



やさしさをつくる。やさしさでささえる。

<https://www.unicharm.co.jp>



**Unicharm  
Group**  
Integrated Report  
**2022**

ユニ・チャームグループ  
統合レポート

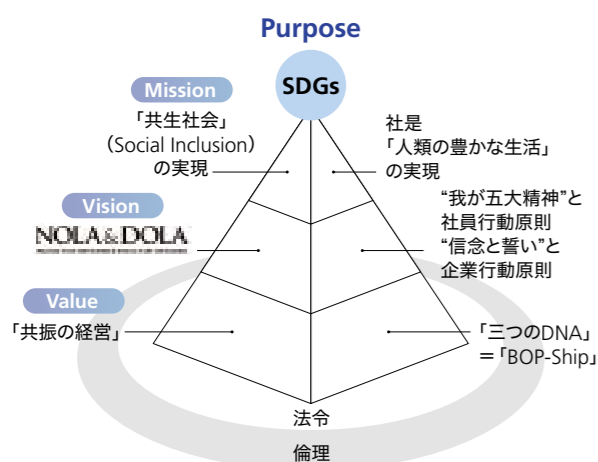
# The Unicharm Way

## ユニ・チャームウェイ

ユニ・チャームは、1974年に制定した社是において、社会とともに発展することを謳い、経営の指針としてきました。

2020年には、ユニ・チャームのパーパス(存在意義)を「SDGsの達成に貢献する」と明確にすると同時に、これを「ミッション」「ビジョン」「バリュー」へと分解し、社員一人ひとりが何を目指し、何を実践すべきかについて具体化しました。

### ユニ・チャームウェイ体系図



## Purpose

私たちは何のために存在するのか

SDGsの達成に  
貢献する

## 「NOLA & DOLA」の実践

### Vision

どのようにMissionを  
成し遂げたいか

ユニ・チャームの企業理念である「NOLA & DOLA」には、赤ちゃんからお年寄りまで、全ての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・サービスを提供し、一人ひとりの夢を叶えたいという想いが込められています。「NOLA」と「DOLA」、両方の側面からの価値提供を通じ、「共生社会」を実現させていきます。

### NOLA

Necessity of Life with Activities

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したい。  
不快、不便、不衛生など「不」の解消、つまりマイナスからゼロを目指した価値の提供を表します。

### DOLA

Dreams of Life with Activities

生活者一人ひとりの夢を叶えたい。  
生きる喜びや楽しさの実感、夢の実現など、ゼロからプラスを目指した価値の創出を表します。

### “我が五大精神”と社員行動原則

#### 創造と革新

私たちは、社会に対し、新しい価値を創造することを尊重し、常に革新を求める精神を持ち続けます。

#### オーナーシップ

私たちは、創業者の精神を継承し、経営目標達成のため、全社的視野での課題形成と解決に努めます。

#### チャレンジャーシップ

私たちは、失敗を恐れず、限りない可能性への挑戦を信条とし、自らの能力革新をし続ける、積極的姿勢を買います。

#### リーダーシップ

私たちは、組織の進むべき道を明らかにし、自らの意志で人を動かすことができるリーダーとなります。

#### フェアプレイ

私たちは、人間尊重の精神と、高い倫理観を合わせ持ち、公正な企業活動を行います。

(1999年制定)

### “信念と誓い”と企業行動原則

#### お客様への誓い

我が社は、常に全力で尽くし続けることによって、No.1のご支持をいただくことを誓います。

#### 株主への誓い

我が社は、業界一級の利益還元を、実現することを誓います。

#### お取引先への誓い

我が社は、公平で公正な関係を保つことによって、お互いの健全な成長の実現を誓います。

#### 社員への誓い

我が社は、一人ひとりに自信と誇りを提供し、社員およびその家族の幸福を実現することを誓います。

#### 社会への誓い

我が社は、全ての企業活動を通じて、そこに携わる人々、および社会全体の、経済的かつ精神的充足に貢献することを誓います。

(1999年制定)

## Mission

私たちは何を  
成し遂げたいか

### 「共生社会」(Social Inclusion)の実現

ユニ・チャームの考える「共生社会」(Social Inclusion)は、いわゆる生活弱者に加え、加齢や疾病、出産、生理などにより一時的または一定期間、不利を抱える状況にある人たちまでを視野に、どのような状況においても、その人らしい生活が送れるよう、一人ひとりが自立をしつつ、程よい距離感でそれぞれができる方法で支え合う社会です。私たちは、このような社会の実現を目指しています。

### 社是

1. 我が社は、市場と顧客に対し、常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する。
1. 我が社は、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。
1. 我が社は、自主独立の精神を重んずると共に、五大精神\*の高揚に努め、誠実と和協を旨として、全社員協働の実をあげる。

\*五大精神：①創業者の精神 ②積極進取の精神 ③質実剛健の精神 ④協働の精神 ⑤人間尊重の精神

(1974年制定)

## Value

私たちの根底にある  
志は何か

### 「共振の経営」の推進

「共振の経営」とは、ユニ・チャームの社員全員で推進している統一されたマネジメントモデルであり、経営陣と現場の社員が一丸となって共通の目標に向かう仕組みです。私たちは、常に自分自身で考え行動しながら、社員全員でベクトルを合わせ、共通の目標である「共生社会」の実現を目指します。

### BOP-Shipと三つのDNA

BOP-Shipは、ユニ・チャームの活動の根幹を成す価値観であり、創業当初から脈々と受け継がれている三つのDNAと呼ばれる企業文化・精神を世界各国・地域の社員が理解しやすいように表現を改めたものです。

#### BOP-Ship

##### Best Practiceship(ベストプラクティスシップ)

ベストプラクティスを死に物狂いで集め、今までのこだわりを捨て、常にアップデートし、そのときの最高のものをスピード重視で取り入れていくことです。

##### Ownership(オーナーシップ)

何事も“自分事”として捉え、主体的に考え・行動し、困難を突破していくことです。

##### Partnership(パートナーシップ)

パートナーシップは利他の心で常に仲間との協働を重んじることです。協働によって社内外の垣根を越えたコミュニケーションが発生し、これがさらに発展することによってイノベーションが生まれます。

#### 三つのDNA

##### 変化価値論

自ら変化し自己成長につなげ価値を創造

##### 原因自分論

失敗の教訓を活かすことで成長

##### 尽くし続けてこそNo.1

常に最高の満足をお客様へ

## ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは

それは、だれもが可能性を最大限に発揮でき、自分らしく充実した人生を送れる社会。それは、お互いが自立し、ほどよい距離感で助け合いながら共存している社会。

生まれたそのときも、年を重ねていくあらゆる瞬間も。次の世代も、ずっと先の未来のことも考えて。

目指す共生社会を実現するために、ユニ・チャームは、いろいろ「やさしさ」で人々や社会のLIFEを守り、支えていきたい。

赤ちゃんと家族の目線に合った育児を。いくつになっても自分らしくいられる介護を。パートナー・アニマル(ペット)が家族や地域の人に歓迎される環境を。生理の時も、気分を前向きに。衛生を保つことは、人との良い関係をつくるために。

私たちユニ・チャームが大切にしてきたのは、そんな「やさしさ」です。

そして、「やさしさ」の目線は、人々の健康だけでなく、取り巻く社会や、地球環境の健康にも向けていく必要があります。

たとえば、地域経済に貢献するモノづくり。つくっている人の顔、家族の顔をイメージできるか。

たとえば、再生可能エネルギーへの積極的な切り替え。地球温暖化が緩和された先にある未来をイメージできるか。

あらゆる事業活動を通じて、「やさしさ」を届けていくことが、共生社会の実現につながるとユニ・チャームは考えています。

企業理念「NOLA & DOLA\*」が描いてきたように、これからも、すべての人々がいつまでも自分らしく暮らせる理想の世界を。

私たちユニ・チャームは、この先の10年も、その理念を大事にしなが、どこまでも「やさしさ」を届け、すべての人々のいのちと健康に寄り添っていきます。

\*「NOLA & DOLA(Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」には、「赤ちゃんからお年寄りまで、全ての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・サービスを提供し、一人ひとりの夢を叶えたい」という想いを込めています。



### 「統合レポート2022」の発行にあたって

ユニ・チャームは、自社のパーパスを「SDGsの達成に貢献する」ことと定めています。このパーパスに照らし、当社では継続的な事業成長を通じて、環境問題や社会課題の解決、地域社会に貢献することを目指しています。これを具体化するために、パーパスを起点とし、バックカスティングで中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」と第11次中期経営計画を策定し、2021年1月より着実に推進しています。

「統合レポート2022」では、上述した2つの取り組みの内容や進捗状況について、価値創造プロセス、重点戦略、ESG情報など、財務・非財務の両面から、具体的かつ分かりやすくまとめるべく腐心しました。なお、作成プロセスおよび記載内容は、正当

であることを確認しています。

本レポートが、株主や投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に、当社の価値創造ストーリーをより良くご理解いただくための一助となれば幸いです。さらに、本レポートをエンゲージメントツールとして活用して皆様との対話を深め、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

執行役員  
ESG本部長（統合レポート開示責任者）  
**上田 健次**

## Contents

### ユニ・チャームが目指す姿

- 1 The Unicharm Way
- 2 ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは
- 4 社長メッセージ
- 10 ユニ・チャームの成長の軌跡
- 12 ユニ・チャームの事業展開
- 14 財務ハイライト
- 15 非財務ハイライト
- 16 ユニ・チャームの価値創造モデル
- 18 「共生社会」の実現に向けた価値創造のプロセス
- 20 さまざまなアプローチから生まれるユニ・チャームの新たな価値

### 「共生社会」の実現に向けて

- 24 Kyo-sei Life Vision 2030  
～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～
- 28 経営の基本方針
- 30 第11次中期経営計画

### 「共振の経営」で強化していくもの

- 32 人材 個人の力の強化
- 34 事業を通じた環境貢献 地球を守る力の強化
- 36 マーケティング ネットワークの力の強化
- 38 デジタルトランスフォーメーション(DX) 組織の力+αの強化
- 40 生産 モノづくりの力の強化
- 42 研究開発・知的財産 組織の力の強化
- 44 財務方針 資金創出の力の強化
- 46 事業別概況
  - 48 パーソナルケア事業
    - 48 ウェルネスケア関連商品
    - 50 フェミニンケア関連商品
    - 52 ベビーケア関連商品
  - 54 パートナー・アニマル(ペット)ケア事業

### 持続的な成長の基盤

- 56 環境に対する取り組み
  - 57 環境目標2030
  - 58 気候変動(TCFDに基づく開示)
- 60 社会に対する取り組み
  - 60 人権
  - 61 職場環境づくり
  - 62 品質
  - 63 サプライチェーンマネジメント
  - 64 地域社会
- 65 ガバナンスに対する取り組み
  - 65 社外取締役メッセージ
  - 66 役員一覧
  - 68 コーポレート・ガバナンス
  - 78 コンプライアンス
  - 80 リスクマネジメント

### データ

- 84 10年間の主要財務・非財務データ
- 86 連結財政状態計算書
- 87 連結損益計算書/連結包括利益計算書
- 88 連結持分変動計算書
- 89 連結キャッシュ・フロー計算書
- 90 企業情報

### 編集方針

編集にあたっては、2021年1月付で改訂された価値報告財団(VRF)\*の「国際統合報告フレームワーク」などを参考にしています。  
\*当フレームワークを公表した国際統合報告評議会(IIRC)とサステナビリティ会計基準審議会(SASB)が2021年6月に合併して新たに設立された組織

### 対象期間など

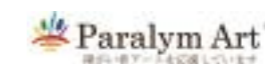
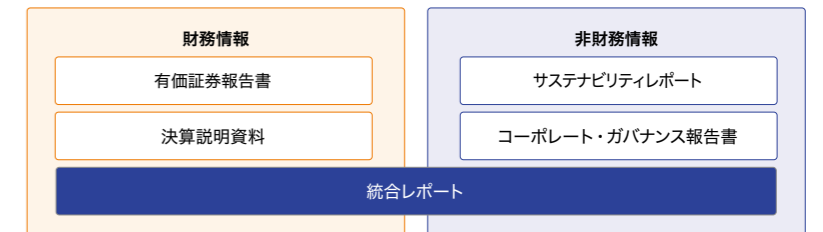
対象期間：2021年度(2021年1月1日～2021年12月31日)  
一部、前後の活動や将来目標を含んでいます。  
対象範囲：ユニ・チャームグループ(ユニ・チャーム株式会社および国内外の連結子会社)を基本としていますが、一部非連結子会社、関連会社に関する記載を含んでいます。なお、本レポート内の「ユニ・チャーム(当社)」は、ユニ・チャームグループを示しています。

### 将来見通しに関する注意事項

本レポートには、過去と現在の事実だけでなく、当社の戦略、計画、業績などに関する見通しが含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成していますので、実際の業績や活動結果などは、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

### 情報開示体系

当社の財務、非財務情報について、以下の媒体で開示しています。



### 表紙のご説明

当社は、一人ひとりの“生活者”の心とからだの健康をサポートする企業として、多様な世代が共に自分らしく生活する「共生社会」の実現に貢献することを目指しています。そのような活動のひとつとして、社会参加と経済的自立に向けた「パラリンアート」の取り組みに賛同し、統合レポート、サステナビリティレポートの表紙に障がいのあるアーティストが描いた作品を採用しています。「パラリンアート」への支援は2016年より継続し、2022年で7年目となりました。

- 作品タイトル：感謝のサークル
- 作者：takahashi



代表取締役  
社長執行役員  
高原 豪久

## ユニ・チャームが創る、未来の「共生社会」

### 「共生社会」=Social Inclusion

私が強く願う世界の未来像は、「共生社会」です。イメージするのは、世界中の人々が誰ひとり取り残されることなく、平等で、互いにその人らしさを尊重しながら支え合い、共存できる社会です。ユニ・チャームがさらなる成長と発展を続けていくためには、未来に向けて創り出す全ての商品やサービスが「共生社会」の実現に寄与するものでなければならないという揺るぎない想いが私にはあります。

こうした想いを持つ私は、2015年の国連サミットにおいて193の加盟国の全会一致で採択された、国際社会共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」に強く共感しました。この共感から始まり、2020年には当社のパーパスを「SDGsの達成に貢献することと明確に定め、さらにミッション、ビジョン、バリュー」

に分解、一人ひとりが何を目指し、何を実践すべきかを具体化し、全社員に共有しました。

その中でミッションとして掲げたのが、先述した「共生社会」の実現です。当社が目指す「共生社会」とは、Social Inclusion(ソーシャルインクルージョン)、つまり、いわゆる生活弱者に加え、加齢や疾病、出産、生理などにより一時的または一定期間、不利を抱える状況にある人たちまでを視野に、どのような状況においてもその人らしい生活が送れるよう、一人ひとりが自立し程よい距離感でお互いを支え合う社会です。ミッションを明文化してから2年以上が経過し、現在は全社員が「共生社会」の実現を目指して日々活動しています。

パーパス=ミッション・ビジョン・バリュー ▶ P1

### 社会の期待に応えるために、ユニ・チャームが進むべき道

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のパンデミックから3年目となる2022年、いまだ世界各地で人々の苦しみは続いています。未曾有のパンデミックを乗り越えるために、私たちは、国境や言葉、文化の壁などさまざまな境界を越え、お互いに助け合っていかなければなりません。「全ての人々が自立し、互いに助け合い、自分らしく生きていける」社会を人々は求めており、その実現のために企業がすることはたくさんあります。当社のように世界中で事業を展開する企業は、国益に縛られることなく、「利他の心」に基づいて活動を行える立場にあると私は思います。世界中で事業を行うことにより、多くの人々の期待に応えられるという点で、私は改めて当社の可能性を感じています。

当社が事業を通じて社会の期待に応えるには、商品やサービスが世界中の消費者に選ばれる必要があります。この必要性を社内でも共有するため、私たちは「2030年に世界一の企業になる」という目標を掲げています。

世界一の基準は何か。進出市場において多くの商品カテゴリでトップシェアを獲得することはひとつの指標であり、今後も継続して商品やサービスの差別化を図っていきます。ただし、市場シェアはあくまで比較でしか生まれない相対価値に過ぎないと私は考えています。本当の意味で世界一となるには、当社にしか生み出せない絶対価値を明確にする必要があります。当社の絶対価値は、ビジョンである「NOLA & DOLA」を実践し、社会全体の「不」を解消した上で豊かさを生み出し、「共生社会」の実現につなげることで、すなわち、事業を通じて人々の暮らしの質を上げていくことです。当社にしか生み出せない絶対価値を創出し続けることで世界一に近づいていくのです。

「NOLA & DOLA」 ▶ P1

## 「共振の経営」で唯一無二の人と組織を育てる

「2030年に世界一の企業になる」というグループ共通の目標に向けて社員のベクトルや足並みを揃えるために、当社では「共振の経営」という独自のマネジメントモデルを推進しています。これは、経営方針や戦略など経営陣の視点と、現場の最前線で働く社員の知恵といった双方の視点や考え方を、お互いが密にコミュニケーションを取り、学び合うことによって、全社共通の目標に向けた一人ひとりの主体的な行動を生み出す仕組みです。経営陣の視点と現場の社員の力が振り子のような共振を呼び、お互いの成長、そしてグループ全体の成長につながるこれが私の理想です。

「共振の経営」を推進する上で重要なことは、当社の全ての活動において、社員の主体性が基点となっていることです。人は何かをやるうとするとき、その理由や気持ちに共感できなければなかなか行動に移せず、たとえ行動したとしても本気を出せない

私は思います。グループ全体で掲げる目標に対して全社員の共感を得られれば、一人ひとりが自ら行動するようになります。そして、その力は徐々に結集し、ユニ・チャームという組織全体の力になっていきます。ただ、「共感はある」と私は考えます。「共振の経営」とはつまり、全社員の自発的な行動につながる「共感」を生み出すために、まずは社員の多様性を活かそうという積極的な働きかけなのです。

世界各地に拠点と社員を擁する当社にとって、それぞれの国や地域特有の文化や価値観、働き方をまずは受け入れることで共振し、共感につなげていくことが大切だと思っています。同時に私は、当社の社員には相互に多様性を認め合うと同時に、個々の意志やアイデンティティは強く持ち続けてほしいと思っています。そうすることで一人ひとりの個性が際立ち、唯一無二の人と組織になり得るからです。

## 2021年の環境変化を受けて、ユニ・チャームが起こすアクション

COVID-19のパンデミックを境に、世界中で消費に関わる意識や行動が一変しました。リモートワークの普及や多人数での集会、会食の機会の減少をきっかけに在宅時間が増え、育児や介護、パートナー・アニマル(ペット)との向き合い方ははじめとするさまざまな意識に変化が見られます。

ひとりの時間が増えたことが、自分の内面と向き合う機会の増加につながり、例えば「より安全で安心なもの、より自分のニーズに正しく合致したものを選ぶ」といった、商品やサービスの価値の本質を基準として選択する傾向が社会全体で高まっています。特に1990年代後半から2000年代に生まれたZ世代は、自然環境問題や社会課題に高い関心を持ち、自分の価値観を投影できる商品やサービスを選ぶ傾向があります。また、人気のYouTuberやインスタグラマーなどが発信する情報を基に商品を選ぶ「インフルエンサー消費」が加速し、市場のパーソナライズ化が進んでいます。パーソナライズ化とは、不特定多数に向けた量産型のマス市場と異なり、消費者個々の多様な嗜好を満たす商品を求める傾向のことです。こうした「自分向け」の商品を選ぶ傾向は、単身世帯に限らず、同居する家族内でも一人ひとりのこ

だわりを反映した多様な商品を求めるようになってきていることにも現れています。

当社では、こうした消費者の変化を素早く察知し、従来の定番商品に加え、これまでにない新たな価値を付加し、人々の暮らしの質の向上に寄与する商品・サービスを強化しています。従来品に比べ、一定以上のプレミアムを実感できる商品を継続的に開発することで差別化を図り、市場全体に対してより高い価値を創造していきます。

消費者意識の変化に加え、ベビーケアやフェミニンケア市場では、世界的に対象世代の人口減少が予測されています。人口減少に伴うマーケットの縮小には、商品のプレミアム化とライフタイムバリュー(顧客生涯価値)の最大化の合わせ技で対抗していきます。当社は、乳幼児、若年層、中年層、高齢者層といった、ライフステージに応じた商品やサービスを提供しており、ライフステージの変化とともに、さまざまなコンタクトポイントで新しい「習慣」や「常識」を提案することで、消費者から選ばれ続けることを目指しています。付加価値を高め、プレミアム化を図った商品・サービスの展開を進め、消費者が当社の商品・サービスを選ぶ際の



動機づけとすると同時に、消費者1人当たりの長期にわたる高い収益性の確保につなげていきます。

COVID-19のパンデミックを契機としたもうひとつの大きな変化は、デジタル技術の普及が加速したことです。国や企業がデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、世界中でデジタル技術の実装が進んだことで、消費者ニーズの見極めにかかるリードタイムが大幅に短縮されました。また、世界各地でモノづくりのスマート化が進み、効率的な生産体制が着々と整備されています。当社では、DX推進の目的を、消費者本人ですら自覚していない潜在的な欲求であるインサイトを探る手段として考えており、最終的には新商品の開発やリニューアルのポイントの見極め、そして新規カテゴリーの創造につなげることと位置づけています。

2019年には、当社初のスマートファクトリーである九州工場が操業を開始し、産業用ロボットの導入やセンサー検知で稼働率低下の要因を発見するシステムなど、デジタル技術を駆使して生産工程の徹底した効率化を図っています。消費者の購買行動が多様化していることから、多品種少量生産をローコストで行うことが、これからのモノづくりの鍵となります。DX推進を加速

させ、より一層生産の効率化を進めていきます。

2021年には、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの構築を加速させるべく、DX推進本部を新設しました。消費者の生活や商品の使用実態の把握を目的とした、一般家庭への訪問調査をオンライン上で行い、映像や音声情報を収集できるデジタルスクラムシステムや、保育園が保管している紙おむつの残り枚数をデータで管理し、在庫が減少すると自動発注するシステム、さらには近隣の保育園への紙おむつの納品日を自動で調整し、効率的な配送ルートを導き出すシステムを開発しました。後者2つのシステムは、紙おむつのサブスクリプションモデル「手ぶら登園」として事業化しており、2022年2月時点で全国1,700以上の保育施設が導入しています。当社は、今後もDX推進を加速させ、消費者インサイトの発掘をイノベーションの創出、そして、革新的なビジネスモデルの構築につなげていきます。そうすることで、「NOLA & DOLA」の実践をより効果的・効率的に行うことができ、「共生社会」の実現可能性が高まると考えています。

## ユニ・チャームの商品やサービスが多くの消費者に選ばれるために

今後、先述の環境変化を踏まえたアクションを起こし、市場で勝ち残るには、当社独自の強みと競争優位となり得る要素を的確に捉え、差別化を図らなければなりません。

当社の強みとして一番分かりやすいものは、**不織布・吸収体分野に特化した高い技術力**です。不織布・吸収体に特化した研究、加工・成形技術の開発と改良を徹底的に行い、人々の不快をなくし快適を提供するために、その技術を活用してきました。これらを高付加価値な商品の開発につなげる力は、60年近くこの市場をリードしてきた当社の誇りでもあります。

また、赤ちゃんや高齢者、パートナー・アニマル(ペット)など、ユーザー本人の要望を直接聞くことが難しい商品を扱っていることから、商品開発の際、言語化されないニーズを的確につかむことを重視しています。既成概念にとらわれない鋭い観察眼を持ち、生活や消費の実態の奥深くに隠れている人々のニーズの本質を追究し、**得られた新たな着眼点を基にイノベーションにつなげ**

ていく力は、「当社ならでは」と言えます。鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングや、これに応える商品開発・生産技術分野におけるフロンティア精神は、当社のビジョンである「NOLA & DOLA」の浸透と徹底した実践によって生み出されるものであり、当社でしか生まれ得ない力だと思っています。

さらに、この2つの強みを下支えする力として、当社が優れている点は、**実行力の高さ**です。「共振の経営」は、社員の自発的な行動を促すためのマネジメントモデルであることは先述しましたが、全社員が実行力を発揮できるような働きかけを行っています。「共振の経営」によって培われた社員の実行力の高さは当社の成長には欠かせません。

当社が持つ強みのうち、これらの3つを競争優位性としてより一層強化し、多くの消費者に選ばれる価値の創出につなげていきます。

## 成長を加速させる「Kyo-sei Life Vision 2030」と第11次中期経営計画

「共生社会」の実現を目指し、当社が成長していくための道筋を設定し、社員の行動の方向性を明確にするために、ESGの側面から中長期的な目標を定めた「**Kyo-sei Life Vision 2030～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～**」(以下、「Kyo-sei Life Vision 2030」と、財務的な側面から中期的な戦略を策定した第11次中期経営計画の2つの大きな経営方針を、グループ全体で着実に実行しています。

「Kyo-sei Life Vision 2030」は、「私たちの健康を守る・支える」「社会の健康を守る・支える」「地球の健康を守る・支える」の3つに、「ユニ・チャーム プリンシプル」を加えた4つのパートで構成されており、それぞれに5つ、合計20の重要取り組みテーマ・指標・目標を設定しています。実行初年度である2021年度を振り返り、「Kyo-sei Life Vision 2030」で掲げた「私たち」「社会」「地球」の「健康を守る・支える」取り組みの重要性を認識しています。

まず「私たちの健康を守る・支える」を推進する上で、これまで当社が積極的に市場開拓をリードしてきた日本やアジアにおいて、出生率の低下に伴い人口の減少が顕著となっています。その



ため「健康寿命延伸/QOL向上」に資するウェルネスケア事業や、パートナー・アニマル(ペット)ケア事業を通じて「パートナー・アニマル(ペット)との共生」に取り組むことが成長性と収益面の双方で重要です。さらには、これから人口の増加が見込まれるアフリカなど、未進出の市場の開拓を積極的に進め、「育児生活の向上」「衛生環境の向上」「性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献」を実現しつつ、さらなる成長を目指します。

また「社会の健康を守る・支える」を推進する上で、市場のパーソナライズ化に伴い、これまで以上に細分化された市場に合わせて商品やサービスをカスタマイズした上で、より一層進化させていく必要があります。消費者の購買動機が「自分らしさや自分らしく過ごせる社会の実現につながるから」という商品の本質の追求にシフトする中で、これまで以上に高付加価値な商品を開発しなければ、将来的に当社の商品が消費者に選ばれなくなる可能性があるからです。当社の強みである鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングとデジタル技術の掛け合わせにより、消費者インサイトの効率的な発掘が可能となります。積極的なデジタル技術の活用は、より高度な「NOLA & DOLA」の実践につながる唯一無二の商品やサービスを生み出し、「共生社会」の実現に寄与すると確信しています。

そして「地球の健康を守る・支える」を掲げているように、環境問題の解決に向けた積極的な行動なくして、企業の成長はあり得ないと私は考えています。衛生用品という、使い捨てであることに意義のある商品を扱う企業として、サーキュラーエコノミーの実現に向け、使用済み紙おむつリサイクルプロジェクトを自治体や他社と連携して進め、水平リサイクルシステムの事業化に向けた実証実験を行っています。将来的には、紙おむつの原料は新たな森林資源を使用せず、使用済み紙おむつからリサイクルされ

た再生資材だけとなることが理想です。そうすることで、自然との共生と「使い捨て」という究極の衛生管理の両立が実現できるのです。

このように「Kyo-sei Life Vision 2030」は、20の重要取り組みテーマ・指標・目標によって、社員一人ひとりが具体的にどのように行動すべきかを明確にしています。グループ全体で着実に取り組みを進め、ESGへの対応を強化すると同時に当社の成長を加速させています。

**第11次中期経営計画**は2022年度で2年目となり、策定した5つの基本戦略は、それぞれの担当役員・幹部が戦略の遂行を率いています。1年目の2021年度は戦略を着実に遂行した結果、厳しい事業環境下ではありましたが、増収増益を達成することができました。具体的には、売上高は552億円(7.6%)増収の7,827億円、コア営業利益は77億円(6.7%)増益の1,225億円となりました。なお、第11次中期経営計画では、2023年度の連結売上高8,880億円、期間中の売上高CAGR(年平均成長率)6.9%、コア営業利益率15.5%、ROE15.0%という財務目標を掲げ、これを達成するべくグループを挙げて全力で取り組んでいます。当社の中期経営計画は3年ごとに発信していますが、1年ごとに現状分析や環境変化の予測を行い、常に3年先を見据えて変化を先取りする「ローリング計画方式」を取っています。「共生社会」の実現という最終目的地は変わらずとも、状況変化をいち早く察知し、常に最良のルートを選ぶイメージです。重点戦略を毎年見直し、変化に対応することで、確実な目標達成につなげています。

中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」 P24-27  
第11次中期経営計画の戦略の具体的な進捗 P30-45

## 持続的な成長に向けて

当社の中長期的な成長の実現には、パーパスを起点とした戦略の策定が欠かせません。今後も、直接的に「SDGsの達成に貢献する」戦略を策定し、当社の商品・サービスの購入や使用が自然環境問題や社会課題の解決につながると消費者が実感できる価値を創出し、そのような価値の多寡が消費者の購買動機とな

るような意識変革を起こしていきます。「共生社会」の実現に近づくためにも、社会課題の解決そのものをユニ・チャームの成長ドライバーとするべく尽力していきます。

2022年6月  
代表取締役 社長執行役員

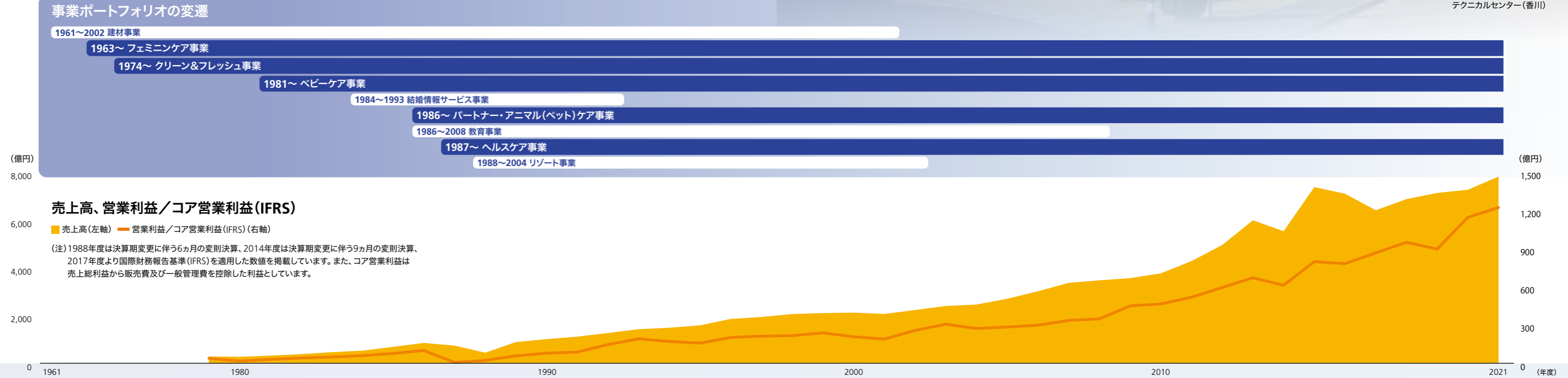
**高原 豪久**

## ユニ・チャームの成長の軌跡

ユニ・チャームは、建築資材の製造・販売で創業した後、生理用ナプキン市場に参入して以来、不織布を巧みに加工した画期的な商品を次々と発売し、業界のパイオニアとして市場をリードし続けてきました。事業の多角化、事業ポートフォリオの再編を経て、2000年代以降は本業多角化、専門国際化を打ち出し、不織布・吸収体分野の高い技術力をはじめとする強みを活かし、時代に応じた社会のニーズに 대응しています。培ってきた強みに磨きをかけ、「共生社会」の実現に寄与する新たな価値を生み出し、さらなる成長を続けていきます。



テクニカルセンター(香川)



**1961~1980年代前半**

**建材事業で創業し、多角化**

1961年に建材事業である木毛セメント板の製造・販売で事業を開始した後、1963年に生理用ナプキンの製造・販売をスタート。その後、不織布・吸収体関連へと事業分野を拡大し、成長の礎を築きました。1980年代には事業の多角化を進め、さまざまな分野の事業を展開しました。

**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**

日本国内の人口減少と不織布・吸収体関連市場の成熟化をあらかじめ予測し、著しい経済成長が見込まれるアジア地域を重点市場と位置づけ、1984年に台湾-大中華圏で合弁会社を設立したことを皮切りにアジア各国・地域に相次いで進出、積極的にグローバル化を進めました。

**2000年代**

**本業多角化、専門国際化**

事業ポートフォリオの再編を図り、祖業である建材事業をはじめ複数の事業を売却。不織布・吸収体関連事業をコア事業とし、経営資源を集中的に投下することで事業基盤を強化、その中で特に差別性、収益性の高いものはグローバル化を進め、アジアへの展開を加速させました。

**2010年以降**

**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る形で急成長を遂げ、事業展開地域をアジア以外にも拡大。アジアでの強固な経営基盤を背景に、アフリカや南米など成長期にある市場に積極的に参入し、さらなる成長につなげています。



創業当時の金生工場(愛媛)

**海外展開の変遷**

- 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ペーパ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

- 2002 フィリピンに合弁会社設立
- 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  
韓国に合弁会社設立
- 2008 オーストラリアのAPPP Parent Pty Limitedを買収、100%子会社化  
インドに100%子会社設立  
合弁会社ユニ・チャームメンリッケがロシアに100%子会社設立
- 2009 合弁会社ユニ・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%を住友商事株式会社より取得  
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 ブラジルに合弁会社設立
- 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 (Cayman) Limitedを買収
- 2019 インドネシアの子会社 PT UNI-CHARM INDONESIA Tbkがインドネシア証券取引所メインボード市場に上場

## ユニ・チャームの事業展開

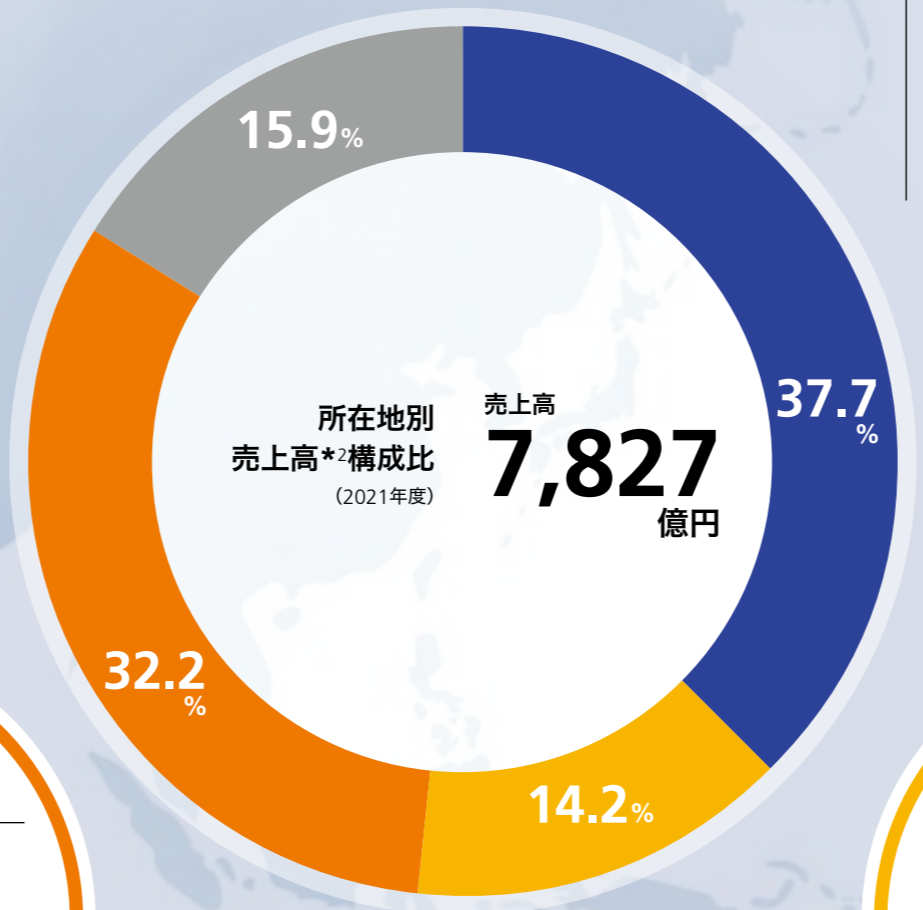
ユニ・チャームが提供するさまざまな商品やサービスは、清潔で健康的な生活のために不可欠なものとして、世界のあらゆる地域で需要が高まっています。現在は約80の国と地域で事業を展開し、高い評価を得ています。



- 市場シェアNo.1商品**
- パーソナルケア事業
    - ベビー用紙おむつ
    - サウジアラビア
  - パートナー・アニマル(ペット)ケア事業
    - 犬用トイレタリー
    - アメリカ



- 市場シェアNo.1商品**
- パーソナルケア事業
    - 大人用排泄ケア用品
    - マスク
    - ウェットティッシュ
    - 化粧用パフ
    - 生理用品
    - ベビー用紙おむつ
  - パートナー・アニマル(ペット)ケア事業
    - 猫用トイレタリー
    - 犬用トイレタリー



\*1 主な地域は北米、サウジアラビア、ブラジル、オランダ

\*2 外部顧客に対する売上高

- 市場シェアNo.1商品**
- パーソナルケア事業
    - 大人用排泄ケア用品
    - インドネシア、タイ、台湾-大中華圏、ベトナム\*3
    - 生理用品
    - インドネシア、タイ、台湾-大中華圏、ベトナム\*4
    - ベビー用紙おむつ
    - インドネシア、タイ、ベトナム\*4
- \*3 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  
\*4 114都市



