

統合レポート2018  
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。

## 目次

社長メッセージ	1
特集：社外取締役対談	5
ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー	9
財務・非財務ハイライト	14
ユニ・チャームの価値創造モデル	18
Chapter 1 ユニ・チャームの企業理念	19
Chapter 2 ユニ・チャーム流6つの資本とビジネスモデル	20
Chapter 3 ユニ・チャームの価値創造と重要課題	22
価値を創造するユニ・チャームの事業と市場でのプレゼンス	24
ユニ・チャームのアプローチ	26
Chapter 4 ユニ・チャームが目指す世界（存在意義）	49
役員一覧	50
ユニ・チャームの歴史	52
10年間の主要財務・非財務データ	54
連結財務諸表	56

### 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頂くため、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2018」では、ユニ・チャームが解決する社会課題と企業価値向上の関係をご理解頂けるよう、冊子全体の内容をリニューアルしました。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おりません。

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CSR活動報告書で開示しています。



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「伊予の花」

はるか

愛媛県の会社で働いています。お花の絵を描くのが得意です。切り貼り絵や色鉛筆を使って絵を描くことが多いです。



# Message

## from the President

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に、快適と感動と喜びを与えるような  
世界初・世界No.1の商品とサービスを提供しつづけます。

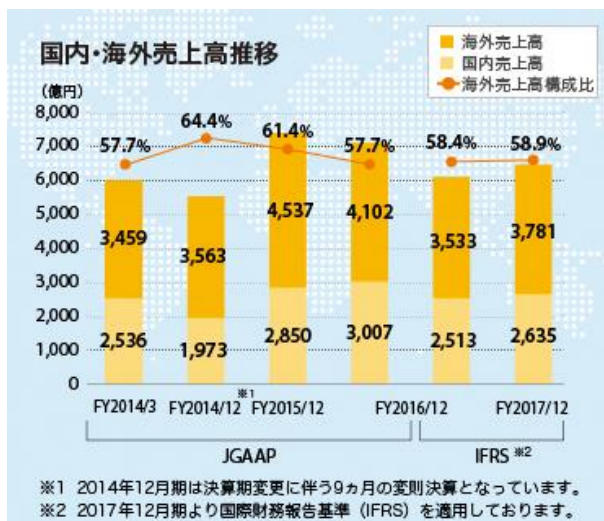
### 売上高、コア営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益いずれも過去最高益を更新

当連結会計年度における業績は、顧客ニーズに応えた商品ラインアップの拡大をスピーディーに進めるなか、海外ではリスク管理を強化しながら積極的なエリア展開及び成長市場におけるカテゴリーリーダーとしての地位確立のためのブランディングなどに努めたほか、日本国内では新たな付加価値商品の提供により市場の活性化を促し業界総資産拡大に努めた結果、売上高は370億円（6.1%）増収の6,416億円となりました。また、コア営業利益は77億円（9.8%）増益の868億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は58億円（12.3%）増益の528億円と、いずれも過去最高益を更新することができました。

なお、当連結会計年度より、財務情報の国際的な比較可能性と経営管理の品質向上を目的とし、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。



代表取締役 社長執行役員  
高原 豪久

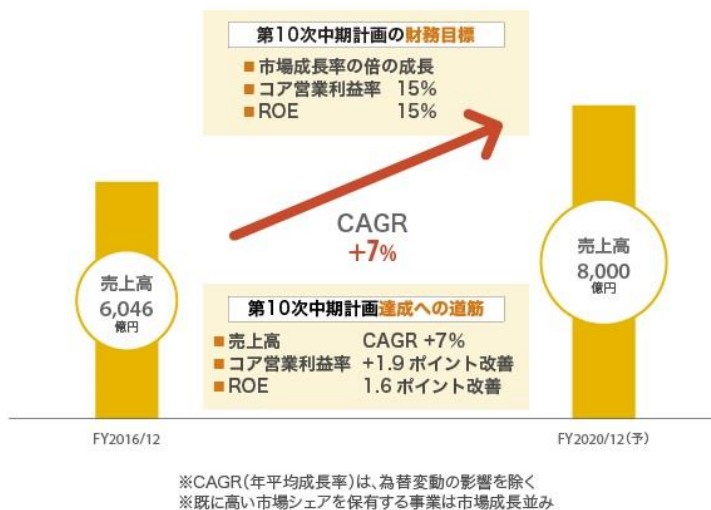


## 第10次中期経営計画達成に向けて

当社グループを取り巻く事業分野の世界市場は、新興国、先進国の両方で今後大きく成長する可能性を秘めています。このような市場環境を追い風に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2020年に連結売上高目標8,000億円、売上高のCAGR（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。そのようななか、2008年に設立したインド子会社が順調に業容を拡大し、同国参入以来初めて黒字化を成し遂げることができました。

第10次中期経営計画(IFRSベース)



## 企業理念「NOLA&DOLA」の実現が当社のCSR

IT技術の進化やグローバル化によって、世界中でさまざまな変化が予測の幅を超えて発生し、その変化が常態化しているニューノーマルな時代が本格化しています。日本をはじめとした成熟国での少子高齢化、地球全体規模の環境問題、新興国の貧困・衛生問題など、持続可能な開発目標（SDGs）やCOP21に提示されているように社会的課題が多様化しています。サステナビリティの実現を目指して環境・社会・ガバナンスを重視するESGの観点からそれらの課題を本業で解決していくこと、それがユニ・チャームの企業理念「NOLA&DOLA」の実現であり、当社のCSRであるといえます。「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、心とからだ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。「いつまでも、その人らしく生きることを支え続ける」ことが当社の使命であり、そのために何をすべきかという問いは、当社にとって最重点テーマのひとつとなっています。

## 「共生社会」の実現を目指して

2025年に日本の総人口の30%は65歳以上の高齢者になることが予測されています。今後はあらゆる世代がともに助け合って生きる「共生社会」を実現しなくてはなりません。当社が目指す「共生社会」とは、事業活動を通じてあらゆる世代の人々がお互いに負担を感じることなく、“その人らしさ”を尊重し合いながら、自然に支え合って暮らせる社会です。

当社は1987年の大人用紙おむつ事業参入以来、常に新しい介護習慣を提案し続けてまいりました。2016年社会との触れ合いを促す認知症予防プログラム「ソーシャル・ウォーキング※」を考案し、2017年には全国展開して多くの方に体験頂きました。またペットとの触れ合いは私たちの生活のなかに大きな安らぎをもたらし、高齢者の心とからだの健康を増進させ健康寿命延伸への効果があることから、ペットを通じたQOL（Quality of Life/生活の質）向上に向けた活動を開始しました。ペットも含め老若男女がともに支え合い健康的な生活を送れるよう、当社ならではの商品・サービスを通じた「共生社会」の実現へ取り組んでいきます。

※ 「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）

## グローバルな課題への挑戦

1984年、台湾-大中華圏で現地法人を設立したことから当社の海外展開はスタートし、現在では世界約80の国・地域で紙おむつや生理用品などを提供しています。日本で培った商品開発力やマーケティング力をもとに、国や地域で異なる生活スタイルや商習慣に合わせて事業拡大を急進しています。当社は2006年に「国連グローバル・コンパクト」の支持を表明し、参入する国や地域では生産・販売などの場面で積極的に現地の雇用を創出してまいりました。2007年には、製品機能を絞り込んで手頃な価格を実現したマミーポコパンツスタンダーをインドネシアで上市し、これまで紙おむつを使用できなかった多くの家庭に衛生的で安全な育児生活をお届けしました。また、世界中で拡大する日本製品の需要に対応するため福岡県で新工場の建設を進めています。独自の技術やノウハウにAI、IoT、ロボット等の最新技術を加え、環境と調和するスマート工場の稼働に向け全社一丸となって取り組んでいます。さらに、環境に対する重点課題として廃棄物を削減する循環型社会の構築、資源利用に配慮した持続可能な資源調達、バリューチェーン全体で気候変動の緩和と設定し、取り組みを進めます。その考え方のもとに中期目標Eco Plan2020を設定し、なかでも持続可能な社会への貢献と循環型社会の構築を目指す使用済み紙おむつの再資源化には特に注力し、広島大学との共同研究で使用済み紙おむつからリサイクル可能なパルプ繊維を得る工程で微生物燃料電池を利用し水質浄化と同時に発電を可能とする処理方法に関する特許を2017年日本にて取得しました。現在、鹿児島県志布志市と共同で実証実験を行い、国内外で普及可能なリサイクルシステム確立に向けて推進しています。また2017年はユニ・チャームグループ人権方針、サステナブル調達ガイドラインを制定し、お取引先様とともに社会的責任を果たせるよう活動に着手しています。

2015年5月より、業務執行に対する取締役会の監督機能強化、及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ステークホルダーの皆様の期待に応えるため、監査等委員会設置会社に移行しました。指名委員会や報酬委員会での意思決定プロセスの客観性を高めながら、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組んでまいります。

さらに、ユニ・チャームグループでは職場環境の整備及び改善に取り組んでいます。2017年「ユニ・チャーム働き方改革宣言！」を掲げ、多様な働き方が可能となる「在宅勤務制度」を導入し、社員の自立・自律を促し生産性の向上と創造性を発揮できる環境を整備するとともに、社員の健康を損なわないよう「勤務間インターバル制度」や「ノー残業デー」「プレミアムフライデー」を導入しました。今後もメリハリのある働き方を実現することによって労働時間を削減しつつ、地域・業界において高水準となる報酬を通じて社員の生活水準を一定以上に保ち、社員一人ひとりが健康でいきいきと活躍できる働きがいのある会社を目指してまいります。

## 安定的かつ継続的な利益還元

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。

当期の期末配当金につきましては、公表予想（2017年11月10日公表）を2円増額し、1株につき3円増配の11円となり、年間配当金は20円とさせて頂きました。その結果、16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、総還元性向の充実を図っていく方針です。なお、次期の年間配当金は1株につき24円と4円増配させて頂く予定です。

当社は、事業を通じてお客様に貢献するのみならず、私たちが支えてくださる株主、お取引先、社員、社会など全てのステークホルダーに対して価値をもたらす正しい経営を推進し、持続的な企業価値の向上に努めてまいりますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2018年3月

代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

## 特集

### 社外取締役対談



取締役 監査等委員  
(社外取締役)  
藤本 公亮

取締役 監査等委員  
(社外取締役)  
御立 尚資

## ユニ・チャームの強みである「変化対応力」を磨く

### 社外取締役として何を伝えているか

**御立** ユニ・チャームの取締役会は実質的な議論を行っていると思います。監査等委員3名のうち2名が社外取締役ですが、「監査等委員」ですから全員が株主の立場で発言する機会が多いですね。藤本さんはどのような印象をおもちですか？

**藤本** 2015年に監査等委員会設置会社に移行してから、取締役会の雰囲気はずいぶん変わってきましたね。私はまず、高原社長をはじめ執行役に自由に話してもらい、気になる点はしっかり伝えるという姿勢で参加しています。長らく銀行で異業種を含めたさまざまな企業を見てきましたので、取締役会ではそうした経験をお伝えしたいと思っています。

**御立** 同感です。ユニ・チャームでは、取締役会だけでなく、社内の戦略的な議論の場に社外取締役も参加することが多くあります。私もコンサルタントとして国内外の企業を見てきた経験から、異なる視点を補完して持続的な企業価値の向上に貢献できればと思っています。

### 持続的成長へのリスクと機会

**御立** ユニ・チャームは、アジアを中心とした積極的な海外展開で成長を遂げてきました。他の業界を見ても、ユニ・チャームほどの企業規模でアジアでトップシェアを獲得している企業は恐らく他にはありません。リスクをとったからこそ、欧米の大手企業と競合しながらここまで成長できたのだと思います。社外取締役として、適切なリスクをとりながら、「見落としているリスクはないか」「これ以上リスクをとったら危ない」「ここはもっとリスクをとるべき」と伝える役割を担っていければと考えています。



**藤本** これだけグローバルに事業を展開すると、自然災害や地政学リスクをはじめとした不測の事態に直面するリスクが高まります。先日も、インド工場で火災事故が発生しましたが、万が一の場合の備えは改善の余地があるように思いますね。

**御立** おっしゃったように、事故発生後の対応策のマニュアルを整備しておくことは必要です。ただ、ユニ・チャームは想定外のことが起こった後の復元力は強いと思います。リスクから逃げるだけでは成長はできませんので、リスクに対する備えはしっかり行い、とるべきリスクはとる。このバランスが大事ですね。また、グローバルに事業を拡大するなか、グローバルレベルでのサプライチェーンの構築も進めるべきです。一方で、機会については、どのように考えていますか？

**藤本** 海外ですと、中国やインドネシアなど、現在進出している地域でさらにエリアを拡大すること。それ以外では、ロシアなどの東欧圏、アフリカも今後の成長が期待できる地域ですね。

**御立** 成長が期待できる国・地域に他社に先駆けて進出していけないと高いシェアは確保できません。アジア以外の地域でニューフロンティアをどうやって作っていくかが重要です。いま、世界的にeコマースが拡大しており、日本から中国への「越境EC」が爆発的に伸びています。こうしたデジタル化の流れは恐らく新興国の方が早く進みますので、市場の変化に対応して持続的に成長できるように舵取りを行う役割を執行役が担い、社外取締役としてはそれを支えていきたいです。

**藤本** 国内についてはどう考えていますか？

**御立** 国内の今後の成長を牽引するのは大人用紙おむつとペットケア用品ですが、市場が成熟化するなかでは、単に製品を提供するだけでは差別化できず、サービスの提供の仕方でも勝ち抜く時代になります。例えばIoTと製品・サービスを組み合わせ、介護をする人、される人双方の負荷を飛躍的に軽減するような新たなビジネスモデルを構築することが必須になります。

**藤本** 高齢者は癒しを求めますので、高齢化の進展に伴ってペットケア用品の需要の拡大も見込まれます。近年、ペット用品へのお金のかけ方が変わってきたように、消費者のニーズは著しく変化しています。変化するニーズに的確に答えることで持続的に成長できるはずですし、社会課題の解決にもつながります。

