



Unicharm Group Integrated Report 2025

ユニ・チャームグループ 統合レポート

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

Contents

About Unicharm

3 社長メッセージ

9 事業概要

12 価値創造の歴史

15 海外展開

Value Creation

17 価値創造モデル

18 強みを活かした事業活動

18 共振の経営

24 生産、研究開発、知的財産

27 マーケティング、DX、営業

31 財務方針(CFOメッセージ)

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data

86 5年間の主要非財務データ

87 10年間の主要財務データ

89 「統合レポート2025」発行にあたって

90 ユニ・チャームグループの概要

編集方針

「統合レポート2025」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。

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

対象期間

2024年度(2024年1月1日～2024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・チャーム株式会社および国内外の連結子会社によるユニ・チャームグループを報告対象範囲としています。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。

発行日

2025年6月19日



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

About Unicharm

Love Your
Possibilities

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

代表取締役 社長執行役員 高原豪久が記した「Love Your Possibilities」

Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data



代表取締役 社長執行役員
高原 豪久

ユニ・チャームの全社員が自身の可能性を信じ

「共振の経営」の実践を通じて

それぞれの能力を遺憾なく発揮することで世界一を必ず達成します

コーポレート・ブランド・エッセンス 「Love Your Possibilities」

ユニ・チャームは、「相対価値でも絶対価値でも2030年までに世界一」を目標としています。ここで用いた「相対価値」とは数値で比較可能な価値で、売上高1.5兆円やコア営業利益率17%、ROE17%、不織布・吸収体事業で世界シェアNo.1などを指します。対して「絶対価値」とは、当社にしか生み出すことのできない独自性の高い価値を表し、「ユニ・チャームの商品やサービスの高い暮らしなんて想像できない」と消費者に言っていただけのレベルを目指しています。なお、「相対価値」は「絶対価値」の結果に過ぎず、当社が追求すべきは「絶対価値」だと考えています。



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

社長メッセージ

この「絶対価値」を社内外のステークホルダーと広く共有すべく、コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities～なんでもできそう。いつでも、いつまでも。～」を2024年2月に公表しました。この「Love Your Possibilities」には、すべての“人(Your)”が秘めている限りない“可能性(Possibilities)”を信じ、その可能性を“慈愛(Love)”にあふれた利他の心で発揮することで、互いに支え合う「共生社会」の実現にユニ・チャームは貢献したいという想いが込められています。

「Project-L」のスタートを振り返る

2024年度から2026年度を対象期間とした第12次中期経営計画「Project-L」は、女性を基点に発想することで「共生社会」の実現に寄与する「絶対価値」を創出し、世界中のあらゆる生活者とペット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、当社の「相対価値」を拡大することを基本方針としています。

初年度である2024年度は、売上高は5%増収の9,890億円、コア営業利益は8.2%増益の1,385億円となり、売上高、コア営業利益ともに過去最高を更新しました。

日本では当社商品が提供する価値に見合う適正な価格が浸透したことに加え、小売店頭での露出拡大や販売促進の強化、ウェルネスクアおよびペットケアカテゴリーの伸長により増収増益を達成しました。また、インドではベビー用紙おむつが2024年12月時点の市場シェアNo.1を獲得し、フェミニンケアも黒字化が定着、中国や東南アジアでは現地ニーズに合わせた独自性の高い商品展開や、伸長が著しいECチャネルでのプロモーション強化により順調に業績を改善しています。またウェルネスクアやペットケアといった新規参入カテゴリーでも着実に橋頭堡を築きつつあります。中東では現地の生活に根ざしたオリーブオイル配合商品などの浸透が進み、北米やブラジルにおいても着実に収益性を改善しています。

2025年度以降もウェルネスクアやフェミニンケア、ベビーケア、ウェットティッシュなどのパーソナルケア事業では、対象人口の増加や経済成長により市場拡大が見込まれるインドおよび周辺国、アフリカなどが重点地域となり、現地の消費者ニーズを捉えた「絶対価値」を追求した商品展開を戦略的に進める予定です。また、ペットケア事業は、市場規模が大きい米国での成長継続を見込んでおり、中国や東南アジアでの積極的な事業拡大を進める予定です。



「Love Your Possibilities」の公表に合わせて刷新した屋外広告等のデザイン

Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

社長メッセージ

ユニ・チャーム独自のサーキュラーエコノミー

ここで、2024年度の成果をいくつか紹介したいと思います。まず、サステナビリティに関する取り組みについて、当社では2016年度より使用済み紙パンツ（紙おむつ）のリサイクルプロジェクト「RefF」を推進しています。RefFプロジェクトでは、使用済み紙パンツを洗浄・分離し、滅菌処理にオゾンを使用することで、新品同様の衛生的なパルプへと再生する当社独自のリサイクルシステムを確立しました。また、リサイクル過程で分離した高分子吸水材やプラスチックを再生することにも成功しました。これらの社会実装の一環で、2022年6月には九州地区の病院や介護施設でリサイクルパルプを使用した大人用紙パンツ『ライフリー 横モレ安心テープ止め RefF Mサイズ』のテスト使用を開始しました。その後も商品ラインアップや販売地域を拡大し、2024年4月には一般流通向けのベビー用紙おむつ『マミーポコパンツ RefF』と、猫のシステムトイレ用シート『デオトイレ 消臭・抗菌シートRefF』を発売しました。2025年3月には、使用済み紙パンツからリサイクルされた高分子吸水材

を使用した、猫のトイレ用紙砂®『デオサンド 香りで消臭する紙砂®RefF』を発売するなどリサイクル素材を使用した商品展開を加速しています。

また、当社はBABY JOB株式会社と協働で、保育施設向けに紙おむつ・おしりふき定額サービス『手ぶら登園®』を展開しており、2024年12月末時点で全国5,230ヵ所以上の保育施設が導入しています。このサービスは、保護者の負担軽減と保育士の業務効率改善に貢献するもので、2023年4月からは鹿児島県志布志市のサービス利用保育施設で使用済み紙おむつの回収を始めました。2024年8月には回収した紙パンツのリサイクルパルプを使用した保育施設専用の紙おむつ『マミーポコパンツRefF』の提供を開始しました。これにより「使用～回収～リサイクル」がつながり、当社独自のサーキュラーエコノミーを実現しました。将来的には、『手ぶら登園®』を導入するすべての保育施設から使用済み紙おむつを回収し、リサイクルの輪を広げることを目指しています。

なお、使用済み紙パンツのリサイクルプラントは2024年末時点で鹿児島県志布志市と大崎町の2つの自治体で運用されていますが、2030年までに国内外10以上



P.2に掲載した「Love Your Possibilities」を記す様子

の自治体への導入を目指しています。将来的には当社独自のサーキュラーエコノミーをグローバルに展開することを目標にしています。

社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み ▶ P. 55-57

将来的には当社独自のサーキュラーエコノミーをグローバルに展開することを目標にしています



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

社長メッセージ

長年にわたり生理ケア用品で 女性の悩みに寄り添い続けた当社ならではのDX推進によって ライフタイムバリューの最大化に貢献したいと考えています

ライフタイムバリューを最大化する デジタルプラットフォーム

続いてデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みをご紹介します。ユニ・チャームのDXは、これまで
は見過ごされてきた消費者インサイトを、デジタル技術
を活用することで深く分析し、消費者自身も気づいてい
なかったニーズの本質を探り出し、そのニーズに応える



商品・サービスを生み出すことを目指しています。この
ような観点から、「Marketing by DX(MDX)」を体現す
るMDX本部を2023年7月に設立し、さまざまな取り組
みに着手しました。その成果のひとつに、2024年度にリ
リースした生理・体調管理アプリ『ソフィBe』が挙げられ
ます。『ソフィBe』は、従来の生理日管理アプリの枠を超
え、ホルモンに着目した点が大きな特長です。生理周期
の管理はもちろん、心身の変化とホルモンの関係をグラ
フで可視化することで、体調変化を手軽に理解すること
ができる設計となっています。また、AIチャット機能を搭
載することで、「心身の不調を相談できる相手がいない」
という女性の悩みに寄り添います。

『ソフィBe』を通じて、生理から妊娠活動*(妊活)そして
出産・育児、さらには更年期や介護、ペットケアまで、女
性のライフステージを広くサポートすることを目指してい
ます。一例として、2023年度に発売した『ソフィ 妊活タイ
ミングをチェックできるおりものシート』と『ソフィBe』を
連携させることによって妊活をサポートするサービスを開
始しました。また、『ソフィBe』に蓄積された膨大なデータ
を新商品・新サービスの開発に活用することで、生活者

が日々の暮らしで遭遇する感情の起伏や体調不良の要
因を分析し、一人ひとりの悩みを解決するためにパーソ
ナライズされた商品・サービスの提供へとつなげることを
目指しています。長年にわたり生理ケア用品で女性の悩
みに寄り添い続けた当社ならではのDX推進によってライ
フタイムバリューの最大化に貢献したいと考えています。

* 妊娠についての知識を身につけることや、家族などとの話し合い、妊娠にあたって自
分の身体の状態把握、医療による不妊治療をすることなどといった一連の活動のこと。

ユニ・チャームならではのDX
生理・体調管理アプリ『ソフィBe』—アプリと商品の連動— ▶ P. 29

妊活の悩みに着目した商品開発
『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』 ▶ P. 26

「共振の経営」の浸透

『RefF』や『手ぶら登園®』『ソフィBe』は「Love Your
Possibilities」を具現化する商品・サービスの一例に過
ぎませんが、このような活動をグループ全体で加速する
上で、当社独自のマネジメントモデル「共振の経営」の
浸透は欠かせません。「共振の経営」の本質は、経営陣
と現場の社員の双方向コミュニケーションです。経営方
針や戦略などの経営陣の視点と、現場の最前線で働く
社員の知恵を互いに理解し合うことによって、全社目標
に対する深い理解を促し、一人ひとりの主体的な行動へ
とつなげます。経営陣と社員の双方向コミュニケーション
が振り子のように組織全体へと波及することで大きなう

Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

社長メッセージ

ねりを生み、一人ひとりが成長することによってユニ・チャームの事業成長へとつなげることを目指しています。このようなグループ全体で統一したマネジメントモデ

ルを浸透・運用することにこだわるのには理由があります。当社は約80の国・地域で事業を展開する中で、約1万6千名の社員がその事業活動を担っており、それぞ

れが多種多様な文化・価値観を有しています。この多様性にあふれる社員の足並みを揃える上で「共振の経営」という統一したマネジメントモデルは有効性を発揮します。「共振の経営」をさらに強化すべく、2022年度より、「Global OODA Caravan」を開始しました。これは、私が世界各地の事業拠点を訪問し、現場最前線の社員と膝を突き合わせて本音の対話を行う施策です。これまでの実施回数は18回で、延べ700名以上の社員と直接対話を行いました。

共振の経営 ▶ P. 18-23

2024年度に実施したGlobal OODA Caravan



ブラジル



インド



タイ



日本（東北支店）

経営陣と社員の双方向コミュニケーションが
振り子のように組織全体へと波及することで大きなうねりを生み
一人ひとりが成長することによって
ユニ・チャームの事業成長へとつなげることを目指しています

「Unique」「Universal」「United」

消費者のニーズが多様化し、その変化のスピードが速くなっている事業環境において、タイムリーかつスピーディーに独自性の高い新商品・新サービスを提供する難易度は年々高くなっています。「絶対価値で世界唯一となり、相対価値でも2030年までに世界一となる」ことを達成するには、事業展開と社員の成長の双方でスピードをさらに一段上げる必要があります。このような課題認識に基づいて、2025年度は社内に向けて、「Unique(ユニーク、独自性)」「Universal(ユニバーサル、世界中、だれでも)」「United(ユナイテッド、結合)」という3つのキーワードを発信しました。



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

社長メッセージ

特に「Unique」は重要で、他社と比較されない、比較できないレベルの独自性をすべての事業活動において目指さなければならないと思います。また、「Universal」は、当社が「世界に通用する」といった意味合いはもちろん、「世界中で愛される」レベルへと引き上げます。その一環として2025年1月には、ケニアをはじめ東アフリカの数ヵ国で、現地ニーズを満たす生理用ナプキンの販売を開始しました。

最後に「United」は、文字通り全社一丸となって、共通の目標に向かって取り組むことです。ユニ・チャームの全社員が自身の可能性を信じ、「共振の経営」の実践を通じて、それぞれの能力を遺憾なく発揮することで世界一を必ず達成します。

アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、
ケニアでの事業展開と関連する取り組み

◎ P. 49

2025年6月

ユニ・チャーム株式会社
代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

The Unicharm Way

Purpose —私たちの存在意義—
SDGsの実現

Mission —“何を”成し遂げたいか—
「共生社会(Social Inclusion)」の実現

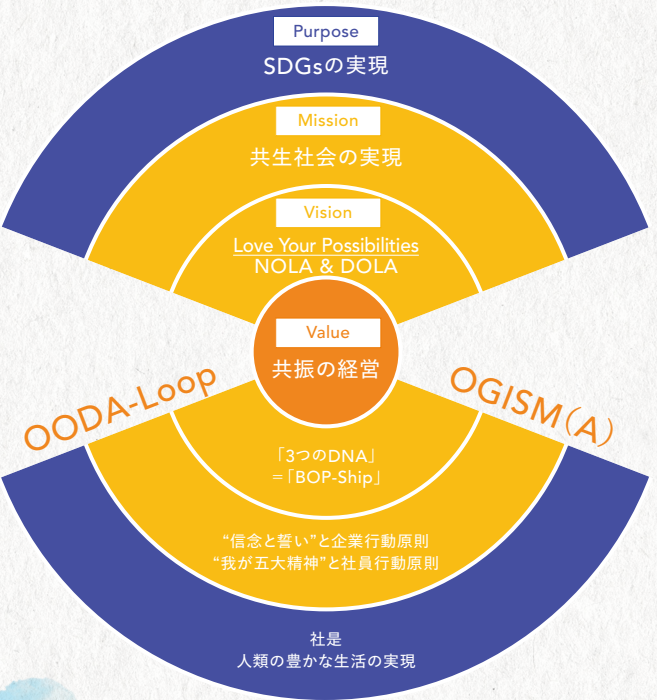
ユニ・チャームの考える「共生社会(Social Inclusion)」は、いわゆる生活弱者に加え、加齢や疾病、出産、生理などにより一時的または一定期間、不利を抱える状況にある人たちまでを視野に、どのような状況においても、その人らしい生活が送れるよう、一人ひとりが自立をしつつ、程よい距離感でそれぞれができる方法で支え合う社会です。

Vision —“どのように”成し遂げたいか—
「Love Your Possibilities」「NOLA & DOLA」の実践

「Love Your Possibilities～なんでもできそう。いつでも、いつまでも。～」とは、これまでユニ・チャームがビジョンとして掲げてきた、「NOLA & DOLA(Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」で描いた「赤ちゃんからお年寄りまで、生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢を叶えたい」という想いを込めたコーポレート・ブランド・エッセンスです。

Value
—成し遂げるために“大切にすべき事柄”は何か—

「共振の経営」の推進
「共振の経営」とは、ユニ・チャームが全社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。



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)

「3つのDNA」=「BOP-Ship」
“信念と誓い”と企業行動原則
“我が五大精神”と社員行動原則

◎ サステナビリティレポート2025 P. 4

Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

事業概要

ユニ・チャームは、不織布・吸収体の加工・成形技術をコアに、紙パンツ（紙おむつ）や生理用品、ウェットティッシュなどを提供するパーソナルケア事業（ウェルネスケア関連商品、フェミニンケア関連商品、ベビーケア関連商品）と、ペットフードやペット用トイレタリー商品などを提供するペットケア事業（ペットケア関連商品）を世界約80の国・地域で展開しています。

ユニ・チャームグループの全体像（2024年度）



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

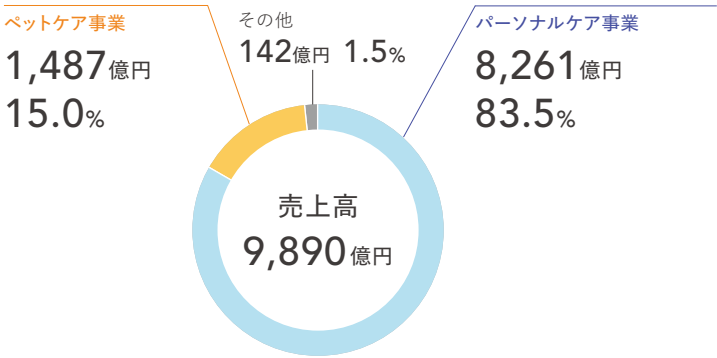
Sustainability

Data

事業概要

ユニ・チャームは、赤ちゃんからお年寄りまでのあらゆる世代の衛生的な生活に欠かせない商品・サービスと、ペットとの暮らしをより豊かにする商品・サービスを提供しています。これらを通じて、すべての生活者とペットのQOL(Quality of Life／生活の質)の向上に貢献します。

事業別売上高 (2024年度)



ウェルネスケア関連商品

パーソナルケア事業

主な商品

- 大人用紙パンツ(紙おむつ)
- 尿とりパッド
- 軽失禁パッド
- 便モレ用パッド
- 介護用清潔ケア用品
- マスク
- シートクリーナー
- クッキングシート
- 業務用食品包装資材

主なサービス

- 介護・排泄ケア情報の提供

主なブランド



ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業) ▶ P. 40

ペットケア関連商品

ペットケア事業

主な商品

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

主なサービス

- ペットのQ&Aサービス

主なブランド



ペットケア関連商品(ペットケア事業) ▶ P. 41

フェミニンケア関連商品

パーソナルケア事業

主な商品

- 生理用ナプキン／ビースタイプ
- 月経カップ
- 生理用タンポン
- 生理用ショーツ／吸水ショーツ
- おりものシート
- 尿吸収ライナー／ナプキン
- パーソナルウェットティッシュ／フェミニンウェット／フェミニンウォッシュ
- 化粧用コットン
- フェイシャルタオル
- フェイスマスク

主なサービス

- 生理管理アプリ
- 初潮教育／月経教育

主なブランド



フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業) ▶ P. 42

ベビーケア関連商品

パーソナルケア事業

主な商品

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

主なサービス

- 保育施設向けの紙おむつ・おしりふき定額サービス
- 育児情報の提供

主なブランド



ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業) ▶ P. 43



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

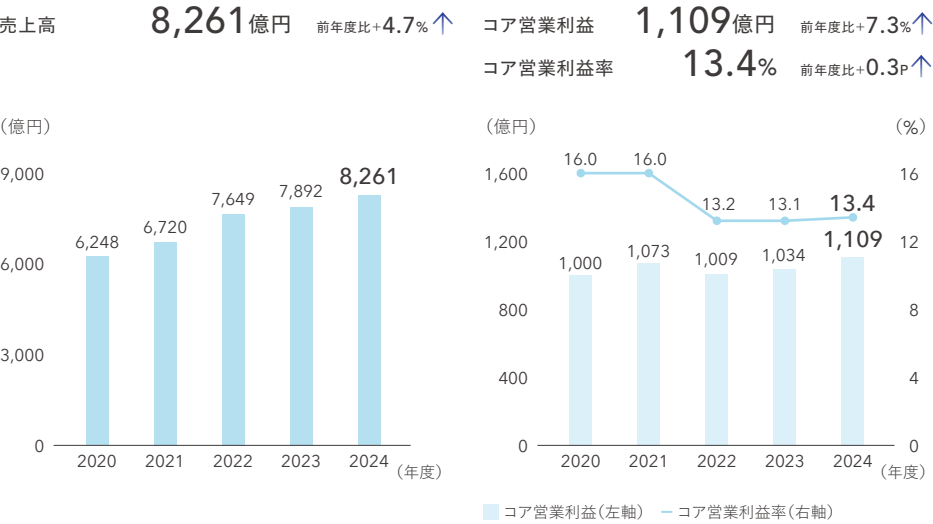
Strategy

Sustainability

Data

事業概要

ウェルネスケア関連商品、フェミニンケア関連商品、ベビーケア関連商品 (パーソナルケア事業)



S

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
- 女性を基点とした独自性の高いマーケティング力、商品開発力
- 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
- 独自のリサイクル技術力

W

弱み

- 「使い捨て」に対する消費者のネガティブ意識の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ

O

機会

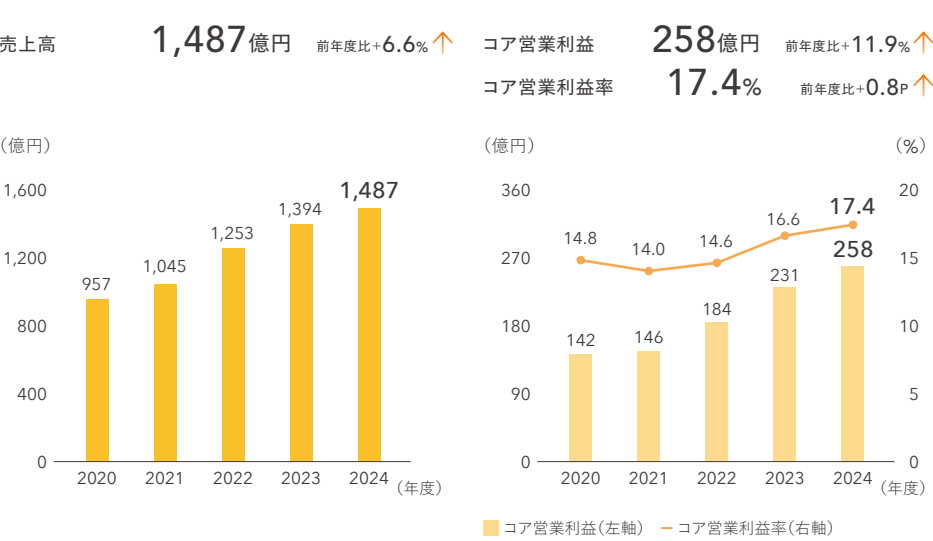
- 新興国の経済成長による衛生的な生活を求める中間層の増加
- 女性の可処分所得の増加
- 先進国での介護人口の増加
- 健康的な老後を望む高齢者の増加(健康寿命の延伸)
- 感染予防意識の拡大
- 安全・安心な商品、高付加価値商品に対するニーズの高まり

T

脅威

- 出生数減少などの人口動態の変化
- 原材料価格の変動
- 地政学リスク
- 為替の変動
- 特許、商標など知的財産権に関する係争
- 自然環境問題への対応
- 他業種からの競合参入による劇的な市場構造の変化

ペットケア関連商品(ペットケア事業)



S

強み

- 不織布・吸収体の加工・成形技術力
- ペットフードからトイレタリー用品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
- 独自のリサイクル技術力

W

弱み

- 「使い捨て」に対する消費者のネガティブ意識の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ

O

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
- ペットとの生活を求める人の増加
- 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ペットの長寿化

T

脅威

- 地政学リスク
- 為替の変動
- 特許、商標など知的財産権に関する係争
- 自然環境問題への対応
- 他業種からの競合参入による劇的な市場構造の変化



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

価値創造の歴史

1963年に生理用品事業に参入

1961年の創業当初は建築資材の製造・販売を生業としていましたが、1963年に生理用品事業を開始しました。当時、日本では生理用品は薬局の片隅でひっそりと販売されるような商品であり、機能面でもさまざまな課題がありました。このため、多くの女性は生理を理由に、就学や就業などの社会活動において制約を受けていました。当社は、このような社会課題を解決すべく、生理用品事業に参入しました。当時、生理用品に関するノウハウがなく、販路開拓も試行錯誤の連続でした。

育児習慣の変革に貢献

当社はその後、新たな社会課題となりつつあった育児に着眼しました。当時の日本では布製のおむつが主流であり、育児をしながらの大量の洗濯は大きな負担となっていました。すでに販売されていた海外ブランドの紙おむつは、価格に品質が伴わず多くの家庭では受け入れられていませんでした。そこで当社は伸縮性の高いギャザーを採用し、モレやムレを防止したベビー用紙おむつ『ムーニー』を1981年に発売し、1992年にはパンツタイプの代名詞となる『ムーニーマン』を発売するなど、育児習慣の変革に貢献しました。

介護における寝たきり問題に着目

全人口に占める65歳以上の割合である高齢化率が1970年に7%を超え、1994年には14%超の高齢社会に突入していた当時の日本では「寝かせておいてあげることがやさしさ」という間違った解釈から、欧米と比較して在宅介護で約3倍、施設介護では約5倍もの寝たきりが発生していました。このような社会課題に対し、当社は「寝たきりゼロを目指して」をスローガンに、自分で上げ下げでき、万一時でもモレない大人用紙パンツ（紙おむつ）『ライフリー リハビリ用パンツ』を1995年に発売しました。

当社はこれまで社会課題の解決に取り組むことで成長を果たしてきました。このような取り組みは、各国・地域の現地法人に脈々と受け継がれています。インドネシアでは、2007年に高品質と低価格を同時に実現したベビー用紙おむつ『MamyPoko Pants Standar』を発売し、現地の買い物習慣に合わせて紙おむつを個包装で販売することで、これまで紙おむつを買えなかった人たちの衛生的な生活と育児負担の軽減に貢献しました。また、インドでは、生理用品の使用率が低い農村部において、当社の生理用ナプキンなどを販売するショップを経営する女性起業家の支援を行うことで、生理用品の普及と女性の経済的自立を促す「Project Jagriti」を展開しています。さらに2025年1月より、アフリカにおける衛生用品の普及を通じて女性の社会進出と社会課題解決への貢献を目指し、ケニアで生理用ナプキンの生産・販売を開始しました。

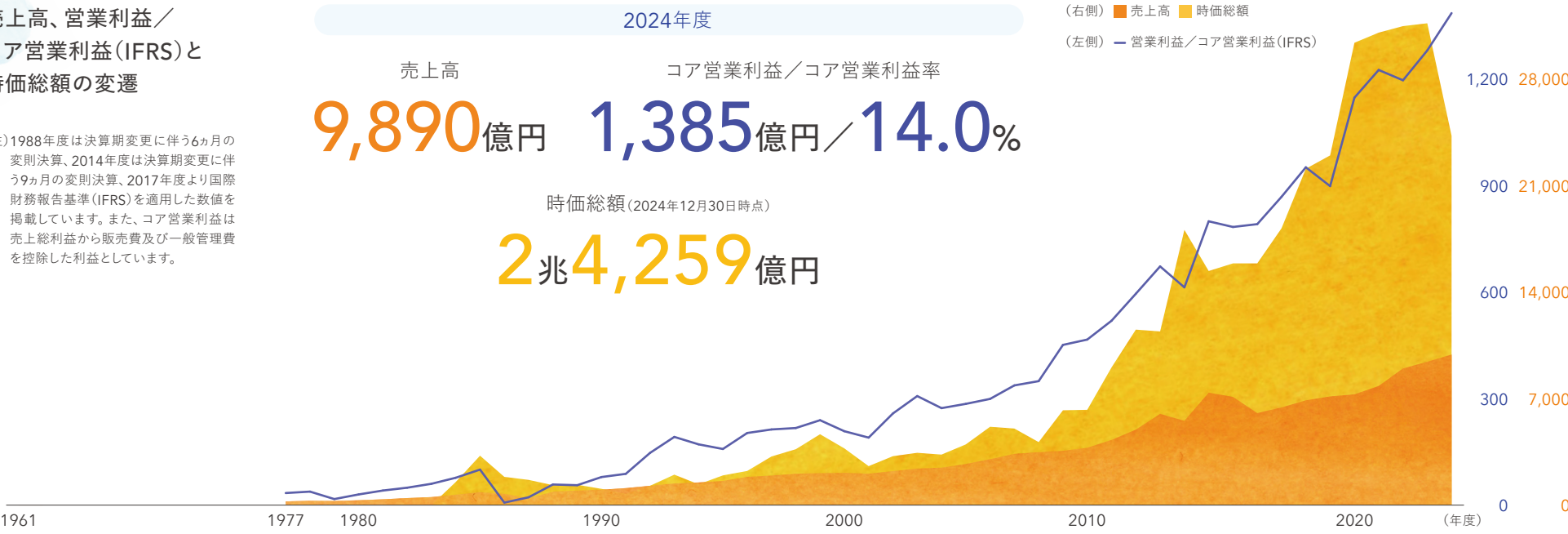
これからも、社会のニーズを的確に捉え、強みを活かして新たなイノベーションを起こすことで、「共生社会」の実現に寄与する新たな価値を生み出していきます。

インドの女性の「不」の解消と「夢」の実現をつなぐ、事業を起点とした取り組み ▶ P. 50

アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、ケニアでの事業展開と関連する取り組み ▶ P. 49

売上高、営業利益／ コア営業利益(IFRS)と 時価総額の変遷

(注)1988年度は決算期変更に伴う6ヵ月の変則決算、2014年度は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算、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。



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

価値創造の歴史

1961～2002年
建材事業

1963年～
フェミニンケア事業

1976年

日本 薄型ナプキン
『チャームナップミニ』



提供した価値

当時の日本では、生理用ナプキンは商品の厚さでモレに対する不安を解消するといったものが大半だった中、従来品の約半分の薄さでも十分な吸収力の生理用ナプキンを開発しました。

起こした社会の変革

モレに対する不安を解消しながら「動きやすさ」という新たなニーズに応えることで、女性の社会進出の加速に大きく貢献しました。

1986年～
ペットケア事業

1987年～
ウェルネスケア
事業

1993年

日本 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』



提供した価値

紙おむつで培ったギャザーを応用した立体サイドギャザー付きナプキンを開発しました。

起こした社会の変革

立体ギャザーによって、横モレに対する不安を解消し、生理中でも活動的に過ごしたい女性に貢献しました。

1961年～1980年代前半(日本)

事業環境

- 高度経済成長により就業構造が変化
- 女性の社会進出が加速
- 生活水準が向上(一億総中流) • 核家族化が進行

ポートフォリオの 変遷

1961年に創業。建築資材である木毛セメント板の製造・販売で事業を開始し、1963年に生理用ナプキンの製造・販売をスタート。その後、不織布・吸収体関連事業を拡大し、成長の礎を築く。1980年代には事業の多角化を進め、さまざまな分野の事業を展開。

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

日本国内の人口減少と市場の成熟化を予測し、著しい経済成長が見込まれるアジア地域を重点市場と位置づけグローバル展開を開始。

1981年～
ベビーケア事業

1981年

日本 ベビー用紙おむつ
『ムーニー』

1984～1993年
結婚情報サービス事業



提供した価値

女性の社会進出が加速しつつありましたが、当時の日本において育児の担い手の大半は女性でした。このような中、「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を開発しました。

起こした社会の変革

優れた吸収力と手の届く価格体系によって、日本における紙おむつの急速な普及のきっかけをつくりました。

1988～2004年
リゾート事業

1986～2008年
教育事業

1992年

日本 はかせるおむつ
『ムーニーマン』



提供した価値

従来のウエスト部のテープを止めて「つける」紙おむつに対し、「はかせる」ことで、交換が簡単で赤ちゃんも動きやすいパンツ形状の紙おむつを世界で初めて開発、製造、販売しました。

起こした社会の変革

女性の社会進出を背景に、誰でも簡単に交換できるなど、家庭における育児の負担軽減に貢献しました。



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

価値創造の歴史

1995年

日本 大人用紙パンツ
『ライフリー リハビリ用パンツ』



提供した価値

「寝たきりゼロを目指して」をスローガンに介護する人だけでなく、介護されるご本人の視点で大人用紙パンツを開発しました。

起こした社会の変革

このスローガンは社会現象にまで発展し、ご本人が自分ではき替えることを促すことで日本の高齢者介護における寝たきりの減少に貢献しました。

2011年

日本 犬用排泄ケア商品
『オス用おしっこオムツ』



提供した価値

病気やケガ、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犬用排泄ケア商品を開発しました。

起こした社会の変革

使いやすい形状が話題を呼び、ペット用紙おむつ市場の拡大を牽引しました。飼い主と愛犬の快適な時間を生み、ペットとのお出かけが楽しめる社会づくりに貢献しました。

2020年

日本 猫用健康機能食
『AllWell』



提供した価値

以前から、多くの愛猫家が悩んでいた「食事の吐き戻し」という問題を解決するために、独自開発の食物繊維配合技術により、素早い分解と吸収で吐き戻しを軽減する*猫用健康機能食を開発しました。

* 病気に由来する嘔吐に効果があるものではありません。

起こした社会の変革

COVID-19の感染拡大の影響下で在宅時間が増加し、一緒に過ごす時間が増えた愛猫の健康を第一に考える飼い主の不安軽減に貢献しました。

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)

事業ポートフォリオの再編を図り、祖業である建築資材の製造・販売をはじめ複数の事業を売却。不織布・吸収体関連商品に経営資源を集中して成長基盤を再構築する一方で、アジア展開を加速。

2010年代

- 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

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

2020年代

- COVID-19の流行による衛生意識の変化
- SDGsによる環境問題・社会課題への意識の拡大
- 地政学リスク拡大による原材料価格の高騰と世界的なインフレーションの加速

現地ニーズに合わせた新商品の提案により、顧客満足度の向上と適切な価格の実現を両立。

2007年

インドネシア ベビー用紙おむつ
『MamyPoko Pants Standar』



提供した価値

すべての赤ちゃんに高品質な紙おむつを届けるために、インドネシアをはじめとする東南アジアの消費者が紙おむつに求める機能に絞ることで、高品質と低価格を同時に実現したベビー用紙おむつを開発しました。

起こした社会の変革

買いたくても買えなかった人でも手が届く価格体系を実現。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。衛生的で簡便な紙おむつを展開することで家庭における育児の負担軽減に貢献しました。

2013年

中国 夜用ショーツ型ナプキン
『苏菲 超熟睡安心褲』



提供した価値

中国において徹底した調査を行い、お客様の「生の声」を詳細に分析することで、若者が求めている下着感覚で簡単に安心して生理ケアができる夜用ショーツ型ナプキンを開発しました。

起こした社会の変革

生理用品市場において、「ショーツ型ナプキン」という市場の拡大に貢献しました。

2022年

日本 大人用紙パンツ
『ライフリー 横モレ安心テープ止めRefF』



提供した価値

使用済み紙パンツから抽出したリサイクルパルプを吸収部材の一部に活用した大人用紙パンツを開発、製造、販売しました。

起こした社会の変革

「消費しない消費財」を目指すという持続可能な社会の実現に近づくための第一歩となる商品を発売しました。

社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み ▶ P. 55-57



Contents

About Unicharm

- 3 社長メッセージ
- 9 事業概要
- 12 価値創造の歴史
- 15 海外展開

Value Creation

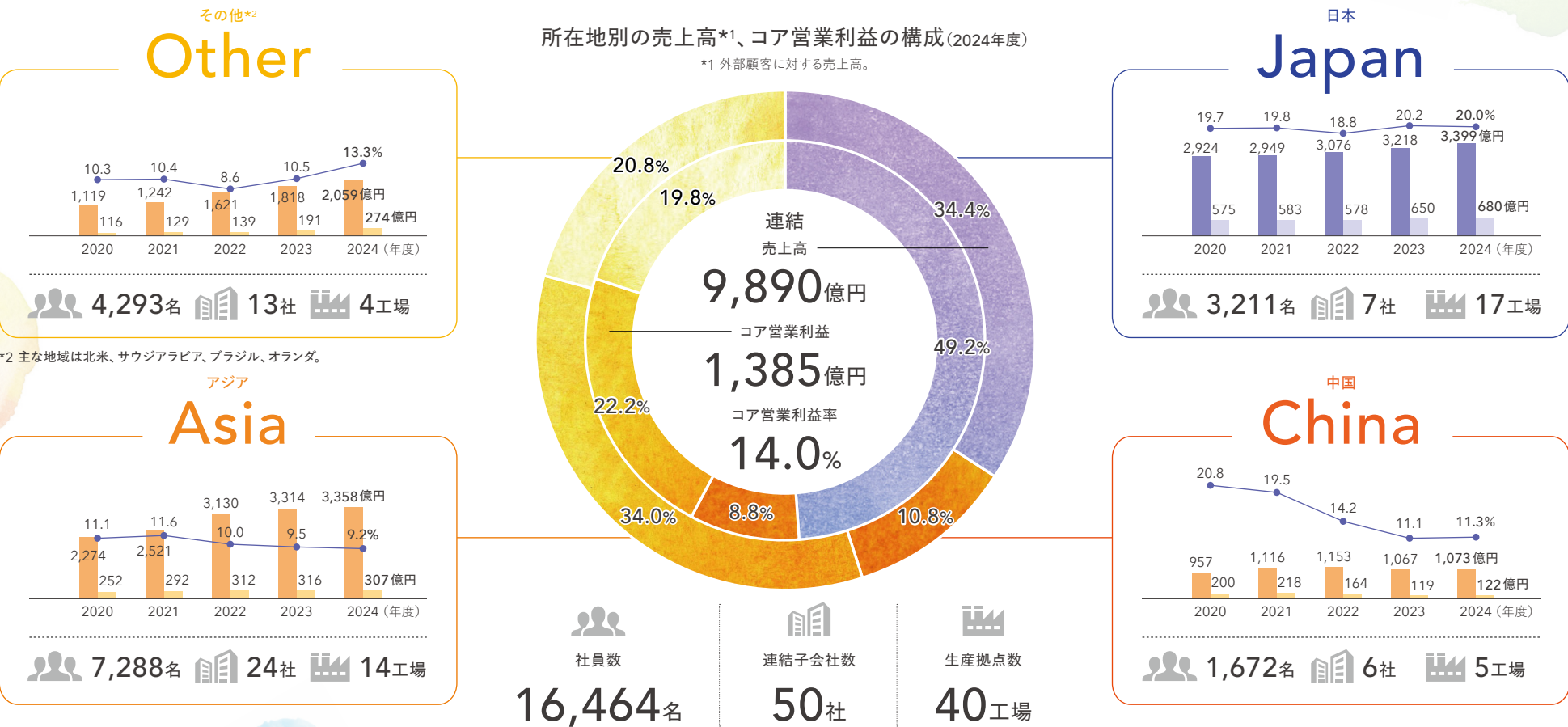
Strategy

Sustainability

Data

海外展開

ユニ・チャームは、人口動態の変化に応じ、1980年代から積極的にグローバル化を進めています。1984年の台湾-大中華圏における合併会社設立を皮切りに、現在は約80の国・地域で事業を展開しています。提供するさまざまな商品・サービスは、清潔で健康的な生活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。



