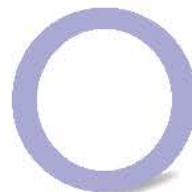




やさしさをつくる。やさしさでささえる。



統合レポート **2015**

Integrated Report



目次

社長メッセージ	2
ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー	7
財務・非財務ハイライト	15
世界の変化とユニ・チャーム	19
戦略と進捗 ～五大戦略～	
1. 重点国・地域への集中	20
2. ものづくりから価値づくりへ	32
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	39
経営体制・ガバナンス	40
財務諸表	43

編集方針

ユニ・チャームは、世界中の全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、「統合レポート」として刷新しました。「統合レポート2015」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。

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。

社長メッセージ

Message from the President

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
世界初・世界No.1の商品とサービスを提供しつづけます。

売上高は13期連続、営業利益は8期連続で実質過去最高を更新

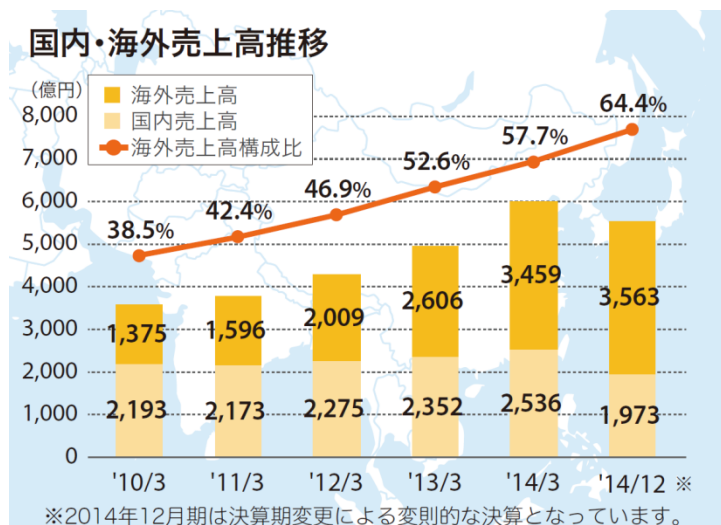
2014年12月期の連結業績は、売上高5,536億円、営業利益613億円となり、決算期変更による変則決算期間ではありますが、売上高は13期連続、営業利益は8期連続で実質過去最高を更新することができました。海外におきましては、中国、インドネシアといったアジア地域を中心に積極的なマーケティング活動を実施した結果、アジア地域の売上高構成比は順調に伸張しました。その結果、海外売上高構成比は前年同期比6.7ポイント向上の64.4%まで上昇しました。

国内におきましては、高付加価値パーソナルケア、ペットケア関連商品の需要の高まりと収益性の改善を図った結果、業績が順調に推移しました。

2015年12月期につきましても過去最高の売上高、営業利益が達成できますよう、全社一丸となって取り組んでいきます。



代表取締役
社長執行役員
高原 豪久

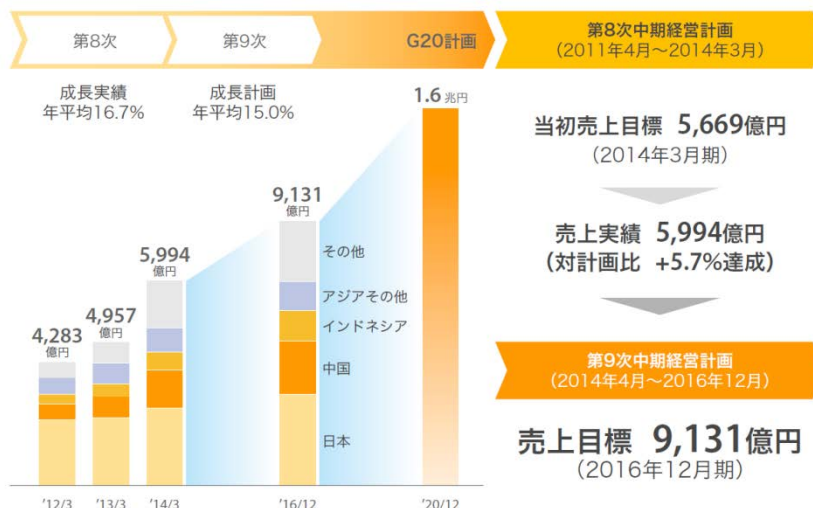


「第9次中期経営計画」及び「G20計画」達成に向けて

ユニ・チャーム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、2014年4月に第9次中期経営計画及び長期ビジョン「G20計画」を発表しました。

「G20計画」では、2020年に連結売上高目標1.6兆円、売上高年平均成長率15%、営業利益率15%、ROE15%の達成を目指しています。その達成に向けた第9次中期経営計画では、2016年12月期売上高9,131億円の達成を目指しており、その途中期間となります2015年12月期の連結業績予想は、売上高7,600億円、営業利益860億円と国内、海外それぞれで2桁の増収増益を目指しています。

経営目標達成に向け、引き続き重点事業、地域における戦略実行力の強化を図っていきます。



G20計画として2020年
連結売上高1.6兆円を目指す

経営管理数値目標

成長性
売上成長率

15%

収益性
営業利益率

15%

資本効率性
ROE

15%

現場密着により環境変化へ迅速に対応

新興国では、所得水準の向上に伴ってベビー用紙オムツや生理用品の需要が急速に拡大するなか、成長著しいアジア地域において圧倒的なシェアを獲得することを目指しています。ベビー用紙オムツ、生理用品、大人用失禁商品の普及率と使用率がまだ低いアジア地域において、一昨年インドネシアのスラバヤ、昨年の中国揚州に続き、人口超大国のインド南部に2015年12月期上期の稼働開始を目指して第2工場を建設中であり、供給体制の拡充を図りながらさらなる需要の拡大に備えています。

国内におきましては、低出生体重児が増加傾向にあることから新生児用よりもさらに小さいサイズを発売し、継続的な新価値提案を実施してきました。

重要市場の中国におきましては、昨秋より発売した高品質で安心、安全なベビー用紙オムツを提案した結果、お客様から大変ご好評をいただいています。

引き続きお客様に密着したコミュニケーションを図ることによって環境変化を捉え、市場のニーズに応えた商品を迅速にご提案しながら普及促進を図っていきます。また、アジア地域で培った強みを活かして今後需要の拡大が見込まれるアフリカや南米地域などにも販売エリアを拡大し、世界市場での存在感を高めていきます。

一方、高齢化が進展する先進国やアジア地域では、中長期的に需要の拡大が期待できるペットケア事業、ヘルスケア事業の基盤の強化も進めていきます。

世界中の生活の質の向上に貢献することが使命

ユニ・チャームが提供する商品は、全て清潔で衛生的な生活に不可欠なものであり、ユニ・チャームの商品を世界中の全ての人々に提供し、生活の質の向上に貢献することが使命と考えています。当社は2006年に「国連グローバル・コンパクト」への支持を表明、また国連ミレニアム開発目標の考え方に賛同し、その実践に努めてきました。

新興国では、まだベビー用紙オムツや生理用品を買うことができず、衛生的な生活を送ることができない方が大勢います。ユニ・チャームは、日本での事業活動を通じて培ったノウハウを基に、それぞれの国と地域の特性に配慮した商品やサービスを提供してきました。これらの地域ニーズを満たす商品は、現地の工場生産し消費者にお届けしていますが、現地女性社員の積極的な雇用による働く場の創造や、様々な啓発活動を通じて女性の暮らしの向上に取り組むことによって新興国に暮らす女性の社会参加を支援しています。一方、先進国では、今後は急速に高齢化が進むことが見込まれています。世界で最も高齢化が進む国内におきましては、リーディングカンパニーとして軽度失禁商品を中心に普及啓発を図り「健康長寿社会」の実現に取り組んできました。

また今後、高齢化が進むアジア地域におきましても、日本式ケアモデルの展開による積極的な啓発活動に取り組んでいきます。日本とは価値観が異なる海外で浸透させるため、寝たきりにさせない介護による自国経済への好影響、大人用失禁商品の使用による衛生面や経済面での効果などを積極的に発信していきます。そして介護者・被介護者双方の排泄ケアの負担を減らし、自分らしく快適な日々を過ごしていただけるように社会課題の解決に取り組んでいきます。

引き続き「健康長寿社会」の実現に向け、商品の創造に挑み続けるとともに、今や家族の一員となったペットの高齢化も進むなか、人とペットがともに長生きし、豊かに暮らせる「共生社会」の実現を目指します。

安定的な利益還元

当社は、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きます。

当期の期末配当金は、当初予定しておりましたとおり1株につき6.4円（株式分割後）とさせていただきます。

次期の利益還元につきましては、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、配当につきましては、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、自己株式の取得につきまして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14.8円とさせていただきます。

さらなるグローバル化を見据えた経営体制の強化

さらなるグローバル化に向け、海外の現地法人に権限委譲を進めています。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人材です。ユニ・チャームでは、社歴20年を超える優秀な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ます。

また、当社はこれまで、経営の監督と執行の分離を目的とした執行役員制度を導入するなど、コーポレート・ガバナンスの強化を実施してきましたが、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を目的とし、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べく、2015年5月1日より「監査等委員会設置会社」へ移行し、さらなるガバナンスの強化を図っていきます。

市場環境の変化に適切に対応し持続的な成長を目指す

ユニ・チャームは、世界中の生活者の質の向上に貢献することを目指していますが、この実現のためには、収益を極大化することが不可欠です。常に長期的な視点を持ち、人口動態やライフスタイルの変化に柔軟に対応しなければ、激化するグローバル競争のなかで生き残っていくことはできません。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い、過去最高益の継続、及び第9次中期経営計画と「G20計画」の目標達成を目指します。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援、ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2015年3月