**御立** 国連の予測では、世界人口は2100年に112億人とピークを迎えると言われており、インドやサブサハラアフリカを除けば、2050年代以降は世界中で高齢化が進展します。世界で最も高齢化が進む日本で社会課題を解決する新たなビジネスモデルを確立し、海外に展開することができれば大きなビジネスチャンスになります。この分野ではユニ・チャームが日本企業であることが大きな強みになります。



**藤本** ベビー用紙おむつや生理用品など市場が成熟している分野についても、ニーズを作り出すという発想に転換することで成長が可能だと思います。

**御立** おっしゃる通りです。日本初のオーガニックコットン配合のベビー用紙おむつ「ナチュラルムーニー」は安心・安全を求めるニーズの掘り起こしにつながりました。また、マスクも冬のウイルス対策、春の花粉対策のみならず、通年使用の提案を実施してきた結果、売上は10年前の4倍以上となっています。



**藤本** IoTを駆使して店頭でのお客様の購買行動を分析し、売り場づくりや販売方法を見直すこともニーズの掘り起こしにつながります。実際に、ペットケア用品での実証実験ではお客様の購買行動に明確な変化が確認できていますので、他の商品への横展開を期待したいですね。

## 成長を支える人材の育成

**藤本** さらに海外事業の拡大のためには、人材をどうやって手当てするかが重要ですね？

**御立** これまでは国内の経験豊富で優秀な人材を積極的に海外に派遣し、国内で確立した勝ちパターンを海外の現地の文化に合わせて移植して成功してきました。しかし、今後もスピード感をもって海外展開を進めるためには、海外の現地で採用した社員をマネジメントレベルに育成していくことが求められます。ユニ・チャームはM&Aも何件か行っていますが、自力で海外事業を拡大することを基本とするベンチャー精神のある企業です。現地のスタッフと日本人スタッフが一緒に地道にやるスタイルを維持しながら、どのようにやっていくかですね。

**藤本** 海外の現地法人の経営は、その地域の言葉や文化に精通した現地の人が担うのが理想ですが、当面は、日本人が主導していかなければなりません。そのためには、なるべく多くの人材を若いうちから海外に派遣していく必要があります。

**御立** ユニ・チャームでは、世代別に部門の垣根を越えて社員を集め、会社の中長期的な戦略を議論するというユニークなプロジェクトを行っています。こうした取り組みを広げ、各世代の人材に海外の修羅場を経験させるのも効果的かもしれません。こうした取り組みを通して外国人や女性の社員を育成することで人材の多様化が進み、環境変化への対応力がさらに高まると思います。高原社長が「共振の経営」とおっしゃっていますが、私はユニ・チャームの特徴の一つに「コミュニケーションの密度の濃さ」があると思っています。ファウンダーの時代から、ものすごい頻度でトップから社員へのコミュニケーションが行われてきましたし、何をやるべきかを上司と部下が徹底的に話し合います。今後、進出地域がさらに広がったときに、どのようなカルチャーの人にも密度の濃いコミュニケーションを図れるかは、当社にとっての大きなチャレンジになります。これが実現すれば、真の意味での「共振の経営」の実現になると思います。

## リスクへの対応力を次世代のマネジメントに伝える

**藤本** ユニ・チャームの経営陣については、どのように評価していますか？



**御立** ユニ・チャームは急成長してきた企業なので、若くして経営に就いた人が長い間に亘って舵取りを行っています。そのため、事業の隅々まで把握しており、リスクをとっても大きな失敗がないことが強みとして挙げられます。政治も含めてあらゆる環境が激変する新興国での経験を次世代の経営陣に伝える、これが今後の大きな課題だと思います。

**藤本** いま、社長の秘書に若手社員を就けて経験を積ませていますね。経営者の考えを理解できる人材を増やすには良いことだと思います。

**御立** グローバルに長く続いている企業ではたいてい同様の制度がありますが、ユニ・チャームでは日本では珍しいぐらい意図的に取り組んでいます。こうした取り組みをマネジメント層にも広げることが求められます。2017年12月にはこれまで1名だった副社長が3名になりましたが、これもその一環でしょう。ユニ・チャームは、ファウンダーが築き上げた基盤のもと、高原社長のリーダーシップでこれまで成長してきました。高原社長の考え方とDNAを次の世代に伝えることで、ユニ・チャームの強みであるリスクへの対応力を次世代の経営陣にも引き継ぐことができるはずです。



## 目指すべきユニ・チャームの姿

**御立** いま、世界的にESG（環境、社会、ガバナンス）の大波が訪れています。ESG投資で選ばれるのは、「社会との共生」と「持続的成長」を追求して、その双方で価値を創出できる企業です。ユニ・チャームは消費財メーカーですが、使い捨て商品を取り扱う責任の大きさを認識し、地球環境に配慮したモノづくりを行っており、使用済み紙おむつを再資源化する技術も確立しています。

**藤本** 紙おむつの生産量が増え続けるなか、社会の関心は高いはずですが認知度が高いとは言えません。その辺りはPR不足かもしれません。

**御立** その通りですね。欧米の大手企業には企業規模ではかなわない分、絶えずイノベーションでニューフロンティアを開拓していかないとはいけません。

**藤本** 巨大な競合と真っ向勝負をする必要はありません。ユニ・チャームの強みを活かした事業を展開していくべきです。そのために、長い間の銀行勤務で培ってきた経験を活かせればと考えています。

**御立** 企業規模が小さいということは、環境変化に迅速に対応しやすいという利点もあります。また、経営陣の考えを組織の末端にまで伝えやすいので、イノベーションを企業カルチャーにしやすいということでもあります。現代は、変化のスピードが従来よりも飛躍的に速まっています。ユニ・チャームの強みを消すことなく、社外取締役の立場から持続的な企業価値向上に貢献できればと考えています。



## ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー

### ステップ1 ユニ・チャームの成長実績と事業の概要

#### 創業から57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、57年間で売上高は約6,500億円にまで成長しています。なかでも、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

#### 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、ベビー用紙おむつ、生理用品、大人用排泄介護用品、掃除用品、ペットケア用品など、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が持続的な成長の源泉です。現在は、アジア地域をはじめとした新興国の所得水準の向上や人口増加に伴って、ベビー用紙おむつや生理用品の需要が同時多発的に増加しており、また、アフリカや南米などでも市場の拡大が見込まれています。さらに今後はアジア地域や新興国、ペット社会においても高齢化が急速に進むことにより、大人用排泄ケア用品や、ペットの高齢化に対応した衛生用品やフードの需要増加が見込まれています。



## 世界の約80の国と地域で事業を展開



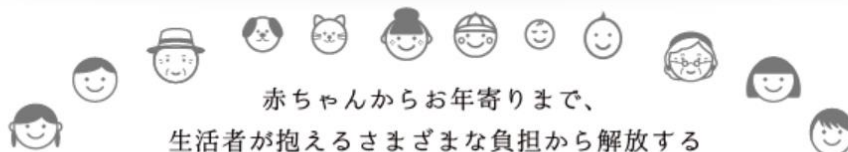
ユニ・チャームの事業はグローバルに拡大しており、約80の国と地域で事業を展開しています。展開エリアの拡大にあたっては、直接参入と技術供与の2つのビジネスモデルを使い分けています。アジア、中東、北アフリカ、南米など成長期にある地域では積極的に経営資源を投入し、自社生産と販売により事業を展開しているほか、海外の現地法人に権限委譲を進め、消費者の変化に迅速に対応しています。一方、北米や欧州などの市場規模が大きいものの成熟化が進む地域では、ユニ・チャームの技術をライセンスすることによって必要最小限の投資で安定的な収益を確保しています。

## 事業を通して社会課題を解決

企業理念

# NOLA & DOLA

Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities



ユニ・チャームは、コーポレート・スローガン「NOLA & DOLA」(Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)のもと、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。「女性が生活のなかで感じる不安や不満を少しでも解消したい」この思いで生理用ナプキンの製造・販売で創業し、その後、生理用品で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、ベビーケア事業、ヘルスケア事業、クリーン&フレッシュ事業、そしてペットケア事業へと事業分野を拡大し、赤ちゃんからお年寄り、ペットまであらゆる世代をサポートする企業として活躍の場を広げてきました。世界的に少子高齢化の進展が社会課題となるなか、幅広い世代への商品・サービスを提供している強みを活かし、あらゆる世代がともに生きる「共生社会」の実現を目指しています。

## ステップ2 持続的成長を支えるユニ・チャームの強み

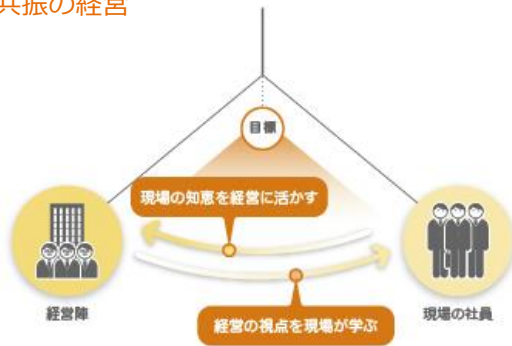
### 消費者の真のニーズを追求し、現地のニーズに合った商品を開発



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、現地のニーズに合わせた商品開発を行っていることが挙げられます。開発にあたっては、現地の生活実態や消費実態を徹底的にリサーチすることで、消費者の潜在意識にある真のニーズを追求し、消費者ニーズを先取りした商品を提案しています。また、不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使することで専門メーカーならではの高付加価値商品やライフスタイルに合わせた商品展開を市場に先駆けて提供しています。これからも時代とともに変化する消費者ニーズをいち早く捉え、創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使して市場に新たな価値を提供することで、生きる喜びや楽しさを感じて頂くことを目指しています。

### 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

#### 共振の経営



現場の社員と経営陣が情報を共有し  
ともに目標に向かって進んでいく

#### SAPS経営



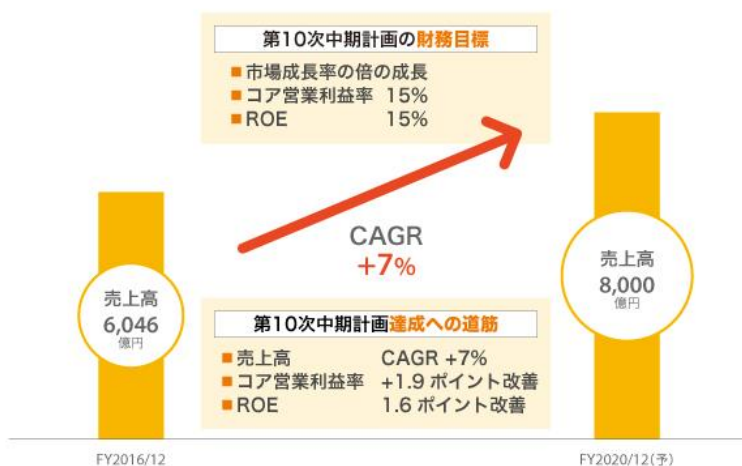
優先順位が高く付加価値の高い課題に  
「部門」「グループ」「個人」の思考と行動を集中

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。また、環境変化が激しいなかではよりスピードを意識する必要もあるため、貴重な時間を有効に活用する「SAPS手法」を導入しています。「SAPS手法」では、策定した戦略を迅速に実行しながら軌道修正を前提に試行錯誤のサイクルを俊敏に回しながら戦略の再構築を短期サイクルで繰り返し、組織の最優先課題に全社員の時間と行動を集中させ、無駄な行動を日々の活動から排除しています。

## 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。

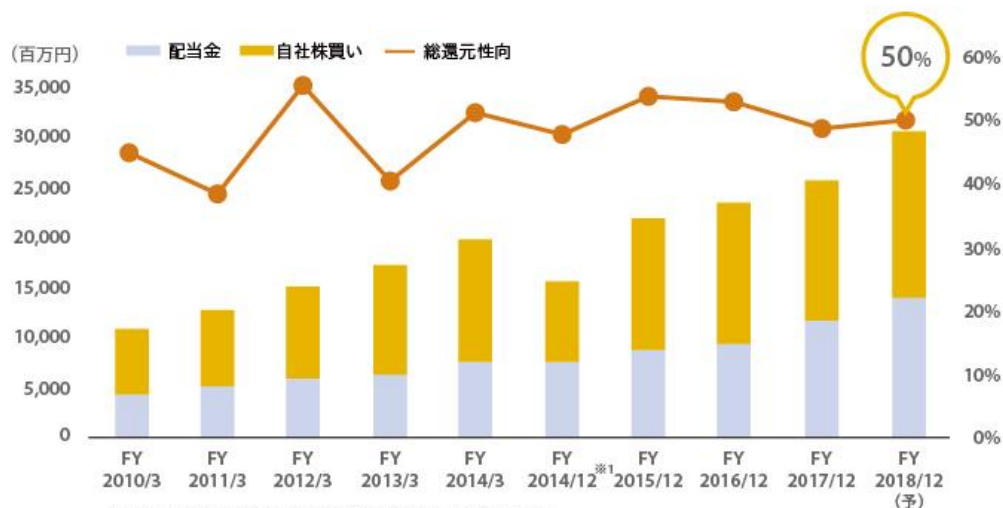
第10次中期経営計画(IFRSベース)



※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、2017年12月期まで16期連続の増配を継続しています。





## 世界中で「最も信頼されるブランド」へ



新興国では、まだ衛生環境が整っておらず、また、所得水準の低さから、紙おむつや生理用品が購入できない人が生活する国や地域が多数存在します。一方、先進国では、高齢化の進展に伴い、健康寿命を延ばすことが国家的な命題となっています。こうした社会の課題を解決する、人々のライフスタイルを大きく変えるような商品とサービスを提供することで「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。

