02

価値創造の全体像

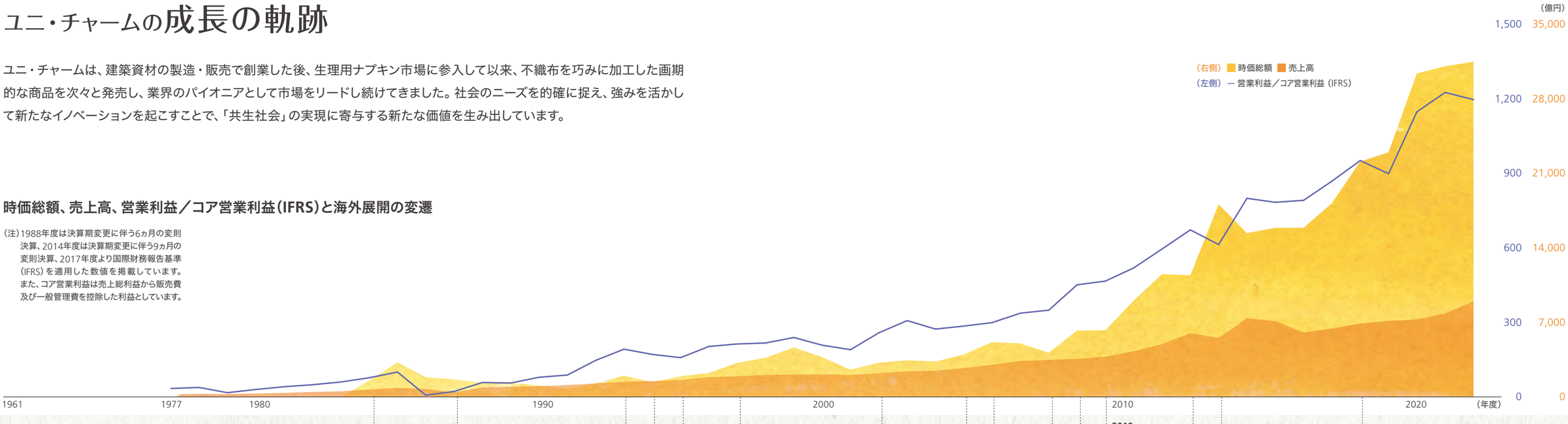
12　ユニ・チャームの成長の軌跡
14　ユニ・チャームの事業展開
16　財務ハイライト
17　非財務ハイライト
18　ユニ・チャームの価値創造モデル
20　価値創造のプロセス
22　価値創造の源泉の強化
「共振の経営」の実践を通じて、
主体的に課題解決に取り組む「共振人材」を育てる

ユニ・チャームの成長の軌跡

ユニ・チャームは、建築資材の製造・販売で創業した後、生理用ナプキン市場に参入して以来、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。

時価総額、売上高、営業利益／コア営業利益（IFRS）と海外展開の変遷

（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。



社会課題とその解決に向けたイノベーションの変遷

1961～1980年代前半（日本）

- 高度経済成長による就業構造の変化
- 女性の社会進出加速
- 生活水準の向上（一億総中流）
- 核家族化の進行

1976年

薄型ナプキン『チャームナップミニ』

「厚くなければモレは防げないのか」という、当時誰も疑わなかった常識に挑み、従来品の約半分の薄さの生理用ナプキン『チャームナップミニ』を開発しました。薄くても十分な吸収力の生理用ナプキンは、その後の女性の社会進出に大きな役割を果たしました。

1981年

ベビー用紙おむつ『ムーニー』

女性の社会進出を背景に、「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『ムーニー』を開発しました。『ムーニー』は、その優れた吸収力によって、日本における紙おむつの急速な普及のきっかけになりました。

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

1992年

はかせるおむつ『ムーニーマン』

おむつ交換が簡単で、赤ちゃんも動きやすいパンツタイプの紙おむつ『ムーニーマン』を世界で初めて開発しました。おむつを「つける」から「はかせる」という発想の転換によって、“紙おむつ”が赤ちゃんの“下着”へと進化しました。

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』

生理中の「横モレ」に対する不安を解決するヒントは、紙おむつの“ギャザー”の応用でした。「紙おむつのギャザーを立体化してナプキンのサイドに壁をつくる」というアイデアによって、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』を開発しました。

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）

1995年

大人用パンツおむつ『ライフリー リハビリ用パンツ』

「寝たきりは、寝かせきりから」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開発した『ライフリー リハビリ用パンツ』。「寝たきりゼロを目指して」というキャッチコピーは社会現象にまで発展しました。

2007年

インドネシア『MamyPoko Pants Standar』

インドネシアをはじめとするASEANの消費者が紙おむつに求める機能に絞ることで、高品質と低コストの両立を実現したベビー用紙おむつ『MamyPoko Pants Standar』を開発。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。

2010年以降

- 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

2011年

犬用排泄ケア商品『オス用おしっこオムツ』

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商品を開発。犬の排泄マナー商品の開発を強化することによって、パートナー・アニマル（ペット）用紙おむつ市場の拡大を牽引しました。

2013年

中国 夜用ショーツ型ナプキン『超熟睡安心裤』

中国で徹底的な調査を行い、お客様の「生の声」を詳細に分析することによって、若者が求めている「下着感覚で簡単、安心にケアできる夜用ショーツ型ナプキン」を開発し、『超熟睡安心裤』として発売しました。同商品は生理用品市場に「ショーツ型ナプキン」という新カテゴリーを創造しました。

