



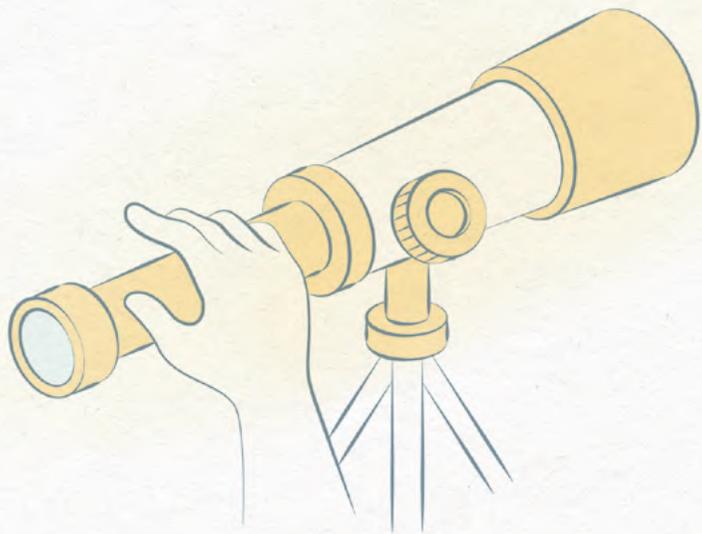
# Unicharm Group

## Integrated Report

### 2024

# 01 Future

ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは、どのような未来なのか。その未来に向かって、どのような価値を創っていくのか。ここでは、コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」をはじめとする当社の価値観を紹介します。



コーポレート・ブランド・エッセンス

なんでもできそう。いつでも、いつまでも。

## Love Your Possibilities

どんな時も自らの可能性を慈しみ、  
利他の心で支え合うことのできる「共生社会」を実現します

どんな時も、ありのまま受け入れ、大切にしたい。

そして、大切にしてほしい。

女性も、男性も、赤ちゃんも、高齢の方も、ありのままでいてほしい。

なぜなら、みんな限りない「Possibilities～可能性～」を秘めているのだから。

その可能性を信じて、慈しみ、そっと見守りたい。

そして、見守ってほしい。

「Love～愛・慈愛～」には、そんな願いを込めています。

この「Love」が利他の心を持って“あなた”に伝心し、そして世界中に広まった時、

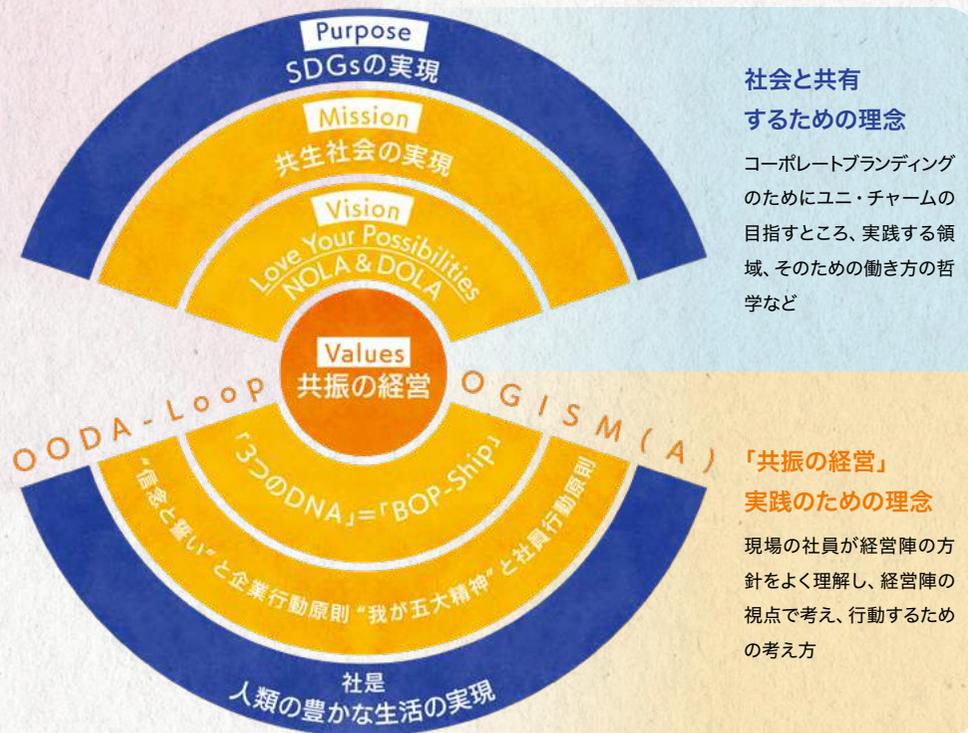
きっと「共生社会」は実現するのでしょうか。

「Your」にはそんな想いを込めました。

# The Unicharm Way

—ユニ・チャームのアイデンティティ—

ユニ・チャームはパーパス(存在意義)を「SDGsの達成に貢献する」と定めています。このパーパスを、社員一人ひとりが自分で考え、行動して果たすために、ミッション(“何を”成し遂げたいか)、ビジョン(“どのように”成し遂げたいか)、バリュー(成し遂げるために“大切にすべき事柄”は何か)に分解し、それぞれを具体的にしています。



## Purpose

—私たちの存在意義—

SDGsの達成に貢献する

### ▶ 社是

1. 我が社は、市場と顧客に対し、常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する。
1. 我が社は、企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める。
1. 我が社は、自主独立の精神を重んずると共に、五大精神\*の高揚に努め、誠実と和協を旨として、全社員協働の実をあげる。

\* 五大精神：①創業者の精神 ②積極進取の精神 ③質実剛健の精神 ④協働の精神 ⑤人間尊重の精神

(1974年制定)

# Mission

—“何を”成し遂げたいか—

## 「共生社会」(Social Inclusion)の実現

ユニ・チャームの考える「共生社会」(Social Inclusion)は、いわゆる生活弱者に加え、加齢や疾病、出産、生理などにより一時的または一定期間、不利を抱える状況にある人たちまでを視野に、どのような状況においても、その人らしい生活が送れるよう、一人ひとりが自立をしつつ、程よい距離感でそれぞれができる方法で支え合う社会です。

### ▶“信念と誓い”と企業行動原則

#### お客様への誓い

我が社は、常に全力で尽くし続けることによって、No.1のご支持をいただくことを誓います。

#### 株主への誓い

我が社は、業界一級の利益還元を、実現することを誓います。

#### お取引先への誓い

我が社は、公平で公正な関係を保つことによって、お互いの健全な成長の実現を誓います。

#### 社員への誓い

我が社は、一人ひとりに自信と誇りを提供し、社員およびその家族の幸福を実現することを誓います。

#### 社会への誓い

我が社は、全ての企業活動を通じて、そこに携わる人々、および社会全体の、経済的かつ精神的充足に貢献することを誓います。

(1999年制定)

### ▶“我が五大精神”と社員行動原則

#### 創造と革新

私たちは、社会に対し、新しい価値を創造することを尊重し、常に変革を求める精神を持ち続けます。

#### オーナーシップ

私たちは、創業者の精神を継承し、経営目標達成のため、全社的視野での課題形成と解決に努めます。

#### チャレンジャーシップ

私たちは、失敗を恐れず、限りない可能性への挑戦を信条とし、自らの能力革新をし続ける、積極的姿勢を貫きます。

#### リーダーシップ

私たちは、組織の進むべき道を明らかにし、自らの意志で人を動かすことができるリーダーとなります。

#### フェアプレイ

私たちは、人間尊重の精神と、高い倫理観を合わせ持ち、公正な企業活動を行います。

(1999年制定)

# Vision

—“どのように”成し遂げたいか—

## 「Love Your Possibilities」「NOLA & DOLA」の実践

「Love Your Possibilities」「NOLA & DOLA」からの価値提供に資する商品・サービスを全世界で提供することで「共生社会」を実現させていきます。

### Love Your Possibilities

ユニ・チャームが従来Visionに掲げてきた、「NOLA & DOLA」の想いを社内外と共有し、「共生社会」の実現に向けて加速するために、コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を掲げました。

### NOLA

Necessity of Life with Activities

生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートしたい。  
不快、不便、不衛生などの「不」の解消、つまりマイナスからゼロを目指した価値の提供を表します。

### &

### DOLA

Dreams of Life with Activities

生活者一人ひとりの夢を叶えたい。  
生きる喜びや楽しさの実感、夢の実現など、ゼロからプラスアルファを目指した価値の創出を表します。

### ▶3つのDNA=BOP-Ship

3つのDNAとは、ユニ・チャームグループ社員の思考特性・行動特性を表すもので、創業当初より脈々と受け継がれてきました。これをさまざまな国・地域で活動する多様な社員に分かりやすく伝承することを踏まえてBOP-Shipに改めました。

#### 3つのDNA

##### 変化価値論

自ら変化し自己成長につなげ新価値を創造



##### 原因自分論

失敗の教訓を活かすことで成長



##### 尽くし続けてこそNo.1

常に最高の満足をお客様へ



#### BOP-Ship

##### Best Practiceship (ベストプラクティスシップ)

ベストプラクティスを集め、今までのこだわりを捨て、常にアップデートし、その時の最高のものをスピード重視で取り入れていくこと

##### Ownership (オーナーシップ)

何事も“自分事”として捉え、主体的に考え行動し、困難を突破していくこと

##### Partnership (パートナーシップ)

利他の心で常に仲間と協働を重んじること

# Value

—成し遂げるために“大切にすべき事柄”は何か—

## 「共振の経営」の推進

「共振の経営」とは、ユニ・チャームの社員全員で推進している統一されたマネジメントモデルであり、経営陣と現場の社員が一丸となって共通の目標に向かう仕組みです。私たちは、常に自分自身で考え行動しながら、社員全員でベクトルを合わせ、共通の目標である「共生社会」の実現を目指します。

OODA-Loop、OGISM(A) P. 26

# Contents

## 01 Future

- 1 Love Your Possibilities
- 2 The Unicharm Way
- 6 社長メッセージ
- 11 ユニ・チャームが目指す世界とは
- 12 CFOメッセージ

## 02 Value Creation

- 15 ユニ・チャームの価値創造
- 17 価値創造のプロセス
- 19 ユニ・チャームの事業展開
- 21 イノベーションとポートフォリオの変遷
- 23 財務ハイライト
- 24 非財務ハイライト

## 03 Strategy

- 25 共振の経営——ユニ・チャームの人的資本経営
- 29 第11次中期経営計画の振り返り
- 31 第12次中期経営計画
  - 33 戦略1 マーケティング
  - 35 戦略2 モノづくり
  - 37 戦略3 デジタルトランスフォーメーション(DX)
  - 39 戦略4 サステナビリティ
  - 41 戦略5 人材
- 43 研究開発
- 44 知的財産
- 45 事業別概況
- 47 パーソナルケア事業
  - 47 ベビーケア関連商品
  - 49 フェミニンケア関連商品
  - 51 ウェルネスケア関連商品
- 53 ペットケア事業

## 04 Sustainability

- 55 ESG本部長メッセージ
- 57 中長期ESG目標 Kyo-sei Life Vision 2030
  - 61 私たちの健康を守る・支える／社会の健康を守る・支える
    - 65 サプライチェーンマネジメント
    - 66 品質
  - 67 地球の健康を守る・支える
    - 69 環境基本方針
    - 71 気候変動対応(TCFDに基づく開示)
    - 73 プラスチック問題対応
    - 74 生物多様性保全
- 75 ユニ・チャーム プリンシプル
  - 76 人権
  - 77 社員の健康／労働安全衛生
  - 78 コンプライアンス
  - 79 リスクマネジメント
  - 80 コーポレート・ガバナンス
  - 89 役員一覧
  - 91 社外取締役メッセージ

## 05 Data

- 93 At a Glance(2023年度)
- 94 10年間の主要財務データ
- 95 連結財政状態計算書
- 96 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 97 連結持分変動計算書
- 98 連結キャッシュ・フロー計算書
- 99 5年間の主要非財務データ
- 100 「統合レポート2024」発行にあたって  
編集方針／対象期間など／将来見通しに関する注意事項
- 101 ユニ・チャームグループの概要
- 102 外部評価



### 表紙のご説明

当社は、「Love Your Possibilities」をコーポレート・ブランド・エッセンスとし、一人ひとりの生活者がその可能性を最大限に発揮できるよう、心と体の健康をサポートする取り組みを進めています。その一環として、障がい者の社会参画と経済的自立を継続的に支援する「パラリンアート」の趣旨に賛同し、統合レポート、サステナビリティレポートの表紙に採用しています。「パラリンアート」への支援は2016年より継続しており、2024年で9年目となりました。

作品タイトル：ハート

作者：hatsuka

作品への想い：「ハート」は、愛や幸せを想い願いながら描きました。見てくださる方が少しでも明るい気持ちになっていただけたら幸いです。



# 女性を基点に発想し、 「共生社会」の実現に貢献する

代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

## ユニ・チャームの絶対価値 「Love Your Possibilities」

ユニ・チャームは、第12次中期経営計画の発表と併せてコーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を発信しました。この「Love Your Possibilities」には、全ての人が秘めている限りない可能性を信じ、その可能性を慈愛にあふれた利他の心で発揮することによって互いに支え合う「共生社会」の実現に貢献したいという当社の想いが込められています。

このような想いを込めた「Love Your Possibilities」は、当社でなければ生み出すことができない、いわゆる絶対価値を象徴しています。具体的には、不快、不便、不衛生といった「不」の解消と、生きる喜びや楽しさといった「夢」の実現に貢献する価値です。

これまで当社では、実際に商品やサービスを使用する生活者に、具体的なベネフィットを想起してもらうことを優先し、生理用品の『ソフィ』や、排泄ケア用品の『ライフフリー』などカテゴリーごとのプロダクトブランドの強化を優先してきました。このような方針もあり、当社はグ

ローバルで1,000億円を超える売上規模のメガブランドを複数育成することができました。

しかし、「人生100年時代」と言われる現在、生活者は生涯においてさまざまな“顔”を持っており、その時々によって必要とする商品・サービスは多岐にわたります。このような一人の生活者の生涯をより豊かにするライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を最大にするような商品・サービスを提供することこそが、これからのユニ・チャームに求められているのだと思います。

それに応えるためには、プロダクトブランドを有機的に連携させることが重要と判断し、「Love Your Possibilities」というコーポレート・ブランド・エッセンスを打ち出すことにしました。

## 第11次中期経営計画を振り返って ～現場社員の成長が顕著に表れた3年間～

第11次中期経営計画の最終年度である2023年度は、売上高8,880億円、コア営業利益率15.5%、ROE15.0%という目標値に対し、売上高は9,418億円と目標を上回ることができた一方で、コア営業利益率は13.6%、ROEは13.1%となりました。資源価格の高騰や不安定な為替の影響などもあり、非常に厳しい事業環境下ではありましたが、高付加価値商品を矢継ぎ早に投入し、特に市場成長余地の大きなフェミニンケア、ウェルネスケア、



ペットケアに軸足を移したことなどが奏功し、大幅な売上拡大に成功しました。残念ながらコア営業利益率とROEは目標に届きませんでした。引き続き改善に取り組めます。

このような短期的な財務面での成功はもとより、第11次中期経営計画の成果は最優先取り組み事項として掲げた人材育成が着実に前進したことに考えています。

当社は「人材が競争力の源泉である」という考えの下、社員の成長を促す環境づくりと社員が活躍できる組織づくりに注力しており、これらを「共振の経営」と呼んでいます。第11次中期経営計画の人材育成において、従来と大きく異なる点は、重点戦略のプロジェクトリーダーを執行役員クラスから、実際に現場で汗をかいている部長・課長クラスに変更したことです。全社の事業部門、機能部門を横断して推進する重点戦略は、その難易度の高さもあり、これまでは執行役員クラスがリーダーを担っていました。従来の体制の方が安定感はあるのですが、より実効性の高いアイデアは現場を熟知した部長・課長クラスの方が豊富です。そこで、第11次中期経営計画では、部長・課長クラスをリーダーに抜擢し、さまざまな権限を与えました。これまでに担ったことのない重要な意思決定の連続で相当なプレッシャーだったと思います。このような、いわゆる“背伸び”をさせる経験と相まって、中堅層の人材育成が加速しました。

“

**一人の生活者の生涯をより豊かにするライフタイムバリューを最大にするような商品・サービスを提供することこそが、これからのユニ・チャームに求められています。**

”

なお、リーダーが成功・成長するよう適切な支援に努めることを執行役員クラスの責務とし、部門を超えた調整や必要な経営資源の確保など、部長・課長がリーダーシップを遺憾なく発揮できるような働きを“黒子”に徹して実践するよう執行役員に要請しました。幸いなことに自分たちの後輩である部長・課長らの成功・成長を我がことのように喜べる執行役員ばかりで、狙った以上の効果がありました。

また、当社は社員一人ひとりが自分の意見を自分の言葉で発信する機会を大切にしています。当社では課やグループといった最小マネジメント単位を「SCRUM(スクラム)」と呼んでおり、毎週実施している週次スクラム作戦ミーティングでは、スクラムが抱える課題について、一人ひとりが率直に発言し、メンバー全員で意見の内容を吟味することで、よりよい活動計画へと修正します。このミーティングでの討議を充実させるために、議論のたたき台となる活動計画案はOODA-Loop Formという統一フォーマットで作成し、各欄に定型文で記載することで、課題の本質を明確にする工夫をしています。さらに、意図する事柄を共有しやすくすることを目的に「ユニ・

チャーム語録」を編纂・配布し、各種の言葉の意味するところを定義づけすることで、認識の齟齬が発生しないようにしています。

このような組織マネジメントの勘・コツ・急所を体系化した「共振の経営」を、全ての法人、事業部門、機能部門で社員全員が実践することによって、業績達成と人材育成を一元化した組織運営を実現しています。

共振の経営 ▶ P. 25

## 価値は「顧客と共創」する

以上のような第11次中期経営計画の成果・反省に基づいて、第12次中期経営計画の策定をするにあたり、「これからの価値創造はどうあるべきか」を深く考えました。

当社は1961年の創業後、1963年に生理用ナプキン事業に参入して以来、不織布・吸収体の加工・成形技術において、世界トップクラスの研究・開発をし続けてきたと自負しています。しかし、冒頭で触れたように「人

“  
ライフタイムバリューの最大化によって、  
市場シェアなど他との比較で生まれる相対価値の向上を  
目指しながら「共生社会」の実現に貢献します。  
”

生100年時代」において、多様な“顔”を持つ生活者一人ひとりのニーズに対応するには、これまで以上に生活者自身が気づいていない価値を見つけ出すことが重要です。

生活者が自覚していない価値を発見するには、生活者が言葉にできないことを言語化する、いわば、代弁者（アドボカシー）になることが求められます。このアドボカシーを志向するにあたり、私は当社が提供している商品・サービスのカテゴリー特性を踏まえて女性に着目しました。もちろん個人差はありますが、多くの場合、女性と男性とでは体格や体力に差があります。このような状況を踏まえつつ何らかの社会課題解決を考える場合、女性基点で考えた方が、結果的に社会全体に歓迎される解決策を見出しやすいといったメリットがあることに気づいたのです。

誰一人取り残さない「共生社会」の実現に貢献するような価値を提供するには、当然ですがユニバーサルデザインであるべきです。この“ユニバーサル”な商品・サービスを考える上で、女性の視点で物事をしっかりと見据え、これまで聞き逃していた小さな声を聴くための感度

を高めることが何よりも大切です。そのような取り組みの先に、当社だからこそ生み出せる唯一無二の価値があると考えています。

なお、ユニ・チャームの“ユニ”には“ユニーク”“ユニバーサル”“ユナイテッド”という3つの意味が込められています。

世界的に女性の社会進出が進んでいることで、中間所得層世帯の割合が増加しています。この動きは、アジアはもちろん中東やアフリカへと広がっており、世界の消費トレンドは女性が生み出していると言っても過言ではありません。

以上のような点を踏まえ、第12次中期経営計画は女性を基点に発想しました。「人生100年時代」におけるライフタイムバリューの最大化によって、市場シェアなど他との比較で生まれる相対価値の向上を目指しながら「共生社会」の実現に貢献することを基本方針とし、“Lady”“Life”“Love”の3つの意味を込めて「Project-L」と名づけました。

世界中の国・地域で必要とされる  
企業を目指して

ここで第12次中期経営計画における事業計画の概要について触れたいと思います。

アフリカやインド、インド周辺国では、生理の対象年齢であるにもかかわらず、生理用ナプキンなどの専用品を使用せず布などで代用している女性が少なくありません。このような地域において、誰もが入手しやすい商品を開発し、いつでもどこでも買い求められるような流通チャネルを開拓することで、「生理用品といえばソフィ!」と答えていただけるようなレベルにまで『ソフィ』ブランドを浸透させるためのマーケティングを展開します。併せて、生理教育や女性の社会進出を後押しする活動を通じて、生理用品市場を急速に拡大していきます。また、人口構造が成熟しつつある日本や中国などでは独自性の高いショーツ型ナプキン、東南アジアでは清涼感のあるクールタイプナプキンなどの地域特性に合った商品を展開し、収益性を低下させることなく成長軌道に乗せる計画です。

フェミニンケアの他には、高齢化の進展により需要の高まりが加速しているウェルネスケアと、都市部を中心としたペットの飼育頭数増加による市場拡大が見込まれるペットケアで成長を加速させる計画です。

また、第11次中期経営計画期間中には、ユーザーとの新たな関係構築を進めるべくデジタルマーケティングに特化したMDX(Marketing by DX)本部を新設しま

した。第12次中期経営計画においては、生理用品からシームレスにベビーケア用品やペットケア用品、排泄ケア用品といった他カテゴリー商品の使用につながるような顧客体験を創出し、既存の商品・サービスだけでは接点のなかったユーザーと新たに長期的な関係性を構築することを目指しています。

このような取り組みによって、生理から妊娠活動、妊娠期を経て育児やその先のライフステージへと、一人ひとりのユーザーとの生涯にわたる関係性を構築すべく、商品やサービスの多様化を加速させていきます。

価値創造をグローバルで推し進めるには、演繹的な考え方で主体的に行動し、事業変革を強力に推進する人材、つまり「共振人材」を、質と量の双方で大幅に拡充しなければなりません。この課題の解決にあたっては、さまざまなバックグラウンドを有する多様な人たちに当社を選んでもらうことが最も重要です。そのためには、そういった人材が活躍できる環境整備に努め、遅滞なく人材戦略を推し進める必要があると考えています。

これらの事業計画を実行することにより、第12次中期経営計画の最終年度である2026年度の目標を、売上高1兆1,500億円、コア営業利益率15.8%、ROE15.0%としました。

## 行動変容を促す仕組みを通じて意識を変える

当社の価値創造にとって、社員が成長する環境づくりと、社員を活かす組織運営は永遠のテーマです。当社が推進する「共振の経営」で最も重要なのは、社員一人ひとりが主役となることです。

どれほど優れたマネジメントモデルがあったとしても、実践されなければ成果は生まれません。そして真剣に実践することを社員に期待するのであれば、やはり深い理解や納得、さらには共感のレベルにまで社員に経営陣の想いを理解してもらうことが大切です。

当社では毎週初日の日本時間の13時から1時間、世界中の部長以上が集まって「共振の経営実践会議」を開いています。この会議では全社課題を参加者全員で討議し、解決策を抽出するのですが、その冒頭に私をはじめとする取締役や執行役員が持ち回りでスピーチをします。中期経営計画や単年度目標の進捗状況といった、短期課題から中長期的な施策まで多岐にわたるスピーチを行いますが、登壇者である役員は自分の言葉でグループ社員約1万6千名に熱く語りかけます。

その内容は各国・地域の言葉に翻訳され、週次スクラム作戦ミーティングでも「あの内容は参考になった」「今ひとつピンとこなかった」というように意見を交換したり、

リーダーから「あれは、こういう意味だよ」と解説を受けたりと、当社の目指すべき方向性について、社員一人ひとりが深く考える機会につながっています。ポイントは、言いつばなしで終わらせないことです。必ず具体的な行動を約束し、その行動を実際にしたのか、しなかったのか、行動した結果、その成果はどうだったのかを翌週のミーティングで確認します。このように、まず具体的な行動変容を促す仕組みを整え、これを通じて意識を変えていくことを当社は重視しています。

当社では、社員一人ひとりが絶対価値の追求を主体的に行えるよう、日々の業務内容にまで目標を落とし込んでいます。まずは、行動を起こし、前向きに取り組む姿勢を評価することが、自分の仕事や組織に対する意識の変化を生むことで誇りを持つことにつながり、さらなる努力の源泉となるのです。社員の主体的な行動が生み出す意識の変化と組織のパワーを融合させれば、新たな発想でこれまで存在しなかったような画期的な価値を生み出せると私は確信しています。このような取り組みによって絶対価値の向上に努め、「共生社会」の実現に貢献します。

2024年6月  
代表取締役 社長執行役員

**高原 豪久**

# ユニ・チャームが目指す世界一とは

ユニ・チャームは「共生社会」の実現に貢献するべく、  
「相対価値」でも「絶対価値」でも2030年までに不織布・吸収体事業で世界一になるという目標を掲げています。

相対価値

2030年度目標

売上高  
**1.5兆円**

コア営業利益率  
**17%**

世界シェア  
**No.1**

絶対価値

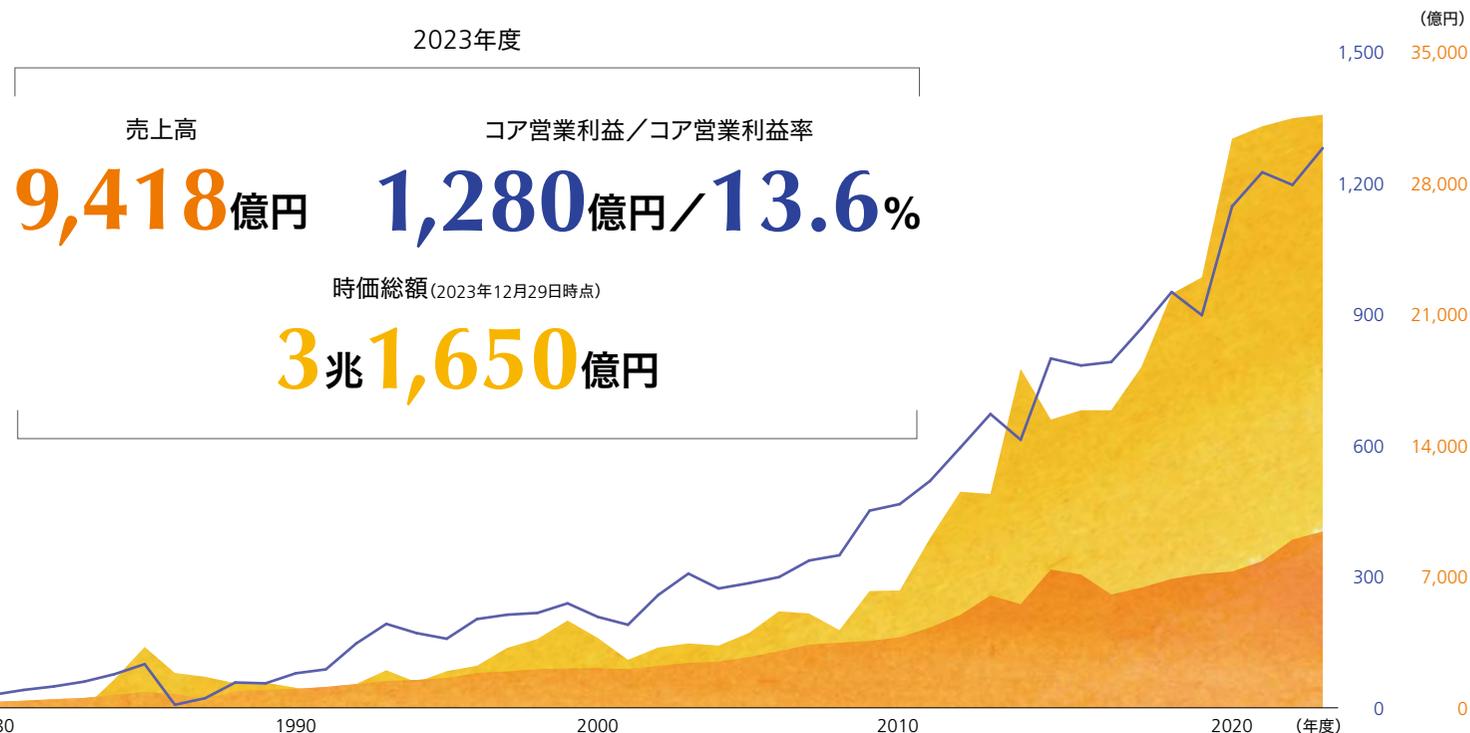
コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を象徴する、  
当社にしか生み出せない商品・サービスを通じて、  
不快、不便、不衛生などの「不」を解消し、  
生きる喜びや楽しさの実感、「夢」の実現に貢献する

## 売上高、営業利益／コア営業利益 (IFRS) と時価総額の変遷

(注) 1988年度は決算期変更に伴う6ヵ月の変則決算、2014年度は決算期変更に伴う9ヵ月の変則決算、2017年度より国際財務報告基準 (IFRS) を適用した数値を掲載しています。また、コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益としています。

(右側) ■ 売上高 ■ 時価総額

(左側) — 営業利益／コア営業利益 (IFRS)



常務執行役員  
共同CFO  
兼 経理財務本部長

島田 弘達



## 2030年ROE17%達成に向けて、 「収益性の改善」と「資産効率の改善」 「株主還元の充実」の 3つの取り組みを実践しています

### 第11次中期経営計画の振り返り

第11次中期経営計画の対象期間である2021年度から2023年度は、COVID-19の感染拡大や地政学リスクの顕在化など外部環境が大きく変動しました。このような計画策定時点では予測し得ない事象の影響もあり、資源価格の高騰や為替変動などによる調達コストの上昇に加え、中国経済の低迷による流通在庫の圧縮、タイやベトナムにおける想定を上回る出生数の減少などが業績にネガティブな影響を与えました。一方、感染対策に関する意識の高まりによりマスクやウェットティッシュなどの衛生用品の需要が拡大したことや、外出制限によって癒しをもたらしてくれる猫などのペットの飼育頭数が増加したことなど、一部にはポジティブな影響もありました。

このような事業環境の変化を踏まえつつ、介護ケ

ア用品市場の成長が顕在化するアジアでのウェルネスケア関連商品の展開や、アジア都市部を中心としたペットケア関連市場への積極投資など、新たな価値提案によって市場創造を加速化させ、人口動態や時流に即した消費行動の変化を先取りする事業ポートフォリオ、エリアポートフォリオへの変革に向けて基盤づくりを推し進めました。また、各国・地域で市場成長のステージに合った新商品やリニューアル品の継続提案を通じた価値転嫁戦略を実践し、消費者の満足度向上とコスト上昇への対応の両立に努めた結果、財務目標として掲げた売上高と売上高年平均成長率(CAGR)は目標を上回ることができました。しかしながら先述したような資源価格の高騰や為替変動などの影響もあり、コア営業利益率とROEは未達成となりました。

第11次中期経営計画における計画と3カ年の実績 ▶ P. 29

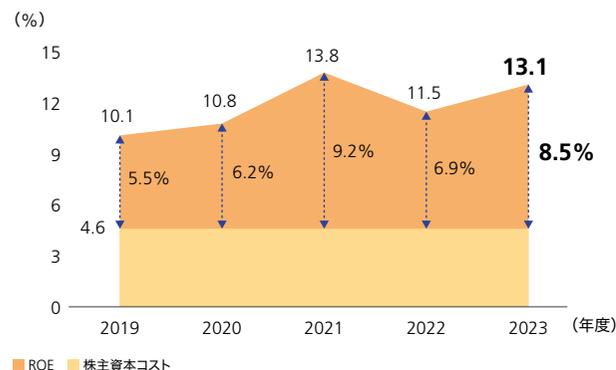
## エクイティスプレッド\*1最大化への道筋

当社は、資本コストを意識した経営を実践することで、これを上回る高いROEを実現しつつ、財務健全性を維持した持続的成長と株主還元とのバランスの最適化を目指しています。現在、当社のROEは株主資本コストを継続的に上回っているものと認識しています。しかしながら、さらなる企業価値向上を図るには、エクイティスプレッドの最大化が不可欠であると考えています。エクイティスプレッドを最大化する要素は、大きく2つに分けることができます。

ひとつは、「株主資本コストの低減」です。現状の当社の株主資本コストはCAPM\*2に基づき算出し約4~5%程度と認識しています。株主資本コストの低減に向けては、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との継続的かつ積極的なエンゲージメント(IR活動)により株価変動のボラティリティを抑えることが最も重要であると考えています。

当社では、「Kyo-sei Life Vision 2030」に基づく事業

### エクイティスプレッドの推移



戦略を実践し、ESGと調和した持続的な成長を促進しています。さらに、非財務情報を積極的に開示し、ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて相互の認識のギャップを埋めることによって、投資家の皆様の期待収益率の適正化や、株主資本コストを構成するβ値の縮小に寄与することが、株主資本コストの低減につながるものと考えています。

もうひとつは、「ROEの向上」です。2030年にROE17%を達成することに向けては、「収益性の改善」「資産効率の改善」「株主還元の充実」の3つの取り組みを実践しています。

「収益性の改善」については、各国・地域の人口動態に合わせた各商品カテゴリー市場における成長ステージに応じた収益性とROIマネジメントが重要です。また、当社は経営資源の配分として、国・地域ごとに「株主資本コスト(WACC)+α」のハードルレートを設定した上で、正味現在価値法(NPV法)と回収期間法などを用いて投資プロジェクトごとに財務目標を策定することで、投資判断を行っています。商品・サービスの市場投入後は、「OODA-Loop」メソッドを活用し、環境変化を見極めながら、当初設定した商品戦略のアクションプランをアジャイルに見直して素早く実行することで、財務目標の達成を図ります。このように、投下資本の回収を計画通り着実に遂行することが、収益性の改善につながると思っています。

第11次中期経営計画期間では、外部環境の変化に伴った急激なコスト上昇への対応による収益性の改善が

急務となりました。収益性の改善に関連するKPIとして、粗利率と変動費率、商品構成の改善など、6項目のKPIに加え、広告費や販売促進費といったマーケティング投資に関する指標などをマネジメント指標として設定した結果、コスト上昇を吸収し、収益性の改善につなげました。引き続き、これらのKPIを活用しマネジメントすることで収益性の改善を図っていきます。

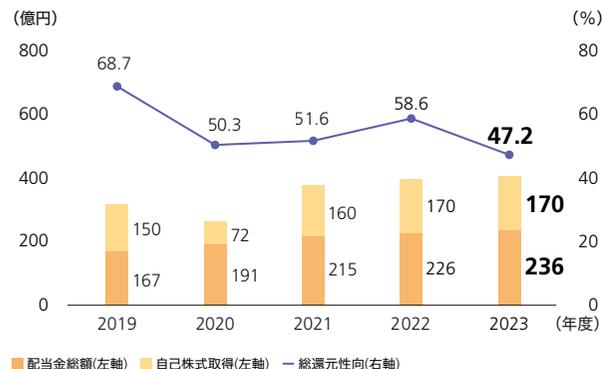
次に「資産効率の改善」では、キャッシュ・コンバージョン・サイクル、ROIC、固定資産回転率などの効率性に関わる指標も活用して、これまで以上に各国・地域でマネジメントを強化することで、環境変化に応じた戦略を機動的に実行しつつ一層の効率化を図っています。

そして、「株主還元の充実」については、2030年の財務目標の達成を目指す上で、バランスシートの最適化が課題であると認識しています。特に自己資本に関連する株主還元の充実が重要な要素と捉えています。中期的には、株主配当と自己株式取得を合わせて、総還元性向50%を目安に還元を図り、每期着実な増配を実行することで株主・投資家の皆様の期待に応えていきたいと考えています。また、自己株式については、必要に応じて機動的に取得していきます。今後は、さらなる株主還元の充実に向けた検討を進めていきます。

\*1 エクイティスプレッド(Equity Spread): 株主の期待する利益率をどれだけ上回っているかを測定する指標

\*2 CAPM(Capital Asset Pricing Model/資本資産価格モデル): リスクプレミアム×ベータ(β)値+リスクフリーレート=株主資本コスト  
金融機関の推計値を参考に6.5%×過去3年間の週次データに基づき0.59+10年物日本国債利回りを参考に0.8%=4.6%

配当金総額、自己株式取得、総還元性向の推移



第12次中期経営計画の目指すもの

2024年度からの3カ年を対象とした第12次中期経営計画では、戦略を確実に実行することで2026年度売上高1兆1,500億円、CAGR6.9%、コア営業利益率15.8%、ROE15%の達成を目指します。初年度となる2024年度は、売上高1兆60億円(前年度比6.8%増収)、コア営業利益1,440億円(前年度比12.5%増益)と、それぞれ過去最高を更新する計画です。

事業戦略を支える健全な財務体質の維持・向上を実現するためには、営業キャッシュ・フローの創出力の最大化を推し進め、不織布・吸収体事業のさらなる成長投資を優先しながら、株主還元との両立を図ることが重要と考えます。さらに、第12次中期経営計画期間も引き続き人的資本の拡充、SX(サステナビリティトランスフォーメーション)投資に力を入れていくとともに、海外のフェミニンケア事業の安定的な成長を軸に、アジアの介護ケ

ア用品市場やペットケア市場などの成長市場への投資を拡大するほか、アフリカ重点6カ国(エジプト、ナイジェリア、南アフリカ、ケニア、コートジボワール、ガーナ)や、インド周辺国などへの積極的な投資を行います。日本や中国といった成熟市場においては、デジタル技術を活用し、ライフサイエンスやデータサイエンスを駆使することで、新たな価値創造につながるDX(デジタルトランスフォーメーション)投資を積極的に進めます。また、環境面においても、GHG(Greenhouse Gas/温室効果ガス)排出量の可視化に向けた投資も実施し、「見えて、測れて、手が打てる」状態を構築することでGHG排出量の削減を促進します。

このように、2024年度は将来を見据えた投資を強化しつつも、価値転嫁の推進や原材料関連のコストダウンなどを通じて粗利率を改善し、コア営業利益率は前年度比0.7ポイント向上の14.3%を目指します。

キャッシュ・アロケーション

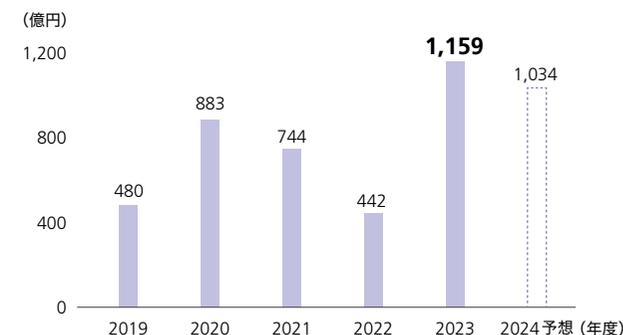
キャッシュ・イン



キャッシュ・アウト



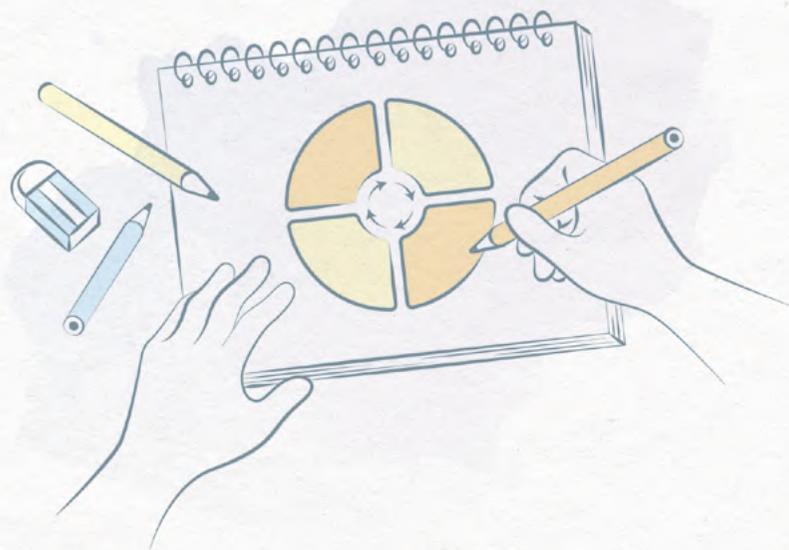
フリー・キャッシュ・フロー\*3の推移



\*3 フリー・キャッシュ・フロー: 税引後コア営業利益+減価償却費+運転資金増減+資本的支出

# 02 Value Creation

ユニ・チャームは創業以来、さまざまな事業環境の変化を捉え、イノベーションによって事業を拡大する機会として活かしてきました。事業領域を建材からフェミニンケア、さらにはベビーケアやウェルネスケア、ペットケアへと拡大し、不織布・吸収体の加工・成形技術をコアに独自性の高い価値を提供しています。ここでは、当社の価値創造がどのように形づくられてきたのかを紐解きます。



## ユニ・チャームの価値創造

ユニ・チャームの価値創造は、事業を通じて人々の暮らしの質を上げるという絶対価値を、高い収益性、継続的な事業成長という相対価値に結びつけることです。

価値創造モデルは、当社が社会課題や社会の変化に対応するために、強みである人的資本をはじめとする財務・非財務の資本を最大限に活かして事業活動を行い、その結果としてどのような価値を創造しているのかを示しています。当社は、このサイクルを回し続け、より質の高い価値の創出につなげていくことで、「共生社会」の実現を目指しています。

Purpose

# SDGsの達成に貢献する

## Input 価値創造の源泉

強み ▶ P. 17-18

### 強みにつながる力



**個の力**  
(人的資本)

- ▶ P. 25-28
- ▶ P. 41-42



**地球を守る力**  
(自然資本)

- ▶ P. 39-40
- ▶ P. 67-74



**ネットワークの力**  
(社会関係資本)

- ▶ P. 33-34
- ▶ P. 61-66



**モノづくりの力**  
(製造資本)

- ▶ P. 35-36



**組織の力**  
(知的資本)

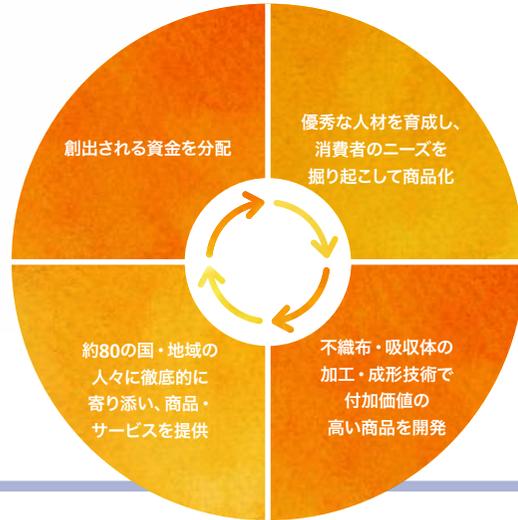
- ▶ P. 37-38
- ▶ P. 43-44



**資金創出の力**  
(財務資本)

- ▶ P. 12-14

## Business 事業活動



中期経営計画 ▶ P. 29-42  
Kyo-sei Life Vision 2030 ▶ P. 57-92  
環境目標2030 ▶ P. 70

共振の経営 ▶ P. 25-28  
コーポレート・ガバナンス ▶ P. 80-88

Love Your Possibilities  
The Unicharm Way ▶ P. 1-4

## Output 事業活動から生まれるもの

### 商品・サービス

#### ベビーケア

- ベビー用紙おむつ
- トレーニング紙パンツ
- ベビー用おしりふき/ウェットティッシュ
- 母乳パッド/お産用パッド
- 夜専用紙パンツ
- 水遊び用紙パンツ

▶ P. 47-48

#### フェミニンケア

- 生理用ナプキン/ビースタイプ
- 生理用タンポン
- 尿吸収ライナー/ナプキン/ショーツ
- パーソナルウェットティッシュ/フェミニンウェット
- 化粧用コットン
- 月経カップ
- おりものシート
- フェイシャルタオル

▶ P. 49-50

#### ウェルネスケア

- 大人用紙パンツ(紙おむつ)
- 軽失禁パッド
- マスク
- 業務用食品包装資材
- 尿とりパッド
- 介護用清潔ケア用品
- シートクリーナー
- クッキングシート