(注) 所在地ごとのグラフは、売上高、コア営業利益、コア営業利益率の5年間の推移を示しています。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data



ケニアで生理用品を販売する様子

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針（CFOメッセージ）

Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

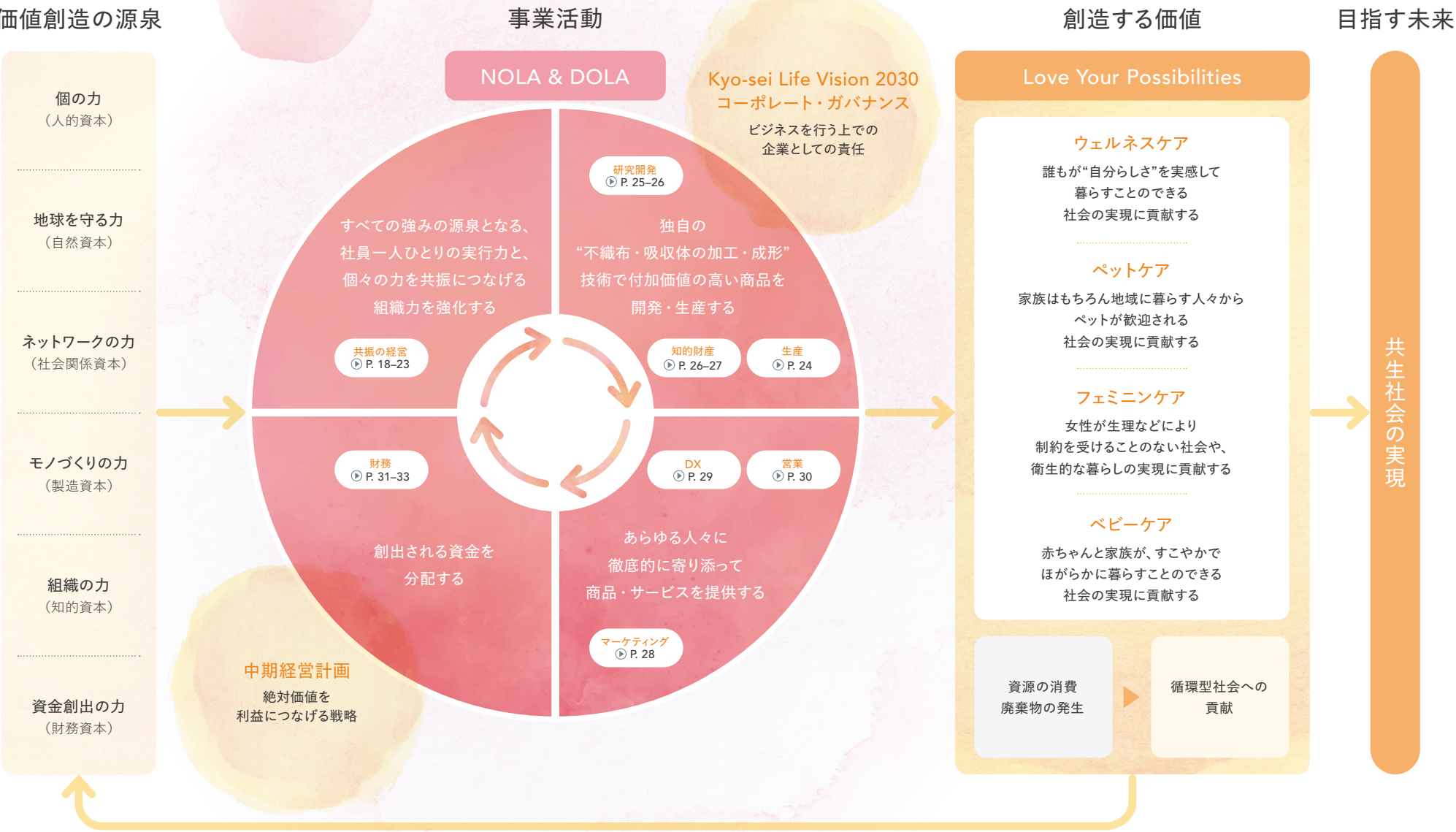
Sustainability

Data

価値創造モデル

Purpose

SDGsの達成に貢献する



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

事業を通じて「共生社会」の実現に貢献するには、ユニ・チャームの商品・サービスがお客様から選ばれ続けなければなりません。そのためには、当社にしか生み出せない唯一無二の価値が商品・サービスに備わっている必要があります。当社は、この唯一無二の絶対価値を、不快、不便、不衛生といった「不」の解消と、生きる喜びや楽しさといった「夢」の実現への貢献とし、コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を通じて社内外に発信しています。

この「Love Your Possibilities」に象徴される絶対価値は、お客様の日常生活と密接に関わる“現場”で生まれ、磨かれます。消費者ニーズの探索をはじめ、新たな課題の発見、課題の解決策となる新商品・新サービスの開発、消費者の五感に訴えるコミュニケーションの開発、安定供給を実現する高品質な製造、そして“いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”購入できる状態を維持拡大する営業などはどれも、“現場”に根ざした地道な活動で培われた当社ならではの強みです。当社が追求する絶対価値は、これらの強みが事業活動に活かせることで生まれます。

ここでは、当社の強みが事業にどのように活かされることで唯一無二の価値を生み出しているのか、当社がどのように強みを強化しているのかを紹介します。



すべての強みの源泉となる、社員一人ひとりの実行力と、個々の力を共振につなげる組織力を強化する



執行役員
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 兼
Love Your Possibilities 広報部長
廣岡 直枝

ユニ・チャームでは、“人”は競争力の源泉であり価値創造の原動力であると考えています。当社の価値創造は、言語化されない消費者ニーズを新たな商品・サービスにつなげ、安定した供給と高い品質を維持しながら製造を続けていくことです。その過程で欠かせない、技術力や開発力をはじめとするモノづくりの強みやマーケティング力、営業力などのサービス展開の強みの源泉には、社員一人ひとりの力と、それを活かす組織力があります。人材の力と組織力の最大化こそが、当社の事業の継続的な成長の鍵です。

当社では、優れた計画も実行されなければ成果にはつながらないという考えのもと、職種にかかわらず、ユニ・チャームの社員に不可欠な能力として実行力を重視し、その強化を人材育成の重点としています。すべての職種で実行力が発揮されるからこそ、事業に強みが活き、唯一無二の価値が生まれるのです。当社では、社員同士の異なる文化・価値観を尊重しつつ、全社員のベクトルを合わせる組織づくりを徹底するとともに、社員の実効性の高い計画を立案する能力と、立てた計画を着実に完遂する実行力を強化しており、すべての能力を兼ね備えた人材を「共振人材」として全社員のロールモデルとしています。この「共振人材」を、当社独自の経営手法である「共振の経営」を推進することで育成しています。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

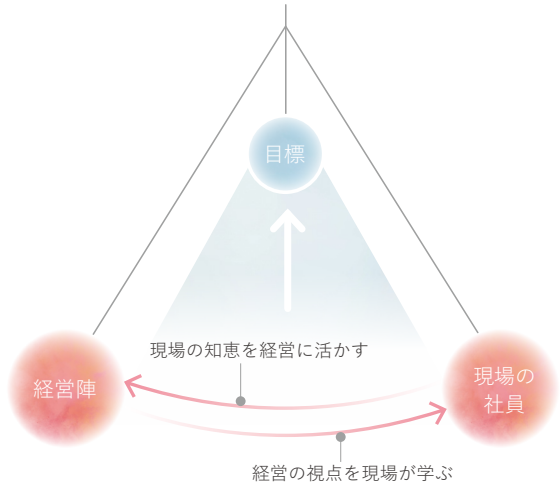
共振の経営

「共振の経営」とは、社員一人ひとりが革新の震源となり、個々の振動がより大きく会社全体で共鳴し合い、変化し合うことで、それぞれのビジョンが実現できる企業経営の実践および企業文化の創造を目的とした当社独自の経営手法です。

「共振の経営」を実践することで、経営陣は現場の生の情報や本音に鮮度よく多頻度で触れることができ、社員は経営陣との対話を通じて経営者の視点、視座、時間軸を学ぶことができます。経営陣と社員が互いの理解を深め、目的や目標をしっかりと共有することで、両者の間に厳しくも心地よい一体感が醸成されます。当社では、このような日々の工夫や知恵が経営陣と社員の間を行ったり来たりする振り子のような共振を目指しています。

グループ全社への「The Unicharm Way」の浸透を中心に、さまざまな施策を実施することで「共振の経営」を推進し、人材の力と組織力の最大化につなげています。「共振の経営実践会議」でグループ方針や全社課題を討議することで、グローバルでの会社の目指す姿の共有を徹底し、「Global OODA Caravan」「統合レポートを読む会」「The Unicharm Awards」「Global会議」などを実施することで社員同士の共振を促しています。また、OGISM(A)表や「OODA-Loop」メソッドといった独自のツールや手法を活用して「週次スクラム*ミーティング」を行い、高度な計画を立案する能力と計画達成に向けた実行力を強化しています。さらに、社員が早期から経営視点を得られる機会を充実させる目的で「グローバル30」「戦略担当秘書制度」など、幹部の育成に向けたプログラムを強化しています。

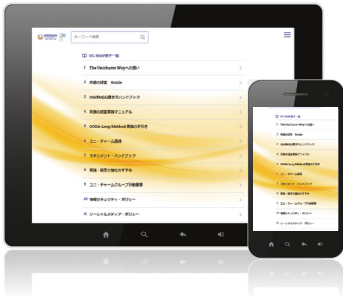
* 当社では、課やグループ等のマネジメントの最小組織をスクラムと呼んでいます。



グループ全社で「The Unicharm Way」を浸透させる

「共振の経営」を推進する上で、当社の価値観や考え方、行動を浸透させることが重要であるという考えのもと、グループ全体で共有すべき価値観、行動指針、経営陣の重要な発言などを取りまとめた「The Unicharm Way」を世界中の全社員に共有しています。従来はシステム手帳の形式で配布していましたが、2021年度にアプリケーションに移行しました。日本語、英語を含む9言語で運用することで、全社員がいつでもどこでも参照したい時に参照できる環境を整えています。

「The Unicharm Way」には、「ユニ・チャームグループ行動憲章」や「共振の経営実践マニュアル」「ユニ・チャーム語録」などの11のコンテンツを収録しています。社員一人ひとりが業務に活かすことはもちろん、上司から部下への指導の際に引用するほか、ミーティングで参照するなど、活用する場は多岐にわたります。このように、すべての社員が「The Unicharm Way」を日々の業務の中で参照し、意思決定の拠り所として活用しています。



TOPIC 「KYOSHIN」を活用した「The Unicharm Way」の浸透

グループ共通の人材育成策を推進することを目的に、タレントマネジメントを中心とした人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」の導入を2020年度より開始し、2024年度末時点で日本を含む17の現地法人で運用しています。

「KYOSHIN」には、個人プロフィール、業績目標設定および人事評価などの基本的な機能に加えて、各言語に翻訳された「The Unicharm Way」のシーン別学習動画が収められており、世界中の社員が自己学習に活用しています。



タイ語の学習動画



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

共振の経営

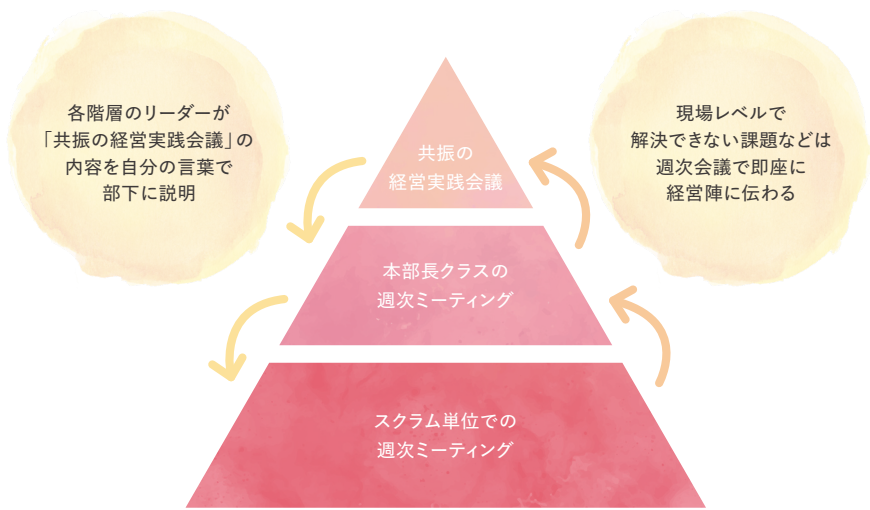
グローバルで経営理念、会社の目指す姿を共有し、共振を促す

共振の経営実践会議

当社では、週のはじめに「共振の経営実践会議」を開催し、経営陣からリーダークラスの社員への意思伝達の場を毎週設けています。部長や課長に当たるスクラムリーダー以上の社員がオンラインを含め世界中から数百名参加し、社長執行役員をはじめとする役員が持ち回りでスピーチを行います。内容は、単年度目標の進捗といった短期課題から、中期経営計画のような中長期的な施策の状況まで多岐にわたります。会議の後には、スクラム単位のミーティングを世界中で行い、役員のスピーチについて、どのように自分たちの仕事に反映するか、意見交換を行います。このサイクルを毎週繰り返すことで、当社の目指すべき方向性について、社員一人ひとりが深く考える訓練となります。その結果、異なる文化や背景を持つ約1万6千名の社員のベクトルが自然と収斂し、一人ひとりの力の“共振”が起り、大きな力となっています。

「共振の経営実践会議」を、2003年8月31日の開始から2024年12月23日までに、延べ1,013回開催しています。

「共振の経営実践会議」を起点とした週次の“共振”サイクル



Global OODA Caravan

社長執行役員と現場最前線で活動する社員が膝を突き合わせて対話する「Global OODA Caravan」を実施しています。担当業務を通じてどのように「絶対価値でも相対価値でも2030年までに世界一」という当社の目標に貢献するのか、社員一人ひとりの想いを共有します。その想いに対して参加者全員で共感し、社長執行役員から直接アドバイスを受けることで、目標達成への意欲向上につながっています。この取り組みは、2022年度から2024年度までの3か年で13の国・地域において18回実施され、延べ700名以上の社員が参加しています。2024年度は、ブラジル、インド、タイの現地法人と、日本の東北支店で行われました。



「Global OODA Caravan」での記念撮影(タイ)



voice

参加した社員の声(タイ)

Uni.Charm (Thailand) Co., Ltd.
Sumonrat Thawikit

「Global OODA Caravan」への参加が、スクラムリーダーとして期待されていることへの理解を深め、目標達成に向けて決意を強める機会となりました。私たちは思考と行動、スキルの変革を図りながら、自分自身の可能性を最大限に引き出すことで、ユニ・チャームグループが目指す「2030年までに世界一」を必ず達成します。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

共振の経営

統合レポートを読む会

当社では、社員一人ひとりの担当業務に対する意欲の向上がユニ・チャーム全体の戦略実行力の向上をはじめ、業績達成と人材育成の加速につながるという考えのもと、2021年度よりスクラム単位での「統合レポートを読む会」をグループ全社で実施しています。社員一人ひとりが統合レポートの内容を理解することで、自分自身の日々の業務とユニ・チャームの価値創造の関わりを実感し、担当業務に対するオーナーシップを醸成することを目的としています。2024年度は約980のスクラムで実施しました。

Global会議

当社では、機能部門ごとに「Global会議」を開催し、各国・地域での活動事例を発表することで、ナレッジの共有や組織力の強化に取り組んでいます。

一例として、マーケティング部門では年に1回「Global Marketing Conference」を開催し、各国・地域のマーケティングに関する成功事例や知見を共有しています。2024年12月には、15回目を開催し、15の国・地域から約40名のマーケターが参加しました。参加者は、交流を図りながらマーケティングスキルを高め、学び得たことを各国・地域のメンバーに共有し、実践することでグループ全体のマーケティング力強化につなげています。



「Global Marketing Conference」での集合写真



voice

参加した社員の声 (韓国)

LG Unicharm Co.,Ltd.
Kim Minji

「Global Marketing Conference」に参加し、さまざまな国・地域のマーケターと対面し、それぞれが直面している課題やその対処方法について討議するなど、市場動向や成功事例を学ぶことができ視野が広がりました。また、マーケティング原則の学習やケーススタディ等を通じて多くの学びや刺激を受けたと同時に、本社によるマーケティングサポート体制を再確認するなど大変に有意義な経験となりました。「Global Marketing Conference」に参加したことで、新たな視点を得ることができ、今後の戦略の方向性について考察を深める貴重な機会となりました。

The Unicharm Awards

当社では、年に1回「The Unicharm Awards」を開催しています。「共振の経営」の実践により顕著な成果を上げたチームを全社員で称える機会を設け、受賞者と聴講者の双方にとって重要な学習の場とし、社員同士の共振につなげています。受賞チームの発表と表彰は、世界各地の事業拠点をオンラインでつないで行われ、各国・地域の代表チームのベストプラクティスをベンチマークして、全社員が具体的なノウハウを学びます。2024年度は、各国・地域の代表16チームが発表し、介護現場における褥瘡の課題と向き合い産官学連携で適切なケアモデルの提案に取り組んだインドネシアの現地法人であるPT UNI-CHARM INDONESIA Tbk (UCI)の「ライフリー 褥瘡ゼロ」チームが最優秀のゴールド賞に選ばれました。



「The Unicharm Awards」表彰式の様子



voice

受賞した社員の声 (インドネシア)

PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk
(左から) Luciana Ayu Lestari、
Lisa Elfrina Siregar、Zakia Shahiza

「The Unicharm Awards」に参加し、他の国・地域の発表を直接聞くことができるなど、とても貴重な経験となりました。そのような中、UCIが11年ぶりにゴールド賞を受賞することができ、誇りに思います。今回の受賞は、「褥瘡ゼロ」という共通の目標に向かってメンバー全員の知恵を結集して取り組んだ成果です。私たちの挑戦は、まだまだ始まったばかりです。今後もインドネシアでの「褥瘡ゼロ」に向けて取り組み続けます。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

共振の経営

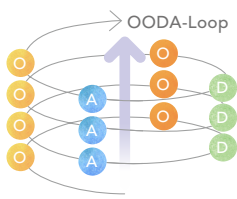
価値創造に最も重要な、実行力と徹底力を強化する

「OODA-Loop」メソッド

当社では、環境変化が常態化した今日において、柔軟かつ機敏に変化に対応し、常に先手を打って成長すべく、2019年度に、それまでグループ全社で取り入れていたPDCAサイクルの「SAPS経営モデル」を「OODA-Loop」メソッドへと進化させました。

「OODA-Loop」とは、「現状観察 (Observation)」によって素早く変化を察知し、適切な「状況判断 (Orientation)」と「意思 (意志) 決定 (Decision)」を行い、即「行動 (Action)」に移すという連の流れを、ループを描くように繰り返しながら「やり方そのもの」を常に見直し、抜本的な変革を行い続ける仕組みです。「OODA-Loop」メソッドを活用することで、素早く環境変化に適応し、適切な状況判断と意思 (意志) 決定に基づく行動を自律的に実行できる人材を育成しています。

「OODA-Loop」メソッドの考え方



- Observation** 観察する
五感を駆使して状況を観察する。
- Orientation** 気づく
得られた情報と過去の経験や知識を駆使して状況判断する。
- Decision** 決める
考えられる選択肢から成すべき意思 (意志) 決定をする。
- Action** 行動する
速やかに実行する。

「やり方そのもの」を常に見直し、抜本的な変革を行い続ける。

OGISM (A) 表

環境変化に柔軟に対応し目標を完遂する「OODA-Loop」メソッドを最大限に活かす鍵は、「目標」と「戦略」を高い精度で立案することにあります。この目標と戦略の立案力向上に当社ではOGISM (A) 表というフォーマットを活用しています。OGISM (A) 表とは、期間内達成目標 (Objectives) → 数値目標 (Goals) → 課題 (Issues) → 戦略 (Strategies) → 判定基準 (Measures) → アクションプラン (Action Plan) の流れで整理化し、まとめたものです。高度な戦略立案には優れた仮説が必要であり、優れた仮説には詳細な現状分析が、現状分析には部門や階層を超えた現場同士の密接なコミュニケーションによる情報収集が欠かせません。このようにOGISM (A) 表を用いて戦略立案力を底上げすることは、高度な戦略立案と同時に、現場同士のコミュニケーションを質・量双方で高め、当社らしい価値創造に大きく貢献しています。

週次スクラムミーティング

「OODA-Loop」メソッドを運用する上で最も重要なことは、スクラムごとに行うミーティングで「OODA-Loop」に基づいてしっかりと議論することです。スクラムメンバー全員の英知を結集した効果的なミーティングを毎週継続することで、業績目標の達成とメンバー育成の双方を加速しています。

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する。

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。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

共振の経営

社員が早期から経営視点を得られる機会を充実させる後継者育成

グローバル30

当社は、持続的な成長を目指す一環として後継者育成プログラムを強化しています。特にグループを率いる上級幹部社員の育成を目的としたプログラム「グローバル30」は3年間のコースとなっており、総合的な経営能力を養うカリキュラムで構成され、3年後には各現地法人で経営陣の一員になることが求められています。集合研修は半期に一度の頻度で日本において開催され、リベラルアーツ等を幅広く学ぶのに合わせて、社長執行役員ら経営陣とコミュニケーションを図る機会を設けています。第1期は、日本および海外現地法人から、代表者17名が参加し、2027年度にプログラムが修了する予定です。これまで2024年7月と2025年2月に集合研修を開催しており、外部講師によるマクロ経済学の講義や循環型社会の実現に向けたリサイクル技術を学ぶ施設見学に加え、日本の文化に触れることを目的に、居合、茶道、寿司作りなどを体験しました。



居合体験の様子



voice

参加した社員の声（オーストラリア）

Unicharm Australasia Pty Ltd.
Ruri Morris

「グローバル30」に参加することで、新たな学びと気づきを数多く得ています。使用済み紙おむつリサイクル事業の中核であるリサイクル設備の現地視察では、循環型社会の実現に向けた具体的な学びを得ただけでなく、サステナビリティの重要性を再認識しました。また、他の参加者との交流は、多様な視点や考え方を学び得る機会となっています。今後も「グローバル30」で得た知識や経験をオーストラリアでの業務に積極的に活かし、持続可能なビジネスモデルの構築と、ユニ・チャームグループの発展に貢献したいと思います。

戦略担当秘書制度

当社では、ビジネスパーソンとして早い段階で経営者の思考や行動に触れる機会を得た者は、その後大きく成長するという考えに基づき、「戦略担当秘書制度」を運用しています。これは2ヵ月間社長執行役員の秘書を経験する制度で、将来経営幹部へ成長することを期待されている、入社10年前後の中堅社員を対象としています。対象者は任期中、海外出張への随行も含め社長のすべての執務に同席し、その言動を目の当たりにすることで、経営者に求められる胆力や決断力といった思考特性・行動特性を学びます。この制度は2014年度より運用されており、2024年12月末までに63名が経験しました。



後継者の育成計画 ▶ P. 85



voice

経験した社員の声（日本）

ユニ・チャーム株式会社
第63代戦略担当秘書
近藤 史明

戦略担当秘書として、通常は出席が叶わない会議やイベントに参加することができました。どれも貴重な経験ですが、特に印象深いのは海外の投資家の方との対話です。消費者動向とその背景、競争環境を踏まえた当社の立ち位置や目指している方向性などを丁寧に説明する経営トップの姿を目の当たりにし、高い視座、広い視野、より長い時間軸で事象を俯瞰しつつ、足元の課題に対する具体的な解決策を分かりやすく説明するといった経営者ならではの発信力の重要性を学びました。任期終了後は、一緒に仕事をする相手や部門の立場に立って、自分の発信する情報の価値を見つめ直すことで、より理解が得られやすい発信ができるよう、思考・行動の変革に取り組んでいます。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data



強みを活かした事業活動



独自の“不織布・吸収体の加工・成形”技術で付加価値の高い商品を開発・生産する

上席執行役員
共同CSO(Chief Supply Chain Officer) 兼
ユニ・チャームプロダクツ株式会社
代表取締役 社長執行役員
矢野 正典



ユニ・チャームの価値創造におけるモノづくりの役割は、消費者自身が気づいていない新たなニーズや課題の解決策となる商品・サービスを開発し、それらを“いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”手に取れる安定した供給体制を構築・運用することです。この役割を果たすには、高い開発力や技術力はもちろん、高品質な生産体制やこれらを守る知的財産の効果的な活用が欠かせません。当社では、不織布・吸収体に特化した研究・開発を推進すると同時に、量産化に欠かせない加工・成形技術の開発・改良に取り組んでおり、その工程をシームレスにつなぐことで高い付加価値の創出を実現しています。

当社では、このような独自の開発力や技術力、その効果的な活用や生産体制を最大限に発揮するには、社員一人ひとりの能力とそれを活かす組織力の強化が欠かせないと考えています。このため、個の力と組織力、2つの側面から強化策の拡充に努め、社員一人ひとりの能力を高めるために各種の教育・訓練の機会を充実させ、個の能力を掛け算でつなぐ仕組みを整えることで組織力を強化しています。

生産 高い品質の商品を、生産性高く安定して社会に提供する

ユニ・チャームの価値創造におけるモノづくりの使命は、お客様に安心と感動を届け、信頼してご使用いただける商品を作るために、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です。

品質、生産性、コストを追求した生産活動

モノづくりにおける生産部門の役割は、商品の品質、生産性、コストの3つの要素を、戦略に応じて適正なバランスで追求することで競争力を高め、企業価値向上につなげていくことです。

そのために、当社では「UTMSS(Unicharm Total Management Strategic System)*1」という改善活動に関する独自の仕組みを整え、すべての生産拠点で品質と生産性の向上に取り組んでいます。具体的には、生産現場での現象を「現場」「現物」「現時点」で捉えて商品の不具合の真因を取り除く活動や、あらゆるムダをなくす活動を行っています。社員の教育・訓練の観点では、姉妹工場制を活用して日本から海外の生産拠点へ仕組みの伝承を行っているほか、グループ全体で成功事例を共有するために、世界中の工場関係者が参加する「Global Production Awards」を、年に1回実施しています。

「UTMSS」に加えて、生産現場のDXを推進することで品質の安定と効率的な生産を実現しています。これまで人が行っていた商品検査を、カメラや電子測定器などのデジタル機器へ置き換え、検査の頻度を増やし精度を向上させました。また、自働設備やIoT技術を活用したスマートファクトリー化を進めています。例えば、2019年度に竣工した、当社初のスマートファクトリーである九州工場では、現場情報をタイムリーにつなぐIoT技術の導入、無人走行車やロボットの導入による重量物の運搬および供給作業の自動化*2、AIを活用したデータ診断による生産ラインの異常検知や故障予測などによる省力化・効率化を実現しています。その他の工場でも、協働型ロボットやSCADA(Supervisory Control And Data Acquisition)*3導入などにより、スマートファクトリー化を着実に進めています。

コスト競争力の強化の観点では、柔軟性に富むグローバルな供給基盤を構築すべく、外部生産委託先の活用や、生産分野の専門人材育成の強化を進めています。これにより、固定資産回転率や設備稼働率を改善しています。

*1 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。

*2 人の匠の技やノウハウとデジタル技術による自動化を融合させるという意志を込めて「自働化」としています。

*3 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。

Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data



強みを活かした事業活動

研究開発 新商品・新サービスに独自性を持たせる

モノづくりにおける研究・開発機能を担うグローバル開発本部は、「Research Locally, Develop Globally」をビジョンに掲げ、各国・地域のお客様の生活に密着してニーズを掘り起こし、仮説・検証を繰り返しながらアイデアを形にしています。また、継続して高付加価値商品を創出しつつ、コストを低減し続けるという、二律背反する役割を持ち、これを果たすために、ユニ・チャームらしいモノづくりを追求しています。具体的には、次の3つの観点で開発テーマを見極めていきます。

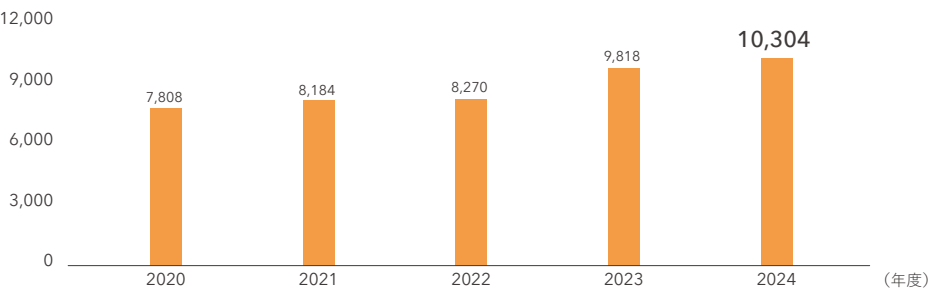
「これまでに見たことがない」 レベルの 新規性	その商品・サービスでしか 得られない 満足感	当社を含むバリューチェーン すべての取引先の健全な 収益
-----------------------------------	----------------------------------	--

商品開発とコア技術開発

当社では、商品の開発に加え、継続的なコア技術開発を行い、発売までのスピードアップや商品性能の向上につなげています。

商品開発では、主にパーソナルケアとペットケアそれぞれにおいて使用者の視点に立って開発を行っています。パーソナルケア商品開発では、お客様のすべてのライフステージに寄り添い、「不快」を「快」に変える新しいアイデアを生み出すことで、独自性のある商品開発に努めています。ペットケア商品開発では、犬や猫の健康に貢献すべく、犬・猫の種類や年齢ごとに細分化したペットフードや、飼育環境や犬・猫の種類、体格によって細やかにセグメンテーションしたトイレタリー商品の開発を行っています。

研究開発費の推移
(百万円)

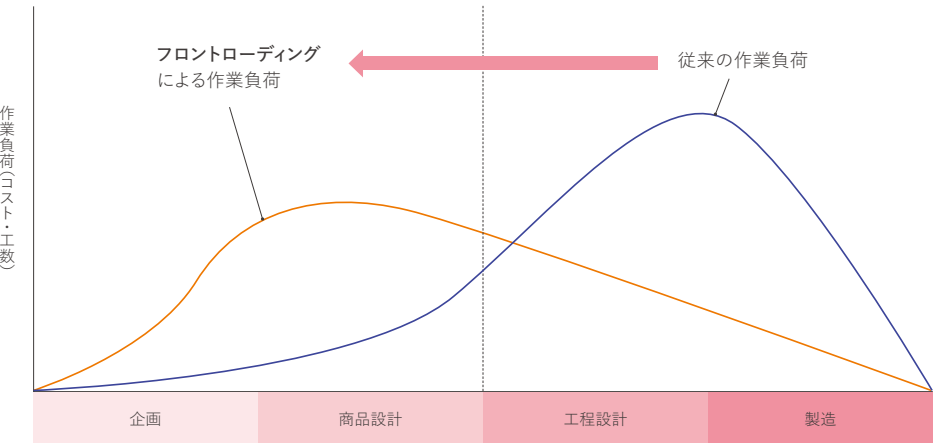


コア技術開発では、不織布や高分子吸水材、パルプ・紙などの素材と加工技術、ペットフードの原材料などの研究と加工技術の開発を継続的にを行っています。洗練された各種コア技術を、マーケティング部門、開発部門、生産部門が三位一体となって、商品の開発テーマの着手から発売までのリードタイムの短縮につなげています。

3つの機能が緊密に連携した「R&D&E」体制

当社では、「R&D&E」体制というフロントローディング*の考え方を取り入れた開発体制を整えています。商品開発(Research)、新たな価値の提供に必要な新素材や新技術の開発(Development)、それらを安定的に量産するための設備開発(Engineering)という3つの機能を緊密に連携させ、新商品の開発やリニューアルをスピーディーに実現しています。この体制のもと、開発戦略の立案と実行を強化するために、年に2回MOT(Management of Technology)会議を開催しています。商品、生産技術、素材技術の開発の短期～中長期のロードマップを策定し、将来想定される課題に先手に対応しています。また、グローバルに事業を展開する当社にとって、各国・地域のニーズに合致した商品の開発は重要です。6つの現地法人(タイ、インドネシア、インド、中国、サウジアラビア、ベトナム)に商品開発部門の「分室」を設置し現地で開発できる体制を整えています。

フロントローディングによる作業負荷の軽減



* 商品開発プロセスの初期工程に経営資源を投じ、従来は後工程で行われていた作業を前倒して進めること。

Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

研究開発

TOPIC 妊活の悩みに着目した商品開発

『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』

当社は創業3年目の1963年に生理用品の製造・販売を開始し、女性の生理の悩みを解決することで事業拡張を果たしてきました。この取り組みの一環として、妊娠活動*1(妊活)をサポートする商品・サービスの開発を数年前から検討していました。各種の調査等を通じて当社に寄せられた、「赤ちゃんは欲しいけれど、妊活は大変そう」「子育てをしながら妊活ってできるのかな」といった悩みを持つ女性たちを少しでもサポートしたいという想いから『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の開発はスタートしました。

当社の調査で、妊活にはいくつかの大切なステップがあり、中でも妊活タイミング*2を把握することが重要です。その一方、妊活タイミングを把握するためにはさまざまな記録をつける必要があるなど、その負担の大きさが悩みであることが分かりました。そこで当社では、普段通りの生活を送りながら気軽に妊活タイミングを予測できる方法はないかと研究を開始しました。長年研究を続けた結果、女性の分泌物質“おりもの”に、妊活タイミングを知る上で重要なサインをもたらす物質が含まれていることを発見しました。商品開発部門は、外部機関やマーケティング部門などと連携して検証を繰り返し、当該物質を検出できるバイオテスター技術の開発に成功しました。また、粘度を低減させてバイオテスター部分におりものが流れやすくする独自構造を考案し、おりものの粘度に左右されることなく当該物質を検出できるシートを開発しました。このような検証を繰り返すことで、2023年度に『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』を発売することができました。

また、2024年度にサービスを開始した生理・体調管理アプリ『ソフィBe』には、『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の使用開始タイミングの通知や使用記録など、商品と連動した機能を備えています。

*1 妊娠についての知識を身につけることや、家族などとの話し合い、妊娠にあたって自分の身体の現状把握、医療による不妊治療をすることなどといった一連の活動のこと。

*2 妊活に適したタイミングである「妊娠の可能性の高い約6日間」のこと。

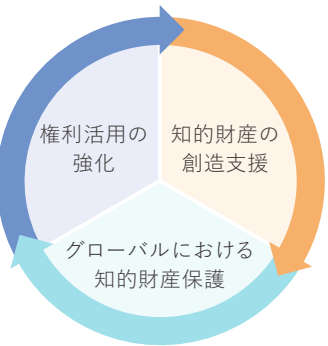
ユニ・チャームならではのDX 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』—アプリと商品の連動— ④ P. 29



知的財産 商品・サービスの独自性を守り、競争力を高める

モノづくりにおける知的財産(知財)の役割は、着実に出願・権利化することで、事業の競争優位性を持続的に確保することです。知財戦略の立案ならびに実行は、開発部門や事業部門から独立した知的財産本部が担っており、日本だけでなく海外も含めて当社の知財を一元管理し、事業戦略や開発戦略と連動した知財戦略を策定・実行しています。例えば、商品とサービスの独自性と便益の知的財産権による保護効果を最大化するために、知財の創造支援、保護、権利活用の強化の各工程をひとつのサイクルとして推進しています。また、知的財産権の適切な管理のために、開発部門や事業部門と連携して定期的な定量評価を行い、保有する知的財産権の棚卸しをしています。

ブランドを守る商標については、パッケージ保護を含め世界160以上の国・地域で出願・権利化し、これを活用しています。加えて、知財ポートフォリオを構築・強化するために、特許庁の「特許審査ハイウェイ」プログラムをはじめ、各国・地域の早期審査制度を積極的に活用して特許・商標の早期権利化を進めています。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、関連部門・関連法人と緊密に協働し、各国・地域の行政機関等とも連携しながら法的措置など断固とした姿勢で臨み、権利侵害品、模倣品の排除に努めています。