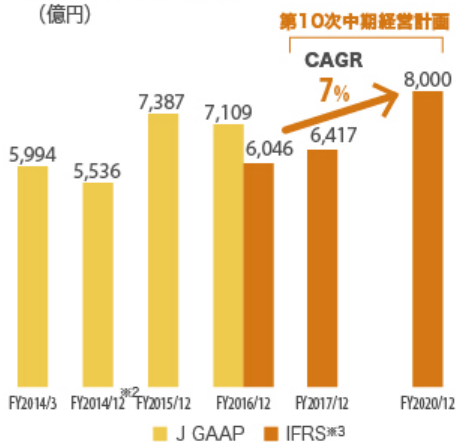
ユニ・チャームの  
経営目標

## 第10次中期経営計画で 2020年連結売上高8,000億円<sup>※1</sup>を目指します。

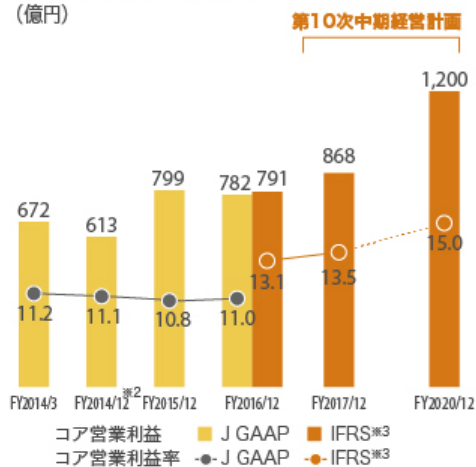
売上高を毎年7%成長させながら収益性と資本効率を高めます。

### ■ 経営管理数値目標

■ 成長性  
売上高成長率 **7%**  
(億円)



■ 収益性  
コア営業利益率 **15%**  
(億円)



■ 資本効率性  
ROE **15%**  
(%)



※1 IFRS基準

※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算

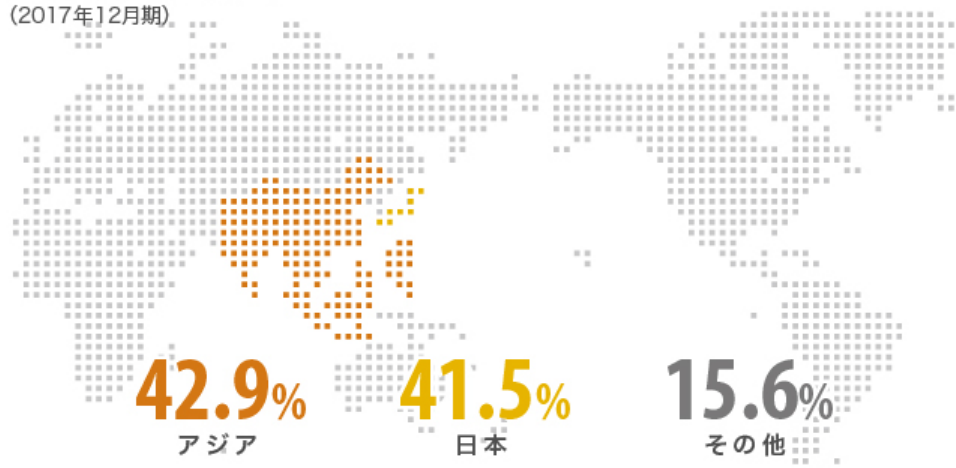
※3 2017年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用

## さらなるグローバル化を進め、 持続的な成長を目指します。

成長期にある地域に積極的に経営資源を投入します。

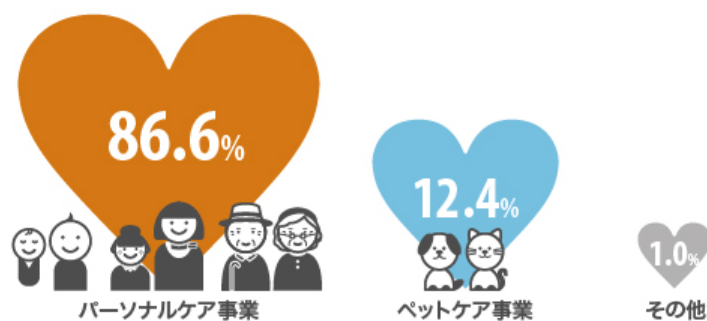
### ■所在地別売上高構成比

(2017年12月期)



### ■セグメント別売上高構成比

(2017年12月期)

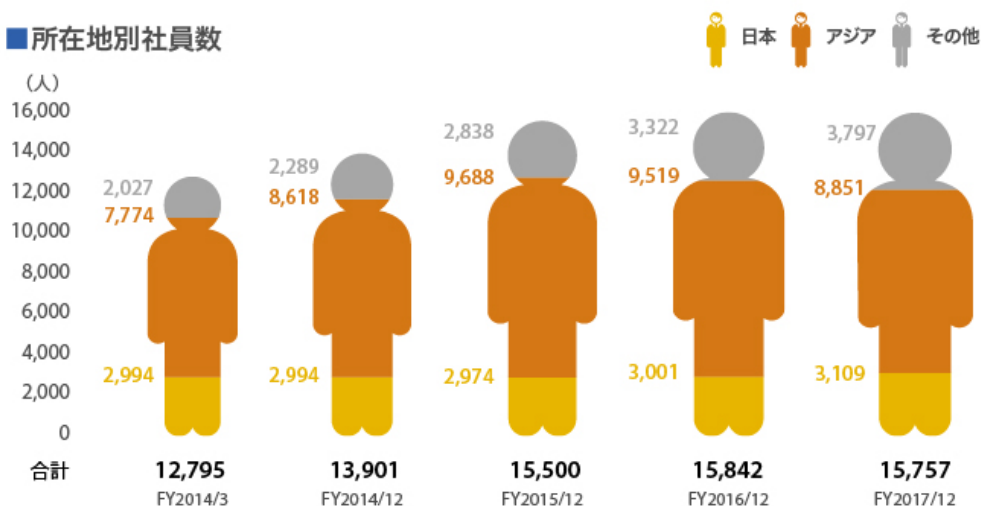




## グローバルな社会的課題を解決するため、 人材の多様化を進めています。

ユニ・チャームの人材は海外比率が高く、女性の活躍できる職域を拡大しています。また、管理職に就く女性も増えています。

### ■所在地別社員数



### ■グループ合計社員数 (2017年12月31日現在)



### ■グループ内女性比率 (2017年12月31日現在)



### ■国内女性管理職比率 (2017年12月31日現在)



### ■アジア女性管理職比率(日本を除く) (2017年12月31日現在)



## 持続的発展可能な社会の実現に貢献します。

「環境負荷低減」と「経済性」の“ふたつのエコ”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 目標	2017年 実績	判定	2018年 目標	2020年 目標
1 廃棄物の削減	使用後紙おむつの回収技術 <b>日本</b>	技術構築	自治体着手	試験運用	実証実験開始	◎	循環モデル 確立	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	2.6千t	○	3.0千t	4千t
2 持続可能な 原料調達	紙・パルプ調達先第三者保証 <b>日本</b>	82%	80%	90%	94%	◎	95%	100%
	紙・パルプ調達先第三者保証 <b>海外</b>	-	84%	85%	87%	◎	90%	100%
	パーム油の調達先第三者保証 <b>日本</b>	0%	調査開始	現状把握	把握完了	○	実績作り 10%	100%
3 気候変動への 対策	環境配慮型商品 <b>日本</b>	72%	78%	80%	80%	○	83%	100%
	エコチャージングマーク®商品 <b>日本</b>	50%	56%	58%	58%	○	60%	60%
	エコチャージングマーク®商品 <b>海外</b>	0%	調査	現状把握	把握完了	○	運用開始	10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>日本</b>	基準年	▲2.4%	▲4%	▲4%	○	▲6%	▲10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>海外</b>	基準年	-	▲4%	▲3%	△	▲6%	▲10%
	海外拠点データの収集 <b>売上高比</b>	73%	77%	78%	81%	◎	83%	80%

※エコチャージングマーク

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、2017年に志布志市で実証実験の開始及び製造段階で発生する製品ロスを猫の排泄ケア用品に2.6千t/年間転換できたため上記の判定としました。
- ②持続可能原料調達については、サプライヤーの協力で紙パルプの持続可能な第三者保証を得た森林原材料調達が計画以上に進捗しました。パーム油については入手ルートの調査と持続可能な第三者保証を入手するための試算ができ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/エコチャージング商品は目標達成しましたが、製造時のCO<sub>2</sub>排出原単位の海外拠点削減が一部停滞し上記の判定としました。

# ユニ・チャームの価値創造モデル

## Chapter 1

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

## Chapter 2

ユニ・チャーム流  
6つの資本

知的資本

自然資本

人的資本

社会関係資本

製造資本

財務資本

不織布の加工・成形技術を  
最大限に活用

約 16,000 名の  
共振人材が価値を創出

約80の国・地域にて  
現場主義で徹底的に寄り添う

創出される安定的な  
キャッシュを最大限に活用

## Chapter 3

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

**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** SAPS経営・共振の経営  
コンプライアンス・品質管理

ユニ・チャームの  
価値創造



**ベビーケア**

親子がともに明るく元気に過ごせる  
理想的な育児生活を実現する

**ヘルスケア**



高齢者の寝たきり“ゼロ”を実現する

**クリーン&フレッシュ**

人・物・場が快適だと感じられる  
環境づくりを実現する



**フェミニンケア**

女性の生理の不快を“快”に変える

**ペットケア**



ペットの健康長寿を実現する

## Chapter 4

ユニ・チャームが  
目指す世界  
【存在意義】



共生社会の実現



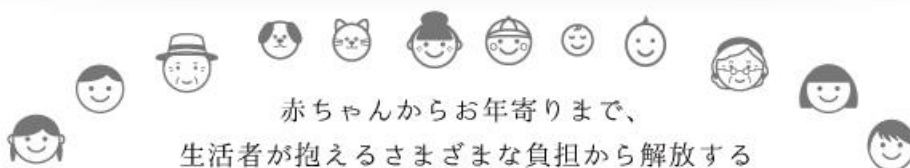
## Chapter 1

# ユニ・チャームの企業理念

### 企業理念

# NOLA & DOLA

Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities



ユニ・チャームは、コーポレート・スローガン「NOLA & DOLA」(Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)のもと、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。「女性が生活のなかで感じる不安や不満を少しでも解消したい」この思いで生理用ナプキンの製造・販売で創業し、その後、生理用品で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、ベビーケア事業、ヘルスケア事業、クリーン&フレッシュ事業、そしてペットケア事業へと事業分野を拡大し、赤ちゃんからお年寄り、ペットまであらゆる世代をサポートする企業として活躍の場を広げてきました。世界的に少子高齢化の進展が社会課題となるなか、幅広い世代への商品・サービスを提供している強みを活かし、あらゆる世代がともに生きる「共生社会」の実現を目指しています。

## Chapter 2

# 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ることにより、「共生社会」の実現を目指しています。

### 知的資本

### 自然資本

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。

2017年12月期の  
研究開発費  
6,554百万円

不織布の加工・  
成形技術を  
最大限に活用

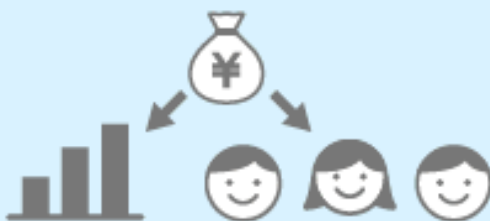
高付加価値な  
商品の開発

事業拡大への  
再投資

共生社会の  
実現

### 財務資本

積極的な成長投資と  
安定的かつ継続的な利益還元

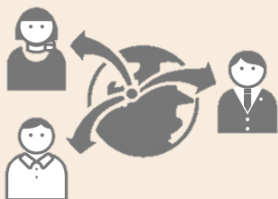


大きな事業機会を着実に捉えるため、積極的に成長事業へ経営資源の配分を進め、収益性の改善を図ることによってROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）の向上を図るとともに（2020年15%以上を目標）、安定的で継続的な利益還元（総還元性向50%を目標）の充実を図っています。

創出される安定的な  
キャッシュを  
最大限に活用

世界中の人々に  
提供

## 人的資本



### 「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。

約16,000名の  
共振人材が価値を創出

消費者のニーズに  
合わせて商品化

## 人的資本



### 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。

約80の国・地域にて  
現地主義で  
徹底的に寄り添う

## 社会関係資本

女性の社会進出支援を  
通じた知名度の向上



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も行っています。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を図っています。

## 社会関係資本

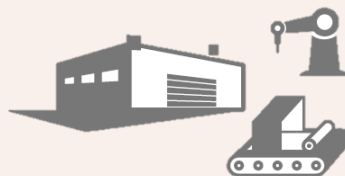
海外の有力な  
卸売業者様との連携



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

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。

2017年12月期の  
資本的支出額  
33,397百万円

## Chapter 3

# ユニ・チャームの価値創造と重要課題

## 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

競争上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

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

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



## ユニ・チャームのアプローチ

事業を通じた価値創造で重要課題を解決

### ユニ・チャームの重要課題

1. 健康寿命の延伸



2. 新興国における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

### 企業としての取り組み



- ・環境負荷低減
- ・廃棄物の削減



P.26



- ・地域社会との共創共生
- ・サプライチェーンマネジメント



P.32



- ・SAPS経営・共振の経営
- ・コンプライアンス・品質管理



P.34

### 事業としての取り組み

#### ・ベビーケア事業

親子がともに明るく元気に過ごせる理想的な育児生活を実現する



P. 40

#### ・クリーン&フレッシュ事業

人・物・場が快適だと感じられる環境づくりを実現する



P. 46

#### ・フェミニンケア事業

女性の生理の不快を“快”に変える



P. 42

#### ・ペットケア事業

ペットの健康長寿を実現する



P. 47

#### ・ヘルスケア事業

高齢者の寝たきり“ゼロ”を実現する



P. 44

# 価値を創造するユニ・チャームの事業と市場でのプレゼンス

## 売上高構成比 (2017年12月期)

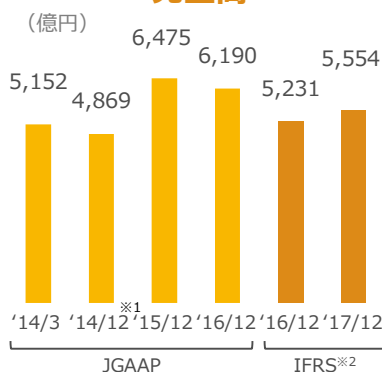


- パーソナルケア事業
- ペットケア事業
- その他

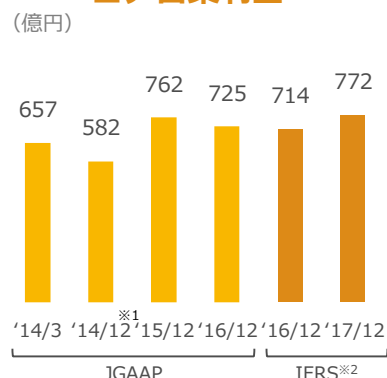
※ 2014年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算  
 ※ 2017年12月期より国際財務報告基準（IFRS）を適用

