

第5章

ガバナンス

持続的成長の前提は、実効性のあるガバナンスです。

本章では、取締役会の監督機能、ガバナンス体制、リスク管理、ステークホルダーとの対話を通じて、企業価値向上を支える統治のあり方を明らかにします。

Contents

役員一覧	53
取締役・監査役のスキル・マトリックス	55
社外取締役座談会	56
コーポレート・ガバナンス	58
コンプライアンス	63
リスクマネジメント	64
ステークホルダーエンゲージメント	65

役員一覧 (2026年3月25日現在)

 取締役および監査役の略歴は当社ウェブサイト役員紹介をご参照ください
<https://corp.earth.jp/jp/company/officer/index.html>

取締役 ● 取締役会出席回数 ● 指名報酬委員会出席回数 ● 所有株式数



おおつか たつ や
大塚 達也
取締役会長

● 9回/12回 (75%)
● 157,400株

1986年 4月 大塚製薬(株)入社
1990年 1月 当社入社
1990年 3月 当社取締役
1992年 3月 当社常務取締役
1994年 3月 当社代表取締役専務取締役
1998年 3月 当社代表取締役社長
2014年 3月 当社取締役会長(現在)



かわばた かつのり
川端 克宜
代表取締役社長CEO
(兼)グループ各社
取締役会長

● 12回/12回 (100%)
● 1回/2回 (50%)
● 93,400株

1994年 3月 当社入社
2013年 3月 当社取締役マーケティング戦略本部本部長
2014年 3月 当社代表取締役社長(兼)マーケティング戦略本部本部長
2015年 8月 当社代表取締役社長(兼)マーケティング総合戦略本部本部長
2019年 3月 (株)バスクリン取締役会長
アース・ペット(株)代表取締役社長
2021年 3月 当社代表取締役社長CEO(兼)グループ各社取締役会長(現在)
白元アース(株)取締役会長(現在)
アース・ペット(株)取締役会長(現在)
アース環境サービス(株)取締役会長(現在)
2025年 2月 (株)プロトリーフ取締役会長(現在)



ふる や よしゆき
降矢 良幸
取締役副社長執行役員
COO

● 12回/12回 (100%)
● 53,300株

1985年 3月 当社入社
2014年 3月 当社取締役営業本部営業企画部部長
2015年 1月 当社取締役営業本部本部長
2016年 3月 当社常務取締役営業本部本部長
2018年 3月 当社取締役常務執行役員営業本部本部長
2021年 3月 当社取締役専務執行役員社長補佐
2023年 3月 当社取締役社長補佐執行役員経営全般担当
2024年 3月 当社取締役副社長執行役員
2026年 3月 当社取締役副社長執行役員COO(現在)



しゃかた たけし
社方 雄
取締役首席執行役員
経営全般担当
(兼)社長特命営業担当

● 12回/12回 (100%)
● 16,400株

1988年 4月 九州産業交通(株)(現九州産業交通ホールディングス(株))入社
1996年 8月 久光製薬(株)入社
2019年 5月 同社常務執行役員薬粧事業部長
2021年 1月 当社入社
2021年 3月 当社取締役常務執行役員営業本部本部長
2023年 3月 当社取締役最上執行役員セールス・マーケティング部門担当(兼)営業本部本部長
2024年 3月 当社取締役最上執行役員営業・マーケティング部門担当(兼)営業本部本部長
2024年10月 当社取締役最上執行役員営業本部本部長
2026年 3月 当社取締役首席執行役員経営全般担当(兼)社長特命営業担当(現在)



さんまいどうしょうご
三枚堂 正悟
取締役首席執行役員
経営全般担当

● 一回*
● 18,100株

1991年 4月 当社入社
2015年 2月 (株)バスクリン取締役
2015年 3月 当社取締役経営企画部部長
2019年 3月 (株)バスクリン取締役経営管理部部長
2020年 2月 同社代表取締役社長
2026年 1月 当社顧問
2026年 3月 当社取締役首席執行役員経営全般担当(現在)

*2026年3月25日より当社取締役に就任。



ハロルド・ジョージ・メイ
社外取締役

● 12回/12回 (100%)
● 1回/2回 (50%)
● 0株

1987年 1月 ハイネケン・ジャパン(株)入社アシスタント・ジェネラル・マネージャー
1990年 4月 日本リバー(株)(現ユニリーバ・ジャパン(株))入社アシスタント・ブランド・マネージャー
2000年 4月 サンスター(株)入社オーラルケア事業執行役員
2006年 9月 日本コカ・コーラ(株)入社副社長(兼)マーケティング本部長
2014年 3月 (株)タカラトミー入社経営顧問
2015年 6月 同社代表取締役社長(兼)CEO
2018年 5月 新日本プロレスリング(株)代表取締役社長(兼)CEO
2019年 3月 当社社外取締役(現在)
2021年 4月 アリナミン製薬(株)社外取締役
2021年12月 (株)コロプラ社外取締役
2022年 4月 パナソニック(株)社外取締役
2024年 2月 キューピー(株)社外取締役(現在)

重要な兼職の状況
キューピー(株)社外取締役



み かみ なお こ
三上 直子
社外取締役

● 11回/12回 (92%)
● 2回/2回 (100%)
● 700株

1983年 4月 味の素(株)入社
2007年 4月 武蔵野大学客員教授
2010年 1月 (株)シーボン入社
2019年 6月 同社代表取締役副社長(兼)執行役員
2021年 6月 昭和産業(株)社外取締役(現在)
2022年 3月 当社社外取締役(現在)
2024年 3月 (株)クラレ社外取締役(現在)
2025年 3月 キリンホールディングス(株)社外取締役(現在)

重要な兼職の状況
昭和産業(株)社外取締役、(株)クラレ社外取締役、キリンホールディングス(株)社外取締役



ジャーマン・ルース マリー
社外取締役

● 12回/12回 (100%)
● 2回/2回 (100%)
● 200株

(株)リクルート入社
2000年12月 (株)スペースデザイン入社
2012年 4月 (株)ジャーマン・インターナショナル代表取締役社長(現在)
一般社団法人HRM協会理事(現在)
2019年 6月 富士紡ホールディングス(株)社外取締役(現在)
2020年 6月 (株)KADOKAWA社外取締役(現在)
2023年 6月 公益財団法人日本女性学習財団理事(現在)
2024年 3月 当社社外取締役(現在)

重要な兼職の状況
(株)ジャーマン・インターナショナル代表取締役社長、一般社団法人HRM協会理事、富士紡ホールディングス(株)社外取締役、(株)KADOKAWA社外取締役、公益財団法人日本女性学習財団理事