知的財産の積極的な活用

当社では、次の2つの目的で、付加価値の高い商品・サービスを、特許や実用新案、意匠、商標といった複数の知的財産権で多面的に保護する「知財ミックス」に力を入れています。

高付加価値商品への参入・追従抑止

低価格な類似品対策

高付加価値商品については、新技術の特許を取得し、その権利を起点として他社の追従を防いでいます。また、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現することが多いため、主に商標や意匠、実用新案を活用して被害を最小化しています。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

知的財産

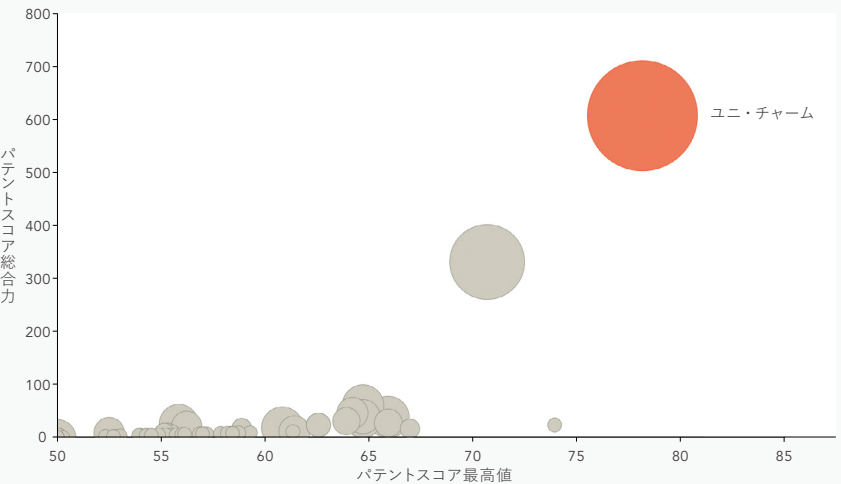
TOPIC 使用済み紙パンツのリサイクル技術を起点とした知的財産の効果的な活用

当社では、開発中の技術に関連する社内外の知財情報を分析し、その内容を開発部門に発信することでイノベーションを促進し、開発力の強靱化につなげています。この取り組みの成果のひとつとして、現在当社が保有している、使用済み紙パンツのリサイクル技術に関連する知財は、下記の使用済み紙パンツリサイクル技術の「パテントスコア* バブルチャート」で示すように、質・量ともに市場における注目度が非常に高くなっています。その一例として、『RefF』の商標活用によるブランドの浸透が挙げられます。当社では、RefFプロジェクトという、使用済み紙パンツのリサイクルを起点とした活動を行っており、リサイクルパルプなどを原材料の一部に使用している商品のパッケージにRefFのロゴを表示しています。また、RefFプロジェクトに参画している他社にもロゴの使用を許諾し広く活用することで、使用済み紙パンツリサイクルの認知・浸透の拡大と社会実装の促進を図っています。今後も保有する知財を積極的に活用し、自治体や関係会社と連携しながら循環型社会の実現に貢献します。



社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み ④ P. 55-57

使用済み紙パンツリサイクル技術の「パテントスコア* バブルチャート」



* 市場における注目度を特許ごとに指標化して評価します。上記のバブルチャートでは、縦軸（パテントスコア総合力）は各社が保有するパテントスコアの総合力、横軸（パテントスコア最高値）は保有する特許の中で最も高いパテントスコア、円（バブル）の大きさは特許件数を表しています（株式会社パテント・リザルトの「Biz Cruncher」を用いて当社作成）。

あらゆる人々に 徹底的に寄り添って 商品・サービスを提供する

執行役員
共同CMO（Chief Marketing Officer）兼
グローバル ウェルネスケア マーケティング本部長
井口 大輔



ユニ・チャームの価値創造における商品・サービス展開の役割は、人々の生活や消費の奥深くに隠れているニーズを的確につかみイノベーションの創出につなげること、そして、商品・サービスが“いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”手に取れる状態を維持・拡大し、小売店をはじめとする流通の皆様とともに豊富なラインアップの中から誰もが自分に最適な商品を見つけやすい売り場づくりを追求することです。

当社が提供する商品の多くは、赤ちゃんと保護者、介護を受ける人とする人、ペットと飼い主のように、使用者と購入者が異なることが特徴です。そのため、使用者と購入者の双方のニーズの探索、お客様自身が気づいていないインサイトの発見といった、本質を見抜く洞察力を発揮できるか否かが、競争優位性の確立に直結します。

当社では、マーケティング部門は当然のことながら、すべての機能分野で社員の洞察力を強化すべく、先入観を排した観察眼を身につける人材育成を行い、最新のデジタル技術を活用した消費者データの収集・分析を強化しています。ここで得られる新たな気づきをイノベーションの創出と、消費者の五感に訴えるマーケティングコミュニケーションの開発、店舗ごとにカスタマイズした売り場づくりの提案につなげています。

これらを強化するために、あらゆる人々に徹底的に寄り添う姿勢を重視し、常に学び続ける意欲と従来の発想にとらわれない柔軟な思考力、熱意ある行動力を併せ持った人材の育成と、社員が革新的なアイデアを最大限に創出できる職場環境の整備を進めています。

Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

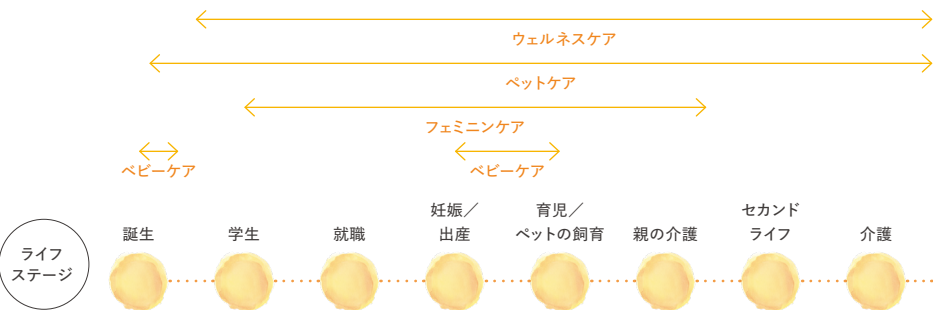
Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

マーケティング 商品・サービスを世界に広げる

ユニ・チャームの事業の大きな特徴は、提供する商品・サービスを通じて顧客のライフステージに寄り添い続けられることです。一般的に、人は一生涯の中で、ベビー用紙おむつを約3年、生理用品を約40年使用し、排泄ケアを中心としたウェルネスケア用品やペットケア用品も長期にわたって使用します。当社が提供する衛生用品はあらゆる人の暮らしに欠かせないことから、安全性と機能性の追求と併せて、経済的な理由や衛生事情、地域の特性などにかかわらず“いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”手に取れる商品展開を価値創造の使命としています。このことから、当社のマーケティングの役割は、人々のニーズの本質をつかみ商品開発につなげること、そして、商品・サービスを必要とする人が手に入れられない状況をなくすことです。この役割を果たすために、マーケターは“現場”へ直接足を運び、国・地域ごとに異なる生活環境や消費実態、流通の実情を的確に把握し、それらにフィットした価値提案につなげています。



よりよい商品・サービスの開発と、 消費者の五感に訴えるコミュニケーションの開発

よりよい商品・サービスの開発に向けたマーケティング分析において、高い機能性を追求することはもちろん、毎日の暮らしをこれまでより豊かにする付加価値の探索に努めています。

一方で、当社ならではの価値を消費者に適切に伝え、必要とする人に確実に商品・サービスを届けるため、五感に訴えるコミュニケーションの開発に力を入れています。そのために、商品の展開や普及方法を成熟市場と成長市場で変え、各国・地域の事情に合わせてきめ細かくカスタマイズしています。例えば、日本をはじめとする成熟市場では、安全・安心、健康、環境などの独自性がある付加価値をプ

ラスした商品を戦略的に投入しています。アフリカやインド、インド周辺国など、ベビー用紙おむつや生理用ナプキンがまだ普及・浸透途上の成長市場では、地域ごとのニーズに応じた機能の搭載と購入しやすい価格を両立させた商品を提供しています。販売方法も、少人数パックで提供するなど地域の流通事情に合わせてさまざまな工夫をしています。また、成長市場において人々の暮らしを豊かにするには、まずは衛生用品の使用習慣の定着と衛生環境の向上に取り組まなければなりません。これらに貢献するために、育児や生理に関する啓発活動を積極的に行っています。

TOPIC インドのニーズに合わせた商品展開と啓発活動

インドでは、経済的な理由に加え、清潔なトイレ環境が整っていない地域が多いことから、外出時に生理用ナプキンの交換を控える傾向が高くなっています。当社はこのような環境で暮らす女性たちのニーズに応え、多い日でもしっかり経血を吸収する6層の吸収体と抗菌シートを搭載し、長時間使用しても清潔を保てる生理用ナプキン『SOFY Anti Bacteria』を販売しています。また、特に農村部では経済的な理由で生理用ナプキンを買えない女性が少なくないという課題があります。当社は、一人でも多くの女性が生理用ナプキンを購入できるよう、価格を抑えた『SOFY Bodyfit』を販売しています。この商品は、個包装をなくし、折りたたまないフラットタイプとすることで、コストを抑えています。

さらに、インドの現地法人では、2013年度に現地のNGOなどと協力して、生徒や学生に生理の仕組みや適切なケアを教える教育プロジェクト「Managing Menstruation-My Pride」を開始し、2024年度までの12年間で約66万名が参加しました。



その他の地域ごとのニーズに応じた商品・サービスの事例は、こちらをご覧ください。

地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38-39

社会を構成するすべての人の可能性(Possibilities)を広げる取り組み ▶ P. 49-51



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
 - 24 生産、研究開発、知的財産
 - 27 マーケティング、DX、営業
 - 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

DX 顧客に密着し、ライフタイムバリューを最大化する

ユニ・チャームは、顧客のライフタイムバリューを最大化するリレーションシップモデルの構築にデジタル技術を最大限に活用するため、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。2023年7月には、顧客のインサイトをつかみ、新たな価値を追求することを目的にDXを進めるMDX本部を組成しました。MDXとはMarketing by DXの略で、ここでは、人々が抱える言語化しにくい潜在的な欲求を捉える手段としてデジタル技術を最大限に活用し、顧客が認識していない、または諦めているような課題の解決につながる新たな商品・サービス、体験の創出・提供につなげています。生理用品からベビー用紙おむつなど、当社が手掛ける商品カテゴリーのうち、ひとつのカテゴリーの顧客をその他のカテゴリーへとつなぐことで生涯にわたって寄り添える関係性の構築を目指しています。

女性を基点にライフタイムバリューを最大化

当社は、生理をはじめとする女性の悩みを基点に、さまざまな課題を解決する商品・サービスの展開を続けてきました。このような事業の歴史から、長期にわたる顧客との関係構築には女性のポテンシャルが最も大きいという考えのもと、女性の悩みの解決を基点に商品・サービスを展開し、顧客との関係性を長期にわたって築く仕組みづくりを行っています。例えば、生理にまつわる悩みをサポートするアプリを通じてお客様のさまざまなデータを可視化し把握することで、妊娠から出産、育児、閉経後の失禁ケア、そして介護やペットケアに至るまで、多くのライフステージに当社の商品・サービスが寄り添う機会を拡大できる可能性があります。

2024年度には、従来のように生理日といった“点”の記録にとどまらず、妊活、出産、産後から更年期まで生涯にわたって続く女性ホルモンのサイクルを“線”で追うことができる生理・体調管理アプリ、『ソフィBe』のサービスを開始しました。AIが、女性の「ココロ」と「カラダ」のサイクルとホルモンデータを組み合わせて可視化するため、自分では気づきにくい体調の変化とその要因を知ることができ、併せて適切なケア方法の提案も受けられます。このサービスを通じて、お客様が自分の心身の状態を深く理解することで不調を乗り越え、「自己効力感*1」を高められるような体験を提供します。

また、アプリに蓄積されたデータを基に、AIを活用してお客様のインサイトを抽出する技術の開発に取り組んでいきます。これは、新規性と独自性を兼ね備えた商品コンセプト(ソリューション)を効率的に導き出すことを目的としており、お客様の感情の起伏や体調不良を引き起こす状況など、さまざまな情報をAIが収集・分析し、得られたデータからメインターゲットとなるお客様のインサイトを高速で抽出・分類します。抽出したインサイトを不織布・吸収体の加工・成形技術と結びつけ、新商品の開発につなげることや、UI(User Interface)を起点に新たな開発プロセスを構築することを目指しています。

TOPIC

ユニ・チャームならではのDX

生理・体調管理アプリ『ソフィBe』—アプリと商品の連動—

ユニ・チャームでは、生理ケア用品メーカーである当社だからこそ、DXを通じて女性の悩みに寄り添えると考えています。

当社の調査では、約8割の女性が生理痛やPMS(月経前症候群)など女性特有の不調を抱え、日々の生活の中でパフォーマンスの低下を感じているものの、多くはその原因や適切な対処方法が分からず「仕方がない」と諦めています。女性の不調は、生理前後のように定期的に発生しやすいものもあれば、日常生活の中で不定期的に襲ってくるものもあります。当社では、女性がこのような波に翻弄されることなく前向きに不調に対処するには、自分自身の体調の変化を適切に把握し、日常的に体調について考える習慣を持つことが重要と考え、2024年7月に、生理・体調管理アプリ『ソフィBe』のサービスを開始しました。『ソフィBe』は、女性の心身に大きな影響を与えるホルモンに着目し、生理日の記録にとどまらず、女性の「ココロ」と「カラダ」の双方に寄り添うことを目指しています。ホルモンの変化が体調や気分になどのように関係しているのかをグラフで可視化することで、体調変化の要因を把握しやすくし、自身の体調と向き合う機会の提供につなげています。また、「心身の不調を気軽に相談できる相手がいない」という悩みには、AIチャット機能を搭載することで応えています。

このアプリには、2023年度に発売した、ショーツにつけて普段通りに過ごすだけで、妊活タイミング*2がチェックできる『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』と連動する機能を備えています。このアプリの妊活モードには、生理の記録から予測された妊活タイミングが通知されるため、『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の使用を開始するのに最適な日が分かります。ペア機能も充実しており、パートナーとともに進める妊活をサポートしています。



妊活の悩みに着目した商品開発『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』 P. 26

*1 時々の状況に応じて必要とされる行動を適切に実行できるという自分の可能性を認知していること。
*2 妊活とは、妊娠についての知識を身につけることや、家族などとの話し合い、妊娠にあたって自分の身体の現状把握、医療による不妊治療をすることなどといった一連の活動のこと。妊活タイミングとは、妊活に適したタイミングである「妊娠の可能性の高い約6日間」のこと。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針（CFOメッセージ）

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

営業 “いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”手に取れるを追求する

ユニ・チャームの営業の役割は、商品の価値を最大限に伝えることです。この役割を果たすために、商品・サービスが“いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”手に取れるよう、取り扱い店舗の拡大や、商品を選びやすく買いやすい売り場づくりの提案などを行っています。当社では、営業活動の勘・コツ・急所をまとめた「実践・販売力強化のすすめ」を「The Unicharm Way」に収録し、すべての国・地域で営業の基本としています。この型をベースに、マーケティング戦略と連動しながら、商品・サービスを提供する国・地域の実情に合わせた営業活動を行っています。

商品の価値を最大限に伝える売り場づくり

商品を選びやすく買いやすい売り場づくりを実現するために、日本と海外でアプローチ方法を変え、国・地域の実情に合わせて提案内容をカスタマイズしています。

日本では、小売店やECサイト向けの「店頭営業」と、病院・介護施設向けの「プロケア営業」の2つのアプローチで営業を行っています。店頭営業のうち、小売店向けには、デジタル技術を活用して分析したデータを基に顧客視点に立った売り場づくりを提案するなど、自社商品を売り込むだけでなく、お取引先のカテゴリー全体の収益最大化に貢献する販売戦略を提案しています。お取引先との信頼関係を構築・強化し、当社商品の価値を最大限に伝える売り場の実現につなげます。ECサイト向けには、消費者の、実店舗とECサイトを適宜使い分ける購買動態にフィットした販売戦略を展開し、カテゴリーNo.1のポジションの獲得を目指します。また、ECサイト内での価値伝達を最大化するために、データを活用した顧客分析や、ブランド戦略と連動したECサイト内での広告戦略を提案しています。一方でプロケア営業では、得意先施設の課題解決に貢献するパートナーとなるべく、当社の商品・サービスを、病院や施設における介護の質の向上や施設職員の負担の軽減、経営の改善につなげる提案を行っています。

海外では、現地市場の成熟度や文化・風習、経済状況などに合わせた営業活動を行っています。日本で培った営業ノウハウをグループ全社で共有し、各国・地域の実情に合わせてアレンジし活用するほか、効果のあった事例を、国境を越えて横展開することで、世界規模でスピーディーに新市場を創造しています。また、世界中で急速に変化・拡大しているECチャネルにおいては、各国・地域の市場ポジションや、メインプラットフォームの特徴に合わせた戦略を実行すべく、各国・地域で獲得した知見を即時共有する仕組みと体制を構築しています。

TOPIC デジタル技術を活用した売り場づくり提案

日本の店頭営業では、小売店に対して、顧客購買データの分析を通じて、根拠に基づいた売り場の提案を行っています。顧客購買データを基に、いつ、何が売れたかというだけでなく、どのような人がどのような買い方をしているかなどを分析し、顧客の獲得や、購買期間の長期化、購入頻度や客単価の引き上げについて、店舗全体の売上拡大に貢献するとともに、ライフタイムバリューの最大化につながる売り場提案を実践しています。



顧客を獲得する

- 商品の取り扱い店舗の拡大
- 新規顧客の獲得
- 新規需要の創造



購入頻度の引き上げ

- 同時購入を促す品揃えの拡充
- 来店（購入）頻度の拡大



購買期間の長期化

- 商品の早期店頭化
- ブランドとの接点の早期化



客単価の引き上げ

- プレミアム商品の展開
- 組み合わせ購入の提案



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動



創出される資金を分配する

専務執行役員
共同CFO 兼 経理財務本部長
島田 弘達

財務方針 (CFOメッセージ)

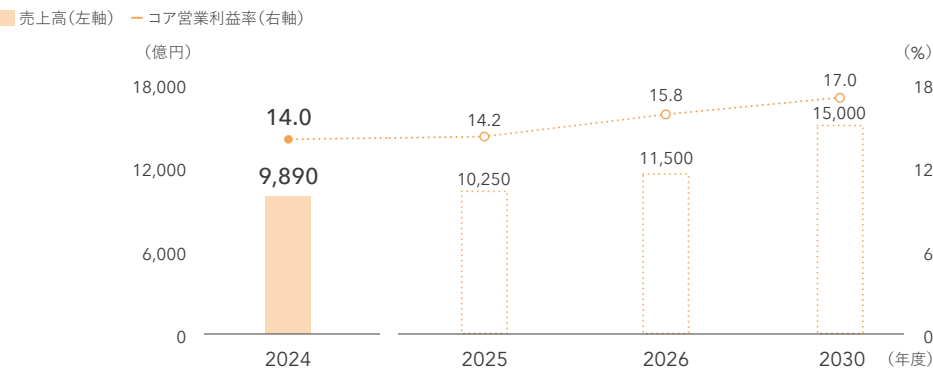


2030年のありたい姿に向けて

ユニ・チャームグループが掲げた「2030年までに不織布・吸収体事業で世界シェアNo.1」を達成するには、売上高は年平均成長率(CAGR)で約7%を実現しなければなりません。また、限られた経営資源でこのような成長を継続するには、コア営業利益率17.0%、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)17.0%といった収益性や効率性も高めなければなりません。しかしながらCOVID-19をきっかけに加速する少子化や地政学リスクの顕在化、世界的なインフレなど、経営環境の不確実性は高まっています。このため持続的な売上成長を目的とした投資を行いつつ、収益性、効率性も追求するといった、バランスの取れた経営は年々難易度を増しています。

このような経営環境を踏まえ、2024年度からの3ヵ年を対象とした第12次中期経営計画では、CAGRの目標を6.9%とし、最終年度である2026年度の目標を売上高1兆1,500億円、コア営業利益率15.8%、ROE15.0%に定めました。この目標を達成すべく、各国・地域の特性を踏まえた成長シナリオをカテゴリーごとに描き、積極的な投資によって新たな市場を創造し、持続的な売上高成長と収益拡大を推進します。

第12次中期経営計画 ▶ P. 35-36



	実績	計画	中期経営計画	財務目標
売上高	9,890億円	1兆250億円	1兆1,500億円	1兆5,000億円
CAGR*	+5.0%	+4.3%	+6.9%	+6.9%
コア営業利益率	14.0%	14.2%	15.8%	17.0%
ROE	11.1%	11.0%	15.0%	17.0%

* 2023年度実績からのCAGR(為替影響込み)。



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data



強みを活かした事業活動

財務方針 (CFOメッセージ)

資本コストや株価を意識した経営を実践するために

第12次中期経営計画のポイントは、「女性を基点に発想し、フォーカスすることですべての人のライフタイムバリューの可能性(Possibilities)を顕在化させる」ことです。この「女性基点の発想」「ライフタイムバリュー」「可能性を顕在化」といったキーワードは、財務活動においても重要です。一例ですが、少額投資によって安定的に資産形成を図り、「人生100年時代」と呼ばれる今日において、いつまでも人生を楽しみたい、といった声に応えるべく、当社では2025年1月1日に株式分割を行い、投資単位あたりの金額を引き下げました。

また、当社では資本効率を向上させるために、持続的なエクイティスプレッド*の最大化を図り、資本コストの低減とROE改善に努めています。具体的には、当社が参入している国・地域の経済成長力に応じた、資本構成や配当政策、自己株式取得などを含めた資本政策の最適化を進めています。加えて、当社が参入しているカテゴリごとの特性も資本コストに大きく影響します。基本的に当社が提供している紙おむつや生理用品は生活必需品のため、売上はあまり景気に左右されません。よって、激しい変化に見舞われることが予想される事業環境下においても、安定した売上を確保することが可能です。なお、当社は事業を展開する国や地域における人口動態の変化を踏まえた事業ポートフォリオの組み換えを機敏に行っており、どのような環境下においても高成長と高収益を両立する経営を目指しています。

このような強固な事業基盤と、それに支えられた安定的な収益性は、株式市場における当社に対する評価の向上、すなわち、株主・投資家の皆様にとってのリスクの低減に寄与し、結果として当社の資本コスト抑制につながると確信しています。

なお、上述したような政策を遂行する上で、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーとの建設的な対話を継続することは不可欠です。昨今のように、経営環境が目まぐるしく変化する状況下において、財務情報はもちろん非財務情報も含めた積極的な開示と、これを活用した対話が重要です。当社は、今後も株主・投資家の皆様とのエンゲージメント(IR活動)を強化し、対話を通じて信頼関係の構築に努めます。

ROE改善の観点では、事業を展開する国や地域、そしてカテゴリごとの成長ステージに応じた細やかな戦略策定と、これに伴う投資収益率、いわゆるROIの双方を適切にマネジメントすることが不可欠です。当社では、これまで収益性の改善に注力し、粗利率、変動費率、商品構成などをKPIに設定して、これをモニタリングすることで継続的な収益性向上につなげてきました。今後は、ROIC(投下資本利益率)改善につながるKPIをモニタリングすることで、これまで以上に精度の高いマネジメントを推進し、株主・投資家の皆様の期待に応える経営を実現したいと思います。

* 株主の期待する利益率をどれだけ上回っているかを測定する指標。

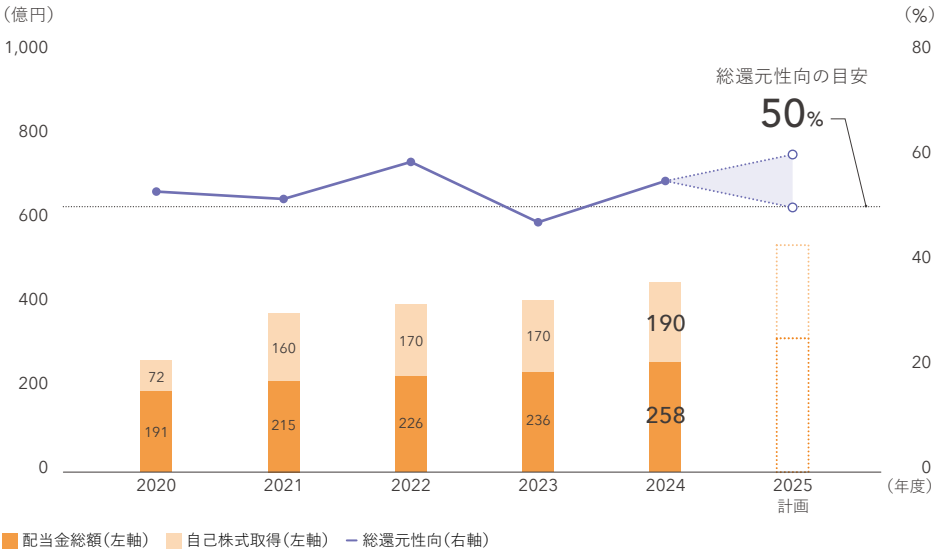
キャッシュ・アロケーションの方針

積極果敢な事業戦略を推進するには、戦略を支える健全な財務体質の維持・向上が欠かせません。よって営業キャッシュ・フローを創出する力を高めて成長投資を継続しつつ、株主還元とのバランスを図ることが重要と考えています。

当社では、第12次中期経営計画において、持続的な成長を実現すべく戦略的キャッシュ・アロケーションを実施しています。具体例をいくつかご紹介します。フェミニンケアカテゴリでは、成熟した国・地域においては高付加価値化を推進し、対して成長が期待できる国・地域では未使用者へのトライアルを促すといった市場浸透策を加速しています。また、今後大きな成長が期待できるウェルネスケアカテゴリやペットケアカテゴリへの投資を拡大し、圧倒的な差別化によって競争力を強化しています。なお、どのような成長段階のカテゴリでもデジタル技術の活用は重要です。ライフサイエンスやデータサイエンスを駆使した新たな価値創造を目指すDX投資を当社は積極的に進めています。このような活動により、当社の持続的成長と株主価値最大化を図ります。

当社の株主還元方針は、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戦略的投資を優先しつつ、株主の皆様に対して安定的かつ継続的な増配を実施しています。

配当金総額、自己株式取得、総還元性向の推移



Contents

About Unicharm

Value Creation

- 17 価値創造モデル
- 18 強みを活かした事業活動
 - 18 共振の経営
- 24 生産、研究開発、知的財産
- 27 マーケティング、DX、営業
- 31 財務方針 (CFOメッセージ)

Strategy

Sustainability

Data

強みを活かした事業活動

財務方針 (CFOメッセージ)

また、自己株式の取得に関しては、株式市場の動向や財務状況から総合的に判断し、必要に応じて機動的に実施しています。2025年度は、各種市況を勘案し自己株式取得枠の拡大を図り、総還元性向50%超を目標とした利益還元を計画しています。

内部留保に関しては、不確実性が高まり予測困難な経営環境が続くことなどを踏まえて、手元流動性を高めておくべきと考えています。これにより、機敏に変化へ対応し、財務リスクへの耐性向上が期待できます。また、将来発生が予見される成長投資やM&A案件への対応をタイムリーに行う備えとして、一定程度の内部留保が必要と考えています。

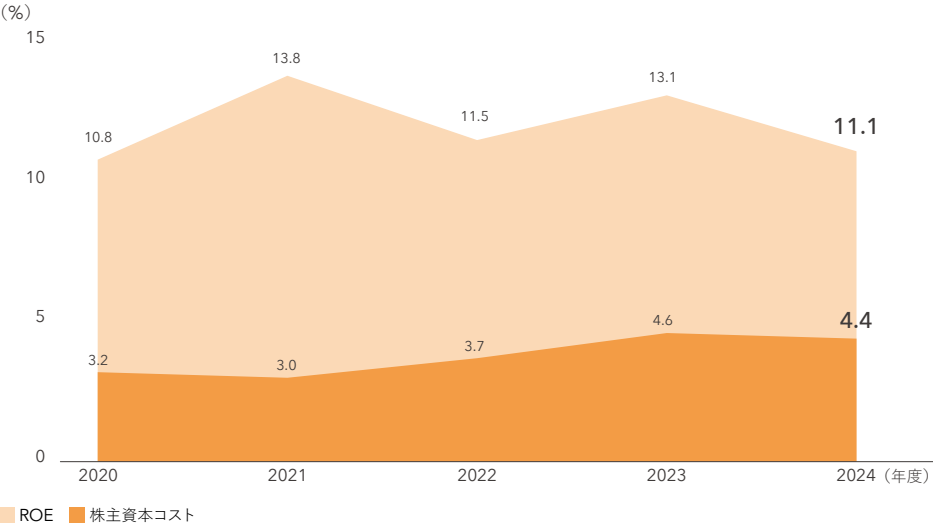
2024年度の振り返り

2024年度の売上高は9,890億円となり、8年連続で過去最高を更新しました。コア営業利益も8.2%増益の1,385億円を達成し、過去最高を更新しました。また、コア営業利益率は14.0%に改善しました。

2022年度下期から、日本を中心に業界総資産拡大に向けて、商品価値に見合った適正な価値を提案する「価値転嫁」を行いました。この活動は、日本、北米、中東、インドなどで着実に浸透・拡大し、高い収益性を実現しています。一方、アジアでは出生数の減少や中国における風評被害、新興企業の台頭による競争激化に伴い、収益性に陰りがでました。この点については、事業環境の変化へ迅速かつ徹底的に対応し、すでに業績の底打ちを図っています。

また、2024年度のROEは11.1%と前年度よりも低下、エクイティスプレッドも悪化しました。ROE低下の主要因は、連結ベースでの為替環境の悪化と、これによる為替差損の拡大です。一方で、資本コストについては、先行きの不透明感が強まる中、四半期ごとに足元の事業環境の変化や今後の見通しを踏まえたエンゲージメントを中心に進め、資本コストの低減に努めました。

エクイティスプレッドの推移



2025年度の道筋

2025年度の売上高は、初の1兆円超えとなる1兆250億円、コア営業利益率は14.2%を計画しています。持続的な成長に向けたDXや人的資本への積極的な投資を計画していますが、引き続き、価値転嫁活動を継続し高付加価値商品の販売量を増加させ、各国・地域における人口動態に合わせた事業ポートフォリオのシフトなどによって収益性の改善・強化に努めます。

地政学リスクの顕在化、急激なインフレ、サプライチェーンの混乱など、事業環境を取り巻く不確実性は当面続くものと予想しています。このような状況下においては、変化に機敏に反応する「OODA-Loop」メソッドの実践が欠かせません。事業環境の変化に右往左往するのではなく、兆しの段階でいち早く察知し、イノベーションを起こしていくことが肝要です。当社はこれからも社員一丸となって2030年の経営目標達成に向けて邁進します。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

- 35 第12次中期経営計画
- 37 地域別事業概況
 - 38 地域によって異なるニーズに応える
 - 40 ウェルネスケア関連商品（パーソナルケア事業）
 - 41 ペットケア関連商品（ペットケア事業）
 - 42 フェミニンケア関連商品（パーソナルケア事業）
 - 43 ベビーケア関連商品（パーソナルケア事業）

Sustainability

Data

- 35 第12次中期経営計画
- 37 地域別事業概況
 - 38 地域によって異なるニーズに応える
 - 40 ウェルネスケア関連商品（パーソナルケア事業）
 - 41 ペットケア関連商品（ペットケア事業）
 - 42 フェミニンケア関連商品（パーソナルケア事業）
 - 43 ベビーケア関連商品（パーソナルケア事業）



三田事務所の受付に展示している当社のイノベーションの歴史を代表する商品パッケージ

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data

第12次中期経営計画

価値創造における第12次中期経営計画の位置づけ

当社は、ミッションに掲げた『『共生社会』の実現』に向けて、「2030年までに不織布・吸収体事業で世界シェアNo.1」という目標を掲げ、絶対価値と相対価値の双方で具体化しています。この目標を起点に、バックキャスティングで3年ごとに中期経営計画を策定・実行しています。現在は、2024年度から2026年度を対象期間とする第12次中期経営計画「Project-L」を遂行しており、5つの重点戦略に取り組んでいます。なお、重点戦略は、1年ごとに当社を取り巻く経営環境の分析や将来予測を行い、これに応じてシナリオを見直す「計画のローリング修正」を行っています。この1年ごとに見直した

重点戦略を現場社員一人ひとりのアクションプランに落とし込むために、半期に1回の頻度で重点戦略ごと、さらには現地法人ごとの諮問会議で戦略の内容を討議しています。戦略実行にあたっては、スクラム単位で具体化したアクションプランを社員一人ひとりが「OODA-Loop」メソッドを用いて30分単位の行動計画にまで落とし込み、着実に実行しています。

「OODA-Loop」メソッド ④ P. 22



* UI(User Interface)：商品やサービスとユーザーをつなげる接点、UX(User Experience)：商品やサービスを利用することで得られる体験。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data



第12次中期経営計画の5つの重点戦略の進捗

	重点戦略	2024年度の成果
戦略1 マーケティング	女性を基点に独自性、強みを発揮	<ul style="list-style-type: none">成熟市場：機能価値・情緒価値・自己表現価値の三位一体型の独自性の高い価値訴求が可能な高付加価値商品を戦略的に投入成長市場：地域のニーズに特化した商品を、啓発活動と組み合わせて展開することで、使用習慣の定着と衛生環境の向上に貢献 <div>マーケティング、営業 ▶ P. 28、P. 30</div> <div>地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38–39</div> <div>アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、ケニアでの事業展開と関連する取り組み ① P. 49</div> <div>インドの女性の「不」の解消と「夢」の実現をつなぐ、事業を起点とした取り組み ▶ P. 50</div>
戦略2 モノづくり	独自のUI／UXを創造するモノづくりプロセス変革	<ul style="list-style-type: none">地域のニーズに特化した独自性のある商品を、スピードを重視して提供蚊を寄せつけずデング熱の脅威から赤ちゃんを守るANTIMOSシリーズのベビー用紙おむつやウェットシートタイプの虫よけをグローバルで横展開ケニアの消費者ニーズに特化した生理用品の供給体制を構築 <div>生産、研究開発、知的財産 ① P. 24–27</div> <div>地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38–39</div> <div>アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、ケニアでの事業展開と関連する取り組み ① P. 49</div>
戦略3 DX	女性を基点にライフタイムバリュー最大化モデル構築	<ul style="list-style-type: none">生理・体調管理アプリ『ソフィBe』の提供と、『ソフィBe』からも申し込み可能な少額短期保険『ソフィ おまもり保険 女性向け医療サポート*1』の取り扱いを開始 <div>ユニ・チャームならではのDX 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』ーアプリと商品の連動ー ▶ P. 29</div> <div>DX ▶ P. 29</div>
戦略4 サステナビリティ	使用済み紙パンツのリサイクルを通じて3つのサステナブル価値を実現（企業価値、社会価値、顧客価値）	<ul style="list-style-type: none">使用済み紙パンツのリサイクル原材料を使用した、猫用トイレタリー用品『デオトイレ 消臭・抗菌シート RefF』と、ベビー用紙おむつ『マミーポコパンツRefF』を一般販売し、販売チャネルとカテゴリーを拡大『手ぶら登園*2』を利用する保育施設へ、使用済み紙パンツのリサイクル原材料を使用した、保育施設専用のベビー用紙おむつ『マミーポコパンツRefF』の提供を開始『RefF』ブランドサイト「みんなであつくる、みらいサイクル。」を公開 <div>社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み ① P. 55–57</div>
戦略5 人材	独自価値を創出する人材、環境、組織づくり	<ul style="list-style-type: none">多様な人材が互いの違いを認め尊重し合うことで、個性や能力を最大限に発揮し、活躍するためのダイバーシティ&インクルージョンを推進社員一人ひとりの能力や経験、働きがいを高め、成長を加速すべく、人事制度を改定現地に寄り添った独自価値を創出する人材をグローバルで育成 <div>共振の経営 ① P. 18–23</div> <div>あらゆる社員の可能性(Possibilities)を広げるD&Iの取り組み ▶ P. 66–67</div> <div>社員と組織の可能性(Possibilities)を広げる「3つの豊かさ」 ▶ P. 68–69</div>