## パーソナルケア事業

### 売上高



### コア営業利益



## 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



©Disney

### 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

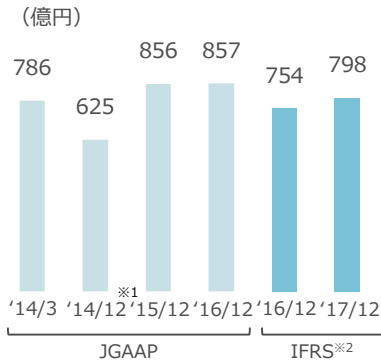


主要地域での市場シェア

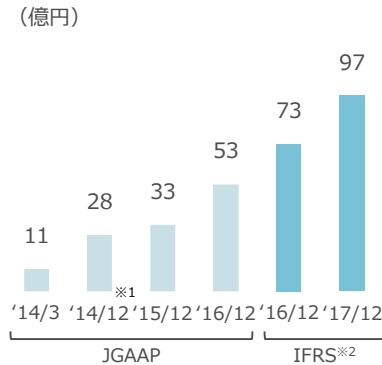


## ペットケア事業

### 売上高



### コア営業利益



### 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. 2**

台湾-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**



日本  
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. 2**



アメリカ  
ペット  
トイレタリー  
**No. 1**



(2017年 ユニ・チャーム調べ)

# ユニ・チャームのアプローチ

## ～事業を通じた価値創造で重要課題を解決～

### 企業としての取り組み

# E 環境

## 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“ふたつのエコ”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。

### 環境活動テーマの妥当性確認

当社は2016年、投資家やNGOとの意見交換を通じて環境マテリアリティの特定を行い、2020年をゴールとする中期環境目標として「Eco Plan 2020」を作成しました。「Eco Plan 2020」については、2017年、さらに実効性を高めるために活動内容の見直しを図りました。

### ユニ・チャームが特定した環境マテリアリティ

強 ↑ ステークホルダーの関心	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水資源の利用</li> <li>・排水処理・管理状況</li> <li>・包装材の削減・リサイクル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動への対応</li> <li>・サプライヤーとのCO<sub>2</sub>削減目標</li> <li>・SDGsとの相関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境目標の開示</li> <li>・廃棄物の増加・リサイクルの対応</li> <li>・持続可能な原料調達</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有害物質の適正管理</li> <li>・VOCガス排出</li> <li>・カーボンフットプリント表示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・廃棄物の適法処理</li> <li>・環境配慮型商品率</li> <li>・サイエンスベースターゲットのシナリオ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤー選定や評価結果</li> <li>・サプライヤーとの協働</li> <li>・推進体制とガバナンス</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場立地の環境影響調査</li> <li>・IUCN レッドリストの生物種保護・復元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NOx・SOxの排出量</li> <li>・環境法規制の遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非財務情報の精度</li> <li>・第三者保証の比率</li> <li>・再生エネルギー目標</li> </ul>

事業へのインパクト

強



## Eco Plan 2020

	実施項目	2015年実績	2016年実績	2017年目標	2017年実績	判定	2018年目標	2020年目標
1 廃棄物の削減	使用後紙おむつの回収技術 <b>日本</b>	技術構築	自治体着手	試験運用	実証実験開始	◎	循環モデル確立	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	2.6千t	○	3.0千t	4千t
2 持続可能な原料調達	紙・パルプ調達先第三者保証 <b>日本</b>	82%	80%	90%	94%	◎	95%	100%
	紙・パルプ調達先第三者保証 <b>海外</b>	-	84%	85%	87%	◎	90%	100%
	パーム油の調達先第三者保証 <b>日本</b>	0%	調査開始	現状把握	把握完了	○	実績作り10%	100%
3 気候変動への対策	環境配慮型商品 <b>日本</b>	72%	78%	80%	80%	○	83%	100%
	エコチャージマーク®商品 <b>日本</b>	50%	56%	58%	58%	○	60%	60%
	エコチャージマーク®商品 <b>海外</b>	0%	調査	現状把握	把握完了	○	運用開始	10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>日本</b>	基準年	▲2.4%	▲4%	▲4%	○	▲6%	▲10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>海外</b>	基準年	-	▲4%	▲3%	△	▲6%	▲10%
	海外拠点データの収集 <b>売上高比</b>	73%	77%	78%	81%	◎	83%	80%

※エコチャージマーク

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、2017年に志布志市で実証実験の開始及び製造段階で発生する製品ロスを猫の排泄ケア用品に2.6千t/年間転換できたため上記の判定としました。
- ②持続可能原料調達については、サプライヤーの協力で紙パルプの持続可能な第三者保証を得た森林原材料調達が計画以上に進捗しました。パーム油については入手ルートの調査と持続可能な第三者保証を入手するための試算ができ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/エコチャージ商品は目標達成しましたが、製造時のCO<sub>2</sub>排出原単位の海外拠点削減が一部停滞し上記の判定としました。

## 「Eco Plan 2020」策定プロセスにおけるステークホルダー意見交換会の実施

### 環境活動意見交換会を実施

2017年、世界における環境課題を正しく捉え事業活動に活かしていくため、地球環境問題に関する国際的な研究機関である財団法人 地球環境戦略研究機関（IGES）の研究者3名と、当社のマーケティング、開発、CSRの責任者が当社の今後の環境活動に期待することについて意見交換しました。

IGESからは、当社の「持続可能な原料調達」の取り組みについて、2020年目標に掲げる紙・パルプの調達先第三者認証（国内外）100%取得や、パーム油の調達先第三者認証（日本）100%取得について、非常に高い目標を掲げている、と評価を頂きました。持続可能な原料の確保に関して当社からは、FSCなどはコストも含めて確保が難しいとお伝えしたところ、最近では森林が気候変動の緩和策として捉えられ「森林に関するニューヨーク宣言」\*が出されるなど、森林認証の価値が高まってきているため、原料確保という意味合いでも早い段階で取り組んでいくことの重要性を指摘頂きました。

IGESからは、「気候変動への対策」について、パリ協定が決まったことで機運も高まってきているなか、CDPも企業に求めるハードルを上げてきているとした上で、CSR部門が世界の動きをキャッチして事業部門や財務部門とコミュニケーションしていかななくてはならないし、温暖化が進むことで進出している国のGDPにも影響が出るとの予測もあるなか、当社の経営にも影響が出てくる可能性があることを指摘頂きました。気候変動問題を議論するときに、業種業態を超えて、いろいろな人と手を取り合っていけないといけないと感じたという意見が当社側から出るなど、気候変動対策の重要性を再認識しました。

他にも、中期環境目標「Eco Plan 2020」策定の過程で、世界における環境課題を正しく捉え事業活動に活かしていくため、グローバルな環境保全団体であるWWFジャパンを訪問し、ユニ・チャームグループの今後の環境活動に期待することについて意見を交わしました。

WWFからは「気候変動への対策」については、一社のみで実現できるレベルの課題ではなく、各企業がそれぞれに長期に「脱炭素社会」に向けた高い目標を掲げ実現を目指す過程で、新たなイノベーションが生まれ、社会全体が協働して取り組むという発想が促される、とのご意見を頂きました。また、「持続可能な原料調達」においては、「紙・パルプ、パーム油の第三者認証材の調達100%」について、非常に高い目標を設定していると評価頂きました。「Eco Plan 2020」完遂に至るまでのステップを段階的に・具体的に設定し公開することで進捗が管理しやすくなるとともに、今後の2030年・2050年における長期の目標を早い段階で示すことによって、バリューチェーンを通じた意識啓発やイノベーションを促すべきとのご意見も頂きました。

※2014年、国連気候変動サミットにおいて、気候変動対策における森林の重要性を確認し、企業、市民、NGO、政府などさまざまなステークホルダーが協力して取り組むことを誓約した宣言



意見交換会の様子

## 【日本】商品を通じたCO<sub>2</sub>の削減活動の取り組み

当社では、環境目標のなか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製品を「環境配慮型商品」と定義しています。認定については、開発と独立したCSR本部にてLCA（Life Cycle Assessment）を算出し認定しています。2017年度は、環境配慮型商品比率目標80%を達成しました。2018年度は、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 チャーミング商品」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146品目に上ります（2017年度より、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、使用后廃棄時のCO<sub>2</sub>排出量削減を推進していきます。

※詳しい目標はEco Plan 2020をご覧ください。

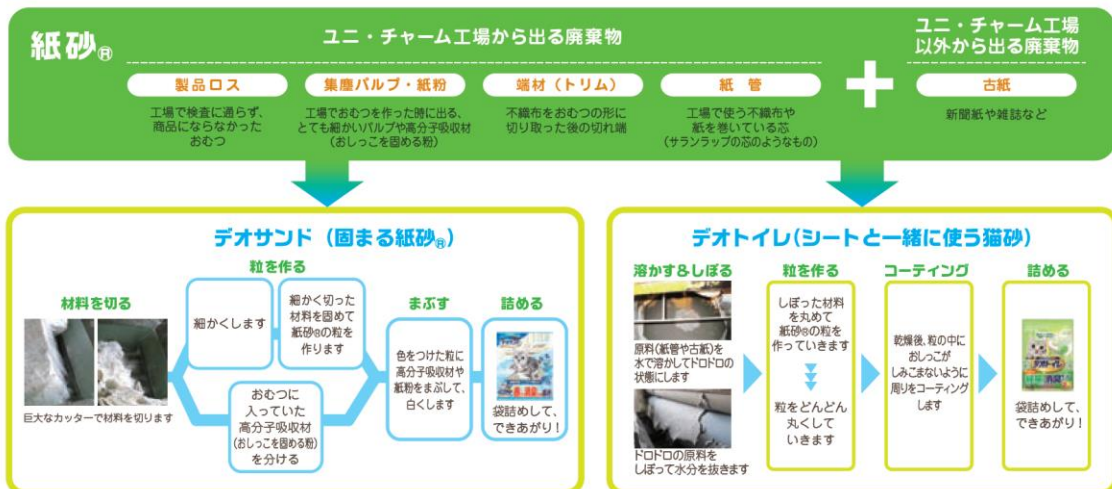


### エコチャーミング商品の一例



## 【日本及び海外】工場における廃棄物削減の取り組み

タイの海外現地法人では、工場の製造工程から出る規格外商品を破碎・分別する設備を導入し、発生した廃棄物全体の90%以上をリサイクルしています。国内のリサイクル活動と併せて、埋立廃棄物ゼロを実現しています。



## 紙おむつの再資源化に向けた取り組み

当社の使用済み紙おむつ再資源化プロジェクトは2015年度から始まりました。それまでも、一部の使用済み紙おむつから、プラスチック（プラパルプ）と低質パルプが取り出され、プラパルプは固形燃料（RPF）などとしてリサイクルしてきましたが、紙おむつ焼却処理費用と同等のリサイクル処理費用の実現と、リサイクル物の価値向上が大きな課題でした。

こうしたなか、当社は事業の持続性を考え処理効率を高めることにより、焼却と同等の処理費用に抑えながら未使用素材と同等のパルプを再資源化する独自のリサイクルシステムの開発に成功しました。

・ユニ・チャームが進化させている独自のリサイクルシステムとは

当社が2015年に開発したリサイクルシステムは、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加えることで、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上質パルプとして再資源化できるようにしました。

このシステムの量産化を実現するために、さらに技術を進化させました。紙おむつの「洗浄・分離」時に使用する処理水を再利用することにより、処理の効率化と排水量の低減を実現。また、北海道大学との産学共同研究により、高濃度排水から栄養塩（DCPD：リン酸水素カルシウム水和物）※を回収する技術や高分子吸収ポリマーの再生技術を開発しています。広島大学との研究では、再生濃縮排水を浄化し、発電する実験を実施。2017年9月には、微生物燃料電池処理の基本特許を取得しました。

当社の技術開発・研究の蓄積の上に、大学の知見、研究も加え、独自のリサイクルシステムの開発に取り組んでいます。

※栄養塩は海の肥料の働きをし、特定のプランクトン増殖の要因ともなる。





## 「CDPジャパン500※」で気候変動情報開示に関する評価を獲得

CDPの気候変動に対する取り組みに賛同し、FTSEジャパンインデックスに該当する企業を基本に選定した500社対象の調査に協力しています。2017年はBの評価を得ることができました。これは当社全体で気候変動に対するPDCAのサイクルが高いレベルで機能し、ステークホルダーに対する情報開示を進めている点が評価されたものです。今後はより一層気候変動に配慮した活動を推進していきます。

※Carbon Disclosure Project: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NGO



## 環境に配慮したサプライチェーンマネジメントの推進

当社は、近年の気候変動リスクが高まるなか、持続可能な社会の構築に向けて環境負荷低減・環境保全に努めるとともに、生物多様性に配慮したサプライチェーン管理を推進しています。2020年までに、当社の吸収物品に使用される紙・パルプについて、再生した紙または、「持続可能森林認証材」への切り替えを目指します。また、生物多様性に著しい影響を与える保護価値の高い森林HCVF（High Conservation Value Forests）やHCSF(High Carbon Stock Forests)からの原材料は使用しないようにサプライヤーに要請しています。

