



Unicharm Group

Integrated Report

2023

ユニ・チャームグループ 統合レポート



やさしさをつくる。やさしさでささえる。

Contents

01 ユニ・チャームが目指す姿

- 2 社長メッセージ
- 8 The Unicharm Way
- 10 ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは

02 価値創造の全体像

- 12 ユニ・チャームの成長の軌跡
- 14 ユニ・チャームの事業展開
- 16 財務ハイライト
- 17 非財務ハイライト
- 18 ユニ・チャームの価値創造モデル
- 20 価値創造のプロセス
- 22 価値創造の源泉の強化
「共振の経営」の実践を通じて、
主体的に課題解決に取り組む「共振人材」を育てる

03 成長戦略

- 28 Kyo-sei Life Vision 2030
～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～
- 32 第11次中期経営計画(2021～2023年度)
 - 34 財務方針
 - 36 戦略1 人材
 - 38 戦略2 環境
 - 40 戦略3 マーケティング
 - 42 戦略4 デジタルトランスフォーメーション(DX)
 - 44 戦略5 モノづくり
- 46 研究開発
- 48 知的財産
- 50 事業別概況
 - 52 パーソナルケア事業
 - 52 ウェルネスケア関連商品
 - 54 フェミニンケア関連商品
 - 56 ベビーケア関連商品
 - 58 Kireiケア関連商品
 - 59 パートナー・アニマル(ペット)ケア事業

04 成長の基盤強化

- 62 環境に対する取り組み
 - 63 環境目標2030
 - 64 気候変動(TCFDに基づく開示)
- 66 社会に対する取り組み
 - 66 人権
 - 67 サプライチェーンマネジメント
 - 68 品質
 - 69 コミュニティ
- 70 ガバナンスに対する取り組み
 - 70 コーポレート・ガバナンス
 - 80 役員一覧
 - 82 社外取締役メッセージ
 - 83 コンプライアンス
 - 84 リスクマネジメント

05 財務・非財務データ

- 88 10年間の主要財務・非財務データ
- 90 連結財政状態計算書
- 91 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 92 連結持分変動計算書
- 93 連結キャッシュ・フロー計算書
- 94 「統合レポート2023」発行にあたって
 - 95 編集方針／表紙のご説明／情報開示体系
- 96 外部評価／企業情報

01

ユニ・チャームが目指す姿

- 2 社長メッセージ
- 8 The Unicharm Way
- 10 ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは

社長メッセージ



代表取締役
社長執行役員
高原 豪久



世界中の人々の ライフタイムバリューを最大化し、 世界一に

ユニ・チャームが思い描く「共生社会」

ユニ・チャームは、「持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献する」ことを、パーパス(存在意義)と定め、これをグループ社員一人ひとりが着実に実行できるようにミッション、ビジョン、バリューへと具体化しています。このうち、ミッション(使命)は「共生社会」の実現としています。

私たちが目指す「共生社会」とは、Social Inclusion(ソーシャルインクルージョン)を意味し、いわゆる生活弱者はもちろん、加齢や傷病、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包摂し、どのような状況においても、一人ひとりが自立しつつ、互いに尊重しながら適度な距離感で支え合い、誰ひとり取り残されることなく、自分らしく暮らし続けられる社会です。このような「共生社会」の実現に事業活動を通じて貢献したい、と私は考えています。

しかしながら、近年、気候変動への対応やビジネスと人権など、国境を越えてさまざまな立場の人々が対処しなければ解決できない環境問題や社会課題が取り沙汰されています。また、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に代表される感染症の対策や、地政学リスクへの対応、急激な為替変動やインフレーションの加速など、事業環境の不確実性はますます高まっています。

このような大きな変革の渦に見舞われていることもあり、多くの人が「これまで当たり前だと思っていたものが、必ずしも当たり前ではないのかもしれない」「自分が大切にしてきた価値観が揺らいでいる」「安全や安心は簡単に手に入るものではない」といったことに気付きつつあります。また、「モノからコトへの転換」と言われるように、単なる消費に満足するのではなく、自分の行いについて、他者から承認を得ることに喜びや安心を感じる価値構造へと変化しています。このような大きな時代の変化、生活者の変化は、当社が実現を目指す「共生社会」について、より多くの人が考える素地になっていると思います。

では、どのようにしてユニ・チャームは「共生社会」の実現を成し遂げようとしているのでしょうか。それは、当社の商品やサービスを支持するお客様を増やすことに尽きると私は考えています。なぜなら、当社が提供する商品やサービスは、あらゆる世代の人々に必要なものばかりであり、当社の商品・サービスが架け橋となることで、自然と他者を受け入れられるような分断のない社会が実現できると信じているからです。

パーパス=ミッション・ビジョン・バリュー ▶ P.8-9

社長メッセージ

2030年、世界一の企業を目指して

「共生社会」の実現に向けて、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。この世界一には2つの意味を持たせています。それは「相対価値における世界一」と「絶対価値での世界一」です。

まず、相対価値で世界一とは、当社が参入するカテゴリーにおいて世界シェアNo.1を獲得し、2030年までに売上高1.4兆円、コア営業利益率17%を達成することです。対して、絶対価値で世界一とは、当社にしか生み出せない商品・サービスの展開を通じて、ビジョンである「NOLA & DOLA」[🔗](#)を具現化し、さまざまな「不」の解消と一人ひとりの「夢」の実現に貢献することです。この絶対価値を追求できるかどうかは、当社

が提供する商品やサービスがもたらす価値を、他社の追従を許さないほどのスピードで進化させ続けられるか否かにかかっています。

当社が「共生社会」の実現を達成するには、事業展開を通じて持続的な成長を果たしつつ、あらゆるステークホルダーに貢献し、社会に必要な存在として認められなければなりません。相対価値と絶対価値を同時に追求し、双方で世界一となることは、地球環境、社会、当社などの持続可能性の観点で重要です。

「NOLA & DOLA」 [🔗](#) [P.8-9](#)

中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」と第11次中期経営計画

上述したパーパスやミッション、ビジョン、バリューを踏まえて、2020年に公表した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～」[🔗](#)（以下、「Kyo-sei Life Vision 2030」）では、2050年に「共生社会」を実現すると仮定し、これを起点にバックキャストिंगで2030年の当社の“あるべき姿”を定め、このゴールに向けて進むべき道筋を明らかにしたものです。

また、2021～2023年の事業戦略を描いた第11次中期経営計画では、変化が常態化したNew Normalな近年の事業環境を踏まえて、当社の差別的競争優位性の源泉が「人的資本」にあるとあらためて定め、これを最重要戦略に設定し、経営資源を傾注して早急な強化に取り組んでいます。もっとも人的資本とは社員そのものに他ならず、どのような戦略を立てたとしても社員それぞれが主体的に取り組まなければ、画餅に帰すことは論を俟ちません。このため社員一人ひとりの“ありたい姿”を尊重し、これらとシンクロした中期経営計画となるようフォアキャストिंगに重点を置いて立案しています。

グローバルに事業を展開する企業として、全ての活動において社会的責任を果たすことが、強く求められています。このためバリューチェーン全体で「Kyo-sei Life Vision 2030」と合致したアクションを取り続けることが重要です。また、第11次中期経営計画は3カ年計画ですが、毎年1回の頻度で3年先を見据えて見直す「ローリング計画」方式を採用しており、常に当社を取り巻く環境の変化を取り込んで修正しています。特に短期的な財務業績は、生活者の消費実態や購買行動の変化、競合他社の動向、サプライチェーン上の協働先との関

係性など、さまざまな要素が複雑に絡み合っており、これらの動きに柔軟に対応できなければ、計画を実現することはできません。

以上のように、「Kyo-sei Life Vision 2030」は絶対価値の追求の色合いが濃く、対して第11次中期経営計画は相対価値に重きを置いたつくりとなっています。しかしながら、この2つの計画を同時に遂行することは、相対価値と絶対価値の双方を追求することに他ならず、完遂することができれば確実に「共生社会」は実現できると信じています。

ここで、2022年度の取り組みをいくつか紹介したいと思います。まず、2016年より進めている使用済み紙おむつのリサイクル事業です。本事業は鹿児島県志布志市および大崎町と実証実験を進めており、独自開発したオゾンによる殺菌技術等を用い、すでに未使用のパルプと同品質の衛生的で安全なパルプへとリサイクルする技術を確立しました。2022年5月には、吸水紙の一部にリサイクル材を使用した大人用紙おむつを製造し、6月から鹿児島県内の一部の介護施設でテスト使用を開始しました。本品を使用した介護施設からは、「通常品と比べてまったく遜色ない」との評価に加えて「リサイクル材を用いた紙おむつを使うことによって、手軽に環境問題の解決に参加できる」とのお言葉をいただきました。このような進捗を踏まえ、2023年度は商業運転に移行する計画です。

商品ごとの温室効果ガス（GHG）排出量の見える化につきましては、2022年5月にGHG排出量可視化プロジェクトを開始しました。世界的な算定基準であるGHGプロトコルに準拠

した排出量算定システムの構築が完了し、2023年度から試験的に算定を進める予定です。より精度・鮮度の高いGHG排出量を算定するために、資材サプライヤーの協力を得て、資材ごとの一次データを活用した商品別GHG排出量の算定に取り組んでいます。2023年度中に算定規程とシステムのチューニングを完了させ、2024年度には一部の商品で消費者をはじめとするステークホルダーの皆様にGHG排出量について情報発信することを目指しています。

2022年度の連結業績[🔗](#)は、売上が14.7%増収の8,980億円と過去最高を更新し、第11次中期経営計画策定時に設定した2023年度目標の8,880億円を上回りました。コア営業利益は2.4%減益の1,196億円となりましたが、下期には原材料価格や物流費が高騰したにもかかわらず当社が創出した付加価値に見合う価格への上方修正である「価値転嫁」等が奏功し、2021年度下期との比較において増益を達成しており、収益性は着実に改善しています。

地域別の状況[🔗](#)ですが、日本ではフェミニンケアで生理用ナプキンを中心に高付加価値化を促進し、市場シェアも過去最高を更新するなど全社の収益面に大きく貢献しました。Kireiケアは、COVID-19の影響に伴い、除菌や清潔、安全志向の高まりもあり、ウェットティッシュの使用習慣が根付く中、

価値転嫁を実施したことで市場の活性化につながりました。パートナー・アニマル（ペット）ケアでは、犬や猫の健康に配慮したフードを中心に価値転嫁が進んだことで、高成長を維持し利益貢献につながりました。ウェルネスケアではマスクの販売数は微減となりましたが、大人用紙おむつのパンツタイプや軽失禁ケア商品を中心に下期より価値転嫁を積極的に進め好調を持続できました。

アジアでは、インドネシアやインドなど価値転嫁を積極的に進めることができた国では、増収となるなど順調に推移しました。中国ではベビーケアが減益となりましたが、これは構造改革の一環として日本製品の輸入から収益性の高い中国製プレミアム品へのシフトを進めたことによるコスト増と、eコマース企業を中心とした流通在庫の圧縮などの影響によるものです。一方、中国のフェミニンケアは、都市部でのロックダウンによる流通上での混乱はあったものの、高付加価値品であるオーガニックコットン素材の商品やショーツ型ナプキンなどが引き続き好調に推移しました。

その他の地域で増収増益を牽引したのは、北米のパートナー・アニマル（ペット）ケアです。猫用のおやつやノミ駆除用の首輪などで、付加価値を高めながら価値転嫁を実施した結果、収益性を大きく改善できました。また中東では、積極的



社長メッセージ

に市場を開拓しているフェミニンケア、ウェルネスクエアにおいて高い成長を維持し、周辺国への輸出なども好調なため引き続き売上高は伸長しています。ブラジルでは、第1四半期はCOVID-19の影響を受けましたが、第2四半期より、コロナ禍で成長したECチャネルを活用し、ベビーケアを中心に成長基調へ転換することができました。

なお、第11次中期経営計画の具体的な成果^⑤については本レポートの36ページから、5つの重点戦略ごとに推進リーダーによる報告を掲載していますので、併せてご覧いた

だけると幸いです。また、「Kyo-sei Life Vision 2030」の発表と併せて、2022年度から同計画の重要取り組みテーマと連動した目標を執行役員の業績評価に導入していましたが、2023年度からは、全社員の評価にESG視点の目標を組み込むこととしました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」^⑤ P.28-31
2022年度の連結業績^⑤ P.34-35
地域別の状況^⑤ P.50-60
第11次中期経営計画の具体的な成果^⑤ P.36-45

「共振の経営」の浸透

世界一へと成長することを目指す上で、当社のバリューであり、独自のマネジメントモデルである「共振の経営」をグループ全体で推進し、価値観や行動指針、経営陣の想いを全社員に浸透させることは非常に重要です。

「共振の経営」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。経営陣の力と社員の力が振り子のような共振を呼び、お互いの成長とグループ全体の成長へとつながることが私の理想です。経営陣と現場の社員が互いの視点や知見を共有できれば、戦略遂行において全員のベクトルを合わせることが可能です。全社員の力が同じ方向に結集したとき、それは組織全体の大きな力となります。経営陣と社員の間に意識や知見のギャップがなければ、一人ひとりが戦略

の意図を理解し、自らの意思で行動できるようになります。そのような社員の主体的な行動は、ユニ・チャームを長期的な成長に導きます。

当社は売上の60%以上を日本以外の国・地域で獲得しており、全社員に占める日本国籍の社員の割合は20%程度にとどまっています。今後、さらにグローバルな競争で勝ち残り、世界一を目指すには、各地で活躍する社員がこれまで以上にリーダーシップを発揮することが欠かせません。そのため、経営の主体は極力現地に委ねていますが、それでいて、80を超える国・地域で働く社員がバラバラにならず一致団結できているのは「共振の経営」が深く浸透しているからだと思います。最終的には全ての法人のトップをその土地で生まれ育った人材が担い、現地主体で法人経営がなされるようにしていきたいと考えています。

「共振の経営」で人材が育つ

繰り返しになりますが、当社の強みを掘り下げたとき、人的資本が価値創造の全てに大きく関わっていることが分かります。研究開発や技術、営業、生産、マーケティングなどさまざまな分野においてイノベーションをリードする優秀な人材の育成が、当社の強みを伸ばし成長を加速させています。このようなイノベーションをリードし、何事においても主体的に考え、行動できる人材を当社では「共振人材^⑤」と呼び、全社員が「共振人材」へと成長することを目指しています。この「成長する」という表現に象徴されるように、私は「人を他者が強制的に育てることはできない。自ら成長するものであり周囲はこれを支援できるだけ」と考えています。そのため、社員一人ひとりが自ら気づき、主体的に成長するために必要と

考えられる、さまざまな仕掛けや仕組みである「共振の経営」を企業運営の中核に据えています。「共振人材」は、「共振の経営」を実践する中で成長し、強化されています。つまり、「共振の経営」とは、戦略遂行と同時に社員の成長を促す仕組みなのです。

なお、当社では人材育成に加えてデジタル技術の強化も重視しています。当社は消費者の潜在ニーズを的確につかみ、これを商品・サービスの価値として付加することで差別化を図ってきました。これまでは長年の経験と勘に頼っていましたが、これをより多くの社員が実践できるようにするために、デジタル技術を活用した科学的アプローチに基づく手法へと進化させるべく取り組みを進めています。この際、デジタル

技術の適切な利活用は、今後の価値創造のスピードと品質に関わります。そのためリスクリングを奨励し、デジタル人材への成長を促しています。全ての社員がデジタルを適切に活

用することで、消費者の潜在ニーズに合致した価値を商品化するスピードと質を高めていきます。

「共振人材」を育てる ^⑤ P.22-26

2023年度は「先手必勝、後手でも必勝」

最後になりますが、2023年度の見通しについて触れたいと思います。コロナ禍などの影響で、対面での討議など思うように実施できなかったこともあり、さまざまな場面において当社の強みであった“スピード”が低下しつつあると猛省しています。「巧遅は拙速に如かず」「先手必勝」を旨として、スピードを取り戻したいと思います。

なお先手を打つために重要なのは「先見力」、つまり変化をいち早く察知する力です。とはいえ、変化が常態化したNew Normalな近年、その兆しをつかみ損ねることもあると思います。しかし、仮に先手をつかみ損ね、後手に回ったとしても「対応力」が高ければ巻き返すことは可能です。このような事柄を踏まえて2023年度は「先手必勝、後手でも必勝」をスローガンに、グループ丸となって先見力と対応力を高め、価値創造を進めます。

売上高の目標は第11次中期経営計画の当初案より上方修正し、7.3%増収の9,635億円、コア営業利益は17.9%増益の1,410億円とし、それぞれ過去最高を更新する計画です。そして、各国・地域において価値転嫁につながる各種の戦略をスピーディーに進めることで成長を促します。また、適正な利益還元を最も重要な経営方針のひとつと考え、収益力向上のため企業体質の強化および成長に向けた積極的な事業投資を行いながら、安定的かつ継続的な還元方針を堅持しています。2023年度の利益還元につきましても、継続的な成長を実現するための事業投資を優先しながら、年間配当金は1株につき2円増配の40円とする予定です。また、自己株式の取得も必要に応じて機動的に実施することで、総還元性向50%を維持します。

戦略においては引き続き消費者理解と新市場創造に努めます。まず、消費者を深く理解することは、当社の差別的競争優位性の観点で非常に重要であり、重点的に強化します。特に、将来の消費を担うZ世代に重心を置いてアプローチし、

彼らの潜在ニーズに応える価値の追求に注力します。Z世代はソーシャルネイティブとも呼ばれ、さまざまなSNSを使いこなすなど、高い発信力で他の世代にも波及効果をもたらします。また、Z世代は環境問題や社会課題への意識が高く、SDGsやサステナビリティについて高い関心を示し、自身も積極的に関与します。当社が取り組みを進めている絶対価値の追求は、この世代の関心事に合致しており、Z世代をきっかけとして当社の商品やサービスを世界中に広げることができる

と確信しています。新市場創造では、ウェルネスクエアやKireiケア、パートナー・アニマル(ペット)ケア関連商品において、新カテゴリーを創出し、市場として確立することを目指します。エリア戦略においては、エジプト、サウジアラビアの既存の生産拠点を活かしながら、アフリカへの展開を積極的に進めます。

当社は、赤ちゃんからお年寄り、パートナー・アニマル(ペット)まで広い世代で必要とされる商品・サービスを提供しています。特に生理用品は、初潮から閉経まで長期にわたって使用していただくので、当社の商品やサービスは女性の人生の伴走者として重要な役割を担っています。この「一人ひとりの生涯に寄り添う」ことこそ、当社の持続可能性(サステナビリティ)に他ならないと考えています。世界中の人々の「『ライフタイムバリュー(顧客生涯価値)』を最大化」することで、当社が「世界一」へと成長し、「共生社会」を実現できるものと信じています。

2023年6月
代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

The Unicharm Way

ユニ・チャームウェイ

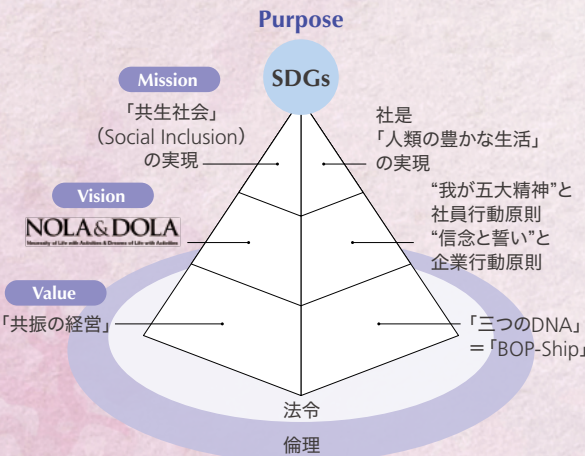
ユニ・チャームは、1974年に制定した社是において、社会とともに発展することを謳い、経営の指針としてきました。

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」とこ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

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)

ユニ・チャームが目指す姿

価値創造の全体像

成長戦略

成長の基盤強化

財務・非財務データ

Vision

どのようにMissionを
成し遂げたいか

「NOLA & DOLA」の実践

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、
常に変革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。

チャレンジャースhip

私たちは、失敗を恐れず、限ら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、積極的姿勢を貫きます。

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)

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新価値
を創造

原因自分論

失敗の教訓を活かすことで成長

長く続けてこそ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、
いろいろな「やさしさ」で人々や社会のLIFEを守り、支えていきたい。

赤ちゃん和家人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ら、
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。

*「Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities」の頭文字。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ユニ・チャームの理念を表したもの。



02

価値創造の全体像

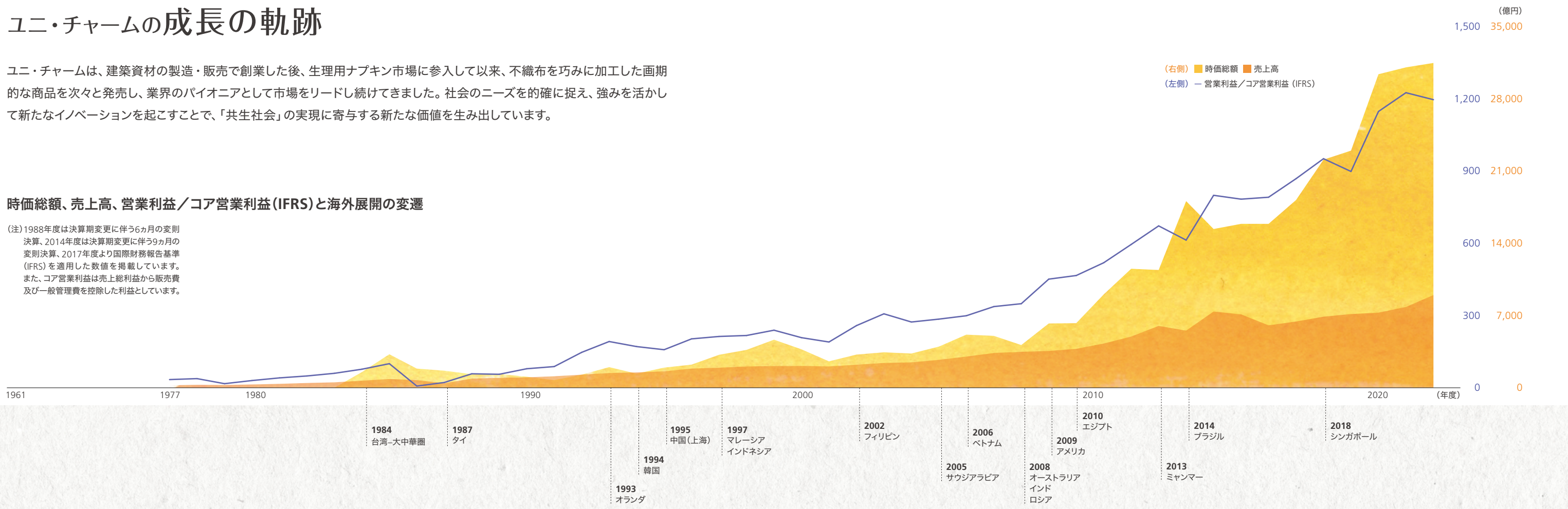
- 12 ユニ・チャームの成長の軌跡
- 14 ユニ・チャームの事業展開
- 16 財務ハイライト
- 17 非財務ハイライト
- 18 ユニ・チャームの価値創造モデル
- 20 価値創造のプロセス
- 22 価値創造の源泉の強化
「共振の経営」の実践を通じて、
主体的に課題解決に取り組む「共振人材」を育てる

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。社会のニーズを的確に捉え、強みを活かして新たなイノベーションを起こすことで、「共生社会」の実現に寄与する新たな価値を生み出しています。

時価総額、売上高、営業利益／コア営業利益 (IFRS) と海外展開の変遷

(注) 1988年度は決算期変更に伴う6カ月の変則決算、2014年度は決算期変更に伴う9カ月の変則決算、2017年度より国際財務報告基準 (IFRS) を適用した数値を掲載しています。また、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。



社会課題とその解決に向けたイノベーションの変遷

1961～1980年代前半(日本)

- 高度経済成長による就業構造の変化
- 女性の社会進出加速
- 生活水準の向上(一億総中流)
- 核家族化の進行

1976年

薄型ナプキン『チャームナップミニ』

「厚くなければモレは防げないのか」という、当時誰も疑わなかった常識に挑み、従来品の約半分の薄さの生理用ナプキン『チャームナップミニ』を開発しました。薄くても十分な吸収力の生理用ナプキンは、その後の女性の社会進出に大きな役割を果たしました。

1981年

ベビー用紙おむつ『ムーニー』

女性の社会進出を背景に、「子育ての負担を少しでも軽減したい」という想いからベビー用紙おむつ『ムーニー』を開発しました。『ムーニー』は、その優れた吸収力によって、日本における紙おむつの急速な普及のきっかけになりました。

1980年代後半～1990年代前半

- 国際的なジェンダー平等に対する取り組み(男女雇用機会均等法制定：日本)
- 共働き世帯の増加と人口減少(日本)
- アジア地域の著しい経済成長

1992年

はかせるおむつ『ムーニーマン』

おむつ交換が簡単で、赤ちゃんも動きやすいパンツタイプの紙おむつ『ムーニーマン』を世界で初めて開発しました。おむつを「つける」から「はかせる」という発想の転換によって、「紙おむつ」が赤ちゃんの“下着”へと進化しました。

1993年

立体サイドギャザー付きナプキン『ソフィサラ サイドギャザー』

生理中の「横モレ」に対する不安を解決するヒントは、紙おむつの“ギャザー”の応用でした。「紙おむつのギャザーを立体化してナプキンのサイドに壁をつくる」というアイデアによって、立体サイドギャザー付きナプキン『ソフィサラ サイドギャザー』を開発しました。

1990年代後半～2000年代

- 高齢社会から超高齢社会へ(日本)
- 環境問題のグローバル化
- 世界的な金融市場の混乱(アメリカ同時多発テロとリーマン・ショック)

1995年

大人用パンツおむつ『ライフリー リハビリ用パンツ』

「寝たきりは、寝かせきりから」という「寝たきり発生のメカニズム」を解明し、介護する人だけでなく、介護される人の視点で開発した『ライフリー リハビリ用パンツ』。「寝たきりゼロを目指して」というキャッチコピーは社会現象にまで発展しました。

2007年

インドネシア『MamyPoko Pants Standar』

インドネシアをはじめとするASEANの消費者が紙おむつに求める機能に絞ることで、高品質と低コストの両立を実現したベビー用紙おむつ『MamyPoko Pants Standar』を開発。初めて使う紙おむつとして、多くの消費者から支持を得ました。

2010年以降

- アジア市場の飛躍的な拡大
- アフリカや南米などの新興市場の成長
- 地球温暖化やプラスチック汚染など環境問題の深刻化

2011年

犬用排泄ケア商品『オス用おしっこオムツ』

高齢犬の介護だけでなく、マーキング対策といった飼い主の悩みに応える商品を開発。犬の排泄マナー商品の開発を強化することによって、パートナー・アニマル(ペット)用紙おむつ市場の拡大を牽引しました。

2013年

中国 夜用ショーツ型ナプキン『超熟睡安心褲』

中国で徹底的な調査を行い、お客様の「生の声」を詳細に分析することによって、若者が求めている「下着感覚で簡単、安心にケアできる夜用ショーツ型ナプキン」を開発し、『超熟睡安心褲』として発売しました。同商品は生理用品市場に「ショーツ型ナプキン」という新カテゴリーを創造しました。

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。



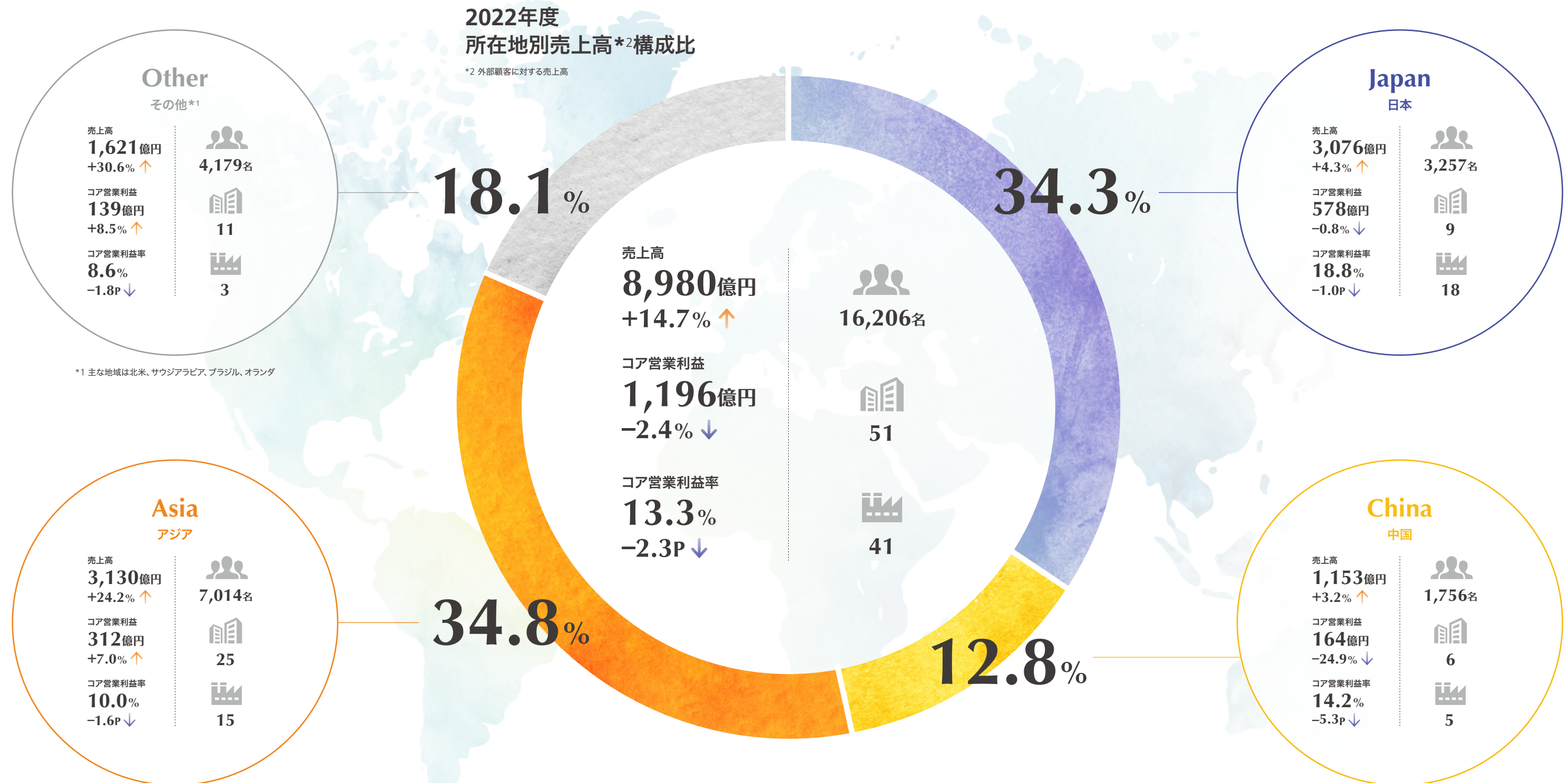
社員数



グループ会社数

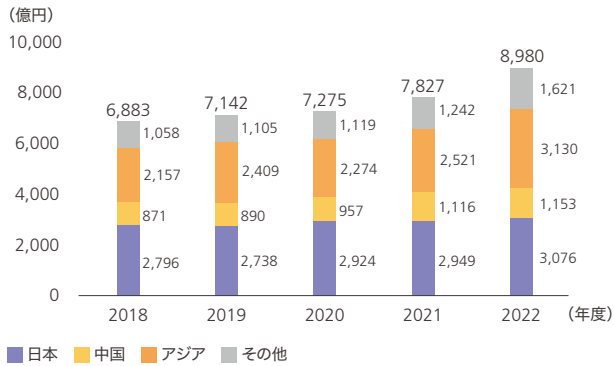


工場数



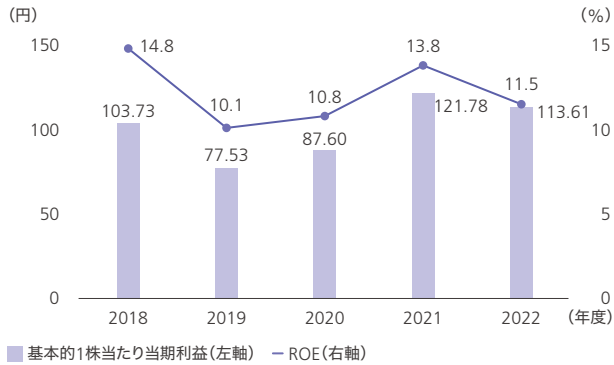
財務ハイライト

地域別売上高



2022年度の売上高は8,980億円で前年度比14.7%の増収となり、6年連続で過去最高を更新しました。厳しい経営環境の中、日本では価値転嫁を進め、4.3%の増収でした。売上高構成比66.3%を占める海外では、中国のロックダウンなどの影響を受けましたが、インド、インドネシア、ベトナム、北米などが牽引し21.0%の増収となりました。