代表取締役 社長執行役員

高原 豪久



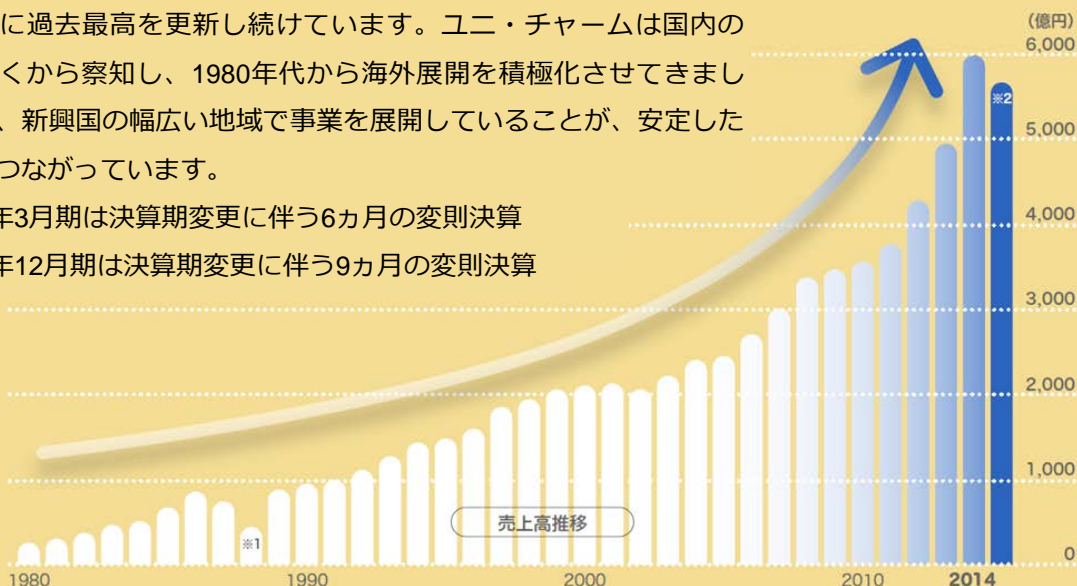
ユニ・チャームの持続可能な成長ストーリー

創業から約50年間、持続的に成長

1961年の創業以来、約50年間で売上高は約6,000億円にまで成長し、営業利益とともに過去最高を更新し続けています。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

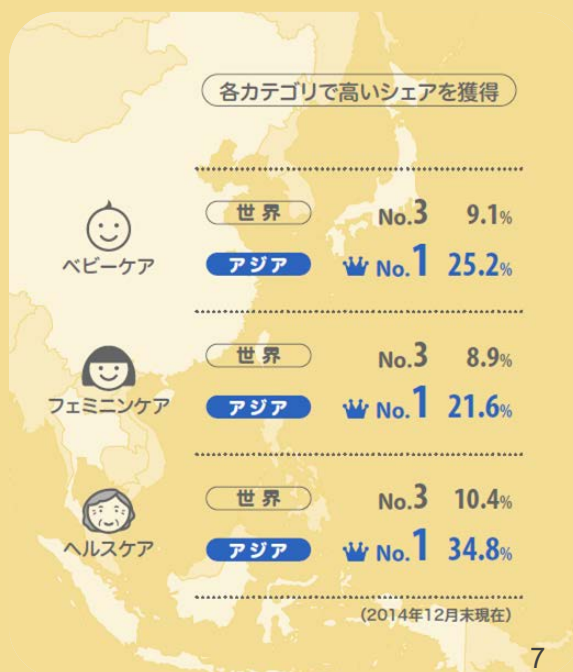
※2 2014年12月期は決算期変更に伴う9カ月の変則決算



成長著しいアジア地域でトップシェア

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、ベビー用紙オムツ、生理用品、大人用排泄ケア用品において、主要参入各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。



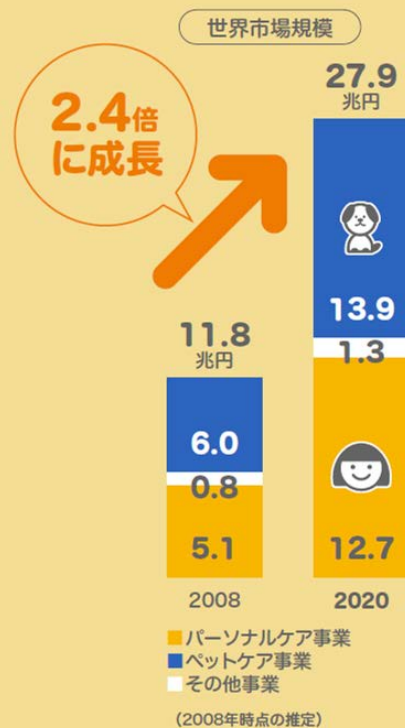
パーソナルケア事業とペットケア事業による 2本柱で成長

ユニ・チャームが参入している事業分野は、大きな成長余地があります。

現在は、アジア地域をはじめとした新興国において、所得水準の向上に伴い生理用品、ベビー用紙オムツの需要が同時多発的に増加しています。今後も、新興国の人口増加により、アジア地域のみならず、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、先進国やアジア地域の国々では、高齢化の進展に伴って大人用排泄ケア用品やペットケア用品の需要増加が見込まれています。

なかでもペットケア用品市場の世界的な拡大基調は継続し、中長期的には、パーソナルケア事業と同等の規模まで成長すると見込まれています。



世界No.1の商品とサービスを提供し続ける

ユニ・チャームは、生理用品、ベビー用紙オムツ、大人用排泄ケア用品などを国内外の幅広い地域で提供していますが、これらの背景には、「世界中の全ての人々に快適な生活を提供する」という思いが込められており、当社の企業理念「NOLA&DOLA」として表現しています。

もちろん、持続的に業績を拡大させることは重要ですが、それ以上に重要なのは、常に変化する生活者の皆様のニーズに応え、世界No.1の商品とサービスを提供し続けることです。生活者の不安や不満の解消に向け、全社員の英知と行動力を結集しています。



女性、赤ちゃんの「不快」を「快」に

ユニ・チャームは、祖業である生理用品の製造販売を1960年代から開始しました。当時の生理用品は、薄い吸収紙を重ねた原始的なもので、すぐに吸収力が落ちてモレが発生してしまいました。ユニ・チャームは、吸収紙の素材として不織布を開発し、吸収力を格段に高めることに成功。女性が生理の日でも気軽に外出できるようになり、女性の社会進出を支援してきました。

1980年代には、生理用品で培った技術を応用し、ベビー用紙オムツの製造販売も開始。高品質なベビー用紙オムツの発売は女性の育児の負担軽減にもつながり、女性の社会進出をさらに後押しすることにつながりました。



「生涯自立」と「共生社会」の実現

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・チャームは積極的に事業分野の拡大を図ってきました。

その1つがヘルスケア事業です。「いつまでも自分らしく快適に過ごしてほしい」という思いから1987年に大人用紙オムツの製造販売を開始して以来、排泄ケアを通じて「生涯自立」を応援してきました。

もう1つがペットケア事業です。1986年には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ペットケア用品の製造販売を開始しました。

近年、人とペット両方の高齢化も進むなか、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。



お客様の「心にある真実」への追求が商品の違いを生み出す

消費者が求めるニーズが絶えず変化するなか、ユニ・チャームは、消費者ニーズを先取りし、消費者の期待を超える驚きを与える商品を創出し続けることに努めています。

より多くのお客様に快適で衛生的な生活を送っていただきたいという思いから、商品開発の段階においてユニ・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、その地域で暮らす人々の真のニーズを追求しています。

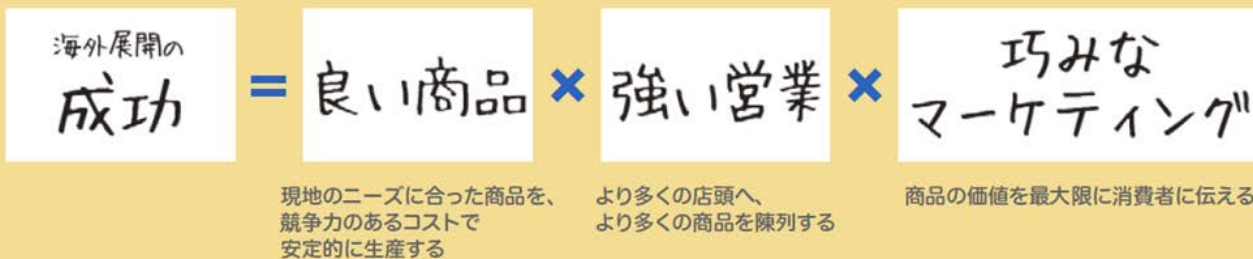
お客様の「心にある真実」を追求することによって地域の特性に合った商品を生み出し、商品の差別化を図っています。



海外での成功の秘訣は「勝ちパターン」の移植

ユニ・チャームは、持続的な成長を目指し、グローバル化をさらに加速することを目指しています。海外で成功するために必要な前提条件は「良い商品」「強い営業」「巧みなマーケティング」と考えています。

これまで、世界約80カ国以上で成功をおさめてきたのは、日本で確立した「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たためです。「勝ちパターン」を分析し、いつでも、どこでも、同じように再現できるレベルにまで消化するとともに、自社の強み、弱みを正しく把握することが海外での成功につながっています。

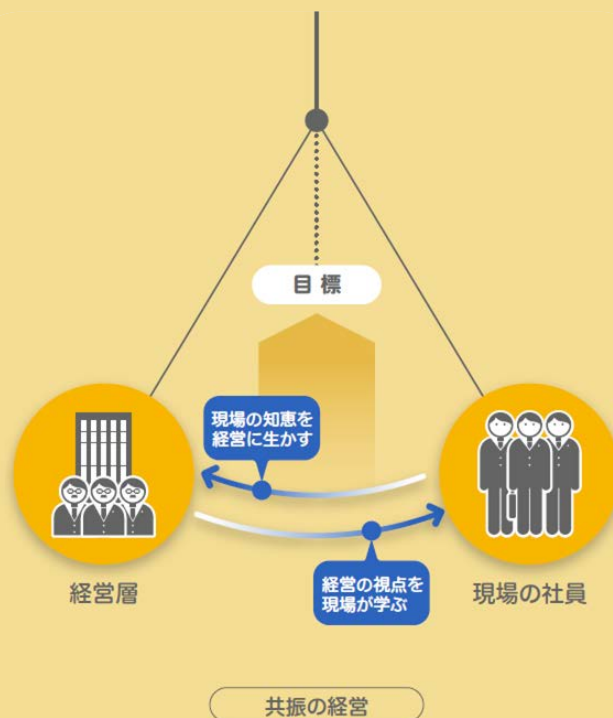


現場と経営が対話する「共振の経営」

日本及び海外で高い成長目標を掲げ、そのための戦略を確実に遂行するためには、現場と経営が意識を共有し、同じ目標に向かってベクトルを合わせることが必須です。

ユニ・チャームでは、中期的な目標の達成に向け、各カテゴリーや国・地域ごとの詳細なアクションプランを現場の社員が徹底的に議論し、全員が納得できる計画に落とし込み、取締役会の承認を得ます。この過程での「対話」を通じて、経営陣は現場の生の情報に触れ、現場の社員は経営者の視点を学ぶことができます。