2016年から対象範囲を海外ローカルサプライヤーに広げて持続可能な原料調達を進めています。

また、昨今のパーム油に関係した環境問題に着目して、RSPO（Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油のための円卓会議））へ加盟し、持続可能な調達に向けた情報収集・トレーサビリティの確立に着手しました。

※詳しい目標はEco Plan 2020をご覧ください。

FSC等の持続可能な  
第三者保証材比率  
%



責任ある森林管理  
のマーク  
FSC® N002492



## 「CDP※フォレスト」でB評価を獲得

CDPフォレストに対する取り組みに賛同し、FTSEジャパンインデックスに該当する企業を基本に選定した調査に協力しています。2017年は木材B、パーム油B、畜産牛B-の評価を得ることができました。これは当社全体で森林由来資源に対するPDCAのサイクルが高いレベルで機能し、ステークホルダーに対する情報開示を進めている点が評価されたものです。今後はより一層気候変動に配慮した活動を推進していきます。

※Carbon Disclosure Project: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NGO

E（環境）についての詳細は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/environment/index.html>

## 企業としての取り組み

# S

## 社会

### 人権

#### 基本的な考え方・方針

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にも人権尊重や人間観を冒頭に記載するなど、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、人種・宗教・性別・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、過度の労働時間の削減や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。

#### 資材調達の方針

当社は、全てのサプライヤーと公平で公正な関係を保つことを目的に、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CSRの考え方や、安全・環境に対する理念と具体的な活動内容及び協力要請事項を共有し、理解頂いてきました。

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頂いています。

2016年、生産法人ユニ・チャームプロダクツにInternational Labor Standards (ILS) 推進部門を設置し、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るとともに、グローバル企業のCSRへの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。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、制定時に用意した日英以外の言語にも随時翻訳して展開していきます。

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頂くよう、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

当社は、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。

## 取り組み

### 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、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の取り組みを行っています。

## 社会貢献

### 基本的な考え方・方針

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・サービスを展開するとともに、事業に関するさまざまな社会貢献活動の取り組み、雇用の創出により社会に貢献し、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。



S（社会）についての詳細は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/society/index.html>

## 企業としての取り組み

# G 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

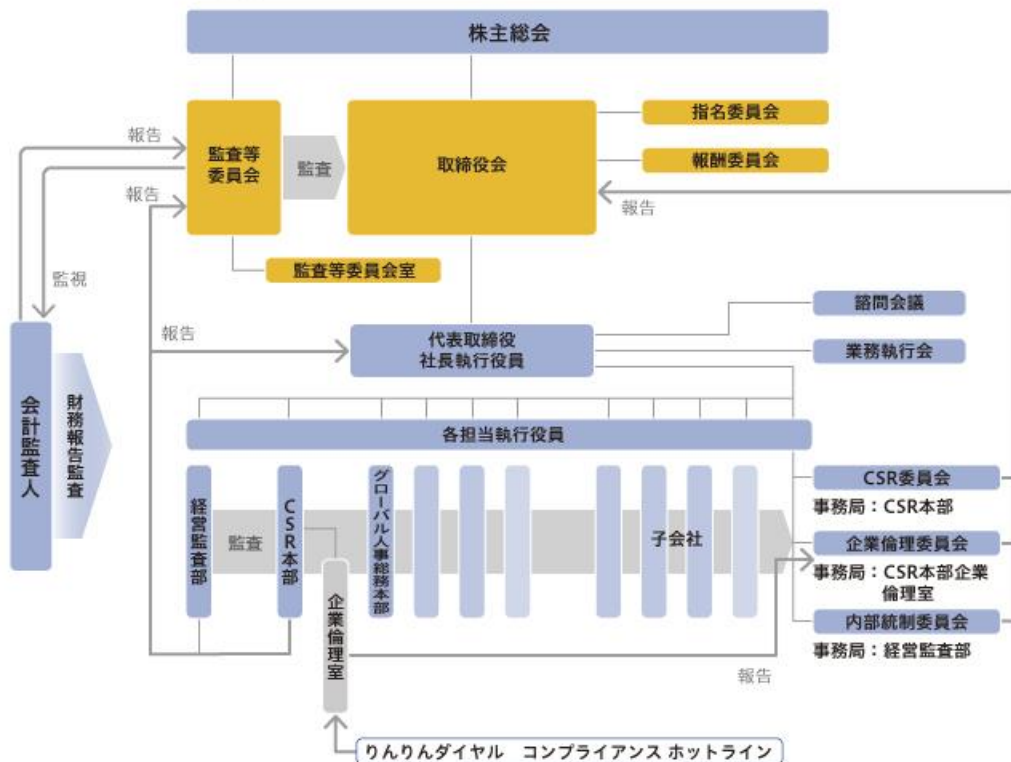
ユニ・チャームは、ステークホルダーとの適切な協働を図り、社会から評価・信頼される企業になることを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に努めることが、社是に基づいた「正しい企業経営」につながると考えています。

このような目的を実現するため、さまざまなステークホルダーからの支援が得られるよう素直かつ積極的な対話を行うとともに、ESGの課題に取り組み、経営者が過ちを犯さないよう牽制する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。

#### 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、及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もち、監査等委員会が内部統制システムを積極的に活用して監査を行うことで、法令遵守のみならず、ステークホルダーとの適切な協働関係の維持や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土醸成を促しています。

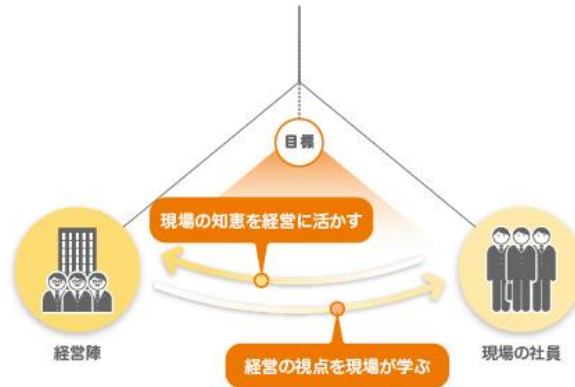
コーポレート・ガバナンス体制 (2018年4月2日現在)





## 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合い変化し合う、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。経営陣は現場の生の情報に触れ、目線を共有することができますと考えています。一方、現場の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」を学ぶため、互いに葛藤し合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。



## 人間尊重、達成感重視のSAPS手法

2004年から全社展開しているSAPS手法の目的は、優先順位（付加価値）の高い課題に時間と行動を集中することによって、貴重な時間を有効に活用し、人生を幸せに過ごすことです。そのための取り組みのひとつが「SAPS経営モデル」です。いわゆるPDCAサイクルですが、社員全員が「半期目標達成のための月次目標」→「月次目標達成のための週次目標」という流れで計画を立てるといったように上位の目標からブレイクダウンさせていきます。そうすることで仕事一つひとつに目的ができ、優先順位が明確になります。たとえ計画通りに進まなくても、進捗が見える化することで現状を自覚し、上司や同僚と共有しアドバイスをもらうことで改善につながります。6つの要諦を重要なポイントとしてSAPS手法に取り組み、実践することで、多様な価値観をもった自立した個人を尊重しお互いの力を引き出し合い、全体が成長する喜びを分かち合うことを目指しています。SAPS手法により、社員の“志”、“経済”、“心とからだ”の3つの豊かさを実現していきたいと考えています。

時間を最大限に活かすユニ・チャーム独自の経営手法「SAPS経営モデル」



### SAPS手法6つの要諦

- 1) 人間尊重
- 2) 達成感重視
- 3) 時間競争力重視  
(タイムベースマネジメント)
- 4) ナレッジマネジメント
- 5) 好奇心、起業家精神重視
- 6) 意識革新

## 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2回、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。

全社員（正社員）の満足度に関する指標

・社員意識調査

※5段階評価の平均点



## 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、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める」と掲げ、これを経営の指針としています。取締役及び社員が高い倫理観をもち、法令及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」を作成し、企業活動を通じて贈収賄や過剰な接待及び贈答、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に努めています。「The Unicharm Way」に掲げる精神を、社長執行役員及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及び浸透に努め、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た「CSR委員会」を設置し、企業行動の適法性、公正性、健全性の確保を行っています。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「コンプライアンス ホットライン」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「りんりんダイヤル」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設置し、重篤な問題の発生時には、委員長である社長執行役員が、副委員長、監査等委員を常任委員とする「企業倫理委員会」を招集し、問題の解決に当たっています。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、当社及び子会社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、関係部門において取り組みを進めています。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なかで、法令・社会規範の遵守と公正な取引、贈賄及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。

## 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。その実現のために、「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、その未然防止及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、各部門長より定期的に報告される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、取締役会は監査等委員から独立し実施されています。

また、CSR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CSR委員会で討議しています。

## 重要リスク

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| ① 競争上の販売環境に関するリスク | ⑥ 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     | ⑦ 環境問題に関するリスク         |
| ③ 海外事業リスク         | ⑧ 災害や事故に関するリスク        |
| ④ 原材料価格変動リスク      | ⑨ 買収、提携、事業統廃合等に関するリスク |
| ⑤ 商品の信頼性に関するリスク   | ⑩ 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。

## 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、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・開発成果に対して知的財産として保護・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ています。その結果、グローバル特許出願率は約80%（2014年）、日本特許登録率は94.8%（2016年）と業界トップクラスの割合を獲得しています（「特許行政年次報告書2017年版」より）。また、当社では環境に配慮した商品及び技術の開発に注力するなか、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基本技術に関する特許権及びパルプを得る工程において微生物燃料電池を利用して水質浄化と同時に発電を可能とする処理方法に関する特許権を取得しました。今後、実用化に向けた技術開発と併走して知的財産の保護と活用を進めていきます。一方、グループのブランドを守る商標は、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「事業戦略対応まとめ審査」の積極的な活用、ASEANの「特許審査協力プログラム（ASPEC）」のユーザー世界第1号登録の獲得、日本特許庁とブルネイ特許庁が合意した「特許審査ハイウェイ・プラス」制度の第1号登録の獲得、商標も、「Moony」「Sofy」の音声について日本、中国で登録を獲得、タイでもユーザー世界第1号出願をするなど、国内外で特許、商標などの知的財産ポートフォリオ構築活動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・海外現地法人と緊密に協働し、各国政府とも連携を図りながら、国内はもとより、アジア、ASEAN、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、景品等表示法などに関する社内コンプライアンス教育は、国内及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及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、ASEAN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※)

ユニ・チャームでは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型地震や東海、東南海、南海三連動型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及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、社員及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社員及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

組織体制と式命令系統／重要拠点の確保／対外的な情報発信及び情報共有／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／点検及び是正措置、見直し

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を被災地をはじめとして必要とされている皆様に可能な限り迅速にお届けできるよう、本社機能の確保を中心に重要業務復旧のための手順を策定しました。

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保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年には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。

※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



クライシス対応訓練



本社救命講習会

#### 災害対策 pocket manual

日本国内勤務者用

##### 【行動理念】

人命の尊厳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-

G（ガバナンス）についての詳細は下記をご覧ください。

<http://www.unicharm.co.jp/csr-eco/management/index.html>

災害対策ポケットマニュアル

# ユニ・チャームのアプローチ ～事業を通じた価値創造で重要課題を解決～

## 事業としての取り組み



### ベビーケア事業

親子がともに明るく元気に過ごせる  
理想的な育児生活を実現する

## 日本

### 事業の基本方針

市場の成熟と少子化が進むなか、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。

### 具体的な取り組み

#### 「お肌にやさしい」高品質な紙おむつの提供

市場の成熟化が進む日本では、赤ちゃんには「お肌にやさしい」高品質な紙おむつを使いたいというニーズが高まっているため、赤ちゃんのお肌に安心なハイプレミアム商品「Natural moony (ナチュラル ムーニー)」シリーズを、2016年より発売しています。赤ちゃんのお肌に触れる表面シートに日本初※1となるオーガニックコットン配合シートを採用してふわふわ感を飛躍的に高めるとともに、表面シートに「100%植物由来油剤」の浸水剤を塗布し、お肌と同じ弱酸性を実現しました。さらに、高品質志向の高まりにお応えし、2017年10月からは、肌へのやさしさはそのままに、世界初※23D設計で背中からのゆるいうんちのモレを50%低減※3したプレミアムパンツタイプ紙おむつ「Natural moonyman (ナチュラル ムーニーマン)」を新発売しました。

また、近年は、アジア地域でも品質に優れた日本のベビー用紙おむつが求められる傾向にあることから、これら地域へも展開しています。

※1 国内の主要ベビー用紙おむつの表面シートにおいて (2016年3月 ユニ・チャーム調べ)

※2 背中に縦横2つのタックを組み合わせた外向きに広がるポケットを設けた紙おむつ

※3 主要グローバルブランドにおけるベビー用パンツ型紙おむつ対象 (2015年9月ユニ・チャーム調べ)

※4 インタージェSRIデータ 2007年7月～2017年6月ベビー用紙おむつ (パンツタイプ) 市場累計販売量

#### 増加する低出生体重児への取り組み

低出生体重児 (2,500g以下) の出生率が近年増加傾向にあることから、2014年に日本の病産院向けに低出生体重児専用紙おむつ「ムーニー エアフィット」を発売しました。さらに、特にお肌がデリケートな小さな赤ちゃんにこれまで以上に安心して安全なものを使いたいというニーズの高まりから、ウエストテープの柔軟化と吸収体の股間幅を狭く改良した新商品を2018年2月に発売しました。この結果、全国の新生児集中治療室 (NICU) 施設において「柔らかさ」を追求した「ムーニー エアフィット」使用率が50%を超えるまでに上昇するなど、多くのお母様や助産師さんから高い評価を頂いています。

#### 育児中の親子のコミュニケーションの促進

品質と価格のバランスに優れた「マミーポコ」ブランドは、ディズニーキャラクターのかわいいデザインとお手頃な価格に加え、吸収力といった機能面でも評価され、10年連続売上数量No.1※4と長い間お客様よりご愛用頂いています。2017年5月には、トレーニングパンツ「トレパンマン」ブランドから、お子さまが自分自身に自信をもち、周囲と信頼関係を築く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て頂けるよう、「ムーニーちゃんとトイレトレーニング」アプリを京都大学大学院と共同で開発し、無料配信を開始しました。