▶ P. 51-52

#### ペットケア

- ドッグフード
- トイレタリー用品
- キャットフード
- アニマルヘルス用品

▶ P. 53-54

## Outcome 創造する価値

### 「共生社会」の実現



**個の力**  
(人的資本)



**ネットワークの力**  
(社会関係資本)



**モノづくりの力**  
(製造資本)



**組織の力**  
(知的資本)

### 企業価値向上

安定的かつ継続的な利益還元



**資金創出の力**  
(財務資本)

### 循環型社会の実現に貢献



**地球を守る力**  
(自然資本)

資源の消費  
廃棄物の発生

社会課題・社会の変化

# 価値創造のプロセス

## 価値創造の源泉が事業活動に活かされる仕組み

事業を通じてミッションに掲げた「共生社会」の実現に貢献するには、当社の商品やサービスが世界中のお客様から選ばれなければなりません。消費者ニーズを捉えた商品やサービスを安定して提供することはもちろん、そこに当社にしか生み出せないような差別性の高い付加価値が備わっていなければ競争優位性を獲得することは期待できません。

競争優位性は独自の強みが事業活動に活かされることで生まれ、唯一無二の価値をつくり出します。

そして、その強みを事業の進化や企業価値の向上につなげ、さらには環境変化を見極めて次の時代に必要新たな独自の強みを効率的に強化していくことが重要です。

ここでは、事業活動のどこに当社の独自の強みがあり、その独自の強みは何によって構成されているのかについて、価値創造のフレームに沿って分解・整理しています。

### 強み 1

異なる文化・価値観を尊重しつつ、全社員のベクトルを合わせ、進化し続けるための仕組みの確立



人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」導入率

**100%** (対象となる現地法人)

海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める  
現地社員の比率

**52.3%**

女性管理職比率

**24.7%**

1人当たりの研修時間

**28時間** (ユニ・チャーム株式会社)

約80の国・地域で事業を展開するユニ・チャームでは、多様な社員が働いています。当社では、さまざまな背景を持つ社員が共通の目標を達成するために、独自のマネジメントモデルである「共振の経営」を全社員で実践しています。実践に際しては、環境変化を適切に察知し、目標達成に向けてアクションプランを機敏に修正する仕組みである「OODA-Loop」メソッドを導入し、これを実践することによって、業績達成と人材育成につなげています。

### 強み 2

不織布・吸収体分野に特化した高い技術力



生産拠点数

**39工場**

研究開発費

**9,818**百万円

設備投資額

**52,112**百万円

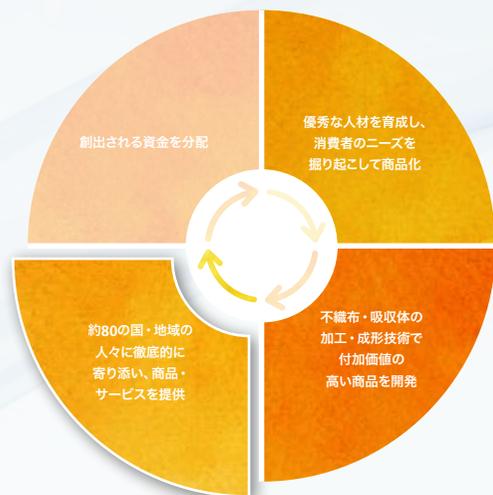
海外研究開発拠点(分室)

**6拠点**

(タイ、インドネシア、中国、インド、サウジアラビア、ベトナム)

不織布や吸収体に特化した研究・開発と同時に、量産化に欠かせない加工・成形技術の開発・改良を徹底的に行い、それらの成果を高付加価値商品の開発につなげています。企業が有する技術力とは、社員が発揮する「個の力」と、個の力を活かす「組織の力」の掛け算で増減すると、当社では考えています。個の力を高めるために開発者や技術者の育成に努めつつ、組織力を充実させるべく「研究×開発×生産」の掛け算で各機能がつながる体制の整備や、生産性向上の取り組み、特許の戦略的な活用を進めています。

### 強み 3 鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングによる新規市場の創造と、成熟市場の再活性化



海外売上高構成比

**65.8%**

アジア売上高構成比

**46.5%**

海外売上高伸び率

**5.0% 増収**

日本売上高伸び率

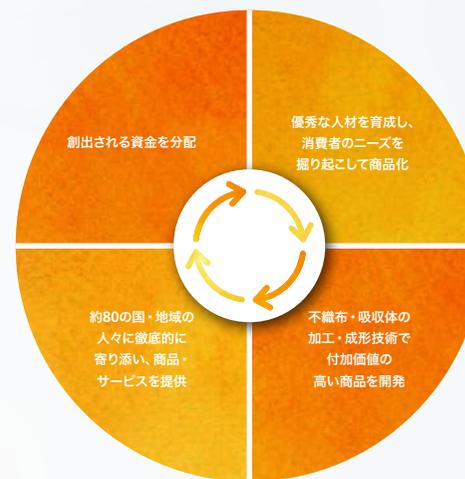
**4.6% 増収**

(注) 外部顧客に対する売上高

当社の商品の多くは、赤ちゃんと保護者、介護される人と介護する人、ペットと飼い主など、実使用者と商品の購入者が異なっています。言語化されない隠れたニーズを的確につかむために、当社では、商品開発から販売に至るまでのマーケティング活動において、先入観を排除して現実を直視する鋭い観察眼を持つ人材の育成に努めています。併せて、デジタル技術による消費者データの収集・分析を強化し、生活や消費の奥深くに隠れている人々のニーズの本質を追求しています。

これらの活動によって得られた新たな着眼点を基にイノベーションを起こすべく、発想力と熱意を持った人材を育成するとともに、革新的なアイデアを創出する社員の力を引き出す環境の整備を進めています。

### 強み 4 実行力



(注) シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International、ユニ・チャーム調べ  
2023年1月～2023年12月 累計販売金額シェア

どんなに優れた計画を立案しても、実行しなければ成果は得られません。当社では全社員が、「共振の経営」の実践を通じて、目標達成に必要な実効性の高い計画を立案すると同時に、立てた計画を完遂する実行力を育成・強化しています。実行力の高さは、研究や開発、生産、マーケティング、営業といった全ての機能部門で最重要能力要件に位置づけており、社員の育成においても重視しています。「共振の経営」の実践を通じて、社員の実行力を強化することは、競争優位性を築く上で極めて重要な要素です。

共振の経営実践会議の開催回数

**970回**

2003年8月31日～  
2023年12月18日の延べ回数

消費者から支持を獲得している  
(=No.1シェア)  
商品・サービスの比率

**23.2%**

市場シェアNo.1商品

- |  |
|--|
| <p><b>日本</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベビー用紙おむつ</li> <li>ベビー用おしりふき</li> <li>生理用品</li> <li>化粧用コットン</li> <li>パーソナル ウェットティッシュ</li> <li>大人用排泄ケア用品</li> <li>マスク</li> <li>犬トイレタリー</li> <li>犬ドライフード</li> <li>猫トイレタリー</li> <li>猫ドライフード</li> </ul> |
| <p><b>アジア</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベビー用紙おむつ (タイ、インドネシア、ベトナム)</li> <li>生理用品 (台湾-大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマー)</li> <li>大人用排泄ケア用品 (台湾-大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナム)</li> </ul>   |
| <p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベビー用紙おむつ (サウジアラビア)</li> <li>大人用排泄ケア用品 (サウジアラビア)</li> <li>アニマルヘルス用品 (アメリカ)</li> </ul>  |

## 「個の力」×「組織の力」で企業価値を最大化

ユニ・チャームでは、上記の4つの強みをバランスよく活かし、パーパス、ミッション、ビジョン、バリューに則した取り組みを、課やグループといった最小単位のマネジメント組織であるスクラム単位で行っています。このような一つひとつの取り組みの積み重ねによって得られた実績は、ユニ・チャームグループ全体の知見となっています。新たなニーズを競合他社に先駆けて発見して、世界初・世界No.1の商品・サービス

をどこよりも早く開発し、効率的に展開することで『ソフィ』や『ムーニー』『ライフリー』『ユニ・チャーム ペット』などの各ブランドの成長力と収益性を継続的に強化しています。

全ての強みの源泉には社員一人ひとりの「個の力」と、その個の力を活かす「組織の力」があり、この2つの力をそれぞれ最大にすることによって、効率的に事業成長と企業価値向上が果たせるものと考えています。

## ユニ・チャームの事業展開

ユニ・チャームは、日本市場の成熟化を予想して、1980年代から積極的にグローバル化を進めています。1984年の台湾-大中華圏における合併会社設立を皮切りに、現在は約80の国と地域で事業を展開しています。提供するさまざまな商品やサービスは、清潔で健康的な生活のために不可欠なものとして、世界のあらゆる地域で需要が高まっています。

### 2023年度の実績



売上高

**9,418億円**

前年度比 **+4.9%** ↑



コア営業利益

**1,280億円**

前年度比 **+7.0%** ↑



コア営業利益率

**13.6%**

前年度比 **+0.3P** ↑



社員数

**16,223名**



グループ会社数

**51社**

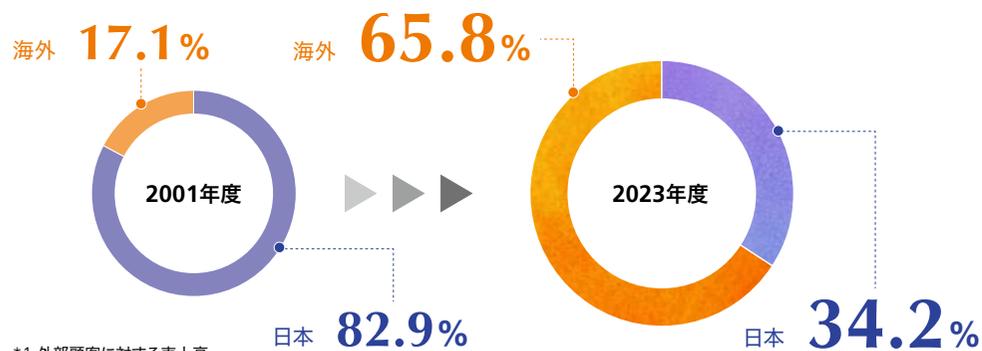


生産拠点数

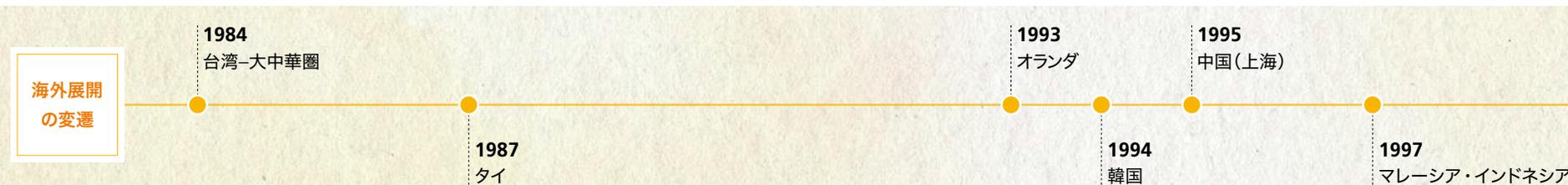
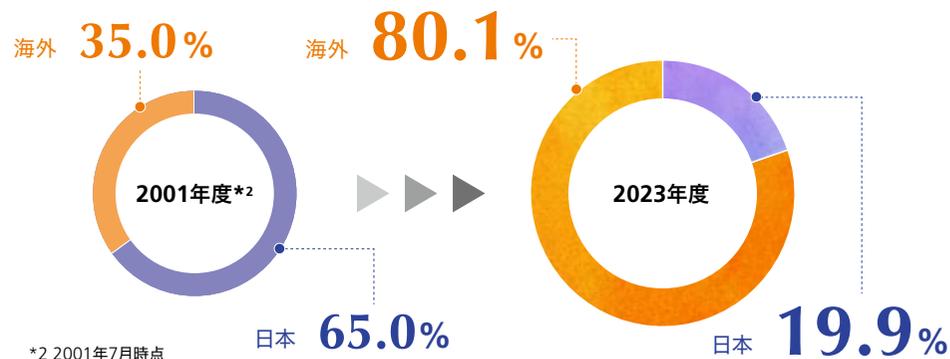
**39工場**

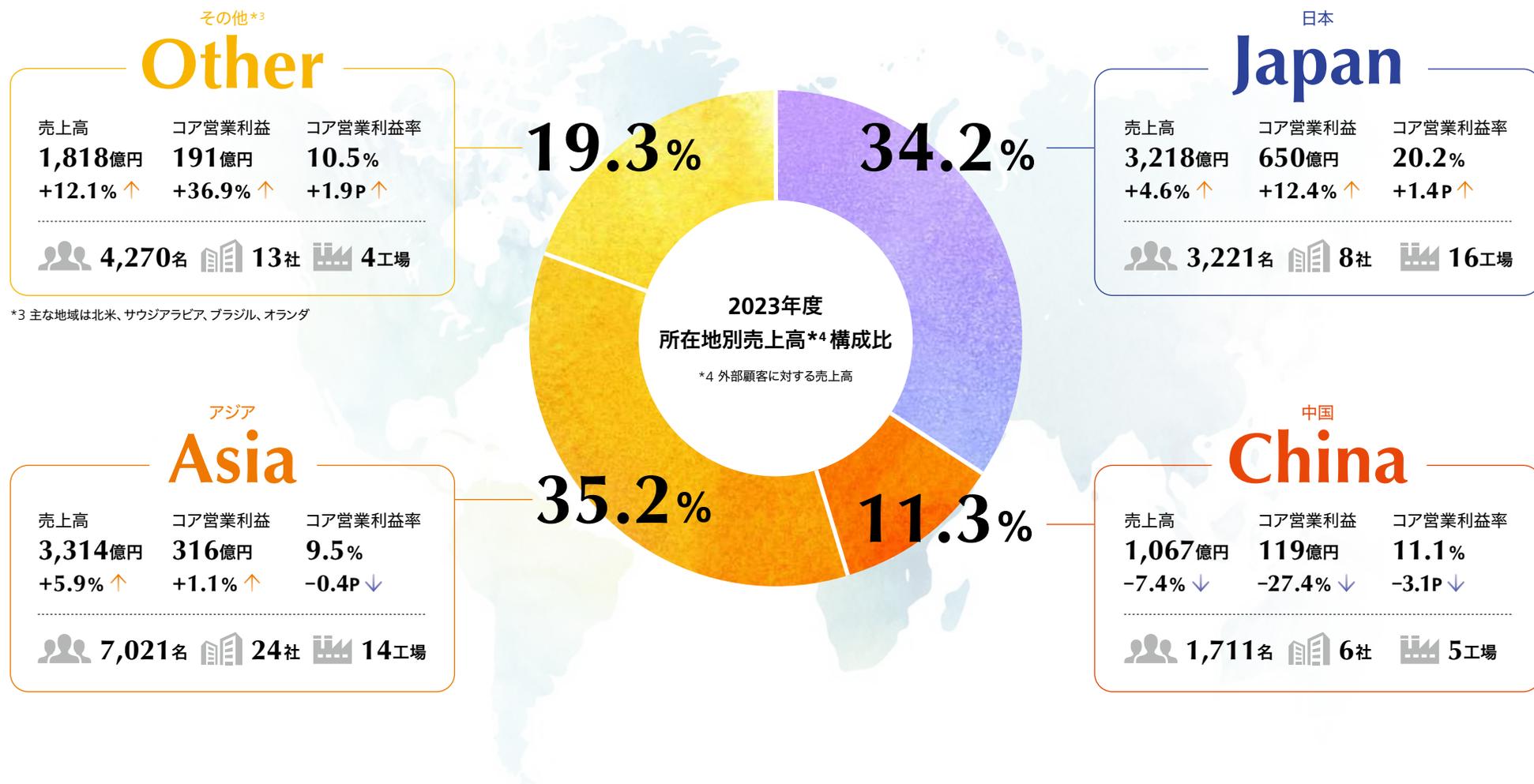
### 2001年度と2023年度の比較

所在地別売上高\*1構成比



社員構成比





\*3 主な地域は北米、サウジアラビア、ブラジル、オランダ



# イノベーションとポートフォリオの変遷

ユニ・チャームは、創業3年目の1963年に生理用ナプキン市場に参入し、以後、不織布を巧みに加工した画期的な商品を次々と発売し、業界のパイオニアとして市場をリードし続けてきました。社会のニーズを的確に捉え、強みを活かして新たなイノベーションを起こすことで、「共生社会」の実現に寄与する新たな価値を生み出しています。

1961~2002年  
建材事業

1963年~  
フェミニンケア事業

1974年~  
クリーン&  
フレッシュ事業

1981年 ベビー用紙おむつ  
『ムーニー』



### 提供した価値

女性の社会進出が加速しつつありましたが、当時の日本において育児の担い手の大半は女性でした。このような中、「子育ての負担を少しでも軽減したい」という想いからベビー用紙おむつを開発しました。

### 起こした社会の変革

優れた吸収力と手の届く価格体系によって、日本における紙おむつの急速な普及のきっかけをつくりました。

1986年~  
ペットケア事業

1987年~  
ウェルネスケア  
事業

1992年 はかせるおむつ  
『ムーニーマン』



### 提供した価値

従来のウエスト部のテープをとめて「つける」紙おむつに対し、「はかせる」ことで、交換が簡単で赤ちゃんも動きやすいパンツ形状の紙おむつを世界で初めて開発、製造、販売しました。

### 起こした社会の変革

女性の社会進出を背景に、誰でも簡単に交換できるなど、家庭における育児の負担軽減に貢献しました。

## 1961年~1980年代前半(日本)

### 社会的背景

- 高度経済成長により就業構造が変化
- 女性の社会進出の加速
- 生活水準の向上(一億総中流)
- 核家族化の進行

## 1980年代後半~1990年代前半

- 国際的なジェンダー平等に対する取り組み(男女雇用機会均等法制定:日本)
- 共働き世帯の増加と人口減少(日本)
- アジア地域の著しい経済成長

1981年~  
ベビーケア事業

1984~1993年  
結婚情報サービス事業

1988~2004年  
リゾート事業

1986~2008年  
教育事業

1976年 薄型ナプキン  
『チャームナップミニ』



### 提供した価値

当時の日本において生理用ナプキンは商品の厚さでモレに対する不安を解消するといったものが大半でした。これに対しユニ・チャームは従来品の約半分の薄さでも十分な吸収力の生理用ナプキンを開発し、「動きやすさ」という付加価値を加えました。

### 起こした社会の変革

モレに対する不安を解消しながら「動きやすさ」という新たなニーズに応えることで、女性の社会進出の加速に大きく貢献しました。

1993年 立体サイドギャザー付きナプキン  
『ソフィサラ サイドギャザー』



### 提供した価値

生理中の横モレに対する不安を解決するために、紙おむつで培ったギャザーを応用した立体サイドギャザー付きナプキンを開発しました。

### 起こした社会の変革

立体ギャザーによって、横モレに対する不安を解消し、生理中でも活動的に過ごしたい女性に貢献しました。

## 1995年 大人用パンツおむつ 『ライフリー リハビリ用パンツ』



### 提供した価値

「寝たきりは、寝かせきりによって生まれる」という寝たきり発生のメカニズムを解明し、介護する人だけでなく、介護される人の視点で大人用紙パンツを開発しました。

### 起こした社会の変革

「寝たきりゼロを目指して」というスローガンは社会現象にまで発展し、日本の高齢者介護における寝たきりの減少に貢献しました。

## 2011年 犬用排泄ケア商品 『オス用おしっこオムツ』



### 提供した価値

病気やケガ、高齢犬の介護だけでなく、マーキング対策といった飼い主の悩みに応える犬用排泄ケア商品を開発しました。

### 起こした社会の変革

使いやすい形状が話題を呼び、ペット用紙おむつ市場の拡大を牽引しました。飼い主と愛犬の快適な時間を生み、ペットとの出かけが楽しめる社会づくりに貢献しました。

## 2020年 猫用健康機能食 『AllWell』



### 提供した価値

以前から顕在化していたものの、決定的な解決策が見つかっていなかった猫の「食事の吐き戻し」という問題を解決するために、独自開発した食物繊維配合技術で、お腹で素早く崩れて吐き戻しを軽減する\*猫用健康機能食を開発しました。

\* 病気に由来する嘔吐に効果があるものではありません

### 起こした社会の変革

COVID-19の感染拡大の影響下で在宅時間が増加し、一緒に過ごす時間が増えた猫の健康を気遣う飼い主の心配を軽減することに貢献しました。

## 1990年代後半～2000年代

- 高齢社会から超高齢社会へ(日本)
- 環境問題のグローバル化
- 世界的な金融市場の混乱(アメリカ同時多発テロとリーマン・ショック)

## 2010年代

- アジア市場の飛躍的な拡大
- アフリカや南米などの新興市場の成長
- 地球温暖化やプラスチック汚染など環境問題の深刻化

## 2020年代

- COVID-19の流行
- SDGsによる環境問題・社会課題への意識の拡大
- 地政学リスク拡大による原材料価格の高騰と世界的なインフレーションの加速

## 2007年 インドネシア ベビー用紙おむつ 『MamyPoko Pants Standar』



### 提供した価値

高品質な紙おむつを「買いたくても買えない人に届けたい」という想いから、インドネシアをはじめとする東南アジアの消費者が紙おむつに求める機能に絞ることで、高品質と低価格を同時実現したベビー用紙おむつを開発しました。

### 起こした社会の変革

初めて使う紙おむつとして、多くの消費者から支持を得ました。衛生的で簡便な紙おむつを展開することで家庭における育児の負担軽減に貢献しました。

## 2013年 中国 夜用ショーツ型ナプキン 『超熟睡安心褲』



### 提供した価値

中国において徹底した調査を行い、お客様の「生の声」を詳細に分析することで、若者が求めている下着感覚で簡単に安心して生理ケアができる夜用ショーツ型ナプキンを開発しました。

### 起こした社会の変革

生理用品市場において、「ショーツ型ナプキン」という市場の拡大に貢献しました。

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



### 提供した価値

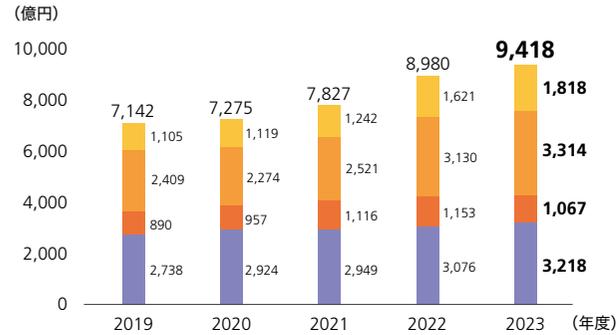
使用済み紙パンツ(紙おむつ)から抽出したリサイクルパルプを吸収部材の一部に活用した大人用紙パンツを開発、製造、販売しました。

### 起こした社会の変革

持続可能な社会の実現に不可欠な「消費しない消費財」を目指すという想いに近づくための第一歩となる商品を開発しました。

# 財務ハイライト

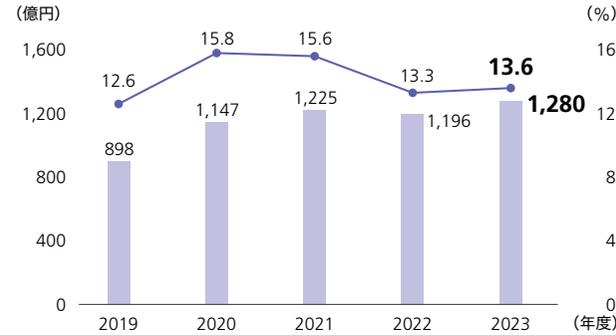
## 所在地別売上高\*1 **9,418**億円



■ 日本 ■ 中国 ■ アジア ■ その他  
\*1 外部顧客に対する売上高

2023年度の売上高は、前年度比438億円増の9,418億円(4.9%増)となり、7年連続で過去最高を更新しました。地域別では、日本は4.6%増収、海外は5.0%増収となりました。なお、所在地別の外部顧客に対する売上高の海外構成比は65.8%となりました。

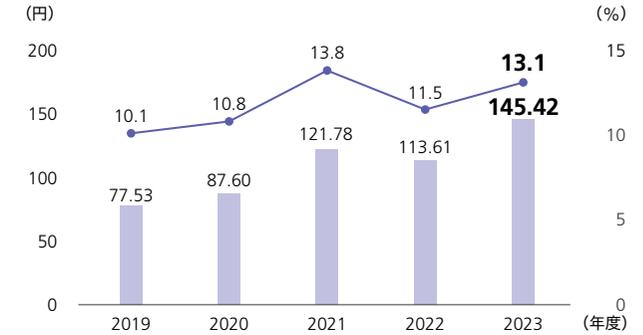
## コア営業利益\*2 **1,280**億円 コア営業利益率 **13.6%**



■ コア営業利益(左軸) — コア営業利益率(右軸)  
\*2 コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益

2023年度のコア営業利益は、前年度比84億円増の1,280億円(7.0%増)となり、コア営業利益率は0.3ポイント改善して13.6%となりました。

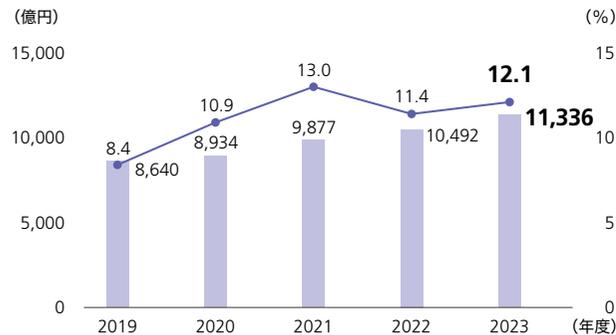
## 基本的1株当たり当期利益 **145.42**円 ROE\*3 **13.1%**



■ 基本的1株当たり当期利益(左軸) — ROE(右軸)  
\*3 ROE: 親会社所有者帰属持分当期利益率

2023年度の基本的1株当たり当期利益は145.42円、ROEは13.1%でした。ROEは、収益性の改善等により、前年度から1.6ポイント改善しました。

## 資産合計 **1兆1,336**億円 ROA\*4 **12.1%**



■ 資産合計(左軸) — ROA(右軸)  
\*4 ROA: 資産合計税引前当期利益率

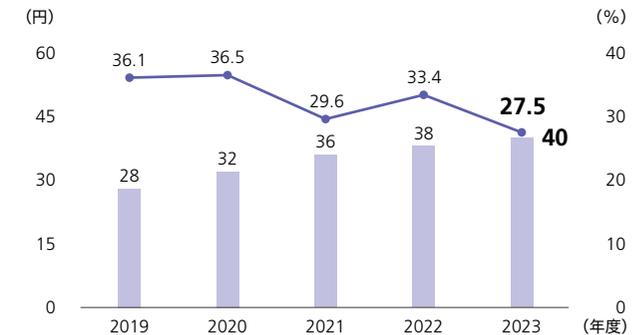
2023年度末の資産合計は1兆1,336億円と前年度末に比べ844億円増加しました。主な増加は、現金及び現金同等物366億円、その他有価証券等のその他の金融資産227億円、持分法で会計処理されている投資176億円によるものです。

## 営業キャッシュ・フロー **1,624**億円



営業活動により得られたキャッシュ・フローは、1,624億円の収入となりました。主な収入は、税引前当期利益、減価償却費及び償却費、主な支出は、法人所得税の支払によるものです。

## 1株当たり年間配当金 **40**円 連結配当性向 **27.5%**

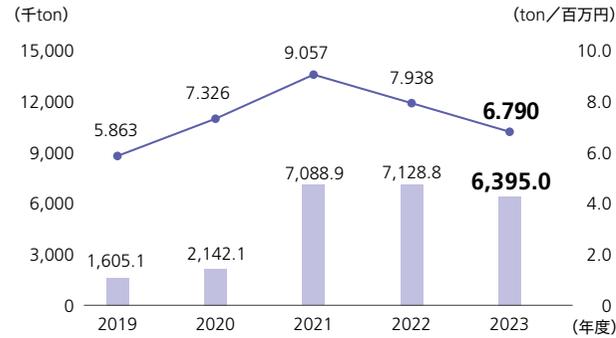


■ 1株当たり年間配当金(左軸) — 連結配当性向(右軸)

2023年度の1株当たりの年間配当金は、第2四半期末の1株当たり20円に、期末配当1株当たり20円を加え、40円となりました。この結果、22期連続増配となり、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)は3.6%、連結配当性向は27.5%となりました。

# 非財務ハイライト

CO<sub>2</sub>排出量 **6,395.0**千ton 原単位 **6.790**ton/百万円



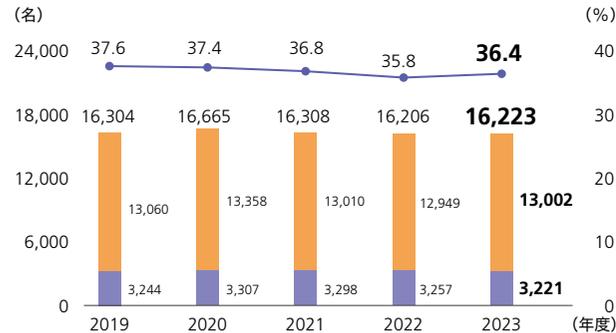
■ CO<sub>2</sub>排出量(左軸) — 原単位(右軸)

(注) 1. 集計範囲：2019年度、2020年度は日本のみ、2021年度から海外を含めています (集計範囲の詳細は、サステナビリティレポート2024 P. 058)

2. 排出係数：2019年度、2020年度は環境省データベース、2021年度からは、LCI データベース IDEA version 3.2に変更
3. 原単位の分母には連結売上高を使用しています

2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は639万5千ton (前年度比89.7%)となり、売上原単位は6.790ton/百万円(前年度比14.5%削減)となりました。

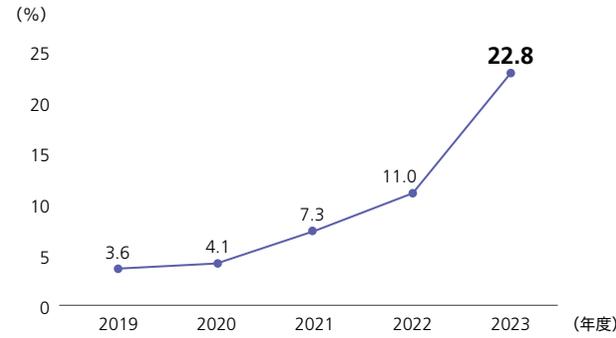
グループ社員数 **16,223**名 女性社員比率 **36.4%**



■ 日本(左軸) ■ 海外(左軸) — 女性社員比率(右軸)

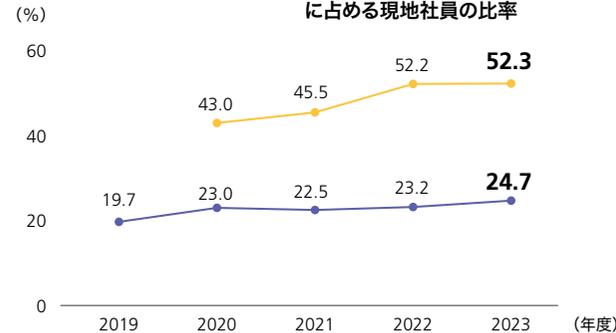
2023年12月31日時点のグループ社員数は16,223名(日本3,221名、海外13,002名)で、前年度比で約0.1% (17名)増加しました。また、女性社員比率は36.4%で、前年度から0.6ポイント増加しました。

再生可能電力比率 **22.8%**



2023年度は、日本や中国、タイ、インドネシア、インドにおいて、合わせて14の工場で新たに再生可能電力を導入し、グループ全体の再生可能電力比率は前年度から11.8ポイント増加し、22.8%となりました。

女性管理職比率 **24.7%** 海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率 **52.3%**

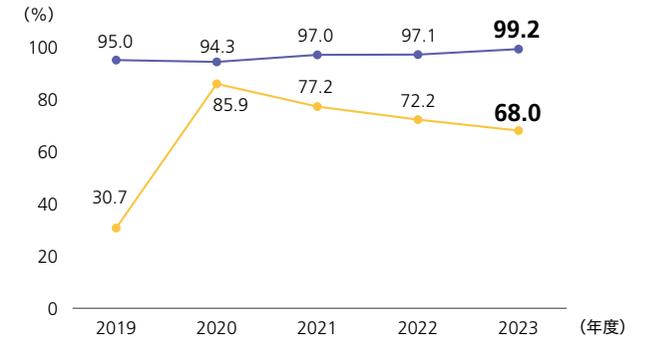


— 女性管理職比率 — 海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率

2023年度は女性管理職比率は、前年度から1.5ポイント増加し、グループ全体で24.7%となりました。また、海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率は、前年度から0.1ポイント増加し、52.3%となりました。

原産地トレーサビリティ比率

森林由来原材料\* **99.2%** パーム油 **68.0%**

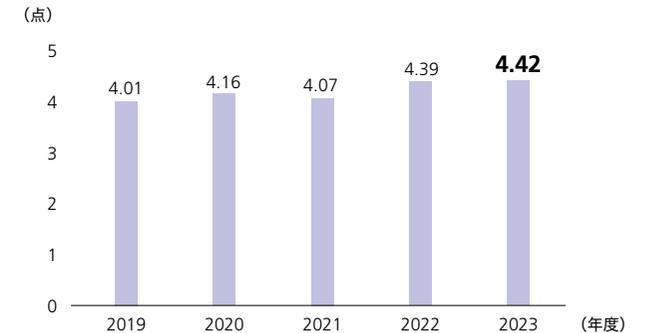


— 森林由来原材料 — パーム油

\* 第三者認証材に加え、原産地(国・地域)トレーサビリティ確認ができた森林由来原材料(パルプ)の比率

2023年度の森林由来原材料(パルプ)の原産地トレーサビリティ比率は前年度から2.1ポイント増加し、99.2%となりました。また、パーム油の原産地トレーサビリティ比率は前年度から4.2ポイント減少し、68.0%となりました。

社員エンゲージメントスコア **4.42**点



(注) 1. 5段階評価の平均点

2. 集計範囲：2021年度までは日本のみ、2022年度からグループ全社

2023年度の社員意識調査における満足度は、前年度から0.03ポイント増加し、4.42点でした。

# 共振の経営——ユニ・チャームの人的資本経営

ユニ・チャームでは、“人”は競争力の源泉であり価値創造の原動力と考え、社員一人ひとりの力と、それを活かす組織力を最大化するべく「共振の経営」を推進しています。

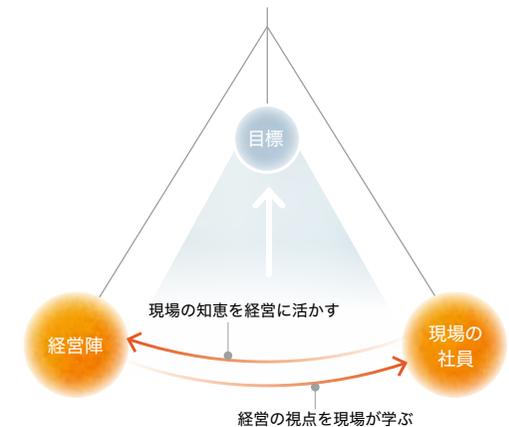
## WHAT?

### 「共振の経営」とは

当社は、「共振の経営」と名づけた独自の経営手法を展開しています。具体的には、社員一人ひとりが革新の震源となり、個々の振動がより大きく会社全体で共鳴・変化し合い、それぞれのビジョンを実現できる企業経営の実践および企業文化を創造することです。

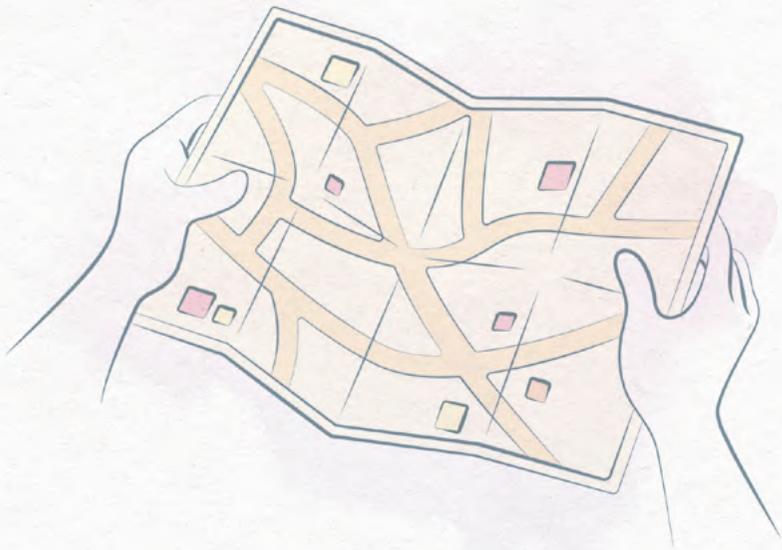
「共振の経営」の実践により、経営陣は現場の生の情報や本音に鮮度良く多頻度で触れることができ、社員は経営陣との対話を通じて経営者の視点、視座、時間軸を学ぶことができるなど、それぞれに理解が進みます。こうして社員と経営陣が目的や目標をしっかりと共有することによって、厳しくも心地よい一体感が醸成されます。このような、日々の工夫や知恵が社員と経営陣の間を行ったり来たりする振り子のような共振を目指しています。

主な施策として、「共振人材」の育成とコミュニケーションが活発な組織風土の形成に向けて、「The Unicharm Way」や「OODA-Loop」メソッドといった独自のツールや手法を整備しており、世界中のグループ社員が活用しています。同時に、より深いコミュニケーションを促し、社員のエンゲージメントを高める目的で、「共振人材」を表彰するThe Unicharm Awardsや、社長執行役員が現場を訪問し社員と対話するGlobal OODA Caravan、統合レポートを読む会、若手社員が現業を離れて社長執行役員の秘書として密着する戦略担当秘書制度などを実施しています。



## 03 Strategy

ユニ・チャームは、よりよい未来である「共生社会」の実現に貢献するべく、演繹的な発想で“まだ見ぬ大海原”を進むための航海図として中期経営計画を策定しています。ここでは、中期経営計画で描いた3年後に到達する目標や、そこにたどり着くために、誰が、何を、どのようにするのかなどについて具体的に紹介します。



## 「共振人材」の育成と社内コミュニケーションの活性化

### ● 世界中で実践するユニ・チャーム流人的資本経営

#### 「The Unicharm Way」

グループ全体で共有すべき価値観、行動指針、経営陣の重要な発言などを取りまとめた「The Unicharm Way」を世界中の全社員が活用し、日々の活動を通じて実践することで、「共振の経営」を推進しています。なお、従来はシステム手帳型を活用していましたが、

2021年度にアプリケーションに移行し、日本語と英語を含めた9言語に翻訳を完了するなど、全社員がいつでも、どこでも参照したい時に参照できる環境を整えました。



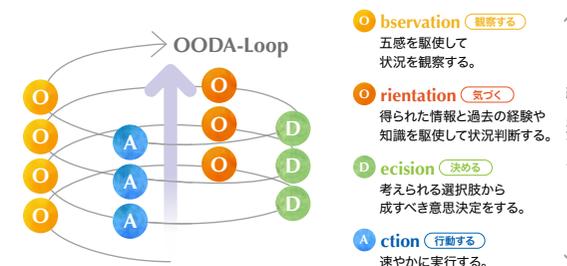
### ● 目標達成のプロセスに個と組織の成長を組み込む

#### 「OODA-Loop」メソッド

当社では2003年度よりPDCAサイクルを社員一人ひとりが主体的に回し、目標完遂を目指して自発的に考え、行動する「SAPS経営モデル」を運用し、社員の能力向上と組織力向上に活用してきました。しかしながら、環境変化が常態化した今日において、より機敏に変化へ対応可能なモデルへの修正が必要となりました。このような課題認識に基づき、2019年度に「SAPS経営モデル」から「OODA-Loop」メソッドへと、アップグレードを図りました。

「OODA-Loop」とは、「現状観察(Observation)」によって素早く変化を察知し、適切な「状況判断(Orientation)」と「意思決定(Decision)」を行い、即「行動(Action)」に移すという一連の流れを、ループを描くように繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的な変革を続ける仕組みです。この「OODA-Loop」を回すことによって、素早く環境変化に適応した状況判断と意思決定に基づく行動を自律的にできる人材を育成しています。

#### 「OODA-Loop」メソッドの考え方



「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みを回す。

### ● 変化が常態化した時代こそ、シナリオ構想力を磨く

#### OGISM(A)表

OGISM(A)表は、計画立案に求められる要素を、期間内達成目標(Objectives)→数値目標(Goals)→課題(Issues)→戦略(Strategies)→判定基準(Measures)→アクションプラン(Action Plan)の流れで整流化し、まとめたフォーマットです。

当社では、「OODA-Loop」メソッドを価値創造に最大限に活かす

鍵は、戦略立案力の高度化にあると考えています。「OODA-Loop」メソッドを用いて目標達成を目指すには、初めにOGISM(A)表のフレームに沿って戦略を練ることが重要です。なお、高度な戦略には優れた仮説が必要であり、優れた仮説には詳細な現状分析が必須です。詳細な現状分析を行うには多方面からの情報収集が必要とな

り、部門や階層を超えた現場同士のコミュニケーションが欠かせません。このようにOGISM(A)表を用いて戦略立案力を底上げすることは、高度な戦略立案と同時に、現場同士のコミュニケーションを質と量の双方で高め、当社らしい価値創造に大きく貢献します。

「共振人材」の育成と社内コミュニケーションの活性化

## ● 「共振人材」を育成する“スクラム”

### 週次スクラム作戦ミーティング

「OODA-Loop」メソッドを運用する上で最も重要なことは、課やグループといった最小単位のマネジメント組織である「SCRUM(スクラム)」ごとに行うミーティングで「OODA-Loop」

を回すことです。スクラムメンバー全員の英知を結集した効果的なミーティングを毎週継続することで、業績目標の達成とメンバー育成の双方を加速しています。

#### 事前準備

スクラムごとにメンバー全員で意見を出し合いながらOGISM(A)表を用いて目標達成に向けた戦略とアクションプランを組み立て、全体像を共有する。OGISM(A)表の内容は、半期または四半期周期で見直しを図る。

スクラムのリーダーはOGISM(A)表のアクションプランを基にOODA-Loop Formを用いて次週のスクラムの重点課題を特定し、具体的な行動計画を立案する。

#### 金曜日

リーダーは記入したOODA-Loop Formをスクラムメンバーに発信する。メンバーはその内容を参照しWeekly Action Plan Formを用いて次週の行動計画を30分単位で組み立てる。



#### 毎日(月～金曜日)

各自Weekly Action Plan Formに基づいて活動し、業務終了時には得られた成果ややり残した事柄などを記入する。リーダーはメンバーの業務状況を把握し、適宜アドバイスをする。また、OODA-Loop Formを用いて次週のスクラムの重点課題を特定する。



#### 月曜日

週次スクラム作戦ミーティングで、リーダーがOODA-Loop Formの内容を説明した上で、メンバーがそれぞれ組み立てたWeekly Action Plan Formを共有する。その後、重点課題について議論を重ね、必要に応じて行動計画の修正を図る。



Weekly Action Plan Form

エンゲージメントを高め、共振を起こす

## ● 成果を上げたチームを称え、社員の成長欲求に火を点ける

### The Unicharm Awards



「共振の経営」の実践により顕著な成果を上げたチームを全社員で称える機会として、The Unicharm Awardsを毎年開催しています。世界中のグループ拠点をテレビ会議でつなぎ、各国・地域の代表チームの取り組みを全社員でベンチマークし具体的な学びを得るなど、発表者と聴講者の双方にとって重要な学習の場となっています。なお、2023年度ゴールド賞はインド現地法人の「SOFY Project Jagriti」チームが獲得しました。チーム代表のAnkita Sukhwalは、「『Project Jagriti』は、インドの農村部に暮らす女性の経済的な自立を支援するだけでなく、生理に関する正しい教育や生理用品へのアクセスを同時実現するプロジェクトです。この取り組みによって、夢を実現可能な目標として追求するための力を彼女たちに与えることができたと信じています。このプロジェクトをさらに拡大し、インドに生理用品を100%普及させることで、全ての女性が夢を追うことができる社会の実現に貢献したいと思います」と決意表明しました。