*1 引受少額短期保険業者：アフラック少額短期保険株式会社。 *2 保育施設向けのベビー用紙おむつ・おしりふき定額サービス。

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～

環境に配慮した商品開発と
サプライチェーンの構築

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

“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

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

「共生社会」の実現に貢献／2030年までに不織布・吸収体事業で世界シェアNo.1

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

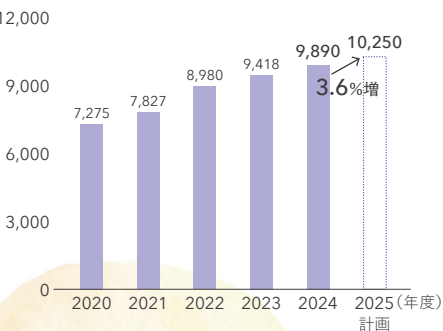
Sustainability

Data

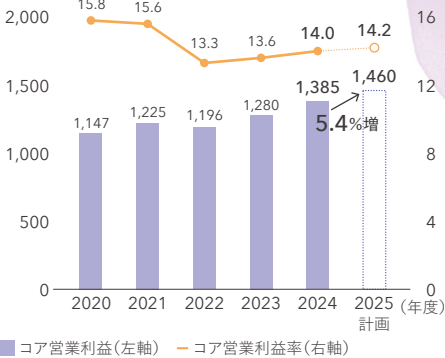
地域別事業概況

事業全般の今後の見通し

売上高の推移
(億円)



コア営業利益、コア営業利益率の推移
(億円)



Overseas

海外

ウェルネスケア関連商品 (パーソナルケア事業)

高齢化の進行により大人用排泄ケア用品の需要が高まっているタイやインドネシア、ベトナムなどの東南アジア地域で、商品ラインアップの拡充や紙パンツと尿とりパッドを併用する適切なケアモデルの普及促進に努めています。また、日本以上のスピードで高齢化が進む中国で、現地のニーズを捉えた商品ラインアップで積極的なマーケティング投資を継続します。

フェミニンケア関連商品 (パーソナルケア事業)

アジアはもちろん、中東やエジプトにおいて、現地特有のニーズを捉えた新商品を提供することで継続的な価格の適正化に努めています。これにより、市場全体の成長性を上回るスピードでの成長を実現させ、収益性の改善を図ります。また、生理ケア専用品を使う習慣が定着していないアフリカなどの国・地域への積極的な展開を進めます。

ペットケア関連商品 (ペットケア事業)

北米において、日本で培った技術を搭載した猫用副食のラインアップの追加などにより、売上高の拡大を図りつつ収益性の改善を進めます。アジアでは、中国、タイ、インドネシア、ベトナムで、商品のラインアップと販売チャネルの開拓を強化し、積極的な販売を展開します。

ベビーケア関連商品 (パーソナルケア事業)

アジアでは、出生数の減少により市場規模が縮小している地域が増加していますが、当社は市場動向に合わせてプレミアムとスタンダードの2つの価格帯を活用する2ブランド戦略を展開し、業績への影響を最小化しています。一方で、著しい成長が見込まれているインド市場を牽引役とすることで、アジア全体のベビーケア関連商品の拡大を目指しています。

Japan 日本

パーソナルケア事業では、インフレーションによるコスト増が見込まれることから、消費者ニーズを捉えた新たな付加価値の搭載による価格の適正化を推進し、安定的な成長と収益性の改善に努めます。ペットケア事業では、ペットの生活を総合的にサポートする商品の開発と、新たな市場創造によって価格の適正化を進めます。

ウェルネスケア関連商品 (パーソナルケア事業)

使用者のADL(Activities of Daily Living／日常生活動作)に合わせた商品ラインアップを強化し、その人に適したケアを提案することで、健康寿命の延伸と売上拡大を同時に実現します。マスクにおいては、感染症や花粉への対策などの消費者ニーズを捉えた多様な商品ラインアップで市場の活性化と市場シェアの拡大を図ります。

フェミニンケア関連商品 (パーソナルケア事業)

商品の対象人口は減少傾向にありますが、健康や安全・安心といった消費者の関心の高いニーズに応える新商品を展開することによって、市場シェアの拡大を目指します。また、生理・体調管理アプリ『ソフィBe』を通じて、生理期間に限らず女性の毎日をトータル・サポートし、ライフタイムバリューの最大化を目指します。

ユニ・チャームならではのDX
生理・体調管理アプリ『ソフィBe』
—アプリと商品の連動—

▶ P. 29

ペットケア関連商品 (ペットケア事業)

ペットフードは、使用される原材料の品質を重視する飼い主のニーズを捉えた高付加価値商品の展開や、スナックメーカーと協働開発したペット用副食など、独自性の高い商品のラインアップの拡充を通じて市場規模の拡大を目指します。トイレタリー用品は、ペット用トイレのメンテナンスを簡便にしたいという飼い主のニーズに応える新商品の提案を通じて市場の活性化に取り組みます。

ベビーケア関連商品 (パーソナルケア事業)

少子化が進行し、市場は縮小傾向にありますが、『ムーニー』『マミーポコ』の2ブランド戦略、育児の負担軽減に貢献する『手ぶら登園®*』の展開など、商品とサービスの両面で顧客満足度を向上させ売上拡大を図ります。

* 保育施設向けのベビー用紙おむつ・おしりふき定額サービス。

『手ぶら登園®』との協働で実現する
サーキュラーエコノミー

▶ P. 57

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスクエア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data

地域別事業概況

地域によって異なるニーズに応える

ユニ・チャームの商品・サービスがあらゆる国・地域で高い評価を得ている理由は大きく分けて以下の3つです。ここで紹介する価値創造の事例には、これらの特長が強く表れています。

- ① 現地法人が主体となって、現地の生活習慣や消費実態を徹底的にリサーチし、それぞれの文化や生活環境で求められるニーズに応えた商品・サービスを生み出しています。
- ② “いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”当社の商品を購入できるよう、取り扱い店舗数の拡大や選びやすい・買いやすい売り場づくりの提案など、商品の価値が最大限に伝わる展開を追求しています。
- ③ 各国・地域で開発された商品・サービスの差別化要素を分析し、他国・地域に展開可能なものは、国境を越えてより広い地域に展開していくことで、世界規模でスピーディーな新市場の創造を進めています。

サウジアラビア

中東では、オリーブオイルをベビーマッサージなどのスキンケアに使用する習慣が根付いていること、サウジアラビアの内陸部は高温で乾燥しておりスキンケアニーズが高いこと



との2点に着目し、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た商品を展開しています。現在は、ベビー用紙おむつ『BabyJoy Olive』、生理用ナプキンとおりものシート『SOFY Olive』を提供しています。

ブラジル・ベトナム

ブラジルでもマレーシア、シンガポールと同様、デング熱の感染拡大が懸念されています。重篤化する危険性の高い乳幼児は特に、蚊に刺されないための対策が重要です。一般的なスプレー式の虫よけは薬剤が目や口に入るリスクが高いことから、乳幼児にも安心して使用できるウェットシートタイプの虫よけ『ANTIMOS LENÇOS REPELENTES』を2022年度に発売しました。この商品は、薬剤が目や口に入る心配がなく、肌への均一な塗布が可能です。

2024年度にはベトナムでも、同様の機能を持つ『Bobby ANTIMOS Wipes』を発売しました。持ち運びしやすく、外出先でも手軽に使用できるため、家庭や学校、公園などさまざまなシーンで活用されています。



マレーシア・シンガポール・タイ・ベトナム

東南アジアでは、蚊が媒介するデング熱の感染拡大が深刻化しています。乳幼児が感染すると重篤化する危険性が高いことから、おむつに蚊を寄せつけない機能を搭載したベビー用紙おむつ『MamyPoko ANTIMOS Pants』をマレーシア、シンガポール、タイで、『Bobby ANTIMOS Pants』をベトナムで販売しています。また、蚊の発生を防ぐための地域の清掃活動を実施するなど、赤ちゃんをデング熱から守る社会づくりにも貢献しています。



ベトナム

ベトナムでは、赤ちゃんの足を引っ張り上げでおむつ交換をすると股関節脱臼につながる恐れがあるので避けた方がよいという考え方が浸透していることに着目し、足を引っ張り上げずに交換できるベビー用紙おむつ『Bobby One side Open Pants』を2023年度に発売しました。ウエスト部分の片側に開閉式のテープを搭載しており、片足をパンツ側に通してもう片方はテープで止めるだけで交換が完了する、世界初*の片側が開閉できるパンツタイプの紙おむつです。交換時に赤ちゃんの睡眠を妨げないため、育児の負担軽減にもつながっています。



* 主要なグローバルメーカーで販売されるベビー用紙おむつブランドにおいて、片方の胴回りの側面が開閉可能でなおかつ他方側の長さより長い構造体(2022年10月 ユニ・チャーム調べ)。

ベトナム

ベトナムでは、既存の薄型紙パンツのモレに不安を感じている消費者が多いことに着目し、既存の薄型紙パンツに比べて約2倍の吸収力がありながら、薄さ6mmの吸収体を搭載した大人用紙パンツ『Caryn 高吸収 Pants』を2024年4月に発売しました。長時間使用や夜間の使用でも、尿を繰り返し素早く吸収し、モレを防ぐので安心です。さらに、ミントの香りで尿のにおいが気になりません。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data

地域別事業概況

地域によって異なるニーズに応える

タイ

一年を通して高温多湿なタイでは、ショーツ内のムレとにおいを防ぎたいというニーズが高いことから、ひんやりとした清涼感のあるクールタイプの生理用ナプキン『SOFY Cooling Fresh』や、活性炭配合タイプの生理用ナプキン『SOFY Charcoal Fresh』をタイの現地法人で考案し、販売しています。周辺国でも同様のニーズは高く、インドネシアやベトナム、インド、韓国などにおいても展開しています。



韓国

韓国では、商品に化学物質が使用されることを不安に思う消費者が多いことに着目し、吸収体に化学的な漂白を施さない「無漂白ティッシュ」を採用した生理用ナプキン『SOFY 無漂白』を2020年度より販売しています。現在はショーツ型ナプキンやパンティライナー、ベビー用紙おむつなどにも無漂白のラインアップを拡大しています。



アメリカ

アメリカでは、猫の飼育頭数が増加しており、猫におやつを与えて楽しく過ごしたいという飼い主のニーズが高まっていることから、付加価値の高いさまざまな猫用副食を展開しています。チューブ形状の『Delectables Squeeze Up』の子猫用として2024年9月に発売した、栄養バランスの優れた『Delectables Squeeze Up Kitten』は、子猫の頃からの絆づくりと子猫の栄養・水分補給を同時に実現します。2024年5月に発売したスプーン形状の『Delectables LICKABLE SPOON』は、飼い主の手を汚さずおやつを楽しむことができます。これらはすべて、保存料や添加物を使用しておらず、安心して愛猫に与えられます。



日本

日本では、フロア用ドライシートや掃除機で埃や髪の毛などのごみを取り除いた後にウェットシートでべたつき汚れをふき取るという2段階で床の掃除をする人が多い一方で、「道具をいくつも使わずに掃除を済ませたい」というニーズがあります。当社はこの状況を踏まえ、1枚で床掃除を完結させられる『ウェーブ 1枚完結フロア用起毛ウェットシート』を2025年4月に発売しました。髪の毛や粒ごみを絡めとりながらべたつき汚れもふき取るため、掃除の時間短縮を実現しています。



中国

中国では、下着を他の洗濯物と分けて手洗いする習慣があることから、簡単に生理ケアができる、夜用ショーツ型ナプキンの使用が都市部の若年層を中心に定着しています。当社はそこに着目し、交換しやすいという価値を付加した昼用ショーツ型ナプキン『ソフィ 早安日安心褲』を発売しました。ウエスト部分の両側に開閉式のテープを搭載しているので、ズボンを脱がずに簡単に交換でき、外出時の使用に適しています。



インドネシア

一年中気温や湿度が高いインドネシアでは、介護現場におけるにおい対策のニーズが高いことから、ダウンスリという防臭効果のあるハーブのエキスをういた商品を複数展開しています。2023年度よりテープタイプの紙パンツ(紙おむつ)『Lifree Daun Sirih』、ベッドシート『Lifree PAD PERLAK Daun Sirih』を販売しています。また、2021年度より生理中のおいを防ぐ効果がある生理用ナプキン『CHARM Daun Sirih』も販売しています。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data



地域別事業概況

(注) シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International
2024年1月～2024年12月 累計販売金額シェア。

ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

主要販売国・地域 大人用排泄ケア用品 ● マスク ● シェアNo.1～3は

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の対象人口の拡大に対して、高品質・高付加価値な専用品の認知度が低いのが実情です。このような中、当社の強みであるパンツタイプを中心とした積極的なマーケティング投資を継続し、大人用排泄ケア専用品の認知拡大と普及促進に取り組んだ結果、収益性が改善しました。

東南アジア

日本や中国と同様に高齢化が進むタイやインドネシア、ベトナムなどの東南アジア地域においても、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パンツの製造、販売を行うDSG(Cayman) Ltd.の『Certainty』ブランドの市場シェアと高いブランド力によるシナジー効果もあり、大人用排泄ケア用品市場が顕在化しています。インドネシアにおいては、現地ニーズを捉えた、お腹まわりに全面通気性素材を採用した大人用テープタイプ紙パンツ『Lifree Anti Bocor』を発売するなど、商品ラインアップの拡充を進めるとともに、紙パンツと尿とりパッドを併用する適切なケアモデルの普及促進に努めています。

台湾-大中華圏 ● ●
韓国 ● ●
インド ● ●
タイ ● ●
インドネシア ● ●
マレーシア ● ●
シンガポール ● ●
フィリピン ● ●
ベトナム ● ●
ミャンマー ● ●

日本 ● ●

高齢化が進む日本では、“できるはふやせる、ひとつずつ。”をブランドスローガンに掲げ、豊富な商品ラインアップで多様な消費者ニーズに応え続けています。特に、健康寿命の延伸につながる軽度・中度失禁ケアカテゴリに独自性の高い新商品を投入した結果、大人用排泄ケア用品市場シェアNo.1を継続しています。2024年度は、夜専用の軽度失禁ケア用品『ライフリー さわやかパッド 夜あんしん』をラインアップに加えました。また、中度カテゴリでは、筋力の低下によって細くなる高齢者の足まわりにフィットする『ライフリー 夜用あんしんパンツ』を発売するなど、幅広い消費者ニーズに応え、高い売上高成長を実現しました。また、被介護者一人ひとりのADLに応じた豊富な商品ラインアップの拡充と、多種多様な商品を迷わずに選べる売り場づくり、デジタル技術を活用した適切な商品提案、正しい使い方などの情報提供、消費者情報を活用した商品開発などにより、快適な介護環境づくりをサポートしています。

病院・施設向けチャネルでは、新規販売ルートの開拓などにより、安定した売上高成長と収益性の向上を実現しました。2024年度は、高濃縮率でかさばらず、天然ひまわり油使用ですすぎ洗い不要な使いやすい洗浄液『ライフリー おしり洗浄液エッセンス』を、介護施設・病院限定で発売し、被介護者、介護者双方の負担軽減に貢献しています。

マスクカテゴリにおいては、『超快適』『超立体』ブランドの充実した商品ラインアップで市場の活性化に努めた結果、マスク市場シェアNo.1を継続しています。

エジプト ●

サウジアラビア ● ●

今後、高齢化による大人用排泄ケア用品の需要拡大が見込まれるサウジアラビアにおいて、当社の強みであるパンツタイプの認知拡大と普及促進に努め、市場を牽引した結果、売上高は拡大し、大人用排泄ケア用品市場シェアNo.1を継続しています。

オセアニア

オーストラリア ●

南米

ブラジル ●

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスクエア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)










43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data







地域別事業概況



ペットケア関連商品(ペットケア事業)

日本 犬トイレタリー  犬ウェットフード  犬ドライフード  犬副食 
猫トイレタリー  猫ウェットフード  猫ドライフード  猫副食  ペットワイプス 

ペットの飼育頭数は増加傾向にあり、特に猫の飼育数の伸長が顕著です。このため、猫用副食などの高付加価値商品は好調に推移しており、当社はペットフードとトイレタリー用品によるペットケア市場シェアNo.1を継続しています。

ペットフードにおいては、犬・猫ともに、さまざまな食感や味を楽しませたいというニーズや、健康志向の高まりに対応し、総合栄養食としての副食を展開しました。猫用では『銀のスプーン お魚味クリームドーにやつ』、犬用では『グラン・デリ ワンちゃん専用サッポロボテト』など、独自性の高い新商品を発売しました。トイレタリー用品でも多様化するニーズに細やかに対応し、猫用ではインテリアと調和するデザインが欲しいというニーズに応えたシステムトイレを発売しました。犬用では、メンテナンスの簡便性に応え、排泄跡の上に貼る小型のペットシート『デオシート キレイパッド』や、室内飼育による消臭ニーズに応えた『デオシート 消臭ラボ トイレシステム』を発売するなど、商品ラインアップを拡充しました。また、2022年度に開始した「GO WITH わんこ プロジェクト」を継続し、愛犬と一緒に出かけられる・楽しめる各種のイベントを展開するなど、「人とペットの共生社会」実現に貢献する取り組みを進めています。さらに、ペットのQ&Aサービス『DOQAT』や、AIを活用したキャットフード提案サービス『ごはんマッチング』を開始するなど、商品・サービスの両面で市場の活性化に取り組みしました。

犬トイレタリー  犬ドライフード  猫トイレタリー 
猫ウェットフード  猫ドライフード  猫副食 

中国     インドネシア   
台湾-大中華圏     マレーシア  
韓国     シンガポール  
タイ    ベトナム 











中国


北米に次ぐ世界第2位の市場規模を有し、今後も市場成長が期待される中国では、2022年11月に資本業務提携した江蘇吉家寵物用品有限公司(JIA PETS)で、当社独自のコンセプトや技術を搭載したペットフードの製造を開始しています。日本の消費者に支持された当社の製造技術および、生産管理ノウハウとJIA PETSが有する生産体制や研究開発、ECチャネルにおける販売力などを活用し、重点都市での市場シェアNo.1を目指しています。

東南アジア

東南アジアの都市部では、所得水準の向上や高齢化により、ペットケア商品の需要が高まっていることから、日本の技術を搭載した商品ラインアップの拡充と、配荷拡大を進めています。積極的に経営資源を投入することで、飛躍的な事業成長を目指しています。

(注) シェアに関する出典：日本はインタージ SRI+、海外はユニ・チャーム調べ
2024年1月～2024年12月 累計販売金額シェア。

主要販売国・地域 犬トイレタリー  犬ウェットフード  犬ドライフード  犬副食 
猫トイレタリー  猫ウェットフード  猫ドライフード  猫副食 
ペットワイプス  アニマルヘルス用品* 

シェアNo.1～3は 

*ノミダニ用品とグルーミング用品の合算。

北米

アメリカ 犬トイレタリー  犬副食 
猫副食  アニマルヘルス用品 

北米においては、2011年にThe Hartz Mountain Corporation(Hartz)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ペットトイレタリー関連商品や、日本の技術を搭載した新たなコンセプトの猫用ウェットタイプ副食をはじめとする高付加価値商品の展開が好調に推移し、安定した売上高成長と収益性の向上を実現しました。2024年度は、子猫の頃からの絆づくりと栄養・水分補給を同時に実現するチューブ形状の猫用副食『Delectables Squeeze Up』や、飼い主の手を汚さずにおやつを楽しむことができるスプーン形状の猫用副食『Delectables LICKABLE SPOON』を発売するなど、ラインアップを拡充しました。

オセアニア

オーストラリア 猫トイレタリー 



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

35 第12次中期経営計画

37 地域別事業概況

38 地域によって異なるニーズに応える

40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)

41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)

42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data



地域別事業概況

フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)

インド

生理対象人口が多く、生理ケア専用品の普及途上にあるため、当面市場成長を見込んでいます。農村部などでは、生理に関する啓発を進めると同時に、現地の消費者ニーズを捉えた商品『SOFY Anti Bacteria』など、使用実態・経済状況を踏まえて機能を絞り価格を抑えた商品を導入・展開しています。商品ラインアップの拡充と販売エリアや取り扱い店舗数の拡大により、高い売上高成長を果たし、収益性も向上しました。また、農村部の女性の経済的自立を支援する「Project Jagriti」も拡大しています。

中国

プレミアムカテゴリーに多くの新商品を継続的に投入しており、特に昼用ショーツ型ナプキンが高評価を獲得し、安定的な売上高成長を実現しました。また、厳しい雇用環境が続く若年層を中心に手頃な価格帯への需要が高まっていることから、手頃な価格のショーツ型ナプキンを発売するなど、消費者ニーズへの対応を強化しました。

タイ

生理用品市場の成熟化が進む中、消費者ニーズを捉えた清涼感のあるクールタイプや消臭機能を備えた活性炭配合ナプキンなど、快適さを追求した、独自性の高い高付加価値商品の展開で、安定した売上高成長と高収益を維持し、生理用品市場シェアNo.1を継続しています。

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、清涼感のあるクールタイプナプキン、就寝時の長時間使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た結果、高い売上高成長を実現し、生理用品市場シェアNo.1を継続しています。

ベトナム

ECチャネルにおける新興企業の低価格攻勢が続いていますが、清涼感のあるクールタイプナプキンや、夜用ショーツ型ナプキンなどの独自性の高い付加価値商品で継続的に価値転嫁を進めた結果、収益性が向上し、生理用品市場シェアNo.1を継続しています。

日本

女性のライフスタイルの変化に伴うニーズの多様化に対応した付加価値商品の展開や、生理・体調管理アプリ『ソフィBe』などのデジタル技術を活用したサービスの提供などにより売上高は安定的に成長し、生理用品市場シェアNo.1を継続しています。清潔志向の高まりから使用習慣が浸透しているウェットティッシュでは、『シルコット』ブランドで、デザイン性を高めた商品の展開などにより、パーソナルウェットティッシュ市場シェアNo.1を継続しています。

台湾-大中華圏

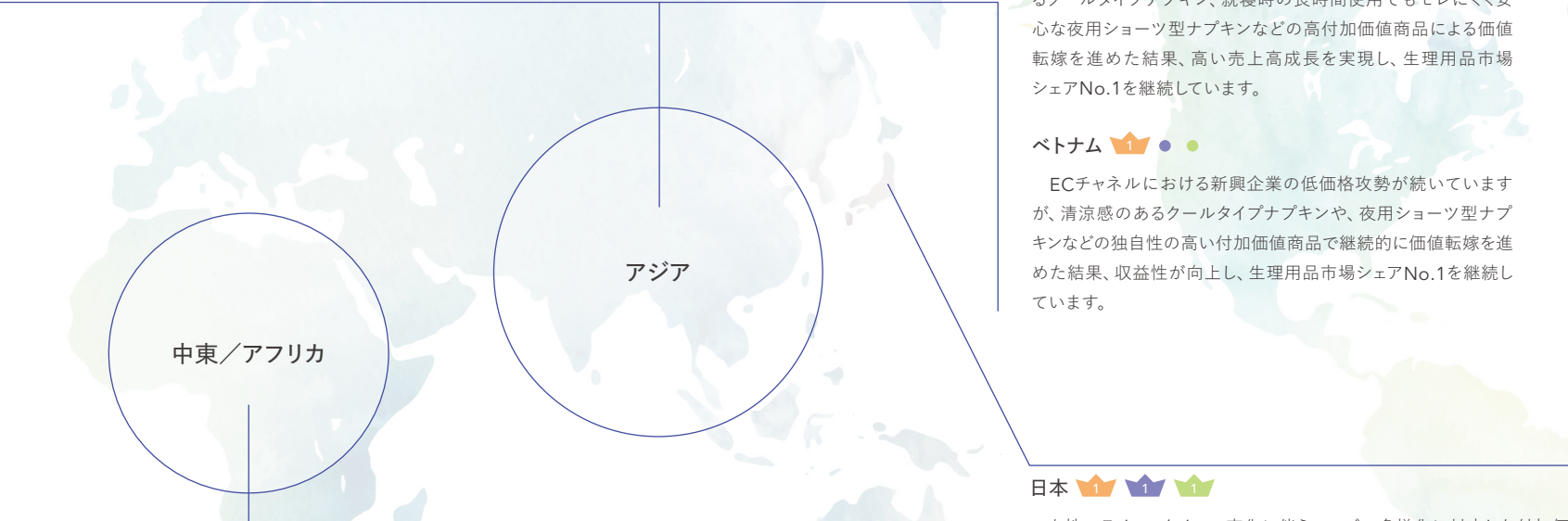
韓国

マレーシア

シンガポール

フィリピン

ミャンマー



サウジアラビア

エジプト

ケニア

ヨルダン

オマーン

アラブ首長国連邦

中東／アフリカ

中東においては、現地の習慣を捉えたオリーブオイル配合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が順調に推移したほか、近隣諸国への輸出も伸長し高い売上高成長を実現しました。また、生理ケア専用品の未使用者が多く、経済成長と女性の社会進出などにより高い市場成長が見込まれるアフリカでは、ケニアで『SOFY Long Lasting』を発売するなど、現地ニーズに合わせた商品展開を進めました。

(注) シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International
2024年1月～2024年12月 累計販売金額シェア。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

- 35 第12次中期経営計画
- 37 地域別事業概況
 - 38 地域によって異なるニーズに応える
 - 40 ウェルネスケア関連商品(パーソナルケア事業)
 - 41 ペットケア関連商品(ペットケア事業)
 - 42 フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業)
 - 43 ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

Sustainability

Data



地域別事業概況

(注) シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International
2024年1月～2024年12月 累計販売金額シェア。

ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業)

主要販売国・地域

ベビー用紙おむつ ● ベビー用おしりふき ● シェアNo.1～3は

中国 ● ●	インドネシア 1 ●	タイ 1 ●	インド 2 ●	ベトナム 1 ●	台湾-大中華圏 ● ●
少子化の進行とニーズの多様化が進んでいます。販売チャネル面でも新興ECチャネルはもとより、ローカルエリアでは新たな業態が数多く出現しています。このように競争環境が目まぐるしく変化する中、中国の消費者特有の「通気性」ニーズに応えた、中国製プレミアム商品の『ムーニー』ブランドで収益性を改善しました。	依然としてベビー用紙おむつ市場が成長しています。eコマースを活用した新興企業による低価格攻勢などが発生していますが、手頃な価格帯の『Fitti』と高価格帯の『MamyPoko』の2ブランドを同時展開することで多様な消費者ニーズに対応し、ベビー用紙おむつ市場シェアNo.1を継続しています。	少子化の進行とタイ国内経済の停滞などにより市場環境は激化しています。特に手頃な価格帯の商品『BabyLove』が、ECチャネルで新興企業の価格攻勢を受けていますが、高価格帯の商品『MamyPoko』との2ブランドを適切に活用することで消費者ニーズに応え、ベビー用紙おむつ市場シェアは圧倒的なNo.1を継続しています。	出生数の増加や紙おむつが普及途上であることなどから当面市場成長を見込んでいます。パンツタイプの普及促進と販売エリアの拡大に努め、2024年12月時点のベビー用紙おむつ市場シェアNo.1*を獲得。合わせて店頭価格を上方に修正したことで収益性も改善しています。2025年2月にアーメダバード工場が稼働し、生産拠点は3か所となりました。	出生数の減少や新興企業による低価格政策の影響により市場規模は伸び悩んでいます。このような市況の中、片側開閉式のパンツタイプ紙おむつなど、消費者の使用実態に合わせた商品の発売や、成長チャネルであるライブコマースに積極的に対応するなどの柔軟な適応によりベビー用紙おむつ市場シェアNo.1を継続しています。	韓国 ● マレーシア 2 ● シンガポール 2 ● フィリピン ● ● ミャンマー ● ●

* 出典：NielsenIQ 2024年12月時点
販売金額シェア。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

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



Sustainability



三田事務所の受付に展示している『RefF』ブランドの商品

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

価値創造における中長期ESG目標

「Kyo-sei Life Vision 2030」の位置づけ

ユニ・チャームは、「事業活動を通じて社会課題を解決し『共生社会』の実現に貢献する」ことで、持続的な成長を継続しています。「社会課題＝社会の困りごと」を解決することを「価値創造モデル」の中核とし、世界中の国・地域で活動する多様性にあふれた社員一人ひとりが主体的に考え・行動すべく、2020年10月に中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030 ～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～」を公表しました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」は、当社が価値創造を行う上で欠かせない絶対価値の追求に向けた指標・目標であり、事業活動を通じて環境問題や社会課題を解決し、消費者や地域社会への貢献を促進するものです。



「共生社会」の実現に必要なアプローチを踏まえて特定した重要取り組みテーマ

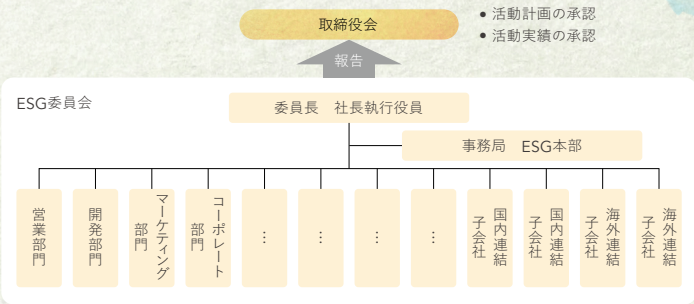
「Kyo-sei Life Vision 2030」の策定にあたり、「共生社会」が2050年に実現されると仮定し、現実とのギャップを埋めるために当社が取るべきアプローチをバックキャストで抽出しました。

まず、2030年までに全世界の赤ちゃんからお年寄りまですべての生活者とペットが心身・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へと当社が成長することを前提として発想した場合、パーソナライズ化に対応したマーケティングの展開や、商品・サービスをより進化・深化させ全世界で事業展開を行えるようになるなどの、大きな変革が必要です。また、地球環境を守りつつ経済的な成長を持続するには、サーキュラーエコノミーを加速させなければなりません。

このようなアプローチを経て、積極的に解決しなければならない重要課題を20項目抽出し、取り組むべき事柄の親和性などで4つの分野に整理しました。4つの分野・20の重要取り組みテーマのそれぞれで、絶対価値を追求する視点に基づいて指標・目標を設定しています。

サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティ関連の諸活動は、社長執行役員が委員長、ESG本部が事務局を務めるESG委員会が全体の管理・監督を行っています。ESG委員会には、取締役や執行役員といった経営層、各部門と連結子会社の責任者が委員として出席し、年に4回開催しています。ESG委員会では、サステナビリティ全般に関する方針、活動内容について審議・決定し、進捗状況をモニタリングしています。ESG委員会での審議・決定事項については、年に1回以上取締役会に報告する体制をとっており、「Kyo-sei Life Vision 2030」の策定・推進もこの体制のもとで行っています。



2050年 「共生社会」の実現			
2050年までに 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
上記を踏まえ、社会と 企業の側面から定めた 「2030年のありたい姿」	【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」		【ユニ・チャーム】 全世界のすべての生活者とペットが、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
	「2030年のありたい姿」と 現実のギャップを埋める ために必要なアプローチ	全世界への進出 商品・サービスの 進化・深化	パーソナライズ化 サーキュラーエコノミー



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

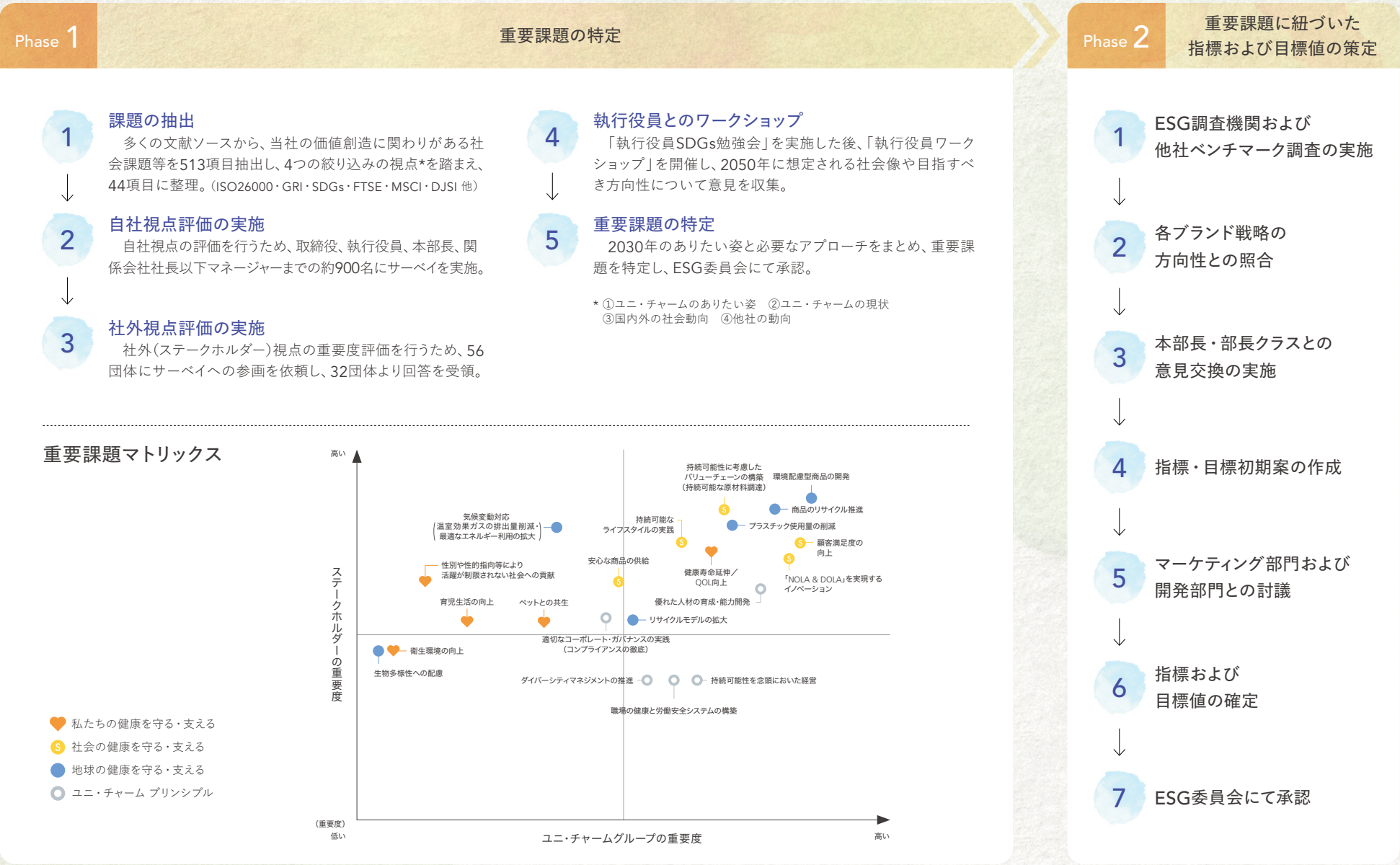
45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



策定プロセス



重要課題マトリックス

高い

低い

ステークホルダーの重要度

低い

高い

ユニ・チャームグループの重要度

私たちの健康を守る・支える

社会の健康を守る・支える

地球の健康を守る・支える

ユニ・チャーム プリンシプル

気候変動対応
(温室効果ガスの排出量削減・
最適なエネルギー利用の拡大)

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

育児生活の向上

ペットとの共生

安心な商品の供給

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
(持続可能な原材料調達)

環境配慮型商品の開発

商品のリサイクル推進

プラスチック使用量の削減

顧客満足度の
向上

健康寿命延伸/
QOL向上

優れた人材の育成・能力開発

「NOLA & DOLA」を実現する
イノベーション

リサイクルモデルの拡大

適切なコーポレート・ガバナンスの実践
(コンプライアンスの徹底)

持続可能性を念頭においた経営

職場の健康と労働安全システムの構築

ダイバーシティマネジメントの推進

衛生環境の向上

生物多様性への配慮

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



私たちの健康を守る・支える

すべての人が「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

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、コーポレート・ブランド・エッセンスに「Love Your Possibilities」を掲げ、世界中のあらゆる生活者が「自分らしく」暮らし続けられる社会の実現に貢献する商品・サービスの提供を目指しています。開発の各段階において、安全性や品質面はもちろん、付加価値向上や環境負荷低減など、さまざまな観点から社内基準を設定し、その基準を満たさない限り次の段階へは進めないようにしています。

なお、現在発売されているすべての商品は、このような社内基準をクリアしています。

以上のような仕組みの運用を継続することで、「私たちの健康を守る・支える」商品・サービスの展開比率100%を継続することが重要だと考えています。

重要取り組み テーマ	指標	実績			2024年度の主な取り組み	中長期目標		貢献するSDGs
		2022年度	2023年度	2024年度		目標値	目標年	
健康寿命延伸／ QOL向上	どのような時も、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%継続	地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38–39 ウェルネスケア関連商品（パーソナルケア事業） ▶ P. 40	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	世界中すべての人が、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%継続	地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38–39 フェミニンケア関連商品（パーソナルケア事業） ▶ P. 42 アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、ケニアでの事業展開と関連する取り組み ▶ P. 49 インドの女性の「不」の解消と「夢」の実現をつなぐ、事業を起点とした取り組み ▶ P. 50	100%	2030年	
ペットとの共生	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%継続	地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 39 ペットケア関連商品（ペットケア事業） ▶ P. 41 ペットと飼い主の双方に寄り添った価値創造 ▶ P. 51	100%	2030年	
育児生活の向上	赤ちゃんが、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%継続	地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38–39 ベビーケア関連商品（パーソナルケア事業） ▶ P. 43	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%継続	地域によって異なるニーズに応える ▶ P. 38–39	100%	2030年	