※4 インタージェSRIデータ 2007年7月～2017年6月ベビー用紙おむつ (パンツタイプ) 市場累計販売量



©Disney

ムーニーちゃん  
誕生ストーリー  
[http://www.unicharm.co.jp/moony/moony\\_chan/story.html](http://www.unicharm.co.jp/moony/moony_chan/story.html)



©Disney



©Disney

## アジア

### 事業の基本方針

所得水準の上昇に伴って衛生用品の需要が高まるなか、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製品を投入し、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。

### 具体的な取り組み

#### 高品質な日本製紙おむつの提供

特に、中国における安心で高品質な日本製紙おむつを使いたいというニーズの高まりから、日本からの越境ECで「ムーニー」ブランドの販売を強化しています。また、今後のさらなる需要の増加に備え、2019年度稼働予定で九州にスマート工場の建設を進めています。



©Disney

#### 履かせやすいパンツタイプの普及拡大

育児の負担を軽減するため、海外においても履かせやすいパンツタイプの普及促進を図っています。新興国のなかでも紙おむつの普及率がまだ低いインドでは、2009年にベビー用紙おむつの本格販売を開始して以来、パンツタイプ紙おむつで普及促進を図ってきた結果、売上も継続的に伸長し、過去5年間の年平均成長率（CAGR）は56%と順調に推移しています。その他、中国やベトナムでもパンツタイプの普及促進を図っています。



©Disney

#### 「価格」と「品質」のバランスに優れたベビー用紙おむつの普及促進

アジアでは所得水準の上昇に伴ってベビー用紙おむつの需要が増加する一方、所得水準が低く、紙おむつを使いたくても使えない生活者も数多く存在することに対応し、価格と品質のバランスに優れたベビー用紙おむつの普及促進を図っています。中国では、中国製「マミーポコ」ブランドにおいて、日本の技術を搭載した商品へと改良を図るほか、インドネシアでは、吸収性やドライ性を高めた商品へリニューアルしています。



©Disney

#### お買い求め頂きやすい販売チャネルの構築

ベビー用紙おむつの普及促進を図るため、現地の有力卸業者と連携し、地域のニーズに合わせてお買い求め頂きやすい販売チャネルの構築を進めています。EC市場が大きな拡大を見せる中国では、インターネット販売での取り組みを強化しており、2017年に中国のEC大手が開催したキャンペーンにおいて、「ムーニー」ブランドが紙おむつカテゴリーランキング売上No.1に輝きました。インドネシアでは、伝統的な小売市場（トラディショナルトレード）やベビー専門店などで販路を拡大しています。タイにおいても販路の拡大に向け物流形態の変更を進めています。



## 事業としての取り組み



## フェミニンケア事業

女性の生理の不快を“快”に変える

### 日本

#### 事業の基本方針

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頂ける商品やサービスを提供する。

#### 具体的な取り組み

##### 多様化する女性のライフスタイルに合わせた新価値提案と高付加価値商品の提供

仕事やプライベートで活動的に過ごす女性が増えているなか、生理用ナプキン「ソフィ」ブランドでは、多様化、高度化する女性のニーズに応えるため、敏感肌にやさしい「ソフィ はだおmoi」シリーズや、つけていないような心地よさを実現した「ソフィ エアfitスリム」シリーズ、スタイリッシュな「センターイン」ブランドなどで、使用するシーン別、厚さ別、素材別、長さ別ときめ細かい品揃えでご自身に合った快適なナプキンで生理期間中でも安心して快適に過ごして頂ける商品を提供しています。

また、香りに対するニーズも年々高まっていることから、「ソフィ エアfitスリム」シリーズに、「ソフィ エアfitスリム Happyブーケの香り」を、「センターイン」ブランドには、「センターインコンパクト フレグランス ホワイトシャボンの香り」を新発売したほか、眠る幸せを味わえる極上のつけ心地を実現した「ソフィ 超熟睡 極上フィット340」に新感覚の心地よさを実現した世界初※1「6パックフレキシブル吸収体※2」を採用して改良しました。

※1 主要グローバルブランドにおける生理用ナプキン対象（2015年10月ユニ・チャーム調べ）

※2 ヒップフラップ部の吸収体に縦/横に伸びるフレキシブル曲げゾーンを設けたナプキン



##### 清潔意識ニーズの高まりに伴うパンティライナーの提供

近年は、消費者の清潔意識ニーズが高まり、おりものへの対処だけでなく、清潔意識でパンティライナーを使用する傾向が拡大しています。そのため、日本で初めて※3 SIAA認証の99%抗菌シート※4を搭載し、細菌の増殖を抑え、つけたての清潔感がつづく「ソフィ はだおmoi ライナー クリーンプラス」を2017年10月より新発売しました。

※3 日本で初めて、パンティライナーの категорияでSIAA認証を取得しました。  
2017年9月 抗菌製品技術協議会調べ

※4 無加工品と比較した減菌率。抗菌加工部位の表面での細菌の増殖を抑制。  
全ての細菌の増殖を抑制するものではありません。



##### 生理やからだに関する役立つ情報提供を通じて生活をサポート

生理教育、生理日予測、生理周期管理などをサポートする「ソフィ 母娘で簡単！ はじめての生理日管理」アプリの無料配信をはじめ、生理やからだに関する正しい知識を身につけて頂くことを目的に、お子さまやその保護者、学校の先生向けに開設した初潮教育サイト「ソフィはじめてからだナビ」などの情報コンテンツを通じて毎日の生活を快適に過ごして頂けるようサポートしています。



ソフィはじめてからだナビ  
<http://www.unicharm.co.jp/girls/index.html>





## アジア

### 事業の基本方針

所得水準の上昇に伴って生理用品の需要が高まるなか、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、お買い求め頂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。

### 具体的な取り組み

#### 現地のニーズに合った新たな価値の提案と高付加価値商品の提供

アジア地域においては、所得水準の向上に伴い、生理用品の需要が飛躍的に増加しています。市場規模が大きい中国においては、若年層を中心にデザインのかわいらしさと品質の高さからユニ・チャーム商品の販売が好調に推移しています。なかでもショーツ型ナプキンなど、ユニ・チャームの独自技術を活かした高付加価値提案により、多くの女性にご好評を頂いております。

#### 販売エリアの拡大とお買い求め頂きやすい販売チャネルの構築

生理用品の普及促進を図るため、現地の有力卸業者と連携し、販売エリアの拡大を進めています。中国においては、沿岸部の都市部を中心に配荷強化を進め、今後は地方農村部の内陸部への配荷強化も進めていきます。また、中国では、ベビー用紙おむつ同様、生理用品でも積極的にeコマースの強化を進めています。その他の国においても、インドネシア、インド、ベトナムなどを中心に積極的に販売エリアを拡大し、生理用品の普及拡大により衛生環境の改善と女性の生理の負担軽減に貢献しています。



初潮教育の様子

#### 「初潮教育」を通じた生理用品への理解促進と認知率の向上

アジア地域では、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低い地域が多く存在します。多くの女子生徒が生理中に授業を欠席することで学力が低下することが社会課題のひとつとなっています。そのため、生理期間中も衛生的に過ごし、自信をもって活動できるようになることを目指し、2013年からインドで女性の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」の支援を開始しました。こうした取り組みは、インドネシアやミャンマーへも拡大させており、新興国の女性の活動的な生活と社会進出を応援することは、将来的にはその国や地域の発展につながり、結果として生活必需品であるユニ・チャーム商品の需要拡大や、現地でのユニ・チャームの認知率向上にもつながると考えています。

## 事業としての取り組み



## ヘルスケア事業 高齢者の寝たきり“ゼロ”を実現する

### 日本

#### 事業の基本方針

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。

#### 具体的な取り組み

尿もれ・便もれは誰にでもあることとして抵抗感を払拭する活動を実施

加齢や出産などにより、尿もれで悩まれる方が多くいらっしゃることから、尿ケア専用品市場が拡大しており、特に近年は、従来の女性用に加え、男性用のニーズが急速に拡大しています。そのため、外出を控えることなく今まで通り自分らしく過ごして頂けるよう、“ズボンにしみない、目立たない”工夫をした男性用尿もれ専用品「ライフリー さわやかパッド」シリーズのラインアップを拡充しています。加えて、「チャームナップ」ブランドにおいても状態に合わせて吸水量を選んで頂けるよう吸水量のラインアップを拡充しています。

また、軽い尿もれと同様に、括約筋の緩みから発生する“軽い便もれ”に悩まれている方も多くいることから、“ちょいもれ便※1”に対処する「ライフリー さわやか軽い便モレパッド」を日本で初めて※2インターネットで限定発売しました。

※1 軽い便もれや、下着への便付着を「ちょいもれ便」と定義

※2 軽い便もれ用として肛門まわりをカバーする下着装着パッド国内主要メーカーにおいて  
(2017年3月ユニ・チャーム調べ)

#### 高齢者の生活機能の維持・回復や、できることを増やす

高齢者人口が急速に増加するなか、少しでも自分でできることは自分できるように心がけることは、介護者の負担を減らす意味においても重要と捉えています。日々座ることもリハビリの一環であることから、座位姿勢を取りやすい「ライフリーのび～るフィット うす型安心テープ止め」を2017年10月に発売しました。

また、外出機会の減少は歩行障害や認知機能障害の発生確率を高めるリスクがあることも明らかになっています。そのため、見た目を気にすることなく長時間安心して外出を楽しんで頂けるよう、3つの特許技術を駆使して後ろ姿がきれいな男女専用設計の「ライフリー すっきりスタイルパンツ」を2017年4月に新発売しました。

#### 閉じこもりゼロを目指して

高齢化の進行に伴う「閉じこもり」や「認知症」が社会課題となるなか、目的をもって社会と触れ合いながら歩く「ソーシャル・ウォーキング※3」の取り組みを2016年から開始しています。さらに、人とペットが良きパートナーになれる共生社会の実現を目指して「笑顔と意欲を引き出すアニマルセラピー活動」を高齢者が楽しみながら続けられるリハビリの一つとしてサポートしています。

※3 「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）



ソーシャル・ウォーキング※3の様子

## 最適な紙おむつ選びをサポート

大人用紙おむつのさらなる普及に向け、小売店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多くの小売業者と協同で実施しています。

また、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※4 マキさんを活用した「大人用おむつNAVI」をライフリーサイトにて開始し、お客様からのお問い合わせが多い大人用紙おむつの最適な選び方に24時間365日お応えが可能な環境を整備しています。

※4 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）



大人用おむつNAVI  
<http://www.unicharm.co.jp/lifree/adult/choose/navi/index.html>



## 「共生社会」の実現に貢献する人材育成と体制整備

お客様が生活されている環境を体験し現場の理解を深め仕事に活かすため、介護実習を2010年から新入社員研修で取り入れています。2017年4月からは、さらに認知症への理解を深め認知症予防と認知症ケアの両面で社会貢献を実現する人材を育成することを目的に、新入社員研修時やお客様相談センターのアドバイザーを対象に「認知症サポーター養成講座」を開催し、「共生社会」の実現に貢献する人材の育成を目指しています。加えて、拡大しつつあるアジアでの大人用排泄ケア用品需要に応えるため、ユニ・チャーム本社内にグローバルヘルスケア事業部を発足しました。

## 使用実態やニーズの変化に合わせたマスクをご提供

近年、1年を通じてマスクを使用する方が増えており、その用途も多様化しています。また、マスクの機能性としては、“長時間つけていても耳が痛くないこと”、“ムレないこと”、“息苦しくないこと”が求められていることから、こうしたニーズに合わせ、マスクの商品ラインアップを拡充しています。



## アジア

### 事業の基本方針

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。

### 具体的な取り組み

#### 現地の文化に合わせた商品の開発と普及促進

人口の多くをイスラム教徒が占めているインドネシアでは、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ー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して頂けるよう、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の他商品にもハラール認証を導入していく予定です。



#### 普及促進に向けた商品認知度の向上と配荷の拡大

主に台湾-大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナムなどの高齢化が進むことが想定されている国や地域では、日本で確立したケアモデルを普及させるべく、排泄ケア勉強会の開催や病院施設などへの配荷の拡大を進めています。





## 事業としての取り組み



## クリーン&フレッシュ事業

人・物・場が快適だと感じられる  
環境づくりを実現する

### 日本

#### 事業の基本方針

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。

#### 具体的な取り組み

##### 清潔意識の高まりに対応したウェットティッシュ・掃除用品の提供

近年、清潔意識の高まりにより、ウェットティッシュを家庭や外出時など生活シーンに合わせてお使いになる方が増えていることから、ボックス型ウェットティッシュ「シルコット ウェットティッシュ」シリーズをおしゃれなデザインで取り出しやすく、高い気密性を実現した商品へと8年ぶりに大改良※1し2017年7月から新発売しました。

また、限られた時間のなかで簡単にお掃除したいと考える方が増えているなか、ハンディワイパーの使用者の約79%が1回のお掃除ではシートを捨てず、ホコリのついたシートが不衛生と感じていることから、掃除用品「ウェーブ」ブランドにおいて、シートクリーナーで初めて※2抗菌※3EXファイバーを採用しました。

※1 2009年3月容器改良からの期間

※2 主要使い捨てハンディワイパーにおいて（2017年8月ユニ・チャーム調べ）

※3 抗菌加工部位の表面での菌の増殖のみを抑制。全ての菌を抑制するものではありません。

##### 独自の技術を活かし、お好みに合わせて選べるコットンや効果的な使い方をご提案

外出時の紫外線や冷暖房による乾燥など、屋内外で肌にダメージを与えるさまざまな要因があることから、スキンケアを効果的に行いたいという女性が多く存在します。毎日変化する女性のお肌を健やかに保ち、日々のお手入れを気軽に効果的にお手伝いしたい、そう考えて生まれた「シルコット」ブランドにおいて、2分の1の量の化粧水でも驚くほどうるおう※4「シルコット うるうるコットン スポンジ仕立て」が、2年連続※5で@cosmeベストコスメアワードベスト美容グッズにて第1位を受賞するなど、日本初の極細長繊維※6でマイクロ汚れまですっきりふきとる“ふきとり用コットン”「シルコット ふきとりコットン シルキー仕立て」などととも、ご使用者から高い満足度を頂いております。