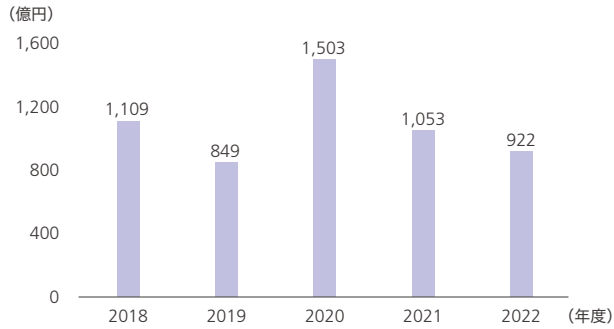
基本的1株当たり当期利益、ROE*2



*2 ROE：親会社所有者帰属持分当期利益率

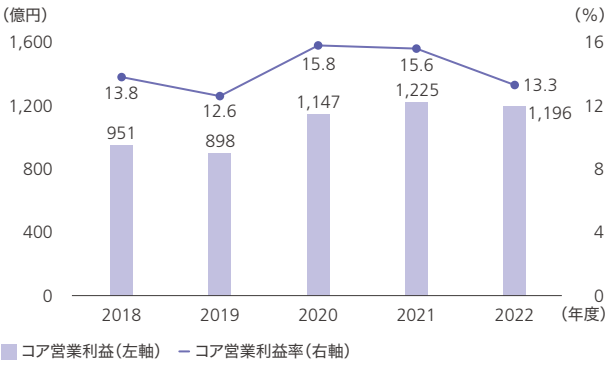
2022年度の基本的1株当たり当期利益は113.61円、ROEは11.5%でした。ROEについては、コア営業利益の減益に加え、金融費用が増加したことで、前年度から悪化しました。

営業キャッシュ・フロー



2022年度の営業活動により得られたキャッシュ・フローは、922億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、主な支出は、法人所得税の支払、売上債権及びその他の債権の増加によるものです。

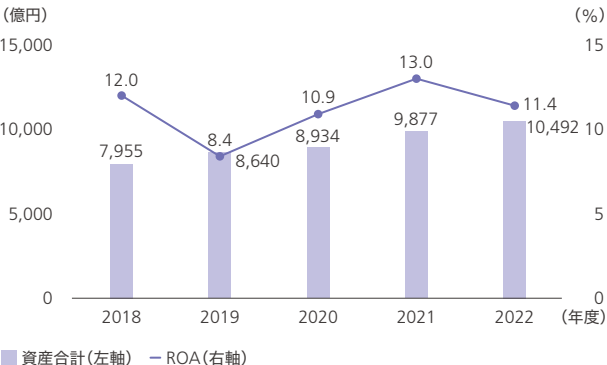
コア営業利益*1、コア営業利益率



*1 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。

2022年度のコア営業利益は1,196億円で前年度比2.4%の減益、コア営業利益率も2.3ポイント悪化して13.3%となりました。年間では減益ですが、下期(7～12月)は、原材料の高騰や物流費の高まりなどにもかかわらず、増益を達成し、収益性も着実に改善傾向となりました。

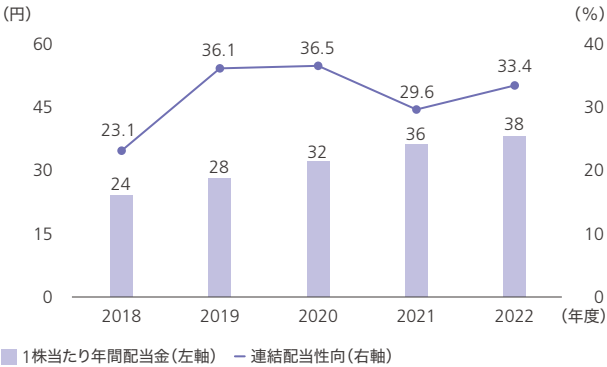
資産合計、ROA*3



*3 ROA：資産合計税引前当期利益率

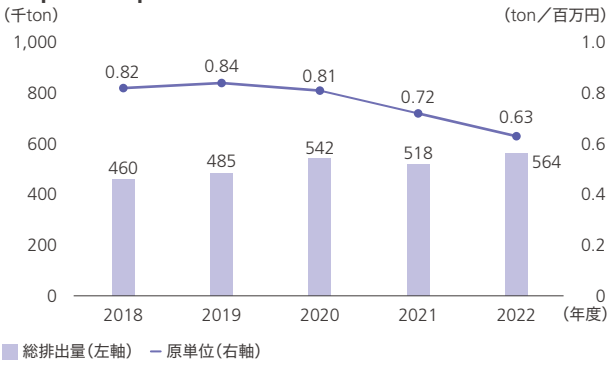
2022年度末の資産合計は10,492億円で前年度末に比べ616億円増加しました。主な増加は、現金及び現金同等物296億円、棚卸資産278億円、売上債権及びその他の債権236億円によるものです。また、主な減少は、預入期間が3ヵ月を超える定期預金等のその他の金融資産293億円によるものです。

1株当たり年間配当金、連結配当性向



2022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19円に、期末配当1株当たり19円を加え、38円となりました。この結果、21期連続増配となり、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)は3.8%、連結配当性向は33.4%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%を目標に利益還元の充実を図っています。

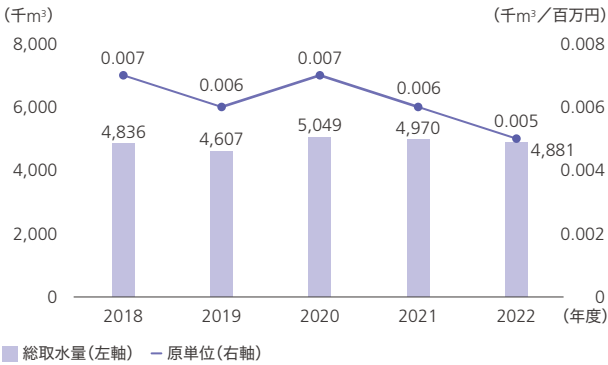
非財務ハイライト

Scope1、Scope2* CO₂排出量

* Scope1：自社の工場・オフィス・車両などからの直接排出量
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量

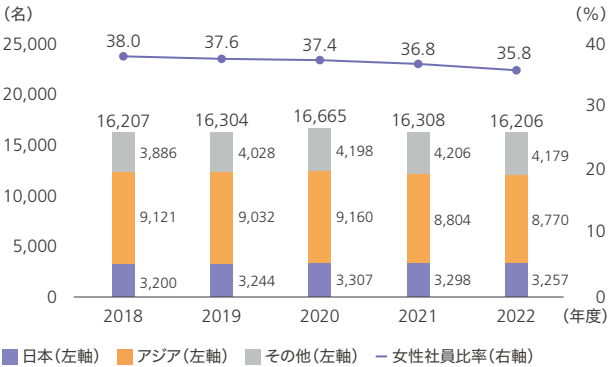
2022年度は、インドのニムラナ工場の再稼働などがあり、総排出量が約9%増加しましたが、Scope1では設備の変更や焼却炉ボイラーの廃止など、Scope2では省エネ推進による電力使用量の削減、再生可能電力への切り替えなどに取り組み、原単位では約13%のCO₂排出量を削減することができました。集計範囲は、全41工場中、2018年度と2019年度は34工場、2020年度以降は全41工場です。

水使用量(取水量)



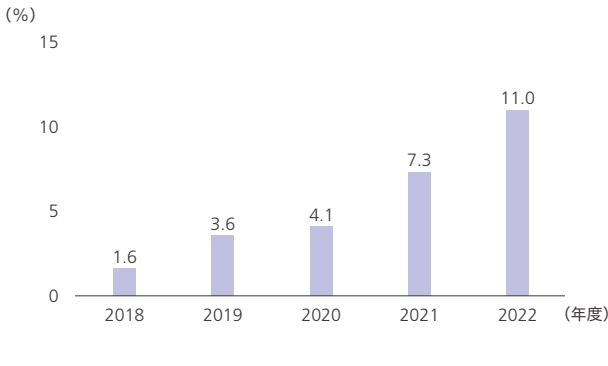
2022年度は、総量・原単位とも前年度より削減しました。集計範囲は、全41工場中、2018年度と2019年度は30工場、2020年度と2021年度は40工場、2022年度は全41工場です。
(注) 一部の工場のデータに推計値が含まれていたため、実績値に修正変更しました。

グループ社員数、女性社員比率



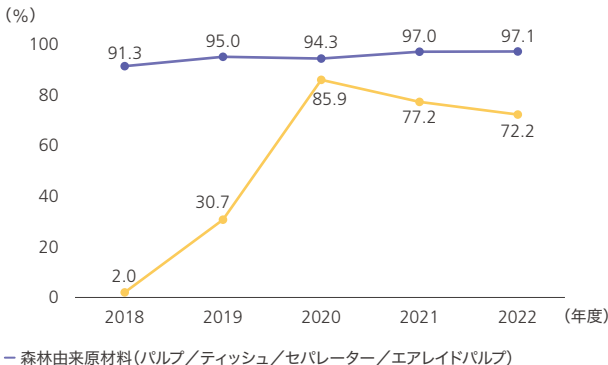
2022年12月31日時点のグループ社員数は、日本が3,257名、アジアが8,770名、その他の地域が4,179名で合計16,206名です。2021年度から102名(約0.6%)減少しました。また、女性社員比率は35.8%で、2021年度から1.0ポイント下がりました。

再生可能電力比率



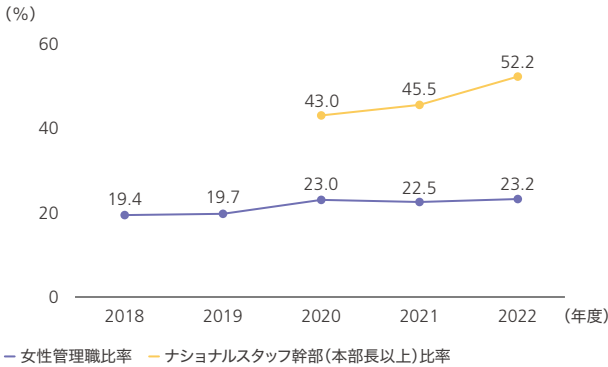
2022年度は、新たに日本の埼玉工場、三重工場、ベバーレット株式会社の3つの工場、中国の天津工場、江蘇工場、インドネシアのカラワン第一工場で再生可能電力の調達を開始し、再生可能電力比率は11.0%になりました。また、各国・地域ごとに2030年100%達成に向けたロードマップを作成し、その計画に沿って2023年度以降も再生可能電力の調度を推進します。

原産地トレーサビリティ比率



森林由来原材料については、認証材等を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)の取得を進め、2022年度は、新たに三重工場(日本)がPEFCのCoC認証を取得しました。パーム油については、認証油の調達が困難な少量利用が増加したため、全体的な認証油の使用比率が5ポイント下がりました。

女性管理職比率、ナショナルスタッフ幹部(本部長以上)比率



女性管理職比率は、2021年度から0.7ポイント増加し、グループ全体で23.2%となりました。また、本部長以上のナショナルスタッフ幹部比率は、2022年度に初めて50%を超え、52.2%となりました。

ユニ・チャームの価値創造モデル

Purpose

SDGsの達成に貢献する

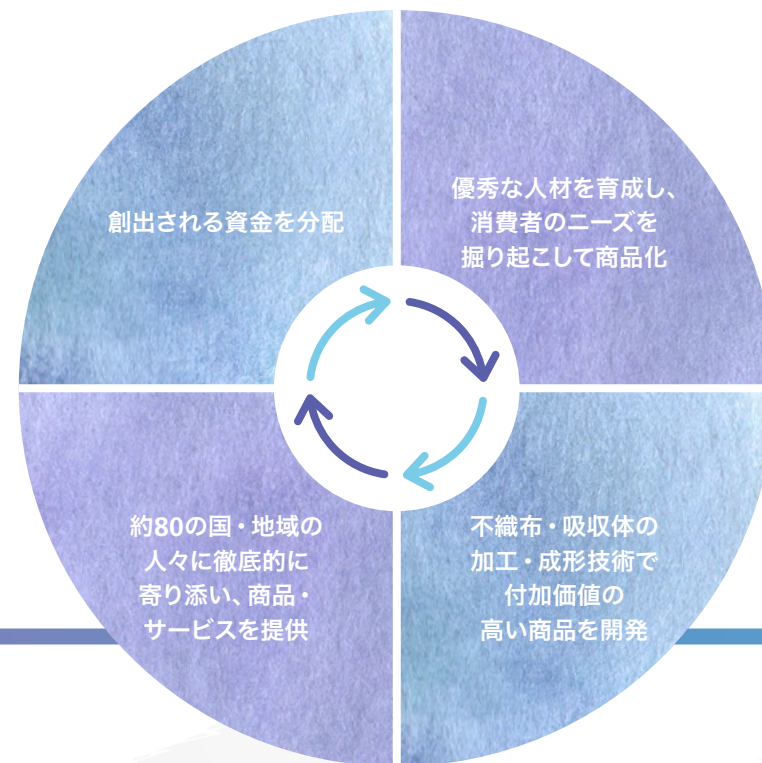
Input
価値創造の源泉

強み

- 01 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
- 02 不織布・吸収体分野に特化した高い技術力
- 03 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
- 04 実行力

強みにつながる力

- | | |
|---|--|
| <p> 個の力
(人的資本)
▶ P.22-26
▶ P.36-37</p> | <p> 地球を守る力
(自然資本)
▶ P.38-39</p> |
| <p> ネットワークの力
(社会関係資本)
▶ P.40-41</p> | <p> モノづくりの力
(製造資本)
▶ P.44-45</p> |
| <p> 組織の力
(知的資本)
▶ P.42-43
▶ P.46-49</p> | <p> 資金創出の力
(財務資本)
▶ P.34-35</p> |

Business
事業活動

第11次中期経営計画
「Kyo-sei Life Vision 2030」
「環境目標2030」

▶ P.32-45
▶ P.28-31
▶ P.63

「共振の経営」
コーポレート・ガバナンス

▶ P.22
▶ P.70-79

企業理念「NOLA & DOLA」

▶ P.8-9

Output
事業活動から生まれるもの

商品・サービス

ウェルネスクエア

- 大人用紙おむつ
- 軽失禁パッド
- マスク
- 業務用食品包装資材
- 尿とりパッド
- 介護用清潔ケア用品

フェミニンケア

- 生理用ナプキン/ピースタイプ
- 生理用タンポン
- おりものシート
- 尿吸収ライナー/ナプキン/ショーツ
- 月経カップ
- 生理用ショーツ
- フェミニンウェット

ベビーケア

- ベビー用紙おむつ
- トレーニング紙パンツ
- ベビー用おしりふき/ウェットティッシュ
- 母乳パッド/お産用パッド
- 夜専用紙パンツ
- 水遊び用紙パンツ

Kireiケア

- シートクリーナー
- クッキングペーパー
- パーソナルウェットティッシュ
- 化粧用コットン/フェイシャルタオル

パートナー・アニマル(ペット)ケア

- ドッグフード
- キャットフード
- トイレタリー用品
- アニマルヘルス用品

事業理念

Design Wellness & Life Style
▶ P.52-53

女性のポテンシャルを
解き放ち続ける
▶ P.54-55

現在から未来まで、
驚き、感動、うれしさを届ける
幸せな育児体験を創造する
▶ P.56-57

全ての人が安全・安心で
Kireiな生活を送ることが
できる環境を目指す
▶ P.58

パートナー・アニマル(ペット)が
心身ともに健康で、
ずっと一緒にいることができる
幸せに溢れた生活を創造する
▶ P.59-60

Outcome
創造する価値

「共生社会」の実現

-  **個の力**(人的資本)
-  **ネットワークの力**(社会関係資本)
-  **モノづくりの力**(製造資本)
-  **組織の力**(知的資本)

企業価値向上
安定的かつ継続的な利益還元

-  **資金創出の力**(財務資本)

循環型社会の実現に貢献

-  **地球を守る力**(自然資本)



資源の消費
廃棄物の発生

社会課題・社会の変化

価値創造のプロセス

価値創造の源泉が事業活動に活かされる仕組み

事業を通じてミッションである「共生社会」を実現させるには、当社の商品やサービスが世界中で選ばれる必要があります。消費者ニーズを捉えた商品やサービスの提供にとどまらず、そこに当社にしか生み出せないような価値を付加して差別化を図らなければ、競争優位性は生まれません。競争優位性は、価値創造の源泉である独自の強みが事業活動に活かされることで生まれ、唯一無二の価値を

創り出します。強みを事業の進化、企業価値の向上につなげていくために必要な力を見極め、効率的に強化していくことが重要です。

ここでは、事業活動のどこに当社の強みが活かされているのか、強みを構成しているのは当社のどのような力なのか、価値創造の仕組みを分解・整理し、価値を創造する原動力を洗い出しています。

01 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・地域で事業を展開するユニ・チャームグループには、多様な社員が働いています。当社では、さまざまな背景を持つ社員が共通の目標を達成するために、独自のマネジメントモデルである「共振の経営」を全社員で実践しています。実践に際しては、環境変化を適切に察知し、目標達成に向けてアクションプランを機敏に修正する仕組みである「OODA-Loop」メソッドを導入し、これを実践することによって、業績達成と人材育成につなげています。

人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」導入率

100% (全現地法人)

ナショナルスタッフ幹部(本部長以上)比率

52.2%

女性管理職比率

23.2%

1人当たりの研修時間

35時間 (ユニ・チャーム株式会社)

02 不織布・吸収体分野に特化した高い技術力



不織布や吸収体に特化した研究・開発を行うと同時に、量産化に欠かせない加工・成形技術の開発・改良を徹底的に行い、それらの成果を高付加価値商品の開発につなげています。企業が有する技術力とは、社員が発揮する“個の技術力”と、個の技術を活かす“組織力”の掛け算で増減する、と当社は考えています。“個の技術力”を高めるために開発者や技術者の育成に努めつつ、“組織力”を充実させるべく研究・開発・生産体制の整備や生産性向上の取り組み、特許の戦略的な活用を進めています。

生産拠点数

41工場

研究開発費

8,270百万円

設備投資額

42,627百万円

グローバル特許出願率(2019年)

85%

日本特許登録率(2021年)

82%

海外研究開発拠点(分室)

6拠点
(タイ・インドネシア・中国・インド・サウジアラビア・ベトナム)

03 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



当社の商品の多くは、赤ちゃんと保護者、介護される人と介護する人、犬や猫と飼い主など、実使用者と商品の購入者が異なっています。実使用者に直接要望を聞くのが難しい商品に関しては、観察などによって隠れたニーズを的確につかむ力が重要です。そのため、当社では、商品開発から販売に至るまでのマーケティング活動において、既成概念にとらわれない鋭い観察眼を持つ人材の育成に努めています。併せて、デジタル技術による消費者データの収集・分析を強化し、生活や消費の奥深くに潜む人々のニーズの本質を把握することを目指しています。

このような活動によって得られた新たな着眼点を基にイノベーションを起こすべく、発想力と熱意を持った人材を育成するとともに、革新的なアイデアを持つ社員の力を引き出す環境の整備を推進しています。

海外売上高比率

66.3%

アジア売上高比率

47.7%

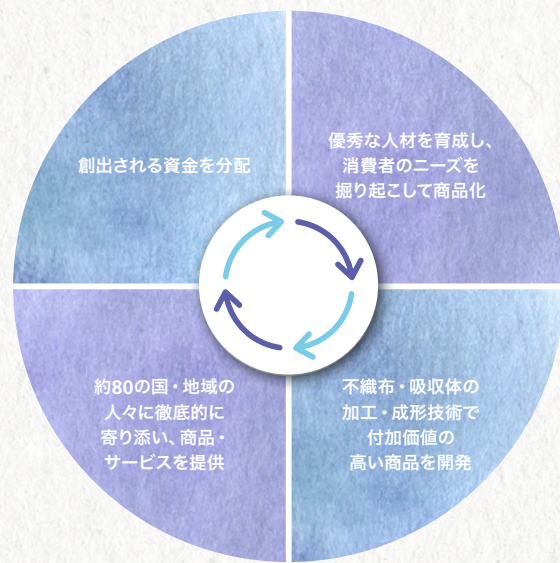
海外売上高伸び率

21.0%増収

日本売上高伸び率

4.3%増収

04 実行力



どんなに優れた計画を立案しても、実行されなければ成果は得られません。当社では全社員が、「共振の経営」の実践を通じて、目標達成に必要な実効性の高い計画を立案する能力を育むと同時に、立てた計画を着実に完遂する実行力を培っています。この実行力の高さは、研究や開発、生産、マーケティング、営業といった全ての機能部門において発揮されています。「共振の経営」の実践を通じて、日々、社員の実行力を強化することは、競争優位性を築く上で極めて重要な要素です。

共振の経営実践会議の開催回数

925回

2003年8月31日～2022年12月19日の延べ回数

市場シェア

23.6%

市場シェアNo.1商品(2022年 ユニ・チャーム調べ)

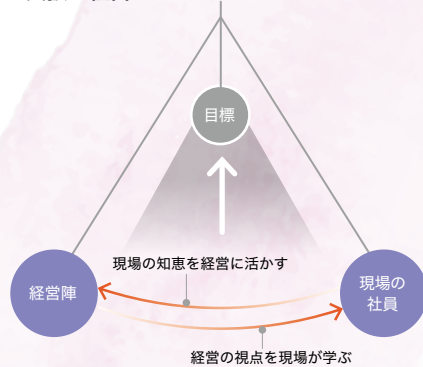
日本	アジア	その他
大人用排泄ケア用品、マスク、生理用品、ベビー用紙おむつ、ベビー用おしりふき、パーソナルワイプス、化粧用パフ、犬トイレタリー、猫トイレタリー	大人用排泄ケア用品(台湾・大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナム) 生理用品(台湾・大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナム) ベビー用紙おむつ(タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナム)	ベビー用紙おむつ(サウジアラビア) アニマルヘルス用品(アメリカ)

「共振の経営」の実践を通じて、 主体的に課題解決に取り組む「共振人材」を育てる

ユニ・チャームでは、独自のマネジメントモデルである「共振の経営」をグループの全社員で実践しています。「共振の経営」とは、経営陣は現場で活躍する社員が有する生の情報に触れ、社員は経営陣の視点、視座、時間軸を学ぶことによって、社員一人ひとりの成長を促し、ユニ・チャーム全体の成長につなげるという経営手法です。この「共振の経営」の実践を通じて、主体的に課題を発見し、これを解決する術を抽出し、解決するまで取り組み続けられる人材の育成を目指して、このような思考特性、行動特性を発揮する社員を「共振人材」と呼び、当社の理想の人材像としています。

「共振の経営」の実践に際しては、「The Unicharm Way」や「OODA-Loop」メソッドといった、ユニ・チャーム共通のメソッドやツールを整備し、活用しています。また、社員のエンゲージメントを高める機会を創出するために、「統合レポートを読む会」や、共振人材を表彰する「The Unicharm Awards」、代表取締役が現場最前線を訪問する「Global OODA Caravan」などを実施しています。

共振の経営



「共振の経営」の実践に不可欠な「The Unicharm Way」「OODA-Loop」メソッド

「The Unicharm Way」

「The Unicharm Way」には、ユニ・チャーム全体で共有すべき価値観、行動指針、経営陣の重要な発言などがまとめられています。日本語版、英語版に加えて、これまでに9つの国・地域の言語に翻訳し、発行しています。「The Unicharm Way」の前身は、1986年に発行された「ユニ・チャーム語録」です。現行版では、この「ユニ・チャーム

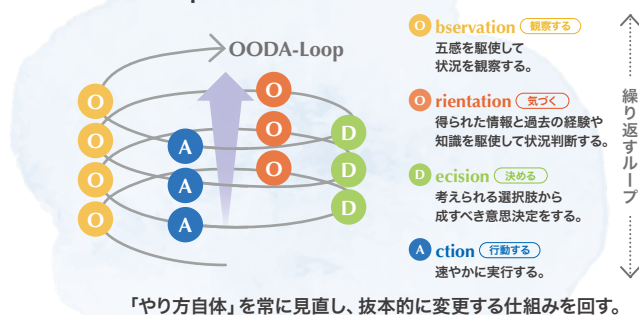
語録」に加えて、「OGISM(A)書き方ハンドブック」「共振の経営実践マニュアル」「マネジメントハンドブック」「ユニ・チャームグループ行動憲章」など、合計11冊の冊子で構成されています。なお、2021年からはスマートフォンなどでも閲覧できるアプリケーション版の活用を開始して利便性を高め、参照頻度の向上を図っています。

「OODA-Loop」メソッド

当社では2003年よりPDCAサイクルを主体的に回し、目標完遂に自発的に取り組む「SAPS経営モデル」を運用し、社員の能力向上と組織力向上に活用してきました。しかしながら、環境変化が常態化したNew Normalな近年の環境下においては、変化に機敏に対応するモデルへの修正が必要となりました。このような課題認識に基づき、2019年に「SAPS経営モデル」から「OODA-Loop」メソッドへと、アップグレードを図りました。「OODA-Loop」とは、「現状観察（Observation）」によって変化を素早く察知し、適切な「状況判断（Orientation）」と「意思決定（Decision）」を行い、「行動（Action）」に移すという一連の流れをループ状に繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みです。この「OODA-Loop」

を回すことによって、環境変化に素早く対処し、状況判断と意思決定を行い、成果につながる行動ができる人材へと成長します。

「OODA-Loop」メソッドの考え方



OGISM(A)表

当初の計画に拘泥せず、環境変化に柔軟に対応する「OODA-Loop」メソッドですが、これは決して計画をおろそかにすることではありません。ユニ・チャームでは、計画策定の流れを標準化し、計画立案力の底上げをすると同時に、コミュニケーション効率を高める目的で、1994年に「OGISM(A)表」を導入しました。OGISM(A)表

とは、計画立案に求められる要素を、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）の流れで整理化し、まとめたフォーマットです。

「スクラム」単位で実践することで、人材育成が加速する「OODA-Loop」メソッド

当社では、グループ全体で「OODA-Loop」メソッドを活用しています。この取り組みで最も重要なのは、課やグループといった最小マネジメント単位である「SCRUM（スクラム）」で、「OODA-Loop」メソッドを実践することです。

まず、OGISM(A)表の戦略を週次のアクションプランへと落とし込むOODA-Loop Formをスクラムのリーダーである課長やマネー

ジャーが作成し、週次スクラム作戦ミーティングでは参加者全員でこの内容について討議します。この討議を通じてメンバー全員の英知を結集して効果的に「OODA-Loop」を回します。これを毎週繰り返すことによって、スクラムの目標達成のスピードがアップし、メンバーの成長を加速していきます。

週次スクラム作戦ミーティングの流れ

事前準備

スクラムごとにメンバー全員で意見を出し合いながらOGISM(A)表を用いて目標達成に向けた戦略とアクションプランを組み立て、全体像を共有する。OGISM(A)表の内容は、半期または四半期周期で見直しを図る。

スクラムのリーダーはOGISM(A)表のアクションプランを基にOODA-Loop Formを用いて次週のスクラムの重点課題を特定し、具体的な行動計画を立案しておく。

金曜日

リーダーは記入したOODA-Loop Formをスクラムメンバーに発信する。メンバーはその内容を参照しWeekly Action Plan Formを用いて次週の行動計画を30分単位で組み立てる。

リーダー



OODA-Loop Formを発信

メンバー

毎日（月～金曜日）

各自Weekly Action Plan Formに基づいて活動し、業務終了時には得られた成果ややり残した事柄などを記入する。リーダーはメンバーの業務状況を把握し、適宜、アドバイスをする。また、OODA-Loop Formを用いて次週のスクラムの重点課題を特定する。



月曜日

週次スクラム作戦ミーティングで、リーダーがOODA-Loop Formの内容を説明した上で、メンバーがそれぞれ組み立てたWeekly Action Plan Formを共有する。その後、重点課題について議論を重ね、必要に応じて行動計画の修正を図る。



Weekly Action Plan Form

経営陣と現場の社員の“共振”を創出する取り組み

統合レポートを読む会

社員一人ひとりの日々活動した結果が、どのような成果につながっているかを確認し、さらなる成長を目指す取り組みを促す目的で、2021年度より「統合レポートを読む会」(以下、「読む会」)を実施しています。「読む会」は、スクラム単位で開催しており、2022年度は15の国・地域の対象となる約950のスクラムで実施しました。「読む会」では、ESG本部がスクラムリーダー向けに発行した「読む会運営の手引き」に則って、重要箇所の音読やスクラムリーダーによる解説、メンバー全員での討議などを行い、内容をより深く理解することを促しています。さらに、「読む会」を通じて、自分たちが働くユニ・チャームへの理解を深め、エンゲージメントの向上につなげています。



「統合レポートを読む会」(インドネシア)

「読む会」実施のステップ

STEP 1

全グループのスクラムリーダーが参加する共振の経営実践会議においてワークショップを実施。ESG本部より手引きに沿った効果的な読み方をレクチャーする。



STEP 2

スクラムリーダーは、STEP1で受けたレクチャーを踏まえ、スクラムごとに「読む会」を開催。何回かに分けてメンバー全員で統合レポート一冊を読み、議論を重ねながら内容の理解を深める。

VOICE



ジャパン営業統括本部
田村 知也

スクラムメンバーとともに統合レポートを読み、討議することで、会社の目指すべき姿と現在の立ち位置について、メンバー全員の理解を深めることができました。また、レポートで使われている用語を知らないメンバーも多く、質問が多く出ました。その点でも、メンバーの理解を促すことができ、有意義な会になったと思います。

The Unicharm Awards

社員のモチベーション向上と成長を促すべく、「共振の経営」の実践を通じて、大きな付加価値創出につながった事例をグローバルで共有し、成果を上げた社員やプロジェクトを表彰するThe Unicharm Awardsを年に一回開催しています。

The Unicharm Awardsは「共振の経営」の実践がどのように価値創造へと結びついたのかについて、実践例を通じて学ぶことを目的としています。The Unicharm Awardsは、社員にとって学びの場であり、また、目標達成に向けて自分自身にコミットメントする機会となっています。

今後も、The Unicharm Awardsの開催を通じて、社員の成長を促し、当社のみならず、社会全体の成長につなげていきます。



The Unicharm Awards	現場の知恵を経営に活かす「共振の経営」を実践して、顕著な成果を上げたチームを全社員で称えます。各国・地域のCountry President Awardsで指名されたチームがプレゼンテーションを行い、全社員の投票結果を基にゴールド賞、シルバー賞、ブロンズ賞を表彰します。
Country President Awards	各国・地域の部門横断プロジェクトの成果に対しての、学びと称賛の場。各国・地域の現地法人社長がゴールド賞、シルバー賞、ブロンズ賞の3賞およびThe Unicharm Awardsへのエントリーチームを決定します。
部門横断プロジェクト	組織と組織が「がっちりスクラム」を組み、組織間で共有・合意されたテーマを遂行し、新たな価値や成果を創出するために、複数スクラムで協働するプロジェクト。

Global OODA Caravan

「人が自ら行動するための原動力は“共感”である」という信念の下、2022年度より高原社長が世界中の拠点を訪れて社員と議論を深め、それぞれの想いを共有し、その想いに共感するGlobal OODA Caravanを行っています。本活動では、「2030年に世界一の企業になる」という当社の目標への取り組み意欲が醸成されることを目指して、社員一人ひとりが「ありたい姿」や「どのような貢献をしたいのか」などを発表し、これに参加者全員で共感するといったカリキュラムを運営しています。

Global OODA Caravanでは、主体性を育むために、実施国・地域のスクラムリーダー全員が、「2030年に世界一の企業になる」という目標に対する決意表明を行います。また、「絆」をデザインした旗に全参加者の夢や決意を記入して自身の想いを再確認し、高原社

長と写真撮影をすることで、一体感を醸成します。さらに、コミュニケーションを深めるために懇親会を行い、自身の想いを高原社長や他の参加者に伝えると同時に、他の社員の想いを知る場としています。実施後は、各国・地域のGlobal OODA Caravanの様子を社内ですべて共有し、全社員の共感を促します。