このように日々の工夫や知恵が現場と経営の間を「振り子」のように行ったり来たりする「共振の経営」が人材育成にもつながり、ユニ・チャームの成長を支えています。



世界中の全ての生活者のために

ユニ・チャームは赤ちゃんからお年寄り、ペットまで生活者が様々な負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、世界中の全ての生活者が快適に自分らしく暮らせる社会の実現を目指しています。

先進国の高齢化問題、新興国の衛生問題など、地域によってニーズは様々。ユニ・チャームは、現地に溶け込むことで、その地域で本当に求められているもの、これから求められるものを理解しています。これからも社会の課題に向き合いながら「共振の経営」を通じて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、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オムツ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への正しい知識の啓発活動を行っています。

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

高齢者とペットの不快

「共生社会」を軸に新たな価値を提案

ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは、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暮らせる社会です。

世界的に高齢化が進展するなか、ユニ・チャームは新しい介護習慣を提案しています。高齢者を寝たきりにさせず、大人用紙オムツで「リハビリ」するという考え方は、高齢者の尊厳の維持と自立の促進につながり、同時に介護する側の負担も減らします。

また、家族の一員ともいえるペットの健康にも配慮し、加齢とともに変化する犬猫の体質や食欲に合わせたペットフードのラインアップを充実させています。



ユニ・チャームが
創造したい「共生社会」

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

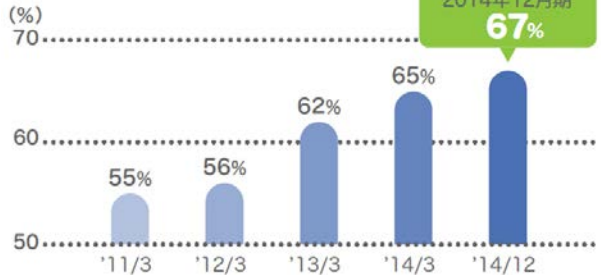
ユニ・チャームの商品は衛生的な生活に欠かせないものですが、使い捨て商品として廃棄物を発生させるなど、地球環境と密接に関わっています。

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、生産工程で廃棄ロ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に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25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。

環境配慮型商品比率



CO₂、廃棄物の削減



※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

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、ベビー用紙オムツでは、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、インドネシアや中国で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

現場のニーズを具現化する人材

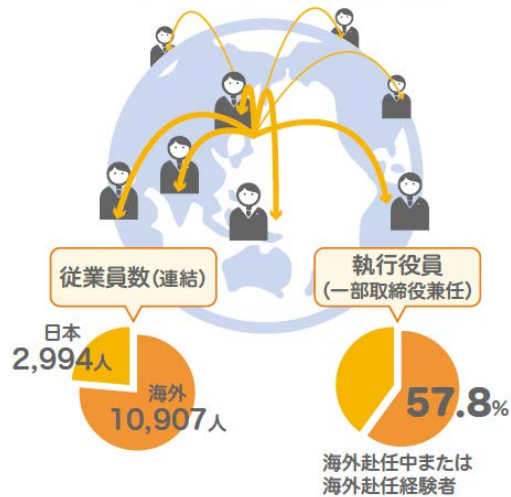
国内のE-1級の人材を海外に派遣

「勝ちパターン」を海外でも成功させるためには、国内の成功事例を現地の文化に合わせて具現化できる人材が必要です。

そのため、社歴20年を超える経験豊富で優秀な人材を積極的に海外に派遣しています。またそうした人材が枯渇しないよう、次の世代、その次の世代の人材育成も行い、海外でもユニ・チャームのDNAを根付かせています。

また、執行役員約6割が海外赴任中または海外赴任の経験者です。経営陣が海外事業の知見を有しているからこそ、難しい経営判断も可能となっています。

ユニ・チャームのDNAを海外へ浸透



(2014年12月31日現在)

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経営モデル

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「直観力」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、戦略の実効性や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経営モデルを導入しています。SAPS経営モデルでは、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。



ユニ・チャーム独自の「SAPS」経営管理手法



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

財務・非財務ハイライト

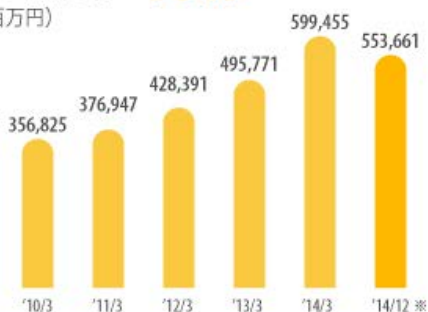
ユニ・チャームの
経営目標

G20計画として2020年 連結売上高1.6兆円を目指します。

売上高を毎年15%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) **15%**



● 収益性
営業利益率
(百万円) **15%**



● 資本効率性
ROE
(%) **15%**



※2014年12月期は決算期変更による変則的な決算となっています。

ユニ・チャームの
海外展開

アジアで圧倒的なシェアを獲得し、 世界市場での存在感を高めています。

成長期にある地域に積極的に経営資源を投入します。

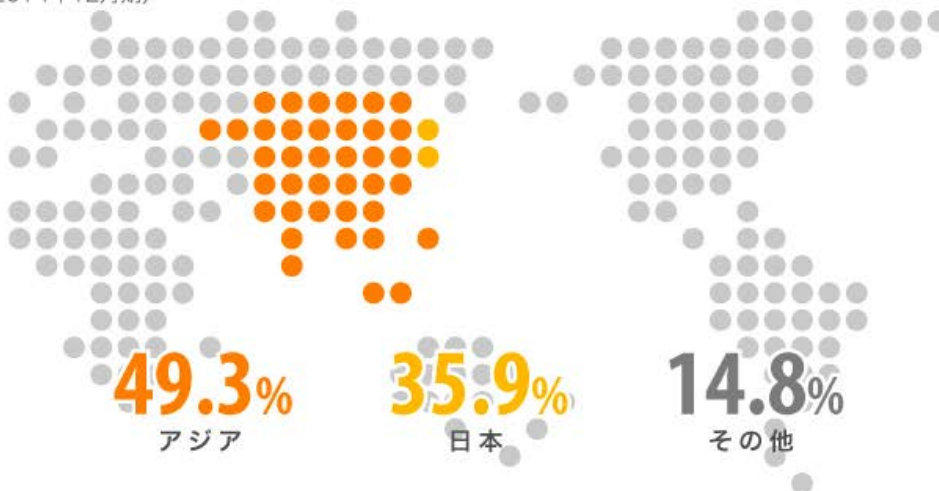
●不織布・吸収体シェア

(2014年12月期)



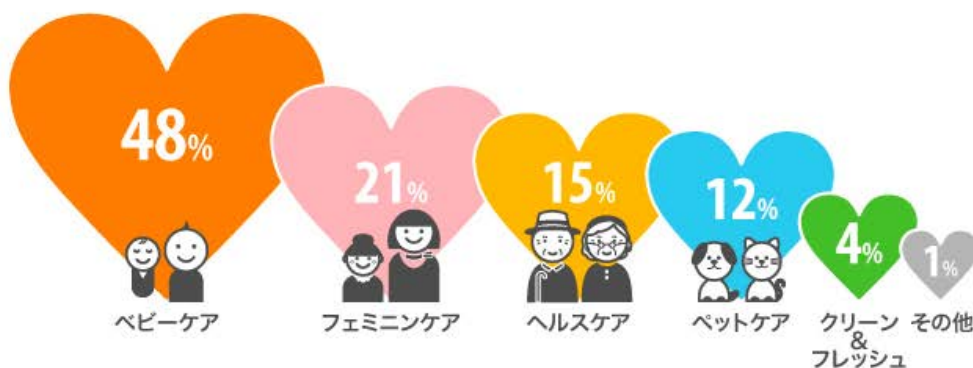
●所在地別売上高構成比

(2014年12月期)



●セグメント別売上高

(2014年12月期)

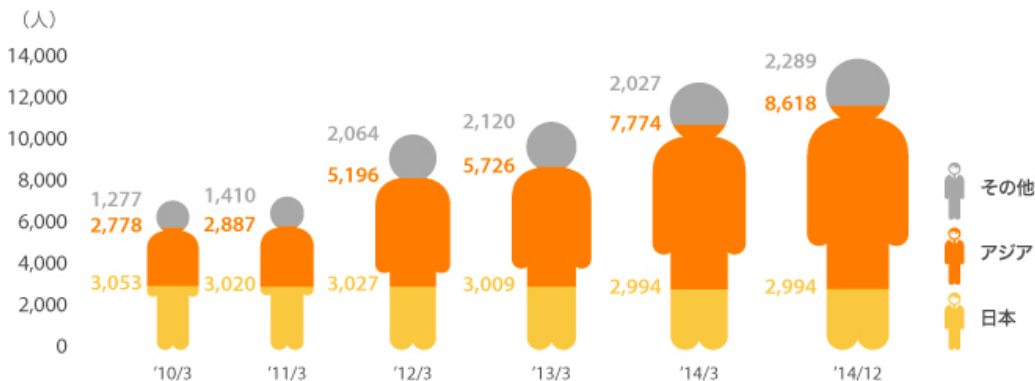


ユニ・チャームの
人材

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・チャームの人材は海外比率が高く、多くの役員が海外駐在経験者です。また、女性の活躍できる職域を拡大、管理職に就く女性も増えています。

●所在地別従業員数



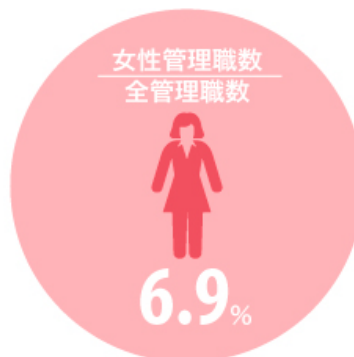
●従業員数 (2014年12月31日現在)