※4 当社従来品比

※5 @cosmeベストコスメアワードベスト美容グッズ2016年、2017年

※6 パフを覆うシートが二層構造。肌に接する外側層は10μm以下の極細長繊維で、内側が粗いセルロース繊維で形成されている構造。日本における主要ブランドの化粧綿対象。（2015年10月ユニ・チャーム調べ）



ウェーブの効果的な使い方  
<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>



## 事業としての取り組み



## ペットケア事業 ペットの健康長寿を実現する

### 日本

#### 事業の基本方針

ペットにおいても高齢化が進むなか、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。

#### 具体的な取り組み

##### ペットの健康長寿と豊かな食生活に向けた提案

ペットも高齢化が進むなか、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トに分けた商品を投入しています。加えて近年は、おやつに対しても“ワンちゃんに楽しんでほしい”、“安心できるものを与えたい”というニーズが高まっています。こうしたニーズに対応し、味、食感、栄養バランスの全てにこだわった「グラン・デリ」ブランドから、森永製菓（株）と共同開発※1した“カリッ”とした食感を楽しめる犬専用おやつ「グラン・デリ ワンちゃん専用おとっと」を新発売しました。

猫用では、近年、愛猫の室内飼育が増加し、生活距離が近くなることで、よりおいしい食事を与えたいというニーズの高まりから、「銀のスプーン 三ツ星グルメ」ブランドのラインアップを充実させたほか、日本各地の素材の味わいにこだわった贅沢な食べきり液状おやつ「銀のスプーン 三ツ星グルメ おやつ」を新発売しました。

※1 ユニ・チャームと森永製菓（株）が初めてペット用に共同開発した犬専用のおやつ（2017年3月現在）



##### 人とペットがともに生活できる環境の提供

ペット用トイレタリーでは、ユニ・チャームが創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、飼い主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を創造しています。近年、愛犬を子どもや家族のような存在と考える家族化の意識が高まるなか、「デオシート」ブランドより、4件の登録特許技術で12時間※2超消臭&超吸収を実現したワンランク上のペットシート「デオシート Premium」を2017年9月に新発売するなど、ペットの排泄環境の改善につながる商品の充実に努めています。また、11月22日（ワンワンニャンニャン）のペットの日には、いつも幸せな時間を与えてくれるペットに感謝の想いを伝える「ペットにありがとう。」キャンペーンを提案するなど、ペットの一生と日々の暮らしをトータルにサポートしています。

※2 小型犬の平均尿量から算出





## 室内飼育小型犬のからだへの負担軽減

ペットの室内飼育率上昇に伴い小型犬化が進み、愛犬の足腰が衰えることに対する飼い主様の不安が高まるなか、ペットのからだへの負担を軽減するベッド「からだ想いうろほ 足腰・関節にやさしいベッド」を新発売しました。犬の睡眠時間は人の約1.7倍と長く、犬の生活にとって睡眠環境は非常に大切なため、ペットの健康長寿に向け、毎日の健康ケアでずっと元気でいてもらえる商品の開発に努めています。



## 介護が必要な愛犬と飼い主双方の負担を軽減

人間と同じようにペットの高齢化が進むなか、加齢とともに足腰が衰え、介護が必要になる愛犬が1日でも長く飼い主様と幸せに暮らせるよう、日本初となるペット用介護ケアシステム※3「ユニ・チャーム ペットPro」シリーズを獣医師さんやペットの介護を経験された方にお話を伺いながら動物病院向けに発売しました。人間用の紙おむつやペットシートで培った経験と技術を活かし、介護を受ける愛犬と飼い主双方の負担を軽減しながら、介護現場に多く存在する課題の解決に努めています。

※3 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・チャーム調べ）



## アメリカ

### 事業の基本方針

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。

### 具体的な取り組み

#### 日本の技術を搭載した高付加価値商品の展開

米国では、ユニ・チャームが創業以来培ってきた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2011年に買収したThe Hartz Mountain Corporation社のブランド力、マーケティングノウハウ及び販売力を融合させることにより、人とペットの暮らしを健康面と衛生面から支える商品を提供しています。主力商品であるノミ・ダニ駆除剤や日本の技術を搭載した犬用シートや猫用ウェットタイプ副食などの高付加価値商品は、多くの飼い主様からご評価頂いています。

#### お買い求め頂きやすい販売チャネルの構築

米国においては、販売チャネルが急速に変化しており、近年台頭が著しいインターネット販売やペット専門店への取り組みを強化しています。消費者のニーズに合った販売チャネルを構築することで、人とペットの暮らしを健康面と衛生面から支えています。





## 役員一覧 (2018年3月28日現在)

### 取締役



**高原 慶一郎**  
取締役 ファウンダー



**高原 豪久**  
代表取締役 社長執行役員



**二神 軍平**  
取締役 副社長執行役員  
The Hartz Mountain Corporation  
チェアマン



**石川 英二**  
取締役 副社長執行役員  
チーフクオリティオフィサー兼  
グローバル開発本部長兼  
ユニ・チャームプロダクツ  
株式会社代表取締役 社長執行役員



**森 信次**  
取締役 副社長執行役員  
ジャパン営業統括本部長



**中野 健之亮**  
取締役 専務執行役員  
ジャパンプロケア営業統括本部長



**高井 正勝**  
取締役 常務執行役員  
ペットケア生産本部長



**宮林 吉広**  
取締役 常務執行役員  
尤妮佳（中国）投資有限公司  
董事長総経理兼尤妮佳生活用品  
（中国）有限公司董事長総経理兼  
UniCharm (Philippines) Corp.  
プレジデント



### 藤本 公亮

取締役 監査等委員  
(社外取締役)

#### 選任理由

金融機関における豊富な経験と幅広い見識を有しています。

#### 主な活動状況

取締役会18回開催中全て、監査等委員会17回開催中全てに出席し、議案審議等に必要な発言を適宜行っております。



### 御立 尚資

取締役 監査等委員  
(社外取締役)

#### 選任理由

企業経営戦略における豊富な経験と幅広い見識を有しています。

#### 主な活動状況

当事業年度の在任期間中に開催された取締役会14回開催中全て、監査等委員会12回開催中全てに出席し、豊富な経験から適宜質問、助言を行っております。

役員の略歴はこちら



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



### 浅田 茂

取締役 監査等委員

#### 選任理由

経理財務分野における豊富な経験と幅広い見識を有しています。

## 執行役員

社長執行役員

副社長執行役員

副社長執行役員

副社長執行役員

専務執行役員

常務執行役員

常務執行役員

常務執行役員

常務執行役員

常務執行役員

常務執行役員

常務執行役員

高原 豪久

二神 軍平

石川 英二

森 信次

中野 健之亮

高井 正勝

宮林 吉広

児玉 博充

高久 堅二

木村 幸広

岩田 淳

元井 誠一

執行役員

執行役員待遇

執行役員

執行役員待遇

執行役員待遇

執行役員

執行役員

執行役員待遇

執行役員待遇

執行役員待遇

執行役員待遇

知名 俊郎

彦坂 年勅

中井 忠

高橋 正明

関 忍

志手 哲也

台代 雅之

鶴飼 哲男

木内 悟

馬頭 高広

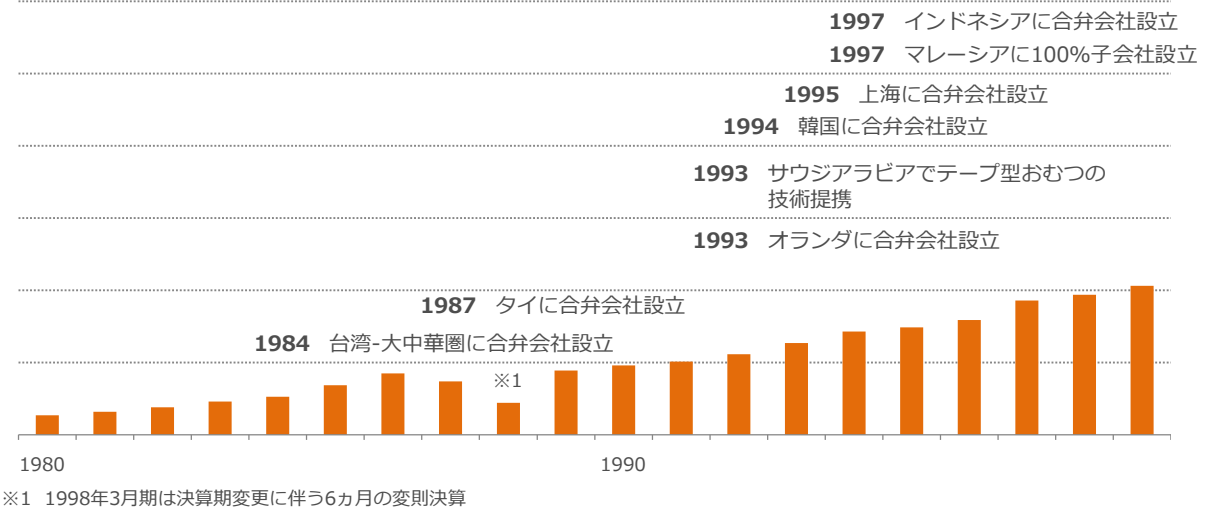
城戸 勉

# ユニ・チャームの歴史

## アジアを中心とした海外展開で成長してきたユニ・チャーム

1980年代以降は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するまでになりました。先進国における高齢化問題や新興国における衛生問題など、ユニ・チャームが貢献できる分野はますます広がっています。

### 売上高の推移



## 経営トピックス

- 1974 ユニ・チャーム(株)設立
- 1985 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
- 1976 東京証券取引所市場第二部に上場
- 1986 ペットケア事業に参入
- 1994 研究開発拠点「テクニカルセンター」竣工
- 1996 台湾-大中華圏の工場でISO9002認証取得
- 1997 ISO14001認証取得開始

## 商品

- 1963 生理用ナプキン製造販売開始
- 1976 薄型ナプキン「チャームナップミニ」発売
- 1980 「チャームソフトタンポン」発売
- 1981 ベビー用紙おむつ「ムーニー」発売
- 1982 立体裁断ナプキン「ソフィ」発売
- 1983 ベビー用紙おむつ「マミーポコ」発売
- 1987 大人用紙おむつ「ライフリー」発売
- 1988 尿とりパッド「ライフリー尿とりパッド」発売
- 1990 トレーニングパンツ「トレパンマン」発売
- 1991 おねしょパンツ「オヤスミマン」発売
- 1992 はかせるおむつ「ムーニーマン」発売
- 1993 ディズニーキャラクターのおむつ「マミーポコ」発売





歴史の詳細はこちら



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

2014 ブラジルで生産・販売を開始

2013 ミャンマーの衛生用品製造・販売会社を買収

2011 ベトナムの衛生用品製造・販売会社を買収

2011 アメリカのペット用品製造・販売会社を買収

2011 中国に投資性会社を設立 (億円)