おか とし こ
岡 俊子
社外取締役

● 12回/12回 (100%)
● 2回/2回 (100%)
● 100株

1986年 4月 等松・トウシュロコンサルティング(株)入社
2000年 7月 朝日アーサー・アングダーセン(株)入社
2005年 4月 アビームM&Aコンサルティング(株)(現PwCアドバイザリー合同会社)代表取締役社長
2016年 4月 PwCアドバイザリー合同会社パートナー
2016年 6月 日立金属(株)(現(株)アロテリアル)社外取締役
2018年 6月 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))社外取締役
2019年 6月 (株)ハピネット社外取締役(現在)
2020年 6月 ENEOSホールディングス(株)社外取締役(現在)
2021年 4月 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授(現在)
2021年 6月 日立建機(株)社外取締役(現在)
2024年 3月 当社社外取締役(現在)

重要な兼職の状況
(株)ハピネット社外取締役、ENEOSホールディングス(株)社外取締役、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授、日立建機(株)社外取締役

役員一覧 (2026年3月25日現在)

取締役および監査役の略歴は当社ウェブサイト役員紹介をご参照ください
<https://corp.earth.jp/jp/company/officer/index.html>

監査役 ● 監査役会出席回数 ● 所有株式数



むらやま やすひこ
村山 泰彦
常勤監査役

● 11回/11回(100%)
● 6,700株

1979年 3月 当社入社
2005年 4月 当社監査室室長
2012年 3月 当社管理本部人事部長
2018年 3月 当社執行役員管理本部人事部長
2019年 3月 当社常勤監査役(現在)



いくかわ ゆかこ
生川 友佳子
社外監査役

● 11回/11回(100%)
● 700株

1997年 4月 オリックス(株)入社
1998年 6月 齊藤会計事務所入所
2001年 9月 公認会計士・税理士古本正事務所(現デロイト
トーマツ税理士法人)入所
2003年 3月 税理士登録
2012年 7月 税理士法人トーマツ(現デロイトトーマツ税理
士法人)ディレクター
2015年 10月 生川友佳子税理士事務所所長(現在)
2015年 12月 東亜バルブエンジニアリング(株)(現(株)TVE)
社外監査役
2016年 12月 東亜バルブエンジニアリング(株)(現(株)TVE)
社外取締役(監査等委員)
2019年 3月 当社社外監査役(現在)
2023年 6月 グローリー(株)社外取締役(監査等委員)
(現在)

重要な兼職の状況
生川友佳子税理士事務所所長、グローリー(株)社外取締役(監
査等委員)



はやし たつろう
林 達郎
社外監査役

● 8回/8回*(100%)
● 0株

1986年 9月 監査法人中央会計事務所入所
1989年 3月 公認会計士登録
1992年 5月 Coopers&Lybrand(現PwC)ドイツフランツ
フルト事務所出向
1995年 9月 中央監査法人東京事務所
2005年 7月 中央青山監査法人社員登録
2007年 8月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査
法人)/パートナー
2016年 7月 日本公認会計士協会出向 品質管理レビュ
アー
2018年 7月 EY新日本有限責任監査法人札幌事務所
2024年 7月 公認会計士林達郎事務所開設(現在)
2025年 3月 当社社外監査役(現在)

重要な兼職の状況
公認会計士林達郎事務所所長
※2025年3月27日より当社監査役に就任。

執行役員

副社長 執行役員

降矢 良幸

平田 照雅

能宗 智和

首席執行役員

社方 雄

三枚堂 正悟

執行役員

坂本 泰範

桜井 克明

梶 晃

平松 淳

和田 正治

山内 章

岡田 将太郎

和田 守弘

郡 英雄

大野 廣之

小沢 聡

久保 康一

松本 圭史

岩田 陽一

小堀 富広

今田 里美

常務執行役員

佐藤 憲太郎

谷口 広幸

上席執行役員

三塚 剛

松下 弘征

堀山 範夫

足達 拓実

久保 浩之

山下 健吾

郷司 功

川口 美香子

取締役・監査役のスキル・マトリックス

当社が持続的に成長し、中長期的に企業価値を高めていくことを前提に、当社の取締役会に必要なスキルを特定し、取締役・監査役それぞれが有するスキル・知見などを一覧化したスキル・マトリックスを作成しています。なお、必要なスキルは定期的に見直していきます。

取締役・監査役のスキル・マトリックス

	氏名	経営経験	製品開発	営業・マーケティング	生産・調達	グローバル	ESG・サステナビリティ	人事・人材開発	法務・リスクマネジメント	財務・会計
取締役会長	大塚 達也	○	○	○						
代表取締役社長	川端 克宜	○	○	○			○			
取締役	降矢 良幸			○	○					
取締役	社方 雄			○		○				
取締役	三枚堂 正悟	○						○		
社外取締役	ハロルド・ジョージ・メイ	○	○	○		○	○			
社外取締役	三上 直子	○	○		○					
社外取締役	ジャーマン・ルース マリー			○		○	○			
社外取締役	岡 俊子	○				○		○	○	○
常勤監査役	村山 泰彦							○	○	
社外監査役	生川 友佳子									○
社外監査役	林 達郎									○

スキルの選定理由

当社の取締役・監査役が備えるべきスキルおよびその選定理由は以下のとおりです。

		スキル項目
1.	経営戦略など重要事項の判断に際してベースとなるスキル	経営経験
		人事・人材開発
		法務・リスクマネジメント
		財務・会計
2.	職務執行の監督に際して、当社グループの事業運営に対する深い理解と専門性	製品開発
		営業・マーケティング
		生産・調達
3.	市場の求め、経営・事業環境の変化に対応するスキル・知見	グローバル
		ESG・サステナビリティ

社外取締役座談会

企業価値向上を支えるガバナンスのあり方 ——社外取締役の視点から見たアース製薬の 現在地と課題



ハロルド・ジョージ・メイ

社外取締役

略歴 ニューヨーク大学修士課程修了後、ハイネケン・ジャパン(株)、日本リーパ(株)(現ユニリーバ・ジャパン(株))などの企業にて、ブランド戦略およびマーケティング業務に従事。サンスター(株)オーラルケア事業執行役員、日本コカ・コーラ(株)副社長、(株)タカラトミー代表取締役社長兼CEOを歴任し、経営改革、業績回復、ブランド価値の向上に寄与。経営、グローバルブランド戦略、組織改革に関する高い見識を有する。

岡 俊子

社外取締役

略歴 米国ペンシルベニア大学ウォートンスクール経営学修士(MBA)。明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授。アビームM&Aコンサルティング(株)(現PwCアドバイザリー合同会社)代表取締役社長CEO、日立金属(株)(現(株)プロテリアル)社外取締役、ENEOSホールディングス(株)社外取締役等を歴任し、国内での企業経営および国際的な財務、会計、M&Aなど幅広い分野に携わる。

