



統合レポート2020  
Integrated Report



**unicharm**  
ユニチャーム

やさしさをつくる。やさしさでささえる。

# ユニ・チャームの価値創造モデル

ユニ・チャーム  
企業理念

**NOLA&DOLA** 赤ちゃんからお年寄りまで、生活者が抱えるさまざまな負担から解放する

ユニ・チャーム流  
6つの資本



ユニ・チャームの  
重要課題

世界初・世界 No.1 の商品とサービスの提供



ユニ・チャームの  
価値創造



ユニ・チャームが  
目指す世界  
[存在意義]



CSR  
重要テーマ

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

## 編集方針

ユニ・チャームは、世界中で社会課題を解決しながら、企業価値を向上させることを目指しています。こうした考え方から、ユニ・チャームの戦略と事業の社会的意義の関係性についての理解を深めていただくため、IIRC（国際統合報告評議会）が公表した「国際統合報告フレームワーク」を参考にして非財務情報を充実させた「統合レポート」を発行しています。「統合レポート2020」では、当社代表取締役社長と投資家との対談を行い、持続的な価値創造の源泉となる強みや企業理念実現のための施策についてご説明した他、ユニ・チャームの歴史や事業内容、ビジネスモデル、社会課題解決に向けた取り組みとSDGsの関係などに関する情報の整理を行いました。また、ユニ・チャームは、地球環境に配慮してWebサイトでの開示を基本としており、統合レポートの冊子の作成は基本的には行っていません。

対象範囲：ユニ・チャーム及び国内外の連結子会社。一部非連結子会社、関連会社に関する記載を含んでいます。

※財務情報の詳細は有価証券報告書、非財務情報の詳細はサステナビリティレポートで開示しています。

# 目次

ユニ・チャームの価値創造モデル	01
-----------------	----

社長メッセージ	03
---------	----

社長対談	05
------	----

ユニ・チャームの  
過去～現在を伝える

## ユニ・チャームの概要

●ユニ・チャームの成長の軌跡	11
●ユニ・チャームの事業展開	13
●ユニ・チャーム流6つの資本とビジネスモデル	15
財務・非財務ハイライト	17

ユニ・チャームの  
持続可能性を伝える

ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー	21
----------------------	----

環境変化とユニ・チャームのアプローチ	27
--------------------	----

ユニ・チャームの  
価値創造を伝える

## 事業別概況

●パーソナルケア事業	29
●ペットケア事業	37

ユニ・チャームの  
価値創造を支える  
仕組みを伝える

ユニ・チャームグループのサステナビリティ	39
CSR重要テーマ	42
環境への取り組み	47
社会への取り組み	51
コーポレート・ガバナンス	53

役員一覧	67
------	----

10年間の主要財務・非財務データ一覧	69
--------------------	----

連結財務諸表一覧	71
----------	----



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

表紙：作品タイトル「螺旋の光」  
さくら

1999年生まれ。自閉症スペクトラム（広汎性発達障害）。小さい頃から絵を描くことが好きで、絵本などの作成を行う。中学2年の時に支援級に入級。高等特別支援学校在学中に美術部顧問のすすめでパラリンアートに登録。現在は特例子会社で働きながらパラリンアートアーティストとして活動している。

## 社長メッセージ

バックカスティング思考で  
イノベーションを起こし、  
持続的な成長を目指す



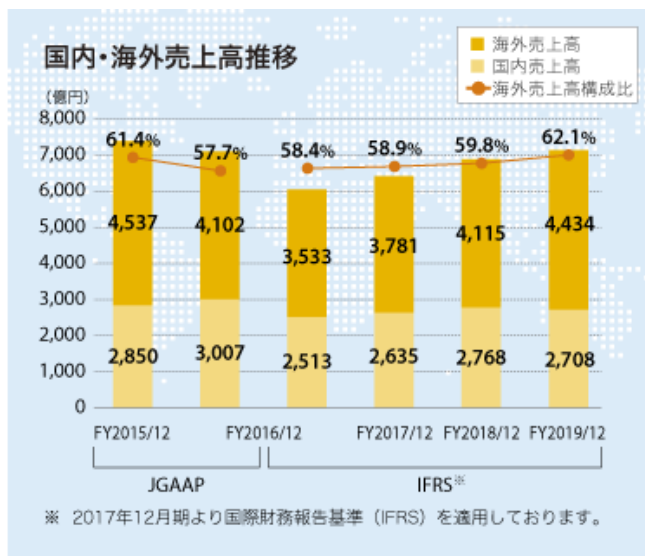
代表取締役 社長執行役員  
高原 豪久

### 売上高は過去最高を更新するも減益

平素は、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社グループは、全ての人々が自立と相互扶助によって輝き続けられる“共生社会”の実現に寄与するために、快適と感動と喜びを与えられるような世界初・世界No.1の商品とサービスを提供し続けてまいりました。

当期の連結業績は、売上高は259億円（3.8%）増収の7,142億円となりました。またコア営業利益は53億円（5.6%）減益の898億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は152億円（24.8%）減益の461億円と、増収減益となりました。



### 社会的責任の達成と企業価値の向上

昨今、急速に注目されてきたESG（環境・社会・ガバナンス）投資という潮流の中で、様々なステークホルダーの皆様からは、社会的意義のある事業を中心とした活動と、中長期的に成長する能力を有する企業が求められ、またそれらを厳しく評価されることを肌で感じています。

その観点から、SDGs（持続可能な開発目標）を実現し得る事業モデルを構築することが可能な企業かどうかは、中長期的な成長機会を見出す能力であり、且つそれを実現する能力であることを業績で証明できなければなりません。そこで、当社は、SDGsの実現を当社の「Purpose」とし、その「Purpose」を「Mission・Vision・Value」の3階層からバックカスティング思考でイノベーションを起こし、持続的な成長を目指してまいります。

Missionは人やペットとだけではなく地球環境と共生する社会の実現です。そして、どのように実現するのかを表すVisionが企業理念「NOLA & DOLA」であり、「NOLA & DOLA」とは、Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activitiesの頭文字をとったもので、NOLAは課題解決、DOLAは夢や理想といった課題提起の領域です。すなわち不快なものを快適にする技術をコアコンピタンスとする企業であることが重要です。そして、その根底にあるValueがグローバルで組織全体に浸透した「共振の経営」というマネジメントモデルです。

我々は消費者の夢や理想の実現に向かって全員のベクトルを合わせ、会社全体が“ONE TEAM”となって邁進する「共振の経営」により、グローバルで世の中全体に豊かさを生み出す源泉のような会社となり、「共生社会」の実現に向けて取り組んでいます。これまでに、森林保護等の地球環境保全に貢献する「使用済み紙おむつリサイクルシステム」の開発・事業化や、環境配慮型商品の開発・製造・販売、健康寿命延伸への貢献、生理や育児に関する啓発活動、中東における女性に対する就労機会の提供による社会進出支援などに取り組んでまいりました。また、さらなるESGの取り組み強化を目指して2020年1月に「ESG本部」を新設いたしました。今後もより一層、持続的な成長に向け、社会的責任の達成と企業価値の向上に努めてまいります。



## 安定的かつ継続的な利益還元と「共生社会」の実現

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

2019年12月期の配当金につきましては、当初の予定通り前期より4円増配の1株当たり28円としました。その結果、18期連続の増配となりました。

次期の利益還元につきましても、継続的な成長を実現するための事業投資を優先しながら、配当は、中長期的な連結業績の成長に基づき、安定的かつ継続的に実施し、自己株式の取得も必要に応じて機動的に実施することで、総還元性向50%を目標に利益還元の充実を図っています。なお、2020年12月期の年間配当金は1株につき4円増配の32円とする予定です。

引き続き、消費者の気持ちに寄り添いながら、尽くしつづけることによって、多様な世代がともに自分らしく生活する“共生社会”の実現をサポートする商品やサービスがご提供できますよう、全社一丸となって取り組んでまいりますので、今後とも変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2020年3月

ユニ・チャーム株式会社

代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

## 特集：社長対談

コモンズ投信では、30年の長期視点で投資が行われており、ファンド設立の初期段階から当社に10年以上にわたって長期投資していただいています。そこで、コモンズ投信 取締役会長 兼 ESG最高責任者である渋澤 健氏をお招きし、ユニ・チャームの持続的な成長を支える強みについて、代表取締役 社長執行役員 高原 豪久と語っていただきました。



**高原 豪久**  
ユニ・チャーム株式会社  
代表取締役 社長執行役員

**渋澤 健**  
コモンズ投信株式会社  
取締役会長 兼 ESG最高責任者  
国際関係の財団法人から米国でMBAを得て金融業界へ  
転身。外資系金融機関で日本国債や為替オプションの  
ディーリング、株式デリバティブのセールス業務に携わり、  
米大手ヘッジファンドの日本代表を務める。2001  
年に独立。2007年にコモンズ（株）を設立し、2008年  
にコモンズ投信会長に就任。

## ユニ・チャームの見える価値とは？

### 世界中の消費者とつながることで新しい発想が生まれ感性が磨かれる

**渋澤** 御社統合レポート初の社長対談の相手に選んでいただき大変光栄です。当社のコモンズ30ファンドでは、会社の価値を「見える価値」「見えない価値」に分けて評価しています。「収益性」は数値化できる「見える価値」ですが、財務的価値は過去の成果が可視化されている氷山の一角です。企業の長期的な持続的成長を評価するには「見えない価値」が重要と考えており、非財務的な「見えない価値」は水面下にあり、4つの重なるレイヤーで評価しています。まず「競争力」と「経営力」という2つのレイヤーがあります。これらの成果は数値化されませんが、その真髄はなかなか数字で表すことができません。また「対話力」が重要であると考えており、これは社外だけでなく社内も含みます。そして、水面下で一番深いレイヤーが「企業文化」であり、レイヤーが深化するほど数値化が難しくなります。中でも興味深いのが御社の企業文化であり、3つのDNAのうちの1つである「原因自分論」に注目しています。まずは、この「原因自分論」についてご説明いただけますか？

**高原** ユニ・チャームの3つのDNAは「変化価値論」「原因自分論」「尽くし続けてこそNo.1」で、最大の企業価値の源泉と考えています。「原因自分論」は、失敗したときは自分の責任だと言う人が非常に少なく、成功の原因は自分にあるとアピールする人がたくさんいますが、必ずしもそういうことが人の成長に結びつくのではなく、どのような結果も周囲の人や環境のせいにはせず、原因を自分に求めることによって人は失敗から学び、成長することができるという考え方です。

近年は外国籍の社員が増えているため、外国籍の社員でも理解しやすいよう、3つのDNAを「BOP-ship」と言い換えて説明しています。Bは“Best Practice-ship（ベストプラクティスシップ）”で、日本での勝ちパターンのみならず、海外での勝ちパターンも全社員で共有しています。Oは“Ownership（オーナーシップ）”で、全て自分事であるということ。最後のPは“Partnership（パートナーシップ）”で、利他の心と言いますか、社会、同僚や上司に対して思いやりを持って欲しい。「BOP-ship」を発揮し、成功も失敗も自分の糧にする方が人としての成長が加速すると思っています。

**渋澤** 今の話をお伺いしていると、高原社長が39歳の若さで2代目社長を引き受けられてからのご自身の葛藤が表れていて、それがユニ・チャームの企業文化になっていると思います。ユニ・チャームが社会に提供している価値の中で、唯一無二だと感じていることは何でしょうか？

**高原** やはり、赤ちゃんからお年寄り、またペットを含めた幅広い年齢層に対してさまざまな商品を展開していることだと思います。全ての商品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、人生に長く寄り添い、途切れなく商品を提供していることが一番の価値の源泉です。社会には老若男女、幅広い年齢層・国籍の人がいる中、他種多様な人々と長い時間にわたって商品を通してつながることによって新しい発想が生まれ、感性が磨かれています。こうしてユニ・チャームの見えない価値が高まり、ひいては見える価値の向上、持続的な成長につながっています。これこそが他社と比べた一番の違いだと思っています。

**渋澤** 御社のキーワードは「共生社会」「共振の経営」など、一人ではなく、共に存在するというイメージが強いと感じます。今の時代において企業が社会から求められる役割は、株主、社会、社員も含めたステークホルダー価値の最大化ではないかと思いますが、高原社長はどのように考えていますか？

**高原** おっしゃる通りだと思います。確かに利益も重要ですが、企業経営者として提供すべき最大の価値は、組織集団での自己実現だと考えています。組織集団での自己実現は社員一人の自己実現では不十分で、社員一人ひとりの人権・個性を尊重しながらも、組織が向かうベクトルを合わせ、実務を通じた個人の自己実現と組織の目標の実現を両立することを意味しています。そのため、雇用・評価を公平・公正に行うとともに、社員一人ひとりが能力を発揮できる職場環境をつくるため、在宅勤務制度や副業制度、仕事と介護の両立を支援する制度などの導入を通じた「働き方改革」を積極的に推進しています。

ユニ・チャームは、「共生社会」の実現を目指していますが、これは、組織集団での自己実現を別の形で表したものです。「共生社会」とは、ペットも含め、血縁関係はなくても、あらゆる世代の人々が共に助け合って生きることの意味しています。尿もれ用パッド、リハビリパンツなどを使った排泄ケアを通じて活動的な生活をサポートするとともに、認知症予防に役立つ取り組み「ソーシャル・ウォーキング」などによって健康寿命の延伸に貢献する、介護が必要になったら大人用紙おむつなどを使って介護をする側、される側双方の負担を軽減しながら緩やかに連携して共生する、そのような社会づくりに貢献したいと考えています。

## 顕在化する社会課題を本業で解決していくことがユニ・チャームの企業理念

**渋澤** 社内の連携については、新たな経営管理手法「OODA-Loop」を導入し、課題の本質を見極めながら現場の社員が都度状況判断を行い、自主的に何をすべきかを決断して行動していますが、これが組織の肝だと思っています。社員が適切な判断をするためには、物事の本質をつかむ能力を研ぎ澄ますことが必要だと思いますが、どのように考えていますか？



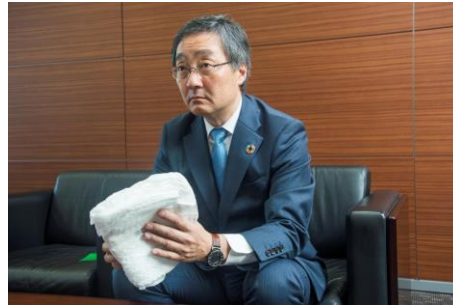
**高原** 「OODA-Loop」は、アメリカ空軍のジョン・ボイド大佐によって提唱されたもので、観察（Observation）、状況判断（Orientation）、意思決定（Decision）、行動（Action）の流れを繰り返す意思決定の理論です。当社は、「OODA-Loop」を通じて現場から得られた「一次情報」から個別具体的な状況の本質を理解し、現場の社員一人ひとりが自律神経を働かせ、過去の経験や知識を駆使して状況判断を行いながら、自主的に何をすべきかを決定して行動することを目指しています。おっしゃる通り、「OODA-Loop」の課題の本質を追究する思考のアプローチは時間がかかりますし、精神的にも厳しいものが要求されます。「OODA-Loop」の以前は、PDCAを重視した「SAPS手法」を採用していました。具体的には、計画を立て（Schedule）、計画通りに実行し（Action）、効果を測定し改善点・反省点を抽出し（Performance）、反省を活かして次の計画を立てる（Schedule）ことを週次で行っていました。「SAPS手法」は1990~2000年代は大きな効果を発揮し、アジアを中心とした新興国での速やかな事業の拡大につながりました。しかし、「SAPS手法」は当初のスケジュールありきで、当初プランにこだわりすぎると成果がでないことが弱点でした。2008年に中国において、赤ちゃんが飲む粉ミルクに化学物質が入っていた事件が起きて中国製品への不信感が高まり、安全性が高い日本製紙おむつの需要が急増しました。当社は地産地消を基本としており、中国で販売する紙おむつは中国で製造していましたが、品質は日本で販売されているものと全く同じで、安全性には自信を持っていました。しかし、中国の消費者は日本で製造された安心・安全なものを求めており、消費者の変化に気付かず、当社はこの需要の波に完全に乗り遅れることとなりました。そこでこの反省は、本部の日本人だけでなく、現地の文化を理解した現地スタッフと共に、もっと生活者を観察する必要があるということでした。その反省からできたのが「OODA-Loop」です。私も実際に現場へ観察に行きますが、観察することによって当初のプランの誤りに気付くことが多くあります。アジアの一部においても市場が成熟し、かつIT技術の進化とグローバル化によって、予測しがたい大きな変化がいつ起こるか分からない「ニューノーマル」が日常となった現在においては、変化の兆しを察知し、当初立てた計画にこだわらず、時々刻々と変わる環境に臨機応変に対応し「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みを回すことが欠かせません。このアプローチは成熟マーケットでの本質追究においては非常に有効です。

**渋谷** 「OODA-Loop」が観察を重視することは分かりました。そうすると、世の中がどのように動いているかを把握するため、常にアンテナを張っておくことが必要ですね。その中で、今ユニ・チャームが解決すべき社会的な課題は何でしょうか？

**高原** 循環型商品を生み出すことです。紙おむつや生理用品など、使い捨て商品を製造するユニ・チャームにとって、地球環境に配慮したモノづくりは、決しておろそかにできない重要な課題です。高齢社会にあって、大人用紙おむつの生産量は年々増加し続けており、それに比例して使用済み紙おむつの焼却コストや、ごみ焼却に伴うCO<sub>2</sub>排出量も増加しています。そのため、使用済み紙おむつの再資源化プロジェクトを2015年に開始し、使用済み紙おむつからパルプや高分子吸収ポリマー（SAP）をリサイクルする技術を確認しました。リサイクルした紙おむつは通常の紙おむつと肌触りも見た目も全然変わらないですし、独自のオゾン処理をすることで排泄物に含まれる菌を死滅させることができ、再生パルプの衛生面の安全性についても、バージンパルプと同様の高いレベルであることが確認できました。20年前でしたら地球環境問題に対する社会の危機意識が現在ほど高まっておらず、衛生面の問題が強調されて実用化できなかったかもしれません。そうした中でも地道に技術を蓄えてくれた社員がいたからこそ、実用化できたんだと思います。







**渋澤** 実際に触っても違いが全然分からないですね。リサイクルの紙おむつを使うことに対し、衛生面で抵抗を感じる消費者もいると思いますが、そうした課題を乗り越えることができれば循環型社会の構築につながり、さらには新たな市場を創出することもできると思います。ところで、紙おむつをリサイクルするためのエネルギーのインプットはどのようなのでしょうか？

**高原** リサイクルシステムの採用が実質的にどのような効果をもたらすか、さまざまな観点から検証を行った結果、使用済み紙おむつを焼却してバージンパルプから新しく作る場合に比べ、温室効果ガス排出量を87%削減できることが明らかになりました。また、洗浄・分離時に使用する処理水を再利用することで、処理の効率化と排水量の低減化も実現しました。さらに、大人用紙おむつを100人が1年間リサイクルすると、ゴミ収集車（2トン）約23台分のゴミが減り、100本分の木を切らなくて済むことも分かっています。

**渋澤** リサイクルの紙おむつを普及させるためには、ユーザーへの啓発活動が重要ですね。今おっしゃった木の伐採本数の可視化のような、分かりやすい説明を行うことで一般の消費者の理解も深まっていくと思います。環境問題への注目度は高まっていますし、リサイクルの紙おむつを使うのが当たり前になれば、「リサイクルじゃない紙おむつは使いません」という需要も生まれるはずですよ。

**高原** ユニ・チャームが提供する商品は、健康で衛生的な生活のためには欠かせないものであり、社会性の高い事業です。そのため、高齢化や衛生環境の整備、地球環境問題など、多くの社会課題が顕在化する中、それらの課題を本業で解決していくことがユニ・チャームの企業理念の実現であると考え、以前から事業活動を展開してきました。そうした中、国連の持続的な開発目標（SDGs）が採択され、社会課題の解決への関心も高まっており、ユニ・チャームの価値観と方向性が合致してきていると感じています。

**渋澤** 日本社会はゴミを分別する意識が根付いているので、世界に示せるモデルが確立できるはずですよ。紙おむつのリサイクルが事業化できれば、まさしく御社だけのオンリーワン技術になると思います。

## 将来のあるべき理想に至るまでの課題を提起する

**渋澤** 先ほど、紙おむつリサイクルの技術を蓄積した社員の話がありましたが、社員の自主性を尊重する御社の企業風土があるからこそ、実現できたのではないかと思います。新たな価値創造には当然、資金も必要になりますが、研究開発投資額の目安はどのように考えていますか？