●執行役員(一部は取締役兼任) (2014年12月31日現在)



●女性管理職比率 (2014年12月31日現在)



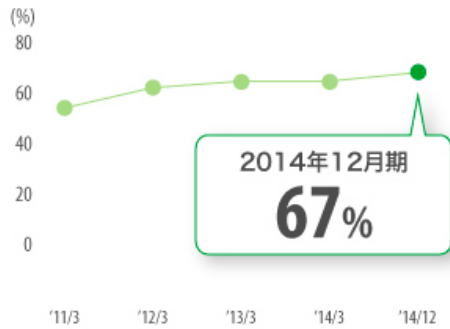
ユニ・チャームと
地球環境

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

2016年12月期までに **75%**



●廃棄物総排出量削減率

(主要3拠点)
2016年12月期までに **-14%**



●CO₂排出総量 エネルギー使用量(GJ)/ 売上高(百万円)原単位推移

2016年12月期までに **10.5**



世界の変化とユニ・チャーム

世界のメガトレンド

先進国市場

新興国市場

地球環境

少子高齢化

経済成長

資源の枯渇・温暖化

ユニ・チャームが受ける影響

子ども1人当たり
への投資額の増加

ペットに「癒し」を求
める高齢者の増加

健康的な老後を望
む高齢者の増加

衛生的な生活を求める
中間層の増加

環境保護意識の高まり

ユニ・チャームのアクション

高付加価値商品
の製造・販売

ヘルスケア事業、
ペットケア事業の国
内強化、海外展開

ベビーケア事業、
フェミニンケア事業
の展開エリアを拡大

需要がある地域に
権限委譲

環境配慮型商品の
構成比アップ

3Rの推進

第9次中期経営計画

五大戦略



ものづくりから
価値づくりへ



ペットケア事業
日米中台で
"際立つ差別化"



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



重点国・地域
への集中



全法人LMU化と
共販人材の育成



事業を通じた
環境負荷低減

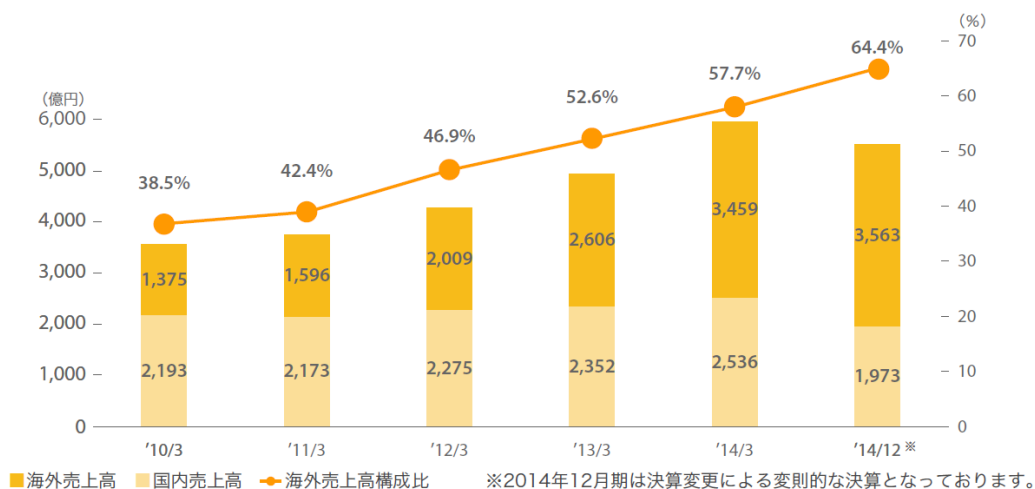


アジア地域などの新興国

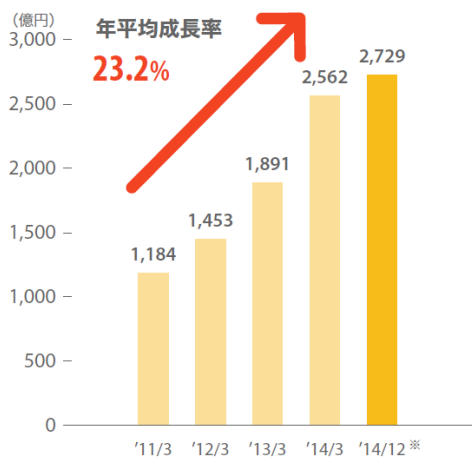
アジア地域の成長が連結業績の拡大を牽引

アジア地域の経済成長に伴い、ベビー用紙オムツ、生理用品の普及率が引き続き高まっています。なかでも、現在の最重要市場である中国では、需要が拡大している高価格帯の品揃えを強化した結果、売上は2桁成長に再び転じ、収益性も回復しています。インドネシアといった東南アジアやインドでの販売も引き続き好調で、2014年12月期（9カ月の変則決算）のアジア地域における売上高は2,729億円となり、海外売上高構成比は前期比6.7ポイント上昇し、過去最高の64.4%となりました。

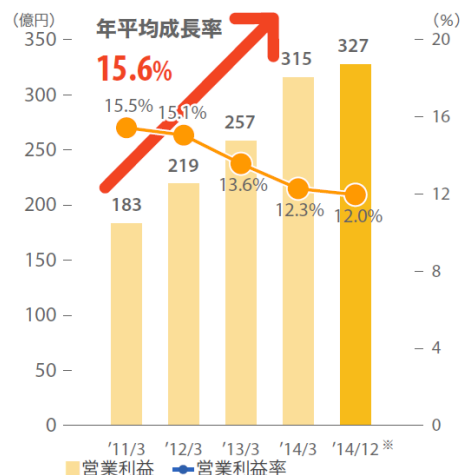
国内・海外売上高推移



アジア売上高



アジア営業利益/利益率



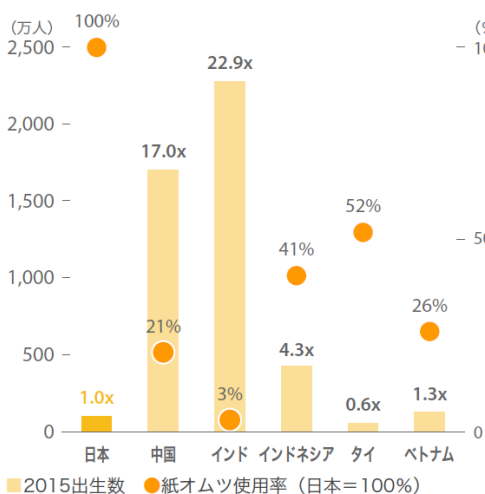
※2014年12月期は決算変更による変則的な決算となっております。

成長著しいアジア地域に経営資源を重点投入

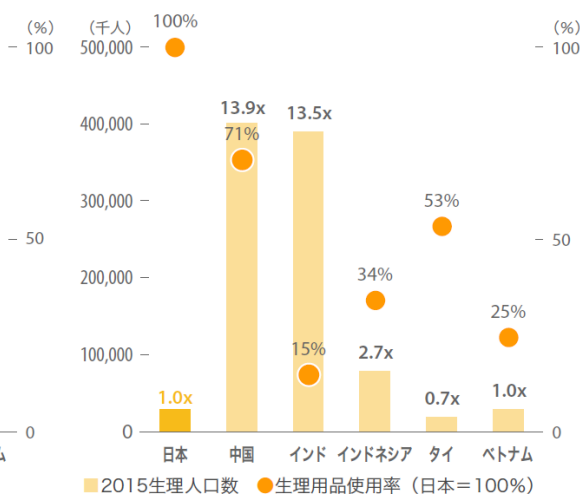
アジア地域においては、生理用品、ベビー用紙オムツの使用率は依然として低く、経済成長に伴い各地において同時多発的に需要が顕在化しています。ユニ・チャームは、成長著しいアジア地域に経営資源を積極的に投入し、さらなる成長を目指します。中長期的な視点では、人口超大国である中国とインドの2カ国を最重要市場と位置付けており、参入エリアを拡大しながらベビー用紙オムツや生理用品の普及促進を図っています。

また、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・チャームの認知度向上にもつながると考えています。

出生数と紙オムツ使用率



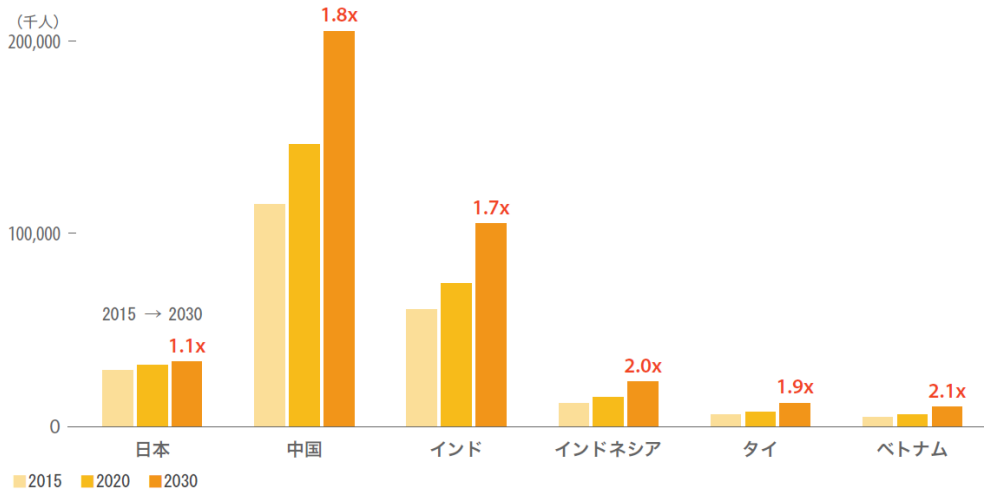
生理人口数と生理用品使用率



将来の需要顕在化を見据えヘルスケア事業の啓発活動を展開

アジア地域においては、日本以上のスピードで高齢化が進展しており、近い将来に大人用排泄ケア用品の需要拡大が本格化することが見込まれます。ユニ・チャームは、世界一の高齢化社会と言われる

高齢者(65歳以上)数の推移

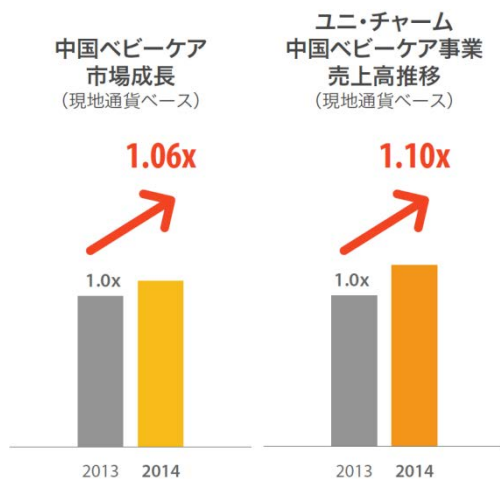


日本で確立したケアモデルをアジア地域に普及させることを目指しています。高齢化が進む台湾では、専門ケアアドバイザーによる大人用排泄ケア用品の使い方、特徴について説明を行うなど、積極的な啓発活動によって市場の開拓を目指しています。

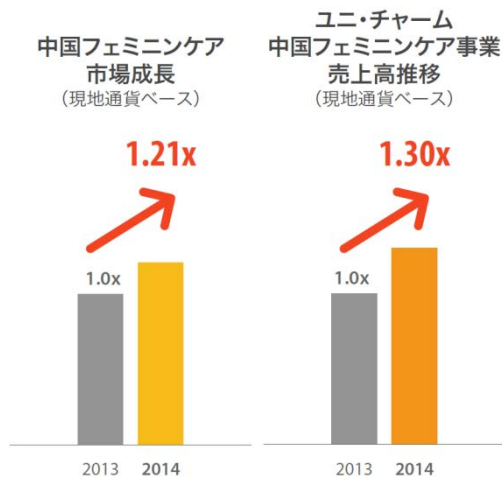
中国：プレミアムタイプの導入により売上は回復傾向

中国では、所得水準の向上に伴って内陸地方都市部でもベビー用紙オムツ、生理用品の需要が増加しているため、内陸地方都市部に参入エリアを拡大しており、中国市場の売上は連結売上高の18%を超えるまでに成長しています。

近年、中国では都市部市場の成長に伴い、高単価・高付加価値商品の需要が高まっています。そのため、従来から販売しているスタンダードタイプとエコノミータイプに加え、プレミアムタイプを新発売し、市場の活性化と普及促進を図りながら、成長スピードの加速を図った結果、当期は大幅な増収増益となりました。中国では、所得水準の向上に伴い、赤ちゃんにも高品質の紙オムツを与える傾向が年々高まっており、なかでも、動き回る赤ちゃんに履かせやすいパンツタイプ紙オムツの需要が高まっています。そのため、所得水準の高い沿海都市部を中心に、プレミアムタイプやパンツタイプ紙オムツの販売を積極的に進めています。最大のスタンダード市場では、男女別・薄型に加え、吸収力を大幅に改善した新商品の発売で新たな価値提案を行っており、順調に推移しています。



フェミニンケア事業では、売上が2011年から2014年の4カ年で年平均約20%成長しています。デザインのかわいらしさと品質の高さから現地の若年層に受け入れられ、第2位の市場シェアからさらに伸ばしています。沿海都市部に加え、地方都市部でもプレミアムマーケティングを展開し、ブランド認知度の向上とさらなるシェアの拡大を目指します。



インドネシア：さらなるシェア拡大のため新工場を稼働

インドネシアでは、2005年から現地通貨ベースで年平均約40%超の売上成長を実現するなど、高い成長が続いています。

ベビーケア事業では、2007年に発売した中間層向け紙オムツ「マミーポコパンツ スタンダー」が現地で高いご支持をいただいております。商品リニューアルと販売エリアの拡大により市場シェアは60%を超えるまでに伸張しています。

インドネシア 10年間の売上高推移 (現地通貨ベース)



フェミニンケア事業でも、現地のニーズに合わせて発売したお肌の快適ニーズに応える商品が受け入れられ、40%近い市場シェアを有しています。薄型商品のラインアップの拡充と浸透の加速化により、さらなるシェアの拡大を目指します。

インドネシアでは、人が住む島が3,000ほどあると言われており、さらなる拡販のためには、ジャカルタを軸とした市場から、東地区の地方都市及び島嶼部への供給を加速させることが必須です。そのため、2013年には、インドネシア東部のスラバヤに第3工場を稼働させ、東ジャワや北スマトラ地域へも迅速に商品を供給する体制を構築しました。他社の参入が相次いでおり、ベビー用紙オムツや生理用品の競争激化が予想される一方で、それら商品の普及促進も図られると考えています。ユニ・チャームは圧倒的なブランド認知度を有する強みを活かし、地方都市でも供給体制の強化を図り、さらなるシェアの拡大を目指します。

また、ヘルスケア事業においてもシェアは急速に拡大しており、2014年11月末現在で30%を超え、第1位となっています。ユニ・チャームが強みを持つパンツ化を推進し、さらなるシェアの拡大を目指します。

タイ：昼専用紙オムツ市場の創造に成功

タイにおいては、ベビーケア事業は60%弱、フェミニンケア事業は約50%と両事業ともに圧倒的な市場シェアを有しています。積極的にラインアップを拡充したことに加え、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどで販路を広げたこともあり、売上高は現地通貨ベースで安定的に成長しています。ベビーケア事業では、現地のニーズに合わせて発売した昼専用紙オムツ「マミーポコ ハッピーパンツ」を発売したことで使用率が大幅に上昇しています。エコノミータイプとプレミアムタイプに加え、スタンダードタイプの紙オムツ「マミーポコ ウルトラプロテクト」を発売するなど、ラインアップの拡充によってさらなるシェアの拡大を目指します。

フェミニンケア事業では、高付加価値商品の販売を拡大した結果、市場シェアは50%を超えるまでにになりました。現地のニーズに合わせた肌ケア商品「ソフィ エクストラドライ」のラインアップを拡充するなど、肌ケア市場での新たな価値提案によって市場の創造に努めていきます。



ベトナム：パンツ化を促進してシェアを拡大

2011年9月にベトナムにおいて、ベビー用紙オムツ、生理用品で第2位の市場シェアを持つDiana社を買収して以来、両事業ともに高成長を実現しています。

ベビーケア事業では、市場シェアは約40%のトップシェアとなっています。テレビCMと連動した店頭での販促展開とパンツ化による普及を図り、さらなるシェアの拡大を目指します。

フェミニンケア事業においても、広告と店頭との連動強化によりブランド価値向上に努めたことによってシェアは拡大し、市場シェアは40%を超え、トップシェアを狙えるまでに成長しました。

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、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ます。



インド：パンツカテゴリーの創造で成長を加速

2009年にベビー用紙オムツの本格販売を開始して以来、高成長を実現しています。1枚入りのエコノミータイプのパンツタイプ紙オムツの販売促進によって毎年2倍近くの売上成長を実現しており、2016年の単年度での黒字化を目指しています。市場シェアも2014年12月時点で25%を超え、過去最高となりました。

インドは人口約12億人の超大国であり、新興国のなかでも紙オムツの普及率がまだ低いため、将来的には中国以上に成長する可能性がある市場です。ユニ・チャームが強みを持つパンツタイプ紙オムツの普及を促進することによって、さらなる成長を目指します。

デリ市では、パンツ化を促進したことにより、シェアは2014年12月時点で約50%のトップシェアとなっています。XSサイズのパンツタイプ発売による入口顧客の獲得強化を進めるとともに、経済水準に合った価格設定によってさらなるパンツ化戦略を遂行していきます。



また、今後の需要の拡大を睨み、2015年12月期上期の稼働予定でインド南部のシリ市に第2工場の建設を進めるなど、生産能力を増強し、インド全土への供給体制を整えていきます。



ミャンマー：MYCARE社とのシナジーで事業を拡大

2013年3月に衛生用品製造・販売大手のMYCARE社を買収して以来、ベビーケア事業では60%超、フェミニンケア事業では50%超と、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、出生数は日本の約1.1倍と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ります。



ブラジル：自社工場での生産を開始し新市場に参入

2014年春からサンパウロ州の自社工場での生産を始め、スーパーマーケットなど約1,000店で富裕層や中間層向けにベビー用紙オムツの販売を開始しました。

ブラジルは、紙オムツを使う対象人口が約800万人と日本の3倍近くいることに加え、中間層の増加に伴い成長を続ける魅力的な市場です。ユニ・チャームが強みを持つパンツタイプ紙オムツで差別化を図り、成長市場を取り込んでいきます。

国内

ベビーケア事業：2ブランドの強みを活かして市場を活性化

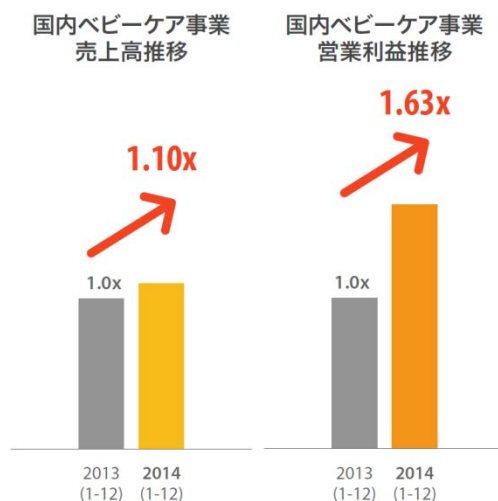
国内においては、最高の品質を追求する「ムーニー」と、品質と価格のバランスに優れた「マミーポコ」の2つのブランドを有していることが強みとなり、高い市場シェアを有しています。市場の成熟化が進むなか、革新的な価値提案の継続によりブランド力の強化を図りながら、市場を上回る売上成長と大幅な収益性の改善を実現しています。

デフレ経済からの脱却が進むなか、低刺激で肌にやさしい紙オムツとして高いご支持をいただいている「ムーニー」の販売を強化した結果、市場の成長以上の売上成長を実現するとともに、収益性も高まっています。当期は、昨年に発売した赤ちゃんの肌をしめつけずにモレを防ぐ紙オムツ「ムーニーエアフィット」の販売が好調に推移していることから、発売1周年を記念したキャンペーンを行い、さらなる売上の拡大を図りました。加えて、需要が増加している低出生体重児向けの新品目を発売し、病院での需要の取り込みを図っています。