ジャーマン・ルース マリー

社外取締役

略歴 ボストンのタフツ大学国際関係学部から(株)リクルートに入社。自身が代表を務める(株)ジャーマンインターナショナルのコンサルティング事業を通してグローバルに展開する企業および地方自治体の経営や営業戦略、多様な人材の活躍支援などに幅広く携わる。富士紡ホールディングス(株)社外取締役、(株)KADOKAWA社外取締役、(公財)日本女性学習財団理事等を務め、日本と海外の架け橋として活躍。

企業価値創出に向けて、取締役会はどうな役割を果たしていますか。

メイ 中期経営計画の策定時、私が社外取締役として重視したのが、目標の具体性と分かりやすさです。具体的な目標は達成度の検証につながり、計画の実効性を高めます。数値や期間を伴う明確な指標を設定し、投資家や社員に伝わるよう論点を絞ることを求めました。「海外売上の拡大」「収益力の向上」「グループ経営力強化」という3つの柱に整理された点は評価しています。

岡 今後は、中計の位置づけや進捗を、より体系的に検証していく必要があります。現状、取締役会では個別案件を起点に、それぞれの施策が中計の実現にどうつながるかという観点から活発な議論が行われています。こうした個別の議論を中計全体の運用や見直しに結びつけながら、より実効性の高いモニタリングにつなげていくことが重要です。

ジャーマン 社外取締役の役割は、個別案件に対して外部の大局的な視点から意見を述べ、方

向の妥当性を確認し、中計達成に向けて軌道修正を促すことにあります。特に、海外展開や収益力の向上、企業価値向上に向けたグループシナジーの創出といった重要テーマについては、より大きな視点からの助言が経営判断における質の向上に貢献しています。

メイ 上場企業の企業価値は、最終的には株価として市場に評価されます。中計で掲げた目標も、こうした企業価値の向上にどのようにつながるかという視点で検証する必要があります。社外取締役は株主に近い立場から長期的に見ていますが、社内ではどうしても短期的な視点に寄りやすい。だからこそ、各分野の責任者が相互に問いを投げかけ、議論を深めていくことが必要です。

岡 私たちは中計を起点に全体を見ています。個別の施策がその中でどういう位置づけなのかを言語化していただき、それを社外取締役が理解できれば投資家にも伝わるでしょう。その意味でも、言語化は重要です。

社外取締役座談会

アース製薬の企業価値は、資本市場にどのように認識されているとお考えですか。



メイ 当社では、企業価値をどのように高めていくのか、そしてその目標水準に関する議論が十分とは言えません。これまでの説明は過去の実績に関するものが中心であり、将来の価値創出をどう位置づけるのかという議論が不足しています。アース製薬には、長年培ってきたブランド、独自技術、多様な人財など、将来の成長につながる強みが数多くあります。現在の株価水準を踏まえると、そうした無形資産の価値が適切に評価されているのかという視点での議論も必要です。

ジャーマン 投資家向け説明会やウェブサイトでの情報発信などを通じて、業績については非常に細かく説明しており、その点は評価しています。一方で、その説明は個別の案件や足元の取り組みに寄る傾向があり、会社としてどの方向に進もうとしているのかというビッグピクチャーが、投資家に十分に伝わっていません。

岡 資本政策や株式市場との関係性については、当社の株主構成なども踏まえた対応が求められます。重要なのは、経営資源をどのように活用し、どのような意思決定を通じて企業価値を高めていくのかを具体的に示すことです。資本市場は、そうした価値創出の道筋や一貫性を重視しています。その前提として、意思決定のプロセスを含めて透明性を高め、当社の実態を正しく理解してもらうことが不可欠だと考えています。

ジャーマン そのためにも、社員も含め、自社の取り組みがどのように企業価値につながるのかを意識し、将来のビジョンから逆算して説明できることが重要です。

グローバル展開に向けて、どのような視点で成長を捉えていますか。

メイ 当社は国内において高い市場シェアとブランド力を有し、商品力や営業力の面でも高い競争優位性を確立していると考えています。一方、日本市場は成熟化が進んでおり、持続的な成長を実現するためにはグローバルでの事業拡大が欠かせません。グローバルにおける競合との比較が今後、ますます重要になります。

ジャーマン 海外展開を進める上では、異文化理解を含めた人財育成や、グローバル志向を持つ人財の採用・登用を進めることで、海外市場に対応できる体制を整えていく必要があります。商品開発やマーケティングの現場では、



データに基づいた取り組みも進んでおり、こうした動きを全社に広げていくことも重要です。

メイ 人財については、海外で採用し、日本で経験やアース製薬の理念などを得て、現地に帰って中核を担ってもらうような育成も必要です。そうした流れをつくるには、そもそも会社として選ばれる存在にならなければなりません。100年以上続いている企業というのは世界でも限られており、これはアース製薬の大きな強みです。こうした点を発信し、コーポレートの認知度を上げることが、海外投資家からの理解を得ることにもつながります。

岡 中長期的には業界構造そのものも変化するでしょう。そうした中で重要なのは、単にシェアを奪い合うのではなく、どの市場でどのポジションを取るのかを見極め、業界をリードする立場を築いていくことです。MA-T®のように業界全体を視野に入れた取り組みは、その方向性を示しています。



取締役会の今後の役割と企業価値向上への期待についてお聞かせください。

ジャーマン 当社の取締役会は、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が参画しており、それぞれの専門性に基づいた意見が交わされています。個別の案件でも社外取締役の意見が反映されるなど、意思決定の質は少しずつ変わってきています。

岡 一方で、ガバナンスの実効性という点ではまだ課題も多いと思います。形としては整ってきましたが、意思決定プロセスや委員会の議論を十分に機能させるための取り組みが必要と感じています。

メイ 社外取締役としては、個別案件に対しても、数字だけでなく戦略や相手の意図まで踏み込んで意見を出していくことが重要だと思っています。実際、そういう視点が入り議論の質が変わったので、そこは続けていきたいですね。

ジャーマン この1年を振り返ると、経営陣が社外取締役の意見に真摯に向き合う姿勢がさらに高まったと思います。例えば投資案件を検討する際、岡さんの助言をかなり真剣に聞いていたのが印象に残っていますし、実際に意思決定にも影響していたと思います。

岡 アース製薬はもともと力がある会社です。海外の投資家も含め、ステークホルダーに関する視野を広げていけば、自然と自分たちも変わります。その変化が企業価値にも反映されていく、そういう余地は、十分にあるはずです。