今後も、高原社長とのコミュニケーションを軸とした社員の想いの可視化と共有を進め、目標達成に向けた原動力にしていきます。



アメリカ、The Hartz Mountain CorporationでのGlobal OODA Caravan

VOICE



Gregg Herman
The Hartz Mountain Corporation

高原社長にお会いし、The Hartz Mountain Corporation（以下、Hartz社）のパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の戦略を共有する機会を得たことを光栄に思います。適切なアドバイスをいただけたことも感謝しています。



Louisa Guo
The Hartz Mountain Corporation

高原社長とお会いして、ユニ・チャームのグローバルビジネスをより深く知ることができました。Hartz社はこのような大きなグループの下で事業を行うことができて幸運です。

将来のリーダー候補を育成する「戦略担当秘書制度」

当社では「人は感化されることによって成長が促される」と考えており、社員にさまざまな機会を積極的に提供しています。この一環として、リーダー候補人材育成プログラムの「戦略担当秘書制度」を運用しています。

本制度は、2014年に始まった、入社10年前後の中堅社員を対象に、2ヵ月間の任期で高原社長の戦略秘書を担当するプログラムで、現在、任命された社員は50人を超えています。任期中は高原社長の執務に全て同席し、経営者の立ち居振る舞いや言動などについて学びます。海外も含めて出張にも同行し、どのような人と会い、どのよ

うな話をし、どのような決断を下すのかなどを目の当たりにすることで、経営トップの思考と行動を学びます。このような学びを通じて、経営者に求められる胆力や決断力を形成する一助とし、将来的に当社の経営の一翼を担う人材の育成につなげます。



戦略担当秘書の業務の様子

VOICE



第51代戦略担当秘書
泉保 真一郎

戦略担当秘書制度の目的について、「ある時は通訳者として会社全体を活性化させ、ある時はリーダーとして全社のベクトル合わせを担うなど、アクセラレーター(accelerator／成長を促進する人材)として次世代のユニ・チャームを牽引する中核人材を育てることである」と高原社長から説明してもらいました。非常に貴重な学びを得られた2ヵ月間だったと実感しています。

ユニ・チャームの人材方針～現地のことは現地で生まれ育った人が主役で～

当社は、不織布・吸収体の加工・成形において差別性の高い技術に特化し、高付加価値の商品・サービスを開発することを目指しています。また、そのような事業活動を創業国である日本はもちろん、全ての進出国・地域で展開しています。展開にあたっては、市場や地域、チャネルの特性に応じて市場参入や適切な商品投入のタイミング、価格帯を見極め、それに応じた戦略を実施しています。

エジプトにおけるスクラムリーダーの育成

エジプトでは、2021年度から「共振人材」の育成を推進し、2023年度はPhase 5にあたります。スクラムリーダーの必要条件を、OGISM (A) 表を独力で作成すること、週次スクラム作戦ミーティングを「OODA-Loop」メソッドの定石に則って効果的に行うこと、「The Unicharm Way」を日々の活動で使いこなすことの3つとし、重点的

地域文化や生活環境に即した商品展開を徹底するには、経営を現地化していく必要があります。現地人材の積極的な登用とスキルアップは欠かせません。現在は、現地主導で「共振人材」の育成を加速させており、着実に世界各地で「共振人材」が育っています。

に強化しています。取り組みが始動した2021年当時は、スクラムリーダーは6名でしたが、2022年度には14名が任命され、活躍しています。さらに、2023年度には32名に増強することを目指し、さまざまな施策を進めています。

戦略実行のロードマップ(エジプト)

	スクラムリーダーの必要条件	Phase 1	▶ Phase 2	▶ Phase 3	▶ Phase 4	▶ Phase 5
戦略開発力	OGISM (A) 表を独力で作成する	日本人社員によるNS講師の育成。	NSがNS人事部講師から教え方を学ぶ。	NS講師がNSを教える。	NS講師を増やし、受講生を増やす。	NS講師を増やし受講生を増やす。
		NS人事部講師2名育成。	NS講師1期生4名育成、合計6名。	NS講師2期生8名育成、合計14名。	NS講師3期生18名育成、合計32名。	NS講師4期生27名育成、合計59名。
戦略実行力	週次スクラム作戦ミーティングを「OODA-Loop」メソッドの定石に則って効果的に行う	NS人事部講師2名が「OODA-Loop」メソッドを学ぶ。	人事部スクラムで「OODA-Loop」の運用開始。	NS人事部講師2名がNS講師1期生4名に「OODA-Loop」の運用方法を個別指導。	「OODA-Loop」勉強会の開始(NS講師2期生)。週次スクラム作戦ミーティング実施(NS講師1期生)。	「OODA-Loop」勉強会の実施と運用の開始(NS講師3期生18名)。
	「The Unicharm Way」を日々の活動で使いこなす	MVVの理解と部門MVVの作成(人事部メンバー)。	OGISM(A)表勉強会で「定石引用ノウハウ」を学ぶ(人事部2名)。	営業部門とマーケティング部門で「The Unicharm Way」の勉強会を定期開催。	各研修資料に「ユニ・チャーム語録」を反映。UTMSS語録の解説開始(製造部門)。	人事部の新メンバーに対して定期的に勉強会を実施(指導者育成)。

NS：National Staff 現地スタッフ

MVV：Mission, Vision, Value ミッション、ビジョン、バリュー

UTMSS：Unicharm Total Management Strategic System

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。

インドネシアにおけるエンゲージメント強化の取り組み

当社の「パーパス＝ミッション・ビジョン・バリュー」に基づいた人材強化を図るには、求心力を高め、社員の高いエンゲージメントを引き出すことが不可欠です。インドネシアでは、社員のエンゲージメント強化に注力し、さまざまな施策を進めています。中でも、これまで採用、福利厚生、労務といった役割ごとに分かれていた人事系の組織配置を、HRビジネスパートナー(HRBP)として一元化したこ

とで、現場の実情に即した評価や人材配置、社員のスキルアップのサポートが可能になり、社員のエンゲージメント強化につながっています。2022年度には、社員のスキルチェックと活動のモニターを行うことで、スキルアップをサポートするプログラムを開始し、2023年2月現在で4名のパフォーマンスの改善に成功しています。

VOICE



Badai Banyu Negara
PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk

HRBPマネージャーとプログラム参加者の直属の上司、私の3名で毎月モニタリングを行った結果、約80%の参加者に大幅な改善が見られました。また、参加者の上司からは「参加者のパフォーマンスの向上と同時に、『人材育成を強化する』というグループの姿勢が、モチベーションのアップにもつながっています。非常に効果的なプログラムだと思います」という声も届きました。

成長戦略

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

32 第11次中期経営計画(2021～2023年度)

34 財務方針

36 戦略1 人材

38 戦略2 環境

40 戦略3 マーケティング

42 戦略4 デジタルトランスフォーメーション(DX)

44 戦略5 モノづくり

46 研究開発

48 知的財産

50 事業別概況

52 パーソナルケア事業

52 ウェルネスケア関連商品

54 フェミニンケア関連商品

56 ベビーケア関連商品

58 Kireiケア関連商品

59 パートナー・アニマル(ペット)ケア事業



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、まず当社が想い描く「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、当社が想い描く「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 ▶ P.8-9

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)の下、以下の3つの健康を守り、支えています。



ユニ・チャームが目指す姿

価値創造の全体像

成長戦略

成長の基盤強化

財務・非財務データ

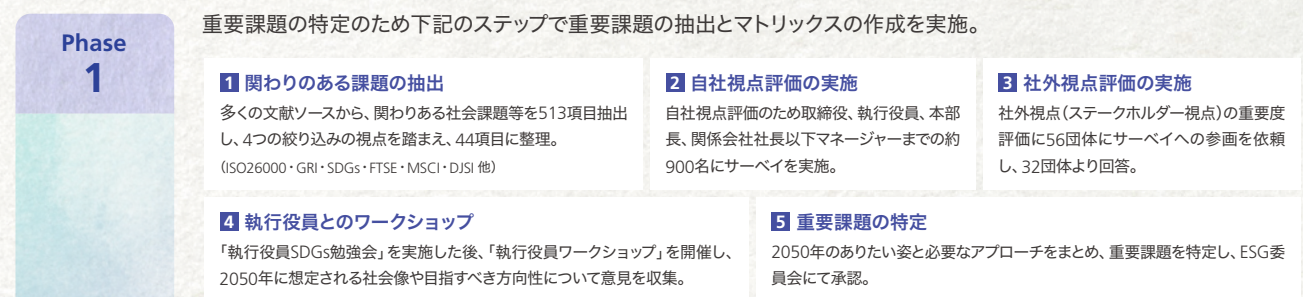
2050年・「共生社会」の実現に必要なアプローチ

「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。

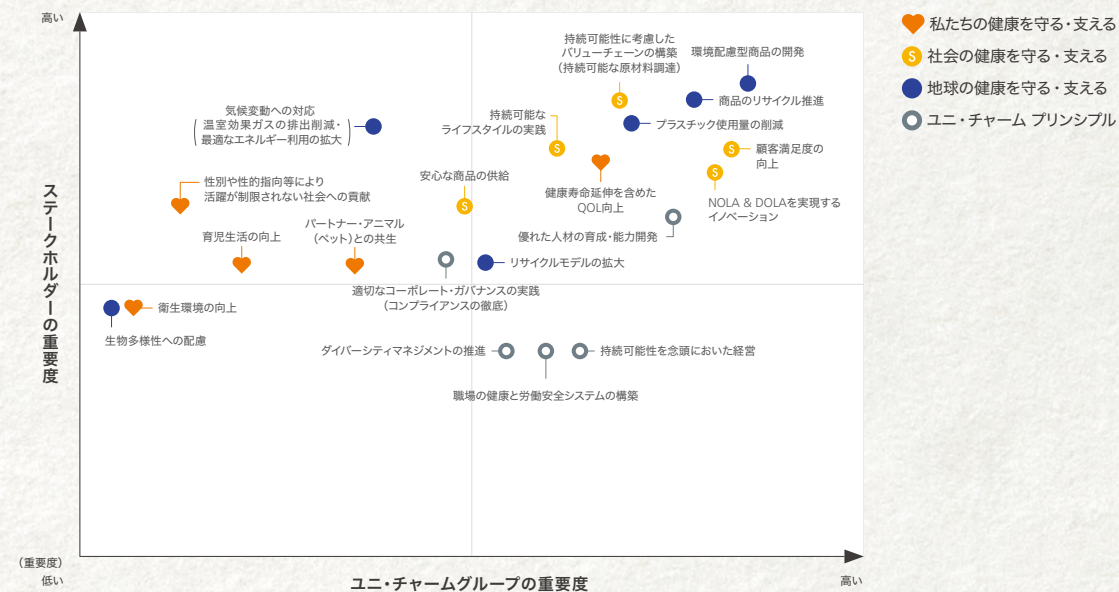
「共生社会」の実現			
想定される社会像	高齢社会の加速	女性の社会進出が常態化	ダイバーシティの進展、概念の拡張
	AIなどIoT技術の進化	異常気象、新型疾病などにより社会が不安定化	サーキュラーエコノミーの浸透
	アフリカの時代が到来	資源需給の変化によるサプライチェーンの崩壊／再構築	世界的な人口動態の変化
理想の将来像	【社会】 個人・社会・地球環境の健康がバランスよく保たれている「共生社会」の実現		【ユニ・チャーム】 全世界の赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者とパートナー・アニマル(ペット)が、心身・社会・地球の健康を実感できる社会インフラを提供する企業
必要なアプローチ	全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

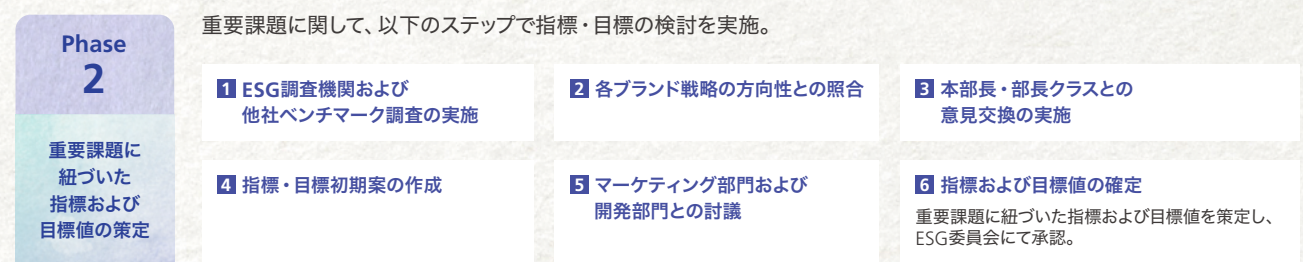
重要課題の特定のため下記のステップで重要課題の抽出とマトリックスの作成を実施。



重要課題マトリックス



重要課題に関して、以下のステップで指標・目標の検討を実施。



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	実績		中長期目標	
		2021年	2022年	目標値	目標年
私たちの健康を守る・支える 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% 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）	100% 継続	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% 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% 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% 継続	100%	2030年
社会の健康を守る・支える 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関与する商品・サービスの展開比率。	100% 継続	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。	100%*	10.5%	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。	開発 継続中	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%	23.6%	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% 継続	100%	2030年

地球の健康を守る・支える 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	2件	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%	11.0%	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	1件	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	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パーজন石化由来プラスチックの比率。	開発 継続中	開発 継続中	半減 (2020年比)	2030年

ユニ・チャーム プリンシプル 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	2026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	1件 (是正済)	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	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。	22.5%	23.2%	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% (日本)	89.2%	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休職者の削減比率。	6名 (日本)	4名 (日本)	半減 (2020年比)	2030年

* 「持続可能なライフスタイルの実践」の2021年実績については、運用件数から比率に改めました。

貢献するSDGs

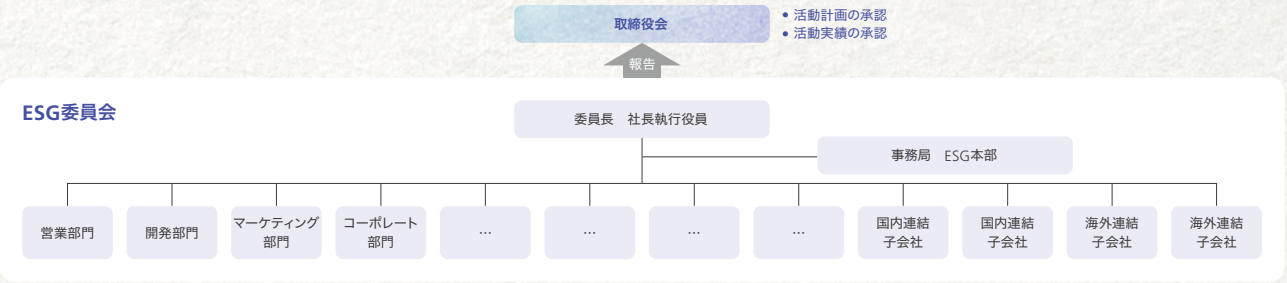
重要取り組みテーマ																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
私たちの健康を守る・支える 全ての人が「自分らしさ」を実感し、日々の暮らしを楽しむことができる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開を目指します。																	
健康寿命延伸／QOL向上			●	●				●			●	●	●		●		
性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献	●		●	●	●			●		●	●	●		●			
パートナー・アニマル(ペット)との共生			●	●				●			●	●	●	●	●		●
育児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

地球の健康を守る・支える 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							●		●			●	●	●	●		

ユニ・チャーム プリンシプル 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。



第11次中期経営計画(2021～2023年度)

ミッション達成に向けた第11次中期経営計画の全体像

第11次中期経営計画					2030年のありたい姿		関連する「Kyo-sei Life Vision 2030」とSDGs						
2021年度 実績			2022年度 実績		2023年度 計画								
財務	売上高	7,827億円	→	売上高	8,980億円	→	修正計画	売上高	14,000億円				
	CAGR	+7.6%		CAGR	+11.1%				CAGR	+6.8%			
	コア営業利益率	15.6%		コア営業利益率	13.3%				コア営業利益率	17.0%			
	ROE	13.8%		ROE	11.5%				ROE	17.0%			
▶ P.34-35													
戦略1 人材	人材育成の強化、浸透 グローバル共通の人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」の運用を開始。対象となる22法人に導入を完了し、うち14法人で運用機能を拡充		→	BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成 人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」の活用を促進し、社員の働きがいを高め成長を促すさまざまな施策を実施		→	BOP-Shipを軸に重点戦略と人材育成をつなぐ 中期経営計画の戦略に沿った人材強化と組織体制の構築を進め、エンゲージメント向上に向けた施策を実施		→	多様性と事業環境の変化に対応する 人的資本経営の推進 ▶ P.36-37			
戦略2 環境	循環型バリューチェーンの構築 使用済み紙おむつのリサイクルの事業化とバリューチェーン全体の環境負荷低減に向けた準備を開始		→	中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行 リサイクル原材料を活用した紙おむつのテスト使用を開始。環境配慮型商品の開発や再生可能電力の導入を推進		→	「事業そのものがSDGs」のさらなる追求 使用済み紙おむつリサイクルの事業化と環境配慮型商品の開発を推進し、エシカルなリーダーシップを発揮		→	“買う、使う”にとどまらず、“回収する、リサイクルする”まで消費者とのリレーションを構築 ▶ P.38-39			
戦略3 マーケティング	新たな成長の柱へ重点集中 アジアにおける大人用紙パンツと猫用システムトイレの普及、ショーツ型ナプキンのラインアップ拡充と展開国拡大に着手		→	顧客の生活を支える「NOLA」の実現 ブランディングと価値伝達のスキルアップを促進。国や地域、ライフスタイルに合わせた新たな価値の提案と高付加価値商品の開発		→	“Persons”を軸にポートフォリオを進化 「2030年に世界一」の実現に向けた優位性の維持とポストコロナのマス市場開拓、Personsグループによる新たな消費の創出		→	最大“多様”の最大幸福を実現する「NOLA & DOLA」の実践 ～商品価値提供によるソーシャルインクルージョンの実現～ ▶ P.40-41			
戦略4 デジタル トランス フォーメーション (DX)	DX活用で顧客の深層心理を探索しブランド強化 消費者インサイトの発見につながるデータ収集・可視化・分析を行うデジタルツールを開発し運用を開始		→	顧客の状況変化に応じた商品機能+αの価値提供 デジタルツールを活用し、消費者理解につなげるデータ収集と分析、ブランド構築の型の習得、消費者との直接コミュニケーションを推進		→	顧客の変化を捉えた「個客」の価値創造 女性のライフステージを軸に接点を持つ層をカテゴリー横断で取り込むためのシステム構築を推進		→	ソーシャルインクルージョン 商品の販売、少数ニーズに応じた多様なチャネル創造 ▶ P.42-43			
戦略5 モノづくり	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 ボーダーレス供給に向けた基盤構築とスマートファクトリー化の推進、モノづくりの人材と仕組みの整備		→	究極のGembaづくり vol.2 ボーダーレス供給に向けた基盤構築とスマートファクトリー化の推進、モノづくりの人材と仕組みの整備を継続		→	モノづくりトータルでの顧客価値最大化 開発投資の構造改革や戦略に即した供給体制の構築、スマートファクトリーによる省エネや省力化を推進		→	環境に配慮した商品開発とサプライチェーンの構築 ▶ P.44-45			
										▶ P.62-69		▶ P.70-86	
										ダイバーシティマネジメントの推進		職場の健康と労働安全システムの構築	
										優れた人材の育成・能力開発			
										環境配慮型商品の開発		商品のリサイクル推進	
										気候変動対応		プラスチック使用量の削減	
										リサイクルモデルの拡大			
										健康寿命延伸／QOL向上		育児生活の向上	
										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		衛生環境の向上	
										パートナー・アニマル（ペット）との共生		持続可能なライフスタイルの実践	
										「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション			
										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			

Mission

「共生社会」の実現

第11次中期経営計画(2021～2023年度)

財務方針



2030年のありたい姿

不織布・吸収体ビジネスで
市場シェア世界No.1を獲得

	売上高	14,000億円
	CAGR	+6.8%
常務執行役員 共同CFO 兼 経理財務本部長	コア営業 利益率	17.0%
島田 弘達	ROE	17.0%

2030年のありたい姿に向けて

2030年までに「不織布・吸収体ビジネスで市場シェアNo.1を獲得」するためには、売上高はCAGRで約7%を目途に持続的な成長をしなければなりません。また、その事業展開を限られた経営資源で成し遂げるために、コア営業利益率17%、ROE17%を掲げており、より一層、収益性と効率性を高めていく必要があります。しかしながら、COVID-19や地政学リスクの顕在化、世界的なインフレ高進、デジタル技術の普及・浸透を背景としたSDGs達成への取り組みを重視する世界潮流の加速など、経営環境の不確実性は高まり、事業の戦略的な投資と併せ、売上成長と収益性、効率性とのバランスを図りながら2020年に想定していた戦略を遂行することの難易度は非常に高まっています。

そのような中、第11次中期経営計画期間では、それぞれの事業環境の変化に合わせた戦略遂行に加え、介護ケア市場が顕在化するアジアでの健康寿命延伸につながる事業展開の推進や、犬や猫の飼育数増加に伴うパートナー・アニマル(ペット)ケア関連用品の浸透な

ど、新たな価値提案によって市場創造を加速し、人口動態や時流に即して消費行動の変化を先取りした事業ポートフォリオ、エアポートフォリオへの変革に向けて基盤づくりを推し進めています。例えば、既存カテゴリーでは、フェミニンケア事業におけるショーツ型ナプキンなどの新商品のグローバルな浸透拡大や、ベビーケア事業における蚊を寄せ付けない紙おむつ、生活習慣に寄り添ったオリーブオイル配合の紙おむつなど、各国・地域のお客様の特性に合わせた付加価値商品の展開で市場成長を牽引しています。また、新たな市場創造として、2022年11月に、中国の大手フードメーカーである江蘇吉家寵物用品有限公司(JIA PETS社)と資本業務提携を行い、中国におけるパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の成長基盤づくりを進めています。

引き続き、各国・地域における各カテゴリーの成長シナリオに沿って実施する積極的な投資を、新たな価値提案と市場創造につなげ、「持続的な売上成長の基盤づくり」を推進していきます。

第11次中期経営計画財務目標と実績

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度 中期経営計画	2023年度 修正計画	2030年度 財務目標
売上高	7,827億円	8,980億円	8,880億円	9,635億円	14,000億円
CAGR	+7.6%	+11.1%	+6.9%	+9.8%	+6.8%
コア営業利益率	15.6%	13.3%	15.5%	14.6%	17.0%
ROE	13.8%	11.5%	15.0%	12～13%	17.0%

持続的なエクイティスプレッド*の最大化を目指して

第11次中期経営計画では、コア営業利益率やROEなどの財務目標達成に向けた改善活動がESGと調和するサステナビリティ経営を推進するとともに、資本効率向上のために持続的なエクイティスプレッドの最大化を目指し、資本コストの低減とROE改善に努めています。

現状の資本コスト(約3%)を低減させるためには、成長国・新興国を中心に有利子負債とのバランスを意識しつつ、株主・投資家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)が重要と考えています。近年の目まぐるしく変化する

環境下だからこそ、当社では、非財務情報を含む積極的な情報開示やエンゲージメントを通じて、機関投資家の皆様が考える想定とのギャップを埋める活動を強化し、資本コストのさらなる低減に努めています。

ROE17%達成に向けては、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マネジメントが重要です。2022年度は、外部環境の変化に伴った急激なコスト上昇への対応による収益性の改善が急務となりました。これまでは、収益性に関連するKPIとして、粗利率と変動費率、商品構成の改善など、6項目

のKPIをマネジメント指標として設定し、収益性の改善に向けて取り組んできました。今後は、それらに加えて、広告費や販売促進費といったプロモーション投下や非営業損益、キャッシュ・コンバージョン・サイクル、ROIC、固定資産回転率などの効率性に関わる指標も活用して、これまで以上にマネジメントを強化することで、環境

キャッシュアロケーションの方針

事業戦略を支える健全な財務体質の維持・向上を実現するには、営業キャッシュ・フロー創出力の最大化を推し進め、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の達成に貢献すべく、企業の持続的な成長に欠かせない人的資本の成長に重点を置き、取り組んでいます。現在、グローバル共通の人材マネジメントおよび人材育成の基盤として、「KYOSHIN」システムの構築に向けて投資を進め、各国・地域で当社の企業文化を承継する「共振人材」の育成を図っています。また、新興分野であるアジアでは、介護ケア市場やパートナー・アニマル(ペット)市場などの成長市場への投資を拡大します。成熟市場においては、デジタルを活用し、ライフサイエンスやデータサイエンスを駆使することで、新たな価値創造につながるDX投資も積極的に進めています。

2022年度の振り返り

2022年度の売上高は8,980億円で過去最高を更新しましたが、コア営業利益は2.4%減益で1,196億円、コア営業利益率は13.3%となりました。第11次中期経営計画の財務目標における進捗は、売上高は良好ですが、コア営業利益率については、改善の進捗が遅れています。これは、原材料やエネルギー価格をはじめとするあらゆる物価の上昇といった、当初想定していなかった世界的な経済環境の変化と、中国におけるゼロコロナ政策への対応に時間を要したからです。2022年度下期から、業界総資産拡大に向けて商品価格の設定時に適正な価値を提案すべく本格的に価値転嫁活動を推進し、着実に収益性は改善してきましたが、急激なコスト上昇を吸収しき

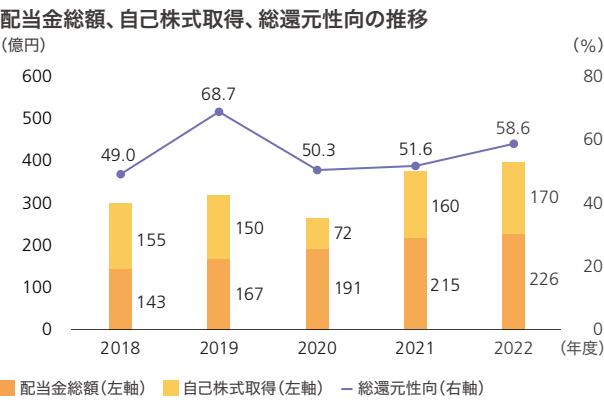
2023年度の道筋

第11次中期経営計画の最終年度となる2023年度の計画は、売上高については当初計画を上回る9,635億円とし、コア営業利益率については14.6%としました。コア営業利益率を2022年度から大幅に改善させ、1年遅れとはなりますが、2024年度に当初計画の15.5%を達成すべく取り組んでいきます。また、引き続き、2022年度下期から強化している価値転嫁の継続と各商品カテゴリーにおける高付加価値商品の販売数量増加、アフターコロナで成長市場の売上伸張加速と商品ポートフォリオ改善、そして、第12次中期経営

変化に応じた戦略をアジャイルに実行しつつ一層の収益性改善を図っていき目標の達成を目指します。

* 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

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ています。持続的な成長を実現するための投資を優先しながら、株主の皆様にも、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。



れず、年間では収益性悪化を余儀なくされました。この点は、アジャイルな環境変化への洞察力、スピード感ある対応力、そして徹底力をより一層強化していく必要があるものと考えています。

また、2022年度はROEが11.5%と前年度よりも低下したために、エクイティスプレッドも悪化しました。ROEが低下した主な要因は、急激なコスト上昇のスピードに価値転嫁などの対応が遅れ、収益性が悪化したことです。一方、資本コストについては、先程述べたように先行きが不透明ということもあり、四半期ごとに、3カ月ないし6カ月先のコスト状況の想定を示したエンゲージメントを中心に、事業環境の変化への理解促進を図り、資本コストの低減に努めました。

計画を見据えたコスト構造変革や積極的なDXと人的資本への投資を継続しながら、早期の収益性向上につなげていきます。

地政学リスクの顕在化やインフレ高進、サプライチェーンの混乱など、事業環境の不確実性の高まりは、今後も予断を許しません。このような環境下だからこそ“先手必勝”、環境変化を受け入れるのではなく、「OODA-Loop」メソッドを活用して自らが変化の兆しをいち早く察知し、イノベーションを興していくことが肝要と考え、全社一丸となって2030年の経営目標達成に向けて邁進します。

戦略1 人材



2030年のありたい姿

多様性と事業環境の変化に対応する人的資本経営の推進

共同CIO（Chief Inclusion Officer）
兼 グローバルマーケティングコミュニケーション本部長代理
廣岡 直枝

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略1の位置づけ

「共振人材」を世界中で育成

ユニ・チャームは、ミッションである「共生社会」の実現に向けて、2030年に世界一の不織布・吸収体メーカーへと成長することを目指しています。この世界一を着実に達成するには、事業を展開する国・地域で生まれ育ったナショナルスタッフが現地法人の運営を主体的に担い、経営課題を解決していかなければなりません。また、当社では、自ら課題を発見し、解決策を抽出し、完遂するまで実行し続ける人材を「共振人材」と呼び、このような人材の育成を通じて、世界一や「共生社会」の実現を成し遂げようと考えています。なお、「共振人材」の育成に際しては、「The Unicharm Way」を活用し、OJT^{*1}によって「共振の経営」の推進に必要なBOP-Shipの体現を促すことを基本としつつ、後述する「KYOSHIN」によって加速しています。

人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」

「共振人材」の育成には、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年度から運用しています。「KYOSHIN」の活用により、上司による指導のバラつきを是正し、社員一人ひとりの成長履歴が確認できる体制をグループ全体で整備しています。また、「KYOSHIN」を活用して、半期の目標を四半期目標に具体化し、四半期ごとの面談で進捗確認とフィードバックを行います。このような取り組みによって、上司と部下のコミュニケーションの頻度と質を高め、部下に高い目標にチャレンジすることへの理解と納得を促すとともに、上司の人材育成力を強化しています。

経営の現地化に向けて

現在、当社では約1万6千名の正社員のうち80%が、日本以外の国・地域で事業活動を行うナショナルスタッフです。経営の現地化を進めるにあたり、日本から赴任する経営トップや幹部社員が交代しても、人事方針や育成手法がぶれることなく継続することが肝要です。このため、全ての現地法人で「The Unicharm Way」を浸透

させ、バランスの取れた「共振人材」の育成を行うために、資格制度、評価体系、教育制度の統一をグループ全体で進めています。並行して、日本国内では、本社人事部門と各機能・事業部門に分散している人事スタッフの連携を高めることを目的に、「人事部門連合」を組成しました。2023年度からはこの活動を海外現地法人にも拡大し、「KYOSHIN」を活用した共通教育プログラムの展開、後継者指名と育成などを支援しています。

ダイバーシティマネジメントの推進

「Kyo-sei Life Vision 2030」では「ダイバーシティマネジメントの推進」を重要取り組みテーマのひとつに掲げています。多様な人材が国籍、人種、宗教、性別、性的指向、年齢、家系、障がいの有無などの違いを認め、互いに尊重し合うことで、個性や能力を最大限に発揮し、活躍できる企業に成長することを目指しています。この一環として、2030年にグループ全体で女性管理職比率を30%に引き上げることを目標とし、性別に関係なく、どのようなライフステージにおいても常に活躍できる職場環境と人事制度の整備を進めています。例えば、日本では、2021年度に女性社員のネットワークづくりを支援するための女性メンター制度「Room L+」を開始し、女性活躍推進に向けた取り組みを強化しています。2022年度からは、メンタリングや座談会を通じてキャリアやライフの悩みの払拭や解消につなげることを目的に、産休育休復帰前の社員を対象とする「産休育休Room L+」や、職種に合わせた「開発Room L+」「開発部門D&I^{*2}研修」を新設し、女性社員の情報交換の場を提供しています。

^{*1} OJT：On the Job Training／職場の実務を通して行う教育訓練

^{*2} ダイバーシティ&インクルージョン：企業においては、多種多様な人材が組織に属していることとその多様性を受け入れて個々の特性を活かすこと

「Kyo-sei Life Vision 2030」重要取り組みテーマ	2022年度実績	2030年度目標
ダイバーシティマネジメントの推進	女性管理職比率：23.2%	女性社員にさまざま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：30%以上

2022年度の振り返り

戦略テーマ BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成

2022年度は、戦略1の基本方針を「BOP-Shipを体現できる『共振人材』を世界中で育成」に設定し、アクションプランとして①「The Unicharm Way」を使ったOJT手法の確立で人材育成加速、②全社員の「リスクリング」でデジタル人材へ成長、③個を磨き“出る杭”を見い出すインクルージョンの3つを掲げました。

具体的な取り組みとして、課やグループといった最小組織単位をマネジメントするスクラムリーダーを対象とした「スクラムリーダーOJTワークショップ」を新設しました。これは、スクラムリーダーが戦略遂行と人材育成を同時に実現するための行動変容を学ぶカリキュ