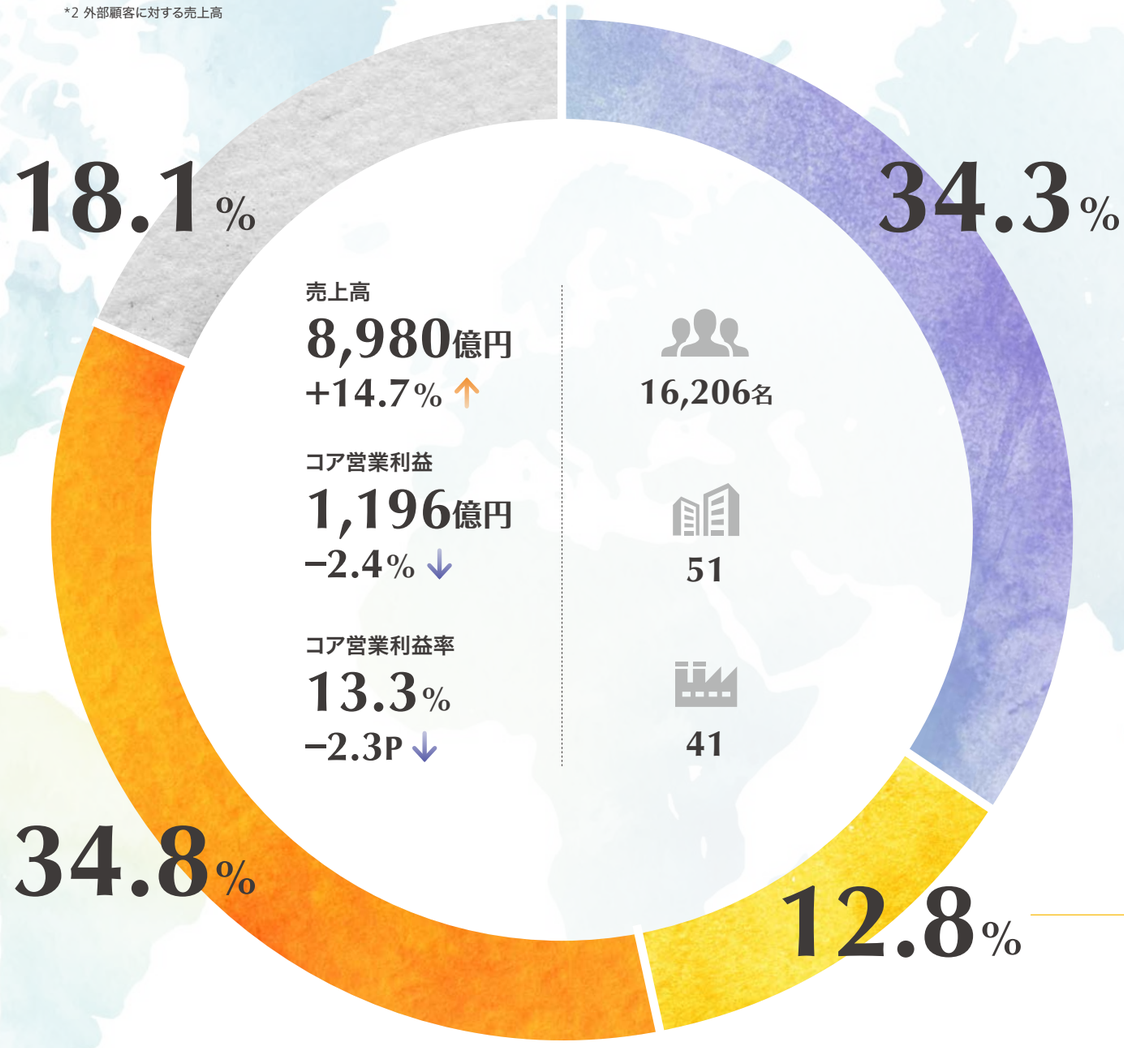
ユニ・チャームの事業展開

ユニ・チャームが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。現在は約80の国と地域で事業を展開し、高い評価を得ています。

社員数　グループ会社数　工場数

2022年度 所在地別売上高*2構成比

*2 外部顧客に対する売上高



売上高
8,980億円
+14.7%

コア営業利益
1,196億円
−2.4%

コア営業利益率
13.3%
−2.3P

16,206名
51
41

Other
その他*1

売上高
1,621億円
+30.6%

コア営業利益
139億円
+8.5%

コア営業利益率
8.6%
−1.8P

4,179名
11
3

*1 主な地域は北米、サウジアラビア、ブラジル、オランダ

Japan
日本

売上高
3,076億円
+4.3%

コア営業利益
578億円
−0.8%

コア営業利益率
18.8%
−1.0P

3,257名
9
18

Asia
アジア

売上高
3,130億円
+24.2%

コア営業利益
312億円
+7.0%

コア営業利益率
10.0%
−1.6P

7,014名
25
15

China
中国

売上高
1,153億円
+3.2%

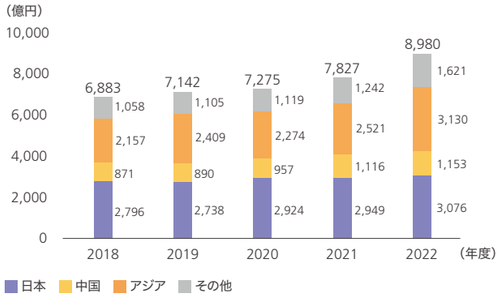
コア営業利益
164億円
−24.9%

コア営業利益率
14.2%
−5.3P

1,756名
6
5

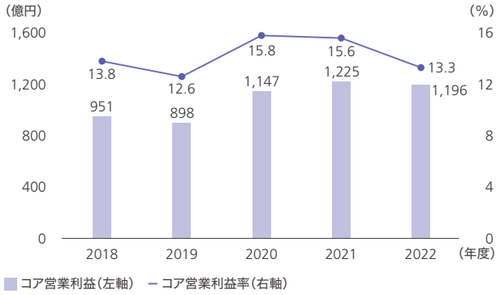
財務ハイライト

地域別売上高



2022年度の売上高は8,980億円で前年度比14.7%の増収となり、6年連続で過去最高を更新しました。厳しい経営環境の中、日本では価値転嫁を進め、4.3%の増収でした。売上高構成比66.3%を占める海外では、中国のロックダウンなどの影響を受けましたが、インド、インドネシア、ベトナム、北米などが牽引し21.0%の増収となりました。