8,000

2010 エジプトに連結子会社設立

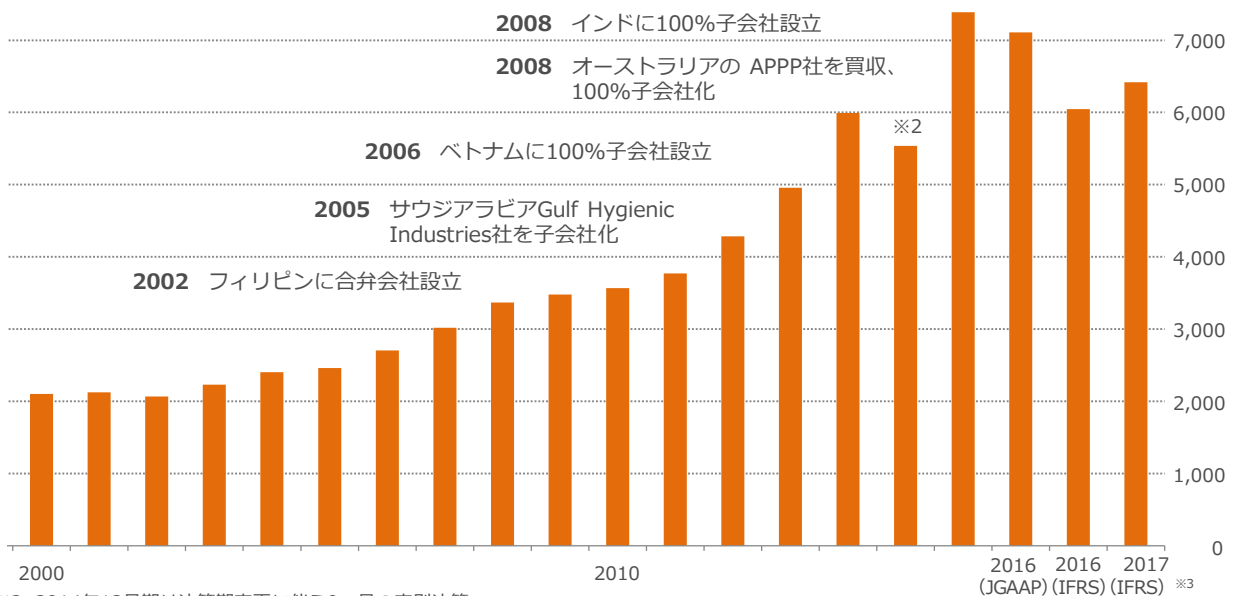
2008 インドに100%子会社設立

2008 オーストラリアの APPP社を買収、100%子会社化

2006 ベトナムに100%子会社設立

2005 サウジアラビアGulf Hygienic Industries社を子会社化

2002 フィリピンに合併会社設立



※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

2000 排泄ケア研究所設立

2006 国連「グローバル・コンパクト」に参加表明

2001 代表取締役会長に高原慶一郎が就任  
 代表取締役社長に高原豪久が就任

2009 ユニ・チャーム ヒューマンケア (株) 設立  
 ユニ・チャーム ヒューマンケア (株) が尿吸引  
 ロボ「ヒューマニー」発売

2005 ユニ・チャーム ペットケア (株) 東京証券取引所市場  
 第一部に指定

2010 ユニ・チャーム ペットケア (株) を合併

2012 国連開発計画が主導する「ビジネス行動  
 要請 (BC t A)」への参画承認

1995 大人用パンツおむつ  
 「ライフリー リハビリ用パンツ」  
 発売



1999 軽失禁専用パット「ライフリー  
 さわやかパッド」発売

2001 ハイハイ用パンツ型おむつ  
 「ムーニーマンハイハイ用」発売  
 「ペット用紙おむつ」発売

2004 水遊び用パンツ「ムーニーマン  
 水あそびパンツ」発売

2007 かゆみの起きやすい敏感肌に  
 やさしい生理用ナプキン「ソフィ  
 はだおもち」発売

2010 ベビー用紙おむつ「ムーニー  
 マン パンツ 下着仕立て」発売  
 大人用紙パンツ「ライフリー  
 超うす型下着感覚パンツ」発売

1997 尿ケア専用ライナー「チャーム  
 ナップ さわやかライナー」発売



2013 世界初 赤ちゃんの  
 丸い骨格に合わせた  
 ベビー用紙おむつ  
 「ムーニー  
 エアフィット」発売



2014 男性用尿もれ専用品  
 「ライフリー さわやかパッド  
 男性用」発売

犬用排泄ケア商品「マナーウェア」発売

2016 オーガニックコットン配合表面シート  
 採用のプレミアム紙おむつ  
 「ナチュラル ムーニー」発売

2017 最高品質のプレミアムベビー用パンツ型  
 紙おむつ「Natural moonyman  
 (ナチュラル ムーニーマン)」発売

# 10年間の主要財務・非財務データ

	2009/3 (日本基準)	2010/3 (日本基準)	2011/3 (日本基準)	2012/3 (日本基準)
<b>会計年度：</b>				
売上高 (IFRS)	347,849	356,825	376,947	428,391
海外売上高構成比 (IFRS)	37.1%	38.5%	42.4%	46.9%
売上原価	206,209	193,012	203,394	233,936
販売費及び一般管理費	106,756	118,747	126,991	142,554
営業利益/コア営業利益 <sup>※5</sup> (IFRS)	34,883	45,066	46,561	51,900
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益 (IFRS)	17,127	24,463	33,560	26,981
基本的1株当たり当期利益 <sup>※1</sup> (円)	29.81	42.85	59.37	48.32
1株当たり年間配当金 <sup>※1</sup> (円)	6.00	7.67	9.33	10.67
連結配当性向	20.1%	18.1%	31.4%	22.1%
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,978	55,032	-17,239	59,570
投資活動によるキャッシュ・フロー	-44,316	-22,239	-69,527	-58,861
フリー・キャッシュ・フロー	-22,338	32,793	-86,766	709
設備投資額	14,573	24,750	82,655	69,498
減価償却費 <sup>※3</sup>	17,101	16,393	14,620	13,257
のれん償却費	N/A	N/A	2,760	3,899
研究開発費	4,459	4,558	4,953	4,733
<b>会計年度末：</b>				
総資産	278,313	307,773	444,015	472,497
有形固定資産	84,247	95,356	98,389	116,821
長期借入金 (1年以内返済分を除く)	1,206	943	47,354	35,219
純資産/資本合計 (IFRS)	185,590	207,413	219,632	243,207
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率 (IFRS)	60.2%	59.7%	45.5%	45.1%
従業員数	6,904	7,108	7,317	10,287
(うち海外従業員数)	3,875	4,055	4,297	7,260
<b>経営指標：</b>				
営業利益率/コア営業利益率 (IFRS)	10.0%	12.6%	12.4%	12.1%
当期純利益率/親会社の所有者に帰属する当期利益率 (IFRS)	4.9%	6.9%	8.9%	6.3%
売上総利益率	40.7%	45.9%	46.0%	45.4%
売上高販管費率	30.7%	33.3%	33.7%	33.3%
ROE：自己資本当期純利益率 / 親会社所有者帰属持分当期利益率 (IFRS)	10.4%	13.9%	17.4%	13.0%
ROA：総資産経常利益率 / 資産合計税引前当期利益率 (IFRS)	11.4%	15.6%	11.5%	10.6%
<b>株価：</b>				
高値 <sup>※1</sup> (円)	959	1,024	1,148	1,473
安値 <sup>※1</sup> (円)	638	639	897	997
<b>非財務関連指標：</b>				
CO <sub>2</sub> 排出量削減 <sup>※6</sup>	11.8	11.3	11.4	11
主要3拠点廃棄物総排出量	-13.6%	-11.9%	-11.9%	-15.3%
主要3拠点リサイクル率	99.0%	98.9%	99.2%	99.2%
環境配慮型商品比率	36%	59%	55%	55%

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、および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カ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おります。

※4 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。

※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おります。

※6 エネルギー使用量 (G) /売上高 (百万円) 原単位

(百万円)						
2013/3 (日本基準)	2014/3 (日本基準)	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
495,771	599,455	553,661	738,707	710,965	604,653	641,647
52.6%	57.7%	64.4%	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%
268,743	331,807	308,421	406,521	376,510	376,842	393,101
167,539	200,407	183,892	252,250	256,178	148,695	161,707
59,488	67,240	61,347	79,934	78,277	79,116	86,838
43,121	38,216	32,731	40,511	44,134	46,971	52,772
77.92	64.1	54.33	67.55	74.29	79.06	89.85
11.33	12.67	12.73	14.80	16.00	16.00	20.00
14.5%	19.8%	23.4%	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%
68,758	95,659	68,892	85,009	103,604	103,604	98,086
-53,304	-58,220	-36,741	-68,166	-42,612	-42,612	-38,778
15,454	37,439	32,151	16,843	60,992	60,992	59,308
52,340	51,908	41,756	47,993	39,436	39,437	33,397
16,814	22,101	20,393	27,343	26,750	27,598	29,345
4,239	9,203	3,769	4,640	4,519	-	-
5,098	5,265	4,248	5,993	6,070	6,071	6,554
535,055	620,419	699,108	702,601	711,541	668,592	736,644
163,129	204,417	240,082	247,808	244,325	236,629	228,521
23,000	21,000	5,420	10,757	12,084	61,190	59,623
329,201	432,152	492,844	451,091	449,974	414,387	453,029
54.2%	60.3%	60.0%	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%
10,855	12,795	13,901	15,500	15,843	15,843	15,757
7,846	9,801	10,907	12,526	12,842	12,842	12,648
12.0%	11.2%	11.1%	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%
8.7%	6.4%	5.9%	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%
45.8%	44.6%	44.3%	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%
33.8%	33.4%	33.2%	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%
17.2%	11.5%	8.2%	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%
12.9%	11.8%	9.9%	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%
1,877	2,230	3,010	3,398	2,668	2,668	3,078
1,345	1,683	2,359	2,045	2,001	2,001	2,436.50
10.8	11	10.5	10.3	9.5	9.5	9.4
-11.4%	-8.9%	-13.3%	-3.5%	-22.1%	-22.1%	-9.7%
99.1%	99.4%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%
56%	62%	67%	72%	78%	78%	80%

# 連結財政状態計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2016年12月31日)	当連結会計年度 (2017年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	138,043	169,903
売上債権及びその他の債権	90,637	98,821
棚卸資産	57,403	60,529
その他の金融資産	38,938	59,119
その他の流動資産	14,615	18,805
流動資産合計	339,637	407,176
非流動資産		
有形固定資産	236,629	228,521
無形資産	48,595	46,563
繰延税金資産	8,955	9,451
持分法で会計処理されている投資	705	733
その他の金融資産	25,388	33,631
その他の非流動資産	8,684	10,568
非流動資産合計	328,955	329,467
資産合計	668,592	736,644

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 (2016年12月31日)	当連結会計年度 (2017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	129,206	138,480
社債及び借入金	6,753	6,189
未払法人所得税	9,337	11,070
その他の金融負債	65	239
その他の流動負債	31,600	38,001
流動負債合計	176,962	193,979
非流動負債		
社債及び借入金	61,190	58,000
繰延税金負債	2,873	18,227
退職給付に係る負債	7,649	8,225
その他の金融負債	2,391	2,111
その他の非流動負債	3,141	3,073
非流動負債合計	77,243	89,636
負債合計	254,205	283,615
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	-	421
利益剰余金	391,800	434,298
自己株式	△53,652	△67,652
その他の資本の構成要素	△2,042	4,509
親会社の所有者に帰属する持分合計	352,098	387,567
非支配持分	62,289	65,461
資本合計	414,387	453,029
負債及び資本合計	668,592	736,644



# 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日)
売上高	604,653	641,647
売上原価	△376,842	△393,101
売上総利益	227,811	248,546
販売費及び一般管理費	△148,695	△161,707
その他の収益	1,832	2,163
その他の費用	△4,242	△2,662
金融収益	8,565	8,750
金融費用	△9,436	△2,163
税引前当期利益	75,835	92,926
法人所得税費用	△24,577	△35,355
当期利益	51,259	57,571
当期利益の帰属		
親会社の所有者	46,971	52,772
非支配持分	4,288	4,800
当期利益	51,259	57,571
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)	79.06	89.85
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	76.63	87.06

# 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日)
当期利益	51,259	57,571
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		
退職給付に係る負債 (資産) の純額に係る再測定	△2,975	△281
小計	△2,975	△281
純損益に組み替えられる可能性のある項目		
売却可能金融資産の公正価値変動	△3,974	1,376
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値変動	25	△53
在外営業活動体の為替換算差額	△17,871	6,337
小計	△21,820	7,659
その他の包括利益 (税引後) 合計額	△24,795	7,378
当期包括利益合計額	26,463	64,949
当期包括利益合計額の帰属		
親会社の所有者	25,604	58,849
非支配持分	859	6,101
当期包括利益合計額	26,463	64,949

# 連結持分変動計算書

前連結会計年度（自 2016年1月1日 至 2016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		
2016年1月1日残高	15,993	-	358,875	△41,101	15,947	349,714	63,604	413,317
当期利益	-	-	46,971	-	-	46,971	4,288	51,259
その他の包括利益	-	-	-	-	△21,367	△21,367	△3,429	△24,795
当期包括利益合計額	-	-	46,971	-	△21,367	25,604	859	26,463
自己株式の取得	-	-	-	△14,000	-	△14,000	-	△14,000
自己株式の処分	-	△351	-	1,449	△148	950	-	950
配当金	-	-	△9,175	-	-	△9,175	△2,610	△11,785
連結範囲の変動	-	-	△347	-	-	△347	-	△347
非支配持分との資本取引	-	△1,222	-	-	-	△1,222	436	△786
株式報酬取引	-	-	-	-	575	575	-	575
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	△2,950	-	2,950	-	-	-
利益剰余金から資本剰余金への振替	-	1,574	△1,574	-	-	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	-	△14,046	△12,551	3,378	△23,220	△2,174	△25,394
2016年12月31日残高	15,993	-	391,800	△53,652	△2,042	352,098	62,289	414,387

当連結会計年度（自 2017年1月1日 至 2017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		
2017年1月1日残高	15,993	-	391,800	△53,652	△2,042	352,098	62,289	414,387
当期利益	-	-	52,772	-	-	52,772	4,800	57,571
その他の包括利益	-	-	-	-	6,077	6,077	1,301	7,378
当期包括利益合計額	-	-	52,772	-	6,077	58,849	6,101	64,949
自己株式の取得	-	-	-	△14,000	-	△14,000	-	△14,000
配当金	-	-	△9,998	-	-	△9,998	△2,715	△12,714
連結範囲の変動	-	-	△34	-	-	△34	-	△34
非支配持分との資本取引	-	421	-	-	-	421	△213	208
株式報酬取引	-	-	-	-	233	233	-	233
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	-	-	△241	-	241	-	-	-
所有者との取引額等合計	-	421	△10,274	△14,000	474	△23,379	△2,928	△26,308
2017年12月31日残高	15,993	421	434,298	△67,652	4,509	387,567	65,461	453,029

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)	当連結会計年度 (自 2017年 1月 1日 至 2017年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前当期利益	75,835	92,926
減価償却費及び償却費	27,598	29,345
減損損失	1,355	886
受取利息及び受取配当金	△2,383	△2,869
支払利息	853	928
為替差損益 (△は益)	5,833	△547
固定資産除売却損益 (△は益)	1,010	898
売却可能金融資産売却損益 (△は益)	△5,066	△4,937
売上債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	2,188	△7,583
棚卸資産の増減額 (△は増加)	3,210	△5,241
仕入債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	2,598	8,388
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	6,903	6,826
その他	△1,894	△3,023
小計	118,039	115,999
利息及び配当金の受取額	2,275	2,721
利息の支払額	△571	△708
法人所得税等の還付額	659	8
法人所得税等の支払額	△16,798	△19,934
営業活動によるキャッシュ・フロー	103,604	98,086
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△17,218	△65,952
定期預金の払戻による収入	13,603	46,937
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△37,862	△32,598
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	216	64
売却可能金融資産の取得による支出	△6,500	△17
売却可能金融資産の売却による収入	5,146	11,363
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	1,424
その他	2	1
投資活動によるキャッシュ・フロー	△42,612	△38,778
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	2,527	△3,334
長期借入れによる収入	4,813	-
長期借入金の返済による支出	△3,163	△602
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△989	-
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	-	100
自己株式の取得による支出	△14,000	△14,000
親会社への所有者への配当金支払額	△9,173	△9,986
非支配持分への配当金支払額	△2,610	△2,715
非支配持分からの払込みによる収入	232	-
ストック・オプションの行使による収入	950	-
その他	△127	△45
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,540	△30,582
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,375	3,135
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	36,076	31,860
現金及び現金同等物の期首残高	101,966	138,043
現金及び現金同等物の期末残高	138,043	169,903