コーポレート・ガバナンス

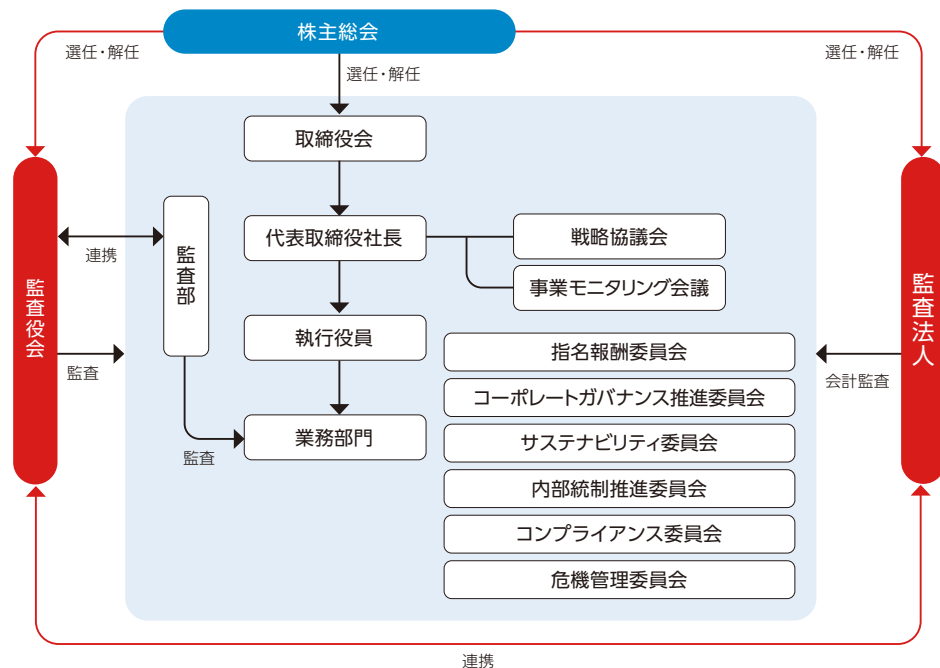
コーポレート・ガバナンス体制

基本的な考え方

アース製薬は、「生命と暮らしに寄り添い、地球との共生を実現する」という理念のもと、常にお客様目線で価値ある製品・サービスの提供に取り組んでいます。経営の重要課題としてコーポレート・ガバナンスを強化し、迅速な意思決定、適切な監督、積極的な情報開示を進めることで、社会から信頼される企業を目指しています。

この実現に向け、取締役会や戦略協議会を中心に意思決定体制を整備し、社外取締役や監査役によるモニタリングを通じて透明性を向上させています。さらに、監査役会・内部監査・会計監査人が連携し、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。

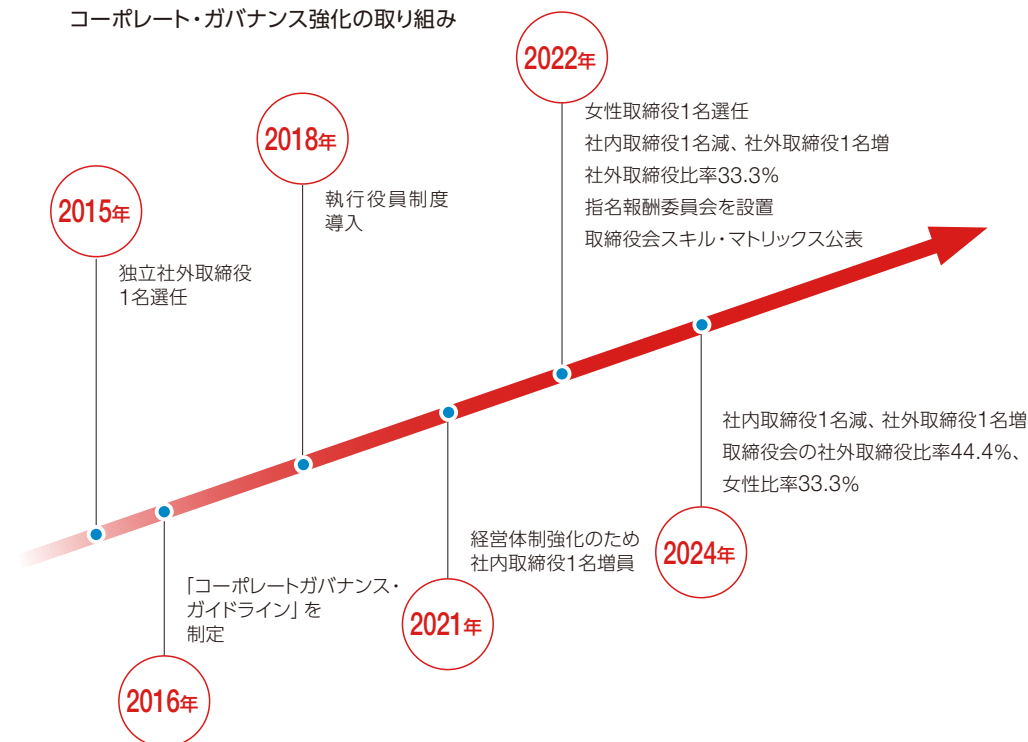
コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

アース製薬は、価値ある商品・サービスの提供を通じて市場の活性化を図り、ステークホルダーから信頼される企業を目指して、継続的にコーポレート・ガバナンス体制を強化してきました。迅速で透明性の高い意思決定を重視し、独立社外取締役の選任やガイドライン制定、執行役員制度の導入、取締役会の構成見直し、女性・社外取締役の拡充、指名報酬委員会の設置など、多面的な取り組みを進めています。これらの施策により、経営の透明性・客観性を高め、実効性のあるガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み



