



Unicharm Group Integrated Report 2026

ユニ・チャームグループ 統合レポート

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

2 社長メッセージ

これまでの歩み

9 価値創造の歴史

11 ニーズに応えるための独自技術

13 ユニ・チャームが提供する
商品・サービス

14 ユニ・チャームの海外展開

15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

17 目指す姿の実現に向けた
ロードマップ

18 中長期ESG目標

21 中期経営計画

価値を生むための強み

25 価値創造モデル

26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

26 個の力(人的資本)

31 モノづくりの力(製造資本)

32 組織の力(知的資本)

34 ネットワークの力(社会関係資本)

37 自然を守る力(自然資本)

40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ

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2026」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2026」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」などを参考としています。



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

2026年6月19日



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

社長メッセージ



代表取締役
社長執行役員
高原 豪久

「3つのR」が導く、2030年世界No.1への挑戦

絶対価値を起点に

— 世界はかつてないスピードで変化し、企業もまた進化を迫られています。常に激しく変化し続ける経営環境の中で、ユニ・チャームはどのような未来を描こうとしているのか。高原社長のビジョンをお聞かせください。

高原 豪久(以下、高原) 私たちのありたい姿は、「揺るぎない『世界No.1』の価値創造企業」です。その実現に向けて2030年のチャレンジ目標に「売上高1.5兆円、コア営業利益率17%、ROE17%、時価総額4兆円」を掲げまし

たが、これは他社との比較を容易にするための「相対価値」を表したに過ぎません。大切なのは当社らしい「絶対価値」を生み出し続けることです。具体的には2024年に公表したコーポレート・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。〜」(以下、「Love Your Possibilities」)を体現し、生活者や社会、地球環境などを含むすべてのステークホルダーの可能性を最大化し、「共生社会」の実現に貢献することです。

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

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」の実現に貢献したいという想いが込められています。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

社長メッセージ

第12次中期経営計画の振り返り 次の成長へ、舵を切る

— 「Love Your Possibilities」を公表した2024年は第12次中期経営計画「Project L」をスタートした年でもありました。この「Project L」では、先ほどの「絶対価値」をどのようにして具体的な戦略に落とし込んだのでしょうか？

高原 「Project L」では、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）を最大化することを基本戦略としました。この基本戦略に沿ってペットケア、ウェルネスケア、フェミニンケア、

ベビーケアという4つのSBU（Strategic Business Unit／戦略的事業単位）の戦略を立案し、さらに実際に事業を展開する国・地域といったLMU（Local Management Unit）の戦略へと落とし込みました。具体的には、日本をはじめとする成熟した市場でのライフタイムバリューを最大化する事業モデルの構築や、中国や東南アジア等でのペットケアの基盤づくり、南米やアフリカなど次の成長エンジンへの種まきなどを進めました。さらには使用済み紙パンツ（紙おむつ）のリサイクル事業である『リーフ（Recycle for the Future）』の社会実装による循環型社会実現に向けた活動を展開しました。

このような取り組みが奏功し、2024年度は売上高9,890億円、コア営業利益1,385億円と過去最高の業績となりました。しかしながら2025年度は、売上高9,453億円（前年度比-4.4%）、コア営業利益1,089億円（同-21.4%）となり、成長性と収益性の双方に課題を残す結果となりました。

— 2024年度は過去最高業績であったにもかかわらず、2025年度に減収減益となった要因は何ですか？

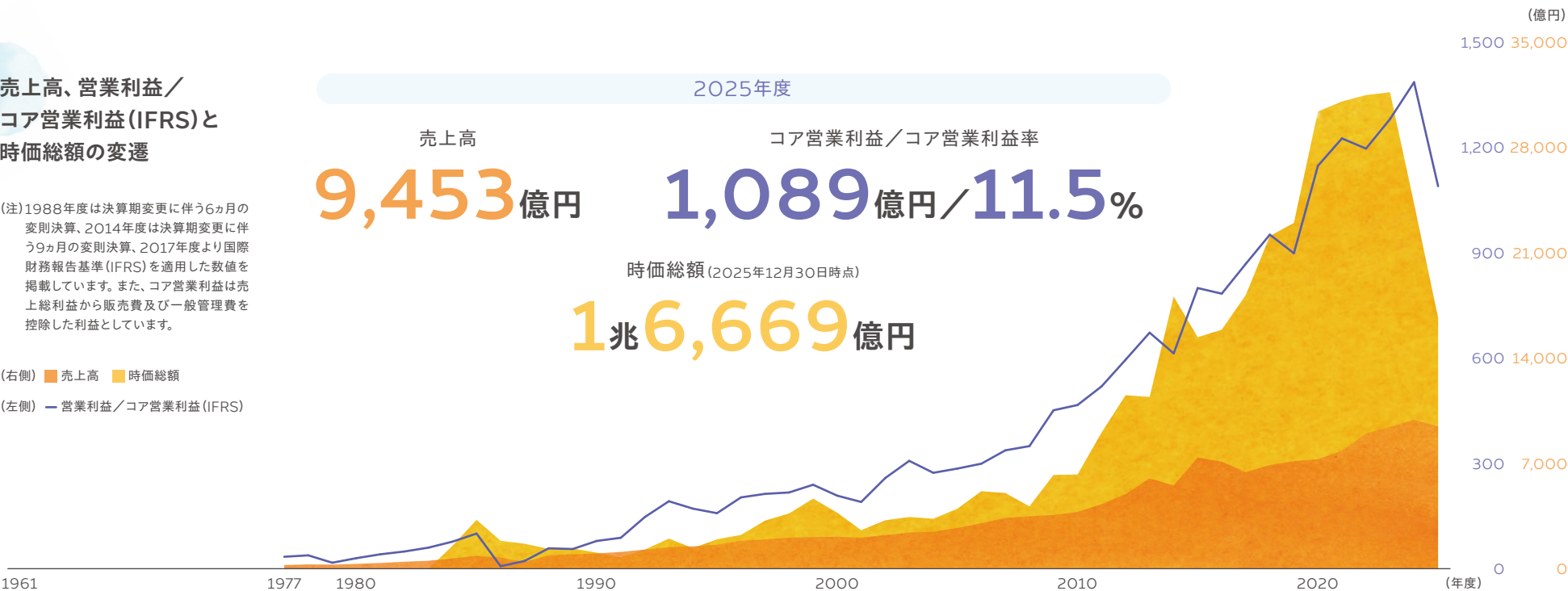
高原 内部要因と外部要因があります。内部要因としては生理用品や紙パンツなどで培った高品質と安定供給を

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。

(右側) ■ 売上高 ■ 時価総額

(左側) — 営業利益／コア営業利益(IFRS)



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

社長メッセージ

志向する当社ならではの思考特性・行動特性が、過剰なまでの慎重姿勢を招き、ウェルネスケアやペットケアのグローバル展開が遅れました。外部要因としては、世界的なインフレによる節約志向の高まりやアジアでのローカル企業の台頭、TikTok等のSNSやECといったデジタルチャネルで急激な市場構造の変化が進み、競争が一段と激しくなったことが挙げられます。

内部要因と外部要因が複雑に絡み合っていますが、最も大きく作用したのは従来の思考特性・行動特性から抜け出せなかったことだと思います。このような問題に対処すべく2025年度にはデジタルマーケティング分野への投資強化や、約60億円にも上るアジア地域での資産減損を断行したため、短期的な利益の押し下げが発生しました。

以上のような劇的な事業環境の変化を踏まえて、当初2024年から2026年までの3ヵ年を対象期間としていた第12次中期経営計画「Project L」を2025年で打ち切り、新たに5ヵ年計画として策定した第13次中期経営計画「Project Renaissance(プロジェクトルネサンス)」へと移行する決断をしました。

第13次中期経営計画 「Project Renaissance」の始動

— それでは第13次中期経営計画「Project Renaissance」について具体的に教えてください。

高原 「Project Renaissance」は、「ユニ・チャームを生まれ変わらせる」べく、最新のAI技術と人間の感性を融合

させ、「新たな成長軌道」へと回帰するための構造変革を実行する計画です。

この計画の“核”となるのが「3つのR」～Renaissance(回帰)、Rebirth(新生)、Resonance(共振)～です。まず「Renaissance(回帰)」は、効率や規模を追うあまり見失いかけていた「人の感性」に再び光を当て、「人間中心」の価値創造へと回帰することを意味します。「Rebirth(新生)」は、自前主義や「ユニ・チャームは製造業だ!」という固定観念から脱却し、タイムリーかつスピーディーに顧客の要望に応えられる事業モデルへと新たに生まれ変わることを目指すものです。そして「Resonance(共振)」は、サステナビリティを成長エンジンとして社会と共振し価値を共創することを意味しています。この「3つのR」を連動させることで、他社が模倣できない独自性の高い「絶対価値」を創造し、生活者にとって「ユニ・チャームの商品やサービスのない生活は想像できない」と言っていただけのような“ライフタイムパートナー”へ進化します。

→ P.21 中期経営計画

Renaissance

— 「3つのR」について、もう少し詳しく教えてください。まず「Renaissance(回帰)」では、何に回帰しようとしているのでしょうか？

高原 14～16世紀のルネサンスが「神中心から人間中心へ」の回帰であったように、私たちも「モノ(商品)中心」の大量生産モデルから、「人間(生活者一人ひとりの人



生)中心」の価値創造へと回帰します。デジタル技術を最大限活用することで、究極のアナログである「人の痛みや不快」に深く寄り添うという決意表明でもあります。当社の最大の武器は、赤ちゃんから高齢者、ペットに至るまで、生活者の一生涯に寄り添えることです。これまではSBUごとに分断されていたさまざまなデータをAIで統合し、「ライフサイクルインサイト」を探索できるインフラを構築します。これによりライフステージの接点を精緻に捉え、ご本人でさえ自覚していない潜在的な不快を先回りして解決する提案が可能になります。

この価値創造を俊敏に実行するために、これまでのマーケティング部門や商品開発部門といった機能別組織にSBUという横串を通すことで意思決定と実行の双方を早く(速く)します。また、全世界の約1,300のスクラム(課やグループといった最小マネジメント単位)が週次でアク



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

社長メッセージ

ジョンプランを策定・実行・修正することで環境変化に素早く対処する「OODA-Loop」メソッドを実践しています。

これにAIが常時情報を収集・分析し、人間が見落としがちな微細なデータから得た洞察をフィードバックすることで「OODA-Loop」を加速する「OODA-Loop with AI」を始動します。

この「OODA-Loop with AI」を実践する際に大切なことは、「守・破・離」を忘れないことです。「守」とは、徹底した現場主義で最善を学び、定石を体得することです。この「守」の上で、AIが当社独自のライフサイクルデータをバイアスを排除して分析することで、これまでの成功体験や常識を打ち破る「破」へと進みます。そして、コーポレート・ブランド・エッセンスに掲げた「Love Your Possibilities」の具現化を目指し、誰も気づかなかった潜在的な欲求を満たす絶対価値を創造することで新たな市場を切り拓く「離」へと昇華させます。この「守・破・離」のプロセスによって、高付加価値な商品・サービスを幾度となく再現することが可能だと考えています。

→ P.27 「OODA-Loop」メソッド

Rebirth

—「Rebirth(新生)」では、自前主義から脱却するとしていますね。

高原 事業ポートフォリオの改革として、ペットケアとウェルネスケアに経営資源を積極的に投入し、売上高構成比を2025年度実績の38%から2030年度には44%にまで

引き上げることで、年平均成長率(CAGR)約13%という高い成長を実現します。

地域では成長ポテンシャルの高いインドや中東、アフリカ、南米等の「グローバルサウス」を重点とします。これらの地域で素早く成長するには、自前主義からの脱却が重要です。従来の「なんでも自分たちでやらなければならない」という“こだわり”を排し、現地で生産インフラを有している優秀なOEM／ODM*1企業と戦略的に協働するスタイルへと舵を切ります。この際、提携先企業とは単に製造委託をするだけではなく、調達から製造、配送に至るサプライチェーン全体の最適化を共通の目的とし、AIを活用して双方が有するデータを連携することでエリア特性にフィットした圧倒的なスピードとコスト競争力を獲得することを目指します。このような大胆な外部リソースの活用とAIシフトによって、新興市場のボリュームゾーンでのシェア拡大と、投資収益率(ROI)の向上、さらには持続的な収益改善を同時に実現する強靱な体質へと生まれ変わります。

*1 OEM (Original Equipment Manufacturing): ユニ・チャームが設計やデザインを行い、製造のみを外部委託すること。ODM (Original Design Manufacturing): 製造だけでなく、設計やデザインなどのすべてを外部委託すること。

Resonance

— 経営資源の集中や自前主義から脱却することでスピードと効率を高める一方、3つ目の「Resonance(共振)」では、どのように生活者や社会との共創を実現しますか？

高原 私たちは、サステナビリティへの取り組みはコストではなく、生活者や社会と深く響き合い、強い絆を紡ぐ

イノベーションの源泉と位置づけています。その中核が、使用済み紙パンツの水平リサイクル事業『RefF』の社会実装です。この取り組みは、使用済み紙パンツを回収し、独自のオゾン処理技術で滅菌・漂白し、新品同様のパルプや高分子吸水材として再資源化する世界初*2の試みです。すでにリサイクルしたパルプを原材料として活用する取り組みは広がっており、2022年には介護施設用紙パンツ『ライフリー 横モレ安心テープ止めRefF』を、2024年にはベビー用紙おむつ『マミーポコパンツRefF』、猫用トイレタリー用品『デオトイレ 消臭・抗菌シートRefF』、2025年にはリサイクル高分子吸水材を使用した猫用紙砂*『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』を発売するなど、主要ブランドで商品を展開しています。

この『RefF』によるサーキュラーエコノミーの社会実装によって、消費者を「単に日用品を使うだけの人」から「循環型社会を一緒につくる・回すパートナー」へと変え、「ユニ・チャームの商品を使うこと＝地球の未来を守ること」へと広がります。このような“志”で結ばれた“絆”は、安易な価格競争などに巻き込まれない強力なブランド・エクイティになるものと信じています。

また、当社はお客様の一生涯に寄り添うプラットフォームとなる生理・体調管理アプリ『ソフィBe』にも注力しています。

*2 オゾン処理技術を使用した紙パンツから紙パンツへの水平リサイクル技術について（2020年12月 ユニ・チャーム調べ）。

→ P.60 『RefF』の社会実装拡大



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

社長メッセージ



—『ソフィBe』とは、どのような価値を提供するアプリなのでしょうか？

高原 『ソフィBe』は単なる生理管理アプリではなく、女性の心身に大きな影響を与えるホルモンに着目し、日常的な対話や生成AIチャットを通じて女性のウェルビーイングに寄り添うパートナーとなることを目指すものです。『ソフィBe』によって、商品購入時というお客様との「点」だけの接点を、日々つながり続ける「線」の関係へと広がります。そこで蓄積したデータを基に個々の体質に合わせてパーソナライズした商品やサービスへとつなげることで、お客様との「共創」関係を構築し、他社には容易に模倣できない濃密な信頼関係を構築します。

→ P.36 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』

中長期ESG目標

「Kyo-sei Life Vision 2035」

— 第13次中期経営計画「Project Renaissance」では大きな変革を志向していますが、2020年に公表した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の5年間の成果を踏まえて見直した「Kyo-sei Life Vision 2035」との関係やポイントを教えてください。

高原 「Project Renaissance」で掲げた生活者や社会との共創を着実に進めるために、2020年に策定した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」および「環境目標2030」を統合し、2025年10月に「Kyo-sei Life Vision 2035」へと改訂しました。本目標では、これまでにステークホルダーの皆様から寄せられたご意見を基に、大きく3点を見直しました。

第一に、重要取り組みテーマを20項目から16項目へ再編し、より具体的・定量的な指標に見直しました。「私たちの健康を守る・支える」の領域では、2035年時点の獲得ユーザー数を指数化して目標としています。第二に、自然環境に関する目標を「Kyo-sei Life Vision 2035」に一本化しました。気候変動対応やプラスチック削減等に加え、先述した『RefF』の社会実装により資源循環と環境負荷低減を一体化して推進します。第三に、2026年度より全社員の人事評価を「Kyo-sei Life Vision 2035」の重要取り組みテーマと紐づけ、全社目標から個人目標へと連動させることで、一人ひとりが本気で取り組める体制を整えました。私たちは、全社員で「Kyo-sei Life Vision

2035』を実行し、事業活動を通じた自然環境問題や社会課題の解決と、持続的な企業価値向上を目指します。

→ P.18 中長期ESG目標

成長と資本効率を両立する

— 2030年の財務目標達成に向けた道筋を聞かせてください。

高原 私たちは2030年のチャレンジ目標として、「売上高1.5兆円、コア営業利益率17%、ROE17%」を掲げました。なお、不透明な事業環境に伴うリスクを厳しく見積もった上で、売上高1.3兆円を「コミットメント」ラインとしつつ、戦略の着実かつ柔軟な軌道修正によってあらゆる逆風を跳ね返し、売上高1.5兆円というチャレンジ目標に挑みます。

また、資本政策ではPBR(株価純資産倍率)が2倍程度で停滞している現状を打破するために、抜本的な見直しを決断しました。具体的には、第13次中期経営計画の5年間において総還元性向の指針を従来の50%以上から65%以上へと引き上げます。また、本業の「稼ぐ力」をさらに高め、5年間で最大1兆円規模の営業キャッシュ・フローを創出し、設備投資やDXなどの「成長投資」に約4,000億円、機動的な成長を支える「M&A待機資金」に約1,500億円を最優先で投入する予定です。その上で、余剰資金については規律を持って株主還元に充当し、純資産を適正にコントロールします。「稼ぐ力」を高め、得られたキャッシュを「成長へ再投資」し、さらには「規律を



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

社長メッセージ

持って還元し、ROEを高める」。この好循環を強力に回し続けるという観点で、「Project Renaissance」の5ヵ年を「事業成長と資本適正化の集中期間」と位置づけています。

➡ P.40 資金創出の力(財務資本)―CFOメッセージ―

―最後にステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

高原 コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を体現すべく、全社員が自らの可能性を信じ、互いに響き合う「共振の経営」を実践し、個々の能力を遺憾なく発揮します。株式市場からのPBR再評価と株主価値の飛躍的な向上、そして2030年までに「世界No.1」を成し遂げます。新たな成長ステージへと進化するユニ・チャームに、どうぞご期待ください。

➡ P.26 共振の経営

2026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

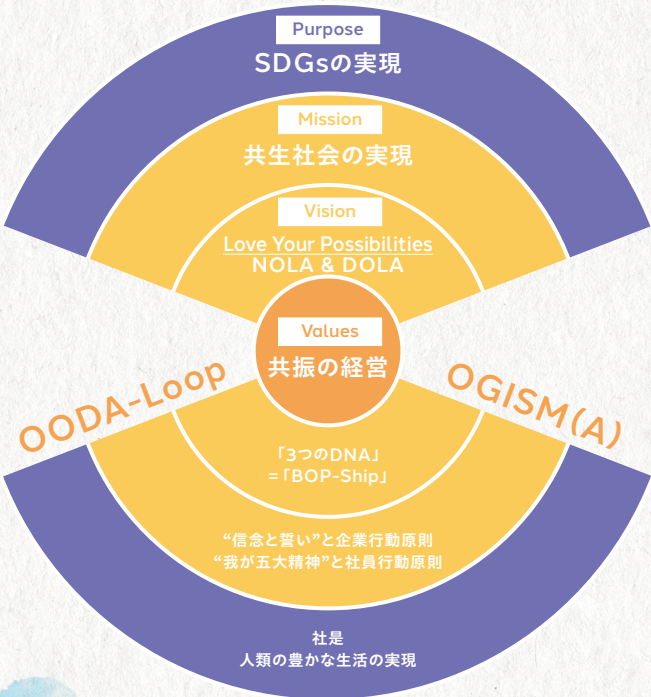
「Love Your Possibilities～なんでもできそう。いつでも、いつまでも。～」とは、これまでユニ・チャームがビジョンとして掲げてきた、「NOLA & DOLA (Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」で描いた「赤ちゃんからお年寄りまで、生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢を叶えたい」という想いを込めたコーポレート・ブランド・エッセンスです。

Values

―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)

➡ サステナビリティレポート2026 P.4

「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



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像



社内研修施設「ユニ・チャーム共振館」に展示されている「お客様からの感謝の声」

Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

価値創造の歴史

1961年～1980年代前半

女性の社会進出とモレへの不安

高度経済成長下で女性の社会進出が進む当時の日本では、ナプキンの「厚み」によって「モレに対する不安を解消」する商品が一般的でした。このような商品は、その厚みによって「動きにくい」という問題が生じていました。

薄型ナプキンで、動きやすさを実現

ユニ・チャームは、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。「動きやすさ」は、女性の社会進出の加速に大きく貢献しました。



1976年
生理用ナプキン
『チャームナプミニ』

女性の社会進出と育児の負担

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、育児負担の軽減は大きな課題となっていました。

日本の紙おむつの普及に貢献

優れた吸収力とお手頃価格によって、子育て世帯の負担軽減に貢献しました。日本における紙おむつの急速な普及のきっかけとなりました。



1981年
ベビー用紙おむつ
『ムーニー』

1980年代後半～1990年代前半

栄養バランスへの不安

当時のドッグフードは、肉なら肉、魚なら魚といった単一食材の「モノ(単一)タイプ」が主流でした。このような中、愛犬の健康を第一に栄養バランスを意識する飼い主が増えていました。

栄養バランスに優れたドッグフード

肉・魚・野菜などの食材を組み合わせ、栄養バランスに優れた「ミックスタイプ」を導入。その後のドッグフードにおけるスタンダードを確立しました。



1986年
ドッグフード
『フレッシュ 愛犬元気』

紙おむつを「つける」難しさ

当時の紙おむつの主流はウエスト部をテープでとめて「つける」テープタイプでした。しかし、赤ちゃんがつかまり立ちを始めると、寝かせた状態を前提とするおむつ替えは、育児の大きな負担となっていました。

「はかせる」おむつで負担を軽減

立ったまま足を通して「はかせる」パンツタイプの紙おむつは、誰でも簡単に交換できる簡便性と、赤ちゃんにとっての動きやすさを提供し、育児の負担軽減に貢献しました。



1992年
ベビー用紙おむつ
『ムーニーマン』

フェミニンケア

当時の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、機能面に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、就学や就業などに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1963年にフェミニンケアに参入しました。当時は生理用品に関するノウハウが乏しく、販路開拓は新興のスーパーマーケットに活路を見出すなど試行錯誤の連続でした。

ベビーケア

女性の社会進出を背景に、新たな社会課題となりつつあった育児に着眼し、1981年にベビーケアに参入しました。当時の日本では布おむつが主流であり、大量の洗濯は大きな負担となっていました。また、すでに販売されていた海外ブランドの紙おむつは、高価格の割に品質が伴わず、日本の家庭での使用は限定的でした。

このような状況に対し、当社は日本のニーズに合わせ、高品質でありながら一般的な家庭でも受け入れられる価格の紙おむつを開発し、育児習慣の変革に貢献しました。

ペットケア

1986年、当社は事業多角化の一環としてペットケアに参入しました。当時の日本におけるペットケア商品の市場規模はまだ小さかったものの、核家族化や高齢化によってペットが家族の一員として大切な存在となることを予見し、参入しました。

その後、犬・猫の種類や年齢ごとの特徴に合わせた健康を支えるフードと、清潔な室内飼育や快適な外出を支えるトイレタリー用品の提供を通じて、「人とペットの幸せな共生」というライフスタイルを創造する社会変革に貢献しました。



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

価値創造の歴史

1990年代後半～2000年代

進む高齢化と介護負担

高齢化の進行と少子化により、高齢者の介護負担が社会課題となりました。中でも「寝たきり」は、日本特有の問題でした。

「寝たきり」の増加抑制に貢献

ご本人が自分ではき替えることを促すことで「排泄の自立を通じた尊厳維持」という新しい考え方を浸透させ、日本における「寝たきり」の高齢者の増加抑制に貢献しました。



1995年
大人用紙パンツ
『ライフリー
リハビリ用パンツ』

日常的な紙おむつ使用への壁

当時のインドネシアでは、経済的な理由などにより、ベビー用紙おむつを日常的に使うことが難しいという課題が生じていました。

衛生的な生活と育児負担軽減に貢献

インドネシアの消費者が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ました。また、「1枚入り商品」の販売により、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。



2007年(インドネシア)
ベビー用紙おむつ
『Mamy Poko Pants
Standar』

2010年代

制限される愛犬との外出

愛犬との外出ニーズが高まる中、マーキングや粗相の不安が飼い主の悩みとなっており、外出を阻む課題となっていました。

ペットとの外出を楽しむ

巻くだけの使いやすい、オス犬の体形に特化したデザインが話題を呼び、周囲に配慮しつつペットとの外出を楽しむといった新たな飼育習慣の浸透に貢献しました。



2011年
犬用排泄ケア用品
『オス用
おしっこオムツ』

2020年代

消費財の環境負荷

当社が提供する商品の多くは使い捨てです。このため衛生的かつ簡便といったベネフィットを毀損することなく、自然環境への負荷を低減することは大きな課題でした。

「消費しない消費財」の提供を目指す

使用済み紙パンツから再生した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。現在は、使用・回収・リサイクル・再使用の循環(サーキュラーエコノミー)を社会実装し、「消費しない消費財」の提供を目指しています。



2022年
大人用紙パンツ(紙おむつ)
『ライフリー 横モレ安心
テープ止めRefF』

ウェルネスケア

急速な高齢化を見据え、1987年にウェルネスケアに参入しました。当時の日本では「寝かせておいてあげることがやさしさ」という長年の社会的な認識から、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」の高齢者が発生していました。

「排泄の自立」による介護されるご本人の尊厳維持と、介護する人の負担軽減を目指して当社が掲げた「寝たきりゼロを目指して」というスローガンは社会現象になりました。

グローバル進出

日本国内の人口減少による市場の成熟化を予見し、当社は著しい経済成長が見込まれるアジアを重点地域に位置づけ、1980年代よりグローバル展開を開始しました。また、1990年代後半からは、これを加速させた一方、アフリカや南米、北米へも進出しています。

各国・地域の経済環境や生活習慣に合わせた商品・サービスは、世界中のあらゆる地域で高い評価を得ており、現在、日本以外の地域での売上高は約60%にまで拡大しています。

SDGsの実現に向けて

当社は、2020年度より「SDGsの実現」に貢献することをパーパス(存在意義)に掲げています。これは、当社の事業活動そのものが社会課題の解決と直結しており、「社会課題の解決=当社の成長」と考えているためです。

また、世界共通の目標をパーパスに採用することで、国籍や文化など背景の異なる世界中の社員間で、認識の齟齬が発生しにくくなります。これにより、社員のエネルギーを分散させることなく最大限に活かせると考えています。



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

価値を生むための強み

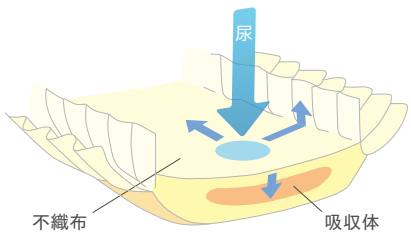
基盤の強化

データ

ニーズに応えるための独自技術

ユニ・チャームは、不織布・吸収体の加工・成形技術をコアに、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・サービスを提供するパーソナルケア事業（ウェルネスケア、フェミニンケア、ベビーケア）と、ペットとの暮らしをより豊かにする商品・サービスを提供するペットケア事業（ペットケア）を展開しています。このコア技術を磨き続けることで、生活者自身も気づいていないニーズの解決につながる価値の創造に挑み続けています。

パーソナルケア事業編



当社が提供する紙おむつや生理用品は、尿や経血といった水分を素早く吸収し、閉じ込めて逃がさないことが使い心地を大きく左右します。

こうした商品は、肌ざわりがよく水分を素早く引き込む「不織布」と、水分を閉じ込める「吸収体」の組み合わせによって作られています。当社は、この「不織布」と「吸収体」の加工・成形技術をコアに、お客様のすべてのライフステージにおいて、身体的・心理的な「不（不快、不便、不衛生）」を解消する商品・サービスを提供しています。

Case1 ベビー用紙おむつ

- 敏感な赤ちゃんの肌のトラブルが心配
- 低月齢期のゆるゆるうんちの広がりが肌への付着が不安
- 装着の難しさに起因するモレが心配

『ムーニー 低刺激であんしん』

- 2層構造のシートにより、うんちの水分を肌に接しない下層で吸収。ゆるゆるうんちの広がりが肌への付着を低減するので、赤ちゃんの敏感な肌に安心です。
- 有害物質を含まない無添加（香料・ラテックス・合成着色料不使用）素材を表面シートに採用。アレルギーテスト実施済み*1のため、安心感を提供します。
- 赤ちゃんのおしりの位置を合わせる「おしりガイド」の搭載により、育児初心者の方でも正しく装着できます。

*1 すべてのお客様にアレルギーが起らないわけではありません。



Case3 マスク

- ウイルス飛沫や花粉をしっかりと防ぎたい
- 顔に触れるので、やさしい肌ざわりのマスクを使いたい
- 長時間マスクをつけていると耳が痛くなる

『ユニ・チャーム 超快適マスク 極上耳ごこち』

- 独自構造で鼻や頬にスキマをつくらず、静電気をまとったフィルタでウイルス飛沫や花粉の侵入を防ぎます。
- 肌に触れる面にシルク配合の不織布を使用することで、快適なつけ心地を実現しました。
- 不織布の耳かけで長時間つけても、耳が痛くなりにくい構造です。



Case2 生理用ナプキン

- 日中も、安心感のあるショーツ型ナプキンを使用したい
- 外出時のショーツ型ナプキンの交換は、ズボンや靴を脱ぐ必要があるのが不便

『ソフィ おでかけ交換ショーツ』

- サイドのミシン目をやぶり、テープをはる独自の「交換テープ構造」により、狭いトイレの中でもズボンや靴を脱がずに交換が可能です。
- 何度でもはり直し可能なテープで、お好みのフィット感に調整できます。



Case4 大人用紙パンツ（紙おむつ）

- 健康管理のためにも外出したい
- 紙パンツがこわついて歩きにくい
- 紙パンツをはいていることを周囲に気づかれずに外出を楽しみたい

『ライフリー 歩くのらくらく うす型パンツ』

- 骨盤まわりを支え、足腰の負担を軽減する、特許を取得した独自設計*2です。
- 足の動きに合わせて吸収体に変形し、自然な歩行を妨げない形状を実現します。（特許取得済み*3）
- 伸縮・非伸縮不織布を組み合わせた独自の加工技術により、スリムで身体にフィットしスムーズな動きを実現します。



*2 前側は股下側に凸に湾曲させ、後側はウエスト端部側に凸に湾曲させた胴回り伸縮フィルム配置構造。
*3 吸収体に斜め方向に配置された低繊維量部があり、低繊維量部が伸縮領域と重なる吸収体構造。



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

ニーズに応えるための独自技術

ペットケア事業編

ペットケア事業では、パーソナルケア事業で培った技術を活用し、清潔で快適な生活を支えるトイレタリー用品や、ペットのライフスタイル(種類、年齢、健康状態など)に合わせて細かくセグメンテーションしたペットフードを提供しています。これらを通じて、ペットと人が健康かつ衛生的に共生できる社会の実現を目指しています。

Case1 犬用ペットシート

犬は一度排尿した場所での排尿を嫌がるので、あまり汚れていなくても交換せざるを得ない

ペットシートの交換などのトイレケアに時間がかかる

環境のためにも1枚のシートをできるだけ有効活用したい

『デオシート キレイパッド』

- ・排尿跡に貼るだけでシート丸ごとの交換が不要になるため、忙しい時でも簡単にケアできます。
- ・シート全体を毎回交換する必要がないため、ごみの削減に貢献します。
- ・製造工程で発生する不織布の端材(カットロス)を活用しています。



Case2 猫用システムトイレ

猫の排尿後のおいが気になる

トイレケアにかかる時間を短縮したい

ごみが多い

『デオトイレ』

- ・サンドとシートそれぞれで、ニオイ菌を99.9%*1抑制し、無菌レベル*2においません*1,3。
- ・サンドとシートの2層構造であり、シートは週1回、サンドは月1回の交換で済むため、ごみが少なく*4、手入れも簡単です。

- *1 ニオイ菌とは尿からアンモニアを発生させやすい菌のこと。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。
- *2 ニオイ菌の検出限界以下まで抑制すること。
- *3 猫1頭(体重8kgまで)の『デオトイレ』使用時。便を取り除いた場合。外部機関におけるアンモニア濃度試験を実施、また、臭気判定士による臭気強度評価を実施。
- *4 固まるタイプの紙砂®を使用した場合と比べて、1ヵ月で約51%のごみを削減。



Case3 猫用ドライフード

食事の吐き戻しが辛そう

食事の吐き戻しの掃除が大変

食事を吐き戻してしまうので栄養が十分に摂れているか心配

栄養や健康に配慮したフードを食べさせたい

『AllWell』

- ・独自の食物繊維配合技術により、お腹の中で粒が素早く崩れて消化するので食事の吐き戻しを軽減*5します。
- ・「子猫用」「高齢猫用」「肥満が気になる猫用」など、ライフステージや健康ニーズに応えるラインアップを拡充しています。

*5 軽減効果は猫によって個体差があります。病気に由来する嘔吐に効果があるものではありません。



Case4 猫用おやつ(副食)

床や手を汚さずにおやつを与えたい

おやつを与えながらコミュニケーションを取りたい

食べている様子を撮影したい

『銀のスプーン にゃんspoon』

- ・猫専用設計のスプーン容器により、こぼれにくく、食べやすいデザインです。
- ・片手で持つだけなので手軽に与えることができます。
- ・毛玉ケア*6や腎臓の健康維持*7など、健康ニーズにも応えるラインアップを拡充しています。

- *6 食物繊維の力で便とともに自然に排泄することを助けます。
- *7 リン・ナトリウムを調整した栄養設計。



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

ユニ・チャームが提供する商品・サービス

パーソナルケア事業 ウェルネスケア

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
- 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
- AIを活用したサイズ診断

→ P.47 ウェルネスケア (パーソナルケア事業)



→ P.60

パーソナルケア事業 フェミニンケア

主な商品

- 生理用ナプキン • 生理用タンポン
- 生理用ショーツ • おりものシート
- 尿吸収ライナー • パーソナルウェットティッシュ
- 化粧用コットン • フェイシャルタオル