「Project Jagriti」▶ P. 62

Unicharm India Private Ltd.  
**Ankita Sukhwal**



## ● 想いを共有し、共感を促す

### Global OODA Caravan



社長執行役員と現場の最前線で活動する社員が膝を突き合わせて対話をするにより、互いの想いを共有する機会として、Global OODA Caravanを2022年度から実施しています。社員一人ひとりが担当業務を通じてどのように社会に貢献するのかを説明し、そのプランに込めた想いを参加者一同で共有・共感することで、目標達成への意欲向上につなげています。2023年11月には、創立25周年を迎えたインドネシア現地法人においてGlobal OODA Caravanを実施し、ジャカルタ事務所やカラワン工場などに勤務するスクラムリーダー59名が参加しました。参加した経営企画本部のHenri Indrayatiは、「高原社長のメッセージを直接聞くことができ大変刺激を受けました。また、他部門のスクラムリーダーの決意表明を聞いて、PT UNI-CHARM INDONESIA Tbkで働く意義を再認識しました。これからもメンバーと一緒に『The Unicharm Way』を日々の業務に活用し、ユニ・チャームグループの発展に貢献できるように努力します」とコメントしています。



PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk  
Henri Indrayati

## ● 日々の活動をさらなる成長へ

### 統合レポートを読む会



社員一人ひとりがユニ・チャームについて理解を深めオーナーシップを醸成することを目的として、2021年度よりスクラム単位での「統合レポートを読む会」(以下、読む会)をグループ全社で実施しています。読む会を通じて、統合レポートで取り上げられている「共生社会」の実現へ貢献するさまざまな活動について知ることで、意欲の向上につなげ、戦略実行力が向上し、業績達成と人材育成が加速すると考えています。2023年度は16カ国・地域の約970のスクラムで実施し、実施率は100%です。2023年度にスクラムリーダーとして読む会を開催したベトナムの現地法人のBui The Namは、「グループの方向性を一致させる上で読む会が非常に重要であると理解しています。読む会を通じて、スクラムメンバー一人ひとりとグループ全体の動向を確認するとともに、目標達成に向けて柔軟かつ迅速な対応が重要であることを共有しています」とコメントしています。



Diana Unicharm Joint Stock Company  
Bui The Nam

## ● 将来のリーダー候補を育成する

### 戦略担当秘書制度



“背伸び”をするような機会を与えられた者は、その機会によって大きく成長すると当社では考えています。このような考えに基づき、入社10年前後の中堅社員を対象に、2ヵ月間の任期で社長執行役員の秘書を担う戦略担当秘書制度を運用しています。任期中は海外も含め社長の全ての執務に同席し、その言動を目の当たりにすることで、経営者に求められる胆力、決断力といった思考特性、行動特性を学ぶ機会としています。戦略担当秘書制度は2014年度より運用を開始し、2023年12月末までに57名が経験しました。2023年7月から8月まで第55代戦略担当秘書を務めた伊藤嵩志は、「仕事への考え方や取り組む姿勢、人との向き合い方を学ぶ上で、これまでの人生の中で最も充実した期間となりました。今回の経験を活かし、学び得た事柄を周囲に伝播したいと思います」とコメントしています。



第55代 戦略担当秘書  
伊藤 嵩志

## 第11次中期経営計画の振り返り



# COVID-19や資源高騰など 厳しい経営環境下においても CAGR\*1 9.0%を実現

取締役 専務  
彦坂 年勅

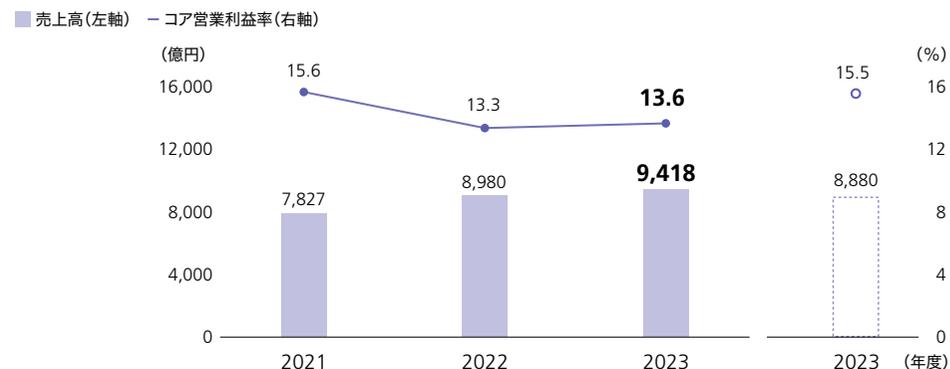
### 3カ年の振り返り

第11次中期経営計画の3年間(2021~2023年度)は、COVID-19の感染拡大やロシアによるウクライナ侵攻など、計画立案時には想定しなかった出来事が多発しました。これらの影響により資源価格の高騰や急激な為替変動が発生し、また中国経済の低迷、タイやベトナムにおける出生数の減少などが当社の業績に少なからず影響を与えました。対して、COVID-19の影響などもありマスクやウェットティッシュなどの衛生用品の使用が浸透したことや、在宅時間が増えたことなどにより、猫を中心としたペットの飼育頭数が増加するなど、ポジティブな一面もありました。

このような経営環境下における第11次中期経営計画の財務結果は、目標に掲げていたコア営業利益率15.5%およびROE15.0%は未達成でしたが、「価値転嫁」を掲げ、各国・地域のニーズに合わせた新商品の発売やリニューアルなどを継続的に実施し、販売単価が引き上がったことにより、売上高は計画を上回り、年平均成長率(売上高)も目標を達成しました。今後、ROEを改善するには固定資産を効率的に運用し、さらに経営効率を追求する必要があると考えています。

また、第11次中期経営計画では、「人材が競争力の源泉である」という考えの下、最重要戦略に人材を設定し、社員の成長を促す環境づくりと社員が活躍できる組織づくりに注力しました。その結果、2020年度と比較して、女性管理職比率は1.7ポイント上昇し、海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率は9.3ポイント上昇しました。

### 第11次中期経営計画における計画と3カ年の実績



	実績			計画
売上高	7,827億円	8,980億円	9,418億円	8,880億円
CAGR (2020~2023年度)*1	—	—	+9.0%	+6.9%
コア営業利益率	15.6%	13.3%	13.6%	15.5%
ROE	13.8%	11.5%	13.1%	15.0%

\*1 年平均成長率(売上高)

重点戦略の主要な成果

第11次中期経営計画では、人材、環境、マーケティング、デジタルトランスフォーメーション(DX)、モノづくりの5つの切り口で重点戦略を掲げました。

	3カ年の振り返り	2030年のありたい姿	3カ年の成果
戦略 1 人材	変化が常態化した事業環境を踏まえて、あらためて当社の差別化につながる優位性の源泉が「人的資本」にあると定め、人材を最重要戦略に設定しました。そして、グループ全体で共通の人材育成策を推進することを目的に人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を対象となる現地法人に導入し、運用を開始しました。このような人材育成の強化やダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進することに経営資源を傾注しました。	多様性と事業環境の変化に対応する人的資本経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を導入し、各現地法人で人材育成を強化するとともに、D&amp;Iマネジメントを推進</li> <li>▶ 女性管理職比率 23.0% (2020年度) → 24.7% (2023年度)</li> <li>▶ 海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に占める現地社員の比率 43.0% (2020年度) → 52.3% (2023年度)</li> </ul>
戦略 2 環境	お客様から当社の商品が選ばれ続けるには、自然環境を毀損しないという側面が大切な時代となりました。当社では、紙パンツ(紙おむつ)の水平リサイクル技術をベースに、衛生用品を使い捨てない未来をつくる『Reff (Recycle for the Future)』プロジェクトを推進し、『ライフリー』ブランドから吸収体の一部にリサイクル材を使用した大人用紙パンツとパッドの販売を、九州エリアの一部の病院・介護施設で開始しました。	“買う、使う”にとどまらず、“回収する、リサイクルする”まで消費者とのリレーションを構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界初*2のオゾン技術で処理した再生パルプを吸収体の一部に使用した大人用紙パンツとパッドを『ライフリー』ブランドから発売</li> <li>鹿児島県志布志市の「手ぶら登園*3」導入園で使用済み紙おむつを回収する仕組みを構築</li> <li>「紙おむつの未来を考えるnote」を通じた情報発信の継続</li> </ul> <p> 「紙おむつの未来を考えるnote」 <a href="https://note.com/unicharm_reff">https://note.com/unicharm_reff</a></p>
戦略 3 マーケティング	生活者がさまざまな負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品やサービスを提供し続けるには、国や地域によって異なる文化や生活習慣をしっかりと理解し、そこから新たな価値提案の種を見つけ出し、お客様の期待を超える付加価値を創造し続けることが重要と判断し、消費者の変化に応じた商品やサービスの提供に努めました。	最大“多様”の最大幸福を実現する「NOLA & DOLA」の実践 ～商品価値提供によるソーシャルインクルージョンの実現～	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍で需要が高まったマスクやウェットティッシュといった衛生関連商品の安定供給</li> <li>「健康寿命延伸」につながるアジアのパンツタイプ大人用紙パンツ市場の創造</li> <li>東南アジアにおいて、おむつに蚊を寄せつけずデング熱の脅威から赤ちゃんを守るアンチモス紙おむつでお手頃価格のパンツタイプを発売</li> </ul>
戦略 4 DX	第11次中期経営計画のスタートに合わせて、2021年1月にDX推進本部を新設し、DX関連案件を一元的に管理・推進する体制へと強化しました。DXを「モノづくりイノベーション」につなげるために、さまざまなデジタルコンテンツの開発や施策を実施するとともに、デジタルインフラの整備も行いました。また、デジタル技術を活用することで顧客、特に女性のライフタイムバリューの最大化プラスアルファの価値創造を目指す礎としてMDX(Marketing by DX)本部を2023年7月に新設しました。	ソーシャルインクルージョン商品の販売、少数ニーズに応じた多様なチャネル創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性の体調の変化や生理の悩みに寄り添うアプリや情報の提供</li> <li>お客様に役立つ情報とサービスの提供</li> <li>▶ 大人用おむつカウンセリング(2021年度/日本)</li> <li>▶ 店舗検索システム(2022年度/日本)</li> </ul>
戦略 5 モノづくり	グローバルな供給基盤の構築を進める中で、外部生産委託先を含むサプライチェーンを軸としたコスト改善とスマート化を推進した結果、外部生産委託を強化したウェルネスケアおよびペットケアの売上高が成長し、有形固定資産回転率が改善しました。	環境に配慮した商品開発とサプライチェーンの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを軸としたコスト改善、スマート化、外部生産委託先の活用により、売上高が成長し、効率性が向上</li> <li>▶ 有形固定資産回転率 281% (2020年度) → 330% (2023年度)</li> </ul>

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

\*3 保育施設向けのペーパー用紙おむつ・おしりふき定額サービス

## 第12次中期経営計画の全体像



# 女性躍進を象徴する 世界一の企業へと成長するための 土台を築く3カ年に

取締役 専務執行役員  
高久 堅二

### 第12次中期経営計画の全体像

現在アジアを中心に所得水準の高まりに伴って中間層世帯が拡大し、女性の可処分所得が増加しています。この状況は女性の社会進出が進むにつれて、今後はアジアだけでなく中東、アフリカ地域にも拡大し、女性が消費トレンドを生む時代になると予測しています。

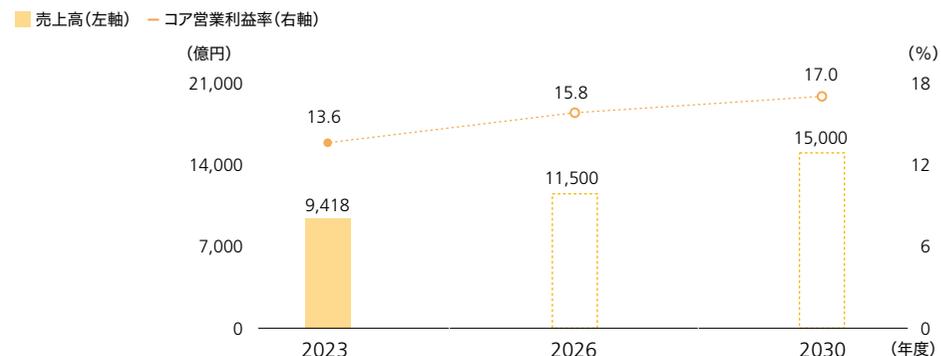
このような変化を踏まえ、当社の事業との親和性が高い女性にまつわるメガトレンドを取り込み、女性躍進を象徴する世界一の企業へと成長するための土台を築くべく、2024年度に開始した第12次中期経営計画のタイトルを「Project-L」としました。

この「L」には「Lady」「Life」「Love」の3つの意味を込めています。

	<b>Lady</b>	女性の一生に寄り添い、ライフタイムバリューを最大化する商品とサービスを展開します
	<b>Life</b>	全ての人とペットのために、さまざまな「できる」喜びで満たし、「NOLA & DOLA」を実現します
	<b>Love</b>	どんな時でも自身の可能性を愛し、人とペット、地球を愛する利他の心で「共生社会」の実現を目指します

2024年度から2026年度の3カ年は、女性を基点に発想し、そこにフォーカスすることで、世界中のあらゆる生活者とペットのライフタイムバリューを最大化し、当社の相対価値の向上と「共生社会」の実現に貢献することを基本方針として、2026年度に売上高1兆1,500億円を目指します。

### 第12次中期経営計画における2026年度計画と2030年度目標



	実績	計画	目標
売上高	9,418億円	1兆1,500億円	1兆5,000億円
CAGR*1	+9.0%*2	+6.9%*3	+6.9%*4
コア営業利益率	13.6%	15.8%	17.0%
ROE	13.1%	15.0%	17.0%

\*1 年平均成長率(売上高) \*2 2020年度～2023年度 \*3 2023年度～2026年度 \*4 2023年度～2030年度

## 2024年度の概要

当社の「2030年のありたい姿」とは、「共生社会」の実現に貢献する世界一の企業です。このありたい姿を実現するために、第12次中期経営計画では、マーケティング、モノづくり、デジタルトランスフォーメーション(DX)、サステナビリティ、人材の5つの切り口に対し、バックキャストिंगで戦略テーマを策定しました。詳細については、次頁より各戦略のリーダーがご説明します。

### 第12次中期経営計画(2024年度の概要)

	戦略テーマ	アクションプラン	2030年のありたい姿
戦略 <b>1</b> マーケティング	女性を基点に独自性、強みを発揮	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 女性基点でイノベーションを起こす</li> <li>2 生活者起点で消費者の課題を捉え直す</li> <li>3 プロダクトブランドに横串を通し、価値の浸透を図る</li> </ol> <p>▶ P. 33-34</p>	<p>最大“多様”の最大幸福を実現する 「NOLA &amp; DOLA」の実践 ～商品価値提供による ソーシャルインクルージョンの実現～</p>
戦略 <b>2</b> モノづくり	独自のUI/UX*5を創造する モノづくりプロセス変革	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 独自価値技術を磨き込むための開発プロセスの変革</li> <li>2 ペットケア商品の安定供給・安定品質体制整備</li> <li>3 アプリカでの展開拡大の鍵を握る商品開発と生産体制の確立</li> </ol> <p>▶ P. 35-36</p>	<p>環境に配慮した商品開発と サプライチェーンの構築</p>
戦略 <b>3</b> DX	女性を基点にライフタイムバリュー 最大化モデル構築	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 AI*6基盤を活用した生理管理アプリ「ソフィ」の進化</li> <li>2 AI活用によるインサイト開発</li> <li>3 生理期～妊活期の入り口ユーザーの囲い込み</li> </ol> <p>▶ P. 37-38</p>	<p>ソーシャルインクルージョン商品の販売、 少数ニーズに応じた多様なチャネル創造</p>
戦略 <b>4</b> サステナビリティ	使用済み紙パンツのリサイクルを 通じて3つのサステナブル価値を実現 (企業価値、社会価値、顧客価値)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 『Ref』を通じて、使用済み紙パンツの最善なソリューションを確立する</li> <li>2 GHG排出量可視化による脱炭素加速</li> <li>3 環境負荷低減をリードするテーマの着実な推進</li> </ol> <p>▶ P. 39-40</p>	<p>“買う、使う”にとどまらず、 “回収する、リサイクルする”まで 消費者とのリレーションを構築</p>
戦略 <b>5</b> 人材	独自価値を創出する人材、環境、 組織づくり	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 個々のPossibilitiesを最大化する組織力強化</li> <li>2 テクノロジーの徹底活用による経営戦略と人事戦略の融合</li> <li>3 現地法人主導と本社監督機能のバランスの取れたガバナンス体制</li> </ol> <p>▶ P. 41-42</p>	<p>多様性と事業環境の変化に対応する 人的資本経営の推進</p>

「共生社会」の実現に貢献する世界一の企業

\*5 UI(User Interface)：ユーザーと商品、サービスをつなぐ接点(APPなど)、UX(User Experience)：利用者が商品、サービスを通して得られる顧客体験  
\*6 AI(Artificial Intelligence)：人工知能

## 戦略1 マーケティング



### 企業価値向上に向けたマーケティング戦略の使命

ユニ・チャームが提供する商品・サービスは、ベビー用紙おむつや生理用品、排泄ケア用品、ペットケア用品など派手さはないものの、安全・安心な毎日の暮らしに欠かせません。事業領域を絞りながらも、途切れることなくお客様の生涯に寄り添い続けられることは、当社の事業ポートフォリオの強みです。ベビー用紙おむつは約3年、生理用品は約40年、排泄ケア用品も長期間ご利用いただくことから、あらゆる接触ポイントで商品・サービスを提供できるようにしてきました。

当社のマーケティングは、お客様にお支払いいただく対価を超える満足を提供することによって、事業の成長を促し、社会の豊かさに貢献することを目的としています。貧困や病気、地域特性などにより、本来必要とするソリューションを受けることができない消費者をなくすために、購買や使用の“現場”の変化を能動的に捉え、世界中のあらゆるニーズに対応する新たな価値を提案し続けなければなりません。第12次中期経営計画では、「女性が自分らしく生きられる社会は、みんなが自分らしく生きられる社会につながる」として、女性の感情を揺り動かす女性基点のUXの転換を、機能価値・情緒価値・自己表現価値の「三位一体」で実現します。

# 女性が自分らしく 生きられる社会は、 みんなが自分らしく 生きられる社会につながる

### 2024年度の道筋 戦略テーマ 女性を基点に独自性、強みを発揮

マーケティング戦略では、世界中の女性が身体的な束縛や、「女性はこうあるべき」といった役割の固定観念（ジェンダーロール）から解放され、自分の意思で人生を自由にデザインできる社会の実現を目指します。

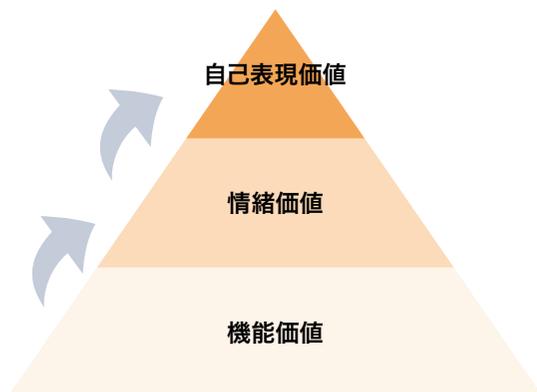
まず、アクションプラン1には「女性基点でイノベーションを起こす」を掲げ、機能価値・情緒価値・自己表現価値の三位一体による商品とコミュニケーションの変革を推進します。女性は商品・サービスに対して機能的に優れているだけでは満足しません。使い心地など五感に訴求する情緒的な価値はもちろん、その商品・サービスを使うことによって「理想の自分」を表現できるか」といった点にまで切り込まなければ女性の感情を揺り動かすことはできません。例えば、犬用ペットシートの場合、「繰り返しおしっこさせられる」という機能価値に加えて、「愛犬も飼い主も気持ちよく過ごせる」という情緒価値や「愛犬と環境の両方に配慮し、心にゆとりを持って生活を楽しんでいる賢い私」という自己表現価値を加えた三位一体型の価値訴求が揃ってこそ購入意向を喚起することができます。

このような三位一体型の価値訴求は全てのカテゴリーで重要ですが、とりわけ日本や中国などの成熟したフェミニンケア市場で重要となります。当社では安全・安心、健康、環境などのテーマについて三位一体型の独自性の高い価値訴求が可能な高付加価値商品を戦略的に投入し続けています。一方で生理対象人口が多いものの、まだ生理用ナプキン等の専用品が普及・浸透していないアフリカ、インド、インド

第11次中期経営計画  
(今まで)

階段型

満たされると上がる



第12次中期経営計画  
(これから)

三位一体型

3つの価値は最初から一体



第11次→第12次  
環境変化ポイント

情緒・自己表現価値の  
ウェイトが増大

自己表現価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SNSの普及で情報、体験の格差が減少</li> <li>• 自国の価値観を俯瞰</li> <li>• 生き方、社会への関心が増大</li> </ul>
情緒価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テクノロジーの発達で感情を可視化</li> <li>• 心の充足への関心が増大</li> </ul>
機能価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リープフロッグ現象でアフリカ、インドの技術力が先進国を抜く</li> <li>• 物欲格差が減少</li> </ul>

周辺国などの成長市場では、地域特性に応じた購入しやすい価格の商品を、地域に密着した小規模小売店で販売します。併せて生理に関する啓発活動を展開することなどによって未使用者を使用者に転換し、『ソフィ』を女性活躍の象徴となるブランドにしたいと考えています。

アクションプラン2は、「生活者起点で消費者の課題を捉え直す」です。三位一体型の価値訴求を進めるには、消費者を単に商品の“使用者”として捉えるのではなく、充実した毎日を送りたいと考えている“生活者”として捉え直さなければなりません。このような取り組みを進めるには、調査データだけを妄信するのではなく、生活者の声を直接聞き、生活者の心を深く探るような調査が重要です。このような調査手法の抜本的な見直しを通じて生活者自身も気づいていない価値の発見に努めます。

アクションプラン3は、「プロダクトブランドに横串を通し、価値の浸透を図る」です。コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を体現するブランド経営を推進するために、まずプロダクトブランド単位で女性を基点とした「共生社会」の実現に向けた行動指針を策定します。そして、グループ全体でブランド価値を蓄積する構造を確立し、「Love Your Possibilities」を体現する具体的な実行方針を設定します。ブランドを超えて女性の一生に寄り添い、「共生社会」を実現するために、その入り口となる『ソフィ』ブランドでの体験を、他のブランドへとシームレスにつなぐことができるUXの設計・運用に取り組みます。

アクションプラン	目標
1 女性基点でイノベーションを起こす	女性の課題に社会が気づき、みんなで解決していくことで、「共生社会」の実現を目指すフェーズへ。性別や性的指向、年齢等にかかわらず、みんなが自分らしく生きられる社会を実現する。
2 生活者起点で消費者の課題を捉え直す	グローバルなU&A(Usage and Attitude)調査*の設計を現在の機能価値中心の聴取から、消費者理解を深耕できるリスニング手法に変更し、市場機会の探索に活用する。
3 プロダクトブランドに横串を通し、価値の浸透を図る	コーポレートブランディングプロジェクトを開始し、これまでの女性に対する固定観念から離れ、女性の可能性を最大化していくための理念と道筋を考える。

\* 使用実態や意識調査

## 戦略2 モノづくり



執行役員 共同CDO  
(Chief Research & Development Officer)  
兼 グローバル開発本部 第1商品開発部 担当部長  
野田 祐樹

### 企業価値向上におけるモノづくり戦略の使命

ユニ・チャームが事業を展開している国・地域の多くにおいて生理用品や紙パンツ(紙おむつ)市場は成熟しており、今後ますます競争が激しくなることが想定されます。そのため、UIとUXを組み合わせ、独自の価値を創出する商品開発のスピードを高める必要があります。一方、アフリカをはじめとするいわゆる“グローバルサウス”では、生理用品や紙パンツを日常的に使用する消費者は限られており、まずは市場を顕在化することが重要です。このため、消費者が受け入れることができる価格を想定しながら、独自性のある商品やサービスを提供できるよう、スピードを重視して新市場創造に取り組めます。

もちろん、これまでも事業を展開する国・地域の特性に合わせてUIとUXを組み合わせ、ユニ・チャームならではの独自価値を備えた商品やサービスを提供してきましたが、2023年度はさらにそのレベルを一段階引き上げた取り組みを展開しました。一例ですが、日本ではおりものから手軽に妊娠活動(以下、妊活\*1)のタイミング\*2を確認できるおりものシート『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』を発売しました。また、海外では、おむつに蚊を寄せつけずデング熱の脅威から赤ちゃんを守る機能を搭載した紙おむつ『MamyPoko ANTIMOS』シリーズを発売しました。今後は、これらに続く高付加価値商品をグローバルでスピードを上げて提案していきます。

\*1 妊娠についての知識を身につけること、家族などとの話し合い、妊娠にあたって自分の身体の現状把握、医療による不妊治療などといった一連の活動のこと

\*2 妊活に適したタイミングである「妊娠の可能性の高い約6日間」のこと

私たちの健康を守る・支える / 社会の健康を守る・支える ▶ P. 61-64

# UIとUXを組み合わせた 独自の価値を備える 商品やサービスをスピーディーに提供



2024年度の道筋 **戦略テーマ** 独自のUI/UXを創造するモノづくりプロセス変革

モノづくり戦略においても、女性を基点に発想することで新たな成長テーマを見出し、消費者のライフタイムバリューを最大化すべく、固定観念を捨て、独自性に富むUIとUXによってモノづくりプロセスを変革し、第一級の商品とサービスを創造し続けることで、人とペットの豊かで持続可能な社会を実現することを目指します。

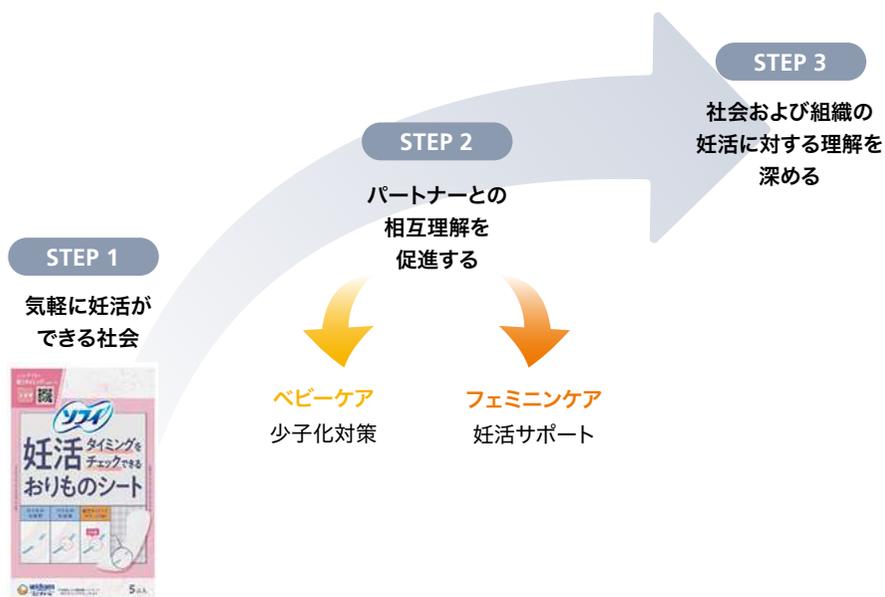
まずアクションプラン1として、「独自価値技術を磨き込むための開発プロセスの変革」を掲げました。商品開発の最上流でUXを描き切るために、「UX共創会議」を創設し、これまでマーケティング部門と商品開発部門のみで行っていた商品に関する討議を、リサーチ部門やDX部門など多くの関連部門が参加して行うように変革します。また、UX共創会議では、ライフタイムバリューの最大化に向け、少子化や妊活などの大きな社会課題に対する解決策を模索し、どの程度差別化された機能が求められているのかなどを繰り返し検討します。

例えば、2023年度に『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』を発売したことにより、STEP1として普段通りの生活をしながら気軽に妊活ができる社会へと踏み出すことができました。今後は、パートナーとの相互理解を促進するSTEP2へ、さらに社会および組織の妊活に対する理解を深めるSTEP3へとつながる新規のUX提案に向けてベビーケア関連商品、フェミニンケア関連商品それぞれの

UX共創会議で討議を開始します。

次にアクションプラン2は、「ペットケア商品の安定供給・安定品質体制整備」です。ペットケア関連商品のグローバルな供給体制の構築に向けて、外部生産委託先を選定し、導入に向けた検証を開始します。また、開発、製造に携わる人材を育成するとともに、ペットフードを展開する国・地域の規制に関する情報収集を開始します。

アクションプラン3は、「アフリカでの展開拡大の鍵を握る商品開発と生産体制の確立」です。「知らない、売っていない、高く買えない」といった理由から生理用品や紙パンツ(紙おむつ)を使ったことがない「未使用・未定着ユーザー」が使用できるように、2023年12月に「ニューワールドプロジェクト」を新設し、商品を適正価格で提供するための活動を開始しました。一方、すでに先行している「アフリカプロジェクト」では、生理用品や紙パンツの使用習慣が定着している消費者を対象としており、より付加価値の高い商品・サービスの提案を進めています。これら2つのプロジェクトにおいて、プロファイリングに基づいたUXを起点とする商品の開発と供給体制の確立を進めることによって、アフリカで暮らす人々に使用習慣を定着させ、安全で衛生的な生活に貢献することを目指しています。



アクションプラン	目標
1 独自価値技術を磨き込むための開発プロセスの変革	これまでの習慣を変えるような商品開発と既存顧客軸・既存プラットフォームでの価値を最大化する商品開発を両輪で推進することで、顧客のライフタイムバリューの最大化に向けて連続した商品を提案する。
2 ペットケア商品の安定供給・安定品質体制整備	ペットケア関連商品の供給体制、人材育成、規制対応について先行して体制を構築することで、安定供給・安定品質をベースとしたペットケア関連商品のグローバルな供給の基盤づくりを実現する。
3 アフリカでの展開拡大の鍵を握る商品開発と生産体制の確立	ニューワールドプロジェクトを通じて、現地ニーズに応じた商品開発・供給体制を構築し、生理用ナプキンや紙パンツの日常的な使用が定着していないアフリカの生活者に向けて商品を提供する。

### 戦略3 デジタルトランスフォーメーション(DX)

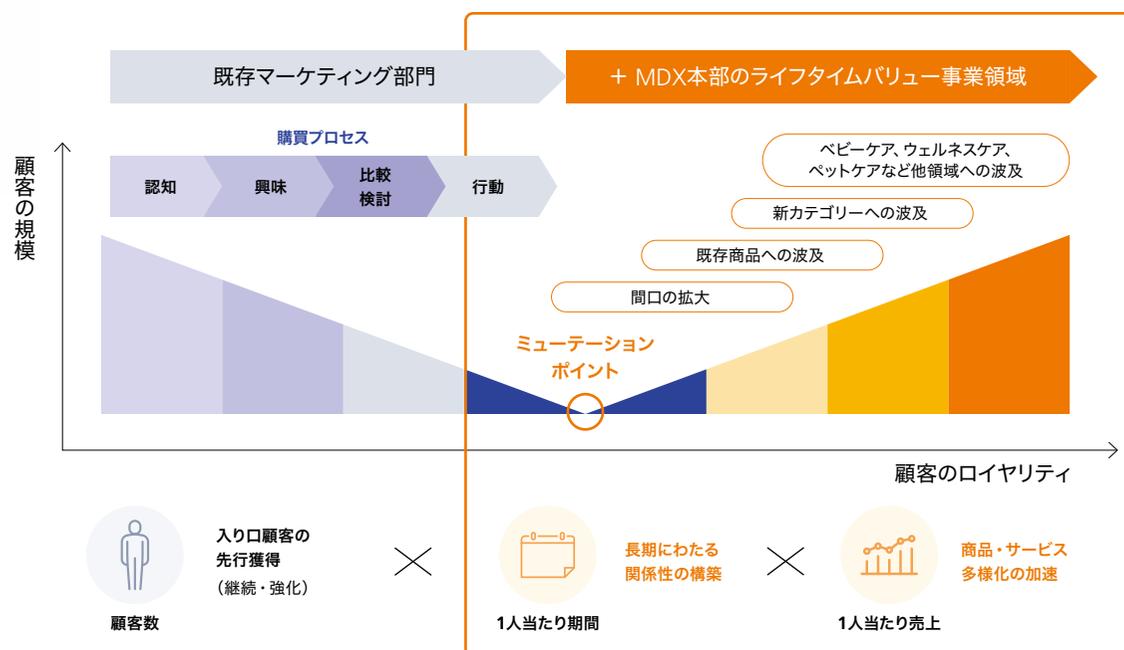


## 女性を基点に商品・サービスを シームレスにつなぎ、ライフタイム バリューを最大化する

#### 企業価値向上に向けたDX戦略の使命

ユニ・チャームは、2023年7月にライフタイムバリューを最大化するリレーションシップモデルを構築するべくMDX本部を新設しました。既存のマーケティング部門は、あるカテゴリーの対象者にマーケティングアクションを行うことでユーザーを獲得し、繰り返し当社の商品・サービスを支持していただけるような関係性を構築することを目指します。一方、MDX本部は当社の商品・サービスの既存ユーザーに対して新サービス・新体験を提供することで、これまで使用されていなかった、または認知すらされていない当社商品・サービスの使用を促します。

また、あるカテゴリーから他のカテゴリーへと使用体験をシームレスにつなぐことによって、顧客の生涯に寄り添うような関係性の構築を目指しています。一例ですが生理用品を入り口とし、妊活期の商品・サービスを提供することで、ベビーケアカテゴリーやその先のライフステージへと長期にわたる関係性をお客様と構築できるよう商品とサービスの多様化を加速します。



2024年度の道筋 **戦略テーマ** 女性を基点にライフタイムバリュー最大化モデル構築

先述したようなフレームで長期にわたる顧客との関係構築を考える際に、当社にとって最大のポテンシャルは女性を基点にすることです。このような観点で2023年11月、妊活に適したタイミングが確認できる『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の発売に合わせ、生理管理アプリ「ソフィ」に新機能「妊娠希望モード」を追加しました。また、生理にまつわる悩みをサポートするアプリ「ソフィ」「ソフィガール」を核として、お客様のさまざまな情報を可視化し、妊娠、出産、育児、閉経後の失禁ケア、さらには介護やペットケアといったカテゴリーにまで当社の商品・サービスとの接点を拡大します。このようにライフステージに応じた商品・サービスを提供することで、顧客との関係性を長期にわたって築くことができる仕組みづくりを目指します。



以上のようなグランドデザインを実行するために、アクションプラン1として、「AI基盤を活用した生理管理アプリ『ソフィ』の進化」を設定しました。生理管理アプリ「ソフィ」は、生理日管理カレンダーを中心に、生理にまつわる悩みに関するアドバイスを提供しています。2024年度は女性の心身の好不調に大きく影響を及ぼすホルモンサイクルに着目し、新たな機能を追加します。AIを活用した心身サイクルとホルモンデータの組み合わせから、自分だけでは気づきにくい体調の変化とその要因を知る・気づくことができ、最適なケア方法を提案します。従来の生理管理アプリのように、生理日や排卵日といった“点”だけを記録するのではなく、思春期や妊活、出産、産後、さらには更年期まで生涯にわたって続く女性のホルモンのサイクルを“線”で追い、自分の心身の状態を深く理解することで不調を乗り越え、「自己効力感」を高めるような顧客体験の提供を目指します。

アクションプラン2は、「AI活用によるインサイト開発」です。これは、新規性と独自性を兼ね備えた商品コンセプト(ソリューション)を効率的に導き出すことを目的とした取り組みです。生理管理アプリ「ソフィ」に蓄積されるさまざまなデータから、AIを活用してお客様の感情の起伏や体調不良を引き起こす状況などの情報を収集・分析します。生成されたデータからメインターゲットとなるお客様のインサイトを高速で抽出・分類し、当社の強みである不織布・吸収体の加工・成形技術と結びつける新商品や、UXを起点とした新サービスなどの新たな開発プロセスの構築を目指します。

アクションプラン3は、「生理期～妊活期の入り口ユーザーの囲い込み」としました。妊活に関心があるお客様や妊活を始めたばかりのお客様に対する『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の認知度を高め、トライアル使用を拡大します。また、『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』に搭載した当社独自のテスター技術を活用し、「妊活」に続く女性のライフステージごとに最適な商品ラインアップの拡大に挑戦します。

アクションプラン	目標
1 AI基盤を活用した生理管理アプリ「ソフィ」の進化	生理管理アプリ「ソフィ」にホルモン管理機能を追加することによってライフタイムバリューを高め、各ライフステージにつながる顧客基盤を構築する。
2 AI活用によるインサイト開発	生理管理アプリ「ソフィ」から、顧客データを収集・分析することによって、新規性のある商品コンセプト開発を実現する。
3 生理期～妊活期の入り口ユーザーの囲い込み	ユニ・チャームのファーストエントリーブランド『ソフィ』から、生理・妊活を可視化する新たな商品を導入することによって、生理期～妊活期での顧客の囲い込みを実現する。

## 戦略4 サステナビリティ



### 企業価値向上に向けたサステナビリティ戦略の使命

ユニ・チャームが提供している商品・サービスの多くは、衛生管理と簡便性の観点で、使い捨てを前提としています。また、原材料に多くの資源を必要とします。このような事業特性を踏まえつつ、持続可能な社会の実現に貢献するには、バリューチェーン全体を俯瞰し、ゼロベースで構築し直す必要があります。また、第12次中期経営計画の3カ年においては、これまで以上に消費者の自然環境に対する意識の高まりが予測され、自然環境への取り組みが熱心でない企業・ブランドは選択肢から排除される可能性

## 紙パンツのリサイクルを通じて 企業価値、社会価値、顧客価値 の3つのサステナブル価値を実現する

があります。当社の商品やサービスを消費者に選び続けていただくためには、事業活動を通じて自然環境保全を推進するといった取り組みを加速する必要があると考えています。

当社は、以前から進めてきた『RefF』をさらに強化し「使用済みの紙パンツを捨てない未来」の構築に取り組んでいます。「紙パンツ・ナプキンはサステナブル」という新たな常識づくりに向け、『RefF』を通じて企業価値、社会価値、顧客価値の3つを同時に実現することを目指します。



2024年度の道筋 **戦略テーマ** 使用済み紙パンツのリサイクルを通じて3つのサステナブル価値を実現(企業価値、社会価値、顧客価値)

サステナビリティ戦略では、『RefF』や「GHG排出量可視化プロジェクト」などの活動を通じて自然環境問題や社会課題の解決をリードし、「紙パンツ・ナプキンがサステナブル」という新しい常識をつくることを目指します。

まず、アクションプラン1には『RefF』を通じて、使用済み紙パンツの最善なソリューションを確立する」を掲げました。当社は、2015年度から使用済み紙パンツのリサイクルに取り組み、2022年6月に鹿児島県の一部の介護施設でリサイクル原材料を吸収材の一部に活用した紙パンツの使用が開始されたことで、使用済み紙パンツの水平リサイクルが実現しました。2024年度はこの使用済み紙パンツリサイクルの基盤技術を進化させることで、経済合理性を伴う水平リサイクルモデルの確立を目指します。また、使用済み商品の回収や、分離分別技術、素材の再生、再商品化について、業界が連携したリサイクルビジネスシステムの構築に取り組みます。さらに、リサイクル資材を用いたアイテムの拡張や取り扱いチャネルの拡大、ブランドサイトを通じたリサイクル価値の見える化などによって消費者が買いたくなるような機能価値、情緒価値、自己表現価値を実現します。

地球の健康を守る・支える P. 67-68

アクションプラン2は、「GHG排出量可視化による脱炭素加速」です。当社は気候変動問題への対応を加速するために、2022年5月に「GHG排出量可視化プロジェクト」を組成し、日本で自社生産しているパーソナルケア分野の全商品のCFP(Carbon Footprint of Products)\*1値をタイムリーに算出できる体制を確立しました。また、脱炭素に取り組む団体等の各種外部機関と連携し、国際標準との整合性を確認しながら信頼性のあるGHG排出量の算定規程を策定し、一般社団法人サステナブル経営推進機構(SuMPO)のInternal-PCR承認制度による認証を受けました。2024年度はこれらの活動を基に、算出されたCFP値をGHG排出量の削減や商品の開発に活用し、一部商品のCFP値を用いた消費者とのコミュニケーションを開始するとともに、ペットケア分野や海外現地法人への横展開を進めます。

アクションプラン3は、「環境負荷低減をリードするテーマの着実な推進」です。消費財を提供するメーカーには、資材、商品スペック、つくり方、運び方、売り方の全てにおいて自然環境に配慮することが求められています。当社は、商品・サービスを常によりよいものへと成長させることを目的に2021年度より、持続可能性に貢献する社内基準「SDGs Theme Guideline」を運用しています。「SDGs Theme Guideline」では、右記の3つの指標を「インプット10%マイナス、アウトプット10%プラス & SDGsテーマ」として掲げ、SDGsの達成に貢献するテーマを設定しています。

- (1)より少ないインプット  
原材料使用量を削減することで環境負荷低減に貢献する。
- (2)より多くのアウトプット  
商品・サービスが提供する付加価値を従来品よりも大きくすることでお客様の満足をより大きなものとする。
- (3)SDGsの達成に貢献する  
(1)(2)を満たしながら、SDGsの達成に貢献する。

2024年度は、3年間の社内運用により定着した「SDGs Theme Guideline」を進化させ、開発の早期段階で自然環境に関する検討を充実させ、環境配慮型資材と新規環境配慮型商品を紐づけることによって、モノづくり部門が一体となったテーマ推進を加速します。

アクションプラン	目標
1 『RefF』を通じて、使用済み紙パンツの最善なソリューションを確立する	独自技術を進化させること、他者との協調で質と量、スピードを高めること、流通やお客様との信頼を築くこと、この3つの切り口でBOP-Shipを発揮し、紙パンツリサイクルのデファクト・スタンダード*2を実現する。
2 GHG排出量可視化による脱炭素加速	「GHG排出量可視化プロジェクト」のフェーズ3「手が打てる」として、一部の商品のCFP値について、ステークホルダーへの具体的な数字を用いた情報発信を開始するとともに、ペットケア分野や海外現地法人への横展開を実現する。
3 環境負荷低減をリードするテーマの着実な推進	「SDGs Theme Guideline」を進化させることによって、環境配慮にフォーカスした資材、商品スペック、技術の開発を加速し、環境負荷低減と社会課題解決をリードするテーマの着実な推進を実現する。

\*1 商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通して排出される温室効果ガスの排出量をCO<sub>2</sub>量に換算して表示する仕組み

\*2 de facto standard：市場における競争で広く採用されることで、結果として事実上標準化した基準

## 戦略5 人材



# 人が育つ会社であり続ける

### 企業価値向上に向けた人材戦略の使命

ユニ・チャームは「共生社会」の実現に向けて、2030年までに世界一の不織布・吸収体メーカーへと成長することを目指していますが、このような目標の達成には社員の成長が欠かせません。すでに当社は日本以外の国籍の社員が8割を超えており、多様なバックグラウンドを有する社員の長所を活かしたマネジメントに取り組んでいます。しかし、これを一段高いレベルへと引き上げなければ世界一という目標は画餅に帰します。

このような課題意識に基づき、第11次中期経営計画では人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を対象となる現地法人に導入しました。「KYOSHIN」を活用して、課やグループといった最小マネジメント単

位であるスクラムのリーダー育成に取り組みました。第12次中期経営計画では、これを加速し世界中で「共振人材」の育成を強化することが急務です。

また、経営を取り巻く環境が目まぐるしく変化する今日において、人材配置の最適化は最優先事項です。さらに、付加価値の高い業務により多くの時間を割くには、標準化や自動化などを進めることも重要です。

加えて、事業展開をグローバルに広げている当社は経営の現地化を志向していますが、これを着実に進めるには、現地法人主導による人材育成のスピードアップとともに、自律した経営を支えるガバナンス体制を構築する必要があります。



2024年度の道筋 戦略テーマ 独自価値を創出する人材、環境、組織づくり

先述した課題と打ち手を整理すると、他の戦略パートで説明したような難易度の高いアクションプランを着実に実行しうる社員一人ひとりのPossibilities(可能性)を最大化することが重要です。このため、当社の定石である「The Unicharm Way」に社員一人ひとりが共感し、実務で体現することによって独自価値を創出する人材へと成長できるような、組織づくり・環境整備をグローバルに進めます。