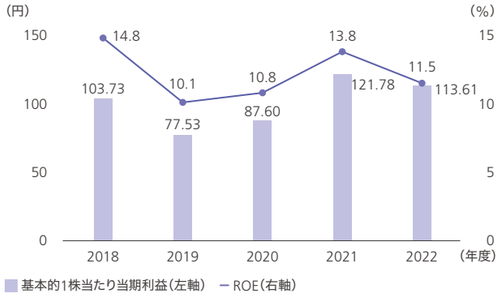
コア営業利益*1、コア営業利益率



*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としています。

2022年度のコア営業利益は1,196億円で前年度比2.4%の減益、コア営業利益率も2.3ポイント悪化して13.3%となりました。年間では減益ですが、下期(7~12月)は、原材料の高騰や物流費の高まりなどにもかかわらず、増益を達成し、収益性も着実に改善傾向となりました。

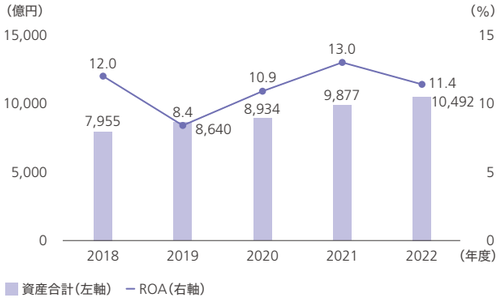
基本的1株当たり当期利益、ROE*2



*2 ROE:親会社所有者帰属持分当期利益率

2022年度の基本的1株当たり当期利益は113.61円、ROEは11.5%でした。ROEについては、コア営業利益の減益に加え、金融費用が増加したことで、前年度から悪化しました。

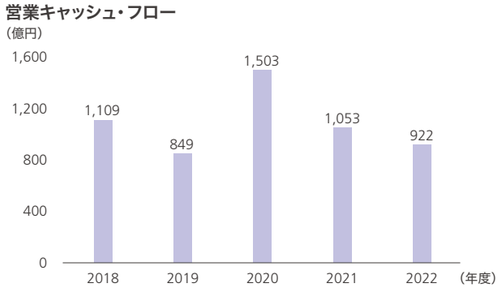
資産合計、ROA*3



*3 ROA:資産合計税引前当期利益率

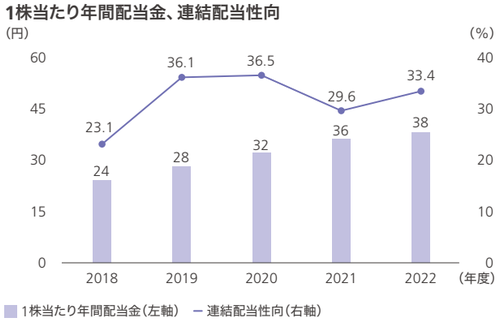
2022年度末の資産合計は10,492億円と前年度末に比べ616億円増加しました。主な増加は、現金及び現金同等物296億円、棚卸資産278億円、売上債権及びその他の債権236億円によるものです。また、主な減少は、預入期間が3ヵ月を超える定期預金等のその他の金融資産293億円によるものです。

営業キャッシュ・フロー



2022年度の営業活動により得られたキャッシュ・フローは、922億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、売上債権及びその他の債権の増加によるものです。

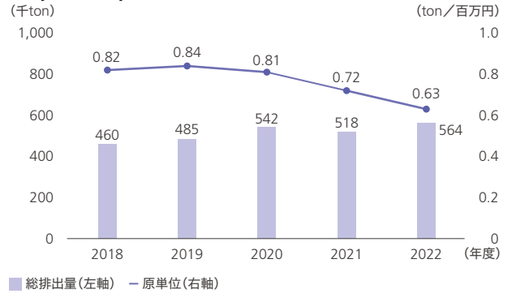
1株当たり年間配当金、連結配当性向



2022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19円に、期末配当1株当たり19円を加え、38円となりました。この結果、21期連続増配となり、親会社所有者帰属持分配当率(DOE)は3.8%、連結配当性向は33.4%となりました。なお、当社は配当の安定的かつ継続的な増額を実施し、自己株式取得と合わせた総還元性向50%を目標に利益還元の充実を図っています。