(2021年 ユニ・チャーム調べ)

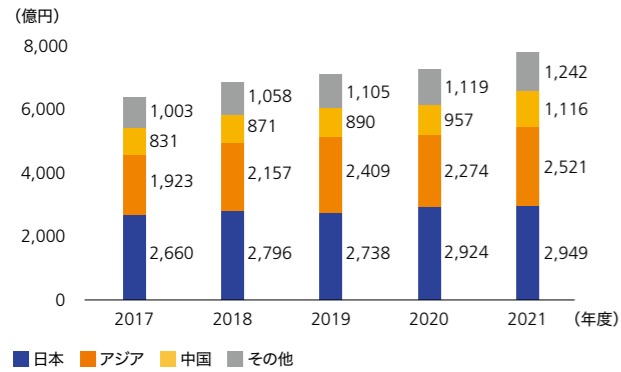
社員数    グループ会社数    工場数



## 財務ハイライト

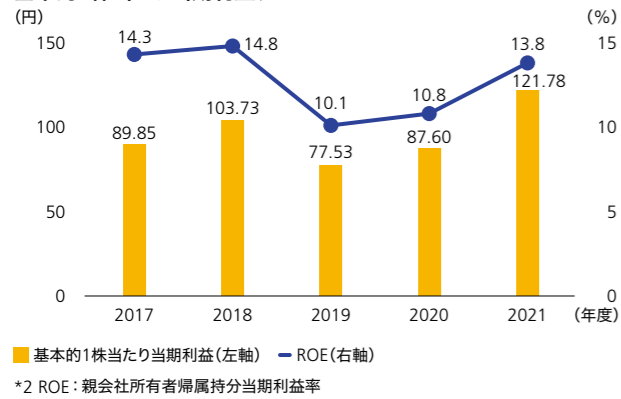
(注)2017年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

### 地域別売上高



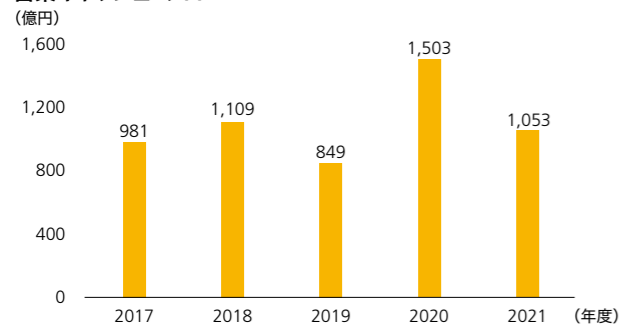
2021年度の売上高は7,827億円で前年度比7.6%の増収となり、5年連続で過去最高を更新しました。日本では、商品の高付加価値化促進で好調を持続して0.8%の増収、売上高構成比率が62.9%に達した海外では、一部地域でCOVID-19の影響によるロックダウンがありましたが、中国や東南アジア各国、インド、中東、北米といった全ての主要国で順調に成長し、12.1%の増収となりました。

### 基本的1株当たり当期利益、ROE\*\*



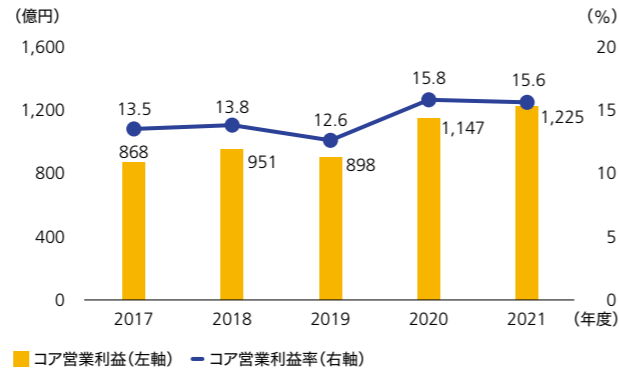
2021年度の基本的1株当たり当期利益は121.78円、ROEは13.8%と前年度から大幅に改善しました。これは、コア営業利益の増益に加え、その他の費用や金融費用が減少したことによるものです。

### 営業キャッシュ・フロー



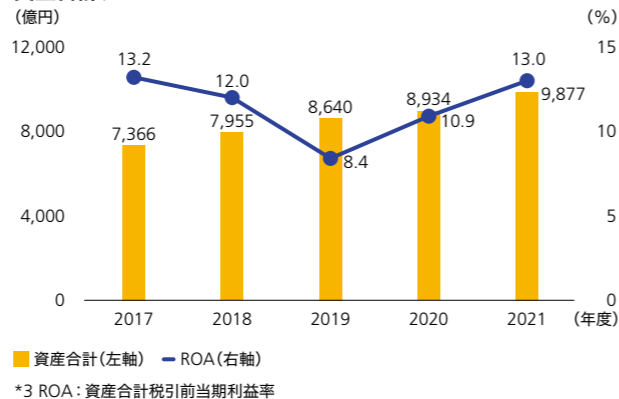
営業活動により得られたキャッシュ・フローは、1,053億円の収入となりました。主な収入は、税引前当期利益、減価償却費及び償却費、仕入債務及びその他の債務の増加、主な支出は、法人所得税の支払、棚卸資産の増加によるものです。

### コア営業利益\*1、コア営業利益率



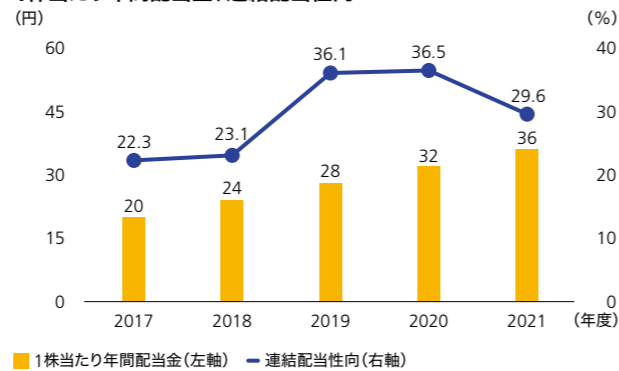
2021年度のコア営業利益は1,225億円で、前年度比6.7%の増益となり、過去最高を更新しました。また、第3四半期に入り原材料費の高騰や物流費率の上昇などがあり、コア営業利益率は0.2ポイント悪化して15.6%となりましたが、高い収益性を保持することができました。これには、商品ミックスや持続的な生産性の改善、各国・地域における事業の増収効果が大きく寄与しました。

### 資産合計、ROA\*\*3



2021年度末の資産合計は9,877億円で前年度末に比べ942億円増加しました。主な増加は、投資有価証券等のその他の金融資産506億円、棚卸資産282億円、売上債権及びその他の債権167億円によるものです。

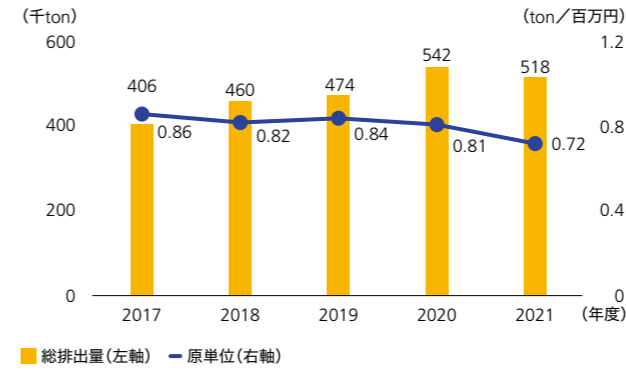
### 1株当たり年間配当金、連結配当性向



2021年度の1株当たりの年間配当金は、第2四半期末の1株当たり18円に、期末配当1株当たり18円を加え、36円となりました。この結果、20期連続増配となり、親会社所有者帰属持分比率(DOE)は4.1%、連結配当性向は29.6%となりました。なお、当社は配当の安定的かつ継続的な増額を実施し、自己株式取得と合わせた総還元性向50%を目標に利益還元を充実を図っています。

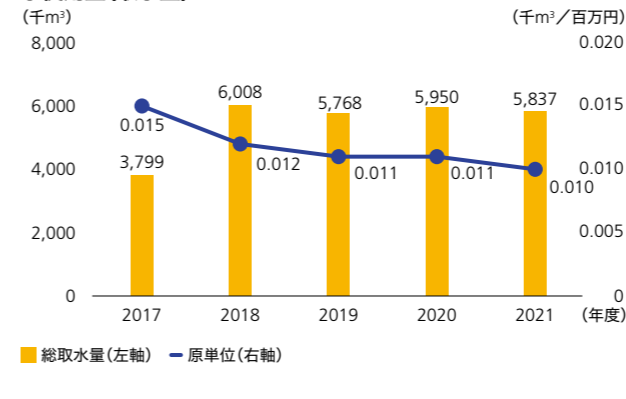
## 非財務ハイライト

### CO<sub>2</sub>排出量



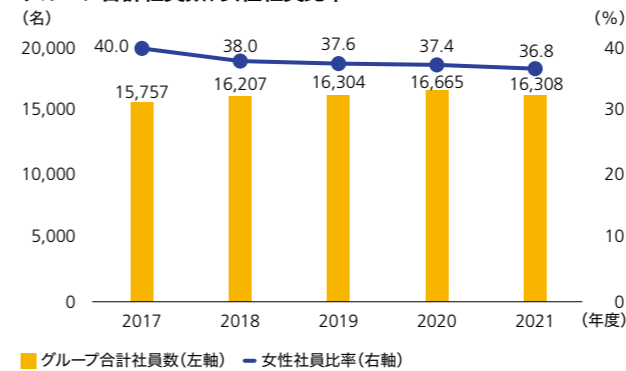
2021年度は再生可能電力への切り替えにより、総量・原単位とも前年度より減少しました。対象範囲は、2017年度は日本、タイ(Uni-Charm (Thailand) Co., Ltd.)、中国、インドネシア、ベトナム、台湾-大中華圏。2018年度にインド、アメリカ、2020年度に韓国、サウジアラビア、エジプト、ミャンマー、ブラジル、タイ(DSG International (Thailand) Public Co., Ltd.)、マレーシアを追加しました。

### 水使用量(取水量)



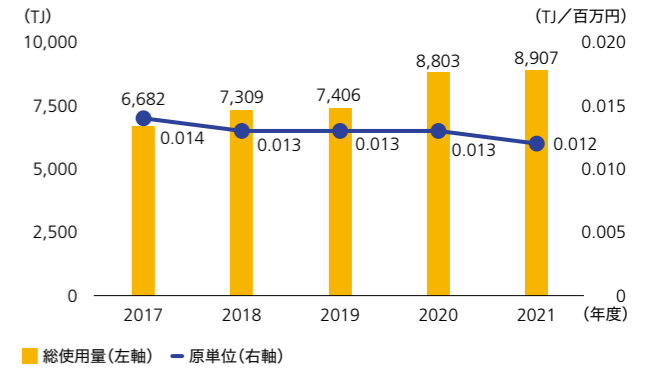
2021年度は、総量・原単位とも前年度より削減されました。対象範囲は、2017年度は日本のみ。2018年度にタイ、中国、インドネシア、ベトナム、アメリカを追加しました。

### グループ合計社員数、女性社員比率



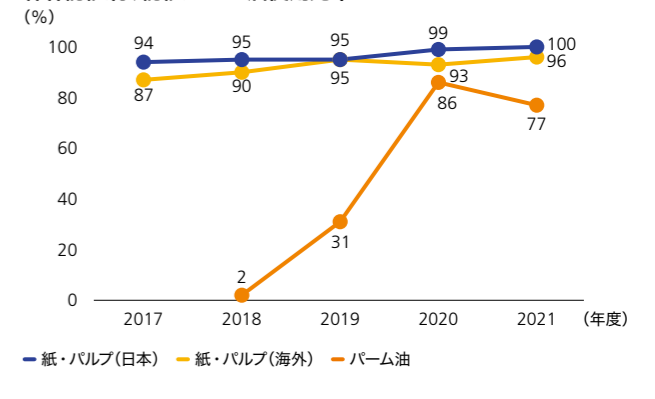
2021年度は、総量・原単位とも前年度より削減されました。対象範囲は、2017年度は日本のみ。2018年度にタイ、中国、インドネシア、ベトナム、アメリカを追加しました。

### エネルギー使用量



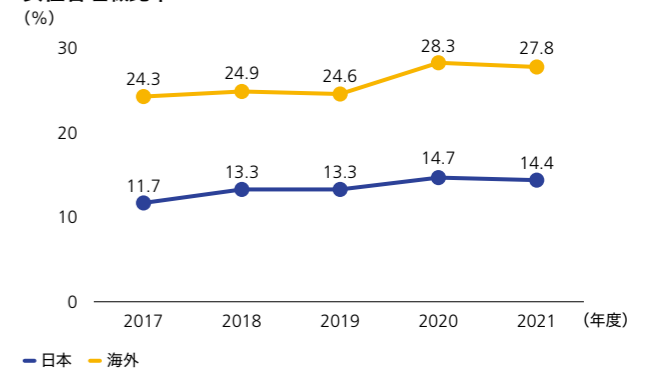
2021年度は省エネ活動の成果などにより、原単位は前年度より減少しました。対象範囲は、2017年度は日本、タイ(Uni-Charm (Thailand) Co., Ltd.)、中国、インドネシア、ベトナム、台湾-大中華圏。2018年度にインド、アメリカ、2020年度に韓国、サウジアラビア、エジプト、ミャンマー、ブラジル、タイ(DSG International (Thailand) Public Co., Ltd.)、マレーシアを追加しました。

### 森林認証材、認証パーム油使用比率

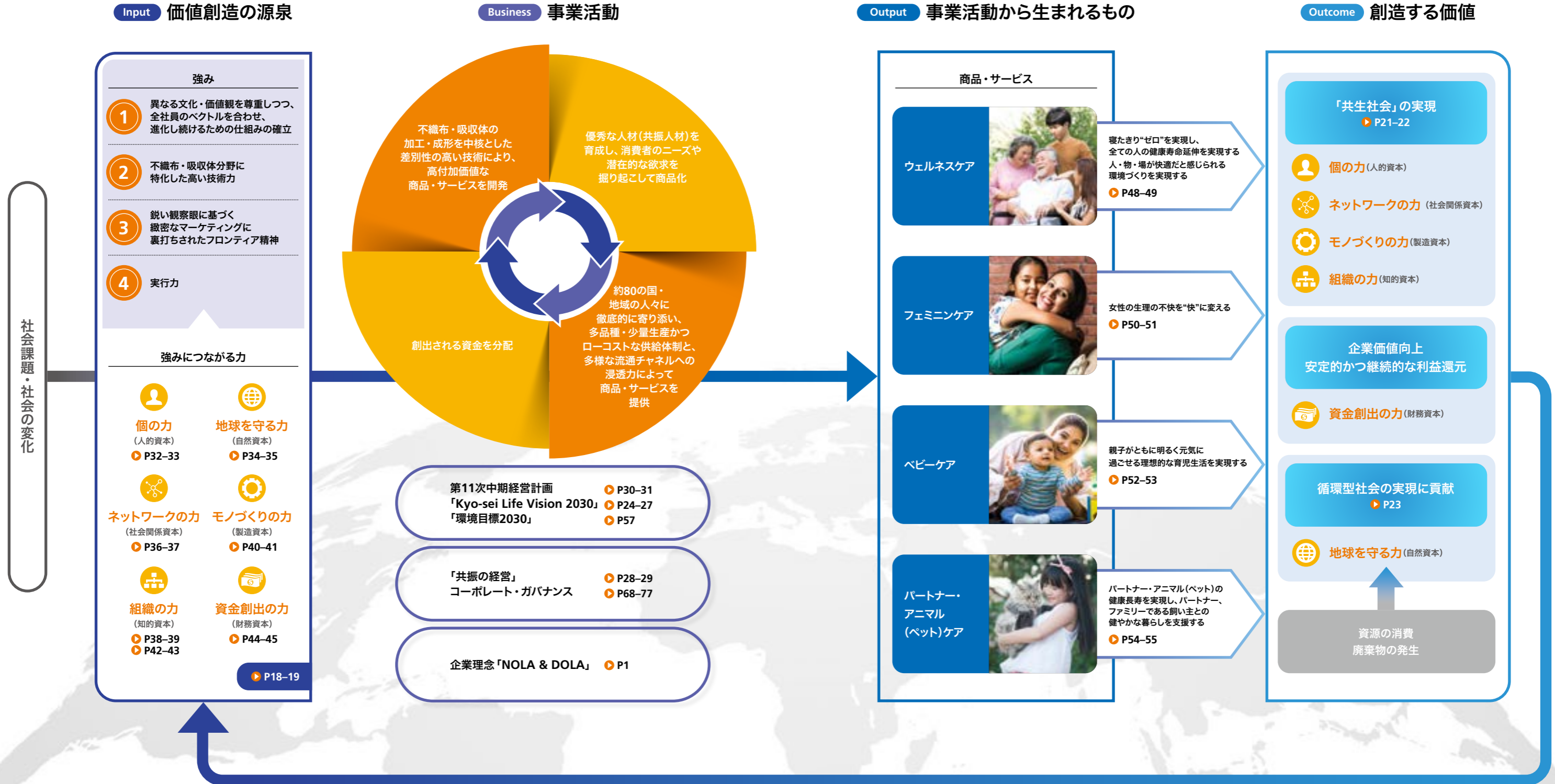


森林破壊に負担しないために、森林認証材、認証パーム油の調達を拡大しています。また、調達するだけでなく、製造工程などで適切に管理していることを証明するために、CoC認証(Chain of Custody/加工・流通過程の管理認証)の取得も進めています。

### 女性管理職比率



Purpose **SDGsの達成に貢献する**



## 「共生社会」の実現に向けた価値創造のプロセス

ユニ・チャームは、創業以来受け継がれている精神・文化を軸とする価値観や理念体系、行動指針などをまとめた「The Unicharm Way (ユニ・チャームウェイ)」をグループ全体で共有し、一丸となってミッションである「共生社会」の実現を目指しています。独自の強みを活かしたビジネスモデルを構築し、「共生社会」の実現に寄与する価値を生み出し続けています。

### ユニ・チャームの価値が生まれるまで

ユニ・チャームでは、全社員が価値創造の原点として「The Unicharm Way」を共有し、事業活動を行ってきました。60年以上にわたる歴史を通して得た資本のうち、重要なものを見極め、力として強化し、独自の強みにつなげています。そして、それらの強みを活かしたビジネスモデルを構築することで、当社にしか生み出せない唯一無二の価値を創出しています。

不織布・吸収体の加工・成形技術をコアコンピタンスとし、そこから派生した事業を中心に展開、勝てる領域に資本を集中させています。その中で、乳幼児、若年層、中年層、高齢者層、そしてパートナー・アニマル(ペット)まで幅広い層のニーズを満たす高付加価値商品を各種扱うことで、ひとりの顧客から生涯にわたって得られる利益であるライフタイムバリューを最大化させ、長期的な収益を確保しています。また、国・地域の各カテゴリーの成長・成熟度に応じた参入方法を検討し、効率的な投資で利益の最大化を図っています。

具体的には成長余地の大きなカテゴリーにおいては直接投資を積極的に行い、対して成熟した市場では技術供与を行うなど、戦略を巧みに使い分けています。この仕組みを機能させ、収益性を高めるため、「共振の経営」[▶](#)をはじめ、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」[▶](#)と第11次中期経営計画[▶](#)に沿って事業活動を行い、目標を達成することで企業として成長し続けています。

今後もさらに企業として成長していくために、強みの源泉であるさまざまな力を強化し、一層進化させています。そして、「共生社会」の実現に寄与するさらなる価値の創出に努め、世界中で必要とされる企業であり続けます。

- 「共振の経営」 [▶](#) P28-29
- 中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」 [▶](#) P24-27
- 第11次中期経営計画 [▶](#) P30-31

### ユニ・チャーム独自の強み

#### 1 異なる文化・価値観を尊重しつつ、全社員のベクトルを合わせ、進化し続けるための仕組みの確立

約80の国と地域で事業を展開するユニ・チャームの社員は、多様な文化や価値観を持っています。多様性を受け入れ、調和して活かすため、グループ全体で「The Unicharm Way」を共有し、社員の「ものの見方」「考え方」「行動の仕方」の変革を促しています。さまざまな背景を持つ社員がひとつの目標を目指して進み、進化し続けるための仕組みを確立させています。

個の力  
(人的資本)

#### 2 不織布・吸収体分野に特化した高い技術力

不織布・吸収体の加工・成形を通じて、人々の不快をなくし快適を提供するための技術をコアコンピタンスとしています。不織布や吸収体に特化した研究や加工・成形技術の開発と改良を徹底的に行い、その技術を高付加価値な商品の開発につなげる力は世界でも高い評価を得ています。

組織の力  
(知的資本)

地球を守る力  
(自然資本)

モノづくりの力  
(製造資本)

#### 3 鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングに裏打ちされたフロンティア精神

赤ちゃんや高齢者、パートナー・アニマル(ペット)など、実際のユーザーの要望を聞くことが難しい商品を扱う企業として、言語化されないニーズを的確につかむことを重視しています。既存の概念にとらわれない鋭い観察眼を持ち、生活や消費の実態の奥深くに隠れている人々のニーズの本質を追究し、得られた新たな着眼点を基にイノベーションにつなげていくアプローチは、他社にはない強みです。

個の力  
(人的資本)

ネットワークの力  
(社会関係資本)

#### 4 実行力

「共振の経営」を推進するために、全社員が「OODA-Loop」メソッド[▶](#)を活用し、主体的に行動しています。社員一人ひとりが、現場で得た一次情報から個別の具体的な状況の本質を理解し、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実行しています。

「OODA-Loop」メソッド [▶](#) P28

個の力  
(人的資本)

組織の力  
(知的資本)

### 強みにつながる6つの力

当社が持つ強みの源泉として、主に以下の6つの力があり、独自の強化策を取り、それぞれの力を常に進化させ続け、強みにつなげています。

#### 個の力(人的資本)

人材はユニ・チャームにとって大きな力です。世界中で「The Unicharm Way」に基づく人材育成を行うことで、全社員のベクトルを合わせ、世界各地で鋭い観察眼や実行力を備えた優秀な人材を多数輩出しています。

強化策 [▶](#) P32-33

#### 地球を守る力(自然資本)

パルプなどの森林資源や石化由来の原料を使用し、使い捨てを前提とする商品を提供する企業として、気候変動対策に向けた取り組みだけでなく、事業活動そのものを環境問題の解決につなげるべく、リサイクル技術の実用化や環境配慮型商品の開発につながるイノベーションに挑戦しています。

強化策 [▶](#) P34-35

#### ネットワークの力(社会関係資本)

世界各地で事業を展開している企業として、あらゆるパートナーと良好な関係を築いています。現地の流通事業者と太いパイプを持ち、生活に密着したマーケティングを行い、文化やニーズに合った商品やサービスを展開しています。また、雇用の促進や女性の社会進出支援などの地域活動を通じて、社会課題の解決にも貢献しています。

強化策 [▶](#) P36-37

#### モノづくりの力(製造資本)

世界各地に生産拠点を置き、商品開発も現地でできる体制を整えています。また、「Unicharm Total Management Strategic System\*」(以下、UTMSS)という独自の改善活動により、常に高い品質レベルの商品をお客様へ提供し続けられるよう、世界中の工場生産性や品質の改善に取り組んでいます。

強化策 [▶](#) P40-41

#### 組織の力(知的資本)

不織布・吸収体の加工・成形技術やリサイクル技術を、デジタル技術を活用しながら絶えず進化させています。これら開発活動に基づく知的財産を、知的財産部門が開発部門およびマーケティング部門と連携し、着実に出願・権利化することで事業の競争優位性の維持・強化を図っています。

強化策 [▶](#) P38-39  
[▶](#) P42-43

#### 資金創出の力(財務資本)

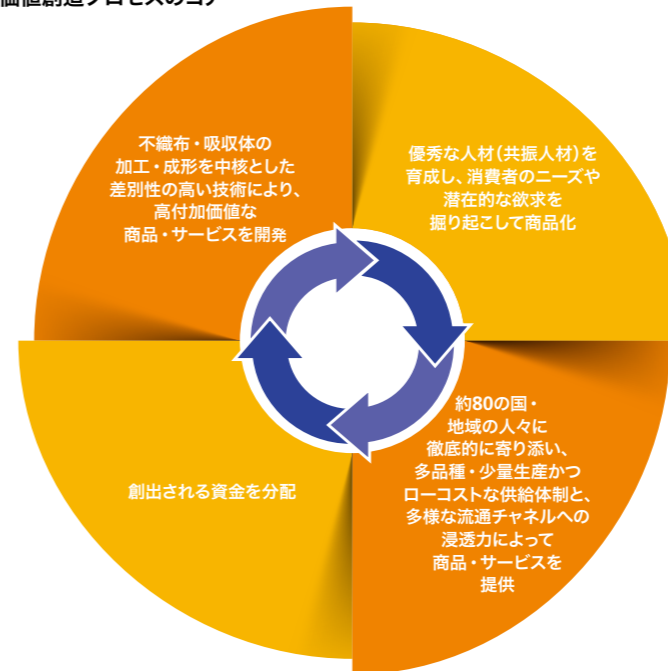
事業活動によって創出された資金は、積極的な成長投資と、安定的で継続的な株主還元のパラバランスを考慮した配分に努めています。

強化策 [▶](#) P44-45

\* ユニ・チャームが独自で築きあげる「受注⇒生産⇒納品⇒回収」までの事業活動の中で経営効率の向上を目的とした改善活動を推進する考え方、哲学。

### SDGsの達成に貢献する価値が新たな収益機会を生み出す

#### 価値創造プロセスのコア



ユニ・チャームは、6つの力を強化することで、4つの強みの進化を促し、より独自性を増した強みを事業活動に活かしています。当社の事業活動は常に、ミッションである「共生社会」の実現を目指して行われ、その概念はSDGsと一致しています。つまり、創出する価値は全てSDGsの達成に貢献します。この考え方を軸として、独自の強みを活かし、事業活動を行うことで、さまざまな社会課題を起点とした新たな市場の創出につなげ、収益機会を生み出していきます。

価値創造の具体例 [▶](#) P20-23  
認識しているリスク、その対応策 [▶](#) P81-82

CASE  
1

鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングと実行力から生まれる価値

## デング熱から赤ちゃんを守りたい

— 世界初\*アンチモスカプセル搭載紙おむつ『MamyPoko Extra Dry Protect』

### 社会が抱える課題と商品企画の背景

地球温暖化の進行は、さまざまな感染症を媒介する蚊の生息域を広げる一因であり、各種感染症の拡大が懸念されています。特にアジアやアフリカで感染拡大が深刻化しているデング熱は、乳幼児が死に至る危険性もあります。例えば、マレーシアやシンガポールでは年々デング熱の感染者数が増加し、2019年にはマレーシアで182名が犠牲になるなど切実な問題となっています。

『MamyPoko Extra Dry Protect』は、身近に迫るデング熱の脅威に危機感を抱いたマレーシア現地法人で活動するメーカーの「デング熱から赤ちゃんを守りたい」との思いから生まれました。予防できる病気や死の危険性から乳幼児を守る手段として、毎日何度もつけ替えるおむつが活用できないかと考え商品化に至ったのが、本商品です。

### 商品化の過程と創出価値

ユニ・チャームでは、商品の企画段階において、開発者やメーカーは、その国・地域で暮らす人々の生活に密着し、文化や習慣によって異なる育児の常識を肌で感じ取るよう努めています。このスタイルはマレーシアにおいても同様です。何軒ものご家庭を訪ね、生活や消費の実態を徹底的に観察し、その中から生まれる洞察を求めました。また、現地の感染症予防策と数多く存在する蚊よけ商品に着目し、これらの情報を適切に発信することでデング熱対策の意識も高まると確信しました。

### 「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマへのインパクトと貢献するSDGs

デング熱感染の脅威にさらされる地域において、『MamyPoko Extra Dry Protect』が多くのご家庭や保育園等の施設に流通することは、「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマのうち、「育児生活の向上」と「衛生環境の向上」に寄与します。また、SDGsの17の目標に関しては、見過ごされがちな感染症により、赤ちゃんや幼い子どもが予防できる原因で命を落とすリスクを軽減するという点で「3.すべての人に健康と福祉を」、そして赤ちゃんの肌にも安全な成分を使用し、人の健康や環境への悪影響を最小化するという点で「12.つくる責任 つかう責任」に貢献しています。



マレーシアでの訪問調査の様子

こうして開発されたのが、赤ちゃんの肌に触れても安全な天然由来の忌避剤を塗布した乳幼児向けの紙おむつです。蚊が忌避するレモンガラス成分をマイクロカプセルに入れ、紙おむつのテープ部分に塗工することで、テープの付け外しの際にカプセルが破碎され、蚊を近づけないようにします。



『MamyPoko Extra Dry Protect』

### 今後の展開とさらなる創出価値

一人ひとりが感染症について正しい知識を得て予防策を講じることが、感染症に強い社会の形成につながります。当社は、マレーシアのクアラランプールで、デング熱の危険性や予防策について専門医とのパネルセッションを実施したほか、デング熱に関する正しい情報を発信するべく、『MamyPoko Extra Dry Protect』専用のWebサイトを立ち上げました。同サイトでは、赤ちゃんとともにデング熱を経験した母親の体験談や、専門家の知見を取り入れた具体的な予防策をはじめ、さまざまな情報を提供しています。正確な情報の発信を継続的にを行い、人々のデング熱から身を守る意識を高めることで、ユニ・チャームブランドの認知と『MamyPoko Extra Dry Protect』の拡販につながっています。

『MamyPoko Extra Dry Protect』専用Webサイト  
<https://www.mamypokoagainstdengue.com/>

\* テープ部に香料含有の破損有無の両マイクロカプセルが塗工されている構造。主要グローバルブランドにおける幼児用使い捨ておむつ対象(2020年2月 ユニ・チャーム調べ)



## さまざまなアプローチから生まれる ユニ・チャームの新たな価値

ユニ・チャームは、不織布・吸収体の加工・成形分野において、ユニークな着眼点から導き出されたさまざまなアプローチでイノベーションを起こし、これまでにない新たな価値を創出しています。

価値創出の出発点はミッションです。全ての事業活動は「共生社会」の実現を目指して行われ、創出価値はパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ものでなければならないという前提をグループ全体で共有し、社会課題解決を模索しています。

ユニ・チャームが、「共振の経営」の推進によって環境変化に柔軟に対応しながら、どのように独自の強みを活かして重要課題の解決に寄与しているのか。どのように新たな付加価値を生み出し、さらなる企業価値の向上につなげているのか。3つのアプローチを通じてご紹介します。



## 女性の輝く未来のために

— 初潮教育・月経教育をきっかけとしたライフタイムバリューの最大化

### 社会が抱える課題とプロジェクトの背景

インドにおける生理用ナプキンの使用率は、都市部で40%台、農村部ではさらに低く、全般的に衛生的な生理ケアが浸透していません。多くの女性は古布などを再利用して経血を処理しているため、衛生面や経血モシの不安があり、また古い慣習によって月経時は行動制限を余儀なくされています。さらに、生理用ナプキンの存在や、月経のメカニズム自体を知らない女性も多いというのが実状です。近年、都市部では、生理用ナプキンは普及しつつあるものの、自分に合った商品の選択や正しい使い方に関する情報が充実しているとは言えません。

当社は、女性が経血モシの不安や不快感から解放され、月経時も普段と同じように快適に過ごせるように、商品やサービスを広く提供してきました。インドでも「女性のより健康で快適な生活や、就学・社会参加を手助けしたい」という思いから、当プロジェクトは始まりました。



ショップを経営する女性起業家たち

### プロジェクト立ち上げまでの過程と創出価値

インドの生理用品市場に参入を進める中で、生理用ナプキンを普及させるだけでなく、使用者である女性にその存在や月経のメカニズムを正しく理解してもらうことの重要性を認識しました。そこで当社は、



初潮教育の様子

10~20歳の思春期にある児童や生徒、学生を中心に月経のメカニズムや適切なケアを伝え、月経に対する意識を変えていく活動を同時にスタートしました。当プロジェク

### 「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマへのインパクトと貢献するSDGs

インド各地で初潮教育・月経教育を行い、生理について正しい知識を提供することは、「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマのうち、「性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献」に寄与します。SDGsの17の目標に関しては、全ての人が、性や子どもを産むことに関して保健サービスや教育を受け、情報を得られるようにするという点で「3.すべての人に健康と福祉を」、持続可能な社会を作っていくために必要な知識や技術を身につけられるようにするという点で「4.質の高い教育をみんなに」、全ての女性に対するあらゆる差別をなくすという点で「5.ジェンダー平等を実現しよう」に貢献しています。



トは2013年に開始し、現在ではオンラインツールも活用してインド各地の学校で初潮教育・月経教育を行っています。

農村部では、女性たちへ月経に関する正しい知識を広げ、生理用ナプキンの使用を促進する教育・普及活動だけに留まらず、生活しているエリアで生理用品などを販売するショップを経営する「女性起業家 (Women Entrepreneurs)」を選出し、育成することで、女性の社会進出や所得の創出にもつなげています。

女性が初潮教育・月経教育を受けることで、自身の身体に対する興味や知識が増し、衛生知識全般の向上のきっかけとなります。また、生理用ナプキンの普及は、月経時の行動の制約を減らし、女性の就学や社会進出を後押しします。

### 今後の展開とさらなる創出価値

初潮教育・月経教育の実施は、授業を受けた児童や生徒、学生の衛生意識が、後に母親になった際に赤ちゃんにまで及ぶなど、中長期的に効果が持続する可能性があります。当社の事業にとっては、生理に関する教育を足掛かりとして、ユニ・チャームのブランド認知度を高めるとともに、将来的なベビー用紙おむつの潜在需要を開拓する意味も持ちます。ユーザーが買いやすいチャネル・価格帯の商品を今後も展開することで、生理用品にとどまらず、ベビー用紙おむつ、大人用紙おむつの需要を作り出し、成長を実現します。さらに、生理に関する知識が浸透していない他の地域にも活動を広げ、持続的な事業の成長につなげていきます。

## 使い捨てない紙おむつ

— 世界初\*、オゾン処理技術を活用した使用済み紙おむつの循環型リサイクル実現に向けた活動

### 社会が抱える課題とリサイクル技術開発の背景

日本において、使用済み紙おむつの多くが焼却処理されています。しかし、便や尿を吸収した状態の紙おむつは水分量が多く燃えにくいなど、いくつかの課題があります。また、紙おむつに限らずゴミの焼却処理は、CO<sub>2</sub>排出の観点で環境負荷が発生します。

紙おむつメーカーとして、当社には、紙おむつのライフサイクルを自然環境に負荷を与えない、持続可能な仕組みに変えていく責務があります。そのためには新たな技術が必要と考え、2015年に使用済み紙おむつのリサイクルプロジェクトを開始し、循環型リサイクルシステムの確立に向けた一歩を踏み出しました。



オゾン処理(殺菌・漂白・消臭)

### 世界初\*のオゾン処理技術を活用した使用済み紙おむつ循環型リサイクル実現までの過程

2015年のリサイクルプロジェクト発足後、2016年に鹿児島県志布志市と、志布志市のごみリサイクル処理を行っている「そおりリサイクルセンター」、2018年からはさらに鹿児島県曾於郡大崎町も加えて連携を図り、使用済み紙おむつの再資源化に向けた実証実験を開始しました。独自に開発したオゾンを用いた殺菌処理と、異なる素材を分離する技術等を用い、パルプについては殺菌・漂白・消臭し、衛生面・安全性において紙おむつに使用できるレベルのリサイクル技術を確認し、高分子吸水材 (SAP: Super Absorbent Polymer) およびフィルム類についても同様にリサイクルする技術を開発中です。

特にパルプにおいては、未使用品と同等以上の品質を確認しています。このように、再生パルプを使用して紙おむつを製造する循環型リサイクル技術の開発に成功しており、現在は実用化に向けた最終段階の実証実験中です。



オゾン処理前(左)とオゾン処理後(右)のパルプ比較

### 「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマへのインパクトと貢献するSDGs

紙おむつの循環型リサイクルモデルの実用化は、「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマのうち、「リサイクルモデルの拡大」「商品のリサイクル推進」に寄与します。SDGsの17の目標に関しては、水に関わる生態系を守る点で「6.安全な水とトイレを世界中に」「14.海の豊かさを守ろう」、環境にやさしい技術をより多く取り入れる点で「9.産業と技術革新の基盤をつくろう」、リサイクルによりごみの発生量を大きく減らす点で「12.つくる責任 つかう責任」、焼却処理と比較すると温室効果ガスの発生を削減する点で「13.気候変動に具体的な対策を」、パルプのリサイクルにより森林の減少を食い止める点で「15.陸の豊かさを守ろう」、効果的な公的、官民、市民社会のパートナーシップを進める点で「17.パートナーシップで目標を達成しよう」に貢献します。



\* オゾン処理技術を使用した紙おむつから紙おむつへの水平リサイクル技術について(2020年12月 ユニ・チャーム調べ)

### 今後の展開と創出価値

2022年5月、当社は使用済み紙おむつから再生した資材を原料の一部とした紙おむつの商品化を実現しました。しかし、循環型リサイクルを事業化するには、使用済み紙おむつの分別収集や運搬といった課題が残されています。この課題解決に向けて、2020年、東京都東大和市と連携し、高齢者施設や保育園、収集運搬会社の協力を得て実証実験を行い、分別収集は可能であることを確認しました。2021年10月には、東京都が公募した実証事業に小田急電鉄株式会社との共同事業が採択され、町田市の一般家庭2,500世帯を対象にした効率的な収集・運搬方法などの実証実験を行っています。分別や回収、運搬で自治体や他社との協業を推進しつつ、2030年までに10以上の地域でリサイクル設備の導入を目指します。そして、リサイクルシステムの確立を通じて、原材料供給に左右されない持続可能な紙おむつの生産につなげていきます。