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



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

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、事業展開の持続可能性を求めるならば、その事業を展開する社会そのものの持続可能性が確保されていなければならないと考えています。このため、当社はすべてのステークホルダーとの“共生”を第一に考え、細やかなコミュニケーションによる双方向での理解促進と連携を重視しています。当社が目指す高水準な品質や安全性、自然環境保全などに向けた理念やアクションプランをすべてのステークホルダーと共有し、緊密な協力体制を構築することで、事業展開を通じた社会課題の解決をより強力に推進することを目指しています。

重要取り組み テーマ	指標	実績			2024年度の主な取り組み	中長期目標		貢献するSDGs
		2022年度	2023年度	2024年度		目標値	目標年	
「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、生きる楽しさに満足することに貢献する商品・サービスの展開比率。	100%継続	100%継続	100%継続	<div>妊活の悩みに着目した商品開発 『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』 ▶ P. 26</div> <div>ユニ・チャームならではのDX 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』—アプリと商品の連動— ▶ P. 29</div>	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。	10.5%	5.9%	15.4%	<div>持続可能性に貢献する社内基準「SDGs Theme Guideline」 ① サステナビリティレポート2025 P. 61</div>	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	開発継続中	<div>アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、 ケニアでの事業展開と関連する取り組み ▶ P. 49</div> <div>サプライチェーンマネジメント ▶ P. 52</div> <div>生物多様性保全 ▶ P. 64</div>	倍増 (2020年度比)	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。	24.0%	23.6%	23.1%	<div>ウェルネスクア関連商品(パーソナルケア事業) ▶ P. 40</div> <div>ペットケア関連商品(ペットケア事業) ▶ P. 41</div> <div>フェミニンケア関連商品(パーソナルケア事業) ▶ P. 42</div> <div>ベビーケア関連商品(パーソナルケア事業) ▶ P. 43</div>	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%継続	<div>生産 ▶ P. 24</div> <div>品質 ▶ P. 53</div>	100%	2030年	

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

私たちの健康を守る・支える／社会の健康を守る・支える

● 社会を構成するすべての人の可能性(Possibilities)を広げる取り組み

ユニ・チャームでは、当社ならではの価値創造を、不快、不便、不衛生といった「不」の解消と、生きる喜びや楽しさといった「夢」の実現に貢献する価値の追求とし、コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を通じて社内外に発信しています。その本質は、世界中のあらゆる人が自分らしく活躍できる社会の実現に向けて、事業活動を世界各地の社会課題の解決につなげていくこと

Case

1

ケニア

アフリカ全体の衛生課題の解決を目指した、 ケニアでの事業展開と関連する取り組み

ケニアの女性が置かれた状況に寄り添った新たな課題の発見

アフリカ諸国における生理用ナプキンの普及率は、経済的な理由などを背景に低い状態が続いており、ケニアでの普及率は現在も約3割にとどまっています。この状況を改善すべく、当社は2023年8月より、エジプト工場で生産したプレミアム生理用ナプキン『SOFY Deep Absorb』を、豊田通商株式会社と同社現地法人であるCFAO Kenya Limited(CFAOケニア)と協力してケニアに輸入し、販売してきました。しかし、依然として価格と品質のバランスに課題があり、多くの女性が日常的に生理用ナプキンを使用できない状況にありました。このような状況を踏まえ、当社はCFAOケニアと協働し、一人でも多くの女性が安心できる品質で価格を抑えた生理用ナプキンを利用できる環境の整備を進めています。このように広く生理用品を普及させることは、ケニアはもちろん、アフリカ全土の女性の“Possibilities”を広げることにつながると当社では考えています。

両社の強みを最大限に活かした課題解決

その一環として、当社と豊田通商およびCFAOケニアは、ケニアで生産した生理用ナプキン『SOFY Long Lasting』の販売を、2025年1月より、首都であるナイロビおよび地方都市で開始しました。これにより、ケニアの女性が生理用品に求めている機能・品質の商品を、“いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に”手に取れる環境づくりに貢献しています。この商品の開発から流通までの過程において、当社と豊田通商およびCFAO



です。世界の国や地域はそれぞれに特徴があり、直面する環境問題や社会課題は異なります。当社では、各国・地域で暮らす人々の生活に密着した商品の開発や展開を進めると同時に、地域特有の悩みに寄り添った課題の解決方法を提案しサポートすることで、世界中のあらゆる人の“Possibilities”を広げていきます。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

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

持続可能性に考慮した
バリューチェーンの構築

ケニアは互いの強みを最大限に活かしています。当社は主に、現地調査に基づく消費者インサイトの探索からケニアの女性が生理用品に求めるニーズを満たす商品を開発し、不織布・吸収体の加工・成形技術を起点としたモノづくりにつなげています。また、原材料の一部をケニアで調達することで、従来の輸入品の約3分の2の単価を実現しました。さらに、消費者の五感に訴えるコミュニケーション開発や店頭づくりに加え、ケニアの女性が置かれた状況に寄り添い、必要な時に必要な分だけ購入できるよう、1枚入りの個包装も販売しています。豊田通商およびCFAOケニアは、地域に根ざした流通ネットワークを最大限に活用し、取り扱い店舗の拡大や販売管理など、現地販売体制の拡充を担っています。



生理用品販売の様子

生理用ナプキンの普及の先に目指すアフリカの発展

当社と豊田通商およびCFAOケニアの協働は、現地の雇用創出による地域経済の活性化にも貢献すると当社では考えています。また、商品の普及と併せて初経や月経に関する正しい知識を伝播する活動も展開しています。この活動を通じて、ケニアでさらに多くの女性が衛生用品を日常的に使用できる環境づくりを推進し、地域全体の衛生環境の改善、女性の社会進出へとつなげていきます。今後、周辺国への展開も視野に入れており、ケニアを含むアフリカ全体の衛生課題の解決に貢献していきます。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

私たちの健康を守る・支える／社会の健康を守る・支える

Case

2

インド

インドの女性の「不」の解消と「夢」の実現をつなぐ、事業を起点とした取り組み

伝統的な価値観が生む地域特有の課題

インドでは、都市部で急速な近代化が進む一方で、農村などでは伝統的な価値観が根強く残っており、生理に関する正しい情報が伝わっていないことなどにより、生理時の行動が制限される傾向があります。このことは、女性の就学・就労をはじめとする社会進出の障壁となっています。また、農村部では、生理ケア専用品の使用率が低く、経血の処理に古布や新聞紙、木の葉などを用いる女性が存在するなど、衛生面でさまざまな問題が生じています。ユニ・チャームは、これらの課題を根本から解決するには、生理用品の普及と、生理に関する正しい情報を伝える啓発はもちろん、適切な生理ケア専用品を購入できるだけの経済力を女性が持たなければならないと考えました。適切な生理ケアの普及・浸透と、女性の経済的な自立支援を組み合わせることで、インドの女性のエンパワーメントを促しています。

女性のエンパワーメントを促す「Project Jagriti*」

インドの現地法人は現地のNGO団体であるPURE India Trustと協力し、2021年度に「Project Jagriti」を開始しました。このプロジェクトは、選出した女性が農村部で生理用品などを販売するショップの経営を担うことで、経済的な自立を促すものです。起業にあたっては、経営に必要なツールや資源を提供するだけでなく、経営者に求められる知識やスキルの習得機会も提供しています。



女性起業家による啓発活動

さらに、プロジェクトの支援を受けた女性が中心となって、農村部の女性を対象に生理に関する正しい知識を広める啓発活動を展開しており、2024年度は167回のセッションを実施し、約6,300名が参加しました。このような啓発活動を頻繁に実施することで、参加した女性の衛生意識が向上し、その女性が将来子育てをする際の衛生意識の向上にもつながるなど、当社とのエンゲージメントを中長期的に強化できると考えています。

このように、「Project Jagriti」は、女性の経済的な自立に貢献するだけでなく、衛生意識の向上や農村部でも生理用ナプキンを手に入れられ



関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

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

るという販路開拓の役割も担っています。これらの活動が奏功し、プロジェクトで支援した農村部における生理用ナプキンの使用率は2021年度の約30%から2024年度には約90%に向上しています。このような使用率向上を追い風に、当社はインドにおいて生理用ナプキンのシェアを拡大しています。

*「Jagriti」はヒンディー語で「目覚め」の意。



生理用品などを販売するショップ

選出・支援した
女性起業家数

330名

(2021年度～
2024年度の累計)

voice

「Project Jagriti」の支援を受けて起業した女性たちの声



Pinkia氏

「Project Jagriti」のおかげで、私の人生は大きく変わりました。経営や生理に関する知識を学ぶことで、事業を成功させ、今では毎月10,000～12,000ルピーの収入を得ています。このプロジェクトのおかげで、経済的に自立できただけでなく、周囲の人々に影響を与えるリーダーの役割を担えるようになりました。私は、月経に関する衛生習慣のリーダーとして、女性たちがお互いをサポートし、高め合う、より健康的で自立したコミュニティづくりに貢献しています。



Seema氏

「Project Jagriti」を通して、ビジネスと接客に必要なスキルを学んだことで、私は自信を持つことができました。ユニ・チャームのサポートのおかげで、毎月8,000～12,000ルピーの収入を得て、家族を支えられるようになるなど、私の人生は劇的に変化しました。このような私の経験は、地域の女性たちに刺激を与えています。私は月経衛生に関するワークショップを主導しており、他の女性たちが経済的自立と衛生習慣を身につけるための支援をしています。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

私たちの健康を守る・支える／社会の健康を守る・支える

Case

3

日本

ペットと飼い主の双方に寄り添った価値創造

ペットと飼い主の距離が近づいたことで生まれた課題

犬や猫といったペットは、飼い主にとって家族の一員です。ユニ・チャームは、ペットと飼い主の双方に寄り添って価値を追求し、必要な栄養素をおいしく摂れるペットフードをはじめ、ストレスフリーで清潔な生活環境を保つトイレタリー用品を提供しています。このような中、日本においては働きながらペットを飼う人が増えており、タイムパフォーマンスが常に意識されています。ペットとの暮らしにおいても、排泄ケア用品のお手入れなどではできるだけ省き、ペットとのふれあいにより多くの時間を割きたいと考える飼い主が増えており、ペットにとっての快適性と飼い主にとっての利便性の両方を満たすペットケア商品が求められています。

飼い主と愛犬の双方の快適性を追求した排泄ケア用品

働きながら愛犬と暮らす飼い主には、ペットシートなどのトイレケアに十分に時間を割くことが難しいという課題がありました。また、環境意識の高まりに伴い、「1枚のペットシートをできるだけ有効活用し、ごみの削減に貢献したい」というニーズが高まっています。

当社は、このような飼い主が抱える課題を解消するために、一度排尿した箇所を避けて排尿する犬の習性を踏まえ、排尿した跡の上に貼る小型のペットシート『デオシート キレイパッド』を2024年9月に発売しました。愛犬が排尿するたびにペットシートを丸ごと交換する必要がなく、飼い主にとって愛犬のトイレケアの効率化に



つながる上に、1枚のシートを最大限に活用できることから、ごみの量を約25%削減できます*1。なお、この商品には、不織布の製造工程で発生するカットロスを活用しています。

また、2024年3月には、飼い主の負担軽減と環境への配慮をより強化した『デオシート 消臭ラボ トイレシステム』を発売しました。フィルターとマットの2層構造の犬用トイレシステムで、交換頻度の低減を実現し、ごみの量が約52%削減できます*2。第1層の「抗菌ドライフィルター」は、銀イオンを配合することでにおいの菌の増殖を抑制し*3、1週間に1回程度の交換を目安としています。第2層の「強力吸収・消臭マット」は、大容量吸収体を搭載することで3日分の尿を吸収できる上に、消臭マイクロカプセルの配合により長時間の消臭を可能にしており、3日間交換なしでもにおわない*4ことが特徴です。また、飼い主の負担を軽減するだけでなく、愛犬にとっても快適な環境となるような工夫も施しています。フィルターによって尿を下層に通過させ表面を乾いた状態に保つことで愛犬の足が濡れるのを防ぎ、本体の底面に施した凸凹が排尿時の愛犬の踏ん張りをサポートします。

当社は今後も、ペットと飼い主の双方のニーズに応える付加価値の高い商品を提供し続け、ペットを取り巻く社会における便利で快適な暮らしの実現に貢献していきます。



*1 当社『デオシート しっかり超吸収』レギュラーサイズの場合。使用枚数は事前の商品テストにおける代表的な例を参照(ユニ・チャーム調べ)。

*2 当社『デオシート しっかり超吸収』レギュラーサイズとの月間使用枚数から試算(2023年 ユニ・チャーム調べ)。

*3 第三者機関による抗菌性試験結果。すべての菌を抑制するわけではありません。においの菌とは、尿からアンモニアを発生させやすい菌のこと。

*4 犬1頭(レギュラー：4kg以下、ワイド：10kg以下)の尿吸収時。便を取り除いた場合。普段の生活での消費者テストにて「3日間マットがにおわない」と回答した消費者87.9%。閉鎖空間にて1日1回20ccの犬尿を滴下した後の3日後の臭気判定士による臭気強度・快・不快度評価の実施、また、20ccの犬尿を滴下した後の3日後のアンモニア濃度評価を実施(ユニ・チャーム調べ)。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

サプライチェーンマネジメント

方針

ユニ・チャームは、グローバルな事業展開に伴いサプライチェーン全体における人権や労働、環境問題を未然に防止すべく、2017年10月に調達基本方針^①を制定しました。併せて「調達基本方針」に連携するユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン^②を制定しました。

しかし、国・地域によって人権や労働安全、職場環境保全に対する法や規制は多様であり、人々の意識もさまざまです。このため、当社ではそれぞれの国や地域に密着した情報収集と、現地の実情に即した取り組みを強化しています。また、危機管理にも重点を置いた調達活動を推進すると同時に、新規取引開始にあたっては各国・地域の法令や社会規範を遵守し、人権や労働環境に適切な配慮を行うなど、当社の調達に対する取り組み姿勢や考え方の理解・浸透を図り、倫理的なリスク評価を行っています。これらの取り組みは、当社が事業を展開するすべての国・地域におけるビジネスパートナーを対象としており、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく取り組みを進めています。

調達基本方針、ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン
② サステナビリティレポート2025 P. 98-99

体制

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外部生産委託先の管理を担当するグローバル開発本部開発購買部、ユニ・チャームプロダクツ株式会社トリニティ推進部、同ストラテジックソーシング部の責任者が会議を行い、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、問題解決に努めています。また、社長執行役員が委員長を務めるESG委員会で、サプライチェーンに関する社会課題の解決や環境保全等に関する活動についての方針や進捗状況を定期的に報告し、必要に応じて計画の見直しを行っています。

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、2024年10月に「第15回ユニ・チャーム中長期方針説明会」を開催しました。パーソナルケア商品向け資材のサプライヤー、ペットケア商品向け資材のサプライヤーや外部生産委託先など、オンラインを含めて133社283名が参加しました。「中長期方針説明会」では、環境基本方針や人権方針、調達方針など各種方針の周知徹底を図るとともに、持続可能なサプライチェーン構築のための調達に関する方針やガイドラインの理解とSedex^{*1}の活用、「Kyo-sei Life Vision 2030」「環境目標2030」の達成に向けた諸活動の進捗状況や、「GHG排出量可視化プロジェクト」へのデータ提供、安心な商品の供給による顧客満足度向上の実現を目指す品質管理活動などについて報告・説明の上、協力を依頼しました。

^{*1} 責任ある調達を推進するグローバルな会員組織。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180の国と地域、85,000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。

サプライヤーのモニタリング

Sedexのプラットフォームを通じて入手できるSMETA監査^{*2}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。2024年度に実施された79の監査より221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、是正状況や正計画を確認しています。2024年度は、Criticalに区分された44件のうち、3ヵ月以内の是正が確認できなかった2件(2社)の違反について、サプライヤーと協議し是正計画を確認しました。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

持続可能性に考慮した
バリューチェーンの構築

^{*2} Sedexによって開発された社会監査の手法で、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。

TOPIC オーストラリアにおける取り組み

オーストラリアの現地法人Unicharm Australasia Pty Ltd. (UcA)は、サプライチェーン全体における人権啓発として、資材のサプライヤーや、サプライチェーン下流に位置する小売業などを中心に、「現代奴隷^{*3}」のリスクと対策に関するカリキュラムを実施しています。2024年度は9社の取引先に実施しました。具体例のひとつに、プロモーションに利用するTシャツの制作を依頼している取引先に対するトレーニングの実施が挙げられます。この取り組みにより、現代奴隷法^{*4}(MSA)の観点からリスクが高いとされているアパレル業界に対して適切な対応を進められたと考えています。

また、UcAでは、2024年3月にSedexのメンバー企業12社を招いたSedex主催のセミナーを開催し、人権に関するベストプラクティスへの理解促進を働きかけました。さらに、7月にMSAに則りサプライチェーンネットワーク内の現代奴隷に関わるリスクを特定するための構造、運営、監視フレームワークを記載した「Modern Slavery Statement 2023」を発行しました。同年10月には、ACAN(Australian Catholic Anti-Slavery Network)の現代奴隷ワーキンググループにおいて、MSAに対応した行動の成功事例について基調講演を行いました。

^{*3} 現代奴隷(Modern Slavery)：人々が奴隷状態または隷属状態を強要される、拘束労働、強制労働、人身取引などの形態・行為。

^{*4} オーストラリア現代奴隷法(Modern Slavery Act 2018)：強制労働や児童労働といったサプライチェーン上の人権侵害を防ぐべく、義務的な情報開示を通じて企業の自主的な取り組みを促進することを目的として制定された法律。



Unicharm Australasia Pty Ltd.「Modern Slavery Statement 2023」
<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/18871/>

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

品質

方針

ユニ・チャームは、社是に「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」と掲げ、常にお客様起点で発想し、継続的な品質改善に取り組んでいます。当社の商品は直接お客様の肌に触れるものが多く、安心してお使いいただくために品質と安全性の向上に努めることはもちろん、それらが適切にお客様に伝わる表記であることも重要であると考えています。

化学物質管理方針

当社は、地球環境への負荷を低減しつつ、お客様に対して安全な商品・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ライフサイクル全体で独自の高い基準を満たす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の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、地球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。

有害成分の定義はGHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)やECHA(European Chemicals Agency)のデータベースなどからグローバルな観点で幅広く情報を収集し、SVHC(Substances of Very High Concern)等で定義されている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の化学物質をピックアップして削減ターゲット物質リストを作成しています。削減ターゲット物質を設定すると同時に、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。

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。

体制

品質マネジメントシステムについては、「品質マネジメント=品質経営」という考えから、システム適合性と有効性を確認するために、CQOを責任者として、グローバル品質保証部が中心となって内部監査および外部審査を推進しています。是正・予防処置を取りながら、グローバル品質保証部、ユニ・チャームプロダクツ株式会社品質管理部、お客様相談センターが合同で、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。

ISO9001に基づく品質マネジメント

当社では、国内外の各事業所において、品質マネジメントシステム(QMS)に関する国際規格ISO9001の認証を取得し、規格に基づいたQMSを運用しています。また、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QMSに関する国際規格ISO13485の認証を取得しています。

2024年12月末時点でISO9001の認証を取得している事業所の割合は、90.3%(日本84.6%、海外94.4%)、ISO13485の認証を取得している該当事業所の割合は100%です。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

安心な商品の供給

主な取り組み

安全性の取り組み

当社は、肌に直接触れる商品をお客様に安心して使用していただけるよう、資材調達から商品開発、製造、お客様の使用、廃棄に至るまですべてのプロセスにおいて、「ユニ・チャーム マネジメントシステム基本規程」に基づいたチェックを行っています。商品の開発段階では、安全性評価委員会によるゲート機能を設け、さまざまな使用実態や廃棄方法などを考慮したリスクアセスメントを実施し、安全性確認が完了した商品には安全性評価確認書を発行しています。また、安全性が確認された資材を使った商品を用いて実使用テストを実施しています。

グローバルな安全性の取り組み

安全性に関する取り組みは事業を展開するあらゆる国・地域で必要のため、現在は、中国、韓国、台湾-大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナムの現地法人が主体となって、グループ全体で安全性確認の仕組みを運用しています。また、各国・地域の担当者が参加する会議や定期的な個別ミーティングを実施することで、それぞれの知見や情報を共有しています。加えて、各国・地域のサプライヤーや試験機関、行政機関を訪問し、コミュニケーションを強化しています。

商品への適正表記の取り組み

当社は、マーケティングコミュニケーション(商品パッケージやホームページでの告知、広告物)において、お客様に正しい情報を伝えるために、医薬品医療機器等法、景品表示法、容器包装リサイクル法といった関連法規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、お客様に誤認を与えないか、誤使用を招かないかなどの観点で確認し、グループ全体で最適かつ的確な表記の実現に取り組んでいます。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



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、地球環境をよりよくする活動への貢献の両立を目指します

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、事業展開の持続可能性を求める上で、その展開母体である地球環境の持続可能性を確保するための取り組みは、すべての企業の責務であると考えています。そのため、環境に関連する目標を「Kyo-sei Life Vision 2030」および「環境目標2030」で定め、グループを挙げて着実に推進しています。なお、当社は不織布・吸収体の加工・成形技術の分野において世界最高水準の研究開発体制を誇り、環境負荷低減等の開発テーマに沿う商品の開発を積極的に推進しています。このような取り組みを通じて参入事業領域におけるイノベーションをリードしています。

重要取り組み テーマ	指標	実績			2024年度の主な取り組み	中長期目標		貢献するSDGs
		2022年度	2023年度	2024年度		目標値	目標年	
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。	2件	2件	5件	社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み ① P. 55-57	10件以上	2030年	
リサイクルモデルの拡大	紙パンツ(紙おむつ)リサイクル設備の導入件数。	1件	1件	1件	社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み ① P. 55-57	10件以上	2030年	
気候変動対応	事業展開に用いるすべての電力に占める再生可能電力の比率。	11.0%	22.8%	25.8%	気候変動対応(TCFDに基づく開示) ① P. 61-63	100%	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	開発継続中	ペットと飼い主の双方に寄り添った価値創造 ① P. 51	商業利用開始	2030年	
プラスチック使用量の削減	プラスチックに占めるバージン石化由来プラスチックの比率。	開発継続中	開発継続中	開発継続中	プラスチック問題対応 ① P. 60	半減 (2020年度比)	2030年	

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 地球の健康を守る・支える

● 社会と地球の可能性(Possibilities)を広げるRefF関連の取り組み

日本における大人用紙パンツ(紙おむつ)の使用量は高齢化に伴い年々増加しており、使用済み紙パンツが一般廃棄物に占める割合は、2030年には約6%になると予想されています*。現在、使用済み紙パンツの多くは焼却処理されており、焼却時に排出されるCO₂などの環境負荷が発生しています。また、使用済み紙パンツは水分を多く含み燃えにくいいため、焼却処理には多くのエネルギーが必要となり、焼却炉の維持や新設にコストがかかるなどの課題があります。さらに、新しい紙パンツの製造には木材などの天然資源が必要となります。

Case 1

“使用済み紙パンツ”から“新しい紙パンツ”への水平リサイクル

当社は、2015年に使用済み紙パンツを水平リサイクルするリーフ^{リーフ}RefF(Recycle for the Futureの頭文字)プロジェクトを発足し、積極的に取り組みを強化してきました。主な推移は以下の通りです。

2016年	鹿児島県志布志市と志布志市のごみのリサイクル処理を行う有限会社そおりサイクルセンターと連携を図り、使用済み紙パンツの再資源化に向けた実証実験を開始。
2018年	実証実験に鹿児島県曽於郡大崎町が加わる。
2019年	回収した使用済み紙パンツを洗浄・分離し、取り出したパルプにオゾン処理を施すことで、排泄物に含まれる菌を殺菌し、衛生面・安全面・使用面において未使用の原材料と同等の衛材グレードのパルプへと再生する当社独自のリサイクルシステムを確立。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

環境配慮型商品の開発

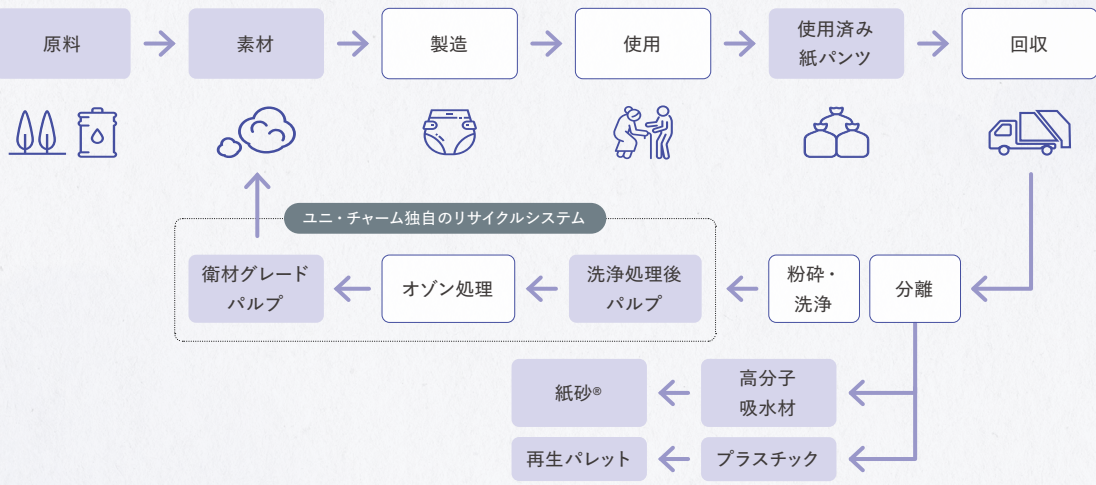
リサイクルモデルの拡大

ユニ・チャームは、消費財メーカーとしてお客様から選ばれ続けるために、衛生環境の向上や育児・介護負担の軽減などに貢献しながら、紙パンツのライフサイクルが自然環境に負荷を与えない持続可能な仕組みを構築し、社会全体に浸透させることが重要と考えています。当社は、消費財メーカーが直面するさまざまな課題をひとつでも多く解決するため、使用済み紙パンツのリサイクルを進め、社会と地球の“Possibilities”を広げていきます。

* 出典：一般社団法人日本衛生材料工業連合会による推計。



紙パンツの循環型モデル



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 地球の健康を守る・支える

2022年6月

九州地区の介護施設で、リサイクル原材料を吸収部材の一部に活用した『ライフリー 横モレ安心 テープ止めRefF』のテスト使用が開始され、使用済み紙パンツの水平リサイクルが実現。その後、『ライフリー 一晩中安心さらさらパッドウルトラRefF』をラインアップに加え九州地区の病院・介護施設へと販売を拡大。



2024年4月

一部の企業と当社オンラインショップで猫用トイレタリー用品『デオトイレ 消臭・抗菌シート RefF』と、ベビー用紙おむつ『マミーポコパンツ RefF』を一般発売し、販売チャネルとカテゴリーを拡大。



店頭での販売の様子



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

2025年3月

使用済み紙パンツからリサイクルした高分子吸水材を原材料の一部に使用した猫用トイレタリー用品『デオサンド 香りで消臭する紙砂®RefF ピュアフローラルの香り』を発売。



2025年4月

大人用紙パンツ『ライフリー のび〜るフィット® うす型軽快テープ止め RefF』を発売。



現在、当社のリサイクルシステムは鹿児島県志布志市と大崎町の2つの自治体で運用されています。加えて、2024年12月～2025年1月には、静岡県浜松市が推進する使用済み紙パンツのリサイクル実証事業に参画し、「紙パンツ専用回収ボックス」の提供とリサイクルパルプを使用した商品の開発・提供を担当しました。今後は日本だけでなく海外にも展開可能なリサイクルモデルを構築し、2030年までに10以上の自治体に導入することを目指しています。

他社との連携による資源循環の推進

当社は、RefFプロジェクトに賛同する他社との連携によって、RefFプロジェクトを浸透させ、使用済み紙パンツのリサイクルが当たり前になる社会づくりを加速させています。

使用済み紙パンツのリサイクル技術を起点とした知的財産の効果的な活用 ▶ P. 27

2024年8月

ポピー製紙株式会社が、鹿児島県志布志市と大崎町で回収した古紙と、使用済み紙パンツからリサイクルしたパルプを原材料に用いたトイレットペーパー『志布志・大崎ロール』の販売を開始。



2024年10月

王子ネピア株式会社が、使用済み紙パンツからリサイクルされた固形燃料(RPF)を生産工程の発電に用いた『ネビア ネビネピ トイレットロール2倍巻12ロール RefF』を九州エリアで発売。



2025年2月

株式会社ワカサガ、資材倉庫と工場間の資材輸送に、使用済み紙パンツのリサイクル過程で分離されたプラスチックと容材*を混合して製造した「再生パレット」を導入。



* 容器包装リサイクル制度で回収したプラスチック材料



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
地球の健康を守る・支える

Case 2 『手ぶら登園®』との協働で実現する
サーキュラーエコノミー

当社がBABY JOB株式会社と協働で展開している保育施設向けの紙おむつ・おしりふき定額サービス『手ぶら登園®』は、2024年12月末時点で全国5,230ヵ所以上の保育施設に導入されています。このサービスは、保育施設に直接紙おむつ・おしりふきを届けるため、それらに保護者が毎日名前を書いて持参するという負担がありません。また、登園時の荷物の軽減にもつながるため、子どもと手をつないで登園できます。さらに、保育士は園児ごとの紙おむつ・おしりふきの管理が減るので、保護者と保育士双方の負担の軽減につながります。

当社は2023年4月より、『手ぶら登園®』を利用する鹿児島県志布志市の保育施設において、使用済み紙おむつの回収を開始しました。そして2024年8月に、同保育施設に使用済みの紙パンツからのリサイクル原材料を使用した保育施設専用の『マミーポコパンツRefF』の提供を開始したことで使用・回収・リサイクルの輪がつながり、志布志市においてサーキュラーエコノミーが実現しました。



保育施設専用の『マミーポコパンツRefF』は、サイズごとに段ボール・パッケージ・紙パンツのカラーを統一することで、「一目でサイズが分かるようにしてほしい」という、たくさんのお母さんのおむつ替えを行う保育施設ならではのニーズに応える工夫もしています。なお、2024年10月より神奈川県横浜市の全公立保育園にも導入されています。

将来的には、『手ぶら登園®』を導入したすべての保育施設から、使用済み紙おむつを回収し、リサイクルの原材料に用いることなども視野に入れて検討を進めています。

● 紙パンツを使い捨てない未来への取り組み

2022年6月

「紙おむつの未来を考えるnote」を通じた情報発信を開始

https://note.com/unicharm_reff/

2022年12月

- 鹿児島県志布志市立志布志小学校で「RefF紙パンツリサイクル出張授業」を開催
- 鹿児島県大崎町で、リサイクル過程で分離されたプラスチックを配合した「紙パンツ回収袋」の配布を開始

2023年7月

鹿児島県大崎町で、リサイクルバルブを使用してはがきを作るワークショップを開催

2024年1月

リサイクルバルブを配合した名刺の使用を開始

2024年3月

鹿児島県志布志市内の470ヵ所のごみ回収所に、リサイクル過程で分離されたプラスチックを配合した「紙パンツ専用回収ボックス」を設置

2024年4月

『RefF』ブランドサイト“みんなで作る、みらいサイクル。”を公開

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

2024年11月

鹿児島県志布志市立尾野見小学校で「RefF紙パンツリサイクル出張授業」を開催

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

環境基本方針

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。しかし同時に、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、世界各地で事業展開を進める中で、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、消費財を扱うメーカーとして地球環境保全に対する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**⑩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ます。また、すべ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、世界中のすべての人々のために、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、同年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 ⑩ サステナビリティレポート2025 P. 19

体制

当社の環境活動は、取締役会の監督下に設置されているESG委員会(社長執行役員が委員長)がマネジメントしています。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、環境に関する状況の把握などはESG本部が担い、年4回開催されるESG委員会に報告しています。ESG委員会での討議内容は、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、さらに個人の目標や、週単位の行動計画に紐づけるといった細やかな活動を行っています。「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。

● ESG評価を加えた評価・報酬制度

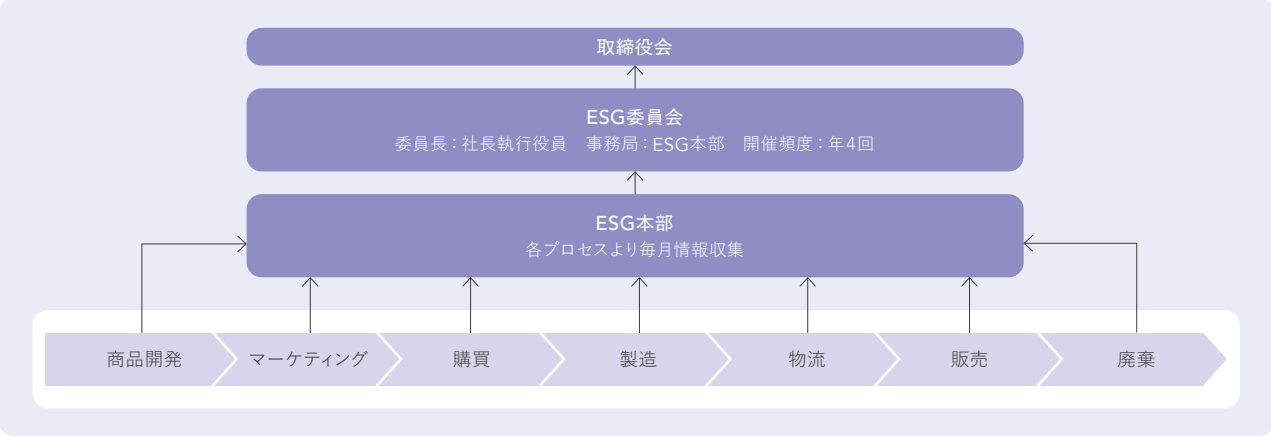
取締役や執行役員がリーダーシップを発揮し着実にESG戦略を実行するために、2020年度より取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の評価指標にESG項目を導入しました。また、2023年度より全社員の人事評価指標にもESG項目の導入を拡大しました。

役員報酬の評価指標・考え方および2024年度の目標・実績 ⑨ P. 84

● ISO14001に基づく環境マネジメント

当社では、国内外の各事業所において、環境管理の国際規格ISO14001の認証を取得し、規格に基づいた環境マネジメントシステム(EMS)を運用・実践することで、環境保全活動を継続的に進めています。

2024年12月末時点で、ISO14001の認証を取得している事業所の割合は、77.4%(日本76.9%、海外77.8%)です。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

環境基本方針

環境目標2030の進捗

	実施項目		基準年度	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標	2024年度実績	2025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*1	▲12.3%	▲18.4%	▲21.1%	▲26.5%	▲27.0%	▲30%	新たな 廃プラスチック ^{ゼロ} “0”社会の 実現
	石化由来プラスチックフリー商品の発売	—	—	開発継続中	開発継続中	開発継続	開発継続中	開発継続	10SKU以上 発売	
	使用済み商品廃棄方法啓発	—	—	50% (8ヵ国・地域)	56% (9ヵ国・地域)	63% (10ヵ国・地域)	63% (10ヵ国・地域)	69% (11ヵ国・地域)	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： 日本・中国 2022： ベトナム 2023： インド	▲81.8% (日本)	▲86.9% (日本) ▲76.5% (中国)	▲88.8% (日本) ▲79.9% (中国)	▲97.5% (日本) ▲93.7% (中国) ▲37.4% (ベトナム) ▲21.7% (インド)	▲97.9% (日本) ▲94.8% (中国) ▲47.8% (ベトナム) ▲34.8% (インド)	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	▲12.6% (日本)	+5.9%*2	▲5.9%	+4.1%	+0.6%	▲17%	CO ₂ 排出 ^{ゼロ} “0”社会の 実現
	製造時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016	▲35.2%	▲55.4%	▲57.8%	▲59.8%	▲62.2%	▲34%	
	使用済み商品廃棄処理時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016	▲11.6% (日本)	▲35.8%*2	▲37.0%	▲38.0%	▲39.9%	▲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)	森林由来原材料*3	—	97.1%	99.2%	100%	99.3%	100%	完了	購入する 木材について 自然森林破壊 ^{ゼロ} “0”社会の 実現
	トレーサビリティ確認	パーム油(日本)	—	62.8%	58.5%	95%	99.4%	100%		
	認証パルプ	認証工場数比率*4	—	48.4%	58.6%	72%	60.0%	75%	100%	
	(PEFC・CoC認証)の拡大	認証材調達比率*5	—	72.3%	65.3%	73%	70.3%	75%		
	認証パーム油(RSPO)の拡大*6(日本)	—	—	62.8%	58.5%	95%	99.4%	100%	100%	
	紙パンツ(紙おむつ)リサイクル推進	—	—	2*7	2	2	2	2	10以上の 自治体で展開	