非財務ハイライト

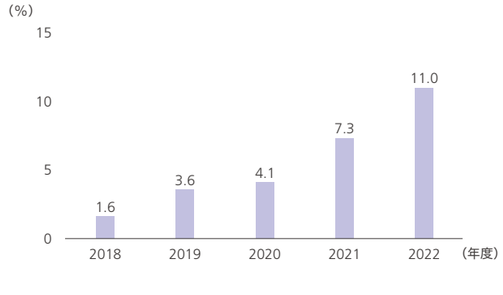
Scope1、Scope2* CO_2排出量



* Scope1:自社の工場・オフィス・車両などからの直接排出量
Scope2:電力など自社で消費したエネルギーを起源とする間接排出量

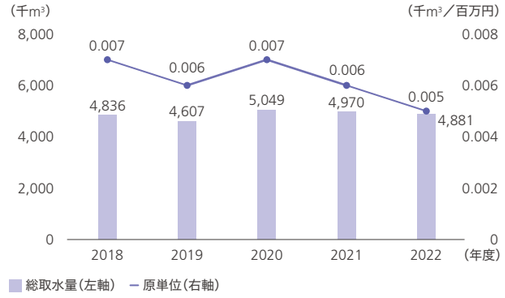
2022年度は、インドのニムラナ工場の再稼働などがあり、総排出量が約9%増加しましたが、Scope1では設備の変更や焼却炉ボイラーの廃止など、Scope2では省エネ推進による電力使用量の削減、再生可能電力への切り替えなどに取り組み、原単位では約13%のCO_2排出量を削減することができました。集計範囲は、全41工場中、2018年度と2019年度は34工場、2020年度以降は全41工場です。

再生可能電力比率



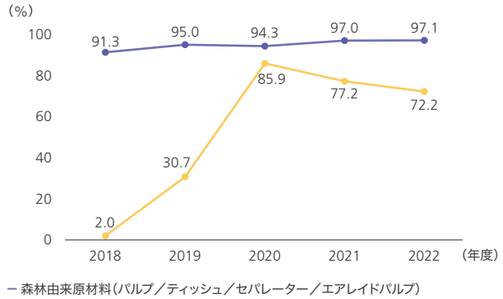
2022年度は、新たに日本の埼玉工場、三重工場、ペパーレット株式会社の3つの工場、中国の天津工場、江蘇工場、インドネシアのカラワン第一工場で再生可能電力の調達を開始し、再生可能電力比率は11.0%になりました。また、各国・地域ごとに2030年100%達成に向けたロードマップを作成し、その計画に沿って2023年度以降も再生可能電力の調達を推進します。

水使用量(取水量)



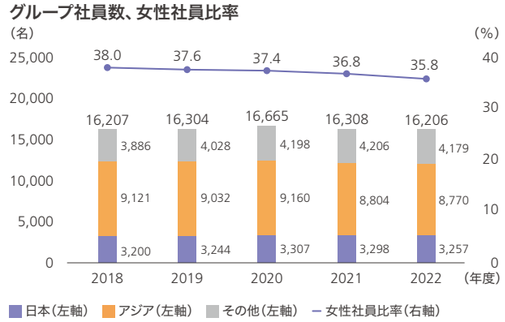
2022年度は、総量・原単位とも前年度より削減しました。集計範囲は、全41工場中、2018年度と2019年度は30工場、2020年度と2021年度は40工場、2022年度は全41工場です。
(注) 一部の工場のデータに推計値が含まれていたため、実績値に修正変更しました。

原産地トレーサビリティ比率



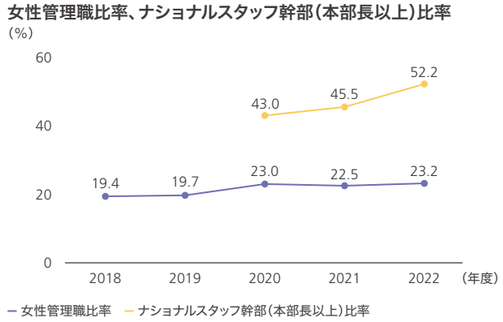
森林由来原材料については、認証材等を調達するだけではなく、製造工程などで適切に管理していることを証明するために、CoC認証(Chain of Custody/加工・流通過程の管理認証)の取得を進め、2022年度は、新たに三重工場(日本)がPEFCのCoC認証を取得しました。パーム油については、認証油の調達が困難な少量利用が増加したため、全体的な認証油の使用比率が5ポイント下がりました。

グループ社員数、女性社員比率



2022年12月31日時点のグループ社員数は、日本が3,257名、アジアが8,770名、その他の地域が4,179名で合計16,206名です。2021年度から102名(約0.6%)減少しました。また、女性社員比率は35.8%で、2021年度から1.0ポイント下がりました。

女性管理職比率、ナショナルスタッフ幹部(本部長以上)比率



女性管理職比率は、2021年度から0.7ポイント増加し、グループ全体で23.2%となりました。また、本部長以上のナショナルスタッフ幹部比率は、2022年度に初めて50%を超え、52.2%となりました。

ユニ・チャームの価値創造モデル

Purpose SDGsの達成に貢献する

社会課題・社会の変化

Input 価値創造の源泉

強み

01 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

02 不織布・吸収体分野に特化した高い技術力

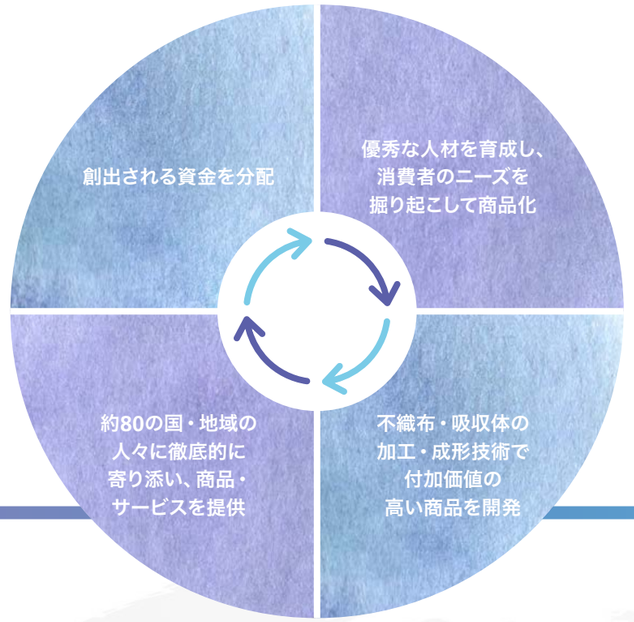
03 鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングに裏打ちされたフロンティア精神