ラムで、今後はグループ全体に展開する予定です。また、社員一人ひとりに成長機会を提供するため、時間や場所に縛られないオンライン学習プラットフォーム「LinkedIn learning」の導入を進め、グローバルで約3,400名が利用しました。さらには、次世代を担うDX人材の育成策として、統計学を中心としたデータサイエンス研修やDX基礎知識研修を開催しました。D&I推進策では、前述した「Room L+」に加えて、個別支援の「エンパワメント制度」を導入し、執行役員と1対1でのメンタリングや情報交換会を通して、女性役員候補者の育成を推進しています。

アクションプラン	2022年度成果
① 「The Unicharm Way」を使ったOJT手法の確立で人材育成加速	「スクラムリーダーOJTワークショップ」を新設し、日本で245名が参加。
② 全社員の「リスクリング」でデジタル人材へ成長	「LinkedIn learning」を日本と12の海外現地法人で導入。年間トータル学習コース数は16,463となり、約3,400名が利用。
③ 個を磨き“出る杭”を見い出すインクルージョン	産休育休復帰前の社員を対象とする「産休育休Room L+」、職種に合わせた「開発Room L+」を新たに設置。 個別支援として「エンパワメント制度」を導入し、女性役員候補者の育成を開始。

2023年度の道筋

戦略テーマ BOP-Shipを軸に重点戦略と人材育成をつなぐ

2023年度は、引き続き「共振人材」の育成を強化しながら、重点戦略の推進と社員のエンゲージメント向上につなげるために、アクションプランとして、①自律的なキャリアを策定し、実現を目指す体制、②BOP-Shipの深化による競争優位性の向上、③ユニ・チャームでしか実現できない価値を追求した人事制度の3つを設定しています。

まず、2022年度に開始した「スクラムリーダーOJTワークショップ」の内容を日本で進化させながら、海外現地法人での導入を開始します。また、今後ますます複雑化する流通や多様化する消費者を深く理解し、新たな価値の創造や付加価値の高い商品・サービスを提

供するために、消費者自身が気付いていない隠れた欲求である「インサイト」を見極めることが重要です。そこで、マーケティング部門や研究開発部門を中心に、インサイト開発スキルを強化する取り組みを新たに開始します。

人事制度では、これまで「Kyo-sei Life Vision 2030」と連動した業績評価を執行役員に導入していましたが、2023年度より全社員へと展開します。ESG関連項目を業績評価へと組み込むことで、社員の貢献実感を高め、より高い目標へのチャレンジを促します。

アクションプラン	目標
① 自律的なキャリアを策定し、実現を目指す体制	「スクラムリーダーOJTワークショップ」の内容を日本で完成させ、海外現地法人への横展開を開始。
② BOP-Shipの深化による競争優位性の向上	インサイト開発力強化のためのガイドライン策定と海外全現地法人への発信。 インサイト教育プログラムを毎月実施。
③ ユニ・チャームでしか実現できない価値を追求した人事制度	一般社員の人事評価に「Kyo-sei Life Vision 2030」の項目を設定。 「共振人材」育成を担う社員に役割手当の支給開始。

戦略2 環境



2030年のありたい姿

“買う、使う”にとどまらず、
“回収する、リサイクルする”まで
消費者とのリレーションを構築

理事 共同CDO（Chief Research & Development Officer）
兼 グローバル開発本部第1商品開発部担当部長

野田 祐樹

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略2の位置づけ

第11次中期経営計画と「Kyo-sei Life Vision 2030」

ユニ・チャームが提供している商品・サービスの多くは、究極の衛生管理と簡便性の観点で、使い捨てを前提としています。また、製造においては多くの天然資源を必要とします。このような事業特性を踏まえつつ、持続可能な社会の実現に貢献するには、事業展開における当社の持続可能性を強化することが肝要と考え、2020年に発表した第11次中期経営計画では、「循環型バリューチェーンの構築」という戦略テーマを掲げました。また、同時期中長期ESG目標の策定を進め、2020年10月に「Kyo-sei Life Vision 2030」を公表し、2021年度から着実に実行しています。

2022年度は、これらの取り組みを全て連携させ、環境問題の解決を加速し、持続可能性に貢献することを狙いとして、戦略テーマを「中長期ESG目標『Kyo-sei Life Vision 2030』の着実な実行」に改定しました。そして2023年度は、循環型経済、脱炭素、ごみの減容、省エネルギー、再生可能電力の導入など、持続可能性を取り巻く世界的な潮流に即して、当社だけでなくサプライチェーン全体や競合他社にも積極的に働きかけてバリューチェーン全体で取り組みを推進するために、「『事業そのものがSDGs』のさらなる追求」をテーマとしました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」とは

中長期ESG目標を策定する際、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことに照らして、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マテリアリティを整理した上で、社内外のステークホルダーに広く調査を行い、当社が取り組むべき20の重要取り組みテーマを決定しました。また、このような過程を経ることで、社

員の環境問題や社会課題解決に対する強い関心や、事業活動を通じた貢献に対する高い意識を把握することができました。

「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。本戦略のアクションプランである、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。

ESGの推進を競争力として

環境問題や社会課題の解決に真摯に取り組む企業にとって、さまざまなステークホルダーからのESGに関する要請は、外圧ではなく関係構築の機会である、と当社では捉えています。なぜならば、問題が生じた場合に、ステークホルダーの皆様と対話することによって何らかの解決方法を見いだせると信じているからです。また、ESG投資による売上機会の獲得や長期的な利益の増加とコストの削減がもたらす成長が、現状維持の継続による売上減少とコスト増加などのリスクを上回るという方程式を描き、ESG推進を競争力に変えて成長を加速させます。そのためには、環境や人に負担をかけない新しい技術開発や、企業の能動的な働きかけによるお客様の意識変革、業界全体での取り組みが重要だと考えています。

2022年度の振り返り

戦略テーマ 中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行

2022年度は、①使用済み紙おむつのリサイクル^①、②バージンプラスチックを使用しない商品の開発、③再生可能電力への切り替えの3つに取り組みました。①については、2022年6月に鹿児島県の一部の介護施設で、リサイクル原材料を吸収部材の一部に活用した紙おむつのテスト使用を開始し、使用済み紙おむつの水平リサイクルが実現しました。12月には、タキロンシーアイ株式会社が製造した、リサイクルで抽出されたプラスチック配合の「紙おむつ専用回収袋」を鹿児島県大崎町で配布し、使用済み紙おむつ回収の啓発活動を開始しました。また、6月より紙おむつの未来を考えるnote^②を配信し、今後のCRM^{*1}につなげる情報整理を進めています。②については、開発部門や購買部門が連動してサプライヤーから各種

環境素材を入手しました。社内でも、新規資材の試作や評価に着手しています。③については、グループ全体で再生可能電力への切り替えを推進するとともに、当社の商品別GHG排出量の開示を目指し、Scope3^{*2}を含む包括的なGHG排出量可視化プロジェクトを2022年5月に開始しました。

^{*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} Scope3：Scope1、2以外の間接排出量(事業活動に関連する他社の排出量)

使用済み紙おむつのリサイクル [▶] P.47 研究開発>Reff(リーフ)プロジェクト
[▶] P.49 知的財産>知的財産を活用した他社との共創



ユニ・チャーム_紙おむつの未来を考えるnote
https://note.com/unicharm_reff

アクションプラン	目標	2021年度成果	2022年度成果
① 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。	リサイクル原材料を吸収部材の一部として活用した紙おむつのテスト使用開始。使用済み紙おむつ由来のプラスチックを配合した回収袋の提供を開始。
② 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、商品スペック一次アイデアの創出等、計画通り進捗。	資材サプライヤーから各種環境素材を入手。社内でも新規資材の試作、評価に着手。
③ 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。	グループ全体で再生可能電力への切り替えを推進し、2022年度の再生可能電力比率は11%。2022年5月にGHG排出量可視化プロジェクトを開始。

2023年度の道筋

戦略テーマ 「事業そのものがSDGs」のさらなる追求

まず、社会全般において「使用済み紙おむつのリサイクル」に対する参画意識を高め、一人ひとりの行動変容につなげるために、2023年度の活動を商品価値起点、顧客価値起点、社会価値起点のそれぞれで明確に設定し、鹿児島プラントにおける使用済み紙おむつリサイクル事業を開始するための準備を整えます。石化由来プラスチックフリー商品の開発については、環境価値だけでなく、お客様

のニーズに応える+αを搭載した商品開発を推進します。最後に、GHG排出量可視化プラットフォームの運用を基盤に、環境負荷を低減する資材の効果的な活用の浸透を図るとともに、バリューチェーン関係者との合意形成を行い、業界全体の社会的価値を向上させることによって、当社がエシカルなリーダーシップを発揮していきます。

アクションプラン	目標
① Reff ^{*3} を中核としたCRMの確立に向けて	使用済み紙おむつリサイクルをデファクト・スタンダード ^{*4} とするために、鹿児島プラントを試金石として、新たな自治体への標準モデルの実証実験を重ねつつ、SDGsに関心の高い自治体との接点を創出する。
② 競争力のある環境配慮をリードするテーマ開発の着実な推進	お客様ニーズの一手先にある環境+αの価値を追求した、石化由来プラスチックフリーナプキンやハイブリッドなおむつを開発する。また、「SDGs Theme Guideline」 ^① の優先テーマを推進し、環境負荷低減と社会課題解決をリードするテーマの着実な推進を実現する。
③ 業界全体を巻き込んだ事業の再構築「Unicharm Ethical Leadership」	GHG排出量可視化プラットフォームの一部運用、環境負荷低減資材の戦略的な搭載、バリューチェーン関係者との合意形成を行うことによって、業界全体の社会的価値向上を実現する。

^{*3} Reff：Recycle for the Futureを意味する造語

^{*4} de facto standard：市場における競争で広く採用されることで、結果として事実上標準化した基準

「SDGs Theme Guideline」 [▶] サステナビリティレポート2023 P.023

戦略3 マーケティング



2030年のありたい姿

最大“多様”の最大幸福を実現する「NOLA & DOLA」の実践

～商品価値提供によるソーシャルインクルージョンの実現～

執行役員
グローバルウェルネスケアマーケティング本部長

尚永 孝一

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略3の位置づけ

ビジョン「NOLA & DOLA」の実践

ユニ・チャームが提供する商品・サービスは、ベビー用紙おむつや生理用品、失禁ケア用品、パートナー・アニマル(ペット)ケア用品など派手さはないものの、安全・安心な毎日の暮らしに欠かせません。まさに当社のビジョンである「NOLA & DOLA」の「NOLA(Necessity of Life with Activities)」が意味する「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」ことに貢献するものです。このような商品・サービスを提供し続けるには、国や地域によって異なる文化や生活習慣をしっかりと理解し、そこから新たな提案の種を見つけ出し、お客様の期待を超える価値を創造し続けることが大切だと考えています。

また、事業領域を絞りながらも、途切れることなくお客様の生涯に寄り添い続けられることは、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、当社の商品は長期間お使いいただけるカテゴリーばかりです。時々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商品・サービスを提供し、戦略4で進めているDXと融合し、持続的に顧客体験価値を向上させることで、「DOLA(Dreams of Life with Activities)」が意味する「生活者一人ひとりの夢の実現」にも貢献しています。

「個」の時代のマーケティング

当社のマーケティングは、お客様にお支払いいただく対価を超える満足を提供することによって、事業の成長を促し、社会の豊かさに貢献することを目的としています。このため、私たちは、消費や使用の“現場”の変化を能動的に捉え、新たな価値を提案し続けなければなりません。

さらに、2025年には全人口の約20%(当社が事業展開をしている国・地域では12%～24%)をZ世代が占め、この層が消費のトレンド

を牽引するようになります。彼らは、スマートフォンやSNSに幼いころから慣れ親しんでいるソーシャルネイティブであり、自分らしさを重んじる傾向が強いため、パーソナライズされた商品・サービスを好む傾向があります。そういった意味で、ある種の“個人主義”といえます。

また、世界的な単身世帯の増加も予測されています。単身世帯では、誰かと共有・シェアすることを前提としていないため、一人ひとりがより嗜好性を追求する傾向にあります。今後は、このようなZ世代や単身世帯を対象として、デザインや使用感、香り等、「個」を意識した個性が際立つ嗜好性の高い商品を、スピード感を持って市場に投入していく必要があります。

そこで、2023年度は戦略テーマを「“Persons”を軸にポートフォリオを進化」としました。一人ひとりの個性にフォーカスして分類された「個(Person)」のグループである“Persons”を基点として、ひとつの国や地域の市場規模といった経済的制約から脱却した発想で商品化を進めます。そして、中国で開発されたショーツ型ナプキンのように、それぞれの国や地域で新たな市場を創造し、各現地法人のポートフォリオを進化させることを目指します。

「2030年に世界一」の実現に向けて

優位性を維持するために

当社の優位性を維持するには、ブランド力、価値伝達力、商品力の3つを強化することが鍵になると考えています。特に価値伝達力の強化では、消費者インサイトを捉え、これを価値としてブランドにとどめることができるマーケティングスキルを持った人材の育成が重要です。そのため、マーケティング関連部門有志によるマーケティングサイエンス研究会を開催して各テーマに取り組み、それぞれのスキルアップにつなげています。

2022年度の振り返り

戦略テーマ 顧客の生活を支える「NOLA」の実現

大人用排泄ケア用品では、紙おむつを着用されるご本人と介護をされる方の双方に安心感を与える「吸収する」「モシない」といった基本機能を訴求すると同時に、「自分で交換できる」「つけ心地の良さ」といったパンツタイプならではの価値である「前向きな姿勢」をアピールすることにより、海外を中心にパンツタイプ紙おむつの普及を促進しました。この結果、パンツタイプの使用者が増加したために、売上における海外の構成比率が約50%に到達しました。また、『ライフリー』『Caryn』『Certainty』といった当社のブランドを基軸に、パンツタイプ紙おむつが競争優位性を確立することによって市場をリードし、**5つの国・地域でシェアNo.1**を獲得しました。

パートナー・アニマル(ペット)ケア用品では、猫用システムトイレにおいて高い消臭力と取り替え品のラインアップ拡充という飼い主のニーズに合致した施策により、目標販売台数を達成しました。

アクションプラン	目標	2021年度成果	2022年度成果
①「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。	大人用紙おむつカテゴリ売上成長率前年度比11%増。
②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。	猫用システムトイレ世界販売台数年間90万台。
③ライン拡張によるショーツ型ナプ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カ国展開。 薄型、クール、肌ケア、XLサイズの追加投入。	12の国・地域に展開。 オーガニックコットン使用、スタンダードタイプなどのラインアップ拡充。

2023年度の道筋

戦略テーマ “Persons”を軸にポートフォリオを進化

2023年度は、アクションプランとして①「2030年に世界一」の実現に向けた優位性の維持、②NOLA：ポストコロナの新たなマス市場開拓、③DOLA：Personsグループによる新たな消費の創出の3つを設定しました。①では、ブランド力、価値伝達力、商品力を強化することによって各商品カテゴリーの目標達成を目指します。②では、当社の成功戦略のひとつである「専業国際化」をポストコロナという

また、2022年度は、アメリカでノミ・ダニのケア商品などの**アニマルヘルス用品でシェアNo.1**を獲得するなど、海外の売上構成比率が約45%に大幅に増加しました。

フェミニンケア用品では、各国・地域のニーズを捉えた価値提案を行うことでマスターブランドの『ソフィ』を強化し、安定した高成長と**シェアの向上**を継続することができました。

5つの国・地域でシェアNo.1	P.52	ウェルネスケア関連商品>商品カテゴリ別展開状況
アニマルヘルス用品でシェアNo.1	P.59	パートナー・アニマル(ペット)ケア事業>商品カテゴリ別展開状況
シェアの向上	P.54	フェミニンケア関連商品>商品カテゴリ別展開状況
ベビーケア関連商品>商品カテゴリ別展開状況	P.56	
Kireiケア関連商品>商品カテゴリ別展開状況	P.58	

(注)市場シェアに関する言及は全て、2022年、ユニ・チャーム調べによるものです。

大転換期に展開し、2024年度から始まる第12次中期経営計画の戦略につなげます。③では、ひとつの国や地域を対象とするのではなく、より広い地域のお客様のニーズや課題に応えることを継続するとともに、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことに寄与する、新たな商品やサービスの開発に着手します。

戦略4 デジタルトランスフォーメーション(DX)



2030年のありたい姿

ソーシャルインクルージョン商品の販売、 少数ニーズに応じた多様なチャネル創造

ジャパンマーケティング本部
フェミニンケアブランドマネジメント部長

長井 千香子

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略4の位置づけ

顧客の「DOLA」実現に応える

ユニ・チャームのビジョン「NOLA & DOLA」を具現化するには、さまざまな「不」を解消する「NOLA」の領域と、一人ひとりの“夢”を叶える「DOLA」の領域の双方において、新たな価値を提供し続けなければなりません。そして、新たな価値を提供し続けることは、お客様が「本当に求めている価値」を追求し続けることに他ならず、世界中のお客様のQOL(Quality of Life／生活の質)の向上に貢献するものと当社では考えています。

しかし、価値観の多様化が進む今日、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、容易ではありません。当社では、これまでに蓄積したさまざまなデータを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、お客様の心身の状態はもちろん、ご利用になる時期や場所などを理解した上で、最適な価値を、最適な時に、最適な場所で、最適な方法で提供し、当社の商品・サービスへの愛着を高めていただくことを目指しています。

ライフタイムバリューの最大化

当社が提供する商品・サービスは、その特性上、長期間ご利用いただくものが少なくありません。その中でも、生理用品は、初潮から閉経まで約40年もの長きにわたり、利用していただくことが可能です。そのため、当社では、特に、生理用品ブランド『ソフィ』のユーザーを重視しています。生理におけるさまざまな「不」を解消しつつ、顧客体験価値を高めることによって、『ソフィ』ブランドへのエンゲージメントの向上を図るとともに、『ソフィ』ユーザーのさまざまな情報を可視化し、妊娠、出産、育児、閉経後の失禁ケア、さらには介護や

パートナー・アニマル(ペット)ケアまで当社との接点を増やし、ライフステージに応じた適切な商品・サービスを提案することによって、お客様一人ひとりのQOLの向上にも貢献できると考えています。また、このような取り組みを進めることは、世界中の人々のライフタイムバリューの最大化につながるものと信じています。

グローバルでのDX推進

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関連案件を一元的に管理・推進する体制へと強化しました。なお、当社がDXを推進する一番の目的は、DXを「モノづくりイノベーション」につなげることです。このため、インサイト開発につながるようなお客様の“声”の収集・分析に活用すべく、さまざまなデジタルコンテンツ開発や施策を実施し、併せてデジタルインフラの整備も行っています。すでに日本やタイで成功しているCRMやD2C^{*1}の先進的な取り組みをグローバルで展開するために、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」を組織化し、それぞれの取り組み案件の状況やDX人材の育成などについて共有・協議しています。

^{*1} 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)

2022年度の振り返り

戦略テーマ 顧客の状況変化に応じた商品機能+αの価値を提供

2022年度は、『ソフィ』のユーザーを対象とした取り組みを強化しました。例えば、オンラインで初潮期・思春期の生理日管理ができるアプリ「ソフィガール」には、マンガを用いた動画で初潮や生理について学ぶことができるコンテンツを追加し、生理痛やPMS^{*2}など生理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」には、体重や基礎体温の記録など、生理日以外でも体調管理がしやすい機能を追加しました。さらに、オフラインでの活動では、企業向け研修プログラム「みんなの生理研修」を約160の企業・団体で開催し、職場における生理の相互理解を促進しました。

デジタルならではの特性を活かした価値伝達では、小売業が提供するアプリと連携し、買い物に出かける前から、お客様の生理の悩みや困りごとにフィットした最適な商品を推奨。小売業の売り場と連動して購買を喚起する、といった新たな取り組みを開始しました。

D2Cの取り組みでは、当社の公式通販サイト「ユニ・チャームダイレクトショップ」を活用し、定期お届けサービス「いきいきオトク便」や電話注文用カタログの配布など、介護ケア商品を中心に、個々のお客様の購買行動に合致した新たなサービスを展開しました。

^{*2} 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

アクションプラン	2022年度成果
① 女性のライフステージ 共通の「不」の解消	「ソフィガール」「ソフィ」アプリの機能追加により、ユーザー150万名突破。 「みんなの生理研修」を約160の企業・団体で開催。
② デジタル特性を活かす 先見対応の価値伝達	小売業のお買い物アプリと連動した来店前の新たな価値伝達サービスの開始。
③ 行動情報、購買情報に基づいた個の 消費者ニーズに対応できるD2Cの実行	ユニ・チャームダイレクトショップ会員への定期お届けサービス、カタログ販売、商品サンプリングを展開。

2023年度の道筋

戦略テーマ 顧客の変化を捉えた「個客」の価値創造

2023年度は、アクションプランとして①生理を軸に「学校」「企業」との継続的な接点づくり、②社内外オープンイノベーション体制構築、③CRM一体型D2Cへの進化の3つを設定しました。①では、「みんなの生理研修」を企業から学校に拡大し、『ソフィ』ブランドとの接点を増やしなが、生理ケアを中心とした新たな女性支援プログラムを開発します。②では、社内外の知見を活かしなが、蓄積された「個客」の行動データの解析からインサイトを発見し、商品や

サービスの開発に直結させる新たな体制づくりを目指します。③では、新たなD2Cの取り組みとして、お客様と各カテゴリーの入り口での接点を増やし、個のニーズに対応した最適な商品選びから購買につなげるべく、ユニ・チャームダイレクトショップのCRMをさらに進化させ、品揃えのフルラインアップ化や、環境配慮型商品の取り扱いを開始する予定です。

アクションプラン	目標
① 生理を軸に「学校」「企業」との 継続的な接点づくり	『ソフィ』ユーザーとの継続的な接点を、店頭から学校・企業に拡張し新たな女性支援プログラムを開発。
② 社内外オープンイノベーション体制構築	「個客」行動データ解析から、モノとコトを循環する新たな商品・サービスのアイデアを創出する体制づくり。
③ CRM一体型D2Cへの進化	購買意欲が高まる瞬間を捉える、CRMと一体となったD2Cの構築。

戦略5 モノづくり



2030年のありたい姿

環境に配慮した商品開発とサプライチェーンの構築

理事 共同CSO (Chief Supply Chain Officer)
兼 ユニ・チャームプロダクツ株式会社 生産統括部長
菅 敬志

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略5の位置づけ

モノづくりの強化

私たちは、「お客様に信頼してお使いいただくのはもちろん、感動と安心をお届けするような商品を作りたい」という想いで日々のモノづくりに取り組んでいます。このため、世界最先端の不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使し、最強の専門家集団へと成長することを目指しています。

しかしながら、近年の当社を取り巻く外部環境は変化が激しく、当社が提供する生活必需品分野において安定供給を維持するには、常に柔軟に対応する必要があります。そこで、2020年の第11次中期経営計画策定に際し、これまでの自前主義から脱却し、モノづくりを分解して最適なプロセスを再考し、「究極のGemba(現場)」を創り直すために、モノづくりの強化戦略を全社重点テーマの5番目として掲げました。

究極のGembaとは

「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する」といった取り組みを行った2021年度に続き、2022年度は「究極のGembaづくりvol.2」と題して、グローバルな生産現場でさまざまな改善に取り組みました。具体的には、①グローバルな供給基盤の構築、②スマートファクトリー化の推進、③人づくりと仕組みづくりの3つのアクションによる、固定資産回転率や設備稼働率の改善です。これらの活動は、品質の安定や向上、コスト競争力の強化、今後

の生産現場で必要とされる人材の育成など、中長期的な価値の創出につながります。また、このような改善によって実現する柔軟性と効率性の双方を兼ね備えた「究極のGemba」は、環境負荷への配慮等において高度な基準を満たし、安全・安心な商品供給を可能にすることで、お客様の満足度を向上させ、「Kyo-sei Life Vision 2030」の達成に貢献します。

モノづくりと人づくり

当社は、デジタル技術等を活用したスマートファクトリー化を推進することによって、生産現場の省力化、省人化に取り組んでいます。そして省力・省人によって抽出した人的資源を、当社のモノづくりの土台にある思想を正しく教えられる人の育成へと傾注しています。このような取り組みを通じて、教え・教えられる文化を醸成し、「2030年に世界一の企業になる」という全社目標をモノづくりで支える人材の育成に取り組んでいます。

例えば、安全、UTMSS、技術、マネジメントの4つの教育コンテンツを作成すると同時に、教える技術を習得したトレーナーを育成することで、教育の質の維持・向上を目指しています。また、現場改善の重要な手段であるデジタル技術については、専門人材向けの教育と、新入社員やスタッフ向けのデジタルリテラシー向上を目的とした教育の2本立てによって全体的な底上げを図り、デジタル技術を使った改善、課題解決ができる人材の育成を計画しています。

ダクツ株式会社に「モノづくりパートナーシップ推進グループ」を設置して、ファブライト*1構想の軸となる外部生産委託先の選定の仕組みを新たに構築し、運用を開始しました。②のスマートファクトリー化については、COVID-19の影響で足踏み状態が続いていましたが、

多くの外部協力会社との連携が不可欠な、SCADA*2や協働型ロボットといったDX関連の取り組みが加速しました。また、それぞれに取り組みを進めていた省エネルギーと再生可能エネルギーを統合し、

バランスの取れたエネルギー戦略も推進しています。③については、「教える人を教える」ための具体的な取り組みをスタートしました。

*1 自社では大規模な設備投資を行わずに最小限の製造規模にとどめ、生産の大部分を外部企業に委託すること
*2 SCADA : Supervisory Control And Data Acquisition / 製造や産業の現場でプロセス制御と集中監視を行う監視制御システム

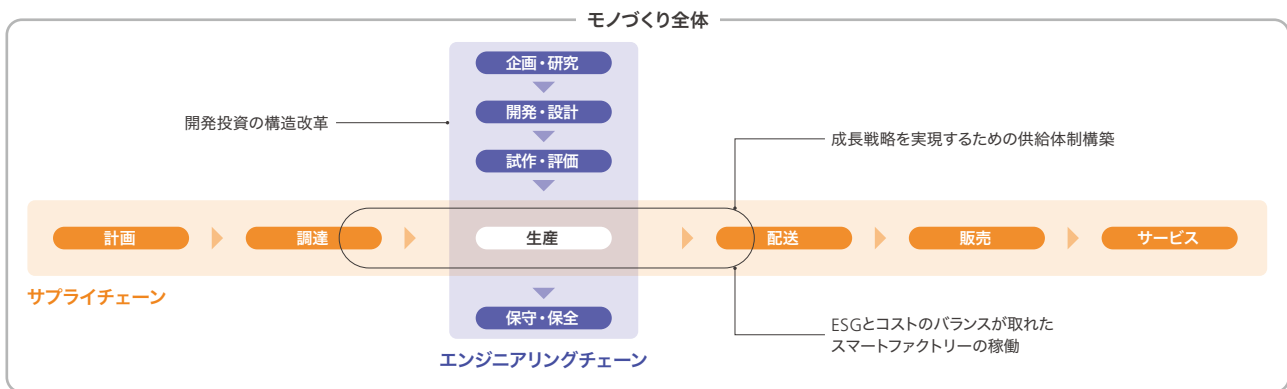
アクションプラン	目標	2021年度成果	2022年度成果
① グローバルな供給基盤の構築	ボーダレス供給に向けた基盤構築準備完了。	パンツタイプ紙おむつのグローバルスベック基準作成。資材調達のリジリエンス強化で資材標準化の推進。	絶対操業度にこだわった取り組みで設備操業度をグループ全体で改善。ファブライト化を目指したモノづくりパートナーシップ推進グループを設置。
② スマートファクトリー化の推進	安全、安心、高品質、高効率かつ低環境負荷のスマートファクトリーを実現するための技術基盤構築。	異常予知、品質向上に資する要素技術の開発に着手。モデル設備でのデータ収集・分析の基盤構築開始。新規生産設備や付帯設備での省エネ機器導入開始。	稼働可能時間最大化への技術開発は順調に進捗。SCADAは事前準備を完了し、2022年4月に試運転開始。省エネルギー効果が高いファンインバーター検証実施。
③ 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。	他社協業での企業内職場訓練受講時期決定。防災基準を作成し、各工場に展開中。

2023年度の道筋

戦略テーマ モノづくりトータルでの顧客価値最大化

第11次中期経営計画の戦略5は、2022年度までは購買部門、技術部門、生産部門の3部門によるサプライチェーンを軸とした生産現場のコスト改善とスマート化に関する戦略でしたが、2023年度はこれに商品開発部門を加えた4部門協働体制とし、今後も続くと予測される原材料価格や物流費の高騰への対応に加えて、商品・サービスのタイムリーな提供を実現できる体制を構築し、従来の枠組みにとらわれずにモノづくり全体で顧客価値の最大化を目指します。そのための具体的なアクションプランと目標は下記の通りです。

アクションプラン	目標
① 開発投資の構造改革	変化が常態化したNew Normalな時代において、多様化するニーズに合った価値を提供するために、新たな競争軸での商品差別化と商品・サービスのタイムリーな提供を実現する。
② 成長戦略を実現するための供給体制構築	成長戦略に追従する供給体制の持続可能性を高めるために、固定資産回転率230%、絶対操業度45.2%を実現する。
③ ESGとコストのバランスが取れたスマートファクトリーの稼働	社員および地球環境に配慮したモノづくりを推進するために、省エネルギー施策を実行すると同時に、再生可能電力比率50%を実現する。



2022年度の振り返り

戦略テーマ 究極のGembaづくりvol.2

先述したように、2022年度は、①グローバルな供給基盤の構築、②スマートファクトリー化の推進、③人づくりと仕組みづくりに取り組みました。①については、原材料の将来的な調達リスクに対応するために資材調達システムを再構築するとともに、ユニ・チャームプロ

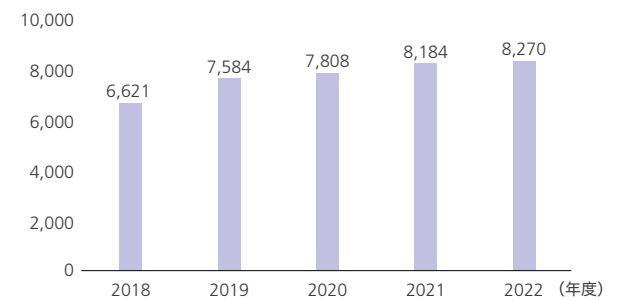
研究開発

研究開発ビジョン

「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」を開発基本方針に掲げ、不織布や高分子吸水材、紙・パルプ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、開発テーマの着手から発売までのリードタイムを短縮する取り組みも強化しています。

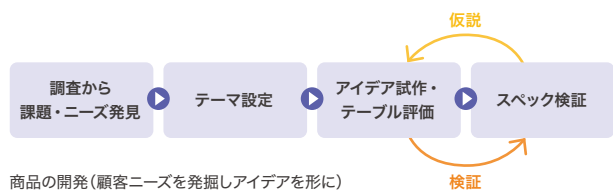
当社の商品開発は、主に「パーソナルケア商品開発」と「パートナー・アニマル(ペット)ケア商品開発」に分けられます。パーソナルケア商品開発は、「不快」を「快」にするアイデアを具現化することをミッションに、全てのライフステージに関わる新製品のアイデアを見つけ、商品という形にします。パートナー・アニマル(ペット)ケア商品開発は、犬や猫の健康を支え、家族はもちろん社会との共生を目指して、種類や年齢別など、きめ細かな商品開発に取り組んでいます。どちらの開発においても、現場に密着することを大切にしており、開発者は世界中のお客様の生活の場に赴いてニーズを掘り起こし、仮説を立てて検証を繰り返しながらアイデアを形にしていきます。商品の仕様が決まると生産設備や資材調達など、多くの関係部門と協働し、量産化の品質確認を行います。

研究開発費の推移 (百万円)



推進体制

当社では、5つの商品カテゴリー(ウェルネスケア、フェミニンケア、ベビーケア、Kireiケア、パートナー・アニマル(ペット)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)、新たな価値の提供に必要な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商品開発部門の「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。



商品の開発(顧客ニーズを発掘しアイデアを形に)