コーポレート・ガバナンス

各機関の役割

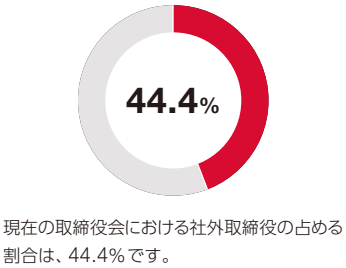
	構成	役割	議論された主な事項
取締役会	取締役9名 うち社外取締役4名	・経営上の重要事項の審議・決議 ・独立社外取締役3分の1以上の配置による独立性・客観性の確保 ・独立社外取締役による経営戦略への専門的助言 ・取締役会による経営全体の監督・企業価値向上への寄与 ・利益相反場面における客観的立場からの監督	・経営の方向性に関する重要事項 (M&Aや資本業務提携、設備投資など) ・株主総会に関する事項 ・組織変更や重要な人事に関する事項 ・財務・資本政策に関する事項
監査役会	監査役3名 うち社外監査役2名	・主要事業所・子会社への往査による業務監査 ・取締役会・重要会議への出席による組織運営の監視 ・取締役との面談による監査課題の共有・意見交換 ・監査部 (内部監査) との連携による監査実効性の向上 ・会計監査人との定期的な情報交換・連携	・取締役会の業務執行に関する事項 ・会計監査の相当性に関する事項 ・コーポレートガバナンス体制の構築に関する事項
戦略協議会	社長から指名された 執行役員	・取締役会上程案件の事前検討 ・各本部・事業部の戦略等に関する重要事項の協議	・経営の方向性に関する重要事項 (M&A、組織再編、構造改革など) ・中期経営計画に関する事項 ・財務・資本政策に関する事項 ・大規模設備投資に関する事項
指名報酬委員会	社外取締役、代表取締役社長 および社内取締役	・取締役の選任・解任に関する審議 ・取締役報酬に関する審議 ・後継者計画に関する審議 ・重要事項における透明性・客観性の確保	・取締役候補者の選任 ・取締役報酬に関する事項
サステナビリティ委員会	委員長:代表取締役社長 CEO 関係部門の部門長等	・アースグループのサステナビリティ経営に関する重要方針の審議および意思決定 ・外部環境の変化 (リスク・機会) の適切な把握・評価 ・中長期的な経営戦略への反映およびグループ全体への展開 ・各部門の事業戦略への組み込みの指示と状況の管理	・マテリアリティに関する事項 ・TCFD/TNFDに関する事項 ・人権デューデリジェンスに関する事項

取締役会・諮問機関などの2025年開催実績

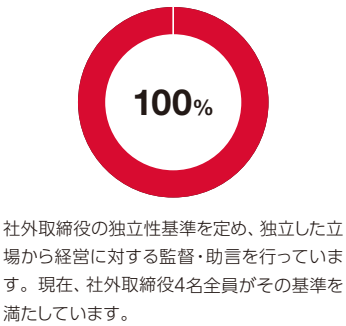
	開催回数	議題数	報告数	出席率 (社内役員)	出席率 (社外役員)
取締役会	12	29	58	95.0%	97.9%
監査役会	11	7	17	100%	100%
指名報酬委員会	2	2	0	75.0%	87.5%

社外取締役

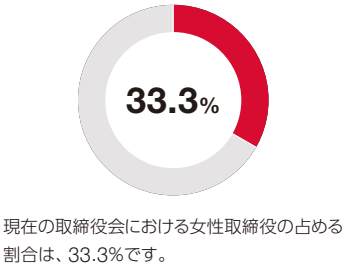
取締役会における社外取締役の割合



社外取締役のうち独立役員の割合



取締役会における女性取締役の割合



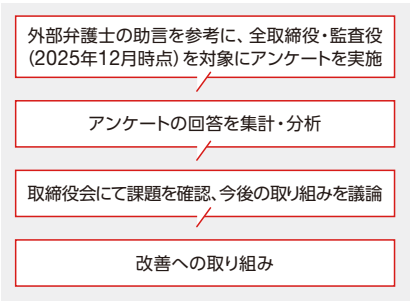
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

年に一度実施する取締役および監査役による取締役会の実効性評価では、さらなる実効性の向上に向けて課題抽出および解決に取り組んでいます。

2025年度は、2025年12月時点での取締役および監査役を対象にアンケートを実施し、取締役会の実効性を評価するとともに、今後の課題と取り組み事項を抽出しました。

分析・評価プロセス



2025年度に向けた課題	審議の充実にに向けた資料の書式整備およびスケジュールの管理
2025年度の取り組み・評価	課題への取り組み <u>スケジュール管理</u>：通年の取締役会日程表を事前共有し、開催1週間前に予定議案を、オブザーバーを含む出席予定者へ通知 <u>書式整備</u>：各取締役が付議事項に関する事前準備を行えるよう、取締役会招集通知の書式を見直し・変更 評価 アンケート結果の分析の結果、以下の点において、当社の取締役会は概ね実効性が確保されていることが確認されました。 ● 取締役会の規模・構成(多様性)が適切で実効性が確保されている点 ● 審議事項が事前共有され、準備に十分な時間が確保されている点 ● 資料の分量・内容(特にリスク情報)が適切である点 ● 会議の開催時間・時間配分が妥当で、重要事項の議論が確保されている点 ● 社外取締役への支援体制(事前説明・監査役との意見交換)が整備されている点
2026年度に向けた課題	事前説明の場で出た意見の要約 取締役会での説明時に共有する仕組みの整備 課題参加者の効率性向上のため、事前説明のオンライン化

取締役会での具体的な議論

取締役会では、中期経営計画を重要なコミットメントと位置づけ、未達成の場合にはその原因を分析し、次期計画に反映する責務を担います。さらに、内部統制の有効性確保や、取締役・執行役員からの提案に対する客観的な検討を実施し、重要性に応じた審議項目の設定と十分な審議時間の確保に努めながら議論を行っています。

2025年の取締役会におけるディスカッション抜粋

テーマ	ディスカッションの要旨	対応
テーマ① 「M&A案件」	買収によるシナジーと買収価格の妥当性	対象企業の事業計画の精査にとどまらず、期待されるシナジーの実現実効性や逸失利益、買収対価の妥当性について多角的な検討を行いました。あわせて、投資回収期間と資本コストとの整合性についても深度ある議論を重ね、本投資の経済合理性を慎重に確認しました。
テーマ② 「重要な設備投資」	投資効果と回収見込み	市場分析および生産計画に基づいた投資効果について精査し、特に稼働率前提の妥当性について重点的な審議を行いました。あわせて、需要変動リスクを織り込んだシナリオ分析を実施し、リスク耐性を高める観点から投資規模の最適化に向けた再検討を行うなど、投資効率の最大化を図っています。
テーマ③ 「海外での事業展開の状況」	海外戦略と人材育成	各エリアにおける事業計画と直面する課題を共有し、地域ごとの現状を反映した戦略の再構築について提言がなされました。また、グローバル経営の加速に向けたグローバル人材の育成について、事業戦略と組織の観点から深度ある議論を展開しました。
テーマ④ 「従業員の処遇」	給与制度・各種手当の見直し	若手社員のモチベーション維持・向上に資する新制度の設計について検討を行い、人件費の増加が生産性向上に直結するかという点について多角的な議論を行いました。特に、当社では人財を資本と捉え、持続的な企業価値向上につながる処遇体系のあり方を慎重に精査しました。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の選任について

取締役には、当社の業務内容や市場環境などに精通し、豊富な経験を有する社内取締役と、他社での経営経験もしくは幅広い見識を有する独立社外取締役を選任しています。また、取締役会による監視・監督体制において多様性確保を目的に、外国籍の社外取締役および女性の社外取締役を選任しています。