04 実行力

強みにつながる力

- 個の力（人的資本） P.22–26 P.36–37
- 地球を守る力（自然資本） P.38–39
- ネットワークの力（社会関係資本） P.40–41
- モノづくりの力（製造資本） P.44–45
- 組織の力（知的資本） P.42–43 P.46–49
- 資金創出の力（財務資本） P.34–35

Business 事業活動



第11次中期経営計画	P.32–45
「Kyo-sei Life Vision 2030」	P.28–31
「環境目標2030」	P.63
「共振の経営」	P.22
コーポレート・ガバナンス	P.70–79
企業理念「NOLA & DOLA」	P.8–9

Output 事業活動から生まれるもの

商品・サービス

ウェルネスケア
- 大人用紙おむつ
- 尿とりパッド
- 軽失禁パッド
- 介護用清潔ケア用品
- マスク
- 業務用食品包装資材

フェミニンケア
- 生理用ナプキン／ピースタイプ
- 月経カップ
- 生理用タンポン
- 生理用ショーツ
- おりものシート
- フェミニンウェット
- 尿吸収ライナー／ナプキン／ショーツ

ベビーケア
- ベビー用紙おむつ
- 夜専用紙パンツ
- トレーニング紙パンツ
- 水遊び用紙パンツ
- 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

Kireiケア
- シートクリーナー
- クッキングペーパー
- パーソナルウェットティッシュ
- 化粧用コットン／フェイシャルタオル

パートナー・アニマル（ペット）ケア
- ドッグフード
- キャットフード
- トイレタリー用品
- アニマルヘルス用品

事業理念

- Design Wellness & Life Style P.52–53
- 女性のポテンシャルを解き放ち続ける P.54–55
- 現在から未来まで、驚き、感動、うれしさを届ける幸せな育児体験を創造する P.56–57
- 全ての人々が安全・安心でKireiな生活を送ることができる環境を目指す P.58
- パートナー・アニマル（ペット）が心身ともに健康で、ずっと一緒にいることができる幸せに溢れた生活を創造する P.59–60

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

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である「共生社会」を実現させるには、当社の商品やサービスが世界中で選ばれる必要があります。消費者ニーズを捉えた商品やサービスの提供にとどまらず、そこに当社にしか生み出せないような価値を付加して差別化を図らなければ、競争優位性は生まれません。競争優位性は、価値創造の源泉である独自の強みが事業活動に活かされることで生まれ、唯一無二の価値を創り出します。強みを事業の進化、企業価値の向上につなげていくために必要な力を見極め、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強みが活かされているのか、強みを構成しているのは当社のどのような力なのか、価値創造の仕組みを分解・整理し、価値を創造する原動力を洗い出しています。

価値創造のドライバー

当社の価値創造の仕組みを分解してみると、全ての強みの源泉には人材による「個の力」と個の力を活かす「組織の力」があり、この2つの力をそれぞれ最大化させることが、効率的な事業の成長につながると考えています。優秀な人材とこれを活かす組織力の有無は、競争優位性の構築に大きく影響するため、当社では人材育成と人材を活かす組織づくりに注力しています。当社にとって、人材こそが競争力を最大化するための鍵であり、価値創造の原動力です。

01 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

約80の国・地域で事業を展開するユニ・チャームグループには、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。

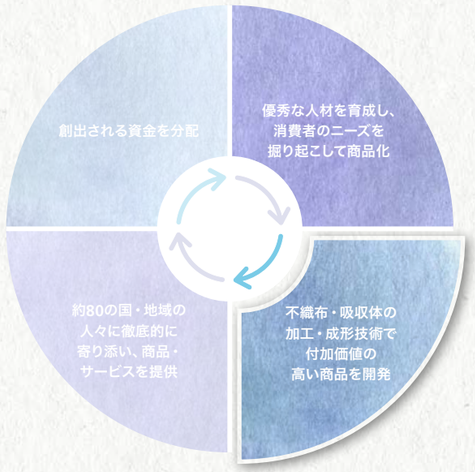
人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」導入率
100%（全現地法人）

ナショナルスタッフ幹部（本部長以上）比率
52.2%

女性管理職比率
23.2%

1人当たりの研修時間
35時間（ユニ・チャーム株式会社）

02 不織布・吸収体分野に特化した高い技術力



不織布や吸収体に特化した研究・開発を行うと同時に、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“個の技術力”と、個の技術を活かす“組織力”の掛け算で増減する、と当社は考えています。“個の技術力”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。

生産拠点数
41工場

グローバル特許出願率（2019年）
85%

研究開発費
8,270百万円

日本特許登録率（2021年）
82%

設備投資額
42,627百万円

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）

03 鋭い観察眼に基づく緻密なマーケティングに裏打ちされたフロンティア精神

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、犬や猫と飼い主など、実使用者と商品の購入者が異なっています。実使用者に直接要望を聞くのが難しい商品に関しては、観察などによって隠れたニーズを的確につかむ力が重要です。そのため、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、既成概念にとらわれない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潜む人々のニーズの本質を把握することを目指しています。

このような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持つ社員の力を引き出す環境の整備を推進しています。