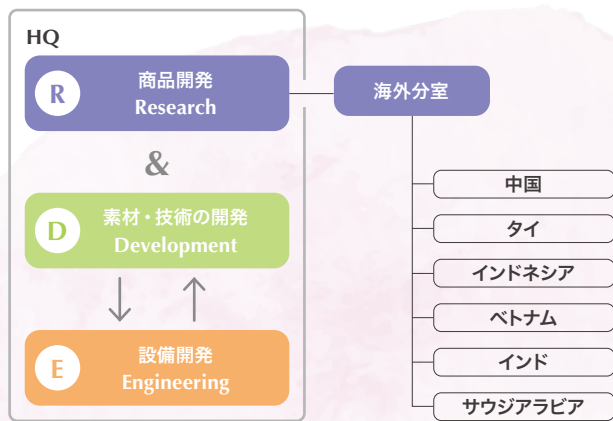
近年、COVID-19の感染拡大に伴い、お客様へのインタビュー調査や現地訪問を自粛せざるを得ない状況となりました。しかしながら、当社では、そのような状況においてもグローバルな研究開発活動を継続するために、新たな取り組みを進めています。

「デジタルスクラムシステム」の開発は、その一例です。このシステムの活用により、お客様の生活実態や使用実態の把握を目的としてオンライン上で在宅訪問ができ、臨場感ある映像や音声等の収集が可能です。また、パートナー・アニマル(ペット)を含め、普段通りの居住空間での行動観察が遠隔で24時間可能なため、新たなインサイトの発見につながると考えています。さらに、海外の製造現場に対して、商品改良や設備改善のための技術的な指導や指示が、システムを通して可能になりました。

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求し、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。



デジタルスクラムシステムを使ったインタビュー調査の様子



● 赤ちゃんの“ねんねリズム”を整える育児サポートコンテンツを開発

当社の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・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。2022年度は、広島大学大学院人間社会科学研究科の林光緒教授、滋賀大学教育学部の大平雅子教授と、赤ちゃんのすこやかな成長に欠かせない睡眠について共同研究を行い、「赤ちゃんが自分で眠ることができる力を育むために、生活リズムと眠りに適したリラックスできる環境の両面をサポートしていくことが大切である」という結果を日本睡眠学会

第47回定期学術集会(2022年6〜7月)で発表しました。

また、左記の結果から、赤ちゃんの「寝た」「起きた」といった日々の睡眠を記録することで、独自のアルゴリズムに基づき“ねんねリズム”をナビゲートする育児サポートコンテンツを開発し、『チームムーニーポイントプログラム』アプリに追加しました。



● RefF(リーフ)プロジェクト—紙おむつの水平リサイクルを目指して

RefFプロジェクトは、使用済みの商品を原料として同じ種類の製品をもう一度作る水平リサイクルによって、消費されない消費財を実現し、“ごみゼロ”の世界を目指す組織横断型のプロジェクトです。第一弾として、2015年より使用済み紙おむつの水平リサイクルへの取り組みを開始しました。

その後、本取り組みは2016年に鹿児島県志布志市と志布志市の廃棄物リサイクル処理を行っている「そおりサイクルセンター」、2018年からは鹿児島県曽於郡大崎町も加えた実証実験へと拡張し、異なる素材を分離する技術や当社が独自に開発したオゾン処理を用いて、取り出したパルプを殺菌・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にリサイクルする技術を確立しました。2022年5月には吸水紙の一部にリサイクル原材料を活用した紙おむつ『ライフリー』を製造し、6

月から鹿児島県の一部の介護施設でテスト使用を開始しました。



ユニ・チャーム 紙おむつの未来を考えるnote
https://note.com/unicharm_reff

● 猫と飼い主の幸せのために

猫の「食事の吐き戻し」という古くて新しい問題を解決するために、商品の設計はもちろん、マーケティング戦略や販売戦略、パッケージデザインなど、さまざまな部門が一体となって、新商品開発プロジェクトを開始しました。新商品の鍵となったのは、当社が独自開発した「食物繊維配合技術」です。この技術を使って適切に食物繊維を配合することで、猫の胃の中でドライフードの粒が素早くふやけて崩れ、吐き戻しを軽減することができます。また、フードには機能性だけでなく、猫に美味しく食べてもらうための嗜好性も重要なため、味に関わる原材料の配合を一から設計し直し、仮説・検証を繰り返して健康機能と美味しさを両立するベストな配合を確立しま

した。さらに、フードを包装するためのパッケージにも徹底的にこだわり、当社では大袋タイプのドライフードで初めてアルミニウムの包材による小分けパックを導入しました。

その結果、「健康機能食カテゴリー」への初参入にもかかわらず、当初計画の200%を越す売上を達成し、『AllWell』のブランド名に込めた願いである「全て(All)の猫に輝くようにいきいきと健康的に過ごしてほしい(Wellness)」という想いに近づく第一歩とすることができました。



● サウジアラビアのインサイトを捉えた新商品開発

近年、サウジアラビアでは女性の権利が拡大され、2020年には全身を包む伝統的な黒い衣服アバヤの着用規制が緩和されました。また、この規制緩和により、サウジアラビア女性へのインタビュー調査が可能になりました。

サウジアラビアの現地法人では、このような環境変化をチャンスと捉え、女性開発部員とマーケターが協働して消費者のニーズを探索し、差別化された商品の開発を開始しました。2021年度には100人以上の女性にインタビューを行い、その結果、デリケートゾーンの肌トラブルに対処するためにコーランにも記載されている

オリーブオイルを活用していることが分かりました。そこで、ベビー用紙おむつの開発で培った知見を活かし、当社初の「肌を保湿するオリーブオイル配合ナプキン」を開発・発売しました。発売後は、女性プロモーターによるOne to Oneの販売促進を展開し、サウジアラビアの女性から期待以上の評価を得ることができました。



知的財産

基本方針

当社では「NOLA & DOLA」の実現に貢献する商品・サービスの開発とこれを見現化する技術の確立に注力しており、研究開発活動により創出された知的財産を着実に出願・権利化することで、事業の持続的な優位性を確保することを目指しています。このような知的財産戦略の立案ならびに実行は、主に知的財産本部が担っています。

知的財産本部では、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、当社の知的財産を一元管理して、事業戦略や開発戦略と連動した知的財産戦略を策定・実行しています。特に、当社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。

知的財産本部のパーパス＝ミッション・ビジョン・バリュー

Purpose	SDGs達成への貢献		
Mission 使命・志	「共生社会」の実現	➔	私たちは、顧客のライフタイムバリューを最大化するために、知的財産の価値を高めることで企業価値の持続的成長を支え、「共生社会」の実現に寄与します。
Vision 軸足を置く事業領域	「NOLA & DOLA」の実践	➔	私たちは、会社の知的財産を尊重するとともに、顧客のライフタイムバリュー最大化を支える知的財産の創造・保護・活用の基盤を強化し、「NOLA & DOLA」を実践する商品とサービスに関わる知的財産の価値を最大化します。
Value 価値観の根幹	「共振の経営」の推進	➔	私たちは、各国・地域の知的財産に関わる法律と、知財専門能力を使い、当社が保有する知的財産権・データをビジネスの成功につなげる提案型かつ積極的な知財活動を推進します。

知的財産戦略

当社では、付加価値の高い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。この取り組みには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、他社の追従を防ぐ「高付加価値品への参入・追従抑止」です。もうひとつは、「低価格な類似品対策」です。当社の商品は、アジアでは特にブランド力が高く、外観や訴求点を模倣した安価な類似品が出回ることが多い

ため、商標や意匠、実用新案を活用して、これらの被害を最小化するようにしています。

また、上述のIPランドスケープを用い、当社の知的財産が他社と比べて相対的にどのような位置づけにあるのかについて分析・把握し、当社の知的財産の強みを客観的に捉え、経営層や事業部門、研究開発部門に情報発信しています。

このような取り組みを通して、お客様に提供する付加価値を知的財産として保護することを戦略の重点としています。

に扱うDXグループを知的財産本部内に設立しました。DXグループではITベンダーとの契約、オープンソースソフトウェアの確認、特許の登録まで一気通貫で現場をサポートし、DX分野のテーマ推進を担っています。

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早期審査申請による商標の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働きかけを進めています。

一方、当社の知的財産権の侵害や不当な権利行使に対しては、法的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。

● 特許と商標による複合的な保護―『MamyPoko Extra Dry Protect』

『MamyPoko Extra Dry Protect』は、マレーシアの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」という想いから生まれた、世界初*のアンチモスカプセルを搭載したベビー用紙おむつです。『MamyPoko Extra Dry Protect』には、蚊が忌避する、自然由来のレモンガラス成分がマイクロカプセルに入れられ、紙おむつのテープ部分に塗布されています。付け外しの際に、テープ部分がこすられることでカプセルが破碎され、レモンガラス成分によって紙おむつに蚊が近づくのを防ぎます。当社は、このアンチモスカプセルに関する技術について特許を取得するとともに、「ANTIMOS」という商標についても権利を取得しました。

今後も、現地ニーズを捉えた商品の新技術や商標などを知的財産として保護していきます。

* テープ部に香料含有の破壊有無の両マイクロカプセルが塗布されている構造。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)



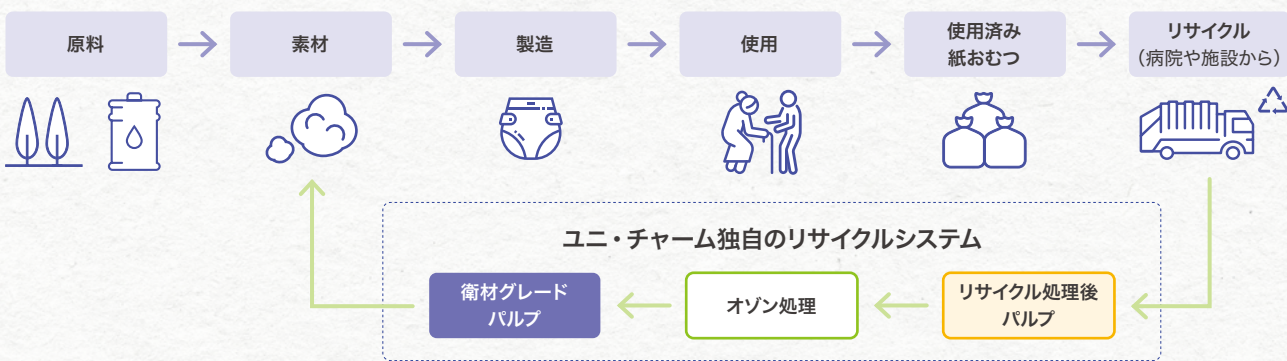
● 知的財産を活用した他社との共創―使用済み紙おむつのリサイクル

当社は、使い捨てることによる衛生管理を踏まえつつ、天然資源の循環型モデルの構築に長年取り組み、その一環として、使用済み紙おむつの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ています。このプロジェクトは、使用済みの紙おむつから新たな紙おむつの原材料を抽出するという水平リサイクルを志向するもので、当社では事業化に向けた活動を行っています。また、この活動を強

力に推進すべく、当社が多数保有する使用済み紙おむつのリサイクルに関する特許技術を当社だけで使うのではなく、関心のある企業や団体でも使用できるようにしたいと考えています。

このように当社の特許を協業先へ柔軟に開放していくことで、知的財産を活用した他社との共創を支援し、イノベーションの推進を強化します。

紙おむつの循環型モデル



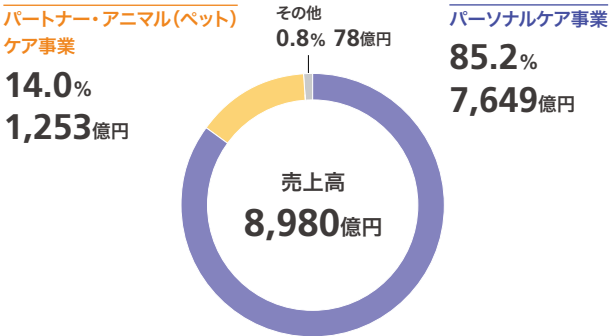
● ビジネスモデルの特許で守る―「手ぶら登園」

「手ぶら登園」は、保護者と保育士双方の負担軽減につながる紙おむつのサブスクリプションモデルで、現在、全国の数多くの保育施設で導入されています。保育園が保管している紙おむつやおしりふきの残数をデータ管理し、在庫が少なくなると自動的に発注するシステムを開発しました。また、ビジネスパートナーのBABY JOB株式会社と手ぶら登園のシステムに関する複数のビジネスモデル特許を取得しました。



事業別概況

事業別売上高構成(2022年度)



2022年度の業績全般の概況

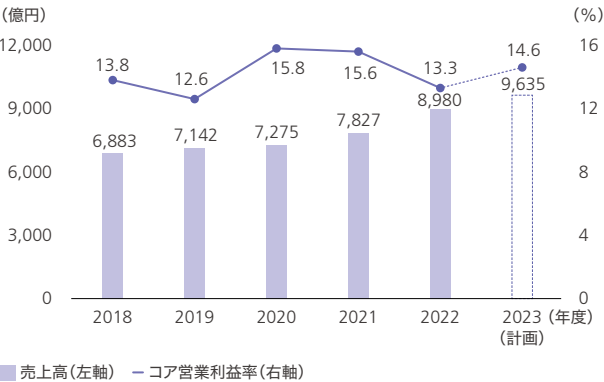
新たな価値の提案による「価値転嫁」の推進

2022年度の当社を取り巻く経営環境は、ロシアによるウクライナ侵攻などの地政学リスクの高まりによる資源価格の高騰や、為替変動などの影響によるインフレーションの加速など、予断を許さない状況が続きました。また、国や地域によって、COVID-19への対応が大きく異なり、その影響によって景気の回復ペースに大きな差が生じました。

まず、海外においては、タイやインド、インドネシアなどの主要参入国でCOVID-19の拡大による景気の悪化からは持ち直しの動きがみられた一方、中国では上海でのロックダウンに代表されるような行動規制の影響を受けて不透明な経済状況が続きました。このような不安定な経済環境ではありましたが、当社商品が生活必需品であることを踏まえて、安定供給に向けた取り組みを継続しました。また、北米やインドネシアなどの地域においては、新商品やリニューアル

(注)市場シェアに関する言及は全て、2022年、ユニ・チャーム調べによるものです。

事業全般の売上高とコア営業利益率の推移



商品を積極的に発売し、価値転嫁を進めることで急激なコスト上昇に対応しました。

日本国内においても、景気が持ち直しに向けて動中、高付加価値商品の需要を喚起するための新しい価値提案を継続的に実施しながら価値転嫁を進め、市場シェアの拡大に努めました。

このような経営環境の中、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ような、世界初・世界No.1の商品とサービスを提供し続けます」という基本方針に基づき、独自の不織布加工・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、その人らしさが尊重され、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」=Social Inclusionの実現に向けて取り組みました。

事業全般の今後の見通し

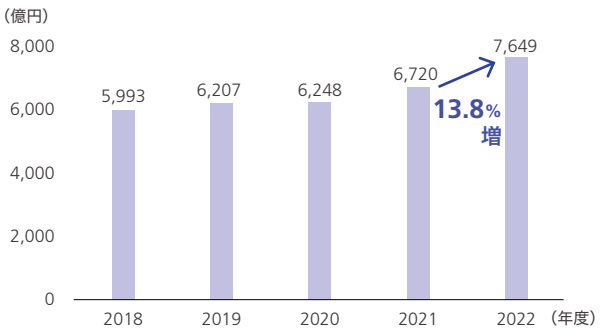
DXを推進し消費者ニーズを捉えた衛生関連商品の開発と市場創造

第11次中期経営計画の最終年度である2023年度は、資源価格は依然として高水準で変動し、主要参入国では引き続き不透明な経済状況が続きますが、コロナ禍から平時に移行することにより景気は緩やかに回復すると予想しています。また、為替の変動は2022年度ほどの乱高下がなかったとしても、円高が換算にはマイナスに影響する一方で、原材料などの仕入れではプラス効果となるため、今後も注視する必要があると考えています。このような中、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。

海外のパーソナルケアでは、ゼロコロナ政策緩和により緩やかに景気が回復する中国において、フェミニンケア関連商品を中心にプレミアム化の促進で市場を牽引します。また、インド、東南アジアを中心に、各国・地域のニーズを捉えた新たな価値の提供による継続的な価値転嫁を通じて、市場を上回るスピードで高い成長を実現し、

パーソナルケア事業

売上高



SWOT分析

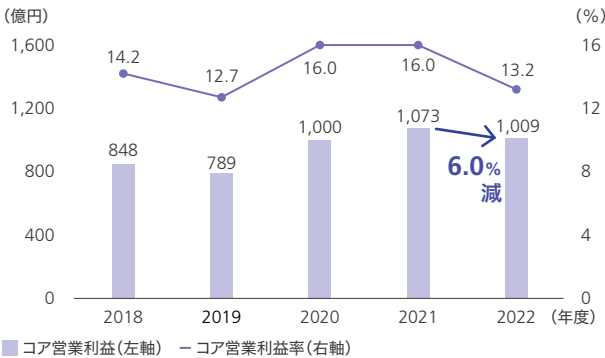
強み

- アジア市場No.1のポジション
- 不織布・吸収体の加工・成形技術力
- 赤ちゃんからお年寄り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

弱み

- 消費者の「使い捨て」に対する罪悪感の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ
- デジタル人材不足

コア営業利益、コア営業利益率



機会

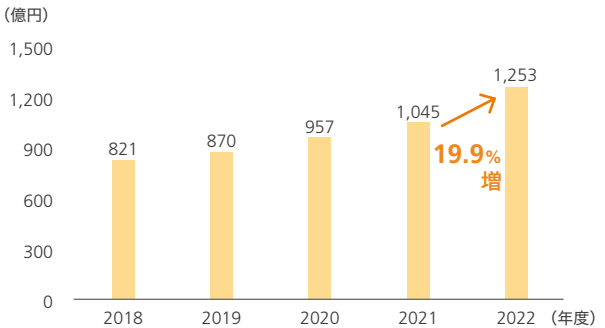
- 新興国の経済成長による衛生的な生活を求める中間層の増加
- 先進国での介護人口の増加
- 健康的な老後を望む高齢者の増加(健康寿命の延伸)
- 感染予防意識の拡大
- 安全・安心な商品に対するニーズの高まり
- 高付加価値商品に対するニーズの高まり

脅威

- 出生数減少などの人口動態の変化に伴うリスク
- 原材料価格変動リスク
- 地政学リスク
- 為替リスク
- 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

売上高



SWOT分析

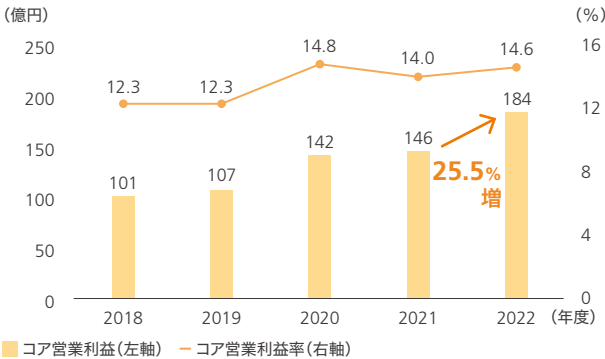
強み

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

弱み

- 消費者の「使い捨て」に対する罪悪感の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ
- デジタル人材不足

コア営業利益、コア営業利益率



機会

- 世界的な単身世帯・2人世帯の増加による飼育頭数の増加
- パートナー・アニマル(ペット)に癒しを求める人の増加
- 安全・安心な商品、高付加価値商品に対するニーズの高まり
- 室内飼育の増加によるトイレタリー用品需要の高まり
- 医療や技術の進化によるパートナー・アニマル(ペット)の長寿化

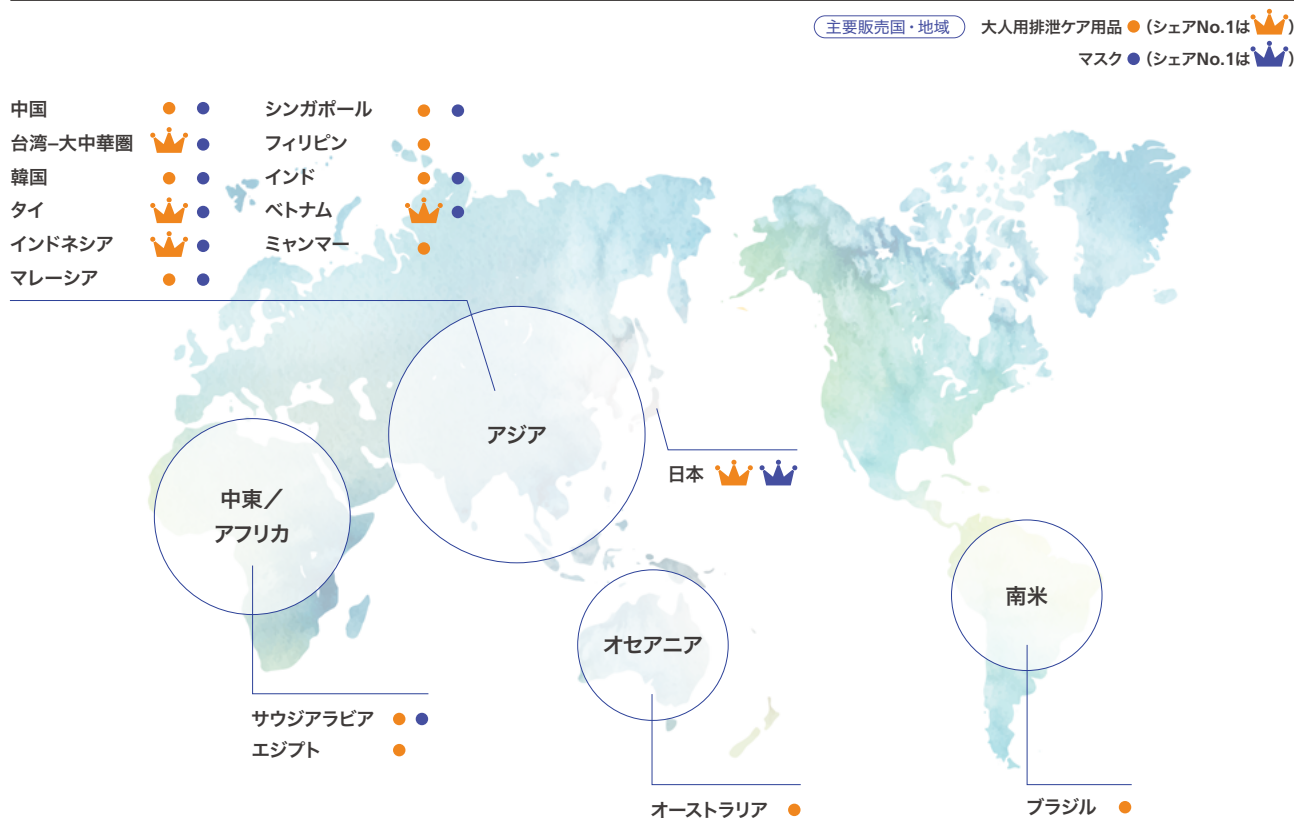
脅威

- 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

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

多くの国や地域において、日本以上のスピードで高齢化が進んでいます。中国では現地のニーズに合った新商品の発売と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みました。またタイ、インドネシア、ベトナム、マレーシアといった東南アジア地域では、商品ラインアップの拡充と、日本で確立したケアモデルの普及促進を図り、引き続き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国内市場においては、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で行動制限が緩和されたことなどもあり、市場は回復へ転じました。そのような中、パンツタイプ紙おむつでは、足腰の負担を軽減する「骨盤サポートフィット®」を機能強化するなどの価値向上に努め、安定的な成長を実現しました。

また、マスクの着用が常態化したことで、安全・安心の面から日本メーカーのマスク需要が高まる中、安定供給と消費者ニーズを捉えた新商品で『超快適®』ブランドのラインアップを充実させ、市場の活性化に努めました。感染対策としてマスクが欠かせなくなった一方で、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もいます。そのような方に向けて、ウイルス飛沫を対策しながら、口元や顔の表情が視認できる『unicharm 顔がみえマスク』を発売しました。この取り組みを通じて、「全ての人が平等で不自由なく暮らせる『共生社会』=Social Inclusion」の実現に貢献しています。マスク市場は、いわゆる「with コロナ」への移行に伴い、市場成長の鈍化が予測されるものの、今後も新商品などの発売で市場の活性化と市場シェアの拡大に努めます。

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などの価値転嫁を進めた結果、売上高は市場成長率以上の伸長を実現し、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、高成長を実現しました。当社では引き続き、小売業に対する「尿ケア商品を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」の情報提供などにより、快適な介護環境をサポートします。

また、近年のCOVID-19の感染対策需要で急成長を果たしたマスクでは、安全・安心の観点から引き続き日本メーカーの需要が高く、さらなる市場の活性化に努めた結果、当社の店頭シェアはNo.1を継続しています。今後、COVID-19収束に伴い、マスクを着用する場面の見直しなどによって市場成長の鈍化が予想されますが、引き続きあらゆる消費者ニーズに対応した商品開発や、定着しつつある感染予防対策としてのマスク着用に適切に対応することによって、安定的な成長を目指します。

価値転嫁

『ライフリー 超うす型 下着の感覚パンツ(2回吸収／4回吸収)』

ウエスト部分の厚みを約2分の1*1の薄さにすることで、腰回りがゴワつかない軽いはき心地を実現しました。下着のようなはき心地の商品を提供することで、毎日いきいきと生活する意欲を支え、フレイル*2対策につながると考えています。

*1 吸収体を含まない腰まわり不織布の薄さ。当社
の同じ吸収回数の商品比
*2 健康な状態から要介護状態になるまでの中間の
段階



価値転嫁

『超快適®マスク 高学年専用タイプ』

成長期の小学校高学年の顔にぴったりフィットする高学年専用タイプの追加によって、『超快適®マスク』ブランドのラインアップの拡充を図り、お客様満足度の向上とともに、マスク市場の拡大に努めています。



中国

日本以上のスピードで高齢化が進む中国では、大人用排泄ケア用品に関する認知度の低さが課題となっています。そのため、積極的なマーケティング投資を通じて、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。また、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に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。

価値転嫁

『乐互宜 轻爽舒肌内裤型成人纸尿裤』

パンツタイプ紙おむつ『乐互宜 轻爽舒肌内裤型成人纸尿裤』のMサイズとLサイズを改良発売するとともに、お客様のニーズにお応えしてXLサイズとXXLサイズを新発売しました。また、テープタイプの『乐互宜 安心干爽成人纸尿裤(厚型)』を新発売し、ラインアップの拡充を図っています。



東南アジア

タイやインドネシア、ベトナムなどの地域では高齢化が進み、大人用排泄ケア用品の需要が高まっています。このような中、2018年9月に買収した大人用紙おむつの製造、販売を行うDSG (Cayman) Ltd. (以下、DSGCL)の強固な市場シェアと高いブランド認知度によるシナジー効果の拡大、物流機能などのオペレーション統合によるコスト削減を進めています。中国と同様にポテンシャルが高い東南アジアでも、商品ラインアップの拡充による大人用排泄ケア用品の普及促進でマーケットポジションをより強化し、飛躍的な成長を目指します。

タイ

価値転嫁

『LIFREE NIGHT PANTS(ADL1~3)』

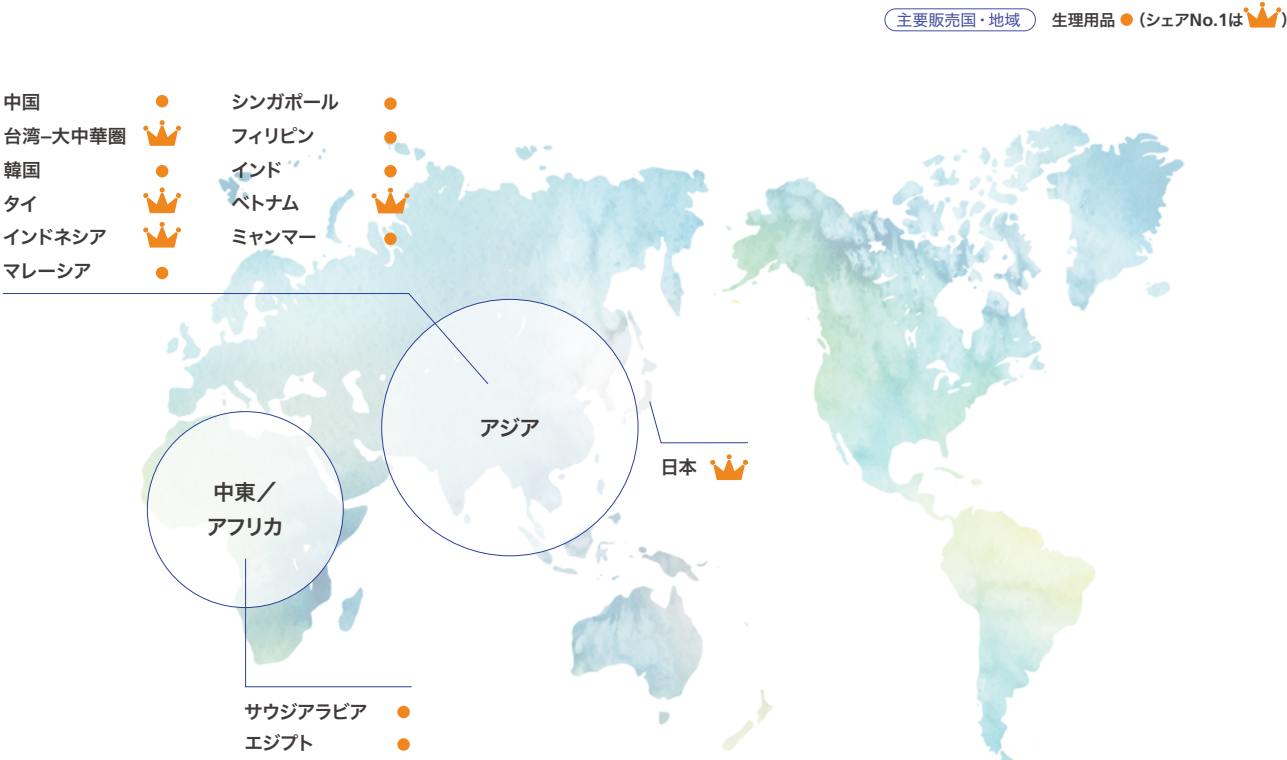
2022年に新発売された、高いフィット性と一晩中モレない吸収力を搭載した夜用のパンツタイプ紙おむつです。一晩中安心して過ごせるよう、快適性の向上に努めました。



パーソナルケア事業

フェミニンケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

中国では、沿岸部の都市を中心に、販売エリアや取り扱い店舗数の拡大、eコマースでの販売強化に取り組みました。ゼロコロナ政策の継続による断続的なロックダウンにより、供給面で影響を受けましたが、若年層をターゲットに継続的な新価値提案を実施した結果、高付加価値商品であるショーツ型ナプキンなどを中心に、継続的な成長を実現しました。

タイ、インドネシア、ベトナムといった東南アジア地域においても、新コンセプトである、清涼感のあるつけ心地を実現したクールタイプナプキンなどの高付加価値商品が好調に推移しました。また、中東

では、現地の習慣を捉え、オリーブオイルを配合した新商品などの積極的なマーケティング投資により、サウジアラビア国内の販売に加え、近隣の中東諸国への輸出が進み、安定的な成長を実現しました。

生理の対象人口が減少傾向にある日本国内においては、健康意識と安心志向が高まる中、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SNSなどを活用した消費者とのコミュニケーションなどでブランド価値の向上に努めた結果、シェアを拡大し高い成長を実現しました。

中国



『苏菲 裸感S贵族棉安心裤』

サウジアラビア



『SOFY Olive』

日本



『ソフィ 超熟睡ショーツ ORGANIC®』

地域別事業戦略

日本

生理対象人口の減少と、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伸長を実現し、市場シェアは50%を超え、No.1を継続しています。また、市場に合わせた高付加価値商品のまとめ買いパックなどの展開により、高い収益性も維持しています。引き続き、生理による女性の心身双方の負担を軽減する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ます。

インドネシア

消費者ニーズに合わせたハーブ配合ナプキンや、タイで誕生した清涼感のあるクールタイプナプキン、中国で開発された就寝時の長時間利用でもモレにくく安心な夜用ショーツ型ナプキンなどの高付加価値商品による価値転嫁を進め、店頭価格が順調に上昇しました。その結果、売上高は高い成長を実現し、市場シェアは約40%とNo.1を継続しています。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ます。

価値転嫁 『CHARM Herbal Ansept+ Bio』

肌に触れる表面シートとショーツと接するバックシート、個包装やパッケージに、従来廃棄されていたサトウキビの搾りかすを原材料に活用した「バイオマテリアル*」素材を採用しています。また、環境配慮型商品の発売を通じて、石化由来プラスチックの使用量を削減するとともに、インドネシアの消費者に対して、プラスチックごみの削減に貢献することを呼びかけています。