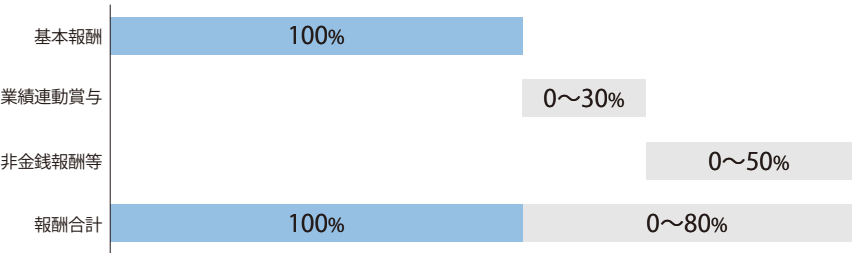
取締役候補の指名に関しては、代表取締役社長がこれまでの業績、経験、能力等を勘案した上で作成した候補者案を、独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会に諮問し、十分な検討期間を設けた上で取締役会にて決定します。取締役・監査役の選任理由は、株主総会の招集ご通知をご覧ください。

 取締役・監査役の選任理由
<https://corp.earth.jp/jp/ir/stock/meeting/pdf/AGM-102-001-jp.pdf>

役員報酬制度

当社は、企業価値の持続的向上と優秀な人財の確保を目的に、透明性と公正性を備えた役員報酬制度を整備しています。報酬は、基本報酬に加え、業績達成を促す短期インセンティブ（業績連動賞与）と、株主価値と連動する長期インセンティブ（譲渡制限付株式報酬）の三要素で構成します。基本報酬は、役位や職責、業績、従業員給与水準を踏まえて年額を決定し、毎月支

報酬構成イメージ



給します。社外取締役は独立性確保の観点から基本報酬のみとします。

業績連動賞与は、連結営業利益の目標達成度に応じて算定し、業績指標確定後に支給しますが、連結営業利益と当期純利益が目標の50%以下の場合は支給しません。各取締役の賞与額は、会社業績と個別業績を踏まえ、基本報酬の0~30%の範囲で決定します。

さらに、長期的な企業価値向上に向け、社外取締役を除く取締役へ基本報酬の0~50%を上限に譲渡制限付株式を付与します。株式数は指名報酬委員会の諮問を踏まえ取締役会が決議します。

個人別報酬の決定は代表取締役社長に委任し、指名報酬委員会の審議内容を取締役会へ報告することで適正性を確保しています。

取締役・監査役の報酬等の総額（2025年）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動 報酬	非金銭 報酬等	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	802	563	96	143	—	5
監査役 (社外監査役を除く)	18	16	2	—	—	1
社外役員	61	58	2	—	—	7

(注) 1. 取締役（社外取締役を除く。）5名の報酬等の総額には、連結子会社からの役員報酬を含めています。
2. 上記には、2025年3月27日開催の第101期定時株主総会終結の時をもって退任した1名分の報酬が含まれています。

役員ごとの連結報酬等の総額等（2025年）

氏名	連結報酬 等の総額 (百万円)	役員 区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)			
				基本 報酬	譲渡 制限付 株式報酬	賞与	退職 慰労金
大塚 達也	177	取締役	提出会社	138	15	24	—
川端 克宜	368	取締役	提出会社	251	50	45	—
		取締役	連結子会社 (株) バスクリン	4	—	—	—
		取締役	連結子会社 白元アース (株)	4	—	—	—
		取締役	連結子会社 アース・ペット (株)	4	—	—	—
		取締役	連結子会社 アース環境サービス (株)	4	—	—	—
		取締役	連結子会社 (株) プロトリーフ	2	—	—	—

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上であるものに限定して記載しています。

コーポレート・ガバナンス

役員のトレーニング

トレーニングの基本方針

役員は少なくとも年1回、外部講師による研修会を受講するほか、必要に応じて外部の研修会に参加しており、研修会等への参加費用は当社が負担しています。また、将来の経営幹部候補に対して外部機関によるマネジメント研修の機会を提供しています。



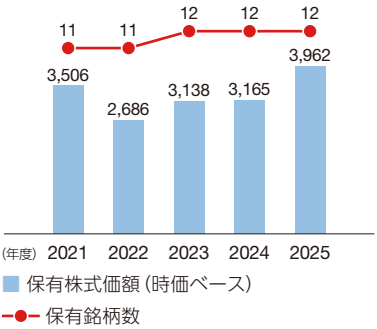
2025年度に実施した外部研修と視察

日程	研修名・視察先	内容
2025年3月11日	取締役会の実効性評価の解説	取締役会の実効性評価アンケートの結果報告と解説
2025年6月12日	リスクマネジメントの理論と実践	企業ガバナンス強化のポイント
2025年10月23日	BCP 図上訓練	首都直下地震発生時の初動対応の確認

政策保有株式

当社は、取引先との安定的・中長期的な関係維持・強化を目的とし、中長期的な企業価値の観点から政策保有株式を保有しています。一方で、保有意義が十分でないと判断される銘柄については縮減を図る方針であり、個別銘柄の評価額は連結総資産の5%を超えないよう管理しています。取締役会では毎年、保有株式の経済合理性を定量・定性両面から検証し、継続・拡充・縮小・廃止の判断を実施しています。2025年12月の取締役会では、上場株式の評価額の増減率や過去5年間の平均変動率に加え、保有目的の妥当性などの判断を適切に行いました。

政策保有株式数の推移
(上場株式、時価ベース)
(百万円・銘柄数)



投資家との対話

当社は、社長をはじめとする経営トップのコミットメントのもと、投資家を含むステークホルダーとの建設的なコミュニケーションを重視しています。透明性の高い情報開示と説明責任を通じて理解と信頼を高め、中長期的な企業価値向上につなげることを目指しています。

株主・投資家との対話は、IR業務を管掌する執行役員と、IR担当部署であるグループ経営統括本部経営管理部が中心となり、面談や決算説明会で経営方針・戦略を直接説明します。IR担当部署は関連部門と連携して必要な情報を収集し、株主構造の把握や実質株主調査を継続的に実施します。対話を通じて得られた意見は経営層へフィードバックし、企業価値向上の取り組みに反映します。また、社内規程に基づきインサイダー情報を適切に管理し、公正で信頼性の高い情報開示に努めていきます。

主なテーマや株主・投資家の関心事項

- 中期経営計画の概要・進捗状況
 - 収益構造改革の進捗状況
- グループ組織再編やシナジー
 - 足元の事業環境と将来見通し
- 資本政策・財務方針
 - ガバナンスへの取り組み

2025年度対話実績

実施内容	頻度	対応者
決算説明会	2回 (2月、8月)	代表取締役社長CEO 取締役副社長執行役員 上席執行役員
決算フォローアップミーティング	2回 (5月、11月)	上席執行役員 経営管理部 (IR担当)
セルサイドアナリスト向け スモールミーティング	2回	代表取締役社長CEO 取締役副社長執行役員 上席執行役員 経営管理部 (IR担当)
社長1on1ミーティング	7回	代表取締役社長CEO 上席執行役員 経営管理部 (IR担当)
個別ミーティング	125回 (随時)	経営管理部 (IR担当)