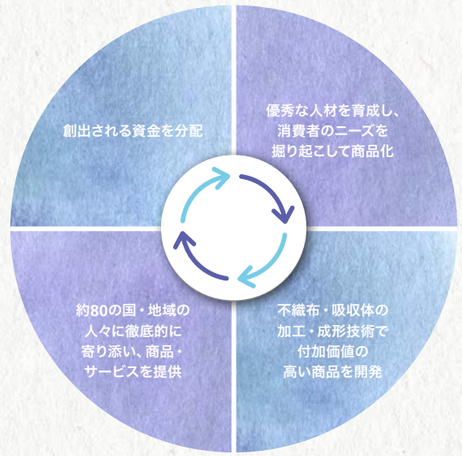
海外売上高比率
66.3%

海外売上高伸び率
21.0%増収

アジア売上高比率
47.7%

日本売上高伸び率
4.3%増収

04 実行力



どんなに優れた計画を立案しても、実行され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能力を育むと同時に、立てた計画を着実に完遂する実行力を培っています。この実行力の高さは、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において発揮されています。「共振の経営」の実践を通じて、日々、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
925回
2003年8月31日～2022年12月19日の延べ回数

市場シェア
23.6%

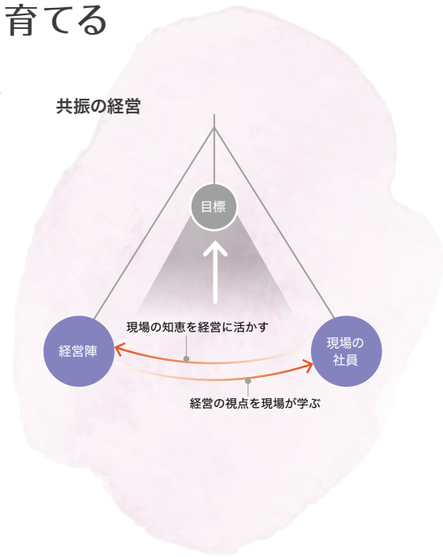
市場シェアNo.1商品（2022年 ユニ・チャーム調べ）

日本	アジア	その他
大人用排泄ケア用品、マスク、生理用品、ベビー用紙おむつ、ベビー用おしりふき、パーソナルワイプス、化粧用パフ、犬トイレタリー、猫トイレタリー	大人用排泄ケア用品（台湾ー大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナム） 生理用品（台湾ー大中華圏、タイ、インドネシア、ベトナム） ベビー用紙おむつ（タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナム）	ベビー用紙おむつ（サウジアラビア） アニマルヘルス用品（アメリカ）

「共振の経営」の実践を通じて、主体的に課題解決に取り組む「共振人材」を育てる

ユニ・チャームでは、独自のマネジメントモデルである「共振の経営」をグループの全社員で実践しています。「共振の経営」とは、経営陣は現場で活躍する社員が有する生の情報に触れ、社員は経営陣の視点、視座、時間軸を学ぶことによって、社員一人ひとりの成長を促し、ユニ・チャーム全体の成長につなげるという経営手法です。この「共振の経営」の実践を通じて、主体的に課題を発見し、これを解決する術を抽出し、解決するまで取り組み続けられる人材の育成を目指して、このような思考特性、行動特性を発揮する社員を「共振人材」と呼び、当社の理想の人材像としています。

「共振の経営」の実践に際しては、「The Unicharm Way」や「OODA-Loop」メソッドといった、ユニ・チャーム共通のメソッドやツールを整備し、活用しています。また、社員のエンゲージメントを高める機会を創出するために、「統合レポートを読む会」や、共振人材を表彰する「The Unicharm Awards」、代表取締役が現場最前線を訪問する「Global OODA Caravan」などを実施しています。



「共振の経営」の実践に不可欠な「The Unicharm Way」「OODA-Loop」メソッド

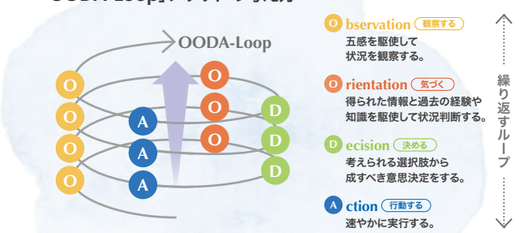
「The Unicharm Way」

「The Unicharm Way」には、ユニ・チャーム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がまとめられています。日本語版、英語版に加えて、これまでに9つの国・地域の言語に翻訳し、発行しています。「The Unicharm Way」の前身は、1986年に発行された「ユニ・チャーム語録」です。現行版では、この「ユニ・チャーム語録」に加えて、「OGISM(A)書き方ハンドブック」「共振の経営実践マニュアル」「マネジメントハンドブック」「ユニ・チャームグループ行動憲章」など、合計11冊の冊子で構成されています。なお、2021年からはスマートフォンなどでも閲覧できるアプリケーション版の活用を開始して利便性を高め、参照頻度の向上を図っています。

「OODA-Loop」メソッド

当社では2003年よりPDCAサイクルを主体的に回し、目標完遂に自発的に取り組む「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New Normalな近年の環境下においては、変化に機敏に対応する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)」によって変化を素早く察知し、適切な「状況判断(Orientation)」と「意思決定(Decision)」を行い、「行動(Action)」に移すという一連の流れをループ状に繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みです。この「OODA-Loop」を回すことによって、環境変化に素早く対処し、状況判断と意思決定を行い、成果につながる行動ができる人材へと成長します。