**高原** 研究開発投資については、川上の技術開発と川下の商品開発に分けて考えています。前者の不織布吸収体の技術開発については、オープンイノベーションで他社と連携することによって投資額を抑制しています。一方で、後者の商品開発に投資を集中し、連結売上高の5%を目安としています。直近の商品開発投資の最大のテーマは、多様化した価値観の可視化です。ユニ・チャームの主力商品である紙おむつや生理用品のお客様は、明確に自分の意見を言うだけではないことが多く、また、消費者アンケートで評価が高くても実際の購買行動までつながらないことも多いです。そのため、デジタル技術を活用して生体情報から消費者の商品に対する評価を可視化するとともに、デジタルマーケティングを活用し、どのような情報を伝えたら消費者の購買行動につながるかを研究しています。



**渋澤** 日本の昭和時代の人口構成は若い年代が多いピラミッド型で、平成時代は団塊の世代と団塊ジュニアが多いひょうたん型になり、2020年以降は急ピッチで逆ピラミッド型社会になります。つまり、これから十数年で過去の成功体験を持った人達から、ミレニアル世代やZ世代と言われる若い世代が新しい成功体験を作らなければいけない時代になります。そういう意味では、2020年は日本社会にとって時代の節目になると思っており、今後のユニ・チャームのポジショニングも重要だと思えます。高原社長は10年後のユニ・チャームの姿をどのように描いていますか？

**高原** 価値観の趨勢を決めるのは常に若い世代であり、これからの新しいトレンドを作っていく若い世代の人達が正しい方向に向かう手助けをするのが我々世代の責任だと考えています。当社が推進する「共振の経営」は、まさしく若い世代の成長を促進するものです。社員全員が進むべき方向やビジョンを共有し、一人ひとりが何をすべきなのかを明確化し、全社員が結集して一丸となって“共振”し合い、一人ひとりの力の足し算以上の無限の力を発揮することがユニ・チャームの企業文化です。その中でユニ・チャームが目指すのは、やはり企業理念“NOLA & DOLA※”の実現です。「NOLA」で表現しているのは「不快」「不便」「不衛生」といった見えている課題の解決であり、当社がこれまで59年の歴史の中で商品の提供を通じて解決してきました。一方、「DOLA」で表現しているのは、商品・サービスの提供を通じて生活者に生きる喜びや楽しさを感じていただくことです。これからの30年を考えると、将来にあるべき姿、あるべき理想からバックキャストिंगして、そこに至るまでの課題を提起する時代になると思っており、まさしく「DOLA」で表現するものが求められる時代になると考えています。

※Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities

**渋澤** NOLAがフォアキャストिंगで、DOLAがバックキャストिंगですね。2015年に国連によってSDGsは採択されましたが、私は、SDGsは企業が新しい価値創造を探すためのバックキャストिंगのツールだと思っており、まさしくDOLAが目指すものと一致していると思います。紙おむつのリサイクルが事業化できたとき、新しい価値が生まれると思うと非常にワクワクします。

## コミュニケーションの格差が企業間格差となって表れる

**渋澤** 少子高齢化の中で人材を確保し、多様化する市場ニーズやリスクへの対応力を高める「ダイバーシティ経営」の重要性が高まっていますが、御社ではどのように考えていますか？

**高原** おっしゃる通り、ユニ・チャームにおいても、性別の違い、年代の違い、国籍の違いなど、人材の多様性を求めています。また、同じ日本人でも本質的にはさまざまであり、例えば渋澤さんと私は同じ年の生まれですが、これまで経験してきたことは違いますし、異質なところが多いと思います。そういう人達と接し、刺激を受けることが成長の糧になっています。

**洗澤** そうした多様な人財に高原社長ご自身の声を届けるために、どのような工夫を行っていますか？

**高原** 毎朝、誕生日の社員にバースデーメールを送っており、通算で2万通近くになりました。文面は一人ひとり違っており、異動歴などのキャリアはもちろん、これまでに直接交わした会話やメールの内容などを思い返し、その人のことを思い浮かべながら書いています。返信がなくても毎年メールを送ることで思いが通じるのか、ある年から突然返信してくる社員もいます。返信の内容は、会社や職場の問題点を指摘してくれたり、自分なりのアイデアを書িয়েくれたり、またはプライベートな近況報告もあります。メールは全部保存しているの、見返すと社員の成長ぶりも確認できます。また、月に1回、若手社員を集めて昼食を共にしたり、海外に出張すれば必ず現地のスタッフと夕食を共にします。加えて、2か月間の期間限定で社長の秘書に若手社員を就け、一緒に行動することで経営者の考えを理解できる人財を増やしています。毎日デイリーレポートを提出させていますが、そこで気づくのは、一度説明したからといって、全て理解されているわけではないことです。デイリーレポートを読んで「何となく伝わってないな」と思うと、話をするときの内容を変えています。

**洗澤** 先日、あるグローバル企業の元会長とお会いし、どのように企業理念の浸透を図っていたのかについて質問したとき、同じようなことをおっしゃっていました。メールやSNS、直接の会話など色々な方法で「とにかくリピート、リピート、リピート」と。経営者は「1回言ったら分かるだろう」ではダメだということを思い出しました。

**高原** 100回同じ言い方を繰り返すのではなく、相手の反応を見ながら言い方を変えたり、分かりやすいものに例えたりしながら繰り返し伝え、経営者と社員が向かうベクトルを合わせることが、当社が進める「共振の経営」です。社長の仕事で一番大切なものは意思決定と言われますが、正しい意思決定は非常に難しいです。何が正しいかという、現場で働く社員の本音を理解し、社長の立場で白黒はっきりさせ、組織としての正しい方向性を示すことだと思います。コミュニケーションの格差が企業間格差となって表れると考えています。

**洗澤** 私は経営トップに求められるのは判断ではなくて、決断だと思います。正しい答えは誰にも分かりません。ただ、そんなときこそ、トップが決断しなければ組織は動きません。もし、経営トップが決断し、失敗して間違ったら軌道修正する、その繰り返しだと思います。それが経営トップから社員まで、社内の隅々に浸透している会社は強いと思います。

社員は会社にとって最大の財産ですが、資産として計上されている訳ではなく、持続的な価値創造を期待する投資家にとって、最も重要な「見えない価値」であると考えています。今日は、もの凄く重要な話を多く聞くことができました。ありがとうございました。

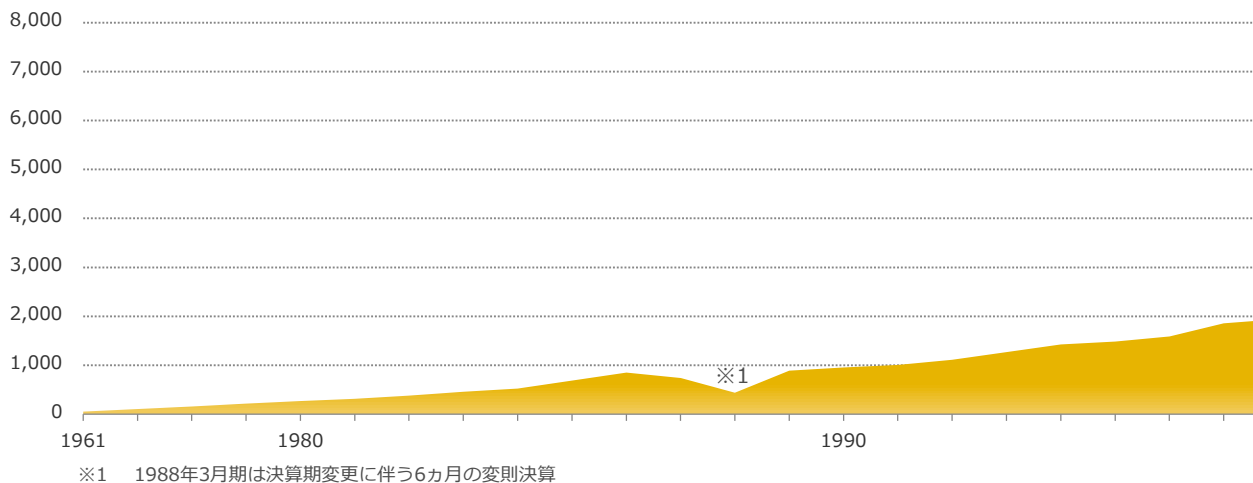
**高原** 当社としても、今後とも投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を通じながら、自分達の発想や感性を磨き、目標である「共生社会」の実現に向けて邁進していきます。引き続きご指導・ご支援をいただきたく、よろしくお願いいたします。



## ユニ・チャームの成長の軌跡

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

売上高の推移（億円）



### 1960～1980年代前半

#### 建材事業で創業し多角化

建材事業で創業、その後、不織布関連事業へ多角化し、成長の礎を築く

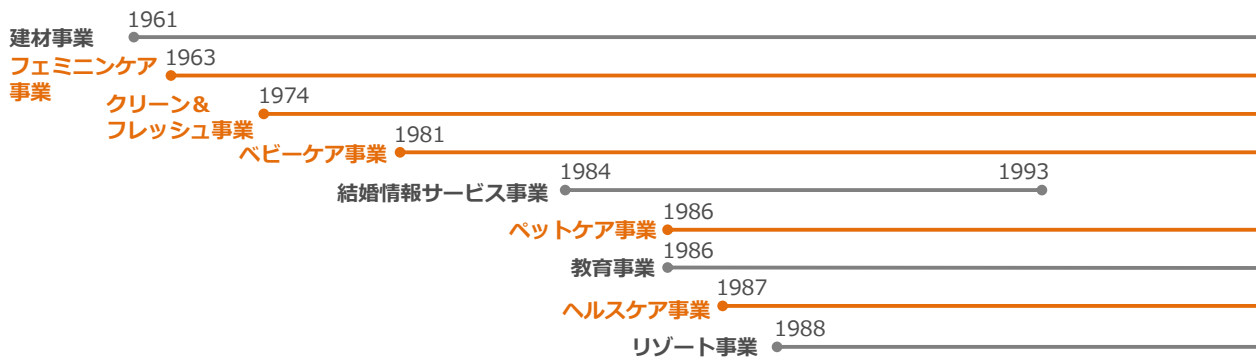
### 1980年代後半～1990年代

#### 海外展開を開始し、アジアでのプレゼンスを強化

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

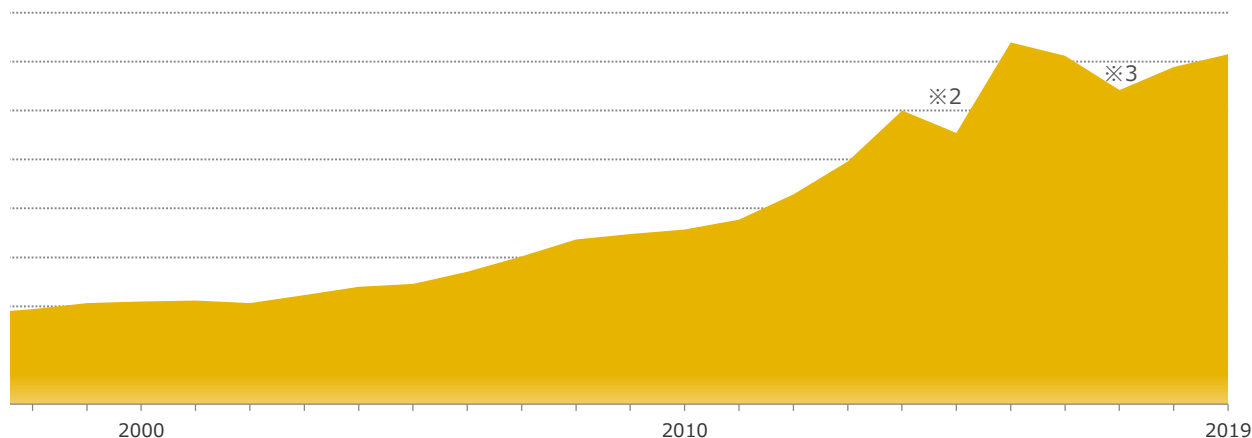
#### 海外展開

- 1984 台湾一大中華圏に合弁会社設立
- 1987 タイに合弁会社設立
- 1993 オランダに合弁会社設立  
サウジアラビアでテープタイプベビー用紙おむつの技術提携
- 1994 韓国に合弁会社設立
- 1995 中国（上海）に合弁会社設立
- 1997 マレーシアに100%子会社設立  
インドネシアに合弁会社設立



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

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



**2000年代** **2010年代**

**選択と集中で成長基盤を再構築**

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

**さらなるグローバル化で成長を加速**

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

**海外展開**

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

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

2002

2008

2004

## ユニ・チャームの事業展開

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

### パーソナルケア事業

#### ベビーケア事業

主要商品

ベビー用紙おむつ



主要地域での市場シェア



#### フェミニンケア事業

主要商品

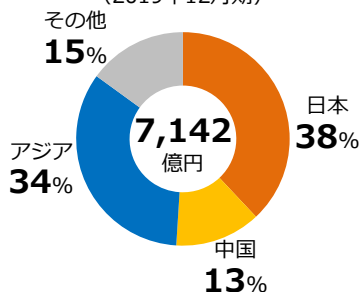
生理用品



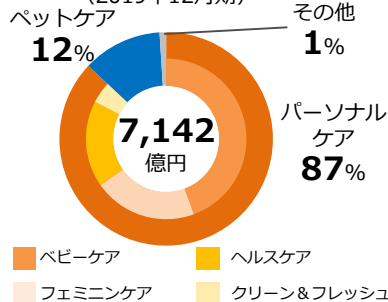
主要地域での市場シェア



地域別売上高  
(2019年12月期)



事業別売上高  
(2019年12月期)





### ヘルスケア事業

主要商品

大人用排泄ケア用品



主要地域での市場シェア

日本

**No. 1**



タイ

**No. 1**



台湾一大中華圏

**No. 1**



インドネシア

**No. 1**



ベトナム※

**No. 1**



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

### クリーン&フレッシュ事業

主要商品

生活用品



主要地域での市場シェア

日本

ウェット  
ティッシュ

**No. 1**



化粧用パフ

**No. 1**



### ペットケア事業



主要商品

ペットフード・排泄ケア用品



主要地域での市場シェア

日本

ペット  
トイレタリー

**No. 1**



日本

ペットフード

**No. 1**



アメリカ

犬トイレタリー

**No. 1**



(2019年 ユニ・チャーム調べ)

## ユニ・チャーム流6つの資本とビジネスモデル

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

### 不織布の加工・成形技術で 高付加価値な商品を開発

#### 不織布・吸収体関連事業への集中+α



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

2019年12月期の  
研究開発費  
7,584百万円

知的資本

自然資本

### 優秀な人材を育て、消費者 のニーズに合わせて商品化

#### 「共振人材」の海外への派遣



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

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

#### ミレニアル人材の積極的な活用



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

人的資本



## 約80の国・地域の人々に徹底的に寄り添い、商品を提供

### 需要の拡大に合わせた生産体制の構築



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

2019年12月期の  
資本的支出額  
47,350百万円

### 女性の社会進出支援と ブランド価値の向上



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

社会関係資本

### 海外の有力な 卸売業者様との連携

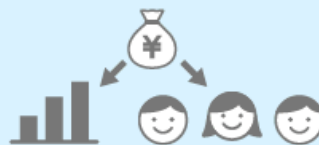


現地の有力な卸売業者様と良好なネットワークを構築しながらスピーディーに商品を普及させ、海外での販売エリアの拡大を迅速に進めています。

製造資本

## 創出される資金を配分

### 積極的な成長投資と 安定的かつ継続的な 利益還元



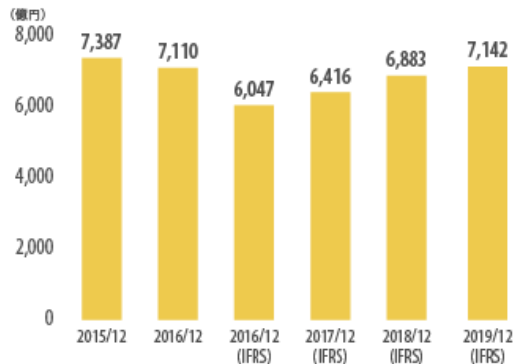
大きな事業機会を着実に捉えるため、積極的に成長事業へ経営資源の配分を進め、収益性の改善を図ることによってROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）の向上を図るとともに（2020年15%以上を目標）、安定的で継続的な利益還元（総還元性向50%を目標）の充実を図っています。

財務資本

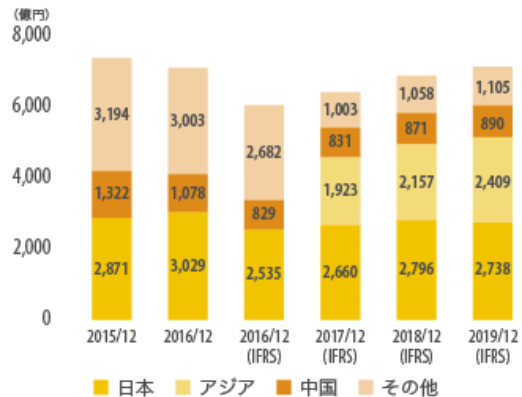
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

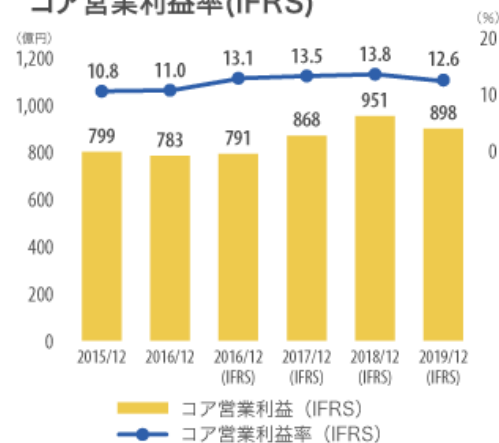
### ■売上高



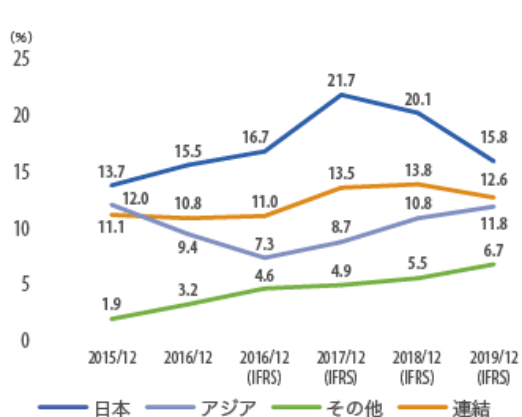
### ■地域別売上高



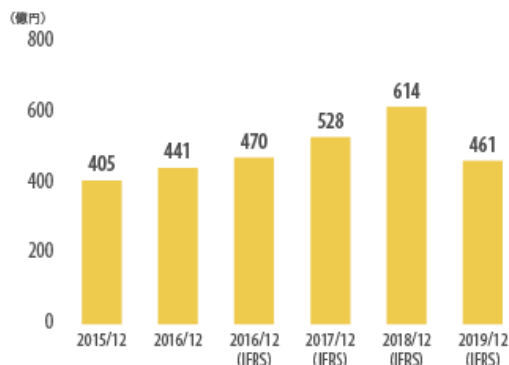
### ■コア営業利益(IFRS)、 コア営業利益率(IFRS)



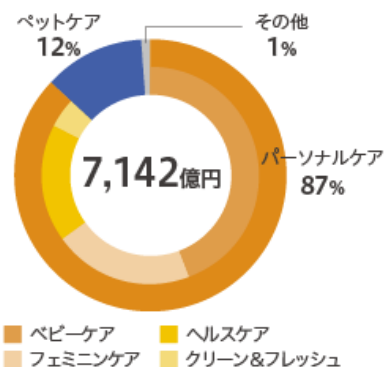
### ■地域別コア営業利益率(IFRS)



