

統合レポート2017  
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
ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー .....	4
財務・非財務ハイライト .....	12
世界の変化とユニ・チャーム .....	16
戦略と進捗 ～五大戦略～	
1. 重点国・地域への集中 .....	17
2. ものづくりから価値づくりへ .....	30
3. パーソナルケア事業 “ユニ・チャーム流勝ちパターン” を徹底・進化 .....	35
4. ペットケア事業 日米中台で“際立つ差別化” .....	36
5. 全法人LMU (Local Management Unit) 化と 共振人材の育成 .....	38
経営体制・ガバナンス .....	40
役員一覧 .....	44
ユニ・チャームの歴史 .....	46
10年間の主要財務・非財務データ .....	48
連結財務諸表 .....	50

### 編集方針

ユニ・チャームは、世界中のすべての人々の清潔で衛生的な生活に貢献しながら、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、従来のアニュアル レポートにおける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2017」では、経営戦略、事業活動、業績、CSR活動ならびに経営管理体制に関する情報のうち、特に重要な情報を選択し、分かりやすく開示しています。さらに、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分かりやすく示した「ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー」を全面リニューアルしました。

対象範囲：ユニ・チャームおよ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。



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「ぼくらのゆめ」

#### まつだりさ

福島県在住、8歳。本作品は、足で色をつけた紙を手でちぎってはり、台紙にコラージュした上から、黄色や赤色を重ねて描かれています。いま、歩いている時間の先に「ぼくらのゆめ」がある。わたしがつくるいまが、未来に色をつけてゆくよ。いまを楽しみながら、前向きな気持ちで作り上げた作品です。

## 社長メッセージ

# 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。

### 経常利益、当期純利益ともに過去最高を更新

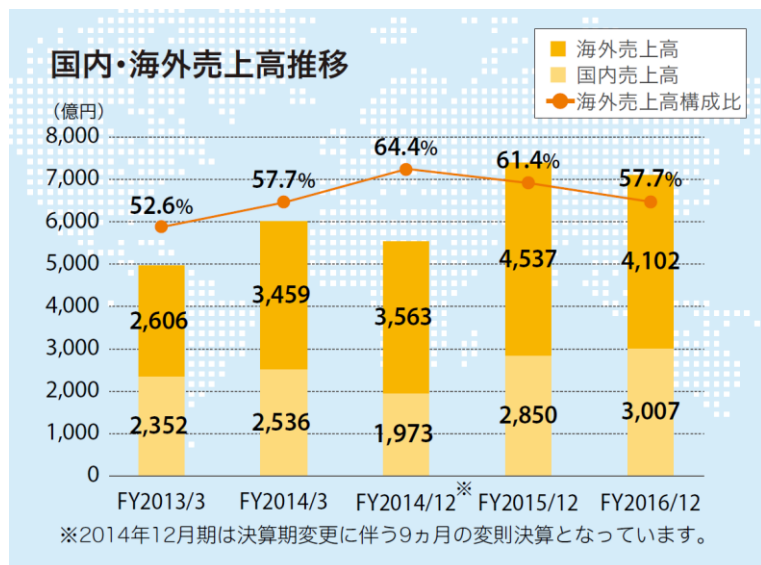
2016年12月期の連結業績は円高をはじめ新興国通貨の為替変動の影響や、中国での販路などの構造改革費用の増加、市場開拓のための先行的投資を実施した結果、売上高が277億円減の7,109億円、営業利益が16億円減の782億円となりました。一方、経常利益は718億円、親会社株主に帰属する当期純利益は441億円と、ともに過去最高を更新しました。

引き続き、より一層の企業変革の推進とすべての事業において常に新しい価値を創造し、社会的責任を果たすことで業績の向上に努めてまいります。

なお、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指して、当社グループの連結財務諸表および連結計算書類について、従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準（IFRS）の任意適用を2017年12月期第1四半期から予定しております。



代表取締役 社長執行役員  
高原 豪久

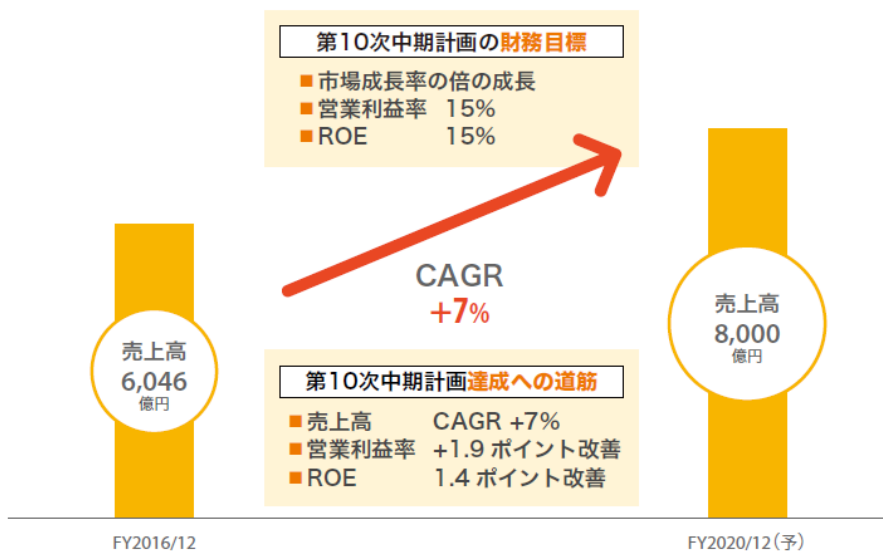


## Mutation（突然変異）で際立つ差別化を実現

生活必需品であるユニ・チャーム商品の需要が世界中で増加する一方で、ミレニアル世代といった新たな価値観をもち今後の消費の中心を担う世代の台頭、情報技術の進化など、事業環境は激変しています。

そのため、ユニ・チャームは2030年のあるべき姿を策定し、その実現に向けた行動計画として、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、①バリューチェーン領域、②技術領域、③顧客経験価値領域の3つの領域のすべてで“際立つ差別化”を実現するための“Mutation”（突然変異）を起こすことを目指しております。

### 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



特に重要なのは③顧客経験価値領域における“Mutation”です。これは、お客様のこれまでの経験価値の概念をより高いレベルへ進化させることを目指しています。ユニ・チャームの商品を使用していただくことで生きる喜びや楽しさを感じていただけるような“Mutation”を継続的に起こすことによって、当社の商品ブランドをより強固なものへと鍛え上げ、最も信頼できる大好きなブランドとしてあり続けることを目指しております。

## 「共生社会」の実現を目指して

2020年に日本の総人口の約30%が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。お互いに負担を感じながら支え合うのではなく、「その人らしさ／自分らしさ」を尊重し合い、皆が自然に暮らせるコミュニティを作ることが大切だと思います。

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。1988年には「ライフリー 尿とりパッド」を発売し、コスト削減とおむつ換えの介護負担を減らす排泄ケアを提案。

1995年には「ライフリー リハビリパンツ」を発売し、「寝たきりゼロ」を目指して新たな自立を促す排泄ケアを提唱してまいりました。現在は健康寿命延伸の実現に向けて自立排泄をサポートする「ライフリー うす型 軽快パンツ」や、外出意欲を高め社会参加を促す尿ケア専用品の普及・啓発に取り組んでいます。2016年は新たな取り組みとして、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、高齢者の健康・長寿の実現を目指しています。

また、ペット社会においても高齢化は着実に進んでいます。ペットとの共生は私たちの心と体の健康維持・増進に効果をもたらすほか、生活のなかに大きな喜びをもたらし、高齢者の健康・長寿に効果があることが分かっています。1986年にペットケア事業に参入した当社は、ペットと家族と一緒に笑顔溢れる幸せな生活を送れる社会を実現していくことを目指し、2001年にはペット用紙おむつを発売しました。さらに衛生的な室内飼育を可能とするシステムトイレ「デオトイレ」や外出先での不安を解消するペット用紙おむつ「マナーウェア」などを提案し、ペットと人の共生社会の実現に取り組んでいます。

※ 「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。）

## 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1つと考え、収益力向上のため企業体質の強化および成長に向けた積極的な事業投資を行いながら、安定的かつ継続的な還元方針を堅持しています。当期の期末配当金につきましては、当初予定しておりましたとおり1株につき8円とさせていただきます。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18円と2円増配させていただきます。

当社は、事業を通じてお客様に貢献するのみならず、私たちを支えてくださる株主、お取引先、社員、社会などすべ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、よろしくごお願い申し上げます。

2017年3月

代表取締役 社長執行役員

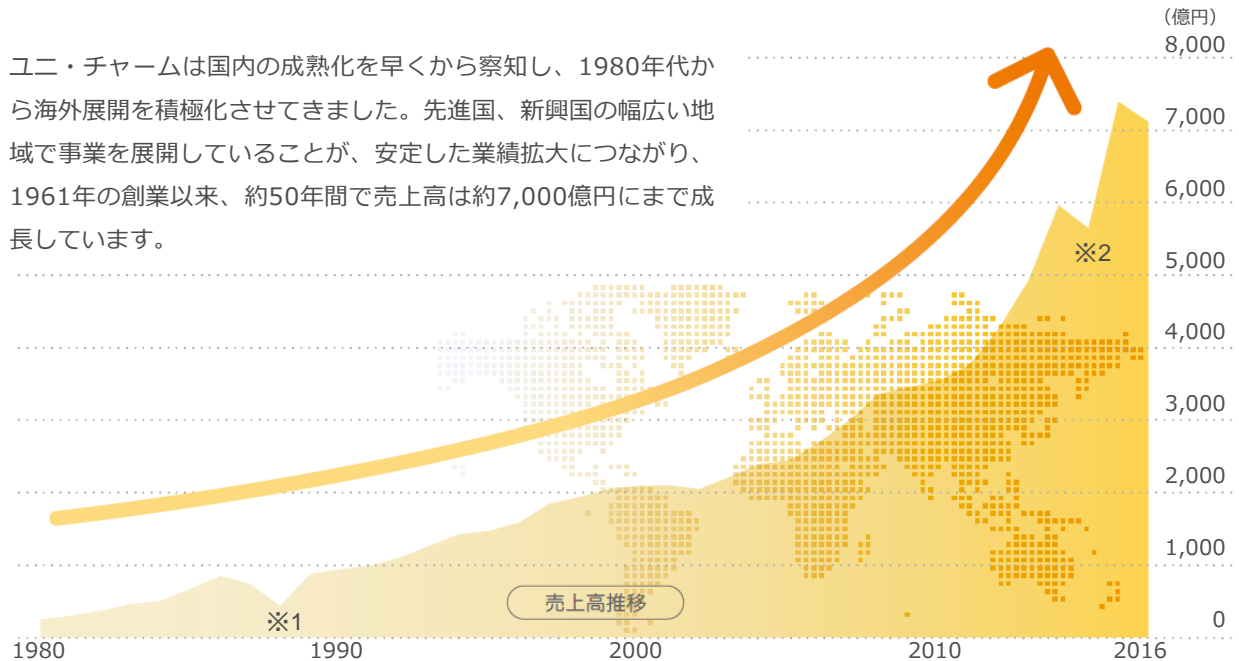
高原 豪久



## ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー

### 創業から約50年間、持続的に成長

ユニ・チャームは国内の成熟化を早くから察知し、1980年代から海外展開を積極化させてきました。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、約50年間で売上高は約7,000億円にまで成長しています。



※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

### 成長著しいアジア地域でトップシェア

各カテゴリで高いシェアを獲得

(2016年ユニ・チャーム調べ)



ユニ・チャームは、成長著しいアジア地域を重点市場と位置付け、ベビー用紙おむつ、生理用品、大人用排泄ケア用品において、主要参入国でトップシェアを獲得しています。アジア地域で高い成長を続けていることが、ユニ・チャームの成長の原動力となっています。

ユニ・チャームは、不織布・吸収体の加工・成形技術に経営資源を集中しています。これにより、専門メーカーならではの高付加価値商品を市場に先駆けて提供し、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。

## 世界の約80の国と地域で事業を展開

ユニ・チャームが提供する生理用品、ベビー用紙おむつ、大人用紙おむつ、ペットケア用品は、すべて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。

新興国では、所得水準の高まりに伴い、ベビー用紙おむつ、生理用品の需要が各地域で顕在化しています。

先進国においては、高齢化の進展に伴い、ペットケア用品に加え、大人用紙おむつの需要が本格化しており、さらに今後はアジアなどでも需要が徐々に顕在化する見通しです。

また、先進国、新興国を問わず品質の良い商品を求める傾向にあり、より高品質な商品の需要が高まっています。

## 品質に磨きをかけ社会の課題を解決

# 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」については、まだまだ緒に就いたばかりです。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けるレベルにまで高めていかなければならないと考えています。

人々のライフスタイルを大きく変えるような商品を提供することによって、「最も信頼できるブランド」として、さらなる成長を目指しています。

## 女性、赤ちゃんの「不快」を「快」に

女性のために

1960~70

1980

1990

2000~

赤ちゃんのために

ユニ・チャームが提供する価値 (アウトカム)