*1 設定当初、基準年を2016年度としていましたが、2020年度に再検討し、2019年度に改めました。 *2 LCIデータベース AIST-IDEA Ver.3.4 国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ、IPCC2021 with LULUCF AR6に基づく算定を行うとともに、活動量の算定方法の見直しも行いました。 *3 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(パルプ)の比率。 *4 当社工場におけるPEFC・CoC認証取得工場数の比率。 *5 対象となる工場数および海外の集計範囲を見直したため、2023年度の数値を遡及して再計算しました。 *6 認証パーム油は、マスバランス方式によるRSPO認証油。集計の対象資材を追加したため、2023年度以前の数値を遡及して再計算しました。 *7 2022年度より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を運用(使用済み紙パンツの回収に関する実証実験については、2020年度に東京都東大和市、2021年度に東京都町田市で実施)。

2024年度実績

● プラスチック問題対応

- 包装材における使用量削減
パッケージの薄膜化や貼り合わせ部分の極小化、紙製パッケージの採用などにより、2019年度比で26.5%削減(原単位)。
- 使用済み商品廃棄方法啓発
10ヵ国・地域でパッケージに廃棄方法を記載。また、廃棄物の分別やリサイクルに関する授業を開催。
- 販促物でのプラスチック使用ゼロ
日本と中国に加えて、ベトナムとインドでも販促物を紙素材へ変更するなどの取り組みを推進。

プラスチック問題対応 ▶ P. 60

● 気候変動対応

- 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ましたが、2016年度比で4.1%増加(原単位)。
- 製造時CO₂排出量削減
省エネ活動および再生可能電力の調達などを進めたことにより、2016年度比で59.8%削減(原単位)され、2030年目標を前倒して達成。
- 使用済み商品廃棄処理時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年度比で38.0%削減(原単位)。

気候変動対応(TCFDに基づく開示) ▶ P. 61-63

● 森林破壊に加担しない(調達対応)

- パルプの原産地(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
サプライヤーとの取り組み強化により、トレーサビリティ比率99.3%。中国、ベトナムの工場で新たに認証を取得したことにより、PEFC・CoC認証工場数比率60.0%。
- パーム油の原産地(国・地域)トレーサビリティ確認(日本)／
認証パーム油(RSPO)の拡大(日本)
少量利用分に関しても認証油の調達が可能となった結果、日本のトレーサビリティ比率、調達比率はともに99.4%。
- 紙パンツ(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 ▶ P. 64

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

プラスチック問題対応

方針・体制

プラスチックは、容易に加工でき、耐久性に優れるなど、私たちの衛生的な生活に欠かせない素材であり、使用後は適切な廃棄やリサイクルを行うことが大切です。ユニ・チャームは、商品や包装材などにプラスチックを使用するメーカーの責任を認識し、世界的なプラスチック問題の解決に向けて、環境省が主催する「プラスチック・スマート」キャンペーンに賛同しています。また、2024年1月には、CLOMA(Japan Clean Ocean Material Alliance)に入会しました。

2020年5月に公表した「環境目標2030」において、「プラスチック問題対応」の課題に対して「新たな廃プラスチック^{ゼロ}社会の実現」を「2050ビジョン」に掲げ、2030年目標を設定しました。また、2022年度には、WWFジャパンが呼びかける「プラスチック・サーキュラー・チャレンジ2025」に参画し、プラスチック汚染の解決に取り組むコミットメントを表明するとともに、2025年目標を設定しました。さらに、2023年度には同団体が事務局を務める「国際プラスチック条約企業連合(日本)」への参画を表明し、2024年度には「Business Coalition for a Global Plastic Treaty」に参画し、グループ全体でプラスチック問題の解決に向けた取り組みを強化しています。

プラスチック問題対応>リスクと機会 ▶ サステナビリティレポート2025 P. 25

体制 ▶ P. 58

主な取り組み

包装材における取り組み

当社は、パッケージの薄膜化や貼り合わせ部分の極小化、紙素材への切り替えなどによりグループ全体で包装材におけるプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。これらの取り組みにより、2024年度の包装材におけるプラスチック使用量を2019年度比で

26.5%削減(原単位)しました。併せて、植物由来原材料を用いたプラスチックの使用も推進しています。

ベトナム 紙製パッケージの採用

ベトナムの現地法人が、2024年6月5日の世界環境デーに合わせて限定発売した生理用ナプキン『Diana SENSI FOR NATURE』では、紙製のパッケージを採用することにより、パッケージのプラスチック使用量を約56%削減しました。



商品における取り組み

当社では、製造・販売している商品の多くが、いわゆる「使い捨て」であることを考慮して、廃棄時の環境負荷低減に配慮した商品開発を推進しています。原材料の組み合わせによる軽量化や薄型化、植物由来原材料を使用した商品の拡大、石化由来プラスチックを使用しない商品の開発に取り組んでいます。

インドネシア バイオマテリアル*配合商品

インドネシアの現地法人は、2021年度より世界環境デーに合わせて、環境に配慮した商品の発売を継続しています。4年目となる2024年6月には、従来廃棄されていたサトウキビの搾りかすや石灰岩、ボタニカルオイル、天然樹脂を活用したバイオマテリアルを採用したベビー用紙おむつ『MamyPoko Royal Soft Bio』、生理用ナプキン『CHARM Cooling Fresh Bio』『CHARM Daun Sirih Bio』、ウェットティッシュ『Kirey Wipes Antibacterial Bio』を同時に発売しました。



* バイオマスもしくは、バイオミネラル原料を使用した素材。

使用後の廃棄・リサイクルにおける取り組み

当社が商品を提供している国・地域には、廃棄物の分別回収が浸透していないエリアが存在します。衛生的で日常生活に欠かさない消費財を提供するメーカーとして、使用後の正しい廃棄方法の啓発や、分別・リサイクル活動の浸透が重要と考えています。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

プラスチック使用量の削減

使用済み商品の廃棄方法啓発

使用した商品の廃棄方法は、国や地域によって異なりますが、それぞれの国・地域の法令や基準に合わせて、グループ全体で、商品パッケージへの記載等を通じた使用済み商品の正しい廃棄方法を啓発しています。2024年度の商品パッケージへの廃棄方法の明記は63%(対象16カ国・地域中10カ国・地域)です。



インドの事例

販促物における取り組み

当社は、小売店で商品を陳列する際に使用される、販促物に使用するプラスチック量の削減に取り組んでいます。グループ全社で、2030年までに使用ゼロを目指しています。この取り組みは、日本で先行して進められ、順次グループ全社に拡大しており、2024年度は、中国に続き、ベトナムとインドでも取り組みを開始しました。

日本

フック器具や骨什器、POP等の紙素材への切り替え、紙製ラックの開発などに取り組んだ結果、2024年度の販促物におけるプラスチック使用量は約0.79ton(2019年度比97.5%削減)。

中国

骨什器やPOPの紙素材への切り替え、分解可能な材質の検証に取り組んだ結果、2024年度の販促物におけるプラスチック使用量は約7.6ton(2019年度比93.7%削減)。

ベトナム

ディスプレイ什器やシェルフライナーなどを紙素材に切り替えた結果、2024年度の販促物におけるプラスチック使用量は約11.5ton(2022年度比37.4%削減)。

インド

スイングPOPやディスプレイ什器などのプラスチック製販促物の削減に取り組んだ結果、2024年度の販促物におけるプラスチック使用量は約120.9ton(2023年度比21.7%削減)。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

方針

当社は、2019年5月にTCFD提言への賛同を表明しました。気候変動によるリスクと機会を検討し、TCFDのフレームワークに沿って「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」の3分野に関する取り組みと「指標と目標」を開示しています。



ガバナンス

気候変動に関するリスクと機会の評価や、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委員会を四半期に一度、年4回開催し、気候変動対応関連を含む環境活動全般および社会課題への対応やガバナンス上の重点課題について報告・審議を行います。ESG委員会の開催にあたっては、全社の環境関連対応部門であるESG本部が各拠点の環境データや活動状況の情報を毎月収集・確認し、ESG担当執行役員と協議の上で、議題とします。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、目標の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年度から「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・目標の完遂にリーダーシップを発揮すべく、2020年度より取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の業績連動報酬を決定する評価指標にESG項目を導入しました。さらに、2023年度より人事評価指標へのESG項目導入を全社員に拡大しました。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

気候変動対応

TCFD各項目の概要と取り組み状況

TCFDの開示推奨項目		当社の取り組み状況
ガバナンス	気候変動に関連するリスクおよび機会に関わる組織のガバナンス	<ul style="list-style-type: none">● 社長執行役員が委員長を務めるESG委員会を四半期に一度、年4回開催し、審議・決定事項については取締役会に年1回以上報告● 2020年度より役員の業績連動報酬を決定する評価指標にESG項目を導入
戦略	気候変動に関連するリスクおよび機会が組織の事業・戦略・財務計画に及ぼすインパクト	<ul style="list-style-type: none">● TCFD提言に基づき、2030年における財務影響について、1.5℃および4℃という2つの状況に応じたシナリオ分析を実施● 「環境目標2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」において、Scope別の削減目標、再生可能電力への切り替え目標を設定し、実績を開示● 「GHG排出量可視化プロジェクト」を通じて、GHG排出量削減ロードマップの策定および、原材料のGHG排出量可視化を推進
リスク管理	気候変動に関連するリスクの識別・評価・管理方法	<ul style="list-style-type: none">● 気候変動に関連するリスク・機会については、「事業等のリスク」に位置づけており、ESG委員会で内容を討議し、必要に応じて適切な対応を実施
指標と目標	気候変動に関連するリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標	<ul style="list-style-type: none">● 2018年5月にSBTiから2.0℃目標の認定を受けたが、CO₂をはじめとする温室効果ガスのさらなる削減推進のため1.5℃目標を設定し、2024年10月にSBTiから認定を取得● 「2050ビジョン」において、2050年に3つのゼロ（廃プラスチック“0”、CO₂排出“0”、自然森林破壊“0”）社会の実現を掲げ、その実現に向けて「環境目標2030」および「Kyo-sei Life Vision 2030」で具体的な目標を設定し、進捗を開示

戦略

当社は1年ごとの状況（短期）ならびに中期経営計画に合わせた状況（3～5年の中期）、SDGsやパリ協定などの国際的な見通し（10年、20年などの長期）のそれぞれに応じてリスクや機会を捉えています。また、ERM（Enterprise Risk Management／統合型リスク管理）の考え方を踏まえ、全社的な事業等のリスクを抽出し、その中のひとつとして気候変動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シナリオ・プランニングの考え方で対応していきます。

シナリオ・プランニング ⑤ サステナビリティレポート2025 P. 33

TCFDに基づいた当社が考えるリスクとシナリオ ⑤ サステナビリティレポート2025 P. 33～34

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に関するリスク評価は、ESG本部が行っています。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*1第6次評価報告書やIEA*2のWEO2023 (World Energy Outlook 2023) 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（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ために使用します。評価の結果はESG委員会および取締役会に報告され、それに応じて事業戦略および事業計画の策定にリンク

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

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

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

されます。取締役および全執行役員が参加するESG委員会が先述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。そして、ESG委員会で承認を得た後に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。

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、SBTiに2017年5月より賛同しています。2045年までのシミュレーションを行いSBTiと協議の上、2°C目標に整合した計画として、2018年6月に日本で17番目の認定を受けました。さらに、CO₂をはじめとする温室効果ガス削減推進の世界的な機運の高まりを踏まえ、2024年10月に1.5°C目標の認定を取得しました。具体的なCO₂排出量削減の長期目標はScope1(自社の工場・オフィス・車両等による直接排出)、Scope2(自社の工場・オフィス等での間接排出)およびScope3(サプライチェーン上の間接排出)のそれぞれについて設定しています。

1.5°C目標(基準年：2021年、目標年：2031年)

- Scope1とScope2の温室効果ガス排出量：46.2%削減
- Scope3の温室効果ガス排出量：27.5%削減

この目標達成を通じて以下のリスクに備えていきます。

- パリ協定達成に向け規制が強化されることで、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
- 日本では、炭素税(地球温暖化対策のための税)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すべ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



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 カテゴリー1)」「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 カテゴリー12)」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・再エネに関する会議を行い、年間計画と進捗を確認しています。Scope3の大部分を占める「原材料調達時CO₂排出量(Scope3 カテゴリー1)」については、商品機能とCO₂排出量の観点から、設計時に商品ごとのLCA*1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。

*1 LCA: Life Cycle Assessment／商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。

CO₂排出量*0 社会の実現に向けたロードマップ ② P. 63

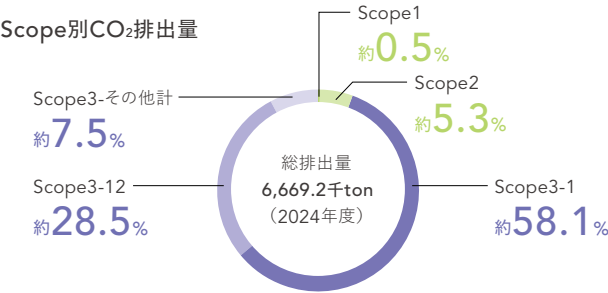
主な取り組み

サプライチェーンを通じたCO₂排出量(Scope1～3の全体像)

当社では、世界で最も広く利用されているGHG排出量算定基準であるGHGプロトコル*2に準じて、ライフサイクルにおけるCO₂排出量を試算した結果、2024年度はScope3の購入した資材が約58.1%、販売した商品の廃棄が約28.5%、その他が約7.5%、Scope1およびScope2の製造段階が約5.8%でした。この試算を基に、当社は原材料調達から使用後の廃棄まですべての段階で、CO₂排出量の削減を進めています。

(注)原則として、単位未満で四捨五入しています。このため、合計と内訳の計は必ずしも一致しません。

*2 アメリカの環境NGO「世界資源研究所(WRI)」と200社を超える国際的企業からなる会議体「持続可能な開発のための世界経済人会議」が中心となり、1998年、GHG排出量算定と報告の基準を開発するための会議「GHGプロトコルイニシアチブ」が発足。2001年に「GHGプロトコル」第1版が発行されて以来、GHG排出量算定基準の世界標準となっています。



ライフサイクルにおけるCO₂排出量の比率



GHG排出量可視化プロジェクト

当社は、気候変動対応への取り組みをより着実に推進するため、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。このプロジェクトでは、当社の商品ごとのCFP*3値を可視化し、具体的な削減策を抽出・実装することを目指しています。

*3 CFP: Carbon Footprint of Products／商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通したGHG排出量をCO₂に換算して表示する仕組み。

GHG排出量可視化プロジェクト ② サステナビリティレポート2025 P. 43

再生可能電力への切り替え

当社は、2030年までに再生可能電力へ100%切り替えることを目標に設定し、グループ全体で取り組んでいます。2024年度は2つの工場で太陽光発電設備導入、3つの工場で再生可能エネルギー証書購入を実施した結果、グループ全体の再生可能電力比率は25.8%となりました。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

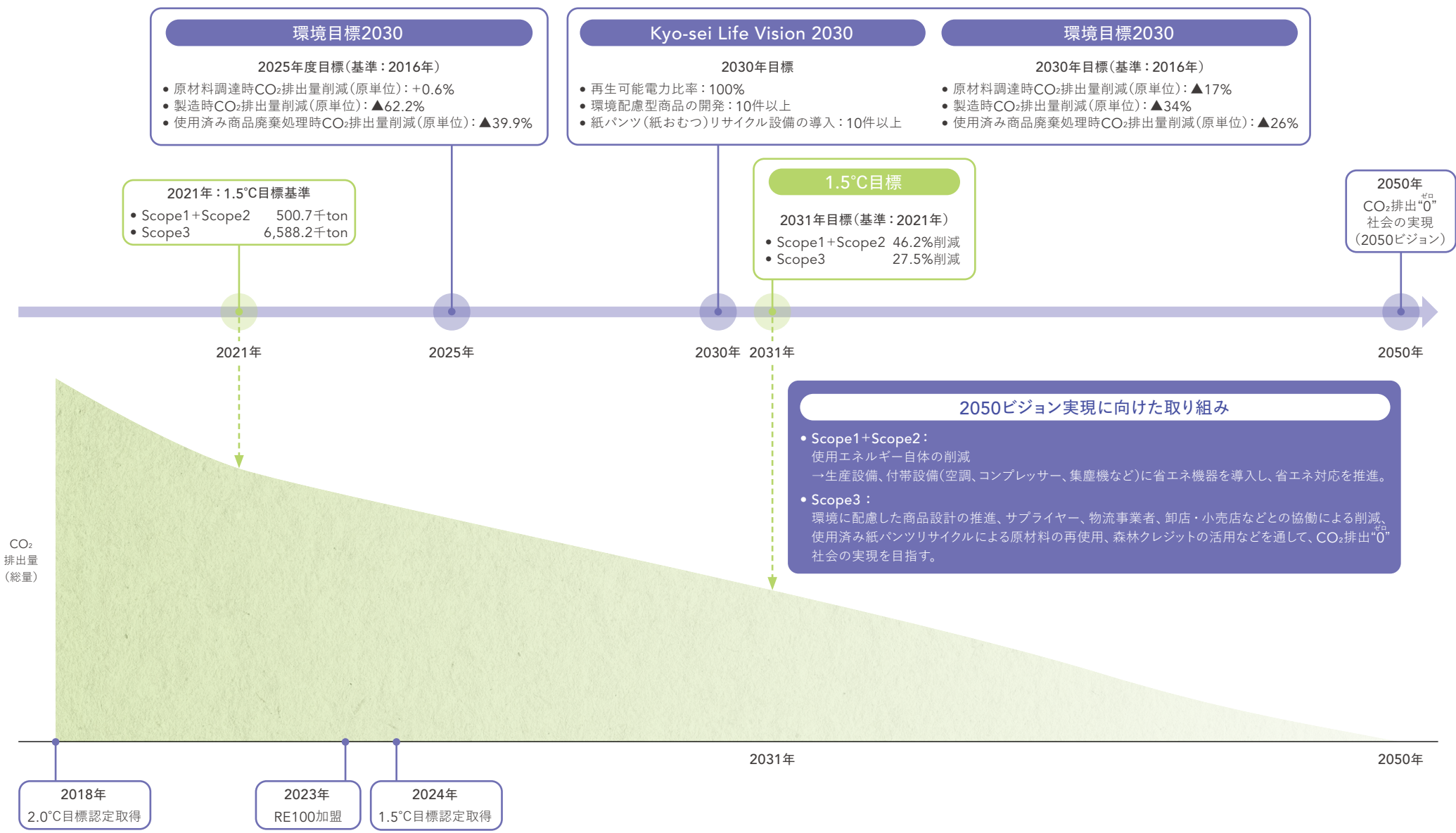
77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
気候変動対応(TCFDに基づく開示)

CO₂排出量“0”社会の実現に向けたロードマップ



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

生物多様性保全

方針・体制

ユニ・チャームでは、事業活動によって生物多様性を毀損させた場合、バリューチェーン全体に甚大な被害を及ぼすと考え、持続可能性に配慮した資源の利用を推進しています。特に原材料に用いているパルプや紙、パーム油などは、**森林由来の原材料調達ガイドライン**^①を定め、適切な管理がなされた森林からのみ資材を調達し、違法伐採材の排除や地域住民ならびに関係する労働者の権利保護などに努めることで「生物多様性の主流化」に貢献しています。

2020年5月に公表した「環境目標2030」では、「森林破壊に担担しない(調達対応)」をテーマに、生物多様性の保全に貢献すべく、「2050ビジョン」として「購入する木材について自然森林破壊“0”社会の実現」を掲げています。このビジョンに向けて、パルプやパーム油のトレーサビリティの確保と原産地確認の完了および認証材への100%切り替え、使用済み紙パンツ(紙おむつ)のリサイクル推進を2030年目標に設定しました。

ユニ・チャームグループ「生物多様性対応宣言」

私たちは、企業活動のあらゆる段階において、以下の原則に基づき、生物多様性や自然環境の保全に努めます。

生物多様性への依存と影響の把握

企業活動と生物多様性との関係性を深く理解し、原材料調達から製造、使用、廃棄にいたるバリューチェーン全体の生物多様性への依存や影響について継続的に把握・評価します。

企業活動における影響の最小化

商品のライフサイクル全体を通じて、森林伐採、水資源の使用、気候変動への影響など、生物多様性への影響を最小限に抑えるよう努めます。

持続可能な資源の利用

サプライチェーン全体で、持続可能な方法で調達された原材料を使用します。特に、紙パルプ、パーム油、木材由来繊維など、生物多様性への影響が大きいとされる原材料については、認証制度の活用やトレーサビリティの向上などに取り組みます。

生物多様性の保全活動の推進

企業活動を行う地域社会と連携し、森林保全、水資源保護、生態系回復などの活動に積極的に取り組みます。

また当社は、「経団連生物多様性宣言・行動指針(改訂版)」に賛同して「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」に参画しており、2022年12月に生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)において採択された「昆明・モントリオール生物多様性枠組」や、2023年3月に日本で「生物多様性国家戦略2023-2030」が閣議決定されたことを受け、2025年2月にユニ・チャームグループ「生物多様性対応宣言」を策定・公表しました。

森林由来の原材料調達ガイドライン、生物多様性保全>リスクと機会

① サステナビリティレポート2025 P. 45

体制 ② P. 58

主な取り組み

持続可能な森林由来原材料の調達

当社は、持続可能な森林由来原材料の調達を推進しています。商品の吸収体で使用されているパルプの多くは、北米および南米

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

持続可能性に考慮した
バリューチェーンの構築

原産のFM(Forest Management／森林管理)認証林の針葉樹から作られています。また、生物多様性に著しい影響を与えるHCVF(High Conservation Value Forests)やHCSF(High Carbon Stock Forests)から伐採された原材料は使用しないようにサプライヤーに要請しており、2016年度からは対象範囲を海外のローカルサプライヤーにも広げて持続可能な原材料の調達を進めています。2024年度の森林由来原材料(パルプ)の原産地トレーサビリティ比率は、グループ全体で99.3%でした。

認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大

グループ全体で、PEFCのCoC認証の取得を推進しており、2024年度は中国の上海工場とベトナムのバクニン工場が新たに認証を取得しました。2024年12月末時点で、対象30工場中18工場が認証を取得し、PEFC・CoC認証工場数比率は60.0%、パルプのPEFC認証材^{*1}調達比率は70.3%でした。



^{*1}「PEFC 100% Certified」と付されたパルプ。

持続可能なパーム油の調達

当社は、2017年度にRSPOへ加盟し、持続可能な認証パーム油の調達を進めています。日本で生産しているペットフードで使用しているパーム油については、不二製油グループのRSPO認証油を使用しており、不二製油グループではパーム油の供給元の搾油工場・農園までのトレーサビリティの向上を進めています。2024年度のマスバランス方式^{*2}によるRSPO認証油の調達量(日本)は194.6tonで、原産地トレーサビリティ比率は99.4%でした。



^{*2} 認証農園で生産された認証油が流通過程で他の非認証油と混合される認証モデル。物理的には非認証油を含んでいますが、購入した認証農園と認証油の数量は保証されます。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



ユニ・チャーム プリンシプル

すべ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

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信頼関係を維持・強化する上で、公正で透明性の高い経営が欠かせないと考えています。社是に掲げている「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」を実践することを第一に考え、各種の社内規程や制度を構築・運用しています。また、変化が常態化した事業環境に適応するには、多様性を重視した人材活用・育成が重要と考えており、社員一人ひとりが自分自身の成長と幸福を実感できる職場環境を整備することによって事業成長を加速します。

重要取り組み テーマ	指標	実績			2024年度の主な取り組み	中長期目標		貢献するSDGs
		2022年度	2023年度	2024年度		目標値	目標年	
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。	—	—	—	外部評価 ① P. 70	最高レベル	2026年度から 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。	1件 (是正済み)	1件 (是正済み)	発生ゼロ	サプライチェーンマネジメント ② P. 52 人権 ③ P. 71	発生ゼロ	毎年	
	適切な コーポレート・ ガバナンスの実践	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	コンプライアンス ④ P. 72	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。	23.2%	24.7%	25.5%	あらゆる社員の可能性(Possibilities)を広げるD&Iの取り組み ⑤ P. 66–67	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。	89.2%	88.7%	90.1%	社員と組織の可能性(Possibilities)を広げる「3つの豊かさ」 ⑥ P. 68–69	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。	7名 (日本)	9名 (日本)	13名 (日本)	社員と組織の可能性(Possibilities)を広げる「3つの豊かさ」 ⑦ P. 68–69	半減 (2020年度比)	2030年	

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 ユニ・チャーム プリンシプル

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

ダイバーシティマネジメントの推進

● あらゆる社員の可能性(Possibilities)を広げるD&Iの取り組み

世界中の女性が自分らしく活躍できる社会の実現を目指す当社にとって、女性社員の活躍は欠かせません。当社は、多様な人材が互いの違いを認め尊重し合うことで、個性や能力を最大限に発揮し、活躍できる企業を目指しダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進しています。その取り組みのひとつとして、女性社員が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の整備を進め

ています。当社が推進するD&Iは、性別のみならず、国籍や人種、宗教、性的指向、年齢、家系、障がいの有無など、あらゆる違いを相互に認め、尊重し合うことを目指しており、女性社員はもちろんすべての社員の“Possibilities”を広げていきます。

Case

1

働きやすい職場環境づくりに向けたD&Iカリキュラムの実施

当社は、異なる価値観を認め合い尊重し、多様性を活かす職場環境づくりに取り組んでいます。ユニ・チャーム株式会社では2023年度よりアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)への対処やハラスメントの防止、性的マイノリティへの理解に関するeラーニングや討議などのD&Iカリキュラムを行いました。2025年度も継続して各種のD&I推進に取り組むとともに、海外においても各現地法人のニーズに合わせて日本で実施したカリキュラムを展開します。

Case

2

女性社員が活躍できる職場環境の整備

ユニ・チャーム株式会社では、社員がライフイベントに合わせて柔軟に働き方をデザインできるよう、自宅などで勤務可能な「リモートワーク制度」や、勤務時間を選択できるコアタイムのない「フレックスタイム制度」などを導入しています。また、女性社員が仕事と育児を両立しやすい勤務環境の実現を目指し、育児休業制度は子どもが2歳になるまで利用可能とし、産前産後休暇期間は有給と定めているほか男性社員が育児に参加しやすい制度も各種整備しています。

さらに、女性社員のネットワークづくりにつながる支援策として、2021年度に女性メンター制度「Room L+」を開始しました。メンタリングや座談会を通じて、キャリア形成や仕事・私生活での悩みの払拭と解消につなげています。2024年度は、視野を広げるための取り組みとして他社との交流や討議を行いました。加えて、産休や育休からの復職を準備する社員を対象とした「産休育休Room L+」では、職種に合わせた情報交換の場を提供することで職場復帰に向けた安心感の醸成に努めています。

TOPIC 男性社員の育休取得推進

当社は、育児関連の商品・サービスを提供する企業として、全社員が主体的に育児に参加できるよう、男性の育児休業取得に取り組んでいます。ユニ・チャーム株式会社は、株式会社ワーク・ライフバランスが呼びかける「男性育休100%宣言」に賛同しており、パートナーの妊娠中から取得



可能な「ムーニー育児休業」や、子どもの生後8週間以内に最長5日間の特別休暇が取得できる「ムーニー育児参加休暇」を導入することで、育児に参加しやすい職場づくりに取り組んでいます。

2024年度
男性育児休業
取得率*

100%

* ユニ・チャーム株式会社、
ユニ・チャームプロダクツ株式会社

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

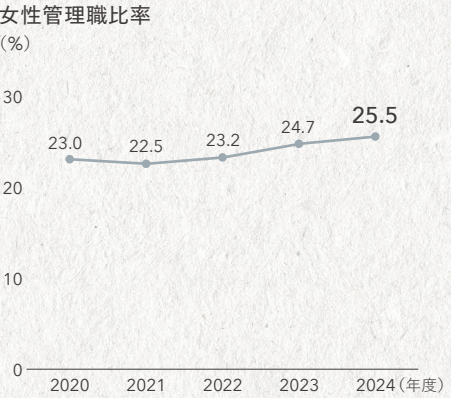
Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
ユニ・チャーム プリンシプル

Case 3

女性リーダーの育成

当社は、女性リーダーの育成策として、経営トップとの対話を通じて経営者の視座を学ぶ「社長・リーダーランチ会」を開催しています。さらに、女性の部門長・役員候補者への個別支援策として「エンパワーメント制度」を導入しています。これは、^{ワンオンワン} 直属の上司ではない執行役員との1対1面談や交流会、女性経営者との接点を設けるなどして、女性役員候補者の育成に努めるものです。これらの取り組みにより、2024年12月末時点の女性管理職比率は、25.5%（日本17.7%、海外30.9%）となりました。当社は、女性社員にさまざまな機会を提供し、2030年までにグループ全体で女性管理職比率を30%以上に引き上げていきます。



TOPIC 海外現地法人における女性リーダー育成

インドネシアの現地法人PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk (UCI)では、社員意識調査の結果から約37%の女性社員が仕事と家庭の両立に課題を感じていることが分かりました。そこで2024年度より、女性社員の育成を目的に「Female Leadership Forum」を開催しています。第1回は営業の女性幹部社員が、第2回は社外講師が「仕事と家庭の両立」をテーマに講義を行いました。第3回は心理学者を講師に招き、ストレス管理やセルフケアについての講義を行いました。

また、インドの現地法人Unicharm India Private Ltd. (UCIa)においても、女性リーダー育成プログラム「Break the Glass Ceiling and Power Through」を開催しています。このプログラムでは、女性リーダーが直面する課題について議論し、課題を乗り越えることで成長思考を育むことを目的としています。2024年度は、UCIaの各部門から47名の女性が参加しました。

参加した
女性リーダー
84名

満足度
90%



Voice
PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk
Pisqa Arisanti

参加した社員の声 (インドネシア)

仕事と家庭を両立する女性リーダーによる講義に参加し、新たな視点が得られたことで、より積極的に意見を述べる姿勢へと変化しました。また、セルフケアについても学び、UCIで働く女性リーダーとして将来の幹部を目指す自信とモチベーションを高める機会になりました。これからも自分自身と会社の成長に貢献できるよう、積極的に意見を述べる姿勢を大切にしています。

女性活躍推進の取り組み	活動内容	対象者
エンパワーメント制度	● 執行役員との1対1の面談 ● メンター&メンティー交流会 ● 女性経営層の講義	女性役員候補者
社長・リーダーランチ会	● 経営トップとの対話	女性リーダー 女性リーダー候補
Room L+	● メンタリング・座談会 ● 先輩インタビュー会 ● 他企業との交流や議論	女性社員
産休育休Room L+	● 交流会・社内情報共有	産休育休からの復職を準備する 女性社員

働きやすい職場環境づくりに向けたD&Iカリキュラム

アンコンシャスバイアス理解

ハラスメント防止

性的マイノリティ理解

社員がライフイベントに合わせて柔軟に働き方をデザインできる制度

リモートワーク制度

フレックスタイム制度

など



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 ユニ・チャーム プリンシプル

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

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

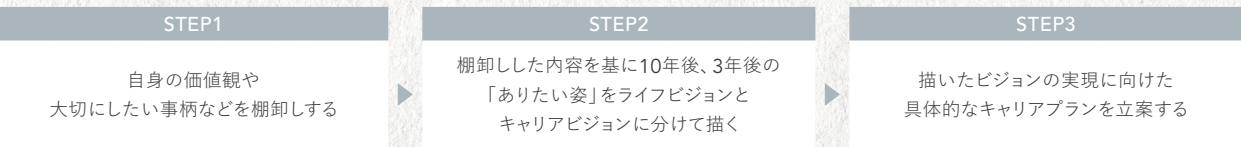
● 社員と組織の可能性(Possibilities)を広げる「3つの豊かさ」

ユニ・チャームが目指す「共生社会」の実現には、社員がいきいきと活躍することが不可欠です。当社では、社員エンゲージメントを向上させるには、社員一人ひとりの志、経済状況、心身の状態の3つを高めることが重要であるという考えのもと、人材育成の基本方針として「3つの豊かさ」の追求を掲

げています。この「3つの豊かさ」を追求することで、社員エンゲージメントが向上し、結果として社員とユニ・チャームグループ双方の“Possibilities”を広げることにつながります。

志の豊かさ 成長機会の提供

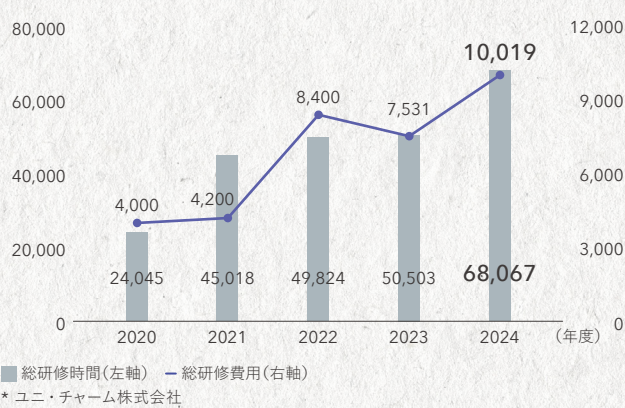
当社では、社員が主体的に自身のキャリア開発を計画しています。社員一人ひとりが「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」という当社が独自に開発したフォーマットを用いて、以下の手順で計画を立てています。



社員は立案したキャリアプランを上司と共有し、上司はそれを基に、社員の自主性を尊重しつつ、それぞれが追い求める夢やありたい姿へと近づけるよう、適切な助言や必要な情報の提供を行い、成長支援につなげます。また、当社は、全社員の「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」をデータベース化し、人事施策や教育プログラムの充実に役立てています。

当社が実施している教育プログラムの一例として、「LinkedIn Learning」があります。いつでもどこでも自分のペースで受講できるオンライン学習プラットフォームで、日本および12の海外現地法人で導入しています。

社員の能力開発研修にあてられた時間／費用*
(時間) (万円)



経済の豊かさ 人事制度の改定

ユニ・チャーム株式会社では、社員一人ひとりの能力や経験、働きがいを高め、成長を加速すべく、2024年4月に人事制度を改定しました。

① 報酬制度の改定

当社では「業界トップレベルの報酬の実現および、それぞれが発揮したパフォーマンスと貢献度に応じた報酬を提供する」という報酬ポリシーを掲げています。一律のベースアップではなく、努力と成果に見合う報酬こそ公平性があると考えており、年齢や社歴にかかわらず努力を継続し成果を出した社員に、より高い報酬を提供する制度へと改定しました。

年収の引き上げ

成果や能力と関連性のない手当を廃止し基本給へ再配分することで、給与テーブル全体を引き上げ。資格ごとの年収レンジを見直し、年収を平均7.3%、最大37%引き上げ。

初任給の改定

ベース初任給を約25,000円引き上げることで早期活躍を後押し。また、資格を取得すると、基本給を高めることができる初任給変動制度は継続し、入社前から自律的な成長を促す仕組みを導入。

幹部社員への昇格時の年俸の改定

役割・責任の重さ、人材育成の鍵を握る重要なポジションであることに鑑み、幹部昇格時の年俸を引き上げ。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 ユニ・チャーム プリンシプル

② 評価制度の改定

社員の能力を最大限に引き出すことを目的に、社員が「高い目標へチャレンジし成果を出すこと」「スキルを継続的に向上させること」を重視する制度へ改定しました。賞与金額や昇格を総合評価で決定していた従来の評価基準を見直し、業績評価を賞与に、コンピテンシー*やスキルを昇格に反映させることで、社員の適切な評価につなげています。また演繹思考で行動し、事業変革を強力に推進する「共振人材」を育成すべく、「共振人材」に求める6つのコンピテンシー要件を従来以上に具体的にしました。

* 高いパフォーマンスを発揮する社員に共通して見られる「行動特性」。

コンピテンシーを重視した昇降格の運用

昇降格においては仕事の成果だけでなく、成果につながる思考や行動、組織への貢献度を重視。コンピテンシー要件の具体化と評価基準を明確にすることで公平・納得感を高めた昇降格の運用を推進。

戦略難易度を加味した評価

より高難度の戦略にチャレンジし、成果を出した社員が正当に評価されるよう、評価指標に戦略難易度を加味。

昇格要件に公的資格の取得を設定

新たな知識の習得やリスクリングを促進するために、昇格要件に公的資格を設定。

心と身体 の豊かさ 福利厚生 の拡充

当社は、健康診断、ストレスチェックに加え、健康リテラシー向上のための研修や施策を実施し、社員が心身ともに健康で安心して働ける職場環境の整備に努めています。

ユニ・チャーム株式会社では、定期健康診断の必須項目のほか、国が推奨するがん検診や肺機能検査、腹部超音波検査、眼底・眼圧検査などを検査項目に加えています。また、メンタルヘルス対策に関する研修や更年期研修、生理研修の開催、毎朝のラジオ体操、体組成測定会、あん摩マッサージ指圧師によるマッサージ、外部トレーナーによるパーソナルストレッチなど、社員の健康維持・増進と生産性の向上に向けたさまざまな取り組みを行っています。さらに2024年度より、多様なライフプランの実現を支援するために「卵子凍結保管サービス」の費用補助を開始しました。

これらの取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人(ホワイト500)」に2年連続で認定されました。