### ■親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)



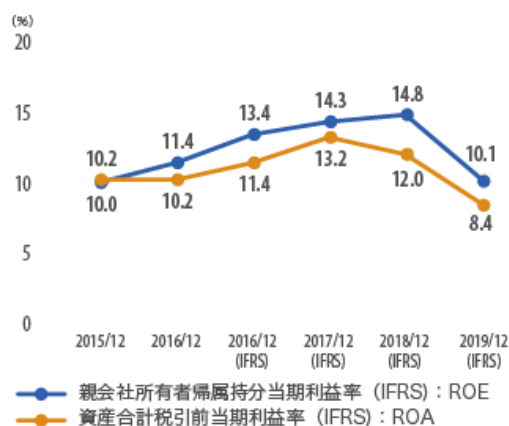
### ■事業別売上高



(注1) 2017年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を適用しております。

(注2) コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益としております。

## ROE、ROA



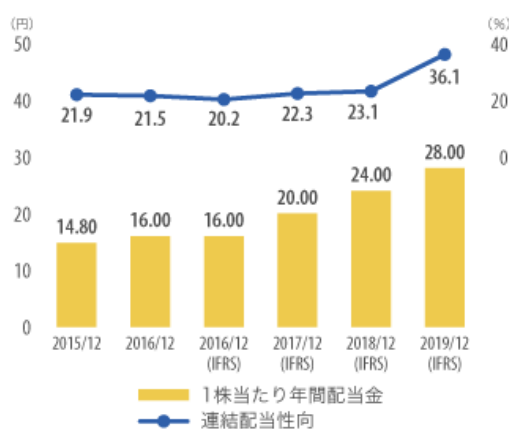
## 営業キャッシュ・フロー



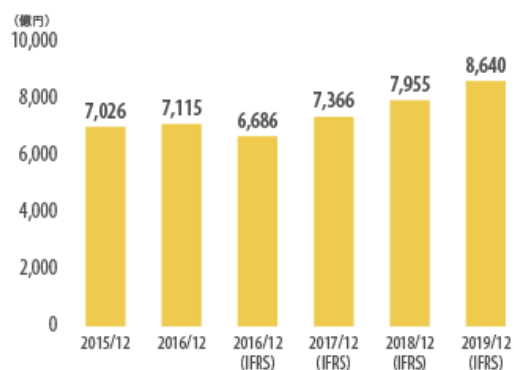
## 基本的1株当たり当期利益



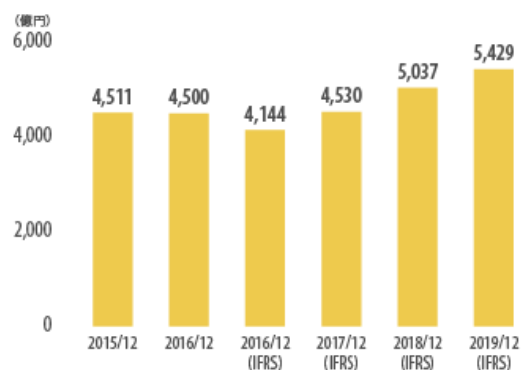
## 1株当たり年間配当金、連結配当性向



## 総資産

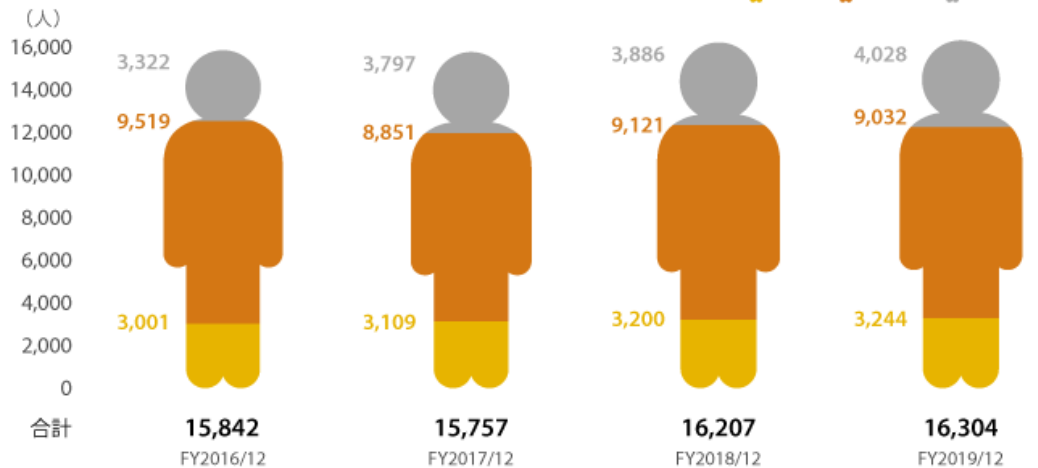


## 純資産/資本合計(IFRS)

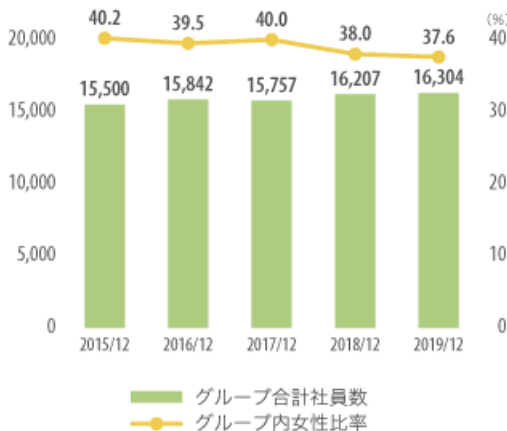


## 非財務ハイライト

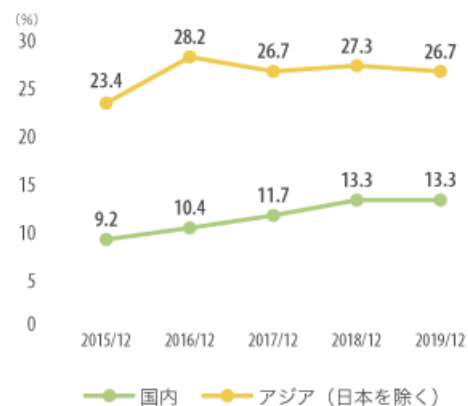
### ■所在地別社員数



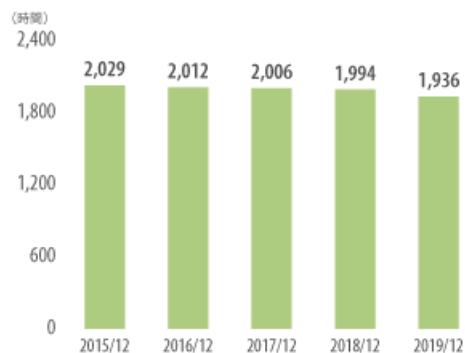
### ■グループ合計社員数/女性比率



### ■女性管理職比率

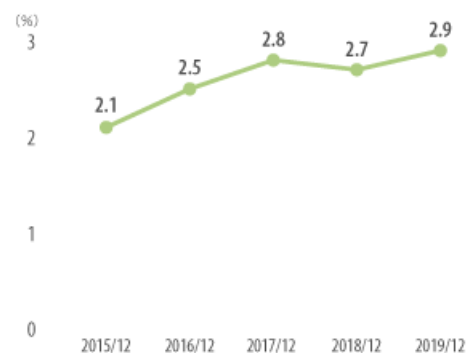


### ■一人当たり総労働時間



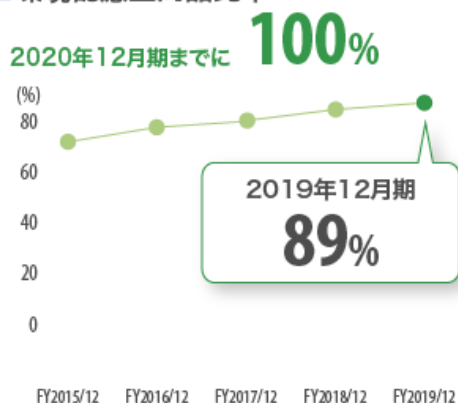
※ユニ・チャーム籍社員対象

### ■社員離職率

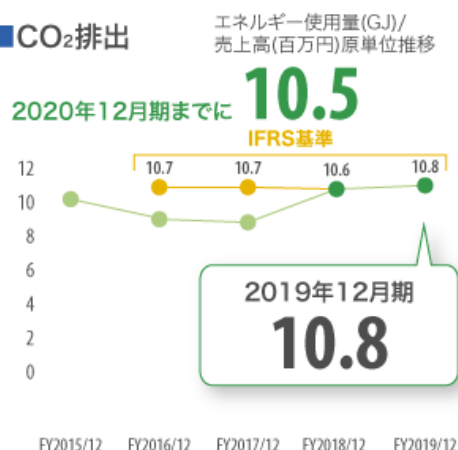


※社員離職率=退職者数(定年退職、死亡退職、役員昇格、グループ内転籍除く)/各年度末人数

## ■環境配慮型商品比率



## ■CO<sub>2</sub>排出



## ■Eco Plan 2020

	実施項目	2015年実績	2016年実績	2017年実績	2018年実績	2019年目標	2019年実績	判定	2020年目標
1 廃棄物の削減	使用済み紙おむつの再資源化 <b>日本</b>	技術構築	自治体着手	実証実験開始	循環モデル確立	循環モデル運用開始	循環モデル運用開始	○	運用
	製品ロスの資源化 <b>海外</b>	2千t	2.6千t	2.6千t	4.3千t	4千t	6千t	○	4千t
2 持続可能な原料調達	紙・パルプ調達先第三者認証 <b>日本</b>	82%	80%	94%	95%	97%	95%	×	100%
	紙・パルプ調達先第三者認証 <b>海外</b>	-	84%	87%	90%	92%	95%	○	100%
	パーム油の調達先第三者認証 <b>日本</b>	0%	調査開始	把握完了	2%	10%	31%	○	100%
3 気候変動への対策	環境配慮型商品 <b>日本</b>	72%	78%	80%	86%	93%	89%	×	100%
	エコチャージング商品* <b>日本</b>	50%	56%	58%	66%	60%	66%	○	60%
	エコチャージング商品* <b>海外</b>	0%	調査	把握完了	運用開始遅延	運用開始	運用開始	○	運用開始
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>日本</b>	基準年	▲2.4%	▲4%	▲6%	▲8%	▲8%	○	▲10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>海外</b>	基準年	-	▲3%	▲6%	▲8%	▲8%	○	▲10%
	海外拠点データの収集 <b>売上高比</b>	73%	77%	81%	83%	85%	88%	○	80%

※エコチャージング商品

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

- ①廃棄物の削減については、2019年に志布志市で実証実験を開始し計画達成、製造段階で発生する製品ロスを猫の排泄ケア用品に6.0千t/年間転換し計画達成となったため上記の判定としました。
  - ②持続可能な原料調達については、紙・パルプは日本は昨年と同じ比率に留まり計画未達、海外についてはサプライヤーの協力で日本と同等で切り替えが進み計画達成。パーム油については使用量中の約30%をRSPOの認証油であるマスマランス方式に切り替えたため上記の判定としました。
  - ③気候変動への対策については、環境配慮型商品は増加したものの、環境配慮に適応した仕様変更が進まない商品が残り、目標未達に終わりました。エコチャージング商品比率については、日本では2018年の時点で前倒し計画達成、海外でも運用開始ができたため計画達成。製造時のCO<sub>2</sub>排出原単位の削減目標達成、第三者保証を受けた拠点については、売上高比率88%のため上記の判定としました。
- ※既に2020年目標を達成した項目（製品ロスの再資源化重量、エコチャージング商品率、海外拠点データ収集売上高比）については2019年実績を上回るよう推進します。

CHAPTER 1 ユニ・チャームの成長実績と事業の概要

創業から59年間、持続的に成長

ユニ・チャームは国内市場の成熟化を早くから察知し、1980年代から成長が見込めるアジアを重点市場と位置付けて積極的に海外展開を進めてきました。先進国、新興国の幅広い地域で事業を展開していることが安定した業績拡大につながり、1961年の創業以来、59年間で売上高は7,000億円超にまで成長しています。中でも、アジア主要参入各国でトップシェアを獲得し、高い成長を続けていることが成長の原動力となっています。



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

ユニ・チャーム創業当初から受け継がれる企業文化  
「3つのDNA」から「新3つのDNA BOP-ship」へ

3つのDNA








新3つのDNA



持続的な成長を続けるユニ・チャームには、創業当初から脈々と受け継がれている「3つのDNA」と呼ばれる企業文化・精神が育まれています。近年は、事業活動が日本からアジア、さらには中東・欧米など世界へ広がり、外国籍の社員が増えているため、外国籍の社員でも理解しやすいよう、3つのDNAを「BOP-ship（BOPシップ）」と言い換えて説明しています。「3つのDNA」と「BOP-ship」は、ユニ・チャームの活動の根幹を支える企業の価値観であり、経営トップから社員一人ひとりまでが持つ共通の価値観です。

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

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

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

## 世界の約80の国と地域で事業を展開



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

## CHAPTER 2 持続的成長を支えるユニ・チャームの強み

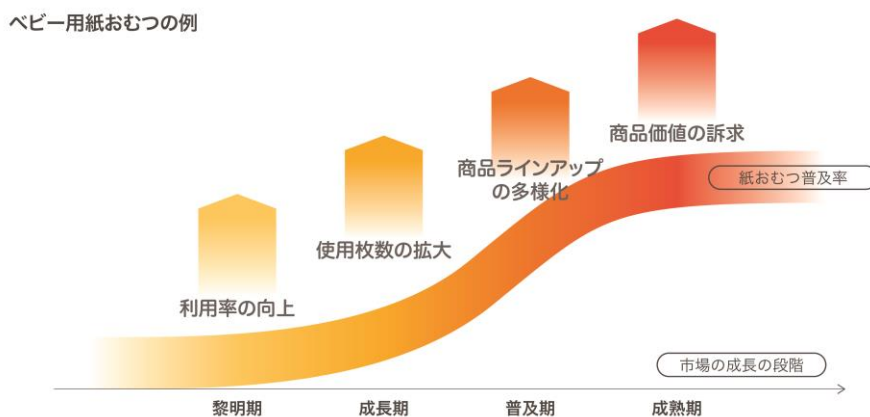
### 勝ちパターンの進化



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

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

### 市場の成長ステージに応じた戦略を遂行

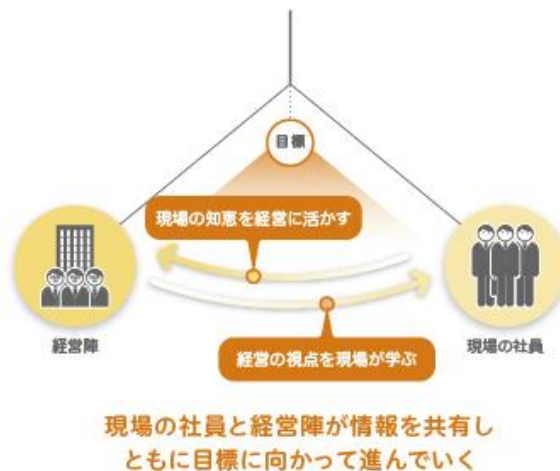


ユニ・チャームは、市場の成長ステージを「黎明期」「成長期」「普及期」「成熟期」に分け、各段階に応じた戦略を明確化しています。市場の成熟度を見極め、適切な商品をタイムリーに投入することで商品の普及率の拡大と収益の極大化を目指しています。

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



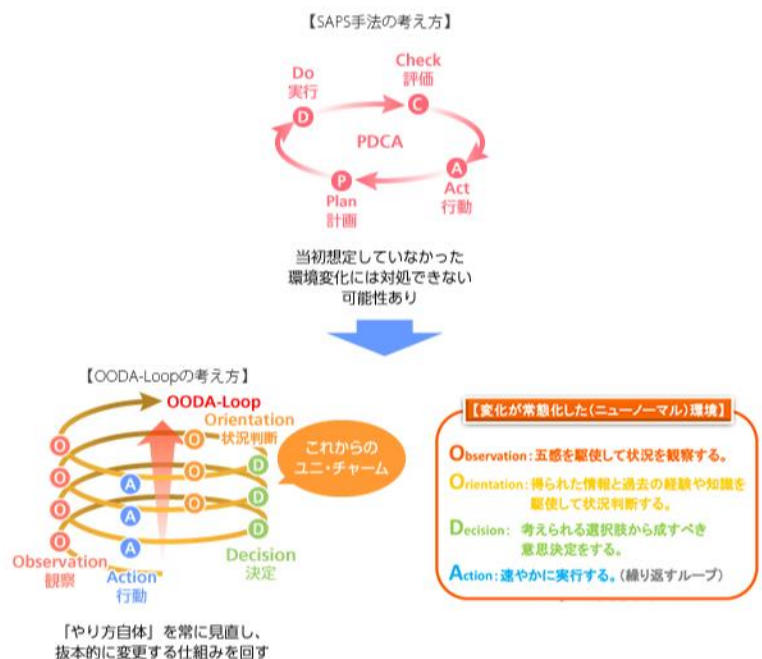
# 経営陣と現場の社員が一体となった「共振の経営」で戦略を遂行



経営陣が現場の知恵を活かし、現場の社員は経営陣の方針をよく理解し、経営陣の視点で考え、行動する。お互いがコミュニケーションを取って、バランスを保ちながら組織全体の力を大きくし、経営陣と現場の社員が一丸となって共通の目標に向かう仕組み「共振の経営」がユニ・チャームの成長の原動力となっています。さらに、戦略の成功確度を高めるため、ユニ・チャームのDNA、企業文化、そして戦略を理解したグローバル人材「共振人材」の育成と海外への派遣を積極的に行っています。

## 新たな経営手法で「考えながら走る」組織へ

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

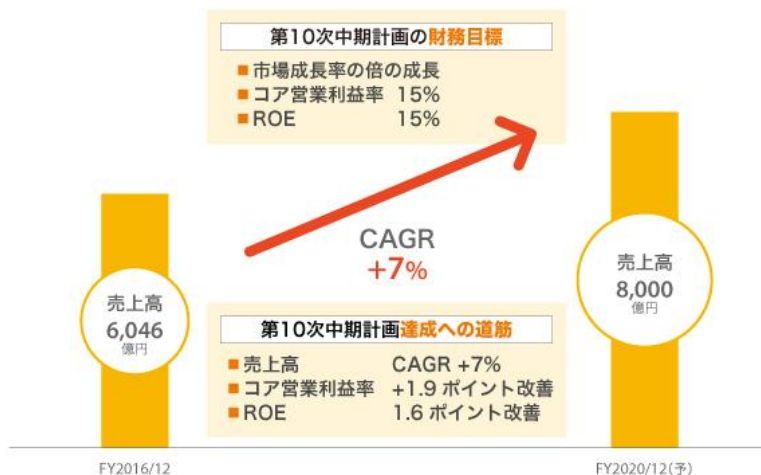


CHAPTER 3 ユニ・チャームが実現したいこと

### 持続的成長のための中期経営計画

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

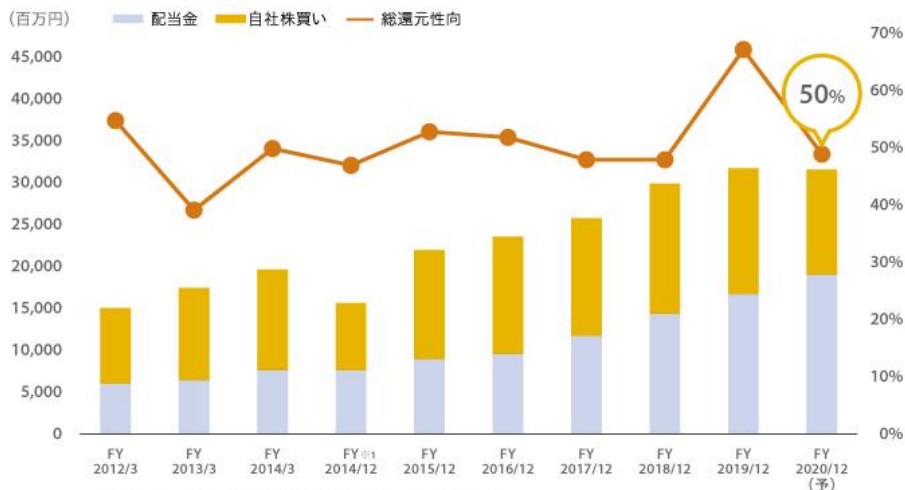
第10次中期経営計画(IFRSベース)



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

### 安定的かつ継続的な利益還元方針を堅持

ユニ・チャームグループ行動指針である「信念と誓い」と企業行動原則には、「私たちは、株主の信頼に応える成長を維持し、業界一級の利益が還元できるような、企業経営に努めます。」と、株主への誓いを明記しています。この行動指針に基づいた株主還元の基本指針では、中長期的な事業拡大を支えるための投資を実施すること、配当については安定かつ継続的に実施することの2点を重視しています。これにより、2019年12月期まで18期連続の増配を継続しています。



※ 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算

世界中で「最も信頼されるブランド」へ

# NOLA&DOLA

Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities

「不快」を「不快でない」状態へ  
(マイナスからゼロへ)

「不快でない」を「心地よい」へ  
(ゼロからプラスアルファへ)

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

情報技術の進歩とともに生活者の購買行動が多様化する中、ニーズに的確に対応するためには、デジタル技術の活用が欠かせません。勘や経験に頼るのではなく、購買データを分析し、購買行動を可視化して個々の生活者のニーズに合ったマーケティングを実践していくことで、「最も信頼されるブランド」になることを目指しています。これからも引き続き、全ての人々が自立と相互扶助によって輝きつづけられる「共生社会」の実現に寄与するため、快適と感動と喜びを与えるような世界初・世界No.1の商品とサービスを提供しつづけます。