- 女性の自立・社会進出
- 貧困の解消
- 地域の経済発展

ユニ・チャームは創業以来、「女性の不快を快適に」を常に追求し、女性の社会進出を支援してきました。1960年代から祖業である生理用品の製造販売を開始し、吸収力を各段に高めたことで、女性が生理の日でも気軽に外出できるようになりました。さらに、1980年代にはベビー用紙おむつの製造販売も開始し、育児の負担の大幅な軽減に貢献してきました。

現在、この取り組みを海外にまで広げ、アジアを中心とする新興国で女性の社会進出を支援しています。中東や北アフリカ、一部のアジアには、文化的な背景から、女性の就学・就労の機会が大きく限られている地域があります。女性が自立し、社会で活躍していくことは、貧困の解消や地域の経済発展にも欠かせません。ユニ・チャームらしさを活かした貢献で、女性たちがますます輝き、活躍の場を広げていく一助となることを目指しています。

## 「健康長寿社会」と「共生社会」の実現

高齢者のために

1980

1990

2000~

ペットのために

ユニ・チャームが提供する価値 (アウトカム)

- 高齢者の外出促進、自立排泄支援、離床促進、夜間良眠
- ペットの健康促進・衛生環境維持

ユニ・チャームは、人とペットがいつでもどこでも一緒にいられるような「共生社会」の実現に向けて取り組んでいます。

国内における高齢化の進展が予測され始めた1980年代以降、ユニ・チャームはヘルスケア事業に参入し、1987年から大人用紙おむつの製造販売を開始し、高齢者を寝たきりにさせない「健康長寿社会」の実現に向けた商品を提供してきました。さらに、1986年にはペットケア事業も開始し、人とペットが健康面でも衛生面でも快適に過ごしてほしいという思いから健康に配慮したペットフードや、ペット用紙おむつなどの商品を提供してきました。

近年、人とペットの高齢化が進むなか、適切な排泄ケアを通じて人とペットがいつでもどこでも一緒にいられるような「共生社会」の実現を目指しています。



## 勝ちパターンの進化

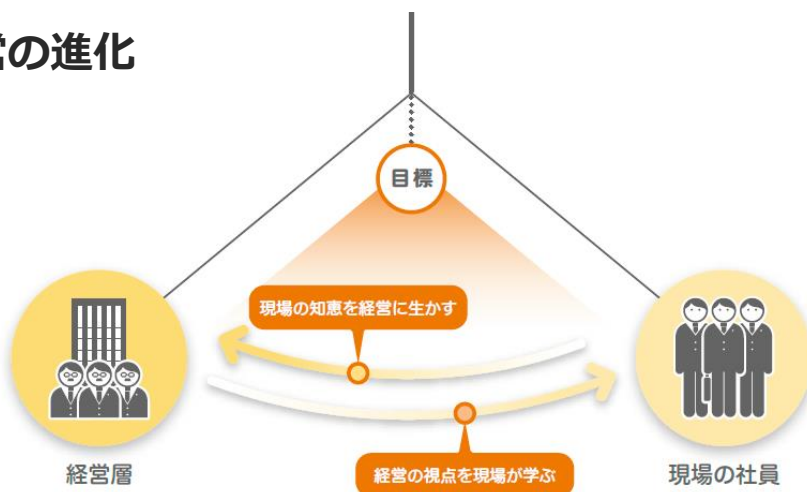


ユニ・チャームは、国内で確立した「勝ちパターン」を海外の現地の状況に合わせて上手く移植してきました。しかしながら、環境変化が激しいなか、それに合わせて勝ちパターンの中身を質的に再構築しなければなりません。

世界的に価値観が多様化するなか、その国や地域で求められる商品は異なります。そのため、「その地に合った商品とは何か？」が重要となります。また、ミレニアル世代と言われる新たな購買行動をとる消費者が増えるなか、SNSなどを活用したデジタルマーケティングも欠かせません。

情報技術の進化とグローバル化が進んだ今、情報、技術、生産、物流などあらゆる経営資源が誰でも手に届くようになりました。こうしたなかで勝ち残るためには、よりスピードを意識する必要があります。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」を修正しながら、海外の各地域に移植させていきます。

## 共振の経営の進化



ユニ・チャームでは、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て行動する。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」が成長の原動力となっています。環境変化の激しいなかでは、よりスピードを意識し、「共振の経営」も進化させることが必要です。

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、戦略の再構築を短期サイクルでくり返す組織としての「俊敏性」が重要であり「共振の経営」で組織能力を磨き続けなければならないと考えています。また、企業規模が拡大し、海外の従業員も増えるなか、ユニ・チャームの理念や「共振の経営」を徹底した「共振人材」の育成も進めています。

## 「共生社会」の実現に向けたMutation（突然変異）



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。こうしたなかで持続的に成長するためには、環境変化を受け入れ、これまでとは劇的に異なる変化、つまり“Mutation”（突然変異）に挑戦しなければならないと考えています。

ユニ・チャームは生活者が生きる喜びや楽しさを感じていただけるような“Mutation”を商品・サービスの提供を通じて継続的に起こすことによって赤ちゃんからお年寄り、ペットまであらゆる世代が快適に自分らしく暮らせる「共生社会」の実現を目指しています。

これからも引き続き世界中の全ての人々が自立と相互援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。

## 世界の課題

# 女性と赤ちゃんの不快

## 女性の社会進出を後押しし市場を創造する

現在、女性の社会進出支援の取り組みを海外にまで広げています。その一環として、新興国において、現地の所得水準に合わせた生理用品やベビー用紙おむつを販売することに加え、自社工場や事業所で女性を積極的に雇用したり、生理のメカニズムや生理用品に対する正しい知識の啓発を行っています。

女性の社会進出が促進し、所得水準が向上することにより、将来的にユニ・チャーム商品の需要拡大や、ユニ・チャームのブランド価値向上につながることを目指しています。



## 世界の課題

# 人とペットの高齢化

## 人とペットの健康寿命の延伸を総合的にサポート

世界的に高齢化が進展するなか、人々が人生を楽しみながら長く豊かに暮らしていくためには健康寿命の延伸が欠かせません。ユニ・チャームは、一人ひとりの“生活者”の心と体の健康をサポートする企業として、排泄ケアの側面から健康寿命を支えてきましたが、新たに、高齢化の進行に伴う「閉じこもり」や「認知症」といった社会課題の改善に寄与するため、目的を持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※」の取り組みを開始しました。

また、ペット社会においても高齢化が進んでいることから、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「健康寿命の延伸」の実現に向け、衛生用品からペットフードまで、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取り組んでいます。



ユニ・チャームが  
創造したい「共生社会」

※ 「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。）

世界の課題

環境への負荷

環境配慮型商品の比率を高め、  
事業活動全般で環境負荷の低減に取り組む

ユニ・チャームの商品は衛生的な生活に欠かせないものですが、使い捨て商品として廃棄物を発生させるなど、地球環境と密接に関わっています。

そのため、自社商品に厳しい環境基準を設け、商品設計を見直して原材料の使用を削減するとともに、生産工程で廃棄口スを極限まで減らしています。さらに、事業活動でも廃棄物削減などの環境負荷低減に取り組んでいます。

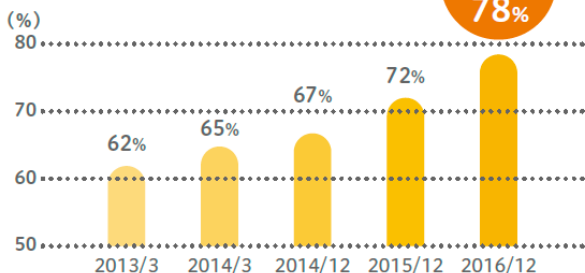
また、「環境負荷低減」と「商品価値向上」の両方の厳しい基準をクリアした商品のみにつけることができる「エコチャージングマーク※」をつけた商品は、現在では132品目に上ります。

今後も環境負荷低減に向けての研究開発を進め、環境の面でも価値を創造、消費財メーカーとしての責任を果たしていきます。

※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

環境配慮型商品比率



CO<sub>2</sub>、廃棄物の削減



ユニ・チャームらしさ

徹底した現場調査

現地に密着し、現地に最も合った商品を開発

「世界中の全ての人々に快適な生活を提供する」という社是の実現のためには、新興国の誰もが気軽に購入できる価格での商品開発が必須でした。

例えば、ベビー用紙おむつの普及が進んでいない地域では、現地での徹底的な消費者調査に基づき、「モレない」「ムレない」などの基本機能は維持する一方、お客様が価値を感じない部分は徹底的にそぎ落として、品質とコストを両立した中間所得者層向けの商品を発売し、圧倒的な支持をいただいています。



世界中の全ての人々に  
快適な生活を提供する

ユニ・チャームらしさ

## ミレニアル世代の活用

### 20～30歳代の社員の考え方を経営戦略に反映

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感を持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。また、これらの世代は、シニアやその下の世代に対してもライフスタイルに影響を与えると言われています。

そのため、ユニ・チャームでは、20～30歳代の社員を選抜き、独自の考え方を経営戦略に反映させ、さらにミレニアル世代の社員を中心に、2030年の経営目標を策定しています。10数年後の経営環境を演繹的に予測し、軌道修正することを前提に、今後3年間の変化の方向性をその兆しとともにできるだけ具体的に社内で共有することが大切です。

人材も戦略も技術も常識外れに早く進化させて新たな価値を創造し、持続的な成長を目指しています。



ユニ・チャームらしさ

## 現場重視の経営スタイル

### 共振の経営を支えるSAPS手法

ユニ・チャームが経営判断にあたり最も重視するのは、現場に直接赴いて集めた「一次情報」と「直感力」です。書籍やインターネットで得られる「二次情報」は誰でも入手可能ですが、現場で得られる一次情報から得られる“気づき”は色あせません。どれだけ現場に足を運び、ありのままの現実を直視したかによって、戦略の実効性及び実行スピードに格差が生まれます。

しかし、現場に足を運ぶためには、時間が必要です。そのため、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、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。



## 財務・非財務ハイライト

ユニ・チャームの  
経営目標

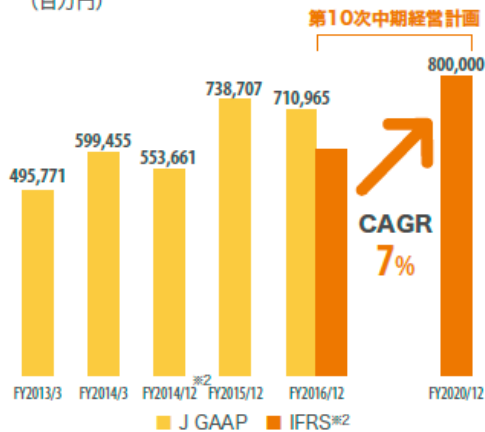
### 第10次中期経営計画で 2020年連結売上高8,000億円※1を目指します。

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

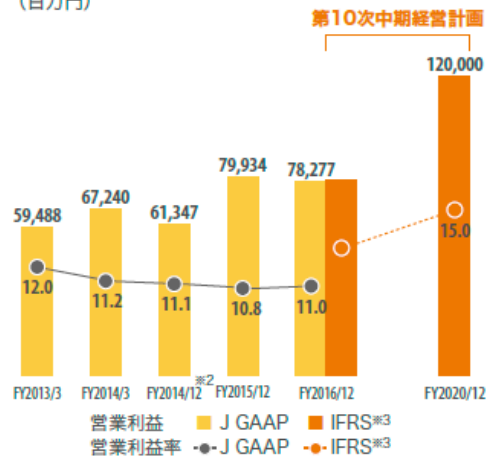
■ 成長性  
売上高成長率  
(百万円)

**7%**



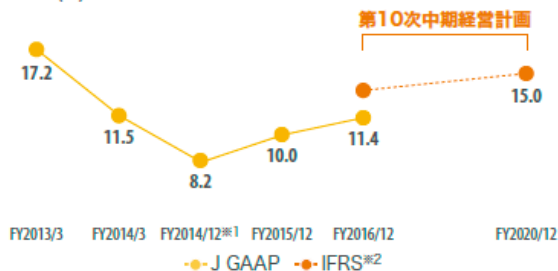
■ 収益性  
営業利益率  
(百万円)

**15%**



■ 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

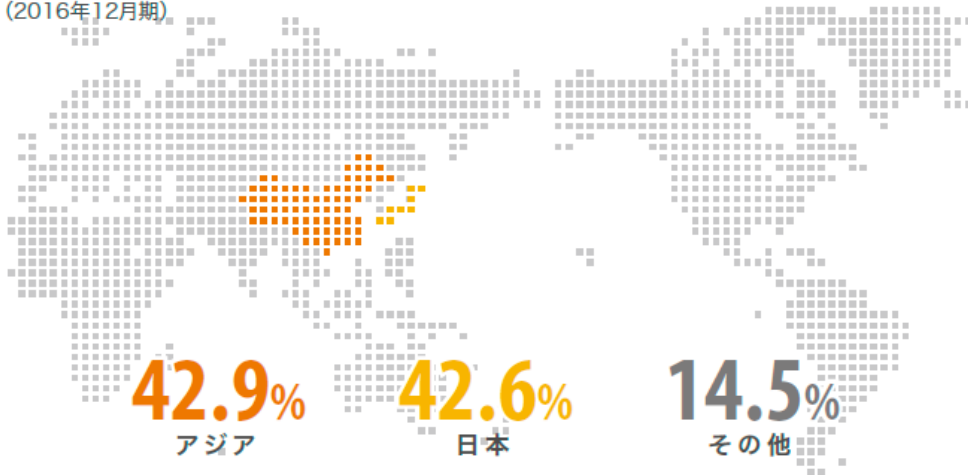
※3 2017年12月期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用