「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。

OGISM(A)表

当初の計画に拘泥せず、環境変化に柔軟に対応する「OODA-Loop」メソッドですが、これは決して計画をおろそかにすることではありません。ユニ・チャームでは、計画策定の流れを標準化し、計画立案力の底上げをすると同時に、コミュニケーション効率を高める目的で、1994年に「OGISM(A)表」を導入しました。OGISM(A)表とは、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。

「スクラム」単位で実践することで、人材育成が加速する「OODA-Loop」メソッド

当社では、グループ全体で「OODA-Loop」メソッドを活用しています。この取り組みで最も重要なのは、課やグループといった最小マネジメント単位である「SCRUM(スクラム)」で、「OODA-Loop」メソッドを実践することです。

まず、OGISM(A)表の戦略を週次のアクションプランへと落とし込むOODA-Loop Formをスクラムのリーダーである課長やマネージャーが作成し、週次スクラム作戦ミーティングでは参加者全員でこの内容について討議します。この討議を通じてメンバー全員の英知を結集して効果的に「OODA-Loop」を回します。これを毎週繰り返すことによって、スクラムの目標達成のスピードがアップし、メンバーの成長を加速していきます。

週次スクラム作戦ミーティングの流れ

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しておく。

↓

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。

OODA-Loop Formを発信

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

経営陣と現場の社員の“共振”を創出する取り組み

統合レポートを読む会

社員一人ひとりの日々活動した結果が、どのような成果につながっているかを確認し、さらなる成長を目指す取り組みを促す目的で、2021年度より「統合レポートを読む会」(以下、「読む会」)を実施しています。「読む会」は、スクラム単位で開催しており、2022年度は15の国・地域の対象となる約950のスクラムで実施しました。「読む会」では、ESG本部がスクラムリーダー向けに発行した「読む会運営の手引き」に則って、重要箇所の音読やスクラムリーダーによる解説、メンバー全員での討議などを行い、内容をより深く理解することを促しています。さらに、「読む会」を通じて、自分たちが働くユニ・チャームへの理解を深め、エンゲージメントの向上につなげています。

「統合レポートを読む会」(インドネシア)

「読む会」実施のステップ

STEP1
全グループのスクラムリーダーが参加する共振の経営実践会議においてワークショップを実施。ESG本部より手引きに沿った効果的な読み方をレクチャーする。

→

STEP2
スクラムリーダーは、STEP1で受けたレクチャーを踏まえ、スクラムごとに「読む会」を開催。何回かに分けてメンバー全員で統合レポート一冊を読み、議論を重ねながら内容の理解を深める。

VOICE

スクラムメンバーとともに統合レポートを読み、討議することで、会社の目指すべき姿と現在の立ち位置について、メンバー全員の理解を深めることができました。また、レポートで使われている用語を知らないメンバーも多く、質問が多く出ました。その点でも、メンバーの理解を促すことができ、有意義な会になったと思います。

ジャパン営業統括本部
田村 知也

The Unicharm Awards

社員のモチベーション向上と成長を促すべく、「共振の経営」の実践を通じて、大きな付加価値創出につながった事例をグローバルで共有し、成果を上げた社員やプロジェクトを表彰するThe Unicharm Awardsを年に一回開催しています。

The Unicharm Awardsは「共振の経営」の実践がどのように価値創造へと結びついたのかについて、実践例を通じて学ぶことを目的としています。The Unicharm Awardsは、社員にとって学びの場であり、また、目標達成に向けて自分自身にコミットメントする機会となっています。

今後も、The Unicharm Awardsの開催を通じて、社員の成長を促し、当社のみならず、社会全体の成長につなげていきます。

The Unicharm Awards	現場の知恵を経営に活かす「共振の経営」を実践して、顕著な成果を上げたチームを全社員で称えます。各国・地域のCountry President Awardsで指名されたチームがプレゼンテーションを行い、全社員の投票結果を基にゴールド賞、シルバー賞、ブロンズ賞を表彰します。
Country President Awards	各国・地域の部門横断プロジェクトの成果に対しての、学びと称賛の場。各国・地域の現地法人社長がゴールド賞、シルバー賞、ブロンズ賞の3賞およびThe Unicharm Awardsへのエントリーチームを決定します。
部門横断プロジェクト	組織と組織が「がっちりとスクラム」を組み、組織間で共有・合意されたテーマを遂行し、新たな価値や成果を創出するために、複数スクラムで協働するプロジェクト。

Global OODA Caravan

「人が自ら行動するための原動力は“共感”である」という信念の下、2022年度より高原社長が世界中の拠点を訪れて社員と議論を深め、それぞれの想いを共有し、その想いに共感するGlobal OODA Caravanを行っています。本活動では、「2030年に世界一の企業になる」という当社の目標への取り組み意欲が醸成されることを目指して、社員一人ひとりが「ありたい姿」や「どのような貢献をしたいのか」などを発表し、これに参加者全員で共感するといったカリキュラムを運営しています。

Global OODA Caravanでは、主体性を育むために、実施国・地域のスクラムリーダー全員が、「2030年に世界一の企業になる」という目標に対する決意表明を行います。また、「絆」をデザインした旗に全参加者の夢や決意を記入して自身の想いを再確認し、高原社長と写真撮影をすることで、一体感を醸成します。さらに、コミュニケーションを深めるために懇親会を行い、自身の想いを高原社長や他の参加者に伝えると同時に、他の社員の想いを知る場としています。実施後は、各国・地域のGlobal OODA Caravanの様子を社内で共有し、全社員の共感を促します。