## 環境変化とユニ・チャームのアプローチ

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

### メガトレンド

先進国の少子高齢化

新興国の経済成長・  
世界的な人口増加

資源の枯渇・地球温暖化

AI、IoTなどの技術の進歩

人々の価値観の多様化

グローバル社会の進展

### ユニ・チャームが 受ける影響

#### 機会

子ども一人当たりへの投資額の増加

女性の負担を軽減する商品・サービスの  
需要の増加

健康的な老後を望む高齢者の増加

ペットに癒しを求める人々の増加

衛生的な生活を求める中間層の増加

安全・安心な商品へのニーズの高まり

社会課題解決に対する企業への期待の高まり

#### リスク

競争下の販売環境に関するリスク

人口構成に関するリスク

海外事業リスク

原材料価格変動リスク

商品の信頼性に関するリスク

法令の遵守違反に関するリスク

特許、商標など知的財産権に関するリスク

環境問題に関するリスク

気候変動に関するリスク

災害や事故に関するリスク

買収、提携、事業統廃合等に関するリスク

情報漏洩リスク

## 事業戦略

### ・ベビーケア事業

育児生活の向上を実現する

### ・フェミニンケア事業

女性の快適を科学し、自由を創造する

### ・ヘルスケア事業

生命の喜びを追求する

### ・クリーン&フレッシュ事業

人・物・場の快適環境を創造する

### ・ペットケア事業

健康と清潔でペットの暮らし快適に

## 経営目標

### 売上高

2019年12月期実績	7,142億円
2020年12月期目標	8,000億円

### CAGR（年平均成長率）

2017年12月期～ 2020年12月期目標	7%
---------------------------	----

### コア営業利益率

2019年12月期実績	12.6%
2020年12月期目標	15%

### ROE

2019年12月期実績	10.1%
2020年12月期目標	15%

## ESGへの取り組み

# E

環境負荷低減  
廃棄物の削減

# S

地域社会との共創共生  
サプライチェーン  
マネジメント

# G

OODA-Loop手法  
共振の経営  
コンプライアンス  
品質管理

## 環境・社会の目標

### 環境配慮型商品比率（日本）

2019年12月期実績	89%
2020年12月期目標	100%

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

2019年12月期実績	10.8
2020年12月期目標	10.5

### 初潮教育支援

2019年12月期実績	342,166名
2020年12月期目標	601,500名

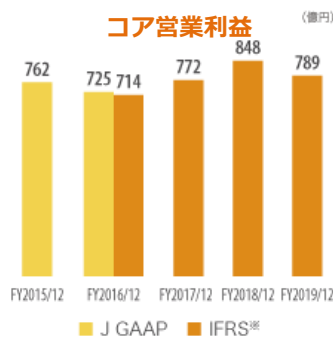
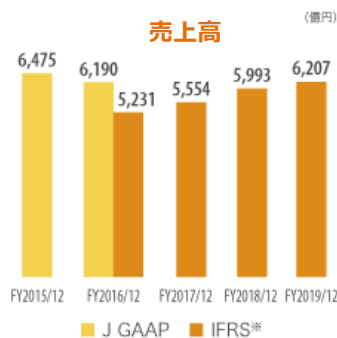
### 「ソーシャル・ウォーキング®」

#### 体験会参加

2019年12月期実績	1,508名
2020年12月期目標	1,500名

# パーソナルケア事業

国内において大人用排泄ケア用品「ライフリー」ブランドの中度・軽度商品及び「超快適」「超立体」ブランドのマスクを中心に高成長を継続し増収増益を実現した一方、2019年10月からの消費税率引き上げに伴う駆け込み需要が若干予想を下回り、また、それに伴う反動の戻りの遅れや物流費の高騰、九州新工場の稼働、中国向け越境ECの鈍化による工場の稼働率悪化などで収益性が悪化しました。



※ 2017年12月期より国際財務報告基準 (IFRS) を適用

## SWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア市場No.1のポジション</li> <li>不織布・吸収体の加工・成形技術力</li> <li>赤ちゃんからお年寄り、ペットまで幅広い層をターゲットとした商品群</li> <li>消費者ニーズを先取りした商品開発力</li> <li>戦略実行スピード力</li> <li>海外展開力</li> <li>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</li> <li>業界トップクラスの特許出願率と登録率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源枯渇への責任 (使い捨て商品)</li> <li>石化由来原材料が高比率</li> <li>デジタル人材不足</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>安心・安全な商品、高付加価値商品へのニーズの高まり</li> <li>健康的な老後を望む高齢者の増加 (健康寿命の延伸)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口構成に関するリスク</li> <li>海外事業リスク・為替リスク</li> <li>商品の信頼性に関するリスク</li> <li>特許、商標など知的財産権に関するリスク</li> <li>環境問題に関するリスク</li> <li>他業種からの参入リスク</li> </ul>



## ベビーケア事業 育児生活の向上を実現する

### 事業の基本方針

#### 日本

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

#### アジア

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

～紙おむつの普及率が高まった地域～

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

～紙おむつの普及率が低い地域～

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

## 日本

### 技術革新による高付加価値商品や、経験価値創造により市場を活性化

日本市場における成熟化が進む中、継続的な技術革新による新価値提案により、市場シェアは上昇し、No.1を継続しています。

安全性と快適性を追求した「ムーニー エアフィット」と「Natural moony (ナチュラル ムーニー)」シリーズでは、「折紙工学」や「力学」を応用し、育児の習熟度に関係なく、誰でも上手に装着できる設計で育児ストレスを軽減する商品を発売しています。価格と機能性のバランスに優れた「マミーポコパンツ」シリーズでは、お子様に大人気の「ドラえもん」デザインを新しく追加し、デザインバリエーションを高めています。

また、ユニ・チャームは、増加する共働き世帯の負担軽減と笑顔あふれる育児生活の実現に向けて取り組んでいます。「トレパンマン」や「オヤスミマン」などのサブカテゴリーブランドでは、子どもが自分自身に自信をもち、周囲と信頼関係をつくる重要な発達時期にあたるトイレトレーニング開始時期にお役立ちいただけるよう無料配信している「ムーニーちゃんとトイレトレーニングアプリ」におねしょ対策のオヤスミマンモードを追加し、朝晩に子どもが進んでトイレに行きたくなる習慣づくりを支援する他、保育園向けにベビー用紙おむつの定額制サービスを開始しました。



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

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



## アジア

### 中国

#### 積極的なマーケティング投資により、「ムーニー」ブランドとコーポレートブランドを強化

「安心・安全・高品質」ニーズに応えるべくプレミアムブランドである「ムーニー」ブランドをeコマース（電子商取引）を中心に販売しています。また、消費者の価値観の変化に対応して多様なニーズに応じた商品展開を行った結果、ベビーケア事業の売上は回復傾向にあります。しかしながら、出生数の減少や現地メーカーの台頭による競争の激化によって短期間に販売数量の大幅な伸張は困難と判断し、減損損失を計上しました。今後はデジタル情報を活用しながら消費者の変化の兆しを捉えた商品展開に努め、業績の安定化を図ります。



### インドネシア

#### 多様な消費者ニーズに応じた商品展開により市場シェアNo.1を継続

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



## インド

**マーケティング投資によって販売エリアを拡大し、  
安定的な高成長と収益性の改善を目指す**

ユニ・チャームが強みを持つベビー用パンツタイプ紙おむつで2008年に参入して以来、順調に販売エリアを拡大し、市場成長を上回る2桁成長を継続しています。市場シェアは約38%まで上昇しNo.2となり、市場でのパンツ化比率は約97%まで上昇しています。インドは新興国の中でも紙おむつの普及率が低いため、パンツタイプ紙おむつで普及促進に努めながら安定的な高成長と収益性の改善を目指していきます。

## タイ

**高付加価値商品展開により市場シェアNo.1を継続**

2018年9月に買収したDSG International (Thailand) Public Company Limitedとのシナジー効果により売上高は順調に伸長し、市場シェアは約87%と圧倒的No.1を継続しています。高い商品力の「マミーポコ」ブランドと、お手頃価格の「Baby Love」ブランドの2ブランドを展開することにより、多様な消費者ニーズに対応しています。引き続き、新価値提案とDSGとのシナジー効果により安定的な成長を目指していきます。



## ベトナム

**ブランド浸透強化により市場シェアNo.1を継続**

配荷エリアの拡大とユニ・チャームが強みを持つパンツタイプ紙おむつの普及促進に努めた結果、市場シェアは約42%とNo.1を継続し、市場でのパンツ化比率は約70%まで上昇しました。産院でのサンプリングなど、低月齢期を中心にブランド構築のための投資を積極的に行っています。また、競争が激化する中、現地の消費者をより理解した付加価値商品の展開を強化し、競合との商品の差別化を図りながら事業の成長を目指しています。



## サウジアラビア

**販売チャネルの拡大と積極的な販売活動で市場シェアNo.1を獲得**

積極的な販売活動により国内販売が好調に推移し、市場シェアは約47%とNo.1を達成した他、近隣諸国への輸出も伸長しています。サウジアラビアでは文化的、宗教的な理由により、就労環境なども含め女性の活動には多くの制約があります。そのような中、現地の文化を尊重しながらも女性に就労機会を提供し、女性の自立を支援したことなどもあってユニ・チャームのブランドイメージが向上し、高成長を実現しています。



## ブラジル

**パンツタイプ紙おむつの展開で販売エリアを拡大し、2020年黒字化を計画**

紙おむつの使用期間が比較的長いブラジルに2014年に参入して以来、積極的にパンツタイプ紙おむつの機能伝達と販売エリアの拡大に努めた結果、市場シェアも上昇しています。直近では、売上高が20%超の高成長を継続し、2020年12月期での黒字化の実現を目指しています。







### 事業の基本方針

#### 日本

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

#### アジア

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

#### ～生理用品の普及率が低い地域～

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

#### ～生理用品の普及率が高まった地域～

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

## 日本

### 女性の心理的束縛からの開放を目指す商品とサービスで 市場シェアNo.1を継続

対象人口の減少によって市場が成熟する中、多様化する女性のライフスタイルに合わせた高付加価値商品の展開により市場シェアは約49%のNo.1を継続し、高い収益性を維持しています。健康や安全志向の高まりに応え、オーガニックコットンや独自の不織布技術を採用した高付加価値商品や、女子中高生のライフスタイルと感性に合わせデザイン性を向上させた新商品を発売するなど、選択肢の幅を広げた商品展開を行っています。加えて、生理や生理用品のことを隠すのではなく、気兼ねなく話せる社会を目指したソフィ「#NoBagForMe」プロジェクトや、初経を迎えられたお嬢様が、自分で生理日管理ができ、同時にお母さまもお嬢様の生理周期を把握し、適切にサポートができる「ソフィ」生理日管理アプリを無料配信するなど、女性の心理的な悩みを解決する情報を提供しています。



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



## アジア

### 中国

**若年層をターゲットに革新的な高付加価値商品展開でブランドを育成**  
品質の高さやデザインのかわいらしさから若年層に引き続き高いご支持をいただいています。主要都市での市場シェアは約28%のNo.1となっており、売上高は市場成長を上回る2桁成長を継続しています。引き続き、新奇性に富んだ商品展開で重点エリアの開拓を進め、高成長の継続を目指していきます。



### インドネシア

**高付加価値商品の継続投入による高成長と収益性の改善を実現**

積極的なマーケティング投資と消費者のニーズにあった高付加価値商品の展開によって高成長を持続しており、市場シェアは約39%のNo.1となっています。売上高は市場成長を上回る2桁成長を継続し、平均単価は約10%上昇しています。引き続き、継続的な高付加価値商品を展開することにより高成長の継続と収益性の改善を目指していきます。



### タイ

**継続した新価値商品展開により市場を牽引**

清涼感のあるクールセグメントのラインアップの拡充や、中国で開発された夜用ショーツ型ナプキンの新規展開などにより、市場シェアは約58%と圧倒的No.1を維持しています。売上高も市場成長を上回る成長を実現しており、収益性も改善しています。引き続き、効果的なマーケティング投資により安定的な成長を目指していきます。



### ベトナム

**継続した高付加価値商品展開により高成長を実現**

清涼感のあるクールセグメントや、中国で開発された夜用ショーツ型ナプキンの新規展開などにより、売上高は市場成長を上回る2桁成長を継続しています。ブランドカアップのための販促活動や配荷エリアの拡大を推進した結果、市場シェアは約51%と圧倒的No.1を維持しています。



### インド

**普及促進に向け、先行的なマーケティング投資を実施**

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





## ヘルスケア事業 生命の歓びを追求する

### 事業の基本方針

#### 日本

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

#### アジア

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

### 日本

#### 健康寿命を延伸する商品展開と継続的な社会貢献で市場を拡大

ユニ・チャームは1987年に大人用紙おむつの販売に本格参入して以来、大人用排泄ケア用品の普及拡大を牽引してきました。中重度及び軽度失禁の両方において消費者ニーズを捉えた商品の開発と市場創造に努めてきた結果、50%を超える圧倒的な店頭シェアを有しており、病院、施設チャンネルでの継続した新規チャンネル開拓により、高い成長を実現しています。

軽度失禁においては、天然素材のオーガニックコットンを使用し自然なつけ心地で安心してご使用いただける新商品や、ズボンにしみない、目立たない工夫をした男性用尿漏れ専用品をラインアップに追加するなど、尿モレ不安を解消する商品を展開しています。また、尿もれ専用品のさらなる普及に向け、小売業者に対して商品が選びやすい売り場づくりの提案を行うとともに、商品の正しい使い方の啓発活動などを実施しています。その結果、店頭チャンネルは高い成長を実現し、市場シェアは60%超と圧倒的No.1を継続しています。

中・重度においては、高齢者の生活機能の維持・回復や、自立排泄を支援するため、軽い力でも紙パンツの両脇が破きやすい特許技術を採用した新商品を発売し、介護をする方、される方双方の負担の軽減と健康寿命の延伸に取り組んでいます。また、生活環境やお身体の状況に応じてパッドやフラットタイプをパンツタイプ紙おむつに組み合わせ、経済的負担と環境負荷を軽減する提案を行っています。

その他、24時間365日排泄ケアに関するお問い合わせに対応できるよう、大人用紙おむつ業界で初めて人工知能（Artificial Intelligence）チャットボット※1を採用した「大人用おむつNAVI」などで心と体の健康をサポートしています。さらに、高齢化の進行に伴う「閉じこもり」や「認知症」といった社会問題の改善に寄与するため、目的を持って社会と触れ合い誰でも取り組める形にした認知症予防に役立つ取組みライフリー「ソーシャル・ウォーキング※2」体験会を2016年から継続的に開催しています。

また、大人用紙おむつの普及に伴ってゴミ処理問題による地球環境への影響や自治体のごみ処理費用の高騰などの懸念が高まる中、使用済み紙おむつを独自のリサイクルシステムにより再資源化する「使用済み紙おむつリサイクル技術」の事業化と「循環型モデル」の認知拡大、普及浸透に向けて取り組んでいます。

※1 人間の代わりに対話するプログラム（もしくは、それを含むシステム全体）

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



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



**多様なニーズに応じてマスクのラインアップを拡充し、  
高成長を継続**

日々の健康を守り、安心して快適な暮らしをサポートする「超快適」「超立体」ブランドでは、多様化するマスクの使用実態やニーズの変化に合わせてラインアップを拡充し、お子様から大人まで一年を通して快適にご使用いただけるマスクのご提案と市場の活性化に努めた結果、市場を牽引し、高い成長を実現しています。



**中国・東南アジア**

**普及が進むインドネシアでの商品ラインアップの拡充と  
ポジション強化**

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



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

**経営資源を積極的に投下し事業成長の加速を目指す**

日本以上にポテンシャルのある中国では消費者ニーズに合った商品展開と積極的なマーケティング投資により、大人用排泄ケア用品の普及促進に取り組んでいます。高成長が続く台湾一大中華圏やインドネシア、タイ、ベトナムなどの東南アジア地域でも高齢化が進み、大人用排泄ケア用品の需要の本格化が見込まれることから、日本で確立したケアモデルを普及させる準備を進めています。2018年9月にはグローバル化をさらに加速させ、飛躍的に成長することを目指し、タイ、マレーシア、インドネシア、シンガポールに拠点を置き、ベビー用紙おむつ及び大人用紙おむつの製造・販売を行うDSG (Cayman) Limited (以下「DSGCL」) の株式を取得しました。

DSGCLは大人用紙おむつ市場において優位なポジションを築き、大人用排泄ケア用品「Certainty」ブランドを保有し、東南アジア地域において強固な市場シェアと高い認知度を有しています。特にDSGCLが展開するタイ及びマレーシアで普及加速に向けた取り組みを進めている他、商品ラインアップの拡充とマーケットポジションの強化、規模拡大や物流機能等のオペレーション統合によるコスト削減などのシナジーを追求しています。成長市場である中国や東南アジア市場に引き続き積極的に経営資源を投下することにより、事業成長の加速を目指していきます。



**マスクの販売エリアの拡大と啓発活動**

近年は大気汚染が深刻なインドや中国、東南アジアなどにおいてマスクの需要が顕在化しています。生活者の健康的な生活の実現に貢献していけるよう、販売エリアの拡大と啓発活動に引き続き、取り組んでいきます。



## 事業の基本方針

### 日本

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

### アジア

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

## 日本

### 住環境やライフスタイルの変化に合わせた高機能商品展開で市場を活性化

リビング周りをいつも清潔に、家中を限られた時間で簡単にお掃除したいというニーズが高まる中、“家中まるごと、これ一本”のお掃除用品「ウェーブ」ブランドで革新的なお掃除スタイルを提案し、日常生活を快適に過ごしていただけるよう努めています。また、デジタルコミュニケーションを活用した積極的なマーケティング投資と用途に合わせたラインアップにより「シルコット ウェットティッシュ」シリーズや化粧用コットン「シルコット コットン」シリーズは高成長を継続しています。そのような中、2分の1の化粧水でも驚くほどうるおう\*1「シルコット うるうるコットン スポンジ仕立て」は3年連続\*2@cosmeベストコスメアワードを受賞し、殿堂入りを果たすなど、多様化する化粧用コットン市場を活性化しています。その他、お料理の下ごしらえ、調理、保存からふきんまで幅広い用途に使えるクッキングペーパー「クックアップ」や、余分な水分のみを吸収し、空気を通すことにより鮮度の劣化や変色を防ぐ「フレッシュマスター」による生鮮食品の食品ロス削減にも取り組んでいます。

※1 当社従来品比

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



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

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



## アジア

### 清潔意識の高まりに伴い需要が顕在化

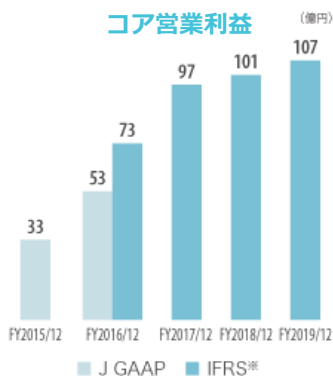
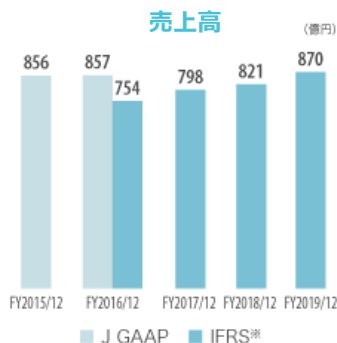
中国や台湾一大中華圏、ベトナムなどのアジア地域でも化粧用コットン「シルコット」ブランドや「シルコット ウェットティッシュ」シリーズ、お掃除用品「ウェーブ」ブランドの需要が高まる中、デジタルコミュニケーション効果もあり高い成長を継続しています。引き続き、進出エリアを拡大しながらラインアップを拡充し、需要の高まりに応じてまいります。

# ペットケア事業

健康と清潔でペットの暮らし快適に



日本市場での積極的なマーケティング投資や高付加価値商品の継続投入と、北米市場での日本の技術を搭載した高付加価値事業への集中により、増収増益を実現しました。



※ 2017年12月期より国際財務報告基準 (IFRS) を適用

## SWOT分析

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> <li>不織布・吸収体の加工・成形技術力</li> <li>ペットフードからトイレタリーまでの幅広い商品群</li> <li>消費者ニーズを先取りした商品開発力</li> <li>戦略実行スピード力</li> <li>海外展開力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源枯渇への責任 (使い捨て商品)</li> <li>石化由来原材料が高比率</li> <li>デジタル人材不足</li> </ul>
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国の経済成長によるペット飼育頭数の増加</li> <li>安心・安全な商品、高付加価値商品へのニーズの高まり</li> <li>ペットに癒しを求める人々の増加</li> <li>室内飼育の増加によるペットトイレタリー用品需要の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業リスク・為替リスク</li> <li>商品の信頼性に関するリスク</li> <li>特許、商標など知的財産権に関するリスク</li> <li>環境問題に関するリスク</li> <li>他業種からの参入リスク</li> </ul>