# Kyo-sei Life Vision 2030

For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World

ユニ・チャームは「共生社会」の実現に寄与するために、環境問題や社会課題の解決に取り組んでいます。2020年10月、私たちは、ユニ・チャームグループ中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030 ~ For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World ~」を公表しました。策定に際し、まず当社が思い描く『2030年のありたい姿』を明示し、これを基に具体的な重要取り組みテーマや目標を設定しました。この「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することによって、環境問題や社会課題の解決、消費者や地域社会への貢献と、継続的な事業成長を同時実現することを目指します。

## Kyo-sei Life Vision 2030の位置付け

ユニ・チャームはSDGsの達成に貢献することを「パーパス」(存在意義)と考えています。このパーパスを「ミッション」「ビジョン」「バリュー」の3つに分けて具体化しました。

まず「ミッション」とは「何を成したいか?」を明示したもので、具体的には『「共生社会」の実現』です。当社の目指す「共生社会」とは、全ての人が自立し、互いに助け合うことで、自分らしく暮らし続けられる社会です。続く「ビジョン」とは「どのようにして『共生社会』を実現するか?」を示すものです。具体的には当社の理念である「NOLA & DOLA (Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」を実践することで、「NOLA」とは「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」ことを、

「DOLA」とは「生活者一人ひとりの夢を叶えることに貢献する」という想いを込めています。そして「バリュー」とは「ミッション」「ビジョン」を支える根底にある「志」「使命感」で、当社においては全世界の社員全員で「共振の経営」という統一されたマネジメント・モデルを推進することです。以上のパーパス=ミッション・ビジョン・バリューをより強力に推進することを目的に、当社が思い描く『2030年のありたい姿』を明示し、具体的な重要取り組みテーマや目標を設定しました。

この「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することによって、環境問題や社会課題の解決、消費者や地域社会への貢献と、継続的な事業成長を同時に実現することを目指します。

パーパス=ミッション・ビジョン・バリュー ▶ P1

## Kyo-sei Life Vision 2030 For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World

目指す「共生社会」を実現するために、私たちユニ・チャームは、公正で透明性の高い企業経営(ユニ・チャーム プリンシプル)のもと、以下の3つの健康を守り、支えていきます。

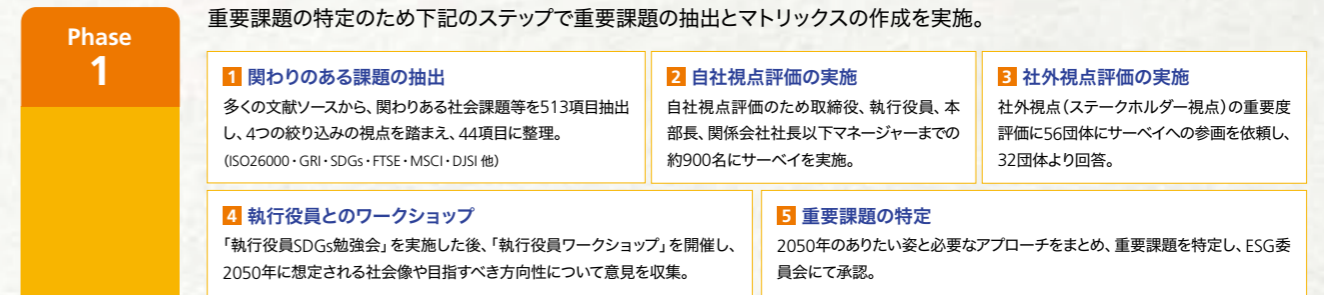


## 2050年・「共生社会」の実現に必要なアプローチ

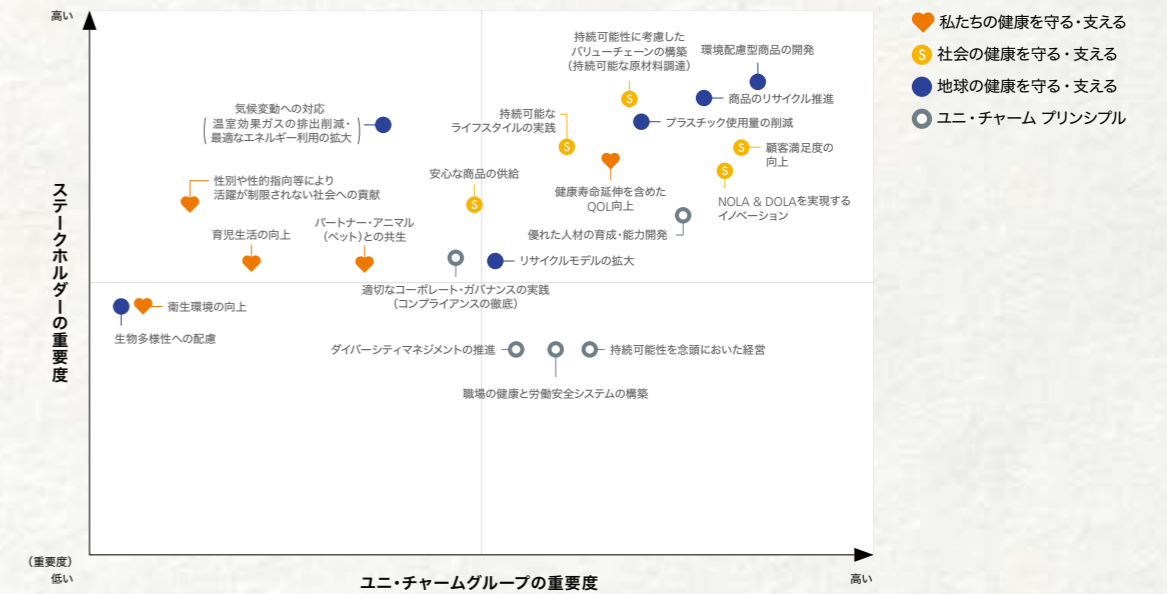
「Kyo-sei Life Vision 2030 の位置付け」に記したように、当社のミッションは「共生社会」の実現です。2050年に「共生社会」が実現されると仮定して、「理想の将来像」を具体化し、この将来像と現状のギャップを埋めるために必要なアプローチを整理しました。

「共生社会」の実現			
想定される社会像	高齢社会の加速	女性の社会進出が常態化	ダイバーシティの進展、概念の拡張
	AIなどIoT技術の進化	異常気象、新型疾病などにより社会が不安定化	サーキュラーエコノミーの浸透
	アフリカの時代が到来	資源需給の変化によるサプライチェーンの崩壊/再構築	世界的な人口動態の変化
理想の将来像	【社会】 個人・社会・地球環境の健康がバランスよく保たれている「共生社会」の実現		【ユニ・チャーム】 全世界の赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者とパートナー・アニマル(ペット)が、心身・社会・地球の健康を実感できる社会インフラを提供する企業
必要なアプローチ	全世界への進出	商品・サービスの進化	パーソナライズ化 サーキュラーエコノミー

## Kyo-sei Life Vision 2030策定プロセス



### 重要課題マトリックス



重要取り組みテーマ・指標・目標・実績一覧

重要取り組みテーマ	指標	中長期目標		
		実績 2021年	目標値	目標年
<b>私たちの健康を守る・支える</b> 全ての人が「自分らしさ」を実感し、日々の暮らしを楽しむことができる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開を目指します。				
健康寿命延伸/QOL向上	どのようなときも、誰もが“自分らしさ”を実感して暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。	100%継続	100%	2030年
性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献	世界全全ての人が、性別や性的指向等によって制限を受けることなく活躍できる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。(一部の国・地域において残る女性への差別解消に貢献する商品・サービスの展開を含む)	100%継続	100%	2030年
パートナー・アニマル(ペット)との共生	パートナー・アニマル(ペット)が、家族はもちろん、地域に暮らす人々から歓迎される社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。	100%継続	100%	2030年
育児生活の向上	赤ちゃん和家人が、すこやかに、かつ、ほがらかに暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。	100%継続	100%	2030年
衛生環境の向上	一人ひとりの努力で、予防可能な感染症(接触感染、飛沫感染)を抑制する活動に貢献する商品・サービスの展開比率。	100%継続	100%	2030年

<b>社会の健康を守る・支える</b> 提供する商品・サービスを通じて、お客様の安全・安心・満足の上向上と、社会課題の解決や持続可能性への貢献の両立を目指します。				
「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション	さまざまな負担からの解放を促し、生きる楽しさを満足することに貢献する商品・サービスの展開比率。	100%継続	100%	2030年
持続可能なライフスタイルの実践	持続可能性に貢献する社内基準「SDGs Theme Guideline」に適合した商品・サービスの展開比率。	9案件	50%	2030年
持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築	環境・社会・人権の観点から踏まえ、地域経済に貢献する『地産地消』で調達した原材料を用いた商品・サービスの展開比率。	開発継続中	倍増 (2020年比)	2030年
顧客満足度の向上	消費者から支持を獲得している(=No.1シェア)商品・サービスの比率。	23.4%	50%	2030年
安心な商品の供給	品質に関する新たな安全性の社内基準を設定し、認証を付与した商品の比率。	100%継続	100%	2030年

<b>地球の健康を守る・支える</b> 衛生的で便利な商品・サービスの提供と、地球環境をより良くする活動への貢献の両立を目指します。				
環境配慮型商品の開発	今までにないユニ・チャームらしい考え方で「3R+2R」を実践する商品・サービスの展開件数。	開発継続中	10件以上	2030年
気候変動対応	事業展開に用いる全ての電力に占める再生可能電力の比率。	7.3%	100%	2030年
リサイクルモデルの拡大	紙おむつリサイクル設備の導入件数。	開発継続中	10件以上	2030年
商品のリサイクル推進	資源を循環利用した不織布素材商品のマテリアル・リサイクルの実施。	開発継続中	商業利用開始	2030年
プラスチック使用量の削減	プラスチックに占めるバージン石化由来プラスチックの比率。	開発継続中	半減 (2020年比)	2030年

<b>ユニ・チャーム プリンシプル</b> 全てのステークホルダーから信頼を得られるような公正で透明性の高い企業運営を目指します。				
持続可能性を念頭においた経営	外部評価機関による評価レベルの維持・向上の推進。	—	最高レベル	26年から毎年
	バリューチェーンにおける重大な人権違反の発生件数。	発生ゼロ	発生ゼロ	毎年
適切なコーポレート・ガバナンスの実践	重大なコンプライアンス違反件数。	発生ゼロ	発生ゼロ	毎年
ダイバーシティマネジメントの推進	女性社員に様々な機会を提供することによる管理職における女性社員比率。	日本14.4% 海外27.8%	30%以上	2030年
優れた人材の育成・能力開発	社員意識調査の「仕事を通じた成長実感」における肯定的な回答の比率。	81.4%	80%以上	2030年
職場の健康と労働安全システムの構築	心身ともに社員が健康で安心して働くことができる職場環境整備による心身の不良を原因とした退職者の削減比率。	6名	半減 (2020年比)	2030年

貢献するSDGs



重要取り組みテーマ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<b>私たちの健康を守る・支える</b> 全ての人が「自分らしさ」を実感し、日々の暮らしを楽しむことができる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開を目指します。																		
健康寿命延伸/QOL向上			●	●														
性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献	●		●	●	●													
パートナー・アニマル(ペット)との共生			●	●														
育児生活の向上			●	●	●													
衛生環境の向上			●	●		●												

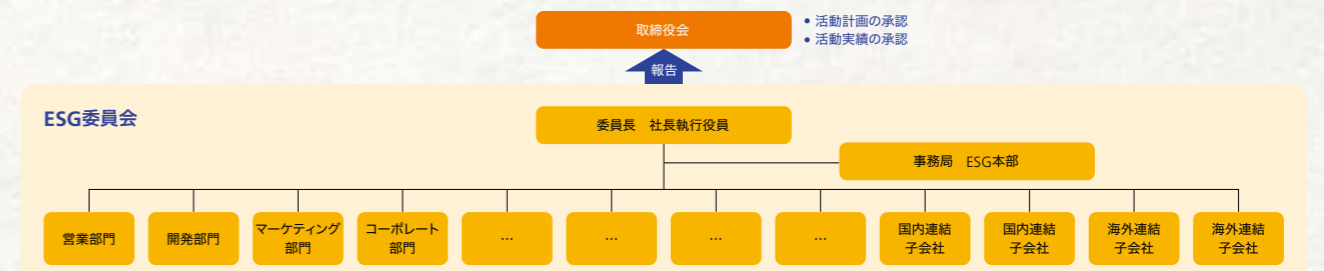
<b>社会の健康を守る・支える</b> 提供する商品・サービスを通じて、お客様の安全・安心・満足の上向上と、社会課題の解決や持続可能性への貢献の両立を目指します。																		
「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション	●		●															
持続可能なライフスタイルの実践				●	●	●												
持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
顧客満足度の向上			●	●														
安心な商品の供給			●						●									

<b>地球の健康を守る・支える</b> 衛生的で便利な商品・サービスの提供と、地球環境をより良くする活動への貢献の両立を目指します。																		
環境配慮型商品の開発																		
気候変動対応																		
リサイクルモデルの拡大																		
商品のリサイクル推進																		
プラスチック使用量の削減																		

<b>ユニ・チャーム プリンシプル</b> 全てのステークホルダーから信頼を得られるような公正で透明性の高い企業運営を目指します。																		
持続可能性を念頭においた経営	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
適切なコーポレート・ガバナンスの実践																		
ダイバーシティマネジメントの推進	●			●	●													
優れた人材の育成・能力開発	●		●	●	●													
職場の健康と労働安全システムの構築			●	●	●													

ESG推進体制

策定した「Kyo-sei Life Vision 2030」については、全社横断の組織体制である以下の体制で、推進します。



## 経営の基本方針

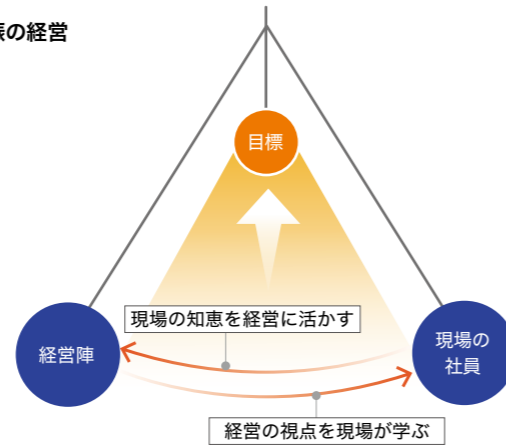
ユニ・チャームは2001年以降、全社統一のマネジメントモデルとして「共振の経営」を推進しています。このマネジメントモデルを軸として、経営資源を不織布・吸収体の加工・成形事業に集中させ、その中で差別性、収益性の高いものは海外へと広げる「本業多角化、專業国際化」を展開しています。

### 「共振の経営」の推進

#### 「共振の経営」とは

「共振の経営」とは、ユニ・チャームの全社員で推進しているマネジメントモデルであり、戦略遂行のために経営陣と現場の社員が一丸となって目標に取り組む仕組みです。「共振の経営」で最も大切なことは、経営陣は現場の知恵を経営に活かし、現場の社員は経営の視点を学び、経営方針・戦略をよく理解して行動することです。そのため、経営陣と現場の社員が十分に議論し、目標をしっかりと一致させ、共通の目標に向けて一人ひとりが行動することを求められます。目標を達成し、業績向上に貢献することによって経営陣・社員の一人ひとりが成長し、グループ全体の成長につながると考えています。

#### 共振の経営



プランの見直しでは、OODAの流れに沿って活動を振り返るOODA-Loop Formをチームのリーダーが作成し、メンバーに共有します。このOODA-Loop Formの内容を理解したメンバー全員は、Weekly Action Plan Formという標準フォーマットを用いて、次週の行動計画を30分単位で組み立てます。ここまでの事前準備を各々が行った上で、週1回の頻度でSCRUMミーティングを行います。SCRUMとはグループや課といった最小単位の組織を意味します。SCRUMミーティングでは、OODA-Loop Formと、一人ひとりのWeekly Action Planの内容についてメンバー全員で議論し、検討・修正を行います。

このような3つのツールを用いて導き出された気づきや行動計画を議論するミーティングを、SCRUM、部門、経営といった階層で毎週行うことで、社員一人ひとりが日々、状況判断を行いながら主体的に何をすべきか決断し、行動できる人材育成と組織文化の醸成につながっています。

\* OGISM(A)表は、期間内達成目標(Objectives)→数値目標(Goals)→課題(Issues)→戦略(Strategies)→判定基準(Measures)→アクションプラン(Action Plan)という戦略フレームワークを一表化したもので、計画立案に使用します。

#### グループ全体で「共振の経営」を推進するために

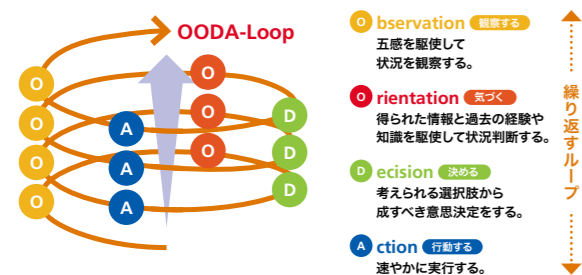
##### 「OODA-Loop(ウーダ ループ)」メソッドの運用

「共振の経営」を推進するために、当社では「OODA-Loop」という独自のメソッド(手法)を実践しています。

「OODA-Loop」は、計画を基準とするPDCAサイクルでは対処できない場面を回避するため、現状をObservation(観察)するところからスタートします。世の中で起きる想定外の変化を素早く察知し、Orientation(状況判断)を行い、Decision(意思決定)し、Action(行動)に移ります。「OODA-Loop」メソッドは、このサイクルを、ユニ・チャーム独自のツールを活用して実践するものです。

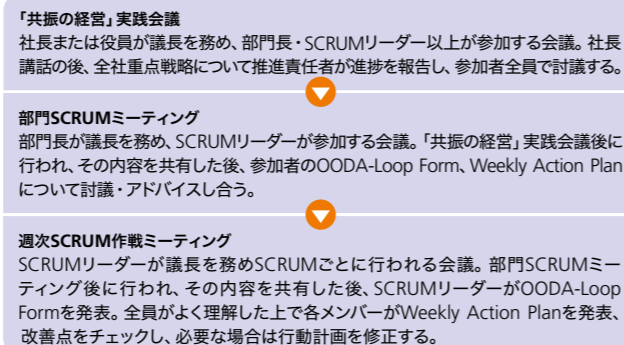
まず、チームごとに半期または四半期単位で事業プランを策定します。計画立案に際しては、チームメンバー全員で意見を出し合い、OGISM(A)表\*という標準フォーマットにアクションプランを記入します。対象期間がスタートすると、OGISM(A)表に沿って、まずは活動を開始しますが、時々刻々と変化する環境を踏まえて、アクションプランに拘泥せず、週次で見直しを図る点に「OODA-Loop」メソッドの特長があります。

##### 「OODA-Loop」メソッドの考え方



「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。

##### グループ全体で目標を一致させる手順



#### 「The Unicharm Way」の浸透

「共振の経営」を実践するためのもうひとつの取り組みとして、「The Unicharm Way」の浸透が挙げられます。グループ全体で共有すべき価値観、行動指針、経営陣の重要な発言を掲載した「ユニ・チャーム語録」などの暗黙知を形式知としてまとめています。かつてはシステム手帳の体裁で全社員に配布していましたが、現在は社内アプリケーションで運用しています。アプリケーションに移行したことにより、全社員がいつでもどこでも「The Unicharm Way」にアクセスできる環境を整えることができました。日々の業務の中で参照し、意思決定の拠り所とすることで、当社の価値観や考え方、行動の仕方の浸透につながると考えています。

#### 「The Unicharm Way」アプリケーション



### 海外展開

#### 本業多角化、專業国際化

当社は、経営資源をコアコンピタンスである不織布・吸収体の加工・成形技術に集中させ、その中で差別性が高いものに特化することで、高付加価値な商品・サービスの開発に成功しています。このような本業の中でも、国境を越えられるだけの差別性のあるものを專業と位置づけ、積極的に海外に進出することで「本業多角化、專業国際化」を実現しています。

#### エリア・市場の成長ステージごとの戦略立案・実行

海外に展開するにあたり、エリアごと、市場の成長ステージごとにきめ細かな対応を取っています。具体的には市場の成長ステージを「黎明期」「成長期」「普及期」「成熟期」に分類し、各段階に応じた進出方法や商品ニーズの見極め、**地域の特性に合った戦略**を実施しています。

例えば、アジア、中東、北アフリカ、南米など「黎明期」「成長期」の地域には直接参入し、販売と生産拠点をセットで設立する一方で、北米や欧州など「普及期」「成熟期」の地域では、業務提携やM&Aでの技術供与にとどめ、必要最小限の投資で安定的な収益を確保しています。

また、展開商品や価格についても市場やチャネルごとに変えています。「1人当たりのGDPが一定の水準に達すると、ケア商品に対する支出が進む」という独自の分析に基づき、市場参入や適切な商品の投入のタイミング、価格帯を見極め、地域、市場、チャネルの特性に合った方法で商品の普及と収益拡大を図っています。

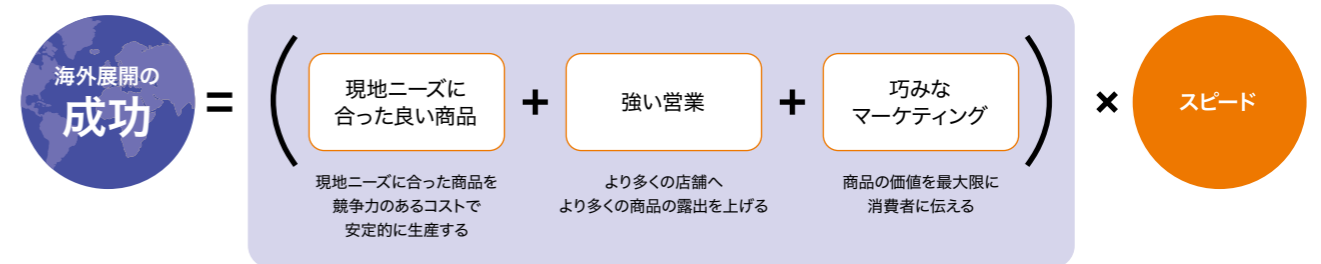
地域の特性に合った戦略 46-55

#### 勝ちパターンの定着・浸透、進化

「OODA-Loop」メソッドの実践の徹底により、全ての社員が主体的に考え、行動する仕組みを確立させている目的のひとつは、グローバルで勝つために何が必要で何をすべきか、仮説を立て検証していくことで勝ちパターンを確立し、その磨き方を普遍化、スピードアップさせることです。海外進出の際は日本から「共振人材」を送り込み、商品開発や生産、マーケティングにとどまらず、「共振の経営」など独自のスタイルを徹底的に定着・浸透させた上で、現地の生活や消費の実態などのきめ細かなリサーチを基に、地域の文化や生活環境に合わせたローカライズを模索し、日本や海外現地法人から移植した勝ちパターンを常に進化させています。

「共振人材」 P32-33

#### 海外展開の勝ちパターン





## 第11次中期経営計画

第11次中期経営計画は、ユニ・チャームのミッションである「共生社会」が実現された未来を想定し、そこからバックキャストイングで方針や戦略を策定した、2021年度から2023年度までの3か年を対象とする計画です。ユニ・チャームが進むべき道筋を定め、2030年のありたい姿を明確にし、その実現に向けて進んでいます。

### 第11次中期経営計画の位置づけ

当社は、ミッションである「共生社会」の実現に向けて、中長期経営目標として「2030年度に売上高1.4兆円、コア営業利益率17%、ROE17%」を掲げています。この中長期経営目標を起点に、バックキャストイングで中期経営計画を策定し、現在は2021年度から2023年度の3か年を対象期間とした第11次中期経営計画に取り組んでいます。なお、「共振の経営」に則り、3年周期で策定する中期経営計画についても、1年ごとに現状分析や環境変化の予測を行い、

変化に対応した次の打ち手を考え、方針を見直すといったローリングでの修正を行います。そして、見直した方針を半期に一度の諮問会議で重点戦略ごとに深掘りし、さらに、現地法人ごとの戦略に落とし込んでいきます。実行に際しては、チーム単位に落とし込んだ目標に応じて全社員が「OODA-Loop」メソッドを用いて自身の行動計画を修正・実行し、グループ全体のありたい姿の達成に向けて軌道修正を重ねています。

### 第1次ローリングによる戦略の見直し

上述のように当社では中期経営計画を毎年見直し、修正しています。この見直し・修正に際しては、当初計画に拘泥せず、「目標達成のために未来に向けて何をすべきか」といったフィードフォワードの発想で戦略を見直しています。

2030年のありたい姿	第11次中期経営計画 発表時の戦略	第1次ローリング後の 戦略
「共振人材」を世界中で育成し、 現地主体の経営へ移行	人材育成の強化、浸透	戦略① BOP-Shipを体現できる 「共振人材」を世界中で育成
社会課題を解決し、 地球との共生	循環型バリューチェーンの 構築	戦略② 中長期ESG目標 「Kyo-sei Life Vision 2030」の 着実な実行
不織布・吸収体ビジネスで 市場シェア世界No.1を 獲得	新たな成長の柱へ 重点集中	戦略③ 顧客の生活を支える 「NOLA」の実現
顧客の心をつかんだ商品展開で ライフタイムバリューを最大化	DX活用で顧客の深層心理を 探索しブランド強化	戦略④ 顧客の状況変化に応じた 商品機能+αの価値提供
究極のGembaを実現 (全体最適・スマート化・改善集団)	モノづくりの原理を徹底的に 分解し最適なプロセスを構築	戦略⑤ 究極のGembaづくりvol.2

### 第1次ローリングにおける目標・戦略の見直し

#### 戦略①：BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成

目標：ナショナルスタッフ幹部比率(本部長以上) 2022年度 55% 2030年度 80%

当社では、パーパスの実現には、それを担う社員の成長が不可欠だと考え、人材育成を最重要戦略に掲げました。「共振人材」は、当社独自のマネジメントモデルを実践する人材ですが、それと同時にBOP-Shipを体現できる人材でもあります。人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を活用し、教える側と教えられる側の双方が成長できる人材育成を目指します。

#### 戦略②：中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行

目標：使用済み紙おむつから取り出し、再生したパルプを使用した紙おむつの発売開始 2022年度  
新たに採掘した石油を原料としたプラスチックを使用しない商品の開発推進 2022年度  
グループ全体における再生可能電力比率 2023年度末時点 20%

使用済み紙おむつのリサイクルや商品のリサイクル推進など、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することによって、より少ない資源でより多くの付加価値を創出できると考えています。当社は、人々の衛生的で豊かな生活の実現に寄与する商品を扱う企業として、省資源と資源循環をさらに重視し、持続可能性を前提としたビジネスモデルを推進します。

#### 戦略③：顧客の生活を支える「NOLA」の実現

目標：「健康寿命延伸」につながるアジアの大人用紙パンツ市場創造  
アジアにおける猫用システムトイレの新たな使用習慣の浸透  
ライン拡張によるショーツ型ナプキン非使用者の獲得

当社が提供する、失禁ケア用品や紙おむつ、生理用品、パートナー・アニマル(ペット)ケア用品などの商品・サービスは決して派手なものではありませんが、安全・安心な毎日の暮らしに欠かすことのできないものばかりです。多様化する市場や顧客に対応し、事業を展開する全ての国・地域に暮らしやすさの「NOLA」を実現するために、「2030年に世界一の企業になる」を目指して、消費者の期待を超える価値を創造し続けます。

#### 戦略④：顧客の状況変化に応じた商品機能+αの価値提供

目標：顧客の変化を読み取るCRM\*1強化 2022年度「ソフィ」と「ソフィガール」アプリ推進  
ユニ・チャームの強みを活かした店頭DXの型構築 2022年度2企業に導入  
個のニーズ解決に向けたD2C\*2の推進 2022年度『unicharm 顔がみえマスク』販売促進とさらなるインサイト探索に向けたD2Cの体制刷新

\*1 Customer Relationship Management/顧客関係管理。顧客との関係性、コミュニケーションを管理し、自社の社員と顧客との関係を一元的に把握すること。  
\*2 Direct to Consumer/自社のECサイトなどを通じ、商品やサービスを直接消費者に提供するビジネスモデル(当社ではお客様とのエンゲージメントの観点からD2Cを利活用)。

お客様の心をつかむ商品やサービスを提供するためには、技術領域におけるDX推進にとどまらず、店頭やD2Cなど顧客対応の領域でもデジタル技術を活用し、+αの価値を提供していく必要があります。DXを推進する目的である「全てのDXはモノづくりイノベーションにつながる」をグループ全体で共有し、さまざまな分野でDXを推進し、データから顧客の潜在的なニーズを読み取り、購買意欲を喚起する新たな価値の提供につなげていきます。

#### 戦略⑤：究極のGembaづくりvol.2

目標：固定資産回転率や設備稼働率などのKPI改善による経営効率の向上

当社は、ニーズの変化をいち早く捉え、創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使し、市場をリードする新商品を開発することで新しい価値を提供し、ライフスタイルの変化に寄与してきました。今後は、環境の変化に柔軟に対応しながら、デジタル技術の活用などの新たな取り組みを推進し、持続可能な供給体制を維持できる「究極のGemba(現場)」を創ります。

人材 個の力の強化

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

ユニ・チャーム プリンシプル

ダイバーシティマネジメントの推進

女性社員に様々な機会を提供することによる管理職における女性社員比率。 | 2030年に30%以上



優れた人材の育成・能力開発

社員意識調査の「仕事を通じた成長実感」における肯定的な回答の比率。 | 2030年に80%以上



第11次中期経営計画 第1次ローリング大綱における戦略・目標

戦略①：BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成

目標：ナショナルスタッフ幹部比率(本部長以上) 2022年度 55% 2030年度 80%

ユニ・チャームのパーパス「SDGsの達成に貢献する」を担うのは、約1万6千名のグループ社員です。社員の成長なくしてパーパスの実現はありません。このような想いから第11次中期経営計画の最重要戦略に人材を掲げました。

人材育成に際し、当社では鑑を「共振人材」としています。具体的には、当社ならではの「ものの見方、考え方、行動の仕方」をまとめたThe Unicharm Wayを深く理解し、OGISM(A)表を用いて主体的に計画を策定し、「OODA-Loop」メソッドで自律・自走し、課題解決・目標達成するといった、当社独自のマネジメントモデルを実践する人材です。また、「共振人材」には当社が創業以来脈々と受

け継いできた価値観であるBOP-Shipの体現を期待しています。

なお「共振人材」育成には、上司の適切な指導が欠かせません。この指導力をグループ全体で高めるべく、人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を2021年から運用しています。「KYOSHIN」の活用により、育成者による指導のバラつきを是正し、また社員一人ひとりの成長履歴をしっかりと確認できる体制を整え、「共振人材」の育成を加速させます。

The Unicharm Way ▶ P1、P29  
「OODA-Loop」メソッド ▶ P28  
BOP-Ship ▶ P1

2021年度の進捗

アクションプラン	目標	2021年度成果	今後の課題・取り組み
「KYOSHIN」導入	関連会社22法人	22法人導入完了	各社の運用機能の拡充
「KYOSHIN」評価機能	関連会社14法人	関連会社14法人	他8法人への拡大
「KYOSHIN」教育機能	関連会社14法人	関連会社14法人	他8法人への拡大

人材育成の基本方針

当社は、「仕事を通じて社員が育ち、社員の成長によって業容が拡大する」といった好循環を目指し、社員一人ひとりの「三つの豊かさ」を追求することを、人材育成の基本方針としています。「三つの豊かさ」とは、「志」「経済」「心と体」を指し、それぞれにバランスよく施策を運用することが肝要と考えています。

「志の豊かさ」においては、高く広い視座を持ち、仕事を通じて広く社会全体に貢献することを目指すものです。当社では「私の10年キャリアビジョン&キャリアプラン」という仕組みにより、10年後・3年後といった中長期で自己の成長と仕事を通じた貢献を考え、行動する

よう促しています。「経済的な豊かさ」においては、常に業界トップクラスの報酬制度を構築・運用し、さらには中長期的なインセンティブが働くよう、譲渡制限付株式報酬制度を導入するなど、社員とのエンゲージメントの醸成・強化に努めています。「心と体両面の豊かさ」においては、全社員に年1回の健康診断受診を促し、2009年以來、100%の受診率を維持しています。

このような取り組みを通じて「人間尊重」の経営を心掛けています。

「企業価値の源泉は人にあり」を軸に「共振の経営」を推進し、社員と公正かつ健全に向き合い、「三つの豊かさ」と「働きがい」を追求することで、社員一人ひとりから信頼される存在を目指します。



専務執行役員  
グローバル人事総務本部長  
志手 哲也

「BOP-Shipを体現できる『共振人材』を世界中で育成」を基本戦略とし、3つのアクションプランを遂行

当社は、第11次中期経営計画において、BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成することを基本戦略とし、下記3つのアクションプランを遂行しています。この基本戦略・アクションプランは、当社が考える人材育成のポイントを前提として立案したものです。その人材育成のポイントとは、教える側、教えられる側の双方が成長したいという欲求を持ち、それぞれに働きかけることを重視しています。

① 「The Unicharm Way」によるOJTでグローバルな人材の育成

OJTを教える側、教えられる側双方の成長の機会として、「いかに実践するか」を踏まえて仕組みやツールを構築し、現場主導での人材育成を実現する。

② 全社員のリスキリングでデジタル人材へ成長

DX推進に必要なデジタル人材の育成を社員のリスキリングで対応することで、ライフステージに応じた働き方・働きがいの選択を可能にし、DXによる人材育成と事業成長の加速を同時実現する。

③ 個を磨き「出る杭」を見出すインクルージョン

性別・国籍・年齢など多様な人材が、言語や距離の壁を越えてスクラムを組み、個々の強みを発揮することによって、人材育成の加速と組織の活性化を実現する。

上述した3つのアクションプランは、人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」の活用を通じて融合することを目指しています。この「KYOSHIN」には、大きく分けて「評価」「教育」「個人プロファイル」「後継者計画」「意識調査」の5つの機能を搭載しています。具体的には、「評価」機能では共通の評価軸とツール、「教育」機能では共通のコンテンツ・ツールを備えています。各種コンテンツ・ツール

は、活用しやすさを優先し、アプリケーション開発に努めました。なお、「KYOSHIN」の定着に向けては、一律の運用ではなく、グループ各社の状況を踏まえた段階的な導入を心掛けています。このため、グローバル人事総務本部では、各グループ法人の人事担当者との連絡を緊密に行い、連携を強化しています。なお、上述した人材育成のポイントを踏まえて、コンテンツやツール開発では、成長欲求などの内発的動機づけと、上司や先輩といった他者からの指導などによる外発的動機づけという2つの側面を念頭において進めています。



「KYOSHIN」

今後の展開について

以上のように、ユニ・チャームでは教える側、教えられる側それぞれに対しコンテンツやツール、仕組みの構築を進め、効果的なOJTと自学を促す機会の創出強化を目指しています。このような取り組みの一環として、教える側に対し、育成の目的や方法を具体的に定義づけします。さらには思考と行動の基準を定め、これを実行し、進捗と結果を確認して、その後に活かすというPDCAサイクルの仕組みを整備・運用します。また、教えられる側には「私の10年キャリアビジョン&キャリアプラン」の作成を通じて、目指すべき人材像を具体化し、その目標を目指すという内発的動機づけを刺激する取り組みを進めます。並行して教える側である上司・先輩の思考を理解し、素直に学ぶ姿勢を醸成します。

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

地球の健康を守る・支える

環境配慮型商品の開発

今までにないユニ・チャームらしい考え方で「3R+2R」を実践する商品・サービスの展開件数。 | **2030年に10件以上**



気候変動対応

事業展開に用いる全ての電力に占める再生可能電力の比率。 | **2030年に100%**



リサイクルモデルの拡大

紙おむつリサイクル設備の導入件数。 | **2030年に10件以上**



商品のリサイクル推進

資源を循環利用した不織布素材商品のマテリアル・リサイクルの実施。 | **2030年に商業利用開始**



プラスチック使用量の削減

プラスチックに占めるバージン石化由来プラスチックの比率。 | **2030年に半減(2020年比)**



第11次中期経営計画 第1次ローリング大綱における戦略・目標

戦略②：中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行

目標：使用済み紙おむつから取り出し、再生したパルプを使用した紙おむつの発売開始 **2022年度**  
 新たに採掘した石油を原料としたプラスチックを使用しない商品の開発推進 **2022年度**  
 グループ全体における再生可能電力比率 **2023年度末時点 20%**

ユニ・チャームが提供している商品・サービスの展開には、多くの天然資源を必要とします。また、衛生管理を簡便に行う観点で、使い捨てを前提とした商品を数多く展開しています。このような当社の事業特性を踏まえて、自然環境保全に資するバリューチェーンの構築を推進しています。

従来の取り組みを踏まえつつ、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献すること」に照らし、環境問題や社会課題への取り組みやガバナンス強化について整理した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を2020年10月に策定・公表しました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することは、より少ない資源で、より多くの付加価値を創出する組織能力の強化につながると私たちは考えています。使用済み紙おむつのリサイクル、バージンプラスチックを使用しない商品の開発、再生可能電力への切り替えはその取り組みの一部です。

持続可能な社会の実現に貢献することは、当社の事業展開の持続可能性を強化することに他ならないと考え、引き続き「Kyo-sei Life Vision 2030」を推進します。