まず、アクションプラン1として「個々のPossibilitiesを最大化する組織力強化」を掲げました。「The Unicharm Way」を中心とした階層別教育に加えて、職種ごとのジョブディスクリプション(職務記述書)と必要とされる知識・技能を明確にし、専門スキルを習得可能なプログラムに進化させます。また、モノづくり部門を中心に全社横断による適材適所の人材配置を進め、さらなる独自価値の創出につなげます。さらに、スクラムリーダーが戦略遂行と人材育成を同時に実現するための行動変容を学ぶ機会として2022年度から導入した「スクラムリーダーOJT(On the Job Training)ワークショップ」の海外展開と部長室長への拡大に加え、「次世代グローバルリーダー育成プログラム」を開始し、各現地法人から選抜されたリーダー候補者に戦略立案をはじめとした経営に必要なビジネススキルの習得を促します。また、D&I施策として導入した、女性社員のネットワークづくりにつながる女性メンター制度「Room L+」「産休育休Room L+」に加え、女性の部門長・役員候補者に執行役員との1on1面談や交流会といった学びの機会を提供する「エンパワメント制度」などにより、女性リーダーを育成します。

アクションプラン2は、「テクノロジーの徹底活用による経営戦略と人事戦略の融合」としました。目まぐるしく変化する事業環境をタイムリーに把握し、適切で迅速な経営判断を下すために、業務の効率化と標準化を図りながら、現地法人や事業ごとの業績進捗の把握・分析を行う“経営のcockpit”の構築に着手します。将来的には人事データと連動させ、人事戦略の策定や人材育成への活用を目指します。また、人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」は、対象となる現地法人で導入を完了しましたが、今後は、社員情報の登録・可視化、人事評価・フィードバックなどでの活用に加えて、「OODA-Loop」アプリケーションや「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」といった、人材育成ツールの実装を進めます。

アクションプラン3は、「現地法人主導と本社監督機能のバランスの取れたガバナンス体制」としました。グローバル化の加速により各現地法人の組織拡大が進む中、健全な事業成長には、現地への権限委譲と本社によるコントロールとのバランスが重要となります。そこで、「グローバル人事連合」を組成し、「The Unicharm Way」の理解と共感に重点を置きながら、海外現地法人の教育、要員計画、評価・人材育成といった人事機能のグローバル統一を図り、人材配置計画やリーダー人材育成に関する機能を強化します。また、本社と各現地法人で「ガバナンス連合」を組成し、本社が監督しながら、現地法人ごとの実情に応じた最適ナリスク管理体制を確立し、全社でガバナンス機能を強化します。

第12次中期経営計画において、これらのアクションプランを着実に実行し、人が育つ会社であり続けることを目指します。

アクションプラン	目標
1 個々のPossibilitiesを最大化する組織力強化	「The Unicharm Way」に基づいた定石教育に加え、磨くべき専門スキルを明確化した育成プログラムを、モノづくり部門と各現地法人選抜の次世代リーダー候補に提供することによって、個々の働きがいを高めながら、組織の運動能力の引き上げを実現する。
2 テクノロジーの徹底活用による経営戦略と人事戦略の融合	デジタル技術を活用した経営のcockpit化とHRテック(Human Resources Technology)のさらなる活用により、経営と人事戦略を融合させ業務の効率化と共振人材の育成強化を実現する。
3 現地法人主導と本社監督機能のバランスの取れたガバナンス体制	全社統一基準の適用に加えて、現地法人の実情に合わせたリスク管理体制を本社が伴走しながら構築することによって、現地主導で自律的なガバナンス推進体制を実現する。

## 研究開発



上席執行役員  
共同CDO  
(Chief Research &  
Development Officer)  
兼 グローバル開発本部長  
織田 武

### 基本方針

ユニ・チャームでは「テクノロジーイノベーションで新たな価値を創造し続ける」を開発基本方針に掲げ、不織布や高分子吸水材、パルプ・紙、さらにはペットフードの原材料等について研究や加工技術の開発・改良を絶え間なく実施し、常にイノベーションを意識した活動を行っています。さらに、開発テーマの着手から発売までのリードタイムを短縮する取り組みも強化しています。

当社の商品開発は、主にパーソナルケア商品開発とペットケア商品開発に分けられます。パーソナルケア商品開発は、「不快」を「快」にするアイデアを具現化することをミッションに、全てのライフステージに関わる新しいアイデアを見つけ、商品という形にします。ペットケア商品開発は、犬や猫の健康を支え、飼い主はもちろん社会との共生を目指すために、種類別や年齢別など細やかなセグメンテーションで商品開発に取り組んでいます。

研究開発費の推移  
(百万円)



## 「R&D&E」体制で ユニ・チャームらしさを追求する

### 独自性の追求

当社の開発部門には「継続して高付加価値商品を創出しつつ、コストを低減し続ける」という二律背反する役割が期待されています。これを果たすには、ユニ・チャームらしいモノづくりの独自性を追求することが重要だと考えています。具体的には、次の3つの観点で開発テーマを厳しく見極めることが大切です。

「今まで見たことがない！」  
「世界初！」といった**新しさ**がある

その商品・サービスでなければ  
得られない**満足感**がある

当社を含むバリューチェーン全ての  
取引先に健全な**収益**がある

### 推進体制

当社では、商品カテゴリーを横断する研究開発体制を敷き、お客様に新たな価値を提供する商品開発 (Research)、新たな価値の提供に必要な新素材や新技術の開発 (Development)、それらを安定的に量産するための設備開発 (Engineering) という3つの機能が緊密に連携した「R&D&E」体制によって、新商品の開発やリニューアルをスピーディーに実現しています。また、グローバルに事業を展開する当社にとって、各国・地域の特性を踏まえた商品展開はとても重要です。そのため、主要な現地法人には商品開発部門の分室を設置して、それぞれの国・地域のニーズに合った商品を現地で開発できる体制を整えています。さらに、グローバル開発本部に加え、共生社会研究所、知的財産本部などの開発関連部門との連動性を高め、独自性のある商品の開発と商品化のスピードアップ、品質の安定化を目指します。

# 知的財産



## 基本方針

ユニ・チャームの企業理念である「NOLA & DOLA」の実現に貢献する商品・サービスの開発とこれらを具現化する技術の確立に注力しており、研究開発活動により創出された知的財産を着実に出願・権利化することで、事業の持続的な優位性を確保することを目指しています。このような知的財産戦略の立案ならびに実行は、主に知的財産本部が担っています。

知的財産本部では、当社の知的財産を一元管理して、事業戦略や開発戦略と連動した知的財産戦略を策定・実行しています。特に、当社のブランドを守る商標については、世界160以上の国・地域で出願・権利化とその活用を行っており、パッケージ保護も含めたブランド保護を実践しています。

また、知的財産権の質を高めるとともに、日本特許庁の「特許審査ハイウェイ」プログラムや日本および海外の早期審査制度などを積極的に活用することにより特許・商標の早期権利化を進めるなど、知的財産ポートフォリオの構築とその強化に取り組んでいます。さらに、日本の特許庁との積極的な意見交換を通じて、知的財産政策への働きかけも進めています。

一方、当社の知的財産権の侵害や不当な権利行使に対しては、法的措置など断固とした姿勢で臨み、マーケティング部門、開発部門、海外現地法人と緊密に協働し、日本はもとより、アジアを中心に各国・地域の行政機関等とも連携しながら権利侵害品、模倣品の排除に努めています。

## 知的財産の着実な権利化で、事業の持続的な優位性を確保する

## 知的財産の積極的な活用

当社では、付加価値の高い商品やサービスを守るために、知的財産権を積極的に活用しています。中でも力を入れているのが、特許や実用新案、意匠、商標といった複数の知的財産権で商品やサービスを多面的に保護する知財ミックスです。この取り組みには2つの目的があります。ひとつは、新技術の特許を取得することで、他社の追従を防ぐ「高付加価値品への参入・追従抑止」です。もうひとつは、「低価格な類似品対策」です。当社の商品は、アジアでは特にブランド力が高く、外観や訴求点を模倣した安価な類似品が出回ることが多いため、商標や意匠、実用新案を活用して、これらの被害を最小化するようにしています。

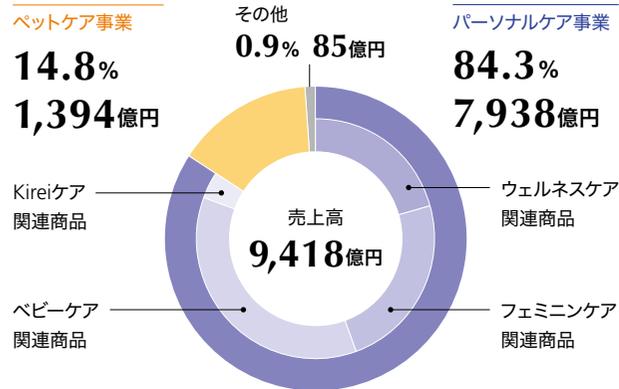
また、当社の知的財産が他社と比べて相対的にどのような位置づけにあるのかについて情報を分析・把握し、当社の知的財産の強みを客観的に捉え、経営層や事業部門、開発部門に情報を発信しています。

## 推進体制

知的財産本部は、開発部門や事業部門から独立しており、日本のみならず海外も含め、各事業を横断した知的財産に関する対応を行っています。関連部門や関連法人との定期的なミーティングを通じて、競争優位性を確立するために、知的財産面においてどのような対策をとるべきか討議の上、対策を講じています。

# 事業別概況

## 事業別売上高構成(2023年度)



## 2023年度の業績全般の概況

### 経営環境

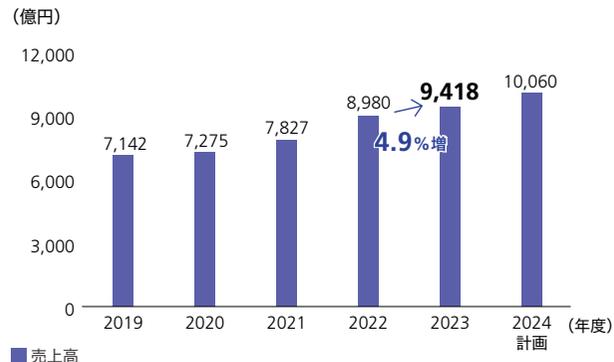
- 日本を含め各国・地域でCOVID-19の脅威から脱し、社会活動が活性化したことで緩やかに景気が回復
- 経済の回復状況は国・地域間での強弱があることや、2022年度から続く資源価格の高騰、為替変動などの影響によりイン플레이ションが長期化し、今後の先行きは不透明な状況が続いている

海外では、概ねCOVID-19の影響による景気の悪化からは持ち直しが見られます。この状況において、各地のニーズに合わせた新たな付加価値商品の提案による価値転嫁を遂行することで、消費者の満足度向上とコスト上昇への対応の両立を進めました。特に、中国では、衛生関連市場は緩やかに回復したものの、総じて経済環境は不安定で先行き不透明な状況が続いています。そのような中で、当社は、高付加価値商品の需要喚起と新規販売チャネルの開拓を進めるなど、中国事業全体の構造改革を進めました。

日本においては、景気の持ち直しが続く中で、各カテゴリーにおいて高付加価値商品の需要を喚起するための新たな価値提案を継続しながら価値転嫁を進め、消費者からの支持により高い市場シェアを維持しました。

このような事業環境において、当社は「世界中の全ての人のた

## 事業全般の売上高の推移



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続けます」という基本方針に基づき、「共生社会」の実現に向けてきめ細かな取り組みを進めました。

なお、2024年1月より、Kireiケア関連商品をベビーケア、フェミニンケア、ウェルネスケア関連商品へ統合しました。

## 事業全般の今後の見通し

### 経営環境予測

- コロナ禍からは脱するものの、国際情勢や世界経済は依然として不安定で、変化が常態化した事業環境が継続
- 主要参入国・地域では不透明な経済状況が続くものの、景気は緩やかに回復

当社は2024年度からコーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を掲げ、常に女性を基点に発想することでさらなる成長の機会を見つけ、そこにフォーカスすることで全ての生活者とペットのライフタイムバリューの可能性(Possibilities)を顕在化したいと考えています。そのために、DXを推進し、まだ発見されていない消費者ニーズを捉えた商品・サービスをいち早く開発し、市場への投入に努め、参入国・地域の経済レベルや人口動態などに適した事業戦略を展開します。

## 事業全般のコア営業利益、コア営業利益率の推移



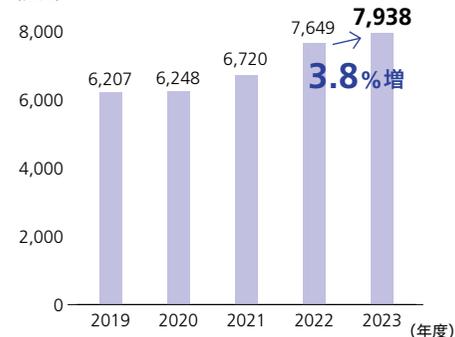
具体的には、海外のパーソナルケアにおいて、中国ではフェミニンケア関連商品を中心として、新商品やリニューアル商品を立て続けに新規チャネルなどで販売し、事業の再成長に努めます。また、インド、東南アジアを中心に、各国・地域のニーズを捉えた新たな価値の提供による継続的な価値転嫁を通じて、市場を上回る事業成長と収益性の改善を同時に実現します。さらには、生理用ナプキンなどの専用品を使用していない人が多い国や地域への積極的な展開を進めます。ペットケアにおいては、北米で引き続き日本の技術を搭載した新たなコンセプトのウェットタイプの猫用副食やペットシートなどの売上を高めます。アジアでは、中国やタイ、インドネシアなどで、商品ラインアップを強化し積極的な販売に努めます。

日本のパーソナルケアにおいては、デジタル技術を活用し、消費者ニーズにマッチした高付加価値商品の提供による価値転嫁を推進し、収益性の改善に努めます。また、ペットケアにおいても同様にデジタル技術を活用し、ペットの生活を総合的にサポートする商品の開発と、新たな市場創造によって価値転嫁を進めます。

これらの取り組みにより、2024年12月期の連結売上高は1兆60億円、コア営業利益は1,440億円、税引前当期利益は1,440億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は900億円を想定しており、基本的1株当たり当期利益は152.48円となる見通しです。

## パーソナルケア事業

売上高  
(億円)



コア営業利益、コア営業利益率



**S**

**強み**

- アジア市場No.1のポジション
- 不織布・吸収体の加工・成形技術力
- 女性を基点とした独自性の高いマーケティング力、商品開発力
- 赤ちゃんからお年寄りまで幅広い層をターゲットとした商品群
- 消費者ニーズを先取りした商品開発力
- 戦略実行力、スピード
- 海外展開力
- 新興国から先進国まで幅広い地域展開によるリスクヘッジ
- 業界トップクラスの特許出願率と登録率

**W**

**弱み**

- 「使い捨て」に対する消費者のネガティブ意識の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ

**O**

**機会**

- 新興国の経済成長による衛生的な生活を求める中間層の増加
- 女性の可処分所得の増加
- 先進国での介護人口の増加
- 健康的な老後を望む高齢者の増加(健康寿命の延伸)
- 感染予防意識の拡大
- 安全・安心な商品に対するニーズの高まり
- 高付加価値商品に対するニーズの高まり

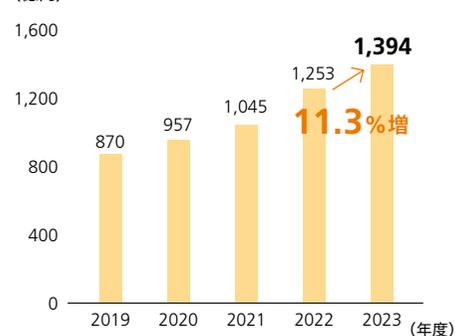
**T**

**脅威**

- 出生数減少などの人口動態の変化
- 原材料価格の変動
- 地政学リスク
- 為替の変動
- 特許、商標など知的財産権に関する係争
- 自然環境問題への対応
- 他業種からの競合参入による劇的な市場構造の変化

## ペットケア事業

売上高  
(億円)



コア営業利益、コア営業利益率



**S**

**強み**

- 不織布・吸収体の加工・成形技術力
- ペットフードからトイレタリー用品までの幅広い商品群
- 消費者ニーズを先取りした商品開発力
- 戦略実行力、スピード
- 海外展開力

**W**

**弱み**

- 「使い捨て」に対する消費者のネガティブ意識の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ

**O**

**機会**

- 世界的な単身世帯・2人世帯の増加による飼育頭数の増加
- ペットに癒しを求める人の増加
- 安全・安心な商品、高付加価値商品に対するニーズの高まり
- 室内飼育の増加によるトイレタリー用品需要の高まり
- 医療や技術の進化によるペットの長寿化

**T**

**脅威**

- 地政学リスク
- 為替の変動
- 特許、商標など知的財産権に関する係争
- 自然環境問題への対応
- 他業種からの競合参入による劇的な市場構造の変化

# パーソナルケア事業

## ベビーケア関連商品

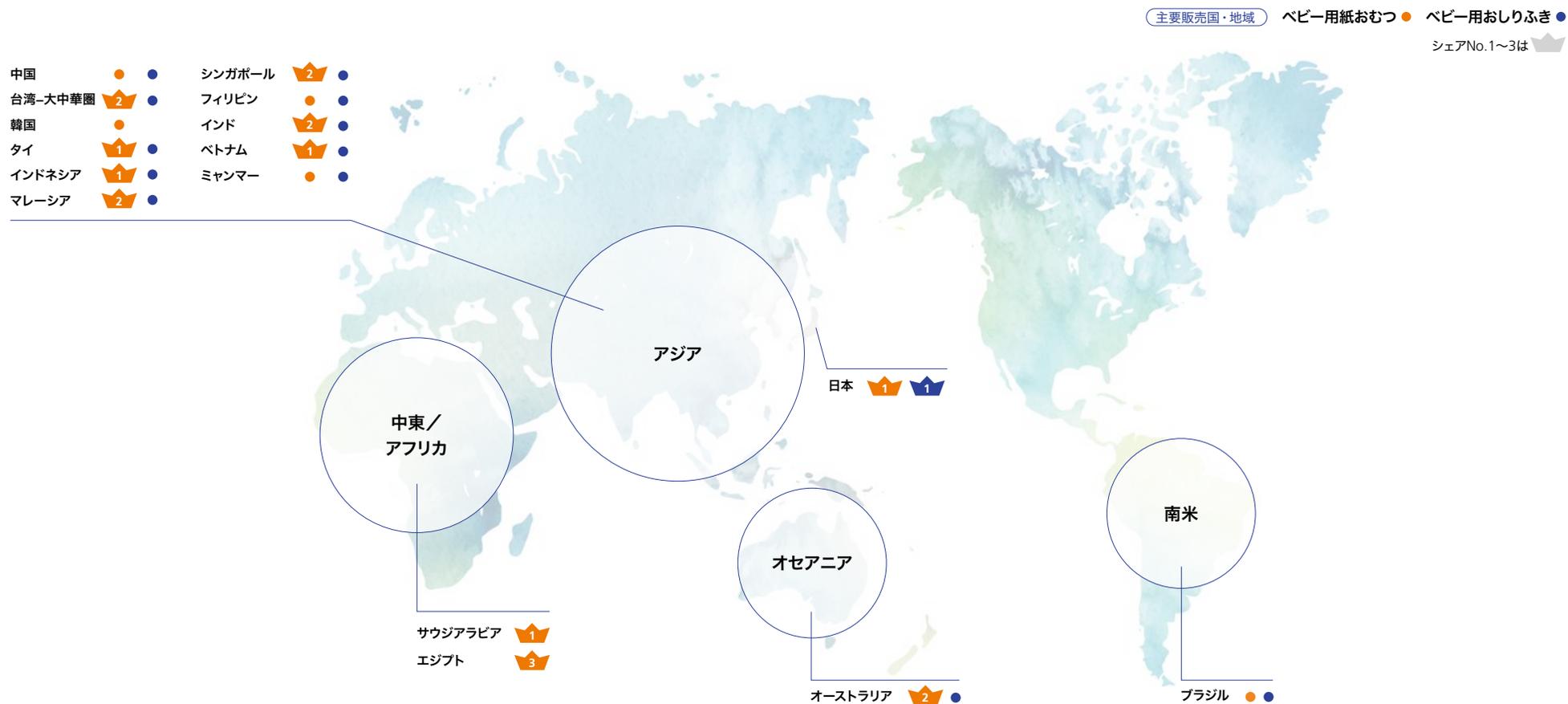
ユニ・チャームは、育児の負担を少しでも軽減し、楽しんでもらえるようにするために、紙おむつをうんちやおしっこを処理する道具ではなく、赤ちゃんの下着と考えています。常に赤ちゃんと育児中のご家族に寄り添った、ベビー用紙おむつやおしりふきの研究、開発、生産、販売を心がけています。

### 主なブランド



(注)シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International  
2023年1月～2023年12月 累計販売金額シェア

## 商品カテゴリー別展開状況



## 地域別戦略

### 日本

出生数の減少とベビー用紙おむつ市場の成熟化が進む中、『ムーニー』と『マミーポコ』の2ブランドで、2022年度から価値転嫁を進めたことにより売上高が伸長し、店頭+ECのベビー用紙おむつ総計（サブカテゴリーを含む）市場において、シェアは約35%まで上昇し、No.1の地位を継続しています。引き続き、革新的な新価値提案と育児を支援するサービスを展開することで、「笑顔あふれる育児生活」の実現に取り組み、市場の活性化に努めます。

### 中国

これまで高品質で安全・安心な日本で生産された紙おむつを求めていた中国の消費者は、自身のニーズに合った商品であれば産地にこだわらない傾向へと変化しており、当社でも中国で生産する商品の高付加価値化を進めるなど販売強化に取り組んでいます。景気の先行き不透明感による流通在庫の圧縮などの影響を受けましたが、中国で生産された高付加価値商品の売上高構成比は高まっています。引き続き、消費者の価値観の変化を捉えた商品展開で収益性の改善に取り組めます。

### インドネシア

ベビー用紙おむつの需要が高まる中、お手頃な価格帯から中価格帯、そして高価格帯の商品まで、多様な消費者ニーズに対応した商品展開により、ベビー用紙おむつ市場においてシェアは約40%とNo.1を維持しています。競合他社の価格攻勢などの影響を受けましたが、粘り強く価値転嫁を進めた結果、収益性が改善しました。引き続き、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進と高付加価値化により、市場シェアのさらなる拡大と収益性の改善に取り組めます。

### タイ

COVID-19の影響で出生数の減少が加速する中、お手頃な価格

帯の『BabyLove』ブランドの商品が新興企業の価格攻勢の影響を受けていますが、高価格帯の『MamyPoko』ブランドとミックスした市場展開により、ベビー用紙おむつ市場において約84%と圧倒的な市場シェアを維持しています。引き続き、2ブランドの展開によるシナジー効果を発揮するとともに、ラオスやカンボジアなどの周辺国への輸出も強化することで、売上高規模を維持、拡大し収益性の改善にも取り組みます。

### インド

出生数の増加に加え、新興国の中でも紙おむつの普及率が低いインドでは、パンツタイプ紙おむつの普及促進と販売エリアの拡大に努めた結果、シェアが上昇し、2023年12月時点でベビー用紙おむつ市場においてシェアNo.1\*1を獲得しています。また店頭価格も順調に上昇したことで収益性も改善しています。引き続き、当社の強みであるパンツタイプの普及促進と販売エリアの拡大により、市場シェアの拡大とさらなる収益性の改善に取り組めます。

\*1 出典：NielsenIQ 2023年12月時点 販売金額シェア

### ベトナム

COVID-19の影響による出生数の減少に加え、新興勢の価格攻勢の影響により市場の成長が伸び悩む中、消費者の使用実態に合わせた世界初\*2の片側が開閉できるパンツタイプ紙おむつ『Bobby One side Open Pants』▶を新発売し、ベビー用紙おむつ市場におけるシェアは約37%とNo.1を継続しています。この商品を通じて、早期にパンツタイプ紙おむつへの移行を促すことで、市場シェアのさらなる拡大と収益性の改善に取り組めます。

\*2 主要なグローバルメーカーで販売されるベビー用紙おむつブランドにおいて、片方の胴回りの側面が開閉可能でなおかつ他方側の長さより長い構造体(2022年10月ユニ・チャーム調べ)

『Bobby One side Open Pants』▶ P. 63

### サウジアラビア

出生数の減少に加え、原材料価格や人件費等の高騰の影響を受ける中、現地のスキンケア習慣に着眼したオリーブオイルを配合した商品や、夜間のモレに安心な商品で価値転嫁を進めた結果、高い売上高成長と収益性を維持し、ベビー用紙おむつ市場においてシェアは約53%とNo.1を継続しています。またサウジアラビア国内だけでなく、近隣の中東諸国への輸出も好調に推移しています。引き続き、現地の文化、習慣などを尊重した商品や女性の活躍支援にも積極的に取り組み、市場シェアのさらなる拡大と安定的な成長を目指します。

### ブラジル

ベビー用紙おむつの使用期間が比較的長いブラジルでは、2014年に参入して以来、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進と販売エリアの拡大に取り組んでいます。夜間のモレに安心なパンツタイプを中心に価値転嫁を進めた結果、高い売上高成長により、黒字化が実現しました。引き続き、普及率がまだ低いパンツタイプの強みである交換の利便性を伝達することにより市場を拡大し、収益性のさらなる改善に取り組めます。

また、蚊が媒介するデング熱などの感染症が社会課題となっていることから、ウェットティッシュにレモングラスの香りを塗布し、蚊が忌避する成分を配合した商品を販売するなど、消費者ニーズに合わせた商品の展開を進めます。

『ANTIMOS LENÇOS REPELENTE』▶ P. 63

## フェミニンケア関連商品

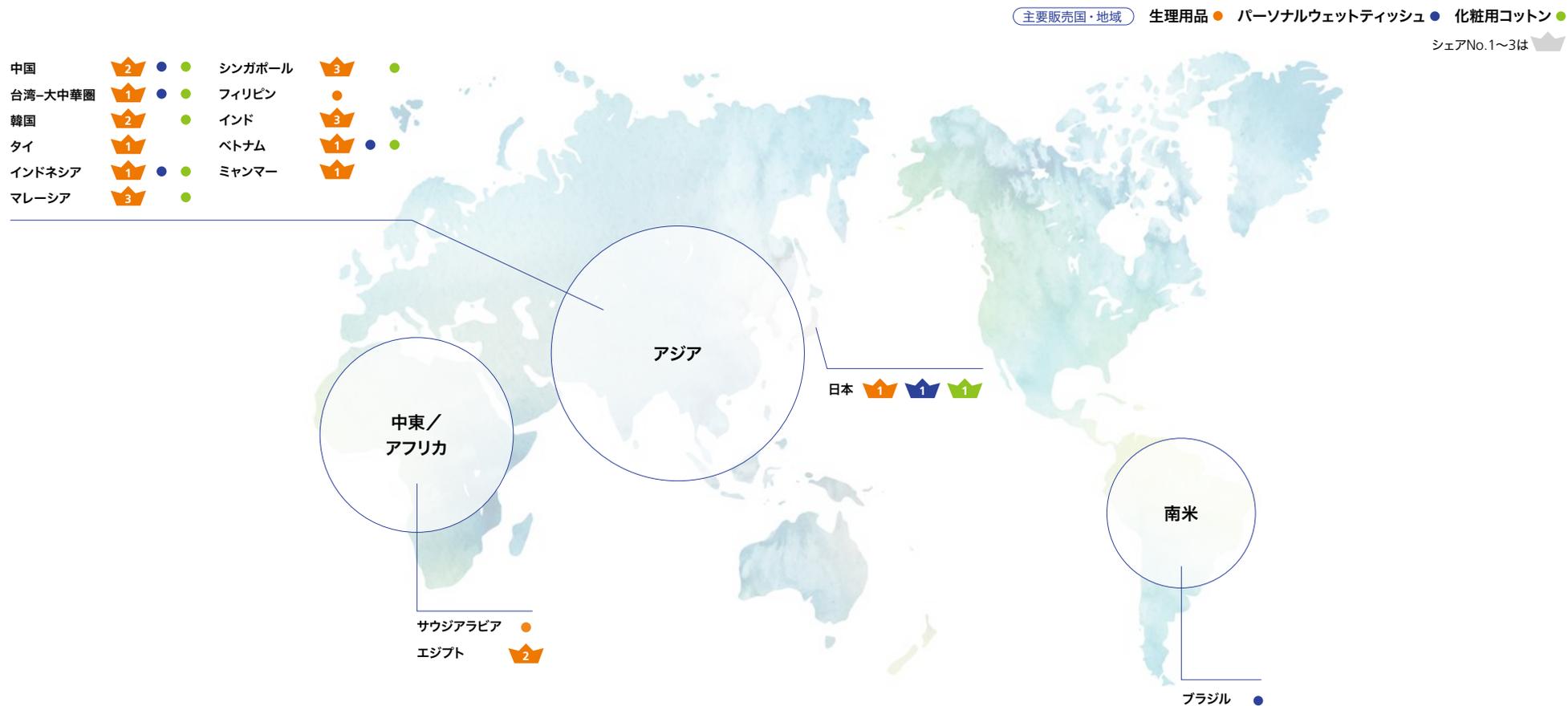
さまざまな場面で積極的に活動する女性が増える中、ユニ・チャームは、女性の心と体の仕組みを科学的に捉え、生理やおりもの、軽失禁などによる物理的・精神的な束縛から女性たちを解放し、どんな時も普段通りに過ごしてほしいとの思いから、生理用ナプキン、タンポン、ショーツ、パンティライナーなどをトータルで提供しています。

### 主なブランド



(注)シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International  
2023年1月～2023年12月 累計販売金額シェア

## 商品カテゴリー別展開状況



## 地域別戦略

### 日本

生理対象人口は減少していますが、女性のライフスタイルの変化と相まってニーズも多様化しており、高付加価値商品の展開や、デジタル技術を活用したサービスの提供などにより売上高は安定して成長し、生理用品計市場におけるシェアは50%を超え、No.1を継続しています。2023年度には妊娠活動(以下、妊活\*)中の女性が普段通りの生活を送りながら気軽に妊活のタイミング\*2を予測できる『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』を発売し、生理管理アプリ「ソフィ」においても“妊娠希望モード”を追加しました。引き続き一人でも多くの女性の悩みを解決し、夢の実現に貢献するような革新的な商品・サービスの展開でさらなる市場シェアの獲得を目指します。

また、COVID-19の感染対策で除菌、清潔、安全志向の高まりから使用習慣が浸透しているウェットティッシュでは、『シルコット』ブランドにおいて、デザイン性を高めた商品などの展開によってウェットティッシュ市場におけるシェアは約39%とNo.1を継続しています。

\*1 妊娠についての知識を身につけること、家族などとの話し合い、妊娠にあたって自分の身体の現状把握、医療による不妊治療などといった一連の活動のこと

\*2 妊活に適したタイミングである「妊娠の可能性の高い6日間」のこと

『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』 P. 61

### インドネシア

消費者ニーズに合わせたハーブ配合ナプキンや、清涼感のあるクールタイプナプキン、就寝時の長時間使用でもモレにくく安心な夜用ショーツ型ナプキンなどの高付加価値商品による価値転嫁を進めた結果、高い売上高成長を実現し、生理用品計市場におけるシェアは約44%とNo.1を継続しています。6月の「世界環境デー」には自然環境保全に寄与する取り組みの一環として、バイオマテリアル\*3を配合した商品を期間限定で発売するなど、環境に配慮した取り組みも進めています。引き続き高付加価値商品の展開により、

さらなる収益性の改善を目指します。

\*3 バイオマスもしくは、バイオミネラル原料を使用した素材のこと

### インド

生理対象人口が多く、市場拡大の可能性が高いインドでは、生理用品がまだ多くの地域で普及していないため、生理の仕組みや生理用品に対する正しい知識などの普及啓発を進めながら消費者ニーズを捉えた商品展開と販売エリアの拡大を進めています。その結果、売上高は2桁を超える高い成長率を実現し、黒字化を実現しました。また、農村地域に住む女性の経済的自立を促進することを目的に、当社商品を販売するショップを運営する女性起業家を育成し、支援するProject Jagritiも拡大しています。これらの活動なども進めながら引き続き、生理用品の認知拡大と普及促進に取り組み、さらなる成長を目指します。

「Project Jagriti」 P. 62

### 中国

上海や広州、北京といった都市部の若年層をターゲットに、ショーツ型ナプキンやオーガニック系素材のナプキンなどの革新的な高付加価値商品の展開によって、『ソフィ』ブランドを強化しています。景気の先行き不透明感による流通在庫圧縮などの影響を受けましたが、取り扱い店舗数の拡大や、eコマースチャネルへの対応を強化した結果、生理用品計市場における店頭シェアは約19%と安定的に推移しています。引き続き革新的な高付加価値商品を市場に先駆けて、数多く展開することにより、市場成長率以上の売上高成長と高い収益性を維持し、中国市場でのシェアNo.1を目指します。

### タイ

生理用品市場の成熟化が進む中、消費者ニーズを捉え、タイで考

案された清涼感のあるクールタイプのナプキンや消臭機能のある活性炭配合ナプキンなどの高付加価値商品の展開により、安定した売上高成長と高い収益性を維持し、生理用品計市場におけるシェアは約57%とNo.1を継続しています。引き続き、現地で考案された消費者ニーズに合った高付加価値商品の展開と効果的なマーケティング投資により、高い売上高成長と収益性の改善を目指します。

#### 『Sofy Lab Sanid Talord Khuen』

生理中でもぐっすり熟睡できるよう、全方位でおしりにピッタリフィットして、隙間を伝うモレをロックする「3D Lock Pad」を搭載した夜用ナプキン『Sofy Lab Sanid Talord Khuen』を発売しました。



### ベトナム

清涼感のあるクールタイプナプキンや夜用ショーツ型ナプキンなどの独自性の高い高付加価値商品の展開を進めた結果、高い売上高成長と収益性を実現し、生理用品計市場におけるシェアは約59%まで上昇し、No.1を維持しています。今後も高付加価値商品の展開により市場の活性化を目指します。

### 中東／アフリカ

中東において、現地の習慣を捉えたオリーブオイルを配合した商品などの積極的なマーケティング投資により、サウジアラビア国内の販売が順調に推移したほか、近隣諸国への輸出も伸長し高い売上高成長を実現しました。生理用ナプキンなど、専用品の未使用者が多く、今後さらなる経済成長と女性の社会進出が見込まれるアフリカ市場においては、ケニアで消費者ニーズの高い、吸収量と薄型を両立した『Sofy Deep Absorb』の大手量販店での販売を開始しました。引き続き、エジプト、ナイジェリア、南アフリカ、ケニア、コートジボワール、ガーナの6カ国を重点として、専用品の使用を増やす取り組みを積極的に進めていきます。

## ■ ウェルネスケア関連商品

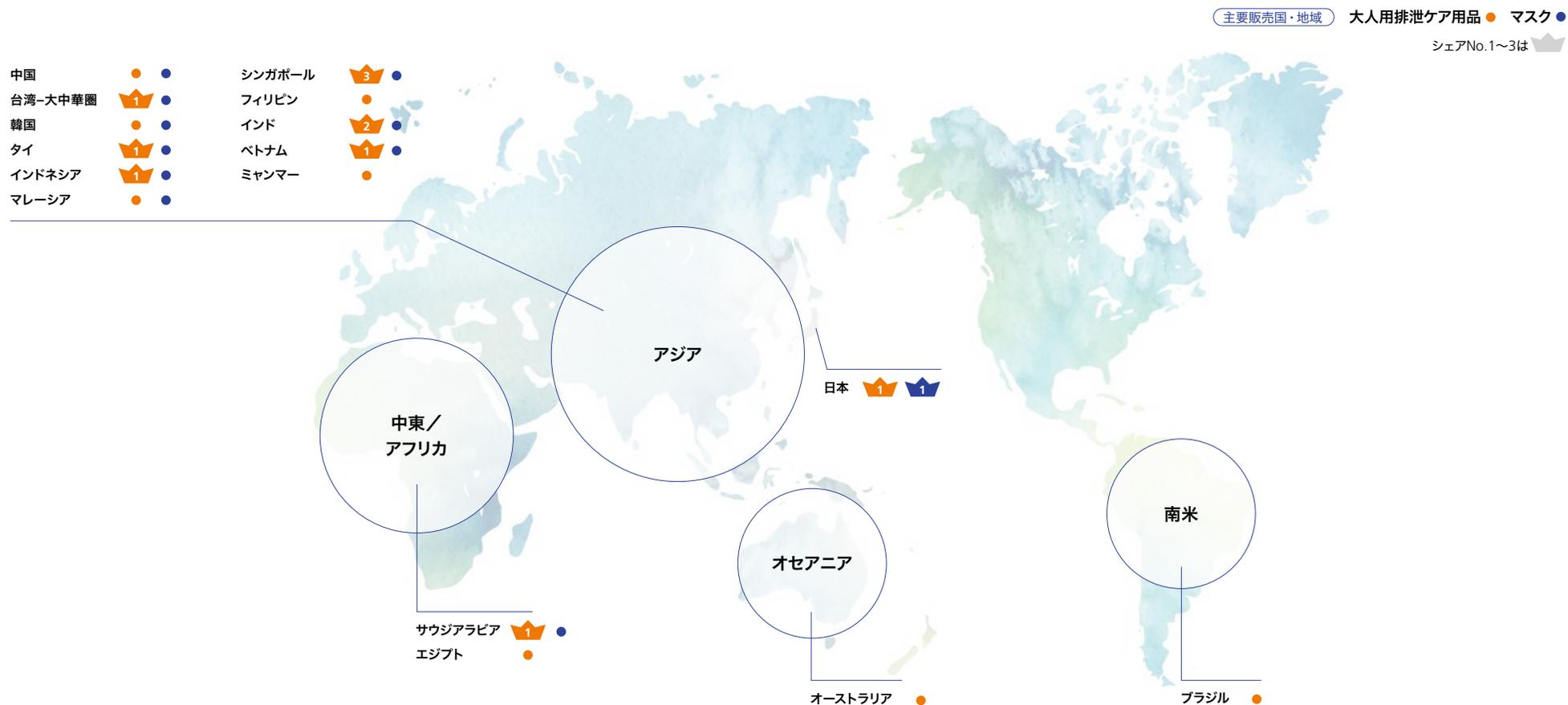
排泄ケアにおける重要な点は、利用シーンや、生活リズムに合わせて最適な商品を選び、組み合わせて使うことです。ユニ・チャームでは、ナプキンタイプの軽失禁パッドから、パンツタイプ、テープ止めタイプの紙パンツ、尿とりパッドなどの排泄ケア用品をきめ細かくラインアップし、最適な組み合わせで使用することを提案しています。

主なブランド



(注) シェアに関する出典：日本はインテージ SRI+、海外はNielsenIQ、Euromonitor International  
2023年1月～2023年12月 累計販売金額シェア

## 商品カテゴリー別展開状況



## 地域別戦略

### 日本

高齢化が進む日本では、ADL\*1に合わせた豊富な大人用排泄ケア用品のラインアップの展開を強化しました。消費者ニーズを捉えた大人用排泄ケア用品において、高付加価値商品などで価値転嫁を推進したことにより、成人用おむつ総計市場における店頭シェアは約60%を継続しています。また、病院・施設向けの商品においても新規チャネルの開拓などにより高成長を実現しました。当社では引き続き、「大人用排泄ケア用品の選びやすい売り場づくり」の提案や、デジタル技術を活用した「適切な商品の選び方、正しい使い方」の情報提供、消費者情報を活用した商品開発などにより、快適な介護環境づくりをサポートします。

COVID-19対策として需要が高まっていたマスクカテゴリーは、感染症法\*2上の位置づけが変更されたことに伴う売り場縮小や、夏場に入り気温が例年以上に上昇したこと、宅内在庫の影響などを受けましたが、マスクを着用する習慣が一定程度定着したことや、幅広い消費者ニーズに対応した商品ラインアップの拡充で市場の活性化に努めた結果、マスク市場における店頭シェアはNo.1を継続しています。引き続き、あらゆる消費者ニーズに対応した商品開発と、環境変化にスピード感を持って対応することで、市場の活性化と安定的な成長を目指します。

\*1 Activities of Daily Living：日常生活動作：排泄・食事・入浴など日常生活に必要な基本動作を表し、介護される方の介護レベルを計る指標

\*2 感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律

#### 『ライフフリー うす型軽快パンツ』

ウエスト部分の糸ゴム接合に超音波接合技術を採用し、はき心地を改良した『ライフフリー うす型軽快パンツ』を2023年11月に発売しました。超音波接合技術の採用により、パッケージに詰める際の圧縮率が改善されることで積載効率が向上し、物流配送時の環境負荷低減にも貢献します。



#### 『ライフフリー のび～るフィット®テープ止め』

装着快適性を高めた、施設・病院向けのテープタイプ紙パンツ『ライフフリー のび～るフィット®テープ止め』を2023年5月に発売しました。本商品は、紙パンツを固定する「のび～るテープ」を2つに分割し、重ねどめできる機能を追加したことで、装着する方の体型にぴったりフィットします。また、のび～るテープの伸縮性が約30%\*3アップしたので、テープをとめた後の締めつけ感も軽減されます。

\*3 当社従来品比



### 中国

日本以上のスピードで高齢化が進む中国では大人用排泄ケア用品の対象人口は多いものの、高品質・高付加価値の排泄ケア用品の認知度がまだ低く、ベッドシートなどの代替品で対処している方が多数います。このような中、積極的なマーケティング投資を継続し、大人用排泄ケア用品の認知拡大と普及促進に取り組んでいます。今後も日本以上に対象人口が多く、ポテンシャルが高い中国の大人用排泄ケア用品市場に積極的に経営資源を投下することにより、事業成長の加速を目指します。

### サウジアラビア

今後、大人用排泄ケア用品の需要が見込まれるサウジアラビアにおいても、当社の強みである紙パンツの認知拡大と普及促進に努め、市場を牽引しました。その結果、成人用おむつ総計市場における店頭シェアは約29%まで拡大しNo.1を継続しています。今後も引き続き、大人用排泄ケア用品の認知拡大と現地のニーズに合わせた商品展開により市場シェアの拡大を目指します。

### 東南アジア

日本や中国と同様にタイやインドネシア、ベトナムなどの地域においても高齢化が進み、大人用排泄ケア用品の需要が高まっています。このような中、2018年9月に買収した大人用紙パンツの製造、販売を行うDSG (Cayman) Ltd.の『Certainty』ブランドの強固な市場シェアと高いブランド認知度によるシナジー効果もあり、大人用排泄ケア用品市場が顕在化してきています。中国と同様に対象人口が多くポテンシャルが高い東南アジアでも、商品ラインアップの拡充による大人用排泄ケア用品の普及促進でマーケットポジションを強化し、日本で確立したケアモデルの普及促進に努めることでさらなる成長を目指します。

#### インドネシア

#### 『Lifree Daun Sirih』 『Lifree PAD PERLAK Daun Sirih』

インドネシアでは一年中気温や湿度が高く、介護現場における臭い対策のニーズが高いことから、消臭効果のあるダウンスリを使用したテープタイプの紙パンツ（紙おむつ）『Lifree Daun Sirih』と、ベッドシート『Lifree PAD PERLAK Daun Sirih』を2023年12月に発売しました。