## 事業の基本方針

### 日本

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

### 海外

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

## 日本

### ブランドカの強化と高付加価値商品の継続投入により市場を活性化

ユニ・チャームは、人とペットがともに長生きし豊かな生活が送れる「共生社会」と「健康長寿社会」の実現に向け、衛生用品からフードまでペットの生活を総合的にサポートする商品の開発と市場創造に努めています。犬、猫の飼育頭数が減少傾向の中、積極的なマーケティング投資と高付加価値商品の継続投入により、売上高は前年比約5%伸長し、ペットフード、ペット用トイレタリー市場でトップの市場シェアを有しています。



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

ペット用トイレタリーでは、創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、オーナー様とペットがいつでもどこでも清潔に過ごせる衛生環境の提供など、新規市場を積極的に創造しています。中でも、いつでもどこへ行く時も愛犬と一緒に楽しくお出かけできる洋服感覚の吸収ウェア「マナーウェア」のズレやヨレを大幅に改善した新商品の発売や、衛生的な室内飼育を可能とする猫用システムトイレ「デオトイレ」の消臭力アップなど、人とペットの共生社会の実現を目指した商品が好調に推移し、業績を牽引しています。

また、加齢とともに足腰が衰え、介護が必要になる要介護犬のケアニーズに応え、日本初となるペット用介護ケアシステム※「ユニ・チャーム ペット Pro」シリーズを動物病院向けに発売するなど、愛犬とオーナー様双方の負担を軽減する商品を提供しています。加えて、保護犬・保護猫の存在を知っていただき、新しい家族を迎え入れるという選択肢が当たり前となる社会を目指す「Panel for Life（命のパネル）」を応援するキャンペーンを展開するなど、人とペットの「共生社会」と「健康長寿社会」の実現に取り組んでいます。今後も引き続き、ユニ・チャームが創業以来培ってきた技術を活かし、ペットと暮らす幸せで健康的な日々が一日でも長く続くよう、機能面で差別化した商品開発につなげていきます。

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



## 海外

### アメリカ

#### 日本の技術を搭載した商品で新市場創造と事業の拡大を目指す

アメリカでは、2011年にThe Hartz Mountain Corporationを買収して以来、ユニ・チャームが創業以来培ってきた技術を活かした商品展開で安定的な成長を実現しています。中でも、主力商品であるノミ・ダニ駆除剤や、ユニ・チャームの技術を搭載した犬用シート、米国初のコンセプトとなる日本の技術を搭載した猫用ウェットタイプ副食などの売上が伸びています。近年は高付加価値商品に販売の重点をシフトし、また、販売チャネルについても、近年台頭が著しいeコマースやペット専門店、米国特有のDollar store（均一価格店）業態への取り組みを強化し、利益成長を実現しています。

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



### 新興国

#### 都市部を中心に衛生的で快適なペットとの生活スタイルを提案

ペットケア市場は世界的に市場の拡大が継続しており、中国を中心としたアジア地域においても、所得水準の向上や高齢化の進展に伴ってペット用品需要が顕在化してきています。国内ペットフード、ペット用トイレタリー市場でトップの市場シェアを有している強みを活かし、都市部を中心に衛生的で快適なペットとの生活スタイルを実現する商品を提案しながら、ペットケア事業のさらなる成長を目指していきます。

# ユニ・チャームグループのサステナビリティ

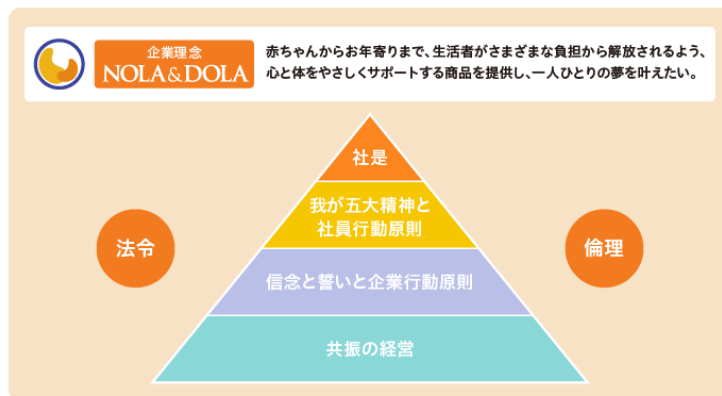
## 基本的な考え方・方針

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

## ユニ・チャームグループの価値創造

### 理念

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



## ユニ・チャームが目指す世界とCSR重要テーマ



### CSR重要テーマ

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



## ユニ・チャームグループのESG

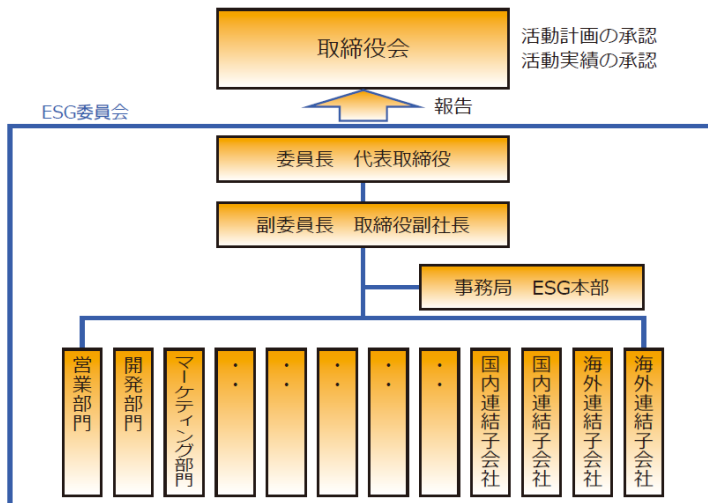
### ユニ・チャームグループのESG重要課題と取り組み一覧

重要課題	具体的な取り組み	方針	マネジメント体制	取り組み実績
<b>E</b> 環境負荷低減 廃棄物の削減	気候変動	●	●	●
	汚染予防と資源活用	●	●	●
	サプライチェーン（環境）	●	●	●
	生物多様性	●	●	●
	水資源	●	●	●
<b>S</b> 地域社会との 共創共生 サプライチェーン マネジメント	労働基準	●	●	●
	健康と安全	●	●	●
	地域社会	●	●	●
	顧客に対する責任	●	●	●
	品質	●	●	●
	サプライチェーン（社会）	●	●	●
<b>G</b> OODA-Loop手法・ 共創の経営 コンプライアンス・ 品質管理	コーポレート・ガバナンス	基本的な考え方		●
		マネジメント体制		●
		取締役会の実施状況		●
		取締役等の報酬決定方針		●
	コンプライアンス	基本的な考え方		●
		マネジメント体制		●
		ヘルプライン		●
		行動指針		●
	リスクマネジメント	基本的な考え方		●
		マネジメント体制		●
		情報セキュリティ		●
		リスク調査の実施		●
	税務コンプライアンス	基本的な考え方		●

## マネジメント体制

### ESG推進体制


当社では、ステークホルダーの期待に応えるESG活動を具現化し、円滑に推進するための体制を構築しています。社長執行役員を委員長とした全社横断の推進組織となる「ESG委員会」を年4回開催し、ESGに関わる活動の共有を行い、経営に活かしています。



## 参考にしているフレームワーク

当社は、グローバルで事業展開する上で、さまざまな国際的なガイドラインを参考にし、ステークホルダーの声を意識しながら事業活動を行っています。また、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」の10原則を支持し、2006年5月から参加しています。

### 国連グローバル・コンパクト

	<b>人権</b> 原則 1：人権擁護の支持と尊重 原則 2：人権侵害への非加担	<b>環境</b> 原則 7：環境問題の予防的アプローチ 原則 8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則 9：環境にやさしい技術の開発と普及
	<b>労働</b> 原則 3：結社の自由と団体交渉権の承認 原則 4：強制労働の排除 原則 5：児童労働の実効的な廃止 原則 6：雇用と職業の差別撤廃	

国連グローバル・コンパクト10原則

ISO26000



GRIガイドライン



持続可能な開発目標SDGs



COSO  
 ISO9001  
 ISO14001  
 ISO10002  
 ISO13485  
 ISO14971

# CSR重要テーマ

## 1. 健康寿命の延伸

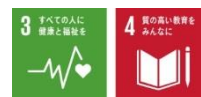
### 基本的な考え方・方針

世界一の高齢社会、日本。2007年には65歳以上の人口が21%を超え、「超高齢社会」に突入し、2025年には30%になると予測されています。医療の発展により平均寿命が長くなり、心身ともに自立し、健康的に生活できる期間である「健康寿命」への関心が一層高まってきています。年齢を重ねても、その人がその人らしく、豊かな社会生活を送ることは、誰もが願うことです。そのために、軽度の尿もれ用パッド、リハビリパンツなどを使った排泄ケアを通じて、活動的な生活をサポートし、健康寿命の延伸に貢献することはユニ・チャームの使命です。

### 認識する社会課題

社会の課題	ユニ・チャームの取り組み
<ul style="list-style-type: none"><li>● 介護者の人材不足</li><li>● 高齢者の増加に伴う医療費の増加</li><li>● 地域における高齢者の孤立化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高齢者の自立支援につながる排泄介護用品の提供</li><li>● 認知症予防の取り組み</li><li>● ペットと共に暮らせる環境づくり</li></ul>

### SDGsへの貢献



### ユニ・チャームの取り組み

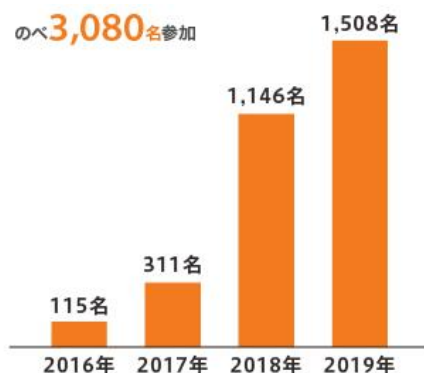
#### 健康寿命の延伸に貢献する

#### ライフリー「ソーシャル・ウォーキング®」

ライフリー「ソーシャル・ウォーキング」は、高齢者の「閉じこもり」や「認知症」を予防するためのプログラムです。当社では、排泄トラブルがあっても、積極的に外出できるよう、排泄ケア商品の提供を通して、健康寿命の延伸に寄与してきましたが、そういった商品を使用しながら、運動と社会参加を促し、認知症予防に役立つ取り組みとして、2016年よりライフリー「ソーシャル・ウォーキング」を開催しています。2019年9月にユニ・チャームプロダクツ九州工場において、「ソーシャル・ウォーキング」の体験会と工場見学を開催しました。認知症に関する講義や、排泄トラブルの予防と対処方法についてレクチャーを行った後、工場の敷地内でノルディックウォーキングを体験していただきました。



#### ■ 『ソーシャル・ウォーキング®』参加人数



#### 体幹を支え、自立歩行を追求する

#### 「ライフリー歩行アシストパンツ」

骨盤帯に圧力を加えて腹圧を高め、体幹を支えてバランスを保つ技術を生かして、歩行の不安を低減しました。また、足の動きを妨げず、歩幅を広げる構造で、歩きやすさを向上させました。ADLの基本となる歩行の自立を支援することで、健康寿命の延伸に貢献することを目指します。



## 2. 女性の自立支援及び衛生改善

### 取り組みの背景

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

#### 認識する社会課題

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

#### SDGsへの貢献



### ユニ・チャームの取り組み

#### ミャンマーでの初潮教育と妊婦教育

2017年から生理についての知識や適切なケアを解説するパンフレットを配布しています。加えて、最近では妊婦さんたちに向けて、妊娠中の健康管理や紙おむつの知識などを知ってもらうための場を提供しています。

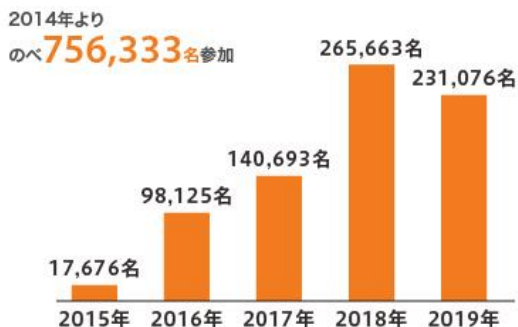


#### インドにおける初潮教育・月経教育

2013年からJICAや現地のNGOなどと協力し、生理のメカニズムや適切なケアを教える初潮教育「Managing Menstruation-My Pride」を行っています。

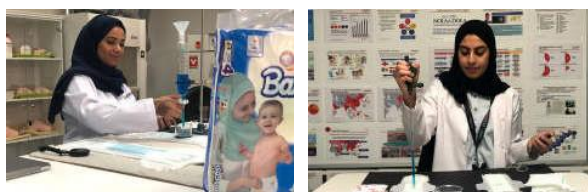


#### ■ 新興国初潮教育参加者数



#### サウジアラビアにおける女性の就労支援

2012年に女性専用の工場を設立して女性に就労機会を提供しており、2018年からは小売店の店頭や売場などで商品説明や推奨販売に従事する女性プロモーターや、女性の商品開発部員を採用しています。



### 3. 地球環境への貢献

#### 基本的な考え方・方針

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

#### 認識する社会課題

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

#### SDGsへの貢献



#### ユニ・チャームの取り組み

##### 商品を通じたCO<sub>2</sub>の削減活動の取り組み

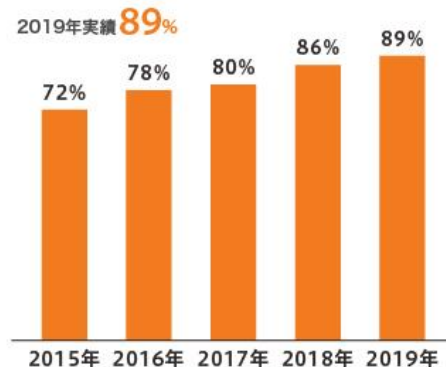
当社では、環境目標の中に環境配慮型商品比率を設定し、環境を意識した商品開発に取り組んでいます。2005年度を基準年としてライフサイクルで環境負荷低減を実現できているか評価し、環境性能が向上した商品を「環境配慮型商品」※と定義しています。認定は、開発部門とは独立したESG本部にてLCA（Life Cycle Assessment）CO<sub>2</sub>量を算出し、これに基づいて行っています。2019年は、環境配慮型商品比率は89%となりました。2020年は、さらなる拡大を目指します。

また、「環境配慮型商品」の概念をさらに発展させて持続可能な社会への適合を推進する上位商品を、「エコチャージング商品」として定義しています。この基準をクリアした商品も現在では161品目に上ります（2017年より、パーソナルケア商品に加えてペット用商品、業務用商品に対しても認定を行いました）。

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

※対象は日本で販売している商品（総合カタログ掲載品、OEM商品と輸入品を除く）

##### ■ 環境配慮型商品比率推移



##### ■ 環境配慮型商品の体系



紙おむつ再資源化に向けた取り組み

●独自のリサイクルシステムで試作品を公開

2015年にスタートした使用済み紙おむつ再資源化プロジェクトでは、処理効率を高め、焼却と同等の処理費用に抑えながら、バージンパルプと同等品質の再生パルプを抽出できる再資源化システムを実現しました。回収した使用済み紙おむつを洗浄・分離し、取り出したパルプに独自のオゾン処理を施して排泄物に含まれる菌を死滅させ、バージンパルプと同等に衛生的で安全なパルプとして再資源化。洗浄・分離時に使用する処理水を再利用し、処理の効率化と排水量の低減化を実現します。さらに、広島大学との共同研究により、再生濃縮排水を浄化して発電する技術を開発し、2017年には、微生物燃料電池処理の基本特許を取得しました。プロジェクトのスタートから4年を経た2019年には、再資源化した原材料を用いた紙おむつの試作品を公開することができました。同時に、トイレトペーパーやメモ用紙、紙ファイルなどさまざまな試作品も制作。また、2019年10月には使用済み紙おむつリサイクル技術の事業化を目指して、CSR本部（現・ESG本部）内に「リサイクル事業準備室」を設置しました。



オゾン処理前のパルプ



オゾン処理後のパルプ

●リサイクルを実現するため自治体と協働で実証実験を展開

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

●環境への効果と衛生面の安全性を検証

リサイクルシステムの採用が、実質的にどのような効果をもたらすか、さまざまな観点から検証を行いました。その結果、使用済み紙おむつを焼却して、新たな紙おむつをバージンパルプから作る場合に比べ、温室効果ガス排出量は87%削減できることが分かりました。再生パルプの衛生面の安全性についても、バージンパルプと同様の高いレベルであることが確認できました。大人用紙おむつを100人が1年間リサイクル品にするとごみ収集車（2トン）約23台分のごみが減り100本分の木を切らなくて済むことが分かっています\*。

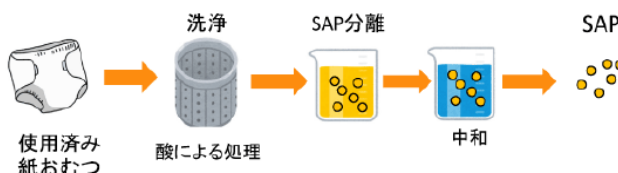


※ユニ・チャーム調べ

●SAPの再生化に成功

使用済み紙おむつを再利用するためには、SAP（Super Absorbent Polymer／高分子吸収材）が吸収した水分を完全に排出し、再び吸収できる状態にすることが必要です。当社では、SAPを再利用可能な品質にするための研究を、北海道大学と共同で進めてきました。その結果、従来のカルシウムではなく、有機酸水溶液で不活化したSAPを中和することで、再び吸収性に優れたSAPに戻すことに成功し、実証実験では原材料の約70%を再利用できるようになりました。現在は、このようなSAP再生の基本技術の開発に成功し（特許出願済み）、実用化に向けた技術開発に取り組んでいます。

■SAPの再利用



## 4. 地域社会への貢献・人間尊重

### 基本的な考え方・方針

社会が抱える課題を事業展開を通じて解決することがユニ・チャームの考える「社会貢献」です。世界規模、地球規模での貢献はもちろん、ユニ・チャームの企業活動とつながりの深い地域で、その地域が抱える課題に真摯に向き合い、企業市民として、当社らしさを活かした貢献をしていきます。また、突然の災害などで社会が困難な状況にあるときは、被災された皆様の心や体をサポートできるよう、少しでもお力になりたいと考えています。当社は、東日本大震災直後より物資の支援や、社員参加による震災義援金「マッチングファンド」を活用した被災地支援活動を継続しています。今後もこれらの活動を通じて、地域の皆様との交流を深め地域社会に貢献してまいります。

### 認識する社会課題

社会の課題	ユニ・チャームの取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>被災地への継続した支援</li> <li>コミュニティ形成支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>被災地支援の取り組み</li> <li>地域社会の多様な課題への取り組み</li> </ul>

### SDGsへの貢献

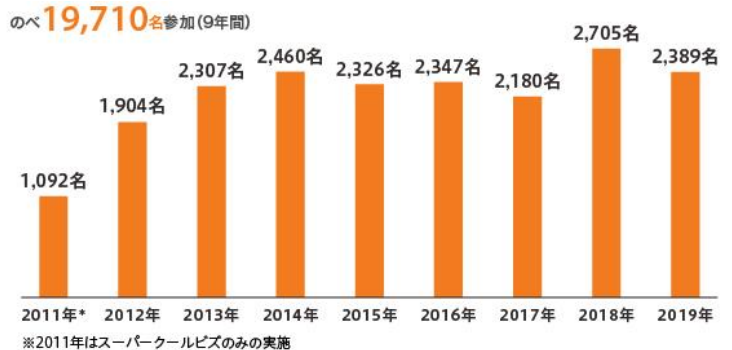


### ユニ・チャームの取り組み

#### 被災地支援と節電活動を組み合わせたマッチングファンドを継続

「被災地への継続的な支援」と「身近なeco活動、節電を通じた環境負荷低減」を目的に創設した「マッチングファンド」と「スーパークールビズ/ウォームビズ」活動も9年目を迎えました。この取り組みは、就業中に着用できるオリジナルのポロシャツ、ジャンパーなどを社内で販売し、その購入代金相当額と同額を「マッチングファンド」として被災地へ支援する社員参加型の取り組みです。これまでに、「マッチングファンド」より拠出した費用で、被災地の施設・病院などへ介護用品を寄贈した他、震災遺児の進学のをかなえる「みちのく未来基金」への寄付や、被災地への義援金・物資の支援を実施してきました。今後も社員と共に被災地支援活動・環境負荷低減への取り組みを推進していきます。2019年は、福島県いわき市で活動する「いわきおてんとSUN企業組合」の「ふくしま潮目茶綿手ぬぐい」を「スーパークールビズ」で販売し、マッチングファンドの対象としました。