品質と価格のバランスに優れた「マミーポコ」からは、「モレない」「ムレない」といった基本機能を高めるとともに、夏でも快適に過ごせるように通気性をアップしたシートを搭載し、さらに、パッケージとオムツには夏を楽しむ「マリンデザイン」を採用した新品目を限定発売しました。

今後も引き続き高付加価値商品の発売と、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ー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、国内では、アジア地域から日本へ訪れる観光客が、品質に優れた日本のベビー用紙オムツを買う動きが顕著になっており、これらのお客様の取り込みにも成功しています。





「ムーニー
エアフィット」

「ムーニーマン
エアフィット」

「低出生体重児用紙オムツ
ムーニーエアフィット」

「マミーポコ」

「マミーポコ
パンツ」

フェミニンケア事業：成長セグメントに付加価値の高い製品を投入

市場の成熟化が進むなか、ユニ・チャームは、女性のライフスタイルに応じた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、市場の活性化と収益性の改善を図っています。

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」に対するニーズが拡大しています。そのような背景から、生理中の敏感肌へのやさしさを追求した「ソフィ はだおmoi」からは、ナプキンを長時間使用する時でもモレル心配がなく安心なロングタイプ「ソフィ はだおmoi 長時間用」をラインアップに追加し、新発売しました。

ビビッドな色を使ったデザインと持ち運びに便利なコンパクト形状の「センターインコンパクト」からは、生理用ナプキンでも「香りが良いものを使いたい」といったニーズが増加しているため、香り付きタイプ「センターインコンパクト フレグランス」を新発売しました。

近年は、外出時などを中心にパンティライナーを日常的に使用される方が増加傾向にあることに対応し、敏感肌にやさしい「はだおmoi」ブランドから、パンティライナー「ソフィ はだおmoi ライナー」を新発売しました。

また、「ソフィ はだおmoi」と「ソフィ 超熟睡」の両シリーズにおいて、上品で華やかなリースのデザインを採用した商品を期間限定で発売しました。

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、革新的な商品作りを続けてきた結果、フェミニンケア市場全体でシェアを伸ばしており、収益性も高まっています。今後も、成長セグメントに付加価値の高い商品を投入し、さらなる市場シェアの拡大と収益性の改善を目指します。



「ソフィ はだおmoi
長時間用」



「センターインコンパクト
フレグランス」



「ソフィ はだおmoi ライナー」

ヘルスケア事業：市場拡大が本格化し国内業績を牽引

ユニ・チャームは1987年に大人用紙オムツの販売に本格参入して以来、中重度及び軽度失禁の両方において50%を超える圧倒的な店頭シェアを有し、排泄介護用品の普及拡大をリードしてきました。近年は、国内の高齢化の進展に伴い、国内のヘルスケア市場規模がベビーケア市場規模を上回るなど、市場の拡大が本格化しています。そのようななか、ユニ・チャームは市場以上の売上成長とドミナント化を実現しており、ヘルスケア事業の成長が国内業績を牽引しています。

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を図り、さらなるドミナント化と成長軌道の確保を目指します。

・中重度失禁

大人用紙オムツ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作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。

ユニ・チャームは、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ます。ご本人が自力で着脱しやすいよう、「ライフリー うす型軽快パンツ」にスルッと引き上げやすいギャザーを搭載し、自立排泄をサポートする商品を改良新発売しました。

また、深夜に紙オムツを交換している介護施設や病院に対して、朝まで交換せずご本人にぐっすり眠っていただくために、夜用尿とりパッド「ライフリー 一晩中お肌あんしん尿とりパッド」を改良新発売しました。

今後も、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るとともに、「薄型安心」「パンツ＋パッド」の新価値提案によりさらなるドミナント化を目指します。



「ライフリー
うす型軽快パンツ」



「ライフリー
一晩中お肌あんしん
尿とりパッド」



「ライフリー
のび～るフィット
うす型軽快テープ止め」

・軽度失禁

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。軽度失禁市場におけるシェアは2014年12月時点で60%を超える圧倒的なシェアを有しています。

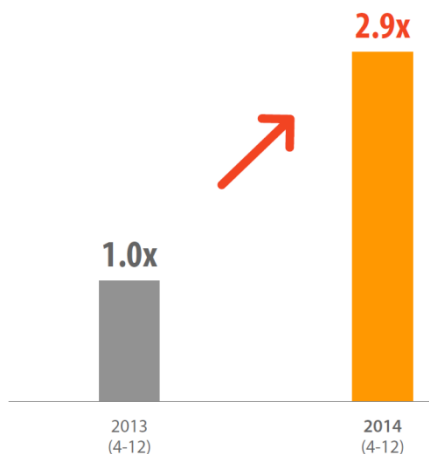
近年、レジャーを楽しむ高齢者の増加などにより、尿ケア専用品市場は拡大しています。なかでも男性軽度失禁市場の成長が急拡大しており、2014年の市場規模は、前年の約3倍にまで拡大しています。そのため、“軽い尿もれ”で悩んでいる男性が、外出を控えることなく今まで通りの生活を過ごせるように、“ズボンにしみない、目立たない”工夫をした「ライフリー 男性用 さわやかうす型パッド」を2014年4月に新発売しました。この結果、男性軽度失禁市場におけるシェアは、2014年12月時点で70%を超えるまでに成長しています。

一方、有職女性が増加するなか、お肌のトラブルで悩んでいる女性が、安心して快適に過ごせるよう、肌の負担を低減した「チャームナップ ふんわり肌」を新発売しました。

また、2013年からは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、健康長寿社会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、新セグメントを創造すると同時に、店頭やテレビCM、インターネットを通じて尿ケア専用品の利点を伝えるなど、尿ケア専用品の普及を加速していきます。

国内男性軽度失禁市場成長



「チャームナップ ふんわり肌」



「ライフリー 男性用 さわやかうす型パッド」

生産体制

需要の増加に合わせて世界各地で生産体制を整備

紙オムツや生理用品の需要が同時多発的に拡大するなか、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。

現在の最重要市場である中国では、安定的かつ効率的な供給を実現するため、2012年に天津において第4工場を稼働させたのに続き、2014年に揚州において第5工場を稼働しました。国土の広い中国において効率的かつ安定的に供給するため、天津工場とともに揚州工場では内陸部へ供給する商品を生産し、沿海部向けには上海の3工場で生産するなど、役割を分担しています。

急成長が続くインドネシアでは、需要が拡大している東地区の地方都市及び島嶼部への供給を加速するため、東地区のスラバヤに第3工場を建設し、2013年より稼働しています。

今後の飛躍的な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工場の建設を2015年の稼働予定で進めています。

中長期的には、アジア地域以外の新興国でもベビー用紙オムツ、生理用品の需要の拡大が見込まれているため、生産体制の強化を進めるとともに、MENAエリアにおいても、2012年12月にアフリカ地域初となるエジプト工場を稼働、2014年春にはブラジルにおいて、ユニ・チャームとしては南米初となるサンパウロ工場での生産を開始し、ベビーケア事業で南米市場に参入しました。

生産拠点の最適化の進展状況





消費者からの圧倒的な支持の獲得

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、しめつけないなど、商品の基本機能を高めています。日本で培った不織布・吸収体の加工・成形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。

（事例①）新興国でのベビー用紙オムツ

現在、アジア地域を中心とした新興国で需要が急速に高まっていますが、所得水準がまだ低いため、紙オムツを買いたくても買えない方が多いのも現状です。

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オムツを提供しています。既にインドネシアや中国では販売しており、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）日本での大人用紙オムツ

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長寿社会の実現に向け、大人用紙オムツなどの機能性や快適性を一層高める商品開発を行っています。深夜に紙オムツを交換せず、朝までご本人にぐっすり眠っていただけるよう、肌にやさしく吸収力の高い商品開発に努めるほか、ご本人が自力で着脱できるよう、お尻にひっかかりにくく軽い力でスルッとをはけるパンツタイプ紙オムツの開発にも努めています。

【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を行っています。

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オムツ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、販売方法や製品知識についての勉強会を定期的実施しています。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。

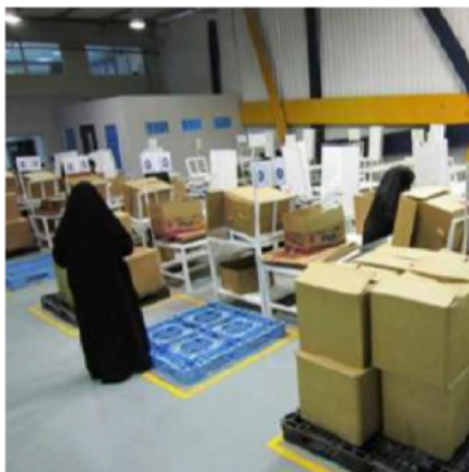
長期的な視点でのブランド認知度向上と使用者層の拡大

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・チャームの認知度向上にもつながると考えています。

・アジア・中東地域での女性の雇用拡大

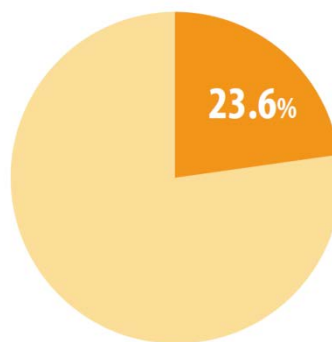
ユニ・チャームは、1984年に台湾において合併会社を設立以来、現地の女性の雇用拡大に努めてきました。その結果、アジア地域各国の生産ラインにおける女性比率が高いほか、女性販売員が店頭において正しい商品説明とともに正しい知識の伝達に大きく貢献しています。また、管理職としても多くの女性が活躍しています。

サウジアラビアでは、首都リヤドに女性だけが働く専用の工場を稼働しています。戒律の厳しいイスラム教では、女性が働く場は極端に限られているのが現状です。そのため、この工場では、書類、製品の受け渡しなど、男性と接触することが必要な場合にも対応できるよう、シャッターで区切った受け渡し場所を設けるなどの工夫を凝らしています。