# ペットケア事業

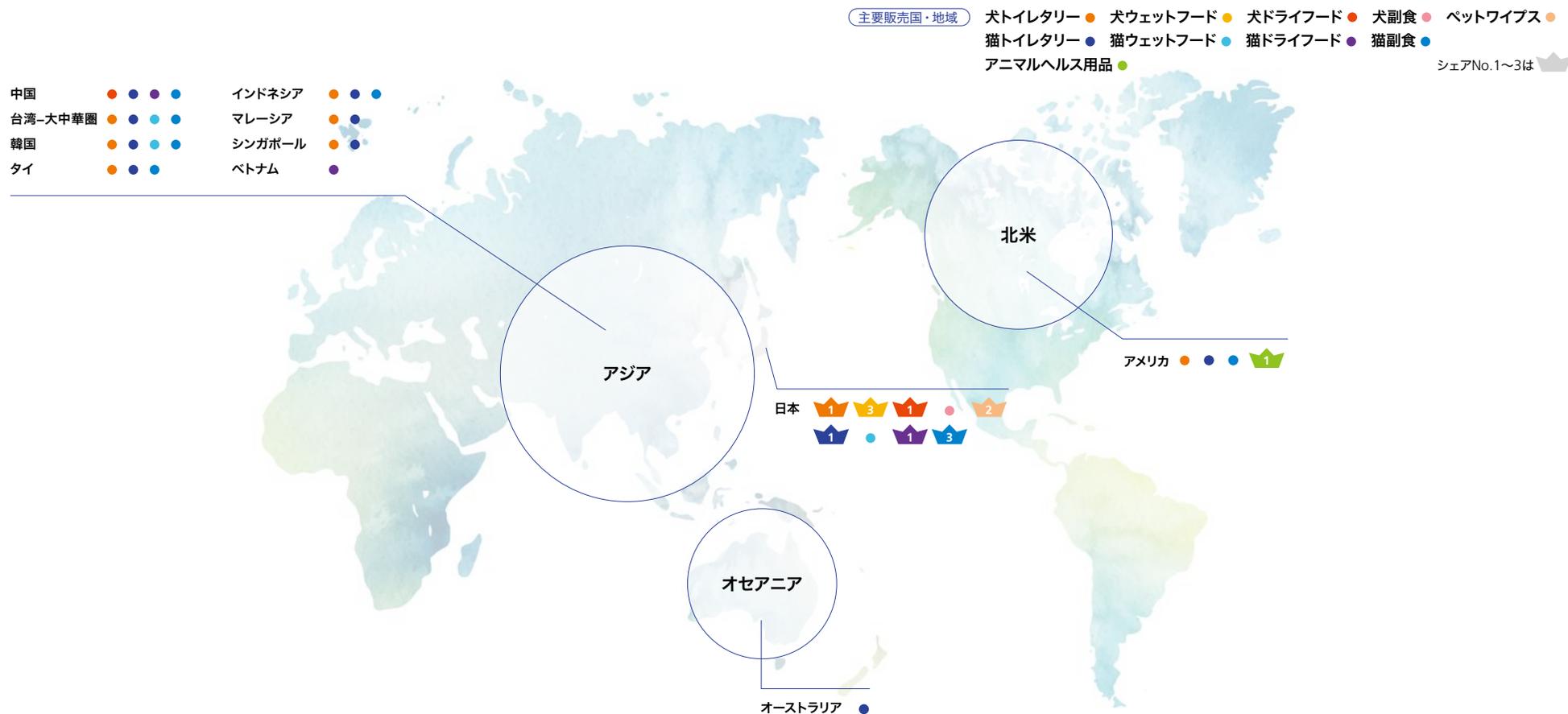
ペットは家族の一員であり、かけがえのない存在となっています。ユニ・チャームは、ペットも飼い主も衛生的で健康に過ごしてほしいとの想いから、ペットフードやペット用排泄シート、システムトイレ、ペット用紙おむつなどを提供しています。

## 主なブランド



(注)シェアに関する出典：日本はインターージ SRI+、海外はユニ・チャーム調べ  
2023年1月～2023年12月 累計販売金額シェア

## 商品カテゴリー別展開状況



## 地域別戦略

### 日本

少子高齢化に加え、COVID-19の感染拡大をきっかけに猫を中心としたペットの飼育頭数増加やペットと一緒に過ごす時間が増えたことによって、猫用副食などの高付加価値商品が高い売上高成長を実現しており、ペットフード+ペット用品市場において、シェアは約20%とNo.1を継続しています。

ペットフードにおいては、猫用では健康志向の高まりに応えた毛玉ケアや食事の吐き戻しを軽減する商品、犬用では犬種ごとの身体の特徴や年齢に合わせた商品および、新コンセプト商品である筋肉の健康を維持する体づくりフードなどで価値転嫁を進めた結果、高い売上高成長を実現しました。

ペットトイレタリーにおいては、不織布・吸収体の加工・成形技術を活かしたペットトイレタリー関連商品や、猫用システムトイレなどが堅調に推移しています。引き続きペットと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み、安定的な成長と収益性の改善を目指します。

#### 『グラン・デリ ワンちゃん専用 マリービスケット』

犬用のおやつ市場の拡大に伴い、「家族の一員である愛犬と一緒に食事やおやつを楽しみたい」という意識が高まっています。また、ミレニアル世代を中心とする飼い主から「自分が好きなおやつで、愛犬専用品があったら嬉しい」という声も届いています。そこで、当社は2023年9月に森永製菓株式会社と共同開発した『グラン・デリ ワンちゃん専用 マリービスケット』を発売しました。本商品は、直径約3cmと犬に与えやすいミニサイズ設計です。また、犬用にレシピを調整し、優しいミルクの味わいを実現しました。



### 北米

北米においては、2011年にThe Hartz Mountain Corporation (以下、Hartz社)を買収して以来、当社の不織布・吸収体の加工・成形技術を活かしたペットトイレタリー関連商品や、アメリカ発のコンセプトとなる、日本の技術を搭載したウェットタイプの猫用副食をはじめとする高付加価値商品の展開を進めています。アメリカ国内の景況感に関連した流通在庫の圧縮などの影響を一時的に受けましたが、ウェットタイプの猫用副食などの販売が好調に推移した結果、安定した売上高成長と収益性の改善を実現しました。引き続き当社が持つ商品開発力や製造技術を活かし、新たな市場を創造することにより、アメリカ国内におけるペットケア事業の拡大に取り組みます。

#### 『Chew'n Clean』『Home Protection』

アメリカの現地法人では、犬用のおもちゃ『Chew'n Clean Tuff Bone Extra Small』と『Chew'n Clean Twisty Bone』のプリスターパッケージに使用しているプラスチックに再生プラスチックを約20%配合しています。また、犬用ペットシート『Home Protection』のパッケージには、PIR\*1プラスチックを約10%配合しています。



\*1 Post-Industrial Recycled : 製造工程において発生する排出物を再利用すること

### 中国

北米に次ぐ世界第2位の市場規模を誇り、今後も成長が期待される中国においては、都市部を中心とした猫の飼育頭数の増加により、ペットフードやトイレタリー用品などの需要が拡大しています。そのような中、2022年に資本業務提携を行った江蘇吉家寵物用品有限公司(以下、JIA PETS社)で当社の独自コンセプトや技術を搭載したペットフードの製造を開始しています。今後も日本の消費者に支持された当社グループの製造技術および生産管理ノウハウと、JIA PETS社が保有する生産体制や研究開発、eコマースチャネルにおける販売力などを活用することで、重点都市での市場シェアNo.1を目指します。

#### 『佳乐滋(Gaines)宠物零食 金勺成猫罐头「実」系列』

2023年10月に、中国で猫用ウェットフード『佳乐滋(Gaines)金勺缶』を発売しました。本商品は、肉の含有量が約90%\*2で、約1cm×1cmにカットされた鶏肉の配合により素材の食感と味わいを楽しめます。また、でんぷん、着色料、調味料を使用していない安心設計です。鶏肉をベースとする3つのタイプ(チキン、チキン&サーモン、チキン&ビーフ)を揃えました。



\*2 水分を除いた含有量

### 東南アジア

東南アジアの都市部においては、所得水準の向上や高齢化に伴って、ペットケア関連商品の需要が高まっています。タイやインドネシア、ベトナムなどでペットケア市場が顕在化していることから、積極的に経営資源を投下することで、飛躍的な事業成長を目指します。また、今後の市場成長が期待されるタイやインドネシアといったアジア地域においては、日本の技術を搭載した商品の認知拡大と普及促進に努め、事業成長を推進します。

# 社会課題の解決が 事業活動となるよう デザインする

## 04 Sustainability

ユニ・チャームは、事業活動を通じて地球や社会のサステナビリティに貢献し、誰一人取り残すことなく、一人ひとりが自分らしく暮らし続けられる「共生社会」の実現を目指しています。ここでは、事業活動を通じて貢献しているサステナビリティについて具体的な活動を中心に紹介します。



ユニ・チャームは創業間もない1963年に生理用品事業を開始しました。当時、日本では生理用品は薬局の片隅でひっそりと販売されるような商品であり、機能面でもさまざまな課題がありました。このため、多くの女性には就学や就業などの社会的な活動の中で、生理を理由としたさまざまな制約がありました。当社は、建材である「木毛セメント板」の製造・販売を生業としていましたが、このような社会課題に気づき真正面から取り組みました。生理用品の製造ノウハウはもちろんゼロ、販路開拓も先行他社の妨害により薬局では取り扱ってもらえず、新興のスーパーマーケットに活路を見出すなど試行錯誤の連続でした。

その後、生理用品でトップメーカーとなった当社は、新たに社会課題となりつつあった育児に着眼しました。当時の日本では布製のおむつが主流で、育児をしながら大量の洗濯に追われるなど、家事の負担が大きな課題となっていました。もちろん海外ブランドの紙おむつは販売されていましたが、価格の割に品質が伴わず多くの家庭では

受け入れられていませんでした。そこで当社は伸縮性の高いギャザーを採用し、モレやムレを徹底的に防止したベビー用紙おむつ『ムーニー』を1981年に発売しました。その後、1992年にはパンツタイプの代名詞となる『ムーニーマン』を発売するなど、育児習慣の変革に貢献しました。

さらに取り組みは、1995年に発売した『ライフリー リハビリ用パンツ』へとつながります。日本は全人口に占める65歳以上の割合である高齢化率が1970年に7%を超えて高齢化社会となり、1994年には14%超の高齢社会に突入していました。当時の日本では「寝かせておいてあげることが優しさだ」という間違った解釈から欧米と比較して在宅介護で3倍、施設介護では5倍もの寝たきりが発生していました。このような社会課題に対し「寝たきりゼロを目指して」をスローガンに、自分で上げ下げでき、万一のトラブルでも漏らさない『ライフリー リハビリ用パンツ』を開発しました。

以上のようにユニ・チャームは社会課題に取り組むことで成長を果たし、生理用品事業参入の4年後には売上高が10億円を突破し、『ムーニー』発売の3年後の1984年には売上高500億円を達成、『ライフリー リハビリ用パンツ』発売から5年後の2000年には2,000億円を超えました。

社会課題の解決を通じて成長を図る取り組みは、各地の現地法人に脈々と受け継がれており、インドの現地法人では、農村部での生理用ナプキンの普及と併せて、当社の生理用品ブランド『Sofy』を販売することで女性の経済的自立を促す取り組みを展開しています。

また、ベビー用の紙おむつの普及には、各地の買い物習慣に合わせた商品展開が重要であることに着眼し、「必要な時に必要なものを必要なだけ」買えるよう、商品を1枚ずつ個包装し数珠つなぎにした「連銭・レンチェン」をつくるなどの工夫をしました。さらに介護分野においてはグローバル排泄ケア研究所を設置するなど、超高齢社会のトップランナーである日本での経験を積極的に活かす取り組みを進めています。

このように事業活動を通じて社会課題を解決することで成長を果たしてきたユニ・チャームですが、これをより組織的な取り組みへと発展させるべく2020年10月に中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」を公表しました。詳細は後述に譲りますが、掲げた20の重要取り組みテーマの推進によって当社の活動がさらに高度化し、加速するものと確信しています。また、社員一人ひとりの“本気”を引き出すべく、2023年度より全社員の評価指標にESG項目を設定しています。

今後も、「Kyo-sei Life Vision 2030」を全員で着実に推進し、全てのステークホルダーに信頼される企業へと成長することを目指します。

上席執行役員 ESG本部長  
上田 健次



# 中長期ESG目標

## Kyo-sei Life Vision 2030 ~For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World~

### 価値創造における中長期ESG目標

#### 「Kyo-sei Life Vision 2030」の位置づけ

ユニ・チャームは、事業活動を通じて社会課題を解決し「共生社会」の実現に貢献するという独自の価値創造によって、持続的な成長を継続しています。このような、社会の困りごとを解決し、よりよい未来をつくる価値創造モデルを強固にし、世界中の国・地域で活動する多様性にあふれた社員一人ひとりが、自分で考え自律的に行動することをさらに促すために、2020年10月にユニ・チャームグループ中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030 ~For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World~」(以下、「Kyo-sei Life Vision 2030」)を公表しました。

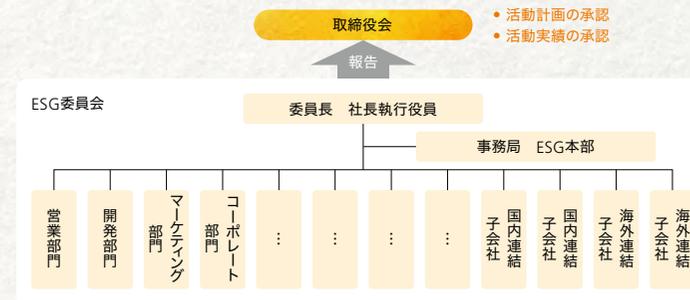
「Kyo-sei Life Vision 2030」は、当社が価値創造を行う上で欠かせない絶対価値の追求に向けた指標・目標であり、事業活動を通じて環境問題や社会課題を解決し、消費者や地域社会への貢献を促進するものです。

### 「共生社会」の実現



### サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティ関連の諸活動は、社長執行役員が委員長、ESG本部が事務局を務めるESG委員会が全体の管理・監督を行っています。ESG委員会には、取締役や執行役員といった経営層、各部門と連結子会社の責任者が委員として出席し、年に4回開催しています。ESG委員会では、サステナビリティ全般に関する方針、活動内容について審議・決定し、進捗状況をモニタリングしています。ESG委員会での審議・決定事項については、年に1回以上取締役会に報告する体制をとっており、「Kyo-sei Life Vision 2030」の策定・推進もこの体制の下で行っています。



### 「共生社会」の実現に必要なアプローチを踏まえて導いた重要取り組みテーマ

「Kyo-sei Life Vision 2030」を策定するにあたり、「共生社会」が2050年に実現されると仮定し、そこから現実とのギャップを埋めるために当社が取るべきアプローチをバックキャストで抽出しました。

まず、2030年までに全世界の赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者とペットが心身・社会・地球の健康を実感できる社会インフラを提供する企業へと当社が成長することを前提として発想した場合、パーソナライズ化に対応したマーケティングの展開や、商品・サービスをより進化・深化させ全世界で事業展開を行えるようになるなどの、大きな変革が必要です。また、地球環境を守りつつ経済的な成長を持続するには、サーキュラーエコノミーを加速させなければなりません。

このようなアプローチを経て、積極的に解決しなければならない重要課題を20項目抽出し、取り組むべき事柄の親和性などで4つの分野に整理しました。4つの分野・20の重要取り組みテーマのそれぞれで、絶対価値を追求する視点に基づいて指標・目標を設定しています。

#### 2050年 「共生社会」の実現

2050年までに想定される社会像	高齢社会の加速	女性の社会進出が常態化	ダイバーシティの進展、概念の拡張
	AIなどIoT技術の進化	異常気象、新型疾病などにより社会が不安定化	サーキュラーエコノミーの浸透
	アフリカの時代が到来	資源需給の変化によるサプライチェーンの崩壊/再構築	世界的な人口動態の変化
上記を踏まえ、社会と企業の側面から定めた「2030年のありたい姿」	【社会】 個人・社会・地球環境の健康がバランスよく保たれている「共生社会」		【ユニ・チャーム】 全世界の全ての生活者とペットが、心身・社会・地球の健康を実感できる社会インフラを提供する企業
「2030年のありたい姿」と現実のギャップを埋めるために必要なアプローチ	全世界への進出	商品・サービスの進化・深化	パーソナライズ化 サーキュラーエコノミー

重要課題マトリックスと策定プロセス



重要取り組みテーマに応じた指標・目標・実績と貢献するSDGs

重要取り組みテーマ	指標	実績			中長期目標		貢献するSDGs
		2021年度	2022年度	2023年度	目標値	目標年	
<b>私たちの健康を守る・支える</b> 全ての人が「自分らしさ」を実感し、日々の暮らしを楽しむことができる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開を目指します。							
健康寿命延伸/QOL向上	どのような時も、誰もが“自分らしさ”を実感して暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	
性別や性的指向等により活躍が制限されない社会への貢献	世界中全ての人が、性別や性的指向等によって制限を受けることなく活躍できる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。(一部の国・地域において残る女性への差別解消に貢献する商品・サービスの展開を含む)	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	
ペットとの共生	ペットが、家族はもちろん、地域に暮らす人々から歓迎される社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	
育児生活の向上	赤ちゃん和家人が、すこやかに、かつ、ほがらかに暮らすことのできる社会の実現に貢献する商品・サービスの展開比率。	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	
衛生環境の向上	一人ひとりの努力で、予防可能な感染症(接触感染、飛沫感染)を抑制する活動に貢献する商品・サービスの展開比率。	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	
<b>社会の健康を守る・支える</b> 提供する商品・サービスを通じて、お客様の安全・安心・満足の向上と、社会課題の解決や持続可能性への貢献の両立を目指します。							
「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション	さまざまな負担からの解放を促し、生きる楽しさに満足することに貢献する商品・サービスの展開比率。	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	
持続可能なライフスタイルの実践	持続可能性に貢献する社内基準「SDGs Theme Guideline」に適合した商品・サービスの展開比率。	100%*	10.5%	5.9%	50%	2030年	
持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築	環境・社会・人権の観点で踏まえ、地域経済に貢献する「地産地消」で調達した原材料を用いた商品・サービスの展開比率。	開発 継続中	開発 継続中	開発 継続中	倍増 (2020年度比)	2030年	
顧客満足度の向上	消費者から支持を獲得している(=No.1シェア)商品・サービスの比率。	23.5%	23.7%	23.2%	50%	2030年	
安心な商品の供給	品質に関する新たな安全性の社内基準を設定し、認証を付与した商品の比率。	100% 継続	100% 継続	100% 継続	100%	2030年	

\*「持続可能なライフスタイルの実践」の2021年度実績については、運用件数から比率に改めました。

重要取り組みテーマ	指標	実績			中長期目標		貢献するSDGs
		2021年度	2022年度	2023年度	目標値	目標年	
<b>地球の健康を守る・支える</b> 衛生的で便利な商品・サービスの提供と、地球環境をより良くする活動への貢献の両立を目指します。							
環境配慮型商品の開発	今までにないユニ・チャームらしい考え方で「3R+2R」を実践する商品・サービスの展開件数。	開発 継続中	2件	2件	10件以上	2030年	
リサイクルモデルの拡大	紙パンツ(紙おむつ)リサイクル設備の導入件数。	開発 継続中	1件	1件	10件以上	2030年	
気候変動対応	事業展開に用いる全ての電力に占める再生可能電力の比率。	7.3%	11.0%	22.8%	100%	2030年	
商品のリサイクル推進	資源を循環利用した不織布素材商品のマテリアル・リサイクルの実施。	開発 継続中	開発 継続中	開発 継続中	商業利用 開始	2030年	
プラスチック使用量の削減	プラスチックに占めるバージン石化由来プラスチックの比率。	開発 継続中	開発 継続中	開発 継続中	半減 (2020年度比)	2030年	

<b>ユニ・チャーム プリンシプル</b> 全てのステークホルダーから信頼を得られるような公正で透明性の高い企業運営を目指します。							
持続可能性を念頭に おいた経営	外部評価機関による評価レベルの維持・向上の推進。	—	—	—	最高 レベル	2026年度 から毎年	
	バリューチェーンにおける重大な人権違反の発生件数。	発生ゼロ	1件 (是正済)	1件 (是正済)	発生ゼロ	毎年	
適切なコーポレート・ ガバナンスの実践	重大なコンプライアンス違反件数。	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	発生ゼロ	毎年	
ダイバーシティマネジメント の推進	女性社員にさまざまな機会を提供することによる管理職における女性社員比率。	22.5%	23.2%	24.7%	30%以上	2030年	
優れた人材の 育成・能力開発	社員意識調査の「仕事を通じた成長実感」における肯定的な回答の比率。	81.4% (日本)	89.2%	88.7%	80%以上	2030年	
職場の健康と 労働安全システムの構築	心身ともに社員が健康で安心して働くことができる職場環境整備による心身の不良を原因とした退職者の削減比率。	7名 (日本)	7名 (日本)	9名 (日本)	半減 (2020年度比)	2030年	

# 私たちの健康を守る・支える 社会の健康を守る・支える

「私たちの健康を守る・支える」では、全ての人が「自分らしさ」を実感し、日々の暮らしを楽しむことができる社会の実現を、

「社会の健康を守る・支える」では、お客様の安全・安心・満足の向上と、

社会課題の解決や持続可能性への貢献の両立に資する商品・サービスの提供につながる取り組みを行っています。

ここでは、この2つの分野について実際に行っている取り組みを紹介します。

## CASE 1 妊活の悩みに着目したイノベーション 日本における事例

### 妊活中の女性の不安や悩みをなくしたい

ユニ・チャームのビジョン「NOLA & DOLA」は、一人でも多くの方の悩みを解決し、夢の実現に貢献する価値を提供することを表しています。このビジョンを体現するブランドのひとつに生理ケア用品ブランド『ソフィ』があります。当社は創業3年目の1963年に生理用品の製造・販売を開始し、女性の生理の悩みを解決することで事業規模を拡張してきました。この取り組みの一環として、妊娠活動（以下、妊活\*1）をサポートする商品・サービスの開発を数年前から進めてきました。

「赤ちゃんは欲しいけど、妊活って大変そう」「子育てをしながら妊活ってできるのかな」そんな悩みを持つ女性たちを少しでもサポートしたいという思いが『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の開発につながりました。妊活には、いくつか大切なステップがありますが、その中でも妊活タイミング\*2を把握することが重要である一方、負担が大きいことが悩みであることが分かりました。そこで当社では、妊活中の女性を応援するべく普段通りの生活を送しながら気軽に妊活タイミングを予測できる方法はないかと長年研究を続けてきました。その結果、女性の分泌物質である“おりもの”に、妊活タイミングを知る上で重要なサインをもたらす「妊活おしらせ物質」が含まれることを発見しました。

\*1 妊娠についての知識を身につけること、家族などとの話し合い、妊娠にあたって自分の身体の現状把握、医療による不妊治療などといった一連の活動

\*2 妊活に適したタイミングである「妊娠の可能性の高い約6日間」のこと

### おりものシートで手軽に妊活タイミングをチェック

当社の共生社会研究所は、心身の健全な成長と、健康に影響を与える要因を科学的に解明し、新たな商品・サービスの提案につながっており、「妊活おしらせ物質」の発見についても重要な役割を担いました。商品開発部門は、この共生社会研究所や外部機関、マーケティング部門などと連携して検証を繰り返しながら商品の開発を行い、おりもの内の「妊活おしらせ物質」を検出するバイオテスター技術の独自開発に成功しました。新たに開発したテスターは、「妊活おしらせ物質」を検出すると判定サイン部分に2本線が現れ、検出しなかった場合は1本線が現れるように設計されています。また、おりもの粘度を低減させてテスター部分におりものが流れやすくする「おりものキャッチスルー構造」を考案し、おりもの粘度に左右されることなく「妊活おしらせ物質」を検出できるシートを開発しました。このような開発と検証の繰り返しを経て、ショーツにつけて普段通りに過ごすだけで妊活タイミングがチェックできる『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』を2023年11月に発売しました。

新発売に合わせて、生理管理アプリ「ソフィ」に「妊娠希望モード」の設定を追加しました。生理周期を記録することで、『ソフィ 妊活タイミングをチェックできるおりものシート』の使



用開始に最適な日をお知らせし、一人ひとりに合った“妊活アドバイス”を届けることで、妊活をサポートします。



### 妊活から先の不安や悩みの解決につなげる

今後も一人でも多くの女性の悩みを少しでも早く解決できるよう、新たな商品・サービスの開発に取り組み続けます。

また、『ソフィ』ブランドによるサポートを充実させることで、『ソフィ』に対する愛着や信頼といったエンゲージメントの向上を図ります。生理や妊活を起点に、妊娠、出産、育児、失禁ケア、さらには介護やペットケアまでユーザーとの接点を広げ、ライフタイムバリューの最大化を実現します。

妊活の悩みに着目したイノベーションが  
解決に導く重要取り組みテーマ

「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション

## CASE 2 女性のエンパワーメントに向けたプロジェクト インドにおける事例

### 女性の能力を最大限に発揮できる社会をつくる

ユニ・チャームのコーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」には、全ての人々が自分のあらゆる可能性を信じ、愛するきっかけとなる価値を提供したいという願いが込められています。自分の可能性を信じ、愛するためには、「自分ができる」という自己肯定感を養うことが大切です。しかし、生理を理由に女性の行動が制限されている国・地域は少なくありません。当社は、そのような制限から女性が解放され、能力を発揮できる環境を整えるべく、生理用ナプキンの普及を起点とした活動を展開しています。

インドでは、農村部における生理ケア専用用品の使用率が低いことが女性の活動を妨げている理由のひとつであり、就労機会をはじめとする女性の社会進出の障壁となっています。そこで、インドの現地法人は、2021年度より現地のNGO団体であるPURE India Trustと協力して「Project Jagriti」を開始しました。プロジェクト名にあるJagritiとは「目覚め」を意味し、当社の商品の普及と販売を通じて、農村部に暮らす女性の自立を支援することで、秘められた能力の目覚めを促したいという想いを込めています。

### 生理が女性の社会進出の後押しとなる社会へ

「Project Jagriti」は農村部で生理用品などを販売するショップを営む女性起業家の選出と育成を行い、女性の社会進出や所得の創出につなげています。具体的には、当



社の生理用ナプキンなどを販売するショップの経営に必要なツールや資源、システムの提供をはじめ、経営スキル習得のためのワークショップや、経験豊富な女性起業家による経営の指導・サポートを受けられるメンターシッププログラムなど、包括的なアプローチを行っています。これらのアプローチを通じて、選出された女性が持つ本来の能力を最大限に発揮し、地域社会のリーダーとして活躍できるよう支援しています。

2023年度は、ウッタール・プラデシュ州のブランドシャール地区とラジャスタン州のシーカル地区で新たに100名の女性起業家を選出しました。これまでに合計230名の女性起業家がショップを営み、継続的に収入を得ています。

さらに、これらの女性起業家が中心となって、農村部の女性を対象に生理に関する正しい知識を広める啓発活動を展開しています。2023年度には約300回のセッ



ションを実施し、12,000名以上の女性と少女が参加しました。参加者に生理の周期や生理用ナプキンの正しい使い方を教えることで、地域社会における生理に関わる衛生習慣の改善にも貢献しています。

ブランドシャール地区でショップを営むLalteshさんは、「私がかつて、経済的な制約があったために家を離れて働くことができず、夢を諦めました。しかし、このプロジェクトで女性起業家に選出され、今では誇りを持ってお店を営み、継続的に収入を得ることで生活

の質を向上させています。また、地域における生理に関わる衛生習慣についての意識向上や、生理用ナプキンを購入できる環境の確保にも積極的に取り組んでいます」と語っています。

### 「Love Your Possibilities」に通じるシームレスな価値提供を

「Project Jagriti」を通じたショップの経営は、女性の就労機会の拡大と経済的自立の促進だけでなく、これまで生理用ナプキンを手しにくかった地域で、誰もが手軽に購入できるようにすることによって、当社商品の売上拡大につなげています。

また、初潮教育や月経教育のセッションに参加した女性や少女の衛生意識が向上することは、その後、母親になり、子育てする際の衛生意識の向上にもつながり、中長期的に当社とのエンゲージメントを持続させる可能性があります。生理に関する教育の充実と生理用ナプキンを販売するショップの支援を足掛かりとして、ユニ・チャームのブランド認知度を高めるとともに、ベビー用紙おむつの潜在需要の開拓につなげていきます。「Love Your Possibilities」に通じるシームレスな価値提供を通じて、持続的な事業の成長を目指します。

### 女性のエンパワーメントに向けたプロジェクトが 解決に導く重要取り組みテーマ

性別や性的指向等により活躍が  
制限されない社会への貢献

### CASE 3 地域ごとに特有害なニーズを捉えた価値提案 東南アジアにおける事例

#### 誰一人取り残さない「共生社会」の実現を目指して

ユニ・チャームのミッションである「共生社会」の実現への貢献を実践するためには、人種や性別、宗教、障がいの有無などのさまざまな違いを超えて、その多様性を活かすことが重要と考えています。当社が事業を展開している約80の国・地域はそれぞれに特徴があり、直面する環境問題や社会課題も異なります。当社の開発者やマーケティングは、商品の企画段階から、その国・地域で暮らす人々の生活に密着し、現地の生活習慣や消費実態を徹底的にリサーチすることで、ニーズの特定に努めています。このような取り組みによって、それぞれの国・地域の環境問題や社会課題を解決し、快適な暮らしに貢献する商品・サービスの提供につながっています。

#### ベトナムならではの価値観を商品開発に活かす

ベトナムでは、「赤ちゃんの足を引っ張り上げてのおむつ交換は股関節脱臼につながる恐れがあるため、しない方が良い」「赤ちゃんの胴回りにはできるだけ締めつけない方が良い」といった考え方が浸透しています。当社はこのような、現地で大切にされている考え方に則して、新生児期の赤ちゃんの足を引っ張り上げずに交換できる世界初\*の片側が開閉できるパンツタイプのベビー用紙おむつ『Bobby One side Open Pants』を2023年10月にベトナムで発売しました。ウエスト部分の片側に開閉式のサイドテー



プを搭載しており、寝ている赤ちゃんの片足をパンツ側に通してもう片方はテープで止めるだけでおむつ交換が完了します。足を引っ張り上げる必要がなく、赤ちゃんの睡眠を妨げないため、育児の負担軽減にもつながります。また、赤ちゃんのお腹までしっかり覆い、やさしくフィットする構造を実現しています。

\* 主要なグローバルメーカーで販売されるベビー用紙おむつブランドにおいて、片方の胴回りの側面が開閉可能でなおかつ他方側の長さより長い構造体(2022年10月ユニ・チャーム調べ)

#### マレーシアからシンガポール、ブラジルへと広がる想い

地球温暖化の進行は、さまざまな感染症を媒介する蚊の生息域を広げる一因であり、各種感染症の拡大が懸念されています。特にアジアやアフリカでデング熱の感染拡大が深刻化しています。このような状況に対し、マレーシアのマーケティングの一人が「デング熱の脅威から赤ちゃんを守りたい!」と強く想い、肌に触れても安全な天然由来の忌避剤を塗布したベビー用紙おむつ『MamyPoko Extra Dry Protect』を商品化し、2020年度にマレーシアとシンガポールで発売しました。また、2023年度にはマレーシアとタイで、はかせやすいパンツタイプの『MamyPoko ANTIMOS Pants』を発売しました。



現在、マレーシアでは、『MamyPoko』ブランドの認知拡大と感染症に強い社会の形成につながるべく、デング熱に関する啓発活動や蚊の発生を防ぐための地域の清掃活動などを行っています。

2022年度には、全域がデング熱発生地域とされているブラジルにおいて、蚊が忌避する成分を配合したウェットティッシュ『ANTIMOS LENÇOS REPELENTE』を発売しました。『ANTIMOS LENÇOS REPELENTE』はシートタイプとすることで、スプレータイプのように薬剤が口や目に入ってしまう心配がなく、塗り残しが少ないため、赤ちゃんからお年寄りまで全ての人々が安心して使用できるよう配慮しています。



#### 現地で生まれた価値を世界に広げる

当社では現在、それぞれの現地法人が主体となって、現地特有のニーズにもきめ細かく応える商品やサービスを生み出しています。その国や地域に特化して生まれたこれらの商品やサービスを、ひとつの国や地域にとどめることなく、国境を越えてより広い地域に展開していくことで、新たな市場を創造します。多様性の受容と尊重に資する価値創造を世界各地に広げ、当社が目指す「共生社会」の実現につながります。

地域ごとに特有害なニーズを捉えた価値提案が  
解決に導く重要取り組みテーマ

育児生活の向上

CASE 4 産官学共同による価値提案 インドネシアの事例

### 「その人がその人らしく」を応援する

ユニ・チャームは、年齢を重ねても、その人がその人らしくいられるように、加齢に伴うさまざまな不具合に対応した排泄ケア用品やサービスを提供しています。また、それらの適切な使用方法を啓発することで、QOL(Quality of Life／生活の質)の向上に取り組んでいます。

### インドネシアにおける課題に向き合う

急激に高齢化が進むインドネシアでは、気温や湿度が高いことなどが影響し、褥瘡(床ずれ)が多く発生しています。一方で、「褥瘡の発生=手抜き介護」と思われてしまうことを恐れて介護や看護に従事する人からは語られにくい、いわゆる一種の“タブー”でもありました。しかし、数多くのフィールド調査を行った現地法人の社員がこの課題を見つけました。インドネシアで生まれ育ったこの社員は、自分の両親や祖父母と同世代の方が褥瘡で苦しむ姿を目の当たりにし、何とかしなければと思ったのです。

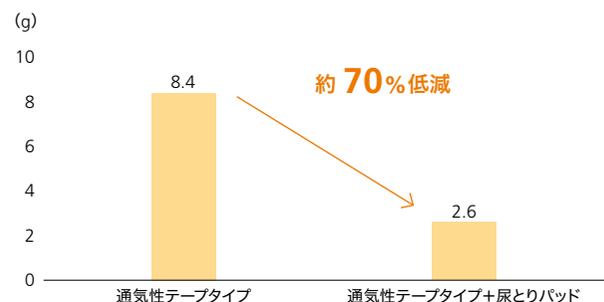
実際に詳細な調査を行うと、高温多湿などが要因となり、介護を受けている方の3人に1人が褥瘡に悩んでいるなど、アジアの他の国と比べて褥瘡の発生率が高いことが分かりました。そこで、インドネシアの現地法人は、インドネシア大学医学部のClinical Research Supporting Unitと共同で、65歳以上の高齢者16名を対象に15日間の検証を行い、通気性テープタイプの紙おむつと尿とりパッドにおける褥瘡リスクの軽減効果を確認しました。

### 褥瘡リスクの軽減効果について検証

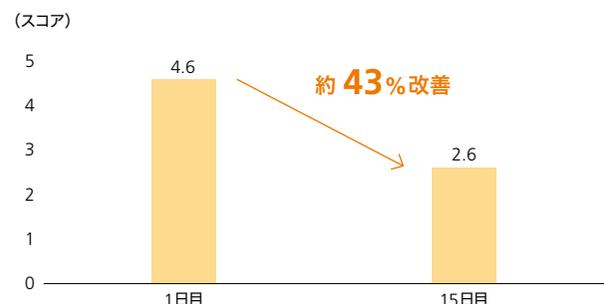
検証において、インドネシアで販売されている非通気性テープ

タイプ使用時と通気性テープタイプ使用時の内部湿度を比較したところ、通気性テープタイプの方が約20%低いことを確認しました。また、通気性テープタイプを単体で使用した場合と、同じく通気性テープタイプと尿とりパッドを併用した場合の尿の肌への逆戻りを比較したところ、尿とりパッドを併用した方が約70%低減することを確認しました。これらの検証結果から、通気性テープタイプと尿とりパッドの併用を15日間継続した場合、肌の状態の平均スコアが約43%改善されることが確認できました。

#### 尿の肌への逆戻り



#### 『Lifree』テープタイプ+尿とりパッドを併用した場合の肌の状態の平均スコア



### 褥瘡問題の解決を目指して

インドネシアの現地法人は、より多くの人の課題解決に貢献するために、2023年5月にインドネシア保健省およびインドネシア大学、インドネシア



看護師協会と共同で記者会見を開きました。また、2023年10月には、ジャカルタで開催された「Healthcare Expo」と「皮膚科医学会」に出展し、医師や看護師などに、実際の商品を用いたデモンストレーションを通じて、通気性テープタイプと尿とりパッドの併用による褥瘡リスク軽減効果について紹介しました。

当社は、今後も商品の提供と併せて、産官学連携による適切なケアモデルの提案を通じて、高齢者が抱える褥瘡問題の解決と、高品質な介護の実現に取り組むことで高齢者のQOLの向上に貢献します。

産官学共同による価値提案が  
解決に導く重要取り組みテーマ

健康寿命延伸／QOL向上

## サプライチェーンマネジメント

### 方針

ユニ・チャームは、グローバルに事業を展開する企業への持続可能な取り組みに対する期待の高まりを踏まえ、サプライチェーン全体における人権・労働・環境問題を未然に防止するために、「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン」を昇格させ2017年10月に**調達基本方針**を制定しました。同時に「調達基本方針」の下に**ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン**を制定し、児童労働や強制労働、差別の禁止、結社の自由に対する権利や団体交渉権の保護、過度な労働時間の削減推進、最低賃金の遵守、健康と安全への配慮、腐敗防止への取り組みなどに関する意思表示をしました。また、適正な雇用における労働時間に関しては、過重労働を削減し、各国・地域の現地法令で定められている労働時間を遵守することを、最低賃金に関しては、生活賃金以上の支払いに配慮し、現地の最低賃金を上回ることを基本方針としています。これらは当社と取引のある世界中のあらゆるビジネスパートナーを対象とするものであり、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすべく取り組みを進めています。今後もサプライヤー各社に本方針・ガイドラインの趣旨をご理解いただけるよう、法令遵守をベースとして安全・安心な調達に努めます。

また、当社が提供する商品やサービスの多くは、衛生的な日常生活に欠かせない消費財です。同時に、当社の事業展開は、天然資源の利用や、廃棄物の発生など地球環境と密接に関係しています。このように当社の環境負荷低減に対する役割や責任は重大であり、アジアを中心としたグローバルでの展開地域や事業規模の拡大に伴い年々増加していると考えています。当社の主要商品に含まれる吸収体を構成するパルプ・紙は針葉樹から生産され、ペットフードに少量添加されるパーム油は熱帯のプランテーションで生産されています。これらの森林由来資源について、持続可能性に配慮された認証材を利用することが重要であると考え、2015年度に**森林由来の原材料調達ガイドライン**を策定しました。

調達基本方針、ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン

▶ サステナビリティレポート2024 P. 103-104

森林由来の原材料調達ガイドライン

▶ サステナビリティレポート2024 P. 045

### 体制

サプライチェーンにおける労働基準、労働者の健康と安全などの社会課題へアプローチするため、ESG本部と、資材サプライヤーや外部生産委託先の管理を担当するグローバル開発本部購買部、ユニ・チャームプロダクツ株式会社生産統括部とストラテジックソーシング部の責任者が四半期ごとに会合を行い、優先的に取り組むべき分野や具体的な進め方を協議、決定するとともに、進捗状況をモニタリングし、問題の解決を図っています。また、社長執行役員が委員長を務めるESG委員会で、サプライチェーンに関する社会課題や環境活動についての方針、進捗状況を定期的に報告し、必要に応じて計画の見直しを行っています。

### 主な取り組み

#### サプライヤーへの「中長期方針説明会」の実施

当社は、資材品質の安定化と、調達における方針やガイドライン浸透を目的として、2023年10月にサプライヤーを対象とした「第14回ユニ・チャーム中長期方針説明会」を開催しました。今回は、パーソナルケア商品向け資材サプライヤーに加え、ペットケア商品向け資材サプライヤーや外部生産委託先など、オンラインを含めて143社371名が参加しました。説明会では、第12次中期経営計画の概要やペットケア事業の生産・物流機能の分割と移管などについて説明するとともに、持続可能なサプライチェーン構築のための当社方針やガイドラインの理解とSedex\*1の活用、「Kyo-sei Life Vision 2030」「環境目標2030」の達成に向けた「GHG排出量可視化プロ

ジェクト」へのデータ提供、安心な商品の供給による顧客満足度向上の実現を目指す品質管理活動などについて協力を要請しました。

#### サプライヤーのモニタリング

Sedexのプラットフォームを通じて入手できるSMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) 監査\*2の結果を用いて、サプライヤーのモニタリングを行っています。2023年度に実施された26件の監査より188件の違反に関する情報を入手しました。監査で指摘された違反は、Sedexの「SMETA Non-Compliance Guidance」に従ってBusiness Critical、Critical、Major、Minorの4段階に区分されます。当社は、Business CriticalまたはCriticalに区分された違反について、監査日から3か月を経過してもSedexのプラットフォーム上で是正を確認できない場合には、当該サプライヤーとコミュニケーションを取り、是正状況や是正計画を確認しています。2023年度は、Criticalに区分された32件のうち、3か月以内の是正が確認できなかった4件(3社)の違反について、サプライヤーと協議し是正計画を確認しました。また、外部生産委託先の施設において、Business Criticalに区分された違反を1件確認したため、協議を行い、是正完了を確認しました。



\*1 責任ある調達を推進するグローバルな会員組織。労働基準、健康と安全、環境、ビジネス倫理に関するサプライチェーンのデータを共有する世界最大のプラットフォームなど、責任あるビジネスとサプライチェーンを構築するためのテクノロジーと知見を企業に提供しており、世界180の国と地域、85,000以上の企業会員が、サプライチェーン・リスクの管理、法令等の遵守、インパクトの測定と開示にSedexのソリューションを利用

\*2 Sedexによって開発された社会監査の手法で、事業所やサプライヤーを評価し、労働基準、健康と安全、環境、ビジネス倫理の観点からサプライチェーンの労働環境を把握することが可能

サプライヤーの監査件数と評価 ▶ サステナビリティレポート2024 P. 106

## 品質

### 方針

ユニ・チャームは、社内に「常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する」と掲げ、常にお客様起点で発想し、継続的な品質改善に取り組んでいます。当社の商品は直接お客様の肌に触れるものが多く、安心してお使いいただくために品質と安全性の向上に努めることはもちろん、それらが適切にお客様に伝わる表記も重要であると考えています。

### ■ 化学物質管理方針

当社は、地球環境への負荷を低減しつつ、お客様に対して安全な商品・サービスを提供するために、資材調達から商品開発、製造、お客様の使用、廃棄に至るまで商品ライフサイクル全体で独自の高い基準を満たす安全性確保に取り組んでいます。また、商品の安全性についてお客様への説明責任を果たすことが企業の社会的責任であると考え、化学分析を含めた総合的な商品のリスク評価を行っています。商品に含まれる化学物質の人体への影響や、地球環境への影響を低減するために「ユニ・チャームグループ資材安全性ガイドライン」を運用し、「使用する原材料における化学物質の有害性が最終的にゼロになること」を化学物質管理の方針としています。

有害成分の定義はグローバルな観点で幅広く情報を収集し、有害性が懸念される物質や有害な色素、防腐剤、改質剤および界面活性剤等から約4,000の化学物質をピックアップして削減ターゲット物質リストを作成しています。削減ターゲット物質を設定すると同時に、資材サプライヤーから資材を構成する成分の情報開示を受け、含有化学物質の毒性の観点から商品リスク評価を実施しています。

### ■ 動物実験に対する方針

当社では、アニマル・ウェルフェア（動物福祉）の観点から、化学物質が健康に及ぼす影響や、地球環境に及ぼす影響に関する検証・証明手段としての動物実験を廃止しています。現在、商品の安全性確認

において、外部委託を含めた動物実験を行っておらず、今後も行わないことを方針としています。ただし、社会に対して安全性の説明責任が生じた場合や、一部の国・地域において行政から求められた場合を除きます。避けられない動物実験を行う場合には、3R(Replacement／代替法の活用、Reduction／使用数の削減、Refinement／苦痛の軽減)の原則に則り、実施は最小限にとどめます。

### 体制

品質マネジメントシステムについては、「品質マネジメント=品質経営」という考え方から、システム適合性と有効性を確認するために、CQO(Chief Quality Officer)を責任者として、グローバル品質保証部が中心となって内部監査および外部審査を推進しています。是正・予防処置を取りながら、グローバル品質保証部、ユニ・チャームプロダクツ品質管理部、お客様相談センターが合同で、定期的にCQOへのマネジメントレビューを行い、討議した結果を反映させることで、全社一丸となって継続的な品質向上活動を展開しています。

### ■ ISO9001に基づく品質マネジメント

当社では、国内外の各事業所において、品質マネジメントシステム(QMS)に関する国際規格ISO9001の認証を取得し、規格に基づいたQMSを運用しています。また、国内外の該当する事業所においては、医療機器に特化したQMSに関する国際規格ISO13485の認証を取得しています。

ISO取得状況(認証単位) ▶ サステナビリティレポート2024 P.060

### 主な取り組み

#### 製造における品質管理の取り組み

当社では、お客様からいただいた商品の不具合情報を生産現場にフィードバックし、UTMSS(Unicharm Total Management Strategic

System)を通じて品質の改善に取り組んでいます。UTMSSでは、生産現場の現象を「現場」「現物」「現時点」で捉え、商品不具合の真因を取り除く改善活動を行います。加えて、「設備の製造条件」と「人の作業」を標準化し、それを維持管理することによって、設備と人の作業のバラつきを抑制し、品質の安定化を図っています。

また、UTMSSによる改善活動に加えて、生産現場のDX化を進めることで、商品の不具合を発生させない現場づくりに取り組んでいます。例えば、人の手で行う商品検査を、カメラや電子測定器などのデジタル機器に置き換えることで、検査の頻度と精度を向上させています。このように生産管理体制を強化することで、さらなる品質の安定と効率的な生産活動を推進して商品の不具合を削減し、お客様満足度の最大化に貢献しています。