主なサービス

- 生理・体調管理アプリ
- 初潮教育・月経教育
- 生理用品の常備品化

→ P.49 フェミニンケア (パーソナルケア事業)



ペットケア事業 ペットケア

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
- アニマルヘルスケア用品

主なサービス

- ペットとの暮らしに関する情報提供
- ペットのQ&Aサービス

→ P.45 ペットケア (ペットケア事業)



パーソナルケア事業 ベビーケア

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 • おしり洗浄液
- 母乳パッド

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

→ P.51 ベビーケア (パーソナルケア事業)



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



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

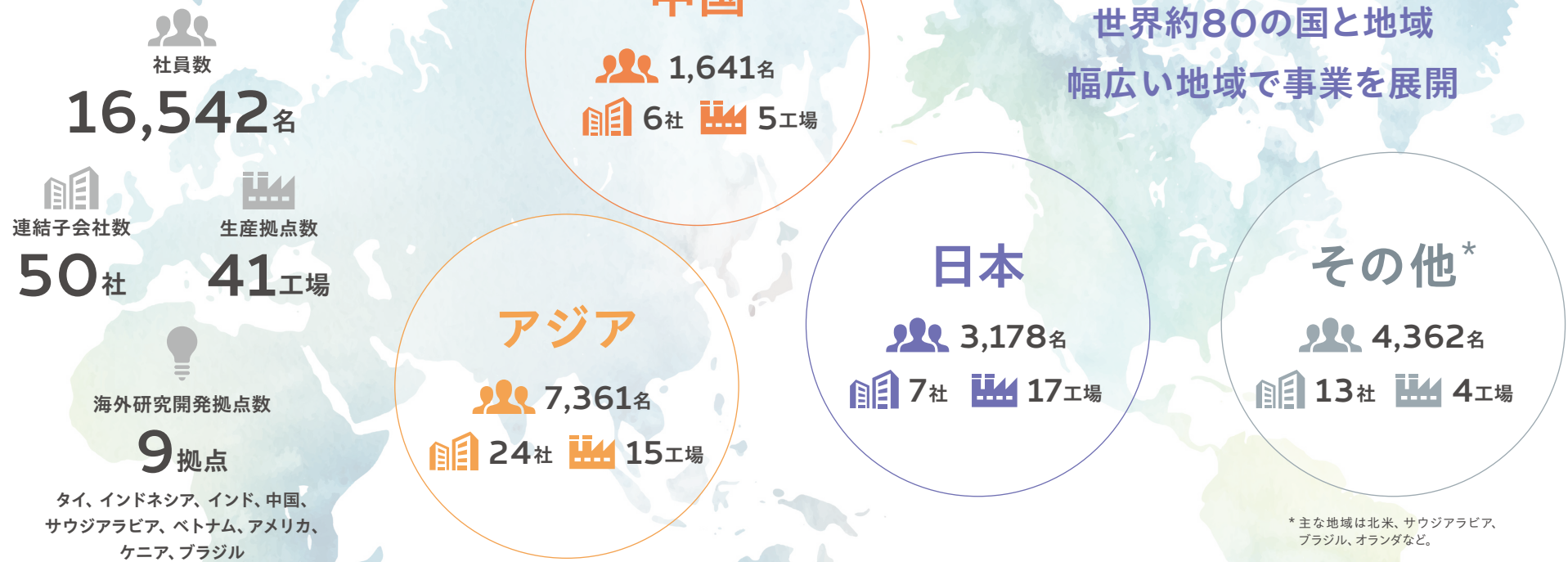
目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

ユニ・チャームの海外展開(2025年度)



Contents

これまでの歩み

- 9 価値創造の歴史
- 11 ニーズに応えるための独自技術
- 13 ユニ・チャームが提供する商品・サービス
- 14 ユニ・チャームの海外展開
- 15 ユニ・チャームの全体像

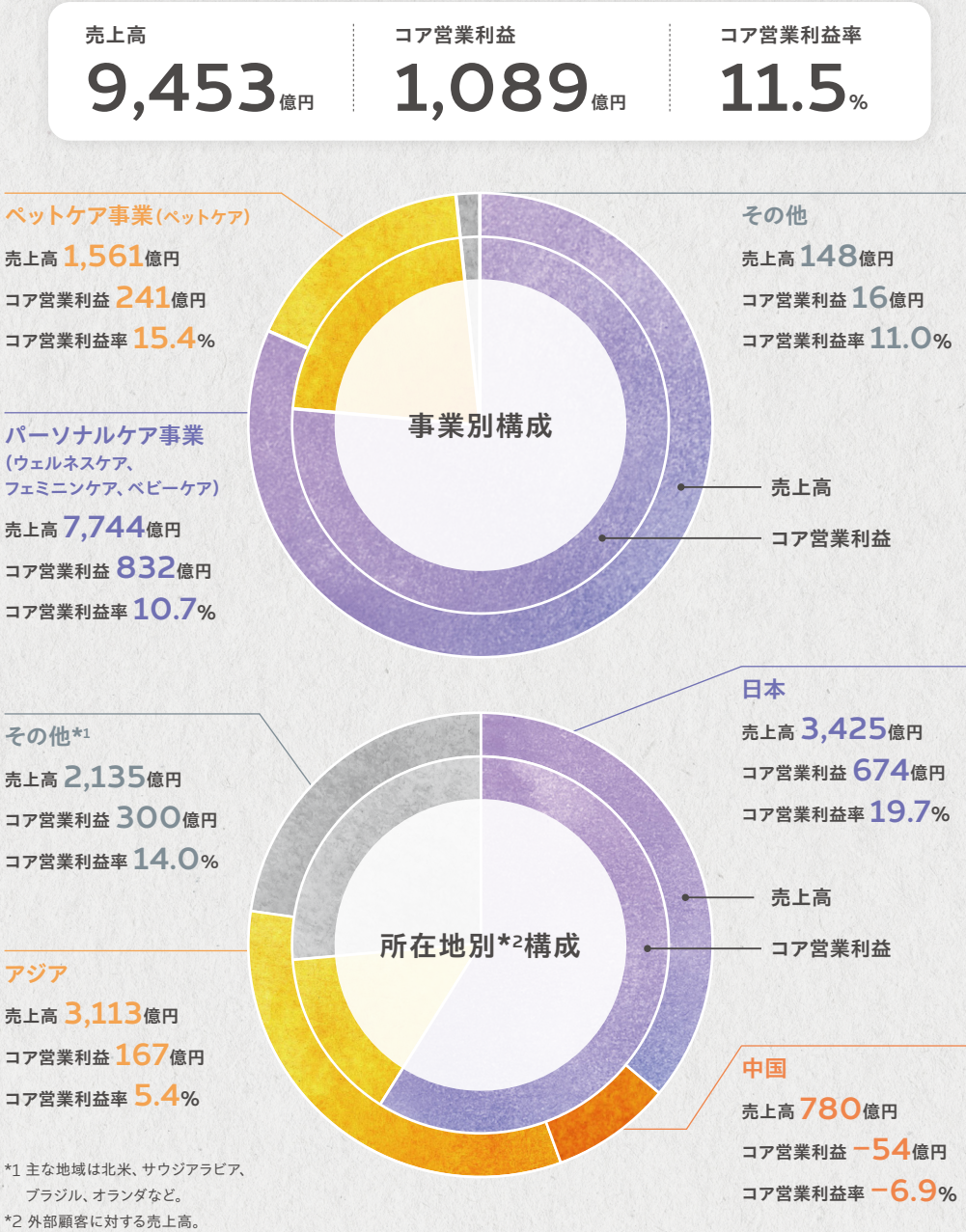
目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

ユニ・チャームの全体像 (2025年度)



創業 1961 年

2026年2月で
創業65周年を迎えました

不織布・吸収体事業

世界第 3 位 アジア第 1 位

(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
2025年1月～2025年12月 累計販売金額シェア。

海外売上高比率

64.2%

時価総額

1兆6,669 億円

(2025年12月30日時点)

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

56.1%

女性管理職比率

27.8%

日本18.0%、海外35.3%

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

89.8%

CO₂排出量

6,050.1 千ton

2021年度比13.1%削減



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

基盤の強化

データ



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。～」

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けた ロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

基盤の強化

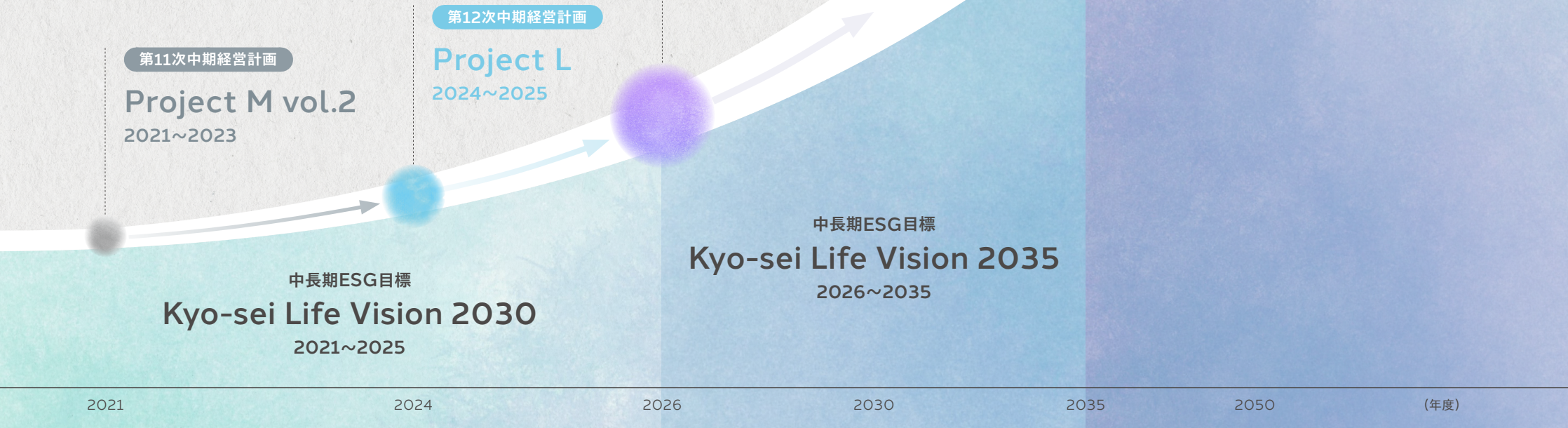
データ

目指す姿の実現に向けたロードマップ

ユニ・チャームは、「共生社会」の実現に向けて、中長期ESG目標と中期経営計画を策定・実行しています。

2025年度までに、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」と、第11次中期経営計画「Project M vol.2」、第12次中期経営計画「Project L」を推進しましたが、2026年度より新たに中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」と、第13次中期経営計画「Project Renaissance」を始動しました。

ここでは中長期ESG目標の策定プロセスと指標・目標を示すとともに、これまでの中期経営計画の振り返りと「Project Renaissance」の概要について説明します。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

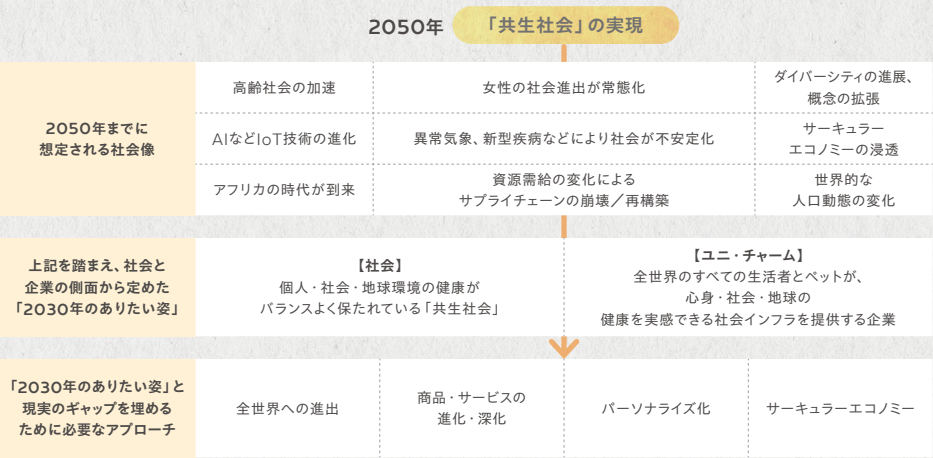
中長期ESG目標

Kyo-sei Life Vision 2030

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」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と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つの分野に整理した上で、絶対価値を追求する視点に基づいて、それぞれの指標・目標を設定しました。



Kyo-sei Life Vision 2030 策定プロセス

Phase 1

重要課題の特定

1

課題の抽出
多くの文献ソースから、当社の価値創造に関わりがある社会課題等を抽出。

2

自社視点評価の実施
取締役、執行役員、本部長、関係会社社長など約900名にサーベイを実施。

3

社外視点評価の実施
56団体にサーベイへの参画を依頼し、32団体より回答を受領。

4

執行役員とのワークショップ
2050年に想定される社会像や目指すべき方向性について意見を収集。

5

重要課題の特定
「2030年のありたい姿」と必要なアプローチをまとめ、重要課題を特定し、ESG委員会にて承認。

Phase 2

重要課題に紐づいた指標および目標の策定

1

ESG調査機関および他社ベンチマーク調査の実施

2

各ブランド戦略の方向性との照合

3

本部長・部長クラスとの意見交換の実施

4

指標・目標初期案の作成

5

マーケティング部門および開発部門との討議

6

指標および目標の確定

7

ESG委員会にて承認



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

中長期ESG目標

Kyo-sei Life Vision 2035

これまでの活動の進捗と地球や社会の変化を踏まえ、重要取り組みテーマと目標を見直し、2026年、新たに「Kyo-sei Life Vision 2035」を始動しました。見直しに際しては、ステークホルダーの皆様からのご意見やアドバイスを踏まえ、以下の3点を重視しました。

① 重要取り組みテーマの見直しと指標・目標の定量化

社内外のステークホルダーとの対話を通じて、重要課題（マテリアリティ）の優先度を見直し、事業活動との連動性をさらに高めるべく、重要取り組みテーマを20項目から16項目へと再編。より具体的で定量的な指標と目標に修正。

② 「Kyo-sei Life Vision 2030」と「環境目標2030」をひとつに統合

「Kyo-sei Life Vision 2030」と並行して推進してきた、自然環境問題に特化した「環境目標2030」を統合。

③ 全社員での取り組みを加速

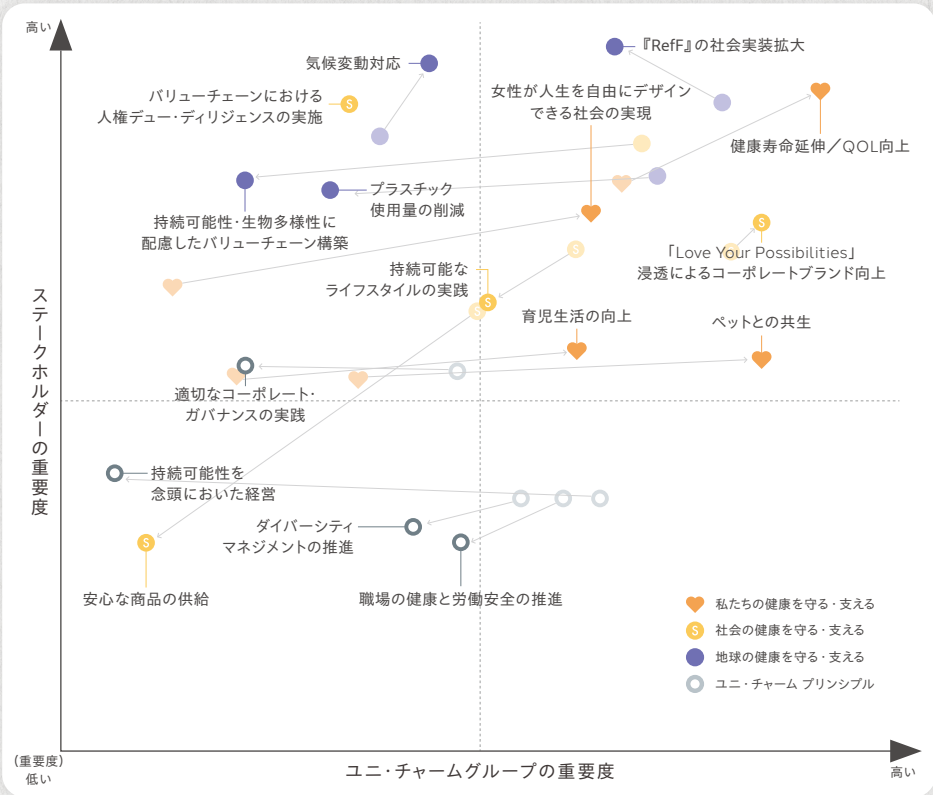
2023年より全社員の人事評価指標に導入しているESG項目を、2026年度より、「Kyo-sei Life Vision 2035」の重要取り組みテーマと紐づけ、全社目標を部門ごと、さらには課やグループといった最小マネジメント単位、そして個人目標へと連携させることで、取り組みを加速。

Kyo-sei Life Vision 2035 策定プロセス

Phase 3 重要課題と目標の見直し

- 1 自社視点・社外視点の進捗評価
- 2 ESG委員会での討議
- 3 重要課題の再定義
- 4 関連部門との討議
- 5 指標および目標の確定
- 6 ESG委員会にて承認

重要課題マトリックス



サステナビリティ推進体制

当社では、サステナビリティマネジメントを着実に実行すべく適切な体制を構築しています。具体的には、社長執行役員を委員長とするESG委員会を年4回開催し、サステナビリティ全般およびガバナンスに関する方針や活動内容について審議・決定し、その進捗状況のモニタリングを行います。ESG委員会には、取締役や執行役員といった経営層に加えて、営業部門や開発部門、マーケティング部門、コーポレート部門、国内外の連結子会社の責任者が出席することで、決定したサステナビリティ関連の諸活動を迅速に実行できる体制を構築しています。なお、ESG委員会での審議・決定内容については、取締役会に年1回以上報告しています。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

中長期ESG目標

Kyo-sei Life Vision 2035 指標・目標

私たちの健康を守る・支える

→ P.44

重要取り組み テーマ	指標	中長期目標	
		目標	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・サービスの提供	2024年を100として198	2035年
	・ユニ・チャームグループの排泄ケア用品使用者数		
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・サービスの提供	2024年を100として190	2035年
	・ユニ・チャームグループの犬専用紙おむつ使用頭数		
	・ユニ・チャームグループの犬用・猫用副食利用頭数	2024年を100として415	
女性が人生を自由に デザインできる 社会の実現	女性が、人生を自由にデザインできる社会の実現に貢献する商品・サービスの提供	2024年を100として170	2035年
	・ユニ・チャームグループの女性関連用品使用者数		
育児生活の向上	赤ちゃん和家人が、すこやかに、かつ、ほがらかに暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの提供	2024年を100として103	2035年
	・ユニ・チャームグループのベビーケア用品使用者数		

社会の健康を守る・支える

→ P.57

重要取り組み テーマ	指標	中長期目標	
		目標	目標年
「Love Your Possibilities」 浸透によるコーポレート ブランド向上	ユニ・チャームグループの商品・サービス使用による「信頼」イメージ	27%	2035年
	ユニ・チャームグループの商品・サービス使用による「安心」イメージ	23%	
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	50%	2035年
バリューチェーンに おける人権デュー・ ディリジェンスの実施	バリューチェーンにおける重大な人権違反の発生件数	発生ゼロ	毎年
安心な商品の供給	お客様相談センターのお客様対応満足度	85%以上	毎年

地球の健康を守る・支える

→ P.60

重要取り組み テーマ	指標	中長期目標	
		目標	目標年
『RefF』の 社会実装拡大	『RefF』商品展開数(自社+他社コラボ)	30件以上	2035年
	紙パンツリサイクル取り組み自治体数	20自治体	
気候変動対応	原材料調達時CO ₂ 排出量削減	売上原単位で2021年から37.5%削減	2035年
	製造時CO ₂ 排出量削減	売上原単位で2021年から63.1%削減	
	使用済み商品廃棄処理時CO ₂ 排出量削減	売上原単位で2021年から37.5%削減	
持続可能性・ 生物多様性に 配慮した バリューチェーン構築	バルブ、パーム油の原産地(国・地域)トレーサビリティ確認	100%	2035年
	認証バルブ(PEFC・CoC認証)の拡大	100%	
	認証パーム油(RSPO)の拡大	100%	
プラスチック使用量の 削減	包装材における使用量削減	2022年から30.0%削減	2035年
	使用済み商品廃棄方法啓発	グループ全社で展開	
	販促物にリサイクル以外のプラスチックは使用しない	達成	

ユニ・チャーム プリンシプル

→ P.70

重要取り組み テーマ	指標	中長期目標	
		目標	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	主要ESG評価 最高レベル獲得	毎年
適切なコーポレート・ ガバナンスの実践	重大なコンプライアンス違反件数	発生ゼロ	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	30%以上	2035年
	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	90%以上	
職場の健康と 労働安全の推進	死亡災害、労働能力損失災害の発生件数	発生ゼロ	毎年

→ サステナビリティレポート2026 P.19

Kyo-sei Life Vision 2035が貢献するSDGs



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

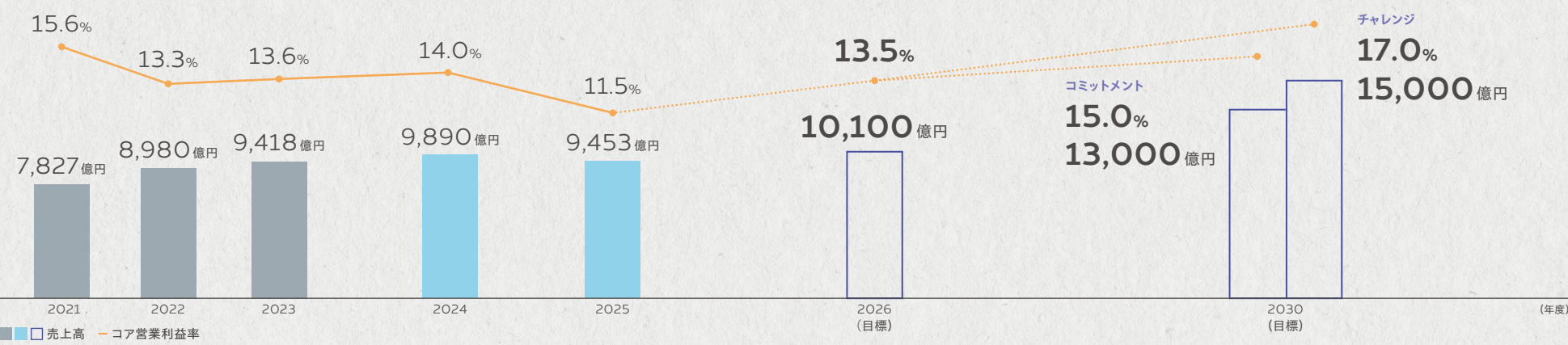
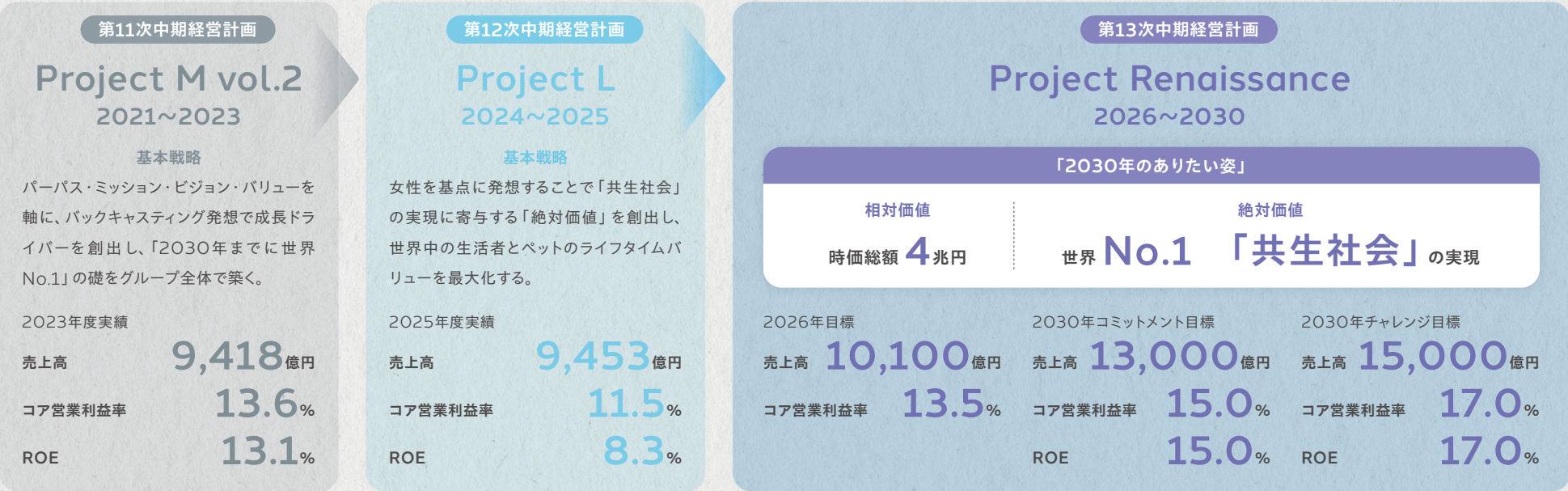
基盤の強化

データ

中期経営計画

これまでの歩みと2030年に向けて

ユニ・チャームは、2024年から2026年までの3ヵ年を対象としていた第12次中期経営計画「Project L」を2025年で打ち切り、「2030年のありたい姿」を起点としたバックキャスティングにより、2026年から2030年までの5年間を対象とする第13次中期経営計画「Project Renaissance」を策定しました。本計画を通じて、第12次中期経営計画で残された課題を解決すると同時に、積み上げてきた成果を基盤にさらなる成長を実現します。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

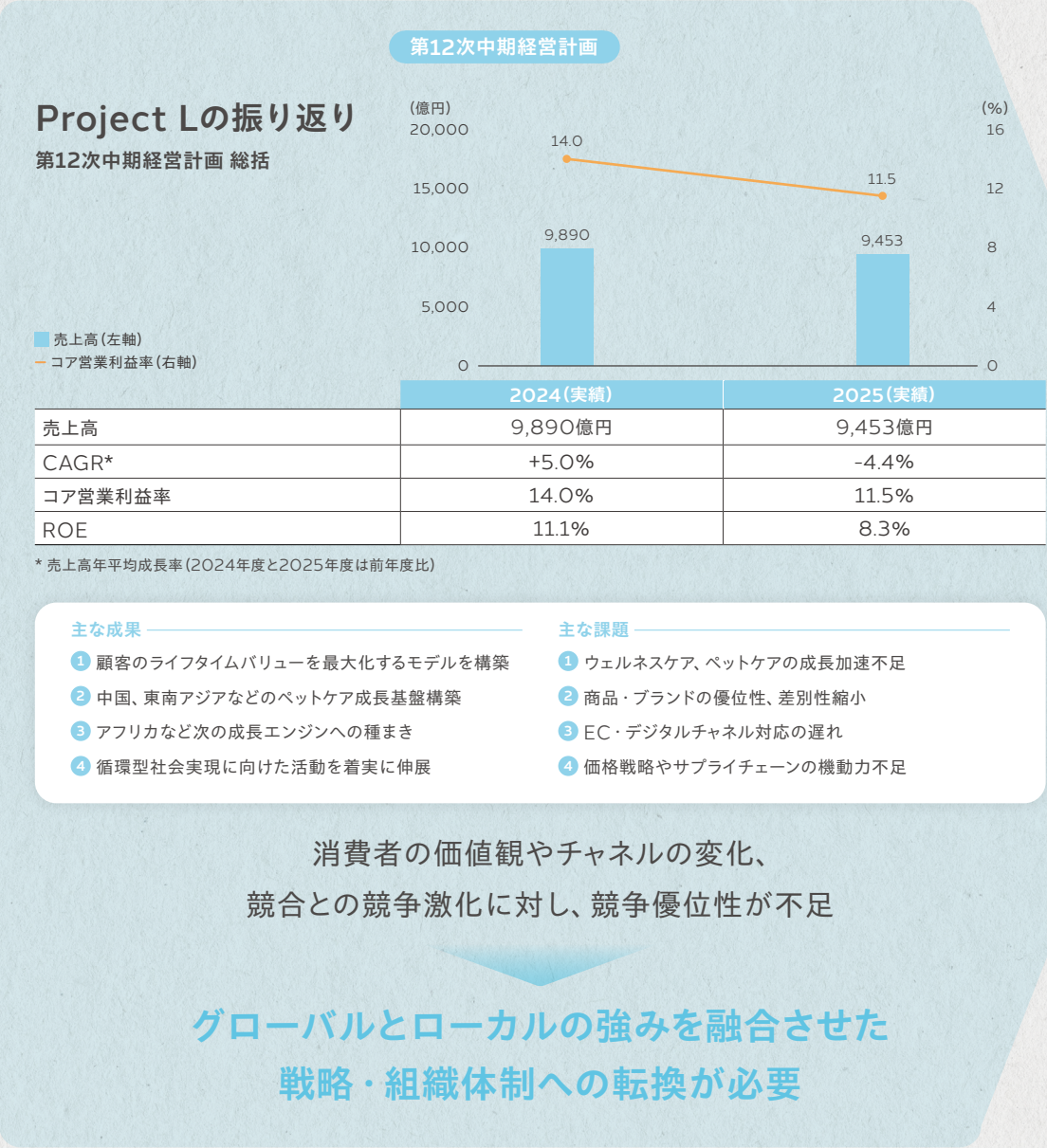
価値を生むための強み

基盤の強化

データ

中期経営計画

第12次中期経営計画の振り返りと、第13次中期経営計画の概要



第13次中期経営計画

Project Renaissanceの柱

3つのR

第12次中期経営計画での成果と課題を踏まえて、2026年から2030年までの5年間を対象とする第13次中期経営計画「Project Renaissance」を策定しました。

第13次中期経営計画は、「Renaissance(回帰)」「Rebirth(新生)」「Resonance(共振)」という「3つのR」を柱として構造変革を推進します。

Renaissance

AI×感性が導く「人間中心」への回帰

Rebirth

新興市場を制する「脱・製造業」への新生

Resonance

顧客・社会と「共振」し、「共創価値」を最大化



Contents

これまでの歩み

目指す姿

- 17 目指す姿の実現に向けたロードマップ
- 18 中長期ESG目標
- 21 中期経営計画

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

中期経営計画

第13次中期経営計画「3つのR」による構造変革

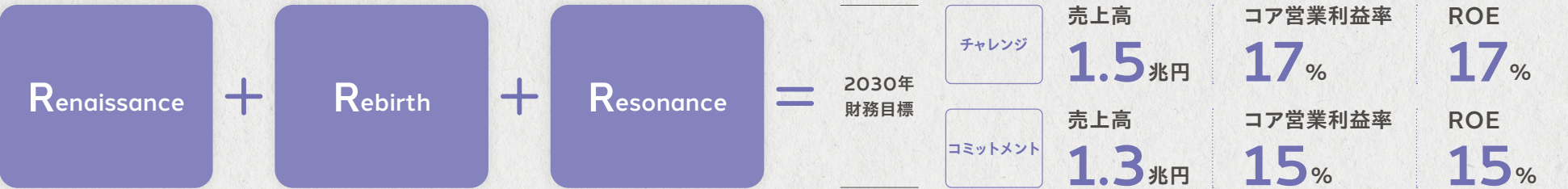
第13次中期経営計画は、過去の延長線上にある成長を目指すものではありません。創業以来の成功体験をゼロベースで再構築し、AIと人間の感性を融合させた「3つのR」による構造変革を断行することで、非連続な成長軌道へと回帰する構造変革計画です。この変革を強力に推進するため、2026年1月に全社横断プロジェクト「MURP (Make Unicharm

Renaissance Project)」を始動しました。MURPは、社長執行役員自らがオーナーシップを執り、SBU (Strategic Business Unit／戦略的事業単位)や機能部門の壁を越え、「データ戦略の司令塔」や「知見のハブ」として組織横断的な役割を発揮することで、グループ全体の変革を加速させます。

「3つのR」によるライフタイムパートナーへの変革

Renaissance AI×感性が導く 「人間中心」への回帰	AI活用で人の痛みや不快に寄り添い、潜在的不快を解消し、ヒットの再現性を最大化	- SBU制への移行で俊敏な「OODA-Loop」を実現 - SBU横断のデータ基盤で、「ライフサイクルインサイト」による競争優位性を確立 - AIを活用した「守・破・離」の考えに基づく意思決定で戦略実行スピードを加速 - 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』を起点とした顧客との接点・深層心理の理解と領域拡張	→ P.34 ネットワークの力(社会関係資本)>マーケティング → P.35 ネットワークの力(社会関係資本)>DX	他社が模倣できない 「絶対価値」の創造
Rebirth 新興市場を制する 「脱・製造業」への新生	OEM／ODM活用による「最適生産」へ転換。圧倒的なスピードとコスト競争力で新興国の成長(ボリュームゾーン)獲得	- 成長の牽引役であるベットケア、ウェルネスケアへ継続的に資源を集中する事業ポートフォリオ改革 「社会貢献」と「事業成長」の好循環によるグローバルサウスの展開加速 - OEM／ODMの戦略的活用と、AI・データ連携による圧倒的なスピード・コスト競争力の実現とサプライチェーン改革	→ P.45 事業戦略>ベットケア(ベットケア事業) → P.47 事業戦略>ウェルネスケア(パーソナルケア事業) → P.55 インドにおける生理用品を通じた社会課題解決 → P.31 モノづくりの力(製造資本) → P.40 資金創出の力(財務資本)－CFOメッセージ－	新興市場での 「シェア向上」と 「収益改善」両立
Resonance 顧客・社会と「共振」し、 「共創価値」を最大化	「Love Your Possibilities」に基づき社会課題解決を成長エンジンへ昇華	- 事業の核に「Love Your Possibilities」の思想を据えることで、顧客との強い絆を構築 - 地球の未来を守ることにつながる『RefF』商品の拡張により、グローバルで「Love Your Possibilities」を体現するブランドイメージを確立	→ P.60 『RefF』の社会実装拡大	企業価値(PBR)の 最大化と持続的成長