#### ■ 被災地継続支援活動「スーパークールビズ/ウォームビズ」参加人数



ふくしま潮目茶綿手ぬぐい



いわき市の綿花畑

## ユニ・チャームの重要課題

**E** 環境

重要課題

環境負荷低減  
廃棄物の削減

### 環境マネジメント

#### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャーム商品の多くは衛生的な日常生活に欠かせない消費財であり、資源の利用や廃棄物発生など地球環境と密接に関係しています。また、当社は世界中でよりよい商品を提供するためにアジアを中心としてグローバル展開を進めており、環境負荷低減の役割や責任が年々拡大しています。当社では、企業理念体系（社是・“信念と誓い”と企業行動原則）の考え方に則り、環境基本方針、環境行動指針を制定し、全社員で環境活動に取り組んでいます。私たちが携わる事業活動が環境に与える影響を把握し、持続可能な社会の実現に向けて「環境負荷低減」と「経済性」の“2つのエコ”の実現のための取り組みを推進しています。

#### 環境基本方針

##### ユニ・チャームグループ 環境基本方針

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

世界中の全ての人々のために、快適と感動と喜びを与えるような商品・サービスを提供し、地球環境保全と経済的成長を両立した持続的発展可能な社会の実現に貢献します。

##### ユニ・チャームグループ 環境行動指針

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

#### マネジメント体制

当社の環境活動は、代表取締役が委員長を務めるESG委員会が全体の管理・監督を行っています。日々の業務と密接に関連するISO14001、ISO9001の統合的な運用については、各事業所が主体的に推進し、あらかじめ設定をした管理項目・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、バリュー・チェーン全体の環境に関する状況把握などはESG本部がこれを担い、年4回開催するESG委員会に報告をします。2016年に策定した「Eco Plan 2020」を当社の環境重点目標として位置づけ、これを各部門の目標に落とし込み、さらに部門から個人の目標や、週単位の行動計画に組付けるといったきめの細かい活動をしています。なお、「Eco Plan 2020」は本年2020年が最終年となることから、新たに「環境目標2030」を設定し、これを全社の環境重点目標としています。



# 気候変動

## 基本的な考え方・方針

### TCFDへの取り組みの背景と考え方

年々高まる気候変動の影響が深刻度を増し、人類史上最大級のリスクとして国際社会で認識されつつあります。2015年12月、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で合意に至ったパリ協定では、世界の平均気温の上昇を産業革命前と比較し2℃以内に抑えることが合意事項となっています。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）では、投資家らが適切な投資判断を行えるよう、企業等の気候関連財務情報の開示を促していく提言として、2017年6月に最終報告書を公表しました。この報告書に記された内容は気候変動の情報開示に関する重要な枠組みとして世界的に認識されています。TCFDでは、気候変動によるリスクと機会を検討し、「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標とターゲット」の分野について開示を求めています。また、「戦略」においては、気温上昇を2℃未満に抑える気候シナリオを含めた分析結果の開示も求めています。

気候変動は、当社が優先的に取り組む課題であると認識しています。このため、パリ協定の2℃シナリオに貢献するべく、2018年6月にSBT（Science-Based Targets/科学的根拠に基づく目標）イニシアチブより2050年までの削減計画に対する認定を受けています。また、2019年5月にはTCFDへの賛同表明も行い、今後はTCFDの枠組みに則った報告をしていきます。

「2050年CO<sub>2</sub>排出ゼロ社会」の実現に向け、経営トップが主体的に目標設定と進捗管理の指揮をとり、グループの一人ひとりが事業活動を通じて推進します。自社内のさまざまな事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減に努めるとともに、プロダクトライフサイクル全体を通じた排出量の抑制につながるよう、サプライチェーンに携わる全ての関係者への積極的な働きかけを継続します。また、このような活動を全てのステークホルダーと共に推進していきます。

## マネジメント体制

### ガバナンス

気候変動に関するリスクと機会の評価、CO<sub>2</sub>削減目標の設定と施策に関する責任は代表取締役が担っています。また、代表取締役が委員長を務め、社内の取締役および主だった執行役員が委員を務めるESG委員会を四半期に一度、年4回開催し、気候関連を含む環境活動全般および社会課題への対応やガバナンス上の重点について報告・審議を行っています。具体的な計画については、TCFDの提言に基づき2019年までは「Eco Plan 2020」を、2020年からは「環境目標2030」をベースに情報公開を行っています。

### 戦略

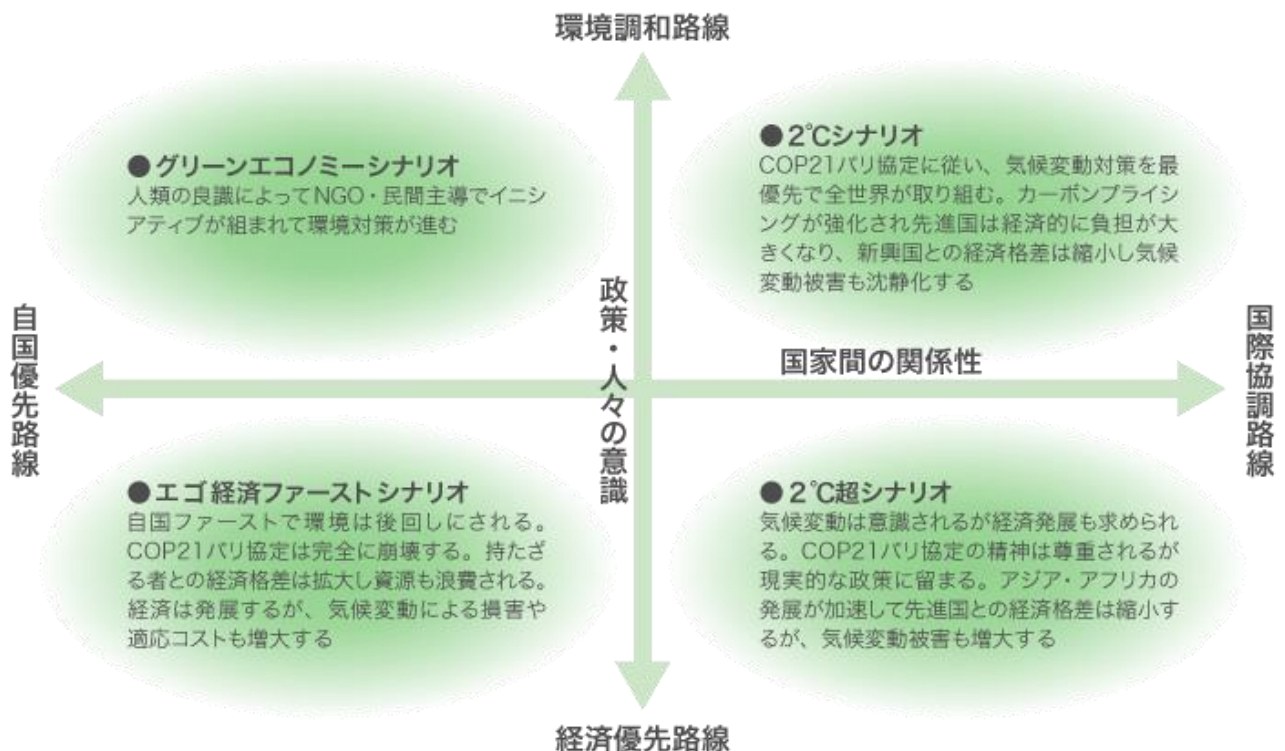
当社は、気候変動に関するリスクと機会を、事業戦略における重要な要素として捉えています。特に、当社が注力しているアジアは、仮に気候変動に対する緩和策と適応策を取らなかった場合に最も影響を受ける地域になると、研究者から指摘されています。一例ですが、米国スタンフォード大学・カリフォルニア大学の共同研究チームは2017年の「MIT Technology Review」誌に発表した研究結果報告で指摘しています。

これらを踏まえて当社では、2018年には、IEA（International Energy Agency：国際エネルギー機関）の「450シナリオ」に基づくエネルギーの財務インパクトおよびIPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル）の「RCP2.6シナリオ」に基づく物理的リスクによる操業インパクトの試算を独自に行いました。

シナリオ・プランニングに際しては、

- 国際協調が進む、または各国が自国を優先することで国際協調は進まないという「国家間の関係性」
- 気候変動の影響に伴い人々の環境意識が高まり環境政策が推進される、または人々の意識や政策において環境よりも経済成長の方が優先されるという「政策・人々の意識」

という不確実性が高い2軸を選び、4つの異なるシナリオを描きました（シナリオへの影響力が大きく、重要だと考えられるドライビングフォースとしては、女性活躍、都市集中、廃棄物問題、ESG投資、再生可能エネルギー活用などを想定）。その中から「2°Cシナリオ」「2°C超シナリオ」「エゴ経済ファーストシナリオ」の3つを選定し、それぞれについて2030/2050年に向けた課題の検討を進めています。



※上図については、株式会社イースクエアが主催する「フロンティア・ネットワーク」で行われたワークショップで作成したものに当社が加筆修正したものです。なおワークショップには当社を含む13社が参加しています。

#### 2°Cシナリオ

森林由来の原料価格は緩やかに上昇し、エネルギー価格は急激に上昇する。アジア地域のGDPは緩やかに成長し、当社のROEは現状維持されCAGR7%を維持できる。超長期的にも市場が拡大し業績も拡大できる（持続的に成長しアジア以外に進出）。

#### 2°C超シナリオ

森林由来の原料価格は速いピッチで上昇するが、エネルギー価格の上昇は抑えられる。相対的にコストは上昇するがアジア地域のGDP成長も加速して当社のROEも上昇し、CAGR7%は上振れる。超長期的には異常天候によって市場が縮小する。

#### エゴ経済ファーストシナリオ

さらに気候変動が増幅されることで、森林由来の原料調達に制限がかけられる。しかしながら経済発展は進み、販売価格も販売量も上昇する。超長期的には極端な異常気象によって事業戦略の大幅な修正が必要となる。

温暖化は地球環境だけでなく、当社の事業展開にも深く影響を及ぼします。パリ協定が遵守できるようにさまざまなステークホルダーと協働して対応を進めていきます。このような温暖化問題が深刻化する状況は、当社が有する「使用済み紙おむつのリサイクル技術」を広める機会であると考えます。この技術によって森林保護や脱炭素といった取り組みに貢献していきます。

## リスクマネジメント

当社では気候変動を含むさまざまなリスクを適切に把握し、未然防止や発生時の影響最小化、再発防止など、リスクに関する包括的なマネジメント体制の構築と運用を経営の重要テーマに位置付けています。このため、グループ全体のリスクマネジメント体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的にESG体制の見直しと改善を実施しています。取締役会では定期的に当社をとりまくさまざまなリスクについて分析・評価をし、必要に応じて対策を講じるよう社内に指示し、改善状況を監督しています。またESG委員会では、さまざまな重要リスクに関して分析・検討を行い、事業部門・機能部門と連携し改善を推進しています。

特に、気候変動に関するリスクは長期的視野で捉える必要があるため、前述のシナリオ・プランニングを始めとし、高い不確実性にも対応しうる組織能力の向上に取り組んでいます。

## 指標とターゲット

上述のように、当社ではCO<sub>2</sub>削減の目標設定について、2018年6月にSBT（Science-Based Targets/科学的根拠に基づく目標）イニシアチブより2050年までの削減計画に対する認定を受けています。このため具体的なCO<sub>2</sub>削減の長期目標は「スコープ1」（直接排出量：自社の工場・オフィス・車両など）および「スコープ2」（エネルギー起源間接排出量：電力など自社で消費したエネルギー）のそれぞれについて設定しています。

CO <sub>2</sub> 排出量	当社の管理指標として、2030年までにスコープ1（直接排出量：自社の工場・オフィス・車両など）では2016年比90%削減、スコープ2（エネルギー起源間接排出量：電力など自社で消費したエネルギー）では2016年比30%削減を目指す
---------------------	--

2016年に策定した「Eco Plan 2020」において定めた2020年目標では、スコープ1および2に関しては年率2%の低減を、またサプライチェーンを通じたスコープ3に関しては2005年基準としてライフサイクルを通じた環境負荷低減を実現し、環境性能が向上している商品の100%導入を目指した活動を推進しています。

ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>の排出量の比率については、スコープ3の購入した資材が約47%、使用後の廃棄が約33%、製造段階のスコープ1および2で約11%の順（その他輸送や事業活動での排出が9%）になっています（全て日本における実績）。

スコープ1および2については、各拠点の活動推進者と年4回省エネワーキング活動を行い年間計画と進捗確認を行っています。スコープ3の大部分を占める原料からのCO<sub>2</sub>排出については、設計段階から資材ごとのLCA（Life Cycle Assessment）を計算して商品機能とCO<sub>2</sub>排出量の観点から、商品開発者とESG員で協議し対策を検討しています。また、2017年11月サプライヤーを対象に行った品質方針説明会では、当社のCO<sub>2</sub>排出の現状、排出されるCO<sub>2</sub>を削減することの重要性に関する説明と協力の要請を行いました。

## ユニ・チャームの重要課題

S 社会

重要課題

地域社会との共創共生  
サプライチェーンマネジメント

## 社会貢献の考え方と体制

## 基本的な考え方・方針・マネジメント体制

ユニ・チャームは、事業活動そのものを社会貢献性の高いものと考えています。日本のみならず、アジア、そして世界中の人々に快適と感動と喜びを提供することに大きな誇りと喜びを感じています。その国や地域の特性に合った商品・サービスの展開を通じて、さまざまな社会課題の解決と雇用の創出によって貢献し、地域の人々に愛され歓迎される企業へと発展していきたいと考えています。

日本では、企業の社会的責任を遂行するESG本部を中心に、各部門が主体性を持って活動を展開しています。また、海外では各国の現地法人が主体となって、地域に密着した社会貢献活動を展開しています。

## サプライチェーンマネジメント

## 資材調達への考え方

ユニ・チャームは、全てのサプライヤーと公平で公正な関係を保つことを目的に、2009年に「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン」を制定し運用してきました。これは国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に則して「児童労働の禁止」「差別の禁止」「温暖化対策の推進」など、法・人権・労働・環境と、商品安全の観点から取り組むべき項目をまとめたものです。

サプライヤーの皆様とは、双方向のコミュニケーションで緊密な連携を図ることで、当社の責任ある調達の考え方や、安全・環境に対する理念と具体的な活動内容および協力要請事項を共有し、理解いただけてきました。

海外においては、安全や環境に対する意識や規制の変化が激しく、国内での成功事例の海外展開だけでは十分ではないため、現地に密着した情報収集と現地の実情に則した資材調達を推進し、海外市場における商品ラインの品質、機能、安全、環境、サービスにかなった取引関係を目指しています。また、危機管理にも重点を置いた調達活動の推進と同時に、海外での新規取引開始にあたって、法令・社会規範の遵守、人権・労働への配慮など当社の調達に対する取り組み姿勢や考え方の理解・浸透を図り、環境、倫理面でのご協力をいただいています。

グローバル企業の持続可能な取り組みに対する期待の高まりに加えサプライチェーン全体における人権・労働問題を未然に防止するために、「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン」を昇格させ2017年10月に「調達基本方針」を制定しました。同時に調達基本方針の下位として「ユニ・チャームグループサステナブル調達ガイドライン」を制定し、児童労働や強制労働の防止、差別禁止、結社の自由に対する権利、団体交渉の権利、過度の労働時間の削減、最低賃金、健康と安全基準、腐敗防止に関する意思表明をしました。これらはユニ・チャームグループとお取引のある世界中のあらゆるビジネスパートナーが対象になっており、生産法人ユニ・チャームプロダクツに設置したInternational Labor Standards (ILS) 推進グループを中心に周知徹底を図ってきましたが、2019年より環境側面も含めたあらゆる社会課題に対応する目的でESG推進グループと名称変更し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていけるよう取り組みを進めていきます。今後もサプライヤーの皆様にも本方針・本ガイドラインの趣旨をご理解いただくよう、法令遵守をベースとして安心・安全な調達に努めていきます。

## マネジメント体制

ユニ・チャームは、お取引先と緊密なコミュニケーションを図ることでさまざまなリスクを回避していますが、人権や環境に対する意識や規制の変化が激しく、世界中に展開するサプライチェーン上では、コミュニケーションに加えて、危機管理にも重点を置いた調達活動を推進しています。また、海外での新規取引開始にあたって、サプライヤーリスク評価を行い、適切な取引先かどうかを事前に判定しています。そして、取引が開始された後も定期的に労働環境モニタリングを行う一方、法令・社会規範の遵守、人権・労働への配慮など当社の調達に対する取り組み姿勢や考え方の理解・浸透を図り、環境、倫理面での協力を要請する体制を整えています。

## 人権・労働モニタリングの実施

ユニ・チャームグループでは、定期的にリスクの特定を目的として「サステイナブル調達ガイドライン」を用いて、サプライヤーのESG側面に対するモニタリングを実施し、法令遵守、労働環境（安全衛生、火災安全、ハラスメント、差別）、労働時間、賃金雇用、児童労働、環境保護などの状況について評価しています。リスクが検出された場合にはサプライヤーと一緒に改善へ取り組みます。

### ユニ・チャームの人権への考え方

ユニ・チャームでは、創業当初から経営方針に「人間尊重」を掲げ、The Unicharm Wayの行動指針や人事理念の冒頭に人権尊重の精神や互いに尊重し合う人間観を記載するなど、人権を尊重する考え方を大切にしてきました。しかし世界にはさまざまな人権問題があり、グローバルなビジネスには人間の尊厳を守るという「国際的な人権基準」に基づく人権への配慮が必要となることから、1948年国連総会で採択された世界人権宣言を支持し、2017年に「ユニ・チャームグループ人権方針」を制定し、事業活動全体において人権尊重の責任を果たす努力を続けることを明示しています。またグループ全社員に「ユニ・チャームグループ行動指針」の一部として人権方針を配布しています。これらを通じて、児童労働・強制労働を排除し、国籍・人種・宗教・性別・性的指向・年齢・家系・障がいなどによる差別を一切しないこと、結社の自由に対する権利や団体交渉の権利を保障すること、過度の労働時間を削減し、最低賃金に対する権利に配慮すること等を確認しています。

## ユニ・チャームの重要課題

G

ガバナンス

重要課題

OODA-Loop手法・共振の経営  
コンプライアンス・品質管理

### コーポレート・ガバナンス

#### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、ステークホルダーとの適切な協働を図り、社会から評価・信頼される企業になることを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に努めることが、社に基づいた「正しい企業経営の推進」につながると考えています。このような目的を実現するため、さまざまなステークホルダーからの支援が得られるよう素直かつ積極的な対話を行うとともに、ESGの課題に取り組み、取締役が時機を逸することなく適切な判断を実施できるような環境をさらに整えていくことによって、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・ガバナンスの基本的な方針としています。

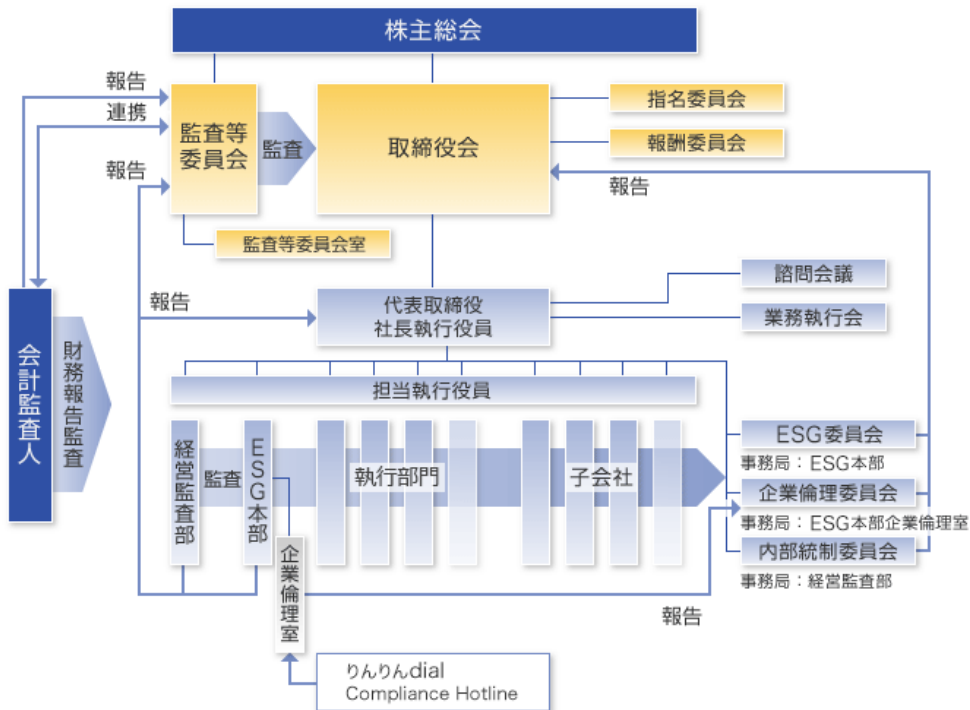
コーポレート・ガバナンスに関する報告書は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/company/about/corporate-governance/index.html>