#### 商品への適正表記の取り組み

当社は、マーケティングコミュニケーション(商品パッケージやホームページでの告知、広告物)において、お客様に正しい情報を伝えるために、医薬品医療機器等法、景品表示法、容器包装リサイクル法といった関連法規および一般社団法人日本衛生材料工業連合会等が定める業界基準に則った当社独自の自主基準を作成しています。その適合性を確認することはもちろん、お客様に誤認を与えないか、誤使用を招かないかなどの観点で確認し、グループ全体で最適かつ的確な表記の実現に取り組んでいます。自主基準については、広告物の媒体の多様化、市場変化に伴う消費者意識の変化など、社内外の環境変化に合わせて更新し、関連部門への研修等を通じて周知徹底しています。

さらに、表記に関する専門的な審査機能として、商品設計段階とパッケージ設計段階にコミュニケーション保証会議を設置しています。商品設計段階では表記の科学的根拠を検証し、パッケージ設計段階ではお客様相談センターのメンバーも参加することにより、お客様目線で適正な表記になっているかを確認しています。

# 地球の健康を守る・支える

「地球の健康を守る・支える」では、衛生的で便利な商品・サービスの提供と、地球環境をよりよくなる活動への貢献の両立に取り組んでいます。

ここでは、「地球の健康を守る・支える」の展開状況を伝えることによって、

ユニ・チャームがどのような未来を描き、どのような取り組みを行っているのかを紹介します。

## 目指す価値創造の実現に向けた信念

ユニ・チャームは生活者やペットの健康で衛生的な生活を支える消費財メーカーとして、使用後の商品が自然環境に与える負荷を定量的かつ正確に把握し、改善に努めなければならないと考えています。

現在日本では、使用済み紙パンツ(紙おむつ)の多くが焼却処理されており、焼却時に排出されるCO<sub>2</sub>などの環境負荷が発生しています。また、水分を多く含む使用済み紙パンツは燃えにくいことから、焼却時により多くのエネルギーが必要となり、焼却炉の維持や新設にもコストがかかります。さらに、新しい紙パンツの製造には木材など多くの天然資源が必要となります。

当社がお客様から選ばれ続け、成長を継続するためには、紙パンツのライフサイクルが自然環境に負荷を与えない持続可能な仕組みを構築し、そのサステナブルな価値を浸透させていくことが重要です。そのためには、新たな技術が必要であると考え、2015年に使用済み紙パンツのリサイクルプロジェクトを開始しました。

## 衛生用品を使い捨てない未来をつくる『RefF』に込めた想い

2015年のプロジェクト発足後、2016年度に鹿児島県志布志市と志布志市のごみのリサイクル処理を行う有限会社そりサイクルセンターで、使用済み紙パンツの再資源化に向けた実証実験を開始しました。その後、2018年度には鹿児島県曾於郡大崎町もこの実証実

験に加わりました。そして、2022年6月に鹿児島県の一部の介護施設で、リサイクル原材料を吸収部材の一部に活用した紙パンツの使用が開始され、使用済み紙パンツの水平リサイクルが実現しました。この世界初\*1となるオゾン技術を活用した紙パンツの水平リサイクル技術をベースに、衛生用品を使い捨てない未来をつくることを目指すプロジェクトをRecycle for the Futureの頭文字をとって『RefF』と名づけました。



当社のリサイクルシステムは、回収した使用済み紙パンツを洗浄・分離し、取り出したパルプに当社独自のオゾン処理を施すことで、排泄物に含まれる菌を殺菌し、衛生面・安全面・使用面において未使用の原材料と同等に再生するシステムです。

なお、2022年6月のテスト使用の後、『ライフリーRefF 横モレ安心テープ止め』と『ライフリーRefF 一晩中安心さらさらパッドウルトラ』を九州地区の病院・介護施設に販売しています。さらに、2024年4月には、『デオトイレ消臭・抗菌シートRefF』や『マミーポコパンツRefF』を発売しました。

\*1 オゾン処理技術を使用した紙パンツから紙パンツへの水平リサイクル技術について(2020年12月 ユニ・チャーム調べ)



### 紙パンツの循環型モデル



## 社会の理解を得るために

当社が推進する使用済み紙パンツのリサイクルには、消費者の理解と分別回収に対する協力が不可欠です。そのため、2022年6月より「紙おむつの未来を考えるnote」を通じた情報発信を継続しています。『RefF』のさらなる認知拡大と普及浸透を目的に、2024年1月からリサイクルパルプを配合した名刺の使用を開始し、2024年4月には『RefF』ブランドサイトを公開しました。

また、志布志市では2023年4月より「手ぶら登園\*2」を利用する5つの保育施設で使用済み紙おむつの回収を開始し、「紙パンツ回収ボックス」も設置(2024年3月〜)しました。さらに、大崎町では、リサイクル過程で分離されたプラスチックを配合した「紙パンツ回収袋」の配布(2022年12月〜)やリサイクルパルプを使用してはがきを作る

ワークショップの開催(2023年7月)などを通じて分別回収の理解と浸透を図っています。

\*2 保育施設向けのベビー用紙おむつ・おしりふき定額サービス

## 世界の使用済み紙パンツのリサイクルをリードするために

当社は、循環型社会の実現に向けて、関係省庁や業界団体と連動し、標準化を含めたルール形成を積極的に推進しています。

2024年3月に、経済産業省が尿吸収製品用リサイクルパルプの品質とその試験方法等を規定した日本産業規格(JIS)を制定しました。JISの制定によってリサイクルパルプの品質や安全性が客観的に担保されることで、さまざまな手法による紙パンツのリサイクルの推進やリサイクルされたパルプの有効利用の促進が期待されます。

また、現在、当社のリサイクルシステムは志布志市と大崎町の2つの自治体で運用されています。今後は日本だけでなく海外にも展開可能なリサイクルモデルを構築し、2030年までに10以上の自治体に導入することを目標としています。今後も循環型社会の実現を目指し、『RefF』商品のカテゴリーの拡大、販売チャネルの拡張に注力します。

**『RefF』プロジェクトが解決に導く  
重要取り組みテーマ**

環境配慮型商品の開発  
リサイクルモデルの拡大

## 社会の理解を得るための取り組み



# 環境基本方針

## 方針

ユニ・チャームが提供している商品やサービスは衛生的な日常生活に欠かせない消費財です。しかし同時に、資源の利用や廃棄物発生など地球環境と密接に関係しており、アジアをはじめ世界各地で事業展開を進める中で、当社の環境負荷低減の役割や責任が年々拡大しています。

当社は、消費財を扱うメーカーとして地球環境保全に対する責任の大きさを認識するとともに、「ユニ・チャームグループ環境基本方針」に基づき、SDGsやパリ協定等の目標の達成に、事業を通じて貢献してまいります。また、全ての企業活動において地球環境に配慮したモノづくりを推進し、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・サービスを提供することで、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。

2020年5月に策定した「環境目標2030」では、「プラスチック問題対応」「気候変動対応」「森林破壊に加担しない(調達対応)」の3つの課題に対して、2050年のビジョンを掲げた上で2030年の目標を設定しました。また、同10月に策定した中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」においても「地球の健康を守る・支える」の重要取り組みテーマを設定し、目標達成に向けた活動を推進しています。

## 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、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。

### 環境基本方針

#### 1. 環境に配慮した商品・サービスの開発への取り組み

私たちは、商品・サービスの提供の各段階「コンセプト立案～原材料調達～製造・加工～物流・販売～使用～廃棄・リサイクル」における環境負荷をできる限り低減(省エネルギー、省資源、廃棄物削減など)するような商品設計・サービス設計を行い、消費者へ提供します。

#### 2. 気候変動対応への取り組み

私たちは、地球温暖化を抑制するために、バリューチェーン上の温室効果ガスを可視化し、正しく把握し、削減に取り組み、排出量ネットゼロの実現を目指します。

#### 3. 省エネルギー、省資源、廃棄物削減への取り組み

私たちは、地球環境保全のため、商品の開発・設計段階で省エネルギー、省資源、廃棄物削減などに配慮した技術の開発に努めます。また、バリューチェーン上の全ての活動において、資源やエネルギーの効率的な使用、廃棄物・排出物の削減、リサイクルに努めます。

#### 4. 地域や自然の環境保全に責任ある取り組み

私たちは、バリューチェーン上の全ての活動における森林資源や水資源の利活用において、生物多様性を考慮し、地域や生態系の保全に努め、排水等による汚染防止に積極的に取り組み、地域や自然に悪影響を及ぼすことのないよう責任を持って取り組みます。また、万が一、環境に対し何らかの悪影響を及ぼしていることを把握した場合には、最優先かつ迅速に是正措置を講じます。

#### 5. 法規制などの遵守への取り組み

私たちは、原材料の調達から使用後の廃棄までの商品ライフサイクルの全段階で、関係する法規制や条例などを遵守するとともに、自主的な行動基準を設定し、地球環境保全に努めます。

#### 6. 社会とのコミュニケーションの取り組み

私たちは、持続可能な社会を構築するために、お取引先様をはじめとするさまざまなステークホルダーとパートナーシップを築き、信頼される企業となれるように努力し続けます。

### ガイドライン

#### 1. 環境に配慮した商品・サービスの開発への取り組み

- 私たちは、「地産地消」を旨とした原材料の調達と使用に努めます
- 私たちは、原材料におけるバージン石化由来プラスチックの使用量を削減します
- 私たちは、使用済み商品のリサイクルシステムを確立し、展開国・地域を増やします

#### 2. 気候変動対応への取り組み

- 私たちは、バリューチェーン上の温室効果ガス排出量を正しく把握し、削減計画を立案し、これを着実に実行します
- 私たちは、再生可能電力を積極的に活用します

#### 3. 省エネルギー、省資源、廃棄物削減への取り組み

- 私たちは、エネルギーや原材料を効率的に活用します
- 私たちは、商品(含む包装材)の省資源化に努め、リサイクルを推進します
- 私たちは、バリューチェーン上の全ての活動で生じる廃棄物を削減します

#### 4. 地域や自然の環境保全に責任ある取り組み

- 私たちは、生物多様性の保全に努め、持続的な利用に寄与する技術の開発・利活用・普及を推進します
- 私たちは、バリューチェーン上の全ての段階において、生物多様性の保全と持続可能な利用に貢献します
- 私たちは、森林資源破壊に加担することのないよう、認証材を活用し、トレーサビリティの確保に努めます
- 私たちは、水リスクを把握し、水リスクの高い国・地域で事業活動を営む場合には、適切な対策に努めます
- 私たちは、効率的な水の利用と排水による汚染防止を推進し、水課題に取り組みます

#### 5. 法規制の遵守への取り組み

- 私たちは、自社に関係する環境法規制や条例などを遵守します
- 私たちは、必要に応じて自主基準を設定し遵守します
- 私たちは、法規制や条例、自主基準などについて、これを遵守していることを定期的に評価し、万が一守れていない場合には是正措置を講じます

#### 6. 社会とのコミュニケーションの取り組み

- 私たちは、お取引先様、顧客、地域の人々、外部機関、専門家など全てのステークホルダーと真摯な対話に努めることによって、地球の生態系を守る活動を共に推進します

## 体制

当社の環境活動は、取締役会の下に設置されているESG委員会（社長執行役員が委員長）が全体の管理・監督を行っています。日々の業務と密接に関連するISO14001の運用については、各事業所が主体的に推進し、あらかじめ設定した管理項目・KPIに照らしてゲート管理を行い、PDCAサイクルを回しています。なお、環境に関する状況把握などはESG本部が担い、年4回開催されるESG委員会に報告します。ESG委員会での報告内容、討議事項については、取締役会にも報告されます。

「環境目標2030」と「Kyo-sei Life Vision 2030」の「地球の健康を守る・支える」で設定している重要取り組みテーマを当社の環境重点目標として位置づけ、各部門の目標に落とし込み、部門から個人の目標や、週単位の行動計画に紐づけるといったきめ細かい活動を行っています。「Kyo-sei Life Vision 2030」の重要取り組みテーマは、2030年まで時間をかけて目標達成を図り、「環境目標2030」は毎年確実に成果を積み上げていきます。

## 2023年度実績

### プラスチック問題対応

- 包装材における使用量削減：パッケージの貼り合わせ部分の極小化や紙製パッケージの採用などを推進したことにより、2019年度比で18.4%削減（原単位）。
- 石化由来プラスチックフリー商品の発売：各国・地域で開発を継続。
- 使用済み商品廃棄方法啓発：9カ国・地域でパッケージに使用済み商品の廃棄方法を記載。また、ごみの分別やリサイクルに関する授業開催などの取り組みを推進。
- 販促物でのプラスチック使用ゼロ：日本と中国で先行して進め、紙素材へ変更するなどの取り組みにより、プラスチック使用量を2019年度比で日本は86.9%削減、中国では76.5%削減。

プラスチック問題対応 ▶ サステナビリティレポート2024 P.027-033

## 環境目標2030

	実施項目		基準年度	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標	2030年目標
	プラスチック問題対応	包装材における使用量削減	原単位	2019*1	▲0.2%	▲12.3%	▲14.0%	▲18.4%	▲21.1%
	石化由来プラスチックフリー商品の発売	—	—	開発継続	開発継続	開発継続	開発継続	開発継続	10SKU以上発売
	使用済み商品廃棄方法啓発	—	—	38% (6カ国・地域)	50% (8カ国・地域)	56% (9カ国・地域)	56% (9カ国・地域)	63% (10カ国・地域)	グループ全社で展開
	販促物でのプラスチック使用ゼロ	—	2019	▲8.9% (日本)	▲81.8% (日本)	▲30.0%	▲86.9% (日本) ▲76.5% (中国)	▲88.8% (日本) ▲79.9% (中国)	グループ全社で原則ゼロ
気候変動対応	原材料調達時CO <sub>2</sub> 排出量削減	原単位	2016	9.7% (日本)	▲12.6% (日本)	▲14.3% (日本)	▲4.1%	▲5.9%	▲17%
	製造時CO <sub>2</sub> 排出量削減	原単位	2016	▲26.9%	▲35.2%	▲38.6%	▲55.4%	▲57.8%	▲34%
	使用済み商品廃棄処理時CO <sub>2</sub> 排出量削減	原単位	2016	23.7% (日本)	▲11.6% (日本)	▲14.2% (日本)	▲35.1%	▲37.0%	▲26%
森林破壊に 加担しない (調達対応)	パルプ、パーム油の原産地(国・地域)トレーサビリティ確認	森林由来原材料*2	—	97.0%	97.1%	98.0%	99.2%	100%	完了
		パーム油	—	77.2%	72.2%	80.0%	68.0%	95%	
	認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大	認証工場数比率*3	—	52.0%	56.0%	64.0%	64.0%	72%	100%
		認証材調達比率*4	—	76.0%	72.3%	75.0%	72.6%	73%	
	認証パーム油(RSPO)の拡大*5	—	—	77.2%	72.2%	80.0%	68.0%	95%	100%
紙パンツ(紙おむつ)リサイクル推進	—	—	—	開発継続	2*6	2	2	2	10以上の自治体で展開

\*1 設定当初、基準年を2016年度としていましたが、2020年度に再検討し、2019年度に改めました

\*2 第三者認証材に加え、原産地(国・地域)トレーサビリティ確認ができた森林由来原材料(パルプ)の比率 \*3 当社工場におけるPEFC・CoC認証取得工場数の比率

\*4 2023年度より調達比率の計算方法を「100%PEFC由来の主張が付されたパルプの仕入重量/パルプ全体の仕入重量」とし、船積み重量ベースから仕入重量ベースに変更しました。これに伴い、2022年度以前の数値も遡及して再計算しています

\*5 認証パーム油は、マスマランス方式によるRSPO認証油

\*6 2022年度より鹿児島県志布志市と大崎町の2つの自治体でリサイクル設備を運用(使用済み紙パンツの回収に関する実証実験については、2020年度に東大和市、2021年度に町田市で実施)

### 気候変動対応

- 原材料調達時CO<sub>2</sub>排出量削減：商品の軽量化やスリム化、パッケージの薄膜化などを推進したことにより、2016年度比で4.1%削減（原単位）。
- 製造時CO<sub>2</sub>排出量削減：再生可能電力への切り替えなどを進めたことにより2016年度比で55.4%削減（原単位）され、2030年目標を前倒しで達成。
- 使用済み商品廃棄処理時CO<sub>2</sub>排出量削減：原材料調達と同様に、商品の軽量化やスリム化、パッケージの薄膜化などを推進したことにより、2016年度比で35.1%削減（原単位）。

気候変動対応 ▶ サステナビリティレポート2024 P.034-040

### 森林破壊に加担しない(調達対応)

- パルプ、パーム油の原産地(国・地域)トレーサビリティ確認/認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大/認証パーム油(RSPO)の拡大：パルプについては、各工場のPEFC認証取得とサプライヤーとの取り組みの強化を推進し、2030年目標を達成できる見通し。パーム油については、認証油の調達が増加し使用比率が下がりましたが、2024年度より少量利用分に関しても認証油の調達が可能となる見込み。
- 紙パンツ(紙おむつ)リサイクル推進：鹿児島県の志布志市と大崎町の2つの自治体でリサイクル設備を運用。

生物多様性保全 ▶ サステナビリティレポート2024 P.045-050

# 気候変動対応(TCFDに基づく開示)

## 方針

当社は、2019年5月にTCFD提言への賛同を表明しました。気候変動によるリスクと機会を検討し、TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures / 気候関連財務情報開示タスクフォース) のフレームワークに沿って開示しています。



## ガバナンス

気候変動に関するリスクと機会の評価、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定と施策に関する責任は社長執行役員が担っています。また、社長執行役員が委員長を務め、社内の取締役および全執行役員が委員を務めるESG委員会を四半期に1度、年4回開催し、気候関連を含む環境活動全般および社会課題への対応やガバナンス上の重点課題について報告・審議を行います。ESG委員会の開催にあたっては、全社の環境関連対応部門であるESG本部が各拠点の環境データや活動状況の情報を毎月収集しチェックを行い、ESG担当執行役員と協議した上で、議題としています。

ESG委員会の活動状況は、ESG担当執行役員より年1回以上取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。ESG委員会や取締役会では、「環境目標2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」の進捗状況に応じてチェックや指導、活動の指示を行います。加えて、目標を達成するために投資回収年数や投資判断を適宜検討して必要な施策を実行し、目標の達成を目指しています。具体的な計画については、TCFDの提言に基づき2021年度から「環境目標2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」をベースに情報公開を行っています。

また、取締役や執行役員が先頭に立ちESG戦略・目標を完遂するために、2020年度より取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の業績連動報酬を決定する評価指標にESG項目を導入しました。さらに、2023年度より人事評価指標へのESG項目導入を全社員に拡大しました。

## TCFD各項目の概要と取り組み状況

TCFDの開示推奨項目		当社の取り組み状況
ガバナンス	気候変動に関連するリスクおよび機会に関する組織のガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長執行役員が委員長を務めるESG委員会を四半期に1度、年4回開催し、審議・決定事項については取締役会に年1回以上報告</li> <li>2020年度より役員の業績連動報酬を決定する評価指標にESG項目を導入</li> </ul>
戦略	気候変動に関連するリスクおよび機会が組織の事業・戦略・財務計画に及ぼすインパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDに基づき、2030年における財務影響について、1.5°Cおよび4°Cという2つの状況に応じたシナリオ分析を実施</li> <li>「環境目標2030」「Kyo-sei Life Vision 2030」において、Scope別の削減目標、再生可能電力への切り替え目標を設定し、実績を開示</li> <li>「GHG排出量可視化プロジェクト」を通じて、GHG排出量削減ロードマップの策定および、原材料のGHG排出量可視化を推進</li> </ul>
リスク管理	気候変動に関連するリスクの識別・評価・管理方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に関連するリスク・機会については、「事業等のリスク」に位置づけており、ESG委員会で内容を討議し、必要に応じて適切な対応を実施</li> </ul>
指標と目標	気候変動に関連するリスクおよび機会を評価・管理する際に使用する指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>「2050ビジョン」において、2050年に3つのゼロ(廃プラスチック<sup>ゼロ</sup>、CO<sub>2</sub>排出<sup>ゼロ</sup>、自然森林破壊<sup>ゼロ</sup>)社会の実現を掲げ、その実現のために中長期ESG目標「環境目標2030」および「Kyo-sei Life Vision 2030」を設定し、進捗を開示</li> </ul>

## 戦略

当社は1年ごとの状況(短期)、中期経営計画に合わせた状況(3~5年の中期)、SDGsやパリ協定などの国際的な見通し(10年、20年などの長期)に応じてリスクや機会を捉えています。また、ERM (Enterprise Risk Management / 統合型リスク管理) の考え方を踏まえ、全社的な事業等のリスクを抽出し、その中のひとつとして気候変動に関するリスクに取り組んでいます。抽出したリスクや機会に対応するために、財務計画とも連動して下記のような考え方で対応していきます。

## シナリオ・プランニング

産業革命前と比較して2100年までに世界の平均気温が1.5°Cおよび4°C上昇することを想定した2つの状況を用いて、シナリオ分析を実施しました。なお、推定される物理的影響を計算するためのベースとして、RCP (Representative Concentration Pathways / 代表濃度経路) シナリオ\*1を使用しています。

当社は、2015年のパリ協定で合意された2°C目標に科学的アプローチで参加するために、2018年にSBTi (Science Based Targets initiative / 科学的知見と整合した目標根拠を認定するイニシアチブ) より2030年までの削減目標について承認を受けましたが、2021年のCOP26でより厳しい1.5°C目標への移行が求められたことを受け、現在1.5°C目標へ修正し、SBTiに申請しています。

グループ全体の環境重点目標である「環境目標2030」と「Kyo-sei Life Vision 2030」で2030年目標を設定し、マーケティング部門と開発部門においては商品開発戦略の中に環境配慮を掲げ、生産部門においては省エネ活動や再生可能電力の導入など短期・長期それぞれの視点で計画を戦略に落とし込み、実行しています。

\*1 代表濃度経路を複数用意し、それぞれの将来の気候を予測するとともに、その濃度経路を実現する多様な社会経済シナリオを策定できる。海面が上昇する沿岸地域でのブランドの運用に関連するリスク、サイクロンなどによって引き起こされるサプライチェーンの混乱に関連する運用リスク、熱波による赤道地域のGDP低下のリスク、陸上生態系の変化による森林資源の生育や、農作物等の収穫の遅れのための原材料コスト上昇の影響などが含まれる

TCFDに基づいた当社が考えるリスクとシナリオ

▶ サステナビリティレポート2024 P. 042-043

## リスク管理

ERMの考え方を踏まえ、全社的なリスクを抽出し、その中のひとつとして気候変動のリスクにも取り組んでいます。グループ全体での気候関連に関するリスク評価は、ESG本部が行います。まず、TCFDの推奨に基づいて、重大度、範囲、移行リスク(カーボンプライシング、エネルギー価格など)を含む気候変動の影響のシミュレーションを行い、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change/気候変動に関する政府間パネル)気候変動レポートやIEA(International Energy Agency/国際エネルギー機関)のWEO2023(World Energy Outlook 2023)などの情報を使用して、2050年までの複数の定性的なシナリオを構築します(1.5°C目標シナリオと4°C目標シナリオ)。

これらのシナリオと、サイトレベルのリスク評価の一部として計算された被害の推定値は、グループ各社の被害の合計値を推定するために使用します。評価の結果はESG委員会および取締役会に報告され、それに応じて事業戦略および事業計画の策定にリンクされます。取締役および全執行役員が参加するESG委員会が上記のシナリオに影響を与えると判断した場合は、対応担当部門を設定し、ESG本部を事務局として計画を立案します。次回のESG委員会で承認後、担当部門が計画を実施します。さらに、担当部門はESG委員会で計画の進捗状況を報告します。

## 指標と目標

当社は気候変動緩和策の具体的な対応計画立案のため、SBTiに2017年5月より賛同しています。2045年までのシミュレーションを行いSBTiと協議の上、2°C目標に整合した計画として、2018年6月に日本で17番目の認定を受けました。



具体的なCO<sub>2</sub>排出量削減の長期目標はScope1(直接排出量:自社の工場・オフィス・車両など)およびScope2(エネルギー起源間接

排出量:電力など自社で消費したエネルギー)のそれぞれについて設定しています。

### SBTi CO<sub>2</sub>排出量削減目標

当社の管理指標として、2030年までにScope1では2016年度比90%削減、Scope2では2016年度比30%削減を目指す

この目標達成を通じて以下のリスクに備えていきます。

- (1) パリ協定達成に向け規制が強化されると、省エネルギー対策の開発や排出権の購入が必要になり、電力会社、生産拠点、供給業者のコストが上昇するリスク
- (2) 日本では、炭素税と再生可能電力の購入コスト構造により、電気料金が平均で約10%上昇しており、仮に、当社が生産活動を行っている日本以外の全ての国や地域で炭素税が導入される、あるいは再生可能電力の購入コスト構造が改善されない場合、運用コストが10%増加する可能性

当社は「2050ビジョン」と「環境目標2030」で、気候変動に関する中長期のビジョンと目標を定めています。気候変動対応に関する目標としては、ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>の排出量の割合が高い「原材料調達時CO<sub>2</sub>排出量削減(Scope3 Category1)」「製造時CO<sub>2</sub>排出量削減(Scope1,Scope2)」「使用済み商品廃棄処理時CO<sub>2</sub>排出量削減(Scope3 Category12)」を設定しています。Scope1およびScope2については、各拠点の環境活動推進者と年4回省エネ・再エネに関する会議を行い、年間計画と進捗を確認しています。Scope3の大部分を占める「原材料調達時CO<sub>2</sub>排出量(Scope3 Category1)」については、商品機能とCO<sub>2</sub>排出量の観点より設計段階から商品ごとのLCA\*2によるCO<sub>2</sub>排出量を計算し、商品開発者とESG本部で協議して対策を検討します。また、COP26を受け、1.5°C目標の再申請を行っています。

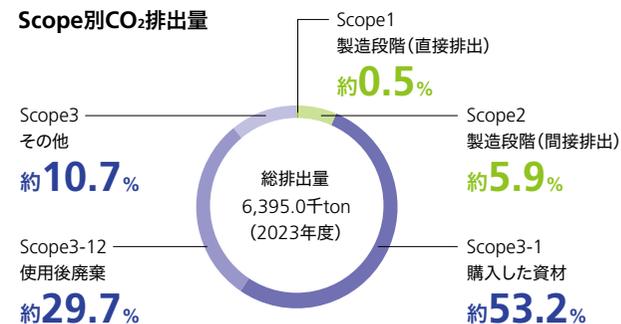
\*2 Life Cycle Assessment: 製品の原材料調達から、生産、流通、使用、廃棄に至るまでのライフサイクルにおける投入資源、環境負荷、およびそれらによる地球や生態系への潜在的な環境影響を定量的に評価する手法

## Scope別CO<sub>2</sub>排出量の割合

当社では、世界で最も広く利用されているGHG排出量算定基準であるGHGプロトコル\*3に準じて、ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を試算した結果、2023年度はScope3の購入した資材が約53.2%、使用後廃棄が約29.7%、その他が約10.7%、Scope1およびScope2の製造段階が約6.4%でした。

\*3 アメリカの環境NGO「世界資源研究所(WRI)」と200社を超える国際的企業からなる会議体「持続可能な開発のための世界経済人会議」が中心となり、1998年、GHG排出量算定と報告の基準を開発するための会議「GHGプロトコルイニシアチブ」が発足。2001年に「GHGプロトコル」第1版が発行されて以来、GHG排出量算定基準の世界標準となっている

### Scope別CO<sub>2</sub>排出量



## 主な取り組み

### GHG排出量可視化プロジェクト

当社は、気候変動対応への取り組みをより強力に推進するため、2022年度に「GHG排出量可視化プロジェクト」を開始しました。このプロジェクトでは、当社の商品ごとの商品別CFP\*4値を可視化することを目指しています。

\*4 Carbon Footprint of Products: 商品やサービスの原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体を通じたGHG排出量をCO<sub>2</sub>に換算して表示する仕組み

「GHG排出量可視化プロジェクト」のロードマップと進捗状況

👉サステナビリティレポート2024 P. 036

## プラスチック問題対応

### 方針

プラスチックは、加工が容易で耐久性に優れ、私たちの衛生的な生活に欠かせない素材であり、適切な廃棄処理やリサイクルを行うことが大切です。ユニ・チャームは、商品や包装材などにプラスチックを使用するメーカーの責任を認識し、世界的なプラスチック問題の解決に向けて、環境省が主催する「プラスチック・スマート」キャンペーンに賛同しています。また、2024年1月には、CLOMA (Japan Clean Ocean Material Alliance) に入会しました。

2020年5月に公表した「環境目標2030」において、「プラスチック問題対応」の課題に対して「新たな廃プラスチック<sup>ゼロ</sup>社会の実現」を「2050ビジョン」に掲げ、2030年目標を設定しました。また、2022年度には、WWFジャパンが呼びかける「プラスチック・サーキュラー・チャレンジ2025」に参画し、プラスチック汚染の解決に取り組むコミットメントを表明するとともに、2025年目標を設定しました。さらに、2023年度からは、同団体が事務局を務める「国際プラスチック条約企業連合(日本)」に参画し、グループ全体でプラスチック問題の解決に向けた取り組みを強化しています。

プラスチック問題対応に関するリスクと機会

▶サステナビリティレポート2024 P.027

### 体制

当社はTCFDの提言に基づき、「環境目標2030」と「Kyo-sei Life Vision 2030」に沿って報告を行っています。年4回、社長執行役員を委員長としたESG委員会でプラスチック問題対応に関する重点課題について計画と進捗を共有し、取締役会で承認を得た上で、目標達成に向けたPDCAサイクルを回しています。

### 主な取り組み

#### 包装材における取り組み

当社は、パッケージの薄膜化や貼り合わせ部分の極小化、植物由来原材料の採用など、グループ全体で包装材におけるプラスチック使用量の削減に取り組んでいます。これらの取り組みにより、2023年度の包装材におけるプラスチック使用量を2019年度比で18.4%削減(原単位)しました。

#### 製造過程で発生するトリムをパッケージにリサイクル

当社が製造する生理用品や紙パンツ(紙おむつ)のパッケージ(包装材)にはフィルム状のプラスチック資材を使用しています。従来は、製造過程で資材を裁断する際に発生する余剰部材(トリム)を廃棄していましたが、ザ・バック株式会社、福助工業株式会社、当社の子会社であるコスモテック株式会社と協力をし、それらを再原料化し、2023年11月より商品のパッケージとして使用しています。

#### 商品における取り組み

当社では、製造・販売している商品の多くが使用後にごみとして廃棄される点などを考慮して、廃棄時の環境負荷低減に配慮した商品開発を推進しています。原材料の組み合わせによる軽量化・薄型化や植物由来原材料を使用した商品の拡大、石化由来プラスチックを使用しない商品の開発に取り組んでいます。

#### 【インドネシア】バイオマテリアル\*を配合した

#### 『CHARM Daun Sirih + Herbal Bio』

インドネシアの現地法人は、世界環境デーに合わせて、バイオマテリアルを配合した生理用品『CHARM Daun Sirih + Herbal Bio』を2023年6月に限定発売しました。この商品は、従来廃棄されていたサトウキビの搾りかすや石灰岩、ポタニカルオイル、天然樹脂を活用したバイオマテリアルを肌に触れる表面シートやショーツと接するバックシート、個包装、パッケージの原材料の約80%に採用しています。

\* バイオマスもしくは、バイオミネラル原料を使用した素材



#### 使用後の廃棄・リサイクルにおける取り組み

当社が商品を提供している国・地域には、ごみの正しい廃棄方法や分別回収の意識がまだ浸透していない国や地域があります。衛生的な日常生活に欠かせない消費財を提供するメーカーとして、使用後の正しい廃棄方法の啓発や、分別・リサイクル活動の浸透が重要だと考えています。

#### 使用後の廃棄方法啓発

ごみの廃棄方法は、国や地域によって異なりますが、商品を展開する国・地域の法令や基準に合わせて、グループ全体で、商品パッケージへの記載等を通じた使用済み商品の正しい廃棄方法の啓発を行っています。2023年度の商品パッケージにおける廃棄方法の啓発展開率は56%(対象16カ国・地域中9カ国・地域)です。



#### 販促物における取り組み

当社は、小売店で商品を陳列する際に使用される、販促物のプラスチック使用量削減に取り組んでいます。この取り組みは、日本で先行して進められ、順次グループ全社に拡大しています。

日本では、陳列用のフック器具や骨什器、POP等の紙素材への切り替え、紙製ラックの開発などに取り組んでおり、2023年度の日本の販促物におけるプラスチック使用量は約4.1tonで、2019年度比で86.9%削減しました。また、中国の現地法人では、紙製の骨什器の導入や分解可能な材質の検証に取り組んだ結果、2023年度の中国の販促物におけるプラスチック使用量は約28.2tonで、2019年度比で76.5%削減しました。

# 生物多様性保全

## 方針

ユニ・チャームでは、事業活動によって生物多様性を毀損させた場合、バリューチェーン全体に甚大な被害を及ぼすと考え、持続可能性に配慮した資源の利用を推進しています。特に原材料として多く用いているパルプや紙などは、**森林由来の原材料調達ガイドライン**<sup>①</sup>を定め、適切な管理がなされた森林からのみ資材を調達し、違法伐採材の排除や地域住民ならびに関係する労働者の権利保護などに努めることで「生物多様性の主流化」に貢献しています。

2020年5月に公表した「環境目標2030」では、「森林破壊に加工しない(調達対応)」をテーマに、生物多様性の保全に貢献するべく、「2050ビジョン」として「購入する木材について自然森林破壊<sup>ゼロ</sup>社会の実現」を掲げています。このビジョンに向けて、パルプやパーム油のトレーサビリティの確保と原産地確認の完了および認証材への100%切り替え、使用済み紙パンツのリサイクル推進を2030年目標に設定しました。

### 森林由来の原材料調達ガイドライン

▶サステナビリティレポート2024 P. 045

### 生物多様性保全に関するリスクと機会

▶サステナビリティレポート2024 P. 046

## 体制

当社は年4回、社長執行役員を委員長としたESG委員会で生物多様性に関する重点課題の計画と進捗を共有・報告しています。具体的な計画については、TCFDやTNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)のフレームワークに準拠して整理を行い、「環境目標2030」や「Kyo-sei Life Vision 2030」に沿って報告を行っています。

また、社外の専門家や有識者との意見交換を通じて、生物多様性に関する課題認識やマテリアリティの特定、見直しを行い、活動の指

標を設定しています。森林由来原材料については、ESG本部と購買部門が協働で持続可能性が担保された第三者認証材への切り替えを進めています。

## 主な取り組み

### 持続可能な森林由来原材料の調達

当社は、持続可能な森林由来原材料の調達を推進しています。商品の吸収体で使用されているパルプの多くは、北米および南米原産のFM(Forest Management/森林管理)認証林の針葉樹から作られています。また、生物多様性に著しい影響を与えるHCVF(High Conservation Value Forests)やHCSF(High Carbon Stock Forests)から伐採された原材料は使用しないようにサプライヤーに要請しており、2016年度からは対象範囲を海外のローカルサプライヤーにも広げて持続可能な原材料の調達を進めています。

2023年度の森林由来原材料(パルプ)の原産地トレーサビリティ比率は、グループ全体で99.2%でした。

### 認証パルプ(PEFC・CoC認証)の拡大

グループ全体で、PEFCのCoC認証の取得を推進しており、2023年度はDSGタイの第1工場・第2工場とブラジルのジャグアリウナ工場が新たに認証を取得しました。2023年12月末時点で、対象25工場中16工場が認証を取得し、PEFC・CoC認証工場数比率は64.0%、パルプのPEFC認証材<sup>\*1</sup>調達比率は72.6%でした。

PEFC・CoC認証を取得した工場で生産した商品のうち、日本の『ムーニーナチュラル』『ムーニーマンナチュラル』『ムーニー』『ムーニーマン<sup>\*2</sup>』『ムーニーオヤスマン<sup>\*2</sup>』、韓国の『MamyPoko』、マレーシアの『MamyPoko Pants』と『PETPET Pants』などのベビー用紙お



むつの商品パッケージにPEFC認証ラベルを掲載しています。また、ソーシャルメディアやWebサイトを通じて、適切に管理された森林から作られたパルプ・紙を使用した商品であることを紹介し、消費者に向けて当社の取り組みの周知や浸透を図っています。

\*1 「PEFC 100% Certified」と付されたパルプ

\*2 スーパービッグサイズを除く



PEFC認証ラベルをパッケージに記載している商品の一例(左から日本、韓国、マレーシア)

PEFC・CoC認証取得一覧 ▶サステナビリティレポート2024 P. 047

### 持続可能なパーム油の調達

当社は、2017年度にRSPOへ加盟し、持続可能な認証パーム油の調達を進めています。

ペットフードで使用しているパーム油については、不二製油グループのRSPO認証油を使用しており、不二製油グループではパーム油の供給元の搾油工場・農園までのトレーサビリティの向上を進めています。

2023年度のマスバランス方式<sup>\*3</sup>によるRSPO認証油の調達量は113.1tonで、原産地トレーサビリティ比率は68.0%でした。今後も品質・調達ルートを確認しながら持続可能な調達活動を続け、当社が購入する全てのパーム油をRSPO認証油に切り替えていきます。

\*3 認証農園で生産された認証油が流通過程で他の非認証油と混合される認証モデル。物理的には非認証油を含んでいますが、購入した認証農園と認証油の数量は保証されます



# ユニ・チャーム プリンシプル

「ユニ・チャーム プリンシプル」では、全てのステークホルダーから信頼を得られるような公正で透明性の高い企業運営に資する取り組みを行っています。

ここでは、「ユニ・チャーム プリンシプル」の目標達成を通じて、ユニ・チャームが持続的な成長に向けてどのような企業であろうとしているのか、そのためにどのような取り組みを日々行っているのかを紹介します。

## 世界をリードする企業であるために

ユニ・チャームの掲げる「Love Your Possibilities」には、全ての人が自分のあらゆる可能性を信じ、愛するきっかけとなる価値を提供したいという願いが込められています。それはもちろん、商品やサービスを使用する消費者に限らず、当社の価値創造に関わる全てのステークホルダーにも言えることです。世界中で事業を展開し、さまざまな地域から原材料を調達する企業として、当社の価値創造に関わる全てのサプライチェーンにおいて労働者の人権が損なわれることのないよう、現地法人だけでなくビジネスパートナーやサプライヤーとも協働して人権尊重のためのさまざまな取り組みを世界各地で推進しています。

## 現代奴隷\*が存在しない社会を目指して

当社は約80の国と地域で事業を展開し、そのサプライチェーンは資材調達、製造、卸売販売、流通、小売販売など、多岐にわたります。当社は、価値創造のいかなる過程においても現代奴隷の被害者を出すことのないよう、サプライヤーとの双方向のコミュニケーションを通じた緊密な連携を図り、当社の「責任ある調達」に関する考え方や、安全・環境に対する理念と具体的な活動内容を共有し、当社からサプライヤーへの協力要請事項に理解を求めてきました。また、現地に密着した情報収集と現地の実情に即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の構築を目指し、当社と取引のある世界中のあらゆるビジネスパートナーとともに、サプライチェーン全体で人権侵害の防止に向けた取り組みを進めています。

\* 現代奴隷 (Modern Slavery)：人々が奴隷状態または隷属状態を強要される、拘束労働、強制労働、人身取引などの形態・行為

## オーストラリアの現地法人の取り組み

現代奴隷の防止に向けて、2015年に現代奴隷法を採択した英国に続き、オーストラリアでも2018年に現代奴隷法が制定され、翌年に施行されています。オーストラリアで事業を営む企業に対して、サプライチェーン上で現代奴隷が発生するリスクとその対応について報告義務を課し、企業の自主的な取り組みを促しています。

オーストラリアの現地法人であるUnicharm Australasia Pty Ltd.では、サプライチェーン全体における人権教育として、資材のサプライヤーやサプライチェーンの下流にある流通や小売業などを中心に、現代奴隷のリスクと対策に関するトレーニングや教育を継続的に実施しています。2023年度には5社の取引先にトレーニングを実施しました。また、2023年7月には、サプライチェーンネットワーク内の現代奴隷に関わるリスクを特定するための体制、運営方法、監視フレームワークについての詳細を開示した『Modern Slavery Statement 2022』(以下、報告書)を発行しました。報告書の作成にあたっては、前年の報告書の内容について、人権問題に関する有識者にレビューを求め、そこで得た建設的かつ有意義な助言を、報

告書の内容にとどまらず、今後の現代奴隷に対する取り組みの行動計画にも反映させています。



Unicharm Australasia Pty Ltd. 『Modern Slavery Statement 2022』  
<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/13860/>

## 現代奴隷の防止に向けた取り組みが解決に導く 重要取り組みテーマ

持続可能性を念頭においた経営  
適切なコーポレート・ガバナンスの実践



Unicharm Australasia Pty Ltd.  
CEO

**Bridget Spark**

私は、『2018年現代奴隷法の法定審査報告書(連邦)：最初の3年間』の30の推奨事項を歓迎し、支持します。これにより、世界各地のあらゆるサプライチェーンネットワークにおいて現代奴隷をなくすための仕組みを強化することができます。私たちは、サプライチェーンネットワークと協力して現代奴隷に対する取り組みを推進し続けます。

# 人権

## 方針

ユニ・チャームでは、創業当初より経営方針に「人間尊重」を掲げ、適切な人権への対応に努めてきました。しかしながら、世界にはさまざまな人権問題があり、グローバルにビジネスを展開する当社には「国際的な人権基準」に基づく取り組みが欠かせないと判断し、「世界人権宣言」（1948年、国連総会にて採択）と方向性を同じくする**ユニ・チャームグループ人権方針**を2017年度に制定し、全ての事業活動を通じて人権尊重の実践に努めることを明示しています。また「ユニ・チャームグループ行動憲章」に人権方針を収録し、全グループ社員に周知徹底しています。

当社は、事業を展開する国・地域における経済的な貢献を第一に、現地法人による経営を推進し、生産・販売などで積極的に現地の雇用を創出するとともに、「地産地消」を旨とした原材料調達に取り組んでいます。この一環として、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年度に「ユニ・チャームグループCSR調達ガイドライン」（2017年度に**調達基本方針**へ昇格）を、2017年度には**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、運用しています。

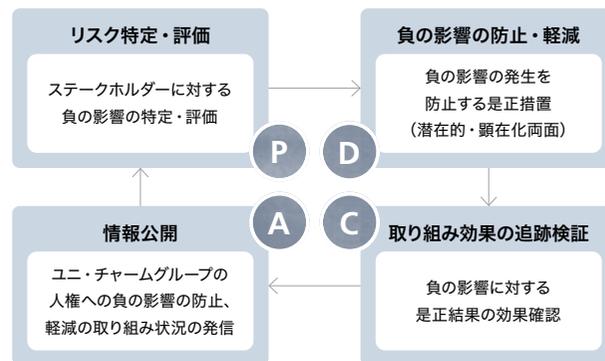
本方針は、当社で働く全ての役員と社員に対して適用されます。また、ビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても、本方針の支持と遵守を働きかけ、協働して人権への取り組みを進められるよう促しています。これらの取り組みを通じて、強制労働や児童労働を排除し、子どもの権利の尊重や、国籍・人種・宗教・性別・性的指向・年齢・家系・障がいなどによる一切の差別の禁止、自由に結社などを行う権利や団体交渉の権利を保障すること、過度の労働時間を削減し、最低賃金に対する権利に配慮することなどを確認しています。

ユニ・チャームグループ人権方針 [サステナビリティレポート2024 P. 082](#)  
 調達基本方針、ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン  
[サステナビリティレポート2024 P. 103-104](#)

## 体制

人権の問題はさまざまな部門が関わる必要があるため、執行役員以上の職責にあるグローバル人事総務本部長を人権責任者として、グローバル人事総務本部とESG本部が中心となり、購買や監査などを担う関連部門、国内外の関係会社と連携して取り組みを進め、ESG委員会で報告しています。サプライヤーにおける人権への取り組みに関しては、購買部門を中心として「調達基本方針」と「ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン」をサプライヤーへ配布し、遵守していただくことを働きかけています。

### 人権デュー・ディリジェンスのプロセス



### 労働問題に対処するための主な評価項目

- 児童労働の禁止
- 強制労働の禁止
- 社員代表が会社経営に携わるための仕組み
- 過重労働時間の削減
- 生活賃金の支援 等

## 主な取り組み

### 人権リスクの評価

当社は、Sedexを活用し、バリューチェーンにおける人権リスク評価を行っています。

当社の工場について、2023年度は、Sedexのツールを用いてリス

クスコアを算出しました。スコアには、工場の所在国・地域や業態に基づいて算出されるスコア「Inherent Risk Score」と、SAQ (Self Assessment Questionnaire/自己評価アンケート)の回答に基づいて算出されるスコア「Site Characteristic Risk Score」があります。これらを参考に、リスクの高い工場については、より詳細な分析を行うなど、リスク軽減策の立案に活用しています。