MURPにより変革を加速



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本) —CFOメッセージ—

基盤の強化

データ



インドの農村部で月経教育をする様子

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本) —CFOメッセージ—



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
- CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

価値創造モデル

ユニ・チャームは、国際統合報告評議会(IIRC)が定義した「6つの資本」(人的資本、製造資本、知的資本、社会関係資本、自然資本、財務資本)を「6つの力(経営資本)」として適切に活用した事業活動を通じて、社会課題や自然環境問題を解決することで価値を創造し、「共生社会」の実現へ貢献することを目指しています。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

個の力(人的資本)

個の力(人的資本)

ユニ・チャームの価値創造とは、言語化されていない消費者ニーズを探りあて、新たな商品・サービスを生み出し、これを安定した品質と供給量を維持しながら製造・販売し続けることに他なりません。そして、当社では価値創造の源泉は、“人”にあると考えています。「社員一人ひとりの力」と、これを活かす「組織の力」の2つを同時に強化することが、当社の継続的な成長を支えています。

また、約80の国・地域で事業を展開し、多様な社員が働いていることから、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が不可欠です。さらに当社では、成果は「計画」と「実行」の掛け算で決まると考えています。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する、当社独自のマネジメントモデル「共振の経営」を、すべての職種・階層で推進しています。

2025年度実績

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

56.1%

人材育成プラットフォーム
「KYOSHIN」
導入国・地域数

17の現地法人

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

89.8%

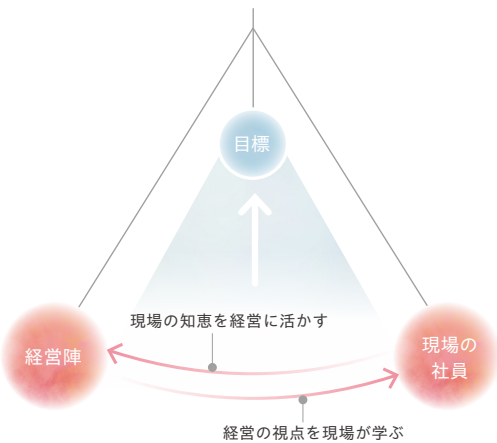
共振の経営

「共振の経営」とは、社員一人ひとりが革新の震源となり、個々の振動が会社全体でより大きく共鳴し合い、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マネジメントモデルです。

「共振の経営」を実践することで、経営陣は現場発の鮮度の高い情報に多頻度で接触でき、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に

理解を深め、目的や目標をしっかりと共有することで、厳しくも心地よい一体感が醸成されます。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。

下記に記載する「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、「社員一人ひとりの力」と「組織の力」の最大化につなげています。



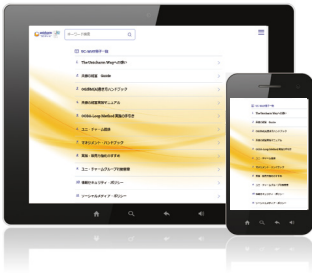
“価値観の共有”

「The Unicharm Way」の浸透

「共振の経営」を推進するためには、当社の価値観や考え方、行動原則をグループ全体に浸透させることが重要です。このため、当社の価値観、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」を世界中の社員で共有・活用しています。従来はシステム手帳形式でしたが、2021年度にアプリケーションに移行し、9言語で運用することで、世界中の社員がいつでもどこでも参照できる環境を整えています。

「The Unicharm Way」は、社員一人ひとりが日々の業務で活かすことはもちろん、上司から部下への指導やミーティングなど、活用する場は多岐にわたります。すべての社員が毎日の業務で活用し、意思決定の拠り所としています。

また、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」を2020年度より導入し、2025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」はSAP社が提供する「SuccessFactors」をベースに、当社の人材育成方針に則してカスタマイズしたもので、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。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

個の力(人的資本)

価値創造に最も重要な、実行力と徹底力を強化する

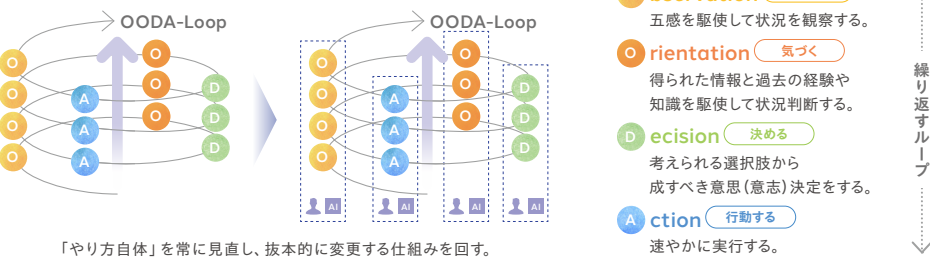
「OODA-Loop」メソッド

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)」に移すという一連の流れを、ループを描くように繰り返しながら「やり方自体」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行える人材を育成しています。

2026年度からは、この「OODA-Loop」にAIを組み込んだ「OODA-Loop with AI」へと進化させる予定です。AIが示すデータやアドバイスを人の感性や現場の知恵で解釈し、より高度な意思(意志)決定へと昇華させます。

「OODA-Loop」メソッドの考え方



自律的な成長を加速 週次スクラムミーティング

「OODA-Loop」メソッドの運用で重要なことのひとつに「週次スクラムミーティング」があります。このミーティングは、課やグループといった最小マネジメント単位である「スクラム」のメンバーが一堂に会し、「OODA-Loop」に基づいて議論を行うもので、毎週1回実施します。スクラムメンバー全員の英知を結集したミーティングを継続することで、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。

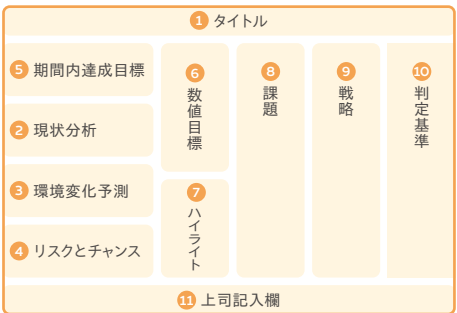
戦略策定の標準化 OGISM(A)表

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)の流れで整流化し、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、戦略立案を通じて現場のコミュニケーションを質・量双方で高めることにつながり、当社らしい価値創造に大きく貢献しています。

OGISM(A)表



フレームワークの解説

- Objectives(期間内達成目標)
- Goals(数値目標)
- Issues(課題)
- Strategies(戦略)
- Measures(判定基準)
- Action Plan(アクションプラン)

目的と効果

- 戦略策定の思考プロセスを標準化し、全社員の計画立案能力を底上げする。
- 組織内のコミュニケーション効率を劇的に高める。

全世界で約1,300のスクラムで実施

(日本：約500、海外：約800)



金曜日

- リーダーが記入したOODA-Loop Formを配信
- メンバーは次週の行動計画を30分単位で作成



月曜日

- 週次スクラムミーティングで行動計画を共有、議論し、必要に応じ修正



毎日

- 各自がアクションプランに基づき活動
- リーダーは進捗を把握、適時アドバイスを実施



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
個の力(人的資本)

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社員の力が“共振”し、大きな力となります。

「共振の経営実践会議」は、2003年8月の開始から2025年度末までに1,052回開催しています。

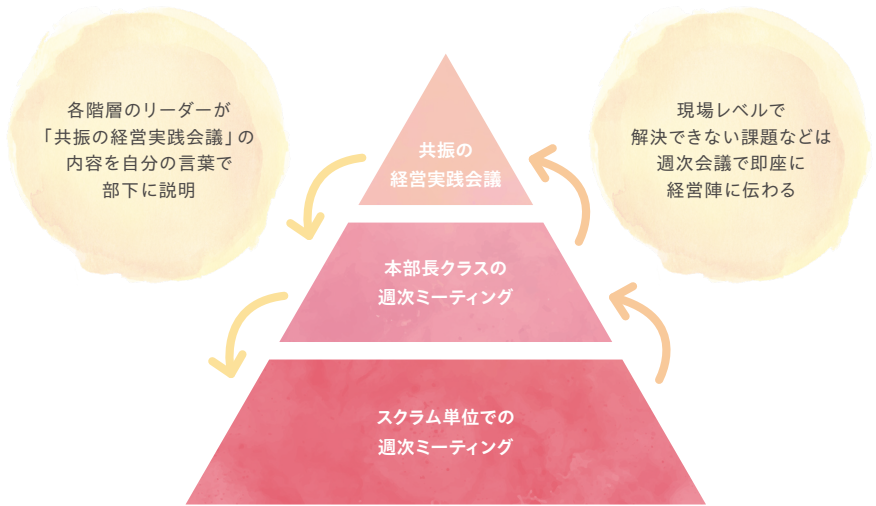
Global OODA Caravan

「Global OODA Caravan」は、社長執行役員と現場で活動する社員が膝を突き合わせて対話をするプロジェクトです。担当業務を通じて「2030年までに世界No.1」という当社の目標に如何にして貢献するかを社員一人ひとりが発表します。その想いに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、目標達成に向けた意欲向上につなげます。この取り組みは、2022年に開始し、2025年末までの4年間に14の国・地域で24回実施し、のべ800名以上の社員が参加しました。2025年度は韓国現地法人の亀尾工場と、日本の本社事務所、伊丹工場、静岡工場で開催し、2026年も継続しています。



「Global OODA Caravan」での記念撮影(韓国)

「共振の経営実践会議」を起点とした週次の“共振”サイクル



Voice

参加した社員の声(韓国)

LG Unicharm Co., Ltd.
Yang JaeYong

「Global OODA Caravan」への参加は、「2030年までに世界No.1」に向けた私自身の目標を再確認するとともに、必達を決意する貴重な機会となりました。目標達成に向けて、現在は設備改善や保全対策の強化、省エネ推進など、データに基づいた業務の深化と、将来の競争力の源泉となる社員のAIリテラシー向上に向けた育成カリキュラムの変革に注力しています。今後も工場の進化を通じて「2030年までに世界No.1」の達成に貢献します。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

個の力(人的資本)

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

統合レポートを読む会

当社では2021年度より、グループ全社で「統合レポートを読む会」を実施しています。最小マネジメント単位であるスクラムごとに開催しており、参加者による音読やリーダーの解説、議論を組み合わせることで、深い理解と浸透を図っています。

当社が統合レポートの中核読者として「社員」に焦点を当てるのは、統合レポートが社員の心に火をつけるものでなければ社外のステークホルダーの心にも響かないと考えているためです。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、当社が志向する「共生社会」の実現への共感を高め、全員のベクトルを合わせることを目的としています。

この活動を通じて、経営戦略と担当業務とをつなげてオーナーシップを醸成し、さらに長期的な視点に基づく「自律的な判断力」を育むなど、社員の育成と自律的な組織力向上に活かしています。



「統合レポートを読む会」の様子(ベトナム)

「統合レポートを読む会」の進め方



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中継して行い、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、全社員が具体的な事例を学びます。2025年度は、各国・地域の代表16チームが発表し、日本の「ALL JAPAN一丸でベビーケア収益改善プロジェクト」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(日本)

ユニ・チャーム株式会社
竹田 和真

「The Unicharm Awards」でゴールド賞を獲得できたことを、心から誇りに思います。今回の成果は、物流費や原価の高騰、少子化による市場縮小といった困難な課題に対し、『マミーポコパンツ』が日本で一番多くの赤ちゃんと保護者を支えるブランドになる!』という決意で挑み続けた結果です。「同じサイズが長く使える」という『マミーポコパンツ』の商品特長をしっかりと伝達するために、部門の垣根を越え、全員が当事者意識を持った取り組みが評価されたものと考えています。今回の成果を一過性とせず、中長期的な視座で持続的な価値創出に邁進し、「2030年までに世界No.1」の実現に貢献します。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

個の力(人的資本)

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

Global30

当社は、持続的な成長に向けた後継者育成を強化しており、2024年7月にグループを牽引する上級幹部社員の育成を目的としたプログラム「Global30」を始動しました。本プログラムは3年間で総合的な経営能力の向上に資する科目を受講する内容となっており、修了後は現地法人の経営を担う人材へと成長することが期待されています。

半年に一度、日本で開催される集合研修では、リベラルアーツなどを幅広く学ぶことに加え、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17名が参加し、2026年度にプログラムを修了する予定です。2025年7月に開催された第3回研修では、介護や紙パンツの交換方法などといったウェルネスケアに関する勉強会に加え、日本文化を学ぶ一環として、歌舞伎観劇や瓦割りを実施しました。



ウェルネスケアに関する勉強会の様子

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。これは社長執行役員の秘書を2ヵ月間経験する制度で、将来経営幹部へ成長することを期待されています。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、経営者の思考特性・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、2025年12月末までに69名が経験しました。



戦略担当秘書にアドバイスする様子



Voice

参加した社員の声(タイ)

Uni.Charm (Thailand) Co., Ltd.
Manassara Khonlakhavit

「Global30」への参加は、私にとって非常に大きな転機となりました。視野を広げ、プロフェッショナルとして持つべき「目的意識」をより確かなものにすることができました。16ヵ国・地域から集まった仲間たちとの交流を通じて「共振の経営」に対する理解を深め、お客様の生活の質を向上させるという使命を再認識することができました。「Global30」に参加したことで、私たちの多様性こそがイノベーション推進の原動力だと確信しました。今後は、「Global30」で経験したことを日々の業務に活かすことで、継続的にお客様によりよい価値を提供し、当社の成長に貢献します。



Voice

経験した社員の声(日本)

ユニ・チャーム株式会社
第65代戦略担当秘書
中村 翔太

戦略担当秘書として高原社長の一举手一投足を目の当たりにする機会を得て、物事の本質を突き詰める「Know What(やるべきこと)」を追求し続けることの重要性を学びました。変化の激しい環境下で「何が最善なのか」を見極めるバランス感覚と実行力は、私の大きな学びとなりました。任期が終了した現在は、戦略担当秘書の経験で学び得たことを活かし、生成AIやグローバルなデータ戦略で貢献したいと思っています。事業部門×機能部門×現地法人といった組織を縦横無尽に横断するデータ基盤を構築し、自らが変革の起点となって「2030年までに世界No.1」を必ず達成します。この成果への貢献を通じて「共振の経営」を加速させる人材への成長を果たします。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

モノづくりの力(製造資本)

モノづくりの力(製造資本)

ユニ・チャームにおける製造資本は、価値創造の重要な源泉のひとつです。その役割は、長年培った不織布・吸収体の加工・成形技術や、ペットフードの生産技術を駆使し、消費者の潜在的なニーズや課題を解決する高付加価値な商品を、「いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に手に取れる」よう、安定して供給できる体制を構築・運用することです。

生産子会社であるユニ・チャームプロダクツ株式会社は、「感動・安心・信頼していただける商品を届けたい」という想いの下、世界中の生産拠点において、「安全第一」の職場風土づくりを最優先に取り組み、商品の品質・生産性・コストの最適化を目指し、効率的で高品質な生産体制を構築しています。

2025年度実績

製造拠点数

41工場

(日本17、海外24工場)

設備投資額

33,410百万円

生産 —高い品質の商品を、安定して社会に提供する—

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ることです。

そのために、当社では「UTMSS (Unicharm Total Management Strategic System)」という改善活動を通して培った独自のノウハウを形式知化することで、すべての生産拠点を均質化するとともに、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」の「三現主義」で捉え、不具合の真因を追求してあらゆるムダを排除する取り組みを行っています。社員の教育・訓練においては「姉妹工場制」を活用し、日本から海外の生産拠点へと仕組みの伝承を行っている他、グループ全体で生産現場での成功事例を共有すべく、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。

強化策 UTMSS

「UTMSS」は、トヨタかんばん方式を源流とし1987年に開始した全社的な改善活動です。受注から生産、物流、販売に至る事業活動を一元化し、消費者の需要に合わせて「作る・運ぶ・売る」といった一連を全体で「平準化」することで、過剰在庫などの「ムダ」を根絶することを目指しています。

▶ UTMSS改善活動の目的

経営効率の向上	・ 仕事におけるあらゆる「ムダ」を排除することで原価低減を図る ・ 「ムダ」を改善して原価を下げることで、会社の利益を押し上げることを目指す	会社の成長
人材の育成	・ 流動的な市場に対して即応できる組織や人材を育成する ・ UTMSS改善活動を主体的に実践できる人や組織、そしてそれを支える風土を構築する	人の成長
先輩から後輩への伝承	・ 会社が無限に成長(維持・発展)していくためには、次世代への技術や考え方の伝承が不可欠である	伝承

強化策 スマートファクトリー化

2019年3月に竣工したユニ・チャームプロダクツ株式会社の九州工場は、当社グループ初のスマートファクトリーです。九州工場では、「誰でも働ける整流化された作業」「安全な現場」「安全・安心な商品」の実現を目指し、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や供給作業の自動化*1、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って省力化、効率化を実現しています。

また、2024年5月に稼働を開始した物流拠点「豊浜ロジスティクスセンター」には、トランコム株式会社の自動化設備を導入しました。この設備の導入により、荷役人員の約50%を削減し、保管能力が約10%向上するなど、人手不足解消と安定した供給力強化につながり、荷役作業の効率化を実現しました。

さらに、福島工場、静岡工場、四国工場や海外生産拠点においても、協働型ロボットやSCADA (Supervisory Control And Data Acquisition) *2の導入など、スマートファクトリー化に向けた取り組みを進めています。



豊浜ロジスティクスセンターに導入された自動化設備

*1 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「自動化」としています。

*2 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

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

組織の力(知的資本)

組織の力(知的資本)

ユニ・チャームの知的資本は、独自の開発力と知的財産マネジメントの融合によって構築されています。グローバル開発本部では「Research Locally, Develop Globally」を基本方針とし、各国・地域のニーズに密着した商品開発を進めています。新素材・新技術・新商品の開発(R&D: Research & Development)と、それらを安定的に供給するための設備開発(E: Engineering)が緊密に連携する「R&D&E」体制の下、パーソナルケアおよびペットケアのそれぞれの分野において高い独自性と付加価値を備えた商品を継続的に生み出しています。

これらの活動で創出された知的財産は、独立した知的財産本部が一元管理しています。事業戦略や開発戦略と連動した知的財産戦略の下、特許や実用新案、意匠、商標などを多面的に組み合わせる「知財ミックス」を強化し、高付加価値カテゴリーへの他社の追随参入抑止や安価な類似品の排除を図ることで、グローバルでの競争優位性の確保に努めています。

2025年度実績

海外研究開発拠点数

9 拠点

(タイ、インドネシア、インド、中国、サウジアラビア、ベトナム、アメリカ、ケニア、ブラジル)

研究開発費

13,611 百万円

研究開発 —「ユニ・チャームならではの独自性」を付与した新商品・新サービスを目指して—

当社の商品開発は、「パーソナルケア」と「ペットケア」の2つの分野を中心に展開しています。パーソナルケア分野では、生活者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、当社ならではの独自性のある商品開発に取り組んでいます。ペットケア分野では、犬・猫の種類や年齢別に細分化したペットフードの開発に加え、飼育環境や体格特性に応じたトイレットリー商品の開発に取り組むことで、愛犬・愛猫のすこやかな毎日に貢献することを目指しています。

また、不織布や高分子吸水材、パルプ・紙などの素材開発および、それらの加工・成形といったコア技術の高度化に加え、ペットフード原材料の研究および加工・成形にも継続的に取り組んでいます。これらの取り組みを、マーケティングや開発、生産といった部門が一体となって推進することで、短期間で商品化を実現しています。

強化策 「現場で考え・行動する」開発体制で迅速に価値を提供する

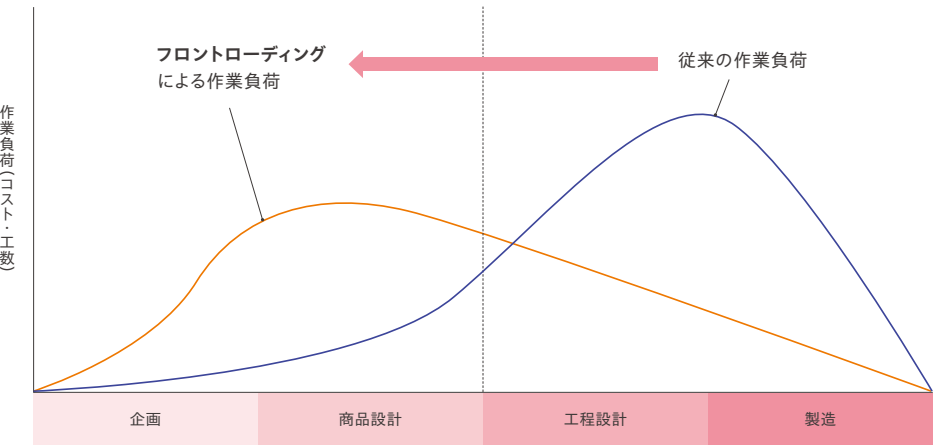
当社は、MOT(Management of Technology)会議を毎年開催し、短期から中長期に至る商品開発、生産技術開発、要素技術開発のロードマップを策定しています。将来想定される課題に先手に対応すべく、開発戦略の立案と実行体制の強化に取り組んでいます。

また、フロントローディング*の考え方を取り入れ、新素材・新技術・新商品の開発、それらを安定的に供給するための設備開発、安定供給を実現する生産という3つの機能が緊密に連動した「トリニティ体制」によって、新商品の開発や既存商品のリニューアルをスピーディーに実現しています。

グローバルな事業展開において各国・地域の特性を踏まえた商品開発の重要性は一層高まっています。このため、海外9カ国の現地法人に研究開発拠点を設置し、現地のニーズに即した商品開発をスピーディーに行う体制を整備しています。

* 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。

▶ フロントローディングによる作業負荷の軽減



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

組織の力(知的資本)

強化策 持続可能性に貢献する社内基準

「SDGs Theme Guideline」の運用

当社は、商品・サービスを通じて持続的な成長を実現するため、2020年より社内基準「SDGs Theme Guideline」を策定・運用しています。本ガイドラインでは、「より少ないインプットで、より多くのアウトプットを創出する」とこと、「SDGsの実現に貢献する」ことを“よりよい”の定義とし、以下の3つの指標を定めています。

① より少ないインプット

原材料使用量を削減することで環境負荷低減に貢献する。

② より多くのアウトプット

商品・サービスが提供する付加価値を従来品よりも大きくすることでお客様の満足度をより大きなものとする。

③ SDGsの実現に貢献する

① ② を達成しながら、SDGsの実現に貢献するような環境問題、社会課題解決に貢献する。

Case Study

『マミーポコパンツ』(日本)

日本で販売するベビー用紙おむつ『マミーポコパンツ』(「ビッグより大きいサイズ」を除く)は、超音波による接着技術を導入することで、プラスチック由来の接着剤(ホットメルト)の使用量を大幅に削減しました。また、従来品より軽い力で大きく伸びるため、成長した体形にもやさしくフィットし、同じサイズを長期間お使いいただけるようになりました。



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

知的財産 —商品・サービスの独自性を守り、競争力を高める—

当社は、研究開発を通じて創出された知的財産を着実に出願・権利化することで、持続的な優位性確保を目指しています。また、広く知的財産情報を分析し経営判断に活かす「IPランドスケープ」も積極的に推進しています。

知的財産本部が、当社の知的財産を一元管理し、それらの創造、保護・権利化、利活用の各プロセスを有機的につなげることで、知的財産価値の最大化を図っています。さらに、特許審査ハイウェイ等を

活用した早期権利化や、世界160以上の国・地域での商標保護、環境負荷低減やSDGsの実現に貢献する分野における戦略的な知的財産ポートフォリオの構築・強化に取り組んでいます。

強化策 「知財ミックス」による知的財産の積極的な活用

当社では、付加価値の高い商品やサービスを守るために、知的財産権を積極的に活用しています。特に、特許や実用新案、意匠、商標といった複数の知的財産権を連動させ、多面的に活用する「知財ミックス」を強化しています。この取り組みには2つの目的があります。ひとつは、新技術の特許を取得し、これを活用することで当社の技術力をアピールし、他社の安易な参入を許さない「高付加価値カテゴリーへの参入抑止」です。もうひとつは、当社商品の外観や訴求点を模倣した類似品を排除し、ブランドの信頼と価値を維持することです。「知財ミックス」による多面的な保護を通じて、お客様が類似品を誤認して手にすることを防ぎ、模倣品等による被害の最小化を図っています。

また、当社の知的財産状況を相対的把握・分析し、その強みや弱みを客観的に捉え、経営層をはじめとする社内のキーパーソンに向けて伝達・共有し、各種の意思決定に活用するよう促しています。

Case Study

環境技術と知財活動

知的財産への取り組みは、当社の持続的なイノベーションの創出に貢献し、社外からも高い評価を受けています。

「令和7年度四国地方発明表彰」では、使用済みペットシートの廃棄量を削減する「ペットシートに貼って尿跡を隠す小型シート*」が、日本弁理士会会長賞を受賞しました。

また、使用済み紙パンツ(紙おむつ)の水平リサイクル事業『RefF』は、サーキュラーエコノミーの社会実装に向けた取り組みが評価され、公益社団法人発明協会が主催する「令和7年度全国発明表彰」において、特別賞である朝日新聞社賞ならびに発明実施功績賞を受賞しました。

なお、当社の独自技術による再生パルプなどを原材料に使用した商品のパッケージに『RefF』マークを表示しています。この取り組みに参画している他社にも『RefF』マークの使用を許諾しており、利活用を通じて積極的なブランド浸透に努めています。

* 本発明は、当社の犬用ペットシート『デオシート キレイパッド』に搭載されています。

→ P.12 『デオシート キレイパッド』

→ P.60 『RefF』の社会実装拡大



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
ネットワークの力(社会関係資本)

ネットワークの力(社会関係資本)

ユニ・チャームの社会関係資本は、マーケティングや営業、さらにはDXとの有機的な連携を基盤に、お客様やお取引先、地域社会をはじめとする外部ステークホルダーとの強固な信頼関係によって形成されています。お客様のライフステージに一生涯寄り添うことで、人々の生活の奥深くに潜むインサイトを捉え、イノベーションを通じて創出した価値は、デジタル技術と現場力の融合により、世界中の人々が「いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に手に取れる」ものとなります。さらに、業界の枠を超えたパートナーシップを通じて、持続可能なサプライチェーンを構築しています。

2025年度実績

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

22.0%

生理・体調管理アプリ『ソフィBe』
累積ダウンロード数
(2025年12月末時点)

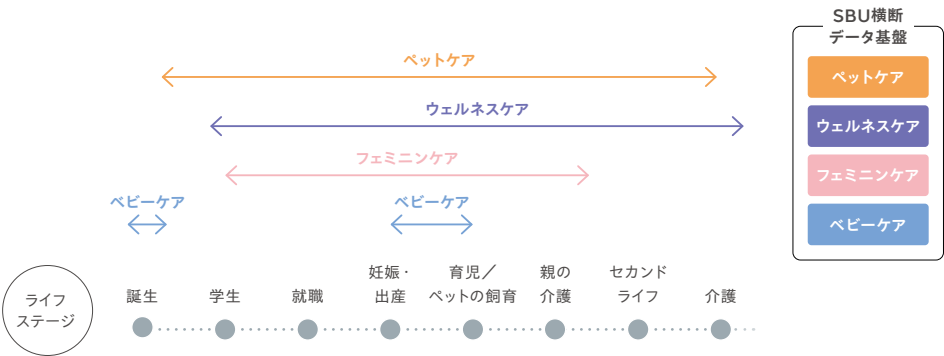
140万件

マーケティング —商品・サービスを世界に広げる—

当社が展開する事業には、「お客様のライフステージに寄り添っている」という特徴があります。当社が提供する商品群は使用期間が長く、誕生からおむつ離れまでと限られた期間のベビーケア用品でさえ約3年、女性の生理用品は約40年もお使いいただけます。また、ペットケア用品や介護用品も長期にわたってお使いいただくことが一般的です。この4つの分野は、お客様の一生涯をリレーするように寄り添っている点がさらに特徴的です。

これらの商品は生活に欠かせないものだからこそ、安全性・機能性の追求に加えて、経済的な理由や地域特性に左右されることなく「いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に手に取れる」状況を実現することが当社の使命と考えています。その実現に向けて、これまでSBU(Strategic Business Unit／戦略的事業単位)ごとに分断されていたさまざまなデータをAIで統合し、「ライフサイクルインサイト」による競争優位性を確立し、ライフタイムバリューの最大化を目指します。

また、当社商品の多くは、赤ちゃんと保護者、介護を受ける人と介護をする人、ペットと飼い主のように、「使用者」と「購入者」が異なる点に特徴があるため、使用者と購入者の双方のニーズを深掘りし、お客様自身が気づいていないインサイトを発見するといった「洞察力」が競争優位性を左右します。そのため、マーケターは積極的に“現場”へと足を運び、国・地域によって異なる生活習慣や消費実態、流通事情を把握することで、最適な価値提案につなげています。



強化策 市場特性に応じた「五感に訴える」価値提案

当社ならではの価値を消費者に伝え、必要とする人に確実に手に取ってもらうために、五感に訴えるコミュニケーションの開発に注力しています。その際、市場の成熟度に応じて戦略を区分し、きめ細かくカスタマイズしています。

・成熟市場(日本や中国など)：

高い機能性に加え、安全・安心、健康、環境等の独自性ある高付加価値商品を戦略的に投入し、暮らしをより豊かにする提案を行っています。

・成長市場(アフリカ、インドおよびその周辺国など)：

衛生用品が普及・浸透途上の地域では、現地ニーズに即した機能と購入しやすい価格を両立した商品を提供しています。また、「1枚入り商品」の販売など購買実態や流通事情に合わせた工夫も行っています。併せて、生理用品や紙おむつ等を使用する習慣の定着による衛生環境の向上を目指して、育児や生理に関する啓発活動を行い、新たな市場の創出に努めています。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

ネットワークの力(社会関係資本)

マーケティング —商品・サービスを世界に広げる—

Case Study

現地の潜在ニーズを捉え、ケニアでの市場開拓を加速

アフリカ諸国では経済的理由等により生理用品が普及しておらず、ケニアにおける使用率も約30%にとどまっています。当社は2023年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をケニアに輸出販売してきましたが、ケニアでは輸入品であるが故に、多くの女性にとって日常的に使用できる価格ではありませんでした。

この課題に対し、「一人でも多くの方に商品を届けたい」との想いの下、当社は2025年1月より、豊田通商株式会社および同社現地法人のCFAO Kenya Limited (CFAOケニア)と協働し、安心できる品質で価格を抑えた生理用ナプキン『SOFY Long Lasting』の現地生産と販売を開始しました。

当社は、現地調査を通じて消費者自身も気づいていないニーズを探りあて、長年培った不織布・吸収体の加工・成形技術によって、現地のニーズを満たす商品を開発しました。加えて、原材料の一部を現地で調達することで、日常的に使用しやすい価格を実現しました。さらに、ケニアの購買実態に即した「1枚入り商品」の投入や、生活習慣に合わせた消費者コミュニケーション、店頭陳列方法の工夫など、生活者に深く寄り添ったマーケティングを展開しています。一方、豊田通商とCFAOケニアは、地域に深く根ざした強固な流通ネットワークを最大限に活用し、取扱店舗数の拡大や緻密な販売管理など、営業体制の拡充を一手に担いました。この3社の強みを活かした協働の取り組みにより、『SOFY Long Lasting』は市場から極めて高い評価をいただき、販売実績は当初計画を上回るペースで推移しています。

なお当社は、2026年度中に、ケニア全土および周辺地域へのさらなる事業拡大を見据え、現地法人Sofy East Africa Limitedを設立する予定です。ケニアでの事業を本格化させることで、衛生用品の普及を通じた女性の社会進出支援や現地雇用の創出による地域経済の活性化に貢献するとともに、成長著しい未開拓市場でのシェア拡大と、持続的な事業成長基盤の確立を目指します。

使用者の声

- 『SOFY Long Lasting』を使い始めてから、衣服が汚れる心配がなくなり、生理中も安心して外出できるようになりました。
- 『SOFY Long Lasting』は手頃な価格なのに長時間使用できるので無理せず買うことができます。他の人にもおすすめできる商品です。



生理用品販売の様子

DX —DXを軸としたリレーションシップモデルの進化—

当社は、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向け、デジタル技術を活用したDXを推進しています。その中核として、2023年7月に「MDX (Marketing by DX) 本部」を組成しました。MDX本部では、人々が抱える言語化しにくい潜在的欲求をデジタル技術で捉え、顧客自身が認識していない、あるいは解決を諦めているような課題を解消する新商品や新サービス、新体験の創出につなげています。

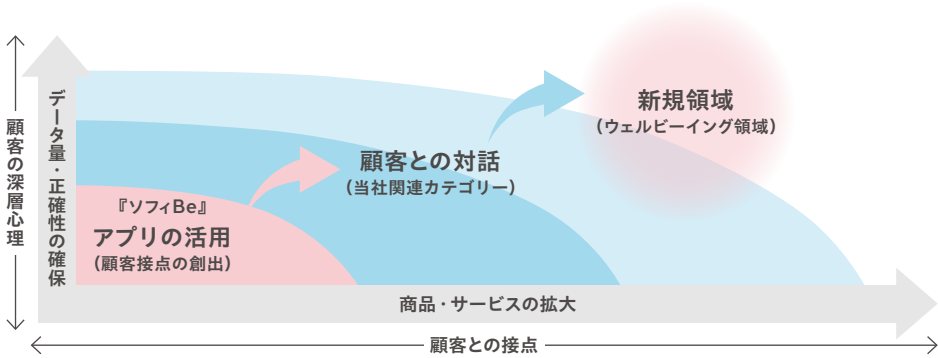
強化策 女性を基点としたライフタイムバリューの最大化

2024年7月に提供を開始した、生理・体調管理アプリ『ソフィBe』は、お客様の多様なデータの把握・可視化にとどまらず、生理ケアはもちろん、妊娠・出産、育児、失禁ケア、さらには介護やペットケアに至るまで、あらゆるライフステージを当社の商品・サービスでサポートすることを目指しています。『ソフィBe』によって「生理用品からベビー用紙おむつ」など、カテゴリーからカテゴリーへとつなぐことで、お客様の一生に寄り添い続けるライフタイムパートナーへと成長します。

強化策 デジタルとモノづくりの融合による、イノベーションの加速

『ソフィBe』等に蓄積されたデータを基に、AIを活用して顧客のインサイトを高速で抽出・分析する技術の開発に取り組んでいます。そこで得られたインサイトを当社独自の不織布・吸収体の加工・成形技術と結びつけることで、ユニークな付加価値の創出や次世代商品の開発に活用しています。

また、『ソフィBe』を通じて、お客様との接点を購入時の「点」から、日常的な対話の「線」へと広げることで、お客様の深層心理を深く理解し、従来提供している価値を超えた新たなウェルビーイング領域へとビジネスを拡張します。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
ネットワークの力(社会関係資本)

DX —DXを軸としたリレーションシップモデルの進化—

▶ 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』

『ソフィBe』は、女性の“こころ”と“からだ”の双方に寄り添うことを目標に、心身に大きな影響を与える「女性ホルモン」に着目したアプリです。

・生理・体調管理

生理日を入力することで、生理日管理に加え、ホルモン周期の波をグラフ化。さらに、入力した過去の体調データから、ホルモン周期の波と好調・不調の傾向を把握しやすくします。

・AIチャット機能

人には聞きにくい“こころ”と“からだ”の疑問について、いつでも相談可能なパートナーとして機能します。

・妊娠活動(妊活)*サポート機能

『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』との連動や、パートナーとの共有機能を提供します。

* 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、妊娠にあたっての身体の現状把握、医療による不妊治療などといった一連の活動のこと。

➡ P.50 『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』

ソフィBe
<https://www.sofy.jp/ja/app/sofybe.html>



生理・体調管理

AIチャット機能

妊活サポート機能

Voice

担当者の声(日本)



ユニ・チャーム株式会社
岩下 恵

当社の調査によれば、約80%の女性が生理痛やPMS(Premenstrual Syndrome／月経前症候群)を「仕方がない」と諦めています。『ソフィBe』では、ホルモンと心身の変化を可視化し、手軽で多様な選択肢を提供することで、「仕方がない」を「ケアできるもの」へ変えたいと思います。経血で鉄不足の可能性をチェックしたり、生理前の晴れない気分をサポートするサプリや妊活を支援する保険に出会えたり。「知らなかった」をなくし、女性の「Love Your Possibilities」を応援したい。生理ケアから更年期まで、女性の一生涯に寄り添い続けるライフタイムパートナーでありたいと思います。

営業 —価値を最大限に伝え、届ける力の強化—

当社の営業部門が担う最大の役割は、商品価値を余すところなくお客様へ伝え切ることです。そのために、当社の商品・サービスを「いつでも・どこでも・だれでも、必要な時に手に取れる」よう、取扱店舗の拡大や、お客様にとって選びやすく買いやすい売り場づくりを追求しています。このような活動に際しては、当社ならではの営業活動の「勘・コツ・急所」を形式知化し、これを“型”として「The Unicharm Way」に収録しています。これをすべての国・地域における営業の基本として定着させ、現地のマーケティング戦略と連動させながら、各地域の実情に最適化した質の高い営業活動を展開しています。

強化策 チャンネル別・お客様視点の売り場づくり

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つに分けて活動しています。小売店向けには、単に自社商品を売り込むのではなく、デジタル技術を活用して分析したデータを基に、徹底して「購入者の視点」に立った売り場(=購入者にとっては“買い場”)づくりを提案しています。お取引先である小売業のカテゴリー全体の収益が最大化するような販売戦略を提案することで信頼関係を構築・強化し、当社商品の価値が最大限に伝わる売り場を実現しています。またECサイト向けには、お客様の実店舗とECサイトの使い分けといった購買実態にフィットした販売戦略を提案し、カテゴリーNo.1のポジション獲得を目指しています。さらに、ECサイト内での価値伝達を最大化するため、データに基づく顧客分析や、ブランド戦略と連動した広告戦略の提案を強化しています。

一方、病院・介護施設向けでは、商品・サービスの提供にとどまらず、お取引先の介護施設等の課題解決に貢献する「パートナー」となることを目指しています。現場における介護の質の向上、施設職員の業務負担軽減、さらには経営改善につながるソリューション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する他、効果的な事例については国境を越えて横展開することでスピーディーに新市場を開拓しています。また、世界中で急速に変化しているECチャンネルにおいては、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、それぞれの“現場”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。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

ネットワークの力(社会関係資本)・自然を守る力(自然資本)

営業 —価値を最大限に伝え、届ける力の強化—

強化策 ライブコマースを活用したコミュニケーションの強化

当社は、東南アジアを中心とする複数の国・地域で動画共有アプリ「TikTok」のEC機能「TikTok Shop」を運営し、ライブ配信やコンテンツ設計、購入動線の最適化など、運営に関する知見を蓄積してきました。このような経緯を踏まえ日本においても、2025年9月に「ユニ・チャーム ソフィ公式Shop」を、同年12月に「ユニ・チャーム ペット公式Shop」を開設し、ライブコマースを活用した情報提供やコミュニケーションを強化しています。

Case Study

顧客データと現場力が生むユニ・チャーム独自の営業モデル(日本)

当社の営業活動における最大の特徴は、高度なデータ活用と現場の実行力を融合させた「データドリブン営業」にあります。人口減少により競争が激化する日本市場において、当社は業界トップクラスの顧客分析を行っています。

具体的には、独自開発したシステムによって購買データを分析・シミュレーションすることで、科学的根拠に基づく論理的な売り場や売り方を提案しています。この際、単なる自社商品の販売提案にとどめず、新たな売り場レイアウトの提案や、販売手法にまで踏み込むことで、お取引先の収益最大化を目指しています。

また、このようなデータ戦略を支えるのが、原理原則に基づく訪問活動の徹底と「OODA-Loop」メソッドを用いた営業プロセスの標準化です。高頻度の商談で得たデータを次の一手へと即反映し、スピーディーに営業提案をし続けます。さらに、若手社員のデータリテラシーとベテラン社員の現場経験を掛け合わせた成功事例をグループ全社に波及させる工夫をしています。

→ P.27 「OODA-Loop」メソッド

自然を守る力(自然資本)

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、このような責任について適切に認識し、「ユニ・チャームグループ環境基本方針」を定め、これに基づいて、SDGsやパリ協定等の目標の達成に事業活動を通じて貢献しています。

また、すべての企業活動において地球環境に配慮し、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、地球環境の保全と経済的な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。

→ サステナビリティレポート2026 P.21 ユニ・チャームグループ環境基本方針

2025年度実績

包装材における
プラスチック使用量
27,275 ton
(前年度比7.7%削減)

CO₂排出量
6,050.1 ton
(2021年度比13.1%削減)

再生可能電力比率
30.6 %

PEFC認証バルブの
調達比率
66.5 %

RSPO認証パーム油の
調達比率
47.5 %



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化

自然を守る力(自然資本)

環境マネジメント

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。

また、「Kyo-sei Life Vision 2035」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。

→ P.19 Kyo-sei Life Vision 2035

強化策 2050ビジョンと中長期目標

当社は、資源の枯渇や気候変動などの地球規模の環境問題への対応を、事業継続性の観点から重要な課題と認識しています。そこで、2020年5月に、事業活動における環境問題への取り組みに焦点を当て、2050年のあるべき姿として「2050ビジョン」を設定し、その実現に向けて必要な2030年までの目標を「環境目標2030」として定めました。

2025年には、5年間の取り組み成果を踏まえて、実施項目や目標を「Kyo-sei Life Vision 2035」の「地球の健康を守る・支える」に統合し、本取り組みのさらなる加速を目指しています。

▶ 「2050ビジョン」3つのゼロ社会の実現



強化策 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。2025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、80.6%(日本76.9%、海外83.3%)です。

強化策 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項目を導入し、2026年度からは評価項目を「Kyo-sei Life Vision 2035」の重要取り組みテーマと紐づけています。

Case Study

CDP評価 3分野すべてで2年連続「Aリスト」に選定

当社は、世界中のステークホルダーに対し積極的な情報開示を行う一環として、グローバルで環境に関する調査を行い、開示することで、持続可能な社会の実現を目指す国際的非営利団体のCDPに参加し、質問書に回答しています。2025年

度は2年連続で、「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」分野に関する3つの調査すべてにおいて最高評価の「Aリスト」に選定されました。

また、CDP2025の気候変動質問書に基づくサプライヤーエンゲージメント評価(SEA/Supplier Engagement Assessment)において、サプライチェーン全体での気候変動対策や、取引先への積極的な働きかけが評価され、最高評価の「サプライヤーエンゲージメントリーダー」に選定されました。



	2023年度	2024年度	2025年度
気候変動	A-	A	A
フォレスト	A	A	A
水セキュリティ	A	A	A



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力（経営資本）の強化
 - 26 個の力（人的資本）
 - 31 モノづくりの力（製造資本）
 - 32 組織の力（知的資本）
 - 34 ネットワークの力（社会関係資本）
 - 37 自然を守る力（自然資本）
 - 40 資金創出の力（財務資本）
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力（経営資本）の強化

自然を守る力（自然資本）

環境目標2030の進捗

	実施項目		基準年度	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2030年目標
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	▲0.2%	▲12.3%	▲18.4%	▲26.5%	▲37.2%	▲30%
	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	開発継続中	開発継続中	開発継続中	10SKU以上発売
	使用済み商品廃棄方法啓発	—	—	38% (6法人)	50% (8法人)	56% (9法人)	63% (10法人)	69% (11法人)	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）	▲8.9%（日本）	▲81.8%（日本）	▲86.9%（日本） ▲76.5%（中国）	▲97.5%（日本） ▲93.7%（中国） ▲37.4%（ベトナム） ▲21.7%（インド）	▲99.7%（日本） ▲99.8%（中国） ▲56.8%（ベトナム） 製作なし（インド・アメリカ）	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	+9.7%（日本）	▲12.6%（日本）	+5.9%*2	+4.1%*2	+2.6%*2	▲17%
	製造時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016	▲26.9%	▲35.2%	▲55.4%*2	▲59.8%*2	▲63.6%*2	▲34%
	使用済み商品廃棄処理時CO ₂ 排出量削減	原単位	2016	+23.7%（日本）	▲11.6%（日本）	▲35.8%*2	▲38.0%*2	▲45.4%*2	▲26%
森林破壊に 加担しない （調達対応）	パルプ、パーム油の原産地（国・地域） トレーサビリティ確認	森林由来原材料*3	—	97.0%	97.1%	99.2%	99.3%	99.6%	完了
		パーム油	—	77.2% （日本）	62.8% （日本）	58.5% （日本）	99.4% （日本）	100%（日本） 1.3%（海外） 47.5%（合計）	
	認証パルプ（PEFC・CoC認証）の拡大	認証工場数比率*4	—	52.0%	48.4%	58.6%	60.0%	76.7%	100%
		認証材調達比率	—	76.0%	72.3%	65.3%	70.3%	66.5%	
	認証パーム油（RSPO）の拡大*5	—	—	77.2% （日本）	62.8% （日本）	58.5% （日本）	99.4% （日本）	100%（日本） 1.3%（海外） 47.5%（合計）	100%
	紙パンツ（紙おむつ）リサイクル推進	—	—	開発継続中	2*6	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 サステナビリティレポート2026 P.142 環境データ>環境マネジメントの注記事項に記載された内容に基づいて算定しています。 *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 当工場におけるPEFC・CoC認証取得工場数の比率。 *5 認証パーム油は、マスマランス方式によるRSPO認証油。集計の対象範囲を拡大したため、2025年度から記載方法を変更。 *6 2022年度より鹿児島県志布志市と鹿児島県曽於郡大崎町の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年度に東京都東和市、2021年度に東京都町田市で実施）。

2025年度の主な取り組み

プラスチック問題対応について

- パッケージ設計の見直しなどの推進により、包装材のプラスチック使用量を削減。
- 使用済み商品の廃棄方法記載については、前年度比1法人増の11法人で実施。
- 販促物については、日本と中国の実質的なプラスチック使用ゼロの達成に加え、ベトナム、インド、アメリカでも素材の切り替えやリユースを徹底。

→ P.68 プラスチック使用量の削減

気候変動対応について

- 原材料調達時のCO₂排出量は、2016年度比で2.6%増加（原単位）。
- 製造時のCO₂排出量は、再生可能電力の調達などの推進により2016年度比で63.6%削減（原単位）。
- 使用済み商品の廃棄処理時のCO₂排出量は、商品の軽量化などの推進により、2016年度比で45.4%削減（原単位）。

→ P.63 気候変動対応（TCFDに基づく開示）

森林破壊に加担しない（調達対応）について

- パルプについては、工場のPEFC・CoC認証取得とサプライヤーとの取り組み強化を推進。
- パーム油については、2025年度より海外の使用分も算出。日本では認証油への切り替えが完了、海外では商品リニューアルのタイミングで認証油へ切り替え予定。
- 紙パンツ（紙おむつ）のリサイクルは2つの自治体で設備を運用。

→ P.67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築（TNFDに基づく開示）

→ P.60 『RefF』の社会実装拡大



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本)
—CFOメッセージ—

基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化



資金創出の力(財務資本) —CFOメッセージ—

「Financial Renaissance」の
実現に向けて
第13次中期経営計画を
「事業成長と資本適正化の集中期間」と
位置づけ、企業価値の向上を目指す

専務執行役員
共同CFO(Chief Finance & Compliance Officer) 兼
経理財務本部長
島田 弘達

2025年度の振り返りと、新たなステージへの移行

2024年に開始した第12次中期経営計画において、ユニ・チャームはライフタイムバリュー(顧客生涯価値)を最大化するモデルの構築や、循環型社会の実現に向けた取り組みなど、将来の成長に向けた基盤づくりを進めました。一方、2025年度の連結業績は、売上高9,453億円、コア営業利益1,089億円(コア営業利益率11.5%)、ROE8.3%となり、私たちが掲げた目標には届きませんでした。

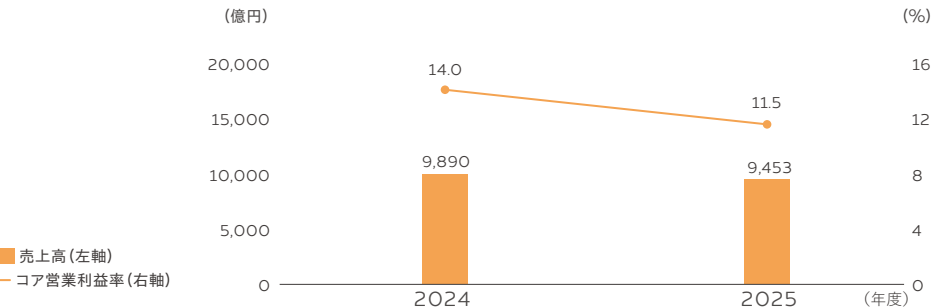
この減収減益の背景には、前年度(2024年度)に過去最高業績を記録した反動に加え、アジア市場におけるローカル企業の台頭や目まぐるしく変化し続けるデジタルチャネルへの対応、さらには中国における度重なる風評被害など、厳しい外部環境の変化がありました。また、インドネシアにおけるディストリビューター変更に伴う一時的な出荷および在庫の調整なども影響しました。加えて、各国・地域のインフレーションを背景に消費者の節約志向が高まり、「コストパフォーマンス重視」の購買行動に拍車が掛かりました。このような外部環境の変化への当社の対応が後手に回ったことが事業成長のスピードを鈍らせてしまった要因であると素直に反省しています。

また、当社はこの期間を第13次中期経営計画で飛躍的な成長を遂げるための重要な「助走期間」と位置づけ、激化する競争環境を勝ち抜くためのデジタルマーケティングやDXの推進など、中長期的な成長基盤に資する「攻めの投資」を戦略的に実行しました。結果として、この取り組みが一時的に収益を圧迫する要因となりました。さらに、財務面においても、アジア地域における資産の減損処理や、インドの税制改正に伴う長期資産の損失引当など、一過性の費用を計上することになりましたが、これらにより潜在的な損失リスクを解消したことで、極めて健全なバランスシートで第13次中期経営計画に臨むことができる体制を整えました。

なお、2025年度は減益となりましたが、日本事業がインフレ下でも過去最高の売上高と高い利益率を維持し、北米・中東が高成長を継続していることなど、当社の強靱な事業ポートフォリオと財務体質を背景に、当初の計画通り1株当たり18円の配当(24期連続増配)と220億円の自己株式取得を実行しました。

当社は、このような変化の著しい事業環境の変化に対処するため、第12次中期経営計画期間を1年前倒しで終了させ、第13次中期経営計画「Project Renaissance」を2026年より開始しました。この第13次中期経営計画は従来の中期経営計画とは一線を画し、2030年までの5年間で達成すべき“ありたい姿”からバックキャストिंगで策定したものです。

第12次中期経営計画の総括



	2024	2025
売上高	9,890億円	9,453億円
CAGR*	+5.0%	-4.4%
コア営業利益率	14.0%	11.5%
ROE	11.1%	8.3%

* 売上高年平均成長率(2024年度と2025年度は前年度比)



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本) —CFOメッセージ—

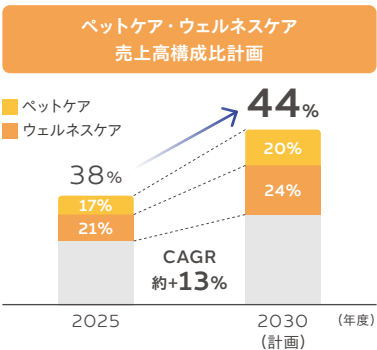
基盤の強化

データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
資金創出の力(財務資本)—CFOメッセージ—

事業成長を支える戦略とポートフォリオ管理

第13次中期経営計画では、対象期間の5年間で「事業成長と資本適正化の集中期間」と位置づけています。事業面においては、ペットケアと大人用排泄ケアを中心としたウェルネスケアに経営資源を集中することで、年平均成長率(CAGR)は約13%と、当社全体(約10%)を上回り全体業績を牽引し、2030年度にはペットケアとウェルネスケアの売上高構成比を2025年度実績の38%から44%にまで高める計画です。また、「グローバルサウス」などの新興市場においては、従来の自社製造を中心とした体制から、現地のOEM／ODMパートナーを戦略的に活用する「脱・製造業(Rebirth)」へと進化します。ここに当社が有する独自データとAIを融合させてサプライチェーンの最適化を図ることで、ここ数年の課題であった“スピード”と“コスト競争力”の両面を回復し、投資収益率(ROI)の向上を目指します。



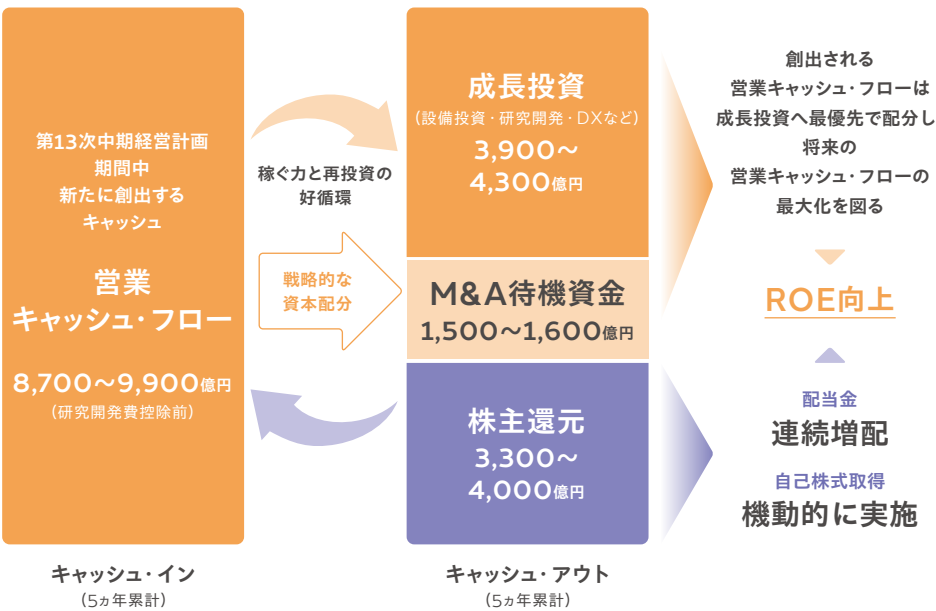
ステークホルダーとの積極的な対話と信頼関係の構築

当社の株価については、2023年8月に上場来高値を更新して以降、厳しい状況にあります。私はCFOとして、株主や投資家の皆様との対話を一貫して重視し、トップマネジメントとして説明責任を果たすべく積極的にIR活動を推進しています。その一例として、2024年度の投資家との対話件数は前年度と比較して1.8倍に増加しており、現在もその取り組みを継続・強化しています。

株主や投資家の皆様との対話においては、業績はもちろん、その背景にある課題を率直にお伝えするとともに、将来の成長に向けた「攻めの投資」や「リスクの出し切り」といった当社の戦略意図について丁寧に説明し、ご理解いただけるよう努めてきました。厳しい事業環境下である時こそ、透明性の高い情報開示と真摯な対話を通じてステークホルダーの皆様からの信頼と安心を獲得していくことが、中長期的な企業価値向上に不可欠であると考えています。

規律あるキャッシュ・フロー・アロケーション

投資家の皆様との対話を通じて、中長期的な資本配分についてさまざまなご意見をいただきました。これらを社内で真摯に検討し、第13次中期経営計画期間におけるキャッシュ・フロー・アロケーションの指針として反映しています。具体的には、今後5年間で本業の収益力を高め、8,700～9,900億円程度の営業キャッシュ・フローを創出します。創出した資金は、将来の成長に向けた投資へ優先的に配分します。具体的には、設備投資や研究開発、DX推進などに3,900～4,300億円、戦略的M&Aの待機資金として1,500～1,600億円を充当し、将来のキャッシュ創出能力を高めます。そして、残りの3,300～4,000億円を株主還元充当する方針としています。必要な成長投資を実行しつつ、余剰資金は規律を持って株主の皆様へ還元し、純資産の適正なコントロールを図るべく「稼ぐ力と再投資の好循環」を形成していきます。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

- 25 価値創造モデル
- 26 強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
 - 26 個の力(人的資本)
 - 31 モノづくりの力(製造資本)
 - 32 組織の力(知的資本)
 - 34 ネットワークの力(社会関係資本)
 - 37 自然を守る力(自然資本)
 - 40 資金創出の力(財務資本) —CFOメッセージ—

基盤の強化

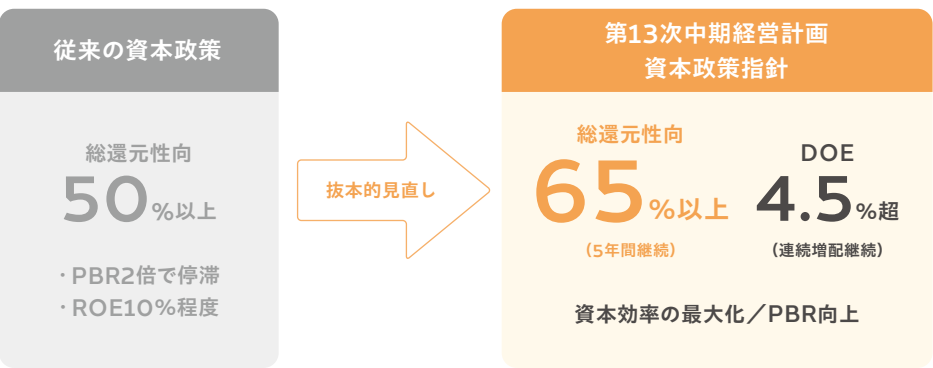
データ

強みの源泉となる6つの力(経営資本)の強化
資金創出の力(財務資本)—CFOメッセージ—

資本政策について：総還元性向65%へ引き上げ

第13次中期経営計画の策定に際しては、株式市場での評価向上に向けて資本政策も見直しました。これまで総還元性向50%以上を目標としてきましたが、第13次中期経営計画期間においては、「65%以上」へと引き上げます。

株主還元の方針として、DOE(株主資本配当率)4.5%超を5年間継続し、安定的な連続増配を実施します。計画初年度となる2026年度は1株当たり年間4円の増配を予定しており、その後も年間2円の増配を基本とします。また、総還元性向65%と配当総額の差分については、機動的な自己株式取得に充当します。これにより、発行済株式数を減少し、EPS(1株当たり当期利益)の着実な成長とPBR(株価純資産倍率)の引き上げにつなげていきます。



サステナビリティと企業価値の連動

当社の事業活動による顧客・社会との「共創価値の最大化(Resonance)」が、どのように財務価値に結びつくかという点も重要なテーマです。例えば、使用済み紙パンツ(紙おむつ)の水平リサイクルに取り組む『RefF』は、環境負荷低減にとどまらず、消費者と共にサーキュラーエコノミーを実現する取り組みです。このような社会との“共振”は、機能面だけでは持続的な差別性の確保が難しい事業環境下において、当社のブランド価値を高め、価格競争に巻き込まれにくい優位性となり得ます。こうした取り組みが、商品の付加価値向上による単

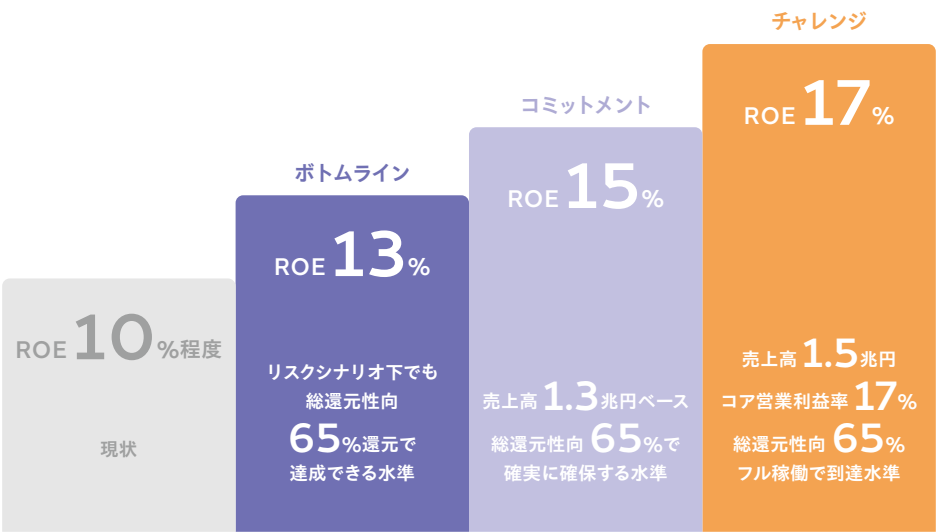
価アップや顧客のロイヤリティ向上に寄与し、結果としてコア営業利益率やROEの改善につながっていると考えています。

➡ P.60 『RefF』の社会実装拡大

おわりに

第13次中期経営計画においては、さまざまな事業環境の変化を想定した上で、売上高1.3兆円、ROE15%を2030年のコミットメント目標に設定しました。この目標をベースとしつつ、事業の成長と規律ある資本の適正化を両輪で推し進めることで、チャレンジ目標である「売上高1.5兆円、コア営業利益率17%、ROE17%」を達成する「Financial Renaissance」の実現を目指します。

CFOとして、事業戦略と連動した適切な財務マネジメントを実践し、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、企業価値向上に努めます。引き続きご支援ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ



基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

Kyo-sei Life Vision 2035

For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World

- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035

私たちの健康を守る・支える

目指す方向

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。

事業別概況

パーソナルケア事業(ウェルネスケア、フェミニンケア、ベビーケア)

売上高

7,744億円

前年度比-6.3%

コア営業利益

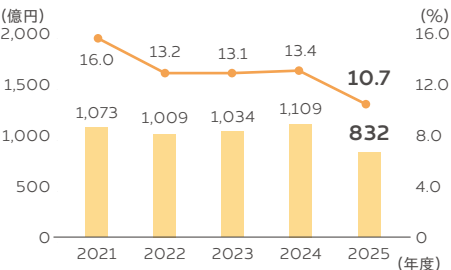
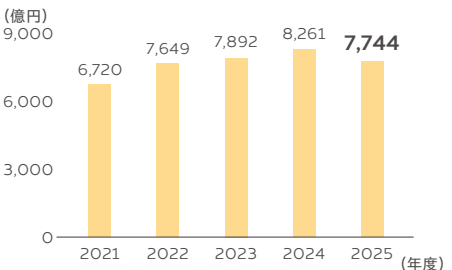
832億円

前年度比-25.0%

コア営業利益率

10.7%

前年度比-2.7PP



■ コア営業利益(左軸) — コア営業利益率(右軸)

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
- ・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

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

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

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

ペットケア事業(ペットケア)

売上高

1,561億円

前年度比+5.0%

コア営業利益

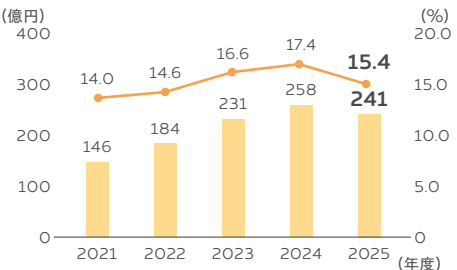
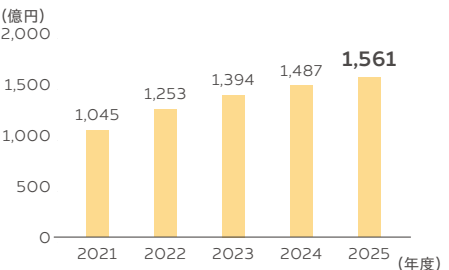
241億円

前年度比-6.9%

コア営業利益率

15.4%

前年度比-2.0PP



■ コア営業利益(左軸) — コア営業利益率(右軸)

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
- ・海外展開力
- ・独自のリサイクル技術力

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

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

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

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)



独自価値を強みに、 ペットケアの成長を加速

常務執行役員
グローバル ペットケアSBUプレジデント 兼
ジャパン営業本部長
渡辺 勉

ペットケアの使命

ペットは家族の一員として、大切な存在です。日本のペットケア市場は成熟期にあります。ペットフードでは愛犬や愛猫に「おいしく食べてほしい」「健康でいてほしい」というニーズの高まりを背景に、プレミアムカテゴリーが拡大しています。またトイレタリー用品では、タイパ(時間対効果)意識の高まりや、ペットとの外出ニーズに対応した商品が拡大しています。

一方、アジアのペットケア市場は、国や地域によって黎明期から成熟期までさまざまですが、ミレニアル・Z世代による飼育数の増加を背景に市場規模は拡大傾向にあります。

ユニ・チャームはペットケア参入以来、「人とペットが快適に暮らせる『共生社会』の実現」に寄与することで、業界の健全な成長に貢献してきました。当社は、ペットと飼い主双方が心身ともに健康に過ごせるソリューションを提供することで、ペットと飼い主の絆を強め、「共生社会」の基盤づくりに貢献することを目指しています。

第12次中期経営計画の振り返り

ペットケアでは、グローバルメーカーおよび各国・地域のローカルメーカーとの競争が激化しています。こうした中、当社は日本で培った技術をベースに、現地のニーズに合わせた商品展開の強化と、特に中国や東南アジアにおける積極的な投資により成長基盤を構築しました。

日本では、ペットフードにおける「食へのこだわりの多様化」や「健康志向の高まり」に豊富なラインアップで応えました。犬用では、愛犬を家族の一員と考える「ペット・ヒューマニゼーション」の潮流を捉え、「見た目」や“味”にこだわったウェットフード『グラン・デリ パウチ 肉じゃがが ぽて』や、お菓子メーカーとコラボした副食『グラン・デリ サッポロポテト』などを投入しました。また、需要が拡大している猫用副食では、健康機能を強化した『銀のスプーン お魚味クリームドリーやつ 毛玉ケア』などのラインアップを追加し、嗜好性と健康ケアの両立を図りました。トイレタリー用品では、働く飼い主の増加といったライフスタイルの変化に着目し、トイレケアを効率化する小型のペットシート『デオシート クレイパッド』や、ペット用紙おむつ『マナーウェア』などの提供を通じて、ペットと飼い主が清潔で快適に過ごせる環境を提案しました。

➡ P.12 『デオシート クレイパッド』

TOPIC | 地域によって異なるニーズに応える商品

日本 働きながらペットと暮らすユーザーの増加に伴い、愛犬が室内で留守番する機会が増えています。そこで、愛犬の胴回りにしっかりフィットしてズレにくい「全面のび〜るギャザー」を新たに搭載し、長時間使用しても快適な『マナーウェア 長時間快適 男の子用』を2025年10月にリニューアル発売しました。



北米では、アメリカの現地法人The Hartz Mountain Corporation(Hartz)が展開する、スプーンタイプの猫用ウェット副食『Delectables LICKABLE SPOON』がミレニアル・Z世代の支持を集め、好調に推移しています。併せて、成長するEC向けの商品拡充を進めたことで売上が拡大し、『Delectables』は「World #1 Wet Cat Treat Brand*」を獲得しました。また、タイの『Ginno Spoon OMAKASE』など、東南アジアでもスプーンタイプの猫用ウェット副食を中心とした商品展開を強化しています。スプーンタイプは、「愛猫が食べる様子を見ながらコミュニケーションが取れる」という情緒的価値と、「片手で与えやすい」「手や床が汚れにくい」といった機能的価値の双方で多くの飼い主に支持されています。



* Source Euromonitor International Limited ; in terms of retail value sales in 2025, based on the custom research conducted in December 2025 – February 2026.

➡ P.53 ペットとの共生〜Hartz(アメリカ)の事例〜

北米に次ぐ世界第2位の市場規模である中国では、2022年に資本業務提携を行った江蘇吉家寵物用品有限公司と共同で2025年に新工場を建設し、市場拡大に合わせた生産体制を強化しました。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFD) に基づく開示

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFD) に基づく開示

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

さらに日本では、SNSを活用した情報収集や購買行動の多様化を受け、「TikTok Shop」において「ユニ・チャーム ペット公式Shop」を2025年12月に開設しました。また、登録者数が約60,000名(2025年12月末時点)のペットQ&Aサービス『DOQAT』など、AIを活用したお客様との接点を一層強化し、商品開発に活用しています。

ペットのQ&Aサービス『DOQAT』
<https://doqat.jp/>

第13次中期経営計画の重点戦略

第13次中期経営計画では、以下3点をペットケアの重点戦略として推進します。

1点目は、海外市場における成長の加速です。北米では引き続きHartzの商品・ブランドの市場浸透を図るとともに、アジアでの事業展開をさらに加速させます。特に猫用ウェット副食においては、現地の細かなニーズを反映した新商品を積極的に投入。併せて、主食である猫用ドライフードを中国やタイを皮切りに東アジア・東南アジア各国・地域へ導入します。さらに、ペットケアの展開国・地域を積極的に拡大していきます。

2点目は、日本市場のさらなる活性化です。高まる健康志向に応えるプレミアムペットフードのラインアップ強化や既存品の継続的な改良によって、お客様の満足度を向上します。また、トイレタリー用品においても積極的に新商品を発売し、日本のペットケア市場を牽引するリーディングカンパニーとして、市場全体を活性化させます。

3点目は、ペット用排泄ケア用品を通じた、「人とペットの『共生社会』の実現」への寄与です。外出時のマナー向上とファッション性を両立させたペット用紙おむつ『マナーウェア』の認知向上や使用率の拡大、若年層を中心に支持を広げている清潔で快適な生活を支える猫用システムトイレ『デオトイレ』の普及に継続的に取り組みます。こうした清潔で快適な生活を支えるソリューションを通じて、人とペットが共にストレスなく暮らせる「共生社会」の実現に向けてリーダーシップを発揮します。

TOPIC | グローバルで進む啓発活動

日本 2022年度より飼い主と愛犬が共に楽しめる社会の実現を目指す「GO WITH わんこプロジェクト」を通じて、『マナーウェア』の浸透に取り組んでいます。

アメリカ アメリカの現地法人Hartzでは、「Global Pet Expo 2025」において、来場者に犬用紙おむつ『Hartz Comfitables』の浸透を図るために、着用デモンストレーションを実施しました。

台湾-大中華圏 台湾-大中華圏の現地法人では、『マナーウェア』の普及・浸透を目的に、2025年5月～10月に合計7回の犬種別交流会を開催しました。



事業戦略と連動した社会課題解決へのアプローチ

—「Kyo-sei Life Vision 2035」の達成に向けて—

当社は、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」の「私たちの健康を守る・支える」において「ペットとの共生」を掲げています。第13次中期経営計画に掲げた戦略を実行することで財務価値を追求するとともに、「人とペットが快適に暮らせる『共生社会』の実現」という社会価値(非財務価値)の創出によって、持続可能な成長を牽引していきます。

関連する中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」

私たちの健康を守る・支える ペットとの共生

指標	目標	目標年
ユニ・チャームグループの犬専用紙おむつ使用頭数	2024年を100として190	2035年
ユニ・チャームグループの犬用・猫用副食利用頭数	2024年を100として415	

主な販売国・地域(販売国・地域: ● シェアNo.1~3: 🏆)

	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	アニマルヘルスケア用品*
日本	🏆1	●	🏆1	●	🏆1	●	🏆1	🏆2	🏆2	
中国	●				●	●	●	●		
台湾-大中華圏	●				●	●	●	●		
韓国	●				●	●		●		
タイ	●				●	●	●	●	●	
インドネシア	●				●	●	●	●		
マレーシア	●				●			●		
シンガポール	●				●			●		
ベトナム		●	●		●	●	●	●		
オーストラリア					●			●		
アメリカ	●			●				🏆2		●

(注)シェアに関する出典:日本はインテージ SRI+、海外はユニ・チャーム調べ
2025年1月～2025年12月 累計販売金額シェア。

*ノミダニ用品とグルーミング用品の合算。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

介護者の負担低減と、世界中の高齢者の「自分らしい暮らし」を支えるケアの実現

常務執行役員
グローバル ウェルネスケアSBUプレジデント 兼
ジャパン ブロケア営業本部長

木内 悟



ウェルネスケアの使命

超高齢社会の日本では、総人口は減少しますが、後期高齢者人口は2030年以降も高止まりします。また、中国やアジア諸国でも高齢化が加速しており、紙パンツ(紙おむつ)などの排泄ケア用品の需要は全世界で高まっています。

ユニ・チャームが目指す排泄ケアは単なる排泄処理ではなく、排泄に関する課題を克服することで、世界中の高齢者の「自分らしく充実した生活」を支えることです。当社は、軽度失禁ケアから中度、重度排泄ケアまでのすべてのステージに寄り添い、身体に合わせたさまざまな商品ラインアップやケア方法の提案を通じて、高齢者のQOL(Quality of Life/生活の質)向上や健康寿命の延伸に貢献すると同時に、介護者の負担軽減に貢献します。

第12次中期経営計画の振り返り

日本では、ADL(Activities of Daily Living/日常生活動作)に合わせた豊富な商品ラインアップを拡充するとともに、使用者に合った商品選びをサポートするAIチャットボット「チャームさん」や、「大人用おむつかウンセリング」などのサービスを通じて、商品情報や使用者・介護者向けの知識の提供に継続して取り組みました。軽度失禁ケアカテゴリーでは高いシェアを維持しており、

特に男性用軽度失禁商品は90%以上のシェアを確保しています*1。中度カテゴリーでは、おなか周りゴムO設計*2で締め付けを抑え、下着のような極上の履き心地を実現した紙パンツ『ライフリー 下着の感覚 Premium』を発売しました。また、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、夜専用設計の紙パンツ『ライフリー 夜用あんしんパンツ』が好調に推移しています。さらに、使用済み紙パンツからリサイクルした再生パルプを原材料の一部に使用した『ライフリー のび〜るフィット®うす型軽快テープ止めRefF』など環境に配慮した商品の提供にも取り組みました。

*1 インテージ SRI+ 男性用軽度失禁市場 2025年1月〜12月 累計販売金額シェア。

*2 ウエスト部にはゴムを使用。

➔ P.60 『RefF』の社会実装拡大

マスクカテゴリーにおいては、『unicharm SMART COLOR MY PALETTE』において、「イエベ(イエローベース)」「ブルベ(ブルーベース)」といったパーソナルカラーに合わせた提案で、デザイン重視層からの支持を集めました。

TOPIC | 地域によって異なるニーズに応える商品

日本 自分に似合うパーソナルカラーをマスクに取り入れることで、血色感や透明感がアップして見え、自分らしい魅力を引き出すことができると言われていることから、色彩の専門家であるNPO法人日本パーソナルカラー協会監修の下、『unicharm SMART COLOR MY PALETTE』を限定発売しました。



海外においては、排泄ケア用品の需要が高まっているタイ、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、尿とりパッドと紙パンツを併用する日本式ケアモデルの普及促進を継続しました。

高齢化が日本以上のスピードで進む中国では、対象人口が多いものの、高品質・高付加価値な専用品の認知度は依然として低く、ベッドシートなどの代替品で対応しているケースなどが散見されます。このような状況を踏まえ、当社は現地ニーズに即した商品ラインアップの強化と、継続的なマーケティング投資を行い、事業成長に向けて経営資源を積極的に投入しました。2025年12月に発売したテープタイプの紙パンツ『乐互宜 超强吸透气』は、おしりの位置を合わせる「おしりガイド」を搭載したことで、介護初心者でも正しく装着できることがトライアルにつながっています。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

またベトナムでは、蒸れやすいウエストまわりの背中側に「開孔不織布」を搭載し、通気性を高めた紙パンツ『Caryn Thin Pants』が好調に推移しています。

さらにブラジルにおいては、紙パンツ『Lifree PANTS PROTEÇÃO PROLONGADA』の発売など、現地のニーズにあった商品開発を行い、ラインアップの拡充を図るなど市場の活性化を図りました。



TOPIC | 地域によって異なるニーズに応える商品

ブラジル ブラジルでは、紙パンツの長時間使用が進んでおり、繰り返し尿を吸収することで、吸収体が重みで垂れ下がり、足まわりの隙間からモレが発生していました。そこで、股下にズレ落ちを防止する独自の「センターギャザー」を搭載し、吸収体を凸型に変形させることで股間部へのフィット性を高め、隙間モレを防ぐ紙パンツ『Lifree PANTS PROTEÇÃO PROLONGADA』を発売しました。



第13次中期経営計画の重点戦略

第13次中期経営計画では、以下の3点に注力することで、これまでの延長線上にない抜本的な戦略転換を図り、収益性の高いグローバル事業構造を構築するとともに、成長スピードを加速させます。

1点目は、日本における高付加価値戦略への転換です。最大の市場である日本では、高齢者の健康寿命延伸やQOL向上に貢献する、差別性のある高付加価値商品を導入することで、収益性のさらなる向上を図るとともに、市場規模拡大を牽引します。

2点目は、国・地域の成熟度に合わせた展開による成長加速です。著しい市場成長が期待できる東南アジアや中東では、日本で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、現地のニーズに適合した商品を投入することで市場シェアの獲得を目指します。また、「軽度失禁市場の創造」や「トイレでの自立排泄支援」といった、当社の強みを活かした「新しい市場価値」をつくり出していきます。

3点目は、介護現場の課題を解決するソリューションの展開です。商品の提供にとどまらず、介護の現場が抱える課題を解決する提案を通じて、ブランド価値を向上させます。具体的には、「おむつ交換マニュアル」を用いた介護施設・病院での勉強会の実施や、介護施設の負担軽減や人手不足解消に貢献する先進的な介護ICTの導入などの提案を通じて、ブランド価値を高めます。

➡ P.54 「トイレでの自立排泄」を通じた介護負担の軽減

事業戦略と連動した社会課題解決へのアプローチ

―「Kyo-sei Life Vision 2035」の達成に向けて―

中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」の「私たちの健康を守る・支える」において、「健康寿命延伸／QOL向上」を重要取り組みテーマに掲げています。この目標達成に向け、市場の成熟度に合わせた浸透を強化することで、健康寿命の延伸や介護負担の軽減などの社会的価値と、事業成長の両立を実現します。世界中の高齢者が自分らしく生活できる社会の実現に向け、各地域の生活実態に即した最適なケアソリューションを提供し続けます。

関連する中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」

私たちの健康を守る・支える 健康寿命延伸／QOL向上

指標	目標	目標年
ユニ・チャームグループの排泄ケア用品使用者数	2024年を100として198	2035年

主な販売国・地域 (販売国・地域：● シェアNo.1～3：👑)

	大人用 排泄ケア用品	マスク	お掃除シート		大人用 排泄ケア用品	マスク	お掃除シート
日本	👑1	👑1	👑2	フィリピン	●		
中国	●	●		インド	👑3		
台湾－大中華圏	👑1	●		ベトナム	👑1	●	
韓国	●	●		ミャンマー	●		
タイ	👑1	●		サウジアラビア	👑1	●	
インドネシア	👑1	●		エジプト	●		
マレーシア	👑2	●		ブラジル	●		
シンガポール	●	●					

(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
2025年1月～2025年12月 累計販売金額シェア。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)



フェミニンケアの使命

初潮を迎えると生理は概ね月1回の頻度で訪れ、ユニ・チャームの調査によれば閉経まで約40年間の累計日数は約6年9ヵ月にも及びます。生理をどのように受け止め、その負担を軽減するかは、女性にとって大きな問題です。また、生理期間以外でもPMS (Premenstrual Syndrome / 月経前症候群) の悩みや、変化するホルモンバランスなどにも気を配る必要があります。そして、妊娠活動*1 (妊活) や妊娠中の健康管理、出産や育児、更年期や閉経などさまざまなライフイベントが続きます。

当社は生理用品ブランド『ソフィ』で培った生理に関する知見に、生理・体調管理アプリ『ソフィ Be』で得たデータを掛け合わせることで、生理期間はもちろん、女性の心身の健康を一生涯サポートする、「女性のウェルビーイング」ブランドへ進化することを目指しています。

*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、妊娠にあたっての身体の現状把握、医療による不妊治療などといった一連の活動のこと。

第12次中期経営計画の振り返り

2025年度は、中国で一部の報道*2に端を発した風評被害により一時的に販売減少が発生しました。これに対し当社は、ECにおけるデジタルマーケティングの強化に加え、安全・安心・信頼

のブランドイメージを醸成する情報発信の徹底を通じてブランド価値の向上に取り組んでおり、足元の動向では回復に向けた兆しが現れつつあります。

一方、インド、中東、エジプト等の成長市場では、高いシェアを獲得するなど好調を維持しています。また、2025年度よりアフリカ全土の衛生課題の解決を目指し、ケニアで生理用品の製造・販売を開始しました。海外市場での成功の鍵は、機能面での差別化に加え、現地の生活習慣や文化に即した商品展開にあります。例えば、インドの衛生ニーズに応えた『SOFY Anti Bacteria』や、サウジアラビアでのスキンケア習慣を取り入れた『SOFY Olive』、タイの高温多湿な気候に着眼した『SOFY Cooling Fresh』など、各地のニーズに合致した生理用ナプキンが支持されています。

*2 不適切な廃棄や品質管理を行っている他社事例が業界全体の事象のように報道されたもの。

→ P.35 現地の潜在ニーズを捉え、ケニアでの市場開拓を加速

TOPIC | 地域によって異なるニーズに応える商品

インド インドでは、経済的な理由や、衛生的なトイレが未整備の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あります。また、女性の社会進出に伴い、長時間使用によるおい対策へのニーズが高まっていることから、吸収力と抗菌機能を備えた生理用ナプキン『SOFY Anti Bacteria』を発売しました。個包装をなくし、折りたたまない形状にすることで、手に取りやすい価格を実現しました。

サウジアラビア 中東においてオリーブオイルをスキンケアに使用する習慣が根付いていることや、サウジアラビア内陸部の高温乾燥な気候によりスキンケアニーズが高いことに着目し、肌に接する表面シートを保湿するオリーブオイルを配合した生理用ナプキン『SOFY Olive』を提供しています。

タイ タイでは、年間を通じて高温多湿なため、ショーツ内のムレを解消したいというニーズが高いことから、清涼感のある生理用ナプキン『SOFY Cooling Fresh』を販売しています。周辺国・地域においても、同様のニーズが高いため、順次展開を拡大しています。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFD)に基づく開示

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFD)に基づく開示

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ

Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

さらに日本において、生理日を入力することで、ホルモン周期の波をグラフ化するとともに、入力した過去の体調から、ホルモン周期の波と好調・不調の傾向を把握しやすくする生理・体調管理アプリ『ソフィBe』を2024年7月にリリースしました。この『ソフィBe』を活用することで女性のライフステージを横断して捉えるデジタル基盤を整備し、生理用品の枠を超え、当社のフェミニンケアを飛躍させる計画です。

➡ P.36 生理・体調管理アプリ『ソフィBe』

第13次中期経営計画の重点戦略

2026年～2030年の5年間を対象とする第13次中期経営計画では、以下3点を重点として推進しています。

1点目は、エリア戦略の進化と加速です。成熟市場である日本や中国においては、高付加価値化（プレミアム化）を追求し、収益性のさらなる向上を図ります。加えて、インド、中東、エジプト等の成長が著しい地域への投資を加速することで、シェア拡大を目指します。また、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します。

2点目は女性の健康領域への挑戦です。経血やおりに含まれる情報に着目し、生理用品にとどまらず、お客様と接点を広げます。すでに日本で展開している、『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』などを活用し、生理周辺の健康領域を強化します。

TOPIC | おりものが持つ情報を日常的な健康管理に活かす価値提案

日本 当社は、妊活中の女性を応援すべく、『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2023年度に発売しました。この商品は、ショーツにつけて普段通りの生活を送るだけで、おりものに含まれる妊活タイミング*を知る上で重要なサインをもたらす「妊活おしらせ物質」を独自技術により検出し、妊活に最適な時期をお知らせします。

* 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。



3点目はブランドの再定義です。『ソフィ』を生理用品ブランドから、「女性のウェルビーイング」を支援するブランドへと進化させます。先述した生理・体調管理アプリ『ソフィBe』を基盤として、ブランドとお客様との関係を、商品を購入する時だけの「点」の関係から、ライフステージを横断してつながり続ける「線」の関係へと進化させることで、生理期間にとどまらず日常全体をトータルでサポートし、ライフタイムバリューの最大化を図ります。

事業戦略と連動した社会課題解決へのアプローチ

—「Kyo-sei Life Vision 2035」の達成に向けて—

中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」の「私たちの健康を守る・支える」において、「女性が人生を自由にデザインできる社会の実現」に貢献することを掲げています。第13次中期経営計画の重点戦略は、この目標の達成に直結するものです。成長市場である重点エリアでは普及率の向上を図り、成熟市場では高付加価値な差別化商品を軸にシェアを拡大することで、新たなユーザーの獲得とブランド価値の向上を同時に実現します。

関連する中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」

私たちの健康を守る・支える **女性が人生を自由にデザインできる社会の実現**

指標	目標	目標年
ユニ・チャームグループの女性関連用品使用者数	2024年を100として170	2035年

主な販売国・地域 (販売国・地域：● シェアNo.1～3：👑)

	生理用品	化粧用パフ	パーソナルワイブス		生理用品	化粧用パフ	パーソナルワイブス
日本	👑	👑	👑	ベトナム	👑	●	●
中国	👑	●	●	ミャンマー	👑		
台湾一大中華圏	👑	●	●	サウジアラビア	👑		
韓国	👑	●		エジプト	👑		
タイ	👑	●		ケニア	●		
インドネシア	👑	●	●	ヨルダン	●		
マレーシア	👑	●		クウェート	●		
シンガポール	👑	●		オマーン	●		
フィリピン	●			アラブ首長国連邦	●		
インド	👑						

(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
2025年1月～2025年12月 累計販売金額シェア。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

世界中の赤ちゃんの

“こころ”と“からだ”を朗らかに育む

基盤(インフラ)としての責任を果たすために

上席執行役員

グローバル ベビーケアSBUプレジデント 兼 マーケティング本部長

尚永 孝一



ベビーケアの使命

乳幼児期は心身の基礎が育まれる、一生の健康に影響する大切な時期です。私たちはベビーケア用品の提供を通じ、赤ちゃんの成長と家族の笑顔、親子が共に成長する「かけがえのない時間」を支えたいと考えています。また、ベビーケアはユニ・チャームにとって、「お客様との最初の接点」であり、他カテゴリーの利用を左右する重要な役割を担っています。当社のベビー用紙おむつなどを通じて「この商品がない育児は考えられない」と思っていたいただくことが、当社のライフタイムバリュー最大化につながると確信しています。

第12次中期経営計画の振り返り

第12次中期経営計画の期間中、ベビーケアはかつてない市場環境の変化に直面しました。東南アジアでは出生数減少による市場規模の縮小に加え、低価格を武器とする中国メーカーの参入などにより苦戦を強いられました。従来、ベビー用紙おむつユーザーは、品質重視の「プレミアム層」と、品質と価格のバランスを重視する「スタンダード層」が大半でした。しかし、経済の低迷等により価格重視の「エコノミー層」が急増し、この変化が低価格品の台頭を許す土壌となりました。

高品質と安定供給を最優先にバリューチェーンを構築してきた私たちの慎重さが、急激な市場変化に追随しきれなかった主たる要因と考えています。

一方で、世界各地の課題やニーズを捉え、その地域ならではの提案で解決につなげる「現地主義」の姿勢が着実な成果を生んでいます。具体的には、サウジアラビアの「うんちポケット」を搭載したベビー用紙おむつや、ベトナム・タイにおける通気孔の改良、東南アジアの嫌蚊おむつなど、現場発の視点で「不」を解消する独自価値を提供しています。

日本では持続可能性への配慮によるブランド力強化と環境負荷低減に取り組みました。『マミーポコパンツ*1』では、超音波接着技術によって、伸縮性能が向上し「はかせやすさ」と「今のサイズを長く使える」といった新たな商品特長を実現しました。また、プラスチック由来の接着剤使用量を削減したことで、年間約1,300tonの温室効果ガスを抑制しました。さらに、「働く車」をパッケージデザインに取り入れた、手に持って遊べるおしりふき『ムーニーおしりふき やわらか素材 トミカデザイン*2』を発売し、育児に楽しさを提供しました。

*1 ビッグより大きいサイズを除く。

*2 「トミカ」は株式会社タカラトミーの登録商標です。



© TOMY「トミカ」は株式会社タカラトミーの登録商標です。



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

TOPIC | 地域によって異なるニーズに応える商品

サウジアラビア サウジアラビアでは、一日中寝姿勢となる低月齢期特有の「背中モレ」の悩みが強いことが分かりました。そこで、ベビー用紙おむつ『BabyJoy Compressed』『BabyJoy Olive』の新生児とSサイズに、背中モレを防止する「うんちポケット」を搭載し、お客様の満足度向上と、エントリー市場における競争優位性を強化しています。



ベトナム・タイ 一年中高湿多湿なベトナムやタイでは、紙おむつ内のムレによる赤ちゃんの不快感が大きな課題となっています。この課題に対し、ウエストギャザーに通気孔を設けて通気性を高めたベビー用紙おむつ『Bobby Super Dry Diaper Pants』をベトナムで、『MamyPoko Pants Happy Day & Night』をタイで発売しています。



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ることから、蚊が嫌う天然ハーブの成分を塗布したベビー用紙おむつ『MamyPoko ANTIMOS Pants』や『Bobby ANTIMOS Pants』を販売しています。また、蚊の発生を防ぐために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。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

第13次中期経営計画の重点戦略

第13次中期経営計画では、以下の3点を重点に推進することで、ベビーケアを親子が共に成長するプロセスを支える「グロースケア」へと進化させます。これまでの、育児負担の軽減などの「不」の解消から、乳幼児期のケアが将来のウェルビーイングに直結するという観点により、“こころ”と“からだ”を朗らかに育む基盤(インフラ)としての価値提供を目指します。

まず、価格競争に陥らない高付加価値化と新領域に挑戦します。経営資源を、他社には模倣できない「スーパープレミアム領域」や新価値創造のための技術開発に集中します。ベビー用紙おむつにおける高付加価値な独自機能の提案はもちろん、育児を「負担」から「喜び」へと変える価値提案を加速させます。具体的には、『ムーニー』の「おしりガイド」「お知らせサイン」や、香りつきのおしりふきのように、単なる機能補完にとどまらず、おむつ替えの瞬間を「親子が通じ合うかけがえのない時間」へと昇華させることで、ブランドへの信頼と愛着を高めます。

また、「睡眠リズムは1歳までにつくられる」「3歳までのスキンケアが一生の肌を決める」といった科学的知見に基づき、すでに展開を始めている、赤ちゃんの睡眠環境を整える寝具など、一生涯のウェルビーイングに直結する価値の提供に取り組みます。

『ムーニー 寝具セット』
<https://jp.moony.com/ja/products/mnn.html>

TOPIC | 育児を「負担」から「喜び」へと変え、前向きに楽しむための価値提案

日本

『ムーニー』ブランドでは、「おしりガイド*」「お知らせサイン」を搭載しています。赤ちゃんのおしりの位置を合わせる「おしりガイド」では、適切な装着位置をガイドする機能に加え、ランダムでかわいい「顔」のデザインが現れます。また、交換時期を知らせる「お知らせサイン」では、「ありがとう」「だいき」といったポジティブなメッセージが浮かび上がる仕組みを導入しています。

さらに、新生児期の特別なおいをヒントに開発された香りがついた『ムーニー おしりふき しあわせのベビーシトラスの香り』を2026年4月に発売しました。おむつ替えの空間を心地よい香りであつみ、親子で愛情を育む時間となるようサポートします。

* Lサイズを除く。



おしりガイド



お知らせサイン
※ おしっこをした後のイメージ。



2点目は、パートナーシップによる競争力の強化です。「スーパープレミアム領域」「スタンダード領域」においては自社生産にこだわらず、信頼できるパートナーをOEM/ODM先として活用します。これにより変化の激しい市場での即応性を高めるとともに、当社の経営資源を「親子の成長を支援する」新価値提案に集中することができると考えています。

3点目として、2030年に向けて、インド、インドネシア、サウジアラビア、日本、ブラジルの5ヵ国を最重要市場と位置づけます。当社が強みとする現地ニーズに即した独自性のある商品を矢継ぎ早に投入し、シェア拡大と収益性の改善を同時に実現します。

事業戦略と連動した社会課題解決へのアプローチ

「Kyo-sei Life Vision 2035」の達成に向けてー

当社は、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」の「私たちの健康を守る・支える」において「育児生活の向上」を掲げています。第13次中期経営計画に掲げた戦略を実行することで、世界中の家族の笑顔と育児生活の向上につながるよう、力強く前進していきます。

関連する中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」

私たちの健康を守る・支える 育児生活の向上

指標	目標	目標年
ユニ・チャームグループのベビーケア用品使用者数	2024年を100として103	2035年

主な販売国・地域 (販売国・地域：● シェアNo.1～3：👑)

	ベビー用紙おむつ	ベビー用おしりふき		ベビー用紙おむつ	ベビー用おしりふき
日本	👑1	👑1	ミャンマー	●	●
中国	●	●	オーストラリア	👑2	●
台湾一大中華圏	●	●	サウジアラビア	👑1	
韓国	●		エジプト	👑3	
タイ	👑1	●	ブラジル	●	●
インドネシア	👑1	●	ケニア	●	
マレーシア	👑2	●	ヨルダン	👑2	
シンガポール	👑2	●	クウェート	👑3	
フィリピン	●	●	レバノン	●	
インド	👑2	●	オマーン	👑2	
ベトナム	👑1	●	アラブ首長国連邦	●	

(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
2025年1月～2025年12月 累計販売金額シェア。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

ユニ・チャームがコーポレート・ブランド・エッセンスに掲げる「Love Your Possibilities」とは、事業活動を通じて社会課題を解決し、これが当社の成長へとつながるといった好循環を表現したものです。

具体的には、当社が提供する商品・サービスによってお客様一人ひとりの「可能性(Possibilities)」が活性化し(顧客価値)、その活力によって社会課題が解決され(社会価値)、これらのうねりによって市場優位性(財務価値)を創出するといった「3つの価値」の連携により、当社の持続的な成長を生み出す好循環を目指します。



ペットとの共生～Hartz(アメリカ)の事例～

アメリカのペット市場の課題*

アメリカのペット市場は成長を続けており、特にペットを「重要な家族の一員」と考えているミレニアルやZ世代の飼い主が増加しています。その一方、保護されるペットの約90%が飼い主の経済的困窮を理由としており、多くのシェルター(動物保護施設)は収容の限界を迎えています。また、治療費の高騰により動物病院の利用を控える飼い主が増えるなど、当社が目指す「ペットと人の『共生社会』の実現」は容易ではありません。

* ユニ・チャーム調べ。

解決に向けた取り組み

ペットとの「絆」を深める商品の提供

アメリカの現地法人The Hartz Mountain Corporation(Hartz)が販売するウェットタイプの猫用副食『Delectables』は、「お皿に出して与えるタイプ」や「手から直接与えるタイプ」、「手を汚さずに与えられるスプーンタイプ」などの多様な商品展開により、飼い主とペットが触れ合う幸せな時間を創出しています。また、犬用紙おむつ『Comfitables』は、「漏れない」「快適」



等の機能を満たすことにより、室内での排泄トラブル対応や、愛犬との外出を楽しみたいという飼い主のニーズにえています。さらに、家庭で手軽にケアができる高品質なアニマルヘルスケア商品(ノミ・ダニ駆除薬等)も提供しています。これらの商品をリアル店舗だけでなくECなどでも広く展開し、手に取りやすい環境を整えています。

「Hartz Loving Paws™」プログラムによるシェルター支援

Hartzは、保護犬・保護猫シェルターの過密状態を解消し、安楽死を撲滅することを目的に「Hartz Loving Paws™」プログラムを展開しています。具体的にはHartzの社員が、保護犬や保護猫を里親の元へと送り届ける活動を支援しており、2025年度は、保護犬24匹の空路による長距離輸送を後援し、新しい家族との出会いにつなげました。また、シェルターへの自社商品の無償提供も実施しています。

これらの活動をSNSで発信することでブランド力向上に活かすとともに、Hartzの社員一人ひとりがペットへの深い愛情を育み、自社商品の開発・改善のアイデアなどを得る機会としています。



Hartz Loving Paws
<https://www.hartz.com/hartz-loving-paws/>

創出する3つの価値

顧客価値

愛犬・愛猫との絆を育むコミュニケーション、高品質なケア用品の提供によるペットの健康。

社会価値

シェルターなどの支援を通じ、「人とペットが快適に暮らせる『共生社会』の実現」

財務価値

ウェットタイプの猫用副食の圧倒的なシェア獲得や、EC強化による持続的な企業価値向上に貢献。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

「トイレでの自立排泄」を通じた介護負担の軽減

高齢化の進行による介護現場の課題

日本における高齢化率は2025年時点で29%を超え、今後も上昇が予測されています*1。

このような中、在宅においても、介護施設・病院においても介護人材の不足が深刻化しており、介護者の負担軽減が重要度を増しています。

*1 出典：総務省 統計トピックス No.146。

解決に向けた取り組み

トイレでの自立排泄に最適な商品の提供

介護者の負担軽減と、被介護者のQOL (Quality of Life／生活の質) を維持・向上する上で、トイレでの自立排泄は重要です。ユニ・チャームでは、「介助があれば立てる・座れる方」は、万が一に備えて紙パンツ (紙おむつ) を使用しつつ、トイレでの自立排泄が可能と考えています。当社は、筋力が衰えがちな方でも上げ下げしやすい『ライフリー リハビリパンツ』を提供し、トイレでの自立排泄を支援しています。この商品は、ウエストゴムの巻き込みを防止する特許技術*2を採用することでおしりに引っかかりにくく、軽い力で上げ下げしやすい構造となっています。

*2 吸収コアよりウエスト開口側の領域において、背側に腹側と比べ糸ゴムの本数が多く、配置間隔が小さく、後処理テープが配置されている構成。



介護現場におけるICTを活用した負担軽減

介護施設や病院などにおいて、夜間の紙パンツ交換は介護者にも被介護者にも心身双方の負担となっています。当社はこの課題に対し、専門家や関連企業と連携し、『ライフリー』の商品と、見守りセンサーや介護記録ソフトなどのICT (Information and Communication Technology)、トイレ排泄支援リフトなどを組み合わせたソリューションを提案しています。ICTなどを活用することで、適切なタイミングでの介助が可能になるだけでなく、介護者の精

神的・身体的な負担軽減にもつながり、少人数でも安全で質の高い排泄ケアが提供できるなど、介護現場における生産性改善にも効果が期待できます。

また被介護者にとっても、過度な干渉を受けずに自立排泄を促されることは、生活意欲の維持につながります。加えて、夜間に良質な睡眠を確保することで、日中の離床が促され、トイレでの自立排泄に取り組みやすくなります。トイレでの排泄時に「座る」「立つ」といった姿勢になることは、足腰の筋力の維持だけでなく、褥瘡 (床ずれ) の防止につながるなど、多方面におけるQOL向上が期待されています。

介護現場のソリューションパートナーとして、唯一無二の価値を提供

日本において、今後は後期高齢化がさらに進展し、介護需要の増大は長期的に続くと予測されています。当社はトイレでの自立排泄を支える「商品 (紙パンツ)」の提供と「テクノロジー (先進的な介護ICTなど)」を組み合わせたソリューションを提案することで、被介護者のQOL向上と介護者の健康維持を両立する排泄ケアの進化を目指します。

また当社では、介護者の腰痛リスクの軽減を考慮した内容に全面改訂した「おむつ交換マニュアル」を用いた勉強会を全国の介護施設・病院で展開しています。このように、「商品」の提供にとどまらず、現場の課題を解決する排泄ケアの専門企業として社会に貢献していきます。

創出する3つの価値

顧客価値

自立排泄による被介護者のQOL向上に貢献。介護者の精神的・身体的負担の軽減と生産性向上により職場環境を改善。

社会価値

企業連携で「トイレでの自立排泄」を推進。商品とICTなどを組み合わせたソリューション提案により、深刻化する介護人材不足の解決に貢献。

財務価値

紙パンツの提供にとどまらない排泄ケアの専門企業として信頼を獲得。強固な顧客基盤を構築。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

インドにおける生理用品を通じた社会課題解決

伝統的な価値観が生む地域特有の課題

インドの農村部などでは、現在も伝統的な価値観が根強く残っていることから、生理時の行動が制限されるなど、女性の就学・就労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、衛生面にも課題が生じています。

解決に向けた取り組み

女性のエンパワーメントを促す「Project Jagriti*」

ユニ・チャームは、これらの課題の解決には、生理に関する正しい知識の啓発はもちろん、女性自身が適切な生理ケア専用品を購入できるだけの経済力を持つことが重要であると考えました。そこでインドの現地法人はNGO団体PURE India Trustと協力し、2021年度より「Project Jagriti」を展開しています。このプロジェクトでは、当社が支援して、女性が農村部で生理用品などを販売する小売店を起業します。この支援は起業に必要な資源の提供だけでなく、経営者に求められる知識やスキルの習得機会を含む包括的なものです。

加えて、このプロジェクトで支援した女性が中心となり、農村部での生理に関する正しい知識を伝播する啓発活動を展開しています。2025年度は277回のセッションを実施し、10,260名が参加しました。この活動によって、参加女性の衛生意識が向上することに加えて当社との中長期的なエンゲージメント強化にもつながると考えています。

これらの活動が評価され、インドの現地法人は2025年4月に、国際ロータリー第3131地区Pune本部が主催する「Rotary CSR Awards 2025」のMega Enterprise部門において「Woman Empowerment賞」を受賞しました。

*「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小売店



女性起業家による啓発活動



Voice

プロジェクトマネージャーの声

Unicharm India Private Limited
Ankita Sukhwat

「Project Jagriti」は、女性たちが経済的自立を果たすために起業する機会を提供してきました。同時に生理に関する知識の伝播や必要な時に生理用品を手に入れられるような流通面の改善を促すなど、地域社会に貢献しています。このような取り組みは当社のミッションである「共生社会」の実現に直結する活動と捉えています。私たちは今後もこのプロジェクトを拡大することで多くの女性が夢を叶えられるよう支援し、インド社会全体のSDGs達成に貢献します。

「Project Jagriti」を通じたシェアの拡大

「Project Jagriti」で支援した女性起業家は、累計330名に達しました。このプロジェクトは、生理用ナプキンを手に入れることが難しい農村部における販路開拓を兼ねており、プロジェクトで支援した地域の生理用ナプキン使用率は2021年度の約30%から2024年度には約90%へと向上しており、2025年度も高い使用率を維持しています。この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。