今後も、高原社長とのコミュニケーションを軸とした社員の想いの可視化と共有を進め、目標達成に向けた原動力にしていきます。

アメリカ、The Hartz Mountain CorporationでのGlobal OODA Caravan

VOICE

高原社長にお会いし、The Hartz Mountain Corporation(以下、Hartz社)のパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の戦略を共有する機会を得たことを光栄に思います。適切なアドバイスをいただけたことも感謝しています。

Gregg Herman
The Hartz Mountain Corporation

高原社長とお会いして、ユニ・チャームのグローバルビジネスをより深く知ることができました。Hartz社はこのような大きなグループの下で事業を行うことができて幸運です。

Louisa Guo
The Hartz Mountain Corporation

将来のリーダー候補を育成する「戦略担当秘書制度」

当社では「人は感化されることによって成長が促される」と考えており、社員にさまざまな機会を積極的に提供しています。この一環として、リーダー候補人材育成プログラムの「戦略担当秘書制度」を運用しています。

本制度は、2014年に始まった、入社10年前後の中堅社員を対象に、2ヵ月間の任期で高原社長の戦略秘書を担当するプログラムで、現在、任命された社員は50人を超えています。任期中は高原社長の執務に全て同席し、経営者の立ち居振る舞いや言動などについて学びます。海外も含めて出張にも同行し、どのような人と会い、どのような話をし、どのような決断を下すのかなどを目の当たりにすることで、経営トップの思考と行動を学びます。このような学びを通じて、経営者に求められる胆力や決断力を形成する一助とし、将来的に当社の経営の一翼を担う人材の育成につなげます。

戦略担当秘書の業務の様子

VOICE

戦略担当秘書制度の目的について、「ある時は通訳者として会社全体を活性化させ、ある時はリーダーとして全社のベクトル合わせを担うなど、アクセラレーター(accelerator/成長を促進する人材)として次世代のユニ・チャームを牽引する中核人材を育てることである」と高原社長から説明してもらいました。非常に貴重な学びを得られた2ヵ月間だったと実感しています。

第51代戦略担当秘書
泉保 眞一郎

ユニ・チャームの人材方針～現地のことは現地で生まれ育った人が主役で～

当社は、不織布・吸収体の加工・成形において差別性の高い技術に特化し、高付加価値の商品・サービスを開発することを目指しています。また、そのような事業活動を創業国である日本はもちろん、全ての進出国・地域で展開しています。展開にあたっては、市場や地域、チャネルの特性に応じて市場参入や適切な商品投入のタイミング、価格帯を見極め、それに応じた戦略を実施しています。

地域の文化や生活環境に即した商品展開を徹底するには、経営を現地化していく必要があり、現地人材の積極的な登用とスキルアップは欠かせません。現在は、現地主導で「共振人材」の育成を加速させており、着実に世界各地で「共振人材」が育っています。

エジプトにおけるスクラムリーダーの育成

エジプトでは、2021年度から「共振人材」の育成を推進し、2023年度はPhase 5にあたります。スクラムリーダーの必要条件を、OGISM(A)表を独力で作成すること、週次スクラム作戦ミーティングを「OODA-Loop」メソッドの定石に則って効果的に行うこと、「The Unicharm Way」を日々の活動で使いこなすことの3つとし、重点的に強化しています。取り組みが始動した2021年当時は、スクラムリーダーは6名でしたが、2022年度には14名が任命され、活躍しています。さらに、2023年度には32名に増強することを目指し、さまざまな施策を進めています。

戦略実行のロードマップ(エジプト)

	スクラムリーダーの必要条件	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
戦略開発力	OGISM(A)表を独力で作成する	日本人社員によるNS講師の育成。	NSがNS人事部講師から教え方を学ぶ。	NS講師がNSを教える。	NS講師を増やし、受講生を増やす。	NS講師を増やし受講生を増やす。
		NS人事部講師2名育成。	NS講師1期生4名育成、合計6名。	NS講師2期生8名育成、合計14名。	NS講師3期生18名育成、合計32名。	NS講師4期生27名育成、合計59名。
戦略実行力	週次スクラム作戦ミーティングを「OODA-Loop」メソッドの定石に則って効果的に行う	NS人事部講師2名が「OODA-Loop」メソッドを学ぶ。	人事部スクラムで「OODA-Loop」の運用開始。	NS人事部講師2名がNS講師1期生4名に「OODA-Loop」の運用方法を個別指導。	「OODA-Loop」勉強会の開始(NS講師2期生)。週次スクラム作戦ミーティング実施(NS講師1期生)。	「OODA-Loop」勉強会の実施と運用の開始(NS講師3期生18名)。
	「The Unicharm Way」を日々の活動で使いこなす	MVVの理解と部門MVVの作成(人事部メンバー)。	OGISM(A)表勉強会で「定石引用ノウハウ」を学ぶ(人事部2名)。	営業部門とマーケティング部門で「The Unicharm Way」の勉強会を定期開催。	各研修資料に「ユニ・チャーム語録」を反映。UTMSS語録の解説開始(製造部門)。	人事部の新メンバーに対して定期的に勉強会を実施(指導者育成)。

NS：National Staff　現地スタッフ
MVV：Mission, Vision, Value　ミッション、ビジョン、バリュー
UTMSS：Unicharm Total Management Strategic System　ユニ・チャームが独自で築きあげる「受注⇒生産⇒納品⇒回収」までの事業活動の中で経営効率の向上を目的とした改善活動を推進する考え方、哲学。

インドネシアにおけるエンゲージメント強化の取り組み

当社の「パーパス＝ミッション・ビジョン・バリュー」に基づいた人材強化を図るには、求心力を高め、社員の高いエンