



統合レポート2019  
Integrated Report



**unicharm**  
ユニ・チャーム

やさしさをつくる。やさしさでささえる。

## 目次

社長メッセージ	2
ユニ・チャームの概要	7
ユニ・チャームの成長の軌跡	7
ユニ・チャームの事業展開	9
ユニ・チャームのビジネスモデル	11
特集：商品開発対談	13
ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー	17
財務・非財務ハイライト	23
環境変化とユニ・チャームのアプローチ	27
事業別概況	29
パーソナルケア事業	29
ペットケア事業	37
ユニ・チャームの価値創造プロセスと重要課題	39
1. 健康寿命の延伸	41
2. 女性の自立支援及び衛生改善	45
3. 地球環境への貢献	50
4. 地域社会への貢献	56
5. 組織基盤の強化と公正な事業慣行	59
役員一覧	69
10年間の主要財務・非財務データ	71
連結財務諸表	73

### 編集方針

ユニ・チャームは、世界中で社会課題を解決しながら、企業価値を向上させることを目指しています。こうした考え方から、ユニ・チャームの戦略と事業の社会的意義の関係性についての理解を深めて頂くため、IIRC（国際統合報告評議会）が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にして非財務情報を充実させた「統合レポート」を発行しています。「統合レポート2019」では、ユニ・チャームの歴史や事業内容、強みなど基礎的な情報を充実させるとともに、社会課題解決に向けた取り組みとSDGsの関係を整理するなど、冊子全体の内容をリニューアルしました。また、ユニ・チャームは、地球環境に配慮してWebサイトでの開示を基本としており、統合レポートの冊子の作成は基本的には行っておりません。対象範囲：ユニ・チャーム及び国内外の連結子会社。一部非連結子会社、関連会社に関する記載を含んでいます。

※財務情報の詳細は有価証券報告書、非財務情報の詳細はCSR活動報告書で開示しています。



パラリンアートとは  
障がい者アーティストの経済的な自立を目的とし、  
彼らのビジネス支援を行う活動です。

表紙：作品タイトル「咲く」

Kazuilo

発展途上でスタイルはまだ手さぐりです。自分のスタイルを作れるよう  
目指しております

# 社長メッセージ

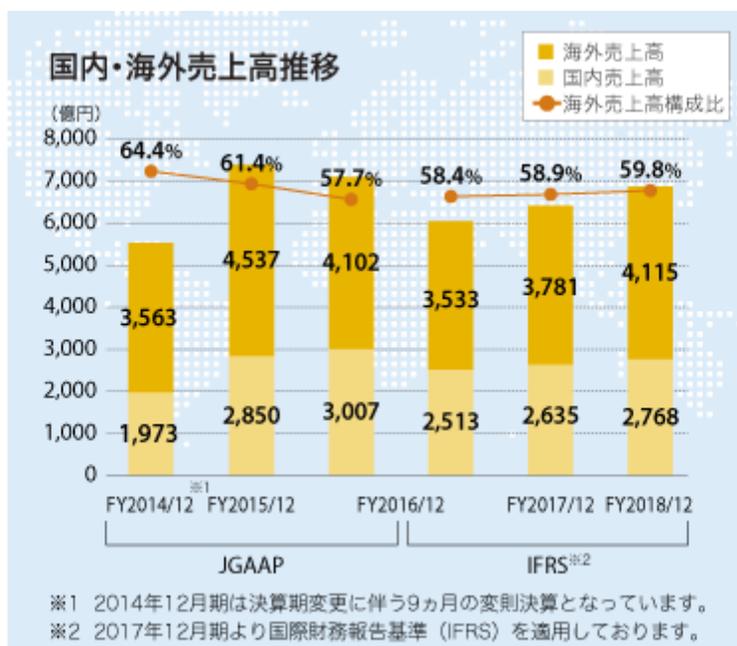


代表取締役 社長執行役員  
高原 豪久

全ての人々が自立と相互扶助によって  
輝きつづけられる  
“共生社会”の実現に寄与するために、  
快適と感動と喜びを与えるような  
世界初・世界No.1の商品とサービスを  
提供しつづけます。

## 売上・コア営業利益ともに過去最高を更新し、収益性も改善

2018年12月期の連結業績は、売上高は466億円（7.3%）増収の6,883億円、コア営業利益は83億円（9.5%）増益の951億円となり、売上高、コア営業利益ともに過去最高を更新しました。日本においては引き続き日本製の需要の高い中国への輸出の拡大や高付加価値化の推進で高収益性を維持し、アジアにおいても中国、ベトナム、インドで高い成長を実現したほか、インドの黒字定着、インドネシアの収益性改善などによって、広告宣伝費や物流費、原材料価格の上昇などの影響を吸収し、コア営業利益率は0.3ポイント上昇の13.8%となり、収益性も着実に改善しています。また、2020年12月期で終了する第10次中期経営計画の目標である売上高年平均成長率7%、コア営業利益率15%、ROE15%に対しても、順調に推移しています。



当社は1961年に建材の製造販売会社としてスタートし、1963年に「女性が生活のなかで感じる不安や不満を少しでも解消したい」との思いから生理用ナプキンの製造・販売を開始しました。かつては建材事業のほか、幼児教育事業や結婚情報サービス事業、リゾート事業などを展開しておりましたが、2000年代から事業ポートフォリオの再編を図り、現在は生理用品分野で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、ベビーケア用紙おむつや、大人用排泄ケア用品、ハウスホールド商品、ペットケア関連商品などで共通する「不織布・吸収体の加工・成形技術」に特化した事業領域に経営資源を集中し、幅広いお客様に向けて約80の国と地域で事業を展開しています。引き続き、「尽くし続けてこそNo.1」の精神で持続的な成長の実現を目指してまいります。

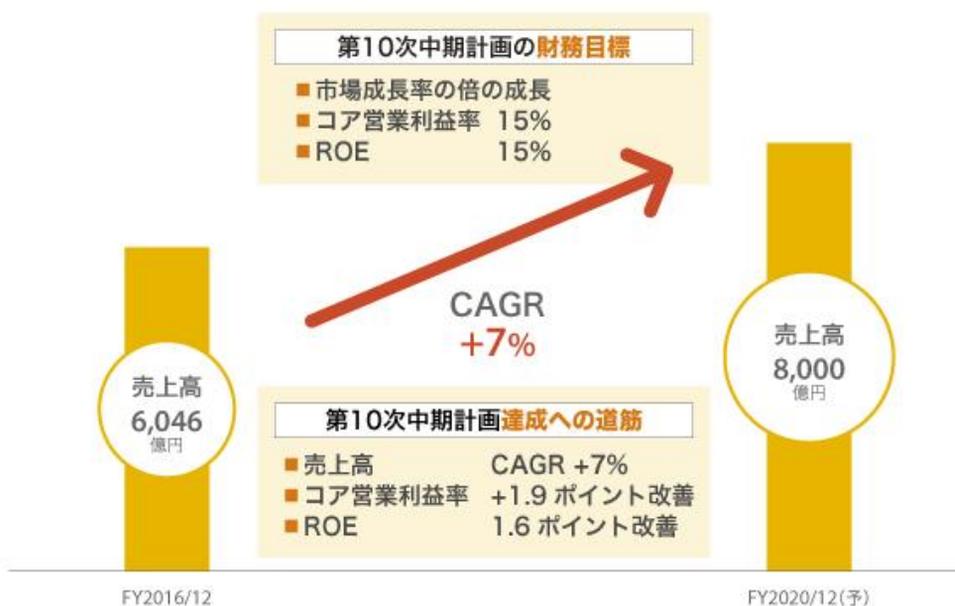
## まだまだ成長余地が大きい不織布・吸収体商品市場

ユニ・チャームが提供する商品は、清潔で健康的な生活のためには欠かせないものであり、世界中で需要が拡大しています。先進国では、高齢化に伴って大人用排泄ケア用品やペットケア用品の需要が高まっています。一方、新興国では、経済成長に伴ってこれまで生理用品やベビー用紙おむつを使用していなかった方々の需要が顕在化しています。また、所得水準の高まりによりアジアでも高付加価値商品の需要が高まっています。さらに、今後は日本や中国と同様にアジア各国での高齢化の進展や、高品質な日本製品需要の拡大、また、大地震などや大規模自然災害によって生じる事業活動の中断を最小限に抑えるため、2019年、福岡県に1993年以来となる国内4拠点目の九州工場を竣工しました。当社グループを取り巻く事業分野の世界市場は、新興国、先進国の両方でまだまだホワイトスペースは残されており、市場のポテンシャルは非常に高いと考えています。

## 企業理念と第10次中期経営計画

日本をはじめとした成熟国での少子高齢化、地球全体規模の環境問題、新興国の貧困・衛生問題など、持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定に提示されているように社会的課題が多様化しています。サステナビリティの実現を目指して環境・社会・ガバナンスを重視するESGの観点からそれらの課題を本業で解決していくこと、それがユニ・チャームの企業理念「NOLA&DOLA」の実現です。「NOLA&DOLA」には、「赤ちゃんからお年寄りまで、生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢を叶えることに貢献し続けたい」という想いを込めています。「いつまでも、その人らしく生きることを支え続ける」ことが当社の使命であり、「NOLA&DOLA」の理念のもと、あらゆる世代の人々がともに生きる「共生社会」の実現に向けて取り組んでいます。この実現に向けて、行うべき施策を具体的な行動計画に落とし込んだものが、現在進行中の第10次中期経営計画です。1961年の創業から今日までの活動を振り返ると、「NOLA」で表現している“不”の解消については一定の貢献を果たせたものの、生活者の“夢”をかなえる「DOLA」の領域での貢献はまだまだこれからだと考えています。「DOLA」の実現による第10次中期経営計画の達成と持続的成長に向けて、デジタル技術を活用し、生活者の価値観が変化する方向を見極め、持続可能な開発目標（SDGs）達成とユニ・チャームの目指す共生社会の実現に取り組んでまいります。

### 第10次中期経営計画(IFRSベース)



※CAGR(年平均成長率)は、為替変動の影響を除く  
※既に高い市場シェアを保有する事業は市場成長並み

## 新たなマネジメント手法「OODA-Loop」で環境変化への対応力を強化

経営環境の変化に合わせてマネジメント手法も刷新しました。ユニ・チャームは従来、週次でPDCAサイクルを回す「SAPS手法」を運用してきました。しかしながら、IT技術の進化やグローバル化によって、世界中でさまざまな変化が予測の幅を超えて発生し、その変化が常態化しているニューノーマルな時代においては、従来の「SAPS手法」では、計画立案時に想定していなかった大きな環境変化に見舞われると柔軟に対応できないと判断しました。変化が常態化した環境では、過度に時間をかけて計画を立てるより、行動しながら実態を観察し、常に「やり方自体」を臨機応変に見直すことが必要です。新たなマネジメント手法「OODA-Loop」では、現状を観察することから始めるため、計画にこだわり過ぎずに、柔軟性を持って現状を捉えることができます。また、現状をただ観察するのではなく、「課題の本質は何か？」ということを探ることが必要となります。従業員一人ひとりが自律神経を働かせ、現場での経験の積み重ねから磨かれた直観力を駆使して現場の状況が今後どのように変化するかを予測し、今後のとるべき行動を決定して実際に行動する「OODA-Loop」。このOODA-Loop手法のもと、常に生活者を深く観察し、そこから得られた気づきをスピーディに商品やサービスに転換することによって、多様な世代がともにはつらつと生活する「共生社会」の実現を目指してまいります。

## 地球環境保全とガバナンスの強化

消費財メーカーであるユニ・チャームにとって使い捨て商品を取り扱う責任の大きさを認識し、地球環境に配慮したモノづくりを行うことは欠かせません。そのため、環境に対する重点課題として廃棄物を削減する循環型社会の構築、資源利用に配慮した持続可能な資源調達、バリューチェーン全体で気候変動の緩和を中期目標Eco Plan2020で設定し、推進しています。なかでも持続可能な社会への貢献と循環型社会の構築を目指す使用済み紙おむつの再資源化には特に注力し、未使用素材と同等レベル以上の品質に再生する技術を確認しました。現在、鹿児島県志布志市と共同で実証実験を行い、国内外で普及可能なリサイクルシステム確立に向けて推進しています。

また2017年にユニ・チャームグループ人権方針、サステイナブル調達ガイドラインを制定し、お取引先様とともに社会的責任を果たせるよう活動を推進しています。気候変動の緩和についてはTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures／金融安定理事会が設立した気候関連財務情報開示タスクフォース）を意識し、2018年6月にSBT（Science Based Targets／科学的根拠に基づく目標）認定企業となりました。今後はEco Plan2030としてより計画を具体化させ企業責任を果たしてまいります。

なお、グローバルな観点に立脚したステークホルダーの期待に応えるべく、業務執行に対する取締役会の監督機能強化、社外取締役の監査機能強化による意思決定プロセスの透明性確保及び効率性向上を目的として、2015年に監査等委員設置会社に移りました。また、2019年3月の株主総会において、取締役会の構成を見直し、独立社外取締役が3分の1を占める体制としました。合わせて独立社外取締役2名、代表取締役1名、非業務執行取締役1名で構成する指名委員会、報酬委員会の委員長を社外取締役が努めることとし、意思決定プロセスにおける客観性を高め、監督と執行の分離のさらなる推進に取り組んでいます。

## 安定的かつ継続的な利益還元

当社は資本効率の観点からも、適正な利益還元を最も重要な経営方針の一つと考え、収益力向上のため企業体質の強化及び成長に向けた積極的な事業投資を行いながら、安定的かつ継続的な還元方針を堅持しています。

2018年12月期の期末配当金につきましては、当初の予定通り前期より4円増配の1株当たり24円としました。その結果、17期連続の増配となりました。

次期の利益還元につきましても、継続的な成長を実現するための事業投資を優先しながら、配当は、中長期的な連結業績の成長に基づき、安定的かつ継続的に実施し、自己株式の取得も必要に応じて機動的に実施することで、総還元性向の充実を図っていく方針です。なお、2019年12月期の年間配当金は1株につき4円増配の28円とする予定です。

当社は、事業を通じてお客様に貢献するのみならず、私たちを支えてくださる株主、お取引先、社員、社会など全てのステークホルダーに対して価値をもたらす正しい経営を推進し、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2019年3月

ユニ・チャーム株式会社

代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

## ユニ・チャームの概要

### ユニ・チャームの成長の軌跡

ユニ・チャームは、1963年に生理用ナプキンの製造・販売を皮切りに、生理用品メーカーとしてスタートして以来、数々の独創的な技術や商品を開発し、パイオニアとして業界をリードし続けてきました。かつては建材事業のほか、幼児教育事業や結婚情報サービス事業、リゾート事業などを展開していましたが、2000年代から事業ポートフォリオの再編を図り、現在は生理用品分野で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、

#### 1960～1980年代前半

##### 建材事業で創業し多角化

建材事業で創業、その後、  
不織布関連事業へ多角化し、  
成長の礎を築く

#### 1980年代後半～1990年代

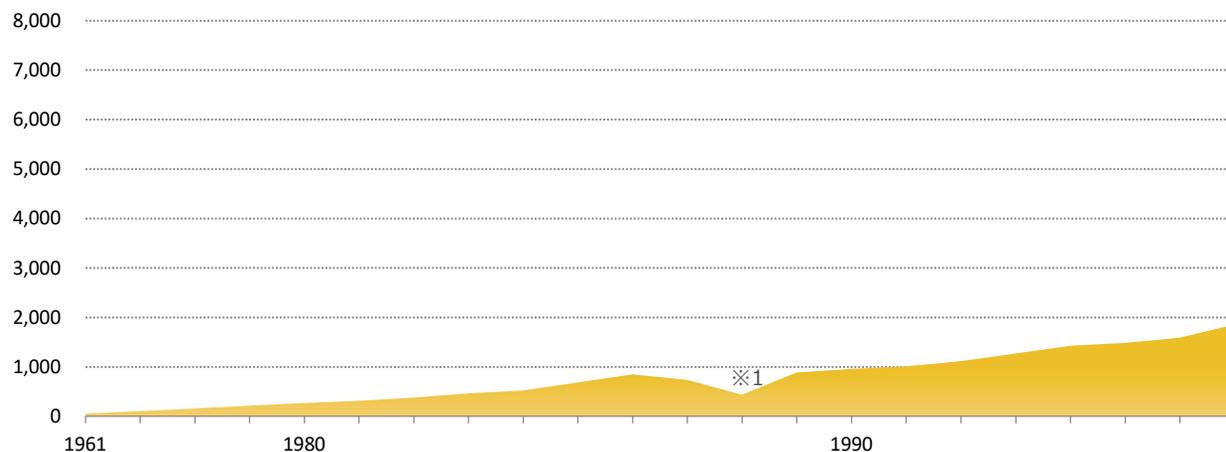
##### 海外展開を開始し、アジアでのプレゼンスを強化

国内の人口減少と市場の成熟化を予測し、著しい成長が見込まれるアジア地域を重点市場と位置付けグローバル展開

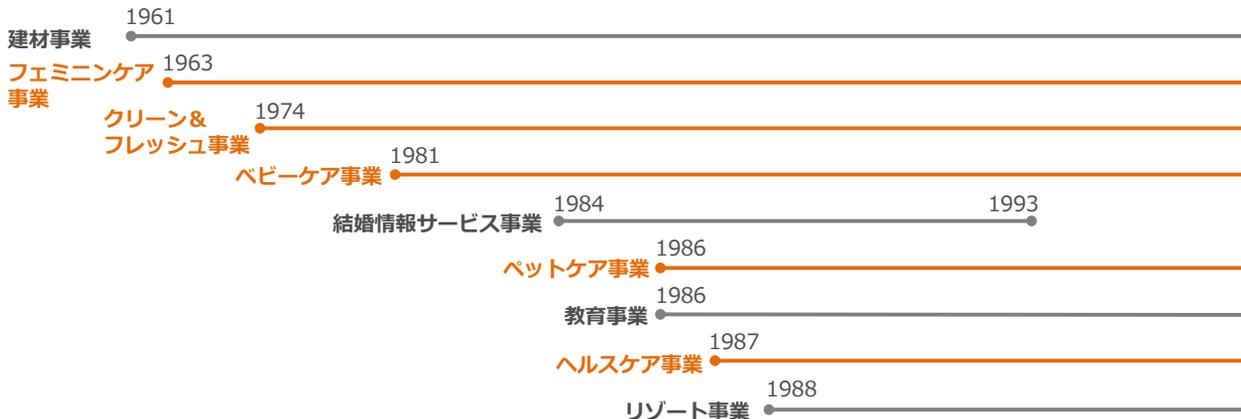
##### 海外展開

- 1984 台湾－大中華圏に合弁会社設立
- 1987 タイに合弁会社設立
- 1993 オランダに合弁会社設立  
サウジアラビアでテープタイプベビー用紙おむつの技術提携
- 1994 韓国に合弁会社設立
- 1995 中国（上海）に合弁会社設立
- 1997 マレーシアに100%子会社設立  
インドネシアに合弁会社設立

売上高の推移（億円）



※1 1988年3月期は決算期変更に伴う6カ月の変則決算



ベビーケア用品、ヘルスケア用品、ハウスホールド用品など事業分野を拡大し、育児や介護、家事といった人々の生活をサポートする企業として、活躍の場を広げてきました。また、国内の成熟化を予想して1980年代から積極的にグローバル化を進め、現在では約80の国と地域で事業を展開しています。

社史  
<http://www.unicharm.co.jp/company/about/history/index.html>



## 2000年代

### 選択と集中で成長基盤を再構築

不織布・吸収体関連商品に経営資源を集中して成長基盤を再構築する一方で、アジア展開を加速

## 2010年代

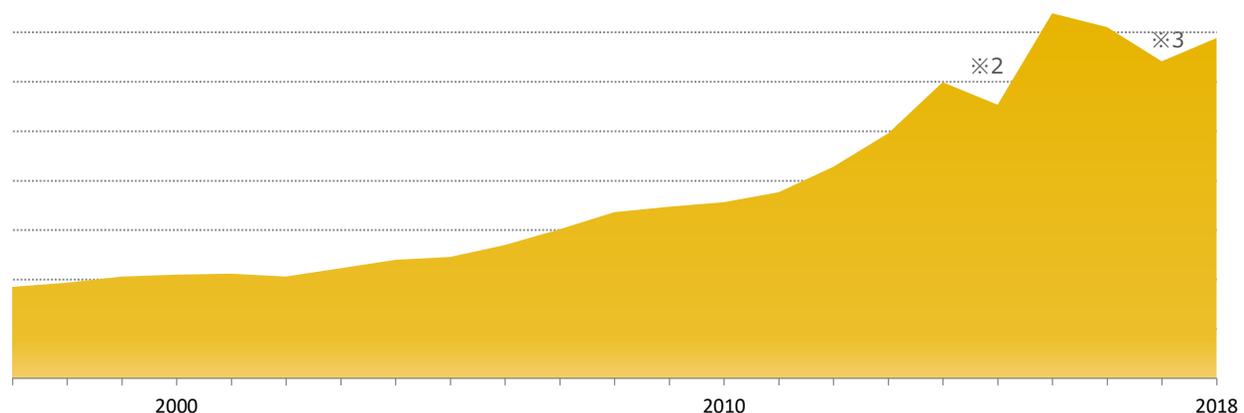
### さらなるグローバル化で成長を加速

アジア市場の飛躍的な拡大に牽引され成長を加速する一方、アフリカ・南米へも展開

### 海外展開

- 2002 フィリピンに合併会社設立
- 2005 サウジアラビアのGulf Hygienic Industries Limitedを子会社化
- 2006 ベトナムに100%子会社設立  
韓国に合併会社設立
- 2008 オーストラリアのAPPP社を買収、100%子会社化  
インドに100%子会社設立  
合併会社ユニ・チャーム メンリッケがロシアに100%子会社設立
- 2009 合併会社ユニ・チャーム メンリッケがアメリカに100%子会社設立

- 2010 エジプトに連結子会社設立
- 2011 アメリカのペット用品会社The Hartz Mountain Corporationの株式51%を住友商事（株）より取得  
ベトナムの衛生用品製造・販売会社Diana Joint Stock Companyを買収
- 2013 ミャンマーの衛生用品製造・販売会社Myanmar Care Products Limitedを買収
- 2014 ブラジルに合併会社設立
- 2018 タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポールに拠点を置くDSG International (Thailand) Public Company Limitedを買収



※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヶ月の変則決算  
 ※3 2017年12月期より国際財務報告基準（IFRS）を適用

## ユニ・チャームの概要

## ユニ・チャームの事業展開

世界の約80の国と地域で事業を展開しています。ユニ・チャームが提供する商品は、清潔で健康的な生活のためには欠かせないものであり、世界のあらゆる地域で需要が高まっています。専門メーカーならではの高付加価値商品は、国内外の消費者の皆様から高いご評価をいただいています。

### パーソナルケア事業

#### ベビーケア事業

主要商品

ベビー用紙おむつ



主要地域での市場シェア

日本  
**No. 1**

中国  
**No. 4**

インドネシア  
**No. 1**

タイ  
**No. 1**

ベトナム※  
**No. 1**

インド  
**No. 2**

サウジアラビア  
**No. 2**

※ハノイ、ハイフォン、ダナン、ニャチャン、ホーチミン、カンターの主要6都市

#### フェミニンケア事業

主要商品

生理用品



主要地域での市場シェア

日本  
**No. 1**

中国  
**No. 2**

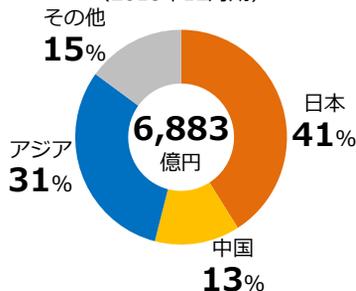
インドネシア  
**No. 1**

タイ  
**No. 1**

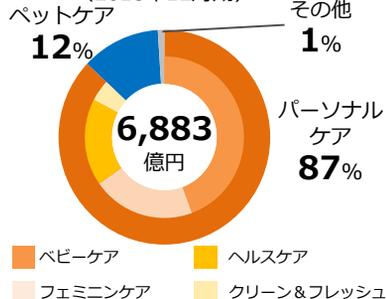
ベトナム※  
**No. 1**

※114都市

地域別売上高  
(2018年12月期)



事業別売上高  
(2018年12月期)





## ヘルスケア事業

主要商品

大人用排泄ケア用品



主要地域での市場シェア

日本  
**No. 1**

タイ  
**No. 1**

台湾-大中華圏  
**No. 1**

インドネシア  
**No. 1**

ベトナム※  
**No. 1**

※ハノイ、ハイフォン、  
ダナン、ニャチャン、  
ホーチミン、カントー  
の主要6都市

## クリーン&フレッシュ事業

主要商品

生活用品



主要地域での市場シェア

日本  
ウェット  
ティッシュ  
**No. 1**

日本  
化粧用パフ  
**No. 1**

## ペットケア事業



主要商品

ペットフード・排泄ケア用品



主要地域での市場シェア

日本  
ペット  
トイレタリー  
**No. 1**

日本  
ペットフード  
**No. 2**

アメリカ  
ペット  
トイレタリー  
**No. 1**

(2018年 ユニ・チャーム調べ)

## ユニ・チャームの概要

# ユニ・チャームのビジネスモデル

ユニ・チャームは、独自の経営資源を最大限に活用し、それらを有機的に連携させています。強みを持つ不織布・吸収体関連事業へ経営資源を集中し、優秀な人材が世界中のそれぞれの国・地域のニーズに合致した競争力の高い商品を市場に投入し、そこから生み出されたキャッシュ・フローを成長事業に再投資する好循環を生み出しています。

### 不織布の加工・成形技術で 高付加価値な商品を開発

#### 不織布・吸収体関連事業への集中+α



不織布・吸収体の加工・成形技術を活用した高付加価値な商品にさまざまなサービスを付加することで市場に先駆けて新たな価値を提供し、社会課題の解決を目指しています。また、知的財産の保護と活用を図るとともに、事業のグローバル展開に応じ、海外特許出願を強化し、業界トップクラスの出願率、登録率を有しています。

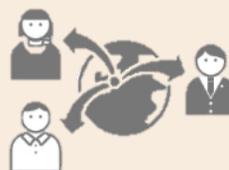
2018年12月期の  
研究開発費  
6,621百万円

知的資本

自然資本

### 優秀な人材を育て、消費者 のニーズに合わせて商品化

#### 「共振人材」の海外への派遣



海外展開の成功の確度を高めるため、ユニ・チャームのDNA、企業文化、戦略を理解したグローバル人材「共振人材」を積極的に海外へ派遣しています。日本で確立した「勝ちパターン」を海外の現地の文化やニーズに合わせて移植することで、海外展開の成功の確度を高めています。

また、こうした人材が枯渇しないよう、現場においてOJTを通じた密度の濃いコミュニケーションを行い、次代を担う共振人材を育成しています。

#### ミレニアル人材の積極的な活用



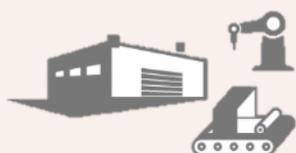
1982～2000年生まれた「ミレニアル世代」と言われる新たな価値観をもった層が増加しており、今後はミレニアル世代が消費の中心となってきます。そのため、ユニ・チャームでは、20～30歳代の社員を選抜し、独自の考え方を経営戦略に反映させています。

人的資本

## 約80の国・地域の人々に徹底的に寄り添い、商品を提供

## 創出される資金を配分

### 需要の拡大に合わせた生産体制の構築



当社商品の今後の需要の拡大に合わせて生産拠点の増強と生産体制の最適化を進めています。また、独自の技術やノウハウにAIやIoT、ロボットなどの最新技術を駆使したスマート工場への取り組みも進めています。

2018年12月期の  
資本的支出額  
42,232百万円

### 女性の社会進出支援と ブランド価値の向上



生理の知識がない、社会的な環境が整っていない国や地域では、政府や現地NGOと協力して女性の社会進出支援も行っています。こうした取り組みを通じて、海外でのユニ・チャームの知名度とブランドイメージの向上を図っています。

社会関係資本

### 海外の有力な 卸売業者様との連携



現地の有力な卸売業者様と良好なネットワークを構築しながらスピーディーに商品を普及させ、海外での販売エリアの拡大を迅速に進めています。

製造資本

### 積極的な成長投資と 安定的かつ継続的な 利益還元

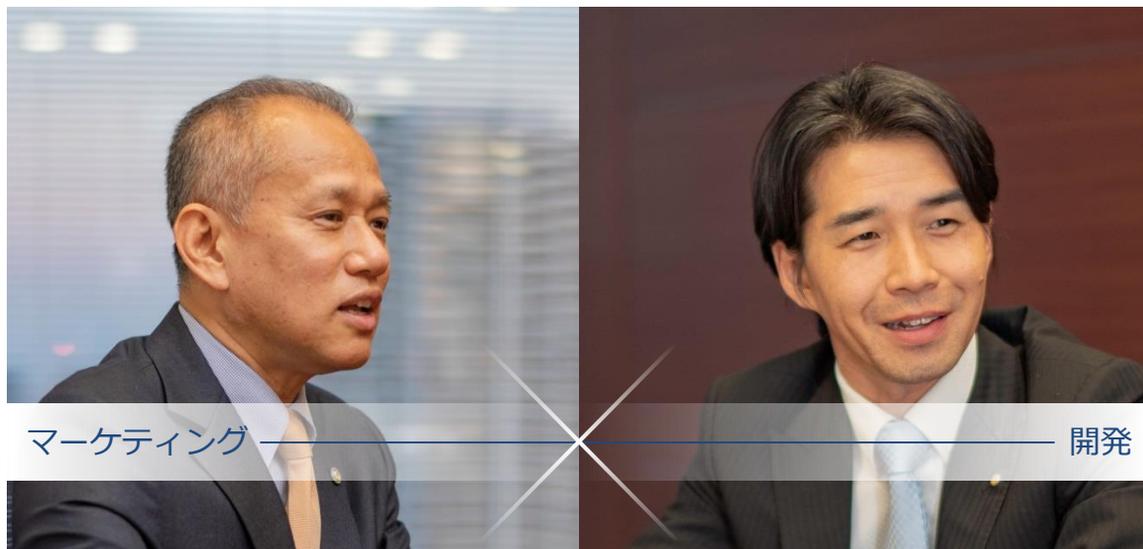


大きな事業機会を着実に捉えるため、積極的に成長事業へ経営資源の配分を進め、収益性の改善を図ることによってROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）の向上を図るとともに（2020年15%以上を目標）、安定的で継続的な利益還元（総還元性向50%を目標）の充実に努めています。

財務資本

## 特集：商品開発対談

フェミニンケア事業は、近年、堅調な業績を維持しています。特に、日本だけでなく海外で開発された商品が数多く発売され、売上を伸ばしていることが特徴です。そのため、フェミニンケア事業での最近の取り組みや商品開発の特徴などについて、岡事業本部長と野田商品開発部長に聞きました。



### 岡 盟

執行役員  
グローバルフェミニンケア事業本部長

1987年入社。ベビーケア、フェミニンケアを中心に25年のマーケティング実績を持つ。2017年まで8年間中国に赴任した経験もあり。

### 野田 祐樹

グローバルフェミニンケア事業本部  
商品開発部長

1998年入社。フェミニンケア商品の開発一筋で21年の実績を持つ。素材開発の経験もあり。

## 好調なフェミニンケア事業を支える商品開発の秘訣

### ニーズ発想とシーズ発想の融合が新商品のアイデアを生む

**野田** 2019年1月の組織改編で事業部制となり、グローバルフェミニンケア事業本部のなかにマーケティングから開発まで含まれる体制となりました。組織改編から数か月が経過しましたが、どのように感じていますか？

**岡** もともと、マーケティング部隊と開発部隊は密なコミュニケーションがとれていましたが、同じ組織になったことで時間をともにする機会が増え、さらにコミュニケーションが良くなったと感じています。マーケティングがニーズ発想、開発がシーズ発想で、それぞれ違う視点から消費者を見て議論することで消費者理解がより深まり、新たな商品のアイデアが生まれますので、組織改編は良い成果を生んでいると思います。

**野田** 確かに部署間の壁はないですね。開発とマーケティングの間で遠慮することなく、お互いの専門分野を尊重した上で言いたいことを言い合える風土に進化しつつあると思います。

**岡** 例えば商品開発のテスト結果を見て気になったことがあれば、すぐに開発に電話したり、電話で伝わりにくい時はテレビ会議を行ったり、場合によっては生産や技術などのスタッフも集めるなど、タイムリーにコミュニケーションをとれる環境ができています。また、国籍を超えたコミュニケーションもユニ・チャームの強みの一つですね。マーケティングも開発も両方とも、海外で採用した現地のスタッフが「こうしたらもっと売れる」「こうした方が消費者が喜ぶ」などの意見を意欲的に出してくれます。我々のヒット商品で現地発のものが多いのは、こうしたコミュニケーションの成果だと思っています。



## 開発に必要な3つの目

**野田** 私は商品開発には、虫・鳥・魚の3つの目が重要だと考えています。現地法人はその国・地域の消費者実態に深く入り込む虫の目、我々本社は全世界を俯瞰し、成功・失敗事例を他国に転用する鳥の目、そして、最も大事なのが現地法人と本社の知見を融合し、潮流をいち早く読み取る魚の目。現地法人と本社が緻密な連携と研鑽をし合うことで潜在ニーズを読み解いているからこそ、それぞれの地域のニーズに合った商品が継続的に開発できているんだと思います。

**岡** マーケティングの立場としては、現地の消費者がどのようなことに関心があるのかを正確に把握する必要があります。海外の現地法人を回って現地のスタッフと話すことによって、本社では知りえない現地の市場実態を肌で感じることができます。

**野田** 一方で、特定の地域に長くいると先入観にとらわれてしまい、逆に小さい変化に気づきにくくなることがあります。そういう時に、世界を俯瞰して試している我々本社が、「この部分はこの地域独特だよ」「このようなニーズの商品が受け入れられるのではないか？」など気づいた点を伝えることが必要です。現地での商品開発が正しい方向に進む手助けをすることも本社の重要な役割ですね。

## 現場を知り、現場で討議し、現場で考える

**野田** 岡さんが現場に視察に行った時に心がけていることは何ですか？

**岡** やはり徹底的に現場を知り、現場で討議し、現場で考えることだと思います。現地消費者のご家庭や店頭での購買現場を見ると、色々な新商品のヒントが得られます。

**野田** この1年くらい、岡さんと海外の現場と一緒に行くことが増えましたが、小売店に視察に行った時、岡さんは商品の陳列棚を見ただけで現地で今起きていること、競合の状況などを瞬時に見抜き、今後の対策を現地のマーケティングや開発の担当者にその場で伝えていたのを何度も見えています。1時間以上も店頭で立ち話をすることもあり、岡さんの熱意と鋭い視点に感銘を受けました。

**岡** 現場に足を運び、自分の目で見て、生の声を聞く、この地道な活動の積み重ねによって開発者、メーカーともに感覚が磨かれるんだと思います。現場を訪問した後に、記憶が薄れないうちにそこで何を感じたのかを現地のメンバーも含め討議することで、閃き、新商品のアイデアが生まれます。

**野田** 課題を愛することで見過ごしていたことがアイデアにつながることもありますね。

## 他社との違いが実感できない商品に価値はない

**岡** 商品開発においては、消費者の変化を先取り、消費者の潜在ニーズをいかに掴むかが重要です。消費者アンケートから得られる情報は競合他社も気づいていることなので、消費者も気づいていない潜在ニーズをどうやって感じ取るのがすごく大事で、その感覚を磨かなければいけないと思っています。

**野田** 確かにアンケートでは本音を書いていただけないことが多いです。同じ試作品でも着ける人によってモシる、モシないなどの違いが生まれるため、この原因は何かなどを議論したり、またモシない、ムシない、着け心地がよいなどの基本機能の違いを消費者が実感できることを重視しています。

**岡** その通りですね。商品そのものに徹底的にこだわるのがユニ・チャームの特徴です。商品名を隠して消費者に使っていただき、商品の優秀性に気づいていただけることにこだわっています。

**野田** 開発者は職人気質なところがあり、「自分がこんなに作り込んだんだから、消費者は分かってくれるはず」と思いがちです。しかし、自分の思いが判断軸だと違いが実感できない商品しか出せなくなってしまいます。また、すでに導入が進んでいますが、デジタル技術を活用することも重要です。デジタル技術を活用すれば、消費者自身も意識していない心理を効果的に探ることができます。

**岡** 他社と比較して際立った差別化ができていなければ、仮に売上やシェアが伸びていたとしても長くは続きません。ユニ・チャームの社員は、自分たちの事業活動が人々の生活の質を向上させることに貢献していなければやる意味がないと思っています。当社の3つのDNAの一つに「尽くし続けてこそNo.1」がありますが、常に最高の満足をお客様にお届けできるよう尽くし続ける意識が共通しているからこそ、開発とマーケティングがお互いを信頼し、率直に思ったことが言い合えるんだと思います。

**野田** ユニ・チャームは革新的な素材を開発することもできますし、不織布の加工・成形技術で素材開発を超えるような価値を付加することもできますので、今後も色々な展開が考えられることが強みだと思います。

## 「誰が正しいか」より「何が正しいか」

**野田** 持続的な成長のためには人材育成が欠かせません。マーケティング部門ではどのように行っていますか？

**岡** 実務のなかでOJTで学ぶことが多いです。専門書やマニュアルから学ぶこともありますが、マーケティングは歴史が浅い学問なので、現場にいった時に「この場面ではこう考えた方がよい」などの会話を通じてスキルを高めていく方が成長が早いのではないかと考えています。

**野田** 私の場合はチームで打ち合わせをしている時、敢えて違う意見を言い、それを論破してくれることを期待します。理論はもちろんのこと、熱意を持って自分の考えを主張させるようにしています。そのような会話を通じて思考力を鍛えています。

**岡** 「誰が正しいか」を考える組織では、新しいものは生まれません。そのため常にみんなが「何が正しいのか」を考えることがすごく大事です。誰かの意見に従っていれば、何も考えなくて良いので楽ですが、それでは組織は衰退します。



## ソフィは常に消費者のことを考えている

**野田** フェミニンケア事業がこの好調なトレンドを維持していくためには何が必要だと考えていますか？

**岡** 新しい提案をし続けることに尽きると思います。「ソフィなら常に最良の商品を使える」「ソフィは常に私たちのことを考えてくれている」と思ってもらえることができれば、少し価格が高くても継続して使っていただけるはず。また、それによって商品の価値を伝える広告投資や、商品開発のための投資も十分に行える好循環が生まれます。そのためには、消費者の関心がどこに向いているのか、何で判断しているのかを見出し、理解することが大事だと考えています。

**野田** 吸収力が高い、長時間使ってもムレない、着け心地がよいなど、消費者が何を望んでいるのか、何ををもってそれを判断しているのかを正確に把握し、商品に反映することが大事ですね。

**岡** 基本機能はもちろんのこと、例えばデザインやもち運びのしやすさ、後処理のしやすさなどの二次機能も重要です。

**野田** 確かに、タイで発売したクールナプキンも二次機能に近いかもしれません。新開発した「クールシート」を搭載し、気になるムレ・臭いから解放され、ひんやり感が続くことが評価され、爆発的なヒットとなっています。基本機能が高いレベルで消費者の期待を満たし、二次機能でいかに差別化することができるのが、今後はより重要になってくると思います。

**岡** 中国では「口袋魔法（コンパクトタイプ）」の売上も伸びていますね。スマートフォン決済の普及に伴って女性が持ち歩く鞆が小さくなったため、生理用品も小さいものが求められています。また、中国では、自分が使っている生理用品をよくSNSで発信しますので、オシャレなデザインの商品も人気が高まっています。

**野田** 最初にソフィで信頼を獲得できれば、その後もユニ・チャーム商品のファンで居続けてくれるはず。今後も消費者の期待を超える商品をご提案できるよう、尽くし続けていきます。

**岡** 消費者の潜在ニーズを見つけるためには、デジタル技術の活用やマーケティングと開発の密なコミュニケーションが欠かせません。これからも、ともにがんばっていきましょう。



# ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー

## CHAPTER 1 ユニ・チャームの成長実績と事業の概要

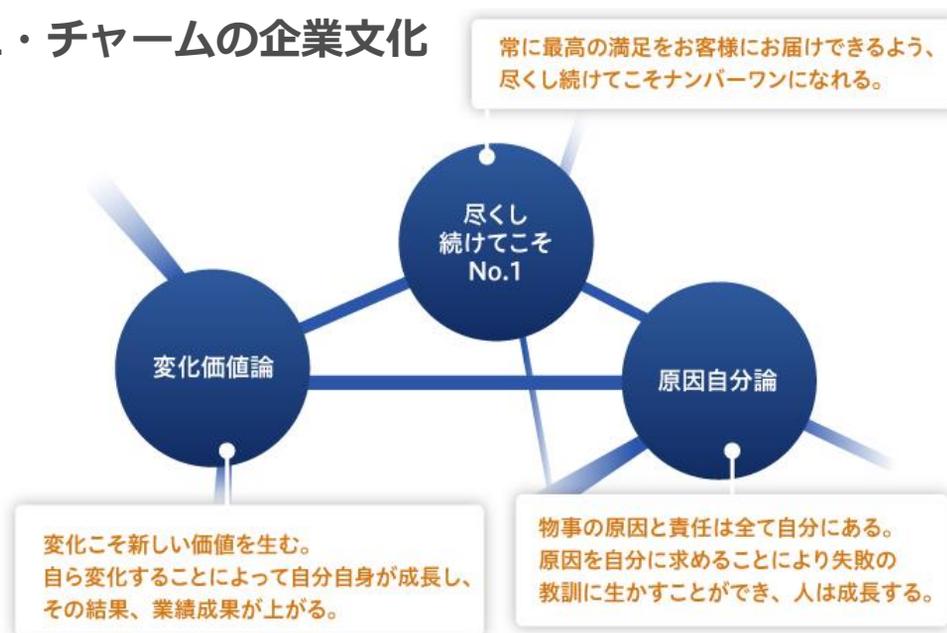
### 創業から58年間、持続的に成長

ユニ・チャームは国内市場の成熟化を早くから察知し、1980年代から成長が見込めるアジアを重点市場と位置付けて積極的に海外展開を進めてきました。先進国、新興国の幅広い地域で事業を展開していることが安定した業績拡大につながり、1961年の創業以来、58年間で売上高は約6,900億円にまで成長しています。なかでも、アジア主要参入各国でトップシェアを獲得し、高い成長を続けていることが成長の原動力となっています。



- ※1 1988年3月期は決算期変更に伴う6ヵ月の変則決算
- ※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算
- ※3 2017年12月期より国際財務報告基準（IFRS）を適用

### ユニ・チャームの企業文化



1961年に社員数24名で創業し、いまやグループ社員16,000名以上となり、その活動フィールドは日本にとどまらずアジアを中心に中東・欧州など世界へ広がったユニ・チャーム。このような変遷のなか、ユニ・チャームには、創業当初から脈々と受け継がれている“3つのDNA”と呼ばれる企業文化・精神が育まれています。“3つのDNA”は、ユニ・チャームの活動の根幹を支える企業の価値観であり、経営トップから社員一人ひとりまでが持つ共通の価値観です。

## 幅広い層をターゲットとし、世界のあらゆる地域で必要とされるユニ・チャームの商品

	 乳幼児	 若年	 中年	 高齢者	 ペット
パーソナルケア事業					
ベビーケア	●				
フェミニンケア		●	●		
クリーン&フレッシュ	●	●	●	●	
ヘルスケア			●	●	
ペットケア事業					●

ユニ・チャームは、不織布・吸収体関連事業に経営資源を集中することにより、専門メーカーならではのお客様のニーズにきめ細かく応える商品を先駆けて市場へ投入しています。高い技術力を活かし、赤ちゃんからお年寄り、またペットを含めた幅広い年齢層に対してバランスよく商品を展開していることにより、人口動態の影響を受けず、持続的に成長することが可能となっています。

## 世界の約80の国と地域で事業を展開

ユニ・チャームの事業はグローバルに拡大しており、約80の国と地域で事業を展開しています。展開エリアの拡大にあたっては、直接参入と技術供与の2つのビジネスモデルを使い分けています。アジア、中東、北アフリカ、南米など成長期にある地域では積極的に経営資源を投入し、自社生産と販売により事業を展開しているほか、海外の現地法人に権限委譲を進め、消費者の変化に迅速に対応しています。一方、北米や欧州などの市場規模が大きいものの成熟化が進む地域では、ユニ・チャームの技術をライセンスすることによって必要最小限の投資で安定的な収益を確保しています。

## CHAPTER 2 持続的成長を支えるユニ・チャームの強み

### 勝ちパターンの進化

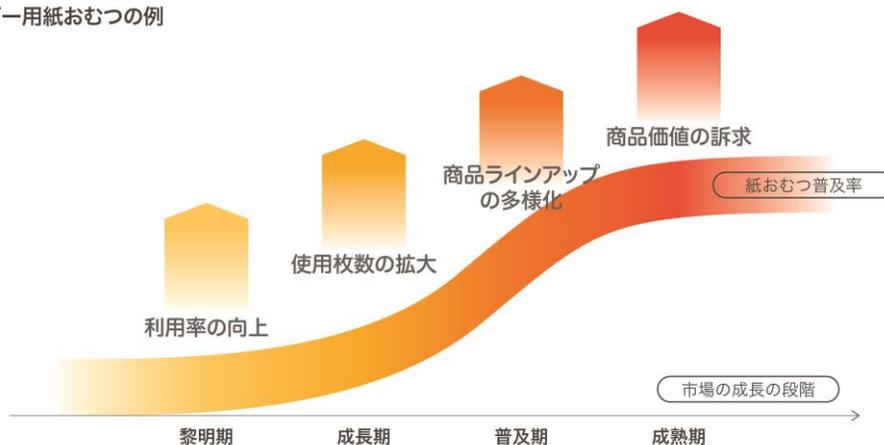


世界のあらゆる地域でユニ・チャームの商品が生活者の皆様から高い評価を得ている背景には、現地の生活実態や消費実態を徹底的にリサーチし、個々の国・地域の文化や生活環境に合わせた商品開発を行っていることが挙げられます。加えて、より多くの小売店に商品を配荷するとともに、デジタル技術を活用した顧客視点に立った売り場づくりを小売店に提案することにより、商品の価値を最大限に伝えていきます。

情報技術の進化とグローバル化が進んだ環境のなかで勝ち残るため、よりスピードを意識するとともに、試行錯誤のサイクルを俊敏に回し、環境変化に合わせて「勝ちパターン」を修正することで、海外の各地域に移植させていきます。

### 市場の成長ステージに応じた戦略を遂行

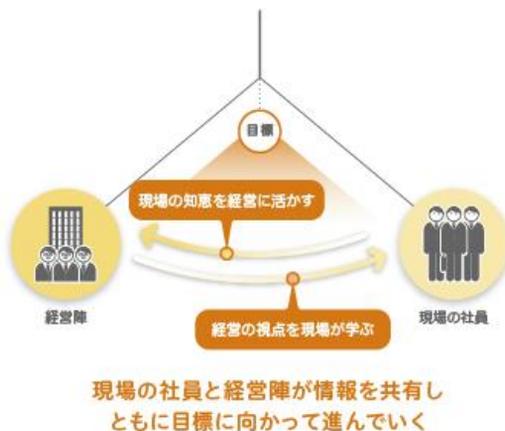
ベビー用紙おむつの例



ユニ・チャームは、市場の成長ステージを「黎明期」「成長期」「普及期」「成熟期」に分け、各段階に応じた戦略を明確化しています。市場の成熟度を見極め、適切な商品をタイムリーに投入することで商品の普及率の拡大と収益の極大化を目指しています。

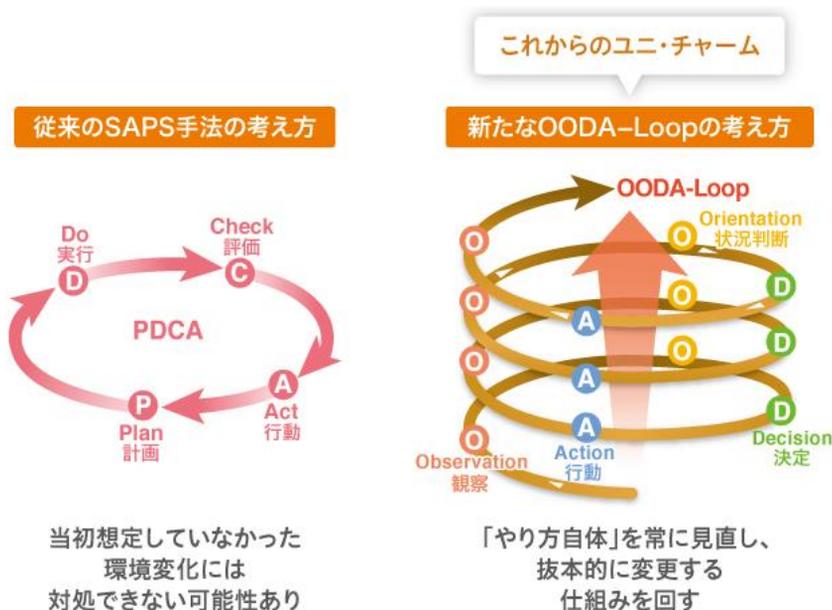
また、不織布・吸収体商品の普及率はその国の1人当たりGDPの水準と大きく関係しており、ユニ・チャームでは、1人当たりGDPが3,000ドルを超えると生理用品やベビー用紙おむつの普及が一気に進み、さらに1人当たりGDPが高まると生理用品やベビー用紙おむつの普及率が高止まりする一方で、大人用紙おむつやペットケア用品の普及が拡大すると考えています。現在、アジア地域やアフリカ、南米などの新興国で生理用品やベビー用紙おむつの需要が同時多発的に増加しています。さらに今後は、先進国のみならず、アジア地域でも大人用紙おむつやペットケア用品の需要が増加することが見込まれています。

## 経営陣と現場の社員が一体となった「共振の経営」で戦略を遂行



経営陣が現場の知恵を活かし、現場の社員は経営陣の方針をよく理解し、経営陣の視点で考え、行動する。お互いがコミュニケーションを取って、バランスを保ちながら組織全体の力を大きくし、経営陣と現場の社員が一体となって共通の目標に向かう仕組み「共振の経営」がユニ・チャームの成長の原動力となっています。さらに、戦略の成功確度を高めるため、ユニ・チャームのDNA、企業文化、そして戦略を理解したグローバル人材「共振人材」の育成と海外への派遣を積極的に行っています。

## 新たな経営手法で「考えながら走る」組織へ



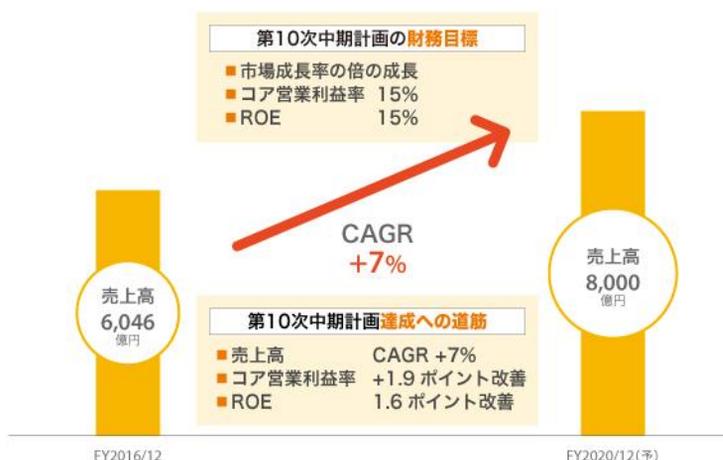
近年はIT技術の進化とグローバル化によって、予測しがたい大きな変化がいつ起こるか分からない「ニューノーマル」が日常となりました。このようななかで持続的に成長するためには、変化の兆しを察知し、当初立てた計画にこだわらず、時々刻々と変わる環境に臨機応変に対応し「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みを回すことが欠かせません。そのため、PDCAを重視した従来の「SAPS手法」を進化させた新たな経営管理手法「OODA-Loop」を導入しました。現場から得られた「一次情報」から個別具体的な状況の本質を理解し、現場の社員一人ひとりが自律神経を働かせ、過去の経験や知識を駆使して状況判断を行いながら、自主的に何をすべきかを決断して行動する組織を目指します。

## CHAPTER 3 ユニ・チャームが実現したいこと

### 持続的成長のための中期経営計画

グローバル化をさらに加速させ、飛躍的に成長することを目指し、2016年に第10次中期経営計画を策定しました。第10次中期経営計画では「共生社会」の実現に向け、社会の課題を解決しながら連結売上高目標8,000億円、売上高年平均成長率7%、コア営業利益率15%、ROE15%の達成を目指しています。

第10次中期経営計画(IFRSベース)



※CAGR(年平均成長率)は、為替変動の影響を除く  
 ※既に高い市場シェアを保有する事業は市場成長並み

### 安定的かつ継続的な利益還元方針を堅持

ユニ・チャームグループ行動指針である“信念と誓い”と企業行動原則には、「私たちは、株主の信頼に応える成長を維持し、業界一級の利益が還元できるような、企業経営に努めます。」と、株主への誓いを明記しています。この行動指針に基づいた株主還元の基本指針では、中長期的な事業拡大を支えるための投資を実施すること、配当については安定かつ継続的に実施することの2点を重視しています。これにより、2018年12月期まで17期連続の増配を継続しています。



世界中で「最も信頼されるブランド」へ

# NOLA&DOLA

Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities

「不快」を「不快でない」状態へ  
(マイナスからゼロへ)

「不快でない」を「心地よい」へ  
(ゼロからプラスアルファへ)

ユニ・チャームは、コーポレート・スローガン「NOLA&DOLA」のもと、「世界中の全ての人々に快適な生活を提供する」という願いで事業を展開してきました。1961年の創業から今日までの活動を振り返ると、「NOLA」で表現している「不快」「不便」「不衛生」といった「不”の解消”については一定の貢献を果たしつつあるものの、「DOLA」で表現している、商品・サービスの提供を通じて生活者に生きる喜びや楽しさを感じていただくことについては、まだまだ緒に就いたばかりです。

情報技術の進歩とともに生活者の購買行動が多様化するなか、ニーズに的確に対応するためには、デジタル技術の活用が欠かせません。勘や経験に頼るのではなく、購買データを分析し、購買行動を可視化して個々の生活者のニーズに合ったマーケティングを実践していくことで、「最も信頼されるブランド」になることを目指しています。

これからも引き続き、全ての人々が自立と相互扶助によって輝きつづけられる「共生社会」の実現に寄与するため、快適と感動と喜びを与えるような世界初・世界No.1の商品とサービスを提供しつづけます。

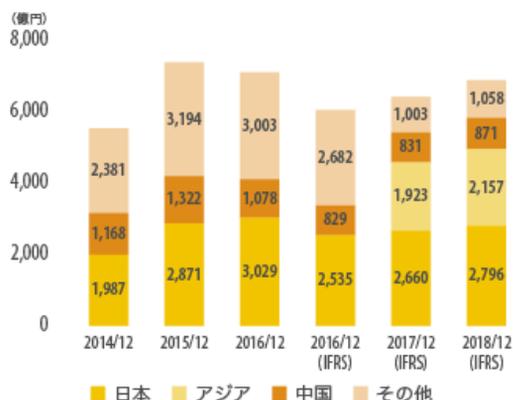
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

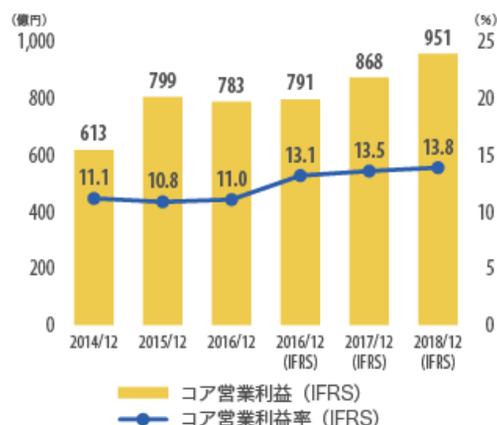
### ■売上高



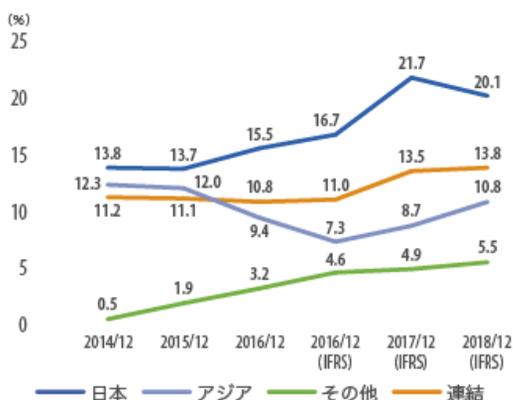
### ■地域別売上高



### ■コア営業利益(IFRS)、コア営業利益率(IFRS)



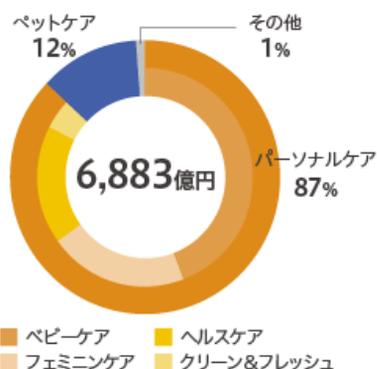
### ■地域別コア営業利益率(IFRS)



### ■親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)



### ■事業別売上高



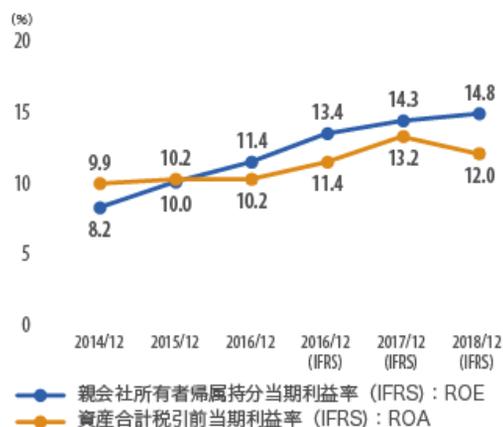
(注1) 2014年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更いたしました。従いまして、2014年12月期は移行期間として2014年4月1日から2014年12月31日の9ヵ月間を連結対象期間としております。

(注2) 2017年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。

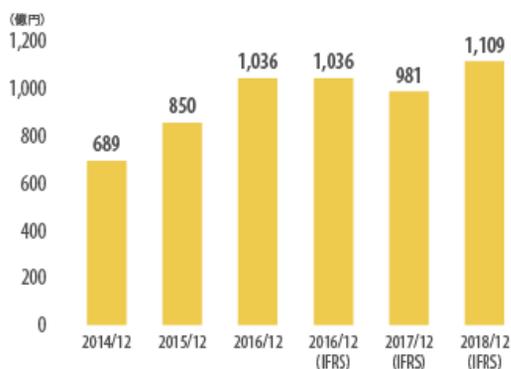
(注3) コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益としております。

(注4) 2014年10月1日付で1株を3株にする株式分割を行っています。1株当たりの数値は、株式分割の影響を遡及して調整しています。

## ROE、ROA



## 営業キャッシュ・フロー



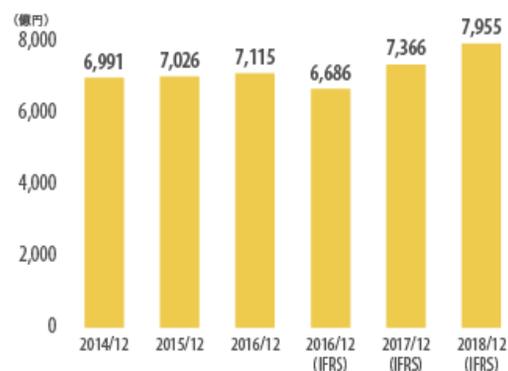
## 基本的1株当たり当期利益



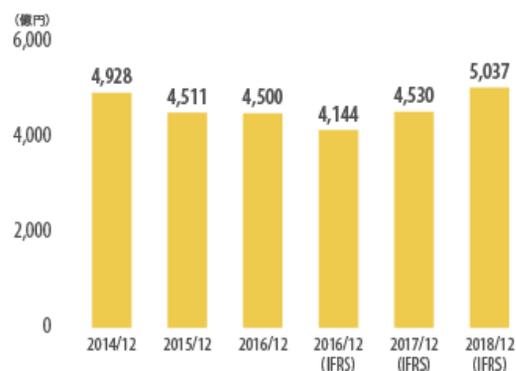
## 1株当たり年間配当金、連結配当性向



## 総資産

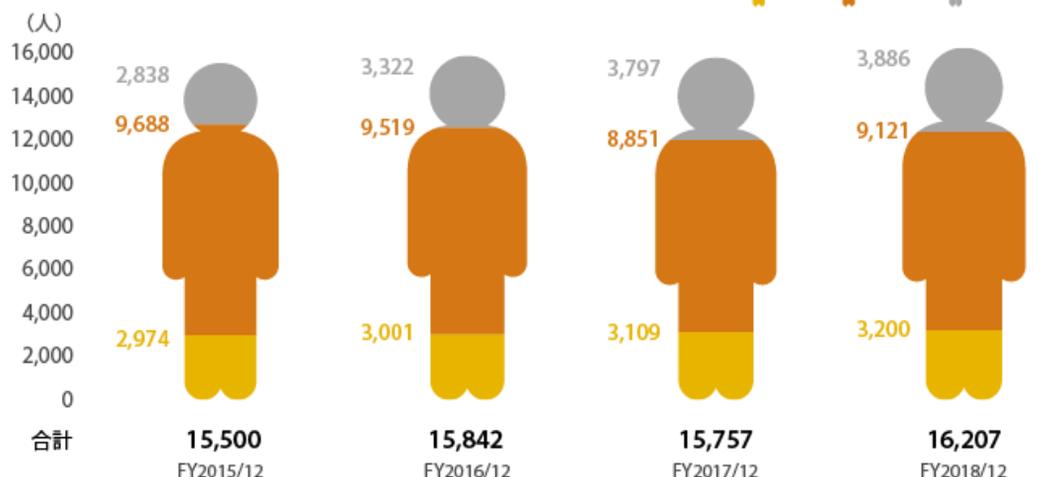


## 純資産/資本合計(IFRS)



# 非財務ハイライト

## ■所在地別社員数



## ■グループ合計社員数 (2018年12月31日現在)



## ■グループ内女性比率 (2018年12月31日現在)



## ■国内女性管理職比率 (2018年12月31日現在)



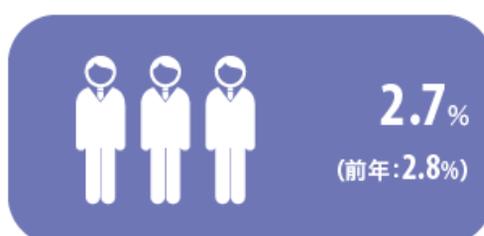
## ■アジア女性管理職比率(日本を除く) (2018年12月31日現在)



## ■1人当たり総労働時間 (2018年12月31日現在)



## ■社員離職率 (2018年12月31日現在)



※ユニ・チャーム籍社員対象

※社員離職率=退職者数(定年退職、死亡退職、役員昇格、グループ内転籍除く)/各年度末人数

## ■環境配慮型商品比率



## ■CO<sub>2</sub>排出



## ■Eco Plan 2020

	実施項目	2015年実績	2016年実績	2017年実績	2018年目標	2018年実績	判定	2019年目標	2020年目標
1 廃棄物の削減	使用済み紙おむつの再資源化 <b>日本</b>	技術構築	自治体着手	実証実験開始	循環モデル確立	循環モデル確立	○	循環モデル運用開始	運用
	製品ロスの資源化 <b>海外</b>	2kt	2.6kt	2.6kt	3.0kt	4.3kt	○	4kt	4kt
2 持続可能な原料調達	紙・パルプ調達先第三者認証 <b>日本</b>	82%	80%	94%	95%	95%	○	97%	100%
	紙・パルプ調達先第三者認証 <b>海外</b>	-	84%	87%	90%	90%	○	92%	100%
	パーム油の調達先第三者認証 <b>日本</b>	0%	調査開始	把握完了	実績作り10%	2%	×	10%	100%
3 気候変動への対策	環境配慮型商品 <b>日本</b>	72%	78%	80%	83%	86%	○	93%	100%
	エコチャージングマーク商品 <b>日本</b>	50%	56%	58%	60%	66%	○	60%	60%
	エコチャージングマーク商品 <b>海外</b>	0%	調査	把握完了	運用開始	運用開始遅延	×	運用開始	10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>日本</b>	基準年	▲2.4%	▲4%	▲6%	▲6%	○	▲8%	▲10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>海外</b>	基準年	-	▲3%	▲6%	▲6%	○	▲8%	▲10%
	海外拠点データの収集 <b>売上高比</b>	73%	77%	81%	83%	83%	○	85%	80%

※エコチャージングマーク

ユニ・チャーム独自の基準で、従来品と比較して、環境負荷を低減しながら、利便性や快適性などの商品価値を向上させることができた商品にのみ表示できる

- ①廃棄物の削減については、2018年に志布志市で実証実験の開始および製造段階で発生する製品ロスを猫の排泄ケア用品に4.3kt/年間転換できたため上記の判定としました。
- ②持続可能な原料調達については、サプライヤーの協力で紙・パルプの持続可能な第三者認証となった森林原材料調達が計画の通り進捗しました。パーム油については一部商品を切り替えたため上記の判定としました。
- ③気候変動への対策については、環境配慮型商品/製造時のCO<sub>2</sub>排出原単位の削減は目標達成しましたが、海外のエコチャージング商品運用が停滞し上記の判定としました。

# 環境変化とユニ・チャームのアプローチ

ユニ・チャームの事業は、健康で衛生的な生活のためには欠かせないものであり、社会性の高い事業であると考えています。高齢化や衛生環境の整備、地球環境問題など、多くの社会課題が顕在化するなか、事業活動を通じて社会課題を解決し企業価値の向上を目指します。

## メガトレンド

先進国の少子高齢化

新興国の経済成長・  
世界的な人口増加

資源の枯渇・地球温暖化

AI、IoTなどの技術の進歩

人々の価値観の多様化

グローバル社会の進展

## ユニ・チャームが 受ける影響

### 機会

子ども一人当たりへの投資額の増加

女性の負担を軽減する商品・サービスの  
需要の増加

健康的な老後を望む高齢者の増加

ペットに癒しを求める人々の増加

衛生的な生活を求める中間層の増加

安全・安心な商品へのニーズの高まり

社会課題解決に対する企業への期待の高まり

### リスク

競争下の販売環境に関するリスク

人口構成に関するリスク

海外事業リスク

原材料価格変動リスク

商品の信頼性に関するリスク

法令の遵守違反に関するリスク

特許、商標など知的財産権に関するリスク

環境問題に関するリスク

災害や事故に関するリスク

買収、提携、事業統廃合等に関するリスク

情報漏洩リスク

## 事業戦略

### ・ベビーケア事業

育児生活の向上を実現する

### ・フェミニンケア事業

女性の快適を科学し、自由を創造する

### ・ヘルスケア事業

生命の喜びを追求する

### ・クリーン&フレッシュ事業

人・物・場の快適環境を創造する

### ・ペットケア事業

健康と清潔でペットの暮らし快適に

## 経営目標

### 売上高

2018年12月期実績	6,883億円
2020年12月期目標	8,000億円

### CAGR（年平均成長率）

2017年12月期～	
2020年12月期目標	7%

### コア営業利益率

2018年12月期実績	13.8%
2020年12月期目標	15%

### ROE

2018年12月期実績	14.8%
2020年12月期目標	15%

## ESGへの取り組み

E

環境負荷低減  
廃棄物の削減

S

地域社会との共創共生  
サプライチェーン  
マネジメント

G

OODA-Loop手法  
共振の経営  
コンプライアンス  
品質管理

## 環境・社会の目標

### 環境配慮型商品比率（日本）

2018年12月期実績	86%
2019年12月期目標	93%

### エネルギー効率（エネルギー使用量 （GJ）/売上高（百万円）原単位）

2018年12月期実績	10.6
2019年12月期目標	10.5

### 初潮教育支援

2018年12月期実績	288,663名
2019年12月期目標	283,850名

### ソーシャルワーキング体験会参加

2018年12月期実績	794名
2019年12月期目標	1,300名

## 事業別概況

# パーソナルケア事業

### 売上高

(億円)



### SWOT分析

#### 強み

- ・アジア市場No.1のポジション
- ・不織布・吸収体の加工・成形技術力
- ・赤ちゃんからお年寄り、ペットまで幅広い層をターゲットとした商品群
- ・消費者ニーズを先取りした商品開発力
- ・戦略実行スピード力
- ・海外展開力
- ・新興国から先進国まで多くの地域展開によるリスクヘッジ
- ・業界トップクラスの特許出願率と登録率

#### 弱み

- ・資源枯渇への責任（使い捨て商品）
- ・石化由来原材料の比率が高い
- ・デジタル人材不足

### コア営業利益

(億円)



#### 機会

- ・新興国の経済成長による衛生的な生活を求める中間層の増加
- ・安心・安全な商品、高付加価値商品へのニーズの高まり
- ・健康的な老後を望む高齢者の増加（健康寿命の延伸）

#### 脅威

- ・人口構成に関するリスク
- ・海外事業リスク・為替リスク
- ・商品の信頼性に関するリスク
- ・特許、商標など知的財産権に関するリスク
- ・環境問題に関するリスク
- ・他業種からの参入リスク



## ベビーケア事業 育児生活の向上を実現する

### 事業の基本方針

#### 日本

市場の成熟と少子化が進むなか、革新的な新価値提案の継続と啓発活動を展開し、育児の負担軽減と笑顔あふれる育児生活の創造に貢献する。

#### アジア

所得水準の上昇に伴ってベビー用紙おむつの需要が高まるなか、地域のニーズに応じた商品を投入し、健康で衛生的な育児環境の創出に貢献する。

#### ～紙おむつの普及率が高まった地域～

国内で販売する高付加価値商品を投入し、快適な生活の創造と育児の負担軽減に貢献する。

#### ～紙おむつの普及率が低い地域～

品質と価格のバランスに優れたエコノミータイプ紙おむつを核に販売エリアを拡大し、衛生環境の改善と育児の負担軽減に貢献する。

## 日本

### 技術革新によるハイプレミアム商品や、経験価値創造により市場を活性化

日本市場における成熟化が進むなか、革新的な価値提案の継続と啓発活動を積極的に展開し、市場成長を上回る売上成長を実現しています。最高の品質を追求する「ムーニー」ブランドにおいて、日本初※となる紙おむつの表面シートにオーガニックコットンを配合した「Natural moony（ナチュラルムーニー）」シリーズを中心に高付加価値商品ニーズに対応した結果、ムーニーブランドやトレーニングパンツなどのサブカテゴリ商品が伸長し、販売単価も安定的に推移しながら市場シェアは約35%とNo.1を維持しています。また、赤ちゃんの成長段階ごとの技術革新によりイノベーションを創造し、市場の活性化を図っています。

その他、親子がそろって楽しくトイレトレーニングができる「トイレトレーニング」アプリにおねしょ対策のオヤスマンモードを追加し、朝晩に子どもが進んでトイレに行く習慣づくりを支援しています。

※国内の主要ベビー用紙おむつの表面シートにおいて（2016年3月 ユニ・チャーム調べ）



ムーニーちゃんと  
トイレトレーニング  
<http://www.unicharm.co.jp/trepanman/toitore/index.html>



## アジア

### 中国

#### ECを中心に日本製の高付加価値商品やパンツタイプで高成長を継続

中国では、高品質で安心・安全な日本製の高付加価値紙おむつやパンツタイプ紙おむつの需要が高まり、ユニ・チャームがもつパンツタイプ紙おむつの強みが、より活かせる環境となっています。

このようななか、ユニ・チャームは日本製ムーニーパンツの投入と積極的なマーケティング投資により、商品ブランドとコーポレートブランドを強化し、越境EC及び正規輸入の売上高は高成長を継続しています。引き続き、多様なニーズに応えた商品戦略と地方都市への配荷拡大を行っています。



### インドネシア

#### ブランド育成効果で高成長を継続

商品力のアップと高付加価値商品の強化により市場シェアは約50%と引き続き圧倒的No.1を維持しています。TV広告と連動した店頭露出によりブランドを育成するとともに、エコノミー商品からスタンダード、プレミアム商品まで、幅広い顧客層に対応した商品展開を行っています。



## インド

### 新工場の稼働によって安定的な高成長と黒字化を継続

ベビー用パンツタイプ紙おむつで2008年に参入して以来、順調に販売エリアを拡大し、ユニ・チャームのインドにおける売上高は市場成長を上回る2桁成長を継続しています。市場シェアは約35%のNo.2となり、パンツ化率は約94%まで上昇し、2018年度からは黒字化が定着しています。引き続き、普及促進に努めながら安定的な高成長の継続を目指していきます。

## タイ

### 直販化とプレミアム化で高成長を継続

直販化による販路拡大とプレミアム化の推進により売上高は順調に伸長し、市場シェアも約60%のNo.1となっています。2018年9月に買収したDSG International (Thailand) Public Company Limitedと合わせると市場シェアは約87%と圧倒的市場シェアNo.1を維持しています。引き続き、積極的なマーケティング投資と新価値提案により高成長の継続を目指していきます。



## ベトナム

### ブランド浸透強化により高成長を継続

配荷エリアの拡大に努めた結果、市場シェアは約51%とNo.1を継続し、パンツ化率は約66%に上昇しました。ユニ・チャームの有する商品開発力・生産技術力・マーケティング力と、2011年に買収したDiana社の有する販売網・消費者理解を融合し、事業成長の加速を目指しています。また、産院でのサンプリングなど、低月齢期を中心にブランド構築のための投資を積極的に行っています。



## 事業別概況



### フェミニンケア事業

女性の快適を科学し、自由を創造する

#### 事業の基本方針

##### 日本

女性のからだと心の仕組みを科学的に捉え、物理的・精神的な束縛から女性たちを解放し、普段通り自由に快適に過ごして頂ける商品やサービスを提供する。

##### アジア

所得水準の上昇に伴って生理用品の需要が高まるなか、地域のニーズに応じた商品を投入するとともに、生理に対する情報提供を行い、女性の社会進出支援と地域の経済発展に貢献する。

##### ～生理用品の普及率が低い地域～

現地のニーズに合った生理用品の投入と販売エリアの拡大に加え、継続的な初潮教育の推進により、女性の就業機会の向上と社会進出を支援する。

##### ～生理用品の普及率が高まった地域～

現地のニーズに合った高付加価値商品を提供するとともに、お買い求め頂きやすい販売チャネルを構築し、女性の生理の負担軽減に貢献する。

## 日本

### 革新的技術を搭載した商品の継続提案により市場を活性化

スタンダードからプレミアム、さらにはスタイリッシュな商品など、多様化する女性のライフスタイルに合わせた新価値提案と継続した高付加価値商品展開により安定した成長を実現し、市場シェアは約49%のNo.1となっています。対象人口が減少して市場が成熟するなか、高付加価値商品の展開、差別化による単価アップを進めています。その一環として、女子中高生のライフスタイルや感性に合わせた“かわいくてモレ安心”な「ソフィ センターインハッピーキャッチ」を新発売しました。また、初経を迎えられたお子さまが、自分で生理日管理ができ、同時にお母さまもお子さまの生理周期を把握し、適切にサポートができる「ソフィ」生理日管理アプリを無料配信するなど、生理やからだに関する情報を提供しています。



ソフィ 母娘で簡単！  
はじめての生理日管理  
[https://jp.sofygirls.com/  
ja/girls/after\\_period/  
app\\_girls\\_05.html](https://jp.sofygirls.com/ja/girls/after_period/app_girls_05.html)



## アジア

### 中国

#### 若年層をターゲットにブランド育成を図り、高い収益性を維持

若年層から品質の高さやデザインのかわいらしさから高付加価値商品を中心に引き続き高いご支持をいただいております。市場シェアは約17%のNo.2となっています。また、eコマース市場が急速に拡大するなか、ユニ・チャームのEC売上高は市場を上回る成長を継続しています。ユニ・チャームのEC売上高構成比は約20%まで上昇し、EC市場内でのシェアはNo.1となっています。引き続きスピードをもって販売チャネルの開拓とNo.1エリアの拡大を進め、市場シェアNo.1の獲得を目指します。



### インドネシア

#### 高付加価値商品の継続投入により高成長を実現

ブランド構築のための積極的なマーケティング投資で高成長を持続しており、市場シェアは約39%のNo.1となっています。継続的な高付加価値商品展開により平均単価は約7%上昇し、収益性も改善しています。



### タイ

#### 新セグメントの拡張によりさらなる成長

清涼感のあるクールセグメントのラインアップの拡充や、夜用ショーツ型ナプキンの新規展開など継続的な新価値提案により高成長を実現し、市場シェアは約57%のNo.1となっています。



### ベトナム

#### 継続した高付加価値商品展開により高成長を実現

高付加価値商品展開や、新セグメント創造による商品ラインアップの充実により市場を上回る成長を実現しています。ブランドカアップのための販促活動や、配荷エリアを拡大した結果、市場シェアは約52%と圧倒的No.1を継続しています。



### インド

#### 普及促進に向けた取り組みにより高成長を継続

積極的なマーケティング活動により高成長を継続している一方で、生理に関する教育、理解が進んでおらず、生理用品の使用率がまだ低い市場となっています。そのため、2013年からインドで取り組んでいる生理のメカニズムや生理用品に対する正しい知識を伝える初潮教育を通じて生理用品への理解促進と認知率の向上を進め、継続的な高成長を目指しています。



## 事業別概況



### ヘルスケア事業 生命の歓びを追求する

#### 事業の基本方針

##### 日本

いつまでもその人らしく生きることを応援する商品や、認知症予防につながる運動プログラムなどを提案し、介護する側・される側双方の負担軽減と健康寿命の延伸に貢献する。

##### アジア

拡大しつつあるアジアでの大人用排泄ケア用品の需要に応え、日本で確立したケアモデルを導入し、介護する側・される側双方の負担を軽減する。

## 日本

#### 健康寿命を延伸する商品展開と継続的な社会貢献で市場を拡大

ユニ・チャームは1987年に大人用紙おむつの販売に本格参入して以来、大人用排泄ケア用品の普及拡大を牽引してきました。中重度及び軽度失禁の両方において消費者ニーズを捉えた商品の開発と市場創造に努めてきた結果、ヘルスケア事業は50%を超える圧倒的な店頭シェアを有しています。

軽度失禁においては、尿モレは誰にでもあることとして抵抗感を払拭する活動と、尿モレ不安を解消する商品を展開した結果、店頭チャネルは高い成長を実現し、市場シェアは58%と圧倒的No.1を継続しています。中・重度においては、高齢者の生活機能の維持・回復や、自立排泄を支援する商品展開を行っています。

また、大人用紙おむつのさらなる普及に向け、小売店に対して商品が選びやすい売り場づくりの提案を行うとともに、商品の正しい使い方の啓発活動などを多くの小売業者と協同で実施しています。

その他、大人用紙おむつで初めて人工知能（Artificial Intelligence）チャットボット※1を採用した24時間365日排泄ケアに関するお問い合わせに対応できる「大人用おむつNAVI」や、高齢化の進行に伴う「閉じこもり」や「認知症」が社会課題となるなか、目的をもって社会と触れ合いながら歩く「ソーシャル・ウォーキング※2」の取り組みを2016年から開始しています。さらに、人とペットが良きパートナーになれる共生社会の実現を目指して「笑顔と意欲を引き出すアニマルセラピー活動」を高齢者が楽しみながら続けられるリハビリの一つとしてサポートしています。

マスクラインにおきましては、通年使用の提案と快適ニーズに応じたラインアップの拡充により市場を牽引し、高い成長を実現しています。

※1 人間の代わりに対話するプログラム（もしくは、それを含むシステム全体）

※2 「社会参加&歩行」の造語で、人と関わり、楽しみながら歩くことを誰もが取り組みやすい形にした認知症予防のためのウォーキング（地方独立行政法人東京都健康長寿医療センター研究所の監修のもと、当社考案）



大人用おむつNAVI  
<https://jp.lifree.com/ja/product/adult/choose/navi.html>



## アジア

### 普及が進むインドネシアでの商品ラインアップの拡充とポジション強化

順調に普及が進むインドネシアではご自身でケアする方が多いため、強みのあるパンツタイプで普及を進め、高い成長を継続しています。人口の多くをイスラム教徒が占めるため、イスラム教の規律に沿って製造された商品であることを証明するハラール認証を大人用紙おむつで取得するなど、一人でも多くの方に安心して商品を使用していただけよう、スーパーマーケットなどのモダントレードで積極的に販売促進活動を行っています。

さらに、今後はベビー用紙おむつや生理用品など、他商品でもハラール認証を導入していく予定です。



### 現地企業の買収によるさらなるグローバル化の加速

グローバル化をさらに加速させ、飛躍的に成長することを目指し、タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポールに拠点を置き、ベビー用紙おむつ及び大人用紙おむつの製造・販売を行うDSG (Cayman) Limited (以下「DSGCL」)の株式を取得しました。DSGCLグループはベビー用紙おむつ「BabyLove」「Fitti」「PetPet」、大人用紙おむつ「Certainty」などのブランドを保有し、東南アジア地域において強固なマーケットシェアと高い認知度を有しており、特に、将来、日本以上のスピードで高齢化が進むと見込まれるタイの大人用紙おむつ市場において優位なポジションを築いています。DSGCLグループが当社グループに加わることで、東南アジア地域、特にタイ及びマレーシアにおける商品ラインアップの拡充とマーケットポジションの強化、規模の経済の実現や、物流機能等のオペレーション統合によるコスト削減などが期待できます。今後はこれらのシナジーを追求していくことで、東南アジア地域におけるさらなる高成長の実現を目指します。



### マスクの販売エリアの拡大と啓発活動

近年は大気汚染が深刻なインドや中国などにおいてもマスクの需要が顕在化してきています。販売エリアの拡大と啓発活動により、健康的な生活の実現に貢献していきます。

## 事業別概況



### クリーン&フレッシュ事業

人・物・場の快適環境を創造する

#### 事業の基本方針

##### 日本

住環境やライフスタイルの変化に合わせた商品を展開し、効果的で快適な日々の生活づくりに貢献する。

##### アジア

所得水準の上昇に伴ってホームケア用品の需要が高まるなか、進出エリアを拡大し、衛生環境の改善に貢献する。

#### 日本

##### 生活スタイルの変化に合わせた商品展開の強化

クリーン&フレッシュ事業においては、デジタルコミュニケーション効果もあり、国内需要やインバウンド需要が拡大しています。積極的なマーケティング投資や用途に合わせたラインアップにより「シルコット ウェットティッシュ」シリーズは高成長を継続しています。また、「シルコット うるうるコットン スポンジ仕立て」は3年連続@cosmeベストコスメアワード※1を受賞し、この度ついに殿堂入りを果たしました。

※ @cosmeベストコスメアワードベスト美容グッズ2016年、2017年ベスト美容グッズ第1位受賞。@cosmeベストコスメアワード2018殿堂入り。



ウェーブの便利で効果的な使い方  
<http://www.unicharm.co.jp/wave/house/index.html>

意外と知らない Cotton の使い方  
美容研究家による裏技公開中！  
<http://www.unicharm.co.jp/silcot/skincare/howto.html>



#### アジア

中国や台湾 - 大中華圏、ベトナムなどのアジア地域でも化粧用コットン「シルコット」ブランドや「シルコット ウェットティッシュ」シリーズ、お掃除用品「ウェーブ」ブランドの需要が高まっており、高い成長を継続しています。引き続き、進出エリアを拡大しながらラインアップを拡充し、需要の高まりに応えてまいります。

# ペットケア事業

健康と清潔でペットの暮らし快適に



売上高 (億円)



コア営業利益 (億円)



※1 2014年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算

※2 2017年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用

## SWOT分析

### 強み

- ・不織布・吸収体の加工・成形技術力
- ・ペットフードからトイレタリーまでの幅広い商品群
- ・消費者ニーズを先取りした商品開発力
- ・戦略実行スピード力
- ・海外展開力

### 弱み

- ・資源枯渇への責任 (使い捨て商品)
- ・石化由来原材料の比率が高い
- ・デジタル人材不足

### 機会

- ・新興国の経済成長によるペット飼育頭数の増加
- ・安心・安全な商品、高付加価値商品へのニーズの高まり
- ・ペットに癒しを求める人々の増加
- ・室内飼育の増加によるペットトイレタリー用品需要の高まり

### 脅威

- ・海外事業リスク・為替リスク
- ・商品の信頼性に関するリスク
- ・特許、商標など知的財産権に関するリスク
- ・環境問題に関するリスク
- ・他業種からの参入リスク

## 事業の基本方針

### 日本

ペットにおいても高齢化が進むなか、人とペットがともに長生きし豊かな生活が送れる「共生社会」と「健康長寿社会」の実現に向け、ペットの生活を総合的にサポートする商品の開発と市場創造に努める。

### アジア

日本の技術を搭載した高付加価値ペットフード、ペットトイレタリー商品を展開し、人とペットの暮らしを健康面と衛生面から支える。

## 日本

### ブランド力の強化と高付加価値商品の投入により市場を活性化

ユニ・チャームは、人とペットがともに長生きし豊かな生活が送れる「共生社会」の実現に向け、衛生用品からフードまでペットの生活を総合的にサポートする商品の開発と市場創造に取り組んでいます。飼育頭数が伸び悩むなかでも売上高は前年比約6%伸長し、ペットフード、ペット用トイレタリー市場でトップの市場シェアを有しています。



ペットフードでは、種別、年齢別、疾病別などペットの健康維持に配慮しながら細かいセグメンテーションに分けた商品を投入しています。そのなかでも特に、ペットの高齢化が進んでいることから、15歳以上の高齢ペット向けの商品ラインアップを拡充しています。

ペット用トイレタリーでは、ユニ・チャームが創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、オーナー様とペットがいつでもどこでも清潔に過ごせる衛生環境など、新規市場を積極的に創造しています。いつでもどこへ行く時も愛犬と一緒に楽しくお出かけできる洋服感覚の吸収ウェア「マナーウェア」や、衛生的な室内飼育を可能とする猫用システムトイレ「デオトイレ」などを提案し、ペットと人の共生社会の実現に取り組んでいます。

また、加齢とともに足腰が衰え、介護が必要になる要介護犬のケアニーズに応え、日本初となるペット用介護ケアシステム※「ユニ・チャーム ペット Pro」シリーズを動物病院向けに発売するなど、愛犬とオーナー様双方の負担を軽減する商品を提供しています。

今後も引き続き、ユニ・チャームが創業以来培ってきた技術を活かし、ペットと暮らす幸せで健康的な日々が一日でも長く続くよう、機能面で差別化した商品開発につなげていきます。

※国内の主要ペット用介護ケア商品において（2016年10月ユニ・チャーム調べ）



## 海外

### アメリカ

#### 日本の技術を搭載した商品で事業の拡大を目指す

アメリカでは、2011年にThe Hartz Mountain Corporationを買収して以来、ユニ・チャームが創業以来培ってきた技術を活かした商品展開で安定的な成長を実現しています。主力商品であるノミ・ダニ駆除剤、日本の技術を搭載した犬用シート、米国初のコンセプトとなる日本の技術を搭載した猫用ウェットタイプ副食などの売上が伸び、トップシェアを維持しています。近年は高付加価値商品に販売の重点をシフトした結果、売上比率を伸ばして利益成長を実現しています。

今後も引き続きユニ・チャームのペット用トイレタリーとペットフードにおける技術力や商品開発力とHartz社のブランド力、マーケティングノウハウ及び販売力とを融合させることにより、米国内におけるペットケア事業の拡大と収益性の改善を目指します。



### 新興国

#### 日本で培った強みを活かして海外展開を加速

ペットケア市場は世界的に市場の拡大が継続しており、先進国だけでなく、中国を中心としたアジア地域、南米地域などの新興国においても、所得水準の向上や高齢化の進展によって今後、市場の拡大が見込まれています。国内ペットフード、ペット用トイレタリー市場でトップの市場シェアを有している強みを活かして海外展開を加速させ、ペットケア事業のさらなる成長を目指していきます。

## ユニ・チャームの価値創造プロセスと重要課題

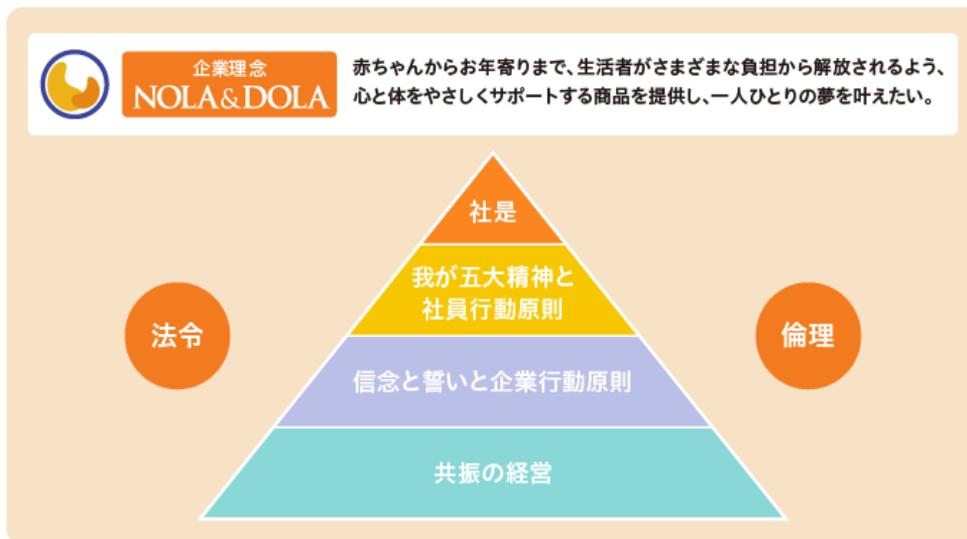
### ユニ・チャームグループのCSRの考え方

ユニ・チャームの企業理念は「NOLA & DOLA (Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」です。この企業理念「NOLA & DOLA」には、「赤ちゃんからお年寄りまで、生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢を叶えることに貢献し続けたい」という思いを込めています。この企業理念を事業を通じて実現し、社会課題の解決に貢献することこそが私たちのCSRであると考えています。この考えをより実効性のあるものにするため、ユニ・チャームのCSR重要テーマ及びKPIを定めて取り組んでいます。

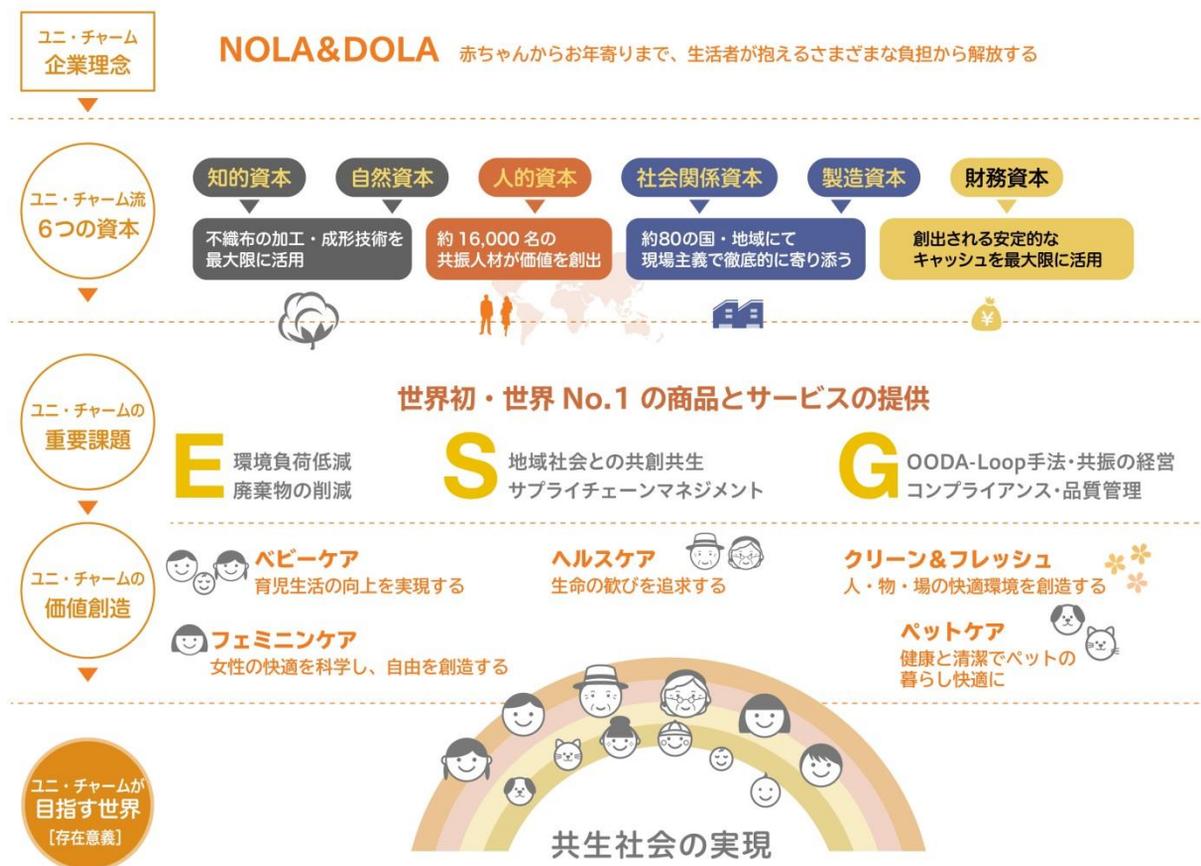
### ユニ・チャームグループの価値創造プロセス

#### 理念

企業理念を実現するために社是があり、社是を実行するために「我が五大精神と社員行動原則」と「信念と誓いと企業行動原則」を制定しています。



## ユニ・チャーム価値創造モデル



## CSR重要テーマ

当社のCSR重要テーマをより実効性あるものにするため、ステークホルダーの視点を取り入れながらKPIを設定しています。

1. 健康寿命の延伸
2. 女性の自立支援及び衛生改善
3. 地球環境への貢献
4. 地域社会への貢献・人間尊重
5. 組織基盤の強化と公正な事業慣行

## ユニ・チャームの重要課題

# 1 健康寿命の延伸

### 基本的な考え方・方針

世界一の高齢社会、日本。2007年には65歳以上の人口が21%を超え、「超高齢社会」に突入しています。医療の発展により平均寿命が長くなり、心身ともに自立し、健康的に生活できる期間である「健康寿命」への関心が一層高まってきています。年齢を重ねても、その人がその人らしく、豊かな社会生活を送ることは、誰もが願うことです。そのために、軽度の尿もれ用パッド、リハビリパンツなどを使った排泄ケアを通じて、活動的な生活をサポートし、健康寿命の延伸に貢献することはユニ・チャームの使命です。

社会の課題	ユニ・チャームの取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>● 介護が必要な高齢者の増加</li><li>● 介護者の人材不足</li><li>● 高齢化に伴う医療費の増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高齢者の自立支援につながる排泄介護用品の提供</li><li>● 認知症予防の取り組み</li><li>● ペットとともに暮らせる環境づくり</li></ul>

### SDGsへの貢献

当社の取り組みは、国連 持続可能な開発目標（SDGs）の右記の目標にも合致すると考えます。自社の強みを活かし、世界共通の課題解決に向けてより一層貢献していきます。



### 取り組みの背景

高齢となっても介護の手を借りず、心身ともに自立して、健康的に生活できる期間「健康寿命」。高齢化が加速度的に進む一方、65歳以上の就業人口も増加し、年齢を重ねても介護が必要な状態にならないために運動に取り組むなど、健康を維持して、いつまでも自分らしく、いきいきと生活したいという意識が高まっています。加齢に伴う老化現象（老年症候群）のなかでも、尿もれなどの排泄トラブルは、メンタル面に大きな影響を与えます。尿もれの心配があると、外出を控えがちになり、運動不足になったり、社会との関わりが薄くなったりと悪い影響をもたらします。

適切なケアをすることで、それまで通りの活動的な生活ができることを広く知っていただき、よりよい商品を提供することは、健康寿命延伸への重要な鍵になると捉え、取り組みを続けています。

## ユニ・チャームの取り組み

### 高齢者の自立支援につながる排泄介護用品の提供

#### 高齢者を寝たきりにしない新たな介護習慣の提案

ユニ・チャームが大人用紙おむつの販売を開始した1980年代の日本では、寝たきりの高齢者の増加が社会問題となっていました。この背景には、高齢者は無理に動かさない方が良く、との考え方が一般的でしたが、動かさないことが逆に寝たきり高齢者を増加させる要因となっていました。ユニ・チャームは、1995年に「ライフリーリハビリパンツ」を発売し、高齢者を寝たきりにさせず、大人用紙おむつを自分で着脱することがリハビリにつながる、という新たな介護習慣を提案しました。この商品の発売によって、日本の寝たきり高齢者を15%減少させるという社会現象に発展し、高齢者の尊厳の維持と自立の促進につながり、同時に介護する側の負担も減らすことにつながりました。

#### 「脱ぎやすさ」に注目してライフリーパンツを改良

何もかも手を貸して世話する介護から、自分でできることは可能な限り自分で行い、その人らしく自立して生活していただける介護へ、介護の概念は変化してきています。

人の手を借りなくてもはきやすい仕様、すきまもれゼロなど、ライフリーはこれまで、ご本人が簡単に交換できることをテーマに、はく工程に着目して改良を重ねてきました。消費者観察と研究の結果、脱ぐ工程にも多くの介助が必要なることが分かってきました。

そこで、パンツの両脇に特許技術である特殊なステッチを採用し、はくときには適度に伸びてはきやすく、使用中の強度は保ちながら、従来品の2分の1の力で楽に破れるようにしました。

新商品ではパッケージに「ご本人でもサッと脱げる」ことを表示。テレビCM等でも、ご自身でスルッとはけてサッと脱げることを伝え、自立排泄を促す新しい習慣の浸透を図っています。

はくことから脱ぐことまで、全てご自分でできることで、自立を助け、いつまでもその人らしく生きることを応援し、健康寿命の延伸へとつなげていきます。



#### 男性用軽度失禁商品のラインアップ拡充

高齢者人口が急速に増加するなか、いつまでも自分らしく快適に過ごせる健康寿命延伸の実現に向け、状態や生活スタイルに応じて、軽・中・重度の3つのコンセプトで商品を展開しています。これまで軽度失禁市場は女性用が中心でしたが、男性でも“軽い尿もれ”で悩まれている方が多いことから、男性用尿ケア専用品「ライフリーさわやかパッド」シリーズの吸収量のラインアップを拡充するなど、早期のセルフケア実現に向け取り組んでいます。

## 認知症予防の取り組み

### ライフリー「ソーシャル・ウォーキング®」で健康寿命の延伸に貢献

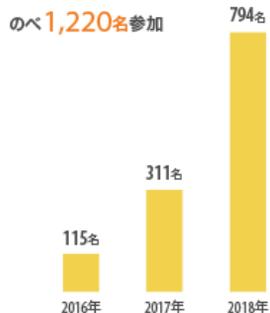
世界が未だ経験したことのない超高齢社会にあって、要介護となる原因の第1位になると予測されているのが認知症です。認知症の予防には、運動習慣やバランスのよい食事の「生理的アプローチ」と、趣味やボランティア、近所づきあいなどを通して人と関わる「認知的アプローチ」の両面からのアプローチがよいとされています。当社では、排泄トラブルがあっても、積極的に外出できるように、排泄ケア商品を通して、健康寿命の延伸に寄与してきましたが、そういった商品を使用しながら、運動と社会参加を促し、認知症予防に役立つ取り組みとして、ライフリー「ソーシャル・ウォーキング」を開催しています。

2018年度には、全日本ノルディック・ウォーク連盟と協力してソーシャル・ウォーキングの体験会を17回開催。700名を超える参加者がありました。2019年度にも継続して実施していきます。また、ソーシャル・ウォーキングをさらに広めるため、全国から自治体を募って「ソーシャル・ウォーキング講演会プログラム」を実施していく予定です。

※「ソーシャル・ウォーキング」とは、「社会参加&歩行」の造語で、人と関わり、楽しみながら歩くことで、参加しやすい形にした認知症予防のためのウォーキング。人と接することはもちろん、ボランティア活動や地域活動なども視野に、ウォーキングに社会参加という目的をもたせたプログラムです。



### ■ ソーシャル・インパクト 『ソーシャル・ウォーキング®』参加人数



## ペットとともに暮らせる環境づくり

### 人とペットの共生社会の実現に向けて

ユニ・チャームは、ペットフード、ペットトイレタリー用品など、ペット用品の開発・販売を通じて、ペットを取り巻く環境の向上にも取り組んできました。動物と触れ合うとき、多くの人は笑顔になり、癒やしを感じることができます。そればかりでなく、介護を受けている高齢者がペットと触れ合うことは、高齢者の自立を促し、QOLを向上させる可能性があります。そのため、ユニ・チャームは「人とペットの共生社会」を目指し、人と動物が互いにより影響を及ぼしていることを明らかにするための取り組みを進めています。

その一環として、動物と触れ合うことでストレスを軽減して安心感を与えるなど、精神的により効果をもたらして健康を回復させる「アニマルセラピー」を科学的に分析する活動を始めました。2018年にJAHA（公益社団法人日本動物病院協会）と協働で特別養護老人ホームで行った調査では、動物と触れ合うことで幸せホルモンが増加したり、リラックスしている状況を示す心拍の変動、笑顔の回数が増加していることが確認できました。さらに、2018年11月には、犬と一緒にウォーキングすることによる、飼い主と犬、双方のホルモン分泌、心拍数の変化を測定しました。約2kmの距離を一緒にウォーキングすることで、多くの人と犬に、喜びを感じていることを示すホルモンが増加していることが確認できました。他にもペットフードやペット医療の充実によりペットの平均寿命は延び、高齢となったペットに介護が必要になる事例も増えていることから、当社はペットの介護用マットや通気性のよいペットシート、衛生用品などを開発、販売しています。



アニマルセラピーの様子



高齢犬と開発者

## ユニ・チャームの重要課題

# 2 女性の自立支援及び衛生改善

### 基本的な考え方・方針

1980年代より、成長著しいアジアの国々で生理用品や紙おむつの生産販売を進めてきたユニ・チャーム。私たちの変わらない願いは、“不快”を“快”に変える商品とサービスを世界のより多くの女性たちに届けることです。それぞれの地域で暮らす女性たちが、一層輝く社会づくりの一助となるよう、当社らしさを活かした貢献を目指します。

社会の課題	ユニ・チャームの取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>● 新興国での衛生問題</li><li>● 生理による学習機会の喪失</li><li>● 女性の就労制限による経済成長の停滞</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● ベビー用紙おむつの普及促進による育児負担軽減</li><li>● 初潮・月経教育の開催による知識向上・生理用品の普及促進による女性の外出促進</li><li>● 女性の就労環境の提供による所得水準の向上</li></ul>

### SDGsへの貢献

当社の取り組みは、国連 持続可能な開発目標（SDGs）の右記の目標にも合致すると考えます。自社の強みを活かし、世界共通の課題解決に向けてより一層貢献していきます。



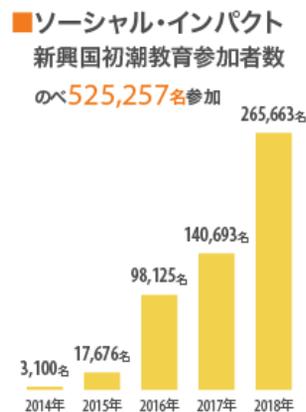
### 取り組みの背景

#### 女性の自立を継続的に支援し、活躍の場のさらなる広がりを目指して

南アジアや中東、北アフリカ地域では、文化的、社会的背景から女性の就学・就労の機会が限られ、昨今、徐々に進展がみられるものの、女性の社会進出には依然、多くの課題が存在しています。一部の国や地域には、生理中の女性の行動を制限する慣習が根強く残っている場所もあります。

それぞれの国や地域が抱える課題を克服し、女性が社会で活躍することは、平等なジェンダーの実現はもちろんのこと、貧困の解消や、地域の経済発展にもつながります。世界中の女性が、いきいきと生活するための一助となるよう、日本の事業活動で培ってきたノウハウを活かして、それぞれの国や地域の特性に合わせた商品・サービスを提供するとともに、啓発活動や働く場の創造を進めています。





## ユニ・チャームの取り組み

### ベビー用紙おむつの普及促進による育児負担軽減

#### 新興国でのエコノミータイプベビー用紙おむつの発売

現在、アジア地域を中心とした新興国でベビー用紙おむつの需要が急速に高まっていますが、所得水準がまだ低いいため、紙おむつを買いたくても買えない方が多く、日本に比べて普及が進んでいないのも現状です。そこで、ユニ・チャームは、“世界中の全ての人々のために、快適と感動と喜びを与えるような、世界初・世界No.1の商品とサービスを提供しつづけます”の基本方針の実現に向け、「モレない」「ムレない」などの基本機能は維持しながら、重要度の低い機能は徹底的に省くことで、お買い求めいただきやすい価格水準の紙おむつ「マミーポコスタンダー」を2007年にインドネシアにおいて発売しました。その結果、衛生的な環境づくりをサポートし、また、多くの女性の育児負担の軽減につながりました。その後インドなどにも展開し、ベビー用紙おむつの使用普及が進んでいない地域では多くの消費者の皆様から高い評価をいただき、市場の拡大に貢献しています。

#### 小さな命を応援する、低出生体重児向け紙おむつ

現在、日本国内で出生する約10人に1人の赤ちゃんは体重が2,500g未満で誕生する低出生体重児として生まれ、NICU（新生児集中治療管理室）の保育器のなかで育ちます。低出生体重児は身体が小さく、通常の紙おむつでは大きすぎるため、現場では紙おむつを切って使ったり、生理用のナプキンで代用したりするなど、スタッフが苦労していました。NICUでのこの状況を改善するため、当社は低出生体重児用の紙おむつを2015年に発売しました。その後も、NICUで働く医師や看護師など現場の声を反映しながら、毎年改善。2016年には前後どちらからでも装着可能な形にして、不要なおむつ交換を減らすため「お知らせサイン」を採用。2017年には吸収体を薄くしてテープを柔らかくすることで、赤ちゃんにより自然にフィットするよう改良し、より快適に過ごせるようになりました。



ポジショニング姿勢のままおむつ交換ができるミシン目を搭載



わきにミシン目が入っており、パッドとしても使用できます



不要なおむつ交換を減らすおしっこサインを搭載

## 初潮・月経教育の開催による知識向上・生理用品の普及促進による女性の外出促進

### ミャンマーにおける初潮教育プログラムの展開

#### 「生理だから学校に行けない」をなくすために

ミャンマーでは、生理に関する教育、理解が進んでおらず、生理用ナプキンの使用率は、ミャンマー全国で3割、地方では2割程度にとどまっています。そのため、女子生徒が生理期間中に授業を欠席することで学力が低下していることが社会課題の一つとなっています。

思春期の体の変化を正しく理解し、生理中も安心して学業に取り組めるよう、生理中の適切なケアを伝えていくことは、将来、女子生徒たちが社会で活躍するための土台となります。

#### NGOとの協働で、ミャンマー初となる政府公認の初潮教育へ

当社は独立行政法人国際協力機構（JICA）や国際NGOである公益財団法人ジョイセフと協力し、ミャンマー国保健スポーツ省を現地実施パートナーとしてミャンマー初となるミャンマー国公認の初潮教育用教材（限定地域利用版）を開発しました。合計6,100名の女子生徒とその保護者に初潮教育を実施するとともに、適切なケアを体験してもらうため当社の生理用ナプキンを試供品として配布しました。教育後の調査では、初潮教育を受けた女子生徒の多くが「初めて知ることが多く、生理に対する正しい認識ができた。」「母親と生理についてポジティブな話げできた。」などと回答し、70%以上が生理用ナプキンの使用を希望していることが分かりました。



ミャンマーで開発した初潮教育用教材

#### 初潮教育拡大に向けた取り組みを実施

2018年は224校で262,150名に対して初潮教育活動を実施した結果、生理用品、対処法への知識が向上し、生理用ナプキンの使用率も増加しています。しかしミャンマーは周辺国と比較して人口あたりの小売業が少なく、村にある販売店や雑貨店が少数、小規模であり衛生材料の流通が行きわたっていないため、女子生徒が毎日通学する学校を販売拠点とするビジネスモデルを形成しました。一部の学校で13～17歳の初めての学生専用ナプキンを販売し、一人でも多くの女子生徒やそのご家族に生理用ナプキンを使っただけのよう、販売いただける学校や販売店の拡大に尽力しています。



学生専用ナプキン

## インドにおける初潮教育の進展

### インド各地で初潮教育のプログラムの展開を拡大

インドの都市部と農村部、どちらに住む女性たちもそのほとんどは、まだ健康的な生活を維持するための正しい情報を十分に与えられていません。そこで当社は、女性のライフスタイルに影響を及ぼす健康問題に関する十分な知識を与えることに焦点を当て活動しています。当社は、JICAや現地のNGOなどと協力し2013年にインドの子どもたち、とりわけ女子生徒に生理のメカニズムや適切なケアを教える初潮教育「Managing Menstruation-My Pride」を始めました。インドの少女たちが生理期間中も衛生的に過ごし、自信を持って活動できるようになることを目指すこの活動は、2018年度は35校で実施、3,513名の女子生徒がこの取り組みに参加しました。初潮教育を受講した生徒からは、「とてもよい内容で、情報量も多く、ためになった。ナプキンの必要性を実感した。ソフィを使ってみたい。」との感想が聞かれました。



### 月経教育の展開の拡大

2018年も女子生徒への初潮教育活動に加え、農村地域の女性への月経に関する正しい知識の啓発活動を行いました。“マヒラ セヒヨギ”と呼ばれる方々に対し、生理用品の啓発者としての教育を行い、そこからコミュニティ内に正しい月経意識を広げ、3,575名の農村女性に生理用ナプキンの使用を促しました。

また政府と提携し、80カ所で月経に関するワークショップや乳児用紙おむつの使い方の説明とサンプリングなどを実施しました。他にも児童施設や警察研修所、刑務所、看護学校などで月経に関するワークショップを行い、54,480名に参加していただきました。女子生徒を対象に始めたこれらの教育プログラムは、農村女性や都市部の成人女性にも対象を広げ、どの世代の女性もよりよい生活を送ることに貢献できればと願い、今後も継続していきます。



## 女性の就労環境の提供による所得水準の向上

### サウジアラビアで広がる女性の就労支援

#### 女性活躍の場がさらに拡大

文化的、宗教的な理由により、サウジアラビアでは女性は家族以外の男性と同じ室内に居ること、話すことも禁止されており、就労環境なども含め女性の活動には多くの制約があります。当社は、現地の文化を尊重しながらも女性に就労機会を提供できるよう、2012年5月、サウジアラビアに女性専用の工場を設立、運営を進めてきました。2017年に竣工した第3工場では、託児所や救護室、食事・休憩スペースも充実させ環境整備を進めており、生産ラインにおいても作業負荷を減らしたり、自動化を進めるなど、生産効率の向上を図っています。

活躍の場は、生産工場以外でも着実に広がりを見せています。2017年までは、女性のマーケッターは2人でしたが、2018年には複数の女性がセールスプランニングチームに配属となり、街のあちこちでサンプリング活動を行うなど、やりがいある職務に就いて活躍しています。今後も女性の雇用、就労環境の向上を通じて、女性の自立を支援し、SDGsのゴール5（ジェンダー平等の実現）、ゴール10（国内及び国家間の格差是正）の達成に貢献していきます。



## ユニ・チャームの重要課題

# 3 地球環境への貢献

### 基本的な考え方・方針

紙おむつや生理用品など、使い捨て商品を製造するユニ・チャームにとって、地球環境に配慮したモノづくりは、決しておろそかにできない重要な課題です。そこで、木材を原料とするパルプを使用すること、使い終わった商品を焼却処分する際のCO<sub>2</sub>排出量に着目し、紙おむつのリサイクルシステムの実現に取り組んでいます。ライフサイクルを通じた循環型モデルを構築して、地球環境保全と経済的成長を両立し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

社会の課題	ユニ・チャームの取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>● CO<sub>2</sub>排出量の増加による温暖化の進行・気候変動</li><li>● 資源の枯渇</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 紙おむつのリサイクル技術の開発</li><li>● 事業所でのエネルギー・廃棄物削減</li><li>● 環境配慮型商品の開発</li></ul>

### SDGsへの貢献

当社の取り組みは、国連 持続可能な開発目標（SDGs）の右記の目標にも合致すると考えます。自社の強みを活かし、世界共通の課題解決に向けてより一層貢献していきます。



### 取り組みの背景

#### 紙おむつリサイクルは当社が果たすべき責任

高齢社会にあって、大人用紙おむつの生産量は年々増加し続けています。それに比例して、焼却処分される使用済み紙おむつの量も増加し、家庭から排出されるごみのうち、紙おむつの体積は、全体の8分の1に達しています。焼却コストや、ごみ焼却に伴うCO<sub>2</sub>排出量も増加していることとなります。また、紙おむつは木材を原料とするパルプを使用しているため、使用量が増えれば、森林資源を消費することにもなります。

EUでは2030年までに都市廃棄物の65%をリサイクルする目標を掲げ、使用済み紙おむつリサイクルに取り組んでいます。当社も、ごみ焼却コストとCO<sub>2</sub>排出量、資源の有効活用、あらゆる側面を改善する取り組みとして、2015年から使用済み紙おむつのリサイクル事業化への取り組みを開始しました。紙おむつメーカーである当社が果たすべき責任であると考え、技術開発や実証実験に取り組んでいます。

## ユニ・チャームの取り組み

### 紙おむつのリサイクル技術の開発

#### 紙おむつ再資源化に向けた取り組み

#### 独自のリサイクルシステムを構築

ライフサイクル全体で環境にやさしい商品づくりを目指しています。



当社の使用済み紙おむつ再資源化プロジェクトは2015年にスタートし、処理効率を高めることで、焼却と同等の処理費用に抑えながら、未使用素材と同等のパルプへと再資源化するシステムを実現しました。

#### ユニ・チャームの目指す紙おむつの循環型モデルの例

回収した使用済み紙おむつを洗浄・分離し、取り出したパルプに独自のオゾン処理をすることで、排泄物に含まれる菌を死滅させ、バージンパルプと同等に衛生的で安全なパルプとして再資源化します。また、洗浄・分離時に使用する処理水を再利用し、処理の効率化と排水量の低減化を実現。さらに、広島大学との共同研究で、再生濃縮排水を浄化して発電する技術を開発し、2017年には、微生物燃料電池処理の基本特許を取得しました。



#### 志布志市と共に進めるリサイクルシステム

使用済み紙おむつリサイクル事業を実現するためには、自治体や回収業者により、使用済み紙おむつを回収することが必要不可欠です。そこで2016年5月から、鹿児島県志布志市の協力の下、使用済み紙おむつリサイクルシステムの実証実験を行っています。2020年までに志布志市内で本格的な分別回収と再資源化を目指しています。国内外で普及可能なリサイクルシステムを確立することを目標として、志布志市周辺の市町村との協働も進めています。全国各地で使用済み紙おむつの分別回収と、再資源化が実現できるよう、取り組みを強化しています。

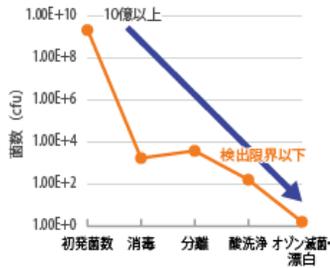
## 紙おむつリサイクルにおける人と環境へのやさしさを検証

リサイクルシステムの採用が、実質的にどのような効果をもたらすか、さまざまな観点から検証を行いました。使用済み紙おむつを焼却して、バージンパルプから新しく作る場合に比べ、温室効果ガス排出量は大幅に低減できることが明らかになりました。温室効果ガスは一般的な焼却処理に対して87%削減することができます。また、再生パルプの衛生面の安全性についても、バージンパルプと同様の高いレベルであることが確認できました。

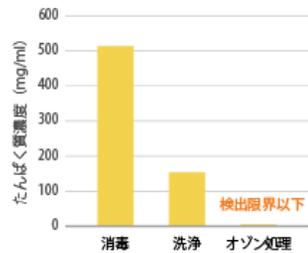
■ 温室効果ガス排出量



■ 各工程における菌数



■ たんぱく質残存量



○温室効果ガス排出量/焼却との比較  
※ 再資源化品による代替効果を含む

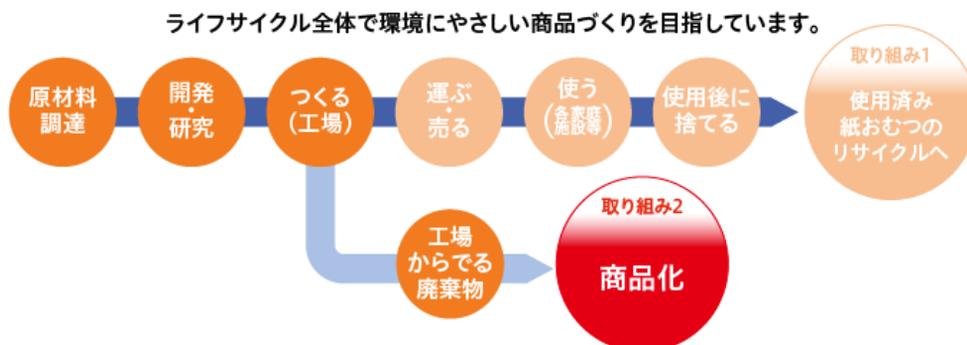
○各工程における菌数、たんぱく質残存量/木材から生成したバージンパルプ  
同様の高い品質で、清潔さや白さを実現

大人用紙おむつを100人が1年間リサイクル品にするとゴミ収集車(2トン)約23台分のゴミが減り100本分の木を切らなくて済むことが分かっています。(ユニ・チャーム調べ)



## 事業所でのエネルギー・廃棄物削減

### 工場から出る廃棄物を商品化し廃棄物ゼロ※1を実現



紙おむつの製造工程において、生産時に発生するロス品、生産工場から廃棄される紙管や集塵パルプ・紙粉、端材（トリム）など※2、リサイクルしにくい形態や素材の廃棄物が発生します。ユニ・チャームでは、これらの廃棄物について再利用ができないか検討を重ね、猫の排泄ケア用品の材料への活用を実現、試行錯誤を経て、2011年に廃棄物を利用した「おしっこのあとに消臭する紙砂®」を上市しました。現在は、紙おむつの製造工程で出てしまう廃棄物の他に、焼却処理していた使用済みの切符や切手、壁紙などリサイクルしにくい素材も材料に活用し、資源の有効利用を進めています。

※1 埋立最終処分

※2 図> 紙おむつの製造工程で発生する廃棄物参照

#### 紙おむつの製造工程で発生する廃棄物



#### デオサンド®香りで消臭する紙砂®

国内外の工場から廃棄物を集め、古紙と一緒に細かく切り、おむつに入っていた高分子吸収材は分別します。細かく切った材料を固めて紙砂®の粒を作り、色をつけた粒に高分子吸収材や紙粉をまぶして紙砂®ができあがります。おしっこで濡れた部分はしっかり固まり、固まった部分だけを簡単に焼却ゴミとして捨てられる、環境配慮型商品です。



## 商品を通じたCO<sub>2</sub>の削減活動の取り組み

### エコ・チャージングマーク商品の開発

紙おむつや生理用品など、使い捨て商品を生産するユニ・チャームにとって、地球環境に配慮したモノづくりは、決しておろそかにできない重要な課題です。そこで、木材を原料とするパルプを使用すること、使い終わった商品を焼却処分する際のCO<sub>2</sub>排出量に着目し、紙おむつのリサイクルシステムの実現に取り組んでいます。ライフサイクルを通じた循環型モデルを構築して、地球環境保全と経済的成長を両立し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

当社では、環境目標のなかに環境配慮型商品比率を設定し、環境を意識した商品開発に取り組んでいます。2005年度を基準年としてライフサイクルで環境負荷低減を実現できているか評価し、環境性能が向上した商品を「環境配慮型商品」と定義しています。認定については、開発と独立したCSR本部にてLCA（Life Cycle Assessment）を算出し認定しています。2018年は、環境配慮型商品比率目標83%を達成しました。2019年は、さらなる拡大を目指します。

また、「環境配慮型商品」の概念をさらに発展させて持続可能な社会への適合を推進する上位商品を、「エコチャージング商品」として定義しています。この基準をクリアした商品も現在では158品目に上ります（2017年より、パーソナルケア商品に加えてペット用商品、業務用商品に対しても認定を行いました）。

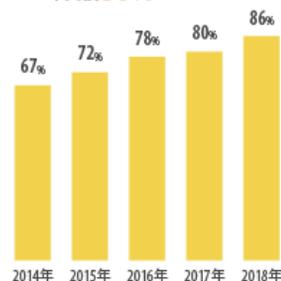
今後も、環境配慮型商品のさらなる導入による調達資材のCO<sub>2</sub>排出量削減や、使用後廃棄時のCO<sub>2</sub>排出量削減を推進していきます。

### 気候変動緩和の具体的計画としてのSBTの活用

当社は気候変動緩和策の具体的な対応計画立案のため、国際的イニシアチブである「SBT（Science-based Targets／科学的根拠に基づく目標）」に2017年5月より賛同し、2050年までのシミュレーションを行い削減計画の立案を進めています。SBTと協議し2°C目標に整合した計画として、2018年6月に日本で17番目の認定を受けました。

### ■ ソーシャル・インパクト 環境配慮型商品率推移

2018年実績86%



## 生鮮食品の食品ロス削減とおいしさ維持を実現

当社は40年以上前から、スーパーマーケットで販売されている鮮魚・精肉の下に敷かれているトレーマットの製造・販売を行っていました。従来のトレーマットは、肉や魚から出るドリップ（血液などの水分）を吸い取る機能しかなかったため、商品がパサパサに乾いたり、マットと接する部分がベタベタになったりして鮮度劣化の原因の一つになっていました。そこで当社は長年培った不織布・吸収体の加工・成形技術を応用できないか検討を行い、2001年、吸水するだけでなく、鮮度保持機能を持った“フレッシュマスター”を新発売しました。“フレッシュマスター”は余分なドリップのみを吸収してみずみずしさを保ち、フィルム表面にドリップを残さないことで雑菌の繁殖を抑制して食材の傷みを防ぎます。さらに通気性フィルムが空気を通すため、廃棄の原因となっていた肉や魚の変色が少ないことから、現在では多くのスーパーマーケットでご利用いただいています。

このような鮮度保持機能に高い評価をくださったお客様のなかから、飲食店などの生鮮食材の仕込みや保存にも使用したいとのニーズが生まれ、2003年には大判の“フレッシュマスター鮮度保持吸水シート”を飲食店やスーパーマーケットのバックヤード向けに販売を開始しました。「従来キッチンペーパー類で冷蔵保存した場合に1日で変色や臭みが発生して廃棄されていたものが、このフレッシュマスター鮮度保持吸水シートを使うと3、4日は問題無く保存できるので廃棄ロスを削減できる」と、使用された料理長から喜びの声をいただいています。さらに、近年トレンドとなっている魚や肉の「寝かし」が、変色や臭み発生を防止して実施できるということで、すし店などでも評価されています。

「食品ロス」とは、食べられるのに捨てられてしまう食品をいいます。農林水産省によれば、国内全体の食品ロスの約5分の1が外食産業から排出されるそうです。食品ロスを削減して、食品廃棄物の発生を減らしていくことは持続可能な社会のために重要です。当社が行った飲食店ヒアリングでは、フレッシュマスターを使用することで食品保存ロスが減ったという感想をいただいています。今後も食品ロスの削減に貢献できるよう、商品開発を進めていきます。



牛肉変色実験・保存3日目（肉の裏面）  
左 フレッシュマスター、  
右 当社ミートペーパー



6日間保存した本マグロ  
左2点 フレッシュマスター、  
右2点 当社キッチンペーパー

※データはすべてユニ・チャーム調べ

環境への取り組みの詳細は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/environment/index.html>



## ユニ・チャームの重要課題

# 4 地域社会への貢献

### 基本的な考え方・方針

社会が抱える課題を本業で解決することがユニ・チャームのCSR。世界規模、地球規模での貢献はもちろん、ユニ・チャームの企業活動とつながりの深い地域で、その地域が抱える課題に真摯に向き合い、企業市民として、当社らしさを活かした貢献をしていきます。

また、突然の災害などで社会が困難な状況にあるときは、被災された皆様の心や体をサポートできるよう、少しでもお力になりたいと考えています。2011年3月11日に発生した東日本大震災により、甚大な被害が発生し多くの方々が被災されました。2018年には西日本を中心に全国的な規模で、集中豪雨による被害がありました。被災された方々に心よりお見舞いを申し上げますとともに、被災地の一日も早い復興を心よりお祈りいたします。当社は、東日本大震災直後より物資を支援し、また社員参加による震災義援金「マッチングファンド」を活用した被災地支援活動を継続しています。今後もこれらの活動を通じて、地域の皆様との交流を深め地域社会に貢献してまいります。

社会の課題	ユニ・チャームの取り組み
● 気候変動・異常気象の頻発	● 被災地支援の取り組み

### SDGsへの貢献

当社の取り組みは、国連 持続可能な開発目標（SDGs）の右記の目標にも合致すると考えます。自社の強みを活かし、世界共通の課題解決に向けてより一層貢献していきます。



## ユニ・チャームの取り組み

### 被災地支援の取り組み

#### 被災地支援と節電活動を組み合わせたマッチングファンドを継続

「被災地への継続的な支援」と「節電推進」を目的に創設した「マッチングファンド」と「スーパークールビズ/ウォームビズ」活動も8年目を迎えました。この取り組みは、就業中に着用できるオリジナルのポロシャツ、ジャンパーなどを社内で販売し、その購入代金相当額と同額を「マッチングファンド」として被災地へ支援する取り組みです。これまでに、「マッチングファンド」より拠出した費用で、災害時の被災地への義援金・物資の支援を行った他、被災地の施設・病院などへ介護用品を寄贈し、介護の現場でご利用者様のQOL（Quality of Life/生活の質）の向上に役立てられています。2016年からは、震災遺児の進学を夢をかなえる「みちのく未来基金」への寄付を継続しています。今後も社員とともに被災地支援活動・節電活動を推進していきます。

#### 「平成30年7月豪雨」被災地への支援

##### 支援物資を積み込むトラック

「平成30年7月豪雨」災害の被災地での救援や復興に役立てていただくための義援金として、日本赤十字社を通じて500万円、被災された自治体に向けて500万円、合計1000万円を寄付いたしました。この義援金も、社員参加による災害義援金「マッチングファンド」より拠出されました。また、緊急支援物資として、ベビー用紙おむつ、大人用紙おむつ、生理用品、ウエットティッシュ、大人用ウエットティッシュ、ペットフード、ペット用品などを被災地へ提供しました。

他にも、被災されたお取引先小売業様の店舗に近隣の中国・四国支店営業員や少し離れた近畿・九州支店の新入社員が手弁当で応援に駆け付け、約1カ月間のべ31店舗で営業再開に向けた復興のお手伝いを実施しました。道路が寸断され徒歩でしか行けない店舗もありましたが、お役に立ちたい一心で被災された店舗に向かいました。泥土の除去や浸水した商品の片付けに加え、お客様にとって見やすく買いやすい売場を再構築するなど店頭や商品を熟知しているからこそできる支援もあり、小売店様のお役に立てたことが嬉しかったという感想が参加した社員から聞かれました。

#### ■ ソーシャル・インパクト

##### 被災地継続支援活動

##### 「スーパークールビズ/ウォームビズ」参加人数

のべ17,321名参加(8年間)



※2011年はスーパークールビズの実施



支援物資を積み込むトラック

## 赤ちゃん、女性、シニアもペットも 災害へ備える衛生情報「マイスタイル防災」を公開

日本では近年、東日本大震災における地震・津波の被害に加え、豪雨や大雪、竜巻などの災害が多く発生しています。こうした災害発生時に、ご自身やご家族、ペットが直面する衛生上のリスクを減らすため、体験談に基づいた“災害時に起こる課題”から、さまざまな家庭環境を想定した「マイスタイル防災」を、NPO法人ママプラグに監修いただき2019年2月よりホームページで公開しています。

「マイスタイル防災」では、①全ての人に必要な防災、②赤ちゃんに必要な防災、③女性に必要な防災、④シニアに必要な防災、⑤在宅介護をしている方に必要な防災、⑥ペットに必要な防災、の衛生情報を紹介しています。



マイスタイル防災  
<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/mystylebosai/index.html>



地域社会への取り組みの詳細は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/society/index.html>





## 内部統制システムの整備

当社は、会社法に準拠した「内部統制システム構築の基本方針」を策定するとともに、金融商品取引法に準拠した「内部統制報告制度（J-SOX）」に対応するための「内部統制委員会」を設置しています。内部統制委員会では、毎年、各社のリスクを再評価し、J-SOXの評価対象国及び評価すべき業務プロセス範囲を見直しながら、内部統制の整備・運用と効率的な評価を推進し、財務報告の信頼性向上に努めています。なお、内部統制システムの整備にあたっては、関係する外国法令の制定・改定の動向にも配慮し、グローバルな観点から継続的な改善を行っています。

## 役員報酬に関して

当社の取締役及び執行役員の報酬等及びその方針は、その役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績及び企業価値の向上に対する動機付けや、優秀な人材の確保等を総合判断して決定しております。

また、その決定プロセスの透明性及び客観性確保を目的に、代表取締役及び全ての非業務執行取締役・独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が半数を占め、また独立社外取締役が委員長を務める「報酬委員会」で審議・決定しております。

なお、当社の役員報酬は、会社法施行に伴い2007年6月26日開催の第47回定時株主総会にて、役員退職慰労金を廃止し役員賞与を報酬へ組み込むことの決議を得ており、年間報酬総額のみであります。

攻めの経営を促し、経営戦略の完遂、経営計画の達成に向けた役員報酬に関する基本的な考え方は以下のとおりです。

### [役員報酬基本ポリシー]

- ① 持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- ② 経営計画の完遂、会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
- ③ 経営を担う「人材」に対してアトラクション&リテンション出来る報酬水準であること
- ④ 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

### [役員報酬水準の考え方]

外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため同業・同規模他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークして設定

- (注) 当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業・同規模他業種の企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。
- また、基本報酬は職責の大きさに応じた役職ごとに決定し、業績連動報酬は1年ごと（単年度）の業績成果で決定しております。
- なお、業務執行から独立した立場である非業務執行取締役・独立社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしております。

[役員報酬決定の評価指標]

No	評価指標	Accountability
1	全社業績（経営計画）	1-1 全社売上計画
		1-2 全社営業利益
		1-3 当期純利益
2	担当部門業績	2-1 担当部門売上
		2-2 担当部門利益
3	全社重点戦略	3 役員自身で実行する優先戦略
4	部門重点戦略	4 担当部門の最優先戦略

※ご参考：現在、報酬委員会において、中長期インセンティブ型報酬としてのストック・オプションに加えて新たに、中長期計画の達成度・達成見込みに応じて決定する中長期業績連動型の株式報酬の導入を検討しております。

提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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)
		基本報酬	
取締役（監査等委員を除く。） （社外取締役を除く。）	584	584	8
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く。）	10	10	1
社外役員	19	19	2

- (注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役を含めております。  
2. 当社の役員報酬は、会社法施行に伴い2007年6月26日開催の第47回定時株主総会にて、役員退職慰労金を廃止し役員賞与を報酬へ組み込むことの決議を得ており、年間報酬総額のみであります。

### 取締役会・各委員会の実施状況

2018年度は取締役会を11回、監査等委員会を12回開催しました。出席率は取締役会93.3%、監査等委員会100%で、いずれも社外取締役、社外監査等委員の出席率は100%でした。

### 独立取締役の選任基準

当社の独立取締役の選任基準は以下に示す通りです。

<http://www.unicharm.co.jp/company/about/corporate-governance/dokuritsutorisimariyakuseninnin.pdf>



## コンプライアンス

### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、社是に「企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める」と掲げ、これを経営の指針としています。取締役及び社員が高い倫理観を持ち、法令及び定款を遵守するための指針として、当社における行動指針等を冊子にまとめて解説した「The Unicharm Way」を取締役会で承認を得て作成し、国内外グループ会社で働く社員に配布、共有することで企業活動を通じて贈収賄や過剰な接待及び贈答、不適切な政治献金、インサイダー取引の禁止など腐敗につながる行為の防止、適正な労働基準の遵守に努めています。「The Unicharm Way」に掲げる精神を、社長執行役員及び執行役員が全世界の社員に発信し続けることにより、企業倫理意識の向上及び浸透に努め、コンプライアンスがあらゆる企業活動の前提にあることを徹底しています。

### マネジメント体制

当社は、品質・安全・環境を骨格とする、あらゆる社会的責任に係る事項の活動監視を目的とした「CSR委員会」を設置し、企業行動の適法性、公正性、健全性の確保を行っています。また法令違反、社内規程違反、重大な企業倫理違反に関する相談・通報窓口として「コンプライアンス ホットライン」を、社内のハラスメント行為や人間関係等の職場の問題に対する相談・通報窓口として「りんりんダイヤル」を設置し、コンプライアンス体制の整備・充実に努めています。これらの運用窓口として企業倫理室を設置し、重篤な問題の発生時には、委員長である社長執行役員が、副委員長、監査等委員を常任委員とする「企業倫理委員会」を招集し、問題の解決に当たり、毎年取締役会に報告を行い、有効性を定期的に確認しています。その他、部門の業務執行が、法令等に則って適正に行われていることを監査するとともに、必要に応じて改善提言を行うため、各業務執行部門から独立した社長執行役員直轄の内部監査部門を設置し、当社及び子会社の内部監査を行っています。また、取締役会において強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組む方針を定め、関係部門において取り組みを進めています。さらにお取引先においては、公正な関係を保つため、取引における腐敗行為を未然に防げるようサステナブル調達ガイドラインのなかで、法令・社会規範の遵守と公正な取引、贈賄及び賄賂の禁止を明示し、取引における包括的な腐敗防止を推進しています。

### 内部通報制度

契約社員も含めた国内外のグループ社員が法令違反、社内規程違反、贈収賄などの腐敗行為や重大な企業倫理違反に関する相談・通報窓口として匿名で利用できる「コンプライアンス ホットライン」を、社内のハラスメント行為や人間関係等の職場の問題に対する相談・通報窓口として「りんりんダイヤル」を設置しています。他にも、社外専門機関に気軽に相談できる仕組みも設けています。運用においては個人のプライバシーを尊重し、通報者が不利益を被らないよう最大限の努力をするとともに、第三者を巻き込む必要がある場合は通報者に同意を得るなど配慮を行っています。

2018年度は49件の相談に対応しました（うちコンプライアンス違反は0件、労働基準に関する相談は4件）。海外では中国・タイの現地法人内に同窓口を設置し運用しています。

### コンプライアンス意識向上への取り組み

グループ全社員に配布している「The Unicharm Way」のなかの「ユニ・チャームグループ行動指針」に、各ステークホルダーに向けた誓いを実現するために心掛ける行動に該当する法令を記載して、腐敗防止等のコンプライアンス意識を向上させるとともに、年に2回の社員意識調査でモニタリングも実施しています。

**“お取引先への誓い”実現のために（抜粋）**

**不正競争の防止**

お取引先様とは共存共栄の関係で、お互いの成長のために努力し、常にお取引先様へは誠実な対応をします。1 いかなる理由があっても、不正な手段により他社の営業秘密を取得、使用しません。2 競合会社の誹謗中傷や虚偽の表現をしないことは勿論ですが、誤解を招くような表現も致しません。3 取引先へ接待・贈答をする場合は、一般社会の常識の範囲内で行います。公務員またはこれに準ずる者に対する接待・贈答は行いません。公的手続きを円滑にしてもらうための支払い（ファシリテイティングペイメント）も行いません。

またインサイダー取引防止規程で法務担当役員をインサイダー情報管理責任者と定め、違反行為を未然に防げるよう取り組んでいます。典型的にインサイダー取引の危険性が高い取引を原則として禁止するとともに、自社株売買の際には毎回当会社株式等の売買等届出書の提出を義務付け、役員及び社員の役職及び所属部門等の事情を鑑み、当社の株式等の売買等における具体的な制限を定めて適宜注意喚起を行っています。

**コンプライアンス研修・教育**

役員及び社員に対し、法令等の遵守に関する意識向上と問題の発生を未然に防止することを目的とし、新入社員研修や海外赴任者向け研修においてコンプライアンスのテーマを取り上げている他、法務部及び経理財務本部が、取締役と執行役員を対象としたコンプライアンス勉強会を年数回実施しています。そのなかで、贈収賄・ファシリテイティングペイメントの禁止や独占禁止法の遵守の重要性などについて周知徹底を図っています。また全社員を対象にしたeラーニングでは、管理会計と財務会計の相違点多岐にわたる講座を設け、受講状況をモニタリングして受講の徹底と理解浸透を図っています。その他にも、定期的に社内イントラネット上に法律知識に関するクイズを掲示し、勘違いしやすい事例等を紹介することで無意識に法令違反をしてしまわないよう、周知徹底に努めています。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、グローバルな事業活動を通じて、企業価値を持続的に向上させ、お客様・株主・お取引先、地域社会をはじめとする全てのステークホルダーから信頼される、誠実な事業活動を行うことを誓っています。実現のために、「社是」「我が五大精神」と社員行動原則」・「信念と誓い」と企業行動原則」・「ユニ・チャームグループ行動指針」を策定しています。

この目的の達成に影響を及ぼすさまざまなリスクを適切に把握し、その未然防止及び発生時の影響最小化と再発防止を、経営における重要な課題と位置付けています。その上で、グループ全体のリスクマネジメント体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的にESGリスク管理の見直し、改善を実施しています。取締役会では、行動規範、倫理規定を監督すると同時に各部門長より定期的に報告されるESG重要リスクを分析・評価することによって改善策を審議し決定しており、取締役会は監査等委員会から独立し実施されています。また、CSR委員会で「リスクマネジメント」をテーマに危機管理の重要性について学び、事業上リスクとなる可能性があると考えられる主な事項を以下のように定義しCSR委員会で討議しています。

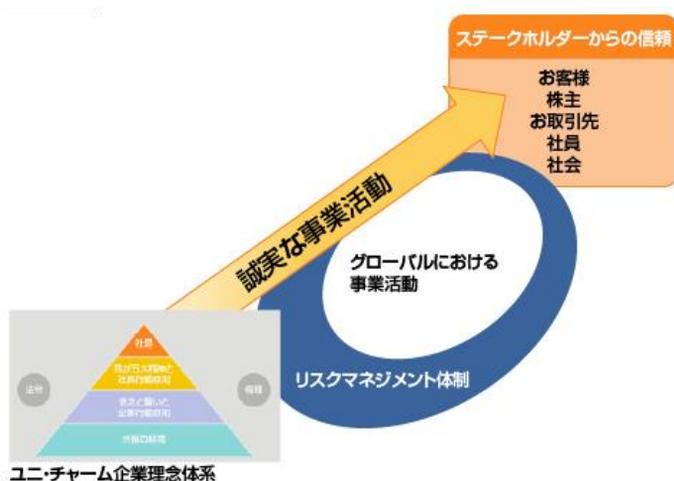
### 重要リスク

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| ①競争下の販売環境に関するリスク | ⑦特許、商標など知的財産権に関するリスク |
| ②人口構成に関するリスク     | ⑧環境問題に関するリスク         |
| ③海外事業リスク         | ⑨災害や事故に関するリスク        |
| ④原材料価格変動リスク      | ⑩買収、提携、事業統廃合等に関するリスク |
| ⑤商品の信頼性に関するリスク   | ⑪情報漏洩リスク             |
| ⑥法令の遵守違反に関するリスク  |                      |

これら、リスク管理において当社では、メーカーとしての品質・環境リスクも重要な事業リスクとして捉えISOをフレームワークとしています。また、災害時の事業継続リスクなどを個別にマネジメントしています。

### 主な参考フレームワーク

・ COSO ・ ISO9001 ・ ISO14001 ・ ISO10002 ・ ISO13485 ・ ISO14971



## マネジメント体制

社長執行役員を委員長、副社長執行役員を副委員長とする全社横断の推進組織となる「CSR委員会」は、リスクマネジメントの課題・対策を共有することを主要なテーマの一つとして掲げています。CSR委員会で討議されたテーマとその結果は、副社長執行役員より定期的に取り締役に報告され、取締役及び監査等委員との共有を図っています。

また、ユニ・チャームグループ行動指針では、インサイダー取引の禁止、独占禁止法の遵守、児童労働、強制労働の排除、個人情報保護などを重要なリスクとして捉え社員が行動する際の行動指針として策定しています。インサイダー取引、贈収賄など社会的に発生する可能性の高い腐敗リスクに対応するため、事業活動を展開している地域で業務を遂行する社員に対するコンプライアンス教育強化として、社内イントラネットを活用したインサイダー取引における注意喚起、海外赴任者を対象とした教育、eラーニングによる注意喚起や内部監査を実施するなど、腐敗防止に取り組んでいます。

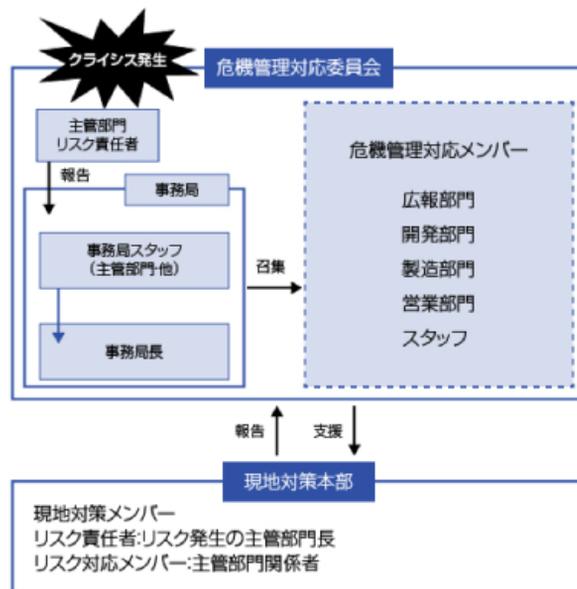
## ESGリスク発生時の対応

重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程として制定した「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づき、「危機管理対応委員会」を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧に努めます。上述リスクが現実のものとなった緊急事態がクライシスであり、当社では以下の12項目を重大クライシスと位置付け、発生時には「クライシスコミュニケーションマニュアル」に準じて迅速かつ的確に事態を把握して被害拡大の防止に努めるとともに、ステークホルダーに対して適切なコミュニケーションを図ることで、社会的責任を果たします。ESGリスクが現実となった場合にクライシス発生の迅速な対応を目的に、ハンディ版マニュアルを全社員に配布しています。また、社内関連部門が連携し危機管理対応委員会として対応するための体制を構築しています。

### 重大クライシス

- |                |           |
|----------------|-----------|
| ①品質            | ⑦トップ、幹部関連 |
| ②環境            | ⑧災害       |
| ③表示            | ⑨情報事故     |
| ④労働安全          | ⑩風評被害     |
| ⑤人権            | ⑪パンデミック   |
| ⑥サプライヤー／ベンダー関連 | ⑫紛争・政変    |

## クライシス発生時の体制図



### 情報セキュリティの徹底

当社では、情報セキュリティの徹底を図るため、「情報セキュリティポリシー」、「情報管理セキュリティ規程」、及び、お客様からお預かりしている個人情報については「個人情報保護規程」「特定個人情報取扱規程」を定め、厳重な管理と漏洩防止に努めています。これらの規程の厳格な運用のために、情報管理セキュリティ委員会を設置し、グループ横断の情報管理セキュリティ対策企画と社員教育、モニタリングを継続実施しています。毎月「情報管理の日」を設定して「今月のセキュリティテーマ」を社員に発信し、情報漏洩の具体的な注意喚起を実施しています。一方、端末の紛失・盗難に伴う情報漏洩を防止する物理的な対策として、データを保管できないPCを採用し、データやシステムはサーバ上だけでしか利用できないクラウド環境を完備することで、事業所のPCを社外に持ち出すことなく、いつでもどこでもシステムを利用できる環境が整い、事業所外へのPC持出しの抑制も可能となりました。

### 知的財産を守るために

知的財産本部は、知的財産を経営意思決定に役立てる「IPランドスケープ」の実践を目指し、グループの知的財産を一元管理し、事業戦略・開発戦略と連動した知的財産戦略を策定・遂行しています。特許出願戦略として、事業・開発成果に対して知的財産として保護・活用を図るとともに、事業のグローバル展開に応じ、海外特許出願を強化しています。その結果、グローバル特許出願率は約70%（2015年）、日本特許登録率は約96%（2017年）と業界トップクラスの割合を獲得しています（「特許行政年次報告書2018年版」より）また、当社では環境に配慮した商品及び技術の開発に注力するなか、使用済み紙おむつから衛生的で安全な上質パルプを得る基本技術に関する特許権及びパルプを得る工程において微生物燃料電池を利用して水質浄化と同時に発電を可能とする処理方法に関する特許権を取得しました。今後、実用化に向けた技術開発と併走して知的財産の保護と活用を進めていきます。一方、グループのブランドを守る商標は、世界160カ国以上の国で出願・権利化とその活用を行っており、パッケージ保護も含めたブランド保護を実践しています。また、知的財産権の質を高めるとともに、日本特許庁の「事業戦略対応まとめ審査」の積極的な活用、ASEANの「特許審査協力プログラム（ASPEC）」のユーザー世界第1号登録の獲得、日本特許庁とブルネイ特許庁が合意した「特許審査ハイウェイ・プラス」制度の第1号登録の獲得、商標も、「moony」「Sofy」の音声について日本、中国で登録を獲得、タイでもユーザー世界第1号出願をするなど、国内外で特許、商標などの知的財産ポートフォリオ構築活動の強化に取り組んでいます。

一方、自社の知的財産権の侵害、不当な権利行使に対しては訴訟など断固とした姿勢で臨み、事業部門・開発部門・海外現地法人と緊密に協働し、各国政府とも連携を図りながら、国内はもとより、アジア、ASEAN、中東、アフリカ、またeコマース上での権利侵害品、模倣品を排除しています。特許や商標、景品等表示法などに関する社内コンプライアンス教育は、国内及び海外現地法人の社員に対して、OFF-JTやOJT、またeラーニングを組み合わせることで、グループの行動指針にもある自社及び他社の知的財産の保護・尊重を浸透させ、知的財産を活用する企業づくりを行っています。さらに社会的な活動として、当社では、日本、アジア、ASEANの特許庁との積極的な意見交換を通じて、国際的な知的財産政策への提言や働きかけも進めています。

### 事業継続計画(BCP※)

当社では2005年度よりリスク対策の強化を図っています。国内で発生が危惧されている首都直下型地震や東海、東南海、南海三連動型地震など緊急時を想定した事業継続計画（BCP）を策定しています。本社事務所と近隣工場及び営業所を含む地域における首都直下地震（震度6強程度）を想定したシナリオを策定し、影響度評価、被害想定などを作成、実際に緊急事態が発生した場合に事業を継続させるために、社員及びその家族の安全確保、事業継続のための代替拠点の検討や組織体制、バックアップ体制を構築し、シナリオに基づく緊急事態を想定した避難訓練を継続的に実施しています。

#### 事業継続計画の主な概要

##### ①基本要件

基本方針／想定リスク／影響度評価／被害想定／重要な要素

##### ②社員及びその家族の安全確保と安否確認

生命の安全確保と安否確認

##### ③事業を継続させるための具体的な対策

組織体制と指揮命令系統／重要拠点の確保／対外的な情報発信及び情報共有／バックアップ／商品・サービス供給

##### ④事業継続とともに対応すべき重要事項

地域との協調／地域貢献

##### ⑤事業継続計画（BCP）を運用していくために必要な対策

教育・訓練／点検及び是正措置、見直し

BCPマニュアルでは、社員、家族の安全確保を第一とし、生活必需品である当社の商品が被災地をはじめとして必要とされている皆様に可能な限り迅速にお届けできるよう、本社機能の確保を中心に重要業務復旧のための手順を策定しました。

社員の自覚向上や主体的な行動がとれるように、eラーニングの実施や緊急時にも素早く確認ができる災害対策ポケットマニュアルを配布しています。災害時の社員の安全確認と業務機能を継続できるように社員がスマートフォンを常時携帯するインフラ構築や、拠点別の防災訓練の実施、普通救命講習会、機能部門別訓練の実施、発災後の初動対応や、社員の安全確保と災害対策本部機能の確認を重点に、国内全社員を対象とした安否確認訓練を実施しています。



クライシス対応訓練



本社救命講習会

また、2017年には生産拠点における夜間避難を想定した訓練など、継続的な教育・訓練を実施しており、今後も海外における暴動やテロ対策などグローバルでリスク対策強化を推進し、想定し得る事態への対応を整備していきます。

※BCP:有事発生時に基幹業務を早期に復旧し、継続して遂行するための計画

### 九州に人と知恵と設備の融合を目指したスマート工場設立

当社の国内主要工場は福島、静岡、四国にあることから、西日本や中部への被害が大きいと予測される南海トラフ地震が起こった際のリスクに備え、2019年、人と知恵と設備の融合を目指した九州工場を竣工しました。同工場では、現場情報をタイムリーにつなぐIoT技術を導入することで安全性と生産性を高め、環境面では70を超える省エネルギー、省CO<sub>2</sub>対応の機器を採用、水使用量の削減については、工場付帯機器を従来の水冷方式から空冷方式へ変更することで工場排水ゼロを実現しました。また、無人走行車やロボットの導入、材料などの重量物の運搬や供給作業を自動化<sup>※</sup>し、省力化、効率化を実現しています。今後は既存工場へのスマート関連技術の展開を検討していきます。

※人の匠の技やノウハウとデジタルによる自動化を融合するという意志を込めて「自動化」としています

### 危機管理情報サイト

当社では2017年度より、国内外に勤務する社員の人命に関わるリスクに特化した「危機管理情報サイト」をイントラ上に立ち上げました。具体的には自然災害、パンデミック、労働災害、設備の大規模事故(以上セーフティ面)、誘拐、施設への侵入破壊行為、テロ、暴動・クーデター・内戦を対象とし、行動指針・行動基準を明確にしています。また、外務省や契約しているリスクマネジメント会社から発信される情報を日次でアップデート、2018年度には事象別に対応手順を固有名詞と時間に落とし込んだ「海外危機管理マニュアル」を作成し、当サイトの各種マニュアルのページに追加しました。



ガバナンスへの取り組みの詳細は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/governance/index.html>



ESG情報一覧は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/esg/index.html>



## 役員一覧 (2019年3月27日現在)

### 取締役



**高原 豪久**

代表取締役 社長執行役員

#### 選任理由

2001年より代表取締役としてグローバル戦略を指揮し、ユニ・チャームグループの売上利益を飛躍的に拡大させるなど、経営手腕を発揮しております。



**石川 英二**

取締役 副社長執行役員  
チーフオリエントオフィサー  
グローバル開発本部長  
ユニ・チャームプロダクツ  
株式会社代表取締役 社長執行役員

#### 選任理由

商品開発や生産子会社など主にモノ作り部門の担当責任者として当社の商品力向上及び生産拠点のグローバル展開に高い実績をあげております。



**森 信次**

取締役 副社長執行役員  
ジャパン営業統括本部長

#### 選任理由

販売部門の経験を長く有し、ECチャネル政策の推進や人とペットの共生社会の実現に向けた事業構造改革を積極的に進め、社会貢献にも寄与しております。



**御立 尚資**

取締役 監査等委員  
(社外取締役)

#### 選任理由

24年の長きにわたり企業の財務・会計及び経営に関する業務に従事しており、企業経営戦略に対しても高い識見を有しております。

#### 主な活動状況

当事業年度の在任期間中に開催された取締役会11回開催中全て、監査等委員会12回開催中全てに出席し、豊富な経験から適宜質問、助言を行っております。



**和田 浩子**

取締役 監査等委員  
(社外取締役)

#### 選任理由

グローバルな観点での多様な経営経験、マーケティング経験を有しています。

※2019年3月27日に就任したため、当事業年度の活動実績はありません。



**二神 軍平**

取締役監査等委員

#### 選任理由

長年、当社取締役を務め、経営者としての高い識見を有しております。

#### 主な活動状況

当事業年度の在任期間中に開催された取締役会11回開催中全てに出席し、豊富な経験から適宜質問、助言を行っております。

## 執行役員

社長執行役員	高原 豪久	執行役員待遇	関 忍
副社長執行役員	石川 英二	執行役員	志手 哲也
副社長執行役員	森 信次	執行役員	台代 雅之
副社長執行役員	中野 健之亮	執行役員待遇	鶴飼 哲男
専務執行役員	高井 正勝	執行役員待遇	木内 悟
専務執行役員	宮林 吉広	執行役員待遇	馬頭 高広
常務執行役員待遇	児玉 博充	執行役員待遇	城戸 勉
常務執行役員	高久 堅二	執行役員	岡 盟
常務執行役員	木村 幸広	執行役員待遇	佐藤 栄潤
常務執行役員	岩田 淳	執行役員待遇	加藤 秀男
常務執行役員	元井 誠一	執行役員	森田 徹
執行役員	知名 俊郎	執行役員待遇	渡辺 勉
執行役員待遇	彦坂 年勅	執行役員	島田 弘達
執行役員	中井 忠	執行役員	稲葉 洋恵
執行役員待遇	高橋 正明		

役員の略歴はこちら



[http://www.unicharm.co.jp/  
company/about/overview/index.html](http://www.unicharm.co.jp/company/about/overview/index.html)

# 10年間の主要財務・非財務データ

	2010/3 (日本基準)	2011/3 (日本基準)	2012/3 (日本基準)	2013/3 (日本基準)
<b>会計年度：</b>				
売上高 (IFRS)	356,825	376,947	428,391	495,771
海外売上高構成比 (IFRS)	38.5%	42.4%	46.9%	52.6%
売上原価	193,012	203,394	233,936	268,743
販売費及び一般管理費	118,747	126,991	142,554	167,539
営業利益/コア営業利益 <sup>※5</sup> (IFRS)	45,066	46,561	51,900	59,488
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	24,463	33,560	26,981	43,121
基本的1株当たり当期利益 <sup>※1</sup> (円)	42.85	59.37	48.32	77.92
1株当たり年間配当金 <sup>※1</sup> (円)	7.67	9.33	10.67	11.33
連結配当性向	18.1%	31.4%	22.1%	14.5%
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,032	-17,239	59,570	68,758
投資活動によるキャッシュ・フロー	-22,239	-69,527	-58,861	-53,304
フリー・キャッシュ・フロー	32,793	-86,766	709	15,454
設備投資額	24,750	82,655	69,498	52,340
減価償却費 <sup>※3</sup>	16,393	14,620	13,257	16,814
のれん償却費	N/A	2,760	3,899	4,239
研究開発費	4,558	4,953	4,733	5,098
<b>会計年度末：</b>				
総資産	307,773	444,015	472,497	535,055
有形固定資産	95,356	98,389	116,821	163,129
長期借入金 (1年以内返済分を除く)	943	47,354	35,219	23,000
純資産/資本合計 (IFRS)	207,413	219,632	243,207	329,201
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	59.7%	45.5%	45.1%	54.2%
従業員数	7,108	7,317	10,287	10,855
(うち海外従業員数)	4,055	4,297	7,260	7,846
<b>経営指標：</b>				
営業利益率/コア営業利益率 (IFRS)	12.6%	12.4%	12.1%	12.0%
当期純利益率/親会社の所有者に帰属する当期利益率 (IFRS)	6.9%	8.9%	6.3%	8.7%
売上総利益率	45.9%	46.0%	45.4%	45.8%
売上高販管費率	33.3%	33.7%	33.3%	33.8%
ROE：自己資本当期純利益率 / 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS)	13.9%	17.4%	13.0%	17.2%
ROA：総資産経常利益率 / 資産合計税引前当期利益率 (IFRS)	15.6%	11.5%	10.6%	12.9%
<b>株価：</b>				
高値 <sup>※1</sup> (円)	1,024	1,148	1,473	1,877
安値 <sup>※1</sup> (円)	639	897	997	1,345
<b>非財務関連指標：</b>				
CO <sub>2</sub> 排出量削減 <sup>※6</sup>	11.3	11.4	11	10.8
主要3拠点リサイクル率	98.9%	99.2%	99.2%	99.1%
環境配慮型商品比率	59%	55%	55%	56%

注：記載金額は、日本基準は端数を切り捨て、IFRS基準は四捨五入で表示しています。

※1 2010年10月1日付、及び2014年10月1日付でそれぞれ1株を3株にする株式分割を行っています。

1株当たりの数値は、株式分割の影響を遡及して調整しています。

※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算となっています。

※3 減価償却費には、のれん償却額を含んだ金額を記載しております。

※4 2017年12月期より国際財務報告基準 (IFRS) を適用しております。

※5 コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益としております。

※6 エネルギー使用量 (GJ) /売上高 (百万円) 原単位

(百万円)

2014/3 (日本基準)	2014/12 (日本基準) ※2	2015/12 (日本基準)	2016/12 (日本基準)	2016/12 (IFRS) (IFRS) ※4	2017/12 (IFRS) (IFRS) ※4	2018/12 (IFRS) (IFRS) ※4
599,455	553,661	738,707	710,965	604,653	641,647	688,290
57.7%	64.4%	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%
331,807	308,421	406,521	376,510	376,842	393,101	423,005
200,407	183,892	252,250	256,178	148,695	161,707	170,178
67,240	61,347	79,934	78,277	79,116	86,838	95,107
38,216	32,731	40,511	44,134	46,971	52,772	61,353
64.10	54.33	67.55	74.29	79.06	89.85	103.73
12.67	12.73	14.80	16.00	16.00	20.00	24.00
19.8%	23.4%	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%
95,659	68,892	85,009	103,604	103,604	98,086	110,867
-58,220	-36,741	-68,166	-42,612	-42,612	-38,778	-113,400
37,439	32,151	16,843	60,992	60,992	59,308	-2,533
51,908	41,756	47,993	39,436	39,437	33,397	73,688
22,101	20,393	27,343	26,750	27,598	29,345	30,353
9,203	3,769	4,640	4,519	-	-	-
5,265	4,248	5,993	6,070	6,071	6,554	6,621
620,419	699,108	702,601	711,541	668,592	736,644	795,483
204,417	240,082	247,808	244,325	236,629	228,521	240,628
21,000	5,420	10,757	12,084	61,190	58,000	21,428
432,152	492,844	451,091	449,974	414,387	453,029	503,670
60.3%	60.0%	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%
12,795	13,901	15,500	15,843	15,843	15,757	16,207
9,801	10,907	12,526	12,842	12,842	12,648	13,007
11.2%	11.1%	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%
6.4%	5.9%	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%
44.6%	44.3%	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%
33.4%	33.2%	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%
11.5%	8.2%	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%
11.8%	9.9%	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%
2,230	3,010	3,398	2,668	2,668	3,078	3,892
1,683	2,359	2,045	2,001	2,001	2,436.50	2,767.50
11	10.5	10.3	9.5	9.5	9.4	10.6
99.4%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.4%
62%	67%	72%	78%	78%	80%	86%

# 連結財政状態計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	169,903	135,065
売上債権及びその他の債権	98,821	100,159
棚卸資産	60,529	71,939
その他の金融資産	59,119	53,520
その他の流動資産	18,805	23,758
流動資産合計	407,176	384,441
非流動資産		
有形固定資産	228,521	240,628
無形資産	46,563	100,121
繰延税金資産	9,451	9,418
持分法で会計処理されている投資	733	778
その他の金融資産	33,631	49,991
その他の非流動資産	10,568	10,106
非流動資産合計	329,467	411,042
資産合計	736,644	795,483

有価証券報告書はこちら



<http://www.unicharm.co.jp/ir/library/securities/index.html>

(百万円)

	前連結会計年度 (2017年12月31日)	当連結会計年度 (2018年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	138,480	153,494
社債及び借入金	6,189	18,834
未払法人所得税	11,070	13,579
その他の金融負債	239	633
その他の流動負債	38,001	44,959
流動負債合計	193,979	231,498
非流動負債		
社債及び借入金	58,000	21,428
繰延税金負債	18,227	21,084
退職給付に係る負債	8,225	11,358
その他の金融負債	2,111	1,212
その他の非流動負債	3,073	5,233
非流動負債合計	89,636	60,316
負債合計	283,615	291,813
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	15,993	15,993
資本剰余金	421	13,058
利益剰余金	434,298	480,457
自己株式	△67,652	△52,776
その他の資本の構成要素	4,509	△15,276
親会社の所有者に帰属する持分合計	387,567	441,456
非支配持分	65,461	62,214
資本合計	453,029	503,670
負債及び資本合計	736,644	795,483

# 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)
売上高	641,647	688,290
売上原価	△393,101	△423,005
売上総利益	248,546	265,286
販売費及び一般管理費	△161,707	△170,178
その他の収益	2,163	1,783
その他の費用	△2,662	△4,364
金融収益	8,750	3,310
金融費用	△2,163	△4,275
税引前当期利益	92,926	91,561
法人所得税費用	△35,355	△24,295
当期利益	57,571	67,265
当期利益の帰属		
親会社の所有者	52,772	61,353
非支配持分	4,800	5,913
当期利益	57,571	67,265
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	89.85	103.73
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	87.06	101.44

# 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)
当期利益	57,571	67,265
その他の包括利益 (税引後)		
純損益に組み替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融資産の純変動	—	120
退職給付に係る負債 (資産) の純額に係る再測定	△281	△2,208
小計	△281	△2,089
純損益に組み替えられる可能性のある項目		
売却可能金融資産の公正価値変動	1,376	—
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値変動	△53	50
在外営業活動体の為替換算差額	6,337	△19,916
小計	7,659	△19,866
その他の包括利益 (税引後) 合計額	7,378	△21,955
当期包括利益合計額	64,949	45,311
当期包括利益合計額の帰属		
親会社の所有者	58,849	43,016
非支配持分	6,101	2,294
当期包括利益合計額	64,949	45,311

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2017年1月1日 至 2017年12月31日）

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2017年1月1日残高	15,993	-	391,800	△53,652	△2,042	352,098	62,289	414,387
当期利益	-	-	52,772	-	-	52,772	4,800	57,571
その他の包括利益	-	-	-	-	6,077	6,077	1,301	7,378
当期包括利益合計額	-	-	52,772	-	6,077	58,849	6,101	64,949
自己株式の取得	-	-	-	△14,000	-	△14,000	-	△14,000
配当金	-	-	△9,998	-	-	△9,998	△2,715	△12,714
連結範囲の変動	-	-	△34	-	-	△34	-	△34
非支配持分との資本取引	-	421	-	-	-	421	△213	208
株式報酬取引	-	-	-	-	233	233	-	233
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	△241	-	241	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	421	△10,274	△14,000	474	△23,379	△2,928	△26,308
2017年12月31日残高	15,993	421	434,298	△67,652	4,509	387,567	65,461	453,029

当連結会計年度（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2018年1月1日残高	15,993	421	434,298	△67,652	4,509	387,567	65,461	453,029
当期利益	-	-	61,353	-	-	61,353	5,913	67,265
その他の包括利益	-	-	-	-	△18,336	△18,336	△3,618	△21,955
当期包括利益合計額	-	-	61,353	-	△18,336	43,016	2,294	45,311
自己株式の取得	-	-	-	△15,500	-	△15,500	-	△15,500
転換社債型新株予約権付社債の転換	-	10,250	-	30,376	△3,057	37,569	-	37,569
配当金	-	-	△13,585	-	-	△13,585	△8,162	△21,747
連結範囲の変動	-	-	-	-	-	-	179	179
非支配持分との資本取引	-	2,388	-	-	-	2,388	2,442	4,830
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	△1,609	-	1,609	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	12,637	△15,193	14,876	△1,448	10,872	△5,542	5,330
2018年12月31日残高	15,993	13,058	480,457	△52,776	△15,276	441,456	62,214	503,670

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日)	当連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	92,926	91,561
減価償却費及び償却費	29,345	30,353
減損損失	886	2,182
受取利息及び受取配当金	△2,869	△3,309
支払利息	928	2,280
為替差損益 (△は益)	△547	728
固定資産除売却損益 (△は益)	898	598
売却可能金融資産売却損益 (△は益)	△4,937	-
売上債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△7,583	△85
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△5,241	△9,872
仕入債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	8,388	15,994
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	6,826	4,434
その他	△3,023	△3,281
小計	<u>115,999</u>	<u>131,582</u>
利息及び配当金の受取額	2,721	3,224
利息の支払額	△708	△571
法人所得税等の還付額	8	1,283
法人所得税等の支払額	△19,934	△24,652
営業活動によるキャッシュ・フロー	<u>98,086</u>	<u>110,867</u>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△65,952	△21,697
定期預金の払戻による収入	46,937	28,607
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△32,598	△43,303
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	64	313
売却可能金融資産の取得による支出	△17	-
償却原価で測定する金融資産の取得による支出	-	△1,004
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の取得による支出	-	△8,500
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の取得による支出	-	△13,931
売却可能金融資産の売却による収入	11,363	-
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の売却及び償還による収入	-	1,500
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の売却及び償還による収入	-	802
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△56,606
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,424	411
その他	1	7
投資活動によるキャッシュ・フロー	<u>△38,778</u>	<u>△113,400</u>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△3,334	7,434
長期借入れによる収入	-	1,223
長期借入金の返済による支出	△602	△3,530
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	100	4,746
自己株式の取得による支出	△14,000	△15,500
親会社の所有者への配当金支払額	△9,986	△13,592
非支配持分への配当金支払額	△2,715	△8,455
その他	△45	△49
財務活動によるキャッシュ・フロー	<u>△30,582</u>	<u>△27,723</u>
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,135	△4,582
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	<u>31,860</u>	<u>△34,837</u>
現金及び現金同等物の期首残高	138,043	169,903
現金及び現金同等物の期末残高	<u>169,903</u>	<u>135,065</u>