* プラスチック素材の一部をバイオマスプラスチックに変更した素材

インド

生理対象人口が多く、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、生理の仕組みや生理用品に対する正しい知識などの普及啓発に努めています。2019年度からはWebを活用しながら母親と一緒に学ぶためのセッションを開始し、月経に関して母娘で話し合う機会も提供しています。また、農村地域に住む女性の経済的自立を促進することを目的に、当社商品を販売するショップを運営する女性起業家を育成し、支援する活動を拡大しています。これらの活動を通じて、消費者ニーズを捉えた商品の拡販で売上高は2桁を超える高い成長率を実現しました。引き続き、生理用品の認知拡大と普及促進に取り組みます。

中国

上海や広州、北京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によって『ソフィ』ブランドを強化しています。2022年度は上海のロックダウンや流通在庫の圧縮などの影響を受けましたが、安定的な成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19%でNo.2となっており、今後はリアル小売業での取り扱い店舗数の拡大と併せて、さまざまなeコマースでの流通量拡大に取り組みます。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、中国市場でのシェアNo.1を目指します。

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、タイで考案された清涼感のあるクールタイプのナプキンや活性炭配合タイプの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ました。市場シェアは約58%とNo.1を継続し、原材料価格の高騰や物流費率の上昇、通貨安などの影響がある中でも高い収益性を維持しています。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改善を目指します。

ベトナム

タイで誕生した清涼感のあるクールタイプナプキンなどの高付加価値商品の展開により、売上高は2桁を超える高い成長率を実現し、市場シェアは約57%とNo.1を継続しました。また、夜用ナプキンやクールタイプナプキンによる価値転嫁を進めた結果、店頭価格が順調に上昇し、原材料価格の高騰や物流費率の上昇などがある中でも高い収益性を維持しています。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改善を目指します。

価値転嫁 『Diana THAN HOẠT TÍNH(活性炭)』

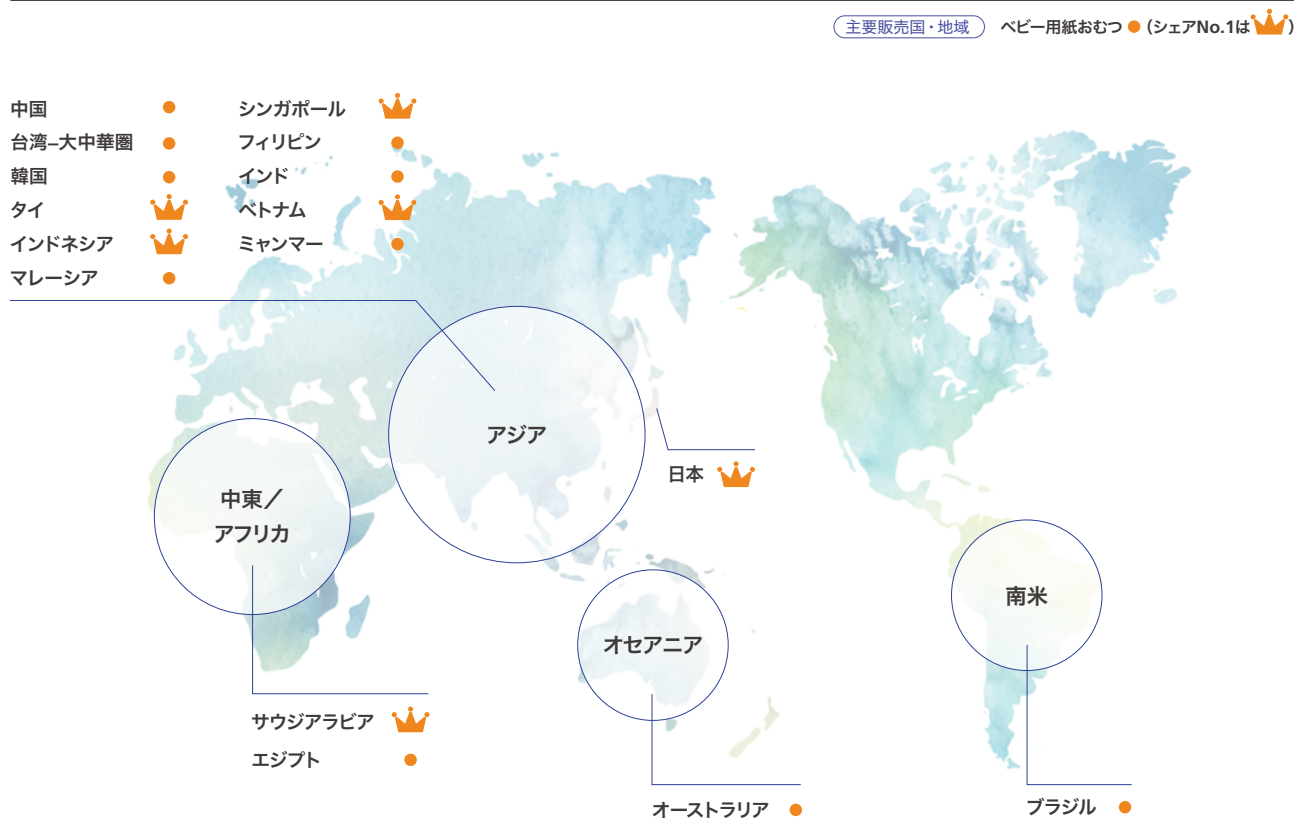
ベトナムのお客様が快適に、自信を持って生理期間を過ごせるように、年々拡大する抗菌・消臭ニーズを捉えた、ベトナム初の活性炭ナプキンを2023年3月に新発売しました。活性炭とNano AG+が衛生的な状態を保ち、生理中の嫌なニオイをコントロールします。



パーソナルケア事業

ベビーケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

COVID-19の拡大の影響で、市場の二極化が進んでいたタイにおいては、2018年に買収したDSGCLとのシナジー効果を活かし、幅広いお客様のニーズに応えています。新興国の中でも紙おむつの普及率が低いインドでは、北部工場の再稼働と既存工場の生産増強、近隣諸国からの輸入で、パンツタイプ紙おむつの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た結果、高い成長を実現しました。ローカル企業の台頭や少子高齢化が進む中国では、ゼロコロナ政策の継続による断続的なロックダウンにより、供給面で

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36%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の消費者が、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、戦略的に中国向け輸出を縮小しました。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みます。

影響を受け、売上高が伸び悩みましたが、収益性の高い中国製プレミアム商品『ムーニー』に注力すべく、日本製プレミアム商品の在庫調整を進めました。

少子高齢化が進み、市場が縮小傾向の日本国内においては、『ムーニー』と『マミーポコ』の2ブランドそれぞれで新たな付加価値を搭載した商品ラインアップの拡充を図ることで価値転嫁を進め、「笑顔あふれる育児生活」の実現に取り組みました。

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の消費者が、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、消費者ニーズを捉えた中国製の高付加価値商品の販売強化に取り組んでいます。2022年度は上海のロックダウンや流通在庫の圧縮などの影響を受ける中、日本製の高付加価値商品から中国製の高付加価値商品へシフトする構造改革を実施しました。引き続き、消費者の価値観の変化を捉えながら、中国製の高付加価値商品の展開を強化することにより、収益性の改善につなげます。

インドネシア

ベビー用紙おむつの需要が高まる中、お手頃な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42%とNo.1を継続しています。原材料価格の高騰や通貨安などの影響がありましたが、フィット性と肌への優しさを両立した高品質な紙おむつを中心として価値転嫁を進めたことで店頭価格が順調に上昇し、コストアップを吸収することができました。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と高付加価値化により、さらなる市場シェアの拡大と収益性の改善に取り組みます。

価値転嫁 『MamyPoko Pants X-tra Kering』

ウエスト部分のゴムに、当社が独自に開発した新技術を採用しました。赤ちゃんの動きに自由にフィットしながらも、紙おむつがズレない設計にすることで、大人よりもデリケートな赤ちゃんの肌を荒れやかゆみの心配から守ります。



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と二極化する中、高価格帯のユニ・チャーム商品と、お手頃価格帯のDSGCLの商品とをミックスした市場展開により約87%と圧倒的なシェアを継続しています。出生数の減少とベビー用紙おむつ市場が成熟化する中、引き続き、2ブランドの展開によるシナジー効果を発揮し、安定的な売上高成長と収益の改善を目指します。

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ます。工場火災による供給不足は北部工場の再稼働により解消し、吸収力や吸収スピードを改良した紙おむつを中心として価値転嫁を進めた結果、売上高は2桁を超える高い成長率を実現しました。また、店頭価格も順調に上昇したことで、原材料価格の高騰や通貨安などの影響がある中でも収益性を改善したことで、黒字化も実現しました。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と販売エリアの拡大により、インド市場シェアNo.1を目指します。

価値転嫁 『MamyPoko Extra Absorb』

従来品より50%広がったワイドスプレッドクリスクロスシートが素早く吸収して重くならず、朝までモレ安心です。



ベトナム

COVID-19の影響による出生数の減少で市場の成長が鈍化し、原材料価格の高騰や物流費率の上昇などもある中、薄さと吸収力を兼ね備えた紙おむつの発売などによる価値転嫁を進めた結果、店頭価格が順調に上昇し、市場シェアも約38%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みます。

価値転嫁 『Bobby Tape』『Bobby Pants』

吸収体の薄さが3mmで通気性のよい『Bobby』。さらなる肌への優しさを実現するために、内側表面シートに天然ライソオイルを配合しました。赤ちゃんのお尻をさらさらに保ちます。



サウジアラビア

COVID-19の影響による出生数の減少や流通在庫の圧縮、原材料価格や人件費等の高騰の影響を受ける中、オリーブオイルを配合した紙おむつや夜間のモレに安心な紙おむつによる価値転嫁を進めた結果、市場シェアは約52%とNo.1を継続しています。また、サウジアラビア国内では競争が激しいものの、近隣の中東諸国への輸出は好調に推移しています。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ます。

価値転嫁 『BabyJoy Olive』

アラブ地域では、「オリーブオイルは肌にやさしい」という文化が根付いていることを踏まえ、肌に接する表面シートに保湿効果があるオリーブオイルを配合しています。



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。原材料価格や物流費の高騰、通貨安などの影響がある中、夜間のモレに安心な紙おむつを中心とした価値転嫁を進めた結果、店頭価格が順調に上昇し、売上高は高成長を実現しました。ブラジルで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市場を拡大し、収益性の改善に取り組みます。

価値転嫁 『MamyPoko Fralda-Calça』

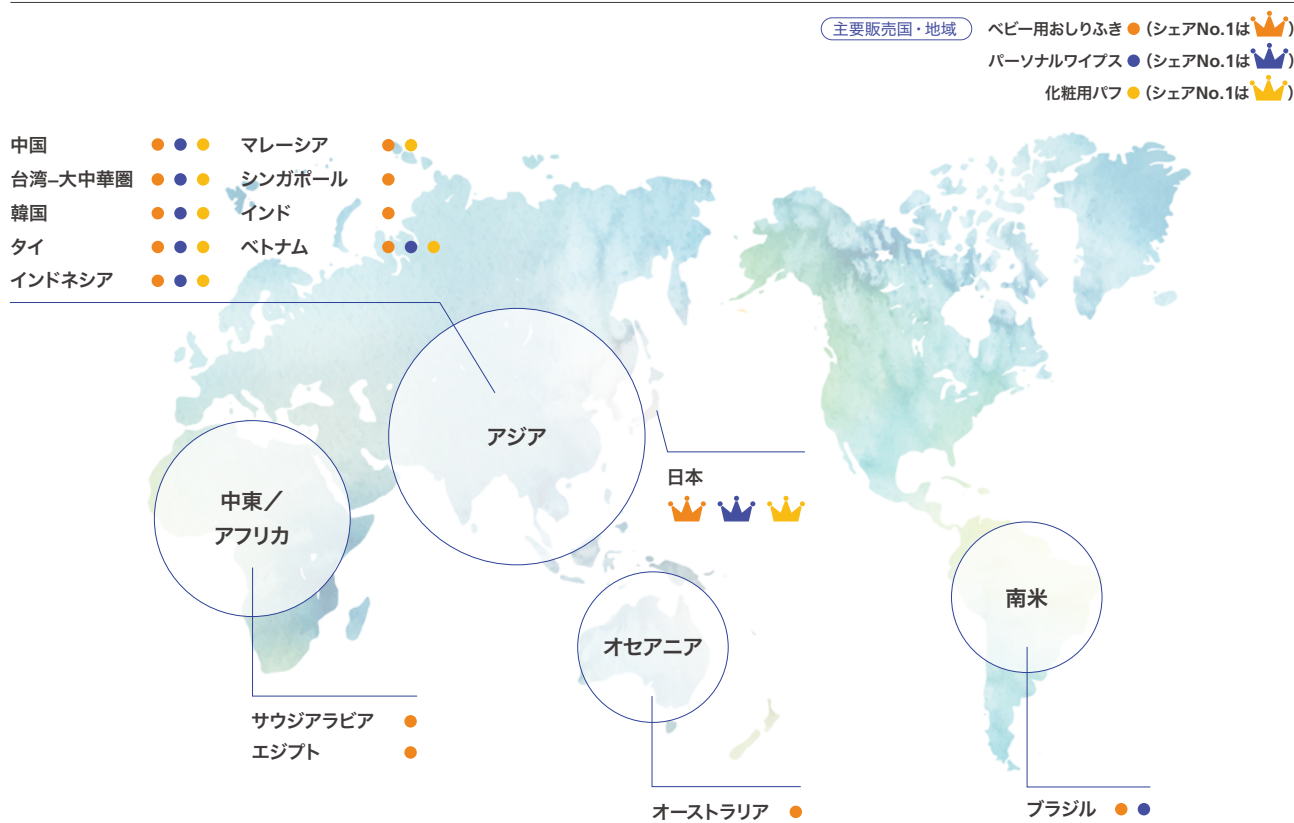
一晩中モレにくい安心の吸収力だけではなく、リアルな通気孔を搭載した通気性のよい、パンツタイプの紙おむつです。赤ちゃんのお尻を一晩中さらさらに保ちます。



パーソナルケア事業

Kireiケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

物理的な美しさや清潔さだけでなく、人の内面まで包含する美しさをあえて表音文字であるアルファベットで「Kirei」と表記することで、日本だけでなく、全世界に広い概念と共通の表現として発信し、「全ての人々が安全・安心でKireiな生活が送れる環境を目指す」という想いを込めて、ウェルネスケア関連商品とベビーケア関連商品のワイプス、化粧用コットンを統合し、「Kireiケア関連商品」としました。

地域別事業戦略

日本

COVID-19の感染対策で除菌、清潔、安全志向の高まりからウェットティッシュの使用習慣が浸透し使用枚数が増加しています。原材料価格や物流費の高騰などの影響がある中、新たな価値の提案による価値転嫁を進めた結果、市場シェアは約41%とNo.1を継続し、売上高は2桁を超える高い成長率を実現しました。引き続き、さまざまな生活場面におけるウェットティッシュの使用提案や感染対策を踏まえた商品開発により、安定的な成長を目指します。

日本国内においては、ウェットティッシュ『シルコット』ブランドの安定供給と、市場シェアの拡大に努めた結果、安定的な成長を実現しました。今後は、日本だけではなく世界的にも衛生意識の高まりと使用の定着が見込まれることから、当社商品の提供により、世界中の全ての人々が安全・安心でKireiな生活を送ることができる社会の実現を目指します。

価値転嫁 『シルコット®99.99%除菌*1抗菌Plus*2』

カプリル酸グリセリル、ウンデシレン酸グリセリル、リシノレイン酸グリセリルの3種類の植物由来成分を抗菌剤に配合し、拭くだけで24時間菌の増殖を抑制します。

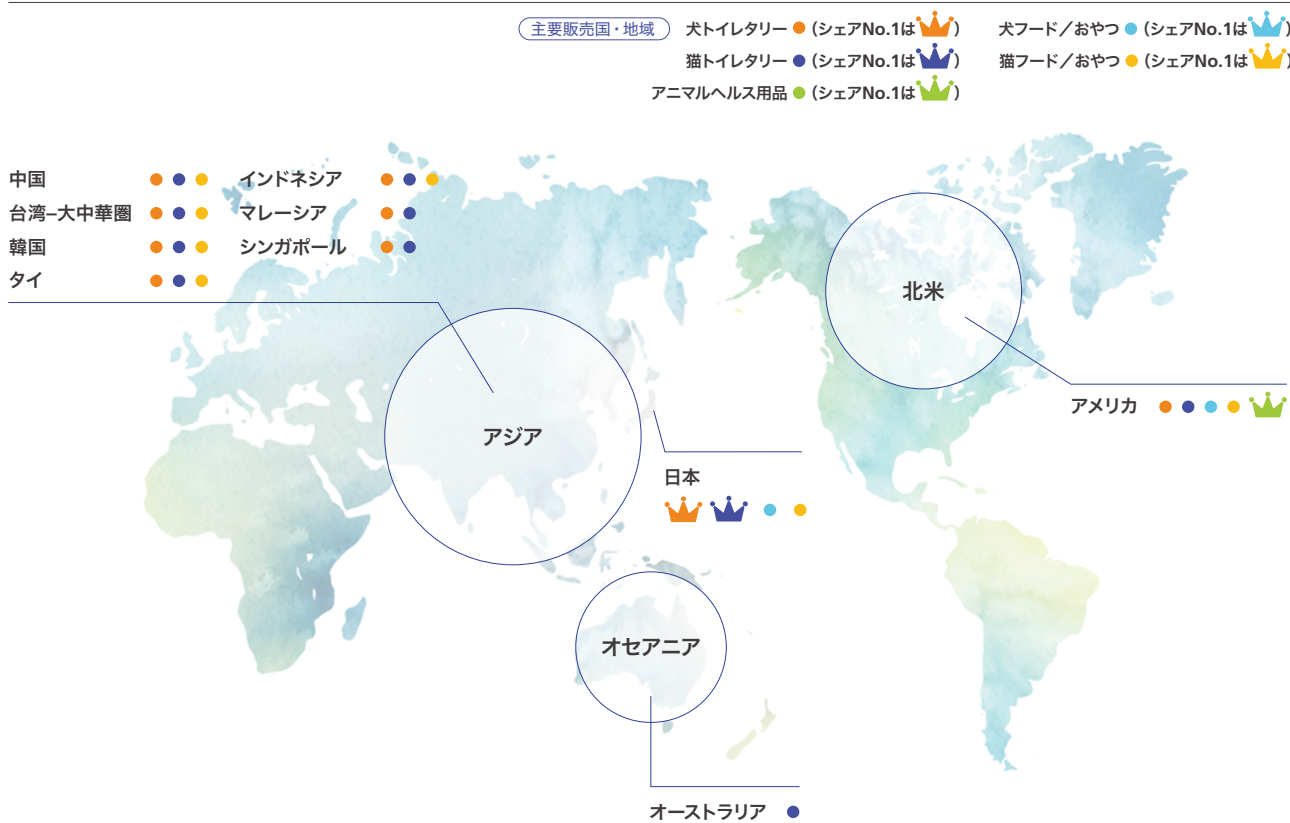
*1 全ての菌を除菌するわけではありません。

*2 ウェットティッシュで拭いた面の菌の増殖を抑制。全ての菌を抗菌するわけではありません。



パートナー・アニマル(ペット)ケア事業

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

日本国内においては、2020年から続くCOVID-19拡大の影響下で在宅時間が増えたことなどにより、パートナー・アニマル(ペット)との接触機会が増えました。当社では、新商品とリニューアル商品でラインアップの充実と価値転嫁を進め、急激なコスト上昇に対応しました。フードにおいては、猫用では健康志向の高まりに応えた商品などで消費者満足の向上に努め、犬用では犬種ごとの特徴や年齢に合わせた商品や新コンセプト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。トイレタリーにおいては、犬用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拡大の影響で、パートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数と接触機会が増え、近年の急激なコスト

上昇に対応した価値転嫁と、日本の技術を搭載した新たなコンセプトのウェットタイプの猫用副食や、高品質な犬用トイレタリーシートなどの販売が好調に推移した結果、高い成長と収益性の改善を実現しました。

北米に次ぐ世界第2位の市場規模を誇る中国では、江蘇吉家寵物用品有限公司(以下、JIA PETS社)と資本業務提携を行い、日本の消費者に支持された当社の商品技術および生産管理ノウハウと、JIA PETS社が保有する生産体制や研究開発、eコマースチャネルでの販売力などを活用することにより、中国市場におけるパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の飛躍的な拡大を目指します。

パートナー・アニマル(ペット)ケア事業

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)の飼育頭数が増え、一緒に過ごす時間も増加しています。原材料価格高騰の影響がある中、健康に配慮した高付加価値商品のまとめ買いニーズに対応し、大容量パックなどを活用した価値転嫁を進めた結果、フードの売上高は市場成長率以上に伸長し、中でも猫用フードやおやつなどが高い売上高成長を果たしました。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トイレタリー関連商品も好調に推移し、市場シェアNo.1を継続しています。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、安定的な成長と収益性の改善を目指します。

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、当社の不織布・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となる、日本の技術を搭載したウェットタイプの猫用副食をはじめとする高付加価値商品の展開などを進めています。

2022年度は、原材料価格や物流費の高騰などの影響がある中、猫用副食のラインアップ拡充などによる価値転嫁を進めた結果、高い売上高成長と収益性の改善を実現しました。引き続き、当社が持つトイレタリー、ならびにフードに関する商品開発力や製造技術と、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みます。

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、北米に次ぐ世界第2位の市場規模を誇る中国では、都市部を中心とした飼育頭数の増加により、フードやトイレタリーなどのケア用品の需要拡大が顕著で、今後も高い成長が期待されています。このため、2022年11月に中国現地法人において、JIA PETS社と資本業務提携を行いました。JIA PETS社は2013年の創業以来、

価値転嫁 『AllWell 室内猫用 フィッシュ味挽き小魚と ささみフリーズドライパウダー入り 2.5kg』

COVID-19の感染拡大により、買い物の頻度・滞在時間を抑えて計画的に買い物をする方が増えました。また、調査では約40%の方が「買い物に行く回数を減らすためにまとめ買いをするようになった」と回答しています*。そこで、このような買い物行動の変化によるまとめ買いニーズにお応えするために、さまざまなフードで買い物の手間が省け、お買い得な大容量パックを発売しています。



* 出典：株式会社クレオ 生活行動研究室「新型コロナウイルスの影響による生活者の買い物行動・価値観の変化に関する調査」を加工して作成

価値転嫁 『Wet Cat Treats Delectables』

お皿をきれいに舐めてしまうほど美味しい『Delectables』は、食器に入れて与えるパウチタイプと、猫とのコミュニケーションに役立つ手から与えるチューブタイプをラインアップしています。多様なテクスチャー・フレーバーに加えて子猫・成猫・シニアのライフステージ別商品、猫がさまざまな味を楽しめるバラエティパックも販売しています。



- 62 環境に対する取り組み
- 63 環境目標2030
- 64 気候変動(TCFDに基づく開示)
- 66 社会に対する取り組み
- 66 人権
- 67 サプライチェーンマネジメント
- 68 品質
- 69 コミュニティ
- 70 ガバナンスに対する取り組み
- 70 コーポレート・ガバナンス
- 80 役員一覧
- 82 社外取締役メッセージ
- 83 コンプライアンス
- 84 リスクマネジメント

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おり、アジアを中心としてグローバル展開を進める中で、当社の環境負荷低減の役割や責任が年々拡大しています。

当社は、未来の世代へ美しい地球を受け継いでいくために、消費財を扱うメーカーとしての責任の大きさを認識するとともに、「ユニ・チャームグループ環境基本方針」に基づき、SDGsやパリ協定等の目標の達成に、事業を通じて貢献していきます。また、全ての企業活動において地球環境に配慮したモノづくりを推進し、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・サービスを提供することで、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。

2020年5月に策定した「環境目標2030」では、「プラスチック問題対応」「気候変動対応」「森林破壊に加担しない(調達対応)」の3つの課題に対して、2050年のビジョンを掲げた上で2030年の目標を設定しました。また、同10月に策定した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」においても「地球の健康を守る・支える」の重要取り組みテーマを設定し、目標達成に向けた活動を推進しています。

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、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。

環境基本方針	ガイドライン
1. 環境に配慮した商品・サービスの開発への取り組み 私たちは、商品・サービスの提供の各段階「コンセプト立案～原材料調達～製造・加工～物流・販売～使用～廃棄・リサイクル」における環境負荷をできる限り低減(省エネルギー・省資源・廃棄物削減など)するような商品設計・サービス設計を行い、消費者へ提供します。	1. 環境に配慮した商品・サービスの開発への取り組み - 私たちは、「地産地消」を旨とした原材料の調達と使用に努めます - 私たちは、原材料におけるバージン石化由来プラスチックの使用量を削減します - 私たちは、使用済み商品のリサイクルシステムを確立し、展開国・地域を増やします
2. 気候変動対応への取り組み 私たちは、地球温暖化を抑制するために、バリューチェーン上の温室効果ガスを可視化し、正しく把握し、削減に取り組み、排出量ネットゼロの実現を目指します。	2. 気候変動対応への取り組み - 私たちは、バリューチェーン上の温室効果ガス排出量を正しく把握し、削減計画を立案し、これを着実に実行します - 私たちは、再生可能電力を積極的に活用します
3. 省エネルギー、省資源、廃棄物削減への取り組み 私たちは、地球環境保全のため、商品の開発・設計段階で省エネルギー、省資源、廃棄物削減などに配慮した技術の開発に努めます。また、バリューチェーン上の全ての活動において、資源やエネルギーの効率的な使用、廃棄物・排出物の削減、リサイクルに努めます。	3. 省エネルギー、省資源、廃棄物削減への取り組み - 私たちは、エネルギーや原材料を効率的に活用します - 私たちは、商品(含む包装材料)の省資源化に努め、リサイクルを推進します - 私たちは、バリューチェーン上の全ての活動で生じる廃棄物を削減します
4. 地域や自然の環境保全に責任ある取り組み 私たちは、バリューチェーン上の全ての活動における森林資源や水資源の利活用において、生物多様性を考慮し、地域や生態系の保全に努め、排水等による汚染防止に積極的に取り組み、地域や自然に悪影響を及ぼすことのないよう責任を持って取り組みます。また、万が一、環境に対し何らかの悪影響を及ぼしていることを把握した場合には、最優先かつ迅速に是正措置を講じます。	4. 地域や自然の環境保全に責任ある取り組み - 私たちは、生物多様性の保全に努め、持続的な利用に寄与する技術の開発・利活用・普及を推進します - 私たちは、バリューチェーン上の全ての段階において、生物多様性の保全と持続可能な利用に貢献します - 私たちは、森林資源破壊に加担することのないよう、認証材を活用し、トレーサビリティの確保に努めます - 私たちは、水リスクを把握し、水リスクの高い国・地域で事業活動を営む場合には、適切な対策に努めます - 私たちは、効率的な水の利用と排水による汚染防止を推進し、水課題に取り組みます
5. 法規制などの遵守への取り組み 私たちは、原材料の調達から使用後の廃棄までの商品ライフサイクルの全段階で、関係する法規制や条例などを遵守するとともに、自主的な行動基準を設定し、地球環境保全に努めます。	5. 法規制の遵守への取り組み - 私たちは、自社に関係する環境法規制や条例などを遵守します - 私たちは、必要に応じて自主基準を設定し遵守します - 私たちは、法規制や条例、自主基準などについて、これを遵守していることを定期的に評価し、万が一守れていない場合には是正措置を講じます
6. 社会とのコミュニケーションの取り組み 私たちは、持続可能な社会を構築するために、お取引先様をはじめとするさまざまなステークホルダーとパートナーシップを築き、信頼される企業となれるように努力し続けます。	6. 社会とのコミュニケーションの取り組み 私たちは、お取引先様、顧客、地域の人々、外部機関、専門家など全てのステークホルダーと真摯な対話に努めることによって、地球の生態系を守る活動を共に推進します

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の運用については、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。

「環境目標2030」と「Kyo-sei Life Vision 2030」の「地球の健康を守る・支える」で設定し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、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きます。「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。

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と環境マテリアリティ [▶](#) サステナビリティレポート2023 P.034

環境目標2030

	実施項目		基準年	2021年度実績	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標	2030年目標	2050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	▲0.2%	▲6.0%	▲12.3%	▲14.0%	▲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	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	—	—	38% (6カ国・地域)	45%	50% (8カ国・地域)	56%	グループ全社で展開	
	販促物でのプラスチック使用ゼロ	—	2019年	▲8.9% (日本)	▲20.0%	▲81.8% (日本)	▲30.0%	グループ全社で原則ゼロ	
気候変動対応	原材料調達時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016年	9.7% (日本)	▲3.4%	▲12.6% (日本)	▲14.3% (日本)	▲17%	CO ₂ 排出 “0”社会の実現
	製造時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016年	▲26.9%	▲28.0%	▲35.2%	▲38.6%	▲34%	
	使用済み商品廃棄処理時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016年	23.7% (日本)	▲5.2%	▲11.6% (日本)	▲14.2% (日本)	▲26%	
森林破壊に 加担しない (調達対応)	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*2	—	97.0%	98.0%	97.1%	98.0%	完了	購入する 木材について 自然森林破壊 “0”社会の実現
		パーム油	—	77.2%	80.0%	72.2%	80.0%		
	認証パルプ (PEFC・CoC認証)の拡大	認証工場数比率*3	—	52.0%	60.0%	56.0%	64.0%	100%	
		認証材調達比率	—	76.0%	75.0%	72.3%	75.0%		
	認証パーム油(RSPO)の拡大	—	—	77.2%	80.0%	72.2%	80.0%	100%	
	紙おむつリサイクル推進	—	—	開発継続	開発継続	2*4	2	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 2022年度は、鹿児島県志布志市と大崎町の2つの自治体でリサイクル設備の運用を実施(2020年に東大和市、2021年に町田市で使用済み紙おむつの回収に関する実証実験を実施)

2022年度実績について

プラスチック問題対応について

- 包装材における使用量削減：パッケージの貼り合わせ部分の極小化や紙製パッケージの採用などを推進したことにより、2019年比で12.3%削減(原単位)
- 石化由来プラスチックフリー商品の発売：各国・地域で開発を継続
- 使用済み商品廃棄方法啓発：8つの国・地域で、パッケージに使用済み商品の廃棄方法を記載。また、次世代の地球を支える子どもたちに向けて、ごみの分別やリサイクルに関する授業を実施するなどの取り組みを推進
- 販促物でのプラスチック使用ゼロ：日本で先行して進め、店頭で商品を陳列する際に使用する販促物のプラスチックを紙素材へ変更するなどの取り組みにより、2022年度はプラスチック使用量を2019年比で81.8%削減

プラスチック問題対応 [▶](#) サステナビリティレポート2023 P.041

気候変動対応について

- 原材料調達時CO₂排出量削減：商品の軽量化やスリム化、パッケージの薄膜化などを推進したことにより、2016年比で12.6%削減(日本・原単位)

- 製造時CO₂排出量削減：再生可能電力への切り替えなどを進めたことにより2016年比で35.2%削減(原単位)され、2030年目標を前倒しで達成
- 使用済み商品廃棄処理時CO₂排出量削減：原材料調達と同様に、商品の軽量化やスリム化、パッケージの薄膜化などを推進したことにより、2016年比で11.6%削減(日本・原単位)

脱炭素社会 [▶](#) サステナビリティレポート2023 P.045

森林破壊に加担しない(調達対応)について

- パルプ、パーム油の原産地(国・地域)トレーサビリティ確認、認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大、認証パーム油(RSPO)の拡大：パルプについては、2022年度目標を達成できなかったが、SGEC／PEFCジャパンと持続可能な森林の利用と保護の共同推進に関する覚書を締結するなどの取り組みを進め、2030年目標は達成できる見通し。パーム油については、認証油の調達が困難な少量利用が増加したため、全体的な認証油の使用比率が下がり2022年度目標は未達
- 紙おむつリサイクル推進：鹿児島県の志布志市と大崎町の2つの自治体でリサイクル設備を運用

生物多様性保全 [▶](#) サステナビリティレポート2023 P.055

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、CO₂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、取締役や執行役員が先頭に立ちESG戦略・目標の完遂を実行するために、2020年より取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の評価指標にESG項目を導入しました。さらに、2023年度には人事評価指標のESG項目導入を一般社員にまで拡大しました。

*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ています。また、ERM*2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。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*3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℃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。当社はSBT*4で2030年の削減目標の承認を受けたことから、2030年に向けた「Kyo-sei Life Vision 2030」と、「2050ビジョン」に向けたグループ全体の環境重点目標「環境目標2030」の目標達成に向けて、マーケティング部門と研究開発部門においては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活動、再生可能電力の導入など短期・長期それぞれの視点で計画を戦略に落とし込み、実施しています。