TOPIC 台湾－大中華圏におけるウォーキング活動

台湾－大中華圏の現地法人、嬌聯股份有限公司(UCC)では、社員の健康維持・増進と自然環境保全を目的として、2022年度より半期に一度、ウォーキング活動を実施しています。社員は専用のアプリを使用し、それぞれの歩行目標と実績を管理します。歩数に応じてポイントが付与され、貯まったポイントは景品と交換できるなど、社員の運動習慣の定着を促しています。また、アプリでは、参加者全員の歩行距離や歩数、自動車を利用した場合と比較したCO₂削減量、進捗状況に応じた植樹本数などが確認できます。

2024年4月から6月にかけて実施したウォーキング活動には125名の社員が参加し、累計1億歩を達成しました。これに合わせて、UCCは、絶滅危惧種の鳥類が生息する高雄県へ苗木を8本寄付しました。



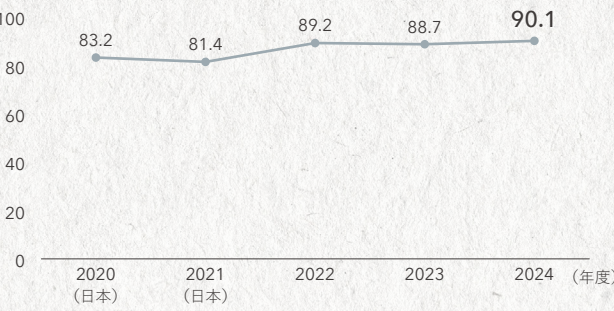
社員エンゲージメントのモニタリング

当社は「仕事を通じて社員が育ち、社員の成長によって業務が拡大する」といった好循環を目指し、「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」を「Kyo-sei Life Vision 2030」の指標に設定しています。

グループ全社で年に1回、社員意識調査を実施し、仕事に対する意識や満足度を継続的に確認しています。得られた結果を組織改革に活かすことはもちろん、経営方針や人事施策を検討する際の参考にしています。

社員意識調査の「仕事を通じた成長実感」における

肯定的な回答率の比率 (%)



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

外部評価

当社は、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用する国内株式を対象とする6つのESG指数すべての構成銘柄に選定されています。今後も適切な経営を行い、その成果について透明性の高い発信を心がけることで、主要なESGインデックス等に継続的に選定されるよう取り組み、すべ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。

(2025年3月31日現在)

GPIFが採用する国内株式を対象とする6つのESG指数すべての構成銘柄に選定



**FTSE Blossom
Japan Index**

**2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数**



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

**2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)**



免責事項
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/disclaimer_ms.pdf

インデックスへの組み入れ状況



FTSE4Good



(注) 2025年2月、MSCI ESG Leaders Indexesの名称は、MSCI Selection Indexesに変更されました。

**2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数**



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。

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。

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

持続可能性を念頭においた経営

その他の評価

「CDP2024」の3分野で最高評価「Aリスト」に選定

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による評価において、2024年度は、「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」分野に関する3つの調査すべてで、最高評価の「Aリスト」に選定。



「SX銘柄2024」に選定

経済産業省と東京証券取引所がSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)を通じて持続的に成長原資を生み出す力を高め、企業価値向上を実現する先進的企業群を選出する「SX銘柄2024」に選定。SXとは、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期化させ、そのために必要な経営・事業変革を行い、長期的かつ持続的な企業価値向上を図っていくための取り組み。



外部評価
<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/commendation.html>

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

人権

方針

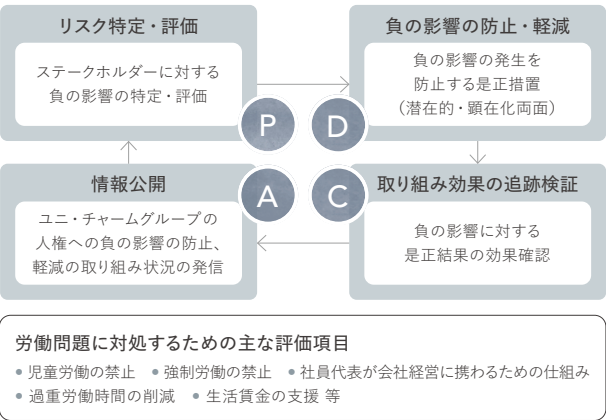
ユニ・チャームは、1961年の創業当初より経営方針に「人間尊重」を掲げ、適切な人権対応に努めてきました。その後、事業展開が日本以外の国・地域へと広がったことを踏まえ、「国際的な人権基準」に基づく取り組みが欠かせないと判断し、「世界人権宣言（1948年、国連総会にて採択）」と方向性を同じくする**ユニ・チャームグループ人権方針**®を2017年度に制定しました。この「ユニ・チャームグループ人権方針」には、すべての事業活動を通じて人権尊重の実践に努めることを明記しており、全社員に周知徹底すべく、「ユニ・チャームグループ行動憲章」内に収録しています。

また、当社は、事業を展開する国・地域への経済的貢献を果たすべく、さまざまな分野で積極的に現地雇用を創出し、併せて「地産地消」を旨とした原材料調達に取り組んでいます。この一環として、すべての取引先と公平で公正な関係を保つことを目的に、2009年度に「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン（2017年度に**調達基本方針**®へ昇格）」を、2017年度には**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、運用しています。

ユニ・チャームグループ人権方針 ⑩ サステナビリティレポート2025 P. 76

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
⑩ サステナビリティレポート2025 P. 98-99

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



体制

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、国内外の関係会社と連携して取り組みを進め、ESG委員会で報告しています。サプライヤーにおける人権への取り組みに関しては、購買部門を中心として「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」を取引先へ配布し、遵守を促しています。

主な取り組み

人権リスクの評価

当社は、Sedex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。

ユニ・チャームグループの工場の人権リスク評価

2024年度は、Sedexのツールを用いて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(Self-Assessment Questionnaire／自己評価アンケート)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。これらを参考に、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おける人権リスクの評価

2024年度は新たにペットケア商品向け資材のサプライヤーに対するリスク評価を開始しました。

2024年12月末までにパーソナルケア商品・ペットケア商品向け資材のサプライヤーとパーソナルケア商品・ペットケア商品の外部生産委託先工場の約68.5%とSedexのプラットフォーム上におけるリレー

関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

持続可能性を念頭においた経営

ジ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、61.8%の工場の「Inherent Risk Score」と、54.0%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。

社員に対する人権教育

社員一人ひとりが人権に関する正しい知識を身につけ、人権リスクを防止するために、社員に対する教育・研修を行っています。「ユニ・チャームグループ人権方針」制定後の2018年度に、全社員を対象にeラーニングを3回に分けて実施し、世界における人権尊重の重要性の理解・浸透に努めました。2021年度に改訂した「ユニ・チャームグループ行動憲章」は、定期的に朝礼の場などで読み合わせを実施しています。新入社員研修や役割別研修、新任育成責任者研修などを通じて、人権方針について学び、理解を深める研修を継続しています。役割別研修では、職場で発生しやすいハラスメントや人権問題が発生した場合の対応策などを学ぶカリキュラムを運用しています。

2024年度は、全管理職を対象に「ハラスメント防止啓発勉強会」を実施しました。部下にとって模範となるべき立場であるリーダー層がハラスメントに対する意識を高め、適切な行動を取れるようになることで、社員全員が安心して働ける職場環境づくりを推進しています。また、ユニ・チャーム株式会社の全社員を対象とした「アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)勉強会 応用編」を実施しました。2023年度に引き続き実際の職場で起こりがちな事例への対応について、課やグループなどのスクラム単位で検討を行い、アンコンシャスバイアスについて理解を深めました。さらに、調達など判断の難しい人権問題に接触する可能性のある部門を対象に、法律事務所による「ビジネスと人権」と題した勉強会を開催しました。この勉強会では、他企業の取り組み事例を参考にしながらビジネスと人権に関する知識や意識の向上を高める施策について学びました。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

コンプライアンス

方針

ユニ・チャームは、社是に「企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める」と掲げ、これを企業活動のかがみとしています。また、取締役および社員が高い倫理観に基づいて法令および定款等を遵守すべく、より具体的な行動基準を記した「ユニ・チャームグループ行動憲章」を定めています。

「ユニ・チャームグループ行動憲章」では贈収賄はもちろん、過度な接待や贈答品について授受双方を禁止しています。同様に、不適切な政治献金や団体への寄付、インサイダー取引やマネー・ロンダリング、その他不正や腐敗につながる恐れのある一切の行為を禁止し、すべてのグループ社員がこれらに関与することを防ぐ努力を講じています。加えて、不正や腐敗を醸成させる職場風土としないために、各種法令や労働基準にかなった職務環境・勤務時間となるよう労務管理を徹底しています。

なお、「ユニ・チャームグループ行動憲章」を各拠点で実施している朝礼等の場で唱和するなど、全社員への周知徹底に努めています。また、形骸化させないためには、取締役や執行役員といった幹部が率先垂範することが重要と考えており、その行動や発言によって社員に発信し続けることで倫理観の浸透・意識向上を徹底しています。

体制

当社は、社長執行役員が委員長を務める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、事業活動における適法性、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「りんりんDial」を設置し、コンプライアンス体制の整備・充

実に努めています。これらの運用窓口としてESG本部内に企業倫理室を設置しており、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、すべ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、取締役会

に報告を行うことで、有効性を定期的に確認しています。

その他、部門の業務執行が法令等に則って適正に行われていることを監査するとともに、必要に応じて改善提言を行うため、各業務執行部門から独立した社長執行役員直轄の内部監査部門として経営監査部を設置し、全グループの内部監査を行っています。

主な取り組み

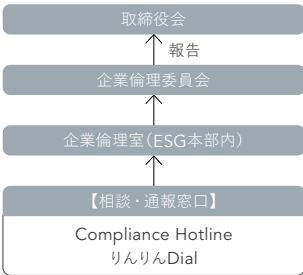
内部通報制度

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」と「りんりん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 に在籍するすべての役員および社員*が利用でき、匿名での相談・通報も可能です。

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。運用においては相談・通報者のプライバシーを尊重し、相談・通報行為によって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」「りんりんDial」のほかに、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。

海外では中国、台湾—大中華圏、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、インド、ブラジル、韓国、アメリカ、ベトナム、サウジ

コンプライアンス推進体系図



関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

適切なコーポレート・ガバナンスの実践

アラビア、エジプト、オーストラリア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。

コンプライアンス意識向上の取り組み

すべてのグループ社員に遵守を求めている「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。また、毎年グループ全社で実施する「社員意識調査」に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。

コンプライアンス教育・研修

法令等の遵守に関する意識向上と問題の発生を未然に防止することを目的に、業務内容を踏まえたテーマを設定した勉強会の開催、コンプライアンス全般に関するメールマガジンの配信やイントラネットへの情報掲示等を通じて、改正される法律の内容や業務に関連するコンプライアンス情報を継続的に広く共有し、グループ全体のコンプライアンス意識向上に努めています。

インサイダー取引の禁止

取締役や執行役員、社員のインサイダー取引を防止するために、「インサイダー取引防止規程」を定めています。社長執行役員から指名されたESG担当執行役員をインサイダー情報管理責任者と定め、違反行為の防止に努めています。インサイダー取引が疑われる取引を禁止し、これを社内に周知徹底すると同時に、自社株を売買する際には必ず「当会社株式等の売買等届出書」の提出を義務づけ、それぞれが担う役職・役割や所属部門等の事情に鑑み、当社の株式等の売買等における具体的な制限を定めています。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

リスクマネジメント

方針

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」と掲げ、常に新しい価値創造に努め、事業を通じて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。これを着実に実行・体現すべく、企業活動にかかわる可能性のある一切のリスクを把握し、当社に悪影響を及ぼす可能性を排除すると同時に、万が一何らかの悪影響が発生した場合には、短期間で是正して被害を最小にとどめ、恒久的な対策により再発を防止するといった一連の対応を経営における重要事項に位置づけています。以上を踏まえて、ユニ・チャームグループ全体をカバーするリスクマネジメント体制を構築し、「企業価値に影響を与え得る不確実性(事象)」をリスクと定義し、戦略リスク、重要なオペレーショナルリスク、オペレーショナルリスクの3つに区分し、管理しています。

リスクマネジメントの最高意思決定および監督責任は取締役会が担っています。取締役会では行動規範と倫理規程を監督すると同時に、各部門より報告されるリスクを分析・評価し、必要な場合には改善案の策定を指示し、これを審議・決定します。社外取締役が過半を占める監査等委員会は、法令等で求められる各種の監査等を実施することで、その責務を果たしています。なお、**事業等のリスク**⑩には該当しないものの、緊急に対応すべきリスクを認識した場合には、社長執行役員が委員長を務め、社内の取締役や執行役員が委員を務めるESG委員会において速やかに討議の上で対応します。また、実際に重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程であるクライシスコミュニケーションマニュアル(2025年1月1日改定)に基づいて緊急対策本部を設置し、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」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。この事業等の

企業価値に影響を与え得る不確実性(事象)

区分	戦略リスク	重要なオペレーショナルリスク	オペレーショナルリスク
定義	経営戦略、事業計画その他のユニ・チャーム株式会社の取締役会が決定する重要戦略・事項の決定または実行に影響を与えるリスク	顕在化した場合に当社グループの事業遂行やレピュテーションを著しく阻害する恐れがあるリスク	日常の事業活動において定められた方針、規程、ガイドライン、業務プロセスを遵守することなどにより、許容できる範囲内に防止・軽減できるリスク
管理方法	取締役会における決議の際に、リスクを考慮した上で重要戦略・事項の決定を行います。また、決定後の状況については、定期的に取り締り会への報告または全取締役による討議を実施し、取締役会がモニタリングします。	ESG本部が深刻度(影響度×発生可能性)および対応準備度を取りまとめます。経営監査部のCSA(Control Self-Assessment)、業務監査結果を対応準備度として考慮します。深刻度の変化、対応準備の方針に問題はないかなどの観点で定期的に検証の上、1年に1回以上取締役会へ報告を行い、取締役会がモニタリングします。	担当執行役員が責任を持ってリスク管理を行い、リスクを踏まえた経営資源の配分や経営判断を実行します。

リスクについては、さまざまな対応策などが奏功し、現在のところ経営に重大な影響を及ぼす恐れはありません。また、顕在化する可能性の程度や時期は予測しがたいと判断しています。なお、記載している「事業等のリスク」以外にも当社が将来において影響を受ける恐れの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。

事業等のリスク ⑩ サステナビリティレポート2025 P. 127-129

体制

当社では、次ページのリスクマネジメント体制を構築しています。取締役会の監督のもと、社長執行役員は、ユニ・チャームグループのリスク管理に関する基本的な方針を決定します。また、効果的かつ効率的なリスク管理が行われるようにするため、執行役員に必要な権限、責任ならびに経営資源を割り当てるとともに、ESG本部は当社グループ全体のリスク情報を取りまとめ、取締役会へ定期的な報告を行います。また、独立部門を設置し、内部監査を行っています。

ESG委員会では、リスクマネジメントの課題・対策を共有することを主要なテーマのひとつとしています。ESG委員会で討議したテーマとその結果は、ESG担当執行役員より取締役会に報告され、リスクマネジメントの監督が実施されています。また、インサイダー取引の禁止、独占禁止法の遵守、児童労働・強制労働の排除、個人情報保護などを当社では重要な課題と認識し、「ユニ・チャームグループ行動憲章」を定めて社員に周知し、それぞれが行動する際の行動指針として運用することを求めています。

なお、インサイダー取引や贈収賄などの腐敗リスクに包括的に対応するため、これらの課題が発生しやすいと目される国・地域で業務に従事する社員に対して、各種の研修やeラーニングによるコンプライアンス教育を強化しています。また、社内イントラネットを活用したインサイダー取引における注意喚起や内部監査の実施を通じて腐敗防止に取り組んでいます。監査の結果は、代表取締役および常勤の監査等委員に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告し有効性を確認しています。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

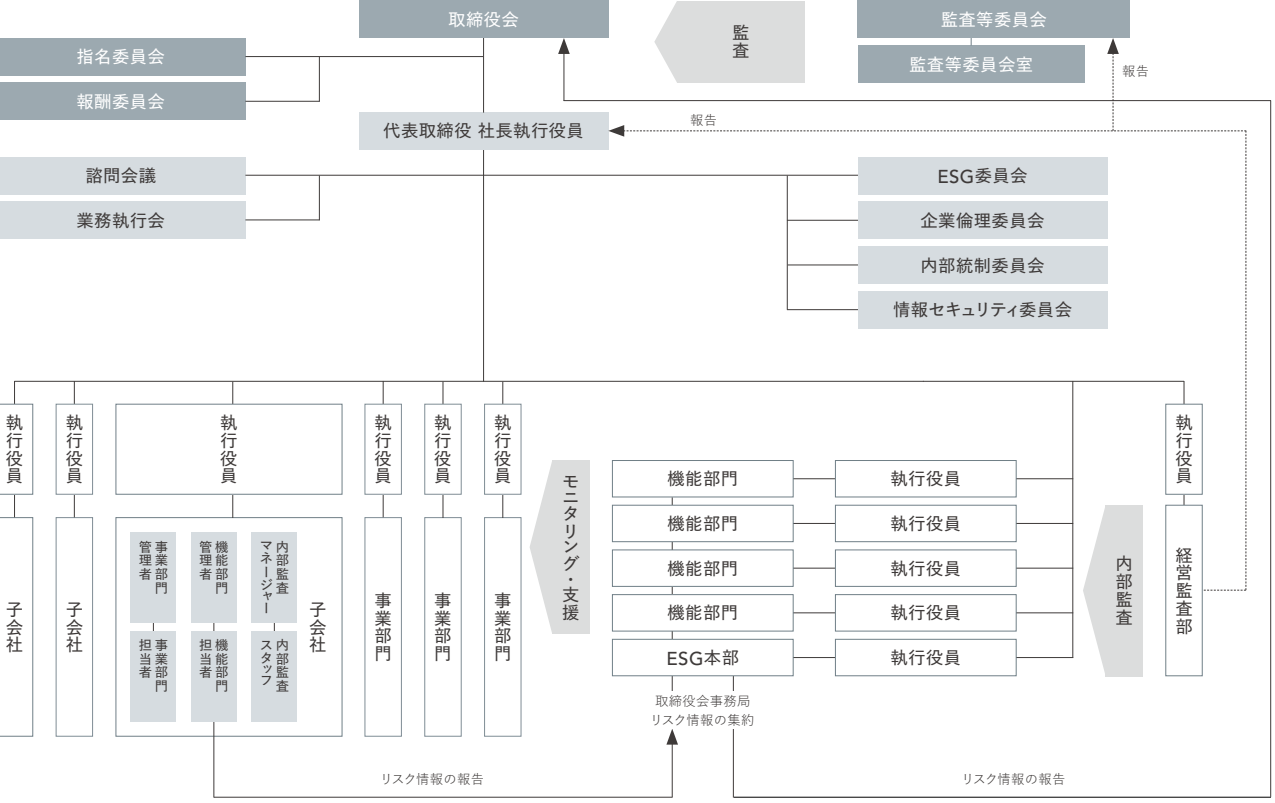
79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 リスクマネジメント

リスクマネジメント体制図



主な取り組み

情報セキュリティの徹底

当社では、情報セキュリティを徹底すべく、「情報セキュリティポリシー」「情報セキュリティ規程」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、厳重な管理を行い情報漏洩の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、情報セキュリティ担当執行役員を委員長とし、社内の取締役および執行役員を委員とした情報セキュリティ委員会を設置しています。情報セキュリティ委員会では、毎月「情報管理の日」を設定して「今月のセキュリティテーマ」を社員に発信し、情報漏洩に対する注意喚起をするなど、グループ横断の情報管理セキュリティ対策の立案・運営と社員教育、モニタリングなどを継続的に実施しています。

CSA(Control Self-Assessment／統制自己評価)の活用

当社では、従来、CSAを内部監査部門による現場監査の事前確認ツールとして活用してきました。しかし、不正・不祥事を発生させない体制を構築し、かつ、確認項目が全般管理・金銭等管理に偏っていた点などを是正すべく、2023年度に当社の事業特性を踏まえてリスクを整理し、内容を大幅に見直しました。グループ内の連結子会社やユニ・チャーム株式会社の各部門でセルフチェックツールとして機能する内容に刷新し、初めてCSAを行う社員も理解しやすい平易な文章で記載して、確認したいことを質問で明記するなどの改善を図りました。

2024年度は、海外の連結子会社、日本の連結子会社およびユニ・チャーム株式会社の各部門でCSAを実施し、内部監査部門で内容を確認しました。また、確認後には、内部監査部門がCSAを実施した子会社と部門へ改善ポイントや注意を喚起するコメントを記載したフィードバックレポートを送付しました。

【日本】BCP(Business Continuity Plan／事業継続計画)

日本では、2005年度よりリスク対策の強化を図り、発生が懸念される首都直下地震や東海・東南海・南海トラフ巨大地震などの緊急事態を想定したBCPを策定しています。しかし、自然災害の頻発や、気候変動、サイバー攻撃、感染症の流行といった近年の社会環境リスクの高まりを踏まえ、2024年度にBCPをオールハザード型へと大幅に見直しました。この見直しでは、社員とその家族の安全確保とともに、事業継続に必要な体制をバリューチェーン全体で強化することを目的としており、従来のマニュアル改定にとどまらず、発災時の迅速な状況把握と早期対応のための新たな技術・システムを導入しました。

【日本】事業継続計画(BCP) ⑤ サステナビリティレポート2025 P. 132

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

役員一覧

取締役

(2025年3月19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
1994年 10月 嬌聯工業股份有限公司(現 嬌聯股份有限公司)副董事長
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 4月 取締役 営業本部副本部長 兼 マーケティング本部副本部長
1997年 6月 常務取締役 営業本部副本部長 兼 マーケティング本部副本部長
1998年 4月 常務取締役 サニタリー事業本部長
1999年 7月 常務取締役 国際本部担当
2000年 4月 常務取締役 総合企画本部副本部長
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(現任)

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、経営成果を上げています。また、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を強力に推進し、独自性ある事業活動を通じた社会課題の解決に努めています。さらに、取締役会議長として、取締役会の意思決定機能および監督機能を高めており、当社の持続的な企業価値向上を実現するために適切な人材と判断しました。



取締役 専務

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 ベビー事業本部 マーケティング部 ディレクター
2004年 1月 上海尤妮佳有限公司 総経理
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
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 Co. 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 Co. Ltd. 担当 兼 Unicharm Middle East & North Africa Hygienic Industries Company S.A.E.担当

2025年 1月 取締役 専務 マーケティング・営業管掌 共同CMO(現任)

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、独自性の高い体系的なマーケティング戦略の立案・実行を強いリーダーシップによって推進し、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、インド法人の経営者として、同社の成長を加速するなど卓越したマネジメント力を発揮しました。当社がマーケティング力によってグローバルに成長し続け、持続的な企業価値向上を実現するために適切な人材と判断しました。



取締役 専務執行役員

志手 哲也

略歴

1985年 4月 当社入社
1993年 4月 営業本部 営業企画部
2010年 4月 グローバル人事総務本部副本部長
2016年 1月 執行役員 グローバル人事総務本部長
2019年 1月 執行役員 グローバル人事総務本部長 兼 CSR本部長 兼 企業倫理室長
2021年 1月 常務執行役員 CQO(Chief Quality Officer)兼 グローバル人事総務本部長 兼 ESG本部担当 兼 お客様相談センター担当 兼 グローバル品質保証部担当
2022年 1月 専務執行役員 共同CIO(Chief Inclusion Officer)兼 企画本部長 兼 お客様相談センター担当 兼 グローバル品質保証部担当
2024年 1月 専務執行役員 共同CIO 兼 グローバル人事総務本部長 兼 秘書室担当
2025年 3月 取締役 専務執行役員 共同CIO 兼 グローバル人事総務本部長 兼 秘書室担当(現任)

選任理由

当社独自のマネジメントモデルである「共振の経営」の実践によってグローバルに活躍できる人材を輩出するといった人事施策を自ら先頭に立って立案・実行し、社員が業務を通じて成長する環境整備に努めました。また、「企業価値の源泉は人にあり」という人事理念を具現化するために、各機能部門と連動して計画的な人材配置・ローテーションを推進することで、当社の成長加速に欠かすことのできないコア人材の育成を遅滞なく進めるなど、当社の持続的な企業価値向上を実現するために適切な人材と判断しました。

執行役員(2025年4月1日現在)

社長執行役員 高原 豪久

専務執行役員 中井 忠

常務執行役員 渡辺 勉

上席執行役員 石井 裕二

上席執行役員 織田 武

専務執行役員 志手 哲也

専務執行役員 島田 弘達

上席執行役員 木内 悟

上席執行役員 岡 盟

上席執行役員 城戸 勉

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

役員一覧



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 日本オフィス支社長
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(現任)
2021年 4月 早稲田大学ビジネススクール 教授(現任)
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(現任)
2024年 10月 株式会社Luup 社外取締役(現任)

選任理由

大手外資系コンサルティング会社において、グローバル戦略、コーポレート・ガバナンス、グループマネジメント、DX等に関わる経験が豊富で、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。

上席執行役員 柏木 政浩

上席執行役員 尚永 孝一

上席執行役員 山中 重人

上席執行役員 矢野 正典

上席執行役員 佐藤 栄潤

上席執行役員 上田 健次

上席執行役員 寺川 琢己

執行役員 稲葉 洋恵



取締役 監査等委員
(社外取締役)

ルズンカ 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(現任)
2023年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

選任理由

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、経営戦略やガバナンスについての確な提言を行っています。また、金融や保険業界で培った知見を活かし、当社のDX推進やデジタル人材育成等に適切な助言を行っています。当社のガバナンス強化、およびデジタル戦略の実行において適切な提言ができる人材と判断しました。

執行役員 岡田 尊弘

執行役員 藤田 徹

執行役員 井口 大輔

執行役員 田中 嘉則



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 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)(現任)

選任理由

パナソニック株式会社においてグローバル本社内部監査部門長や税務部門長、海外法人の経理担当役員等を歴任に加え、当社の執行役員経理財務本部長を経験するなど、財務・会計に関する豊富な識見を有しています。なお、当社では2017年から2019年まで取締役監査等委員を担っています。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 菅 敬志

執行役員 野田 祐樹

執行役員 岡本 淳一

執行役員 廣岡 直枝

執行役員 宮秋 雄三

執行役員 池田 裕二

執行役員 今川 高博

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

社外取締役メッセージ



取締役 監査等委員
(社外取締役)
杉田 浩章

企業が株主をはじめとするステークホルダーから高い信頼を得て、維持し続けるには適切なガバナンスが不可欠です。世の中の環境が激しく変化し、将来への不確実性が高まっている中、企業にとって適切なガバナンスの重要性がますます高まっていることは論を俟たないと思います。

ユニ・チャームは、持続的成長を求めて新興国へと事業機会を広げるとともに、すでに参入している国・地域においても事業領域を拡大し続けています。それらによって生まれるリスクやチャンスを未然に察知し迅速な手を打っていくことが、当社には求められています。ガバナンスを効かせなければならない対象も多岐にわたります。市場リスク、グローバルに広がる社員のエンゲージメント、コンプライアンスリスク、投資や資本効率、キャッシュ・フローをはじめとした財務の健全性などリスクサイドのチェックはもちろん、新たな市場機会に対して適切なタイミングで思い切った投資などの意思決定が行えているか、競合他社の戦略やアクションに対応できているか、人的資本をはじめとする自社のアセットの最適な活用ができているかなど、オポチュニティサイドへの目配りも欠かせません。

取締役には、ユニ・チャームの現在地と

これから生まれ得る課題とリスク

チャンスを的確に理解した上で

それに見合った「あるべきガバナンス」の要件とは何かを

常に意識することが肝要であると考えています

具体的には、以下のようなテーマが挙げられます。

- 「Love Your Possibilities」の追求による、生活者の生涯価値を最大化する商品・サービスの拡大を通じた「共生社会」の実現。
- インドや中東、ニューワールドプロジェクトによるアフリカでの新興国マーケットの拡大。ユニ・チャームの競争力の源泉である、市場のニーズを先回りして読み解く優れた洞察力、生活者の潜在ニーズを起点とした高い商品開発力、商品やサービスを各国・各市場に最適な方法で届けるサプライチェーンの構築力を活かしてマーケットの拡大を実現する、グローバルレベルでの組織能力の向上。
- 循環型社会の実現を目指して実証実験を進めているReFFプロジェクトの本格的な社会実装の加速。

これらの骨太なテーマすべてにおいて、高次のレベルで社会的価値と財務価値のバランスを取っていくことが求められており、今まで以上に経営の舵取りが難しくなっていくと思われます。このような状況を踏まえると、私は取締役には、ユニ・チャームの現在地と、これから生まれ得る課題とリスク、チャンスを的確に理解した上で、それに見合った「あるべきガバナンス」の要件とは何かを常に意識することが肝要であると考えています。取締役会においても、上記のテーマを執行サイドと十分に連携・共有しながら、リスクサイド、オポチュニティサイドの両方からの論点や視点、あるいは意見を提示していくことが重要という認識を持って議論を活性化してきました。

私個人としても、ポストン コンサルティング グループの経営に携わってきた経験に加え、数多くの企業の持続的な成長に向けた変革のお手伝いをしてきた知見を活かして、社外取締役として積極的に取り組んでいきます。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

- 45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
 - 52 サプライチェーンマネジメント
 - 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
 - 58 環境基本方針
 - 60 プラスチック問題対応
 - 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 人権
 - 72 コンプライアンス
 - 73 リスクマネジメント
 - 75 役員一覧
 - 77 社外取締役メッセージ
 - 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 社外取締役メッセージ

私はこの数年、ユニ・チャームにおける社外取締役として、取締役会や戦略討議の場などで、ユニ・チャームの信頼性と持続可能な成長を支えるガバナンス、内部統制と透明性の向上のために積極的にディスカッションに参加してきました。多様なステークホルダーの立場を考えながら発言し、時には、一度立ち止まって熟慮すべきポイントを共有し、中長期目線での攻めのコメントを数多くしました。このように建設的な議論を進めながら集団思考に陥ることを回避し、新しい視点やイノベーションを促す役割を果たしてきました。このディスカッション手法は「Devil's Advocate*」として知られ、マネジメントの会議において非常に有効であると感じています。また、自由闊達なディスカッションができるマネジメントレベルの会議は、透明性の確保においても大変有効です。

実際に現場でイノベーションを促進し、消費者の潜在ニーズを的確に捉えるには、ユニ・チャームの価値創造の根幹となる「Love Your Possibilities」を、持続可能な形で具現化することが重要です。そのために不可欠なのは、「ダイバー

シティ」と「データ&デジタル」を最大限に活用することです。「データ&デジタル」を駆使してひとつの事象を多角的に分析し、多様なバックグラウンドを持つメンバーとともに既存の枠組みを超えたディスカッションを行うことで、これまで築き上げてきたユニ・チャームの独自性をさらに高く飛躍させることができると考えています。また、アジア諸国を中心にビジネスを幅広く展開しているユニ・チャームだからこそ、実現可能なのだと思います。

ユニ・チャームの強みであるマーケティングリサーチやイノベーションといった、いわば「顧客との共創」によって、第12次中期経営計画「Project-L」や「Marketing by DX (MDX)」も始動しました。「データ&デジタル」によってさらに意思決定のスピードを上げ、自身の可能性を信じ、楽しんで、新しい世界を広げていきましょう。

Love Your Possibilities!

* ディスカッションなどで、議論を深めるために、あえて反対の意見を述べること。

取締役 監査等委員
(社外取締役)
ルゾンカ 典子



「データ&デジタル」を駆使してひとつの事象を多角的に分析し
多様なバックグラウンドを持つメンバーとともに既存の枠組みを超えた
ディスカッションを行うことで、これまで築き上げてきたユニ・チャームの独自性をさらに高く
飛躍させることができると考えています

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

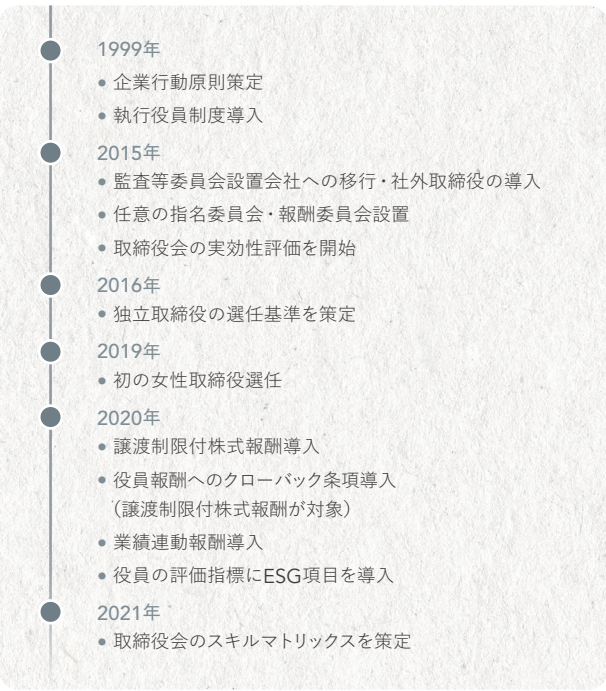
コーポレート・ガバナンス

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、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、社是に基づいた「正しい企業経営」につながると考えています。このような目的を実現するために、さまざまなステークホルダーから支援が得られるよう素直かつ積極的な対話を行い、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施し、透明・公正かつ迅速・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>

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



関連する
Kyo-sei Life Vision 2030の
重要取り組みテーマ

適切なコーポレート・ガバナンスの実践

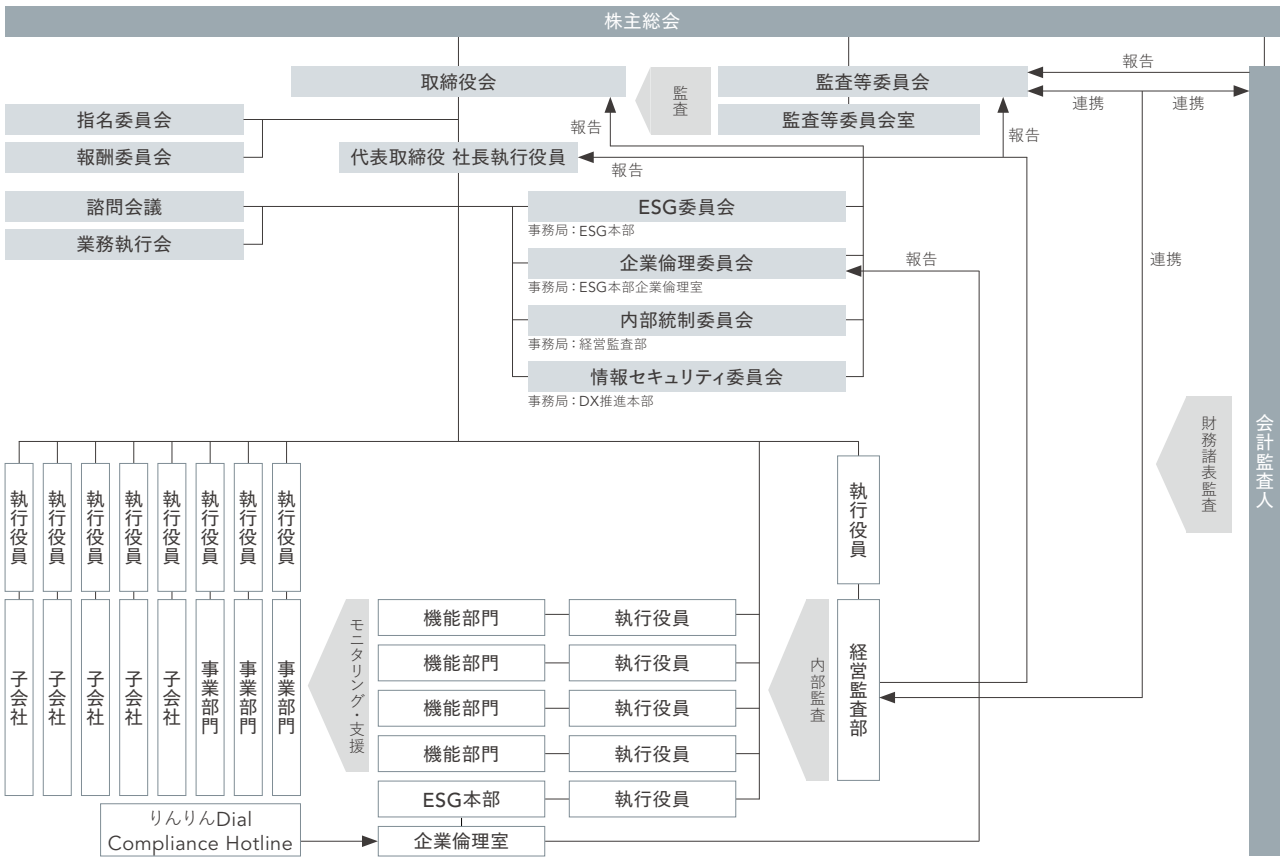
取締役会、監査等委員会、指名委員会および報酬委員会 ① P.81-85

重要会議や委員会の構成などについて ② サステナビリティレポート2025 P.113

体制

当社は、下記のコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
監査等委員会設置会社として、取締役会および監査等委員会を設置しています。また、任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制(2025年3月19日時点)