コンプライアンス

基本的な考え方

アース製薬では、高い倫理観と法令遵守を徹底するため、組織横断的な「コンプライアンス委員会」を設置し、全社的な取り組みを推進しています。同委員会は法務担当役員を委員長とし、コンプライアンス上の課題や関連情報を共有し、必要な施策を検討・実施します。具体的には、役員・社員（契約社員、派遣社員、パート社員を含む）全員に「アース製薬行動指針」と「行動指針解説書」を配付し、倫理観の醸成と行動基準の浸透を図っています。

また、原則として毎月2回、コンプライアンス情報誌「こんぶらサポート便」を全社員に配信し、意識の向上に努めています。さらに、「コンプライアンス意識調査アンケート」により社員の認識や課題を把握し、その結果を研修内容や実施計画に反映することで、研修の実効性を高めています。これらの活動に加え、各種会議体や研修を通じた啓発活動も継続的に行い、良識ある行動を促す企業風土の醸成に努めています。

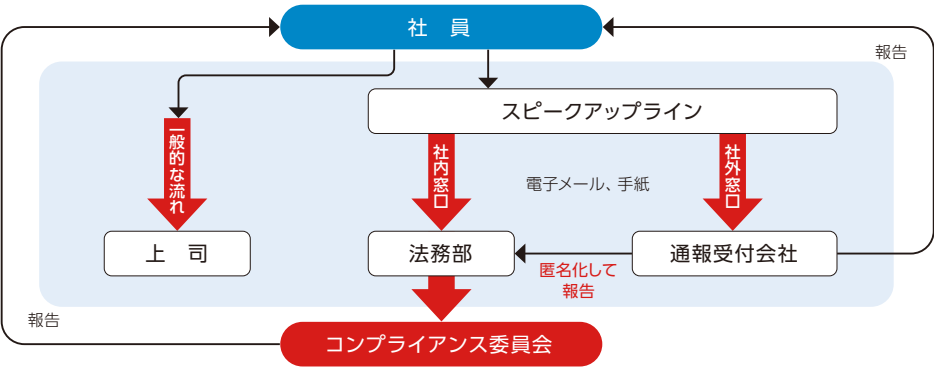
内部通報制度

当社は、信頼される企業であり続けるためには、社内外で起こりうる問題を幅広く受け付け、迅速に対応することが重要だと考えています。そのため、内部通報窓口として「スピークアップライン」を設置し、法務部が管理する社内窓口と、外部の第三者機関による社外窓口の2つを運用しています。スピークアップラインでは業務上の疑問やルール違反に関する通報・相談が可能であり、社外窓口は匿名での連絡にも対応しています。また、退職後1年以内の方も利用できる仕組みとしています。

通報者や相談者が不利益な扱いを受けることがないよう、保護体制も整備しています。これにより、安心して問題を共有できる環境づくりに努めています。

なお、2025年度の通報・相談件数は7件、コンプライアンス違反件数は0件でした。

スピークアップライン体制



外部通報窓口の設置

ガバナンス機能のさらなる強化のため、お取引先の方々から当社の法令および企業倫理（アース製薬行動指針、グローバル行動指針）遵守に関する問い合わせ・通報（以下「通報等」）を受け付ける窓口を設置しています。受付窓口は当社が業務委託および秘密保持契約を結んでいる第三者であるインテグレックス社に委託しています。プライバシーは厳守され、通報等をしたことを理由に通報された方やお取引先に対して不利益な取り扱いをすることはありません（ただし、虚偽や誹謗中傷など不正な目的の通報は、この限りではありません）。

通報窓口の利用実績（単体・内部通報と外部通報の合計）

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コンプライアンス研修受講者数（人）	125	124	145	142	125
通報・相談件数*（件）	5	4	7	5	7
コンプライアンス違反件数（退職に至った事案）（件）	0	0	0	0	0

※ ハラスメント・人間関係ホットラインの件数を含む。

リスクマネジメント

基本的な考え方

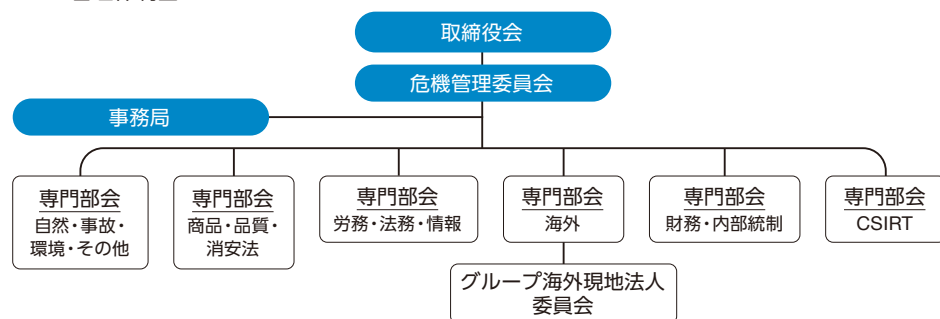
アース製薬はサステナビリティ経営において、ESGの視点で事業を取り巻くさまざまなリスクを認識しています。リスクに対する未然防止やクライシス発生に対する適切な対応、リスクから見いだされる事業機会の創出の観点からリスクマネジメントの必要性を認識し、さらなる経営基盤の強化を図ります。

クライシスマネジメント

当社は、事業継続計画 (BCP※¹) を機能させるためのマネジメント (BCM※²) を推進しています。また、「危機管理マニュアル」「BCPマニュアル」を策定し、社員への危機意識の浸透を促しています。大規模災害時における被災地への支援、避難場所指定と輸送力協定の締結の取り組みから、内閣官房国土強靱化推進室が策定したレジリエンス認証を取得しました。この認証を基に災害発生時の対策に取り組んでいます。

※1 BCP: Business Continuity Plan
※2 BCM: Business Continuity Management

リスク管理体制図



有価証券報告書 https://corp.earth.jp/jp/ir/library/securities-report/pdf/25_4Q_houkoku.pdf