2021年度の進捗

アクションプラン	目標	2021年度成果	今後の課題・取り組み
使用済み紙おむつのリサイクル	リサイクル設備の稼働に向けた準備完了	鹿児島県志布志市、大崎町との共同実証実験を進めている設備の稼働準備完了	一般家庭から使用済み紙おむつを安定的に分別回収する仕組みの構築
バージンプラスチックを使用しない商品の開発	バイオマス由来やリサイクルプラスチックなどを用いた資材の選定と品質・性能等の検討	資材サプライヤーとの環境方針等をすり合わせ、各国・地域のプラスチック政策の把握、商品スペック・次アイデアの創出等、計画通り進捗	商品に求められる「モシない」「ムシない」「肌触りが良い」ことなどを損なわない原材料の選定と商品スペックの開発
再生可能電力への切り替え	全ての現地法人で2030年度までの年度別切り替え目標を設定する	2021年11月末に全現地法人で年度別切り替え目標の設定を完了。2023年度末時点でグループ全体の再生可能電力比率20%を上回る切り替え計画を立案	各国・地域によって再生可能電力の流通事情が異なることを踏まえて、安定調達やコスト面での課題の潰し込み

中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を推進することによって、環境問題・社会課題の解決に貢献し、併せて当社の持続可能性を強化します。



取締役 専務執行役員  
 グローバル開発本部長 兼 知的財産本部長  
**彦坂 年勅**

全社重点戦略の2番目に「循環型バリューチェーンの構築」を掲げて

当社は2020年に発表した全社重点戦略の2番目として循環型バリューチェーンの構築を掲げました。これまでも環境問題や社会課題の解決は当社の重点でしたが「循環型のバリューチェーンを構築する」という戦略テーマとしたことにより、発想の広がりを得たと思います。また、ミレニアル世代/Z世代の若い社員の多くは環境問題や社会課題への意識が高く、このような取り組みを全社重点戦略に掲げた当社の方針を高く評価し、積極的に各種の活動に取り組むなど、人材育成面でも良い効果が得られました。

中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を策定

循環型バリューチェーンの構築の推進と並行して、中長期ESG目標の策定を進めました。マテリアリティの特定では513項目のロングリストを精査して44項目に整理し、これを用いて「ユニ・チャームが優先して取り組むべきものはどれか」という調査を実施しました。この際、社外ステークホルダーと同時に、世界中のグループ全管理職・約900名にも回答を求めました。この調査結果から社員が環境問題や社会課題解決に強い関心を持ち、事業活動を通じて貢献するべきと考えていることを把握できました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」と第11次中期経営計画

上述のような策定経緯を経て、2020年10月に中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を公表しました。これと連携して第11次中期経営計画の重点戦略の2番目を**中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行**に改定しました。この見直しにより、当初計画の**循環型バリューチェーンの構築**よりも、さらに踏み込み、環境問題や社会課題を解決し、持続可能性への取り組みを加速することを狙っています。このことは、

当社の企業理念である「NOLA & DOLA」を推し進めることに他ならず、社内外のステークホルダーからは好意的に受け止めてもらえたと思います。

商品ベネフィットを落とさずに環境負荷を低減するには

本戦略で取り組んでいる個々のテーマは非常に難易度が高く、容易に解決できるものではありません。使用済み紙おむつのリサイクルでは、世界初の「もう一度、紙おむつなどに使用できるレベルの衛生品質を実現すること」を目標に取り組んでおり、安全・品質・コストの3つを高い水準でクリアしなければなりません。このために、当社ではオゾンを用いて殺菌する技術を開発し、現在は鹿児島県志布志市、大崎町と共同で実証実験を進め、2022年にはリサイクルしたパルプを原材料の一部に用いた商品の販売を視野に入れています。

また、新たに採掘した石油資源に頼らないプラスチックの利活用や再生可能電力への切り替えなども消費者の便益を落とさず、また安易なコストアップを招かない方法を模索しなければならないなど、現場で汗を流す社員の苦労は並々ならぬものがあります。

「Kyo-sei Life Vision 2030」に取り組みたいと思える組織風土を醸成する

事業活動と環境問題や社会課題への取り組みが乖離することがありますが、当社では、事業活動を通じてSDGsの達成に貢献することを大切にしています。当社のパーパスは「SDGsの達成に貢献すること」であり、「NOLA & DOLA」を体現して、「共生社会」の実現に寄与することを社員一人ひとりが深く納得し、「共振の経営」の実践を通じて、業績達成と能力向上に努める組織風土の醸成が大切だと思います。私も経営者としてより良い組織風土・文化の醸成を促していきます。

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

私たちの健康を守る・支える

健康寿命延伸/QOL向上



性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献



社会の健康を守る・支える

持続可能なライフスタイルの実践



パートナー・アニマル(ペット)との共生



育児生活の向上



衛生環境の向上



第11次中期経営計画 第1次ローリング大綱における戦略・目標

戦略③：顧客の生活を支える「NOLA」の実現

目標：「健康寿命延伸」につながるアジアの大人用紙パンツ市場創造  
アジアにおける猫用システムトイレの新たな使用習慣の浸透  
ライン拡張によるショーツ型ナブキン非使用者の獲得

ユニ・チャームのビジョンである「NOLA & DOLA」の「NOLA (Necessity of Life with Activities)」とは「生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をサポートすること」を意味します。失禁ケア用品や紙おむつ、生理用品、パートナー・アニマル(ペット)ケア用品など、私たちが提供する商品・サービスは決して派手なものではありません。しかし、安全・安心な毎日の暮らしに欠かすことのできないものばかりです。だからこそ、国や地域によって異なるさまざまな生活習慣や価値観の中から新しい提案の種を見つけ、消費者の期待を超

える価値を創造し続けて、豊かな生活に貢献することが大切です。

当社は「2030年に世界一の企業になる」という目標を掲げています。失禁ケア用品や紙おむつ、生理用品をはじめとする不織布・吸収体事業で、世界一を目指すということは、世界で最も多くの消費者に私たちの商品・サービスを使って喜んでいただくことであり、事業を展開する全ての国・地域に暮らす人々の「NOLA」を実現することに他なりません。このような取り組みはSDGs17の目標の「3. すべての人に健康と福祉を」の達成に貢献すると当社では考えています。

2021年度の進捗

アクションプラン	目標	2021年度成果	今後の課題・取り組み
「健康寿命延伸」につながるアジアの大人用紙パンツ市場創造	大人用紙おむつカテゴリ売上成長率 年平均10%	大人用紙おむつカテゴリ売上成長率 前年度比8.6%増	「自分ではきやすいパンツ」訴求による、紙パンツ代名詞化
アジアにおける猫用システムトイレの新たな使用習慣の浸透	猫用システムトイレ世界販売台数 年間75万台	猫用システムトイレ世界販売台数 年間108万台	販売国・商品ラインアップの拡大と、コミュニケーションの現地語化推進
ライン拡張によるショーツ型ナブキン非使用者の獲得	展開国拡大 商品ラインアップ拡大	5ヵ国展開 薄型、クール、肌ケア、XLサイズの追加投入	Z世代を中心とした若年層向けに、先進性のある高付加価値商品提案

マーケティングの基本方針

ユニ・チャームは不織布・吸収体の加工・成形技術分野において、日本およびアジアを中心とする多くの国・地域でトップシェアを実現しています。この成果は、国や地域によって異なる生活習慣や価値観から「消費者が求めながらも満たされていないニーズや消費者自身も気づいていないニーズを見つけ、新たな提案をきめ細かに行うこと」にこだわり、最も喜んでいただける商品・サービスを提供し続けることができた結果だと考えています。

当社は新しい提案を続けることで消費者からの評価を得て、これを積み重ねることで強いブランドを作り、消費者との絆を強くしてい

きたいと考えています。そのためには、消費者をしっかりと理解した上で「このブランドは消費者からどのように思われたいか」を明確にして、それを満たす商品・サービスを他社よりも早く開発し、その価値をユニークに伝えることが大切です。また消費者の生の声を聞き、観察し、消費者が自覚していない本質的な欲求までも理解しなければ、トップメーカーにはなれません。

私たちは常に、その国・地域の消費者を思い、喜ぶ顔を思い浮かべ、心の底から貢献したいという信念の下、世界中でマーケティングを行っています。

「NOLA & DOLA」を追求することによって、事業成長と環境問題・社会課題解決への貢献を同時実現します。

上席執行役員  
海外マーケティング統括本部長  
岡盟



2021年度の取り組みを振り返って

これまで、人口増加と経済成長が続いていたアジアにおいて、当社の重点はベビーケア事業でした。しかし、多くの国・地域において出生数は減少傾向にあり、これにCOVID-19の影響が重なりました。多くの国や地域で少子高齢化が進み、日本と同様に介護力不足が深刻化しています。このため、被介護者の自立を促進する紙パンツの普及と浸透が急務であり、通気性や交換簡便性、サイズバリエーションなど現地の介護ニーズに対応した商品ラインアップの拡充を進めています。

また、アジアの都市部を中心に猫の飼育頭数が増加していることに加え、COVID-19による外出機会の減少で、猫と飼い主が室内で一緒に過ごす時間が増えています。このような環境変化を踏まえて、手入れの簡便化と消臭機能により室内を清潔・快適に保つなど、猫用システムトイレによる新しい使用習慣を提案し、市場成長を牽引しています。

そして、SNSを通じたインフルエンサー消費がアジア全域で加速し、購買行動パターンが多様化していることから、これまで以上にそれぞれの国・地域に合わせた新しい価値提案が重要です。特に生理用品は若年層を中心にニーズの多様化が一気に進んだことから、ショーツ型ナブキンのラインアップ拡充や、冷感機能、消臭機能を搭載したナブキン、天然素材を用いた安心感にこだわったナブキンなど、新しい価値の提案と品質・機能面での改良を進めました。

中長期ESG目標

「Kyo-sei Life Vision 2030」への貢献

当社は、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の「私たちの健康を守る・支える」において「健康寿命延伸/QOL向上」「性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献」「パートナー・アニマル(ペット)との共生」「育児生活の向上」「衛生環境の向上」の5つの重要取り組みテーマを掲げています。第11次中期

経営計画の戦略③顧客の生活を支える「NOLA」の実現は、まさに、これら5つのテーマに貢献する商品・サービスを展開するための戦略です。2022年度も引き続き、COVID-19が世界中にもたらす環境変化や事業領域へのさまざまな影響を注視しながら、消費者ニーズや購買行動の変化を的確に捉え、独自の商品・サービスを通じて、新しい提案を継続します。

また、これからは品質・機能面だけでなく、環境問題や社会課題に配慮した商品が求められます。そこで、当社では持続可能なライフスタイルの実践に貢献する新商品の企画や開発の指針として、「SDGs Theme Guideline」を策定しました。「『インプット10%マイナス』と『アウトプット10%プラス』の同時達成&SDGs達成に貢献するテーマ」を合言葉に、より少ない資源でより多くの付加価値を創出し、併せてSDGs達成にも貢献する商品・サービスの提供を目指します。このため、持続可能性に配慮した原材料調達やリサイクル資材の活用などへの取り組みを推進しています。ひとりでも多くの人の「NOLA」の実現と、環境問題や社会課題の解決の両立を目指して、取り組みを強化します。

人の一生を通じて顧客体験価値を提供する

事業領域を絞りながら、お客様と一生を通じて途切れることなくお付き合いすることが、当社の事業ポートフォリオの強みです。ベビー用紙おむつは約3年、生理用品は約40年、大人用紙おむつは約10年、パートナー・アニマル(ペット)ケア用品は約20年と、長い期間お使いいただけるカテゴリーばかりです。それぞれのライフステージに寄り添い、あらゆるコンタクトポイントで「NOLA」を実現する商品・サービスを提供し、戦略④で進めているDXと融合することで持続的に顧客体験価値を向上させて、「DOLA (Dreams of Life with Activities)」が意味する「生活者一人ひとりの夢の実現」にも貢献します。

## デジタルトランスフォーメーション(DX) 組織の力+αの強化

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

社会の健康を守る・支える

### 「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション

さまざまな負担からの解放を促し、生きる楽しさを満足することに貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



#### 第11次中期経営計画 第1次ローリング大綱における戦略・目標

#### 戦略④：顧客の状況変化に応じた商品機能+αの価値提供

目標：顧客の変化を読み取るCRM強化 2022年度「ソフィ」&「ソフィガール」アプリ推進  
 ユニ・チャームの強みを活かした店頭DXの型構築 2022年度 2企業に導入  
 個のニーズ解決に向けたD2Cの推進 2022年度『unicharm 顔がみえマスク』販売促進とさらなるインサイト探索に向けたD2Cの体制刷新

ユニ・チャームは不織布・吸収体の加工・成形技術を軸に「NOLA」と「DOLA」の両面から、新たな価値を提供することを目指しています。この「新たな価値」の提供は、お客様が「本当に求めている価値」を追求することであり、世界中のお客様のQOL(Quality of Life/生活の質)向上の貢献につながります。

しかし、価値観の多様化が進む中、お客様一人ひとりに合わせた個のニーズを満たすことは簡単ではありません。当社では、これまでに蓄積したさまざまな情報をデータとして可視化することによって、

消費者インサイトの発見につなげ、お客様の心をつかむ商品やサービスの開発に努めています。そして、お客様の状態だけではなく、時期や場所などの状況も理解した上で、最適な商品を最適な時期に最適な場所で提供し、当社商品への愛着を深めてもらうことを目指しています。このような取り組みを通じて、赤ちゃんからお年寄り、パートナー・アニマル(ペット)まで、さまざまなライフステージに寄り添い、生涯にわたって当社の商品やサービスを使い続けていただけるよう、「モノ+α」の価値を提供し続けます。

#### 2021年度の進捗

アクションプラン	目標	2021年度成果	今後の課題・取り組み
CRM強化：女性を軸にブランド間の連携を促す「ユニ・チャーム ウェルネスケアモデル」の構築	ユニ・チャームのファーストエントリーとなる「ソフィ」アプリから女性の生理を可視化。ユーザーのデータを高頻度で収集し、ユーザー体験の改善を継続的に提供	「ソフィ」アプリの配信を開始し、生理の悩みに応えるコンテンツの提供によりアプリユーザーを拡大	利用者の拡大とアプリから得られたデータを利活用した商品やサービスの開発、提案を実施
リアル店舗ならびにEC店舗インサイトを捉えるナビゲーションの型で価値伝達	お客様の適切な商品選択をサポートするナビゲーション機能による購買行動の喚起	お客様の購買時の商品選択の悩みに寄り添うための「ソフィびったり診断」や「ライフリー おすすめ商品診断」の開始	お客様の購買時の悩みやインサイト探索から購買時のナビゲーション機能の開発、展開を継続
D2Cの実行により行動、購買情報の取得多様な消費者ニーズへの対応	D2Cで商品カテゴリーの購入開始期の悩みなどに寄り添い、トライアルチャネルとしての機能の実現と消費者理解を促進。D2C販売を通じて、パーソナライズ商品など小規模な消費者のニーズに対応	『unicharm 顔がみえマスク』の販売開始により、聴覚障がい者など少数ニーズに対応高齢者への接客機能強化により、ダイレクトショップの利用者数が1.5倍に増加	D2Cで消費者の行動や購買情報の取得による、パーソナライズ商品の開発や提供の継続と全ての商品カテゴリーへの展開

#### DX推進の全体像

当社のDX推進は、新商品の開発、商品をリニューアルするタイミングの見極めや仕様の変更、新規カテゴリーの開発などにつながる「消費者インサイトを発見すること」を目的としています。すなわち、モノづくり(商品開発)のイノベーションを導き出すことが本命であり、その手段としてデジタル技術を活用して、当社とお客様との距離を縮めるソフトやアプリの開発を推進しています。

この目的を明確にするために、人材育成ツールやお客様の夢を叶える「スイッチ」を見出すコンテンツなど、当社が推進しているDX関連案件を体系化し、1+3類型に分類しました。

#### 本命のDX：モノづくりイノベーション

最新技術で五感(視覚・聴覚・触覚・味覚・嗅覚)をデータとして可視化し、商品を最適化することで、今までにない商品・サービスを開発・発明する。

#### 手段のDX①：お客様の夢を叶える「スイッチ」を見出すコンテンツ

感動体験をお客様に直接届け、Webやアプリ、センサー、デバイスなどから得たデータをモノづくりに活かす。

#### 手段のDX②：デジタルインフラの進化

インフラ整備やデジタル化、スマート化などにより製造技術やデータ収集・解析の手法を進化させ、モノづくりに活かす。

#### 手段のDX③：“DX人材”の育成

適切にDXを推進できる人材を、デジタル技術を活用して効率よく育成し、DXを加速させる。

### お客様とのエンゲージメント。DXの推進による、消費者インサイトを通じたイノベーションの創出と革新的なビジネスモデルの構築。

理事  
DX推進本部長代理  
坂元 乃之



#### DX推進本部の発足とシステム開発

2021年1月に、第11次中期経営計画のスタートに合わせてDX推進本部を新設し、DX関連案件の進捗を一元的に管理した上で、体系化に着手しました。そして、当社がDXの本命と捉えている「モノづくりイノベーション」につなげるべく、お客様の声やインサイトを収集・分析するための、さまざまなデジタルコンテンツ開発や施策を実施するとともに、インフラの整備を行っています。例えば、保育園向けベビー用紙おむつの定額制サービス「手ぶら登園」では、事前登録した園児データ等から保育園の紙おむつ在庫数を把握し、減少した分を自動発注する仕組みが導入されています。さらに保育園の近隣施設への納品日を自動調整し、効率的な配送ルートを導き出すシステムを開発しました。

また、DX推進本部が中心となってグループ会社の担当者による「DX連合」を組織し、それぞれの取り組みの進捗管理や人材育成を行うなど全社一丸となってDXを推進しています。

#### 2021年度の振り返りと目標達成に向けた取り組み

第11次中期経営計画の戦略である顧客の状況変化に応じた商品機能+αの価値提供の目標のひとつである「顧客の変化を読み取るCRM強化」において、生理用品ブランド「ソフィ」のユーザーを対象とした取り組みを推進しています。具体的には、女性の体調の変化や、生理の悩みに寄り添い、それらを解消するコンテンツ開発に取り組んでいます。これまで、初潮教育を支援する情報サイト「ソフィはじめてからだナビ」や初潮期・思春期の悩みに対応した「ソフィガール」アプリを提供していましたが、2021年には新たに「ソフィ 生理日管理&生理不調ケア」アプリを開発・配信しました。生理の不調を抱える成人女性も使いやすいよう、医師監修の下、24の体質タイプ診断に基づき、生理痛やPMS\*など生理にまつわる悩みに関するアドバイスを提供しています。

また、2021年12月に、大人用紙おむつの適切な商品とサイズ選びについて、LINEによるチャットトークの診断機能と、スマートフォン

撮影で採寸できる「Bodygram」を組み合わせた「大人用おむつカウンセリング」を開始しました。これは、お客様が店頭で商品を選択する際に感じる戸惑いを解消するための、ナビゲーション機能のひとつです。今後も引き続き、このようなプロダクトセクター(商品選択支援)の仕組みを拡大し「店頭DXの型」を構築していきます。

さらに、2021年4月に発売した『unicharm 顔がみえマスク』では、パーソナライズ化されたニーズを掘り下げて商品化にこぎ着け、当社直営の通販サイトであるユニ・チャーム ダイレクトショップから必要とされるお客様に直接お届けすることができました。また、ユニ・チャーム ダイレクトショップでは、ITスキルに不安のあるお客様には、電話やカタログを使用した対応を継続しています。このように個のニーズに対応するには、D2C事業を推進してお客様とコミュニケーションを取りながら、最適な商品やサービスを提供する必要があると考えています。

\* PMS(Premenstrual Syndrome/月経前症候群)とは、生理前のイライラ、腹痛、頭痛などの不快症状。

#### 今後の展開

事業展開を通じてお客様の情報を蓄積することによって、求められる商品・サービスの向上はもとより、「+α」の価値を提供するには、より一層お客様との接点を増やしていく必要があります。例えば、CRMの領域では、女性のライフスタイルや身体の状態が大きく変化する妊娠期や更年期に関する情報を可視化し、新たな商品を提案することにより、女性のライフタイムバリュー向上を目指します。また、D2Cの領域では、ナビゲーション機能による最適な商品・サービスの選択や、個のニーズへの対応はもちろん、得られた情報やデータを「モノづくりイノベーション」につなげ、より幅広い商品・サービスを提供することで、お客様とのエンゲージメントを高めていきます。

「ソフィ はじめてからだナビ」  
<https://jp.sofygirls.com/ja/girls.html>  
 『unicharm 顔がみえマスク』 P43

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

社会の健康を守る・支える

持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築

環境・社会・人権の観点で踏まえ、地域経済に貢献する『地産地消』で調達した原材料を用いた商品・サービスの展開比率。 **2030年に倍増** (2020年比)



顧客満足度の向上

消費者から支持を獲得している (=No.1シェア)商品・サービスの比率。 **2030年に50%**



安心な商品の供給

品質に関する新たな安全性の社内基準を設定し、認証を付与した商品の比率。 **2030年に100%**



第11次中期経営計画 第1次ローリング大綱における戦略・目標

戦略 ⑤：究極のGembaづくりvol.2

目標：固定資産回転率や設備稼働率などのKPI改善による経営効率の向上

これまでユニ・チャームは事業を展開する国・地域に生産拠点をもち、安全・安心な商品を提供する「地産地消」を志向してきました。しかしながら、変化が常態化した今日において、持続的な成長を続けるには効率的な資産活用が不可欠であり、自前の投資にこだわることは回収面でのリスクを伴うだけでなく、柔軟性を失う恐れがあります。このような環境変化を見据え、これまでの自前主義から脱却し、当社のモノづくりを分解して最適なプロセスを考え、「究極のGemba(現場)」を創ることを第11次中期経営計画の戦略に掲げました。

この計画の実行には、古くて新しい課題を数多く解決しなければ

なりません。どれも、その難易度の高さ故に残されてきた課題ですが、貫徹の執念で取り組むという決意を込めて「究極のGembaづくり」という名称の後ろに「vol.X」を付け、成果が確認できるまで継続していきます。

具体的には「グローバルな供給基盤の構築」「スマートファクトリーの推進」「人づくりと仕組みづくり」を重点とし、固定資産回転率や設備稼働率の改善に努め、日々短くなる商品ライフサイクルへの対応や顧客ニーズの多様化に対し、人と知恵(UTMSS)と設備の融合で持続可能なモノづくりを目指します。

2021年度の進捗

アクションプラン	目標	2021年度成果	今後の課題・取り組み
グローバルな供給基盤の構築	ポーダレス供給に向けた基盤構築準備完了	パンツタイプ紙おむつのグローバルスペック基準作成 資材調達のリジリエンス強化で資材標準化の推進	全カテゴリーの商品、設備設計における、グローバルでの互換性強化。資材調達のリジリエンス強化継続
スマートファクトリーの推進	安全・安心・高品質・高効率・低環境負荷のスマートファクトリーを実現するための技術基盤構築	異常予知、品質向上に資する要素技術の開発に着手 モデル設備でのデータ収集・分析の基盤構築開始 新規生産設備や付帯設備での省エネ機器導入開始	アドバイス技術の開発および設備実装とアシスト技術の積極採用。生産設備のデータ活用による生産性向上。既存設備の省エネ推進による効果最大化
人づくりと仕組みづくり	正しいことを正しく教えるトレーナーの育成 グループ防災基準の策定と展開	他社協業でのトレーナー育成プログラムの開始準備完了 世界標準を取り入れた防災基準(ハード/ソフト)の策定完了	トレーナー育成プログラムの運用開始と個人別プロフィール化 防災基準を使ったリスク診断とギャップ是正による災害リスクレベル低減

技術革新と人材育成で新たな価値を創出

お客様に「感動・安心・信頼してお使いいただける商品」を届けたいという想いで、私たちは世界最先端の不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使し、最強の専門家集団を目指してモノづくりに取り組んでいます。

私たちの暮らしは時代とともに変化し、お客様のニーズは高度化・多様化しています。当社はニーズの変化をいち早く捉え、創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使し、市場をリードする新商品を開発することで世界的に高い評価を獲得してきました。

このように新たな商品・サービスを通じて、新しい価値を提供し、

ライフスタイルの変化に寄与してきましたが、今後は製品ライフサイクルの短命化や、安全・環境基準の高度化、生産拠点のグローバル化に伴う技術伝承やデジタル化への取り組みなどが求められます。それらに確実に対応できる技術力の向上と人材育成力が、より重要になります。

品質向上やコスト競争力を強化しつつ、今後必要とされる人材育成力やコア技術の確立、生産体制の最適化、スマートファクトリーの推進など、「モノづくりの力(製造資本)」を活用し、中長期的な価値創出に取り組んでいきます。

人・知恵(UTMSS)と設備の融合で「究極のGembaづくり」へ果敢に挑戦し、感動・安心・信頼のモノづくりを目指します。

上席執行役員  
兼 ユニ・チャームプロダクツ株式会社  
常務執行役員 グローバルSC統括本部長

鶴飼 哲男



究極のGembaづくりを振り返って

変化が常態化した今日では、さまざまなインフラが世界規模で激変し、同時に多様な社会的課題が噴出しています。当社を取り巻く環境も同様で、COVID-19の感染拡大によりサプライチェーンが混乱し、資源価格が急騰するなど、依然として厳しい状況が続いています。このような環境下ではありますが、生活必需品という事業特性から、当社には常に安定供給、つまり持続可能な供給体制を維持することが求められています。

この持続可能な供給体制を維持するには、効率性と柔軟性が肝要であり、モノづくり部門では、これらを踏まえて2021年1月にスタートした第11次中期経営計画の重点戦略に究極のGembaづくりvol.1を掲げました。

具体的には、設備がメンテナンス等で停止せず常に稼働していること、年齢や性別にとらわれず誰でも安全に働けること、その国・地域で生まれ育ったナショナルスタッフのみで運営できることなどに取り組んでいます。この際、IoT技術を積極的に活用し、設備稼働率や固定資産回転率などの向上による設備投資・原価抑制を進めています。さらなる経営効率向上には、過剰な投資・在庫・人員の抑制を加速する必要があると考えています。

第11次中期経営計画の実行加速と  
中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の実現

事業環境の不確実性が増す中、当社に環境問題や社会課題の解決に貢献することを期待する気運が高まっています。これらの期待に応えることは、同時に事業機会を獲得することにもつながると考えています。

2021年度の究極のGembaづくりvol.1の成果・反省を踏まえて、2022年度は究極のGembaづくりvol.2として取り組んでいます。なお、デジタル技術の進展により、生産現場ではこれらを活用した省力化・省人化を進めています。また、時々刻々と生産現場で蓄積される膨大なデータの分析も、IoT技術を活用することで可能

となりました。今後はこれらの有効性の検証と、さらなる展開・加速が重要になると考えています。

また、これらの取り組みは「Kyo-sei Life Vision 2030」の「社会の健康を守る・支える」に掲げた「持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築」「顧客満足度の向上」「安心な商品の供給」に密接に関連しています。究極のGembaづくりvol.2への取り組みを加速させ、「Kyo-sei Life Vision 2030」の達成を目指します。

人と知恵(UTMSS)と設備が融合した  
スマートファクトリー

COVID-19は私たちの生活に大きく影響し、ロックダウンや移動制限は生産現場にその影を落としています。当社では「世界中の生活者に商品をお届けする」ことが、モノづくり現場の使命であり、社会的責任であるという考え方の下、さまざまな活動に取り組んでいます。

人々の生活、働き方、価値観が大きく変化したように、アフターコロナの世界におけるモノづくりはコロナ禍以前に戻るわけではありません。このような環境下、当社はDXにいち早く取り組み、グループ初のスマートファクトリーとして九州工場の稼働を開始しています。

九州工場では、これまで人手に頼っていた作業を単にシステムやロボットに置き換えるのではなく、UTMSSの考え方に基づいて業務を改善し、整流化させた現場を目指しています。具体的には、資材搬送や資材セットなど重荷物作業の削減、資材から製品化までトレースできる仕組みなどを導入しています。今後はデジタル技術の活用をさらに進め、設備から出力される膨大なデータやAIカメラの活用など、これまで以上のスピードで生産体制の変革を推進し、持続可能なモノづくりによる「共生社会」の実現を目指します。

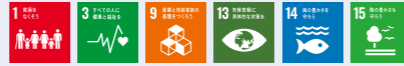
関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

社会の健康を守る・支える

「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション

さまざまな負担からの解放を促し、生きる楽しさを満足することに貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



研究開発

基本方針

ユニ・チャームでは、5つの商品カテゴリー(ヘルスケア、クリーン&フレッシュ、フェミニンケア、パートナー・アニマル(ペット)ケア、ベビーケア)を横断する研究開発体制を敷き、お客様に新たな価値を提供する商品開発(R: Research)、新価値提案に必要となる新素材や新技術の開発(D: Development)、それらを生産するための設備開発(E: Engineering)が緊密に連携した「R & D & E」によって、新商品の開発やリニューアルを実現しています。また、グローバル規模で事業を展開する当社にとって、各国・地域の特性を踏まえた商品展開を進めることはとても重要です。そのため、主要な現地法人には開発部門の分室を設置して、それぞれの国・地域のニーズに合った商品を現地で

開発できる体制を整えています。

また、商品開発の基本方針に「テクノロジーイノベーションで新たな価値を創造し続ける」を掲げ、コアコンピタンスである不織布・高分子吸水材、紙・バルブに関する研究や加工技術の開発・改良を絶え間なく実施し、常にイノベーションを意識した活動を行っています。さらに、開発着手から発売までのリードタイム短縮による効率化にも取り組んでいます。

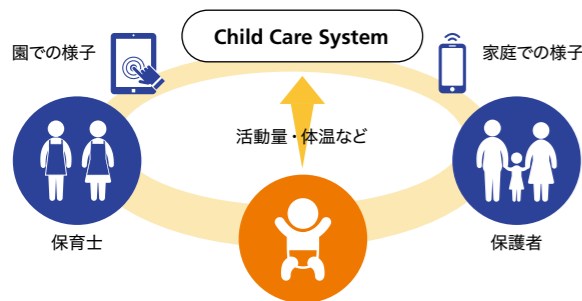
今後も、お客様の生活や消費の実態を徹底的に観察し、その奥にある真のニーズを追究し、現状に甘んじることなく、失敗を恐れずにスピード感を持って挑戦し続けます。

企業価値向上につながる研究開発の強化事例

デジタル技術の活用

新規事業の開発を見据えた共同研究

当社は、保育園の業務支援システムの企画・開発を行う株式会社CHaiLDと、乳幼児の良質な睡眠ケアを探る共同研究を2021年より開始しました。この共同研究は、CHaiLDの保育支援システム「チャイルドケアシステム(CCS: Child Care System)」と昼寝を見守る「CCSセンサー」を活用し、保育園や家庭での乳幼児の睡眠状態を正確に把握することによって、良質な睡眠環境のあり方や適切なケアについて調査することが目的です。また、今回の共同研究で得たデータを乳幼児突然死症候群(SIDS)の回避や、育児や保育業務の負担軽減につなげていきます。



産学連携の推進

共生社会研究所

当社では、脳波や声・動作といった体の反応と、認知や感情の反応から商品の本質価値を発見するために、研究開発部門内に共生社会研究所を設置しています。共生社会研究所では、大学などの研究者と共に、赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者の心と体の健全な成長と、健康に与える内外要因の科学的な解明や新たな商品やサービスの提案、当社が開発した技術の検証などを行っています。2020年に中国で発売した生理用ナプキン『ソフィHOTH暖C』に搭載された温感技術\*1が生理痛や心理的負担に及ぼす影響\*2について、香川大学、香川県立保健医療大学と共同で検証し、第49回日本女性心身医学会学術集会(2021年6月)において「74%の方の生理痛が軽減した」という結果を発表しました。



\*1 温感技術とは、一般的な生理用ナプキンに施した下腹部を覆う前部パッド、温感剤、ヨモギ調の香りを指す。

\*2 ナプキンに搭載した温感技術により、「生理痛が非常に軽くなった」「軽くなった」と回答した鎮痛剤非服用の方の割合。

Column マーケティング部門との二人三脚でさらなる高付加価値を生む

全ての方に快適なマスク生活を——『unicharm 顔がみえマスク』

COVID-19の影響が長引き、マスクの着用が当たり前となった昨今、マスクで口元が見えなくなることで、聴覚に障がいのある方の生活が不自由になっています。私たちは、聴覚に障がいのある方が感じている不自由さを理解することから研究を開始しました。

聴覚に障がいのある方が手話を用いる際、口元の動きも重要なコミュニケーション手段となっています。このため、一般的なマスクのように口元が隠れてしまうと適切な意思疎通ができません。開発においては「どこまで口元が見えたらコミュニケーションを取りやすいか」という観点で仕様を検討しました。また、人はマスクのズレを無意識のうちに直す仕草をしがちですが、そのような動きも手話の一部と誤解される恐れがあります。

ズレない形状であることが、ウイルスの侵入を防ぐ密着性の確保という衛生面においても、コミュニケーションを阻害しないという面でも重要です。このような点を踏まえて、開発段階では40種類以上の試作を行うとともに、近隣のろうあ協会や聴覚障害者協会を訪問して意見を伺い、改良をくり返しました。

『unicharm 顔がみえマスク』の開発・発売では、「いち早くお客様に商品をお届けする」という共通の目標を関係者全員で共有し、スピード感を持って新しい価値を創り出すことができました。



知的財産

基本方針

知的財産本部は、知的財産を経営の意思決定に役立てる「IPランドスケープ」の実践を目指し、ユニ・チャーム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。特に、当社では「NOLA & DOLA」の実現に貢献する商品・サービスおよび技術の開発に注力しており、これらの研究開発活動により創出された知的財産を、着実に出願し、権利化することで事業の持続的な優位性を確保しています。グループのブランドを守る商標については、世界160以上の国・地域で出願・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「特許審査ハイウェイプログラム」の積極的な活用、日本や海外における音声商

標等の権利化、早期審査申請による権利化を進めるなど、知的財産ポートフォリオの構築とその強化に取り組んでいます。さらに、日本やアジア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。

一方、当社の知的財産権の侵害、不当な権利行使に対しては法的な措置など断固とした姿勢で臨み、マーケティング部門、研究開発部門、海外現地法人と緊密に協働し、日本はもとより、アジアを中心に各国・地域の行政機関等とも連携しながら権利侵害品、模倣品の排除に努めています。

企業価値向上につながる知財戦略の取り組み事例

当社では、高付加価値な商品やサービスを守るために、知的財産を積極的に活用しています。中でも力を入れているのが、特許や実用新案、意匠、商標といった複数の知的財産で商品やサービスを多面的に保護する「知財ミックス」です。これには2つの目的があります。ひとつは、新技術の特許を取得することで他社の追随を防ぎ、商品の差別化を図る「プレミアム商品への参入抑止」です。もうひとつは、「ロープライスの類似商品への抑止」です。当社の商品は、アジアでは特にブランド力が高く、外観や訴求点が似ている安価な商品が出回ることが多いため、商標や意匠、実用新案を活用しながら類似商品の抑

止を図っています。例えば、『超快適®マスク』の場合、特許や意匠で長時間装着しても快適な耳ひも部の形状を保護しており、商標では「超快適®」などを保護しています。このような取り組みを通して、お客様に提供している付加価値を知的財産で保護することを戦略の重点としています。



『超快適®マスク』

第11次中期経営計画の達成に向けて、  
各国・地域の経営環境の変化にアジャイルに対応。

常務執行役員 企画本部長  
兼 経理財務本部長  
**島田 弘達**



第11次中期経営計画達成に向けた進捗

「2030年のありたい姿」からバックキャストで発想し、戦略を策定した第11次中期経営計画では、ユニ・チャームのパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことにつながる5つの基本戦略を設定し、財務目標として「2023年度に売上高8,880億円、コア営業利益率 15.5%、ROE15.0%」を掲げました。これらの目標は、2030年度に売上高14,000億円を成し遂げ、不織布・吸収体事業における世界シェアNo.1企業になるための一里塚です。

第11次中期経営計画における財務面の最重要課題は、「持続的な売上成長への基盤づくり」で、年平均成長率6.9%という成長スピードを3ヵ年維持することが鍵となります。そのためには、国や地域の市場特性に合わせた効果的な先行投資を行いながら、同時に商品カテゴリーのポートフォリオ変革を推し進めることによって、全体の収益性維持および改善にもご配慮する必要があります。

第11次中期経営計画の初年度である2021年度は、COVID-19の影響が長引き、一部地域のロックダウンやサプライチェーンの混乱などから一時的に市場が縮小、コスト面では原材料価格や物流費の高騰などもありました。しかしながら、当社が提供する「人の一生に寄り添い、安全・安心で衛生的」な商品群は、海外を中心に高収益

カテゴリーが伸長したことで、急激なコストアップを吸収することができました。その結果、売上高は前年度比7.6%の増収、コア営業利益は6.7%の増益となり、いずれも過去最高を更新しました。また、株主の皆様へは、1株当たり36円の年間配当を実施し、20期連続の増配となりました。

目まぐるしく変化する消費者の志向や購買行動、社会や経済の情勢など、各国・地域の経営環境の変化にアジャイルに対応することが、第11次中期経営計画の目標達成には不可欠です。特に、世界的なインフレーションや少子高齢化の加速などが懸念されますが、当社は消費者に寄り添いながら生活シーンの中にある一人ひとりの不快を取り除き、心地よさやその人らしさを支える価値(商品やサービス)を提案し続け、顧客の満足度を追求することで強固なブランド形成と売上ボリュームの確保によってコストを吸収していきます。その中でも、中国を中心としたアジアにおける介護ケアカテゴリーにおいては、高齢化の先行国である日本で培った知見を活かし、積極的なマーケティング投資を行い、新たな市場創造と価値提案によって事業拡大を推進し、第11次中期経営計画の目標達成を目指します。