創出する3つの価値

顧客価値

現地女性のニーズと経済状況に即した、安心・高品質な生理ケア。

社会価値

生理に関する啓発と生理用品の普及による女性の健康維持や経済的自立を通じた地域経済活性化。

財務価値

成長著しい未開拓市場でのシェア拡大と、持続的な事業成長基盤の確立。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 私たちの健康を守る・支える

| 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

『手ぶら登園®』で実現する育児生活の向上

保護者・保育士が共に抱える課題

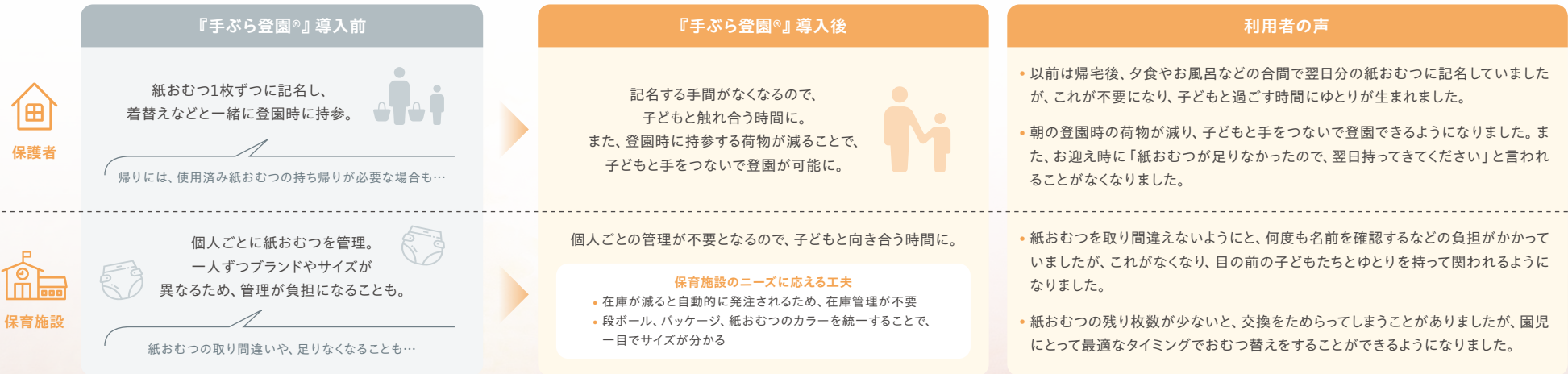
日本では、保護者がベビー用紙おむつ1枚1枚に記名して、登園時に持参する保育園が少なくありません。この「記名」や、これに伴う保育園での「在庫管理」は、保護者と保育士の双方にとって大きな負担となっています。また、少子化が進み共働き世帯が増加する中、子育てを社会全体で支える仕組みが求められています。

解決に向けた取り組み

保護者と保育士の双方の負担を軽減する『手ぶら登園®』

このような「育児の負担」を解消し、子どもと保護者、保育士のすべてが笑顔で過ごせる社会を目指して、ユニ・チャーム株式会社は、BABY JOB株式会社と協働で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®』を展開しています。

本サービスは、紙おむつやおしりふきが保育施設に直接納品されるため、保護者が記名・持参する必要がなく、登園時の荷物が減り、子どもと手をつないで登園することができます。



さらに、保育士による紙おむつやおしりふきの管理が不要になるなど、業務量が減ることで、保育士が園児と向き合う時間を増やすことができます。

このサービスは、保護者と保育士双方の負担の軽減につながる取り組みとして評価されており、2025年12月末時点で、全国5,200以上の保育施設に導入されています。

また、使用済み紙おむつをリサイクルする『RefF』と連動した取り組みも行っています。

→ P.60 『RefF』の社会実装拡大

創出する3つの価値

顧客価値

保護者と保育士双方の物理的・心理的負担の軽減による、ゆとりある育児環境の提供。

社会価値

働きながらの子育ての支援、保育士の労働環境の改善に貢献。

財務価値

サブスクリプションモデルによる安定収益基盤の構築と、ブランドとしてのロイヤリティ確立。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFD)に基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築 (TNFD)に基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035

社会の健康を守る・支える

目指す方向

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。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、グローバルな事業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」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」を制定し、児童労働や強制労働、差別の禁止、結社の自由に対する権利や団体交渉権の保護、過度な労働時間の

主な取り組み

● グローバルプラットフォームの活用

当社は、サプライチェーン上の社会課題や自然環境問題対応のマネジメントにSedex^{*1}のプラットフォームを活用しています。資材サプライヤーおよび外部生産委託先にSedexへの入会および当社とのリレーションシップの承認を求め、Sedexのプラットフォームを通じて得られる情報を、意思決定や進捗管理に活用しています。

^{*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、95,000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(Sedex Members Ethical Trade Audit)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。2025年度に実施された97件の監査より302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



サプライヤーの監査件数と評価

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績
監査件数 (件)		26	79	97
指摘件数 (件)	Business Critical	1	0	0
	Critical	32	44	52
	Major	111	127	185
	Minor	44	50	65
	合計	188	221	302

削減推進、最低賃金の遵守、健康と安全への配慮、腐敗防止への取り組みなどに関する意思表示をしています。

→ サステナビリティレポート2026 P.105-106

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

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とり、是正状況や是正計画を確認しています。

2025年度は、Criticalに区分された52件のうち、3ヵ月以内の是正が確認できなかった18件(6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。

^{*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。

● サプライヤーへの「中長期方針説明会」の実施

当社は、資材品質の安定化と調達に関する方針やガイドラインの浸透を目的として、2025年11月にサプライヤーを対象とした「第16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サプライヤー、ペットケア商品向け資材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120社353名が参加しました。「中長期方針説明会」では、環境基本方針、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、新たに設定した「Kyo-sei Life Vision 2035」の具体的な目標や取り組み内容、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。



「中長期方針説明会」の様子

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
- 44 事業別概況
- 45 事業戦略 ペットケア (ペットケア事業)
- 47 事業戦略 ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
- 49 事業戦略 フェミニンケア (パーソナルケア事業)
- 51 事業戦略 ベビーケア (パーソナルケア事業)
- 53 特集 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
- 57 サプライチェーンマネジメント
- 58 人権尊重
- 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
- 60 『RefF』の社会実装拡大
- 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
- 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 ダイバーシティマネジメントの推進
- 74 役員一覧
- 75 社外取締役メッセージ
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 84 コンプライアンス
- 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 社会の健康を守る・支える
人権尊重

人権尊重

基本的な考え方・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。

→ サステナビリティレポート2026 P.80 ユニ・チャームグループ人権方針

主な取り組み

● ユニ・チャームグループの工場に対する監査

Sedexの監査スキームであるSMETA監査を活用して、定期的に当社の工場に対する監査を実施しています。監査での指摘事項はESG本部が取りまとめ、社内で共有しています。他の工場で受けた指摘事項を確認し、それぞれの工場が点検と見直しに取り組むことで人権問題の回避・予防につなげています。

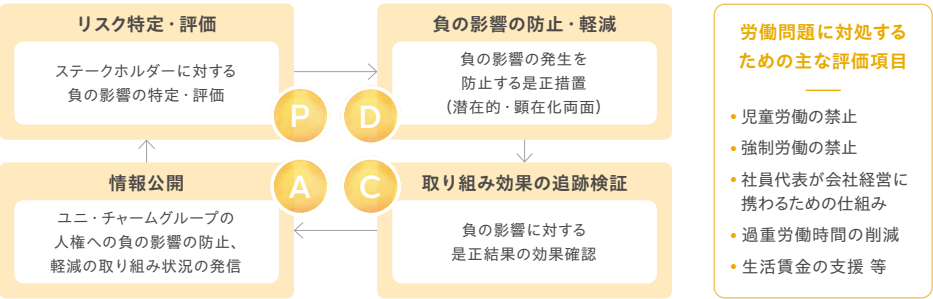
● 社員に対する人権教育

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。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。また、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。

ユニ・チャームグループの監査件数と評価

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
監査件数 (件)		4	9	7
指摘件数 (件)	Business Critical	0	0	0
	Critical	10	23	13
	Major	19	30	29
	Minor	14	19	15
	合計	43	72	57

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



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、2025年度、サプライネットワーク全体における現代奴隷^{*1}リスクへの理解を一層深めるとともに、実効性のある対応策の強化に注力しました。具体的には、Tier1サプライヤー^{*2}にとどまらないリスクマッピングの拡大や原材料サプライヤー、下流パートナーを対象とした体系的な人権・現代奴隷に関わるトレーニングの継続、さらにはリスク評価と具体的なのは正・対応アクションとの連動性の明確化に取り組みました。このような方針の下、ペットフード商品の発売に先立ち、タイのペットフードサプライヤーに対する現地でのエンゲージメント向上への取り組みおよび工場視察を実施しました。また、倫理的調達方針の継続的な運用とサプライヤーからの署名取得を進めるとともに、監査、認証、外部からのフィードバックを通じて得られたデュー・ディリジェンスの知見をガバナンスおよびESGフレームワークへ統合しました。これら一連の取り組みについては、UcAのサプライネットワークの構造、特定されたリスク領域、ならびに現代奴隷リスクの防止・特定・対応を目的としたモニタリングおよびトレーニング施策と合わせて、「Modern Slavery Statement 2024」で体系的に開示しています。

Unicharm Australasia Pty Ltd「Modern Slavery Statement 2024」
<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/23728/>

^{*1} 現代奴隷 (Modern Slavery) とは、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。
^{*2} 完成品メーカーに直接納入する一次サプライヤー。



Unicharm Australasia Pty Ltd
「Modern Slavery Statement 2024」

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 社会の健康を守る・支える
安心な商品の供給

安心な商品の供給

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームの商品は直接お客様の肌に触れるものや、犬や猫に与えるものが多く、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だと考えています。

また、お客様からのお問い合わせに対応するお客様相談センターでは、お寄せいただいたお問い合わせやご意見に対して、迅速・公正・公平で誠意ある対応を第一としたコミュニケーションを実施し、これによりお客様満足度の向上に努めています。

主な取り組み

● 安全性の取り組み

当社は、お客様の肌に直接触れる商品や、犬や猫が口にする商品を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、SA (Safety Assessment) 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、安全性が確認できた商品には「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。

● 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、最適かつ確な表記の実現に取り組んでいます。

● 将来の普及の基盤となる標準化*活動とその公益性

標準化活動は、企業の競争優位性を高めるだけでなく、社会全体の利益に貢献する重要な取り組みです。当社は、事業活動を通じて持続可能な社会を実現するため、さまざまな分野で標準化活動に積極的に参画しています。例えば、使用済み紙パンツ(紙おむつ)からリサイクルされたパルプの普及を目指し、その品質や試験方法を規定した日本産業規格(JIS)の制定(JIS S 0261:2024)に

● 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。2025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。

貢献しました。また、COVID-19の感染拡大初期には、マスクの安全性と信頼性を確保するために、性能要件と試験方法に関するマスクのJIS制定(JIS T 9001:2021)に貢献しました。

*「JIS Z 8002:2006(標準化及び関連活動—一般的な用語)」では、標準化を「実在の問題又は起こる可能性がある問題に関して、与えられた状況において最適な秩序を得ることを目的として、共通に、かつ、繰り返して使用するための記述事項を確立する活動」と定義しています。

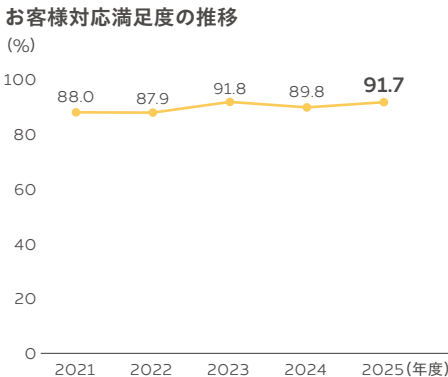
● お客様の“声”を商品・サービスに反映する仕組み

2025年度のお客様からのお問い合わせ件数は40,425件(2024年度は43,414件、前年度比93.1%)で、うち指摘件数は6,494件(同6,707件、前年度比96.8%)でした。お客様からいただいたご意見は、顧客情報管理システム「FAINシステム」を通じてリアルタイムで共有される他、月次レポートに取りまとめて関連部門に情報提供しています。

● お客様対応満足度向上の取り組み

お客様からのお問い合わせに対応する社員の業務品質の向上を目的として、外部講師研修、専門知識勉強会などを実施しています。また、毎年、第三者機関による「お客様対応満足度調査」を実施し、お客様相談センターの応対品質の継続的な向上に取り組んでいます。

2025年度のお客様対応満足度は91.7%で、2024年度より1.9ポイント向上しました。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035

地球の健康を守る・支える

目指す方向 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。

『RefF』の社会実装拡大

方針・体制

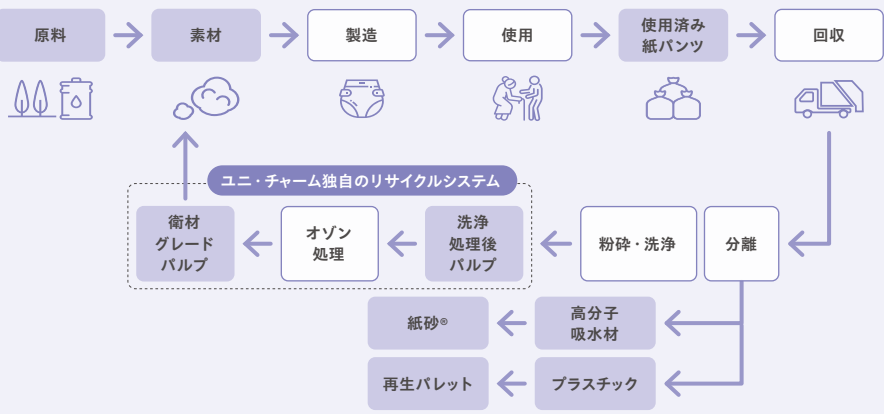
日本では、使用した紙パンツ(紙おむつ)の多くを焼却処分しており、焼却によってCO₂などのGHG(Greenhouse Gas/温室効果ガス)が発生しています。なお、使用した紙パンツは尿や便などを含むため燃えにくく、補助燃料が必要となるなどコストもかかります。また、紙パンツの製造には、吸収材としてパルプや吸水紙などの木材由来の材料を使用しています。このため、紙パンツのライフサイクルが自然環境に与える負荷を低減し、そのサステナブルな価値を社会に広く浸透させることは、当社が成長を継続する上で非常に重要です。

このような状況を踏まえ、2015年より「使い捨てない未来をつくる」べく、『RefF(Recycle for the Future)』プロジェクトとして、使用済み紙パンツのリサイクルを開始しました。

『RefF』は、CRO(Chief RefF Officer)をリーダーとして、マーケティングや技術開発、渉外を担当するメンバーが集まる組織横断型のチームで推進しています。また、環境省と連携し、鹿児島県の志布志市や曾於郡大崎町、両自治体から委託された廃棄物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などのさまざまな自治体・団体と協働しています。

紙パンツの循環型モデル



衛生的で快適な生活を次世代へ

上席執行役員
共同CRO(Chief RefF Officer) 兼 リサイクル事業推進室担当
城戸 勉

当社が提供する紙パンツは、衛生的な生活に欠かせない一方で、多くが使い捨てのため、環境負荷の低減は最優先課題のひとつです。この課題への挑戦は、当社が持続的な成長を実現するための機会であり、使命でもあります。

『RefF』プロジェクトは、「紙パンツは使い捨てのままでいいのか」という一人の社員の危機感から始動しました。その想いが周囲に伝播し、「製造して終わりではなく、使用後の環境負荷まで責任を持つ」という当社の決意へとつながりました。

本プロジェクトの始動以前にも、先行して使用済み紙パンツの資源化に取り組む企業はあり、建築資材や固形燃料等への活用が進められていました。当社は、紙パンツメーカーとして、限りある資源を循環させ、使用済み紙パンツから新しい紙パンツを作る「水平リサイクル」にこだわり、挑戦を開始しました。高い志で始動した本プロジェクトでしたが、想定以上に難易度が高く、試行錯誤の連続でした。しかし、社内外の英知を結集してシステムを確立し、2024年にはリサイクル原材料を使用した商品の一般販売を開始しました。

私たちが目指すのは「消費されない消費財」の提供です。紙パンツのリサイクルが「当たり前」となり、お客様がいつもの生活を変えずに環境へ貢献できる社会の実現を確信しています。

この取り組みの定着には、お客様の理解と協力が不可欠です。現在は、鹿児島県の志布志市と、曾於郡大崎町との協働によりリサイクルシステムを運用しており、お住まいの皆様の分別廃棄へのご協力により、家庭から排出される紙パンツの全量回収を実現しています。

今後も共感の輪を広げるとともに、衛生的で快適な生活を次世代へ引き継ぐため、リサイクル技術のさらなる高度化に取り組んでいきます。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える

『RefF』の社会実装拡大

主な取り組み

2015年 ● 『RefF』プロジェクト発足

2016年 ● 鹿児島県志布志市と有限会社そおりサイクルセンターと連携し、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 ● 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パルプへ再生する当社独自のリサイクルシステムを確立

2022年6月 ● 鹿児島県の一部の介護施設で、再生パルプを吸収部材の一部に活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』の使用が開始され、使用済み紙パンツの水平リサイクルが実現



● noteを通じた情報発信を開始

「紙おむつの未来を考えるnote」
https://note.com/unicharm_reff

11月 ● 志布志市の小学校で「『RefF』紙パンツリサイクル」をテーマとした出張授業を開催

12月 ● 大崎町で、再生プラスチックを使用した『紙パンツ回収袋』(タキロンシーアイ株式会社製造)の配布を開始

2023年4月 ● 志布志市の『手ぶら登園®』導入保育施設で、使用済み紙おむつの回収を開始

7月 ● 大崎町で再生パルプ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 ● 再生パルプを使用した尿とりパッド『ライフリー 一晩中安心 ささらパッドウルトラRefF』を発売



● 再生パルプを配合した名刺の使用を開始

3月 ● 志布志市の470ヵ所のごみ回収所に、再生プラスチックを使用した『紙パンツ専用回収ボックス』(アロン化成株式会社と共同開発)を設置

4月 ● 再生パルプ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』、ベビー用紙おむつ『マミーポコパンツRefF』を発売

● 『RefF』ブランドサイトを公開

「みんなで作る、みらいサイクル。」
<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/reff.html>

8月 ● 志布志市の『手ぶら登園®』導入保育施設で、再生パルプ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

● 再生パルプと、志布志市・大崎町で回収した古紙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』(ポピー製紙株式会社製造)を発売

10月 ● リサイクル固形燃料(RPF)を生産工程の発電に用いた『ネピア ネピネピトイレットロール2倍巻12ロール RefF』(王子ネピア株式会社製造)を九州エリアで発売

● 神奈川県横浜市の全公立保育園に、保育施設専用のベビー用紙おむつ『マミーポコパンツRefF』を導入

11月 ● 志布志市の小学校で『RefF』出張授業を開催

2025年2月 ● 再生パルプを配合したトイレットペーパー(ポピー製紙株式会社製造)を、本社事務所が入居する「住友不動産東京三田ガーデンタワー」に導入

● 再生プラスチックと容り材*を混合して製造した『再生パレット』(株式会社ワカサ製造)を発売
* 容器包装リサイクル制度で回収したプラスチック材料。

2025年3月 ● 再生高分子吸水材を使用した猫用紙砂®『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

4月 ● 再生パルプを使用した大人用紙パンツ『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

● 再生パルプを使用した教材用紙粘土『リサイクレイ』(株式会社日本教材製作所と共同開発)を発売

6月 ● 福島県相馬市や南相馬市をはじめとする各自治体、企業、大学など、9団体が構成される「一般廃棄物リサイクル技術推進に関するサーキュラーエコノミーパートナーシップ」に加盟

10月 ● 横浜市の『手ぶら登園®』導入園で、環境講座を実施

● 学校のトイレに生理用品を常備する『School Sofy』において、再生パルプを配合したディスペンサーの提供を開始

12月 ● 志布志市の小学校で『RefF』出張授業を開催



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



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ

Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える

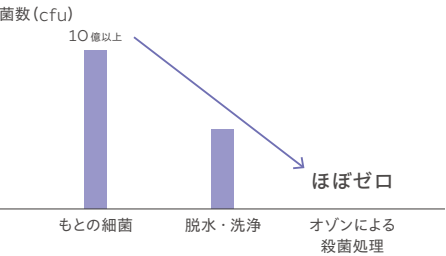
『RefF』の社会実装拡大

● オゾン処理技術による殺菌力とGHG排出量の削減

当社のリサイクルシステムは、回収した使用済み紙パンツを洗浄・分離し、取り出したパルプを当社独自のオゾン処理技術で殺菌することで、通常の原材料と同等の衛生品質を実現しています。

また、使用済み紙パンツをオゾン処理技術でリサイクルすることで、焼却処分に比べ、GHG排出量を50%以上削減することが可能です。

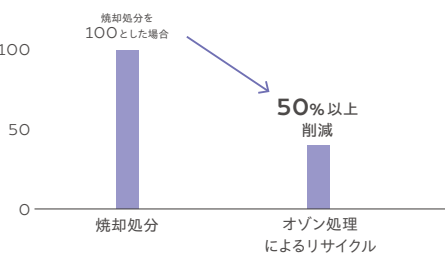
細菌数の変化*1



cfu=colony forming unit(コロニー形成単位)の略で生菌数(生きている菌の数)を表す単位です。

*1 ユニ・チャーム調べ。

GHG排出量*1



50%以上削減

● 新技術の開発

『RefF』のリサイクルシステムは、その工程において相応の水を必要とします。これが日本以外の国・地域における展開を検討した際の課題となっています。そこで当社は、より効率的な再資源化技術の確立を求めて、株式会社富士クリーンと連携し、新技術「ドライ洗浄法」の開発に着手しました。本技術の確立により、水の使用量を約50分の1*2に削減し、水資源の限られた地域や海外展開などを見据えた循環型リサイクルモデルの構築を目指します。また、香川県綾歌郡綾川町内の事業所と協働し、地域における使用済み紙パンツ回収*3の整備も進めます。

*2 当社比。 *3 回収は株式会社富士クリーンが実施。

● 今後の展開

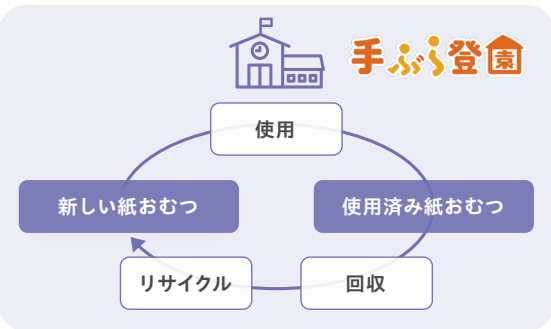
「Kyo-sei Life Vision 2035」の「地球の健康を守る・支える」では、2035年までに、「『RefF』商品展開数(自社+他社コラボ)30件以上」「紙パンツリサイクル取り組み自治体数20自治体」を目標としています。この目標達成に向け、リサイクル原材料を使用した新商品の開発や販売チャネルの拡張、ならびに取り組み自治体の拡大を通じ、循環型社会の実現に取り組みます。

● 『手ぶら登園®』との連動

2023年より、『手ぶら登園®』を利用する志布志市の保育施設で、使用済み紙おむつの回収を開始しました。2024年8月には、同保育施設に使用済みの紙おむつ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。使用・回収・リサイクル・再使用の輪が繋がったサーキュラーエコノミーを実現しました。

なお、この商品は、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るなど、2025年12月時点で『手ぶら登園®』を利用する施設の約80%にまで拡大しています。将来的には、『手ぶら登園®』を導入しているすべての保育施設から、使用済み紙おむつを回収し、リサイクルの原材料に用いることも視野に入れています。

➡ P.56 『手ぶら登園®』で実現する育児生活の向上



園児に環境講座を実施

2025年10月、横浜市内の『手ぶら登園®』導入園に通う子どもたちを対象に、使用済み紙おむつの水平リサイクルや資源循環について学ぶ環境講座を実施しました。講座では、紙おむつの吸水実験や、使用済み紙おむつから再生されたパルプを活用した紙粘土『リサイクレイ』を使った工作などを行いました。



環境講座の様子

「第13回 環境省グッドライフアワード」で「実行委員会特別賞 SDGsビジネス賞」を受賞

当社は、「第13回 環境省グッドライフアワード」(主催：環境省)で「実行委員会特別賞 SDGsビジネス賞」を受賞しました。本アワードは「環境と社会に良い暮らし」に関する活動を表彰し、社会の活性化に向けた情報交換を支援しています。今回の受賞では、世界初となる使用済み紙パンツの水平リサイクルの商用化に加え、自治体と連携した廃棄物削減、幅広い商品への再生素材展開といった循環型モデルの確立が、社会課題解決を軸とした先駆的な事業として高く評価されました。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える

気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

方針・体制

ユニ・チャームは、気候変動への対応が、優先的に取り組まなければならない課題のひとつであると認識しています。このため、COP21 (国連気候変動枠組条約第21回締約国会議) のパリ協定で合意された2℃目標^{*1}に貢献すべく、2018年6月にSBTiより2030年までの削減計画に対する認定を受けました。その後、2021年のCOP26において、さらに厳しい1.5℃目標^{*2}が採択

されたことを受け、1.5℃目標をSBTiに再申請し、2024年10月に2031年までの削減計画に対する認定を受けました。また、2019年5月にはTCFDへの賛同を表明し、TCFDの枠組みに則った報告を行っています。

^{*1} 2015年のCOP21のパリ協定で掲げられた、世界の平均気温の上昇を産業革命前と比較して2℃以内に抑えるという目標。

^{*2} 2021年のCOP26では、パリ協定で合意された「2℃」から「1.5℃」以内に抑える努力を追求することが盛り込まれた。

TCFD各項目の概要と取り組み状況

TCFDの開示推奨項目		ユニ・チャームの取り組み状況
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	- 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。また2023年度より全社員の評価指標にESG項目を導入し、2026年度からは評価項目を「Kyo-sei Life Vision 2035」の重要取り組みテーマと連動
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	- TCFD提言に基づき、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 「Kyo-sei Life Vision 2035」において、Scope別の削減目標を設定し、実績を開示 - 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	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	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 (新たな廃プラスチック“ゼロ”、CO₂排出“ゼロ”、購入する木材について自然森林破壊“ゼロ”) 社会の実現を掲げ、その実現に向けて「Kyo-sei Life Vision 2035」の重要取り組みテーマ「気候変動対応」で具体的な目標を設定し、進捗を開示

● 戦略

当社の事業および財務への影響度を、大・中・小の3段階で評価しました。なお、財務影響度については、大は「事業が停止、もしくは大規模な縮小・拡大するほどの影響がある」、中は「事業の一部に影響がある」、小は「軽微な影響がある」と定義しました。

TCFDに基づいた当社が考えるリスクとシナリオ

			評価した財務インパクト	財務影響度		ユニ・チャームの対応状況	Kyo-sei Life Vision 2035との関連
				1.5℃	4℃		
リスク	移行	政策・法規制／技術	プラスチック規制導入	大	小	・石化由来プラスチック資材使用量の削減目標を設定し、使用量削減の取り組みを実施	地球の健康を守る・支える「プラスチック使用量の削減」
			・商品生産コスト上昇 (容器包装用石化由来資材に対する規制対応等によるもの) ・資材コスト上昇 (再生材使用義務化によるもの)			・製造過程で発生する石化由来プラスチック資材のトリムを再原料化し、商品パッケージへリサイクル資材として活用	地球の健康を守る・支える「プラスチック使用量の削減」
			GHG排出量	大	小	・1.5℃目標を設定し、省エネ機器の導入や燃料変換、省エネ活動などによるエネルギー使用量の削減、再エネ調達を推進	地球の健康を守る・支える「気候変動対応」

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ

Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える
気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

			評価項目	評価した財務インパクト	財務影響度		ユニ・チャームの対応状況	Kyo-sei Life Vision 2035との 関連
		1.5℃			4℃			
リスク	移行	政策・法規制／技術	GHG排出量	・データ集計・管理におけるコスト上昇(精度が高い報告レベルの要求への対応など)	大	小	・システム導入によるデータ集計とGHG排出量可視化を行い、具体的な削減方法を立案し推進	地球の健康を守る・支える 「気候変動対応」
		市場	エネルギー価格の上昇	・エネルギー調達コスト上昇(電力・ガスなどの小売価格変動、再生可能電力の需要と供給バランスによるもの)	大	小	・短期コーポレートPPA(Power Purchase Agreement／電力購入契約)の活用やエネルギーミックス(電気とガス)の推進	地球の健康を守る・支える 「気候変動対応」
			原材料価格の上昇	・資材コスト上昇(気候変動の影響、石化由来資材から自然由来資材への転換要求によるもの)	大	小	・『RefF』による水平リサイクルの推進、自然由来資材導入のための研究・開発推進	地球の健康を守る・支える 「『RefF』の社会実装拡大」
			消費行動の変化	・消費行動変革のスピードと深度(消費者のエシカル意識の高まり、商品選択時のGHG排出量意識によるもの)	大	小	・『RefF』の広報活動による積極的な認知獲得、製品のライフサイクルにおけるGHG排出量算定から削減施策の推進	社会の健康を守る・支える 「持続可能なライフスタイルの実践」
	評判	当該セクターへの非難	・レピュテーションリスク(パルプを中心とした森林資源を使用する企業であること、認証材の使用の有無が環境対策に熱心な会社が否かの判断基準になることによるもの)	大	小	・認証材使用推進と調達先のトレーサビリティ実施、外部プラットフォーム活用によるサプライチェーンマネジメント実施	地球の健康を守る・支える 「持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築」	
物理	急性	異常気象の激甚化	・操業停止等のリスク(台風・サイクロンおよび異常気象によって引き起こされる洪水等の大規模な災害によるサプライチェーン寸断によるもの)	大	大	・事業継続計画(BCP)の社内体制再構築による生産体制の強化、調達先選定と拡大、広葉樹の研究開発活用	地球の健康を守る・支える 「気候変動対応」	
	慢性	水需要の逼迫	・工場操業コスト上昇(水資源枯渇を遠因とする森林由来原材料(パルプや紙等)の供給不安定化による操業停止、不織布やペットフードの製造工程で使用する水供給の逼迫による商品生産停止、水使用料の値上げによるもの)	大	中	・アキダクト(Aqueduct Overall Water Risk Map)を使用して中長期的な水リスク分析と水を多く使用する不織布製造工場や紙砂 [※] 製造工場において水リサイクルシステムを導入し、取水量を削減	—	
機会	効率性	資源の	消費行動の変化 (低炭素商品・サービスの開発、拡大／研究開発とイノベーションを通じた新商品・サービスの開発／ビジネス活動を多様化させる能力／消費者の好みの変化)	大	中	・『RefF』の広報活動による積極的な認知獲得、製品のライフサイクルにおけるGHG排出量算定から削減施策の推進	地球の健康を守る・支える 「『RefF』の社会実装拡大」	
	サービス／製品	消費行動変革のスピードと深度(消費者のエシカル意識の高まり、商品選択時のGHG排出量意識によるもの)						
	市場							
	エネルギー	再生可能電力の活用	・2050年にカーボンニュートラルの実現、エネルギーコスト低減	大	中	・生産拠点で再生可能電力を導入	地球の健康を守る・支える 「気候変動対応」	
レジリス	気候変動適応	・気候変動による影響(洪水、干ばつ、熱波など)を事前に予測・管理し、被害を最小限に抑え、もし被害が出たとしても素早く回復・適応する	大	中	・BCPの社内体制再構築による生産体制の強化、調達先選定と拡大、広葉樹の研究開発活用	地球の健康を守る・支える 「気候変動対応」		

● 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℃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℃目標の認定を取得しました。

1.5℃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



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える

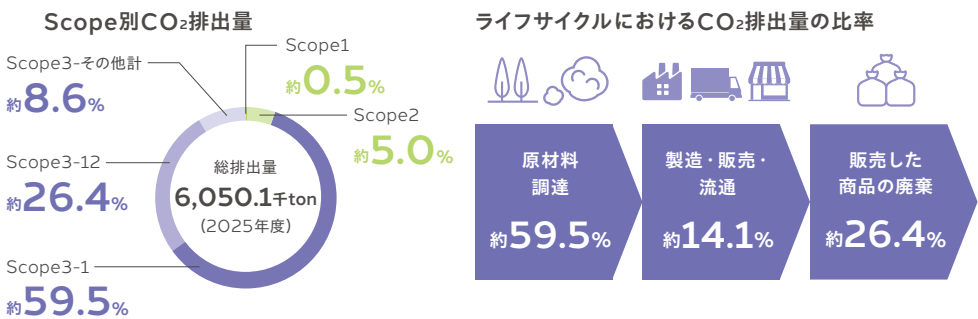
気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

主な取り組み・実績

● 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*1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、2025年度はScope3の購入した資材が約59.5%、販売した商品の廃棄が約26.4%、その他が約8.6%、Scope1およびScope2の製造段階が約5.5%でした。この試算を基に、当社は原材料調達から販売した商品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。

*1 アメリカの環境NGOである世界資源研究所 (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。



※ 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。

→ サステナビリティレポート2026 P.145 Scope別・カテゴリー別CO₂排出量

● Scope3-1、12：サプライヤーへ気候変動対策の重要性を共有

当社の商品ライフサイクル全体のCO₂排出量は、原材料調達 (Scope3のカテゴリー1) が約59.5%、使用後の廃棄 (Scope3のカテゴリー12) が約26.4%を占めるため、サプライヤーとともに対策を進めることが重要です。

当社は、サプライヤーに対する積極的な再生可能電力への切り替え要請や植物由来であるバイオマス材やリサイクル材の利活用、より薄い・より軽い資材への切り替えなどを要望し、CO₂排出量の削減を推進しています。また、サプライヤーにはGHG排出量一次データを依頼し、提出されたデータを商品のライフサイクルCO₂量の算定に活用しています。このようなサプライヤーによる取り組みは原材料の調達時だけでなく、使用後の廃棄時における低炭素化にも大きく寄与します。

GHG排出量可視化プロジェクト

当社は、商品ごとのCFP (Carbon Footprint of Products*2) 値を可視化の上、具体的な削減策を抽出し、実行することを目指す「GHG排出量可視化プロジェクト」を2022年5月に組成しました。

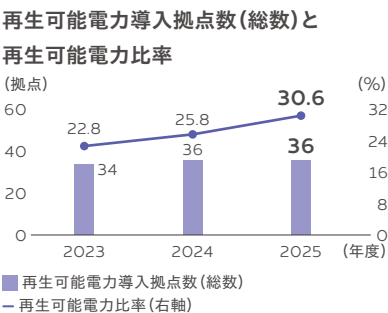
*2 商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通したGHG排出量をCO₂に換算して表示する仕組み。