BCP、BCMの策定

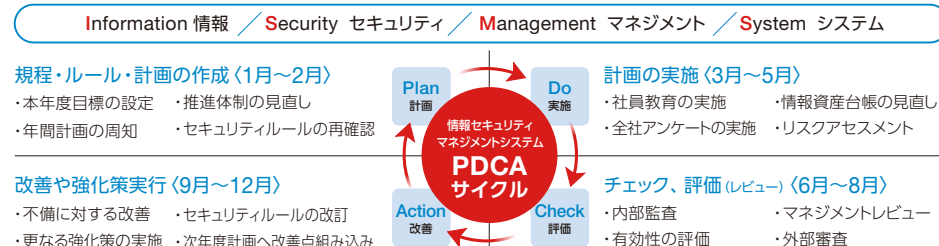
さまざまな経営危機事象発生に伴う「社員の安全」「社会からの信用失墜」「経済的損失」が重大な支障をきたす可能性を十分に認識し未然に防止するために、組織的・体系的な対策を実践します。また、万が一危機が発生した場合に、被害を最小限に留め、当事者・関係者が迅速に判断し実行するための規範として「危機管理基本規程」を共有しています。BCPの策定後、危機管理委員会では机上訓練を行って対策の見直しを行っています。従業員に対しては、定期的に教育訓練を実施し、危機意識の浸透を図っています。

情報セキュリティの取り組み

当社は、ISMS (情報セキュリティマネジメントシステム) を導入し、情報セキュリティの強化と継続的な改善に取り組んでいます。この取り組みは、当社におけるあらゆる情報資産を、事故や災害、サイバー攻撃等の脅威から守ることを目的とし、重大なセキュリティインシデントにつながるリスクを排除することで事業継続性の確保および社会的な信頼の獲得に努めています。また、ISO/IEC 27001認証を継続して取得しており、国際的な基準に基づいた情報セキュリティ管理体制を維持しています。

セキュリティポリシー <https://corp.earth.jp/security/index.html>

ISMSのPDCAサイクル



ステークホルダーエンゲージメント

アース製薬の事業活動は、「お客様」「社員とその家族」「サプライヤー」「株主・投資家」「地域社会」など、さまざまなステークホルダーの皆様を支えられています。各ステークホルダーの皆様と共有価値を創出するために、コミュニケーションを重視し、対話ができる環境づくりを目指しています。

ステークホルダー		エンゲージメント手段		ステークホルダーと共有する価値 共有価値の事例		関連する資本
 お客様 (消費者・お取引先様)	当社は、BtoBおよびBtoCのビジネスを行っています。商品のユーザーには一般消費者や企業様があり、販売チャネルとなる卸業者、小売、ECサイトなどのお取引先様が、大切なお客様です。	●お客様や事業環境の把握と人や環境に配慮した商品開発 ●営業活動を通じたコミュニケーション ●適正な在庫管理体制の運用 ●お客様のお気づきを活かす窓口やお問い合わせフォームの設置 ●広告宣伝 ●ウェブサイトなどによる情報提供 ●アンケートや評価機関対応による客観的指標への対応と取り組み開示など ●顧客満足度調査		●お客様のニーズや事業環境の変化に合わせた商品開発 ●人や環境に配慮した商品開発と商品の提供 ●お客様のお声や社員の提案が活かされた商品 ●安定した商品の提供 ●お客様からのお気づきをいただく窓口の対応件数 ●危機管理情報の開示 ●社外からの評価	 社会・関係 ▶ P.24-29、44、64、74	
 社員とその家族	多様な人財の活躍は、当社の成長の原動力です。当社の従業員に加え、従業員を支えるご家族もまた、当社の価値を創造するステークホルダーです。	●社内報・イントラネット ●各種研修の実施 ●ピアボーナス制度 ●個別目標管理 ●個別面談 ●学習機会の提供や学習にかかる費用の補助 ●エンゲージメント調査	など	●有給休暇取得率の向上 ●女性管理職比率の向上 ●従業員満足度・組織力の向上 ●従業員1人あたり／単位時間あたりの売上高・営業利益率の向上 ●昇給 ●研修機会(リスキリング)の提供 ●健康管理、ヘルスリテラシーの向上	 人的／知的 ▶ P.38	
 サプライヤー	調達・製造委託・物流全般・廃棄、インフラ提供、各種制作やコンサルティング支援をお願いするお取引先様は当社の重要なサプライヤーです。当社の事業は多くのお取引先様のご協力やご賛同により支えられています。	●購買活動を通じたコミュニケーション ●お取引先様と連携したCO₂削減 ●CSRセルフアセスメントの実施 ●物流効率の向上と社会課題解決 ●コスト削減 ●原料や資源の使用削減と効率的利用 ●グループや社外との協力的交流とシナジーの創出 ●お取引先様行動指針	など	●マルチステークホルダー宣言&パートナーシップ構築宣言 ●CO₂の削減量：お取引先とのエンゲージメント ●セルフアセスメント実施状況 ●包材・認証紙使用量の開示 ●調達時の環境負荷低減	 社会・関係／自然 ▶ P.41、50、51	
 株主・投資家	株主の方々は、資本の提供や議決権の行使を通じて当社の経営基盤を支える重要なステークホルダーととらえています。また積極的な情報開示および対話を重ね、長期的な信頼関係を築いていきます。	●株主総会 ●機関投資家・アナリスト向け決算説明会 ●個別面談 ●ウェブサイトなどによる情報提供 ●施設見学会	など	●配当 ●総還元性向 ●TSR(10年) ●利子 ●元本返済 ●報告書の発行	 財務 ▶ P.19	
 地域社会	当社は、地域や自治体、非営利団体などが抱える社会課題を事業領域において解決し、地域社会に貢献することを目指しています。また、教育活動や啓発活動を行い、企業価値や商品価値の向上を実現する社会貢献活動を行います。	●出張授業や学生受け入れの実施 ●各種イベントの参加と開催 ●各地方自治体との包括連携協定 ●寄付・支援 ●地域支援・清掃活動	など	●虫媒介感染症対策の教育・啓発イベント ●感染症などの減少に寄与する取り組み ●インターンや訪問の受け入れ、学生の社会学習機会の創出 ●各地方自治体との包括連携協定 ●防災に寄与する商品の提供による地域貢献 ●被災地、途上国への寄付と支援への参画 ●地域清掃活動 ●サステナビリティ報告書やESGデータの開示	 社会・関係 ▶ P.49	
 地球	気候変動、人口変動やグローバル化などにより、生物の生息域が変化し、生物多様性が脅かされ、それに伴い人間の生活も影響を受けます。さまざまな生物が共存する生態系である地球は、当社にとって大切なステークホルダーの1つです。	●脱炭素に向けた取り組み ●資源の使用効率の向上と削減 ●環境方針 ●化学物質管理方針 ●生物多様性の保全活動	など	●再生可能エネルギー化 ●GHG排出量に関する第三者保証 ●水使用効率進捗開示 ●産業廃棄物のゼロエミッション ●行政への報告 ●化学物質管理をはじめとする情報提供 ●自然保全、外来生物対策、昆虫種の保存活動	 自然 ▶ P.42-46	