第11次中期経営計画財務目標と2021年度実績

	2021年度実績	2023年度計画	2030年度財務目標
売上高	7,827億円	8,880億円	14,000億円
CAGR(年平均成長率)	+7.6%(前年度比)	+6.9%	+6.8%
コア営業利益率	15.6%	15.5%	17.0%
ROE	13.8%	15.0%	17.0%

資本コストの考え方

第11次中期経営計画では、約3.0%(2021年度)の資本コストを大きく上回るROE15.0%を目標に掲げ、継続的な資本コストの低減を図るとともに、持続的なエクイティスプレッド\*1の最大化を目指し

ています。株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との継続的かつ積極的なエンゲージメント(IR活動)は、当社資本コストの低減につながるものと考えています。2020年度以降、

COVID-19の感染拡大によって、人々の生活環境は一変し、企業の経営環境も変化を強いられることとなりました。前例のない状況下において、国や地域、個人、また企業の行動を予測することは、ますます難しくなっています。このような状況に対して当社では、積極的な情報開示やエンゲージメントを通じて機関投資家の皆様との間にある想定ギャップを埋め、中長期的な企業価値向上を意識した信頼関係を構築することによって、資本コストのさらなる低減につなげていきます。

ROE改善については、国や地域ならびに各商品カテゴリー市場の成長ステージに応じた収益性とROIのマネジメントが重要と考えています。国や地域ごとに「資本コスト+α」のハードルレートを設定、正味

現在価値法(NPV法)と回収期間法、ROICを用いて投資プロジェクトごとに財務目標を設定し、投資判断を行っています。商品・サービスの市場投入後は、「OODA-Loop」メソッドを活用し、当初策定した商品戦略から環境変化を見極めながら、アジャイルにアクションプランを見直して素早く実行することで財務目標の達成を目指します。投下資本の回収を計画通り着実に遂行することが、効率良い投資、ひいてはROE改善につながると考えています。

引き続き、エクイティスプレッドの最大化にこだわったマネジメントを実践することで、資本効率の向上を図ってまいります。

\*1 エクイティスプレッド(Equity Spread)とは、株主の期待する利益率をどれだけ上回っているか測定する指標。

キャッシュアロケーションの考え方

事業戦略を支える健全な財務体質の維持、向上を実現するためには、営業キャッシュ・フロー創出力の最大化を目指して、不織布・吸収体事業のさらなる成長投資を優先しながら、株主還元とのバランスを取ることが重要と考えています。

第11次中期経営計画では、SDGsの達成に貢献するべく、持続的な企業価値向上に向けた戦略的な成長投資を実行することで、継続的な稼ぐ力の強化を図ってまいります。具体的には、1,000億円を超える営業キャッシュ・フローから、アジアの高齢化市場やパートナー・アニマル(ペット)市場、著しい経済成長が期待できる国や地域など、まだ成長余地が顕在化していない大きな事業分野へ、毎年積極的に

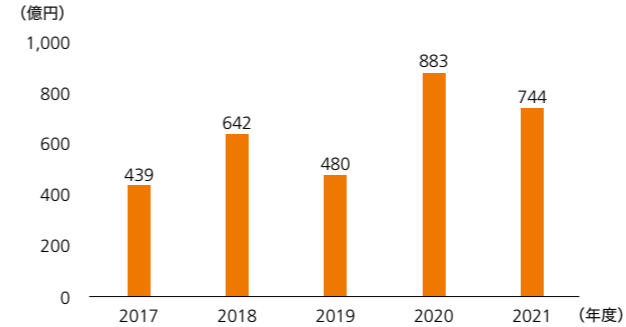
投資していきます。また、成熟分野においてもDXなどを通じてライフサイエンスやデータサイエンスを駆使し、新たな事業価値につなげることが期待できる分野へ投資していきます。それぞれの分野でM&Aも視野に入れながら各国・地域や事業の状況を見極め、時機を逃さずに投資できるよう心掛けます。

株主還元方針は、総還元性向50%を目安として継続的に実施します。持続的な成長を実現するための投資を優先しながら、株主の皆様へ、安定的、継続的な増配を実施します。また、自己株式の取得に関しては、必要に応じて機動的に実施していきます。

成長投資計画と2021年度実績

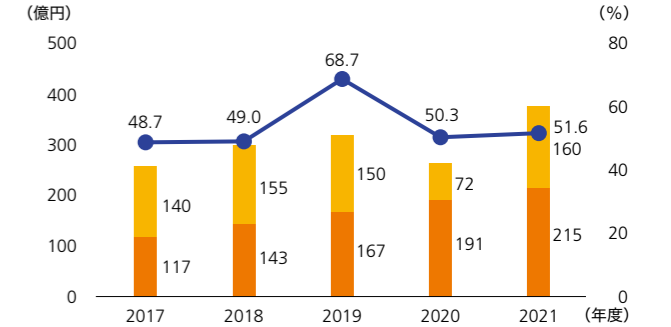
成長投資	2021年度実績		第11次中期経営計画期間 (2021年度から2023年度の3ヵ年)
	設備投資額	研究開発費	
	366億円	82億円	1,200~1,500億円 (400~500億円/年平均)
			250~370億円 (売上高比率1.0~1.5%)

フリー・キャッシュ・フロー\*2の推移



\*2 フリー・キャッシュ・フローは、税引後コア営業利益+減価償却費+運転資金増減+資本的支出

配当金総額、自己株式取得、総還元性向の推移

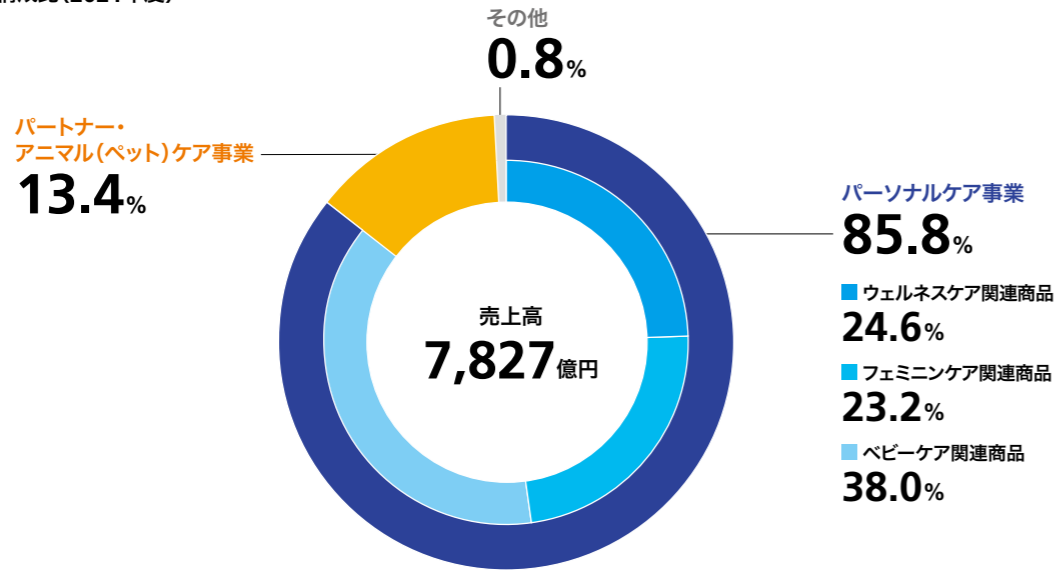




## 事業別概況

(注)  
1. 2017年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。  
2. 市場シェアに関する言及は全て、2021年、ユニ・チャーム調べによるものです。

### 事業別売上高構成比(2021年度)



### 2021年度の業績全般の概況

2021年度におけるユニ・チャームを取り巻く経営環境は、COVID-19の感染拡大による影響で、サプライチェーンの混乱や、資源価格の急騰など、依然として厳しい状況が続きました。海外では、タイやインド、インドネシアなどの主要参入各国・地域でCOVID-19による景気の悪化からは持ち直しの動きがみられる一方、中国では、COVID-19の再拡大によって不透明な経済状況が続いています。そのような中、当社商品は生活必需品であることから安定供給に向けて取り組み、需要を満たしてきました。

COVID-19の感染拡大の鎮静化を受け、個人消費に持ち直しの動きがみられる日本では、新たな変異株の出現により警戒感が強まっ

ていましたが、高付加価値商品の需要を喚起するための新価値提案を継続的に実施し、市場シェアの拡大に努めました。

このような経営環境において、当社は、「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、世界初・世界No.1の商品とサービスを提供し続けます」の基本方針に基づき、独自の不織布・吸収体加工・成形技術と消費者ニーズを捉えた商品の開発に努め、世界中の人々が平等で不自由なく、その人らしさを尊重し、やさしさで包み支え合う、心つながる豊かな「共生社会」=Social Inclusionの実現に向けた取り組みを続けています。

### 事業全般の今後の見通し

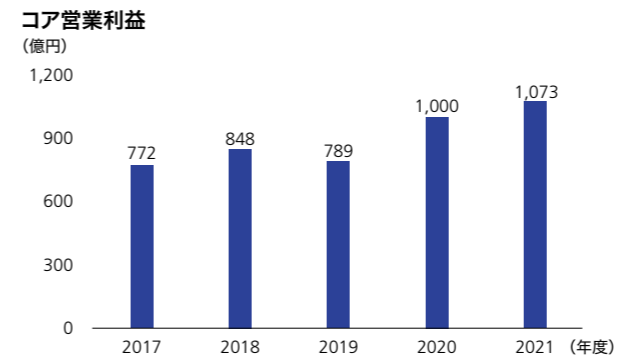
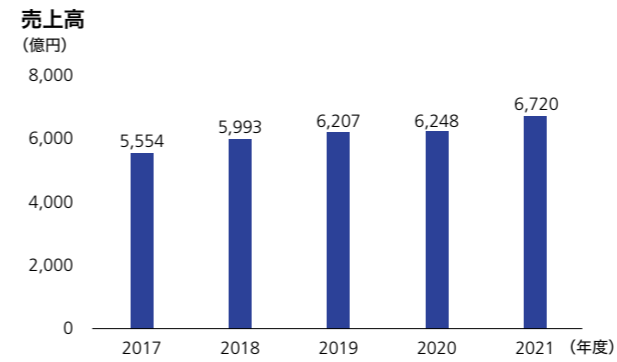
当社を取り巻く経営環境は、ウクライナ情勢などの地政学的リスク、新興国経済の動向、金融市場の変動など、依然として先行きに不確実性が見られるものの、事業を展開しているアジア各国・地域においては、COVID-19の影響が収束に向かえば内需主導の成長に戻ると想定しています。そのような中、持続的な高成長へ向け、DXを推進し消費者ニーズを捉えた衛生関連商品の開発および市場創造に努め、参入国・地域の経済レベルや人口動態などに沿った事業戦略を実施します。

海外では、パーソナルケア事業において、中国、インド、東南アジアを中心に、各国・地域のニーズを捉えた商品の提供と、積極的な販

売活動を通じて、市場を上回るスピードで高い成長を実現し、活性化を図ります。また、パートナー・アニマル(ペット)ケア事業において、北米では、日本の技術を搭載した排泄シートや、これまで市場になかった新たなコンセプトの猫用ウェットタイプ副食などの売上高構成比を高め、アジアでは、中国やタイ、インドネシアなどで、商品のラインアップを強化します。

日本では、パーソナルケア事業において、消費者ニーズを捉えた高付加価値商品を提供し、市場の活性化をリードし続けます。また、パートナー・アニマル(ペット)ケア事業において、犬と猫の生活を総合的にサポートする商品の開発と、新たな市場創造に努めます。

## パーソナルケア事業



### SWOT分析

#### Strength 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
- 乳幼児から高齢者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
- 戦略実行力、スピード
- 海外展開力
- 新興国から先進国まで幅広い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

#### Weakness 弱み

- 資源枯渇への責任(使い捨て商品)
- 原材料における化石資源由来品の構成比率の高さ
- デジタル人材不足

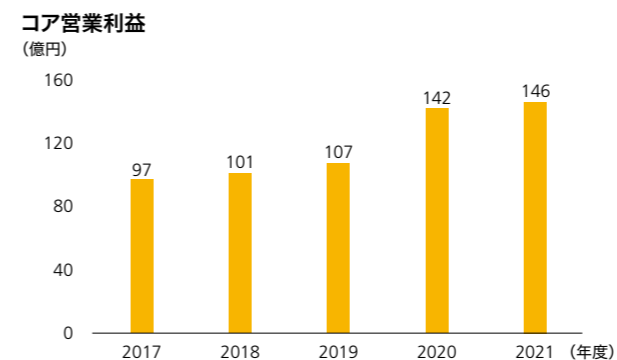
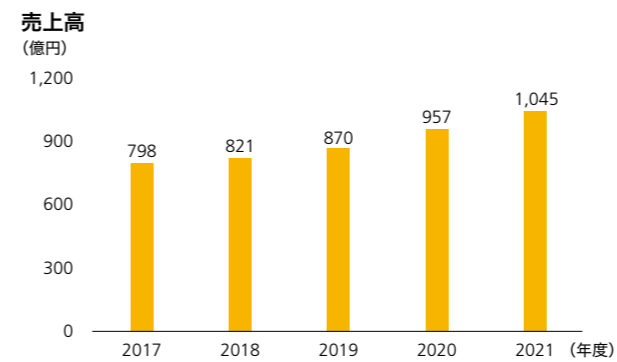
#### Opportunity 機会

- 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
- 安全・安心な商品、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)

#### Threat 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

## パートナー・アニマル(ペット)ケア事業



### SWOT分析

#### Strength 強み

- 不織布・吸収体の加工・成形技術力
- パートナー・アニマル(ペット)フードからトイレット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
- 戦略実行力、スピード
- 海外展開力

#### Weakness 弱み

- 資源枯渇への責任(使い捨て商品)
- 原材料における化石資源由来品の構成比率の高さ
- デジタル人材不足

#### Opportunity 機会

- 新興国の経済成長によるパートナー・アニマル(ペット)飼育頭数の増加
- 安全・安心な商品、高付加価値商品へのニーズの高まり
- パートナー・アニマル(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トイレットリー用品需要の高まり

#### Threat 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

## パーソナルケア事業

### ウェルネスケア関連商品

#### 関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

私たちの健康を守る・支える

#### 健康寿命延伸／QOL 向上

どのようなときも、誰もが“自分らしさ”を実感して暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



#### 衛生環境の向上

一人ひとりの努力で、予防可能な感染症(接触感染、飛沫感染)を抑制する活動に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



### 日本における主な商品・サービス

#### ヘルスケア関連商品

『ライフリー』ブランドは、大人用排泄ケア用品をナプキンタイプの軽失禁パッド、パンツタイプ、テープ止め、尿とりパッドなど、きめ細かくラインアップし、最適な組み合わせで使用することを提案しています。専用サイト「排泄ケアナビ」では介護の必要な高齢者や介護される方々に、快適な排泄ケアの知識と工夫を紹介しています。

『チャームナップ』ブランドは、女性の尿失禁を生理用品感覚で快適にケアする尿専用ライナーシリーズです。専用サイト「尿もれケアナビ」では、快適な排泄ケアの知識と工夫、尿もれに悩む方のセルフチェックやトレーニングなどの情報提供を行っています。

『超立体®マスク』『超快適®マスク』は、近年の花粉症人口の増加や感染症拡大を背景に、業務用メディカルマスクで培った技術を応用し市販化した不織布マスクです。3種類のサイズから、自分に合った大きさのマスクを選ぶことができます。



『ライフリー いつもの下着で安心パッド』



『チャームナップ 吸水さらび』



『超快適®マスク 高学年専用タイプ』

#### クリーン&フレッシュ関連商品

化粧用コットンやウェットティッシュのブランド『シルコット』の中でも、特に『シルコット なめらかコットン』は40年以上続くロングラン商品で、コスメ関連サイトの人気ランキングで高い評価を得ています。一方、『シルコット ウェットティッシュ』は、アルコールタイプやノンアルコールタイプ、置き型や携帯型など、生活シーンに合わせて使用できるウェットティッシュです。

『ムーニー』ブランドのベビー用ワイプスには、カシミアのような肌触りのおしりふきや、離乳食が始まった赤ちゃんにも安心のウェットティッシュ「手・口ふき」などがあります。

ホームケア用品『ウェーブ』は、簡単にしかもキレイにできる掃除用シートです。フロアワイパーにつけて使用するフロアタイプとハンディタイプの2種類があり、フロアタイプにはウェットシートとドライシートがあります。

キッチンケア用品『クックアップ』は、料理から後片づけまで、快適・便利・衛生的を提供する商品です。



『シルコット なめらかコットン』



『シルコット ピュアウォーター ウェットティッシュ』



『ナチュラルムーニー おしりふき』



『ウェーブ ハンディワイパー』



『クックアップ クッキングペーパー』

### 2021年度の振り返り

海外では、日本以上のスピードで高齢化が進む中国をはじめ、タイ、インドネシア、ベトナムといったアジア地域でも、大人用排泄ケア用品の本格的な需要が見込まれることから、新たに海外ブランドマネジメント部を組成し、日本で確立したケアモデルの普及促進を図り、高い成長を実現しました。

高齢者人口の増加により拡大が続く日本市場では、COVID-19の流行による感染予防意識の高まりから外出機会が減少していましたが、コロナ禍の生活環境に慣れてきたことや、ワクチン接種が進んだことなどもあり、市場が回復基調に転じました。そのような中、健康寿命の延伸につながる軽度・中度向けの尿ケア商品を中心に幅広い商品ラインアップの拡充により、安定的な成長を実現しました。

また、COVID-19発生後の消費者の感染対策に関する意識の高まりに加え、安全・安心の面から日本メーカー製の需要が高まる中、マスクの『超快適®』『超立体®』両ブランドとウェットティッシュ『シルコッ

ト』ブランドの供給と販売活動を強化し、市場シェアの拡大に努めました。なお、ウェットティッシュ『シルコット』ブランドについては、2020年度のCOVID-19関連による特需の反動で、売上高は伸び悩みましたが、COVID-19発生前と比較すると成長を実現しています。

感染対策としてマスクが欠かせなくなった一方、口元や表情が見えず、コミュニケーションに不安を抱えている方に向けては、ウイルス飛沫による感染を対策しながら、口元や顔の表情が視認できる『Unicharm 顔がみえマスク』を新発売し、全ての人が平等で不自由なく暮らせる「共生社会」=Social Inclusionの実現に向けて取り組みました。

今後は日本だけではなく世界的にも、衛生意識や感染対策に関する意識の高まりが見込まれることから、マスクの海外展開の強化も視野に入れ、さらなる成長に向けて取り組みを続けます。

### 地域別事業戦略

#### 日本

少子高齢化が進む日本では、消費者ニーズを捉えた大人用排泄ケア用品の開発と市場創造に努めた結果、売上高は市場成長率以上の成長を実現し、店頭における市場シェアは約60%を占めています。また、病院・施設向け商品においても、継続した新規チャネル開拓により、成長を実現しています。引き続き、小売業に対して「商品が選びやすい売り場づくり」の提案や、デジタル技術を活用した「適切な商品の選び方、正しい使い方」などのサービスの提供により介護環境をサポートし、尿ケア専用用品のさらなる普及拡大を目指します。

COVID-19の感染対策に加え、安全・安心の面から日本メーカーの衛生関連商品の需要が高まる中、マスクとウェットティッシュの需要に応えた結果、店頭シェアはそれぞれでNo.1となっています。今後は日本だけでなく、世界的にも衛生や感染予防に対する意識の高まりが見込まれることから、海外展開も視野に入れ、需要の高まりに応じていきます。

#### 中国

日本以上のスピードで高齢化が進む中国では、積極的なマーケティング投資により、大人用排泄ケア用品の認知拡大と普及促進に取り組んでいます。日本以上に対象人口が多く、ポテンシャルが高い中国の大人用排泄ケア用品市場へ積極的に経営資源を投下することにより、事業成長の加速を目指します。

#### 東南アジア

タイやインドネシア、ベトナムなどのアジア地域でも高齢化が進み、大人用排泄ケア用品の需要が高まることを見込んでいます。そのため、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、2018年9月にはタイ、マレーシア、インドネシア、シンガポールに拠点を置き、ベビー用紙おむつおよ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は東南アジア地域において、大人用紙おむつに関して強固な市場シェアと高いブランド認知度を有しています。中国と同様にポテンシャルが高い東南アジアで、大人用排泄ケア用品の普及促進に加え、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、物流機能などのオペレーション統合によるコスト削減などを追求していきます。

## フェミニンケア関連商品

### 関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

私たちの健康を守る・支える

#### 性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献

世界中全ての人が、性別や性的指向等によって制限を受けることなく活躍できる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。(一部の国・地域において残る女性への差別解消に貢献する商品・サービスの展開を含む)

2030年に100%



#### 衛生環境の向上

一人ひとりの努力で、予防可能な感染症(接触感染、飛沫感染)を抑制する活動に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



### 日本における主な商品・サービス

生理用ナプキン『ソフィ』は、多様化する女性のニーズに応えるため、使用するシーン別、厚さ別、素材別、長さ別などさまざまな種類のナプキンを取り揃え、生理期間中も安心して快適に普段通りの生活を送ることを提案しています。2006年からは、生理用品のブランドに『センターイン』を加え、ラインアップの強化を図っています。また、当社では、より多くの女性がタンポンの良さを理解し、安全・安心に使用できるようタンポンに滅菌処理を施しています。おりものや下着の汚れなどの不快を取り除く『ソフィ』パンティライナーシリーズは、無香料、香料、デリケートタイプなど女性の好みに合わせた品揃えをしています。尿とおりものを一緒にケアする新しい機能を持ったパンティライナーも高い評価を得ています。

当社の初潮教育サイト「ソフィ はじめてからだナビ」は、生理やからだに関する正しい知識の普及を目的とした、お子様や保護者、学校の先生に向けた情報コンテンツです。2018年には、初潮を迎えたお子様とその母親に向けた生理日管理アプリ「ソフィガール」の配信も始めました。

さらに、2021年から新たに、生理管理と併せて生理にまつわる不調に関する悩みをサポートするアプリ「ソフィ 生理日管理&生理不調ケア」を配信しています。このアプリでは、生理の不調を抱える成人女性も使いやすいよう、生理日管理に加え、24の体質タイプ診断に基づき、生理に関する悩みにアドバイスを提供しています。



『ソフィ 超熟睡ショーツ』



『ソフィ シンクロフィット』



初潮教育サイト「ソフィ はじめてからだナビ」



『ソフィ ソフトタンポンオーガニック100%』



『ソフィ Kiyoraホワイトフローラル』



『ソフィ 生理日管理&生理不調ケア』

### 2021年度の振り返り

中国においては、一時的にCOVID-19の感染拡大で工場の稼働停止などの影響がありましたが、若年層から品質の高さとデザインのかわいらしさに対して引き続き高い支持を得ており、継続的な新価値提案を実施した結果、ショーツ型ナプキンや、オーガニックコットン素材の生理用ナプキンなどを中心に、引き続き高い成長を実現しました。また、販売エリアや取り扱い店舗数の拡大、eコマースにおける新プラットフォームの活用による販売強化などにも取り組んできました。その他のアジア地域においても、清涼感のあるつけ心地を実現し

たクールナプキンなどが好調に推移し、安定的な成長を実現しました。中東では、サウジアラビア国内販売に加え、サウジアラビアから近隣中東諸国への輸出も好調に推移した結果、高い成長を実現しました。

日本においては、対象人口の減少に加え、外出機会の減少に伴う市場の縮小などがありましたが、健康意識と安心志向の高まりの中、ライフスタイルに合わせた高付加価値商品などの展開で市場の活性化に努めた結果、安定的な成長を実現しました。

### 地域別事業戦略

#### 日本

生理の対象人口の減少と、生理用品の成熟化が進む中、多様化する女性のライフスタイルに合わせた高付加価値商品の展開や、デジタル技術を活用したサービスの提供により、売上高は市場成長率以上の成長を実現しています。市場シェアは約50%とNo.1を継続し、高い収益性も維持しています。引き続き、女性の心理的束縛からの解放を目指す高付加価値商品とサービスの展開でさらなる市場シェアの獲得を目指していきます。

#### インドネシア

タイで誕生した清涼感のあるクールナプキンや、中国で誕生した夜用ショーツ型ナプキンなどの高付加価値商品の展開により、売上高は市場成長率以上の成長を実現し、市場シェアは約43%とNo.1を継続しています。また、平均店頭単価も順調に上昇させています。引き続き、高付加価値商品の展開により、さらなる収益性の改善を目指していきます。

#### ベトナム

COVID-19の影響により市場の伸び悩みがみられる中、タイから誕生した清涼感のあるクールナプキンなどの高付加価値商品の展開により、売上高は市場成長率以上の成長を実現しています。市場シェアは約56%とNo.1を継続し、高い収益性も維持しています。引き続き、高付加価値商品の展開により、高い売上高成長と収益性の維持を目指していきます。

#### 中国

上海や広州、北京などといった都市部の若年層をターゲットに、ショーツ型ナプキンなどの革新的な高付加価値商品の展開でブランドを強化し、売上高は市場成長率以上の伸長と、高い収益性を維持し、中国事業全体を牽引しています。店頭における市場シェアは約18%のNo.2となっており、取り扱い店舗数の拡大、さまざまなeコマースプラットフォームの拡大などにも取り組んでいます。引き続き、革新的な高付加価値商品の展開を強化することにより、市場成長率以上の売上高成長と、高い収益性を維持し、中国市場シェアNo.1を目指していきます。

#### タイ

日本と同様に生理用品の成熟化が進む中、消費者ニーズを捉えた清涼感のあるクールナプキンなどの高付加価値商品の展開により、売上高は市場成長率以上の伸長を実現しています。市場シェアは約57%とNo.1を継続し、高い収益性も維持しています。引き続き、消費者ニーズに合った高付加価値商品の展開と効果的なマーケティング投資を実施することにより、高い売上高成長と収益性の維持を目指していきます。

#### インド

生理の対象人口が多く、市場拡大のポテンシャルが高いインドでは、生理用品の普及率がまだ低いため、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展開し、生理用品の普及促進に取り組んでいます。2020年6月に発生したインド西部の工場火災により、供給不足が発生しましたが、近隣諸国からの輸入と既存工場の生産増強などで供給不足は徐々に改善し、2022年度はインド北部の工場の再稼働を予定しています。引き続き、生理用品の認知拡大と普及促進に取り組んでいきます。

## ベビーケア関連商品

### 関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

私たちの健康を守る・支える

#### 育児生活の向上

赤ちゃん和家人が、すこやかに、かつ、ほがらかに暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



#### 衛生環境の向上

一人ひとりの努力で、予防可能な感染症(接触感染、飛沫感染)を抑制する活動に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



### 日本における主な商品・サービス

ベビー用紙おむつは、お客様のニーズに合わせ、『ムーニー』と『マミーポコ』の2つのブランドを展開しています。『ムーニー』は、モレない・ムシない・肌にやさしいなど、お子様の成長段階に適した機能を備えています。『ナチュラルムーニー』は、オーガニックコットン配合の表面シートを採用するなど、肌刺激の少ないプレミアムな商品です。パンツタイプの紙おむつ『ムーニーマン』は、簡単に交換でき

る、便利で快適な紙おむつとして育児生活の向上に貢献しています。『マミーポコパンツ』は、お求めやすい価格のパンツタイプ紙おむつとして、テープタイプからパンツタイプへの移行を促進しています。また、トイレトレーニングに役立つ『トレパンマン』や、夜のモレに対応した夜専用の『オヤスママン』もパンツタイプの紙おむつです。



『ナチュラルムーニー』



『ムーニーマン』



『マミーポコパンツ』

©Fujiko-Pro, Shogakukan, TV-Asahi, Shin-ei, and ADK



『オヤスママン』

### 2021年度の振り返り

COVID-19拡大の影響で、2020年から高価格帯の商品と経済性を重視した商品で市場の二極化が進んでいたタイやインドネシアにおいては、2018年9月に買収したDSGCLとのシナジーを活かし、幅広いお客様のニーズに応えた結果、安定的な成長を実現しました。新興国の中でも紙おむつの普及率がまだ低いインドでは、2020年6月に発生したインド西部の工場火災により供給不足が発生したことから、近隣諸国からの輸入と既存工場の生産増強を進め、パンツ型紙おむつで普及促進を図りながら販売エリアと市場シェアの回復に努めました。また、少子化と日本製需要の減退がみられる中国では、eコマースチャネルやベビー専門店を中心に高付加価値商品であ

る中国製『ムーニー』ブランドの販売強化に取り組み、多様化する消費者ニーズに応じてきました。中東では、現地の文化や習慣に合わせたオリーブオイル配合の新商品の展開で、安定的な成長を実現しました。

日本では、少子化が進み、市場が縮小する中、『ムーニー』や『ナチュラルムーニー』ブランドなどの高付加価値商品を含めた幅広い商品ラインアップで笑顔あふれる育児生活の実現に取り組み、ブランド価値の向上に努めましたが、日本製需要の減退による中国向け越境ECの減収が影響し、売上高は伸び悩みました。

### 地域別事業戦略

#### 日本

出生数の減少とベビー用紙おむつ市場の成熟化が進む中、技術革新による高付加価値商品の展開と、デジタル技術を活用した消費者とのコミュニケーションで、市場シェアは約39%とNo.1を継続しています。これまで高品質で安全・安心な日本製を求めていた中国消費者が、高品質で良い商品であれば産地にこだわらない傾向へと変化するため、戦略的に中国向け越境ECから中国製高付加価値商品へとシフトを進めています。引き続き、革新的な新価値提案と、育児を応援するサービスを展開することで、収益性の改善と市場の活性化に取り組んでいきます。

#### インドネシア

ベビー用紙おむつの需要が高まる中、お手頃価格帯の商品から中価格帯の商品、そして高価格帯の商品まで、幅広い消費者に対応した商品展開により、市場シェアは約43%とNo.1を継続しています。引き続き、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進により、さらなる市場シェアの拡大と、収益性の改善に取り組んでいきます。

#### ベトナム

COVID-19の影響を受ける中、当社が強みを持つパンツタイプ紙おむつの吸収力を高めた改良品発売により、市場シェアは約41%とNo.1を継続しています。引き続き、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進により、さらなる市場シェアの拡大と、収益性の改善に取り組んでいきます。

#### サウジアラビア

現地の文化や習慣に合わせたオリーブオイル配合の新商品発売により、市場シェアは約51%とNo.1を継続しています。また、eコマースチャネルの成長や、近隣中東諸国への輸出も引き続き好調に推移したことから、売上高は市場成長率以上の成長を実現しています。引き続き、現地の文化、習慣などを尊重した商品や、女性の活躍支援にも積極的に取り組み、さらなる市場シェアの拡大と、安定的な成長を目指していきます。

#### 中国

出生数が減少する中、これまで高品質で安全・安心な日本製を求めていた中国消費者が、高品質で良い商品であれば産地にこだわらない傾向へと変化したため、中国製高付加価値商品の販売強化に取り組んでいます。引き続き、消費者の価値観の変化を捉えながら、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつによる高付加価値商品展開により、収益性の改善に取り組んでいきます。

#### タイ

COVID-19の影響により消費者の需要動向が高価格帯の商品と、経済性を重視した商品で二極化する中、高い商品力の当社商品と、2018年9月に買収したDSGCLのお手頃価格の商品とで幅広い消費者ニーズに応え、市場シェアは約91%と圧倒的なシェアを占めています。また、タイ周辺国のラオス、カンボジアなどへの輸出も好調に推移し、売上高は市場成長率以上の成長を実現しています。引き続き、2ブランド展開によるシナジー効果を活かし、安定的な成長を目指していきます。

#### インド

ベビー用紙おむつの普及率がまだ低く、ポテンシャルが高いインドで、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進と、販売エリアの拡大に取り組んでいた中、2020年6月に発生したインド西部の工場火災により、供給不足が発生しました。しかし、近隣諸国からの輸入と既存工場の生産増強などで供給不足は徐々に改善し、売上高は市場成長率以上の成長を実現しています。また、収益性も改善し、黒字化を実現しています。2022年度に予定されているインド北部の工場再稼働によりさらに供給量を増やし、ベビー用紙おむつの需要の高まりに応じていきます。

#### ブラジル

2014年5月に参入して以来、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進と販売エリアの拡大に取り組んでいます。ブラジルはベビー用紙おむつの使用期間が比較的長い一方、パンツタイプ紙おむつの普及率がまだ低いため、パンツタイプの強みである交換の利便性を伝達することによりパンツタイプ紙おむつの市場を拡大し、収益性の改善に取り組んでいきます。

「共振の経営」で強化していくもの

## パートナー・アニマル(ペット)ケア事業

### 関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

私たちの健康を守る・支える

#### パートナー・アニマル(ペット)との共生

パートナー・アニマル(ペット)が、家族はもちろん、地域に暮らす人々から歓迎される社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



#### 衛生環境の向上

一人ひとりの努力で、予防可能な感染症(接触感染、飛沫感染)を抑制する活動に貢献する商品・サービスの展開比率。

2030年に100%



### 日本における主な商品・サービス

『愛犬元気』『ねこ元気』『グラン・デリ』『ベストバランス』『銀のスプーン』『銀のさら』は、犬や猫の年齢・体格・体調・嗜好などそれぞれの特徴に合った栄養バランスを追求したパートナー・アニマル(ペット)フードです。猫用フード『AllWell』は、食事の吐き戻し軽減を中心とした7つの機能で健康をサポートしています。2021年に発売された『Physicalife(フィジカライフ)』は、発育期からシニア期に至るまで、生涯動ける健康なカラダづくりをサポートする犬と猫のフードです。また、同じく2021年に発売された『Gran-Deli Precious(グラン・デリ フレッシュ)』は「美味しさ」「品質」「健康」の全てにこだわったドッグフードの新ブランドです。

トイレタリー分野では、「パートナー・アニマル(ペット)が清潔で、快適に暮らせること」をコンセプトに商品を提供しています。犬用には、排泄シート『デオシート』や吸収ウェア『マナーウェア』、吸収力のある『マナーウェア長時間オムツ』を展開。猫用には、猫砂『デオサンド』やシステムトイレ『デオトイレ』、『猫トイレまくだけ 香り広がる消臭ビーズ』、粗相やスプレーなどのトイレ以外での排泄行動に対処する『マナーウェアねこ用』などを展開しています。また、『デオクリーン』シリーズは、パートナー・アニマル(ペット)とその周りの清潔で快適な暮らしをサポートします。



『グラン・デリ』



『銀のスプーン ミツ星グルメ』



『AllWell』



『Physicalife(フィジカライフ)』



『Gran-Deli Precious(グラン・デリ フレッシュ)』



『マナーウェア』



『マナーウェアねこ用』



『デオクリーン純水99%ウェットティッシュ』

### 2021年度の振り返り

日本においては、2020年からのCOVID-19感染拡大の影響で、在宅時間が増えたことによりパートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数の増加に加え、一緒に過ごす時間も増えています。そのような中、犬用フードにおいては、犬種ごとの身体の特徴や年齢に合わせた商品、新概念商品である筋肉の健康を維持するカラダづくりフードなどの販売を強化しました。猫用では健康志向の高まりに応えた商品などで、消費者の満足度向上に努めました。また、トイレタリーにおいては、排泄シートや猫用システムトイレなどが堅調に推移した結果、安定的な成長を実現しました。

北米市場においても、COVID-19感染拡大の影響でパートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数と一緒に過ごす時間が増える中、日本の技術を搭載した排泄シートや、これまで市場になかった新たなコンセプトの猫用ウェットタイプ副食などの販売が堅調に推移しました。北米地域を中心とした海上輸送におけるコンテナ不足の影響が一部でありましたが、高い成長を実現しました。

### 地域別事業戦略

#### 日本

少子高齢化や、COVID-19の影響により、パートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数と一緒に過ごす時間が増える中、高付加価値商品の展開により、売上高は市場成長率以上の伸長を実現し、高い収益性を維持しています。中でも猫用フード、おやつなどが高い売上成長を実現しています。また、当社が創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かしたパートナー・アニマル(ペット)トイレタリー関連商品においても好調に推移し、市場シェアNo.1となっています。引き続き、パートナー・アニマル(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み、安定的な成長を目指していきます。

の加工・成形技術を活かしたパートナー・アニマル(ペット)トイレタリー関連商品においても好調に推移し、市場シェアNo.1となっています。引き続き、パートナー・アニマル(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み、安定的な成長を目指していきます。

#### 北米

北米においても、COVID-19の影響による、パートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数が増加する中、2011年にThe Hartz Mountain Corporation(以下、Hartz社)を買収して以来、当社が創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かしたパートナー・アニマル(ペット)トイレタリー関連商品や、アメリカ発のコンセプトで日本の技術を搭載した猫用ウェットタイプ副食をはじめとした高付加価値商品

の展開などにより、高い成長と収益性の改善を実現しています。引き続き、当社が持つトイレタリー、ならびにフードの技術力や商品開発力と、Hartz社が持つブランド力や、マーケティングノウハウ、販売力とを融合させることにより、アメリカ国内におけるパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の拡大に取り組んでいきます。

#### 中国、東南アジア

中国をはじめ、東南アジアの都市部においても所得水準の向上や高齢化の進展に伴って、パートナー・アニマル(ペット)ケア関連商品の需要が高まっています。中でも中国都市部の若年層を中心とした猫の飼育頭数の増加により、猫用トイレタリーや猫用フードの

需要が高まり、売上高を拡大しています。引き続き、成長市場である中国や東南アジアのパートナー・アニマル(ペット)ケア事業へ、積極的に経営資源を投下することにより、事業成長の加速を目指していきます。

## 環境に対する取り組み

### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームが提供している商品やサービスは衛生的な日常生活に欠かせない消費財です。同時に、資源の利用や廃棄物発生など地球環境と密接に関係しています。また、世界中でより良い商品を提供するためにアジアを中心としてグローバル展開を進めており、環境負荷低減の役割や責任が年々拡大しています。

当社では、企業理念体系(社是、「信念と誓い」と企業行動原則)の考え方に則り、「環境基本方針」「環境行動指針」を制定し、全社員で環境活動に取り組んでいます。私たちが携わる事業活動が環境に与える影響を把握し、持続可能な社会の実現に向けて環境負荷低減と経済性の2つのエコの実現のための取り組みを推進しています。

#### ユニ・チャームグループ環境基本方針

私たちは、未来の世代へ美しい地球を受け継いでいくために、使い捨て商品を取り扱うメーカーとしての責任の大きさを認識し、全ての企業活動を通じて地球環境に配慮したモノづくりを推進します。

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商品・サービスを提供し、地球環境保全と経済的成長を両立した持続的発展可能な社会の実現に貢献します。

#### ユニ・チャームグループ環境行動指針

法規制・ルールを守ろう!  
ムダを省こう!  
生産性を高めよう!  
資源使用量を下げよう!  
環境に良いものを選ぼう!  
環境問題のことをもっと知ろう!  
環境改善の輪を広げよう!