サプライヤーの工場については、2023年度は新たに、ペットケア商品の外部生産委託先に対するリスク評価を開始しました。2023年12月末までにパーソナルケア商品向け資材サプライヤーとパーソナルケア商品、ペットケア商品の外部生産委託先工場の約77%とSedexのプラットフォーム上におけるリレーションシップを締結し情報が閲覧できるようになりました。そのうち、70%の工場の「Inherent Risk Score」と、53%の工場の「Site Characteristic Risk Score」が入手可能となりました。これらのスコアを参考にしながら、サプライヤーに対するアプローチを検討しています。2024年度は、ペットケア商品向け資材サプライヤーに対する取り組みを開始します。

### 人権教育

社員一人ひとりが人権に関する正しい知識を身につけ、人権リスクを防止するために、社員に対する教育・研修を行っています。新入社員研修や役割別研修、新任育成責任者研修などを通じて、人権方針について学び、理解を深める研修を継続しています。役割別研修では、職場で発生しやすいハラスメント等について学び、併せて人権問題が発生した場合の対応策などに関して学ぶカリキュラムとしています。

2023年度は、ユニ・チャーム株式会社の全社員を対象とした「アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）勉強会」を実施しました。実際の職場で起こりがちな事例への対応について、スクラム単位で検討を行い、アンコンシャスバイアスについて理解を図りました。

# 社員の健康／労働安全衛生

## 社員の健康

### 方針

ユニ・チャームでは、社員が、公私双方で充実し、働きがいを実感できる会社でありたいという考え方の下、社員が心身ともに健康でいきいきと働き、能力を最大限発揮できるよう、社員の健康管理のための取り組みや「働き方改革」などのさまざまな施策を推進しています。2007年4月に健康経営宣言<sup>①</sup>を制定し、「自分の健康は自分で守る」を基本に、健康リテラシーを高める健康経営を全社で推進しています。また、2023年度には健康社会の実現を目指して「健康経営アライアンス」に参画しました。企業と健康保険組合が連携したコラボヘルス<sup>\*1</sup>の推進により、社員が健康で最高のパフォーマンスを発揮できるように取り組み、一人ひとりの成長とともに当社の成長につなげます。なお、健康経営宣言は適宜、見直しています。

<sup>\*1</sup> 健康保険組合などの保険者と事業主が積極的に連携し、明確な役割分担と良好な職場環境の下、加入者(社員・家族)の予防・健康づくりを効果的・効率的に実行すること

健康経営アライアンス  
<https://kenkokeiei-alliance.com/>

健康経営宣言、健康経営に向けた活動方針  
 ▶サステナビリティレポート2024 P. 096

### 体制

当社の社員の健康づくりについては、人事担当執行役員を最高責任者として、グローバル人事総務本部内に設置された「働き方改革推進グループ」および「いきいき健康推進室」が中心となり、経営層へ定期的に報告し承認を得て、施策を立案・実行しています。また、産業医や保健師などの専門家と連携して、社員の心身の健康管理に取り組んでいます。

## 主な取り組み

### 健康でいきいきと働ける職場環境づくり

一人ひとりの意識改革と業務改革を推進することで、過重労働時間の削減や、生産性向上に取り組む働き方改革を推進しています。具体的には、自宅などでも勤務可能なりモトワーク制度や、勤務時間を選択できるフレックスタイム制度(当社はコアタイムを設定していません)等を導入し、社員一人ひとりが、ライフイベントなどに合わせて柔軟に働き方をデザインできるようにしています。また、原則として休日は上司・同僚・部下間の電話・メールを禁止するなど、オン・オフを明確にすることによって心身ともにリフレッシュできる休み方も視野に入れて職場環境改善を推進しています。

## 労働安全衛生

### 方針

ユニ・チャームは、「ユニ・チャームグループ人権方針」および「ユニ・チャームグループ行動憲章」に則り、一切の児童労働・強制労働を排し、過重労働の削減に取り組んでいます。

災害および事故を未然に防止することを目的に、職場の安全・衛生管理についての基本事項を定め、いかなる時も社員の安全確保と健康の保持・増進を最優先とした安全で衛生的な職場環境を整備します。

労働安全衛生に関する方針は全ての国・地域で働く全ての社員が理解できるように、各種言語に翻訳しています。

### 体制

社員の安全確保と健康の保持・増進を図るとともに、災害や事故を未然に防止することを目的に、労働安全衛生法等に基づき、「安全衛生管理規程<sup>\*2</sup>」を定めています。

全社の安全衛生管理体制を統括管理するため、社長執行役員から任命された全社安全衛生推進責任者(執行役員)が、各事業所の責任者である事業所別統括安全衛生管理者を取りまとめています。各拠点に、安全管理者や衛生管理者、防火管理者を任命し、安全衛生委員会を設置することで管理体制を構築しています。

安全衛生委員会は、会社側および労働組合側からそれぞれ選出した委員ならびに産業医で構成され、職場環境の改善・整備や労働災害の防止活動、車両事故撲滅運動、社員の健康増進などについての協議を毎月行っています。また、委員による職場の巡視点検を2カ月に1回の頻度で実施しています。

重要な取り組みについては安全衛生委員会事務局から全社安全衛生推進責任者に報告し、承認を受けています。全社安全衛生推進責任者の承認を受けた安全に関する取り組みは、各部門の活動として実行され、その進捗が安全衛生委員会の定期報告等で報告されて活動に対する意思決定や改善指示が出されることで、PDCAサイクルを実践しています。

<sup>\*2</sup> 社員、契約社員、パートタイマーや、関連子会社、外部機関からの出向者にも適用

## 主な取り組み

### 労働安全に関するリスク評価

当社は、さまざまな国・地域で事業を展開しているため、各地で勤務する社員の人命に関わるリスクに特化した情報を発信する「危機管理情報サイト」をイントラネットで運用しています。具体的には自然災害、パンデミック、労働災害、設備の大規模事故、誘拐、施設への侵入破壊行為、テロ、暴動・クーデター・内戦などを対象とし、行動指針・行動基準を明確にしています。また、リスクについては外務省や海外安全危機管理のリスクマネジメント会社などから発信される情報を日次でアップデートし、情報提供や注意喚起、出張制限、重大なけが・発病に備えた措置などの安全対策を講じるなど、教育と浸透、労働環境モニタリングによるリスク評価を実施しています。

# コンプライアンス

## 方針

ユニ・チャームは、社是に「企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める」と掲げ、これを経営の基本としています。また、取締役および社員が高い倫理観に基づいて法令および定款等を遵守するべく、より具体的な行動基準を記した「ユニ・チャームグループ行動憲章」を定めています。

「ユニ・チャームグループ行動憲章」では収賄はもちろん、過度な接待を受けることや贈答品を受け取ることを禁止しています。また、これを全社員で遵守・実践することで、贈賄や過剰な接待・贈答を行うこと、不適切な政治献金、インサイダー取引やマネー・ロンダリング、その他不正につながる腐敗行為を防止しています。さらに、不正や腐敗を生む職場風土としないために、各種法令や労働基準にかなった職務環境・勤務時間となるよう労務管理を徹底しています。

なお、「ユニ・チャームグループ行動憲章」は各拠点で実施している朝礼等の場で唱和するなど、全社員への周知徹底に努めています。また、形骸化させないために取締役や執行役員といった幹部が率先垂範することが重要と考えており、その行動や発言によって社員に発信し続けることで倫理観の浸透・意識向上を徹底しています。

## 体制

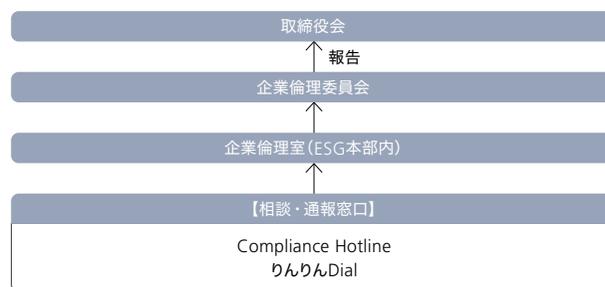
当社は、ESG委員会において、品質・安全・環境を骨格とする、あらゆる社会的責任に係る事項の監視・監督を行っています。具体的には、事業活動における適法性、公正性、健全性等について確認し、定期的に取締役会へ報告しています。

また、法令違反、社内規程違反、重大な企業倫理違反に関する相談・通報窓口として「Compliance Hotline」を、社内のハラスメント行為や人間関係などの職場の問題に対する相談・通報窓口として「りんりんDial」を設置し、コンプライアンス体制の整備・充実に努めています。これらの運用窓口として企業倫理室をESG本部内に設置

しており、重大な問題の発生時には、企業倫理室担当執行役員が委員長を務め、全ての取締役監査等委員を常任委員とする企業倫理委員会を招集して問題の解決にあたり、取締役会に報告を行うことで、有効性を定期的に確認しています。

その他、部門の業務執行が法令等に則って適正に行われていることを監査するとともに、必要に応じて改善提言を行うため、各業務執行部門から独立した社長執行役員直轄の内部監査部門として経営監査部を設置し、グループ全社の内部監査を行っています。

## コンプライアンス推進体系図



## 主な取り組み

### 内部通報制度

当社は、国内外のグループ社員の内部通報・相談窓口として「Compliance Hotline」を設置し、法令違反、社内規程違反、贈収賄などの腐敗行為、重大な企業倫理違反などについての相談や通報を受け付けています。また、人権問題やハラスメント行為、職場における人間関係の悩みなどについての相談・通報窓口として「りんりんDial」を設置しています。原則として、当社および子会社・関係会社に在籍する全ての役員および社員\*が利用でき、匿名での相談・通報も可としています。

窓口に相談・通報があった案件は、「企業倫理室 相談・通報窓口 運用規程」に沿って対応し、結果については、匿名の場合を除いて、

相談・通報者へフィードバックを行っています。運用においては個人のプライバシーを尊重し、相談・通報者が不利益を被らないようにするとともに、第三者の協力が必要となる場合は相談・通報者に同意を得るなどの配慮を行っています。「Compliance Hotline」「りんりんDial」の他にも、社外の専門機関に社員だけでなく家族も気軽に相談できる仕組みも設けています。

海外では中国、台湾-大中華圏、タイ、インドネシア、インド、ブラジル、韓国、アメリカ、ベトナム、サウジアラビア、エジプト、オーストラリアの現地法人内に同様の窓口を設置し運用しています。

\* 契約社員・パートタイマー・アルバイト・派遣社員・出向者等を含み、退職後1年以内の退職者も対象

### 腐敗防止の取り組み

取締役会において贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止に取り組む方針を定め、関係部門と連動して推進しています。また、取引先との公正な関係を保ち、取引における腐敗行為を未然に防ぐために「ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン」において、法令・社会規範の遵守と公正な取引、贈賄および賄賂の禁止を明記し、取引における包括的な腐敗防止を推進しています。

ユニ・チャームグループ サステナブル調達ガイドライン

▶ サステナビリティレポート2024 P. 104

### インサイダー取引の禁止

役員や社員のインサイダー取引を防止するために、「インサイダー取引防止規程」を定めています。社長執行役員から指名されたESG担当執行役員をインサイダー情報管理責任者と定め、違反行為の防止に努めています。インサイダー取引が疑われる取引の禁止を社内に周知徹底すると同時に、自社株を売買する際には必ず「当会社株式等の売買等届出書」の提出を義務づけ、役員および社員の役職および所属部門等の事情に鑑み、当社の株式等の売買等における具体的な制限を定めています。

# リスクマネジメント

## 方針

ユニ・チャームは社是に「市場と顧客に対し、常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する」と掲げ、常に新しい価値創造に努め、事業を通じて社会的責任を果たすことを企業活動の基本としています。このため、企業活動に影響を及ぼすさまざまなリスクを把握し防止に努めると同時に、発生時の影響を最小にとどめ、再発防止策を講じるといった一連の対応を経営における重要課題と位置づけています。以上を踏まえて、ユニ・チャームグループ全体をカバーするリスクマネジメント体制を構築し、その実践を推進するとともに 継続的なリスク管理の見直しと改善を実施しています。

リスクマネジメントについて、取締役会では行動規範と倫理規程を監督すると同時に、各部門より報告されるリスクを分析・評価し、必要な場合には改善策の策定を指示し、これを審議・決定します。監査等委員は、法令等で求められる各種の監査等を実施することで、その責務を果たしています。また、ESG委員会では、事業等のリスクとして12項目を定め、それぞれの内容を討議し、必要に応じて適切な対応を行っています。なお、事業等のリスクには該当しないものの、緊急に対応すべきリスクを認識した際は、ESG委員会ですやかに討議の上で対応し、さらに重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程である「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づいて危機管理対応委員会を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧に努めます。

事業等のリスクは、当社の財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があるとして認識している重要な項目ですが、さまざまな対応策などの効果もあって、現在のところ経営に重大な影響を及ぼすような恐れはありません。また、顕在化する可能性の程度や時期は予測しがたいと判断しています。なお、記載している事業等のリスク以外にも当社が将来において影響を受ける可能性があるリスクは存在し、ここに掲げた項目に限定されるものではありません。

### 基本方針

- リスク管理に関わる役割および責任を明確にします。
- 意思決定を行う際には、想定されるリスクに適切な考慮を払います。
- 経営上の重要なリスクについて、全社で対策に取り組む体制を構築します。
- 危機対応に係る組織・体制や計画を整備します。
- リスク管理のプロセスについて、監査を実施します。

事業等のリスク ▶サステナビリティレポート2024 P. 132-134

## 体制

ESG委員会では、リスクマネジメントの課題・対策を共有することを主要なテーマのひとつとしています。ESG委員会で討議したテーマとその結果は、ESG担当執行役員より取締役会に報告され、取締役および監査等委員により、リスクマネジメントの監督が実施されています。また、「ユニ・チャームグループ行動憲章」では、インサイダー取引の禁止、独占禁止法の遵守、児童労働・強制労働の排除、個人情報保護などを重要な課題として捉え、社員が行動する際の行動指針を策定しています。

インサイダー取引、贈収賄などの発生する可能性が高い腐敗リスクに包括的に対応するため、事業を展開している国・地域の社員に対して、海外赴任前研修やeラーニングによるコンプライアンス教育を強化しています。また、社内イントラネットを活用したインサイダー取引における注意喚起や内部監査の実施を通じて腐敗防止にも取り組んでいます。監査の結果は、代表取締役および常勤の監査等委員に報告するとともに、定期的に監査等委員会に報告し有効性を確認しています。

## 主な取り組み

### クライシス発生時の対応

重大な危機が発生した場合には、危機管理に係る規程として制定

した「クライシスコミュニケーションマニュアル」に基づき、危機管理対応委員会を設置し、迅速かつ適切な対応と早期復旧を実現するための体制を構築しています。

前述した事業等のリスクが実際に当社の事業に影響を及ぼす事態をクライシスとし、特に重大なクライシスを12項目設定しています。発生時には「クライシスコミュニケーションマニュアル」に則って事態を把握し、被害拡大の防止に努めるとともに、ステークホルダーに対して適切なコミュニケーションを図ることで、社会的責任を果たします。また、周知徹底と迅速な対応を目的に、ハンディ版マニュアルを全グループ社員に配布しています。

### 重大クライシス、クライシス発生時の体制図

▶サステナビリティレポート2024 P. 135

### 事業継続計画(BCP\*)

当社では2005年度よりリスク対策の強化を図り、日本で発生が危惧されている首都直下地震や東海、東南海、南海三連動地震など緊急時を想定した事業継続計画(BCP)を策定しています。具体例としては、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しました。どのような状況においても事業を継続するために、社員とその家族の安全を確保すると同時に、事業継続に必要なバックアップ体制についてバリューチェーンを俯瞰して構築し、緊急事態を想定した避難訓練や対応シミュレーションを継続的に実施しています。また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も策定しました。

\* Business Continuity Plan : 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

事業継続計画の概要 ▶サステナビリティレポート2024 P. 136

# コーポレート・ガバナンス

## 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、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施できるような環境をさらに整えていくことによって、透明・公正かつ迅速・果断な経営を実現することをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針としています。


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

## 体制

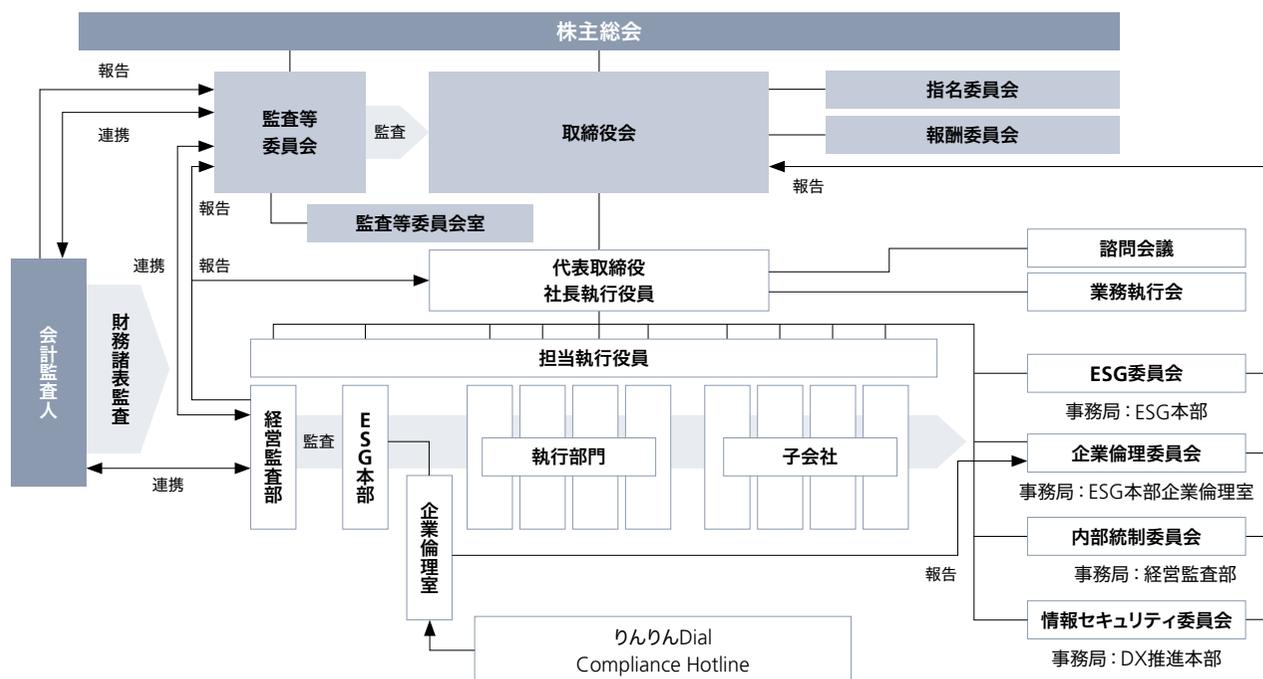
当社は、執行に対する取締役会の監督機能強化、および社外取締役の経営参画によるプロセスの透明性と効率性向上によりグローバルな視点から国内外のステークホルダーの期待に応えるため、2015年5月より監査等委員会設置会社に移行しました。独立性を有する監査等委員が取締役会での議決権を持ち、監査等委員会が内部統制システムを積極的に活用して監査を行うことで、法令遵守のみならず、ステークホルダーとの適切な協働関係の維持や健全な事業活

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・監督機能を強化することが、当社にふさわしい体制であると判断しています。

また、取締役および執行役員の候補者の指名ならびに報酬の決定に係る透明性および客観性を確保するため、2015年12月に任意の指名委員会および報酬委員会を設置しました。

## コーポレート・ガバナンス体制

(2024年3月27日時点)



コーポレート・ガバナンス強化の変遷



取締役会・監査等委員会等の権限等と実績(議案)

	構成・権限等	2023年度実績(議案)
取締役会	取締役会は、取締役6名で構成しています。うち1名は代表取締役、2名は社外取締役です。取締役会は、経営の基本方針の決定、内部統制システムの構築その他の重要な業務執行の決定等の権限を有し、中長期的方向性の決定や執行に対する監督等の機能を果たすことによって、経営者が時機を逸することなく適切な判断を実施できる環境を整備しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画について</li> <li>予算および決算について</li> <li>機構改革、取締役人事および執行役員人事について</li> <li>ESG委員会、企業倫理委員会、内部統制委員会および情報セキュリティ委員会の活動状況等について</li> </ul>
監査等委員会	監査等委員会は、取締役3名で構成しています。うち2名は社外取締役、1名は常勤の監査等委員です。常勤の監査等委員を選定している理由は、社内事情に精通した者が、取締役会以外の重要な会議等への出席や、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られた情報をもとに、監査等委員会による監査の実効性を高めるためです。	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会監査の状況、監査等委員会の活動状況 ▶ P. 84</li> </ul>
指名委員会	取締役候補者の指名および執行役員の選任の透明性および客観性の確保を目的として、任意の指名委員会を設置しています。指名委員会は、(1)株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案、(2)代表取締役の選定および解職、(3)執行役員の選任および解任ならびに役付執行役員の選定および解職に関する議案を審議する権限を有しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の候補者等について</li> </ul>
報酬委員会	取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬の透明性および客観性の確保を目的として、任意の報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、(1)株主総会に提出する取締役の報酬等に関する議案の審議、(2)取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する方針の審議、(3)取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の個人別の報酬等の決定に関する評価指標および評価結果の審議の権限を有しています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の業績の評価について</li> <li>取締役および執行役員の報酬等について</li> </ul>

各委員会等の機能等

	構成・機能等
諮問会議	社外取締役を除く全ての取締役および全執行役員、関係部門の責任者が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。社外取締役も、必要に応じて出席します。中期経営計画で掲げた戦略の具体化ならびにグループ会社の事業計画および戦略を審議します。
業務執行会	社外取締役を除く全ての取締役および全執行役員、関係部門の責任者等が出席し、代表取締役社長執行役員が議長を務めます。原則として毎月開催され、業務執行状況の報告を行うとともに、議長が選定した業務執行上の重要課題について討議し迅速な解決を図ります。
ESG委員会	代表取締役社長執行役員を委員長とし、ESG本部が事務局を務めます。中期経営計画および中長期ESG目標等に関係する活動の進捗状況および課題対策について協議します。
企業倫理委員会	企業倫理室担当執行役員を委員長、全監査等委員を常任委員とし、倫理・法令遵守体制を推進します。
内部統制委員会	経営監査部担当執行役員を委員長とし、経営監査部が事務局を務めます。財務報告に係る内部統制の経営者による評価と監査法人による監査への対応を取ります。
情報セキュリティ委員会	DX推進本部担当執行役員を委員長とし、DX推進本部が事務局を務めます。情報セキュリティを確保するための体制を整備します。
会計監査人	監査等委員会が、会計監査人の監査体制、独立性および専門性等を勘案し決定しています。

## 取締役会、監査等委員会の構成

### 取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社は、パーパスを「SDGsの達成に貢献する」とし、ミッション「『共生社会』の実現」、ビジョン「Love Your Possibilities」「NOLA & DOLA」、バリュー「共振の経営」の3つに分けて具体化しています。これらの実現に向けて、当社の取締役会は、さまざまなステークホルダーに適切な配慮がなされ、かつ、意思決定の透明性・公正性が確保されるように、経営に対する監督を行うことによって、社会からの評価・信頼を獲得しつつ迅速・果敢な経営を促し、持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現する役割を担っています。このような役割を実効的に果たすためには、取締役会が、必要な知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成される必要があると考えています。また、当社は監査等委員会設置会社であることから、監査等委員である取締役が全体として、実効的な監査を行うのに必要な知識・経験・能力を備えている必要があると考えています。これらを勘案し、当社の取締役会が備えるべきであるとする主なスキル等の概要は以下の通りです。また、ジェンダー面の多様性については、取締役6名のうち1名が女性です。

#### 経営経験

適正規模を維持しつつさまざまなステークホルダーに適切な配慮を行うためには、さまざまなステークホルダーの利害の調整を要する経営の経験を有する者を選任することが望ましいと考えています。また、経営に対する実効的な監督を行うためには、取締役が経営経験を有することが望ましく、特に経営トップとしての経験が有用であると考えています。中でも、独立社外取締役の中に経営経験を有する者が含まれていることが重要と考えています。

#### 財務・会計等

監査等委員である取締役には、財務・会計・法務に関する知識、特に、財務・会計に関する十分な知見を有する者が含まれていることが必要と考えています。

#### 戦略

パーパス、ミッション、ビジョン、バリューの実現に向けて、第12次中期経営計画では(1)女性を基点に独自性、強みを発揮、(2)独自のUI/UXを創造するモノづくりプロセス変革、(3)女性を基点にライフタイムバリュー最大化モデル構築、(4)使用済み紙パンツ(紙おむつ)のリサイクルを通じて3つのサステナブル価値を実現(企業価値、社会価値、顧客価値)、(5)独自価値を創出する人材、環境、組織づくりという5つの戦略を掲げています。取締役会が経営に対する監督機能を発揮する上で、これらの戦略分野に関する知識・経験・能力が有用であると考えています。

### 取締役候補者の指名と執行役員の選解任を行うにあたっての方針と手続

#### 方針

取締役候補者は、社内外を問わず、人格に優れ、経営全般の知見を有する者の中から、善管注意義務・忠実義務を適切に果たし、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献する資質を重視して指名します。社内取締役については、取締役、指名委員会および取締役会が後継者の育成状況について定期的に確認し、監督を行うとともに、その結果を踏まえた指名を行います。なお、取締役候補者の指名にあたっては、取締役会が必要な知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、多様性と適正規模を両立させる形で構成されるようにします。

執行役員は、人格に優れ、当社グループの事業に精通する者の中から、当社が幹部・社員の行動憲章として定めた「我が五大精神」と社員行動原則」を実践し、当社グループの業務を適切に執行する能力を重視して選任します。

取締役・執行役員いずれについても、その役割ごとに評価指標を明確にして開示することで客観性および透明性を確保し、基準以下の評価が2年連続した場合には、指名委員会の審議対象とし、その助言・提言を踏まえて取締役会により総合的に判断した上で解任する(または再任しない)こととします。具体的な評価指標については、[役員報酬](#)をご覧ください。

[役員報酬](#) ▶ P. 86-88

#### 手続

取締役候補者の指名および執行役員の選任は、透明性および客観性確保を目的に、代表取締役社長執行役員1名、独立社外取締役2名、その他の非業務執行取締役1名で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「指名委員会」の審議を経て、取締役会が決定します。指名委員会は、必要に応じて、取締役候補者の指名および執行役員の選任に関する方針についても審議します。監査等委員である取締役の候補者については、指名委員会が監査等委員会の方針を踏まえて審議を行って原案を作成し、事前に監査等委員会の同意を得た上で、取締役会で決定します。

### 取締役の選任の決議要件

当社は取締役の選任決議について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款に定めています。また、取締役の選任決議について、累積投票によらないものとする旨を定款に定めています。

### 関連当事者間の取引

当社は、取締役（監査等委員を含む）またはその近親者と取引（間接取引を含む）を行う時は、事前に取締役会の承認を得ます。グループ会社間で重要な取引を行う時は、取引条件およびその決定方法の妥当性等について事前のリーガルチェックを実施するとともに、複数の独立社外取締役を含む取締役会において十分に審議した上で決定します。

### 独立取締役の選任基準

当社の独立取締役の選任基準は以下に示す通りです。



独立取締役の選任基準

[https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www\\_unicharm\\_co\\_jp/pdf/company/about/dokuritsutorisimariyaku-sennnin.pdf](https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/company/about/dokuritsutorisimariyaku-sennnin.pdf)

### 取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等の組み合わせ（2024年3月27日時点）

	在任期間	取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況				取締役の有するスキル等										
		取締役会	監査等委員会	指名委員会	報酬委員会	企業経営	財務・会計	コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	人材育成	海外事業	マーケティング	流通戦略	開発・生産	サステナビリティ*1	DX
高原 豪久 代表取締役 社長執行役員	28年 9ヵ月	◎ 100% (9/9回)	—	○ 100% (1/1回)	○ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■			■	
彦坂 年勅 取締役 専務 生産・開発管掌	2年	○ 100% (9/9回)	—	—	—	■			■	■				■	■	
高久 堅二 取締役 専務執行役員 マーケティング・営業管掌	1年	○ 100% (6/6回)	—	—	—	■			■	■	■	■	■			
杉田 浩章 取締役 監査等委員 (社外取締役) 社外 独立	3年	○ 100% (9/9回)	○ 100% (11/11回)	◎ 100% (1/1回)	◎ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■
ルゾンカ 典子 取締役 監査等委員 (社外取締役) 社外 独立	1年	○ 100% (6/6回)	○ 100% (9/9回)	○ 100% (1/1回)	○ —*2	■		■	■	■	■	■			■	■
浅田 茂 取締役 監査等委員	5年	○ 100% (9/9回)	◎ 100% (11/11回)	○ 100% (1/1回)	○ 100% (1/1回)	■	■	■	■	■	■	■				

(注) 取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況における◎は議長・委員長、○はメンバー。 社外 社外取締役、 独立 独立取締役。出席状況は在任期間中の開催日数に基づきます

\*1 環境および品質 \*2 2023年3月24日就任。就任後、2023年度の報酬委員会の開催はありません(2023年度の報酬委員会には、前任の監査等委員が出席しています)

## 社外取締役のサポート体制

担当セクレタリーが社外取締役をサポートするとともに、取締役会事務局が取締役会に関する調整や資料の事前配布等を行っています。取締役会の資料は原則として4営業日前までに配信し、事前検討の時間を確保するよう努めるとともに、決議事項に直接関係しない場合にも当社の重要な戦略等に関する情報を提供し、社外取締役が的確な判断を行えるようサポートしています。

また、監査等委員会室の補助使用人が監査等委員である2名の社外取締役を補佐するとともに、常勤監査等委員が、取締役会議案の事前説明等を行い、必要な場合には適宜関係部門との会議を設定するなど、社外取締役をサポートしています。

## 監査等委員会監査の状況

### ■ 組織・人員

当社の監査等委員会は、非業務執行取締役である常勤の監査等委員1名および社外取締役である監査等委員2名の合計3名で構成されています。

社外取締役監査等委員である杉田浩章氏は、大手外資系コンサルティング会社であるボストン・コンサルティング・グループ日本代表およびマネージング・ディレクター&シニア・パートナーを務め、現在もシニア・アドバイザーとして活躍するとともに、株式会社Kaizen Platformの社外取締役を務めるなど、企業経営やコーポレート・ガバナンスに関する知識を活用する業務を経験しており、企業経営およびコーポレート・ガバナンスに関する相当程度の知見を有しています。

社外取締役監査等委員であるルゾンカ典子氏は、海外・外資系大手金融機関において、長年にわたり、実務およびマネジメントを務めており、企業経営戦略およびコーポレート・ガバナンスに関する高い識見を有しています。

常勤の監査等委員長である浅田茂氏は、パナソニック株式会社グローバル本社内部監査部門長・税務部門長、海外会社経理担当役員の経験に加え、当社の執行役員経理財務本部長を経験しており、財務および会計に関する十分な知見を有しています。

監査等委員会は、経営監査部からの報告その他内部統制システムを通じた報告に基づき、必要に応じて別段の報告を求め、意見を述べるなど、組織的な監査を実施しています。

## ■ 監査等委員会の活動状況

### 開催頻度

当社の監査等委員会は、基本的に毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。

### 具体的な検討内容

2023年度は次のような決議と報告がなされました。

**決議：** 監査等委員会監査計画・職務分担、会計監査人の再任・不再任、会計監査人の報酬等の同意、監査等委員会監査報告等  
**報告：** 取締役会議案事前確認、会計監査人の監査計画および監査報告、経営監査部の内部統制および監査報告、ならびに国内外子会社の戦略、財務状況および事業再編に関する報告等

## 監査等委員会の出席状況

2023年度に実施した監査等委員会の出席状況については**取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等の組み合わせ**をご覧ください。なお、監査等委員会の平均所要時間は、90分程度です。

取締役会・監査等委員会等の構成・出席状況と取締役の有するスキル等の組み合わせ ▶ P. 83

## 常勤監査等委員の活動

当社の常勤監査等委員は、社内の情報収集に努め、経営者の情報発信のモニタリング、定期的開催される業務執行会、全社大綱ならびに国内外子会社ごとの経営計画を審議する諮問会議への出席、事業報告、計算関係書類、連結計算書類および附属明細書の監査、重要な決裁書類・契約書等の閲覧等を行い、適時に経営監査部からの報告を聴取しています。また、会計監査人との定期的な会合を通じ、会計監査人の監査の方法、結果が相当であるか否か、また会計監査人の内部統制が整備されているかを確認し、非常勤の社外監査等委員と情報を共有しつつ、内部統制システムの運用状況をチェックしその適正性を監査しています。

## 取締役会全体の実効性についての分析・評価

当社は、毎年、全取締役を対象とするアンケートを実施し、その結果を踏まえた討議を全取締役参加によって実施しています。このプロセスを通じて、前回までの評価において取り組みを進める必要性を認識した点の進捗を確認するとともに、今後、取締役会の実効性

をさらに高めていくために取り組むべき点を明らかにし、取締役会全体の実効性についての分析・評価結果を取りまとめています。また、分析・評価結果は、取締役会の承認を得て公表しています。

2024年度の分析・評価結果の概要は下記の通りです。

### 1. アンケートの概要

取締役会の構成、後継者に関するプランニングの監督、取締役会での情報提供の質・量・タイミング、活発な議論・発言がなされているかどうか、開催日数・時間、議案数や審議時間等に関して選択式回答での質問を行い、併せて取締役会の構成、経営戦略、重大なリスク、執行状況に対する監督等の今後について記述回答するアンケートを実施しました。

### 2. 前回評価において取り組みを進める必要性が認識された点の進捗状況

- (1) 取締役会におけるITやDXの専門性をより向上させる点に関して、当該分野の知見を有する取締役が新たに選任され、改善・強化されました。
- (2) 取締役会事務局による事前準備を改善する点について、常任同席者および取締役会事務局による運営準備検討会において半年程度先までの予定議案の概要を確認し、取締役が審議に必要な情報量が過不足なく提供されるように申請部門に要請するなどの改善がされました。また、議案に関するフォローアップ事項については、取締役会事務局より取締役会開催都度、過去の議案の経過報告を行うとともに、重要なテーマについては主管部門から適切な報告がなされるようになりました。
- (3) 2022年度に実施された社外取締役と執行役員との1on1ミーティングを今後も定期的実施していくとした点に関しては、継続実施しました。

### 3. 取締役会全体の実効性についての分析・評価結果および取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき点

アンケート結果および、これを踏まえた討議により、継続的な改善がなされていることから、当社の取締役会は有効に機能していると評価しました。その上で、取締役会の実効性をさらに高めていくために、以下のような取り組みを行うものとししました。

- (1) これまで以上に活発な議論を行うために、審議に必要とされる情報について、より分かりやすい説明を心がけるなどの改善を継続します。
- (2) リスクに注目した議案設定などについて検討します。
- (3) 取締役会の構成やサクセッションプラン、指名委員会・報酬委員会の運営に関する意見などは、指名委員会・報酬委員会の事務局と共有します。
- (4) 2023年度に行った経過報告やフォローアップ報告、社外取締役と執行役員の面談機会の増強など、改善に向けた取り組みは今後も継続します。

## 監査等委員会の実効性評価

当社の監査等委員会は、原則、月1回開催され、取締役会議案の事前確認、会計監査人からの監査計画概要および監査報告、経営監査部からの監査報告(内部統制含む)、経理財務本部からの業績見通しおよび課題報告、各部門からの活動報告等(重要度に応じ)を通じて、課題を把握しています。社外監査等委員はこれらに加え、常勤監査等委員が実施する監査の報告、意見・情報交換や取締役会以外の重要な会議等への出席、内部監査部門等との連携を密に図ることにより得られたさまざまな課題の報告を受けています。このような活動により、監査等委員会としての監査の実効性向上を図っています。

## 役員報酬

### 役員個人の報酬等の決定に関する方針の決定方法

当社の役員個人の報酬等の決定に関する方針は、決定プロセスの透明性および客観性確保を目的に、代表取締役1名および非業務執行取締役1名、独立社外取締役2名で構成し、独立社外取締役が半数を占め、また独立社外取締役が委員長を務める報酬委員会で審議した結果を、取締役会に諮って決定しています。

#### 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等およびその方針はその役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績および企業価値の向上に対する動機づけや、優秀な人材の確保等を総合的に判断して決定しています。  
攻めの経営を促し、経営戦略の完遂、経営計画の達成に向けた役員報酬に関する基本的な考え方は下記の通りです。

#### 役員報酬基本ポリシー

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

#### 役員報酬水準の考え方

- ① 外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、国内外の同業・同規模他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークし、当社の財務状況を踏まえて設定
- ② 金銭報酬の目標値を上位25%、中長期目線の株式報酬を合算した目標値を上位10%に設定

### 役員個人の報酬等の決定に関する方針の内容の概要

当社の役員個人の報酬等の決定に関する方針の内容の概要は以下の通りです。

#### 役員報酬制度の概要

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬は、基本報酬（金銭）と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬は、短期的なインセンティブである金銭報酬と中長期的なインセンティブである譲渡制限付株式報酬で構成されています。また、基本報酬は職責の大きさに応じた役職ごとに決定しています。なお、業

#### 役員報酬の構成



務執行から独立した立場である独立社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、客観的な立場に基づく当社経営に対する監督および助言の役割を考慮し、固定報酬のみとしています。

また、2015年3月27日開催の第55回定時株主総会にて、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額（総額）を年額1,000百万円以内（当該定めに係る員数は8名）、監査等委員である取締役の報酬等の額（総額）を年額100百万円以内（当該定めに係る員数は3名）とする旨、2020年3月25日開催の第60回定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬枠を年額250百万円以内（当該定めに係る員数は3名）とする（ただし1,000百万円の内枠とする）旨の承認を受けています。

#### 基本報酬（金銭）

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

#### 業績連動報酬（金銭）

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

#### 譲渡制限付株式報酬

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

役員報酬の評価指標・考え方および2023年度の目標・実績

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員  
の業績連動報酬（金銭）および譲渡制限付株式報酬を決定する際の  
業績結果の評価指標（ESG評価を含む4項目8テーマ）および2023  
年度の目標・実績は以下の通りです。

なお、職責の大きさに応じた役職ごとに評価ウェイトを設定して  
います。例えば、代表取締役は全社業績を50%、全社重点戦略を  
50%に、また、ライン部門の役付執行役員は全社業績および担当  
部門業績を各30%、全社重点戦略および担当部門重点戦略を各  
20%としています。

また、2020年度より新たに指標に加えたESG評価は、FTSE  
Blossom Japan Indexの採用、ESGスコアの改善など可能な限り定  
量的に評価できるよう努めています。これにより2022年度には、  
FTSE4Good Index Seriesに4年連続で選定、環境省ESGファイ  
ナンス・アワード・ジャパンで環境サステナブル企業部門銅賞受賞、  
日経スマートワーク経営調査で星4つ獲得、日経SDGs経営調査で  
星4つ獲得、ブルームバグ男女平等指数に2年連続で選定など企  
業価値向上につながることができました。さらに、2023年度は中長  
期ESG目標「Kyo-sei LifeVision 2030」を強力に推進、加えてDX  
の取り組みも推進することで、GPIF採用ESG指数における6指数  
の構成銘柄に選定、「DX銘柄2023」において「DX注目企業2023」  
に選定、Institutional Investor誌「2023 Japan Executive Team  
Rankings」の当該セクターにおいて6部門全てで1位を獲得、2年連  
続で「All-Star」に選定されるなど、「事業そのものがESG」の浸透加  
速により、さらなる企業価値向上に努めました。

No.	評価指標	Accountability	評価ウェイト	目標	実績	評価
1	全社業績 (経営計画)	1-1 全社売上高	20~50%	963,500百万円 (前年度比107.3%)	941,790百万円 (前年度比104.9%)	97.7%
		1-2 全社コア営業利益		141,000百万円 (前年度比117.9%)	127,974百万円 (前年度比107.0%)	90.8%
		1-3 親会社の所有者に帰属する当期利益		80,900百万円 (前年度比119.7%)	86,053百万円 (前年度比127.3%)	106.4%
2	担当部門業績	2-1 担当部門売上高	0~40%	(部門ごと)	(部門ごと)	—
		2-2 担当部門利益		(部門ごと)	(部門ごと)	—
3	全社重点戦略	3-1 役員自身で実行する優先戦略	20~50%	(役員ごと)	(役員ごと)	—
		3-2 ESG評価(専門機関の評価等)		(役員ごと)	(役員ごと)	—
4	担当部門重点戦略	4 担当部門の最優先戦略	0~40%	(部門ごと)	(部門ごと)	—

(注) 各評価指標の考え方

1. 当社の取り組みを業績面で評価する指標
2. 役員それぞれの取り組みを業績面で評価する指標
3. 当社の優先戦略に対する取り組みを評価する指標(定性評価を含む)
4. 役員それぞれの優先戦略に対する取り組みを評価する指標(定性評価を含む)

譲渡制限付株式割当契約の内容

譲渡制限付株式報酬は、対象取締役および執行役員が当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として払い込み、当社の普通株  
式について発行または処分を受ける制度です。対象取締役および執行役員と当社の間では、譲渡制限付株式割当契約を締結します。

1	譲渡制限期間	対象取締役および執行役員は、割当てを受けた日から3年間(以下、譲渡制限期間)、割当てを受けた当社の株式(以下、本割当株 式)について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない(以下、譲渡制限)。
2	退任時の取り扱い	対象取締役および執行役員が譲渡制限期間を満了する前に当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会があらかじめ定 める地位を退任または退職した場合には、その退任または退職につき、任期満了、死亡その他正当な理由がある場合を除き、当 社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
3	譲渡制限の解除	当社は、対象取締役および執行役員が譲渡制限期間中継続して当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会があらかじめ 定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。 ただし、当該対象取締役および執行役員が、上記2に定める任期満了、死亡その他正当な理由により、譲渡制限期間が満了する前 に当社の取締役および執行役員その他当社の取締役会があらかじめ定める地位を退任または退職した場合には、譲渡制限を解除 する本割当株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整する。また、当社は、上記の規定に従い譲渡制 限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。
4	クローバック条項	対象取締役および執行役員は、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合等には、その責任に応じ、累積した本割当株式の全部 または一部を無償返還する。
5	その他の事項	譲渡制限付株式割当契約に関するその他の事項は、当社の取締役会において定めるものとする。

### 取締役の個人別の報酬額の決定方法

取締役の個人別の報酬額については、取締役個々の貢献実績に基づいた正しい評価とすることを目的に、各指標に基づいた評価結果を報酬委員会に報告し審議した上で、取締役会の決議により一任された代表取締役が決定しています。

### 固定報酬、賞与および譲渡制限付株式報酬の割合および額の決定に関する方針

固定報酬、業績連動報酬、株式報酬の算定方法および割合、それぞれの報酬を与える時期、決定の委任者と内容については、2021年2月22日開催の報酬委員会にて、取締役会で決定すべきこととして整理した上で、その内容について同日開催の取締役会で決議しています。

## 2023年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針 に沿うものであると取締役会が判断した理由

2023年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等 譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	562	196	196	171	4
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	8	8	—	—	1
社外取締役	21	21	—	—	3

(注) 1. 上記には、2023年3月24日開催の第63回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名および社外取締役1名にかかる報酬等の額が含まれています  
2. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の総額には、取締役(監査等委員である取締役を除く)3名および退任した取締役(監査等委員である取締役を除く)1名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用計上額171百万円が含まれています  
3. 当社の役員報酬は、会社法施行に伴い2007年6月26日開催の第47回定時株主総会にて、役員退職慰労金を廃止し役員賞与を報酬へ組み込むことの決議を得ており、年間報酬総額のみです

### 内部統制システムの整備

当社は、会社法に準拠した「内部統制システム構築の基本方針」を策定するとともに、金融商品取引法に準拠した「内部統制報告制度(J-SOX)」に対応するための「内部統制委員会」を設置しています。内部統制委員会では、毎年、グループ各社のリスクを再評価し、J-SOXの評価対象となる国と地域、ならびに業務プロセスの評価範囲を見直しています。その上で、内部統制の整備状況および運用状況の評価を推進し、財務報告の信頼性確保に努めています。

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するなど、グローバルな観点から継続的な改善を行っています。