#### マネジメント体制

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



## 内部統制システムの整備

当社は、会社法に準拠した「内部統制システム構築の基本方針」を策定するとともに、金融商品取引法に準拠した「内部統制報告制度（J-SOX）」に対応するための「内部統制委員会」を設置しています。

内部統制委員会では、毎年、ユニ・チャームグループ各社のリスクを再評価し、J-SOXの評価対象国および評価すべき業務プロセス範囲を見直しながら、内部統制の整備・運用と効率的な評価を推進し、財務報告の信頼性向上に努めています。

なお、内部統制システムの整備にあたっては、関係する外国法令の制定・改定の動向にも配慮し、グローバルな観点から継続的な改善を行っています。

## 役員報酬

### 基本方針

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

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

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

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きます。）の報酬等の額（総額）を年額1,000百万円以内とする旨、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）旨の承認を受けております。

### [役員報酬基本ポリシー]

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

### [役員報酬水準の考え方]

- 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

### [役員報酬等及びその方針の決定プロセス並びに当事業年度の活動状況]

決定プロセスの透明性及び客観性確保を目的に、代表取締役1名及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・決定しております。

なお、当事業年度は2019年2月25日、2019年12月19日の計2回「報酬委員会」を開催し、株式報酬の導入などの役員報酬の設計、報酬水準、評価・報酬決定のプロセスの検証などについて審議いたしました。

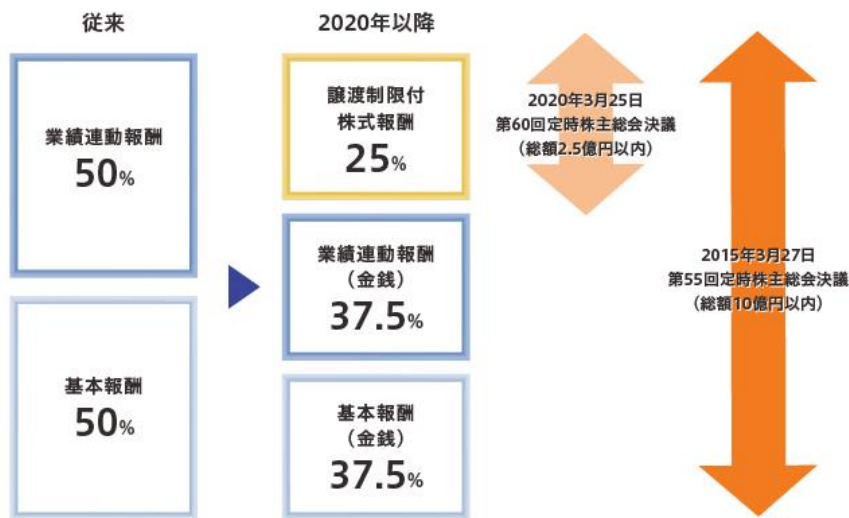
また、当事業年度の取締役報酬額は2020年2月21日開催の「報酬委員会」で審議し、決定いたしました。

### 役員報酬の構成及び評価指標

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）及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おります。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おります。

なお、業務執行から独立した立場である独立社外取締役及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及び助言の役割を考慮し、固定報酬のみとしております。

#### ■ 役員報酬の構成



- 基本報酬（金銭）： 固定報酬として、職責の大きさに応じた役職ごとに決定いたします。
- 業績連動報酬（金銭）： 短期的なインセンティブとして、1年間の業績結果に応じて、基本報酬の金額の0%～200%の範囲で決定いたします。
- 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、業績結果に応じて、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。

#### [役員報酬の評価指標・考え方及び当事業年度の目標・実績]

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員の業績連動報酬（金銭）及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及び当事業年度の目標・実績は以下のとおりです。

なお、職責の大きさに応じた役職ごとに評価ウェイトを設定しております。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及び担当部門業績を各30%、全社重点戦略及び担当部門重点戦略を各20%としております。



No.	評価指標	Accountability	評価ウェイト	目標	実績	評価
1	全社業績 (経営計画)	1-1 全社売上高	20~50%	730,000百万円	714,233百万円	97.8%
		1-2 全社コア営業利益		100,000百万円	89,779百万円	89.8%
		1-3 親会社の所有者に帰属する当期利益		63,500百万円	46,116百万円	72.6%
2	担当部門業績	2-1 担当部門売上高	0~40%	(部門毎)	(部門毎)	-
		2-2 担当部門利益		(部門毎)	(部門毎)	-
3	全社重点戦略	3-1 役員自身で実行する優先戦略	20~50%	(役員毎)	(役員毎)	-
		3-2 ESG評価(専門機関の評価等)		(2020年度より追加)	-	-
4	担当部門重点戦略	4 担当部門の最優先戦略	0~40%	(部門毎)	(部門毎)	-

※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)

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の 総額(百万円)	対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	
取締役(監査等委員を除く。) (社外取締役を除く。)	392	128	7
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く。)	36	-	2
社外役員	21	-	3

(注) 1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役を含めております。

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

### 取締役会・各委員会の実施状況

2019年度は取締役会を10回、監査等委員会を13回開催しました。出席率は取締役会98%、監査等委員会100%で、いずれも社外取締役、社外監査等委員の出席率は100%でした。

### 独立取締役の選任基準

当社の独立取締役の選任基準は以下に示す通りです。

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



### OODA-Loop手法・共振の経営

#### ユニ・チャーム独自の経営手法

当社では、企業理念実現のために、一人ひとりが汗をかいて革新の震源となり、個々の振動がより大きく会社全体で共鳴しあい変化しあう、そして社員一人ひとりのビジョンの実現ができる企業経営の実践と、そのような企業文化を創造することを「共振の経営」と呼んでいます。この「共振の経営」の実践を通じて、経営層は現場の生の情報に触れ、目線を共有することができると考えています。一方、現場の社員は経営層との対話を通じて「経営者の視点、視座、時間軸」を学べるため、互いに葛藤しあいながらも相互理解が進みます。こうして現場と経営陣が努力の先にある目的を共有することで、社内に厳しくも心地よい一体感が醸成されます。日々の工夫や知恵が現場と経営の間を行ったり来たりする「振り子」のような共振。これこそ、現場の知恵を経営に活かし経営の視点を現場が学ぶ「共振の経営」です。

#### 「OODA-Loop」で環境変化に俊敏に対応できる組織へ

当社はこれまで、メガトレンドをベースに中期的な目標を設定し、その実現に向けたアクションプランを現場の社員が納得できる計画に落とし込み、週次でPDCAを回しながら戦略の進捗を確認してきました。しかしながら、近年では予測しがたい大きな変化がいつ起こるか分からない、むしろ変化が常態化している、いわゆる「ニューノーマル」な環境となりました。このような中で持続的に成長するためには、変化の兆しを察知し、当初立てた計画にこだわらず、時々刻々と変わる環境に臨機応変に対応し「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みを回すことが欠かせません。そのため、PDCAを重視した従来の「SAPS手法」を進化させた新たな経営管理手法「OODA-Loop」を導入しました。

現場から得られた「一次情報」から個別具体的な状況の本質を理解し、現場の社員一人ひとりが自律神経を働かせ、過去の経験や知識を駆使して状況判断を行いながら、自主的に何をすべきかを決断して行動する組織を目指します。

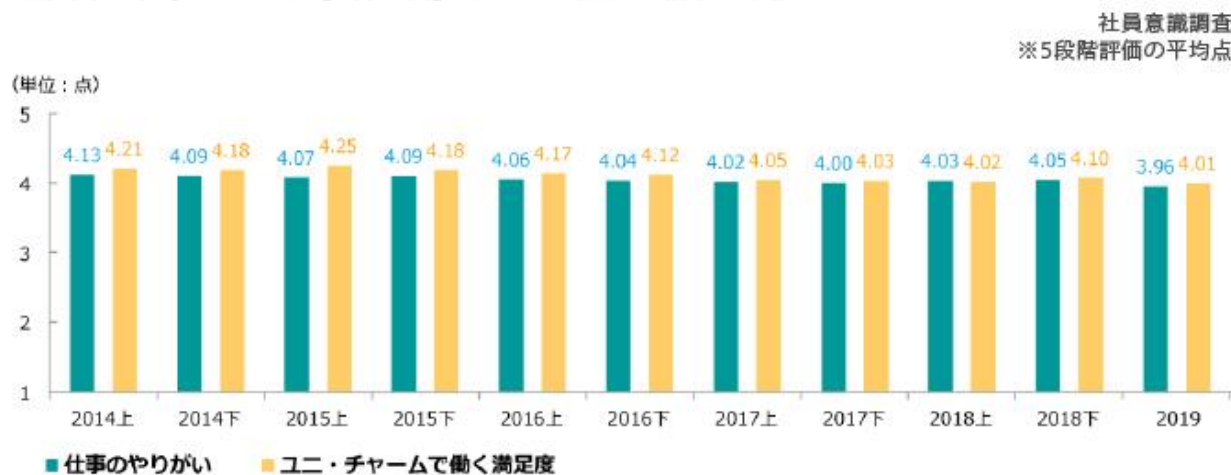
#### 健康でいきいきと働ける職場環境づくり

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

## 社員意識調査の実施

社員の満足度や達成感、やりがい、仕事に対する意識を確認するため、毎年、国内外グループ全社で「社員意識調査」を実施。継続的に調査することで、社員活性化・組織運営はもちろん、さまざまな人事・経営施策に活かしています。

### ■社員の「仕事のやりがい」「満足度」に関する意識調査結果の推移



## 品質

### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームでは、企業理念体系（社是・“信念と誓い”と企業行動原則）の考え方に則り、常にお客様起点の発想で継続的な改善に取り組んでいます。

当社の商品は直接肌に触れる商品が多く、より安心してお客様にご使用いただけるよう、品質と安全性の向上、正しい情報をお客様へお伝えするための適正な表記に努めています。

### マネジメント体制

品質マネジメントシステムについては、「品質マネジメント=品質経営」という考え方から、「品質方針=中期経営計画」と位置づけ、システム適合性と有効性を確認するために、CQO（Chief Quality Officer/最高品質責任者）を責任者として、ESG本部およびグローバル品質保証部が中核となって内部監査および外部審査を推進しています。是正・予防処置をとりながら、定期的に社長が委員長を務めるESG委員会などで報告をすることで、全社一丸となった継続的な品質向上活動を展開しています。

また、国内外の各事業所でISO9001およびISO14001を認証取得し、それに基づく品質マネジメントシステム（QMS）および環境マネジメントシステム（EMS）を適用しています。2017年には品質・環境両面での活動をより強化するために、品質・環境のマネジメントシステムを統合しました。マネジメントシステムを統合し運用することで、品質・環境の課題に一元化した仕組みで取り組んでいます。

海外では、2014年の輸入販売国の規制変更に伴い、インドネシアとタイにおいて国際規格である医療機器の品質マネジメントシステムISO13485を取得した他、2016年にインドにおいてISO9001、2018年にエジプトにおいてISO14001の認証を取得し、各国で認証取得を進めています。

### 安全性の取り組み

当社は、肌に直接触れる商品をお客様に安心して使用していただけるよう、資材調達から開発、製造、販売、廃棄にいたるまで全てのプロセスにおいて、ユニ・チャームマネジメントシステム基本規程に基づいたチェックを行っています。

商品の開発段階では、安全性評価委員会によるゲート機能を設け、さまざまな使用実態や廃棄方法などを考慮したリスクアセスメントを実施、安全性確認が完了した商品には安全性評価確認書を発行しています。

また、安全性が確認された資材を使用した商品での実使用テストを実施しています。

#### 動物実験

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

### 化学物質管理

当社が提供するおむつやナプキンに使用されている化学物質の、人体への直接・間接影響（環境影響）を低減するためにユニ・チャーム資材安全性ガイドラインを作り、使用する原材料における化学物質の有害性が最終的にゼロになるよう努めています。そのため、有害成分を定義し、約3,600成分に上る物質リストを作成の上、削減ターゲット物質を設定しています。同時に各サプライヤーから全成分情報開示を受け、含有化学物質の毒性リスク評価を実施しています。削減ターゲット物質の設定では、グローバルな観点で有害化学物質の情報を幅広く収集し、参考文献・参考基準から禁止・制限物質を設定・管理しています。また2017年より商品や資材に含有される化学物質情報を管理するシステムを導入したことで、資材サプライヤーとの連携が強化され、より効率的な含有化学物質管理が可能となりました。

## グローバルな安全性への取り組み

安全性に関する取り組みはあらゆる事業地域で必要であり、グローバルで安全性確認の仕組みを運用しています。各国の安全性確認の仕組みは2007年4月から運用され、現在は中国、韓国、台湾一大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナムの現地法人が主体となって取り組んでいます。担当者全員が集まる全体会議や、全員参加のテレビ会議、定期的な個別ミーティングを実施することで、それぞれの経験や情報を共有するように努めています。また、各国のサプライヤーや試験機関、行政機関を訪問し、協同で安全・安心な商品をお客様へ届けられるようコミュニケーションを強化しています。

また、2018年から前述の化学物質管理システムの海外展開を順次進めており、2019年12月末時点で日本を含めた5カ国で実施を完了しています。2020年も順次システム展開を進め、増加する輸出入に対しても現地担当者が販売国規制への対応、含有物質調査を迅速に行い、お客様にさらなる安心を届けられる体制構築を進めています。

## 製造における品質管理の取り組み

生産法人ユニ・チャームプロダクツにおける品質管理の取り組みは、UTMSS (Unicharm Total Management Strategic System) による当社全工場での改善と、お客様からいただいた不具合情報に基づく改善を行っています。お客様からいただいた不具合情報へのフィードバックは品質・安全性の向上に不可欠であり、全社一丸となって取り組んでいます。

## 商品への適正表記の取り組み

当社では、お客様目線に立った適正表記を心がけており、2010年以降、自主的規範の違反発生件数ゼロを継続しています。

マーケティングコミュニケーション（商品のパッケージや広告物）については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、日本衛生材料工業連合会等が定める業界基準、および科学的根拠を基に当社独自の自主基準への適合性を確認することももちろん、お客様の目線に立ち、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ています。自主基準については、広告物の媒体の多様化、市場変化に伴う消費者意識の変化など、社内外の環境変化に合わせて更新をかけ、関連部門への研修等を通じて徹底しています。

さらに商品設計段階で、表記の科学的根拠を検証評価する専門のゲート機能としてコミュニケーション保証会議を設置しており、パッケージ設計段階では、そこにお客様相談センターのメンバーも参加することでお客様目線に立った確認を実施し、グループ全体で最適かつ的確な表記を実現するよう取り組んでいます。



コミュニケーション保証会議



## コンプライアンス

### 基本的な考え方・方針

#### コンプライアンスの考え方

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

#### マネジメント体制

当社は、品質・安全・環境を骨格とする、あらゆる社会的責任に係る事項の活動監視を目的として、2005年に設立した「CSR委員会」を、2020年1月に「ESG委員会」に改組しました。「ESG委員会」では企業行動の適法性、公正性、健全性等について確認をしています。また法令違反、社内規程違反、重大な企業倫理違反に関する相談・通報窓口として「Compliance Hotline」を、社内のハラスメント行為や人間関係などの職場の問題に対する相談・通報窓口として「りんりんdial」を設置し、コンプライアンス体制の整備・充実に努めています。これらの運用窓口として企業倫理室をESG本部内に設置し、重大な問題の発生時には、委員長である代表取締役が、副委員長（取締役副社長）、監査等委員を常任委員とする「企業倫理委員会」を招集し、問題の解決にあたり、毎年取締役会に報告を行い、有効性を定期的に確認しています。その他、部門の業務執行が、法令等に則って適正に行われていることを監査するとともに、必要に応じて改善提言を行うため、各業務執行部門から独立した社長執行役員直轄の内部監査部門を設置し、ユニ・チャームグループ全法人の内部監査を行っています。

また、取締役会において強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組む方針を定め、関係部門においてこれを推進しています。さらにお取引先においては、公正な関係を保つため、取引における腐敗行為を未然に防げるようサステナブル調達ガイドラインの中で、法令・社会規範の遵守と公正な取引、贈賄および賄賂の禁止を明示し、取引における包括的な腐敗防止を推進しています。

#### 内部通報制度

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

2019年度は51件の相談に対応しました（うちコンプライアンス違反は0件、労働基準に関する相談は0件）。

海外では中国・タイの現地法人内に同窓口を設置し運用しています。

## コンプライアンス意識向上への取り組み

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

### ユニ・チャームグループ行動指針より

#### “お取引先への誓い”実現のために（抜粋）

##### 不正競争の防止

お取引先様とは共存共栄の関係で、お互いの成長のために努力し、常にお取引先様へは誠実な対応をします。

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

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

## コンプライアンス研修・教育

役員および社員に対し、法令等の遵守に関する意識向上と問題の発生を未然に防止することを目的とし、新入社員研修や海外赴任者向け研修においてコンプライアンスに関するテーマをカリキュラムに取り上げている他、法務部および経理財務本部が、取締役と執行役員を対象としたコンプライアンス勉強会を年数回実施しています。その中で、贈収賄・ファシリテイティングペイメントの禁止や独占禁止法の遵守の重要性などについて周知徹底を図っています。また全社員を対象にしたeラーニングにおいてもコンプライアンスに関する講座を設け、受講状況をモニタリングして受講の徹底と理解浸透を図っています。

その他にも、定期的に社内イントラネット上に法律知識に関するクイズを掲示し、勘違いしやすい事例等を紹介することで無意識に法令違反をしまわないう、周知徹底に努めています。

## リスクマネジメント

### 基本的な考え方・方針

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

この目的の達成に影響を及ぼすさまざまなリスクを適切に把握し、その未然防止および発生時の影響最小化と再発防止を、経営における重要な課題と位置付けています。その上で、グループ全体のリスクマネジメント体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的にESGリスク管理の見直し、改善を実施しています。

取締役会では、行動規範、倫理規定を監督すると同時に各部門長より報告されるESG重要リスクを分析・評価することによって改善策を審議し決定しており、監査等委員は、法令で定められた任期中、各種の監査等を実施することで責務を果たしています。

また、ESG委員会で「リスクマネジメント」をテーマに危機管理の重要性について学び、事業上リスクとなる可能性があると考えられる主な事項を以下のように定義しESG委員会で討議しています。

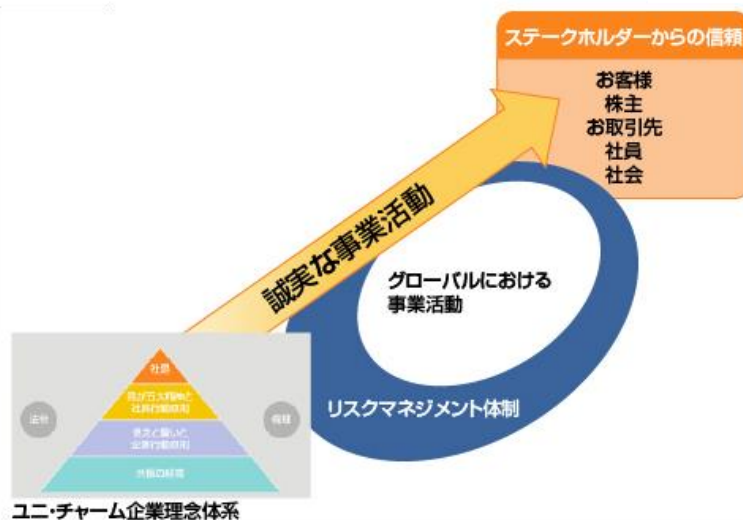
### ESG重要リスク

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| ①競争下の販売環境に関するリスク | ⑦特許、商標など知的財産権に関するリスク |
| ②人口構成に関するリスク     | ⑧環境問題に関するリスク         |
| ③海外事業リスク         | ⑨気候変動に関するリスク         |
| ④原材料価格変動リスク      | ⑩災害や事故に関するリスク        |
| ⑤商品の信頼性に関するリスク   | ⑪買収、提携、事業統廃合等に関するリスク |
| ⑥法令の遵守違反に関するリスク  | ⑫情報漏洩リスク             |

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

### 主な参考フレームワーク

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



### ESGリスク発生時の対応

重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程として制定した「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づき、「危機管理対応委員会」を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧に努めます。