### マネジメント体制

当社の環境活動は、取締役会の下に設置されている、ESG委員会(社長執行役員が委員長)が全体の管理・監督を行っています。日々の業務と密接に関連するISO14001、ISO9001の統合的な運用については、各事業所が主体的に推進し、あらかじめ設定した管理項目・KPIに照らしてゲート管理を行い、PDCAサイクルを回しています。なお、環境に関する状況把握などはESG本部が担い、年4回開催されるESG委員会に報告します。ESG委員会での報告内容、討議事項については、取締役会にも報告されます。

2020年に策定した「環境目標2030」と中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」(中でも、「地球の健康を守る・支える」で取り上

げている重要取り組みテーマ)を当社の環境重点目標として位置づけ、各部門の目標に落とし込み、さらに部門から個人の目標や、週単位の行動計画に紐づけるといったきめ細かい活動を行っています。中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマは、2030年まで時間をかけて目標達成を図り、「環境目標2030」は毎年確実に成果を積み上げていきます。また、2020年より役員報酬の評価指標のひとつである全社重点戦略にESG評価を加え、取締役や執行役員が先頭に立ちESG戦略・目標の完遂を実行しています。

### 環境マネジメント体制



## 環境目標2030

「環境目標2030」を策定するにあたり、当社は2019年4月にWWFジャパンとの意見交換会を実施し、マテリアリティの特定と目標設定を行いました。また社内でも目標達成に向けた議論を進めています。

### 意見交換会における示唆

#### (1)ビジョンについて

- 2030年の環境目標を設定・開示する際には、その先にある「2050年のあるべき姿・ビジョン」を示すこと
- 「2050年ビジョン」を設定した上で、この大きなビジョンに至る過程である2030年までに何を成すべきなのかを考えること

#### (2)課題提起

- 事業内容を踏まえ、主体的に取り組むべき課題は、以下の3つである

#### プラスチック汚染

- 3R(Reduce, Reuse, Recycle)の順に資材使用量の削減や再生材の活用を進めること
- 「Refuse」「Replace」を加えた5Rも検討対象として着実に実行すること
- 情報開示を積極的に進めること

#### 気候変動対応

- 「2050年CO<sub>2</sub>排出「0」社会」を目指す取り組みを宣言し、再生可能エネルギー社会につながる積極的な取り組みを行うこと

#### 持続可能な森林資源の調達

- 原産地調査の徹底とその情報を開示すること
- 製品の原材料はもちろん、オフィス家具や配布物などにもガイドラインを活用し、運用の拡大を進めること

#### ユニ・チャームが2030年に向けて特定した環境マテリアリティ

強 ステークホルダーの関心	・水資源の有効利用	・森林資源の有効利用 ・環境配慮型商品の促進	・海洋プラスチック汚染 ・気候変動対応
	・大気汚染対応 (NOx・SOx)	・水産資源保全の推進	・リサイクル社会の推進 ・開示情報の質向上
	・法規制の遵守	・効率的な生産活動の推進	・化学物質の適正管理
事業へのインパクト			強

### 環境目標2030

	実施項目		基準年	2021年目標	2021年実績	2022年目標	2030年目標	2050年ビジョン
プラスチック問題対応	包装材における使用量削減	原単位	2019年*1	▲3%	▲0.2%	▲6%	▲30%	新たな廃プラスチック「0」社会の実現
	石化由来プラスチックフリー商品の発売	—	—	—	開発継続	開発継続	10SKU以上発売	
	使用済み商品廃棄方法啓発	—	—	30%	38%(6カ国)	45%	グループ全社で展開	
気候変動対応	販促物でのプラスチック使用ゼロ	原単位	—	▲10%	▲8.9%(日本)	▲20%	グループ全社で原則ゼロ	CO <sub>2</sub> 排出「0」社会の実現
	原材料調達時CO <sub>2</sub> 排出量削減	原単位	2016年	▲1.7%	9.7%(日本)	▲3.4%	▲17%	
	製造時CO <sub>2</sub> 排出量削減	原単位	2016年	▲3.4%	▲26.9%	▲28.0%	▲34%	
森林破壊に加工しない(調達対応)	使用済み商品廃棄処理時CO <sub>2</sub> 排出量削減	原単位	2016年	▲2.6%	23.7%(日本)	▲5.2%	▲26%	購入する木材について自然森林破壊「0」社会の実現
	パルプ、パーム油の原産地(国・地域)トレーサビリティ確認	—	—	森林由来原材料: 98% <sup>*2</sup> パーム油: 80%	森林由来原材料: 97% <sup>*2</sup> パーム油: 77%	森林由来原材料: 98% <sup>*2</sup> パーム油: 80%	完了	
	認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大	—	—	認証工場数比率: 50% <sup>*3</sup> 認証材調達比率: 60% <sup>*4</sup>	認証工場数比率: 52% <sup>*3</sup> 認証材調達比率: 70% <sup>*4</sup>	認証工場数比率: 60% <sup>*3</sup> 認証材調達比率: 75% <sup>*4</sup>	100%	
	認証パーム油(RSPO)の拡大	—	—	80%	77%	80%	100%	
紙おむつリサイクル推進	—	—	—	—	開発継続	開発継続	10以上の自治体で展開	

\*1 設定当初、基準年を2016年としていましたが、2020年に再検討し、2019年に改めました。

\*2 第三者認証材に加え、原産地(国・地域)トレーサビリティ確認ができた森林由来原材料比率。森林由来原材料は、パルプ、ティッシュ、セパレーター、エアレイドパルプが含まれます。

\*3 当社工場におけるCoC認証取得工場数の比率。

\*4 第三者認証材の森林由来原材料比率。森林由来原材料は、パルプ、ティッシュ、セパレーター、エアレイドパルプが含まれます。

## 環境に対する取り組み

### ● 気候変動(TCFD\*1に基づく開示)

#### ガバナンス

気候変動に関するリスクと機会の評価、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定と施策に関する責任は社長執行役員が担っています。また、社長執行役員が委員長を務め、社内の取締役および全執行役員が委員を務めるESG委員会を四半期に1度、年4回開催し、気候関連を含む環境活動全般(「環境目標2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」の進捗状況も含む)および社会課題への対応やガバナンス上の重点について報告・審議を行っています。開催にあたっては、全社の環境関連問題対応部門であるESG本部で各拠点の環境データ、活動状況の情報を毎月収集しチェックを行っています。その情報をESG担当執行役員と協議して、ESG委員会の議題としています。ESG委員会の活動状況は、ESG担当執行役員より年1回以上取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。ESG委員会や取締役会では、「環境目標

2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」の進捗状況に応じてチェックや指導、活動の指示を行います。加えて、目標を達成するために投資回収年数や投資判断を適宜検討して必要な施策を実行し、目標達成を目指しています。具体的な計画については、TCFDの提言に基づき2021年から「環境目標2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」をベースに情報公開を行っています。

また、2020年より、役員報酬の評価指標にESG評価を組み込み、持続的成長と中長期的な企業価値向上、環境問題や社会課題解決への貢献といった取り組みの一元化を進めています。

\*1 TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures/気候関連財務情報開示タスクフォース

#### 戦略

当社では、2018年に、IEA\*2の「450シナリオ」に基づくエネルギーの財務インパクト、およびIPCC\*3の「RCP2.6シナリオ\*4」に基づく物理的リスクによる操業インパクトの試算を独自に行いました。また、2021年には、World Energy Outlook 2021(WEO2021)で示された、NZE\*5、APS\*6、STEPS\*7の3つのシナリオを活用した分析を追加しました。

当社は1年ごとの状況(短期)、経営計画に合わせた状況(3~5年の中期)、国際的な見通し(SDGsやパリ協定などのように10年、20年といった長期)に応じてリスクや機会を捉え、抽出したリスクや機会に対応するために、財務計画とも連動して対応していきます。

#### シナリオ・プランニング

推定される物理的影響を計算するためのベースとして、RCPシナリオを使用します。これには、海面が上昇する沿岸地域でのプラントの運用に関連するリスク、サイクロンなどによって引き起こされるサプライチェーンの混乱に関連する運用リスク、熱波による赤道地域のGDP低下のリスク、陸上生態系の変化による森林資源の生育や農作物等の収穫の遅れのための原材料コストの上昇の影響などが含まれます。地球温暖化は地球環境だけでなく、当社の事業展開にも深く影響を及ぼします。パリ協定を遵守すべく、さまざまなステークホルダーと協働して対応を進めていきます。また、このような地球温暖化問題が深刻化する状況は、当社が有する「使用済み紙おむつのリサ

イクル技術」を広める機会でもあります。この技術によって森林保護や脱炭素といった取り組みに貢献していきます。

気候変動に関する最も重要なビジネス上の戦略への影響は、COP21パリ協定の2°C目標に科学的アプローチで参加することだと考えています。2030年の削減目標についてSBT\*8イニシアチブの承認を受けたことから、社内では事業部門・開発部門において商品開発戦略の中に環境配慮を掲げ、生産部門においては省エネルギー活動、再生可能エネルギーの導入など短期・長期それぞれの視点による計画を戦略に落とし込み、実施しています。また、COP26を受けて、1.5°C目標への見直しを検討しています。

\*2 IEA: International Energy Agency/国際エネルギー機関

\*3 IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change/気候変動に関する政府間パネル

\*4 RCP(Representative Concentration Pathways/代表濃度経路)シナリオは、代表濃度経路を複数用意し、それぞれの将来の気候を予測するとともに、その濃度経路を実現する多様な社会経済シナリオを策定できる。「RCP2.6シナリオ」は、将来の気温上昇を2°C以下に抑えるという目標の下に開発された、CO<sub>2</sub>排出量の最も低い低位安定化シナリオ。

\*5 NZE: Net Zero Emissions by 2050 Scenario/2050年世界ネットゼロを達成するためのシナリオ

\*6 APS: Announced Pledges Scenario/各国・地域の政府が発表している2050年誓約を反映したシナリオ

\*7 STEPS: Stated Policies Scenario/各国・地域の政府が現在実施しているエネルギー政策を反映したシナリオ

\*8 SBT: Science Based Targets/科学的根拠に基づく目標

当社が考えるシナリオ ● サステナビリティレポート2022 P42-43

#### リスクマネジメント

ERM\*9の考え方を踏まえ、全社的なリスクを抽出し、その中のひとつとして気候変動のリスクに取り組んでいます。当社全体での気候関連のリスク評価は、ESG本部が行います。まず、TCFDの推奨に基づいて、重大度、範囲、移行リスク(カーボンプライシング、エネルギー価格など)を含む気候変動の影響のシミュレーションを行い、IPCC気候変動レポートやIEAのWEO2021などの情報を使用して、2050年までの複数の定性的なシナリオを構築します(2°C[1.5°C]目標シナリオと4°C目標シナリオ)。

これらのシナリオと、サイトレベルのリスク評価の一部として計算された被害の推定値は、グループ各社の被害の合計値を推定するた

めに使用します。評価の結果はESG委員会および取締役会に報告され、それに応じて事業戦略および事業計画の策定にリンクされます。取締役および全執行役員が参加するESG委員会が上記のシナリオに影響を与えると判断した場合は、対応担当部門を設定し、ESG本部を事務局として計画を立案します。次回のESG委員会で承認後、担当部門が計画を実施します。さらに、担当部門はESG委員会で計画の進捗状況を報告します。

\*9 ERM: Enterprise Risk Management/統合型リスク管理

TCFDに基づいたリスク評価 ● サステナビリティレポート2022 P44-45

#### 指標と目標

当社ではCO<sub>2</sub>排出量削減の目標設定について、2018年6月にSBTイニシアチブより2045年までの削減計画に対する認定を受けました。そのため、具体的なCO<sub>2</sub>排出量削減の長期目標はScope1\*10およびScope2\*11のそれぞれについて設定しています。

#### SBT CO<sub>2</sub>排出量削減目標

当社の管理指標として、2030年までにScope1で2016年比90%削減、Scope2では2016年比30%削減を目指す

また、この目標の達成を通じて、以下のリスクに備えていきます。

- 1) パリ協定達成に向け規制が強化されると、省エネルギー対策の開発や排出権の購入が必要になり、電力会社、製造拠点、供給業者のコストが上昇するリスク
- 2) 日本では、炭素税と再生可能エネルギーの購入コスト構造により、電気料金が平均で約10%上昇しており、仮に、当社が生産活動を行っている日本以外の全ての国や地域で炭素税が導入される、あるいは再生可能エネルギーの購入コスト構造が改善されない場合、運用コストが10%増加する可能性  
ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>の排出量(日本)の比率については、Scope3\*12の購入した資材が約46%、使用後の廃棄が約40%、製造段階のScope1およびScope2で約7%の順(その他輸送や事業活動での排出が約7%)となっています。

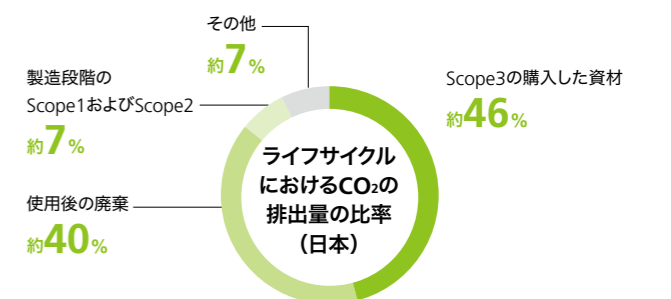
Scope1およびScope2については、各拠点の活動推進者と年4回省エネワーキング活動を行い、年間計画と進捗を確認しています。Scope3の大部分を占める原料のCO<sub>2</sub>排出量については、商品機能とCO<sub>2</sub>排出量の観点より設計段階から商品ごとのLCA\*13によるCO<sub>2</sub>排出量を計算し、商品開発者とESG本部で協議して対策を検討します。

\*10 Scope1: 自社の工場・オフィス・車両などからの直接排出

\*11 Scope2: 電力など自社で消費したエネルギーを起源とする間接排出

\*12 Scope3: Scope1,2以外の間接排出(事業活動に関連する他社の排出)

\*13 LCA: Life Cycle Assessment/製品の原材料調達から、生産、流通、使用、廃棄に至るまでのライフサイクルにおける投入資源、環境負荷、およびそれらによる地球や生態系への潜在的な環境影響を定量的に評価する手法



## 社会に対する取り組み

### 人権

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

ユニ・チャーム プリンシプル

#### 持続可能性を念頭においた経営

バリューチェーンにおける  
重大な人権違反の発生件数。 | 毎年発生ゼロ



#### 方針・体制

ユニ・チャームでは、創業当初から経営方針に「人間尊重」を掲げ、「ユニ・チャームグループ行動憲章」や人事理念の冒頭に人権尊重の精神や互いに尊重し合う人間観を記載するなど、人権を尊重する考え方を大切にしてきました。ビジネスをグローバルに展開するには「人間の尊厳を守る」という国際的な人権基準に基づく配慮が不可欠なことから、1948年に国連総会で採択された世界人権宣言を支持し、2017年にユニ・チャームグループ人権方針<sup>○</sup>を制定して、事業活動全体において人権尊重の責任を果たす努力を続けることを明示しました。また、「The Unicharm Way」を構成するコンテンツのひとつである「ユニ・チャームグループ行動憲章」に「人権方針」を収録し、適用する全ての役員と社員に周知を徹底しています。また、ビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても、本方針の支持と遵守を期待して働きかけ、協働して人権尊重への取り組みを推進していきます。

さらに、当社は全てのサプライヤーと公平で公正な関係を維持するために、2009年に「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン」(2017年10月に調達基本方針<sup>○</sup>に昇格)を、2017年にはユニ・

チャームグループ サステナブル調達ガイドライン<sup>○</sup>を制定し、運用しています。これらを通じて、強制労働や、児童労働を排除して子どもの権利を尊重すること、国籍・人種・宗教・性別・性的指向・年齢・家系・障がいなどによる差別を一切しないこと、結社の自由に対する権利や団体交渉の権利を保障すること、過度の労働時間を削減し、最低賃金に対する権利に配慮することなどを確認しています。

執行役員以上の職責にあるグローバル人事総務本部長を人権責任者として、グローバル人事総務本部とESG本部が中心となり、関連部門や国内外の関係会社と連携して取り組みを進め、ESG委員会に報告しています。一方、サプライヤーにおける人権への取り組みに関しては、購買部門が中心となって取引先に働きかけを行い、「調達基本方針」「ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン」をサプライヤーに配布し、説明しています。

ユニ・チャームグループ人権方針 <sup>○</sup> サステナビリティレポート2022 P74  
調達基本方針、ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン  
<sup>○</sup> サステナビリティレポート2022 P89-90

#### 主な取り組み

##### 人権リスクの評価

当社では、Sedex\*のリスク評価ツールを活用した人権リスクの評価を行っています。世界14カ国・地域の40の工場でSAQ (Self-Assessment Questionnaire)と呼ばれる自己評価アンケートへの回答を行い(回答率100%)、Sedexのツールを用いてリスクスコアを算出しています。リスクの高い工場については、リスク軽減策の立案に、スコアのより詳細な分析を活用する取り組みを開始しました。

また、サプライヤーの工場についても同様に、Sedexのツールを用いたリスク評価を行っています。その結果、2021年12月末までに資材サプライヤー、外部生産委託先の約50%とSedexのプラットフォーム上におけるリレーションシップを締結し、情報を閲覧できるようになりました。

\* Sedexは、責任ある調達を推進するグローバルな会員組織であり、労働基準、健康と安全、環境、ビジネス倫理に関するサプライチェーンのデータを共有する世界最大のプラットフォームなど、責任あるビジネスとサプライチェーンを構築するためのテクノロジーと知見を企業に提供しています。世界170カ国の65,000以上の企業会員が、サプライチェーン・リスクの管理、法令等の遵守、インパクトの測定と開示にSedexのソリューションを利用しています。

##### 人権教育

社員一人ひとりが人権尊重に関する正しい知識を身につけ、人権に関するリスクを防止するために、社員に対する教育・研修を行っています。例えば、役割別研修や新任育成責任者研修などを通じて、いじめやハラスメントの具体的事例や防止策、実際にハラスメントが発生した場合の解決策を学びます。

また、オーストラリアの現地法人Unicharm Australasia Pty Ltd.と連携し、オーストラリア向け商品に使用されている資材のサプライヤーを中心に、世界各国・地域のサプライヤーを対象として現代奴隷のリスクと対策に関するトレーニングを実施しています。2021年度は24社のサプライヤーに対してトレーニングを実施しました。

Unicharm Australasia Pty Ltd.  
「Modern Slavery Statement 2020」  
<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/file/59b19a0c-6a1b-4372-9d6-8cc57a266cef/>

### 職場環境づくり

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

ユニ・チャーム プリンシプル

#### 職場の健康と労働安全システムの構築

心身ともに社員が健康で安心して働くことができる  
職場環境整備による心身の不良を原因とした退職者の削減比率。 | 2030年までに半減(2020年比)



#### 方針・体制

ユニ・チャームは、雇用・評価を公平・公正に行い、社員一人ひとりの人権を尊重し、個性や能力を発揮できる職場環境を整備することにより、多様性の尊重と、機会均等の実現に取り組んでいます。また、労働安全衛生の取り組みとして、「ユニ・チャームグループ行動憲章」における「信念と誓い」と企業行動原則の「社員への誓い」の実現に向け、労働災害を防止し、社員が安全・安心に働けるように、安全・衛生管理の徹底に努めています。

労働安全衛生に関する活動を継続的に維持・向上していくために、生産拠点では労働安全衛生に関するOSHMS (Occupational Safety and Health Management System/労働安全衛生マネジメントシステム)を導入し、PDCAの過程を定め、継続的な安全衛生管理を自主的に進めることにより、労働災害の防止と労働者の健康増進、快適な職場環境を形成し、安全衛生水準の向上を図っています。OSHMSでは、当社で働く構成員(役員、社員、派遣社員、パート)および協力会社(当社の構内で業務を行う請負会社・委託会社)の健康と安全確保を掲げています。また、OSHMSを運用することで、生産拠点の全ての社員が明確な役割と責任の下、目標を設定して安全衛生活動を推進するとともに、統括安全衛生管理者である工場長による定期的な現場確認を行い、職場に潜む労働災害や疾病の潜在リスクを洗い出し、活動の見直しを図っています。

#### 健康管理の基本方針

1. 社員は一次予防を最優先とし「自分の健康は自分で守る」を基本に生活習慣改善に努める
2. 会社は社員一人ひとりが持っている能力を発揮し充実した職場生活が送れるよう安全・快適な職場環境を整える
3. 人事部門は健診結果など個人情報の適正な利用と管理の徹底を図り社内外の協力者と歩調を合わせ健康管理を推進する

#### 主な取り組み

##### 健康と安全に関するリスク評価

当社では、世界各国・地域で各種事業を展開しているため、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」をイントラネットで運用しています。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、誘拐、施設への侵入破壊行為、テロ、暴動・クーデター・内戦などを対象とし、行動指針・行動基準を明確にしています。また、リスクについては外務省や海外安全危機管理のリスクマネジメント会社などから発信される情報を日次でアップデートし、情報提供や注意喚起、出張制限、重大なけが・発病に備えた措置といった安全対策を講じるなど、教育と浸透、労働環境モニタリングによるリスク評価を実施しています。

##### 健康でいきいきと働ける職場環境づくり

社員が、仕事・家庭・健康の全てにおいて充実し、「働きがい」を実感できる会社でありたいという考えの下、過重労働時間の削減や働き方改革に取り組んでいます。8時間以上の休息時間の確保を義務づける「勤務間インターバル」の徹底、育児・介護などさまざまな事情を抱える社員が仕事と両立できるよう、リモートワーク制度の活用、休日の電話・メールの禁止など相手に配慮したコミュニケーション、年5日以上有給休暇の計画的取得の奨励など、社員が心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境づくりを推進しています。また、雇用形態の異なる多様な人材がモチベーション高く活躍できるように、公正な処遇評価制度の設計・整備を実施しています。

多様な働き方を支える制度(ユニ・チャーム株式会社の実施例) <sup>○</sup> サステナビリティレポート2022 P86



## 社会に対する取り組み

### 品質

#### 関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

社会の健康を守る・支える

#### 安心な商品の供給

品質に関する新たな安全性の社内基準を設定し、**2030年に100%** 認証を付与した商品の比率。



#### 方針・体制

ユニ・チャームの商品は直接肌に触れる商品が多く、お客様がより安心して使用できる商品の提供に努めています。そのため、品質と安全性の向上だけでなく、正しい情報をお客様へ伝えるための適正な表記が重要であると考えています。

#### 動物実験に対する方針

現在、当社は商品の安全性確認において外部委託を含め、動物を用いた試験を行っておらず、今後も行わないことを方針としています（ただし、社会に対して安全性の説明責任が生じた場合や、一部の国において行政から求められた場合を除きます）。

#### 化学物質管理方針

当社が提供する商品に使用されている化学物質の、体への直接・間接影響（環境影響）を低減するために「ユニ・チャームグループ資材安全性ガイドライン」を運用し、「使用する原材料における化学物質の有害性が最終的にゼロになること」を化学物質管理の方針としています。そのため、有害成分を定義し、約3,800成分に上る物質リ

ユニ・チャームグループのISO9001、ISO14001、ISO13485取得状況(認証単位) サステナビリティレポート2022 P71

#### 主な取り組み

##### 安全性に関するグローバルな取り組み

安全性に関する取り組みは、あらゆる事業地域で必要なため、当社全体で安全性確認の仕組みを運用しています。この仕組みは2007年4月から運用が開始され、現在は中国、韓国、台湾-大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナムの現地法人が主体となって取り組んでいます。各現地法人の担当者が参加する会議や定期的な個別ミーティングを実施することにより、それぞれの経験や情報を共有するように努めています。また、各国・地域のサプライヤーや試験機関、行政機関を訪問し、コミュニケーションの強化を図っています。2018年からは化学物質管理システムの海外展開を順次進めており、2021年12月末時点で日本を含めた6つの国・地域で導入を完了しています。

ストを作成の上、削減ターゲット物質を設定しています。同時に、各サプライヤーから供給資材の全成分情報開示を受け、含有化学物質の毒性リスク評価を実施しています。

##### 品質マネジメントシステム

品質マネジメントシステムの適合性と有効性を確認するために、CQO(Chief Quality Officer/最高品質責任者)を責任者として、グローバル品質保証部が中心となって内部監査および外部審査を推進しています。是正・予防処置をとりながら、品質4部門(グローバル品質保証部、ペットケア生産本部品質保証部、ユニ・チャームプロダクツ株式会社品質管理部、お客様相談センター)が、CQOへのマネジメントレビューを定期的に行い、討議した結果を反映させることで、全社で一丸となった継続的な品質向上活動を展開しています。

また、国内外の各事業所でISO9001およびISO14001の認証を取得し、それらに基づく品質マネジメントシステム(QMS)および環境マネジメントシステム(EMS)を適用しています。

##### 商品への適正表記の取り組み

商品のパッケージや広告物においてお客様に正しい情報を伝えるために、医薬品医療機器等法、景品表示法、容器包装リサイクル法といった関連法規、一般社団法人日本衛生材料工業連合会等が定める業界基準、および科学的根拠を基に、当社独自の自主基準への適合性を確認することももちろん、お客様に誤認を与えないか、誤使用を招かないかなどの観点から記載内容を確認しています。商品設計段階では、科学的根拠を検証評価する専門のゲート機能としてコミュニケーション保証会議を設置し、パッケージ設計段階では、この会議にお客様相談センターのメンバーも参加することで、お客様視点に立った確認を行い、グループ全体で最適かつ的確な表記を実現するよう取り組んでいます。

### サプライチェーンマネジメント

#### 関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

社会の健康を守る・支える

#### 持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築

環境・社会・人権の観点を踏まえ、地域経済に貢献する『地産地消』で調達した原材料を用いた商品・サービスの展開比率。

**2030年までに倍増(2020年比)**



#### 方針・体制

グローバル企業の持続可能な取り組みに対する期待の高まりに加え、サプライチェーン全体における人権・労働・環境問題を未然に防止するために、2017年に**調達基本方針**と**ユニ・チャームグループサステナブル調達ガイドライン**を制定し、児童労働や強制労働の禁止、差別禁止、結社の自由に対する権利、団体交渉の権利、過度の労働時間の削減、最低賃金、健康と安全基準、腐敗防止に関する意思表示をしました。また、適正な雇用における労働時間に関しては、過重労働を削減し、各国・地域の現地法令で定められている労働時間を遵守すること、最低賃金に関しては、生活賃金以上の支払いに配慮し、現地の最低賃金を上回ることを基本方針としています。これらは当社とお取引のある世界中のあらゆるビジネスパートナーを対象とし、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていけるよう取り組みを進めています。

調達基本方針、ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン、森林由来の原材料調達ガイドライン サステナビリティレポート2022 P89-91

#### 主な取り組み

##### モニタリング

Sedexのプラットフォームを通じて入手できるSMETA監査\*の結果を用いて、サプライヤーのモニタリングを行っています。2021年度は、実施された50件の監査より、305件の違反に関する情報を入手しました。監査で指摘された違反は、Sedexの「SMETA Non-Compliance Guidance」に従ってBusiness Critical、Critical、Major、Minorの4段階に区分されます。当社は、Business CriticalまたはCriticalに区分された違反について、監査日から3ヵ月を経過してもSedexのプラットフォーム上で是正を確認できない場合には、当該サプライヤーとコミュニケーションを取り、是正状況や是正計画を確認しています。

\* SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) 監査は、Sedexによって開発された社会監査の手法であり、事業所やサプライヤーを評価し、労働基準、健康と安全、環境、ビジネス倫理の観点からサプライチェーンの労働環境を把握することができます。

サプライヤーの監査件数と評価 サステナビリティレポート2022 P93

##### トレーサビリティの確保と原産地の確認

当社は、近年のパーム油に関係した環境問題に着目して、2017年にRSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil/持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟し、持続可能な調達に向けた情報収集とトレーサビリティの確保に努めています。パートナー・アニマル(ペット)フードで使用しているパーム油については、不二製油グループのRSPO認証油を使用しています。同社では、パーム油の供給元である搾油工場や農園まで、トレーサビリティの向上を進めています。

また、紙おむつや生理用品の一部である吸収体で使用されているパルプについては、北米および南米原産のFM(Forest Management)認証林の針葉樹、吸水紙については、北米、中国、インドネシアのFM認証林より伐採された木材から作られていることを確認しています。

## 社会に対する取り組み

### 地域社会

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

社会の健康を守る・支える

### 持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築

環境・社会・人権の観点を踏まえ、地域経済に貢献する『地産地消』で調達した原材料を用いた商品・サービスの展開比率。

2030年までに倍増(2020年比)



#### 方針・体制

ユニ・チャームは、事業活動そのものが社会貢献につながっていると考えています。この基本的な考え方に沿って、日本のみならず、アジア、そして世界中の人々に快適と感動と喜びを提供する活動を展開しており、事業活動を通じて、社会貢献することに社員一人ひとりが喜びと誇りを感じています。その国や地域の特性に合った商品・サービスの展開を通じて、さまざまな社会課題の解決と雇用の創出に貢献

し、地域の人々に愛され歓迎される企業へ発展していきます。

日本では、各部門および各法人が主体性を持って活動を展開しています。海外では各国・地域の現地法人が主体となって、地域に密着した社会貢献活動を展開しています。グループ全体の地域貢献の方針決定については、ESG委員会において協議、決定しています。

#### 主な取り組み

##### 女性の活躍推進に向けて(サウジアラビア)

サウジアラビアでは、文化的、宗教的な理由により、女性は家族以外の男性と同じ室内にいることや、話すことを禁止されていたため、就労環境なども含め女性の活動に多くの制約がありました。そのような状況の中、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年に女性専用の工場を設立しました。近年、サウジアラビアの女性の社会進出は急激に進展しており、現在は工場だけでなく、小売店の売場などで商品説明などに従事するプロモーターや、フィールド・マーケター、商品開発部員も活躍しています。



##### 被災地継続支援(日本)

東日本大震災直後より実施している「被災地への継続的な支援」と「身近なエコ活動、節電を通じた環境負荷低減」を目的に創設した「マッチングファンド」と「スーパークルーズ/ウォームビズ」活動も2021年に11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社員参加型の取り組みです。これまでに、「マッチングファンド」より拠出した費用で、東日本大震災被災地への支援や、災害発生時の

被災地への義援金・物資の支援を実施してきました。「スーパークルーズ/ウォームビズ」には、2011年より、のべ23,810名の社員が参加しています。

##### ピンクリボン活動支援(グローバル)

ピンクリボン活動は、乳がんの早期発見・適切な治療に向け世界的に広がっている啓発活動で、当社でも各地で協力しています。

日本のピンクリボン活動支援は、2021年で14年目となりました。「ピンクリボン活動応援特設ページ」を開設し、乳がんに対する基礎知識や早期発見のためのセルフチェック方法等の情報を提供しました。また、ピンクリボン活動応援デザインパッケージの発売と対象商品の売上金の一部を寄付、シンポジウム等への協賛を通して本活動を応援しています。

インドネシアの現地法人でも、インドネシア乳がん財団(YKPI)と協働して、ピンクリボン活動を応援しています。パッケージの裏面にセルフチェックのイラストをつけた、啓発活動応援デザインパッケージや、動画配信等の情報発信を通じて、乳がんの早期発見・適切な治療の大切さを幅広く伝えています。また、このような活動は、コーポレートスローガンである「Ethical Living for SDGs」の「教育」「会社の社会活動」「人と人とのつながり」の具現化につながると考えています。

## ガバナンスに対する取り組み

### 社外取締役メッセージ

#### 企業理念「NOLA & DOLA」の実現に向けて、自ら築いたピークを乗り越えるチャレンジを



取締役 監査等委員 (社外取締役)

和田 浩子氏

ユニ・チャームの社外取締役を拝命し、4年目になります。高原社長のリーダーシップの下、中長期の大綱戦略を立て、各事業部門、各機能部門の戦略とアクションに落とし込み、一丸となって目標に邁進する仕組みは、素晴らしい成果を生んでいます。チャレンジを要する事業展開が、着実にグローバル化の成果を上げています。

当社の企業理念「NOLA & DOLA」の実現は、世界のより多くの人々に当社の商品を使っていただくことで達成されます。海外では、すでにNo.1の地位を獲得したブランドが数多くありますが、さらなる市場成長を当社が牽引し、より高い売上や利益を得ることができるチャンスがあります。

このチャンスをつかむための最初のトリガーは、もっと多くの消費者に当社のユーザーになってもらうことです。今までの成功体験をなぞるだけでは、自ら築いたピークを乗り越えることはできません。成功体験が邪魔になる時があります。それは新しいやり方や新しいアイデアを阻害する時です。No.1のポジションにいるのであれば、自らチャレンジしなくては変わることができません。目下、海外の消費者を誰よりも深く理解し、それを商品戦略、マーケティング戦略に活用するための改革が進行しています。良い結果をもたらすように、私の立場から適切に支援しながら、見守っていきたくと思っています。



#### 経営能力を磨き続け、社会への新たな価値創造を実現し続けることに期待

取締役 監査等委員 (社外取締役)

杉田 浩章氏

ユニ・チャームの経営の素晴らしさは、「事業活動を通じて社会に貢献すること」であり、その考え方は長らく変わっていません。そして、ますます深く浸透していると思います。企業の存在意義であるパーパスとして「SDGsの達成に貢献する」ことを掲げ、それを企業理念である「NOLA & DOLA」という、人間中心主義で未来志向のビジョンの下、その実現に向けた本気の取り組みを続けている企業です。そして「共振の経営」というバリューを浸透させることで、グローバルで働く約1万6千名にパーパス、ビジョンの共有と実践への一体感の醸成をしつこくやり続ける経営手法は称賛に値します。

しかし、世界はコロナ禍やロシアのウクライナ侵攻など先の読めない大きな事変と、それらに端を発するデジタル活用の進展、デカップリング、資源の高騰など、経営に影響を及ぼす大きなインパクトが予想以上のスピードで押し寄せてきます。今後も継続していくVUCAの

環境に適合できる経営能力の有無が、企業の将来はもちろん、社会への貢献という点で大きな差を生み出していくものであると思います。

ユニ・チャームの優れた経営能力である「変化対応力」「原因自分論」に根差した強いオーナーシップ、そして「四つの心の病気\*」への戒めに代表されるチャレンジ精神を常に忘れず、過去の成功に慢心しない意識の醸成など、当社が大切にしてきた価値観は、これからの時代にますます重要になると確信しています。

その経営能力をさらに磨き続け、社会への新たな価値創造を実現し続けることを期待しています。

\* 四つの心の病気

1. 自惚れ：自己を過大評価して、改善・変化不足や天動説になっていることに気付かない。
2. 驕り：成果と自分の能力のギャップに対する認識不足。
3. 甘え：自分の果たすべき役割をやれていないことに原因他人論でいる理由をつける。
4. マンネリ：自分の行動や習慣を変えようとせず、能力も意欲も感度も高める努力を怠っている。

## ガバナンスに対する取り組み

### 役員一覧

#### 取締役 (2022年3月25日現在)



代表取締役 社長執行役員  
高原 豪久

##### 略歴

1991年 4月 当社入社  
1995年 6月 取締役  
1996年 4月 取締役 購買本部長兼国際本部副本部長  
1997年 6月 常務取締役  
1998年 4月 常務取締役 サニタリー事業本部長  
2000年10月 常務取締役 経営戦略担当  
2001年 6月 代表取締役 社長  
2004年 6月 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、当社の業績拡大に手腕を発揮してきました。また、高い識見から取締役会議長として、取締役会の意思決定機能を高めており、持続的な企業価値向上実現のために適切な人材と判断しました。



取締役 監査等委員 (社外取締役)  
和田 浩子

##### 略歴

1977年 4月 プロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社(現 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社)入社  
1995年 2月 プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク(現 プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社) 紙製品事業部担当&新規事業開発担当ジェネラルマネジャー  
1998年 1月 ダイソイン株式会社 代表取締役社長  
2001年 3月 米プロクター・アンド・ギャンブル社 ヴァイスプレジデント コーポレートニューベンチャー・アジア担当  
2004年 4月 日本トイザらス株式会社 代表取締役社長 兼最高業務執行責任者  
2004年11月 Office WaDa設立 同代表  
2009年 5月 株式会社アデランスホールディングス(現 株式会社アデランス) 社外取締役  
2019年 3月 当社 社外取締役(監査等委員)

##### 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おり、当社がグローバル展開をさらに進展させるにあたり、経営戦略、財務、ガバナンス、マーケティング面において適切な提言を行うことのできる人材と判断しました。