サウジアラビアの女性専用工場

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
(2014年12月31日基準)

・インド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、まだベビー用紙オムツ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でいる国や地域があります。ユニ・チャームは、生理用品や紙オムツ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」を行っています。



インド北部の学校や地域で実施した初潮教育

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、ベビー用紙オムツ、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。

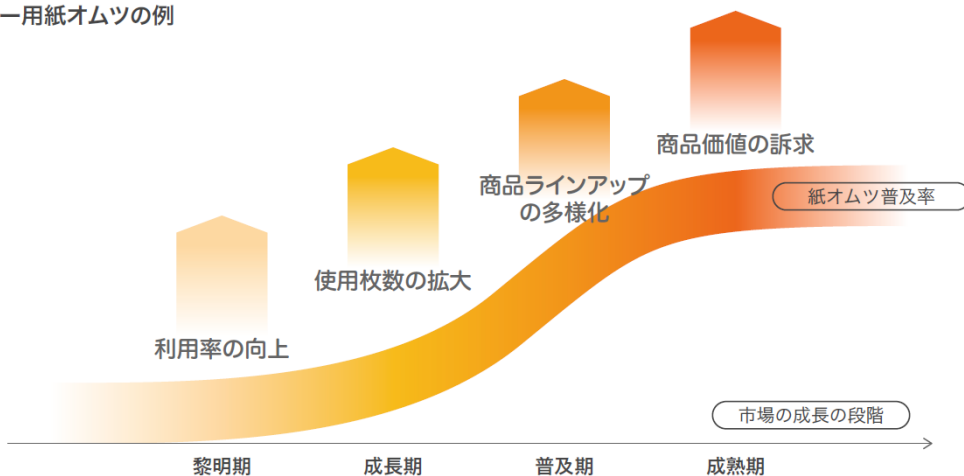
他社に先行して成長市場に参入してシェアを拡大

ユニ・チャームは、これから市場の成長が見込める地域に他社に先行して参入し、市場の創造を図りながら生産・販売体制の構築を並行して進めることにより、高い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オムツの普及が一気に進み、さらに1人当たりGDPが高まるとベビー用紙オムツの普及率が高止まりし、一方で大人用紙オムツ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。

ベビー用紙オムツの例



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。

五大戦略

4

ペットケア事業 日米中台で“際立つ差別化”



世界的に拡大するペットケア市場

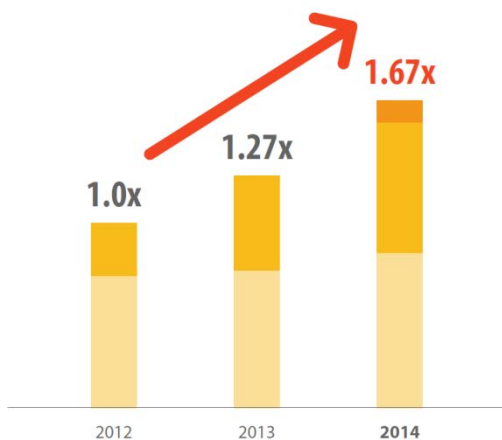
ペットケア関連市場は、世界的に市場の拡大が継続しています。先進国だけでなく、中国を中心としたアジア地域、南米地域などの新興国などにおいても、所得水準の向上や高齢化の進展によって市場の拡大が見込まれています。

ユニ・チャームは、国内において、ペットフード、ペット用トイレタリーの参入する市場全てにおいてトップ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ます。

日本：商品のセグメンテーションを通じて市場を活性化

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を送れる「共生社会」の実現に向けて、ペットとオーナー様双方の「健康長寿社会」の実現とセグメンテーションの進化という2大テーマのもと、消費者ニーズを捉えた商品の開発と市場創造に努め、市場の活性化と販売促進に取り組んでいます。ペットフードでは、犬用・猫用において、おいしさと健康を重視した商品を発売し、市場の活性化に取り組んでいます。なかでも、犬用の高付加価値ペットフード「愛犬元気 ベストバランス」ブランドの商品ラインアップを拡大し、市場の成長以上の売上成長を実現しています。引き続き、高付加価値商品の投入で差別化を図るとともに新規市場の創出を図り、市場の活性化を図っていきます。

ユニ・チャーム国内ペットトイレタリー売上高推移



「愛犬元気 ベストバランス」

「愛犬元気 グラン・デリ」



「マナーウェア 男の子用」

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ています。2001年にペット用紙オムツの販売を同業他社に先駆けて開始して以来、2011年には犬用排泄ケア商品「オス用おしっこオムツ」を販売、そして2014年10月には洋服感覚の犬用排泄マナー専用品「マナーウェア 男の子用」を発売しました。日本では、愛犬と一緒に外出したいというオーナー様が多くいらっしゃるのに対し、愛犬と一緒に訪れることが可能な場所は、欧米の先進諸国に比べて非常に限られています。そのため、愛犬とオーナー様のライフスタイルを変える新しい“マナーケア習慣”を提案することにより、オーナー様と愛犬が多くある場所にも一緒に出かけられる環境を創造していきます。

また、室内でペットを飼育し、ペット用のトイレをリビングルームに設置されるオーナー様が増えていくことに対応し、「香り消臭ニーズ」に応えた商品を犬猫商品で拡充しました。

今後も引き続き、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、機能面で差別化した商品開発につなげていきます。

北米：Hartz社とのシナジーで事業の拡大を目指す

世界のペットケア市場の約4割を占める米国において、ペットケア用品の8つのカテゴリーでNo.1ブランドとなっているThe Hartz Mountain Corporationを2011年に買収し、事業の拡大を図っています。米国のペットケア市場規模は世界最大の約300億ドルと推測され、今後も年率4～5%程度の高い成長が期待されています。ユニ・チャームのペット用トイレタリーとペットフードにおける技術力や商品開発力と、Hartz社のブランド力、マーケティングノウハウ及び販売力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ます。

現在、ノミ・ダニ駆除剤やペット用トイレタリーなど、成長セグメントに経営資源を集中しています。ノミ・ダニ駆除剤では、2012年に「ハーツ ウルトラガードプロ」のリニューアルを行った結果、市場シェアは2014年12月時点で30%を超え、トップシェアを有しています。

成長セグメントへの集中(北米ペットケア事業売上高構成比推移)

2010年(買収前)		2014年	
1 副食おやつ	31%	1 ノミ・ダニ駆除剤	29%
2 ノミ・ダニ駆除剤	30%	2 ドッグパッド	16%
3 おもちゃ	12%	3 副食おやつ	13%
4 ドッグパッド	10%	4 鳥小動物	11%
5 鳥小動物	9%	5 おもちゃ	9%



「ハーツ ウルトラガードプロ」



「ドッグパッド」

中国：中長期的な事業の拡大を目指す

2010年に参入した中国では、所得水準の高い沿海都市部を中心に、犬猫用のドライフードを展開しており、着実にシェアが拡大しています。中国では、今後、日本以上のスピードで高齢化が進み、ペット飼育数が飛躍的に増加することが見込まれていることから、ベビー用紙オムツや生理用品で構築した販売網を活用し、展開エリアのさらなる拡大を目指します。



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ます。そのようななかで、海外事業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。

中国及びインドでは、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。今後は、タイやインドネシアなどの地域においても権限移譲を進めていきます。



国内の優秀な人材を積極的に海外に派遣

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人材です。ユニ・チャームでは、社歴20年を超える優秀な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ます。また、そうした人材が枯渇しないよう、次の世代、その次の世代の人材の育成を行っています。

経営体制・ガバナンス

あるべき姿

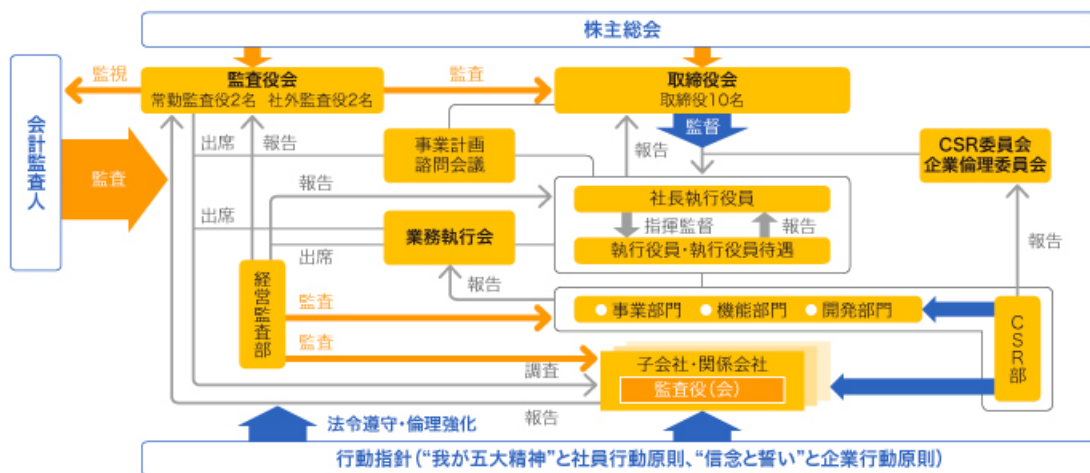
透明性のある企業経営・積極的な情報開示で、
企業の成長発展・社員の幸福・社会的責任の達成を実現します。

コーポレート・ガバナンス

ユニ・チャームは社是に基づく「正しい企業経営」を推進しています。経営と執行部門の一体化による事業活動を通じた持続的な企業価値の向上と企業の社会的責任を両立させるべく、監査役設置会社※という経営形態のなかで執行役員制度を一層強化しながらコーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

※ 当社は、執行に対する取締役会の監督機能強化とグループ経営におけるプロセスの透明性と効率性向上によるコーポレート・ガバナンスの一層の充実を目的に、改正会社法の施行の日（2015年5月1日）をもって、監査等委員会設置会社へ移行します。

コーポレート・ガバナンス体制（2014年12月末現在）



内部統制システムの整備

ユニ・チャームグループは、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の評価対象国及び評価すべき業務プロセス範囲を見直ししながら、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、財務報告の信頼性に努めています。