### 政策保有株式の方針

当社は、取引関係の維持・強化等の目的で、必要最小限の株式を保有します。この場合、配当や取引関係の維持・強化等によって得られる利益とリスク・資本コスト等を総合的に勘案し、当社の企業価値の増加に資するか否かの観点から、投資の可否を判断します。

取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、取得時に比較して保有目的の希薄化有無や保有に伴う便益、リスクが資本コストに見合っているかを基準に、保有の適否を検証しています。検証の結果、保有する合理性がないと判断した株式については、市場への影響等を総合的に考慮の上、適宜売却します。

議決権の行使については、議案の内容を精査し、株主価値の向上に資するものか否かを判断した上で、適切に議決権を行使します。株主価値を毀損するような議案については、会社提案・株主提案にかかわらず、肯定的な判断を行いません。

## 役員一覧



彦坂 年勲

杉田 浩章

ルゾンカ 典子

高原 豪久

浅田 茂

高久 堅二

### 取締役(2024年3月27日現在)

代表取締役 社長執行役員

#### 高原 豪久

##### 略歴

1991年 4月 当社入社  
 1994年 10月 嬌聯工業股份有限公司(現 嬌聯股份有限公司)副董事長  
 1995年 6月 取締役  
 1996年 4月 取締役 購買本部長 兼 国際本部副本部長  
 1997年 4月 取締役 営業本部副本部長 兼 マーケティング本部副本部長  
 1997年 6月 常務取締役 営業本部副本部長 兼 マーケティング本部副本部長  
 1998年 4月 常務取締役 サニタリー事業本部長  
 1999年 7月 常務取締役 国際本部担当  
 2000年 4月 常務取締役 総合企画本部副本部長  
 2000年 10月 常務取締役 経営戦略担当  
 2001年 6月 代表取締役 社長  
 2004年 6月 代表取締役 社長執行役員(現任)

##### 選任理由

2001年より代表取締役としてグローバル戦略を指揮し、当社の業績拡大に手腕を発揮してきました。また、高い識見から取締役会議長として、取締役会の意思決定機能を高めており、持続的な企業価値向上実現のために適切な人材と判断しました。

取締役 専務 生産・開発管掌

#### 彦坂 年勲

##### 略歴

1982年 2月 当社入社  
 2008年 4月 グローバル開発本部技術開発部長  
 2010年 4月 グローバル開発本部ニュープラットフォームセンター部長  
 2012年 4月 グローバル開発本部ブルースカイプロジェクト部長  
 2016年 1月 執行役員待遇 グローバル開発本部副本部長  
 2020年 1月 常務執行役員 グローバル開発本部長  
 2022年 1月 専務執行役員 共同CDO(Chief Research & Development Officer) 兼 グローバル開発本部長 兼 ブルースカイプロジェクト部長 兼 知的財産本部長  
 2022年 3月 取締役 専務執行役員 共同CDO 兼 グローバル開発本部長 兼 ブルースカイプロジェクト部長 兼 知的財産本部長 兼 標準化担当  
 2023年 3月 取締役 専務 生産・開発管掌 標準化担当  
 2023年 4月 取締役 専務 生産・開発管掌 CQO(Chief Quality Officer) 兼 標準化担当  
 2023年 12月 取締役 専務 生産・開発管掌 CQO 兼 標準化担当 兼 ニューワールド・プロジェクト担当(現任)

##### 選任理由

製造設備開発部門の経験を長く有し、その高い専門性から最新鋭設備の開発、グローバル生産体制の構築、生産品質の向上に実績を上げています。商品開発分野でも、中長期視点で各エリアの消費者ニーズを先読みした付加価値の提案や環境負荷低減に取り組むなど、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことに向け、経営において重要な役割を担っており、持続的な企業価値向上の実現のために適切な人材と判断しました。

取締役 専務執行役員 マーケティング・営業管掌

#### 高久 堅二

##### 略歴

1983年 4月 当社入社  
 1997年 4月 マーケティング本部 サニタリービジネスグループ マーケティングディレクター  
 2000年 10月 ベビー事業本部 マーケティング部 ディレクター  
 2002年 4月 上海尤妮佳有限公司 副総経理 兼 市場部総監  
 2005年 4月 グローバルマーケティング本部 副本部長 兼 フェミニンケア事業部長  
 2008年 4月 執行役員 グローバルマーケティング本部長  
 2014年 12月 常務執行役員 グローバルマーケティング本部長 兼 Country President, UNICHARM DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS DE HIGIENE LTDA.  
 2017年 7月 常務執行役員 Managing Director, Unicharm India Private Ltd.  
 2022年 1月 専務執行役員 共同CMO (Chief Marketing Officer) (現任) 兼 Chairman, Unicharm India Private Ltd. (現任) 兼 Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd. 担当(現任) 兼 Unicharm Middle East & North Africa Hygienic Industries Company S.A.E. 担当(現任)  
 2023年 3月 取締役 専務執行役員 マーケティング・営業管掌(現任)  
 2023年 7月 取締役 専務執行役員 ライフタイムバリュー推進部担当(現任)  
 2024年 1月 取締役 専務執行役員 Uni-Charm Corporation Sdn. Bhd.担当(現任)

##### 選任理由

当社のマーケティング部門の統括責任者として、顧客視点に立った差別性の高い、また体系的なマーケティング戦略の立案と実行を強いリーダーシップの下に推進し、当社および当社商品のブランド価値向上に寄与しました。また、中国法人およびインド法人の責任者として、マーケティング力と同様に高いマネジメント力を発揮し、まさに当社が目指すグローバルカンパニー、マーケティングカンパニーを実現するために重要な役割を担っており、当社の持続的な企業価値向上実現のために適切な人材と判断しました。

取締役 監査等委員(社外取締役)

## 杉田 浩章

### 略歴

1983年 4月 株式会社日本交通公社(現 株式会社JTB)入社  
 1994年 4月 株式会社ボストン・コンサルティング・グループ  
 (現 ポストン・コンサルティング・グループ合同会社)入社  
 2001年 1月 同社 パートナー&マネージング・ディレクター  
 2006年 11月 同社 日本オフィス統括責任者  
 2007年 5月 同社 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター  
 2014年 1月 同社 アジアパシフィック・クライアントチーム・リーダー  
 2016年 1月 同社 日本代表  
 2021年 1月 同社 マネージング・ディレクター&シニア・パートナー  
 2021年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)  
 2021年 4月 早稲田大学ビジネススクール 教授(現任)  
 2022年 3月 株式会社Kaizen Platform 社外取締役(現任)  
 2023年 1月 ボストン・コンサルティング・グループ合同会社 シニア・アドバイザー(現任)

### 選任理由

大手外資系コンサルティング会社において企業経営における財務・会計および経営戦略、特にグローバル戦略、デジタイゼーション、トランスフォーメーションに対する高い識見を有しています。当社がグローバル展開をさらに進展させるにあたり、ガバナンスと経営戦略の両面において適切な提言を行うことのできる人材と判断しました。

取締役 監査等委員(社外取締役)

## ルゾンカ 典子

### 略歴

2000年 11月 米国 Allstate Insurance Company 入社  
 2005年 5月 米国 W. W. Grainger, Inc.  
 2006年 6月 CFJ合同会社  
 2008年 9月 シティバンク銀行株式会社  
 2015年 5月 メットライフ生命保険株式会社  
 2017年 11月 ソニー銀行株式会社 執行役員  
 2021年 11月 コスモエネルギーホールディングス株式会社  
 執行役員 CDO(Chief Digital Officer)  
 2022年 4月 同社 常務執行役員 CDO(現任)  
 2023年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

### 選任理由

海外・外資系大手金融機関において長年にわたりマネジメントを務めており、経営戦略およびガバナンスに関する高い識見を有しています。また、業界を超えた経験を活かして、当社におけるデジタル技術を活用した経営改革やマーケティング、デジタル人材育成などの面においても貢献していただけるものと考えます。当社のサステナブルな経営戦略、デジタル戦略の両面において適切な提言ができる人材と判断しました。

取締役 監査等委員(常勤)

## 浅田 茂

### 略歴

1973年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)入社  
 1994年 3月 パナソニックブラジル有限会社 常務取締役 チーフファイナンシャルオフィサー  
 1999年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)経理部税務保険グループ長  
 2004年 4月 パナソニックヨーロッパ株式会社 常務取締役 チーフファイナンシャルオフィサー  
 2006年 4月 松下電器産業株式会社(現 パナソニック株式会社)理事 監査部長  
 2009年 4月 株式会社IPSアルファテクノロジー(現 パナソニック液晶ディスプレイ株式会社)  
 常勤監査役  
 2013年 2月 当社 監査役室付 顧問  
 2013年 4月 当社 執行役員 経理財務本部長  
 2017年 3月 当社 取締役 監査等委員(常勤)  
 2019年 4月 当社 監査等委員会室 顧問  
 2021年 3月 当社 取締役 監査等委員(常勤)(現任)

### 選任理由

パナソニック株式会社で一貫して経理部門に属し、グローバル経営における経理財務分野に高い識見を有しています。当社では、2013年から執行役員経理財務本部長、2017年から2019年および2021年以降は取締役監査等委員として、経営管理に手腕を発揮しています。このような実績を踏まえ、当社の経営を監督するために適切な人材と判断しました。

## 執行役員 (2024年3月27日現在)

社長執行役員	高原 豪久
専務執行役員	高久 堅二
専務執行役員	志手 哲也
専務執行役員	中井 忠
常務執行役員	島田 弘達
常務執行役員	渡辺 勉
上席執行役員	木内 悟
上席執行役員	石井 裕二

上席執行役員	岡 盟
上席執行役員	織田 武
上席執行役員	城戸 勉
上席執行役員	鶴飼 哲男
上席執行役員	柏木 政浩
上席執行役員	尚永 孝一
上席執行役員	山中 重人
上席執行役員	矢野 正典

上席執行役員	佐藤 栄潤
上席執行役員	上田 健次
執行役員	稲葉 洋恵
執行役員	寺川 琢己
執行役員	岡田 尊弘
執行役員	藤田 徹
執行役員	井口 大輔
執行役員	田中 嘉則

執行役員	加藤 秀男
執行役員	森田 徹
執行役員	菅 敬志
執行役員	古屋 光大
執行役員	野田 祐樹

## 社外取締役メッセージ



取締役 監査等委員(社外取締役)  
杉田 浩章

ガバナンスを健全に機能させて、  
リスクを早期に見立て、  
機会の獲得を最大化するような助言や  
アクティブな視点でのインプットを継続します

私は2021年度よりユニ・チャームの監査等委員(社外取締役)を務め、現在は指名委員会と報酬委員会の委員長を担っています。ボストン・コンサルティング・グループの日本オフィスの経営トップを務めてきた経験や、経営コンサルタントとしてさまざまな企業経営に関わってきたバックグラウンドを活かし、当社がさらなる飛躍を果たせるよう、ガバナンスを健全に機能させて、リスクを早期に見立て、機会の獲得を最大化するような助言やアクティブな視点でのインプットを継続します。

経営面では、採用強化や従業員のエンゲージメント向上において、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進がますます重要となり、消費者をはじめとする多様なステークホルダーからの要求も高まっています。このような環境を踏まえ、D&Iの推進を加速させ、当社の競争力強化に寄与すべく、指名・報酬委員会委員長の職

責を果たしていきます。

2023年度は2024年度にスタートした第12次中期経営計画「Project-L」策定の年であったことから、取締役会に9回参加しました。実行を担う執行サイドの答申をベースに広範かつ詳細な議論を交わすことができました。私も積極的に発言し、当社に必要なインプットができたと自負しています。特に、「長期的な目標やビジョンを達成する道のりと整合が付けられているか」「その上で長期ビジョン達成のための中期経営計画として適切な戦略がテーマアップされているか」「そのための中期的なゴールとKPIがセットされているか」「それらは誰を責任者とし実現をコミットしているか」「実現に向けた課題やチャレンジの見立てが十分にできており、必要な資源や打ち手が検討されているか」「そうした中期経営計画の重点の明確さ、納得性、実行性が担保されているか」など

について助言・提言を行いました。また、2030年を目標年とした長期目標を達成する上で、意味合い的にもタイミング的にも極めて重要な計画であることを踏まえ、時間軸を意識したインプットを心がけました。

今後、ユニ・チャームがさらなる成長を目指すには、「インドやアフリカといったリスクの高いエリアで果敢に挑戦する」「グローバルにペットケアやウェルネスケアなどの新カテゴリーを切り拓く」「サステナビリティの推進や女性の躍進を支援する」といった事業を通じた社会課題や環境問題の解決に、これまで以上に積極的に取り組むことが大切です。このような難易度の高い取り組みによって経済価値と社会価値を両立する上でガバナンスの強化は不可欠です。社外取締役の責務もますます大きなものになるという認識を持ち、しっかり取り組んでいく所存です。

## 専門性を活かした提案や、 戦略性と現場の肌感覚を 併せ持つ助言を通じて ユニ・チャームの経営に携わっています

ユニ・チャームの監査等委員（社外取締役）に就任して1年が経ちました。社員や経営陣の熱意あふれる戦略への取り組みや、現場での真摯な対応に「共振の経営」の力強さを感じながら、熱いディスカッションに私も参加しています。熱気あふれるプレゼンテーションに触発されつつ、社外取締役として消費者や株主の皆様をはじめとするステークホルダーの視点でのコメントを心がけています。時には私の専門性を活かした提案や、戦略性と現場の肌感覚を併せ持つ助言を通じてユニ・チャームの経営に携わっています。

私が特に大切にしているのは、唯一の女性取締役という視点であり、女性に軸を置いた価値創造の追求です。一人ひとりのお客様のライフタイムバリューの最大化は

当社の事業展開にとっても極めて重要であり、実現には多様な視点に基づくさまざまなアクションを実行しなければなりません。第12次中期経営計画「Project-L」は、常に女性を基点に発想し、そこにフォーカスすることで、2030年までに世界一を目指しています。アジア諸国をはじめ参入マーケットでは多様化が進展しており、当社の強みである女性を基点とした商品開発力やマーケティング力を活かすことで、さらなる進化を成し遂げられるのではないかと思います。

ユニ・チャームの強みを活かした経営を考える上で欠かせないのは、デジタル技術とデータの利活用です。「これまで培ってきたノウハウを、いかに効率的にビジネスの知見として活かすのか」「いかにしてお客様のニーズに的



取締役 監査等委員（社外取締役）  
ルゾンカ 典子

確かつタイムリーに対応していくのか」「いかにしてお客様の潜在ニーズを先取りし、新しい商品やサービスを提供するのか」などの観点で、私たちの生活に浸透したスマートフォンやアプリケーションを通じて得たデータをフル活用し、一人ひとりのお客様に寄り添い、ニーズに応え続けるユニ・チャームであってほしいと願っています。

ユニ・チャームに関わる全てのステークホルダーの皆様と自分らしさを大切にしながら、コーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」を体現し、サステナブルでより豊かな毎日を実現したいと思います。

# 05 Data

財務情報をはじめ、各種指標で設定した目標とその進捗状況や結果などのデータは、ユニ・チャームが価値創造に向けて地道に活動を積み重ねてきた証です。ここでは、当社の価値創造に関連性の高い財務および非財務のデータをまとめています。



## At a Glance(2023年度)

### 財務実績

売上高	ROE：親会社所有者 帰属持分当期利益率	営業キャッシュ・フロー
<b>9,418</b> 億円	<b>13.1%</b>	<b>1,624</b> 億円
コア営業利益*1	資産合計	1株当たり年間配当金
<b>1,280</b> 億円	<b>1兆1,336</b> 億円	<b>40</b> 円
コア営業利益率	ROA：資産合計税引前 当期利益率	連結配当性向
<b>13.6%</b>	<b>12.1%</b>	<b>27.5%</b>
基本的1株当たり当期利益		
<b>145.42</b> 円		

\*1 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

### 非財務実績

環境	人材
CO <sub>2</sub> 排出量	グループ社員数
排出量 <b>6,395.0</b> 千ton	<b>16,223</b> 名
原単位 <b>6.790</b> ton/百万円	女性社員比率
	<b>36.4%</b>
再生可能電力比率	女性管理職比率
<b>22.8%</b>	<b>24.7%</b>
原産地トレーサビリティ比率	海外現地法人の経営幹部(本部長以上)に 占める現地社員の比率
森林由来原材料*2 <b>99.2%</b>	<b>52.3%</b>
パーム油 <b>68.0%</b>	社員エンゲージメントスコア
	<b>4.42</b> 点(5点満点中)

\*2 第三者認証材に加え、原産地(国・地域)トレーサビリティ  
確認ができた森林由来原材料(パルプ)の比率

# 10年間の主要財務データ

\*1 2014年度は決算期変更に伴う9カ月の変則決算となっています

\*2 2017年度より国際財務報告基準(IFRS)を適用しています

\*3 コア営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を控除した利益としています

\*4 2010年10月1日付、および2014年10月1日付で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

\*5 減価償却費には、のれん償却費を含んだ金額を記載しています

(百万円)

	2014年度 (日本基準)*1	2015年度 (日本基準)	2016年度 (日本基準)	2016年度 (IFRS)*2	2017年度 (IFRS)*2	2018年度 (IFRS)*2	2019年度 (IFRS)*2	2020年度 (IFRS)*2	2021年度 (IFRS)*2	2022年度 (IFRS)*2	2023年度 (IFRS)*2
<b>会計年度:</b>											
売上高	553,661	738,707	710,965	604,653	641,647	688,290	714,233	727,475	782,723	898,022	<b>941,790</b>
海外売上高構成比	64.4%	61.4%	57.7%	58.4%	58.9%	59.8%	62.1%	60.5%	62.9%	66.3%	<b>66.5%</b>
売上原価	308,421	406,521	376,510	376,842	393,101	423,005	447,495	434,866	469,078	569,422	<b>590,261</b>
売上総利益	245,240	332,186	334,455	227,811	248,546	265,285	266,738	292,609	313,645	328,600	<b>351,528</b>
販売費及び一般管理費	183,892	252,250	256,178	148,695	161,707	170,178	176,959	177,865	191,162	209,034	<b>223,555</b>
営業利益/コア営業利益*3(IFRS)	61,347	79,934	78,277	79,116	86,838	95,107	89,779	114,744	122,482	119,566	<b>127,974</b>
当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益(IFRS)	32,731	40,511	44,134	46,971	52,772	61,353	46,116	52,344	72,745	67,608	<b>86,053</b>
1株当たり当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益*4(IFRS)(円)	54.33	67.55	74.29	79.06	89.85	103.73	77.53	87.60	121.78	113.61	<b>145.42</b>
1株当たり年間配当金*4(円)	12.73	14.80	16.00	16.00	20.00	24.00	28.00	32.00	36.00	38.00	<b>40.00</b>
連結配当性向	23.4%	21.9%	21.5%	20.2%	22.3%	23.1%	36.1%	36.5%	29.6%	33.4%	<b>27.5%</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,892	85,009	103,604	103,604	98,086	110,867	84,936	150,254	105,253	92,216	<b>162,415</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 36,741	△ 68,166	△ 42,612	△ 42,612	△ 38,778	△ 113,400	△ 69,235	△ 41,698	△ 79,837	△ 7,145	<b>△ 67,527</b>
フリー・キャッシュ・フロー	32,151	16,843	60,992	60,992	59,308	△ 2,533	15,701	108,556	25,416	85,071	<b>94,888</b>
設備投資額	41,756	47,993	39,436	39,437	33,397	73,688	56,022	39,632	36,552	42,627	<b>52,112</b>
減価償却費*5	20,393	27,343	26,750	27,598	29,345	30,353	38,676	36,165	37,926	41,486	<b>43,253</b>
のれん償却費	3,769	4,640	4,519	—	—	—	—	—	—	—	<b>—</b>
研究開発費	4,248	5,993	6,070	6,071	6,554	6,621	7,584	7,808	8,184	8,270	<b>9,818</b>
<b>会計年度末:</b>											
総資産/資産合計(IFRS)	699,108	702,601	711,541	668,592	736,644	795,483	864,003	893,413	987,655	1,049,218	<b>1,133,627</b>
有形固定資産	240,082	247,808	244,325	236,629	228,521	240,628	284,105	258,814	271,689	271,662	<b>285,585</b>
長期借入金(1年以内返済分を除く)/ 社債及び借入金(IFRS)	5,420	10,757	12,084	61,190	58,000	21,428	27,601	24,202	4,432	16,235	<b>13,588</b>
純資産/資本合計(IFRS)	492,844	451,091	449,974	414,387	453,029	503,670	542,900	562,653	635,438	708,613	<b>788,250</b>
自己資本比率/親会社所有者帰属持分比率(IFRS)	60.0%	55.1%	54.4%	52.7%	52.6%	55.5%	54.8%	55.2%	56.5%	59.0%	<b>61.4%</b>
<b>経営指標:</b>											
営業利益率/コア営業利益率(IFRS)	11.1%	10.8%	11.0%	13.1%	13.5%	13.8%	12.6%	15.8%	15.6%	13.3%	<b>13.6%</b>
当期純利益率/ 親会社の所有者に帰属する当期利益率(IFRS)	5.9%	5.5%	6.2%	7.8%	8.2%	8.9%	6.5%	7.2%	9.3%	7.5%	<b>9.1%</b>
売上総利益率	44.3%	45.0%	47.0%	37.7%	38.7%	38.5%	37.3%	40.2%	40.1%	36.6%	<b>37.3%</b>
売上高販管費率	33.2%	34.1%	36.0%	24.6%	25.2%	24.7%	24.8%	24.4%	24.4%	23.3%	<b>23.7%</b>
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)	8.2%	10.0%	11.4%	13.4%	14.3%	14.8%	10.1%	10.8%	13.8%	11.5%	<b>13.1%</b>
ROA:総資産経常利益率/ 資産合計税引前当期利益率(IFRS)	9.9%	10.2%	10.2%	11.4%	13.2%	12.0%	8.4%	10.9%	13.0%	11.4%	<b>12.1%</b>
<b>セグメント別概況:</b>											
パーソナルケア	486,960	647,573	619,047	523,116	555,388	599,290	620,742	624,758	672,039	764,908	<b>793,845</b>
ベックケア	62,564	85,624	85,756	75,390	79,847	82,073	86,977	95,693	104,541	125,312	<b>139,446</b>
その他	4,136	5,508	6,161	6,147	6,412	6,927	6,514	7,024	6,143	7,802	<b>8,498</b>
<b>地域別業績:</b>											
日本	198,745	287,135	302,851	253,544	266,010	279,589	273,773	292,380	294,853	307,631	<b>321,847</b>
アジア	272,904	341,240	305,099	254,372	275,311	302,866	329,934	323,147	363,719	428,272	<b>438,152</b>
その他	82,011	110,331	103,014	96,736	100,326	105,835	110,526	111,947	124,151	162,118	<b>181,790</b>

(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

# 連結財政状態計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
<b>【資産】</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	217,153	<b>253,770</b>
売上債権及びその他の債権	152,971	<b>151,561</b>
棚卸資産	117,590	<b>102,965</b>
その他の金融資産	90,450	<b>106,445</b>
その他の流動資産	25,592	<b>24,160</b>
<b>流動資産合計</b>	<b>603,756</b>	<b>638,902</b>
<b>非流動資産</b>		
有形固定資産	271,662	<b>285,585</b>
無形資産	90,523	<b>95,727</b>
繰延税金資産	14,860	<b>13,894</b>
持分法で会計処理されている投資	597	<b>18,165</b>
その他の金融資産	65,753	<b>72,486</b>
その他の非流動資産	2,067	<b>8,868</b>
<b>非流動資産合計</b>	<b>445,462</b>	<b>494,726</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,049,218</b>	<b>1,133,627</b>

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
<b>【負債及び資本】</b>		
<b>負債</b>		
<b>流動負債</b>		
仕入債務及びその他の債務	171,035	<b>168,867</b>
借入金	10,787	<b>14,977</b>
未払法人所得税	14,600	<b>15,607</b>
その他の金融負債	6,645	<b>6,362</b>
その他の流動負債	53,596	<b>64,261</b>
<b>流動負債合計</b>	<b>256,663</b>	<b>270,073</b>
<b>非流動負債</b>		
借入金	16,235	<b>13,588</b>
繰延税金負債	24,940	<b>18,025</b>
退職給付に係る負債	12,687	<b>12,340</b>
その他の金融負債	24,934	<b>25,084</b>
その他の非流動負債	5,146	<b>6,267</b>
<b>非流動負債合計</b>	<b>83,942</b>	<b>75,304</b>
<b>負債合計</b>	<b>340,605</b>	<b>345,377</b>
<b>資本</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	15,993	<b>15,993</b>
資本剰余金	15,209	<b>10,259</b>
利益剰余金	644,859	<b>710,792</b>
自己株式	△ 83,699	△ <b>100,572</b>
その他の資本の構成要素	26,521	<b>59,246</b>
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>618,883</b>	<b>695,719</b>
非支配持分	89,730	<b>92,531</b>
<b>資本合計</b>	<b>708,613</b>	<b>788,250</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>1,049,218</b>	<b>1,133,627</b>

## 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)
売上高	898,022	<b>941,790</b>
売上原価	△ 569,422	△ <b>590,261</b>
売上総利益	328,600	<b>351,528</b>
販売費及び一般管理費	△ 209,034	△ <b>223,555</b>
その他の収益	3,052	<b>8,655</b>
その他の費用	△ 7,395	△ <b>5,920</b>
金融収益	4,628	<b>6,603</b>
金融費用	△ 4,143	△ <b>5,004</b>
税引前当期利益	115,708	<b>132,308</b>
法人所得税費用	△ 37,333	△ <b>34,326</b>
当期利益	78,375	<b>97,982</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	67,608	<b>86,053</b>
非支配持分	10,767	<b>11,929</b>
当期利益	78,375	<b>97,982</b>
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)	113.61	<b>145.42</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	113.59	<b>145.42</b>

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)
当期利益	78,375	<b>97,982</b>
その他の包括利益(税引後)		
純損益に組み替えられないことのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の純変動	△ 2,191	<b>3,180</b>
退職給付に係る負債(資産)の純額に係る再測定	81	<b>3,050</b>
小計	△ 2,109	<b>6,230</b>
純損益に組み替えられる可能性のある項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産の純変動	△ 16	△ <b>57</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値変動	△ 25	<b>3</b>
在外営業活動体の為替換算差額	38,399	<b>33,204</b>
持分法によるその他の包括利益	7	<b>806</b>
小計	38,365	<b>33,955</b>
その他の包括利益(税引後)合計額	36,256	<b>40,185</b>
当期包括利益合計額	114,631	<b>138,167</b>
当期包括利益合計額の帰属		
親会社の所有者	98,094	<b>120,371</b>
非支配持分	16,537	<b>17,796</b>
当期包括利益合計額	114,631	<b>138,167</b>

# 連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022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		
<b>2022年1月1日残高</b>	15,993	14,801	599,946	△ 68,646	△ 4,454	557,639	77,799	635,438
当期利益	—	—	67,608	—	—	67,608	10,767	78,375
その他の包括利益	—	—	—	—	30,485	30,485	5,771	36,256
<b>当期包括利益合計</b>	—	—	67,608	—	30,485	98,094	16,537	114,631
自己株式の取得	—	—	—	△ 17,001	—	△ 17,001	—	△ 17,001
自己株式の処分	—	223	—	1,832	△ 146	1,909	—	1,909
配当金	—	—	△ 22,059	—	—	△ 22,059	△ 9,743	△ 31,802
非支配持分との資本取引	—	△ 1,003	—	—	—	△ 1,003	5,136	4,133
株式報酬取引	—	1,189	—	115	—	1,305	—	1,305
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	△ 635	—	635	—	—	—
<b>所有者との取引額等合計</b>	—	409	△ 22,695	△ 15,053	490	△ 36,849	△ 4,607	△ 41,456
<b>2022年12月31日残高</b>	15,993	15,209	644,859	△ 83,699	26,521	618,883	89,730	708,613

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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		
<b>2023年1月1日残高</b>	15,993	15,209	644,859	△ 83,699	26,521	618,883	89,730	708,613
当期利益	—	—	86,053	—	—	86,053	11,929	97,982
その他の包括利益	—	—	—	—	34,318	34,318	5,867	40,185
<b>当期包括利益合計</b>	—	—	86,053	—	34,318	120,371	17,796	138,167
自己株式の取得	—	—	—	△ 17,004	—	△ 17,004	—	△ 17,004
配当金	—	—	△ 23,101	—	—	△ 23,101	△ 7,738	△ 30,839
非支配持分との資本取引	—	△ 6,142	—	—	1,389	△ 4,753	△ 7,257	△ 12,010
株式報酬取引	—	1,192	—	131	—	1,323	—	1,323
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	2,981	—	△ 2,981	—	—	—
<b>所有者との取引額等合計</b>	—	△ 4,950	△ 20,120	△ 16,873	△ 1,592	△ 43,535	△ 14,995	△ 58,530
<b>2023年12月31日残高</b>	15,993	10,259	710,792	△ 100,572	59,246	695,719	92,531	788,250

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023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	115,708	<b>132,308</b>
減価償却費及び償却費	41,486	<b>43,253</b>
減損損失	4,312	<b>3,560</b>
受取利息	△ 3,800	△ <b>5,758</b>
受取配当金	△ 777	△ <b>831</b>
支払利息	2,462	<b>3,195</b>
為替差損益(△は益)	3,065	<b>458</b>
固定資産除売却損益(△は益)	653	<b>686</b>
売上債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△ 22,910	<b>8,268</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 22,474	<b>20,694</b>
仕入債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	△ 1,265	△ <b>12,330</b>
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△ 5,624	<b>3,293</b>
その他の非流動資産の増減額(△は増加)	10,099	△ <b>879</b>
その他	6,242	<b>3,298</b>
小計	127,177	<b>199,214</b>
利息の受取額	3,930	<b>5,641</b>
配当金の受取額	839	<b>871</b>
利息の支払額	△ 2,327	△ <b>3,172</b>
法人所得税の還付額	164	<b>868</b>
法人所得税の支払額	△ 37,567	△ <b>41,007</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>92,216</b>	<b>162,415</b>

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)
<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	△ 72,673	△ <b>129,921</b>
定期預金の払戻による収入	111,679	<b>129,900</b>
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	△ 32,950	△ <b>38,412</b>
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	38	<b>802</b>
長期貸付けによる支出	△ 2,875	△ <b>39</b>
償却原価で測定する金融資産の取得による 支出	△ 6,766	—
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産 の取得による支出	△ 18,000	△ <b>23,158</b>
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する資本性金融資産の取得による支出	△ 642	△ <b>16</b>
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する負債性金融資産の取得による支出	△ 2,118	△ <b>24,140</b>
償却原価で測定する金融資産の売却及び 償還による収入	1,000	<b>7,900</b>
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産 の売却及び償還による収入	12,100	<b>9,000</b>
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する資本性金融資産の売却及び 償還による収入	30	<b>120</b>
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する負債性金融資産の売却及び 償還による収入	4,000	<b>11,000</b>
関係会社株式の取得による支出	—	△ <b>11,117</b>
その他	34	<b>554</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 7,145</b>	<b>△ 67,527</b>

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年 1月 1日 至 2023年12月31日)
<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)	4,481	△ 428
長期借入れによる収入	4,032	—
長期借入金の返済による支出	△ 20,507	—
リース負債の返済による支出	△ 5,641	△ 6,728
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	—	△ 12,090
自己株式の取得による支出	△ 17,001	△ 17,004
親会社の所有者への配当金支払額	△ 22,053	△ 23,095
非支配持分への配当金支払額	△ 9,743	△ 7,744
非支配持分からの払込による収入	2,870	81
ストック・オプションの行使による収入	1,909	—
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△ 61,652</b>	<b>△ 67,007</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	6,186	8,736
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	29,606	36,617
現金及び現金同等物の期首残高	187,547	217,153
現金及び現金同等物の期末残高	217,153	253,770

## 5年間の主要非財務データ

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<b>環境</b>					
CO <sub>2</sub> 排出量* <sup>1</sup> (千ton)	1,605.1	2,142.1	7,088.9	7,128.8	6,395.0
Scope1(千ton)	23.6	24.7	35.5	31.6	29.2
Scope2(千ton)	140.7	139.8	465.2	454.5	376.9
Scope3(千ton)	1,440.8	1,977.6	6,588.2	6,642.7	5,988.9
CO <sub>2</sub> 排出原単位* <sup>1</sup> (ton/百万円)	5.863	7.326	9.057	7.938	6.790
再生可能電力比率(%)	3.6	4.1	7.3	11.0	22.8
原産地トレーサビリティ比率 (森林由来原材料* <sup>2</sup> )(%)	95.0	94.3	97.0	97.1	99.2
原産地トレーサビリティ比率 (パーム油)(%)	30.7	85.9	77.2	72.2	68.0
<b>人材</b>					
グループ社員数(名)	16,304	16,665	16,308	16,206	16,223
日本(名)	3,244	3,307	3,298	3,257	3,221
海外(名)	13,060	13,358	13,010	12,949	13,002
女性社員比率(%)	37.6	37.4	36.8	35.8	36.4
女性管理職比率(%)	19.7	23.0	22.5	23.2	24.7
日本(%)	13.3	14.7	14.4	14.4	15.4
海外(%)	24.6	28.3	27.8	29.2	30.7
海外現地法人の経営幹部 (本部長以上)に占める 現地社員の比率(%)	—	43.0	45.5	52.2	52.3
社員エンゲージメントスコア* <sup>3</sup> (点)	4.01	4.16	4.07	4.39	4.42

\*1 • 集計範囲：2019年度、2020年度は日本のみ、2021年度から海外を含めています  
(集計範囲の詳細は、サステナビリティレポート2024 P. 058)

- 排出係数：2019年度、2020年度は環境省データベース、2021年度からは、LCIデータベース IDEA version3.2に変更
- 原単位の分母には連結売上高を使用しています

\*2 第三者認証材に加え、原産地(国・地域)トレーサビリティ確認ができた森林由来原材料(パルプ)の比率

\*3 • 5段階評価の平均点

- 集計範囲：2021年度までは日本のみ、2022年度からグループ全社

# 「統合レポート2024」発行にあたって

## ユニ・チャームを理解・納得し、 将来に期待してもらえる「統合レポート」を目指して

統合報告書とは、一般的に財務情報と非財務情報を合わせて総合的に発信するものです。この際に重要なのは、その企業が「どのようにして価値を創出したのか？」について具体的に記されていることであり、読み手であるステークホルダーに「なるほど!」と理解してもらうことです。さらには「これは、この会社ならではの強みだな」「そう簡単にはマネできないな」と納得し、「この会社の持続的な成長性や収益性は盤石だし、同社が成長することは社会全体にとっても良いことだ」と期待を膨らませてもらえるような媒体であることが求められていると私は思います。

以上のような観点を踏まえ、ユニ・チャームグループ「統合レポート2024」を制作しました。巻頭では、事業環境の認識や将来の展望、新たに制定したコーポレート・ブランド・エッセンス「Love Your Possibilities」などについて、当社の舵取りをする代表取締役 社長執行役員である高原豪久の“生の声”を収録しました。

また、中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」や、2023年度で対象期間を終えた第11次中期経営計画の成果を振り返り、2024年度から新たに開始した第12次中期経営計画の内容について、戦略リーダー一人ひとりが“自分の言葉”で語ることで、“現場の臨場感”をお伝えしています。

さらには、「共振人材」の育成にも誌面を割き、当社独自のマネジメントモデルである「共振の経営」を現場で実践する社員の声を紹介することで、当社ならではの人的資本経営の実際を感じていただけるようにしました。

本レポートは、ESG本部が企画・制作を担い、幅広い関係部署と協働して作成しました。私は、本レポートの制作責任を担う担当執行役員として、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しています。

なお、今回よりA4横置きレイアウトへと変更し、読みやすさの向上に努めました。当社が事業活動を通じて持続的に価値を創出し、環境問題や社会課題の解決に貢献するべく全グループ社員が奮闘している姿をステークホルダーの皆様に感じ取っていただくための一助になれば幸いです。

上席執行役員 ESG本部長  
(統合レポート制作責任者)

上田 健次

### 編集方針

「統合レポート2024」の編集にあたっては、IFRS財団\*の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」などを参考にしています。

\* 当フレームワークを公表した国際統合報告評議会(IIRC)とサステナビリティ会計基準審議会(SASB)が合併して設立された価値報告財団(VRF)は、2022年8月にIFRS(International Financial Reporting Standards/国際会計基準)財団に統合されました



### 対象期間など

対象期間：2023年度(2023年1月1日～2023年12月31日)

一部、前後の活動や将来目標を含んでいます。

対象範囲：ユニ・チャームグループ(ユニ・チャーム株式会社および国内外の連結子会社)を基本としていますが、一部非連結子会社、関連会社に関する記載を含んでいます。なお、本レポート内の「ユニ・チャーム(当社)」は、ユニ・チャームグループを示しています。範囲を特定する必要がある場合は個別に企業名を記しています。

### 将来見通しに関する注意事項

本レポートには、ユニ・チャームグループの過去と現在の事実だけでなく、未来についての戦略、計画、業績などに関する見通しが含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成していますので、実際の業績や活動結果などは、さまざまな要因により大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# ユニ・チャームグループの概要

## 会社概要(2023年12月31日現在)

社名	ユニ・チャーム株式会社
英社名	Unicharm Corporation
設立	1961年2月10日
資本金	15,993百万円
発行可能株式総数	827,779,092株
発行済株式数	620,834,319株(自己株式30,605,773株を含む)
本社事務所	東京都港区三田3-5-19 住友不動産東京三田ガーデンタワー
本店	愛媛県四国中央市金生町下分182番地
グループ会社数	51社
社員数	グループ合計16,223名
生産拠点数	合計39(日本16、アジア19、その他4)工場
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード:8113)
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任あずさ監査法人
株主数	38,566名
主な事業内容	ベビーケア関連商品 フェミニンケア関連商品 ウェルネスケア関連商品 ペットケア関連商品 業務用食品包装資材
URL	<a href="https://www.unicharm.co.jp">https://www.unicharm.co.jp</a>

## 主な連結子会社(2023年12月31日現在)

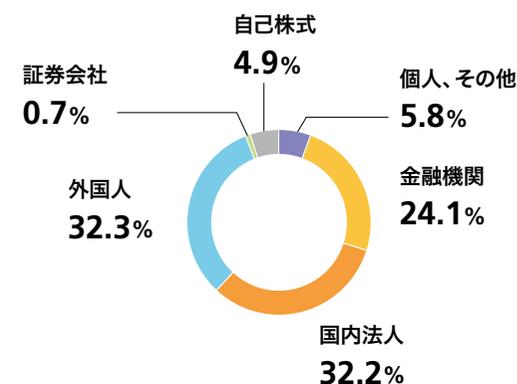
日本	ユニ・チャームプロダクツ株式会社 ユニ・チャーム国光ノンウーヴン株式会社 コスモテック株式会社 ユニ・ケア株式会社 ユニ・チャームメンリック株式会社 ペパーレット株式会社
アジア	嬌聯股份有限公司 Uni.Charm (Thailand) Co., Ltd. LG Unicharm Co., Ltd. 尤妮佳生活用品(中国)有限公司 PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk Unicharm India Private Ltd. Diana Unicharm Joint Stock Company DSG International (Thailand) Public Co., Ltd.
その他	Uni.Charm Mölnlycke B.V. Unicharm Gulf Hygienic Industries Ltd. Unicharm Australasia Holding Pty Ltd. The Hartz Mountain Corporation

## 大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
ユニテック株式会社	154,957	26.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	68,546	11.6
高原基金株式会社	28,080	4.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	25,002	4.2
株式会社伊予銀行	15,300	2.6
日本生命保険相互会社	12,189	2.1
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・広島銀行口)	12,101	2.1
BNYMSANV RE MIL RE FIRST SENTIER INVESTORS ICVC-STEWART INVESTORS ASIA PACIFIC LEADERS SUSTAINABILITY FUND	11,520	2.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	9,262	1.6
JP MORGAN CHASE BANK 385632	8,187	1.4

(注) 1. 株数は千株未満を四捨五入して表示しています  
2. 持株比率は自己株式(30,605,773株)を控除して計算した比率です

## 所有者別所有株式数分布状況



## 情報開示体系



# 外部評価

当社は、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が選定・採用した日本株のESG指標構成銘柄に選定されています(2024年3月31日時点)。今後も適切な経営を行い、その成果について透明性の高い発信を心がけることで、主要なESGインデックス等に継続的に選定されるよう取り組み、全てのステークホルダーが期待する持続的な企業価値向上に努めます。

## インデックスへの組み入れおよび評価(2024年3月31日現在)

(注) GPIFが採用する日本株のESG指数には◆をつけています

<p><b>FTSE4Good Index Series</b></p>  <p>FTSE4Good</p>	<p>英国のFTSE Russell社が開発した指数。ESGの観点から基準を満たしている企業を選定。  <a href="https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good">https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good</a></p>
<p>◆<b>FTSE Blossom Japan Index</b></p>  <p>FTSE Blossom Japan Index</p>	<p>英国のFTSE Russell社が開発した指数。ESGのパフォーマンスが優れた日本企業を選定。  <a href="https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan">https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan</a></p>
<p>◆<b>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</b></p>  <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>英国のFTSE Russell社により2022年3月に新たに開発された指数。ESG評価を中心に、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、気候ガバナンスと気候変動に関する取り組みを評価して選定。  <a href="https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan">https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan</a></p>
<p>FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここにユニ・チャーム株式会社が第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、およびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。</p>	
<p>◆<b>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</b></p>  <p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>	<p>S&amp;P Dow Jones Indices社と日本取引所グループが開発した指数。TOPIXの構成銘柄を対象とし、環境情報の開示状況と炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準によって構成銘柄のウェイトを決定する指数。</p>
<p>◆<b>Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index</b></p>  <p>Morningstar GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2023</p>	<p>米国のMorningstar社がEquileap社のジェンダー・イクオリティスコアを活用し、ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、およびジェンダーに関係なく社員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いたインデックス。当社は5段階評価で最上位の「グループ1」。</p> <p>免責事項 <a href="https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2023/0725-02.html">https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2023/0725-02.html</a></p>
<p><b>ブルームバーグ男女平等指数</b></p>  <p>Bloomberg Gender Equality Index 2023</p>	<p>米国のブルームバーグ社による指数。ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みに優れた企業を選定。</p>

<p><b>MSCI ESG Leaders indexes</b></p>  <p>2023 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p>	<p>米国のMSCI社による指数。ESG評価に優れた企業を選定。  <a href="https://www.msci.com/msci-esg-leaders-indexes">https://www.msci.com/msci-esg-leaders-indexes</a></p>
<p>◆<b>MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数</b></p> <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>米国のMSCI社が開発した指数。業種内でESGの評価が相対的に高い日本企業を選定。  <a href="https://www.msci.com/our-solutions/indices/nihonkabu-esg-select-leaders-index">https://www.msci.com/our-solutions/indices/nihonkabu-esg-select-leaders-index</a></p>	
<p><b>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</b></p> <p>2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>米国のMSCI社が開発した指数。業種内でESGの評価が相対的に高い日本企業を選定。  <a href="https://www.msci.com/msci-japan-esg-select-leaders-index-jp">https://www.msci.com/msci-japan-esg-select-leaders-index-jp</a></p>	
<p>◆<b>MSCI日本株女性活躍指数(WIN)</b></p> <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)</p> <p>米国のMSCI社が開発した指数。女性活躍を推進する性別多様性スコアが高い日本企業を選定。  <a href="https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp">https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp</a></p>	
<p>ユニ・チャーム株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、トレードマーク、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIやその関係会社によるユニ・チャーム株式会社の後援、推薦あるいはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCIおよびその指数の名称とロゴは、MSCIやその関係会社のトレードマークもしくはサービスマークです。</p>	
<p><b>JPX日経インデックス400</b></p>  <p>JPX-NIKKEI 400</p>	<p>資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成され、日本企業の魅力を内外にアピールするとともに、その持続的な企業価値向上を促し、株式市場の活性化を図ることを目的として開発された株価指数。</p>
<p><b>SOMPOサステナビリティ・インデックス</b></p>  <p>2023 Sompo Sustainability Index</p>	<p>SOMPOアセットマネジメント株式会社が運用する指数。同社の「SOMPOサステナブル運用」に活用するため、毎年ESGに優れた日本企業約300銘柄を選定。</p>
<p><b>CDP</b></p>  <p>CDP A LIST 2023 FORESTS WATER</p>	<p>グローバルに環境に関する調査実施、情報開示を行い、持続可能な社会の実現を図る国際的な非営利団体であるCDPによる評価。</p> <p>【2023年度の当社のスコア】          気候変動：A-、フォレスト：A、水セキュリティ：A</p>