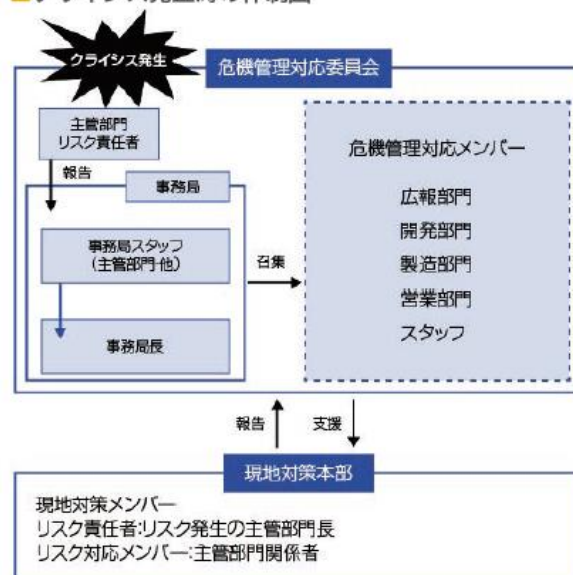


上述リスクが現実のものとなった緊急事態がクライシスであり、当社では以下の12項目を重大クライシスと位置付け、発生時には「クライシスコミュニケーションマニュアル」に準じて迅速かつ確に事態を把握して被害拡大の防止に努めるとともに、ステークホルダーに対して適切なコミュニケーションを図ることで、社会的責任を果たします。ESGリスクが現実となった場合にクライシス発生の迅速な対応を目的に、ハンディ版マニュアルを全社員に配布しています。また、社内関連部門が連携し危機管理対応委員会として対応するための体制を構築しています。

### 重大クライシス

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

### ■クライシス発生時の体制図



## 情報セキュリティの徹底

当社では、情報セキュリティの徹底を図るため、「情報セキュリティポリシー」、「情報管理セキュリティ規程」、および、お客様からお預かりしている個人情報については「個人情報保護規程」「特定個人情報取扱規程」を定め、厳重な管理と漏洩防止に努めています。これらの規程の厳格な運用のために、情報管理セキュリティ委員会を設置し、グループ横断の情報管理セキュリティ対策企画と社員教育、モニタリングを継続実施しています。毎月「情報管理の日」を設定して「今月のセキュリティテーマ」を社員に発信し、情報漏洩の具体的な注意喚起を実施しています。

一方、端末の紛失・盗難に伴う情報漏洩を防止する物理的な対策として、データを保管できないパソコンを採用し、データやシステムはサーバ上でしか利用できないクラウド環境を完備することで、事業所のパソコンを社外に持ち出すことなく、いつでもどこでもシステムを利用できる環境を整え、事業所外へのパソコン持ち出しの抑制も可能としています。

## 知的財産を守るために

知的財産本部は、知的財産を経営意思決定に役立てる「IPランドスケープ」の実践を目指し、ユニ・チャームグループの知的財産を一元管理し、事業戦略・開発戦略と連動した知的財産戦略を策定・遂行しています。

特許出願戦略として、事業・開発成果に対する保護・活用を図るとともに、事業のグローバル展開に応じ、国内および海外特許出願を強化しています。その結果、グローバル特許出願率は72.3%（2016年）、日本特許登録率は96.8%（2018年）と業界トップクラスの割合を実現しています（「特許行政年次報告書2019年版」より）。また、当社では環境に配慮した商品および技術の開発に注力しており、2019年度は使用済み紙おむつから衛生的で安全な上質パルプを得るオゾン処理技術に関する特許権、使用済み紙おむつの洗浄処理における環境負荷を低減するための処理技術に関する特許権を取得しました。今後も、技術開発と併走して知的財産の保護と積極的な活用とを推進していきます。

グループのブランドを守る商標については、世界160カ国以上の国で出願・権利化とその活用を行っており、パッケージ保護も含めたブランド保護を実践しています。

また、知的財産権の質を高めるとともに、日本特許庁の「特許審査ハイウェイプログラム」の積極的な活用、日本や中国、台湾一大中華圏、韓国、タイにおいて音声商標等の権利化を進めるなど、国内外での知的財産ポートフォリオの構築とその強化に取り組んでいます。

一方、自社の知的財産権の侵害、不当な権利行使に対しては訴訟など断固とした姿勢で臨み、事業部門・開発部門・海外現地法人与緊密に協働し、各国政府とも連携を図りながら、国内はもとより、アジア、中東、アフリカ、またeコマース上での権利侵害品、模倣品を排除しています。

特許や商標、景品表示法などに関する社内コンプライアンス教育は、国内および海外現地法人の社員に対して、OFF-JTやOJT、またeラーニングを組み合わせることで、グループの行動指針にもある自社および他社の知的財産の保護・尊重を浸透させ、知的財産を活用する企業づくりを行っています。

さらに社会的な活動として、当社では、日本、アジアの特許庁との積極的な意見交換を通じて、国際的な知的財産政策への提言や働きかけも進めています。

### 事業継続計画（BCP※）

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

#### 事業継続計画の主な概要

- (1) 基本要件
  - ・基本方針
  - ・想定リスク
  - ・影響度評価
  - ・被害想定
  - ・重要な要素
- (2) 社員およびその家族の安全確保と安否確認
  - ・生命の安全確保と安否確認
- (3) 事業を継続させるための具体的な対策
  - ・組織体制と指揮命令系統
  - ・重要拠点の確保
  - ・対外的な情報発信および情報共有
  - ・バックアップ・商品・サービス供給
- (4) 事業継続とともに対応すべき重要事項
  - ・地域との協調・地域貢献
- (5) 事業継続計画（BCP）を運用していくために必要な対策
  - ・教育・訓練
  - ・点検および是正措置、見直し

※BCP：有事発生時に基幹業務を早期に復旧し、継続して遂行するための計画

#### 災害対策 pocket manual

##### 日本国内勤務者用

#### 【行動理念】

人命の尊重を最優先とした自律・公益を行動理念とし、以下の事項のとおり基本方針を定める。

- (1) 社員及びその家族の健康・安全を最優先とする。
- (2) お客様・お得意先・お取引先への影響を最小限に留める。
- (3) 業務の早期復旧と継続を図り、商品・serviceを提供する。
- (4) 地域への二次災害の防止を図るとともに地域の被災対応への支援を行う。

-1-

災害対策ポケットマニュアル

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

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

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



クライシス対応訓練



夜間を想定した避難訓練  
(静岡工場)



本社救命講習会

# 役員一覧 (2020年3月25日現在)

## 取締役



**高原 豪久**  
代表取締役 社長執行役員

### 選任理由

2001年より代表取締役としてグローバル戦略を指揮し、ユニ・チャームグループの業績拡大に経営手腕を発揮してきました。また、高い識見から取締役会議長として、取締役会の意思決定機能を高め、持続的な企業価値向上実現のために適切な人材と判断いたしました。



**石川 英二**  
取締役 副社長 生産・開発管掌

### 選任理由

モノ作り部門の担当責任者としての経験を活かし、グローバルなサプライチェーンや品質管理に関する提言など経営に対する監督を適切に行っており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断いたしました。



**森 信次**  
取締役 副社長 営業管掌

### 選任理由

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



**御立 尚資**  
取締役 監査等委員  
(社外取締役)

### 選任理由

24年の長きにわたり企業の財務・会計及び経営に関する業務に従事し、企業経営戦略に対しても高い識見を有しており、当社がグローバル展開をさらに進展させるにあたり、経営における監査機能向上のために適切な人材と判断いたしました。

### 主な活動状況

開催された取締役会9回全て、監査等委員会13回全てに出席し、経営戦略や財務戦略などの観点から提言や監督を行ってまいりました。



**和田 浩子**  
取締役 監査等委員  
(社外取締役)

### 選任理由

グローバルな観点での多様な経営経験、マーケティング経験を有しており、当社がグローバル展開をさらに進展させるにあたり、経営戦略、財務、ガバナンス、マーケティング面において適切な提言をいただくと判断いたしました。

### 主な活動状況

在任期間中に開催された取締役会6回全て、監査等委員会10回全てに出席し、マーケティングや財務の強化に向けた提言や監督などを行ってまいりました。  
※2019年3月27日に就任後の活動実績を記載しております。



**二神 軍平**  
取締役 監査等委員

### 選任理由

当社の副社長執行役員及びThe Hartz Mountain Corporationのチェアマン等を経験し、事業経営に関する相当程度の知見を有しており、培われた経験、知見を基に当社の経営を監督していただくと判断いたしました。

### 主な活動状況

開催された取締役会9回全て、監査等委員会10回全てに出席し、常勤の監査等委員として監査などを行ってまいりました。

## 執行役員

社長執行役員	高原 豪久	執行役員	岡 盟
常務執行役員	高久 堅二	執行役員	佐藤 栄潤
常務執行役員	木村 幸広	執行役員	加藤 秀男
常務執行役員	岩田 淳	執行役員	森田 徹
常務執行役員	彦坂 年勅	執行役員	渡辺 勉
常務執行役員	中井 忠	執行役員	島田 弘達
常務執行役員	志手 哲也	執行役員	稲葉 洋恵
常務執行役員	台代 雅之	執行役員	村上 雅則
執行役員	元井 誠一	執行役員	寺川 琢己
執行役員	知名 俊郎	執行役員	藤田 徹
執行役員	関 忍	執行役員	柏木 政浩
執行役員	鶴飼 哲男	執行役員	織田 武
執行役員	木内 悟	執行役員	山中 重人
執行役員	馬頭 高広	執行役員	矢野 正典
執行役員	城戸 勉		

役員の略歴はこちら



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

# 10年間の主要財務・非財務データ

	2011/3 (日本基準)	2012/3 (日本基準)	2013/3 (日本基準)	2014/3 (日本基準)
<b>会計年度：</b>				
売上高 (IFRS)	376,947	428,391	495,771	599,455
海外売上高構成比 (IFRS)	42.4%	46.9%	52.6%	57.7%
売上原価	203,394	233,936	268,743	331,807
販売費及び一般管理費	126,991	142,554	167,539	200,407
営業利益/コア営業利益 <sup>※5</sup> (IFRS)	46,561	51,900	59,488	67,240
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	33,560	26,981	43,121	38,216
基本的1株当たり当期利益 <sup>※1</sup> (円)	59.37	48.32	77.92	64.10
1株当たり年間配当金 <sup>※1</sup> (円)	9.33	10.67	11.33	12.67
連結配当性向	31.4%	22.1%	14.5%	19.8%
営業活動によるキャッシュ・フロー	-17,239	59,570	68,758	95,659
投資活動によるキャッシュ・フロー	-69,527	-58,861	-53,304	-58,220
フリー・キャッシュ・フロー	-86,766	709	15,454	37,439
設備投資額	82,655	69,498	52,340	51,908
減価償却費 <sup>※3</sup>	14,620	13,257	16,814	22,101
のれん償却費	2,760	3,899	4,239	9,203
研究開発費	4,953	4,733	5,098	5,265
<b>会計年度末：</b>				
総資産	444,015	472,497	535,055	620,419
有形固定資産	98,389	116,821	163,129	204,417
長期借入金 (1年以内返済分を除く)	47,354	35,219	23,000	21,000
純資産/資本合計 (IFRS)	219,632	243,207	329,201	432,152
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	45.5%	45.1%	54.2%	60.3%
従業員数	7,317	10,287	10,855	12,795
(うち海外従業員数)	4,297	7,260	7,846	9,801
<b>経営指標：</b>				
営業利益率/コア営業利益率 (IFRS)	12.4%	12.1%	12.0%	11.2%
当期純利益率/親会社の所有者に帰属する当期利益率 (IFRS)	8.9%	6.3%	8.7%	6.4%
売上総利益率	46.0%	45.4%	45.8%	44.6%
売上高販管費率	33.7%	33.3%	33.8%	33.4%
ROE：自己資本当期純利益率 / 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS)	17.4%	13.0%	17.2%	11.5%
ROA：総資産経常利益率 / 資産合計税引前当期利益率 (IFRS)	11.5%	10.6%	12.9%	11.8%
<b>株価：</b>				
高値 <sup>※1</sup> (円)	1,148	1,473	1,877	2,230
安値 <sup>※1</sup> (円)	897	997	1,345	1,683
<b>非財務関連指標：</b>				
CO <sub>2</sub> 排出量削減 <sup>※6</sup>	11.4	11	10.8	11
主要3拠点リサイクル率 <sup>※7</sup>	99.2%	99.2%	99.1%	99.4%
環境配慮型商品比率	55%	55%	56%	62%

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

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

1株当たりの数値は、株式分割の影響を遡及して調整しています。

※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算となっています。

※3 減価償却費には、のれん償却額を含んだ金額を記載しています。

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

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

※6 エネルギー使用量 (GJ) /売上高 (百万円) 原単位

※7 2019年12月期より九州工場を加えた主要4拠点リサイクル率となっています。

(百万円)

2014/12 (日本基準) ※2	2015/12 (日本基準)	2016/12 (日本基準)	2016/12 (IFRS) (IFRS) ※4	2017/12 (IFRS) (IFRS) ※4	2018/12 (IFRS) (IFRS) ※4	2019/12 (IFRS) (IFRS) ※4
553,661	738,707	710,965	604,653	641,647	688,290	714,233
64.4%	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%	62.1%
308,421	406,521	376,510	376,842	393,101	423,005	447,495
183,892	252,250	256,178	148,695	161,707	170,178	176,959
61,347	79,934	78,277	79,116	86,838	95,107	89,779
32,731	40,511	44,134	46,971	52,772	61,353	46,116
54.33	67.55	74.29	79.06	89.85	103.73	77.53
12.73	14.80	16.00	16.00	20.00	24.00	28.00
23.4%	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%	36.1%
68,892	85,009	103,604	103,604	98,086	110,867	84,936
-36,741	-68,166	-42,612	-42,612	-38,778	-113,400	-69,235
32,151	16,843	60,992	60,992	59,308	-2,533	15,701
41,756	47,993	39,436	39,437	33,397	73,688	56,022
20,393	27,343	26,750	27,598	29,345	30,353	38,676
3,769	4,640	4,519	-	-	-	-
4,248	5,993	6,070	6,071	6,554	6,621	7,584
699,108	702,601	711,541	668,592	736,644	795,483	864,003
240,082	247,808	244,325	236,629	228,521	240,628	284,105
5,420	10,757	12,084	61,190	58,000	21,428	27,601
492,844	451,091	449,974	414,387	453,029	503,670	542,900
60.0%	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%	54.8%
13,901	15,500	15,843	15,843	15,757	16,207	16,304
10,907	12,526	12,842	12,842	12,648	13,007	13,060
11.1%	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%	12.6%
5.9%	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%	6.5%
44.3%	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%	37.3%
33.2%	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%	24.8%
8.2%	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%	10.1%
9.9%	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%	8.4%
3,010	3,398	2,668	2,668	3,078	3,892	3,787
2,359	2,045	2,001	2,001	2,436.50	2,767.50	2,905
10.5	10.3	9.5	10.7	10.7	10.6	10.8
99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.4%	99.3%
67%	72%	78%	78%	80%	86%	89%

# 連結財政状態計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	135,065	128,787
売上債権及びその他の債権	100,159	121,784
棚卸資産	71,939	65,240
その他の金融資産	53,520	86,418
その他の流動資産	23,758	24,891
流動資産合計	384,441	427,120
非流動資産		
有形固定資産	240,628	284,105
無形資産	100,121	94,162
繰延税金資産	9,418	13,141
持分法で会計処理されている投資	778	939
その他の金融資産	49,991	42,342
その他の非流動資産	10,106	2,193
非流動資産合計	411,042	436,882
資産合計	795,483	864,003

有価証券報告書はこちら



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



(百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
仕入債務及びその他の債務	153,494	150,007
社債及び借入金	18,834	10,264
未払法人所得税	13,579	7,041
その他の金融負債	633	5,998
その他の流動負債	44,959	43,557
流動負債合計	231,498	216,868
非流動負債		
社債及び借入金	21,428	27,601
繰延税金負債	21,084	20,682
退職給付に係る負債	11,358	10,173
その他の金融負債	1,212	40,500
その他の非流動負債	5,233	5,279
非流動負債合計	60,316	104,234
負債合計	291,813	321,102
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	15,993	15,993
資本剰余金	13,058	14,960
利益剰余金	480,457	513,066
自己株式	△52,776	△58,769
その他の資本の構成要素	△15,276	△12,177
親会社の所有者に帰属する持分合計	441,456	473,073
非支配持分	62,214	69,827
資本合計	503,670	542,900
負債及び資本合計	795,483	864,003

# 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 〔自 2018年 1月 1日〕 〔至 2018年12月31日〕	当連結会計年度 〔自 2019年 1月 1日〕 〔至 2019年12月31日〕
売上高	688,290	714,233
売上原価	△423,005	△447,495
売上総利益	265,286	266,738
販売費及び一般管理費	△170,178	△176,959
その他の収益	1,783	2,324
その他の費用	△4,364	△22,358
金融収益	3,310	3,385
金融費用	△4,275	△3,593
税引前当期利益	91,561	69,538
法人所得税費用	△24,295	△16,900
当期利益	67,265	52,638
当期利益の帰属		
親会社の所有者	61,353	46,116
非支配持分	5,913	6,521
当期利益	67,265	52,638
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	103.73	77.53
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	101.44	77.05

# 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 〔自 2018年 1月 1日〕 〔至 2018年12月31日〕	当連結会計年度 〔自 2019年 1月 1日〕 〔至 2019年12月31日〕
当期利益	67,265	52,638
その他の包括利益（税引後）		
純損益に組み替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 資本性金融資産の純変動	120	766
退職給付に係る負債（資産）の純額に係る再測定	△2,208	958
小計	△2,089	1,724
純損益に組み替えられる可能性のある項目		
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値変動	50	△15
在外営業活動体の為替換算差額	△19,916	2,737
小計	△19,866	2,722
その他の包括利益（税引後）合計額	△21,955	4,446
当期包括利益合計額	45,311	57,083
当期包括利益合計額の帰属		
親会社の所有者	43,016	52,458
非支配持分	2,294	4,625
当期包括利益合計額	45,311	57,083

# 連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

(百万円)

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

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素	合計		
2019年1月1日残高	15,993	13,058	480,457	△52,776	△15,276	441,456	62,214	503,670
会計方針の変更による累積的影響額	-	-	△530	-	-	△530	△23	△554
会計方針の変更を反映した2019年1月1日残高	15,993	13,058	479,927	△52,776	△15,276	440,926	62,190	503,116
当期利益	-	-	46,116	-	-	46,116	6,521	52,638
その他の包括利益	-	-	-	-	6,341	6,341	△1,896	4,446
当期包括利益合計	-	-	46,116	-	6,341	52,458	4,625	57,083
自己株式の取得	-	-	-	△15,001	-	△15,001	-	△15,001
転換社債型新株予約権付社債の転換	-	867	-	9,008	△745	9,130	-	9,130
配当金	-	-	△15,475	-	-	△15,475	△2,211	△17,686
非支配持分との資本取引	-	1,036	-	-	-	1,036	5,222	6,257
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	2,497	-	△2,497	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	1,902	△12,978	△5,993	△3,242	△20,310	3,011	△17,299
2019年12月31日残高	15,993	14,960	513,066	△58,769	△12,177	473,073	69,827	542,900

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期利益	91,561	69,538
減価償却費及び償却費	30,353	38,676
減損損失	2,182	19,654
受取利息及び受取配当金	△3,309	△3,380
支払利息	2,280	2,296
為替差損益 (△は益)	728	265
固定資産除売却損益 (△は益)	598	626
売上債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△85	△20,264
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△9,872	6,700
仕入債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	15,994	△6,763
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	4,434	50
その他	△3,281	3,469
小計	131,582	110,866
利息及び配当金の受取額	3,224	3,489
利息の支払額	△571	△1,540
保険金の受取額	—	2,025
法人所得税等の還付額	1,283	13
法人所得税等の支払額	△24,652	△29,919
営業活動によるキャッシュ・フロー	110,867	84,936
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△21,697	△66,717
定期預金の払戻による収入	28,607	34,092
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△43,303	△44,017
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	313	760
償却原価で測定する金融資産の取得による支出	△1,004	—
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の取得による支出	△8,500	—
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の取得による支出	△13,931	△4,015
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産の売却及び償還による収入	1,500	4,000
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の売却及び償還による収入	802	6,850
連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△56,606	—
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	411	—
その他	7	△188
投資活動によるキャッシュ・フロー	△113,400	△69,235
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	7,434	△6,869
長期借入れによる収入	1,223	23,000
長期借入金の返済による支出	△3,530	△9,503
リース負債の返済による支出	△49	△5,933
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	4,746	—
自己株式の取得による支出	△15,500	△15,001
親会社の所有者への配当金支払額	△13,592	△15,482
非支配持分への配当金支払額	△8,455	△2,179
非支配持分からの払込による収入	—	8,904
財務活動によるキャッシュ・フロー	△27,723	△23,062
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4,582	1,083
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△34,837	△6,278
現金及び現金同等物の期首残高	169,903	135,065
現金及び現金同等物の期末残高	135,065	128,787