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

*3 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。

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

TCFDに基づいた当社が考えるリスクとシナリオ

▶ サステナビリティレポート2023 P.051-053

リスク管理

ERM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も取り組んでいます。グループ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*5気候変動レポートやIEA*6のWorld Energy Outlook 2021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℃[1.5℃]目標シナリオと4℃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

指標と目標

当社は気候変動緩和策の具体的な対応計画立案のため、国際的イニシアチブであるSBTに2017年5月より賛同し、2045年までのシミュレーションを行い、削減計画を立案しました。SBTと協議し2℃目標に整合した計画として、2018年6月に日本で17番目の認定を受けました。具体的なCO₂排出量削減の長期目標はScope1*7およびScope2*8のそれぞれについて設定しています。また、COP26を受け、1.5℃目標への修正を社内で検討しています。



SBT CO₂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

上記の目標の達成を通じて、以下のリスクに備えていきます。

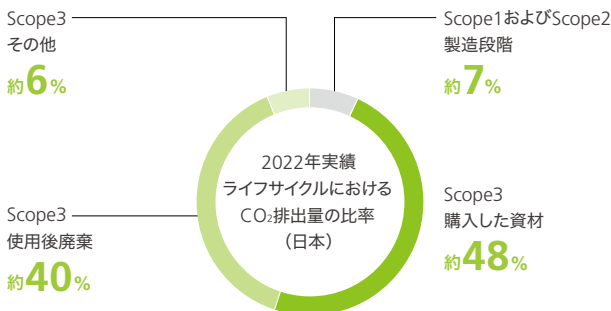
- 1) パリ協定達成に向け規制が強化されると、省エネルギー対策の開発や排出権の購入が必要になり、電力会社、生産拠点、供給業者のコストが上昇するリスク
- 2) 日本では、炭素税と再生可能電力の購入コスト構造により、電気料金が平均で約10%上昇しており、仮に、当社が生産活動を行っている日本以外の全ての国や地域で炭素税が導入される、あるいは再生可能電力の購入コスト構造が改善されない場合、運用コストが10%増加する可能性

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、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。

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

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

また、当社は「2050ビジョン」と「環境目標2030」で、気候変動に関する中長期のビジョンと目標を定めています。気候変動対応に関する目標としては、ライフサイクルにおけるCO₂の排出量の割合が高い「原材料調達時CO₂排出量削減(Scope3 Category1*9)」「製造時CO₂排出量削減(Scope1、Scope2)」「使用済み商品廃棄処理時CO₂排出量削減(Scope3 Category12*9)」を設定しています。Scope1およびScope2については、各拠点の環境活動推進者と年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の大部分を占める購入した資材のCO₂排出量については、商品機能とCO₂排出量の観点より設計段階から商品ごとのLCA*10によるCO₂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。



* 7 Scope1 : 自社の工場・オフィス・車両などからの直接排出量

* 8 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量

* 9 Scope3 : Scope1、2以外の間接排出量(事業活動に関連する他社の排出量)。企業活動を分類した15個のCategoryから構成される。Category1は購入した商品・サービス、Category12は販売した製品の廃棄

*10 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

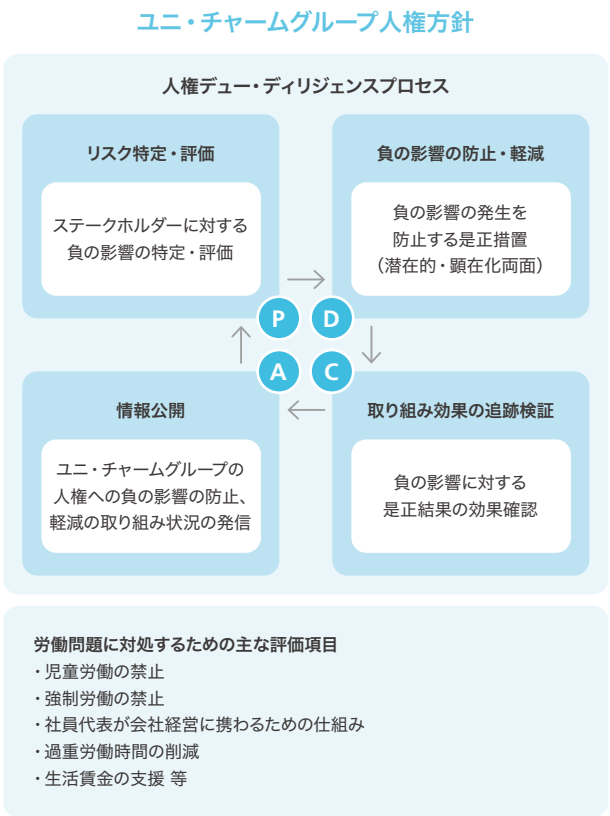
人権

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。しかし世界にはさまざまな人権問題があり、グローバルなビジネスには「人間の尊厳を守る」という国際的な人権基準に基づく人権への配慮が必要となることから、世界人権宣言(1948年、国連総会にて採択)の主張と方向性を同じくする**ユニ・チャームグループ人権方針**[▶](#)を2017年に制定し、事業活動全体において人権尊重の責任を果たすことを明示しました。また、全てのグループ社員が遵守している「ユニ・チャームグループ行動憲章」に人権方針を収録し、全員に周知徹底しています。ビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても、本方針を支持し、遵守するよう働きかけ、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保つことを目的として、2009年に「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン」(2017年に**調達基本方針**[▶](#)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**[▶](#)を制定し、

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



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、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、自由に結社など行う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。

人権の問題はさまざまな部門が関わる必要があるため、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、購買や監査などを担う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「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」をサプライヤーに配布し、それらの遵守を働きかけています。

ユニ・チャームグループ人権方針 [▶](#) サステナビリティレポート2023 P.082
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 [▶](#) サステナビリティレポート2023 P.102-103

人権リスクの評価

当社は、Sedex^{*1}を活用し、バリューチェーンにおける人権リスク評価を行っています。

当社工場については、2022年度は、41工場中40工場(日本18工場、海外22工場)がSAQ^{*2}に回答し、リスクスコアを算出しました。スコアには、工場の所在国・地域や業態に基づいて算出されるスコア「Inherent Risk Score」と、SAQの回答に基づいて算出されるスコア「Site Characteristic Risk Score」があります。これらのスコアを参考にしながら、リスクの高い工場については、より詳細な分析を行うなど、リスク軽減策の立案に活用しています。

サプライヤーの工場については、2022年12月末までに資材サプライヤーと外部生産委託先の約76%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、情報が閲覧できるようになりました。そのうち、88%の工場の「Inherent Risk Score」と、68%の工場の「Site Characteristic Risk Score」が入手可能となりました。これらのスコアを参考にしながら、サプライヤーに対するアプローチを検討しています。

^{*1} 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おり、世界170か国の74,000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

^{*2} SAQ：Self-Assessment Questionnaire／自己評価アンケート

サプライチェーンマネジメント

方針・体制

ユニ・チャームでは、グローバル企業への持続可能な取り組みに対する期待の高まりを踏まえ、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、差別の禁止、結社の自由に対する権利や団体交渉権の保護、過度な労働時間の削減推進、最低賃金の遵守、健康と安全への配慮、腐敗防止への取り組みなどに関する意思を表明しました。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を、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するものであり、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。

サプライチェーンにおける労働基準、労働者の健康と安全などの社会課題へアプローチするため、ESG本部と、資材サプライヤーや

主な取り組み

サプライヤーへの「中長期方針説明会」の実施

当社は、資材品質の安定化と、調達における方針やガイドラインの浸透を目的に、2002年からサプライヤーを対象とした品質方針説明会を定期的に開催してきました。COVID-19の影響により2020年からは開催を見送っていましたが、2022年10月に当社の進むべき方向性を共有する「中長期方針説明会」へと変更して開催しました。説明会には、オンラインを含めて69社234名が参加し、調達における人権・労働・環境問題や品質の安定性に対する取り組み姿勢を示した方針やガイドラインの浸透を図るとともに、「Kyo-sei Life Vision 2030」「環境目標2030」の達成に向けたGHG排出量可視化プロジェクトやSedexへの連携強化を要請しました。

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。2022年度に実施された31件の監査より、333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。2022年度は、Criticalに区分された41件のうち、

外部生産委託先の管理を担当するグローバル開発本部購買部、ペットケア生産本部、ユニ・チャームプロダクツ株式会社ストラテジックソーシング部の責任者が四半期ごとに会合を行い、優先的に取り組むべき分野や具体的な進め方を協議、決定するとともに、進捗状況をモニタリングし、問題の解決を図っています。

また、当社の消費財を扱う事業展開は、天然資源の利用や、廃棄物の発生など地球環境と密接に関係しているため、環境負荷低減の役割や責任は重大であり、年々増加していると考えています。そのため、当社の主要商品に含まれる吸収体を構成するパルプ・紙やパートナー・アニマル(ペット)フードに少量添加されるパーム油などの森林由来資源について、持続可能性に配慮された認証材を利用することが重要であると考え、2015年に**森林由来の原材料調達ガイドライン**[▶](#)を策定しました。

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2023 P.102-104

3ヵ月以内の是正が確認できなかった13件(9社)の違反について、サプライヤーと協議し、10件の違反に関しては是正完了を、残り3件の違反については是正計画を確認しました。また、不織布のサプライヤー施設において、Business Criticalに区分された違反を1件確認したため、協議を行い、是正完了を確認しました。

^{*} 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可能

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2023 P.105

原産地トレーサビリティ

当社は、商品の一部である吸収体で使用されているパルプは、北米および南米原産のFM(Forest Management／森林管理)認証林の針葉樹から、吸水紙は北米、中国、インドネシアのFM認証林で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。

また、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、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を収集するとともに、不二製油グループのRSPO認証油を使用してトレーサビリティの確保に努めています。同社は、パーム油の供給元である搾油工場・農園まで、トレーサビリティの向上を進めています。

非財務ハイライト>原産地トレーサビリティ比率 [▶](#) P.17

社会に対する取り組み

品質

方針・体制

ユニ・チャームの商品は直接お客様の肌に触れるものが多く、より安心してお使いいただくために、品質と安全性の向上だけでなく、正しい情報をお客様へお伝えするための適切な表記も重要だと考えています。

動物実験に対する方針

当社では、アニマル・ウェルフェア（動物福祉）の観点から、化学物質が健康に及ぼす影響や、地球環境に及ぼす影響に関する検証・証明手段としての動物実験を廃止しています。現在、商品の安全性確認において、外部委託を含めた動物実験を行っておらず、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・地域において行政から求められた場合を除きます。避けられない動物実験を行う場合には、3R（Replacement／代替法の活用、Reduction／使用数の削減、Refinement／苦痛の軽減）の原則に則り、実施は最小限にとどめます。

化学物質管理方針

当社は、地球環境およびお客様に対して独自の高い基準を満たす、安全な商品・サービスを提供するために、資材調達から商品開発、製造、お客様の使用、廃棄に至るまで、商品のライフサイクル全体で安全性確保に取り組んでいます。また、商品の安全性についてお客様への説明責任を果たすことが企業の社会的責任であると考え、化学分析を含めた総合的な商品リスク評価を行っています。商品に含まれる化学物質の人体への影響や、環境への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

主な取り組み

製造における品質管理の取り組み

当社は、お客様からいただいた商品の不具合情報を生産現場にフィードバックし、UTMSSによって品質管理の取り組みを推進しています。UTMSSでは生産現場での現象を「現場」「現物」「現時点」で捉え、商品不具合の真因を取り除く改善活動を行います。製造条件を標準化し、それを維持管理することによって、個々人の作業によるバラつきを最小限にし、品質の安定化を図っています。

また、UTMSS改善活動に加えて、日本の生産現場ではDX化を進めることで、商品不具合を発生させない現場づくりに取り組んでいます。例えば、人の手で行う製品検査を、カメラや電子測定器などのデジタル技術へ置き換えることで検査の頻度と精度を向上させています。このように生産管理体制を強化することで、さらなる品質の安定と効率的な生産活動を推進し、商品の不具合の削減を通してお客様満足度の最大化に貢献しています。

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、グローバルな観点で幅広く情報を収集し、有害性が懸念される物質や有害な色素・防腐剤・改質剤および界面活性剤等から約4,000の化学物質リストを作成し、削減ターゲット物質を設定しています。同時に、資材サプライヤーから資材を構成する成分の情報開示を受け、含有化学物質の毒性の観点から商品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＝品質経営」という考え方から、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核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・予防処置を取りながら、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品質管理部、お客様相談センターが合同で、定期的にCQOへのマネジメントレビューを行い、討議した結果を反映させることで、全社一丸となって継続的な品質向上活動を展開しています。

また、国内外の各事業所において、品質マネジメントシステムに関する国際規格ISO9001の認証を取得し、規格に基づいた品質マネジメントシステム（QMS）を運用しています。国内外の該当する事業所においては、医療機器に特化した品質マネジメントシステムに関する国際規格ISO13485の認証を取得しています。

ユニ・チャームグループのISO取得状況

▶ サステナビリティレポート2023 P.064

商品への適正表記の取り組み

当社は、商品パッケージや広告物などのマーケティングコミュニケーションにおいて、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および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に則った当社独自の自主基準を作成しています。その適合性を確認することはもちろん、お客様の誤認や誤使用などの観点で確認し、最適かつ的確な表記の実現に取り組んでいます。自主基準は、社内外の環境変化に合わせて更新し、関連部門に周知徹底しています。

さらに、表記の専門ゲート機能として、商品設計段階とパッケージ設計段階にコミュニケーション保証会議を設置しています。商品設計段階では、表記の科学的根拠を検証し、パッケージ設計段階では、お客様相談センターのメンバーも参加することにより、お客様目線で適正な表記になっているかを確認しています。

コミュニティ

方針・体制

ユニ・チャームは、「事業活動そのものによって社会に貢献する」という考えの下、事業活動と社会貢献活動が一体となった経営を推進しています。当社が事業展開をしている国・地域を重点に、その地域の特性に合った商品・サービスの提供によって、さまざまな社会課題の解決と雇用の創出をはじめとした地域貢献を実現し、グループ全体で地域の人々に愛される企業へ成長することを目指しています。

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。また、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。グループ全体の社会貢献の方針決定については、社長執行役員が委員長を務めるESG委員会において協議、決定しています。

主な取り組み

健康

ピンクリボン活動支援

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、当社でもグローバルで本活動に協力しています。

日本のピンクリボン活動支援が15年目となる2022年度も、Webサイトに「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の寄付、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。社内では、毎年10月をピンクリボン月間として、社員はピンクリボンバッジをつけ、家族や身近な人たちと一緒に乳がんについて考える機会としています。ユニ・チャーム株式会社では乳がんの早期予防対策として、全女性社員に乳がん検診の受診を会社負担で実施しています。

インドネシアの現地法人では、インドネシアの乳がん財団（YKPI）・保健省と協働して、ピンクリボン活動を支援しています。生理用品ブランド『Charm』のパッケージやWebサイトを通じて、生理後の定期的なセルフチェックを啓発することで、乳がんの早期発見・適切な治療の大切さを広く伝達しています。また、社員向けの定期的なセルフチェックの説明会などを実施しています。

地域貢献

女性の経済的自立支援（インド）

インドの現地法人は、現地のNGO「PURE India Trust」と協力して、農村地域に住む女性を支援するために「Project Jagriti*1」を2021年に開始しました。本プロジェクトは、インドの農村部における生理用ナプキンの認知度向上と普及を目指すとともに、当社の商品を通じて就労機会を創出し、女性の経済的自立を促進することを目的としています。2022年度は、ウッタル・プラデシュ州のブランド

社会貢献活動に関する方針

当社は、事業展開を通じた地域・コミュニティとの共生が重要と認識しています。このため、当社の事業活動とつながりの深い分野や国・地域を重点に、その地域が抱える課題に真摯に向き合い、地域に貢献し得る各種の社会的な活動を通して、地域が抱える課題の解決や持続可能性への貢献を目指します。

社会貢献活動の重点分野

- 健康
- 地域貢献
- 被災地支援

シャル地区とラジャスタン州のシーカル地区で合計130名の女性起業家を選出、支援しました。

また、本プロジェクトでは、選出された女性起業家を中心に、農村部の女性を対象とした月経に関する正しい知識を広めるための啓発活動も展開しており、2022年度は、約9,800名以上の女性と少女が月経の仕組みや生理用ナプキンの使い方などを学びました。



*1 Jagritiは目覚めの意

女性起業家によるショップのオープン

被災地支援

社員参加型のマッチングファンド

ユニ・チャーム株式会社では、2011年の東日本大震災直後より「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、「マッチングファンド」と「スーパークールビズ／ウォームビズ」活動*2を継続しており、2022年までの12年間でのべ25,982名の社員が参加しました。これまでに、「マッチングファンド」より拠出した資金で、東日本大震災の被災地への支援や、災害発生時の被災地への義援金・物資の支援、ウクライナに対する支援を実施しました。

*2 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

主な2022年度の社会貢献活動 ▶ サステナビリティレポート2023 P.109

ガバナンスに対する取り組み

コーポレート・ガバナンス

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・信頼される企業となることを通じて、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、社是に謳った「正しい企業経営」の実践につながると考えています。このため、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維持・向上することによって、透明性が高く公正で、迅速かつ果断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

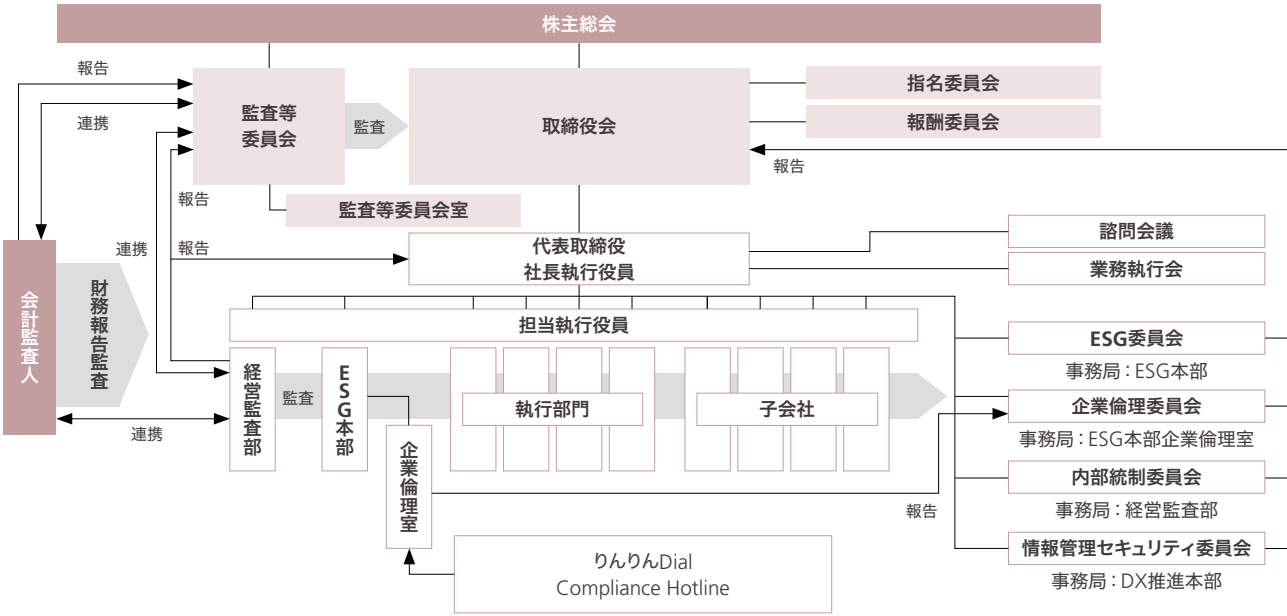
当社は、執行に対する取締役会の監督機能強化、および社外取締役の経営参画によるプロセスの透明性と効率性向上によりグローバルな視点から国内外のステークホルダーの期待に応えるため、2015年5月より監査等委員会設置会社に移行しました。独立性を有する監査等委員が取締役会での議決権を持ち、監査等委員会が内部統制システムを積極的に活用して監査を行うことで、法令遵守のみならず、ステークホルダーとの適切な協働関係の維持や健全な

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

(2023年3月24日時点)



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、業務執行取締役2名、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。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もとに、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審議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、関係部門の責任者等が出席し、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の選解任を行うにあたっての方針と手続

方針	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。	
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	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」の審議を経て、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

（2023年3月24日時点）

	在任期間	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	サステナビリティ*4	DX
高原 豪久 代表取締役 社長執行役員	27年9ヵ月	◎		○	○		■	■	■	■	■	■	■			■	
		100% (10/10回)	—	100% (1/1回)	100% (2/2回)												
彦坂 年勅 取締役 専務 生産・開発管掌	1年	○					■			■	■				■	■	
		100% (7/7回*2)	—	—	—												
高久 堅二 取締役 専務執行役員 マーケティング・営業管掌	—*3	○					■			■	■	■	■	■			
		—	—	—	—												
杉田 浩章 取締役 監査等委員（社外取締役） 社外 独立	2年	○	○	◎	◎		■	■	■	■	■		■	■		■	■
		100% (10/10回)	90.9% (10/11回)	100% (1/1回)	100% (2/2回)												
ルゾンカ 典子 取締役 監査等委員（社外取締役） 社外 独立	—*3	○	○	○	○		■		■	■	■	■	■			■	■
		—	—	—	—												
浅田 茂 取締役 監査等委員	4年	○	◎	○	○		■	■	■	■	■	■					
		100% (10/10回)	100% (11/11回)	100% (1/1回)	100% (2/2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 2022年度の出席状況

*2 2022年3月25日就任

*3 2023年3月24日就任

*4 環境および品質

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2023 P.117-118

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。	いて、長年にわたり、実務およびマネジメントを務めており、企業経営戦略およびコーポレート・ガバナンスに関する高い識見を有しています。常勤の監査等委員長である浅田茂氏は、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。
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・グループ日本代表を務めるなど、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する知識を活用する業務を経験しており、企業経営およびコーポレート・ガバナンス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ルゾンカ典子氏は、海外・外資系大手金融機関にお	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。

主な検討事項

2022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、会計監査人の再任・不再任、会計監査人の報酬等の同意、監査等委員会監査報告等
報告：取締役会議案事前確認、会計監査人の監査計画および監査報告、経営監査部の内部統制および監査報告、ならびに国内外子会社の戦略、財務状況および事業再編に関する報告等

監査等委員の出席状況

2022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、90分程度です。

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、定期的に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が出席の下、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、2022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が継続的に実施されていることに加えて、ESG分野の課題と取り組み状況の報告に時間配分するなど、取締役会の実効性向上を意識したアジェンダが設定されている。
(2)取締役会事務局が申請部門と協働して、承認を得たい事項の記載など資料の内容や、資料の分量が、より明確で適切なものとなるよう調整が行われている。
(3)取締役会において承認後の経過の報告が求められた事案等に対して、申請部門に対して取締役会事務局経由で報告依頼がなされるなどの対応が行われている。
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)取締役会におけるITやDXに関する専門性をより一層高めていく。
(2)取締役会事務局による事前準備やフォローアップ対応をさらに改善していく。
(3)2022年度に実施された取締役と執行役員との1on1ミーティングを今後も定期的に実施していく。

監査等委員会の実効性評価

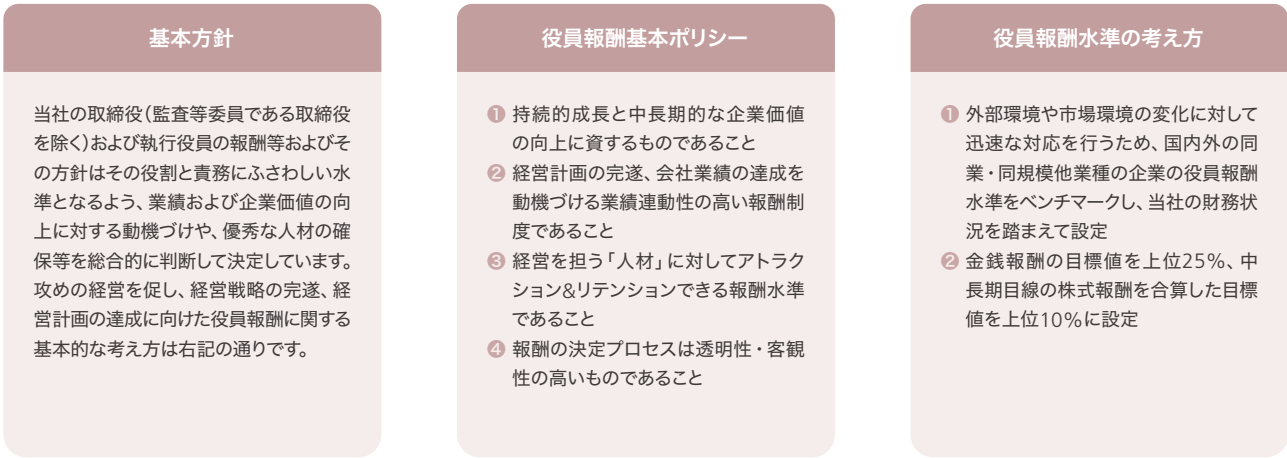
当社の監査等委員会は、原則、月1回開催され、取締役会議案の事前確認、会計監査人からの監査計画概要および監査報告、経営監査部からの監査報告（内部統制含む）、経理財務本部からの業績見直しおよび課題報告、各部門からの活動報告等（重要度に応じ）を通じて、課題を把握しています。社外監査等委員はこれらに加え、	常勤監査等委員が実施する監査の報告、意見・情報交換や取締役会以外の重要な会議等への出席、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られたさまざまな課題の報告を受けています。このような活動により、監査等委員会としての監査の実効性向上を図っています。
---	--

ガバナンスに対する取り組み

役員報酬

役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の決定方法

当社の役員の個人別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。



役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の内容の概要

当社の役員の個人別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。

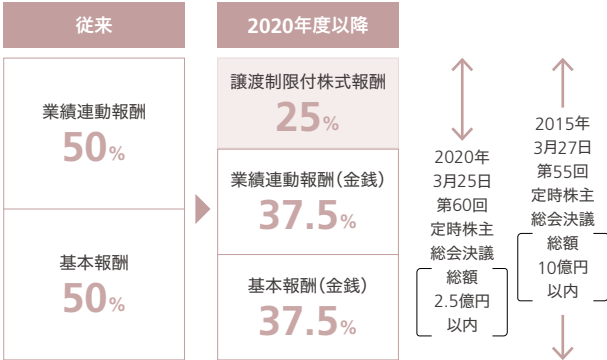
役員の報酬制度の概要

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2022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2022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目標である「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した。

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%	850,000百万円 （前年度比110.4%）	898,022百万円 （前年度比114.7%）	105.6%
		1-2 全社コア営業利益		127,000百万円 （前年度比106.7%）	119,566百万円 （前年度比97.6%）	94.1%
		1-3 親会社の所有者に帰属する当期利益		79,200百万円 （前年度比105.6%）	67,608百万円 （前年度比92.9%）	85.4%
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

- 当社の取り組みを業績面で評価する指標
- 役員それぞれの取り組みを業績面で評価する指標
- 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）
- 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い込み、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あらかじ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あらかじ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あらかじ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正しい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

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。

2022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2月22日開催の取締役会において決議された取締役の報酬等の方針、算定方法から変更はなく、2023年2月22日開催の報酬委員会でも再度取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する

方針を確認しており、全員異議なく決議されたことを踏まえ、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)	546	190	190	166	4
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	8	8	—	—	1
社外取締役	21	21	—	—	2

(注) 1. 上記には、2022年3月25日開催の第62回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名にかかる報酬等の額を含めています。
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)4名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額166百万円を含めています。
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

役員一覧

取締役（2023年3月24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）

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 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ（現 ボストン・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
2023年 1月 ボストン・コンサルティング・グループ合同会社 シニア・アドバイザー

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 生産・開発管掌

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ブルー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 ブルー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 共同CDO 兼 グローバル開発本部長 兼 ブルースカイプロジェクト部長 兼 知的財産本部長
2023年 3月 取締役 専務 生産・開発管掌 標準化担当

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や環境負荷低減に取り組むなど、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことに向け、経営において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（社外取締役）

ルゾンカ 典子

略歴

2000年 11月 米国 Allstate Insurance Company 入社
2005年 5月 米国 W. W. Grainger, Inc.
2006年 6月 CFJ合同会社
2008年 9月 シティバンク銀行株式会社
2015年 5月 メットライフ生命保険株式会社
2017年 11月 ソニー銀行株式会社 執行役員
2021年 11月 コスモエネルギーホールディングス株式会社 執行役員 CDO（Chief Digital Officer）
2022年 4月 同社 常務執行役員 CDO
2023年 3月 当社 社外取締役 監査等委員

選任理由

海外・外資系大手金融機関において長年にわたりマネジメントを務めており、経営戦略およびガバナンスに関する高い識見を有しています。また、業界を超えた経験を活かして、当社におけるデジタル技術を活用した経営改革やマーケティング、デジタル人材育成などの面においても貢献していただけのものと考えます。当社のサステナブルな経営戦略、デジタル戦略の両面において適切な提言ができる人材と判断しました。



取締役 専務執行役員

マーケティング・営業管掌

高久 堅二

略歴

1983年 4月 当社入社
1997年 4月 マーケティング本部 サニタリービジネスグループ マーケティングディレクター
2000年 10月 ペビー事業本部 マーケティング部 ディレクター
2002年 4月 上海尤妮佳有限公司 副総経理 兼 市场部總監
2005年 10月 グローバルマーケティング本部 副本部長 兼 フェミニンケア事業部長
2008年 4月 執行役員 グローバルマーケティング本部長
2014年 12月 常務執行役員 グローバルマーケティング本部長 兼 Country President, UNICHARM DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA.
2017年 7月 常務執行役員 Managing Director, Unicharm India Private Ltd.
2022年 1月 専務執行役員 共同CMO（Chief Marketing Officer）兼 Chairman, Unicharm India Private Ltd. 兼 Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd. 担当 兼 Unicharm Middle East & North Africa Hygienic Industries Company S.A.E. 担当
2023年 3月 取締役 専務執行役員 マーケティング・営業管掌 共同CMO 兼 Chairman, Unicharm India Private Ltd. 兼 Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd. 担当 兼 Unicharm Middle East & North Africa Hygienic Industries Company S.A.E. 担当

選任理由

当社のマーケティング部門の統括責任者として、顧客視点に立った差別性の高い、また体系的なマーケティング戦略の立案と実行を強いリーダーシップの下に推進し、当社および当社商品のブランド価値向上に寄与しました。また、中国法人およびインド法人の責任者として、マーケティング力と同様に高いマネジメント力を発揮し、まさに当社が目指すグローバルカンパニー、マーケティングカンパニーを実現するために重要な役割を担っており、当社の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（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アルファテックノロジ（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（常勤）
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（常勤）

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年および2021年以降は取締役監査等委員として、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。

執行役員一覧（2023年3月24日現在）

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

常務執行役員	渡辺 勉
上席執行役員	鵜飼 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	関 忍

上席執行役員	村上 雅則
上席執行役員	織田 武
上席執行役員	城戸 勉
上席執行役員	石井 裕二
執行役員	稲葉 洋恵

執行役員	寺川 琢己
執行役員	岡田 尊弘
執行役員	尚永 孝一
執行役員	柏木 政浩
執行役員	藤田 徹

執行役員	山中 重人
執行役員	佐藤 栄潤
執行役員	矢野 正典
執行役員	上田 健次
執行役員	井口 大輔

執行役員	田中 嘉則
執行役員	加藤 秀男
執行役員	森田 徹

ガバナンスに対する取り組み

■ 社外取締役メッセージ

大きなビジョンの実現に向け、
経営アジェンダと実行力のさらなる磨きこみに期待

取締役 監査等委員（社外取締役）

杉田 浩章氏

ユニ・チャームは2020年10月に発表された中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～」の下、「SDGsの達成に貢献する」ことをパーパスに掲げ、その実行に着実に取り組んでいると考えています。SDGsへの貢献に資するか否かを商品開発の重要な評価ポイントとしていることはもちろんのこと、企業活動のバリューチェーンのあらゆる要素でそれをとても大切にしたい取り組みを進化させながら着実に実行しているとしています。そのひとつの代表例は、「使用済み紙おむつリサイクルプロジェクト」の経営レベルでの強いコミットメントと持続的な推進です。