ユニ・チャームの  
海外展開

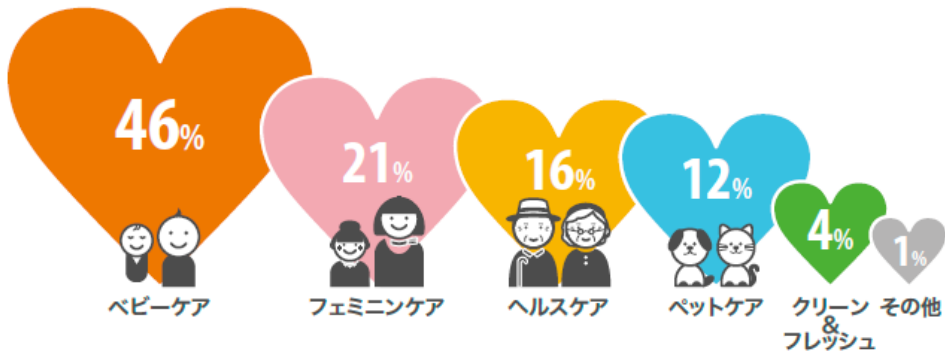
## さらなるグローバル化を進め、 持続的な成長を目指します。

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 (2016年12月期)



### ■セグメント別売上高 (2016年12月期)

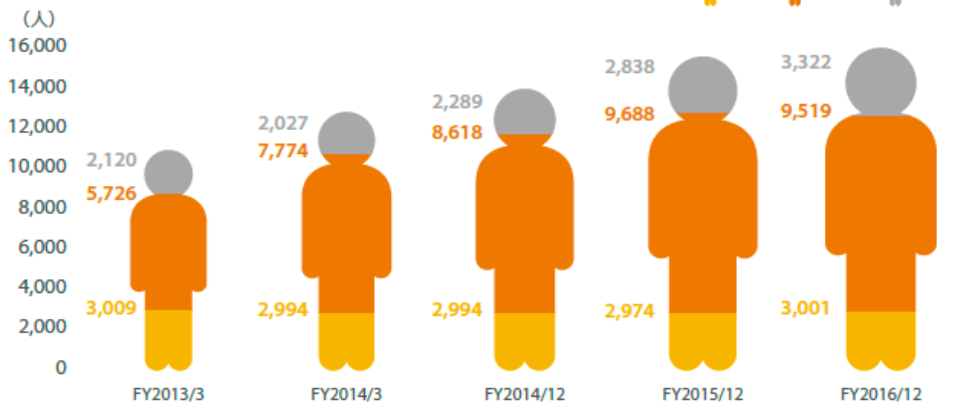


ユニ・チャームの  
人材

## 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



### ■社員数

(2016年12月31日現在)



### ■グローバル女性比率

(2016年12月31日現在)



### ■国内女性管理職比率

(2016年12月31日現在)



### ■アジア女性管理職比率

(2016年12月31日現在)





ユニ・チャームと  
地球環境

## 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

エネルギー使用量(GJ)/  
売上高(百万円)原単位推移



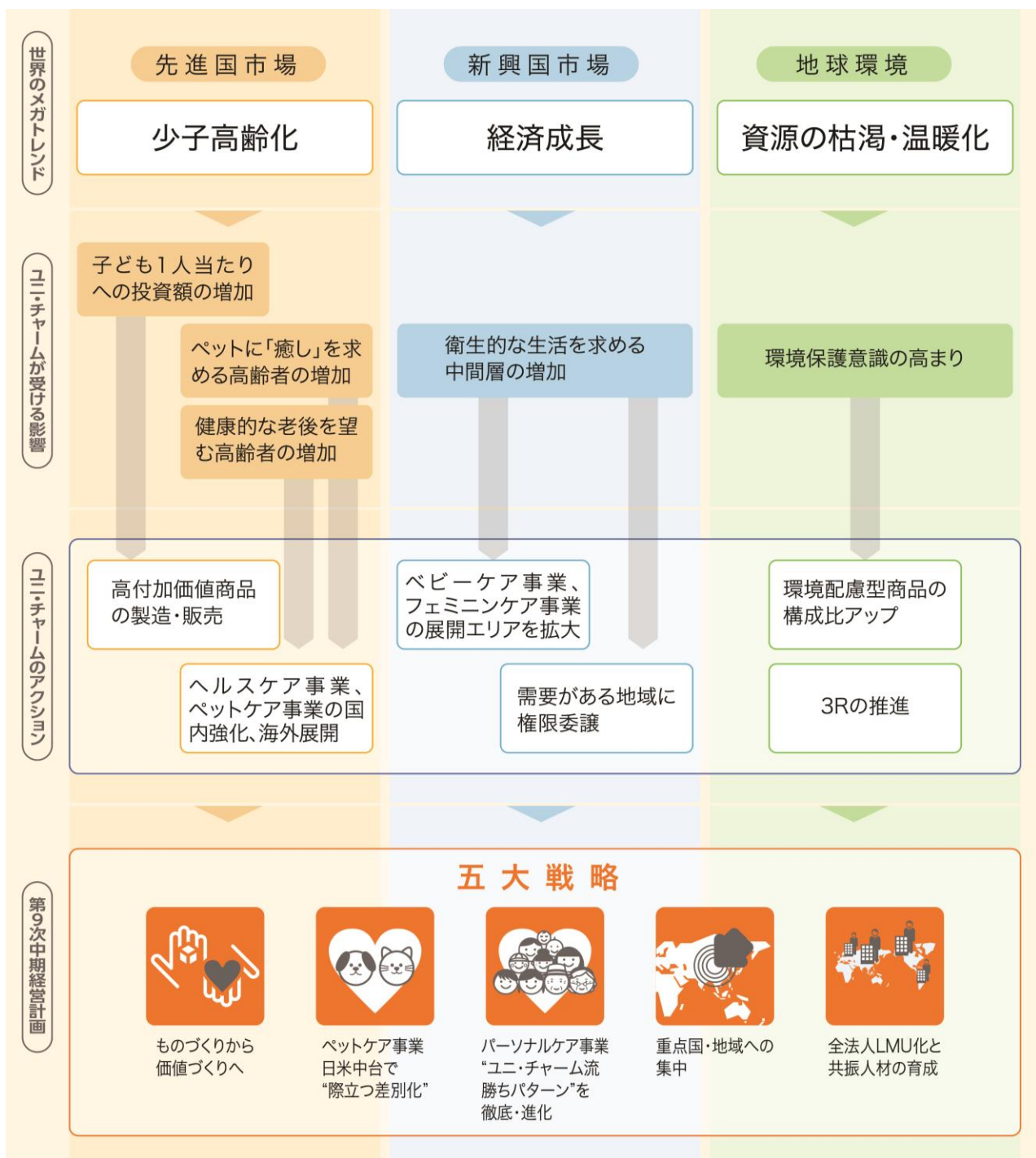
### ■Eco Plan 2020

	実施項目	2015年実績	2016年実績	2017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	志布志市協定締結	試験運用	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	4千t
2 持続可能な原料調達	紙・パルプの調達先第三者認証 <b>日本</b>	82%	80%	90%	100%
	紙・パルプの調達先第三者認証 <b>海外</b>	-	84%	85%	100%
	パーム油の調達先第三者認証 <b>日本</b>	0%	調査開始	実態把握RSPO入会	100%
3 気候変動への対策	環境配慮型商品 <b>日本</b>	72%	78%	80%	100%
	エコチャージングマーク®商品 <b>日本</b>	50%	56%	58%	60%
	エコチャージングマーク®商品 <b>海外</b>	0%	合意	着手	10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>日本</b>	基準年	▲2.4%	▲2%	▲10%
	製造時の2015年比CO <sub>2</sub> 原単位 <b>海外</b>	基準年	-	▲2%	▲10%

※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

## 世界の変化とユニ・チャーム



## 五大戦略1

### 重点国・地域への集中

#### アジア地域などの新興国

##### 当期のポイント

- 中国では引き続き、Eコマース市場が拡大し、高品質で安心、安全な日本製紙おむつとパンツタイプ紙おむつが急成長
- 圧倒的な市場シェアを有するインドネシアでは商品グレードアップによる収益性改善に着手
- 人口超大国インドでは2016年12月期下期黒字化を達成。2017年12月期は年間収益貢献を見込む

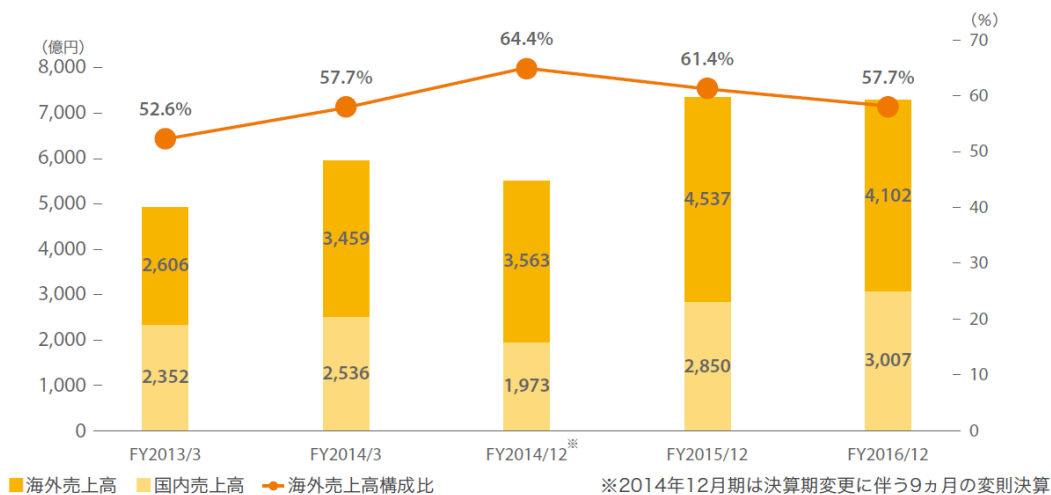
##### 普及促進を図るための積極的なマーケティング活動を実施

新興国通貨の為替変動の影響や、積極的なマーケティング投資を実施した結果、2016年12月期のアジア地域の売上高は前年比10.6%減の3,050億円、営業利益は約30.8%減の223億円となり、海外売上高構成比は前年比3.7ポイント減の57.7%となりました。

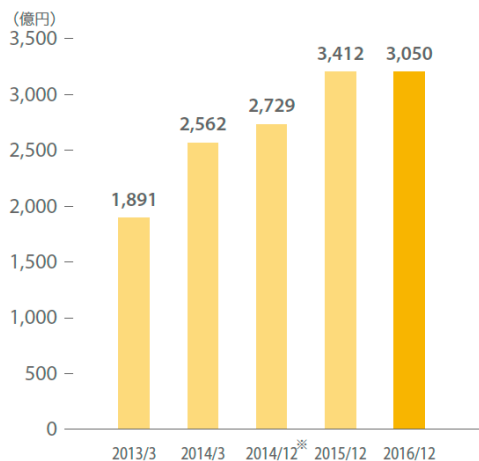
しかしながら、不織布・吸収体製品の需要は引き続き旺盛で、中国やインド、インドネシアといった重点市場では、ユニ・チャームの強みであるパンツタイプ紙おむつを普及させるため積極的なマーケティング活動を実施し、販売エリアの拡大と収益改善に取り組んでいます。

また、ユニ・チャームは、アジア地域において、衛生的な育児の重要性を分かりやすく説明することで育児生活の改善や現地女性の積極的な雇用、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」の実施など、様々な取り組みも行っています。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認知率向上にもつながると考えています。

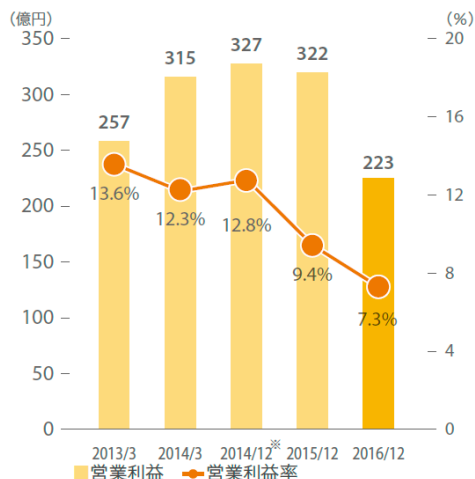
国内・海外売上高推移



### アジア売上高



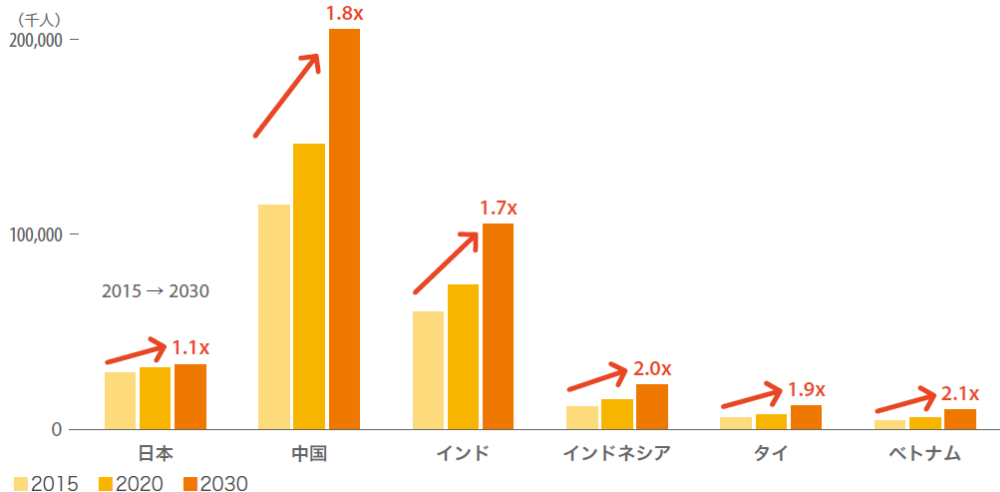
### アジア営業利益/利益率



※2014年12月期は決算期変更に伴う9ヶ月の変則決算

近い将来には台湾-大中華圏やタイ、インドネシア、中国といったアジア地域でも日本以上のスピードで高齢化が進み、大人用排泄ケア用品の需要が本格化することが見込まれるため、ユニ・チャームは、世界一の高齢化社会と言われる日本で確立したケアモデルをアジア地域に普及させることも目指しています。

### 高齢者(65歳以上)数の推移



### 中国：日本製紙おむつ、パンツタイプ紙おむつ、Eコマース市場が順調に拡大

パーソナルケアの市場規模が日本の約4倍となる中国では、所得水準の向上に伴ってベビー用紙おむつ、生理用品の需要が増加しています。また、引き続き安心・安全な日本製品への需要が高まっており、ベビー用紙おむつを買い求める流通環境も店頭からEコマースへと変化しています。これらの変化に着実に対応してきた結果、日本製紙おむつとパンツタイプ紙おむつの売上高が順調に拡大し、またEコマースでの売上高は市場以上の成長を実現しました。

## ・ベビーケア事業

都市部では赤ちゃんの安心、安全を願うお母様が増え、高品質な日本製のプレミアムタイプ紙おむつ「ムーニー」ブランドの需要が高まっています。中国のベビーケア市場でEコマースが拡大するなか、積極的にブランド認知率向上に努めた結果、ユニ・チャームのベビーケア事業のEコマース売上高は前年比約66%成長しており、市場以上の成長を実現しています。また、「ムーニー」ブランドは子育てをする日本のお母様方にご好評をいただいております3年連続「マザーズセレクション大賞」を受賞しました。こうしたことが中国のお母様方にも伝わり、売上が順調に拡大する一因ともなっています。

また、11月11日（独身の日）にはTmallグローバル（天猫国際）で「ムーニー（Lサイズ）」が売上No.1となりました。引き続き拡大するEコマース市場でさらなる需要に対応するとともに、日本からの輸入販売強化とパンツタイプ紙おむつの普及促進を図りながら新たな価値を提案していきます。



© Disney

## ・フェミニンケア事業

市場規模が日本の約4倍となる中国フェミニンケア事業では、デザインのかわいらしさと品質の高さからユニ・チャーム商品が現地の若年層に受け入れられ、第2位の市場シェアとなっています。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と新カテゴリ創造が奏功し、カテゴリ全体で売上の成長と収益性の向上を実現しています。また生理用品においてもベビー用紙おむつ同様、Eコマース市場が少しずつ拡大しています。こうしたなか、ユニ・チャームのフェミニンケア事業のEコマース売上高は前年比約73%成長しており、ベビーケア事業同様、市場以上の成長を実現しています。今後も引き続き、プレミアムタイプ商品でマーケティングを展開し、ブランド認知率の向上とさらなる市場シェアの拡大を目指します。

また、地方、農村部でもEコマースが拡大することが予想されるため積極的にEコマースの強化も進めていきます。



ユニ・チャーム  
中国 フェミニンケア事業  
市場シェア



**No.2**  
**17%**

(2016/1～2016/12)

## インドネシア：消費者の需要に合った商品展開で収益改善

近年、マクロ経済の悪化による紙おむつ使用枚数の伸び率の鈍化や、現地通貨安による原材料調達価格の上昇、また、販売チャネルの近代化、競争激化などの環境変化で収益性の悪化はありましたが、ベビーケア事業の市場シェアは引き続き圧倒的No.1を維持し、フェミニンケア事業でもNo.1の市場シェアを維持しています。そのようななか、消費者マインドに改善が見られ始めたため、商品力を高めた付加価値商品の展開で収益改善を図っています。また、ヘルスケア事業では大人用パンツタイプ紙おむつの普及を図った結果、売上が順調に伸長し、市場シェアは圧倒的No.1で市場の拡大を牽引しています。

引き続き、さらなる市場の拡大と収益性改善に向けた施策を並行して進めることで、安定した成長を実現していきます。

ユニ・チャーム  
インドネシア ベビーケア事業  
市場シェア



**No.1**  
**58%**

(2016/1~2016/12)

ユニ・チャーム  
インドネシア フェミニンケア事業  
市場シェア



**No.1**  
**38%**

(2016/1~2016/12)

ユニ・チャーム  
インドネシア ヘルスケア事業  
市場シェア



**No.1**  
**50%**

(2015/12~2016/11)



©Disney

## タイ：市場環境に合わせた商品展開で安定した成長を実現

タイにおいては、ベビーケア事業は60%超、フェミニンケア事業は50%超と両事業ともに圧倒的な市場シェアを有しています。引き続き、ベビーケア事業では消費者のニーズに合わせたベビー用紙おむつのラインアップを拡充し、収益性を確保しながら売上の拡大を図り、フェミニンケア事業では継続的に新たな価値を提案することで高成長、高収益を実現していきます。

ユニ・チャーム  
タイベビーケア事業  
市場シェア



©Disney

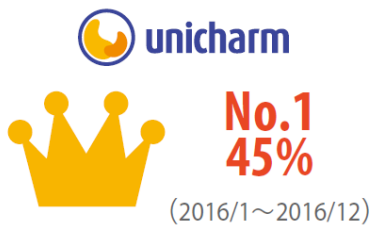
ユニ・チャーム  
タイフェミニンケア事業  
市場シェア



## ベトナム：各セグメントで市場以上の成長を実現

ベトナムにおいては、ベビーケア事業、フェミニンケア事業の両事業ともに主要都市で市場シェアNo.1を維持しています。ベビーケア事業では、日本製品に対する需要が高まっているなか、パンツタイプ紙おむつの使用促進と販売エリアを拡大した結果、売上高は前年比24%伸長しました。フェミニンケア事業においても、高付加価値商品の展開と新たな価値を提案した結果、売上高が前年比9%伸長しています。ヘルスケア事業では、普及促進を図った結果、大人用パンツタイプ紙おむつが牽引し、70%を超える圧倒的な市場シェアを有しています。ベトナムは、ASEANにおいて第3位の約8,600万人の人口を有し、今後も高い経済成長と消費拡大が期待されています。ユニ・チャームの有する商品開発力・生産技術力・マーケティング力と、2011年に買収したDiana社の有する販売網・消費者理解を融合し、事業成長の加速を目指していきます。

ユニ・チャーム  
ベトナム ベビーケア事業  
市場シェア

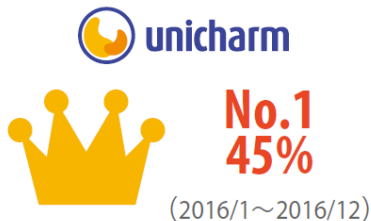


主要都市  
ハノイ、ハイフォン、ダナン、ニャチャン、ホーチミン、カントー



©Disney

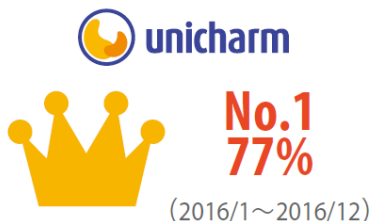
ユニ・チャーム  
ベトナム フェミニンケア事業  
市場シェア



主要 36 都市



ユニ・チャーム  
ベトナム ヘルスケア事業  
市場シェア



主要都市  
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





## インド：2017年年間収益貢献を予定

2009年にベビー用紙おむつの本格販売を開始して以来、ベビー用パンツタイプ紙おむつで普及促進を図ってきた結果、紙おむつ市場でのパンツ構成比は80%超を実現し、売上も順調に伸ばしています。2016年12月期下期には黒字化を達成し、2017年12月期より年間収益貢献を見込んでいます。南部への販売エリアの拡大に伴い2016年の市場シェアは34%まで高まり、トップとの差は着実に縮まっています。インドは人口約12億人の超大国であり、新生児の数は日本の約23倍となる将来的には中国以上に成長する可能性がある市場です。新興国のなかでも紙おむつの普及率がまだ低いため、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加え、販売エリアとストアカバーを拡大することによってさらなる成長を目指すとともに、生理用品の普及促進も併せて実施していきます。

また、インドでの急速な需要拡大をにらみ、生産能力の増強とインド全土への供給体制の整備も進めています。2015年にインド南部のシリ市で第2工場が稼働したのに加え、西地域に第3工場の建設を予定しています。



©Disney

## ミャンマー：商品開発力、生産技術力、マーケティング力、ブランド認知力の融合で高成長を継続

2013年に衛生用品製造・販売大手のMYCARE社を買収して以来、消費者ニーズに合った商品展開と商品ラインアップの拡充を図り、ベビーケア事業、フェミニンケア事業の両事業で圧倒的な市場シェアを有しています。ミャンマーの人口はタイと同規模の約6,200万人となり、今後の成長が期待できる市場です。ユニ・チャームの有する商品開発力、生産技術力、マーケティング力とMYCARE社の有する高いブランド認知力を融合させ、ミャンマーでの事業拡大を図っていきます。



©Disney

## ブラジル：パンツタイプ紙おむつの普及と効率的なマーケティング投資で収益改善

2014年春からサンパウロ州の自社工場での生産を始め、ユニ・チャームが強みを持つパンツタイプ紙おむつで差別化を図った結果、配荷店舗数は約54,000店まで拡大しました。売上高も継続的に伸長し、効率的なマーケティング投資で収益性も改善しています。ブラジルは、紙おむつを使う対象人口が約900万人と日本の2倍以上であることに加え、中間層の増加に伴い成長を続ける魅力的な市場です。今後も引き続きパンツタイプ紙おむつの普及促進を図りながら成長市場を取り込んでいきます。



©Disney

## MENAエリア：商品力の向上と販売チャネルの拡大により市場を牽引

中国やインドといった人口超大国以上の人口増加率となるMENA地域は長期にわたり力強い消費が見込まれる魅力的な市場です。

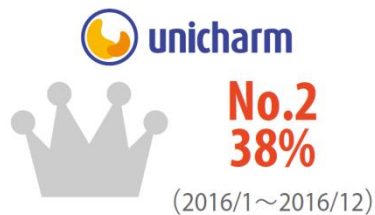
サウジアラビアにある連結子会社Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd.では販路拡大によりベビーケア事業の市場シェアが順調に拡大しています。また、売上高も前年比10%伸長し収益性も改善しました。

エジプトでも販路拡大により市場シェアが拡大し、周辺国への輸出も順調に拡大しています。MENA地域は地政学リスクの懸念はありますが、積極的に販路を拡大しさらなる収益力の向上を目指していきます。

ユニ・チャーム  
エジプト ベビーケア事業  
市場シェア



ユニ・チャーム  
サウジアラビア ベビーケア事業  
市場シェア



©Disney



©Disney



## 日本

### 当期のポイント

- ベビーケア事業、フェミニンケア事業ともに高付加価値商品を中心に安定した成長を実現
- ヘルスケア事業では、商品ラインアップの拡充と新価値提案により国内業績を牽引

### ベビーケア事業：技術革新による高付加価値商品でブランド価値を強化

日本においては、最高の品質を追求する「ムーニー」と、品質と価格のバランスに優れた「マミーポコ」の2つのブランドを有していることが強みとなり、高い市場シェアを有しています。市場の成熟化が進むなか、革新的な価値提案の継続と啓発活動を積極的に展開し、市場を上回る売上成長と大幅な収益性の改善を実現しています。なかでも、プレミアムブランド「ムーニー」から紙おむつの表面シートにオーガニックコットンを配合した赤ちゃんのお肌にやさしい最高品質を目指した紙おむつ「Natural moony（ナチュラル ムーニー）」シリーズを2016年10月に新発売し、ママの手に包まれたようなやわらかい肌ざわりで赤ちゃんが安心できる心地よさを科学的根拠に基づいて追求し、ハイプレミアム市場創造と海外への供給体制強化を図っています。

また、少子化、核家族化が進展し、出産や育児について不安を抱えている出産前の女性は今まで以上に正しい情報や安心して使えるベビー用品を求めていることから、出産を控えた女性と同じ目線でそうした不安な気持ちを少しでも和らげたいとの思いで、役に立つ情報発信や安心・安全なベビー用品の開発に取り組んできた結果、「ムーニー エアフィット」「ムーニーマン エアフィット」がマザーズセレクション大賞を3年連続で受賞しました。引き続きブランド価値の向上を目指すとともに、おねしょパンツ、水遊びパンツなどといったサブカテゴリ商品とのリレーション強化により、市場の活性化を図っていきます。

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、引き続き積極的にブランド価値をアピールし、安定した成長を実現していきます。

### 「ムーニー エアフィット」「ムーニーマン エアフィット」が日本の多くのお母様から高評価を得て “マザーズセレクション大賞※1”を史上初※2となる3年連続受賞

「ムーニー エアフィット」「ムーニーマン エアフィット」が「機能性」「簡便性」「デザイン性」などにおいて、子育てをする日本のお母様3万通の自由投票から最多得票で選出され、特定非営利活動法人日本マザーズ協会が主催する“マザーズセレクション大賞※1”を3年連続で受賞しました。受賞を通し、さらに商品やサービス向上を促し、子育て期の女性にやさしい社会づくりを目指しています。



※1 特定非営利活動法人日本マザーズ協会（本部：東京都港区、理事 井出翼）主催で、子育て支援・母親支援の一環としてママたちからの応募（投票）の結果で選出し表彰するアワード

※2 2014年に「ムーニー エアフィット®」「ムーニーマン エアフィット®」が第6回マザーズセレクション大賞を受賞  
2015年に「ムーニー エアフィット®」「ムーニーマン エアフィット®」が第7回マザーズセレクション大賞を受賞  
2016年に「ムーニー エアフィット®」「ムーニーマン エアフィット®」が第8回マザーズセレクション大賞を受賞



ユニ・チャーム  
日本 ベビーケア事業  
市場シェア



**No.1**  
**34%**  
(2016/1～2016/12)

©Disney/PIXAR

### フェミニンケア事業：継続した高付加価値商品の投入により過去最高の市場シェアを獲得

ユニ・チャームは、女性のライフスタイルの変化を先取りした継続的な新価値提案と独自の不織布技術を活かした高付加価値商品の販売によって、市場の成熟化が進むなかでも安定した成長を実現しています。有職女性の増加やライフスタイルの変化から活動的な女性が増えており、「肌へのやさしさ」「つけ心地」「吸収力」「デザイン性」に対するニーズが拡大しています。そのようなニーズに応えた商品を発売した結果、売上が順調に伸びし、過去最高の市場シェアを獲得しました。

ユニ・チャームは、多様化する女性のライフスタイルや悩みを常にウォッチし、革新的な商品づくりを続け、安定的な成長を継続しているほか、ピンクリボンキャンペーン等を通じた社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。今後も引き続き、女性のからだと心の仕組みを科学的に捉えながら、女性の物理的・精神的な束縛からの開放に努める高付加価値商品を投入し、さらなる市場シェアの拡大と収益性の改善を目指していきます。



ユニ・チャーム  
日本 フェミニンケア事業  
市場シェア



**No.1**  
**48%**  
(2016/1～2016/12)

## ヘルスケア事業：健康寿命延伸に向けた積極的な取り組みにより市場を活性化

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、排泄介護用品の普及拡大を牽引してきました。中重度およ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、ヘルスケア事業は50%を超える圧倒的な店頭シェアを有しています。

国内は、今後も対象人口の拡大が見込まれていることから、市場拡大に向けた商品ラインアップの充実と新価値提案による際立った差別化により、さらなるドミナント化と持続的な成長を目指しています。また、いつまでも健康でその人らしく生活できる健康寿命延伸に向けた社会貢献活動にも積極的に取り組んでおり、目的を持って社会と触れ合うことで閉じこもりゼロを目指した「ソーシャル・ウォーキング※」を推進し、適切な排泄ケアを通じて外出をサポートするとともに認知症予防対策への取り組みも開始しました。

※「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・ウォーキングの様子

ユニ・チャーム  
日本ヘルスケア事業  
店頭市場シェア



No.1  
56%

(2016/1～2016/12)

### ・中重度

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。トイレで排泄する生活を送ることが生活動作、意欲、要介護度のすべてを維持する上で重要であることからトイレ排泄の継続を目指し、スルツとはけてピタッとフィットする「ライフリー パンツ」シリーズの足まわりに特許技術「すきまピタッとギャザー」を搭載しパンツタイプをより長く使用していただけるよう改良しました。

引き続き少しでも快適にその人らしく生活できるよう、排泄ケアを通じて介護を受ける方の「自立支援」につながる商品機能強化で差別化を図っていきます。



・軽度

軽度失禁・尿ケア市場において、ユニ・チャームは、ライナータイプの「チャームナップ」シリーズとナプキンタイプの「ライフリー」シリーズの2ブランドを展開し、市場の成長を牽引しています。近年、レジャーを楽しむ高齢者の増加などにより、尿ケア専用品市場が拡大しており、男性でも“軽い尿もれ”で悩まれている方が多くいらっしゃることから、これまで女性用が中心だった軽度失禁市場において、外出を控えることなく今までどおり自分らしく過ごしていただけるよう、“ズボンにしみない”“目立たない”工夫をした男性用尿ケア専用品「ライフリー さわやかパッド 男性用」を2014年に新発売しました。また、市場の拡大に伴い、症状に応じて最適な商品をお選びいただけるよう継続的にラインアップを充実した結果、ここ3年間の男性用軽度失禁用品売上高年平均成長率は60%を超えるなど高成長を実現したほか、「ライフリー さわやかパッド 男性用 微量」が技術開発性や独自性、成長性など様々な観点から評価され「日経優秀製品・サービス賞※」で優秀賞を初受賞しました。

ユニ・チャームは、2013年から従来の日常生活動作「ADL（Activities of Daily Living）」の考え方に軽度失禁を含めた「ADL0（ゼロ）」提案として再定義し、健康寿命延伸の実現に向けた取り組みを一段と深化させています。引き続き、満たされないニーズに対して継続した新価値提案を実施するとともに、“軽い尿もれ”は誰にでもあることとして店頭やテレビCM、インターネットを通じて尿ケア専用品使用への抵抗感を払拭する活動に継続して取り組むことに加え使用の利点を伝えるなど、普及促進を図っていきます。

※ 日本経済新聞社が毎年1回、特に優れた新製品・新サービスを表彰するもので、2016年で35回目となります。約2万点の新製品・サービスのなかから選定されます。



※ 「ライフリー さわやかパッド 男性用 微量」は、「2016年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞 日経MJ賞」を受賞しました。

## 生産体制

### 当期のポイント

- 将来的に飛躍的な市場成長が期待できるインドでは、第3工場の建設を予定
- 国内では、生産体制の強化と生産基盤の維持、拡大に向けて新工場用地を取得

### さらなる日本製品への需要の高まりに備え生産体制を強化

紙おむつや生理用品、大人用排泄ケア用品の需要が今後も引き続き高まると予想されるなか、積極的に生産拠点の増強と生産体制の最適化を進めています。今後の飛躍的な市場の成長が期待できるインドでは、インド南部への供給拠点となる第2工場が2015年から稼働したことに加え、西地域に第3工場の建設を予定しています。

国内では、安心、安全な日本製品の需要が高まる中国をはじめとするアジア地域への輸出の拡大と国内生産体制の強化、および生産基盤の維持、拡大に向けて福岡県京都郡苅田町に2018年稼働予定で新たな工場用地を取得しました。新工場の設立に伴って国内物流の効率化も図る予定です。また、新工場は大災害等で他生産拠点が操業停止した際の緊急拠点としての役割も兼ねており、事業継続性の観点から万全の供給体制を整えていきます。

ユニ・チャームグループは、地域の雇用や活性化にも貢献しながら、引き続き革新的な商品を提案し続けることによって、市場を活性化させ、持続的な成長を実現していきます。

## 五大戦略2

### ものづくりから価値づくりへ

#### 消費者からの圧倒的な支持を獲得

国内外で不織布・吸収体を取り巻く競争が激化しており、消費者のニーズに合った革新的な商品が求められています。ユニ・チャームでは、消費者から圧倒的な支持を得て、ユニ・チャームの商品を継続して購入していただける仕組みづくりを国内外の参入する各地域で行っています。



#### 【真のニーズの追求】

ユニ・チャーム商品の評価や感想は、利用者から直接聞くことが難しいものが大半です。そのため、ユニ・チャームのスタッフが現地の生活に密着した徹底的な調査を行い、消費者の潜在意識にある真のニーズの追求に努めています。その上で、地域の文化や生活スタイルの違いも考慮し、地域ごとの異なるニーズに合わせて商品を開発しています。

#### 【地域のニーズに合わせた商品開発】

商品開発にあたっては、ユニ・チャームが創業以来、培ってきた不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、肌にやさしい、モレない、ムレない、しめつけられないなど、商品の基本機能を高めています。日本で培った技術を駆使して開発された高品質な商品を海外市場に積極的に導入し、圧倒的な品質での差別化を図ることを目指しています。消費者が求めるニーズは絶えず変化しているため、消費者ニーズを先取りして次々と革新的な商品を生み出すことで、消費者の期待を超える驚きを与え続けることに努めています。

また、地球環境の改善に貢献するため、使用済み紙おむつのリサイクルシステムを開発し、自治体や回収業者との協同による実証実験を進めています。

#### （事例①）新興国でのベビー用紙おむつ

現在、アジア地域を中心とした新興国でベビー用紙おむつの需要が急速に高まっていますが、所得水準がまだ低いと、紙おむつを買いたくても買えない方が多く、日本に比べて普及が進んでいないのが現状です。

ユニ・チャームは、世界中の人々に快適と感動と喜びを提供することを社是としています。その実現に向け、新興国においては、「モレない」「ムレない」などの基本機能は維持しながら、その地域において重要度の低い機能は徹底的に省くことで、お買い求めいただきやすい価格水準の紙おむつを提供しており、ベビー用紙おむつの使用普及が進んでいない地域では多くの消費者の皆様から高い評価をいただいています。



### （事例②）日本でのベビー用紙おむつ

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ます。そのため、赤ちゃんのお肌に安心なプレミアムライン「Natural moony（ナチュラルムーニー）」シリーズを、2016年より発売しました。生まれたての赤ちゃんのお肌に安心して使えるよう、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20%アップ※2し、加えて表面シートに「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。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 日本国内の主要ベビー用紙おむつの表面シートにオーガニックコットンを配合、2016年3月ユニ・チャーム調べ

※2 圧縮時の厚み変化 当社従来製品比



©Disney

### （事例③）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発売した低出生体重児専用紙おむつ「ムーニー エアフィット」を海外にまで展開しています。

台湾-大中華圏では、妊娠24週目にわずか339gで生まれた男の子の成長を姿勢を変えずにおむつ交換ができる技術で支えました。今後も世界において新生児集中治療室（NICU）でがんばる赤ちゃんの健やかな成長を支えていきます。



©Disney

### （事例④）地域活性化への取り組み

愛媛県四国中央市での「乳児紙おむつ支給事業」への協賛や、生産拠点のある静岡県掛川市へのお子様の出生届時にお祝いの品として贈るベビー用紙おむつの寄付などで、お子様の健やかな成長と子育てをするご家庭を支えています。また、2017年からは災害対策や健康増進などでも掛川市と連携を図ることで、地域の活性化を目指しています。

（事例⑤）日本での大人用排泄介護用品

高齢者人口が急速に増加するなか、いつまでも自分らしく快適に過ごせる健康寿命延伸の実現に向け、状態や生活スタイルに応じて、軽・中・重度の3つのコンセプトで商品を展開しています。これまで軽度失禁市場は女性用が中心でしたが、男性でも“軽い尿もれ”で悩まれている方が多いことから、男性用尿ケア専用品「ライフリー さわやかパッド 男性用」の吸収量のラインアップを拡充し、早期のセルフケア実現に向け取り組んでいます。テープ止めの紙おむつでは、加齢に伴う筋肉量や運動量の低下で足まわりが細くなってしまふことによって発生する足りのすきまからのモレを低減する特許技術「すきまピタッとギャザー」を商品に搭載し、モレ率を従来の4分の1に低減しました。



また、目的を持って社会と触れ合うことで閉じこもりゼロを目指した「ソーシャル・ウォーキング※」体験会を東京、大阪で開催し、体験会参加者の皆様から高いご満足をいただいています。

※ 「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。）



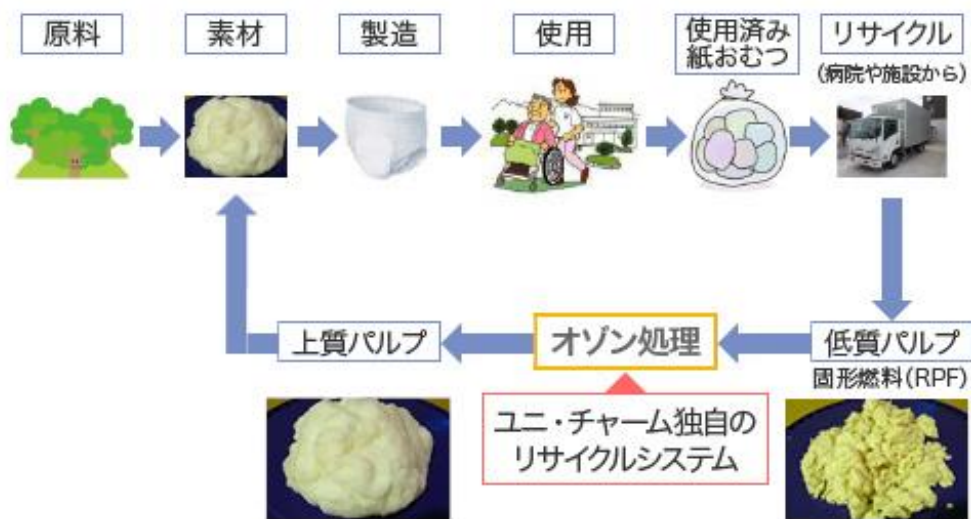
ソーシャル・ウォーキングの様子

〔事例⑥〕使用済み紙おむつのリサイクル

一部の使用済み紙おむつはリサイクルされていますが、低質パルプを紙おむつとして再利用するには排泄物に含まれる菌の感染の危険性が拭えませんでした。また、再資源化工程で設備の目詰まりの原因となる紙おむつに含まれる高分子吸収ポリマー（SAP）の処理の問題を抱えていました。ユニ・チャームは、消費財メーカーとして地球環境の改善に貢献するため、独自のオゾン処理により衛生的な上質パルプを抽出するリサイクルシステムを開発しました。使用済み紙おむつから低質パルプを抽出した後、独自のオゾン処理を加えることにより、SAPを酸化させて水と二酸化炭素にまで分解し、バージンパルプと同等の衛生的で安全な上質パルプへと再資源化が可能となりました。

現在、鹿児島県志布志市において、自治体や回収業者との協同により、このリサイクルシステムの試験的運用を進めており、2020年までに志布志市内における本格的な分別回収と再資源化を目指しています。

ユニ・チャームの目指すリサイクルシステム - 紙おむつの循環型モデル -



【商品価値の徹底的な訴求】

消費者に商品をお買い求めいただくためには、商品の価値を最大限に消費者の皆様へ伝え、実際に手にとっていただくことが重要です。ユニ・チャームでは、その国・地域の文化や習慣を深く理解し、その国・地域の消費者の心の琴線に触れるようなコミュニケーション手法を開発し、テレビCMと連携した店頭での販促活動やデジタルマーケティングなどを積極的に行っています。

圧倒的な商品価値を伝えきるコミュニケーションで消費者の心に宿る強いブランドを構築し、継続的に安心してユニ・チャームの商品を購入していただける消費者層の拡大に努めています。

## 【商品を津々浦々まで配荷】

新興国でベビー用紙おむつや生理用品の普及が拡大する一方で、流通環境が整っていない国や地域が多いのが現状です。スピーディーに普及を拡大させるためには、広範囲に散らばる数百万に及ぶ小規模小売店に対して効率的に営業活動を展開し、より多くの店頭へ、より多くの商品を陳列する必要があります。

ユニ・チャームは、現地の有力な卸売業者様との信頼関係を構築し、販売方法や商品知識についての勉強会を定期的に実施しています。現地の有力な卸売業者様と良好なネットワークを形成し、商品を津々浦々まで徹底的に配荷する仕組みを構築していることが、新興国での高い市場シェア確保の支えとなっています。

## 長期的な視点でのブランド認知率向上と使用者層の拡大

ユニ・チャームは、アジア地域において、現地女性を積極的に雇用すると同時に、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」など衛生改善の支援を行っています。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。

### ・新興国での女性の社会進出支援

アジア地域をはじめとした新興国では、まだベビー用紙おむつや生理用品などの衛生用品が普及途上であるばかりか、生理の知識がない、社会的な環境が整っていないなどの理由から女性の活動が制限され、社会進出が果たせない国や地域があります。ユニ・チャームは、生理用品や紙おむつを提供するだけでなく、生理や衛生に関する正しい知識の啓発活動を実施するなど、女性の社会進出をサポートするための様々な取り組みを行っています。

インドにおいては、現地NGOなどの協力のもと、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2013年より継続して行っており、インドネシアやミャンマーへ取り組みを拡大しています。ミャンマーでは、初となる政府公認の初潮教育教材を開発しました。



初潮教育の様子



## 五大戦略3

### パーソナルケア事業 “ユニ・チャーム流勝ちパターン”を徹底・進化

ユニ・チャームは現在、不織布・吸収体の需要が増加する新興国を中心に、ベビー用紙おむつ、生理用品の展開エリアの拡大を進めています。世界的に競争が激化するなか、継続的な利益ある成長を実現するため、日本で確立した「勝ちパターン」を海外の各地域のニーズや文化の違いに考慮しながら柔軟に現地のニーズに合わせています。

#### 成長市場に参入し、スピーディーに市場シェアを拡大

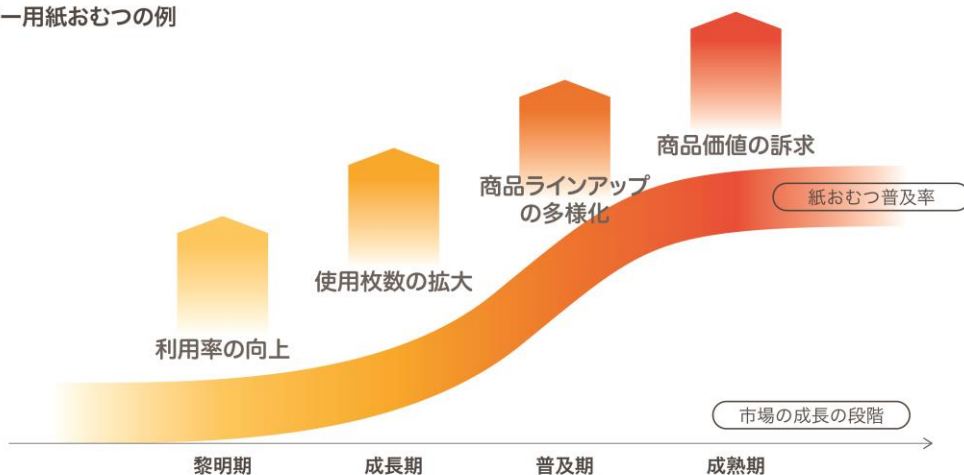
ユニ・チャームは、これから市場の成長が見込める地域に参入し、市場の創造を図りながら生産・販売体制の構築をスピーディーに進めることにより、高い市場シェアを確保することを目指しています。不織布・吸収体商品の普及率は、その国の1人当たりGDPの水準と大きく関係しており、ユニ・チャームでは、1人当たりGDPが3,000ドルを超えるとベビー用紙おむつの普及が一気に進み、さらに1人当たりGDPが高まっていくとベビー用紙おむつの普及率が高止まりし、一方で大人用紙おむつの普及が拡大すると考えています。

#### 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。

世のなかはより複雑に、より速いスピードで変化しています。常に勝ちパターンを進化させながら、さらなる成長を目指します。

ベビー用紙おむつの例



## 五大戦略4

### ペットケア事業 日米中台で“際立つ差別化”

#### 当期のポイント

- ペットの高齢化が進む日本では、「共生社会」の実現に向けた高付加価値商品の投入により安定的成長を実現
- 米国では、日本の技術を搭載した商品で新市場を創造し、さらなる成長を実現

#### 世界的に拡大するペットケア市場

ペットケア関連市場は、世界的に市場の拡大が継続しています。先進国だけでなく、中国を中心としたアジア地域、南米地域などの新興国においても、所得水準の向上や高齢化の進展によって今後、市場の拡大が見込まれています。

ユニ・チャームは、国内で参入するペットフード、ペット用トイレタリー市場においてトップの市場シェアを有しています。この地位をさらに強固にすると同時に、海外展開を加速させ、ペットケア事業のさらなる成長を目指しています。

#### 日本：ブランドカの強化と高付加価値商品の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」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取り組んでいます。

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テーションに分けた商品を投入しています。

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、新規市場を積極的に創造し、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を創造しています。その結果、飼育頭数が伸び悩むなかでも売上高は前年比9%伸長し、市場シェアもNo.1を維持しています。

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。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・チャーム調べ）



## 北米：日本の技術を搭載した商品で事業の拡大を目指す

米国では、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。なかでも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おやつの上売りが伸長しています。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およ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ていきます。



## 五大戦略5

### 全法人LMU（Local Management Unit）化と共振人材の育成

#### 現地法人への権限委譲による戦略遂行のスピードアップ

ユニ・チャームは、さらなるグローバル化に向け、戦略実行のスピードを上げる組織体制の構築を目指し、海外の現地法人に権限委譲を進めています。

現在、世界的に不織布・吸収体の需要が増加する一方、同業他社との競争も激化しているほか、販売環境も店頭からEコマースへと移り、より付加価値の高い商品が求められるなど急激な変化が見られます。そのようななか、海外展開を加速させるためには、現場に密着して環境変化や競合他社の動向を迅速に察知し、時期を逃がさず商品投入や生産体制の増強を行う必要があります。そのため、売上規模が拡大してきた地域では、現地法人に商品開発やマーケティングの機能を移管しています。

中国およびインドでは、現地法人に商品開発とマーケティング機能を移管しており、それぞれ複数の地域に分けて販売戦略を立案するとともに、地域を細かく分けることで消費者の変化に迅速に対応しています。

#### グローバル人材の育成とミレニアル世代の積極的な活用

ユニ・チャームは、さらなるグローバル化を進めるため、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していますが、そのために不可欠なのは、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な人材です。ユニ・チャームでは、そうしたグローバル人材を積極的に海外に派遣し、ユニ・チャームのDNAを海外でも根付かせることに努めているほか、人材が枯渇しないよう、次の世代の人材育成も行っています。また、環境変化が激しいなか、独自の考えを持った1982～2000年に生まれた「ミレニアル世代」の考えを経営に反映させることで経営環境を演繹的に予測し、新たな価値の創造と持続的な成長を目指しています。

#### 新人研修に「認知症サポーター※養成講座」の受講を導入

ユニ・チャームの事業の1つであるヘルスケア事業における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「介護実習」を2010年から新人研修で実施しています。2017年4月からは新たに「認知症サポーター※養成講座」の受講を導入し、認知症に対する理解を深め、認知症予防とケアの両面で社会貢献活動推進の大切さを学び、「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。

※ 認知症当人や家族を支援する正しい知識と理解のある人



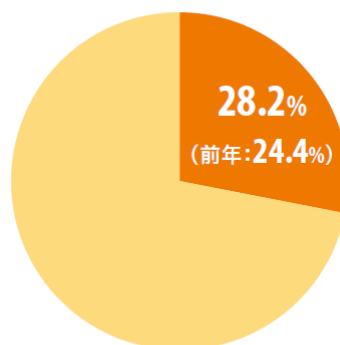
## アジア・中東地域での女性の雇用拡大

ユニ・チャームは、1984年に台湾-大中華圏において合併会社を設立以来、現地の女性の雇用拡大に努めてきました。その結果、アジア地域各国の生産ラインにおける女性比率が高いほか、女性販売員が店頭において正しい商品説明とともに正しい知識の伝達に大きく貢献しています。また、管理職としても多くの女性が活躍しています。2012年にサウジアラビアの首都リヤドに戒律の厳しいイスラム教の女性が働く専用の工場が稼働した生産現場では、社員数の増加や生産ラインの拡大、女性リーダーによる現場マネジメントが行われ、生産性も大きく改善しています。2015年からは身体に特別な配慮を必要とする女性たちの生産ラインを拡張するなど設備を充実させ、作業負担を減らしながら生産性の向上を図っているほか、要望が多かった託児所を工場内に新設し、より安心して働ける環境を整備しました。



サウジアラビア工場での身体への配慮を必要とする社員へのトレーニングの様子

アジアの女性管理職比率



※アジア(日本を除く)全管理職に占める女性の割合  
(2016年12月31日現在)

## 経営体制・ガバナンス

あるべき姿

透明性のある企業経営・積極的な情報開示で、  
企業の成長発展・社員の幸福・社会的責任の達成を実現します。

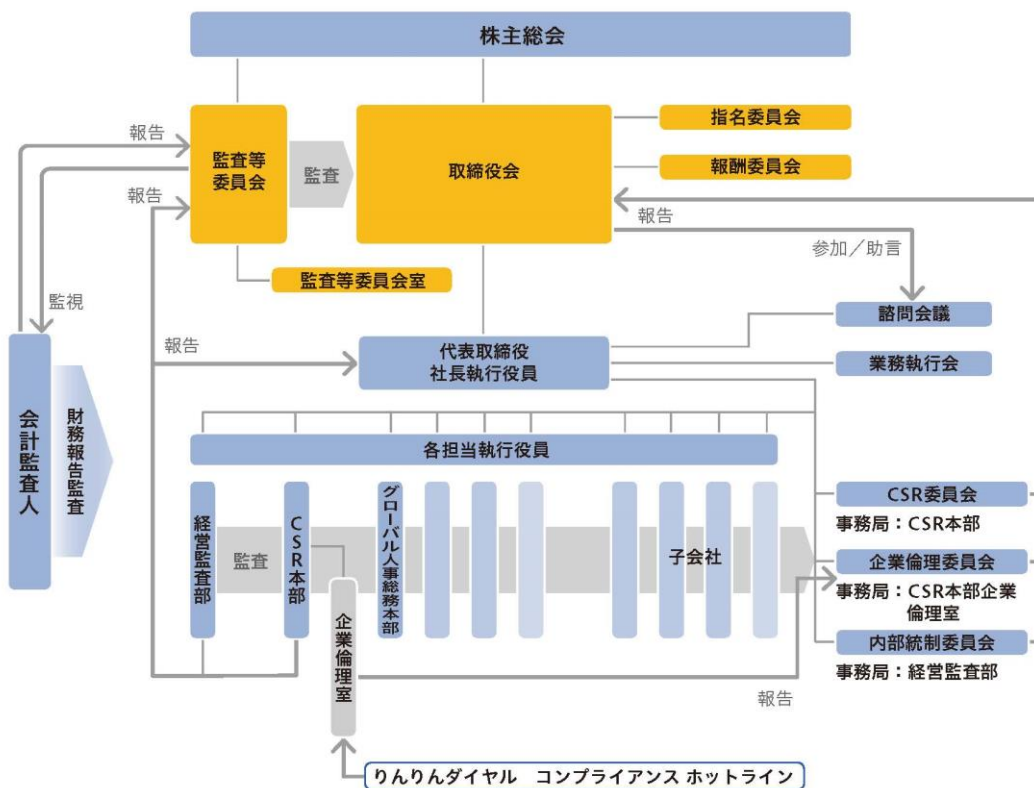
### コーポレート・ガバナンス

ユニ・チャームグループは、社是に基づいた「正しい企業経営」を推進し、経営と執行部門が一体となった事業活動を通じて持続的な成長と中長期的な企業価値の創出、ならびにステークホルダーとの適切な協働に努めることで、社会から評価・信頼される企業になることを目指しています。

当社は、1999年に経営の監督と執行の分離を目的に執行役員制度を導入、2015年5月から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監査等委員会設置会社に移行しました。

この経営体制により、独立性を有する監査等委員が取締役会での議決権を持ち、監査等委員会が内部統制システムを積極的に活用して監査を行うことで、法令遵守のみならずステークホルダーとの適切な協働関係の維持や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土醸成に対して社外の目による経営の監査・監督機能を強化し、グローバル企業として“成長と規律のバランス”がとれた企業活動を実現していく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・ガバナンス体制（2017年3月31日現在）



## 内部統制システムの整備

当社グループは、会社法に準拠した「内部統制システム整備の基本方針」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、当社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、当社グループの内部統制の整備・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。

## コンプライアンス

### 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。

### コンプライアンス意識向上への取り組み

当社は、役員および社員が高い倫理観を持ち、法令等を遵守するため、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、これをコンプライアンス体制の基盤としています。

役員および社員に対し、コンプライアンス意識向上を目的とした定期的な研修や、個別の業務に必要な法律知識等の教育を実施し、そのなかで、公務員への贈賄・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。国内グループ社員がコンプライアンス関連の問題を相談できる窓口として、「りりりんダイヤル」を運用し2016年度は19件の相談に対応しました。海外では中国・タイで同窓口を設置し運用しています。また、2014年4月には「りりりんダイヤル」に加え、内部通報窓口として「コンプライアンス ホットライン」を併設し、グループでのコンプライアンス経営を推進しています。

## リスクマネジメント

### 情報セキュリティの徹底

ユニ・チャームグループでは、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」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。2016年度はeラーニングでPCに関するセキュリティ講座を開講。受講者は、各自のセキュリティ行動の確認を行いました。また、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、情報漏えいの具体的な注意喚起を実施しています。一方、PCの紛失・盗難に伴う情報漏えいを防止する物理的な対策として、2016年度からPCにデータを保管できないIT環境を導入しています。

## 知的財産を守るために

知的財産本部は、当社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）、日本特許登録率は約92%（2015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2016年版」より）。また、出願する特許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」とASEANの「特許審査協カプログラム（ASPEC）」のユーザー世界第1号になるなど、積極的に国内外での早期権利化を図り、特許、実用新案、意匠、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。

また、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。2015年、日本特許庁が導入した「新しいタイプの商標」については、紙おむつ業界初の権利を「unicharm」「Moony」で獲得しました（「動き商標」）。また、2016年は、「ソフィ」のブランドメッセージ「はばたけ、わたし！」などキャッチフレーズ商標についても積極的に権利化をしています。2016年8月には、中国において「Sofy」のジングル（効果音）が外国の商標出願人として初の音商標として権利と認められました。

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、アフリカ等で権利侵害品、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、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。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。

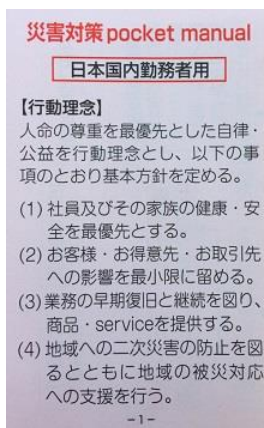
社員の自覚向上や主体的な行動がとれるように、eラーニングの実施や緊急時にも素早く確認ができるよう全員が災害対策ポケットマニュアルを携帯し、災害時の社員の安全確認と業務機能を継続できるように社員がスマートフォンを常時携帯するインフラを構築するなど対策の一層の充実に努めました。

また、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や、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）の訓練として「3.11 全社総合訓練」を実施。発災後の初動対応として、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休日にも実施するなど、継続的に教育・訓練を実施し、2015年、東京消防庁より感謝状をいただきました。

2016年には生産体制の維持・拡大と同時に事業継続の観点から、大災害等で既存の生産拠点が操業を停止した際の新たな供給拠点として、福岡県京都郡苅田町に工場用地を取得し緊急時にも万全の供給体制を整えていく予定です。

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、想定外のない対応へと整えていきます。

※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



災害対策ポケットマニュアル



クライシス対応訓練



本社救命講習会

## 役員一覧 (2017年3月31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 専務執行役員、  
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)  
代表取締役 社長執行役員



**森 信次**  
取締役 専務執行役員、  
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  
PT Uni-Charm Indonesia  
チェアマン兼 Unicharm India  
Private Limitedチェアマン兼  
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16回開催中すべて、監査等委員会15回開催中すべてに出席し、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。



**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。

役員の略歴はこちら



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

**執行役員**

- 社長執行役員
- 副社長執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員
- 専務執行役員

- 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
- 執行役員待遇
- 執行役員
- 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

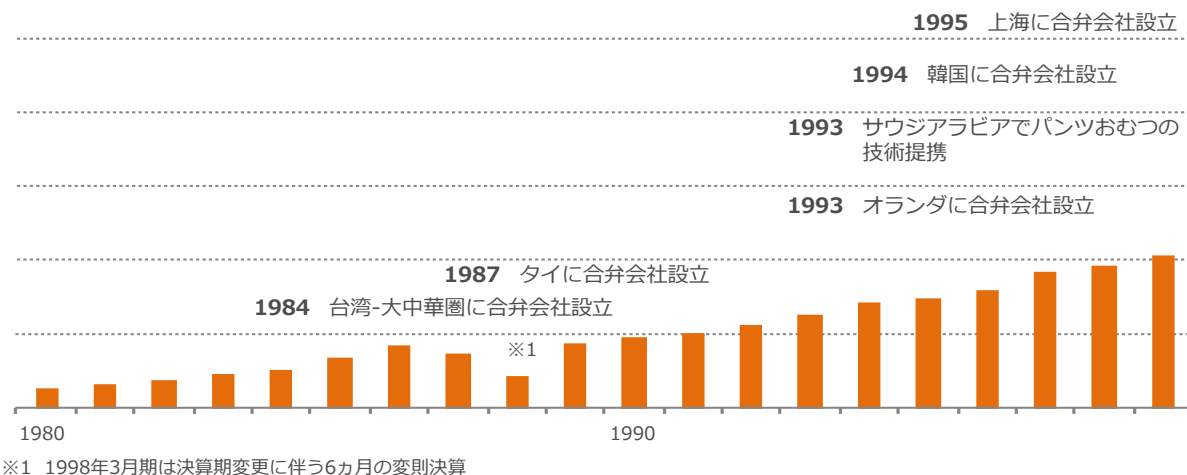
- 高橋 正明
- 知名 俊郎
- 彦坂 年勅
- 中井 忠
- 関 忍
- 志手 哲也
- 台代 雅之
- 鶴飼 哲男
- 木内 悟
- 馬頭 高広
- 城戸 勉

## 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



1995 上海に合弁会社設立

1994 韓国に合弁会社設立

1993 サウジアラビアでパンツおむつの技術提携

1993 オランダに合弁会社設立

1987 タイに合弁会社設立

1984 台湾-大中華圏に合弁会社設立

※1

### 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・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

2010 エジプトに連結子会社設立

(億円)

8,000

2008 インドに100%子会社設立

2008 オーストラリアの APPT社を買収、  
100%子会社化

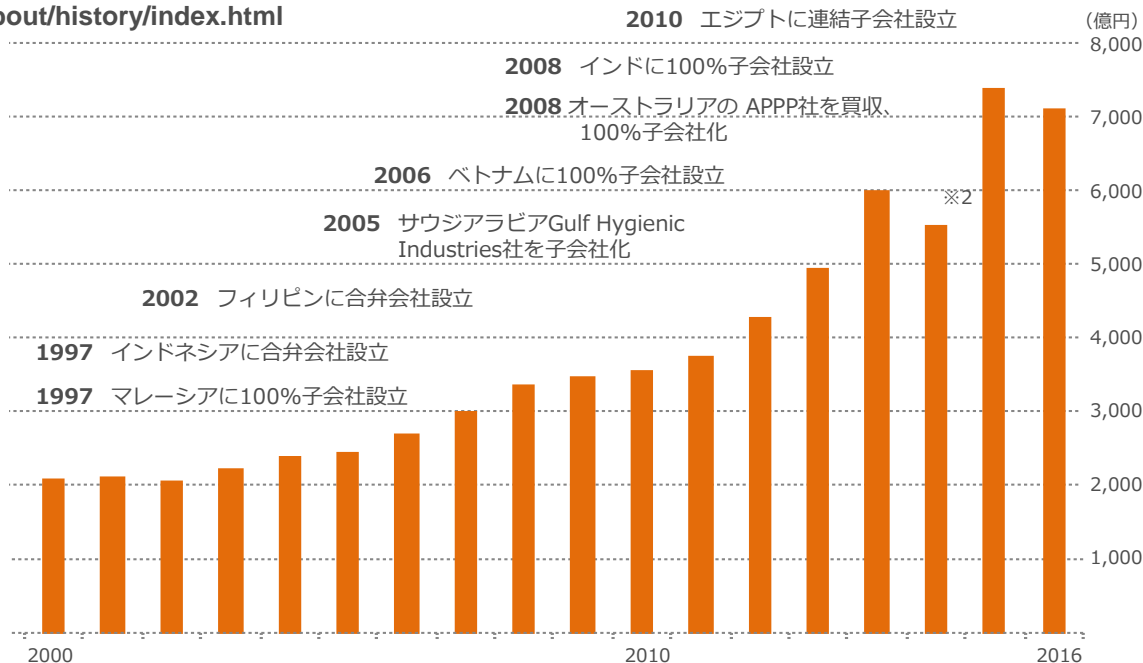
2006 ベトナムに100%子会社設立

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

1997 インドネシアに合併会社設立

1997 マレーシアに100%子会社設立



※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算

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朗が就任  
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



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



1999 軽失禁専用パッド「ライフリー  
さわやかパッド」発売

2001 ハイハイ用パンツおむつ  
「ムーニーマンハイハイ用」発売  
「ペット用紙オムツ」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moi」発売

2010 子供用紙おむつ「ムーニーパンツ  
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

2013 世界初 赤ちゃんの  
丸い骨格に合わせた  
子供用紙おむつ  
「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

2014 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

## 10年間の主要財務・非財務データ

	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3
<b>会計年度：</b>				
売上高	336,864	347,849	356,825	376,947
海外売上高構成比	36.9%	37.1%	38.5%	42.4%
売上原価	196,130	206,209	193,012	203,394
販売費及び一般管理費	107,002	106,756	118,747	126,991
営業利益	33,731	34,883	45,066	46,561
親会社株主に帰属する当期純利益	16,683	17,127	24,463	33,560
1株当たり当期純利益 (円) ※1	28.82	29.81	42.85	59.37
1株当たり年間配当金 (円) ※1	5.11	6.00	7.67	9.33
連結配当性向	17.7%	20.1%	18.1%	31.4%
営業活動によるキャッシュ・フロー	45,308	21,978	55,032	△ 17,239
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,091	△ 44,316	△ 22,239	△ 69,527
フリー・キャッシュ・フロー	35,217	△ 22,338	32,793	△ 86,766
設備投資額	17,370	14,573	24,750	82,655
減価償却費	15,040	17,101	16,393	14,620
のれん償却費	N/A	N/A	N/A	2,760
研究開発費	4,504	4,459	4,558	4,953
<b>会計年度末：</b>				
総資産	275,435	278,313	307,773	444,015
有形固定資産	86,463	84,247	95,356	98,389
長期借入金 (1年以内返済分を除く)	1,451	1,206	943	47,354
純資産	179,170	185,590	207,413	219,632
自己資本比率	58.9%	60.2%	59.7%	45.5%
従業員数	6,461	6,904	7,108	7,317
(うち海外従業員数)	3,441	3,875	4,055	4,297
<b>経営指標：</b>				
営業利益率	10.0%	10.0%	12.6%	12.4%
当期純利益率	5.0%	4.9%	6.9%	8.9%
売上総利益率	41.8%	40.7%	45.9%	46.0%
売上高販管費率	31.8%	30.7%	33.3%	33.7%
ROE (自己資本当期純利益率)	10.3%	10.4%	13.9%	17.4%
ROA (総資産経常利益率)	11.9%	11.4%	15.6%	11.5%
<b>株価：</b>				
高値 (円) ※1	884	959	1,024	1,148
安値 (円) ※1	693	638	639	897
<b>非財務関連指標：</b>				
CO <sub>2</sub> 排出量削減※3	12.1	11.8	11.3	11.4
主要3拠点廃棄物総排出量	-2.1%	-13.6%	-11.9%	-11.9%
主要3拠点リサイクル率	99.0%	99.0%	98.9%	99.2%
環境配慮型商品比率	—	36%	59%	55%

注. 記載金額は端数を切り捨てて表示しています。

※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 エネルギー使用量 (GJ) / 売上高 (百万円) 原単位

(百万円)					
2012/3	2013/3	2014/3	2014/12 <sup>*2</sup>	2015/12	2016/12
428,391	495,771	599,455	553,661	738,707	710,965
46.9%	52.6%	57.7%	64.4%	61.4%	57.7%
233,936	268,743	331,807	308,421	406,521	376,510
142,554	167,539	200,407	183,892	252,250	256,178
51,900	59,488	67,240	61,347	79,934	78,277
26,981	43,121	38,216	32,731	40,511	44,134
48.32	77.92	64.10	54.33	67.55	74.29
10.67	11.33	12.67	12.73	14.80	16.00
22.1%	14.5%	19.8%	23.4%	21.9%	21.5%
59,570	68,758	95,659	68,892	85,009	103,604
△ 58,861	△ 53,304	△ 58,220	△ 36,741	△ 68,166	△ 42,612
709	15,454	37,439	32,151	16,843	60,992
69,498	52,340	51,908	41,756	47,993	39,436
13,257	16,814	22,101	20,393	27,343	26,750
3,899	4,239	9,203	3,769	4,640	4,519
4,733	5,098	5,265	4,248	5,993	6,070
472,497	535,055	620,419	699,108	702,601	711,541
116,821	163,129	204,417	240,082	247,808	244,325
35,219	23,000	21,000	5,420	10,757	12,084
243,207	329,201	432,152	492,844	451,091	449,974
45.1%	54.2%	60.3%	60.0%	55.1%	54.4%
10,287	10,855	12,795	13,901	15,500	15,843
7,260	7,846	9,801	10,907	12,526	12,842
12.1%	12.0%	11.2%	11.1%	10.8%	11.0%
6.3%	8.7%	6.4%	5.9%	5.5%	6.2%
45.4%	45.8%	44.6%	44.3%	45.0%	47.0%
33.3%	33.8%	33.4%	33.2%	34.1%	36.0%
13.0%	17.2%	11.5%	8.2%	10.0%	11.4%
10.6%	12.9%	11.8%	9.9%	10.2%	10.2%
1,473	1,877	2,230	3,010	3,398	2,668
997	1,345	1,683	2,359	2,045	2,001
11.0	10.8	11.0	10.5	10.3	9.5
-15.3%	-11.4%	-8.9%	-13.3%	-3.5%	-22.1%
99.2%	99.1%	99.4%	99.5%	99.5%	99.5%
55%	56%	62%	67%	72%	78%

## 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び預金	138,503	175,742
受取手形及び売掛金	95,476	88,484
有価証券	—	29
商品及び製品	30,169	30,792
原材料及び貯蔵品	32,499	25,881
仕掛品	1,360	728
繰延税金資産	17,024	12,613
その他	16,809	18,651
貸倒引当金	△148	△674
流動資産合計	331,693	352,250
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	76,428	73,081
機械装置及び運搬具（純額）	130,254	133,119
土地	18,549	17,815
建設仮勘定	16,123	15,031
その他（純額）	6,452	5,277
有形固定資産合計	247,808	244,325
無形固定資産		
のれん	67,359	62,075
その他	22,468	21,006
無形固定資産合計	89,828	83,082
投資その他の資産		
投資有価証券	23,611	23,675
繰延税金資産	2,195	2,843
退職給付に係る資産	2,160	276
その他	5,393	5,178
貸倒引当金	△91	△90
投資その他の資産合計	33,270	31,883
固定資産合計	370,907	359,290
資産合計	702,601	711,541

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 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
(負債の部)		
流動負債		
支払手形及び買掛金	93,799	93,257
短期借入金	3,846	6,753
未払金	40,683	40,573
未払法人税等	7,667	9,337
賞与引当金	5,514	6,090
その他	17,117	19,982
流動負債合計	168,630	175,994
固定負債		
転換社債型新株予約権付社債	54,421	53,441
長期借入金	10,757	12,084
繰延税金負債	8,160	9,093
退職給付に係る負債	5,295	7,648
その他	4,243	3,304
固定負債合計	82,878	85,572
負債合計	251,509	261,567
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	15,992	15,992
資本剰余金	6,858	5,586
利益剰余金	366,777	401,388
自己株式	△41,101	△53,652
株主資本合計	348,527	369,316
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,164	7,047
繰延ヘッジ損益	△6	4
土地再評価差額金	△157	△157
為替換算調整勘定	33,804	19,378
退職給付に係る調整累計額	△6,136	△8,286
その他の包括利益累計額合計	38,667	17,987
新株予約権	276	345
非支配株主持分	63,619	62,325
純資産合計	451,091	449,974
負債純資産合計	702,601	711,541

## 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日	自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日
売上高	738,707	710,965
売上原価	406,521	376,510
売上総利益	332,185	334,455
販売費及び一般管理費	252,250	256,178
営業利益	79,934	78,277
営業外収益		
受取利息	1,750	3,006
受取配当金	435	356
デリバティブ評価益	—	1,115
助成金収入	765	1,003
スクラップ売却益	761	326
未払配当金除斥益	1,052	8
その他	880	359
営業外収益合計	5,646	6,176
営業外費用		
支払利息	588	611
売上割引	4,271	1,762
為替差損	7,979	8,499
その他	1,362	1,732
営業外費用合計	14,201	12,605
経常利益	71,380	71,848
特別利益		
固定資産売却益	54	157
投資有価証券売却益	4,214	5,066
補助金収入	2,249	—
特別利益合計	6,518	5,223
特別損失		
固定資産処分損	557	1,167
減損損失	—	1,355
和解関連費用	—	754
特別損失合計	557	3,277
税金等調整前当期純利益	77,340	73,794
法人税、住民税及び事業税	16,128	17,135
法人税等調整額	12,724	7,956
法人税等合計	28,852	25,092
当期純利益	48,488	48,702
非支配株主に帰属する当期純利益	7,976	4,568
親会社株主に帰属する当期純利益	40,511	44,134

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年 1月 1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年 1月 1日 至 2016年12月31日)
当期純利益	48,488	48,702
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△164	△4,116
繰延ヘッジ損益	△146	24
為替換算調整勘定	△13,536	△17,845
退職給付に係る調整額	△1,930	△2,130
その他の包括利益合計	△15,778	△24,068
包括利益	32,710	24,634
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	27,769	23,453
非支配株主に係る包括利益	4,941	1,180

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2015年1月1日 至 2015年12月31日）

（百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	15,992	46,358	334,558	△28,667	368,242
当期変動額					
剰余金の配当			△8,293		△8,293
親会社株主に帰属する 当期純利益			40,511		40,511
自己株式の取得				△13,000	△13,000
自己株式の処分		△72		566	493
連結子会社株式の取得 による持分の増減		△39,426			△39,426
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△39,499	32,218	△12,434	△19,715
当期末残高	15,992	6,858	366,777	△41,101	348,527

	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額 金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	11,329	65	△157	44,426	△4,254	51,410	238	72,952	492,844
当期変動額									
剰余金の配当									△8,293
親会社株主に帰属する 当期純利益									40,511
自己株式の取得									△13,000
自己株式の処分									493
連結子会社株式の取得 による持分の増減									△39,426
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△164	△72	—	△10,622	△1,882	△12,742	38	△9,332	△22,036
当期変動額合計	△164	△72	—	△10,622	△1,882	△12,742	38	△9,332	△41,752
当期末残高	11,164	△6	△157	33,804	△6,136	38,667	276	63,619	451,091



当連結会計年度（自 2016年1月1日 至 2016年12月31日）

（百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	15,992	6,858	366,777	△41,101	348,527
当期変動額					
剰余金の配当			△9,175		△9,175
親会社株主に帰属する 当期純利益			44,134		44,134
自己株式の取得				△14,000	△14,000
自己株式の処分		△351		1,449	1,097
連結範囲の変動			△347		△347
連結子会社株式の取得 による持分の増減		△920			△920
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△1,271	34,611	△12,551	20,788
当期末残高	15,992	5,586	401,388	△53,652	369,316

	その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額 金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	11,164	△6	△157	33,804	△6,136	38,667	276	63,619	451,091
当期変動額									
剰余金の配当									△9,175
親会社株主に帰属する 当期純利益									44,134
自己株式の取得									△14,000
自己株式の処分									1,097
連結範囲の変動									△347
連結子会社株式の取得 による持分の増減									△920
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△4,116	11	－	△14,426	△2,149	△20,680	68	△1,294	△21,906
当期変動額合計	△4,116	11	－	△14,426	△2,149	△20,680	68	△1,294	△1,117
当期末残高	7,047	4	△157	19,378	△8,286	17,987	345	62,325	449,974

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 〔自 2015年 1月 1日〕 〔至 2015年12月31日〕	当連結会計年度 〔自 2016年 1月 1日〕 〔至 2016年12月31日〕
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	77,340	73,794
減価償却費	27,343	26,750
減損損失	—	1,355
のれん償却額	4,640	4,519
受取利息及び受取配当金	△2,186	△3,362
支払利息	588	611
為替差損益 (△は益)	7,203	5,832
固定資産除売却損益 (△は益)	503	1,010
投資有価証券売却損益 (△は益)	△4,214	△5,066
売上債権の増減額 (△は増加)	△12,315	1,953
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△4,356	3,209
仕入債務の増減額 (△は減少)	5,064	2,680
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	△336	6,066
その他	△1,706	△1,316
小計	97,569	118,039
利息及び配当金の受取額	2,019	2,274
利息の支払額	△683	△570
法人税等の還付額	1,064	658
法人税等の支払額	△14,959	△16,798
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,009	103,604
<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	△36,035	△17,218
定期預金の払戻による収入	9,280	13,603
有形及び無形固定資産の取得による支出	△46,575	△37,861
有形及び無形固定資産の売却による収入	690	216
投資有価証券の取得による支出	△15	△6,500
投資有価証券の売却による収入	4,467	5,146
その他	20	2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△68,166	△42,612
<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)	△1,678	2,527
長期借入れによる収入	6,000	4,812
長期借入金の返済による支出	△22,200	△3,163
転換社債型新株予約権付社債の発行による収入	54,750	—
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△50,742	△988
自己株式の取得による支出	△13,000	△14,000
配当金の支払額	△8,284	△9,173
非支配株主への配当金の支払額	△1,500	△2,609
非支配株主からの払込みによる収入	117	232
ストックオプションの行使による収入	427	949
その他	△723	△127
財務活動によるキャッシュ・フロー	△36,835	△21,540
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5,085	△3,375
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△25,078	36,076
現金及び現金同等物の期首残高	127,044	101,966
現金及び現金同等物の期末残高	101,966	138,042