→ サステナビリティレポート2026 P.45 GHG排出量可視化プロジェクト

● Scope1およびScope2：再生可能電力への切り替え

Scope1およびScope2については、再生可能電力への切り替えを推進し、グループ全体でCO₂排出量削減に取り組んでいます。

2025年度の再生可能電力導入拠点は、新規導入1件と拠点統合を経て、全体で36拠点となりました。その結果、グループ全体の再生可能電力比率は30.6%で前年度比で4.8ポイント増加し、年間約130千tonのCO₂排出量を削減しました。



● Scope3-12：販売した商品の廃棄時のCO₂排出量の削減

当社は、3R (Reduce：商品の軽量化やスリム化、パッケージの薄膜化など使用する資材量の削減など。Reuse：つめかえ・つけかえ商品の提供など。Recycle：使用済み紙パンツのリサイクルなど) を推進することによって使用済み商品の廃棄処理時のCO₂排出量削減に取り組んでいます。これらの取り組みにより、2025年度は使用済み商品廃棄処理時のCO₂排出量を2016年度比で45.4%削減 (原単位) しました。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

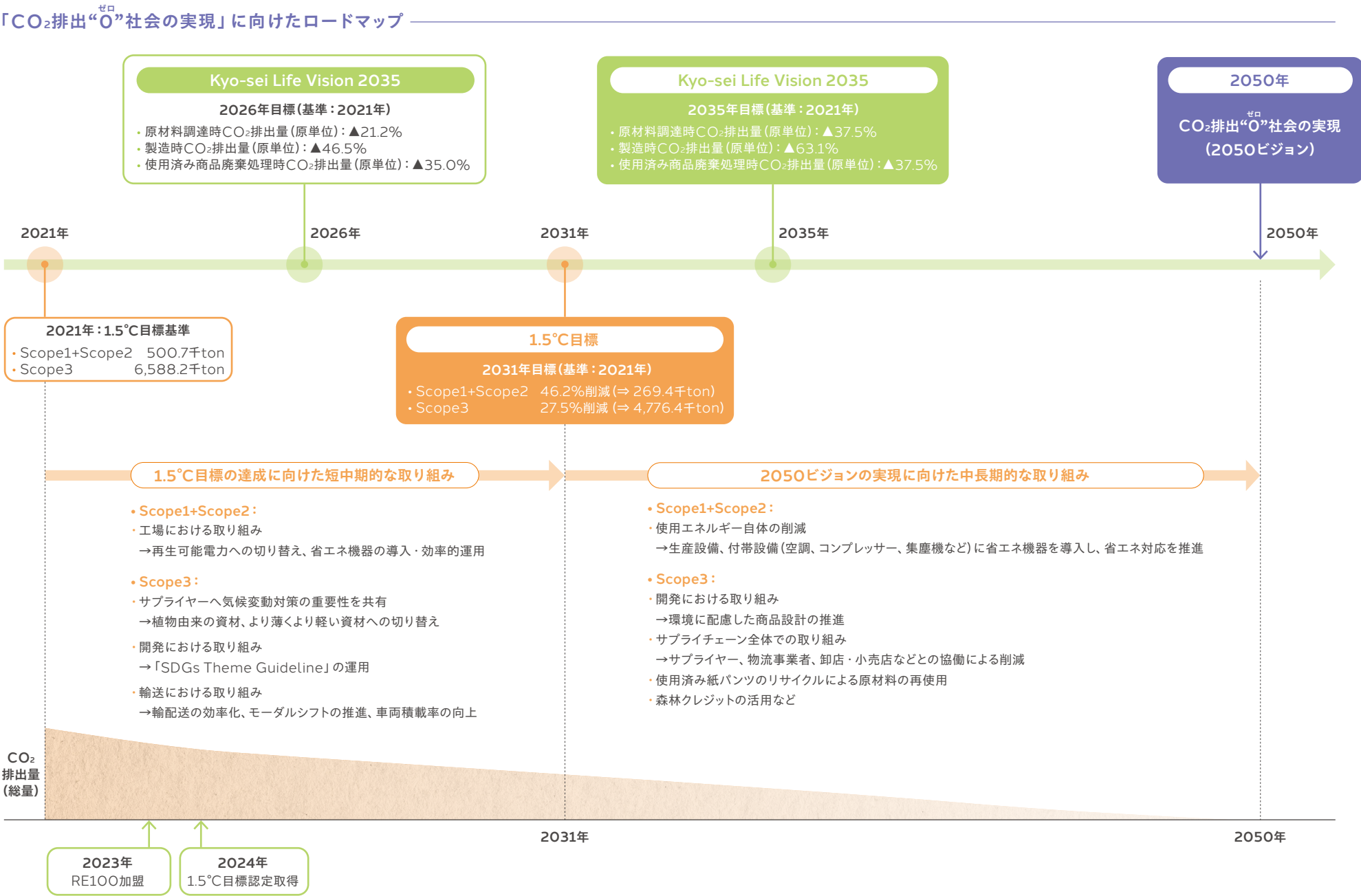
84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える
気候変動対応 (TCFDに基づく開示)



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
- 44 事業別概況
- 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
- 47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア (パーソナルケア事業)
- 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
- 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
- 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
- 57 サプライチェーンマネジメント
- 58 人権尊重
- 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
- 60 『RefF』の社会実装拡大
- 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
- 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 ダイバーシティマネジメントの推進
- 74 役員一覧
- 75 社外取締役メッセージ
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 84 コンプライアンス
- 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える
持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

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」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。さらに、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。

TNFDの開示推奨項目		ユニ・チャームの取り組み状況
ガバナンス	組織のガバナンス体制	- 監督体制：社長執行役員を委員長とするESG委員会で、生物多様性に関する重点課題の計画と進捗を年4回共有・報告し、取締役会で承認 - 方針の策定：「環境基本方針」「調達基本方針」に加え、生物多様性に特化した「森林由来の原材料調達ガイドライン」を運用し、資源の保全を推進 - 推進体制：森林由来原材料については、ESG本部と購買部門が協働し、第三者認証材 (PEFC、RSPO) への切り替えを推進
	自然関連のリスクと機会、およびビジネスへの影響	ビジョン：「2050ビジョン」として「購入する木材について自然森林破壊“^{ゼロ}”社会の実現」を設定
戦略	リスクの特定	- パルプ：気候変動 (渇水、森林火災等) による原材料の需給バランス崩壊、安定調達困難、価格上昇 - パーム油：認証油需要増による調達コスト上昇。未配慮の場合の取引停止や不買運動 (レピュテーションリスク) などの発生
	機会	- 認証材活用による原材料の安定調達とコスト抑制 - 生物多様性配慮商品による消費者支持の獲得と売上拡大 - 広葉樹パルプ活用 (地産地消) による輸送コスト低減と地域貢献
リスクとインパクトの管理	リスクの特定・評価・管理プロセス	- ガイドラインの適用：「森林由来の原材料調達ガイドライン」に基づき、PEFC等の第三者認証材を優先使用。認証がない場合は、保護価値の高い森林 (HCVF) や炭素貯留量の多い森林 (HCSF) からの伐採でないこと、森林破壊ゼロが担保されていること等の原産地証明を確認 (トレーサビリティの確保) - パーム油の管理：2017年度にRSPOへ加盟し、持続可能な認証パーム油の調達を推進。不二製油グループ等との連携による、農園までのトレーサビリティ向上の強化 - サプライチェーン管理：サプライヤーに対する、人権や環境への配慮を規定した「ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン」の遵守に向けた働きかけ
測定指標とターゲット	中長期目標の設定	「2050ビジョン」において、2050年に「購入する木材について自然森林破壊“^{ゼロ}”社会の実現」を掲げ、その実現に向けて「Kyo-sei Life Vision 2035」で具体的な目標を設定し、進捗を開示

→ P.38 2050ビジョン

→ サステナビリティレポート2026 P.106 ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン

また、当社の自然関連課題と取り組みを、TNFD提言の4つの柱である「ガバナンス」「戦略」「リスクとインパクトの管理」「測定指標とターゲット」に基づいて開示します。

→ サステナビリティレポート2026 P.46-47

森林由来の原材料調達ガイドライン、ユニ・チャームグループ「生物多様性対応宣言」

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える

持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)、プラスチック使用量の削減

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やHCSF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日本以外の国・地域の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。

2025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99.6%でした。

● 認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大

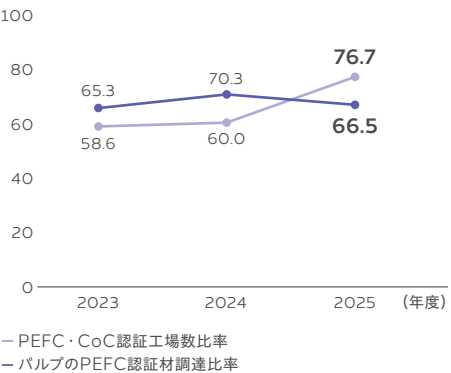
グループ全体で、PEFCのCoC認証の取得を推進しており、2025年度は中国の天津工場、江蘇工場および、インドのスリシティ工場、アamedaバード工場、ニムラナ工場が新たに認証を取得しました。インドの3拠点では、2026年度より順次、PEFC認証材*1の購入を開始する計画です。

2025年12月末時点で、対象30工場中23工場が認証を取得し、PEFC・CoC認証工場数比率は76.7%、パルプのPEFC認証材調達比率は66.5%でした。



*1「PEFC 100% Certified」と付されたパルプ。

PEFC・CoC認証工場数比率、パルプのPEFC認証材調達比率(%)



プラスチック使用量の削減

方針・体制

プラスチックは、加工が容易で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す。しかしながら、使用後に適切な廃棄やリサイクルをしなければ、自然環境に多大な負荷を与えてしまいます。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しており、その使用に伴う責任を果たすべくプラスチック問題の解決に取り組んでいます。

● 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。

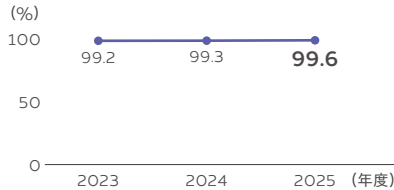
日本で生産しているペットフードで使用しているパーム油については、不二製油グループのRSPO認証油を使用しており、不二製油グループではパーム油の供給元の搾油工場・農園までのトレーサビリティの向上を進めています。また、海外で生産しているペット用シャンプーなどで使用しているパーム油については、パーム油由来の界面活性剤を使用しており、商品のリニューアルに合わせてRSPO認証油への切り替えを推進します。

2025年度のマスバランス方式*2によるRSPO認証油の調達量は、日本は147.2tonで原産地トレーサビリティ比率は100%、海外は2.2tonで1.3%、合計では149.4tonで47.5%となりました。今後も品質・調達ルートを確認しながら持続可能な調達活動を続け、当社が購入するすべてのパーム油をRSPO認証油に切り替えていきます。

*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。

森林由来原材料の原産地

トレーサビリティ比率



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ

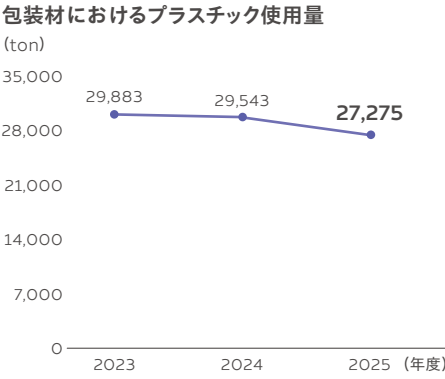


Kyo-sei Life Vision 2035 地球の健康を守る・支える
プラスチック使用量の削減

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、2025年度の包装材におけるプラスチック使用量は27,275tonで、前年度比で7.7%削減しました。併せて、リサイクル材や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。



● 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

インドネシアの現地法人は、世界環境デーに合わせて生理用ナプキン『CHARM Daun Sirih Bio Materials Organic Cotton Type』を期間限定で発売しました。

この商品は、パッケージやトップシート、サイドシート、バックフィルムに従来廃棄されていたサトウキビの搾りかすやボタニカルオイルを原料として使用したバイオマテリアル*を採用。また、本体を個包装に固定するホットメルト (接着剤) に植物性天然樹脂を使用しています。

* 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、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。2025年度の商品パッケージへの廃棄方法の明記は約69% (対象16法人中11法人) です。また、未来を担う子どもたちに向けて、分別・リサイクルをテーマとした授業も実施しています。

● 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する販促物のプラスチック使用量削減に取り組んでいます。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います。

販促物におけるプラスチック使用量削減の取り組みと実績

国・地域	主な取り組み	2025年度実績
日本	紙製の販促物への切り替えなど	販促物におけるプラスチック使用量は約0.1ton (2019年度比99.7%削減)
中国	紙製POPへの切り替えなど	販促物におけるプラスチック使用量は約0.3ton (2019年度比99.8%削減)
ベトナム	紙製のディスプレイやシェルフライナーへの切り替えなど	販促物におけるプラスチック使用量は約8.0ton (2022年度比で56.8%削減)
インド	ハンガー什器等の主要ツールにおいて、前年度までに製作した在庫の活用や、既存ツールのリユースを実施	販促物におけるプラスチック使用量ゼロ
アメリカ	2023年度に販促物の素材および設計をゼロベースで見直し、循環型素材への切り替えを実施。サプライヤーと共に機能性と展示効果の両立という課題を克服	2024年度に引き続き、全カテゴリーの販促物においてプラスチック使用量ゼロ

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035

ユニ・チャーム プリンシプル

目指す方向

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。

外部評価

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、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5つのESG指数において構成銘柄に選定されています (2026年3月31日時点)。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。

インデックスへの組み入れおよび評価 (2026年3月31日時点)

● GPIFが採用する、国内株式を対象とする5つのESG指数において構成銘柄に選定



FTSE JPX Blossom Japan Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE免責事項:

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 JPX Blossom Japan Index、およびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

MSCI免責事項:

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。

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

● その他の評価

「CDP2025」の3分野で最高評価「Aリスト」に2年連続で選定

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。2025年度は、2年続けて「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」分野に関する3つの調査すべてにおいて、最高評価の「Aリスト」に選定。



● インデックスへの組み入れ状況



FTSE4Good



2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

JPX-NIKKEI 400



Sompo Sustainability Index

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル

ダイバーシティマネジメントの推進

ダイバーシティマネジメントの推進(D&Iの推進)

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、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

主な取り組み

● 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「在宅勤務制度」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、産前産後休暇期間是有給と定めている他、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、キャリアやライフスタイルに関する悩みの払拭や解消を支援しています。産休や育休からの復帰を控えた社員を対象とした「産休育休Room L+」も設置し、職種に合わせた情報交換の場を提供することで、復職後の安心感を醸成しています。2024年度からは、他社とのコラボレーションやメンターへのインタビュー会などを実施し、メンティー同士のつながりはもちろん、先輩や他社社員との交流機会を創出することで、参加者の視野を広げる支援をしました。

【日本】「プラチナくるみん認定」を取得

ユニ・チャームプロダクツ株式会社は、次世代育成支援対策推進法に基づき、仕事と子育ての両立を推進している「子育てサポート企業」として、2025年4月に「プラチナくるみん認定」を受けました。



● 女性リーダーの育成

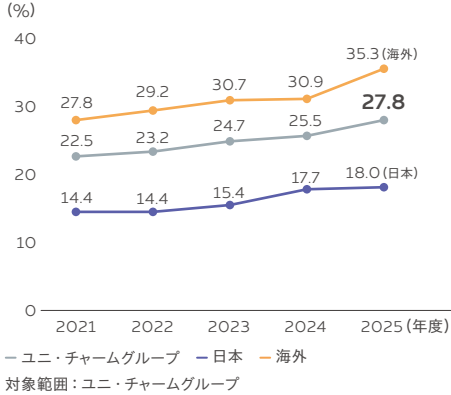
ユニ・チャーム株式会社では、女性の部門長・役員候補者への個別支援策として「エンパワメント制度」を導入しています。メンティー間の討議や直属の上司ではない執行役員とのワンオンワン1対1面談、メンター・メンティーが一堂に会する交流会、女性社外取締役による講話などを実施しています。

これらの取り組みにより、2025年12月末時点の女性管理職比率は27.8%(日本18.0%、海外35.3%)となりました。

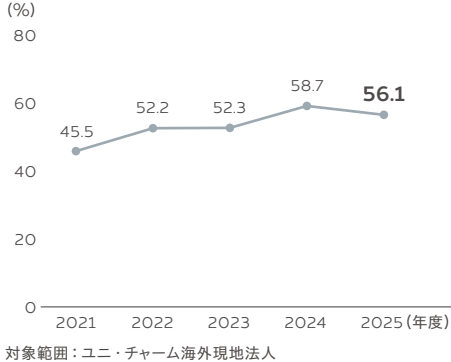
● 多様な国籍の社員の採用と管理職登用

当社の現地法人は、さまざまな国・地域で事業を展開しており、経営幹部・管理職ともに現地で採用した社員を中心としています。また、日本においても国籍・人種を問わない人材採用と幹部登用を進めています。グループ全体でグローバルな人材交流を実施し、国籍・人種を問わず活躍できる体制づくりと、企業文化の醸成に努めています。

女性管理職比率



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



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア (パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

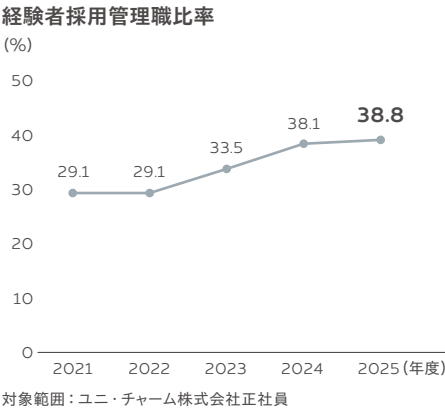
データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル ダイバーシティマネジメントの推進

● 経験者採用と管理職登用

ユニ・チャーム株式会社では、多様な経験やスキル、専門知識を有する経験者採用を進めています。経験者採用で入社した社員は、能力発揮や適性などを見極めつつ、積極的に管理職への登用を推進しています。また、家庭の事情等を理由にユニ・チャーム株式会社を一度退職した社員の再雇用も進めています。



ダイバーシティマネジメントの推進 (社員エンゲージメントの向上)

基本的な考え方・方針

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の向上には、社員一人ひとりの「志」「経済」「心と体」の3つをバランスよく高めることが重要であるという考えの下、人材育成の基本方針に「3つの豊かさ」の追求

主な取り組み

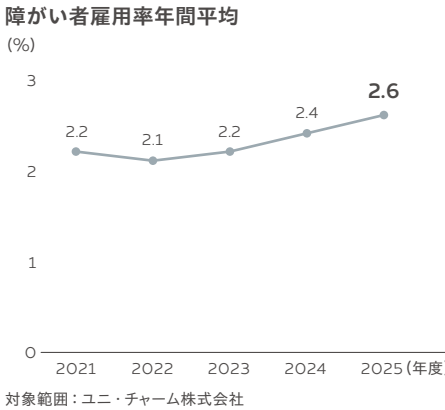
● 志の豊かさ：成長機会の提供

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、右の手順で計画を立てています。

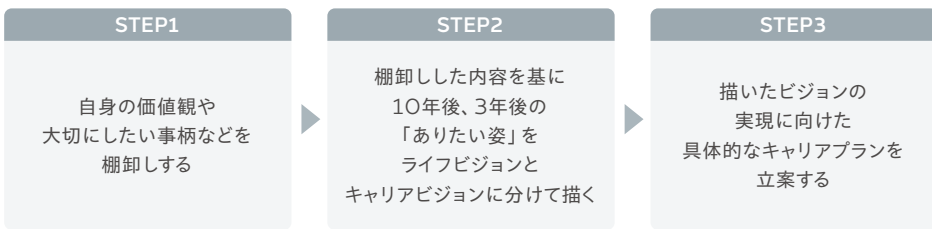
社員は立案したキャリアプランを上司と共有し、上司はそれを基に、社員の自主性を尊重しつつ、それぞれが追い求める夢やありたい姿へと近づけるよう、適切な助言や必要な情報の提供を行い、成長支援につなげます。また、当社は、全社員の「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」をデータベース化し、人事施策や教育プログラムの充実に役立てています。

● 障がい者雇用の促進

ユニ・チャーム株式会社は、障がいの有無にかかわらず、当社の理念に共感する、意欲のある人材を積極的に雇用し、一人ひとりがその強みを発揮して、成長できる職場を目指しています。具体的には、個々の強みが活き、かつ特性に配慮した目標設定を所属部門で行うとともに、週単位で適切な指示やアドバイスを行うことで成功体験が得られるように促し、チームで達成感を味わう組織風土づくりを推進しています。



を掲げています。これらを追求することで、社員エンゲージメントを高め社員とユニ・チャーム双方の持続的な成長へとつなげていきます。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
ダイバーシティマネジメントの推進

● 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(2024年4月改定)

ユニ・チャーム株式会社では「業界トップレベルの報酬の実現および、個々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。

② 評価制度の改定(2025年1月より運用開始)

社員の成長や可能性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示しました。

* 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」。

→ サステナビリティレポート2026 P.90 「共振の経営」を支える人材育成のための人事制度改革

● 心と体の豊かさ：健康維持・増進の支援

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くことができ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他、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、外部講師によるストレッチ、体力測定会など、社員



体力測定会の様子

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。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3年連続で認定されました。



【インド】健康とウェルビーイングに関する活動

インドの現地法人では、社員の健康保持と増進を目的に、医師や専門家による健康とウェルビーイングに関する講習会を実施しています。2025年度は、口腔衛生やスキンケア、食習慣などに関する講習会を10回開催し、のべ566名が参加しました。

【ブラジル】社内がん啓発キャンペーン

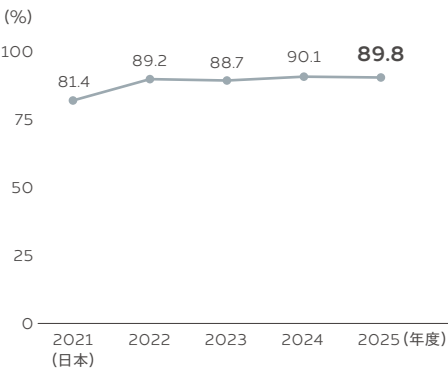
ブラジルの現地法人は、産業医による乳がん啓発キャンペーンを実施し、女性社員80名が参加しました。乳がんの概要や症状、治療支援の他、女性の健康管理に役立つ医療機関情報の提供も行われました。また、男性社員に向けても同様の前立腺がん啓発キャンペーンを開催し、180名が参加しました。

● 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容が拡大する」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 2035」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の比率



対象範囲：2021年度までは日本のみ。2022年度からはユニ・チャームグループ。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル

役員一覧

取締役(2026年3月19日現在)



代表取締役
社長執行役員

高原 豪久



取締役
専務

高久 堅二



取締役
専務執行役員

志手 哲也

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、社会課題の解決に貢献することによって事業成長を果たす経営に努めています。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。

選任理由

マーケティングについて高い見識と豊富な実践経験を有し、強いリーダーシップによって当社のブランド価値向上に寄与しました。また、インド現地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。

選任理由

人事部門の統括責任者として、当社独自のマネジメントモデル「共振の経営」の実践を指揮し、グローバルで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、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出す戦略人事の高度化を推進し、事業戦略と連動した人事戦略を立案・展開するなど、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。



取締役
監査等委員(社外取締役)

杉田 浩章



取締役
監査等委員(社外取締役)

ルゾンカ 典子



取締役
監査等委員

浅田 茂

選任理由

大手外資系コンサルティング会社において、現在もシニアアドバイザーとして活躍しており、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。

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有意義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。

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し、加えて当社で執行役員経理財務本部長を経験するなど、財務・会計に関する十分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おり、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(2026年3月19日現在)

社長執行役員 高原 豪久

専務執行役員 志手 哲也

専務執行役員 島田 弘達

専務執行役員 中井 忠

常務執行役員 渡辺 勉

常務執行役員 木内 悟

常務執行役員 岡 盟

上席執行役員 城戸 勉

上席執行役員 矢野 正典

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 石井 裕二

上席執行役員 山中 重人

上席執行役員 織田 武

上席執行役員 上田 健次

上席執行役員 佐藤 栄潤

上席執行役員 岡田 尊弘

執行役員 井口 大輔

執行役員 菅 敬志

執行役員 田中 嘉則

執行役員 藤田 徹

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

執行役員 山本 健

執行役員 李 敏

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル 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

長期的投資と「稼ぐ力」の強化を両輪で進め、 持続的な成長基盤を再構築します

ユニ・チャームは、厳しい経営環境下で持続的な成長基盤の再構築を図るべく、2030年に売上高1.5兆円、コア営業利益率17%というチャレンジ目標を掲げた第13次中期経営計画「Project Renaissance」を策定しました。本計画は、単なる事業刷新ではなく、「戦い方そのものの再構築」を目指すものであり、市場・顧客・競合環境の変化に加え、消費者とのコミュニケーション手法やAIを含むテクノロジーの急速な進化といった複合的な変化への対応を背景としています。従来のビジネスモデルの延命では、期待される成長は維持できないとの認識の下、新たな勝ちパターンの構築に挑む決断を私は高く評価しています。

取締役会では、当社が直面する課題や将来のリスクと機会を丁寧に把握し、過去の成功体験にとらわれず現状を直視する姿勢で議論を進めました。私は企業変革に関する知見を基に、重要な論点について積極的に意見具申や課題提起をし、議論の深化に努めています。

「Project Renaissance」を構成する個々の戦略は、まだまだ精緻化する余地を残しますが、事業ポートフォリオの転換とビジネスモデル改革を推進する組織としてSBU(Strategic Business Unit／戦略的事業単位)制を導入したことは大きな一歩です。この体制が変革の起爆剤となるよう注視し、責任者であるSBUプレジデントのリーダーシッ

プが遺憾なく発揮されるよう支援したいと思います。本計画では具体的には、ペットケアとウェルネスケアを成長の牽引役とするビジネスモデルの確立や、フェミニンケアの収益性向上と成長基盤の強化、ベビーケアの収益性改善などを重点に位置づけています。また、SBU制を基軸としたエリア別ポートフォリオの転換、とりわけインド、アフリカ、南米における事業基盤の確立が重要と判断し、適正な資源配分を後押ししたいと思います。

さらに、『ソフィBe』を起点としたウェルビーイング領域へのD2C*(Direct to Consumer)事業の拡張や、全分野での『RefF』商品の展開、生成AIによるバリューチェーン革新、そして当社の強みである消費者インサイトを活かしたイノベーションなどによって競争優位性を一段と高めることが不可欠です。これらの施策に対し適切な投資と実行体制の担保がなされるよう引き続き支援していきます。

持続的な成長基盤の再構築には、次のイノベーションを生む長期的投資と新たなビジネスモデルの構築、そしてそれらを支えるキャッシュ・フロー最大化という「稼ぐ力」の強化を両輪で進めることが重要です。取締役として、この難度の高いトランスフォーメーションの実現に責任を持って寄与します。

* メーカーが小売や卸売などの仲介業者を通さず、自社ECサイトなどで直接消費者に商品を販売するモデル。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | **事業戦略** | ペットケア (ペットケア事業)

47 | **事業戦略** | ウェルネスクエア (パーソナルケア事業)

49 | **事業戦略** | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | **事業戦略** | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | **特集** | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル 社外取締役メッセージ

第13次中期経営計画「Project Renaissance」は、ユニ・チャームらしさが随所に表れた戦略であると感じています。AIに代表される先端テクノロジーの活用を明確に打ち出しながらも、その根底には人間の感性を重視する姿勢があり、単なるデジタル化にとどまらない点が印象的です。合理性や効率性を追求する“左脳の”なアプローチと、生活者への深い共感や創造性といった“右脳の”な価値観を両立する重要性を強く訴えかける中期経営計画だと受け止めています。

また、長年培われてきた「モノづくり」の精神を礎に、商品を単なるモノではなく、お客様の期待や課題に応える価値あるサービスとしている点も、この中期経営計画の大きな特徴です。AI・DXは効率化のための手段ではなく、生活者理解を深化させ、よりよい体験を提供するための基盤に位置づけられており、社会との「共創価値」を最大化しようとする考え方は、近年のサステナビリティ推進の取り組みとも明確に連動しています。

一方で、重要なのは「その価値創造をどのように実践していくのか」という点です。AI・DXは導入することが目的ではなく、経営や事業、現場の意思決定をどこまで変えられるかが重要です。このAI・DXの実践力こそがビジネスをさらに強化し、競争優位性を生み出す重要な戦術になると考えています。

具体的には、当社の強みであるアジアをはじめとした世界各地での豊富な事業経験や高いブランド力に、データとAIの利活用による共通基盤を掛け合わせることで、組織の枠組みを超えた知見活用が可能になります。このような取

り組みにより、スピード感ある意思決定と生活者ニーズの変化を先取りした対応を実現すれば、当社ならではの揺るぎないエコシステムが構築できると感じています。

そのためには、社員一人ひとりがデータとAIを「一部の専門家のもの」とせず、「自らの業務を進化させるためのツール」として捉え、デジタルスキルを継続的に高めていくことが不可欠です。これまで現場で培ったビジネスノウハウなどの暗黙知をデータとして構造化しAIを通じて組織全体で活用すれば、価値創造を加速させる原動力になるでしょう。

一連の取り組みにおいては、過去の業務プロセスや慣行を見直し、時には手放す「断捨離」が求められるかもしれません。しかし、変革をおそれず機動力を高めながらAI・DXといった新たな試みを実装する姿勢こそが、当社の強みそのものであり、これらによってその強みがさらに磨かれるものと思います。

このような挑戦をし続けるユニ・チャームの持続的な成長を心から期待し、これからも応援します。

Love Your Possibilities!