これらの取り組みはトップダウンだけでは進んでいきません。「共生社会」の実現というミッション、「NOLA & DOLA」というビジョン、

そして「共振の経営」というバリューをつなぎ、明確に言語化して社員に浸透させるとともに、社員自らのオーナーシップで推進していく意欲を高めることにあります。日本のみならず各国の社員に浸透させることに、本社の経営層や各国のトップ層が大きな力を注いでおり、それが「Kyo-sei Life Vision 2030」の実現への強い推進力を生み出していると評価しています。特に、ここ数年の中で海外現法の社員がまさにグローバルチームとして一丸となって重要な役割を担う、ダイバーシティ&インクルージョンも大きく進展してきたと感じています。

大きなビジョンの実現に向けて、一層の進展を加速させ、グローバル社会においてなくてはならない存在であり続けるために、経営アジェンダと実行力のさらなる磨きこみに期待しています。

日々のビジネス課題解決の積み重ねで、
「NOLA & DOLA」の実践の具現化とスピードアップを

取締役 監査等委員（社外取締役）

ルゾンカ 典子氏

今年度よりユニ・チャームの社外取締役を拝命しました。経営陣の皆様との会話により、今まで社外から見えなかったユニ・チャームの魅力に触れることができ、今後、さらにどのような成長を成し遂げているのか、期待と興奮で胸を躍らせています。

いま、ビジネスをさらに成長させ、新しい価値創造を実現するには、国際社会の激しい環境変化をより素早く感知し、行動する必要があります。ユニ・チャーム独自の強みである組織力やフロンティア精神、実行力をもっと発揮するためにも、これからのビジネスに必要な不可欠なデジタル技術とデータの活用を強化しなければなりません。

どのようなビジネス部門であれ、デジタル技術とデータの活用は、ビジネスにスピード感を持たせ、正しい意思決定を行うための手段であり、一人ひとりが主体的に使いこなせるようになるべきスキルです。例えば、お客様とのコミュニケーションをより円滑にするには、どのよ

うなメディアやツールが適切なのか、お客様のニーズをより的確に理解するには、どのようなデータを活用すればニーズを先取りできるのか、どのようなアプリであれば日常的に使いやすいのか、など枚挙にいとまがありません。

また、リスク管理部門でも、さらなるデジタル技術とデータの活用によって、より的確なリスク判断とガバナンス強化を進めることができます。こうした日々のビジネス課題の解決を積み重ねることで、「NOLA & DOLA」の実践をより具現化し、スピードアップが可能となります。

日本企業から素晴らしいグローバル企業へと成長を成し遂げたユニ・チャームの強みと、これからの価値創造の源泉でもある人材育成を両軸にした、スピード感のあるさらなる変革推進を期待しています。

■ コンプライアンス

方針・マネジメント体制

ユニ・チャームは、社是に「企業の成長発展、社員の幸福、およ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に「ユニ・チャームグループ行動憲章」を定めています。この「ユニ・チャームグループ行動憲章」を全社員が遵守することで、贈収賄や過剰な接待・贈答、不適切な政治献金、インサイダー取引やマネー・ロンダリング、その他不正につながる腐敗行為を防止し、併せて適正な労働基準や法令遵守に努めています。「ユニ・チャームグループ行動憲章」に掲げた精神を、社長執行役員をはじめとする全ての執行役員が全社員に発信し続けることにより、企業倫理意識の向上に努め、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。

当社は、ESG委員会において、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監視・監督を行っています。具体的には、企業行動の適法性、公正性、健全性等について確認し、定期的に取締役会へ報告しています。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「りりんDial」を設置し、コンプ

主な取り組み

内部通報制度

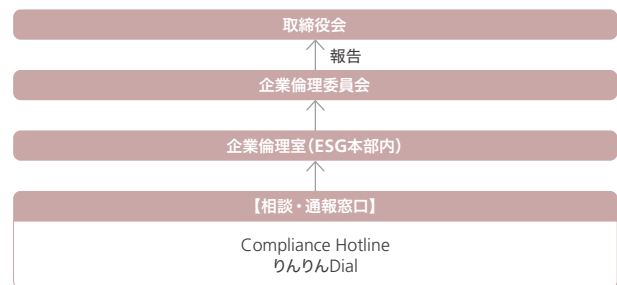
当社は、国内外のグループ社員の内部通報・相談窓口として「Compliance Hotline」を設置し、法令違反、社内規程違反、贈収賄などの腐敗行為、重大な企業倫理違反などについての相談や通報を受け付けています。また、人権問題やハラスメント行為、職場における人間関係の悩みなどについての相談・通報窓口として「りりんDial」を設置しています。原則として、当社および子会社・関係会社 に在籍する全ての役員および社員*が利用でき、匿名での相談・通報も可としています。窓口に相談・通報があった案件は、「企業倫理室 相談・通報窓口運用規程」に沿って対応し、結果については、匿名の場合を除いて、相談・通報者へフィードバックを行っています。運用においては個人のプライバシーを尊重し、相談・通報者が不利益を被らないようにするとともに、第三者の協力が必要となる場合は相談・通報者に同意を得るなどの配慮を行っています。「Compliance Hotline」「りりんDial」の他にも、社外の専門機関に社員だけでなく家族も気軽に相談できる仕組みも設けています。

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・ベトナム・サウジアラビア・エジプトの現地法人内に同様の窓口を設置し運用しています。

* 契約社員・パートタイマー・アルバイト・派遣社員・出向者等を含み、退職後1年以内の退職者も対象

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本部内に設置しており、重大な問題の発生時には、企業倫理室担当執行役員が委員長を務め、全ての取締役監査等委員を常任委員とする「企業倫理委員会」を招集して問題の解決にあたり、取締役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として「経営監査部」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



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、グループ全社員が遵守している「ユニ・チャームグループ行動憲章」に、各ステークホルダーに向けた誓いを実現するために心がける行動を記載し、読み合わせの実施等を通じて腐敗防止等のコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。毎年グループ全社で実施する「社員意識調査」では、コンプライアンスに関する設問を設け、不正な行為の防止や法令遵守に対する意識を高めると同時にコンプライアンス意識のモニタリングを行っています。

また、取引先との公正な関係を保ち、取引における腐敗行為を未然に防ぐために、ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン^⑤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
⑤ サステナビリティレポート2023 P.103

ガバナンスに対する取り組み

■ リスクマネジメント

方針・マネジメント体制

ユニ・チャームは社是に「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、日本およ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」と掲げ、ステークホルダーに対し、常に新しい価値創造に努め、社会的責任を果たすことを企業活動の基本としています。このため、企業活動に影響を及ぼすさまざまなリスクを適切に把握し、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。以上を踏まえて、当社全体をカバーする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なリスク管理の見直しと改善を実施しています。

取締役会では、行動規範と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。

クライシス発生時の対応

重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程として制定した「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づき、「危機管理対応委員会」を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧に努めます。事業等のリスクが現実のものとなった緊急事態をクライシスと考え、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」に準じて的確に事態を

事業継続計画(BCP*)

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を策定しています。具体例としては、首都直下地震(震度6強程度)を想定したシナリオを策定し、影響度評価、被害想定などを作成しました。事業を継続させるために、社員およびその家族の安全確保と事業継続のための代替拠点の検討や組織体制、バックアップ体制を構築し、シナリオに基づく緊急事態を想定

情報セキュリティの徹底

当社では、情報セキュリティの徹底を図るため、「情報セキュリティポリシー」「情報管理セキュリティ規程」および、お客様の個人情報に関する「個人情報保護規程」「特定個人情報取扱規程」を定め、厳重な管理を行い漏洩防止に努めています。また、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ています。毎

右の「事業上リスクとなる可能性のある12の項目」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項目ですが、さまざまな対応策等の効果もあって、現在のところ経営に重大な影響を与えるまで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、記載している事業等のリスク以外にも将来当社が影響を受ける可能性があるリスクは存在し、ここに掲げた項目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

把握し、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、迅速な対応を目的に、ハンディ版マニュアルを全社員に配布しています。

重大クライシスとクライシス発生時の体制図

▶ サステナビリティレポート2023 P.131

した避難訓練を継続的に実施しています。また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も策定しました。

* BCP：Business Continuity Plan／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。

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するなど、グループ横断の情報管理セキュリティ対策企画と社員教育、モニタリングを継続的に実施しています。

事業上リスクとなる可能性のある12の項目

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	当社の主要商品の日本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。 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。 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。	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。 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態勢づくりを行っています。
人口動態の変化に関するリスク	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・地域における需要は減少する可能性があります。 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。	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。 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。
海外事業リスク	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。	貿易取引では、生産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実行し、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。
原材料価格変動リスク	当社は製造業者として、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、特にパルプなどの原材料は、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・パルプ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。	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通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・特惠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ような研究も進めています。
環境問題に関するリスク	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的な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製造する当社にとって、地球環境に配慮したモノづくりは、おるそかにできない重要な課題です。また、当社は日本および海外の環境法規制の遵守に努めています。が、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。	循環型モデルとして、2015年から使用済み紙おむつの再資源化プロジェクトに取り組み、パルプと高分子吸水材(SAP)の再資源化とリサイクルパルプ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「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。この他、当社行動憲章において、環境基本方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則の遵守につなげています。

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	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℃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要になるなど情報開示の必要性が増しています。 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材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。 また、当社が気温上昇抑制につながるCO ₂ 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。	当社は、パリ協定の2℃シナリオに貢献するべく、2018年6月にSBT（Science Based Targets／科学的根拠に基づく目標）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。 一方、2050年に「CO ₂ 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「Kyo-sei 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。
商品の信頼性に関するリスク	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。	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。
法令の遵守違反に関するリスク	当社や当社社員が、日本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。	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がける行動に対する法令遵守を記載して、不正な行為の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研修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。
特許、商標など知的財産権に関するリスク	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おそれがあります。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。	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。
災害や事故に関するリスク	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。	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、日本では、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。
買収、提携、事業統廃合等に関するリスク	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。	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に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、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。
情報漏洩リスク	当社は社内が発生するものだけではなく、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。	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。 一方、端末の紛失・盗難に伴う情報漏洩を防止する物理的な対策として、データを保管できないパソコンを採用し、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。 公開Webサイトなど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。 また、情報漏洩などのインシデントが発生した際に、迅速に実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。

05

財務・非財務データ

- 88 10年間の主要財務・非財務データ
- 90 連結財政状態計算書
- 91 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 92 連結持分変動計算書
- 93 連結キャッシュ・フロー計算書
- 94 「統合レポート2023」発行にあたって
- 95 編集方針／表紙のご説明／情報開示体系
- 96 外部評価／企業情報

10年間の主要財務・非財務データ

	(百万円)										
	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	2022年度 (IFRS) *4
会計年度:											
売上高	599,455	553,661	738,707	710,965	604,653	641,647	688,290	714,233	727,475	782,723	898,022
海外売上高構成比	57.7%	64.4%	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%	62.1%	60.5%	62.9%	66.3%
売上原価	331,807	308,421	406,521	376,510	376,842	393,101	423,005	447,495	434,866	469,078	569,422
売上総利益	267,648	245,240	332,186	334,455	227,811	248,546	265,285	266,738	292,609	313,645	328,600
販売費及び一般管理費	200,407	183,892	252,250	256,178	148,695	161,707	170,178	176,959	177,865	191,162	209,034
営業利益／コア営業利益 *5 (IFRS)	67,240	61,347	79,934	78,277	79,116	86,838	95,107	89,779	114,744	122,482	119,566
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	38,216	32,731	40,511	44,134	46,971	52,772	61,353	46,116	52,344	72,745	67,608
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)	64.10	54.33	67.55	74.29	79.06	89.85	103.73	77.53	87.60	121.78	113.61
1株当たり年間配当金 *1 (円)	12.67	12.73	14.80	16.00	16.00	20.00	24.00	28.00	32.00	36.00	38.00
連結配当性向	19.8%	23.4%	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%	36.1%	36.5%	29.6%	33.4%
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,659	68,892	85,009	103,604	103,604	98,086	110,867	84,936	150,254	105,253	92,216
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 58,220	△ 36,741	△ 68,166	△ 42,612	△ 42,612	△ 38,778	△ 113,400	△ 69,235	△ 41,698	△ 79,837	△ 7,145
フリー・キャッシュ・フロー	37,439	32,151	16,843	60,992	60,992	59,308	△ 2,533	15,701	108,556	25,416	85,071
設備投資額	51,908	41,756	47,993	39,436	39,437	33,397	73,688	56,022	39,632	36,552	42,627
減価償却費 *3	22,101	20,393	27,343	26,750	27,598	29,345	30,353	38,676	36,165	37,926	41,486
のれん償却費	9,203	3,769	4,640	4,519	—	—	—	—	—	—	—
研究開発費	5,265	4,248	5,993	6,070	6,071	6,554	6,621	7,584	7,808	8,184	8,270
会計年度末:											
総資産／資産合計 (IFRS)	620,419	699,108	702,601	711,541	668,592	736,644	795,483	864,003	893,413	987,655	1,049,218
有形固定資産	204,417	240,082	247,808	244,325	236,629	228,521	240,628	284,105	258,814	271,689	271,662
長期借入金(1年以内返済分を除く)／社債及び借入金 (IFRS)	21,000	5,420	10,757	12,084	61,190	58,000	21,428	27,601	24,202	4,432	16,235
純資産／資本合計 (IFRS)	432,152	492,844	451,091	449,974	414,387	453,029	503,670	542,900	562,653	635,438	708,613
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	60.3%	60.0%	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%	54.8%	55.2%	56.5%	59.0%
社員数(名)	12,795	13,901	15,500	15,843	15,843	15,757	16,207	16,304	16,665	16,308	16,206
日本(名)	2,994	2,994	2,974	3,001	3,001	3,109	3,200	3,244	3,307	3,298	3,257
海外(名)	9,801	10,907	12,526	12,842	12,842	12,648	13,007	13,060	13,358	13,010	12,949
経営指標:											
営業利益率／コア営業利益率 (IFRS)	11.2%	11.1%	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%	12.6%	15.8%	15.6%	13.3%
当期純利益率／親会社の所有者に帰属する当期利益率 (IFRS)	6.4%	5.9%	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%	6.5%	7.2%	9.3%	7.5%
売上総利益率	44.6%	44.3%	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%	37.3%	40.2%	40.1%	36.6%
売上高販管費率	33.4%	33.2%	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%	24.8%	24.4%	24.4%	23.3%
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)	11.5%	8.2%	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%	10.1%	10.8%	13.8%	11.5%
ROA:総資産経常利益率／資産合計税引前当期利益率 (IFRS)	11.8%	9.9%	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%	8.4%	10.9%	13.0%	11.4%
セグメント別概況:											
パーソナルケア	515,253	486,960	647,573	619,047	523,116	555,388	599,290	620,742	624,758	672,039	764,908
パートナー・アニマル(ペット)ケア	78,672	62,564	85,624	85,756	75,390	79,847	82,073	86,977	95,693	104,541	125,312
その他	5,530	4,136	5,508	6,161	6,147	6,412	6,927	6,514	7,024	6,143	7,802
地域別業績:											
日本	255,767	198,745	287,135	302,851	253,544	266,010	279,589	273,773	292,380	294,853	307,631
アジア	256,253	272,904	341,240	305,099	254,372	275,311	302,866	329,934	323,147	363,719	428,272
その他	87,435	82,011	110,331	103,014	96,736	100,326	105,835	110,526	111,947	124,151	162,118
非財務関連指標:											
CO ₂ 排出原単位 *6 (ton／百万円)	0.70	0.69	0.94	0.97	0.97	0.86	0.82	0.84	0.81	0.72	0.63
国内主要4拠点リサイクル率 *7	99.4%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.4%	99.3%	99.6%	99.5%	99.3%
原産地トレーサビリティ比率(森林由来原材料) *8	—	—	82.0%	83.0%	83.0%	88.8%	91.3%	95.0%	94.3%	97.0%	97.1%
原産地トレーサビリティ比率(パーム油)	—	—	—	—	—	—	2.0%	30.7%	85.9%	77.2%	72.2%

(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ヵ月の変則決算となっています。

*3 減価償却費には、のれん償却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 CO₂排出原単位はCO₂排出量 (ton)／売上高 (百万円)原単位
CO₂排出量の対象国は、順次範囲を拡大しています。
(全41工場中、2013年度と2014年度は19工場、2015年度は28工場、2016年度は30工場、2017年度は31工場、2018年度と2019年度は34工場、2020年度以降は全41工場)

*7 2018年度までは国内主要3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(森林由来原材料)の2016年度実績は日本のみとなっています。また、森林由来原材料には、バルブ、ティッシュ、セパレーター、エアレイドバルブが含まれます。

連結財政状態計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
【資産】		
流動資産		
現金及び現金同等物	187,547	217,153
売上債権及びその他の債権	129,367	152,971
棚卸資産	89,811	117,590
その他の金融資産	119,752	90,450
その他の流動資産	21,266	25,592
流動資産合計	547,743	603,756
非流動資産		
有形固定資産	271,689	271,662
無形資産	85,407	90,523
繰延税金資産	13,911	14,860
持分法で会計処理されている投資	1,029	597
その他の金融資産	65,789	65,753
その他の非流動資産	2,086	2,067
非流動資産合計	439,912	445,462
資産合計	987,655	1,049,218
【負債及び資本】		
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	167,241	171,035
借入金	33,882	10,787
未払法人所得税	13,639	14,600
その他の金融負債	5,455	6,645
その他の流動負債	54,233	53,596
流動負債合計	274,450	256,663
非流動負債		
借入金	4,432	16,235
繰延税金負債	24,285	24,940
退職給付に係る負債	11,973	12,687
その他の金融負債	32,727	24,934
その他の非流動負債	4,349	5,146
非流動負債合計	77,767	83,942
負債合計	352,217	340,605
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	15,993	15,993
資本剰余金	14,801	15,209
利益剰余金	599,946	644,859
自己株式	△ 68,646	△ 83,699
その他の資本の構成要素	△ 4,454	26,521
親会社の所有者に帰属する持分合計	557,639	618,883
非支配持分	77,799	89,730
資本合計	635,438	708,613
負債及び資本合計	987,655	1,049,218

連結損益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 〔自 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日〕	当連結会計年度 〔自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日〕
売上高	782,723	898,022
売上原価	△ 469,078	△ 569,422
売上総利益	313,645	328,600
販売費及び一般管理費	△ 191,162	△ 209,034
その他の収益	3,235	3,052
その他の費用	△ 7,445	△ 7,395
金融収益	5,211	4,628
金融費用	△ 1,507	△ 4,143
税引前当期利益	121,977	115,708
法人所得税費用	△ 38,372	△ 37,333
当期利益	83,605	78,375
当期利益の帰属		
親会社の所有者	72,745	67,608
非支配持分	10,860	10,767
当期利益	83,605	78,375
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	121.78	113.61
希薄化後1株当たり当期利益(円)	121.69	113.59

連結包括利益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 〔自 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日〕	当連結会計年度 〔自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日〕
当期利益	83,605	78,375
その他の包括利益(税引後)		
純損益に組み替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の純変動	△ 4,108	△ 2,191
退職給付に係る負債(資産)の純額に係る再測定	316	81
小計	△ 3,792	△ 2,109
純損益に組み替えられる可能性のある項目		
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	△ 19	△ 16
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値変動	25	△ 25
在外営業活動体の為替換算差額	35,729	38,399
持分法によるその他の包括利益	13	7
小計	35,748	38,365
その他の包括利益(税引後)合計額	31,956	36,256
当期包括利益合計額	115,560	114,631
当期包括利益合計額の帰属		
親会社の所有者	97,670	98,094
非支配持分	17,890	16,537
当期包括利益合計額	115,560	114,631

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2021年1月1日　至 2021年12月31日)								
	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

当連結会計年度(自 2022年1月1日　至 2022年12月31日)								
	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		
2022年1月1日残高	15,993	14,801	599,946	△ 68,646	△ 4,454	557,639	77,799	635,438
当期利益	—	—	67,608	—	—	67,608	10,767	78,375
その他の包括利益	—	—	—	—	30,485	30,485	5,771	36,256
当期包括利益合計	—	—	67,608	—	30,485	98,094	16,537	114,631
自己株式の取得	—	—	—	△ 17,001	—	△ 17,001	—	△ 17,001
自己株式の処分	—	223	—	1,832	△ 146	1,909	—	1,909
配当金	—	—	△ 22,059	—	—	△ 22,059	△ 9,743	△ 31,802
非支配持分との資本取引	—	△ 1,003	—	—	—	△ 1,003	5,136	4,133
株式報酬取引	—	1,189	—	115	—	1,305	—	1,305
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	△ 635	—	635	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	409	△ 22,695	△ 15,053	490	△ 36,849	△ 4,607	△ 41,456
2022年12月31日残高	15,993	15,209	644,859	△ 83,699	26,521	618,883	89,730	708,613

連結キャッシュ・フロー計算書

			(百万円)	
			前連結会計年度 〔自 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日〕	当連結会計年度 〔自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日〕
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税引前当期利益			121,977	115,708
減価償却費及び償却費			37,926	41,486
減損損失			4,757	4,312
受取利息及び受取配当金			△ 3,592	△ 4,577
支払利息			1,276	2,462
為替差損益(△は益)			1,154	3,065
固定資産除売却損益(△は益)			△ 18	653
売上債権及びその他の債権の増減額(△は増加)			△ 4,718	△ 22,910
棚卸資産の増減額(△は増加)			△ 23,153	△ 22,474
仕入債務及びその他の債務の増減額(△は減少)			14,182	△ 1,265
その他の流動負債の増減額(△は減少)			△ 5,374	△ 5,624
その他の非流動負債の増減額(△は増加)			415	10,099
その他			△ 5,759	6,242
小計			139,073	127,177
利息及び配当金の受取額			4,286	4,769
利息の支払額			△ 1,332	△ 2,327
法人所得税の還付額			2,082	164
法人所得税の支払額			△ 38,856	△ 37,567
営業活動によるキャッシュ・フロー			105,253	92,216
投資活動によるキャッシュ・フロー				
定期預金の預入による支出			△ 51,454	△ 72,673
定期預金の払戻による収入			47,376	111,679
有形固定資産及び無形資産の取得による支出			△ 34,671	△ 32,950
有形固定資産及び無形資産の売却による収入			769	38
長期貸付けによる支出			△ 21	△ 2,875
償却原価で測定する金融資産の取得による支出			△ 8,330	△ 6,766
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			△ 13,000	△ 18,000
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			△ 13,191	△ 642
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			△ 12,673	△ 2,118
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			5,000	12,100
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			37	30
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	4,000
関係会社株式の取得による支出			△ 318	—
関係会社株式の売却による収入			213	—
その他			26	34
投資活動によるキャッシュ・フロー			△ 79,837	△ 7,145
財務活動によるキャッシュ・フロー				
短期借入金の純増減額(△は減少)			7,115	4,481
長期借入れによる収入			—	4,032
長期借入金の返済による支出			△ 3,000	△ 20,507
リース負債の返済による支出			△ 5,235	△ 5,641
自己株式の取得による支出			△ 16,001	△ 17,001
親会社の所有者への配当金支払額			△ 20,301	△ 22,053
非支配持分への配当金支払額			△ 9,659	△ 9,743
非支配持分からの払込による収入			—	2,870
ストック・オプションの行使による収入			1,900	1,909
財務活動によるキャッシュ・フロー			△ 45,180	△ 61,652
現金及び現金同等物に係る換算差額			7,789	6,186
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)			△ 11,975	29,606
現金及び現金同等物の期首残高			199,522	187,547
現金及び現金同等物の期末残高			187,547	217,153

「統合レポート2023」発行にあたって



ユニ・チャームは、パーパス(存在意義)を「SDGsの達成に貢献する」ことと定め、継続的な事業成長を通じて環境問題や社会課題を解決し、地域社会に貢献することを目指しています。このパーパスをより具体的に「将来のありたい姿＝共生社会」として、これを達成するためにバックカスティングで中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を策定し、第11次中期経営計画と連携させて推進しています。

「統合レポート2023」では、現在のユニ・チャームの姿をステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、「Kyo-sei Life Vision 2030」と第11次中期経営計画の内容や進捗状況を中心に、価値創造プロセスや重点戦略、ESG情報などの財務・非財務双方の情報を具体的に分かりやすく記述するように心がけました。特に、当社の価値創造の源泉である「人材(人的資本)」につきましては、グループ全体で取り組んでいる育成策ならびに人材を活かす組織づくりについて詳細に記述し、人材である社員の声を紹介することによって、当社の持続可能性を感じていただけるようにしました。このような記述を通じて、未来を担う次世代の人材が育っており、また、今後も継続して未来を切り拓く人材を育成し続けられる組織風土・文化、仕組みを当社が有していることをお伝えできればと考えています。

本レポートは、ESG推進部門が編集の中心となり、財務・非財務双方の観点から社内の幅広い関係部署と協力して作成しました。私は、本レポートの制作責任を担うESG担当執行役員として、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しています。また、本レポートを通じて、当社がどのように社会課題に取り組み、持続的な企業価値の向上と社会への貢献を目指しているかをお伝えし、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との対話を深めていく所存です。本レポートにつきましても、是非、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せいただければ幸いです。

今後も、原材料価格の高騰やインフレーションの加速、世界的な金融不安など、当社を取り巻く外部環境は予測困難な状況が続くと思われませんが、環境問題や社会課題の解決に向けた取り組みを着実に推進することで、持続可能な社会の実現に向けた貢献と当社の中長期的な成長を実現してまいります。

執行役員 ESG本部長
(統合レポート制作責任者)

上田 健次

ユニ・チャームが目指す姿

価値創造の全体像

成長戦略

成長の基盤強化

財務・非財務データ

編集方針

「統合レポート2023」の編集にあたっては、IFRS財団*の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」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)が合併して設立された価値報告財団(VRF)は、2022年8月にIFRS(International Financial Reporting Standards/国際会計基準)財団に統合されました。

対象期間など

対象期間: 2022年度(2022年1月1日～2022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。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。範囲を特定する必要がある場合は個別に企業名を記しています。

将来見通しに関する注意事項

本レポートには、ユニ・チャームグループの過去と現在の事実だけでなく、未来についての戦略、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ることをご承知おきください。

情報開示体系



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、統合レポートと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、2023年で8年目となりました。

作品タイトル：春

作者：KOTO

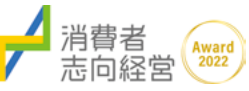
「春」は、春の花やフルーツというんな生き物が動き出すイメージを、色鉛筆のあたたかい感じで制作しました。この絵を見た方々が、春のやわらかな、あたたかい気持ちになっただければいいと思います。

外部評価

当社は、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定・採用した日本株のESG指標構成銘柄*に組み入れられています(2023年3月31日時点)。

今後も主要なESGインデックス等に継続的に組み入れられるよう、適切な経営に努め、また事業活動の成果について透明性の高い情報発信を心がけます。このような取り組みを通じて、全てのステークホルダーが期待する持続的な企業価値向上に努めます。

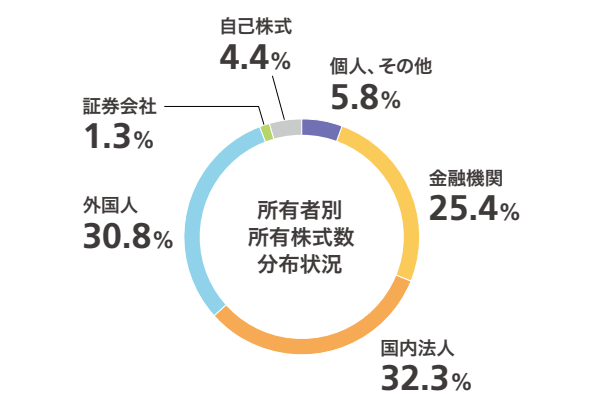
インデックスへの組み入れおよび評価(2023年3月31日時点)	
◇ FTSE4Good Index Series	 英国のFTSE Russell社が開発した指数。ESGの観点から基準を満たしている企業を選定。 https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good
◆ FTSE Blossom Japan Index	 英国のFTSE Russell社が開発した指数。ESGのパフォーマンスが優れた日本企業を選定。 https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan
◆ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 英国のFTSE Russell社により2022年3月に新たに開発された指数。ESG評価を中心に、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、気候リパナンスと気候変動に関する取り組みを評価して選定。 https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan
FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここにユニ・チャーム株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、およびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。	
◇ MSCI ESG Leaders indexes	 米国のMSCI社による指数。ESG評価に優れた企業を選定。 https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing
◆ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数	 米国のMSCI社が開発した指数。業種内でESGの評価が相対的に高い日本企業を選定。 https://www.msci.com/msci-japan-esg-select-leaders-index-jp
◆ MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	 米国のMSCI社が開発した指数。女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い日本企業を選定。 https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp
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。	
◆ S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	 S&P Dow Jones Indices社と日本取引所グループが開発した指数。TOPIXの構成銘柄を対象とし、環境情報の開示状況と炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準によって構成銘柄のウエイトを決定する指数。
◇ ブルームバーク男女平等指数	 米国のブルームバーク社による指数。ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みに優れた企業を選定。
◇ CDP	 グローバルに環境に関する調査実施、情報開示を行い、持続可能な社会の実現を図る国際的な非営利団体であるCDPによる評価。

* 対象となるインデックスは◆で表しています。	
◇ CDP2022サプライヤー・エンゲージメント・リーダー	 CDP気候変動質問書に回答した企業を対象に、サプライヤー・エンゲージメント評価(SER)で最高評価を獲得した企業を、サプライヤーエンゲージメント・リーダーとして表彰。
◇ SOMPOサステナビリティ・インデックス	 SOMPOアセットマネジメント株式会社が運用する指数。同社の「SOMPOサステナブル運用」に活用するため、毎年ESGに優れた日本企業約300銘柄を選定。
◇ JPX日経インデックス400	 資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成され、日本企業の魅力を内外にアピールするとともに、その持続的な企業価値向上を促し、株式市場の活性化を図ることを目的として開発された株価指数。
◇ ESGファイナンス・アワード・ジャパン	 環境省主催の第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の「環境サステナブル企業部門」において、「環境サステナブル企業」として選定。ESG金融やグリーンプロジェクトに関して積極的に取り組み、環境・社会に優れたインパクトを与えた投資家・金融機関等、また環境関連の重要な機会とリスクを企業価値向上に向け経営戦略に取り込み、企業価値と環境ヘンソウトを生み出している企業を評価・表彰。
◇ DX認定事業者	 DX実現に向けたビジョンの策定や戦略・体制の整備などデジタル変革の準備が整っている企業を経済産業省が認定する制度。当社は2022年に「DX認定事業者」の認定を取得。
◇ スポーツエールカンパニー2023	 スポーツ庁が社員の健康増進のためにスポーツ活動の支援や促進を積極的に行っている企業を選定。
◇ 健康経営優良法人2023(大規模法人部門)	 経済産業省と日本健康会議が優良な健康経営を実践している法人を選定。
◇ 人的資本リーダーズ2022	 HR総研、一般社団法人HRテクノロジーズコンソーシアム、MS&AD-インターリス্ক総研株式会社が共同で2022年10月7日～12月2日に実施した「人的資本調査2022」に回答した280社の中から、人的資本経営への取り組みとその情報開示に優れた企業を選定。
◇ 第4回プラチナキャリア・アワード	 三菱総合研究所未来共創イニシアティブ(ICF)が主催する「第4回プラチナキャリア・アワード」において「優秀賞」を受賞。「プラチナキャリア・アワード」は、社員が自律的に学び、社会課題の解決に貢献しながらスキルを磨き、自身のキャリアに活かす「プラチナキャリア」の形成を支援する企業を表彰。
◇ 消費者志向経営優良事例表彰	 消費者庁が主催する「令和4年度 消費者志向経営優良事例表彰」において、「Unicharm 顔がみえマスク」「MamyPoko Extra Dry Protectaの商品展開や使用済み紙おむつの「水平リサイクル」の取り組みが」評価され、「内閣府特命担当大臣表彰」を受賞。

企業情報

会社概要 (2022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 (2023年6月まで) 東京都港区三田3-5-19 住友不動産東京三田ガーデンタワー (2023年7月より)
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16,206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 Kireiケア関連商品 業務用食品包装資材
URL	https://www.unicharm.co.jp

株主情報(2022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
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27,560,827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あらた有責任監査法人 (注)任期満了に伴い、2023年3月24日付で有責任あずさ監査法人に交代	
株主数	32,220名	



主な連結子会社および関連会社(2022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 Uni-Charm Corporation Sdn. Bhd. 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

大株主		
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ユニテック株式会社	154,957	26.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	69,585	11.7
高原基金株式会社	28,080	4.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,743	4.2
株式会社伊予銀行	15,300	2.6
日本生命保険相互会社	12,189	2.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・広島銀行口)	12,101	2.0
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC-STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	10,893	1.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	9,206	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385632	7,112	1.2

(注)
1. 株数は千株未満を四捨五入して表示しています。
2. 持株比率は自己株式(27,560,827株)を控除して計算した比率です。