取締役 副社長 営業管掌  
森 信次

##### 略歴

1979年 4月 当社入社  
1994年 4月 営業本部広島支店長  
1998年 4月 営業本部大阪支店長  
1999年 6月 執行役員代行  
2000年 6月 執行役員  
2003年 7月 執行役員常務  
2004年 7月 常務執行役員  
2005年 6月 取締役 常務執行役員  
2005年10月 取締役 常務執行役員 営業本部長  
2010年 4月 取締役 専務執行役員  
2014年 1月 取締役 専務執行役員 ユニ・チャームペットケアカンパニープレジデント  
2016年10月 取締役 専務執行役員 ユニ・チャームペットケアカンパニープレジデント 兼ジャパン営業統括本部長  
2017年 1月 取締役 専務執行役員 ジャパン営業統括本部長  
2018年 1月 取締役 副社長執行役員 ジャパン営業統括本部長  
2020年 1月 取締役 副社長 営業管掌

##### 選任理由

販売部門における事業構造改革・eコマースチャネル開発などの経験を活かし、グローバルな販売戦略に関する提言など経営に対する監督を適切に行っており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しました。



取締役 監査等委員 (社外取締役)  
杉田 浩章

##### 略歴

1983年 4月 株式会社日本交通公社(現 株式会社JTB)入社  
1994年 4月 株式会社ポストン・コンサルティング・グループ(現 ポストン・コンサルティング・グループ合同会社)入社  
2001年 1月 同社 パートナー&マネージング・ディレクター  
2006年11月 同社 日本オフィス統括責任者  
2007年 5月 同社 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター  
2014年 1月 同社 アジアパシフィック・クライアントチーム・リーダー  
2016年 1月 同社 日本代表  
2021年 1月 同社 マネージング・ディレクター&シニア・パートナー  
2021年 3月 当社 社外取締役(監査等委員)

##### 選任理由

大手外資系コンサルティング会社において企業経営における財務・会計および経営戦略、特にグローバル戦略、デジタルイノベーション、トランスフォーメーションに対する高い識見を有しています。当社がグローバル展開をさらに進展させるにあたり、ガバナンスと経営戦略の両面において適切な提言を行うことのできる人材と判断しました。



取締役 専務執行役員 標準化担当  
彦坂 年勅

##### 略歴

1982年 2月 当社入社  
2008年 4月 グローバル開発本部技術開発部長  
2010年 4月 グローバル開発本部ニュープラットフォームセンター部長  
2012年 4月 グローバル開発本部プルスカイプロジェクト部長  
2016年 1月 執行役員待遇 グローバル開発本部副本部長  
2020年 1月 常務執行役員 グローバル開発本部長  
2022年 1月 専務執行役員 共同CDO(Chief Research & Development Officer) 兼 グローバル開発本部長 兼プルスカイプロジェクト部長 兼知的財産本部長  
2022年 3月 取締役 専務執行役員 標準化担当 兼共同CDO 兼グローバル開発本部長 兼プルスカイプロジェクト部長 兼知的財産本部長

##### 選任理由

製造設備開発部門の経験を長く有し、その高い専門性から最新鋭設備の開発、グローバル生産体制の構築、生産品質の向上に実績を上げています。商品開発分野でも、中長期視点で各エリアの消費者ニーズを先読みした付加価値の提案、環境負荷低減に取り組むなど、当社のパーパスである「SDGs達成への貢献」に向けて経営上、重要な役割を担っており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しました。



取締役 監査等委員 (常勤)  
浅田 茂

##### 略歴

1973年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)入社  
1994年 3月 パナソニックブラジル有限会社 常務取締役 チーフファイナンシャルオフィサー  
1999年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社) 経理部税務保険グループ長  
2004年 4月 パナソニックヨーロッパ株式会社 常務取締役 チーフファイナンシャルオフィサー  
2006年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社) 理事 監査部長  
2009年 4月 株式会社IPSアルファテクノロジー(現 パナソニック液晶ディスプレイ株式会社) 常勤監査役  
2013年 2月 当社 監査役室付 顧問  
2013年 4月 当社 執行役員 経理財務本部長  
2017年 3月 当社 取締役(監査等委員)  
2019年 4月 当社 監査等委員会室 顧問  
2021年 3月 当社 取締役(監査等委員)

##### 選任理由

パナソニック株式会社で一貫して経理部門に属し、グローバル経営における経理財務分野に高い識見を有しています。当社では、2013年から執行役員経理財務本部長、2017年から2019年まで監査等委員である取締役を務め、経営管理に手腕を発揮しています。このような実績を踏まえ、当社の経営を監督するために適切な人材と判断しました。

#### 執行役員 (2022年3月25日現在)

社長執行役員	高原 豪久
専務執行役員	彦坂 年勅
専務執行役員	高久 堅二
専務執行役員	志手 哲也
常務執行役員	中井 忠

常務執行役員	島田 弘達
上席執行役員	関 忍
上席執行役員	鶴飼 哲男
上席執行役員	木内 悟
上席執行役員	岡 盟

上席執行役員	渡辺 勉
上席執行役員	村上 雅則
執行役員	佐藤 栄潤
執行役員	加藤 秀男
執行役員	森田 徹

執行役員	稲葉 洋恵
執行役員	寺川 琢己
執行役員	藤田 徹
執行役員	柏木 政浩
執行役員	織田 武

執行役員	山中 重人
執行役員	矢野 正典
執行役員	城戸 勉
執行役員	上田 健次
執行役員	井口 大輔

執行役員	石井 裕二
執行役員	岡田 尊弘
執行役員	田中 嘉則
執行役員	尚永 孝一

## ガバナンスに対する取り組み

### コーポレート・ガバナンス

関連する主な「Kyo-sei Life Vision 2030」の目標

ユニ・チャーム プリンシプル

### 適切なコーポレート・ガバナンスの実践

重大なコンプライアンス違反件数。 毎年発生ゼロ



#### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、ステークホルダーとの適切な協働を図り、社会から評価・信頼される企業になることを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に努めることが、「正しい企業経営」の推進につながると考えています。このような目的を実現するため、さまざまなステークホルダーからの支援が得られるよう素直かつ積極的な対話を行うとともに、ESGの課題に取り組み、経営者が時機を逸すること

なく適切な判断を実施できるような環境をさらに整えていくことにより、透明・公正かつ迅速・果敢な経営を実現することをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針としています。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書  
<https://www.unicharm.co.jp/ja/company/corporate-governance.html>

#### マネジメント体制

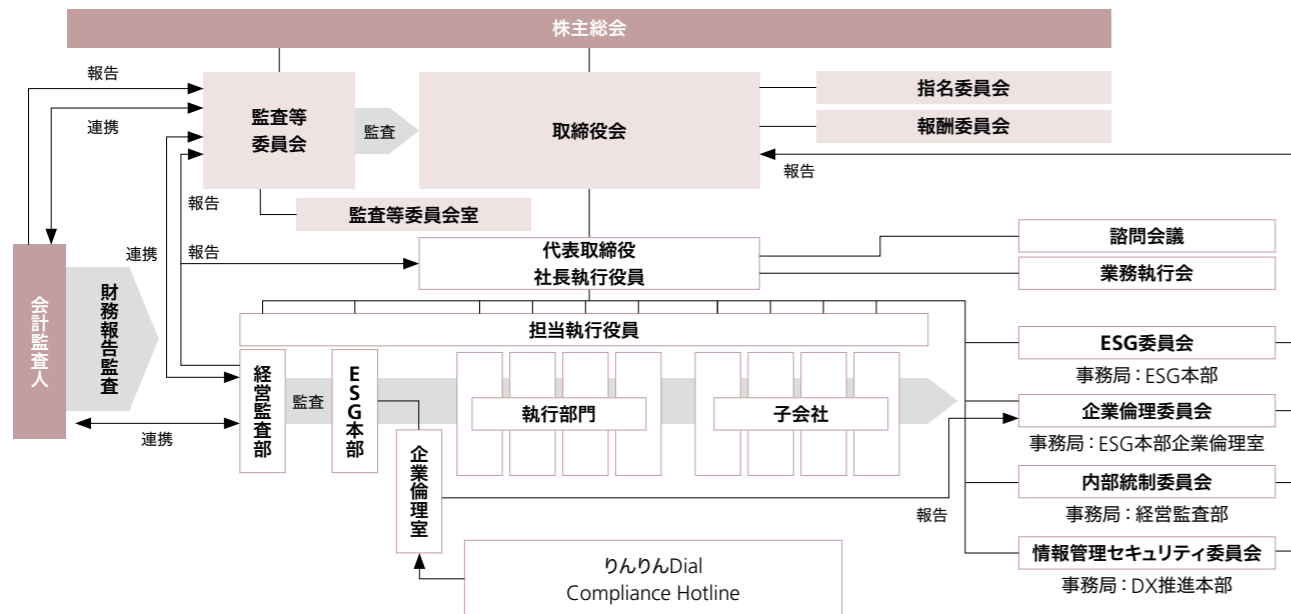
当社は、執行に対する取締役会の監督機能強化、および社外取締役の経営参画によるプロセスの透明性と効率性向上によりグローバルな視点から国内外のステークホルダーの期待に応えるため、2015年5月より監査等委員会設置会社に移行しました。独立性を有する監査等委員が取締役会での議決権を持ち、監査等委員会が内部統制システムを積極的に活用して監査を行うことで、法令遵守のみならず、ステークホルダーとの適切な協働関係の維持や健全な事業活動

倫理を尊重する企業文化・風土醸成に対して、社外の目による経営の監査・監督機能を強化することが、当社にふさわしい体制であると判断しています。

また、取締役および執行役員の候補者の指名ならびに報酬の決定に係る透明性および客観性を確保するため、2015年12月に任意の指名委員会および報酬委員会を設置しました。

#### コーポレート・ガバナンス体制

(2022年3月25日現在)



#### 取締役会および各委員会等

取締役会	取締役会は、代表取締役1名、社外取締役以外の非業務執行取締役3名および社外取締役2名で構成しています。取締役会は、経営の基本方針の決定、内部統制システムの構築その他の重要な業務執行の決定等の権限を有し、中長期の方向性の決定や執行に対する監督等の機能を果たすことによって、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施できる環境を整備しています。
監査等委員会	監査等委員会は、社外取締役以外の非業務執行取締役1名および社外取締役2名で構成しています。非業務執行取締役1名は、常勤の監査等委員です。常勤の監査等委員を選定している理由は、社内事情に精通した者が、取締役会以外の重要な会議等への出席や、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られた情報を基に、監査等委員会による監査の実効性を高めるためです。
指名委員会	取締役候補者の指名および執行役員の選任の透明性および客観性の確保を目的として、任意の指名委員会を設置しています。指名委員会は、(1)株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案、(2)代表取締役の選定および解職、(3)執行役員の選任および解任ならびに役付執行役員の選定および解職に関する議案を取締役会へ提案する権限を有しています。
報酬委員会	取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬の透明性および客観性の確保を目的として、任意の報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、(1)株主総会に提出する取締役の報酬等に関する議案の審議、(2)取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の審議、(3)取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の個人別の報酬等の内容の決定に関する評価指標および評価結果の審議の権限を有しています。
諮問会議	社外取締役を除く全ての取締役および全執行役員、関係部門の責任者ならびに常勤の監査等委員が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。社外取締役も、必要に応じて出席します。中期経営計画で掲げた戦略の具体化ならびにグループ会社の事業計画および戦略を審議します。
業務執行会	社外取締役を除く全ての取締役および全執行役員、関係部門の責任者等が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。原則として毎月開催され、業務執行状況の報告を行うとともに、議長が選定した業務執行上の重要課題について討議し迅速な解決を図ります。
ESG委員会	社長執行役員を委員長とし、ESG本部が事務局を務めます。中期経営計画および中長期ESG目標等に関係する活動の進捗状況および課題対策について協議します。
企業倫理委員会	企業倫理室担当執行役員を委員長、全監査等委員を常任委員とし、倫理・法令遵守体制を推進します。
内部統制委員会	経営監査部担当執行役員を委員長とし、経営監査部が事務局を務めます。財務報告に係る内部統制の経営者による評価と監査法人による監査への対応を取ります。
情報管理セキュリティ委員会	DX推進本部担当執行役員を委員長とし、DX推進本部が事務局を務めます。情報管理セキュリティを確保するための体制を整備します。
会計監査人	監査等委員会が、会計監査人の監査体制、独立性および専門性等を勘案し決定しています。

## ガバナンスに対する取り組み

### 取締役会、監査等委員会の構成

#### 取締役候補者の指名と執行役員を選任を行うにあたっての方針と手続

##### 方針

取締役候補者は、社内外を問わず、人格に優れ、経営全般の知見を有する者の中から、善管注意義務・忠実義務を適切に果たし、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献する資質を重視して指名します。社内取締役については、取締役、指名委員会および取締役会が後継者の育成状況について定期的に確認し、監督を行うとともに、その結果を踏まえた指名を行います。なお、取締役候補者の指名にあたっては、取締役会が必要な知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるようにします。執行役員は、人格に優れ、当社グループの事業に精通する者の中から、当社が幹部・社員の行動憲章として定めた「我が五大精神」と社員行動原則」を実践し、当社グループの業務を適切に執行

する能力を重視して選任します。取締役・執行役員いずれについても、その役割ごとに評価指標を明確にして開示することで客観性および透明性を確保し、基準以下の評価が2年連続した場合には、指名委員会の審議対象とし、その助言・提言を踏まえて取締役会により総合的に判断した上で解任する(または再任しない)こととします。具体的な評価指標については、「役員報酬」をご覧ください。

##### 手続

取締役候補者の指名および執行役員の選任は、透明性および客観性確保を目的に、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「指名委員会」の意見を聞いて、取締役会が決

定します。指名委員会は、必要に応じて、取締役候補者の指名および執行役員の選任に関する方針についても審議します。監査等委員である取締役の候補者については、指名委員会が監査等委員会の方

針を踏まえて審議を行って原案を作成し、事前に監査等委員会の同意を得た上で、取締役会で決定します。

#### 取締役の選任の決議要件

当社は取締役の選任決議について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半

数をもって行う旨を定款に定めています。また、取締役の選任決議について、累積投票によらないものとする旨を定款に定めています。

#### 利益相反の回避

当社は、取締役(監査等委員を含む)またはその近親者と取引(間接取引を含む)を行うときは、事前に取締役会の承認を得ます。グループ会社間の取引については、重要な取引を行うときは、取引条件

およびその決定方法の妥当性等について事前のリーガルチェックを実施するとともに、複数の独立社外取締役を含む取締役会において十分に審議した上で決定します。

#### 取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等の組み合わせ


	取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況*1				取締役の有するスキル等										
	取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	企業経営	財務・会計	コーポレートガバナンス	リスクマネジメント	人材育成	海外事業	マーケティング	流通戦略	開発・生産	品質	DX
高原 豪久 代表取締役 社長執行役員	◎ 100% (9/9回)	—	○ 100% (1/1回)	○ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■				
森 信次 取締役 副社長	○ 88.9% (8/9回)	—	—	—	■			■	■		■				
彦坂 年勅*2 取締役 専務執行役員	○ —	—	—	—	■			■	■				■	■	
和田 浩子 取締役 監査等委員(社外取締役) 社外 独立	○ 100% (9/9回)	◎ 100% (11/11回)	◎ 100% (1/1回)	◎ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■	■			
杉田 浩章*3 取締役 監査等委員(社外取締役) 社外 独立	○ 100% (6/6回)	○ 100% (9/9回)	○ 100% (1/1回)	○ —	■	■	■	■	■		■				■
浅田 茂*3 取締役 監査等委員(常勤)	○ 100% (6/6回)	○ 100% (9/9回)	○ 100% (1/1回)	○ —	■	■	■	■	■	■					

(注) 取締役会・監査等委員会等の構成における◎は議長・委員長、○はメンバー 社外 社外取締役 独立 独立取締役。

\*1 2021年度の出席状況。

\*2 2022年3月25日就任。

\*3 2021年3月26日就任。就任後、2021年度の報酬委員会の開催はありません(2021年度の報酬委員会には、前任の監査等委員が出席しています)

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方  サステナビリティレポート2022 P102-103

## ガバナンスに対する取り組み

### 独立取締役の選任基準

当社の独立取締役の選任基準は右のWebサイトをご覧ください。

 **独立取締役の選任基準**  
<https://www.unicharm.co.jp/ja/company/corporate-governance.html>

### 社外取締役のサポート体制

担当セクレタリーが社外取締役をサポートするとともに、取締役会事務局が取締役会に関する調整や資料の事前配布等を行っています。取締役会の資料は原則として4営業日前までに配信し、事前検討の時間を確保するよう努めるとともに、決議事項に直接関係しない場合にも当社の重要な戦略等に関する情報を提供し、社外取締役が

的確な判断を行えるようサポートしています。

また、監査等委員会室の補助使用人が監査等委員である2名の社外取締役を補佐するとともに、常勤監査等委員が、取締役会議案の事前説明等を行い、必要な場合には適宜関係部門との会議を設定するなど、社外取締役をサポートしています。

### 監査等委員会監査の状況

#### 組織・人員

当社の監査等委員会は、非業務執行取締役である常勤の監査等委員1名および社外取締役である監査等委員2名の合計3名で構成されています。

監査等委員長である社外取締役和田浩子氏は、大手外資系企業であるプロクター・アンド・ギャンブル社の本社役員や外資系企業の日本法人社長など、財務・会計に関する知識を活用する業務を長年経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

社外取締役監査等委員である杉田浩章氏は、大手外資系コンサルティング会社であるボストン・コンサルティング・グループの日本

代表を務めるなど、企業の財務・会計に関する知識を活用する業務を経験しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

常勤の監査等委員である浅田茂氏は、パナソニック株式会社グローバル本社内部監査部門長・税務部門長、海外会社経理担当役員の経験に加え、当社の執行役員経理財務本部長を経験しており、財務および会計に関する十分な知見を有しています。

監査等委員会は、経営監査部からの報告その他内部統制システムを通じた報告に基づき、必要に応じて別段の報告を求め、意見を述べるなど、組織的な監査を実施しています。

#### 監査等委員会の活動状況

##### 開催頻度

当社の監査等委員会は、基本的に毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。

の組み合わせ」をご覧ください。なお、監査等委員会の平均所要時間は、60分程度です。

##### 主な検討事項

2021年度において、次のような決議と報告がされました。

決議：監査等委員会監査計画・職務分担、会計監査人の評価および再任・不再任、会計監査人の報酬等の同意、監査等報告案等  
 報告：取締役会議案事前確認、監査計画報告、経営監査部の内部統制および監査報告、子会社の事業再編に関する報告、国内外子会社の財務状況報告、国外子会社の戦略報告等

##### 監査等委員の出席状況

2021年度に実施した監査等委員会の出席状況については「取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等

##### 常勤監査等委員の活動

当社の常勤監査等委員は、社内の情報収集に努め、経営者の情報発信のモニタリング、定期的で開催される業務執行会、全社大綱ならびに国内外子会社ごとの経営計画を審議する諮問会議への出席、事業報告、計算関係書類、連結計算書類および附属明細書の監査、重要な決裁書類・契約書等の閲覧等を行い、適時に経営監査部からの報告を聴取し、会計監査人との定期的な会合を通じ、会計監査人の監査の方法、結果が相当であるか否か、また会計監査人の内部統制が整備されているかを確認し、非常勤の社外監査等委員と情報を共有しつつ、内部統制システムの運用状況をチェックしその適正性を監査しています。

### 取締役会の実効性評価

#### 分析・評価のプロセス

当社は、毎年、全取締役を対象とするアンケートを実施し、その結果を踏まえた討議を全取締役の出席の下、実施しています。この討議を通じて、取締役会全体の実効性についての分析・評価結果を取りまとめ、取締役会の実効性向上を図っています。

#### 分析・評価結果

1. 当社の取締役会では、各取締役から多くの意見が出され、活発な討議に基づく充実した審議がなされている。また、2021年度の分析・評価において、より一層の取り組みを進めていく必要性が認識された点について、以下の通り、具体的な改善が図られている。こうしたことから、当社の取締役会は有効に機能していると評価できる。

- (1) 中期経営計画の全社戦略テーマに関する討議を定期的に行い、計画のローリングに反映する仕組みが明確化された。また、社外取締役が諮問会議に出席しやすくなるようアレンジするなど、より充実した討議を可能とするための改善が行われた。
- (2) DXの推進に関して、個別案件の決定は原則として執行部門に委ね、取締役会は主に監督の役割を果たすという役割分担に基づき、一定の枠を設けて社長執行役員へ権限を委任するとともに取締役会に結果を報告する体制等が審議され、承認された。

(3) 内部通報制度の運用状況や内部統制評価の体制や結果などガバナンスの強化につながり得る報告事項について、従来以上の審議時間が確保され、一層充実した議論が行えるようになった。

2. 今後、取締役会の実効性をさらに高めていくため、次のような取り組みを進めていくことを検討する。
  - (1) どのような議題を選定し、どのような時間配分にすると、取締役会の実効性向上につながるかを従来以上に深く検討して、取締役会のアジェンダを設定する。
  - (2) 議案説明書の改良や、取締役会資料をよりポイントを絞ったものに改良する等により、審議すべき論点が一層明確となるように取締役会の事前準備を行う。
  - (3) 取締役会事務局による取締役会運営プロセスを改善し、フォローアップ事項に対して、より適切な対応が行われるようにする。

### 監査等委員会の実効性評価

当社の監査等委員会は、原則、月1回開催され、取締役会議案の事前確認、会計監査人からの監査計画概要および監査報告、経営監査部からの監査報告(内部統制含む)、経理財務本部からの業績見直しおよび課題報告、各部門からの活動報告等(重要度に応じ)を通じて、課題を把握しています。社外監査等委員はこれらに加え、常勤監査等

委員が実施する監査の報告、意見・情報交換や取締役会以外の重要な会議等への出席、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られたさまざまな課題の報告を受けています。このような活動により、監査等委員会としての監査の実効性向上を図っています。

## ガバナンスに対する取り組み

### 役員報酬

#### 役員個人の報酬等の決定に関する方針の決定方法

当社の役員個人の報酬等の決定に関する方針は、決定プロセスの透明性および客観性確保を目的に、代表取締役1名および非業務執行取締役1名、独立社外取締役2名で構成し、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した結果を、取締役会に諮って決定しています。

基本方針	基本ポリシー	報酬水準の考え方
<p>当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員報酬等およ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、業績および企業価値の向上に対する動機づけや、優秀な人材の確保等を総合的に判断して決定しています。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右記の通りです。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 持続的な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</li> <li>2 経営計画の完遂、会社業績の達成を動機づける業績連動性の高い報酬制度であること</li> <li>3 経営を担う「人材」に対してアトラクション&amp;リテンションできる報酬水準であること</li> <li>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</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 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、国内外の同業・同規模他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークし、当社の財務状況を踏まえて設定</li> <li>2 金銭報酬の目標値を上位25%、中長期的な株式報酬を合算した目標値を上位10%に設定</li> </ol>

#### 役員個人の報酬等の決定に関する方針の内容の概要

当社の役員個人の報酬等の決定に関する方針の内容の概要は以下の通りです。

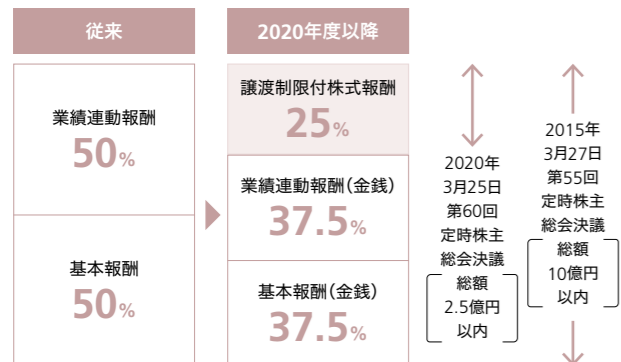
#### 役員報酬制度の概要

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬は、基本報酬(金銭)と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は、短期的なインセンティブである金銭報酬と中長期的なインセンティブである譲渡制限付株式報酬で構成されています。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ています。なお、業務執行から独立した立場である独立社外取締役および監査等委員で

ある取締役の報酬は、客観的な立場に基づく当社経営に対する監督および助言の役割を考慮し、固定報酬のみとしています。

また、2015年3月27日開催の第55回定時株主総会にて、当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の額(総額)を年額1,000百万円以内(当該定めに係る員数は8名)、監査等委員である取締役の報酬等の額(総額)を年額100百万円以内(当該定めに係る員数は3名)とする旨、2020年3月25日開催の第60回定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬枠を年額250百万円以内(当該定めに係る員数は3名)とする(ただし1,000百万円の内枠とする)旨の承認を受けています。

#### 役員報酬の構成



**基本報酬(金銭)**  
市場競争力の確保を目的とし、職責の大きさに応じた役職ごとのベンチマークによって決定し、月額固定報酬として支給します。

**業績連動報酬(金銭)**  
短期的な(1年間)インセンティブとして、その期間の業績結果に応じて、基本報酬の金額の0%~200%(10段階)の範囲で決定し、評価年度(1月~12月)の実績に応じて翌年4月~翌々年3月の期間に月払で支給します。

**譲渡制限付株式報酬**  
中長期的な企業価値向上を図るインセンティブとして、評価年度(1月~12月)の業績結果に応じて、翌年4月に基本報酬の金額の33%~100%に相当する譲渡制限付株式を割り当てます。譲渡制限期間は3年間となります。

#### 役員報酬の評価指標・考え方および2021年度の目標・実績

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の業績連動報酬(金銭)および譲渡制限付株式報酬を決定する際の業績結果の評価指標(ESG評価を含む4項目8テーマ)および2021年度の目標・実績は以下の通りです。なお、職責の大きさに応じた役職ごとに評価ウェイトを設定しています。例えば、代表取締役は全社業績を50%、全社重点戦略を50%に、また、ライン部門の役付執行役員は全社業績および担当部門業績を各30%、全社重点戦略および担当部門重点戦略を各20%としています。

また、2020年度より新たに指標に加えたESG評価は、FTSE Blossom Japan Indexの採用、ESGスコアの改善など可能な限り定量的に評

価できるよう努めています。これにより2021年度には、FTSE4Good Index Seriesに3年連続で選定、環境省ESGファイナンス・アワード・ジャパンでサステナブル企業特別賞受賞、日経「スマートワーク経営」調査で星4つ獲得、ブルームバーグ男女平等指数に選定、グリーン物流パートナーシップ会議優良事業者表彰を受けるなどの成果につながっていると考えています。2022年度からは新たに、2020年10月に発表した当社の中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の20テーマに対して、執行役員それぞれが取り組むべきテーマを割り振り、評価に反映する仕組みとします。

No.	評価指標	Accountability	評価ウェイト	目標	実績	評価
1	全社業績(経営計画)	1-1 全社売上高	20~50%	770,000百万円 (前年度比101.3%)	782,723百万円 (前年度比107.6%)	101.7%
		1-2 全社コア営業利益		119,000百万円 (前年度比119.0%)	122,482百万円 (前年度比106.7%)	102.9%
		1-3 親会社の所有者に帰属する当期利益		75,000百万円 (前年度比119.1%)	72,745百万円 (前年度比139.0%)	97.0%
2	担当部門業績	2-1 担当部門売上高	0~40%	(部門ごと)	(部門ごと)	—
		2-2 担当部門利益		(部門ごと)	(部門ごと)	—
3	全社重点戦略	3-1 役員自身で実行する優先戦略	20~50%	(役員ごと)	(役員ごと)	—
		3-2 ESG評価(専門機関の評価等)		(役員ごと)	(役員ごと)	—
4	担当部門重点戦略	4 担当部門の最優先戦略	0~40%	(部門ごと)	(部門ごと)	—

(注) 各評価指標の考え方

1. 当社の取り組みを業績面で評価する指標
2. 役員それぞれの取り組みを業績面で評価する指標
3. 当社の優先戦略に対する取り組みを評価する指標(定性評価を含む)
4. 役員それぞれの優先戦略に対する取り組みを評価する指標(定性評価を含む)

## ガバナンスに対する取り組み

### 譲渡制限付株式割当契約の内容

譲渡制限付株式報酬は、対象取締役および執行役員が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受ける制度です。対象取締役および執行役員と当社の間では、譲渡制限付株式割当契約を締結します。

1	譲渡制限期間	対象取締役および執行役員は、割当てを受けた日から3年間(以下、譲渡制限期間)、割当てを受けた当社の株式(以下、本割当株式)について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない(以下、譲渡制限)。
2	退任時の取り扱い	対象取締役および執行役員が譲渡制限期間が満了する前に当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した場合には、その退任または退職につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
3	譲渡制限の解除	当社は、対象取締役および執行役員が譲渡制限期間中継続して当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が予め定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役および執行役員が、上記2に定める任期満了、死亡その他正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会が予め定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整する。また、当社は、上記の規定に従い譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。
4	クローバック条項	対象取締役および執行役員は、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合等には、その責任に応じ、累積した本割当株式の全部または一部を無償返還する。
5	その他の事項	譲渡制限付株式割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

### 取締役の個人別の報酬額の決定方法

取締役の個人別の報酬額については、取締役個々の貢献実績に基づいた適切な評価とすることを目的に、各指標に基づいた評価結果を報酬委員会に報告し審議した上で、取締役会の決議により一任された代表取締役が決定しています。

### 固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬の割合および額の決定に関する方針

2021年度の固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の算定方法および割合、それぞれの報酬を与える時期、決定の委任者と内容につい

ては、2021年2月22日開催の報酬委員会にて、取締役会で決定すべきこととして整理した上で、その内容について同日開催の取締役会で決議しています。

また、2022年2月24日開催の報酬委員会にて、新任年度の取締役および執行役員の各報酬の算定方法ならびに取締役および執行役員の前年度評価について討議した上で、同日開催の取締役会で株主総会に提出する取締役選任議案について決議しています。

### 2021年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が

#### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

2021年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重

されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額およ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	業績連動報酬	非金銭報酬等 譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	474	195	134	145	3
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	11	11	—	—	2
社外取締役	20	20	—	—	3

(注) 1. 上記には、2021年3月26日開催の第61回定時株主総会終結の時をもって退任した監査等委員である取締役2名(うち社外取締役1名)にかかる報酬等の額が含まれています。  
2. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の総額には、取締役(監査等委員である取締役を除く)3名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額145百万円が含まれています。  
3. 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す。

### 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、グループ各社のリスクを再評価し、J-SOXの評価対象となる国と地域、ならびに業務プロセスの評価範囲

を見直しています。その上で、内部統制の整備状況および運用状況の評価を推進し、財務報告の信頼性確保に努めています。

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するなど、グローバルな観点から継続的な改善を行っています。

### 政策保有株式の方針

当社は、取引関係の維持・強化等の目的で、必要最小限の株式を保有します。この場合、配当や取引関係の維持・強化等によって得られる利益とリスク・資本コスト等を総合的に勘案し、当社の企業価値の増加に資するか否かの観点から、投資の可否を判断します。取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、取得時に比較して保有目的の希薄化有無や保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合っているかを基準に、保有の適否を検証しています。検証の結果、

保有する合理性がないと判断した株式については、市場への影響等を総合的に考慮の上、適宜売却します。

議決権の行使については、議案の内容を精査し、株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使します。株主価値を毀損するような議案については、会社提案・株主提案にかかわらず、肯定的な判断を行いません。



## ガバナンスに対する取り組み

### 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。取締役および社員が高い倫理観を持ち、法令および定款等を遵守するための指針として、当社における行動指針（「ユニ・チャームグループ行動憲章」）等をまとめて解説した「The Unicharm Way」が取締役会の承認を得ました。これを全社員が活用することで、企業活動を通じて贈収賄や過剰な接待

および贈答、不適切な政治献金、インサイダー取引の禁止、その他不正につながる行為の防止、適正な労働基準をはじめとする法令遵守に努めています。「The Unicharm Way」に掲げる精神を、社長執行役員およ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および浸透に努め、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。

社是 **◯ P1**

#### ユニ・チャームグループ行動憲章／“信念と誓い”と企業行動原則実践のための行動指針

##### “社会への誓い”の実践

##### 法令・業界自主基準・社内規程遵守

1. 我が社は、法令遵守のみならず、業界自主基準、社内自主基準、社内規程、社内ルールを遵守します。そのために、職務に必要な法令等は、都度確認します。
2. 我が社は、他の企業や個人の誹謗中傷、社会的差別につながる表現は使用しません。

##### 国際社会のルールと文化の尊重

1. 我が社は、グローバルな企業活動を行うにあたり、現地の文化・慣習を尊重し、国際ルールを踏まえた行動をします。
2. 我が社は、地域社会との良好な関係を構築し、信頼を得るように努めます。

##### 環境活動の取り組み

1. 我が社は、世界の人人々の快適なくらしと地球環境保護を目指し、地球にやさしい循環型社会の実現に貢献します。
2. 我が社は、事業活動において、環境マネジメントシステム基本規程により、確実な環境負荷低減を実践します。

##### 政治献金、寄付、公務員に対する接待・贈答

1. 我が社は、政治献金や各種団体等へ寄付を行う際には、社内決裁を経ることとし、透明性の確保に努めます。
2. 我が社は、公務員またはこれに準ずるものに対する接待・贈答は行いません。公的手続きを円滑に進めるための「Facilitating payment」も行いません。

##### 災害、感染症、反社会的勢力、サイバー攻撃など、多様なリスクへの備え

1. 我が社は、災害、感染症、テロ等のリスクの発生時には、定められた危機管理マニュアルに従って、適切な行動をとります。
2. 我が社は、反社会的勢力等とは、いかなる関係も持たず、いかなる要求にも応じません。警察等と連携をとり、毅然とした態度で臨みます。
3. 我が社は、サイバー空間における先進的なセキュリティ管理の体制構築に積極的に取り組みます。

##### 社会貢献の推進

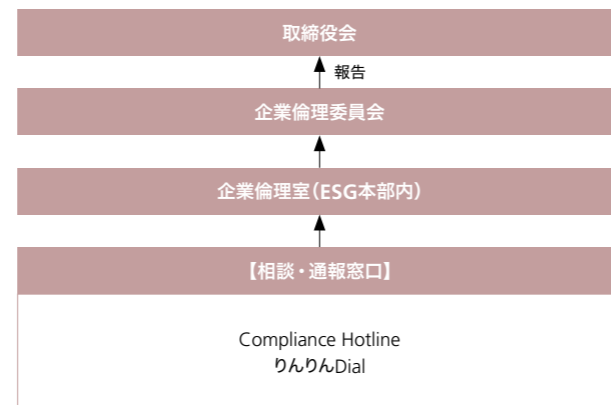
我が社は、幅広いステークホルダーと連携し、事業活動を通して、さまざまな社会課題の解決に貢献することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与します。

#### 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て、2005年に設立したCSR委員会を、2020年1月にESG委員会に改組しました。ESG委員会では企業行動の適法性、公正性、健全性等について確認しています。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「Compliance Hotline」を、社内のハラスメント行為や人間関係などの職場の問題に対する相談・通報窓口として「りんりんDial」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ESG本部内に設置しています。なお、重大な問題の発生時には、企業倫理室担当執行役員および全監査等委員を常任委員とする「企業倫理委員会」を招集し、問題の解決にあたり、取締役会に報告を行うことで、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、グループ全社の内部監査を行っています。

#### コンプライアンス推進体系図



#### 具体的な取り組み

##### コンプライアンス意識向上への取り組み

「The Unicharm Way」に収められた行動指針により、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、毎年全社員を対象にした社員意識調査にコンプライアンスに関する質問を設けて、不正な行為の防止や法令遵守に対する意識を高めています。また、eラーニングにおいてもコンプライアンスに関する講座を設け、受講状況をモニタリングして、受講の徹底と理解の促進を図っています。その他にも、定期的に、社内イントラネット上に法律や契約に関する身近な事例を取り上げた教材を掲示するなど、全社のコンプライアンス意識を向上する施策を継続的に実行しています。さらに、被監査部門から独立した内部監査部門による監査も実施しています。

##### 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「Compliance Hotline」を、社内のハラスメント行為や人間関係等の職場の人権問題に対する相談・通報窓口として「りんりんDial」を設置しています。他にも、社員だけでなく家族も、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

##### 腐敗防止の取り組み

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防止に取り組む方針を定め、関係部門と連動して推進しています。例えば、役員および社員に対し、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て、新入社員研修や海外赴任者向け研修のカリキュラムには、コンプライアンスに関する講習が含まれています。また、法務部および経理財務本部等が、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、コンプ

インサイダー取引禁止に関しては、規程でESG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に取り組んでいます。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「当会社株式等売買等届出書」の提出を義務づけ、役員・社員の役職および所属部門等の事情に鑑み、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。

を被らないようにするとともに、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。

日本以外では、中国・台湾-大中華圏・タイ・インドネシア・インド・ブラジル・韓国・アメリカの現地法人内に、同様の企業倫理違反や職場の人権問題に関する相談・通報窓口を設置し、運用しています。

ライアンス意識の向上や法令遵守について周知し、理解を深めています。

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ぐよう**ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン**の中で、法令・社会規範の遵守と公正な取引、贈賄およ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。

ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン **◯ サステナビリティレポート2022 P90**

##### 行動基準の有効性の定期的な見直し

コンプライアンスに関する行動基準を定期的に見直し、毎年行われる社員意識調査によるモニタリングと内部監査を通じて有効性を確認しています。2021年2月10日には、「ユニ・チャームグループ行

動指針」の内容を見直し、「ユニ・チャームグループ行動憲章」として改訂しました。

## ガバナンスに対する取り組み

### ● 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、経営の基本方針としている企業活動の遂行・達成に影響を及ぼすさまざまなリスクを適切に把握し、その未然防止およ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づけています。その上で、当社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事業等のリスク管理の見直し、改善を実施しています。