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

コーポレート・ガバナンス

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

当社は、取締役会がその機能を果たすには、必要とする知識・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なければならないと考えています。

多様性と適正規模の両立

当社の事業領域に関しては、社内取締役および執行役員が全体として高度な専門性を有していることから、取締役会は、社内取締役および執行役員によって専門的な検討が行われていることを前提としてそのプロセスを監督するとともに、中長期の方向性の決定やさまざまな視点からの助言を行う体制としています。これによって、多様性と適正規模を両立させています。

社内取締役

取締役会においては、社内取締役のほか執行役員によって専門的な検討が行われていることを前提としてそのプロセスを監督するとともに、中長期の方向性の決定やさまざまな視点からの助言を行う体制とするために、社内取締役には、当社の事業に関して幅広い知見を有する候補者から選任しています。

社外取締役

社外取締役には、当社の戦略上重要で、社外の視点からの助言の意義が特に大きい分野に強みを持つ候補者から選任しています。また、中期経営計画等で重点とした戦略を実行する上で社外取締

役からの助言が特に有用な分野として、DXに強みを持つ候補者から選任しています。さらに、取締役会が監督の機能を発揮する上で、社外取締役が企業経営の経験を有することが有意義であると考えており、そのような経験を有する候補者から選任しています。

監査等委員である取締役

当社は監査等委員会設置会社であることから、監査等委員である取締役が全体として、実効的な監査を行うのに必要な知識・経験・能力を備えている必要があると考えています。監査等委員である取締役には、財務・会計・法務に関する知識、特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者が含まれていることが必要と考えています。

取締役会・監査等委員会等の構成と取締役の有するスキル等(2025年3月19日時点)

	在任期間	取締役会・監査等委員会等の構成				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*2	DX
代表取締役 社長執行役員 高原 豪久	29年9ヵ月	◎		○	○	●	●	●	●	●	●	●			●	
取締役 専務 マーケティング・営業管掌 高久 堅二	2年	○				●		●	●	●	●	●	●	●		
取締役 専務執行役員 志手 哲也	—*1	○				●		●	●	●			●		●	
取締役 監査等委員 杉田 浩章	4年	○	○	◎	◎	●	●	●	●	●		●	●		●	●
取締役 監査等委員 ルゾンカ 典子	2年	○	○	○	○	●		●	●	●	●	●			●	●
取締役 監査等委員 浅田 茂	6年	○	◎	○	○	●	●	●	●	●	●					

(注) ◎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 2025年3月19日就任。*2 環境および品質。

独立取締役の選任基準
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/company/about/dokuritsutorisimariyakusennnin.pdf

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、取締役6名で構成しています。うち1名は代表取締役、2名は社外取締役です。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し、併せて社内外のさまざまな視点から助言を提供することによって、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。

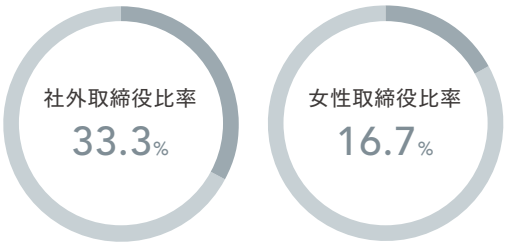
2024年度の実績

開催回数：9回

出席率：100%（6名全員が9回すべての取締役会に出席）

議案：● 中期経営計画について

- 予算および決算について
- 機構改革、取締役人事および執行役員人事について
- ESG委員会、企業倫理委員会、内部統制委員会および情報セキュリティ委員会の活動状況等について



取締役会の実効性評価

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参加によって実施しています。このプロセスを通じて、前回までの評価において取り組みを進める必要性を認識した点の進捗を確認するとともに、今後、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点を明らかにし、取締役会

① アンケートの概要

取締役会の構成（構成員の人数・スキル・知識・経験・多様性）、後継者に関するプランニングの監督、取締役会での情報提供の質・量・タイミング、活発な議論・発言がなされているかどうか、開催日数・時間、議案数や審議時間等に関して選択式回答を行い、合わせて2024年度の振り返り、当社の取締役会が目指す方向性、当社の取締役会が強化すべき機能、社外取締役の役割、アジェンダ設定、取締役にに対する情報提供、取締役会の構成、中長期の取り組みテーマ等について記述回答するアンケートを実施しました。

② 前回評価において取り組みを進める必要性が認識された点の進捗状況

- （1）これまで以上に活発な議論を行うために、審議に必要とされる情報について、より分かりやすい説明を心がけるなどの改善を継続するとされた点について、取締役会事務局と申請部門との連携が一層強化され、監査等委員の問題意識を説明資料に反映するなどの取り組みが行われました。
- （2）リスクに注目した議案設定などについて検討するとされた点について、報告事項の追加等が行われました。
- （3）取締役会の構成やサクセッションプラン、指名委員会・報酬委員会の運営に関する意見などが指名委員会・報酬委員会の事務局と共有され、サクセッションプランに関する討議等が行われました。
- （4）2023年度に行った経過報告やフォローアップ報告、社外取締役と執行役員の面談機会の増強など、改善に向けた取り組みを継続す

全体の実効性についての分析・評価結果を取りまとめています。また、分析・評価結果は、取締役会の承認を得て公表しています。

2025年度に実施したアンケートの分析・評価の概要は下記の通りです。

るとされた点について、経過報告やフォローアップ報告が内容を充実させつつ実施され、また、経営上重要なテーマに関して社外取締役と執行役員の面談を実施しました。

③ 取締役会全体の実効性についての分析・評価結果および取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点

アンケート結果および、これを踏まえた討議により、継続的な改善がなされていることから、当社の取締役会は有効に機能していると評価しました。その上で、当社の取締役会が目指す方向性や強化すべき機能、社外取締役に期待される役割等について討議し、取締役会の実効性をさらに高めていくために、以下のような取り組みを行うものとししました。

- （1）中長期の方向性など取締役にアドバイスを得る必要性が高いと考えられるテーマについては、議長の判断でアジェンダに追加して報告・討議を行います。
- （2）案件に応じた取締役への事前説明を強化します。事前説明を行った案件については当日の説明を簡略化し、討議時間を確保します。
- （3）議案の審議に際しては、どのようなリスクがあるのか、リスクテイクが当社のリスク選好と整合的かを審議できるように取締役会資料を改善していきます。
- （4）取締役の兼職について、利益相反や必要な労力を割けるかどうか等の観点から社内ルールを明確化します。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会

監査等委員会は、取締役3名で構成しています。うち2名は社外取締役、1名は常勤の監査等委員です。常勤の監査等委員を選定している理由は、社内事情に精通した者が、取締役会以外の重要な会議等への出席や、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られた情報を基に、監査等委員会による監査の実効性を高めるためです。

2024年度の実績

開催回数：11回

出席率：100% (3名全員が11回すべての監査等委員会に出席)

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検討、会計監査人からの監査計画概要および監査に関する報告、内部監査部門である経営監査部からの内部監査および内部統制評価に関する報告、経理財務本部からの業績の見通しおよび課題に関する報告、重要度に応じた各部門からの活動報告等を通じて監査の職務を遂行しています。常勤監査等委員は重要な会議等への出席や重要な書類の閲覧等、常勤者の特性を踏まえて監査に必要な情報を収集しています。また、社外監査等委員は、常勤監査等委員が実施する監査の報告や意見・情報交換等の機会を活用して、監査等委員会としての監査の実効性向上に努めています。

監査の状況 ▶ サステナビリティレポート2025 P. 115–116

指名委員会および報酬委員会

指名委員会および報酬委員会は、取締役4名で構成しています。うち2名が独立社外取締役、1名は非業務執行取締役、1名は代表取締役です。独立社外取締役が半数を占め、委員長は独立社外取締役が務めています。

当社は、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、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、代表取締役の選定および解職、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。

また、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、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、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、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。

2024年度の実績

指名委員会

開催回数：1回

出席率：100% (4名全員が出席)

議案：取締役および執行役員の候補者等について

報酬委員会

開催回数：1回

出席率：100% (4名全員が出席)

議案：● 取締役および執行役員の業績の評価について
● 取締役および執行役員の報酬等について

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

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する構成を心がけています。

執行役員は、人格に優れ、当社グループの事業に精通する者の中から、当社が幹部・社員の行動憲章として定めた「“我が五大精神”と社員行動原則」を実践し、当社グループの業務を適切に執行する能力を重視して選任します。

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

役員報酬 ▶ P. 83–85

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。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

- 47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える
- 52 サプライチェーンマネジメント
- 53 品質
- 54 地球の健康を守る・支える
- 58 環境基本方針
- 60 プラスチック問題対応
- 61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
- 64 生物多様性保全
- 65 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 人権
- 72 コンプライアンス
- 73 リスクマネジメント
- 75 役員一覧
- 77 社外取締役メッセージ
- 79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030 コーポレート・ガバナンス

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。

基本方針

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等およびその方針はその役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績および企業価値の向上に対する動機づけや、優秀な人材の確保等を総合的に判断して決定しています。

攻めの経営を促し、経営戦略の完遂、経営計画の達成に向けた役員報酬に関する基本的な考え方は下記の通りです。

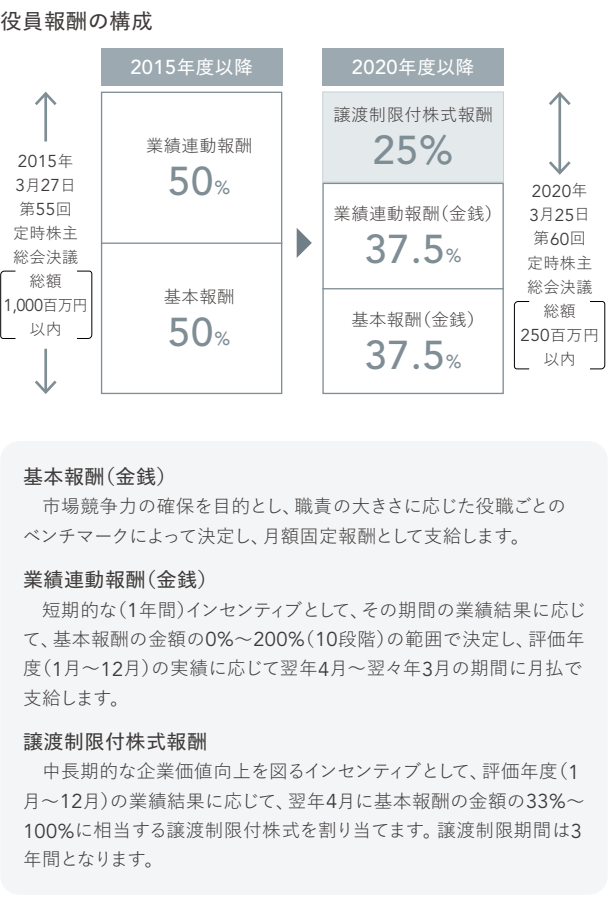
- 役員報酬基本ポリシー
- ① 持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
 - ② 経営計画の完遂、会社業績の達成を動機づける業績連動性の高い報酬制度であること
 - ③ 経営を担う「人材」に対してアトラクション&リテンションできる報酬水準であること
 - ④ 報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

- 役員報酬水準の考え方
- ① 外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、国内外の同業・同規模他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークし、当社の財務状況を踏まえて設定
 - ② 金銭報酬の目標値を上位25%、中長期目線の株式報酬を合算した目標値を上位10%に設定

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。

- ① 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1,000百万円の内枠とする)旨の承認を受けています。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data



中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

コーポレート・ガバナンス

● 役員報酬の評価指標・考え方および2024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
2024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エ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。

No.	評価指標	Accountability	評価ウエイト	目標	実績	評価
1	全社業績 (経営計画)	1-1 全社売上高	20%～50%	1,006,000百万円 (前年度比106.8%)	988,981百万円 (前年度比105.0%)	98.3%
		1-2 全社コア営業利益		144,000百万円 (前年度比112.5%)	138,463百万円 (前年度比108.2%)	96.2%
		1-3 親会社の所有者に帰属する 当期利益		90,000百万円 (前年度比104.6%)	81,842百万円 (前年度比95.1%)	90.9%
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)	—

各評価指標の考え方

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

● 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。

譲渡制限付株式割当契約の内容 ▶ サステナビリティレポート2025 P. 118

② 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。

③ 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。

2024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

2024年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の
内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決
議された決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が
尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであ
ると判断しています。

Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

45 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

47 私たちの健康を守る・支える／
社会の健康を守る・支える

52 サプライチェーンマネジメント

53 品質

54 地球の健康を守る・支える

58 環境基本方針

60 プラスチック問題対応

61 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

64 生物多様性保全

65 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 人権

72 コンプライアンス

73 リスクマネジメント

75 役員一覧

77 社外取締役メッセージ

79 コーポレート・ガバナンス

Data

中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030

コーポレート・ガバナンス

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)	557	194	194	170	3
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. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の総額には、取締役(監査等委員である取締役を除く)3名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額170百万円が含まれています。
2. 当社の役員報酬は、会社法施行に伴い2007年6月26日開催の第47回定時株主総会にて、役員退職慰労金を廃止し役員賞与を報酬へ組み込むことの決議を得ており、年間報酬総額のみです。

後継者の育成計画

当社は、以下の通り後継者の育成・指名を行う体制としています。

- 各執行役員が、将来の執行役員候補者に対して、定期的にキャリアビジョン・キャリアプランを参照しながら面談を実施し、人材マップを作成・更新します。
- 代表取締役社長執行役員が、各執行役員に対して、四半期ごとに個別面談を実施し、客観的な判定が可能な担当部門および執行役員個人の達成目標を決定するとともに実績を評価し、指導・育成を行います。また、社外取締役も、各執行役員に対して、年1回以上、個別面談を実施し、各執行役員の業務執行状況および課題を確認するとともに、大所高所から助言を行い、課題解決につなげるとともに、経営者としてより高い視座を得られるよう指導・育成を行います。
- 以上の仕組みの運用状況を定期的に指名委員会および報酬委員会に報告し、審議・討議を行います。
- 取締役会は、指名委員会における審議の結果を踏まえて、取締役候補者および執行役員を指名します。
- 中長期的な取締役および執行役員候補の発掘および育成を目的のひとつとする、代表取締役社長執行役員の直轄後継者育成プログラム「グローバル30」を新たに立ち上げ、これまで国内中心であったプログラムをグローバルに拡大しました。ユニ・チャームグループの経営を支える中核人材候補を日本および海外現地法人から15名前後選拔し、1期3年間累計6回程度、本社事務所に集合してリベラルアーツなどを学ぶ体験型研修を実施しています。
- 「戦略担当秘書制度」は、30歳代の中堅社員を対象に、2ヵ月の任期で所属部門から経営企画部門に異動し、代表取締役社長執行役員の秘書を経験するものです。本機会を通じて経営者の思考特性、行動特性を学びます。
- 「共同Chief Officer制度」は、組織の壁を破り、部門横断で全社重点戦略を推進することで、若手の新たな才能を開花促進させることを目的としています。共同Chief Officerとなった執行役員と部長級幹部社員がタッグを組み、重点戦略のアクションプランを設定・推進します。

なお、全社重点戦略等について執行役員が社外取締役を含む取締役との討議を行う場を設定することによって、社外取締役による指導・育成や、社外取締役が委員を務める指名委員会における審議の実質化を図っています。

社員が早期から経営視点を得られる機会を充実させる後継者育成 ▶ P. 23

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。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

- 86 5年間の主要非財務データ
- 87 10年間の主要財務データ
- 89 「統合レポート2025」発行にあたって
- 90 ユニ・チャームグループの概要

5年間の主要非財務データ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
環境					
CO ₂ 排出量*1(千ton)	2,142.1	6,966.0	7,108.1	6,572.6	6,669.2
Scope1(千ton)	24.7	35.5	31.6	29.2	30.1
Scope2(千ton)	139.8	465.2	454.5	376.9	354.6
Scope3(千ton)	1,977.6	6,465.2	6,622.0	6,166.5	6,284.5
CO ₂ 排出原単位*1(ton／百万円)	7.326	8.900	7.915	6.979	6.744
再生可能電力比率(%)	4.1	7.3	11.0	22.8	25.8
原産地トレーサビリティ比率					
森林由来原材料*2(%)	94.3	97.0	97.1	99.2	99.3
パーム油(日本)*3(%)	85.9	77.2	62.8	58.5	99.4

*1 ● 集計範囲：2020年度は日本のみ、2021年度から海外を含めています（集計範囲の詳細は、サステナビリティレポート2025 P.135）。
● 排出係数：Scope3に関しては、2020年度は環境省データベース、2021年度からはLCIデータベース AIST-IDEA Ver.3.4 国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ、IPCC2021 with LULUCF AR6に基づく算定を行っています（2021年度～2023年度の数値は活動量の算定方法の見直しを行うとともに、再算定しました）。
● 原単位の分母には連結売上高を使用しています。

*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(パルプ)の比率。

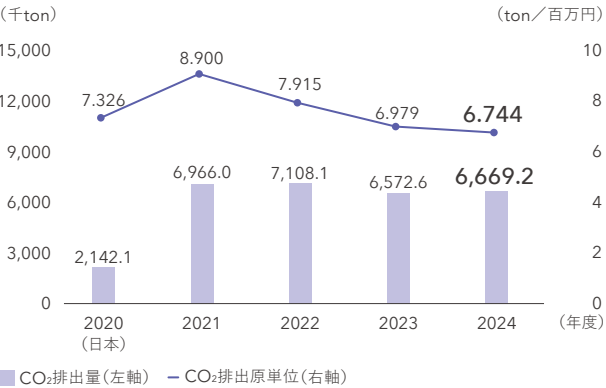
*3 認証パーム油は、マスマバランス方式によるRSPO認証油。集計の対象資材を追加したため、2022年度、2023年度の数値を遡及して再計算しています。

ESGデータ
https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/esgdata.html

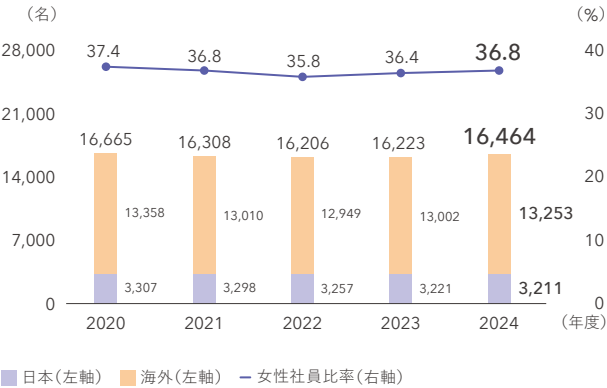
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
人材					
グループ社員数(名)	16,665	16,308	16,206	16,223	16,464
日本(名)	3,307	3,298	3,257	3,221	3,211
海外(名)	13,358	13,010	12,949	13,002	13,253
女性社員比率(%)	37.4	36.8	35.8	36.4	36.8
女性管理職比率(%)	23.0	22.5	23.2	24.7	25.5
日本(%)	14.7	14.4	14.4	15.4	17.7
海外(%)	28.3	27.8	29.2	30.7	30.9
海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率(%)	43.0	45.5	52.2	52.3	58.7
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*4(%)	83.2	81.4	89.2	88.7	90.1

*4 集計範囲：2021年度までは日本のみ、2022年度からグループ全社。

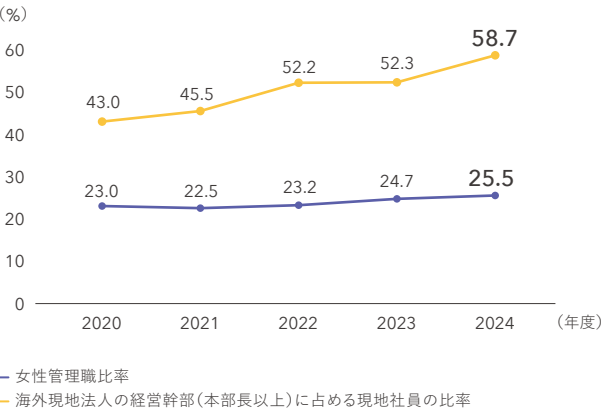
CO₂排出量*1 6,669.2千ton
原単位*1 6.744ton／百万円



グループ社員数 16,464名 女性社員比率 36.8%



女性管理職比率 25.5% 海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率 58.7%



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

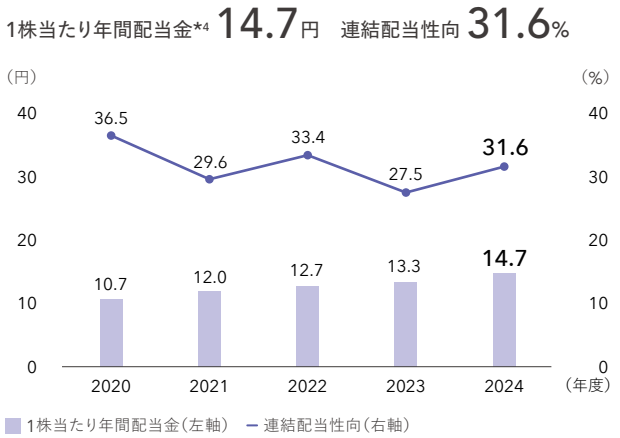
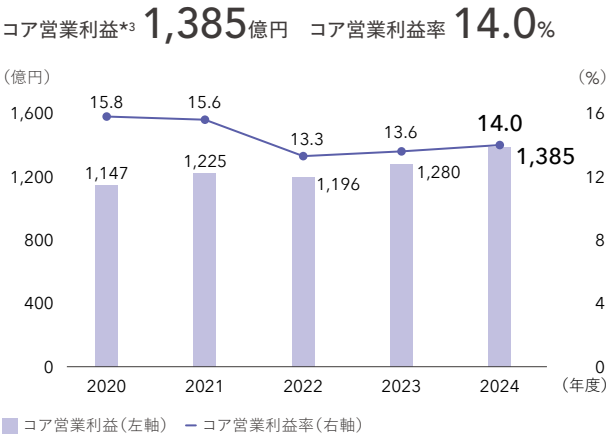
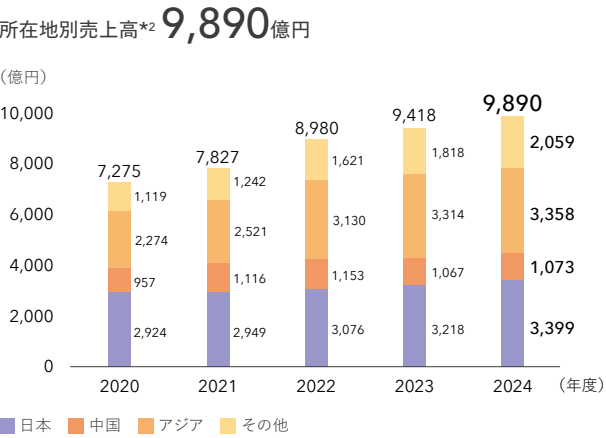
- 86 5年間の主要非財務データ
- 87 10年間の主要財務データ
- 89 「統合レポート2025」発行にあたって
- 90 ユニ・チャームグループの概要

10年間の主要財務データ

*1 2017年度より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。
*2 外部顧客への売上高。
*3 コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益としています。
*4 2025年1月1日付で普通株式1株につき3株の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。

	2015年度 （日本基準）	2016年度 （日本基準）	2016年度 （IFRS）*1	2017年度 （IFRS）*1	2018年度 （IFRS）*1	2019年度 （IFRS）*1	2020年度 （IFRS）*1	2021年度 （IFRS）*1	2022年度 （IFRS）*1	2023年度 （IFRS）*1	2024年度 （IFRS）*1
（百万円）											
会計年度：											
売上高	738,707	710,965	604,653	641,647	688,290	714,233	727,475	782,723	898,022	941,790	988,981
（セグメント別概況*2）											
パーソナルケア	647,573	619,047	523,116	555,388	599,290	620,742	624,758	672,039	764,908	789,238	826,100
ペットケア	85,624	85,756	75,390	79,847	82,073	86,977	95,693	104,541	125,312	139,446	148,673
その他	5,508	6,161	6,147	6,412	6,927	6,514	7,024	6,143	7,802	13,106	14,208
（所在地別業績*2）											
日本	287,135	302,851	253,544	266,010	279,589	273,773	292,380	294,853	307,631	321,847	339,922
中国	132,160	107,830	82,944	83,058	87,145	89,025	95,736	111,649	115,275	106,743	107,324
アジア	209,080	197,269	171,428	192,254	215,721	240,910	227,411	252,070	312,997	331,409	335,790
その他	110,331	103,014	96,736	100,326	105,835	110,526	111,947	124,151	162,118	181,790	205,944
海外売上高構成比	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%	62.1%	60.5%	62.9%	66.3%	66.5%	65.9%
売上原価	406,521	376,510	376,842	393,101	423,005	447,495	434,866	469,078	569,422	590,261	599,072
売上総利益	332,186	334,455	227,811	248,546	265,285	266,738	292,609	313,645	328,600	351,528	389,909
販売費及び一般管理費	252,250	256,178	148,695	161,707	170,178	176,959	177,865	191,162	209,034	223,555	251,446
営業利益／コア営業利益*3（IFRS）	79,934	78,277	79,116	86,838	95,107	89,779	114,744	122,482	119,566	127,974	138,463
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益（IFRS）	40,511	44,134	46,971	52,772	61,353	46,116	52,344	72,745	67,608	86,053	81,842
1株当たり当期純利益／基本的1株当たり当期利益*4（IFRS）（円）	22.52	24.76	26.35	29.95	34.58	25.84	29.20	40.59	37.87	48.47	46.41
1株当たり年間配当金*4（IFRS）（円）	4.9	5.3	5.3	6.7	8.0	9.3	10.7	12.0	12.7	13.3	14.7
連結配当性向	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%	36.1%	36.5%	29.6%	33.4%	27.5%	31.6%

（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。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

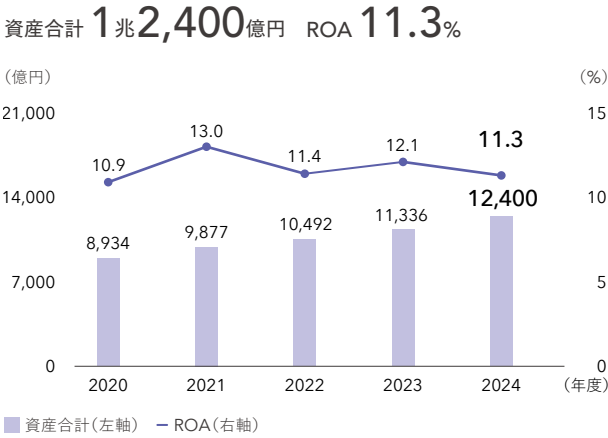
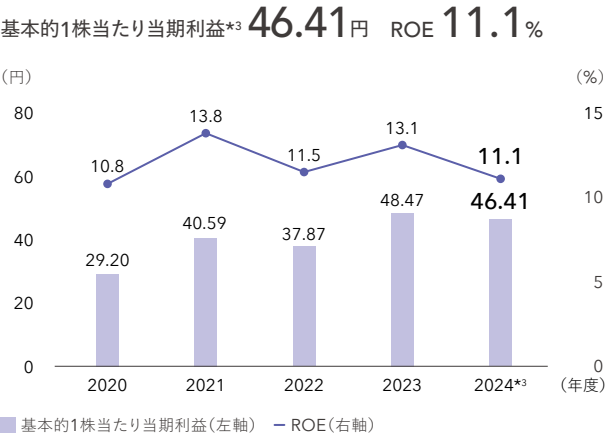
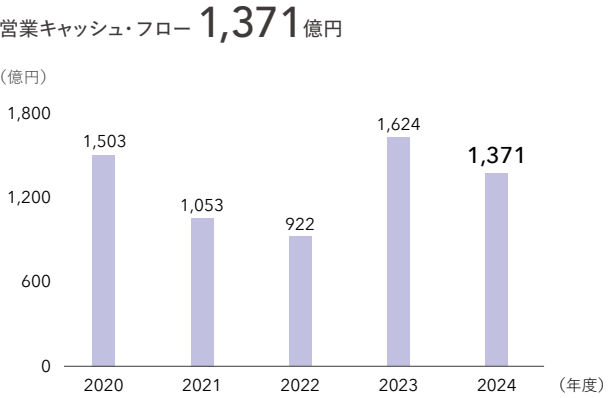
Data

- 86 5年間の主要非財務データ
- 87 10年間の主要財務データ
- 89 「統合レポート2025」発行にあたって
- 90 ユニ・チャームグループの概要

10年間の主要財務データ

	2015年度 (日本基準)	2016年度 (日本基準)	2016年度 (IFRS)*1	2017年度 (IFRS)*1	2018年度 (IFRS)*1	2019年度 (IFRS)*1	2020年度 (IFRS)*1	2021年度 (IFRS)*1	2022年度 (IFRS)*1	2023年度 (IFRS)*1	2024年度 (IFRS)*1
会計年度:											
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,009	103,604	103,604	98,086	110,867	84,936	150,254	105,253	92,216	162,415	137,099
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 68,166	△ 42,612	△ 42,612	△ 38,778	△ 113,400	△ 69,235	△ 41,698	△ 79,837	△ 7,145	△ 67,527	△ 73,838
フリー・キャッシュ・フロー	16,843	60,992	60,992	59,308	△ 2,533	15,701	108,556	25,416	85,071	94,888	63,261
設備投資額	47,993	39,436	39,437	33,397	73,688	56,022	39,632	36,552	42,627	52,112	44,483
減価償却費*2	27,343	26,750	27,598	29,345	30,353	38,676	36,165	37,926	41,486	43,253	46,538
のれん償却費	4,640	4,519	—	—	—	—	—	—	—	—	—
研究開発費	5,993	6,070	6,071	6,554	6,621	7,584	7,808	8,184	8,270	9,818	10,304
会計年度末:											
総資産／資産合計 (IFRS)	702,601	711,541	668,592	736,644	795,483	864,003	893,413	987,655	1,049,218	1,133,627	1,239,973
有形固定資産	247,808	244,325	236,629	228,521	240,628	284,105	258,814	271,689	271,662	285,585	293,230
長期借入金(1年以内返済分を除く)／ 社債および借入金 (IFRS)	10,757	12,084	61,190	58,000	21,428	27,601	24,202	4,432	16,235	13,588	5,857
純資産／資本合計 (IFRS)	451,091	449,974	414,387	453,029	503,670	542,900	562,653	635,438	708,613	788,250	873,711
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%	54.8%	55.2%	56.5%	59.0%	61.4%	62.3%
経営指標:											
営業利益率／コア営業利益率 (IFRS)	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%	12.6%	15.8%	15.6%	13.3%	13.6%	14.0%
当期純利益率／親会社の所有者に帰属する当期利益率 (IFRS)	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%	6.5%	7.2%	9.3%	7.5%	9.1%	8.3%
売上総利益率	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%	37.3%	40.2%	40.1%	36.6%	37.3%	39.4%
売上高販管費率	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%	24.8%	24.4%	24.4%	23.3%	23.7%	25.4%
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)	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%	10.1%	10.8%	13.8%	11.5%	13.1%	11.1%
ROA: 総資産経常利益率／ 資産合計税引前当期利益率 (IFRS)	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%	8.4%	10.9%	13.0%	11.4%	12.1%	11.3%

(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。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

- 86 5年間の主要非財務データ
- 87 10年間の主要財務データ
- 89 「統合レポート2025」発行にあたって
- 90 ユニ・チャームグループの概要

「統合レポート2025」発行にあたって

私たちユニ・チャームグループは、事業活動を通じて新たな価値を創造し、世界中の人々の「可能性」を広げ、自然環境問題や社会課題を解決し、「共生社会」の実現に貢献することを目指しています。

ユニ・チャームグループ「統合レポート2025」では、唯一無二の価値を生み出すために、当社独自の「強み」が事業活動でどのように活かされているのかを分かりやすくお伝えすることを心がけました。また、「強み」の源泉たる「人材」の育成に関してご理解いただくために、当社独自のマネジメントモデル「共振の経営」について、臨場感あふれる社員の声を掲載しました。加えて、第12次中期経営計画や中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の進捗など、具体的な活動についてお知らせすることで、ステークホルダーの皆様当社のさらなる成長にご期待いただけるように努めました。

なお、本レポートは、ESG本部が企画・制作を担い、幅広い関係部署と協働で作成しました。私は、本レポートの制作責任を負う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。

上席執行役員 ESG本部長
(統合レポート制作責任者)
上田 健次

情報開示体系



表紙のご説明

当社は、コーポレート・ブランド・エッセンスに「Love Your Possibilities」を掲げ、生活者一人ひとりが可能性を最大限に発揮できるよう、さまざまなサポートを進めています。その一環として、障がい者の社会参画と経済的自立の継続を支援する「パラリンアート」の趣旨に賛同し、統合レポートおよびサステナビリティレポートの表紙に採用しています。この「パラリンアート」支援は2016年より継続しており、2025年で10年目となりました。



作品タイトル フルーツランド
作者 工房はんど あんず

作品への想い

フルーツの甘酸っぱい感じみたいな、明るく楽しく前向きで、おだやかな日々が続いたらいいなあと思います。そして、一つひとつの実の味が違って集まって重なり合い、また素敵な日々が待ち受けているんだと思います。



Contents

About Unicharm

Value Creation

Strategy

Sustainability

Data

- 86 5年間の主要非財務データ
- 87 10年間の主要財務データ
- 89 「統合レポート2025」発行にあたって
- 90 ユニ・チャームグループの概要

ユニ・チャームグループの概要

会社概要 (2024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3-5-19 住友不動産東京三田ガーデンタワー
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16,464名
生産拠点数	合計40（日本17、アジア19、その他4）工場
主な事業内容	ウェルネスケア関連商品 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 業務用食品包装資材
URL	https://www.unicharm.co.jp

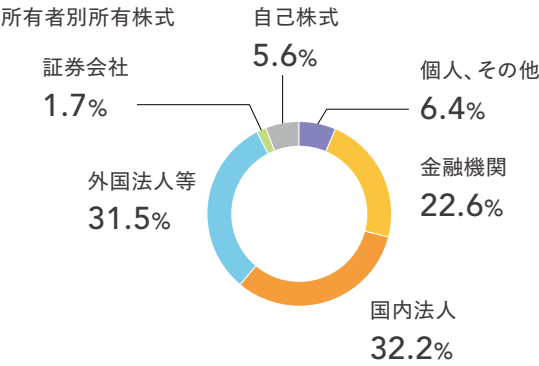
主な連結子会社 (2024年12月31日現在)

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・ケア株式会社 ユニ・チャームメンリッケー株式会社 ペパーレット株式会社
アジア	嬌聯股份有限公司 Uni.Charm (Thailand) Co., Ltd. LG Unicharm Co., Ltd. 尤妮佳生活用品(中国)有限公司 PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk Unicharm India Private Ltd. Unicharm Australasia Holding Pty Ltd. DSG International (Thailand) Public Co., Ltd. Uni-Charm Corporation Sdn. Bhd. Diana Unicharm Joint Stock Company
その他	Unicharm Gulf Hygienic Industries Co. Ltd. Unicharm Middle East & North Africa Hygienic Industries Company S.A.E. The Hartz Mountain Corporation UNICHARM DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA. Uni.Charm Mölnlycke B.V.
連結子会社数	50社

株式情報 (2024年12月31日現在)

発行可能株式総数	2,483,337,276株*
発行済株式数	1,862,502,957株 (自己株式103,393,746株を含む)*
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)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
株主数	56,907名

* 2025年1月1日現在



IR活動

当社は、ホームページの「投資家情報」サイトにおいて、決算短信、有価証券報告書をはじめとした適時開示情報を掲載することで、投資家の皆様への情報開示の充実に努めています。当サイト上では、統合レポートをはじめ、IRニュースや財務・業績情報など、投資家の皆様に有益な情報を簡潔に分かりやすく紹介しています。

また、決算説明会や海外IRツアーを社長執行役員、最高財務責任者と投資家の皆様との重要な対話の場と位置づけ、当社事業をより深く理解していただけるよう開示情報の充実に努めています。毎年実施している海外IRツアーでは、社長執行役員が欧州・北米の機関投資家を訪問(一部オンラインで実施)し、グローバルにおける中長期的な成長ポテンシャルや、今後の事業戦略などについて直接説明しています。

さらに、機関投資家・証券アナリストの皆様を対象とした個別ミーティングを継続的に実施することで、対話の充実に努めています。

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	26.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	63,751	10.9
高原基金株式会社	28,080	4.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,153	4.1
株式会社伊予銀行	15,300	2.6
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE UKUC UCITS CLIENTS NON LENDING 10PCT TREATY ACCOUNT	12,355	2.1
日本生命保険相互会社	12,189	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 385632	10,501	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	8,132	1.4
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	8,044	1.4

(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(34,464,582株)を控除して計算した比率です。