今後も継続して内部統制の改善を図っていきます。

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

当社グループでは、遵法及び企業倫理・企業理念の浸透をコンプライアンスと捉えています。全グループ社員に高い倫理感と心構えを示した行動原則「ユニ・チャームグループ行動指針」を徹底し、適法かつ公正な企業経営の推進に努めています。

コンプライアンス意識向上への取組み

当社では、役員及び社員に対し、コンプライアンスへの意識向上を目的とした定期的な研修・eラーニング、個別の業務に必要な法律知識や契約知識の教育を実施しています。そのなかで、役員や社員に対して、公務員への贈賄の禁止、ファシリテイティング ペイメントの原則禁止や独占禁止法の遵守などの重要性について周知徹底を図っています。今後も段階的に対象法人や対象法域を拡大し、活動を継続していきます。

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「りんりんダイヤル」を運用し、2014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「りんりんダイヤル」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」ならびに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、厳重管理と漏洩防止に努めています。これらの規程が厳格に運用されるために、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ならびにモニタリングの継続実行や月1回の情報管理の日設定によって、情報漏洩を防止しています。

知的財産を守るために

当社グループの知的財産は、知財法務本部が一元管理し、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、その結果、国際特許出願件数も、2013年を上回る世界第91位と4年連続で世界Top100にランキングされました（世界知的所有権機関調べ）。また、海外での事業を支えるため、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。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、自社の知財権の侵害、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外の権利侵害品、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。

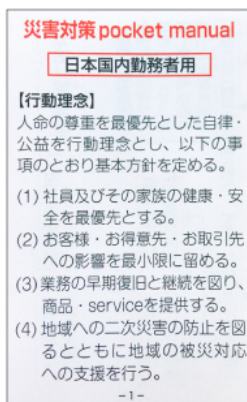
事業継続計画（BCP※）

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を実施するなど、継続的に教育・訓練を実施し、地震や新型インフルエンザに対する実行力強化を図ってきました。

2014年度は、非常事態の発生によって危機的状況に直面した場合に、その被害を最小限に抑えるため行う情報開示を基本としたクライシス・コミュニケーション活動として、想定されるクライシステーマを選定し社内各関係部門が連動した訓練を実施することで、マニュアルの有効性を確認しました。今後も海外における暴動やテロ対策などグローバルでの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



静岡工場訓練

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成26年3月31日)	当連結会計年度 (平成26年12月31日)
(資産の部)		
流動資産		
現金及び預金	108,901	138,781
受取手形及び売掛金	67,687	88,563
有価証券	3,013	—
商品及び製品	27,700	30,654
原材料及び貯蔵品	23,007	29,972
仕掛品	920	1,806
繰延税金資産	13,264	17,165
その他	20,785	14,950
貸倒引当金	△90	△121
流動資産合計	265,191	321,772
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	59,503	74,355
機械装置及び運搬具(純額)	98,629	123,235
土地	18,661	19,697
建設仮勘定	20,834	16,149
その他(純額)	6,788	6,644
有形固定資産合計	204,417	240,082
無形固定資産		
のれん	73,463	72,148
その他	22,021	24,030
無形固定資産合計	95,485	96,178
投資その他の資産		
投資有価証券	22,105	24,942
繰延税金資産	27,776	7,313
退職給付に係る資産	860	3,828
その他	4,683	5,081
貸倒引当金	△99	△91
投資その他の資産合計	55,326	41,074
固定資産合計	355,228	377,336
資産合計	620,419	699,108

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成26年3月31日)	当連結会計年度 (平成26年12月31日)
(負債の部)		
流動負債		
支払手形及び買掛金	78,433	91,586
短期借入金	7,709	27,979
未払金	35,532	41,583
未払法人税等	5,739	5,428
賞与引当金	4,763	5,027
その他	16,725	18,578
流動負債合計	148,903	190,183
固定負債		
長期借入金	21,000	5,420
繰延税金負債	1,460	2,082
退職給付に係る負債	4,995	4,348
その他	11,907	4,229
固定負債合計	39,364	16,081
負債合計	188,267	206,264
(純資産の部)		
株主資本		
資本金	15,992	15,992
資本剰余金	46,385	46,358
利益剰余金	306,974	334,558
自己株式	△21,110	△28,667
株主資本合計	348,242	368,242
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	9,058	11,329
繰延ヘッジ損益	2	65
土地再評価差額金	△157	△157
為替換算調整勘定	21,118	44,426
退職給付に係る調整累計額	△4,128	△4,254
その他の包括利益累計額合計	25,893	51,410
新株予約権	295	238
少数株主持分	57,719	72,952
純資産合計	432,152	492,844
負債純資産合計	620,419	699,108

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成26年4月1日 至 平成26年12月31日)
売上高	599,455	553,661
売上原価	331,807	308,421
売上総利益	267,647	245,240
販売費及び一般管理費	200,407	183,892
営業利益	67,240	61,347
営業外収益		
受取利息	1,325	1,280
受取配当金	339	363
為替差益	2,129	4,015
その他	850	2,016
営業外収益合計	4,644	7,675
営業外費用		
支払利息	358	287
売上割引	2,909	2,947
その他	703	261
営業外費用合計	3,971	3,496
経常利益	67,913	65,527
特別利益		
固定資産売却益	41	28
投資有価証券売却益	788	—
持分変動利益	4,745	—
移転補償金	—	5,009
その他	108	—
特別利益合計	5,684	5,037
特別損失		
固定資産処分損	867	536
のれん償却額	4,557	—
その他	271	—
特別損失合計	5,695	536
税金等調整前当期純利益	67,902	70,027
法人税、住民税及び事業税	13,075	14,262
法人税等調整額	10,830	14,604
法人税等合計	23,905	28,867
少数株主損益調整前当期純利益	43,996	41,160
少数株主利益	5,780	8,428
当期純利益	38,216	32,731

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)	(自 平成26年4月1日 至 平成26年12月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	43,996	41,160
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,422	2,270
繰延ヘッジ損益	30	118
為替換算調整勘定	20,142	30,944
退職給付に係る調整額	—	△65
その他の包括利益合計	21,595	33,267
包括利益	65,592	74,428
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	55,596	58,237
少数株主に係る包括利益	9,995	16,190

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 平成25年 4月 1日 至 平成26年 3月 31日）

（単位：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	29,782	275,609	△43,030	278,354
当期変動額					
剰余金の配当			△6,851		△6,851
当期純利益			38,216		38,216
自己株式の取得				△12,002	△12,002
自己株式の処分		16,603		33,922	50,525
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	16,603	31,365	21,919	69,888
当期末残高	15,992	46,385	306,974	△21,110	348,242

	その他の包括利益累計額						新株予約権	少数株主持分	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	7,635	△20	△157	3,955	—	11,413	677	38,755	329,201
当期変動額									
剰余金の配当									△6,851
当期純利益									38,216
自己株式の取得									△12,002
自己株式の処分									50,525
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,422	23	—	17,162	△4,128	14,480	△381	18,963	33,062
当期変動額合計	1,422	23	—	17,162	△4,128	14,480	△381	18,963	102,951
当期末残高	9,058	2	△157	21,118	△4,128	25,893	295	57,719	432,152

当連結会計年度（自 平成26年4月1日 至 平成26年12月31日）

（単位：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	46,385	306,974	△21,110	348,242
会計方針の変更による累積的影響額			2,682		2,682
会計方針の変更を反映した当期首残高	15,992	46,385	309,657	△21,110	350,925
当期変動額					
剰余金の配当			△7,830		△7,830
当期純利益			32,731		32,731
自己株式の取得				△8,008	△8,008
自己株式の処分		△27		451	424
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△27	24,901	△7,556	17,317
当期末残高	15,992	46,358	334,558	△28,667	368,242

	その他の包括利益累計額						新株予約権	少数株主持分	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	9,058	2	△157	21,118	△4,128	25,893	295	57,719	432,152
会計方針の変更による累積的影響額								9	2,692
会計方針の変更を反映した当期首残高	9,058	2	△157	21,118	△4,128	25,893	295	57,729	434,844
当期変動額									
剰余金の配当									△7,830
当期純利益									32,731
自己株式の取得									△8,008
自己株式の処分									424
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,270	63	—	23,308	△126	25,516	△57	15,223	40,681
当期変動額合計	2,270	63	—	23,308	△126	25,516	△57	15,223	57,999
当期末残高	11,329	65	△157	44,426	△4,254	51,410	238	72,952	492,844

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成26年4月1日 至 平成26年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	67,902	70,027
減価償却費	22,101	20,393
のれん償却額	9,203	3,769
受取利息及び受取配当金	△1,664	△1,643
支払利息	358	287
為替差損益 (△は益)	△1,422	△6,314
有形固定資産除売却損益 (△は益)	813	498
持分変動損益 (△は益)	△4,745	—
移転補償金	—	△5,009
売上債権の増減額 (△は増加)	△3,542	△13,584
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△3,017	△5,568
仕入債務の増減額 (△は減少)	21,872	8,349
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	△59	2,928
その他	△2,188	△51
小計	105,609	74,083
利息及び配当金の受取額	1,635	1,656
利息の支払額	△347	△240
保険金の受取額	100	1,154
移転補償金の受取額	1,408	6,205
法人税等の還付額	266	719
法人税等の支払額	△13,013	△14,685
営業活動によるキャッシュ・フロー	95,659	68,892
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△11,182	△1,602
定期預金の払戻による収入	14,267	5,579
有形固定資産の取得による支出	△58,738	△42,303
有形固定資産の売却による収入	44	879
無形固定資産の取得による支出	△1,187	△360
投資有価証券の取得による支出	△168	△2,722
投資有価証券の売却による収入	1,006	3,790
その他	△2,261	△2
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,220	△36,741
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	805	174
長期借入れによる収入	—	5,508
長期借入金の返済による支出	△2,223	△1,000
転換社債の償還による支出	△5,630	—
自己株式の取得による支出	△12,002	△8,008
配当金の支払額	△6,849	△7,834
少数株主への配当金の支払額	△1,182	△1,552
少数株主からの払込みによる収入	12,384	525
ストックオプションの行使による収入	2,443	367
その他	△251	△233
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,505	△12,054
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,353	9,449
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	29,286	29,546
現金及び現金同等物の期首残高	68,211	97,498
現金及び現金同等物の期末残高	97,498	127,044