取締役 監査等委員
(社外取締役)

ルゾンカ 典子

共創価値最大化のためのAI・DXを実装し、 競争優位性を高める挑戦を続けます

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、ステークホルダーとの適切な協働を図り、社会から評価・信頼され、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・ガバナンス強化の変遷

- 1999年
 - ・企業行動原則策定
 - ・執行役員制度導入
- 2015年
 - ・監査等委員会設置会社への移行・社外取締役の導入
 - ・任意の指名委員会・報酬委員会設置
 - ・取締役会の実効性評価を開始
- 2016年
 - ・独立取締役の選任基準を策定
- 2019年
 - ・初の女性取締役選任
- 2020年
 - ・譲渡制限付株式報酬導入
 - ・役員報酬へのクローバック条項導入 (譲渡制限付株式報酬が対象)
 - ・業績連動報酬導入
 - ・役員の評価指標にESG項目を導入
- 2021年
 - ・取締役会のスキルマトリックスを策定
- 2026年
 - ・初の外国籍執行役員選任

マネジメント体制

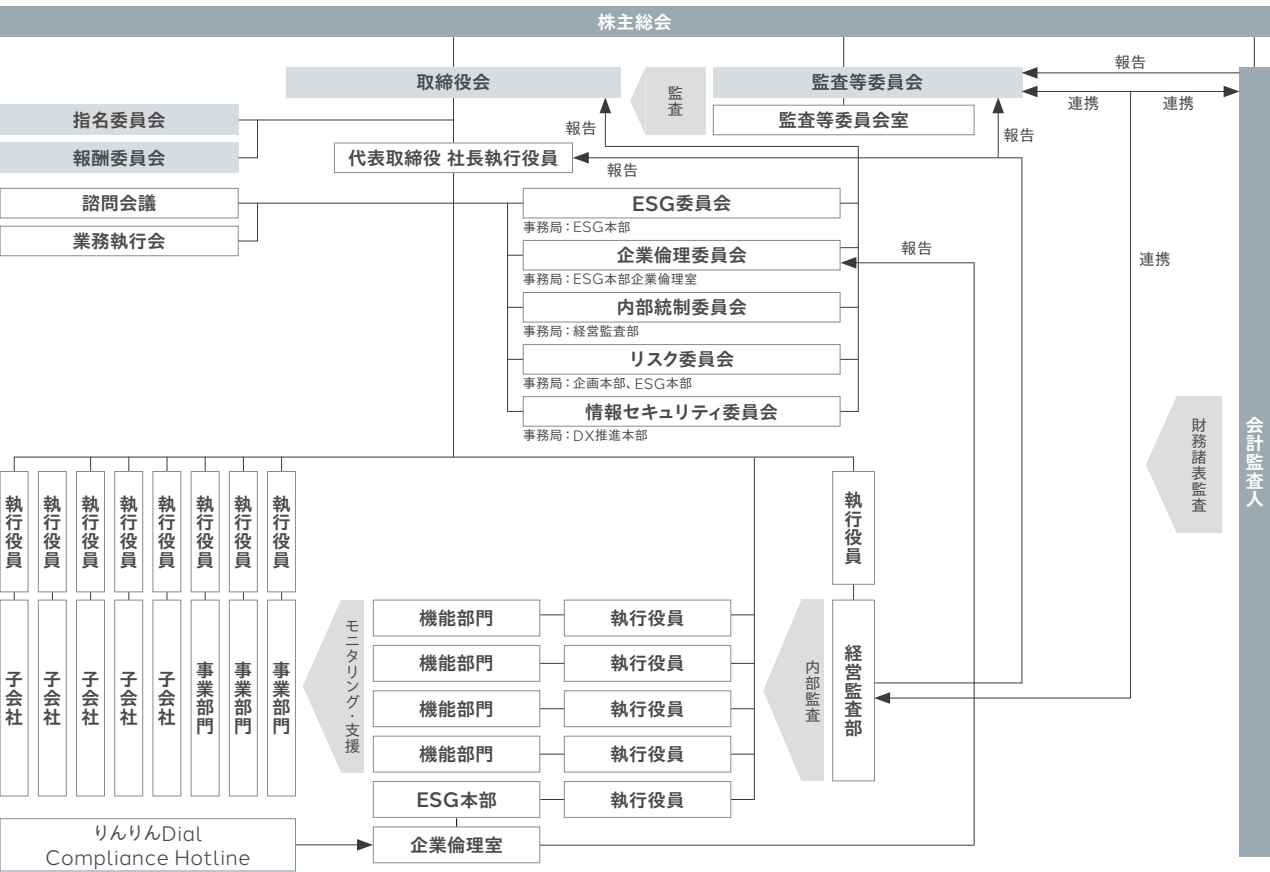
当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会および監査等委員会を設置しています。また、任意の指名委員会および報酬委員会を設置しています。

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

→ サステナビリティレポート2026 P.120

重要会議や委員会の機能などについて

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年3月19日時点)



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コーポレート・ガバナンス

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(2026年3月19日現在)

役職氏名	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・経験等										
		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*	DX
代表取締役 社長執行役員 高原 豪久	30年 9ヵ月	◎		○	○	●	●	●	●	●	●	●			●	
取締役 専務 高久 堅二	3年	○				●		●	●	●	●	●	●	●		
取締役 専務執行役員 志手 哲也	1年	○				●		●	●	●			●		●	
取締役 監査等委員 杉田 浩章	5年	○	○	◎	◎	●	●	●	●	●		●	●		●	●
社外 独立																
取締役 監査等委員 ルゾンカ 典子	3年	○	○	○	○	●		●	●	●	●	●			●	●
社外 独立																
取締役 監査等委員 浅田 茂	7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

スキルの定義

企業経営	企業価値向上に向けて、事業ポートフォリオの最適化、資本配分等を監督・指導するスキル
財務・会計	財務・会計・税務の十分な知識・経験に基づき、的確に財務戦略を監督・指導するスキル
コーポレート・ガバナンス	取締役会の実効性強化、独立した監督機能、経営の透明性と健全性を確保するスキル
リスクマネジメント	事業展開に伴う多様な潜在リスクを特定・評価し、適切な回避・対応策を監督するスキル
人材育成	価値創造の源泉である多様な人材の育成や登用を監督するスキル
海外事業	海外事業のマネジメント経験等を有し、各国・地域の文化や習慣を踏まえた戦略を監督・指導するスキル

* 環境および品質。

マーケティング	消費者動向を的確に把握し、競争優位性を確立する戦略を監督・指導するスキル
流通戦略	多様なチャネルの特性を理解し、最適化を監督・指導するスキル
開発・生産	当社の事業領域における研究開発の方向性を定め、生産技術の標準化と効率化を監督・指導するスキル
サステナビリティ*	持続可能な社会の実現に向けて、事業を通じて社会課題を解決するための戦略を監督・指導するスキル
DX	DXの方向性を定め、AI等最新技術の利活用を監督・指導するスキル

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、
持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮した
バリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

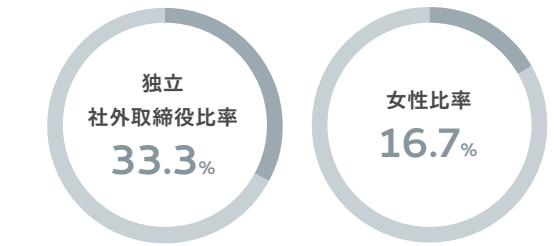
データ

Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コーポレート・ガバナンス

取締役会

議長：代表取締役 社長執行役員 高原 豪久

構成：6名



取締役会の構成と役割

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。

2025年度の実績

開催回数：9回

出席率：100%

主な討議テーマ：

- ・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

→ サステナビリティレポート2026 P.120

取締役会・監査等委員会等の構成と出席状況

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行っています。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

① アンケートの概要

選択式回答：

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、「攻め」と「守り」のガバナンス等について。

記述式回答：

2025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。

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) 中長期の方向性など取締役から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・討議を行う。
→ 新規事業参入に関する検討や新たな経営課題への対応など、多数の報告・討議を実施。
- (2) 案件に応じた取締役への事前説明を強化。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、討議時間を確保する。
→ 2025年12月より監査等委員である取締役に対する事前説明を実施。

明らかにし、取締役会全体の実効性についての分析・評価結果を取りまとめています。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。

2026年度に実施したアンケートの分析・評価結果の概要は下記の通りです。

- (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する。
→ 2025年度よりリスク委員会（委員長：経営企画部門担当執行役員）を組成。取締役会案件についてはリスク委員会が事前に検討し、その内容について取締役会に報告。
- (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する。
→ 内規を定め、運用を開始。

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) 取締役会以外にも、2ヵ月に1回程度の頻度で日程を確保し、中長期的な方向性等について議論する場を設ける。
- (2) 取締役会が事業ポートフォリオ改革の進捗状況をモニタリングできるように、取締役会に対する定期的な報告を行う。
- (3) 重要なリスク情報が、社外取締役を含む全取締役により速やかに共有される体制を整備する。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ

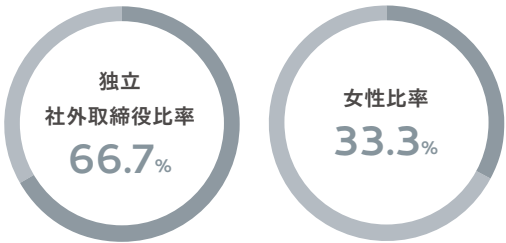


Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コーポレート・ガバナンス

監査等委員会

委員会の長：取締役 監査等委員 浅田 茂

構成：3名



● 監査等委員会の構成と役割

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。

2025年度の実績

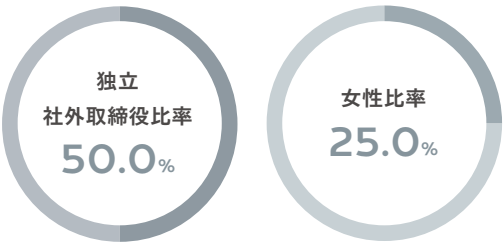
開催回数：11回
出席率：100%
平均所要時間：60分程度
主な決議：
監査等委員会監査計画・職務分担、会計監査人の再任・不再任、会計監査人の報酬等の同意、監査等委員会監査報告等
主な報告内容：
取締役会議案事前確認、会計監査人の監査計画および監査報告、経営監査部の内部統制および監査報告、ならびに国内外子会社の戦略、財務状況および事業再編に関する報告等

→ サステナビリティレポート2026 P.122 監査の状況

指名委員会および報酬委員会

委員長：社外取締役 監査等委員 杉田 浩章

構成：4名



● 指名委員会および報酬委員会の構成

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。

● 指名委員会の役割

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、代表取締役の選定と解職、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と解職に関する議案を審議する権限を有しています。

2025年度の実績

開催回数：1回
出席率：100%
主な議案：取締役および執行役員の候補者等について

→ サステナビリティレポート2026 P.122

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

● 報酬委員会の役割

当社は、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。

2025年度の実績

開催回数：1回
出席率：100%
主な議案：
・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

● 社外取締役のサポート体制

担当セクレタリーが社外取締役をサポートするとともに、取締役会事務局が取締役会に関する調整や資料の事前配布等を行っています。取締役会の資料は原則として4営業日前までに配信し、事前検討の時間を確保するよう努めるとともに、決議事項に直接関係しない場合にも当社の重要な戦略等に関する情報を提供し、社外取締役が的確な判断を行えるようサポートしています。また、監査等委員会室の社員が監査等委員である2名の社外取締役を補佐するとともに、常勤監査等委員が、取締役会議案の事前説明等を行い、必要な場合には適宜関係部門との会議を設定するなど、社外取締役をサポートしています。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスクエア(パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
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

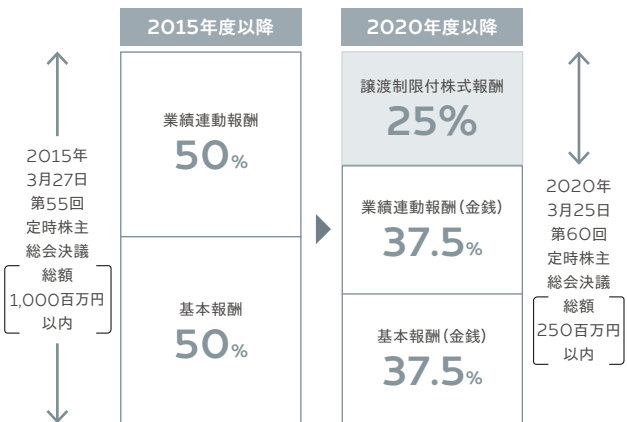
当社の取締役の個人別の報酬等の決定に関する方針の内容は以下の通りです。

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。

役員報酬の構成



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。

基本報酬(金銭)

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

業績連動報酬(金銭)

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

譲渡制限付株式報酬

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

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
- 44 事業別概況
- 45 事業戦略 ペットケア (ペットケア事業)
- 47 事業戦略 ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
- 49 事業戦略 フェミニンケア (パーソナルケア事業)
- 51 事業戦略 ベビーケア (パーソナルケア事業)
- 53 特集 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
- 57 サプライチェーンマネジメント
- 58 人権尊重
- 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
- 60 『RefF』の社会実装拡大
- 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
- 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
- 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
- 70 外部評価
- 71 ダイバーシティマネジメントの推進
- 74 役員一覧
- 75 社外取締役メッセージ
- 77 コーポレート・ガバナンス
- 84 コンプライアンス
- 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬の評価指標・考え方および2025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2025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 JPX 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%	974,000百万円 (前年度比98.5%)	945,268百万円 (前年度比95.6%)	97.1%
		1-2 全社コア営業利益		120,000百万円 (前年度比86.7%)	108,884百万円 (前年度比78.6%)	90.7%
		1-3 親会社の所有者に 帰属する当期利益		85,100百万円 (前年度比104.0%)	65,212百万円 (前年度比79.7%)	76.6%
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)

※ 目標は、2025年8月5日公表の修正後連結業績予想となります。

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。

→ サステナビリティレポート2026 P.125 譲渡制限付株式割当契約の内容

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。

● 2025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

2025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

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 事業戦略 ペットケア (ペットケア事業)
 - 47 事業戦略 ウェルネスケア (パーソナルケア事業)
 - 49 事業戦略 フェミニンケア (パーソナルケア事業)
 - 51 事業戦略 ベビーケア (パーソナルケア事業)
 - 53 特集 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応 (TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築 (TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コーポレート・ガバナンス

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、適切に議決権を行います。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。

後継者育成計画

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。

- ① 各執行役員が、将来の執行役員候補者に対して、定期的に「私のキャリアビジョン&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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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「Global30」を2024年に立ち上げ、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。

- ⑥ 「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。
- ⑦ 「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。

➡ P.30 Global30、戦略担当秘書制度

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

- 44 私たちの健康を守る・支える
 - 44 事業別概況
 - 45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)
 - 47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)
 - 49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)
 - 51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)
 - 53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環
- 57 社会の健康を守る・支える
 - 57 サプライチェーンマネジメント
 - 58 人権尊重
 - 59 安心な商品の供給
- 60 地球の健康を守る・支える
 - 60 『RefF』の社会実装拡大
 - 63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
 - 67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)
 - 68 プラスチック使用量の削減
- 70 ユニ・チャーム プリンシプル
 - 70 外部評価
 - 71 ダイバーシティマネジメントの推進
 - 74 役員一覧
 - 75 社外取締役メッセージ
 - 77 コーポレート・ガバナンス
 - 84 コンプライアンス
 - 85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
コンプライアンス

コンプライアンス

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、社是に「企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める」と掲げ、これを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おそ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。

→ サステナビリティレポート2026 P.128 ユニ・チャームグループ行動憲章

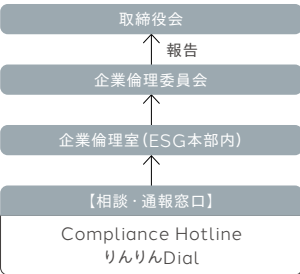
マネジメント体制

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、定期的に取り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。

コンプライアンス推進体系図



主な取り組み

● 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。

● 腐敗防止の取り組み

取締役会において贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止に取り組む方針を定め、関係部門と連動して推進しています。

また、取引先との公正な関係を保ち、取引における腐敗行為を未然に防ぐために「ユニ・チャームグループ サスティナブル調達ガイドライン」において、法令・社会規範の遵守と公正な取引、贈賄および賄賂の禁止を明記し、取引における包括的な腐敗防止を推進しています。

→ サステナビリティレポート2026 P.106 ユニ・チャームグループ サスティナブル調達ガイドライン

● 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。

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」の他にも、社外の専門機関に社員だけでなく家族も気軽に相談できる仕組みも設けています。

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。

Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

Kyo-sei Life Vision 2035

44 私たちの健康を守る・支える

44 事業別概況

45 | 事業戦略 | ペットケア(ペットケア事業)

47 | 事業戦略 | ウェルネスケア(パーソナルケア事業)

49 | 事業戦略 | フェミニンケア(パーソナルケア事業)

51 | 事業戦略 | ベビーケア(パーソナルケア事業)

53 | 特集 | 「3つの価値」の連携が生み出す、持続可能な未来への好循環

57 社会の健康を守る・支える

57 サプライチェーンマネジメント

58 人権尊重

59 安心な商品の供給

60 地球の健康を守る・支える

60 『RefF』の社会実装拡大

63 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

67 持続可能性・生物多様性に配慮したバリューチェーン構築(TNFDに基づく開示)

68 プラスチック使用量の削減

70 ユニ・チャーム プリンシプル

70 外部評価

71 ダイバーシティマネジメントの推進

74 役員一覧

75 社外取締役メッセージ

77 コーポレート・ガバナンス

84 コンプライアンス

85 リスクマネジメント

データ



Kyo-sei Life Vision 2035 ユニ・チャーム プリンシプル
リスクマネジメント

リスクマネジメント

基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、当社を取り巻くリスクを把握し、これを可能な限り排除すると同時に、万が一何らかの悪影響が発生した場合には、短期間で是正することで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、右記の3つに区分し、管理しています。

→ サステナビリティレポート2026 P.134-136 事業等のリスク

マネジメント体制

ユニ・チャーム株式会社の取締役会の監督の下、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、ユニ・チャーム株式会社の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、リスク委員会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、独立した内部監査部門を設置し、これらを監督する体制としています。

→ サステナビリティレポート2026 P.137 リスクマネジメント体制図

主な取り組み

● 危機管理・事業継続計画(BCP)

当社では、大規模災害や不測の事態における社員の安全確保、供給責任の遂行、早期復旧を経営の重要課題と位置づけています。また、BCPの運用状況や対応方針は、リスク委員会を通じて定期的に取り締り会へ報告されており、経営層の監督の下、グループ全体のレジリエンス(復元力)向上を図る体制を構築しています。

→ サステナビリティレポート2026 P.139 危機管理・事業継続計画(BCP)

● 企業価値に影響を与え得る不確実性(事象)

区分	定義	管理方法
戦略リスク	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事項または実行に影響を与えるリスク	取締役会における決議の際に、リスク委員会の審議結果を踏まえ、リスクを考慮した上で意思決定を行います。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。
重要なオペレーショナルリスク	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おそれがあるリスク	リスク委員会が深刻度(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。
オペレーショナルリスク	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、業務プロセス等を遵守することにより、許容できる範囲内に防止・軽減できるリスク	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。

● 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。

2024年5月からは、情報セキュリティ委員会を四半期ごとに開催し、社内の取締役、全執行役員および各法人の担当者が参加しています。この委員会では、グループ全体の情報セキュリティリスクを把握した上で、推進活動(識別、防御、検知、対応、復旧)の進捗状況を共有し、課題と対策について討議しています。

また、2026年1月から日本を含め11ヵ国19法人でEDR/SOC体制(24時間365日の監視体制)を統一展開し、サイバー攻撃の早期検知と能動的な対応力を強化しています。

Contents

これまでの歩み
目指す姿
価値を生むための強み
基盤の強化
データ
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2026」発行にあたって
90 ユニ・チャームグループの概要

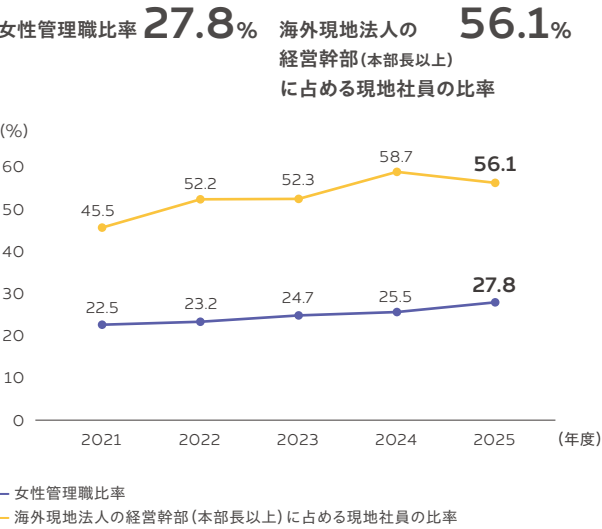
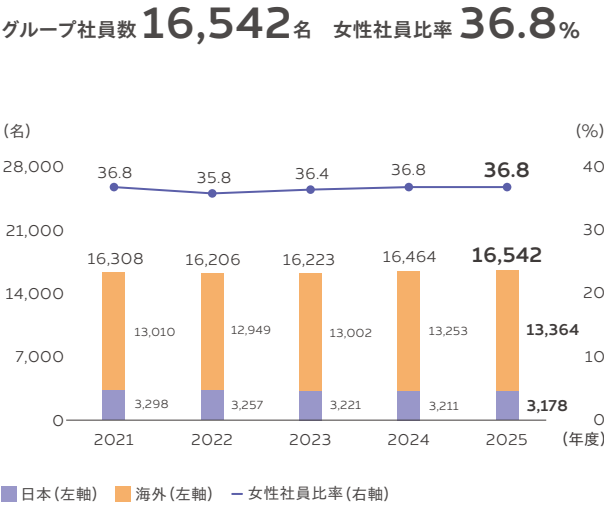
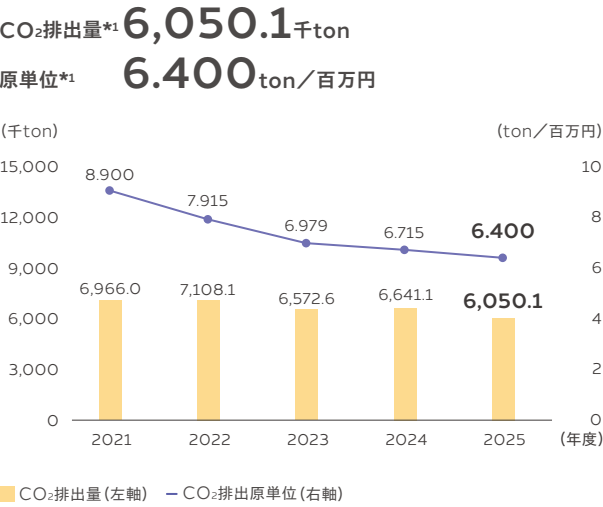
5年間の主要非財務データ

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境					
CO ₂ 排出量*1(千ton)	6,966.0	7,108.1	6,572.6	6,641.1	6,050.1
Scope1(千ton)	35.5	31.6	29.2	30.1	29.9
Scope2(千ton)	465.2	454.5	376.9	354.6	303.1
Scope3(千ton)	6,465.2	6,622.0	6,166.5	6,256.4	5,717.1
CO ₂ 排出原単位*1 (ton／百万円)	8.900	7.915	6.979	6.715	6.400
再生可能電力比率(%)	7.3	11.0	22.8	25.8	30.6
原産地トレーサビリティ比率 (森林由来原材料)*2 (%)	97.0	97.1	99.2	99.3	99.6
原産地トレーサビリティ比率 (パーム油)*3 (%)	(日本)77.2	(日本)62.8	(日本)58.5	(日本)99.4	(日本)100 (海外) 1.3 (合計) 47.5

*1・集計範囲：サステナビリティレポート2026 P.142の注記事項に記載された内容に基づいて算定。
・排出係数：Scope3に関しては、2021年度・2022年度は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、2023年度～2025年度はLCIデータベース AIST-IDEA Ver.3.5.1 標準版 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。
・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、マスバランス方式によるRSPO認証油。集計の対象範囲を拡大したため、2025年度から記載方法を変更。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
人材					
グループ社員数(名)	16,308	16,206	16,223	16,464	16,542
日本(名)	3,298	3,257	3,221	3,211	3,178
海外(名)	13,010	12,949	13,002	13,253	13,364
女性社員比率(%)	36.8	35.8	36.4	36.8	36.8
女性管理職比率(%)	22.5	23.2	24.7	25.5	27.8
日本(%)	14.4	14.4	15.4	17.7	18.0
海外(%)	27.8	29.2	30.7	30.9	35.3
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(%)	45.5	52.2	52.3	58.7	56.1
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*4 (%)	(日本)81.4	89.2	88.7	90.1	89.8

*4 集計範囲：2021年度までは日本のみ。2022年度からユニ・チャームグループ。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

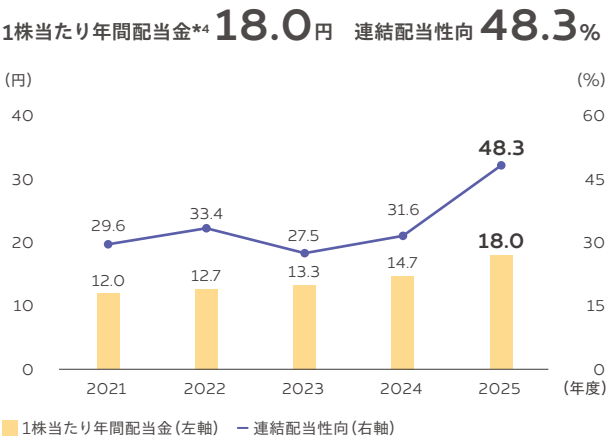
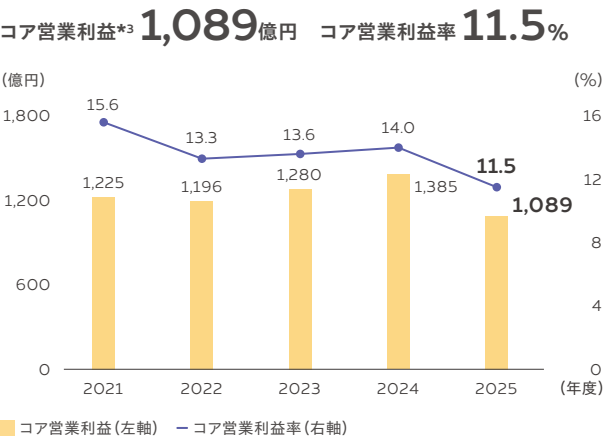
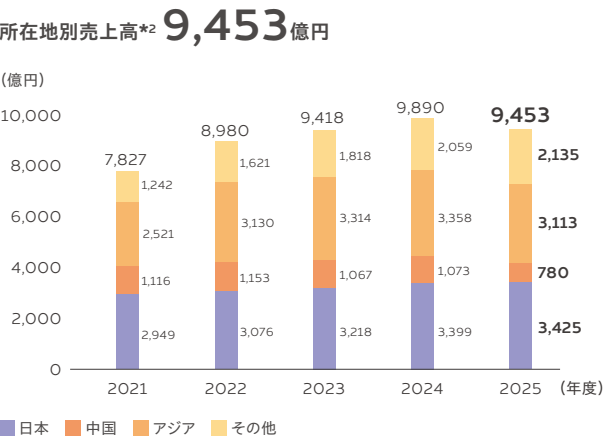
データ

- 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2026」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

	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	2025年度 (IFRS)*1
会計年度:											
売上高	710,965	604,653	641,647	688,290	714,233	727,475	782,723	898,022	941,790	988,981	945,268
(セグメント別概況*2)											
パーソナルケア	619,047	523,116	555,388	599,290	620,742	624,758	672,039	764,908	789,238	826,100	774,428
ペットケア	85,756	75,390	79,847	82,073	86,977	95,693	104,541	125,312	139,446	148,673	156,084
その他	6,161	6,147	6,412	6,927	6,514	7,024	6,143	7,802	13,106	14,208	14,755
(所在地別業績*2)											
日本	302,851	253,544	266,010	279,589	273,773	292,380	294,853	307,631	321,847	339,922	342,504
中国	107,830	82,944	83,058	87,145	89,025	95,736	111,649	115,275	106,743	107,324	78,024
アジア	197,269	171,428	192,254	215,721	240,910	227,411	252,070	312,997	331,409	335,790	311,269
その他	103,014	96,736	100,326	105,835	110,526	111,947	124,151	162,118	181,790	205,944	213,469
海外売上高構成比	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%	62.1%	60.5%	62.9%	66.3%	66.5%	65.9%	64.2%
売上原価	376,510	376,842	393,101	423,005	447,495	434,866	469,078	569,422	590,261	599,072	575,710
売上総利益	334,455	227,811	248,546	265,285	266,738	292,609	313,645	328,600	351,528	389,909	369,558
販売費及び一般管理費	256,178	148,695	161,707	170,178	176,959	177,865	191,162	209,034	223,555	251,446	260,674
営業利益／コア営業利益*3 (IFRS)	78,277	79,116	86,838	95,107	89,779	114,744	122,482	119,566	127,974	138,463	108,884
当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	44,134	46,971	52,772	61,353	46,116	52,344	72,745	67,608	86,053	81,842	65,212
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)	24.76	26.35	29.95	34.58	25.84	29.20	40.59	37.87	48.47	46.41	37.30
1株当たり年間配当金*4 (IFRS) (円)	5.3	5.3	6.7	8.0	9.3	10.7	12.0	12.7	13.3	14.7	18.0
連結配当性向	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%	36.1%	36.5%	29.6%	33.4%	27.5%	31.6%	48.3%

(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

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

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

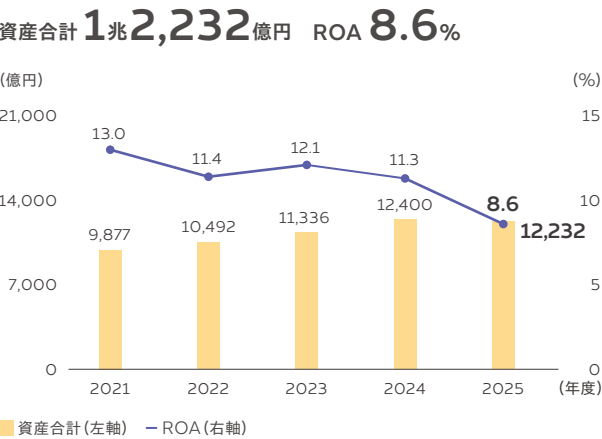
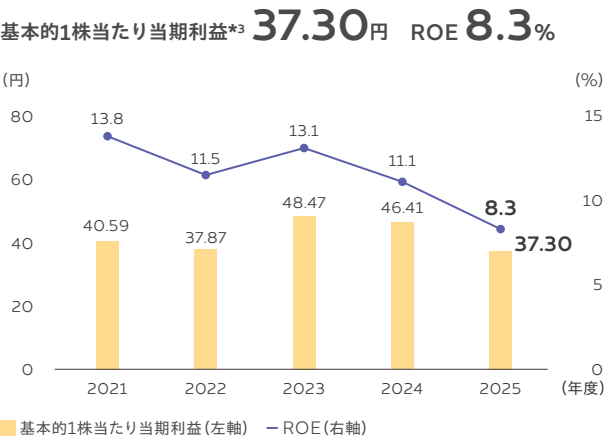
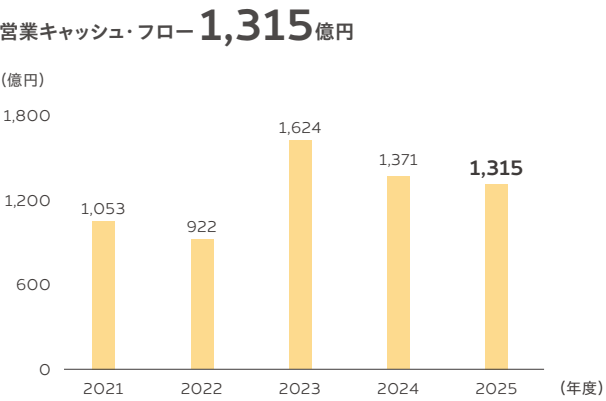
89 「統合レポート2026」発行にあたって

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

	(百万円)										
	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	2025年度 (IFRS) *1
会計年度:											
営業活動によるキャッシュ・フロー	103,604	103,604	98,086	110,867	84,936	150,254	105,253	92,216	162,415	137,099	131,470
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 42,612	△ 42,612	△ 38,778	△ 113,400	△ 69,235	△ 41,698	△ 79,837	△ 7,145	△ 67,527	△ 73,838	△ 58,712
フリー・キャッシュ・フロー	60,992	60,992	59,308	△ 2,533	15,701	108,556	25,416	85,071	94,888	63,261	72,758
設備投資額	39,436	39,437	33,397	73,688	56,022	39,632	36,552	42,627	52,112	44,483	33,410
減価償却費*2	26,750	27,598	29,345	30,353	38,676	36,165	37,926	41,486	43,253	46,538	47,808
のれん償却費	4,519	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
研究開発費	6,070	6,071	6,554	6,621	7,584	7,808	8,184	8,270	9,818	10,304	13,611
会計年度末:											
総資産／資産合計 (IFRS)	711,541	668,592	736,644	795,483	864,003	893,413	987,655	1,049,218	1,133,627	1,239,973	1,223,176
有形固定資産	244,325	236,629	228,521	240,628	284,105	258,814	271,689	271,662	285,585	293,230	275,748
長期借入金 (1年以内返済分を除く)／ 社債および借入金 (IFRS)	12,084	61,190	58,000	21,428	27,601	24,202	4,432	16,235	13,588	5,857	7,567
純資産／資本合計 (IFRS)	449,974	414,387	453,029	503,670	542,900	562,653	635,438	708,613	788,250	873,711	891,259
自己資本比率／親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%	54.8%	55.2%	56.5%	59.0%	61.4%	62.3%	65.0%
経営指標:											
営業利益率／コア営業利益率 (IFRS)	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%	12.6%	15.8%	15.6%	13.3%	13.6%	14.0%	11.5%
当期純利益率／親会社の所有者に帰属する当期利益率 (IFRS)	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%	6.5%	7.2%	9.3%	7.5%	9.1%	8.3%	6.9%
売上総利益率	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%	37.3%	40.2%	40.1%	36.6%	37.3%	39.4%	39.1%
売上高販管費率	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%	24.8%	24.4%	24.4%	23.3%	23.7%	25.4%	27.6%
ROE:自己資本当期純利益率／ 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS)	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%	10.1%	10.8%	13.8%	11.5%	13.1%	11.1%	8.3%
ROA:総資産経常利益率／ 資産合計税引前当期利益率 (IFRS)	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%	8.4%	10.9%	13.0%	11.4%	12.1%	11.3%	8.6%

(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

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

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2026」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2026」発行にあたって

私たちユニ・チャームグループは、国際統合報告評議会（IIRC）が定義した「6つの資本」（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会関係資本、自然資本）を適切に活用し、事業活動によって社会課題や自然環境問題を解決することで収益を創出し、「共生社会」の実現へ貢献することを目指しています。

「統合レポート2026」では、当社が有する「6つの資本」をどのように活用して価値を生み出しているのかについて、価値創造プロセスのフレームを用いて分かりやすくお伝えすることを心がけました。特に「人的資本」は、当社独自のマネジメントモデル「共振の経営」について社員の声を活用し、詳しく紹介しています。

また、2026年度より開始した第13次中期経営計画「Project Renaissance」および中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」の内容について、事業責任者である4名の「SBUプレジデント」が語ることで、当社の持続的な成長に期待していただけるような構成としました。

なお、本レポートは、ESG本部が企画・制作を担い、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、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、2026年で11年目となりました。



作品タイトル 雨

作者 工房はんど manon

作品への思い

雨に対するイメージは人や経験によってさまざまだと思いますが、私の中では懐かしいような少しわくわくするようなポジティブな印象です。冬の寒い日に窓を開けると、ツンとした冷気に混ざって入ってくる雨のにおい。夏の帰り道、急な夕立の中、歩道橋の下に自転車を止めて雨宿りしたこと。雨を巡る思い出は、些細な出来事でも、人生を彩るスパイスとして私の心に少しずつ降り積もっています。水を使う絵の具やカラフルなクレパスは、そんな素敵な気持ちを表現するのにぴったりだと思いました。



Contents

これまでの歩み

目指す姿

価値を生むための強み

基盤の強化

データ

- 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2026」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 (2025年12月31日現在)

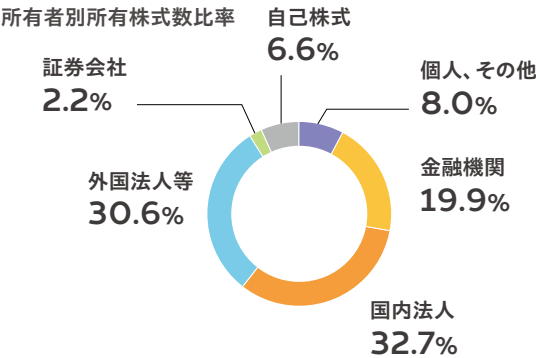
社名	ユニ・チャーム株式会社
英社名	Unicharm Corporation
設立	1961年2月10日
資本金	15,993百万円
本社事務所	東京都港区三田3-5-19 住友不動産東京三田ガーデンタワー
本店	愛媛県四国中央市金生町下分182番地
社員数	グループ合計16,542名
生産拠点数	計41 (日本17、アジア20、その他4) 工場
主な事業内容	ベットケア関連商品 ウェルネスケア関連商品 フェミニンケア関連商品 ベビーケア関連商品 業務用食品包装資材
URL	https://www.unicharm.co.jp

主な連結子会社 (2025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・チャームメンリッック株式会社 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 Limited Unicharm Australasia Pty Ltd DSG International (Thailand) Public Company Limited UNI-CHARM CORPORATION SDN. BHD. Diana Unicharm Joint Stock Company
その他	Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd. Unicharm Middle East & North Africa Hygienic Industries S.A.E. The Hartz Mountain Corporation UNICHARM DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA. Unicharm Mölnlycke B.V.
連結子会社数	50社

株式情報 (2025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122,577,638株を含む)
上場証券取引所	東京証券取引所 ブライム市場 (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	115,390名



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	464,870	26.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	174,952	10.1
高原基金株式会社	84,240	4.8
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	61,467	3.5
株式会社伊予銀行	45,900	2.6
日本生命保険相互会社	36,566	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 385864	30,662	1.8
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	28,539	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITORY BANK FOR DEPOSITORY RECEIPT HOLDERS	23,490	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,217	1.1

(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 (122,577,638株) を控除して計算した比率です。



投資家情報
<https://www.unicharm.co.jp/ja/ir.html>