主要な12の「事業等のリスク」は、当社の財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があると認識している重要な事業上のリスク事項ですが、さまざまな対応策等の効果もあって現在のところいづれも経営に重大な影響を与えるまでのリスクの顕在化には至っていません。また、今後顕在化する可能性の程度や時期は未確定です。なお、記載している主要なリスク以外にもリスクは存在し、将来当社

が影響を受ける可能性があるリスクはここに掲げた事項に限定されるものではありません。

#### 基本方針

- リスク管理に関わる役割および責任を明確にします。
- 意思決定を行う際には、想定されるリスクに適切な考慮を払います。
- 経営上の重要なリスクについて、全社で対策に取り組む体制を構築します。
- 危機対応に係る組織・体制や計画を整備します。
- リスク管理のプロセスについて、監査を実施します。

#### マネジメント体制

取締役会では、行動規範、倫理規程を監督すると同時に、各部門長より報告されるリスクを分析・評価することによって改善策を審議し、決定しています。監査等委員は、法令で定められた任期中、各種の監査等を実施することで責務を果たしています。また、ESG委員会では、事業上リスクとなる可能性があると考えられる主な12の事項を定め、同委員会で討議し、必要に応じて適切な対応を行っていま

す。この12の事項に該当しない喫緊のリスクを認識した場合は、ESG委員会で速やかに討議し、対応することとしています。さらに、重大な事業等の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ることとしています。

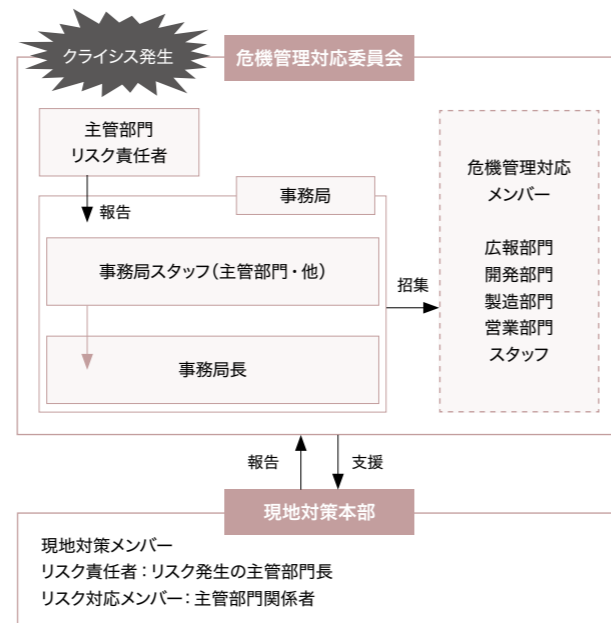
#### クライシス発生時の対応

「事業等のリスク」が現実のものとなった緊急事態がクライシスであり、特に、重大なクライシスを12項目設定しています。発生時には「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づき、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。また、迅速に対応することを目的に、ハンディ版マニュアルを全社員に配布しています。

#### 重大クライシス

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| ① 品質            | ⑦ 経営トップ、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



#### 事業等のリスク

リスク事項	リスクの内容・当社への影響	当社の主な対応策等
競争下の販売環境に関するリスク	<p>当社の主要商品の国内および海外市場での競争は、景気や市場環境によっては、価格および商品ラインの両面において、さらに厳しいものになる可能性があります。</p> <p>消費者向けの商品という性格上、当社の主要商品は常に厳しい価格競争にさらされており、競合他社からも新商品が次々と発売されています。販売環境は、当社の製造コストおよび経費節減やマーケティング等の努力の如何にかかわらず、顧客の消費行動の変化や競合会社の対応によっても左右されます。</p> <p>こうした販売環境に対し当社が適切に対応できない場合、売上や損益等に悪影響を与える可能性があります。</p>	<p>個々の国・地域の生活実態や消費実態を徹底的にリサーチし、文化や生活環境に合わせた商品開発を行い、景気の影響を受けにくい商品提供に努めています。こうしたリサーチや市場分析手法を展開エリアや国・地域の拡大にも活用し、安定した業績拡大を図っています。また、生産面では調達コスト低減や生産効率の改善でコストを抑制し、営業面ではオンラインチャネルも含めた販売先の拡充に努めるとともに、デジタル技術を活用した顧客視点に立った売り方や買い方を小売店に提案することによって営業力を強化し、競争力の維持向上に努めています。</p> <p>さらに、海外の現地子会社に権限委譲を進め、顧客の消費行動の変化に迅速に対応できる体制づくりを行っています。</p>
人口動態の変化に関するリスク	<p>日本では、出生数の減少が長期間継続しており、乳幼児と月経期間のある女性の人口は減少傾向にあります。また、当社が事業展開している海外の一部の国・地域においても同様の傾向が見られます。こうした人口構成の変化により、当社の中核事業であるベビーケア関連商品ならびにフェミニンケア関連商品の当該国における需要は減少する可能性があります。</p> <p>また、当社では事業遂行に必要な優秀な人材確保・育成に継続して努める必要があると考えています。一方で少子高齢化の進行に伴い、人材の確保は激しさを増しています。人材確保や育成が計画通り進まない場合、事業活動に影響を与える可能性があります。</p>	<p>世界中の人々が平等で不自由なく、その人らしさを尊重し、やさしさで包み支え合う、心つながる豊かな社会である「共生社会」の実現に寄与することをミッションとし、赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者と、パートナー・アニマル(ペット)が抱えるさまざまな負担からの解放を促し、生きる楽しさを満足することに貢献する商品とサービスを世界のあらゆる国・地域の中でバランスよく展開することで、人口動態の影響を受けにくい企業活動を目指しています。また、市場の成長ステージに応じた商品戦略により、対象人口が減少してもラインアップ多様化や商品価値訴求で需要の維持拡大に努めています。</p> <p>労働力人口減少の対策として、国籍・性別・年齢・障がいの有無にかかわらず多様な人材が、強みを活かしていきいきと活躍でき働きがいを実感する職場環境づくりを推進しています。具体的には、個々のキャリアビジョン・キャリアプランに基づいた育成計画や適材適所の人員配置、四半期評価・階層別研修を実施することで成長機会を提供し、自ら課題設定し解決できる人材の輩出を目指しています。また、働き方や働きがいは自分で決めることを促すために、リモートワークの導入やコアタイムを撤廃、働く場所や時間の選択肢を増やし、創造性・生産性を高める柔軟な働き方を進めています。さらにシニア人材の活性化、女性活躍推進等にも積極的に取り組んでいます。</p>
海外事業リスク	<p>当社は、中国、インドネシア、タイ、インド、中東地域、ブラジル等で商品の製造を行っています。海外における事業展開では、為替相場の変動により原材料価格や設備費用へ相当の影響を受ける可能性があります。当該国・地域の規制、経済環境および社会的・政治的情勢によっては、市場が大きく変化し、当社の事業活動や保有資産の価値に影響を与える可能性もあります。また、在外連結子会社の当該国・地域通貨建ての財務諸表は、連結財務諸表作成に際し円に換算されるため、円高時には当社の財政状態および経営成績にマイナスの影響を与えます。</p>	<p>貿易取引では、製造拠点の稼働状況や為替等による収益性の観点から、場合によって出荷拠点を変更することで安定的な輸出入や収益の確保を図っています。為替変動に対しては、原材料仕入を含めた外貨建取引や保有債権・債務を総合的に勘案した為替ヘッジにより、リスクの最小化に努めています。また、安定的な株主還元や当社内資金循環にも寄与するよう、投資予定を上回る資金を保有する在外連結子会社からは配当を積極的に行い、在外資産の円高でのマイナス影響を抑制する仕組みを構築しています。</p>
原材料価格変動リスク	<p>当社はメーカーとして、原材料価格の変動リスクに直面しています。現在、多くの仕入先からクロスボーダーで原材料を購入しており、特にバルブなどの原材料は、海外の仕入先から調達し、その取引は通常米ドル建てになっています。為替の変動幅次第では、原材料費用が増大する可能性があります。また、石油・ナフサ・バルブなどの粗原料市況価格の変動も材料価格へ影響を与えます。</p>	<p>主要な原材料価格の動向分析や将来価格の予測を行い、仕入の調整や原価見直しを定期的に改定して収益管理に反映しています。輸入が中断する不測の事態に備え、為替の輸入価格への変動リスクを抑制するためにも、現地・特恵関税国での調達先を絶えず開拓し、総合的な視点で安定的な原材料の仕入に努めています。また、海外事業リスクの事項で記載した為替ヘッジにより、為替による原材料費用の増大にも備えています。また、原材料の使用量を減少させ素材の機能性を高める研究も進めています。</p>
環境問題に関するリスク	<p>資源の枯渇の懸念や海洋プラスチックなどによる海洋汚染、生態系の破壊など地球規模で環境課題が増大し、環境保全や環境負荷低減などの取り組みが世界的に推進されています。紙おむつや生理用品などの使い捨て商品を生産する当社にとって、地球環境に配慮したモノづくりは、おそれられない重要な課題です。また、当社は国内および海外の環境法規制の遵守に努めています。廃棄物等の管理が不適切で法令や規程に反することがあれば、生産制限等の法的な措置を受けたり、当社の社会的信用に影響を及ぼしたりする可能性があります。</p>	<p>循環型モデルとして、2015年から使用済み紙おむつ等の再資源化プロジェクトに取り組み、バルブと高分子吸水材(SAP)の再資源化とリサイクルバルブを使用した紙おむつ等の実証実験に成功しました。また、2020年10月に公表した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマ「地球の健康を守る・支える」と、「環境目標2030」において環境問題に対する数値目標を設定し、これを達成するための具体的な取り組みを策定し、実行しています。その他、当社行動憲章において、環境基本方針、環境行動指針を制定し全社員で読み合わせなどを実施することで環境活動への取り組みを強化するとともに、全社員の環境意識を高めることで環境法規制の遵守につなげています。</p>

## ガバナンスに対する取り組み

リスク事項	リスクの内容・当社への影響	当社の主な対応策等
気候変動に関するリスク	<p>年々高まる気候変動の影響が深刻度を増し、パリ協定では世界の平均気温の上昇を抑制することが合意事項になり、2021年11月に開催された「国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)」では、1.5°C目標が設定されました。また、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」は企業の気候関連財務情報の開示を促す提言を行っています。日本国内においてもプライム市場移行の際には、TCFD提言に沿った開示が必須になるなど情報開示の必要性が増しています。</p> <p>世界的に平均気温上昇抑制等の気候変動に対する緩和策と適応策が取られなかった場合、当社商品の主要原材料である森林由来の原料価格の高騰やエネルギー価格の大幅な変動等が予測され、当社が注力しているアジアも大きな影響を受ける可能性があります。</p> <p>また、当社が気温上昇抑制につながるCO<sub>2</sub>排出量の削減等の取り組みやその開示が不十分な場合、当社の社会的信用の低下に至る可能性があります。</p>	<p>当社は、パリ協定の2°Cシナリオに貢献するべく、2018年6月にSBTイニシアチブより2045年までの削減計画に対する認定を受けています。またTCFDへの賛同表明を行い、枠組みに則った報告を実施しています。</p> <p>一方、「2050年CO<sub>2</sub>排出“0”社会」の実現に向け、代表取締役が主体的に目標設定と進捗管理の指揮をとり、全社員で中長期ESG目標「Kyosei Life Vision 2030」で打ち出した、事業展開に用いる全ての電力に占める再生可能電力比率100%達成を目指します。その他、プロダクトライフサイクル全体を通じた排出量の抑制につながるよう、サプライチェーンに携わる全ての関係者への積極的な働きかけを行っています。</p>
商品の信頼性に関するリスク	<p>当社は消費者向け商品の製造・販売業者として、創業以来、商品の品質や安全性に関連して経営に大きな影響がある多額の補償金問題などは経験したことはありません。しかしながら、商品の製造・販売時に予期しなかった重大な品質や安全性等に関する問題が発生した場合には、当社商品の信頼性が大きく低下する可能性があります。</p>	<p>当社の商品は直接肌に触れるものが多く、安心してご使用いただけるよう、商品の品質と安全性の向上を図るとともに、正しい情報の伝達のための適正な表記に努めています。また原材料の調達から開発、製造、物流、販売、使用後の商品の廃棄に至るまで全ての工程において、関連法規を遵守するだけでなく自社で厳しい基準を設定して商品の品質や安全性のチェックを行っています。当社商品に関するクレームがあった場合は、その多少にかかわらず、迅速な原因究明や改善対処し、商品の信頼性が低下しないよう体制を整えています。</p>
法令の遵守違反に関するリスク	<p>当社や当社社員が、国内および海外の独占禁止法や不正競争防止法、税法などの法令に違反して、例えば、取引に際して不当な要求をしたり、公的手続のため贈賄を行ったりして、公的な罰則等を受けた場合、当社の企業業績や社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社行動憲章に、各ステークホルダーへの誓いを実現するために心掛ける行動に対する法令遵守を記載して、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、毎年の社員意識調査でもモニタリングを実施しています。また、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に、コンプライアンスに関するテーマをカリキュラムに含む新入社員や海外赴任者向け研修、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、コンプライアンスに関する講座を設けた全社員対象のeラーニングを実施して法令遵守を徹底しています。</p>
特許、商標など知的財産権に関するリスク	<p>当社の保有する知的財産権に関して、第三者等が何らかの侵害を行った場合、期待される収益が失われるなど多大な損害を被る恐れがあります。一方で、当社が認識の範囲外で第三者の知的財産権を侵害した場合、多額の損害賠償責任を負う可能性や当社の事業活動が制限される可能性があります。</p>	<p>第三者等の侵害、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、当社内で密接に協働するとともに、各国政府とも連携を図り、権利侵害品や模倣品を排除しています。一方、特許や商標、景品表示法などに関する社内コンプライアンス教育ではOFF-JTやOJT、eラーニングを組み合わせることで、当社および他社の知的財産の保護・尊重を浸透させています。</p>
災害や事故に関するリスク	<p>当社は、大地震や大規模自然災害、火災、事故等によって生じる製造や販売の中断による損失を最小限に抑えるため、事業継続計画(BCP)に基づき、製造や物流拠点間での連携や迅速な情報システム、管理機能回復が可能な体制を整えています。2020年6月の当社インドの工場火災ではBCPが機能して、インドの国内工場だけでなく、他国の工場からの供給体制を迅速に整え、火災による販売の落ち込みを最小限にとどめることができました。しかしながら、予測を上回る災害や事故等の発生により、製造の継続、原材料の確保、商品の安定供給などに支障が生じる可能性があります。</p>	<p>事業継続計画(BCP)は、(1)基本要件、(2)社員およびその家族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、(4)事業継続とともに対応すべき重要事項、(5)運用していくために必要な対策から構成されています。このうち(5)に定めている訓練として、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。また、国内では、リスク分散や代替拠点として九州工場を新たに建設し、2019年から稼働しています。</p>
買収、提携、事業統廃合等に関するリスク	<p>当社は、常に保有する経営資源の効率的運用を考え、企業価値の最大化を追求するように努めています。将来もこの過程において、他社事業の買収や他社への出資、他社との提携、事業の統廃合や合理化・独立化等の施策を実行することが考えられます。しかしながら実行後、市場の変化や施策の成果が予想を下回ることなどで、のれんなどの保有リスク資産の価値下落による損失等が発生する可能性があります。</p>	<p>買収、提携、事業統合の検討を行う際には、十分な情報を収集し、将来の回収計画を綿密に立てて、計上する資産であるのれんや他の固定資産が将来減損される可能性が小さいことを関係部門で十分に確認した後、取締役会で決定しています。実行後は、適時に減損兆候の判定を行って減損等のリスクを把握し、計画を下回っている対象事業会社はその原因を分析し必要に応じて事業計画の見直し等で計画収益が回収できるように努めています。</p>
情報漏洩リスク	<p>当社は社内発生するものだけでなく、お客様など取引先の同意や機密保持契約に基づいて取得した個人情報を含む多くの情報を保有しています。万が一、何らかの情報漏洩が発生した場合には、情報管理に関する法的責任を問われる可能性や当社への信頼性が低下する可能性があります。</p>	<p>情報セキュリティポリシー、情報管理セキュリティ規程を制定し、取得した個人情報については、個人情報保護規程や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。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、社内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。</p> <p>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、データを保存できないパソコンを採用し、データやシステムはサーバ上でしか利用できないクラウド環境を完備しています。</p> <p>公開Webサイトなどへの外部からのサイバー攻撃対策については、外部の専門家と連携して、適切なサーバ構築をはじめ、フィッシング対策、ウイルス対策、パスワード・ID管理、セキュリティ対策機器導入・監視等の各種セキュリティ対策を講じています。</p> <p>また、情報漏洩などのインシデントが発生した際に、迅速に事態把握と影響を最小限にする対応ができるよう、全社クライシスコミュニケーションマニュアルに組み込み、備えています。</p>

## 事業継続計画(BCP\*)

### 方針・体制

当社では2005年よりリスク対策の強化を図り、日本で発生が危惧されている首都直下地震や東海、東南海、南海三連動地震など緊急時を想定したBCPを策定しました。BCPでは、生活必需品である当社の商品を、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決めています。

\* BCP(Business Continuity Plan)は、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。

### 具体策

#### 事業継続のための重要拠点の確保

当社の国内主要工場は福島、静岡、四国に設置されていますが、2019年3月の九州工場の操業開始に伴い、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や大災害などで他生産拠点が操業停止した際の緊急拠点が確保され、事業継続の観点から万全の供給体制が整えられました。今後は、既存工場への生産新技術の展開を進めるとともに、リスクを分散した生産体制でBCP対応を行います。

## 情報セキュリティ

### 方針・体制

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」、およびお客様からお預かりしている個人情報に関する「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の企画と社員教育、モニタリングを継続して実施しています。また、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。

## 事業継続計画の概要

- 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
- 社員およ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
- 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・対外的な情報発信および情報共有・バックアップ
  - 商品・サービス供給
- 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
- 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・点検および是正措置、見直し

## 危機管理情報サイト

2017年に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」をイントラネット上に開設しました。2020年からは、COVID-19のパンデミック発生を受け、継続的に出張制限情報や注意事項を掲示するなど、安全を取り巻く環境変化に対応し、情報の鮮度維持に努めています。

### 具体策

日本では、通信端末の紛失・盗難に伴う情報漏洩を防止する物理的な対策として、データを保存できないパソコンを採用し、データやシステムはサーバ上でしか利用できないクラウド環境を完備しました。このことにより、事業所のパソコン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することができるため、事業所外へのデータ流出の防止につながっています。

## 10年間の主要財務・非財務データ

	2012年度 (日本基準)	2013年度 (日本基準)	2014年度 (日本基準)*2	2015年度 (日本基準)	2016年度 (日本基準)	2016年度 (IFRS)*4	2017年度 (IFRS)*4	2018年度 (IFRS)*4	2019年度 (IFRS)*4	2020年度 (IFRS)*4	2021年度 (IFRS)*4
<b>会計年度:</b>											
売上高	495,771	599,455	553,661	738,707	710,965	604,653	641,647	688,290	714,233	727,475	<b>782,723</b>
海外売上高構成比	52.6%	57.7%	64.4%	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%	62.1%	60.5%	<b>62.9%</b>
売上原価	268,743	331,807	308,421	406,521	376,510	376,842	393,101	423,005	447,495	434,866	<b>469,078</b>
売上総利益	227,028	267,648	245,240	332,186	334,455	227,811	248,546	265,285	266,738	292,609	<b>313,645</b>
販売費及び一般管理費	167,539	200,407	183,892	252,250	256,178	148,695	161,707	170,178	176,959	177,865	<b>191,162</b>
営業利益/コア営業利益*5(IFRS)	59,488	67,240	61,347	79,934	78,277	79,116	86,838	95,107	89,779	114,744	<b>122,482</b>
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益(IFRS)	43,121	38,216	32,731	40,511	44,134	46,971	52,772	61,353	46,116	52,344	<b>72,745</b>
1株当たり当期純利益/基本的1株当たり当期利益*1(IFRS)(円)	77.92	64.10	54.33	67.55	74.29	79.06	89.85	103.73	77.53	87.60	<b>121.78</b>
1株当たり年間配当金*1(円)	11.33	12.67	12.73	14.80	16.00	16.00	20.00	24.00	28.00	32.00	<b>36.00</b>
連結配当性向	14.5%	19.8%	23.4%	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%	36.1%	36.5%	<b>29.6%</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,758	95,659	68,892	85,009	103,604	103,604	98,086	110,867	84,936	150,254	<b>105,253</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 53,304	△ 58,220	△ 36,741	△ 68,166	△ 42,612	△ 42,612	△ 38,778	△ 113,400	△ 69,235	△ 41,698	△ <b>79,837</b>
フリー・キャッシュ・フロー	15,454	37,439	32,151	16,843	60,992	60,992	59,308	△ 2,533	15,701	108,556	<b>25,416</b>
設備投資額	52,340	51,908	41,756	47,993	39,436	39,437	33,397	73,688	56,022	39,632	<b>36,552</b>
減価償却費*3	16,814	22,101	20,393	27,343	26,750	27,598	29,345	30,353	38,676	36,165	<b>37,926</b>
のれん償却費	4,239	9,203	3,769	4,640	4,519	—	—	—	—	—	—
研究開発費	5,098	5,265	4,248	5,993	6,070	6,071	6,554	6,621	7,584	7,808	<b>8,184</b>
<b>会計年度末:</b>											
総資産/資産合計(IFRS)	535,055	620,419	699,108	702,601	711,541	668,592	736,644	795,483	864,003	893,413	<b>987,655</b>
有形固定資産	163,129	204,417	240,082	247,808	244,325	236,629	228,521	240,628	284,105	258,814	<b>271,689</b>
長期借入金(1年以内返済分を除く)/社債及び借入金(IFRS)	23,000	21,000	5,420	10,757	12,084	61,190	58,000	21,428	27,601	24,202	<b>4,432</b>
純資産/資本合計(IFRS)	329,201	432,152	492,844	451,091	449,974	414,387	453,029	503,670	542,900	562,653	<b>635,438</b>
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(IFRS)	54.2%	60.3%	60.0%	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%	54.8%	55.2%	<b>56.5%</b>
社員数(名)	10,855	12,795	13,901	15,500	15,843	15,843	15,757	16,207	16,304	16,665	<b>16,308</b>
日本(名)	3,009	2,994	2,994	2,974	3,001	3,001	3,109	3,200	3,244	3,307	<b>3,298</b>
海外(名)	7,846	9,801	10,907	12,526	12,842	12,842	12,648	13,007	13,060	13,358	<b>13,010</b>
<b>経営指標:</b>											
営業利益率/コア営業利益率(IFRS)	12.0%	11.2%	11.1%	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%	12.6%	15.8%	<b>15.6%</b>
当期純利益率/親会社の所有者に帰属する当期利益率(IFRS)	8.7%	6.4%	5.9%	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%	6.5%	7.2%	<b>9.3%</b>
売上総利益率	45.8%	44.6%	44.3%	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%	37.3%	40.2%	<b>40.1%</b>
売上高販管費率	33.8%	33.4%	33.2%	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%	24.8%	24.4%	<b>24.4%</b>
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)	17.2%	11.5%	8.2%	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%	10.1%	10.8%	<b>13.8%</b>
ROA:総資産経常利益率/資産合計税引前当期利益率(IFRS)	12.9%	11.8%	9.9%	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%	8.4%	10.9%	<b>13.0%</b>
<b>セグメント別概況:</b>											
パーソナルケア	417,187	515,253	486,960	647,573	619,047	523,116	555,388	599,290	620,742	624,758	<b>672,039</b>
パートナー・アニマル(ペット)ケア	73,182	78,672	62,564	85,624	85,756	75,390	79,847	82,073	86,977	95,693	<b>104,541</b>
その他	5,401	5,530	4,136	5,508	6,161	6,147	6,412	6,927	6,514	7,024	<b>6,143</b>
<b>地域別業績:</b>											
日本	236,993	255,767	198,745	287,135	302,851	253,544	266,010	279,589	273,773	292,380	<b>294,853</b>
アジア	189,172	256,253	272,904	341,240	305,099	254,372	275,311	302,866	329,934	323,147	<b>363,719</b>
その他	69,604	87,435	82,011	110,331	103,014	96,736	100,326	105,835	110,526	111,947	<b>124,151</b>
<b>非財務関連指標:</b>											
CO <sub>2</sub> 排出原単位*6(ton/百万円)	0.59	0.70	0.69	0.94	0.97	0.97	0.86	0.82	0.84	0.81	<b>0.72</b>
国内主要4拠点リサイクル率*7	99.1%	99.4%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.4%	99.3%	99.6%	<b>99.5%</b>
原産地トレーサビリティ比率(紙・バルブ)*8	—	—	—	82.0%	83.0%	83.0%	88.8%	91.3%	95.0%	94.5%	<b>97.0%</b>
認証パーム油使用比率	—	—	—	—	—	—	—	2.0%	30.7%	85.9%	<b>77.2%</b>

(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年度は決算期変更に伴う9か月の変則決算となっています。

\*3 減価償却費には、のれん償却費を含んだ金額を記載しています。

\*4 2017年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

\*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います。

\*6 CO<sub>2</sub>排出原単位はCO<sub>2</sub>排出量(ton)/売上高(百万円)原単位CO<sub>2</sub>排出量の対象国は、日本からスタートし、順次範囲を拡大しています。

(2013年度タイ(Uni-Charm (Thailand) Co., Ltd.)、2015年度中国、インドネシア、2016年度ベトナム、2017年度台湾-大中華圏、2018年度インド、アメリカ、2020年度韓国、サウジア

ラビア、エジプト、ミャンマー、ブラジル、タイ(DSG International (Thailand) Public Co., Ltd.)、マレーシア)

\*7 2018年度までは国内主要4拠点のリサイクル率となっています。

\*8 原産地トレーサビリティ比率(紙・バルブ)の2016年度実績は日本のみとなっています。

## 連結財政状態計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
<b>【資産】</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	199,522	187,547
売上債権及びその他の債権	112,698	129,367
棚卸資産	61,617	89,811
その他の金融資産	97,588	119,752
その他の流動資産	19,536	21,266
流動資産合計	490,962	547,743
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	258,814	271,689
無形資産	90,006	85,407
繰延税金資産	13,078	13,911
持分法で会計処理されている投資	1,262	1,029
その他の金融資産	37,372	65,789
その他の非流動資産	1,920	2,086
非流動資産合計	402,451	439,912
資産合計	893,413	987,655
<b>【負債及び資本】</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
仕入債務及びその他の債務	145,316	167,241
借入金	8,975	33,882
未払法人所得税	16,183	13,639
その他の金融負債	5,765	5,455
その他の流動負債	56,976	54,233
流動負債合計	233,215	274,450
<b>非流動負債</b>		
借入金	24,202	4,432
繰延税金負債	21,116	24,285
退職給付に係る負債	11,483	11,973
その他の金融負債	36,743	32,727
その他の非流動負債	4,001	4,349
非流動負債合計	97,545	77,767
負債合計	330,760	352,217
<b>資本</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	15,993	15,993
資本剰余金	13,208	14,801
利益剰余金	547,259	599,946
自己株式	△ 54,572	△ 68,646
その他の資本の構成要素	△ 28,886	△ 4,454
親会社の所有者に帰属する持分合計	493,002	557,639
非支配持分	69,651	77,799
資本合計	562,653	635,438
負債及び資本合計	893,413	987,655

## 連結損益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高	727,475	782,723
売上原価	△ 434,866	△ 469,078
売上総利益	292,609	313,645
販売費及び一般管理費	△ 177,865	△ 191,162
その他の収益	2,664	3,235
その他の費用	△ 21,818	△ 7,445
金融収益	4,152	5,211
金融費用	△ 3,893	△ 1,507
税引前当期利益	95,849	121,977
法人所得税費用	△ 33,268	△ 38,372
当期利益	62,580	83,605
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	52,344	72,745
非支配持分	10,237	10,860
当期利益	62,580	83,605
<b>親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益</b>		
基本的1株当たり当期利益(円)	87.60	121.78
希薄化後1株当たり当期利益(円)	87.46	121.69

## 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期利益	62,580	83,605
<b>その他の包括利益(税引後)</b>		
<b>純損益に組み替えられることのない項目</b>		
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	△ 310	△ 4,108
退職給付に係る負債(資産)の純額に係る再測定	△ 972	316
小計	△ 1,282	△ 3,792
<b>純損益に組み替えられる可能性のある項目</b>		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産の純変動	△ 1	△ 19
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値変動	△ 10	25
在外営業活動体の為替換算差額	△ 16,859	35,729
持分法によるその他の包括利益	△ 16	13
小計	△ 16,887	35,748
その他の包括利益(税引後)合計額	△ 18,169	31,956
当期包括利益合計額	44,411	115,560
<b>当期包括利益合計額の帰属</b>		
親会社の所有者	36,248	97,670
非支配持分	8,163	17,890
当期包括利益合計額	44,411	115,560

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020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		
2020年1月1日残高	15,993	14,960	513,066	△ 58,769	△ 12,177	473,073	69,827	542,900
当期利益	—	—	52,344	—	—	52,344	10,237	62,580
その他の包括利益	—	—	—	—	△ 16,095	△ 16,095	△ 2,074	△ 18,169
当期包括利益合計	—	—	52,344	—	△ 16,095	36,248	8,163	44,411
自己株式の取得	—	—	—	△ 7,193	—	△ 7,193	—	△ 7,193
自己株式の処分	—	1,230	—	3,875	△ 580	4,525	—	4,525
転換社債型新株予約権付社債の転換	—	280	—	3,510	△ 286	3,504	—	3,504
配当金	—	—	△ 17,898	—	—	△ 17,898	△ 8,822	△ 26,720
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	7	7
非支配持分との資本取引	—	△ 283	—	—	—	△ 283	475	192
株式報酬取引	—	△ 2,979	—	4,004	—	1,025	—	1,025
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△ 253	—	253	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	△ 1,752	△ 18,151	4,196	△ 614	△ 16,320	△ 8,339	△ 24,659
2020年12月31日残高	15,993	13,208	547,259	△ 54,572	△ 28,886	493,002	69,651	562,653

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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		
2021年1月1日残高	15,993	13,208	547,259	△ 54,572	△ 28,886	493,002	69,651	562,653
当期利益	—	—	72,745	—	—	72,745	10,860	83,605
その他の包括利益	—	—	—	—	24,925	24,925	7,031	31,956
当期包括利益合計	—	—	72,745	—	24,925	97,670	17,890	115,560
自己株式の取得	—	—	—	△ 16,001	—	△ 16,001	—	△ 16,001
自己株式の処分	—	360	—	1,784	△ 244	1,900	—	1,900
配当金	—	—	△ 20,308	—	—	△ 20,308	△ 9,659	△ 29,967
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	48	48
株式報酬取引	—	1,232	—	144	—	1,376	—	1,376
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	250	—	△ 250	—	—	—
その他	—	—	—	—	—	—	△ 132	△ 132
所有者との取引額等合計	—	1,592	△ 20,058	△ 14,073	△ 494	△ 33,033	△ 9,742	△ 42,775
2021年12月31日残高	15,993	14,801	599,946	△ 68,646	△ 4,454	557,639	77,799	635,438

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021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	95,849	121,977
減価償却費及び償却費	36,165	37,926
減損損失	—	4,757
火災損失	15,929	—
受取利息及び受取配当金	△ 3,836	△ 3,592
支払利息	1,330	1,276
為替差損益(△は益)	849	1,154
固定資産売却損益(△は益)	593	△ 18
売上債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	5,395	△ 4,718
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 419	△ 23,153
仕入債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△ 967	14,182
その他の流動負債の増減額(△は減少)	16,959	△ 5,374
その他	2,405	△ 5,344
小計	170,252	139,073
利息及び配当金の受取額	3,470	4,286
利息の支払額	△ 1,331	△ 1,332
法人所得税の還付額	—	2,082
法人所得税の支払額	△ 22,136	△ 38,856
営業活動によるキャッシュ・フロー	150,254	105,253
<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	△ 52,232	△ 51,454
定期預金の払戻による収入	41,101	47,376
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△ 35,507	△ 34,671
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	2,115	769
償却原価で測定する金融資産の取得による支出	—	△ 8,330
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	△ 6,100	△ 13,000
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	△ 3,014	△ 13,191
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産の取得による支出	△ 401	△ 12,673
償却原価で測定する金融資産の売却及び償還による収入	1,000	—
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	3,000	5,000
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	8,019	37
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産の売却及び償還による収入	—	400
関係会社株式の取得による支出	△ 106	△ 318
関係会社株式の売却による収入	—	213
その他	429	5
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 41,698	△ 79,837
<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)	25	7,115
長期借入れによる収入	725	—
長期借入金の返済による支出	△ 1,341	△ 3,000
リース負債の返済による支出	△ 5,149	△ 5,235
自己株式の取得による支出	△ 7,193	△ 16,001
親会社の所有者への配当金支払額	△ 17,895	△ 20,301
非支配持分への配当金支払額	△ 8,822	△ 9,659
非支配持分からの払込による収入	30	—
ストック・オプションの行使による収入	4,525	1,900
その他	△ 144	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 35,239	△ 45,180
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 2,583	7,789
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	70,735	△ 11,975
現金及び現金同等物の期首残高	128,787	199,522
現金及び現金同等物の期末残高	199,522	187,547

企業情報

会社概要 (2021年12月31日現在)

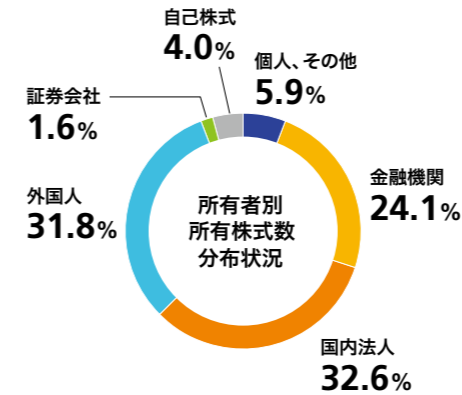
社名	ユニ・チャーム株式会社
英社名	UNICHARM CORPORATION
設立	1961年2月10日
資本金	15,993百万円
本社事務所	東京都港区三田3-5-27 住友不動産三田ツインビル西館
本店	愛媛県四国中央市金生町下分182番地
社員数	グループ合計16,308名
主な事業内容	ウェルネスケア関連商品 パートナー・アニマル(ペット)ケア関連商品 フェミニンケア関連商品 ベビーケア関連商品
URL	https://www.unicharm.co.jp

主な連結子会社および関連会社 (2021年12月31日現在)

日本	ユニ・チャームプロダクツ株式会社 ユニ・チャーム国光ノンウーヴン株式会社 コスモテック株式会社 ユニ・チャームメンリック株式会社 ユニ・ケア株式会社 ペパーレット株式会社
アジア	嬌聯股份有限公司 Uni-Charm (Thailand) Co., Ltd. LG Unicharm Co., Ltd. 尤妮佳生活用品(中国)有限公司 PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk Unicharm India Private Ltd. Diana Unicharm Joint Stock Company DSG International (Thailand) Public Co., Ltd.
その他	Uni.Charm Mölnlycke B.V. Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd. Unicharm Australasia Holding Pty Ltd. The Hartz Mountain Corporation
合計	51社

株式情報 (2021年12月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (2022年4月4日現在)
証券コード	8113
発行可能株式総数	827,779,092株
発行済株式総数	620,834,319株 (自己株式24,655,259株を含む)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
株主数	34,098名



大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ユニテック(株)	154,957	26.0
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	61,524	10.3
高原基金(株)	28,080	4.7
(株)日本カストディ銀行(信託口)	20,076	3.4
日本マスタートラスト信託銀行(株)(退職給付信託口・広島銀行口)	17,287	2.9
(株)伊予銀行(常任代理人(株)日本カストディ銀行)	15,300	2.6
日本生命保険(相)(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行(株))	12,189	2.0
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC-STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND(常任代理人(株)三菱UFJ銀行)	11,724	2.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITORY BANK FOR DEPOSITORY RECEIPT HOLDERS(常任代理人(株)みずほ銀行決済営業部)	10,966	1.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行 東京支店)	9,835	1.6

(注)  
1. 当社は自己株式24,655千株(4.0%)を保有していますが、上記の上位10名の株主より除外しています。  
2. 持株比率は自己株式数を控除して計算しています。

外部評価 (2022年3月31日現在)

当社は、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定した日本株のESG指標の構成銘柄等に組み入れられています。今後も主要なESGインデックスへ継続的に組み入れられるよう、事業を通じて全てのステークホルダーの皆様に対して価値をもたらす正しい経営を推進し、適切な企業情報の発信を通じて持続的な企業価値向上に努めます。

インデックスへの組み入れおよび評価

FTSE4Good Index Series

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」

SOMPO サステナビリティ・インデックス

ブルームバーグ 男女平等指数

JPX日経インデックス400 (2021年8月31日～2022年8月30日)

MSCI ESG Leaders Indexes

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

CDP

CDP2021 サプライヤー・エンゲージメント・リーダー

DX認定 認定事業者

ユニ・チャーム株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社によるユニ・チャーム株式会社の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。

情報開示



投資家情報

投資家情報サイトでは、決算説明資料などの最新IR資料や株主総会情報の掲載に加え、ユニ・チャームの業績やIR関連の最新ニュースなどをご紹介します。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir.html>



サステナビリティ情報

サステナビリティサイトでは、ユニ・チャームのESGに関連する課題への取り組み方針や体制、実績などについて詳細な情報を開示しています。

<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco.html>

「Kyo-sei Life Vision 2030」  
<https://www2.unicharm.co.jp/csr-eco/kyoseilifevision/index.html>

GRIスタンダード対照表

<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/gri.html>

SASB対照表

<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/sasb.html>

気候変動(TCFDに基づく開示)

[https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www\\_unicharm\\_co\\_jp/pdf/csr-eco/report/ucsus2022\\_08-02.pdf](https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/ucsus2022_08-02.pdf)

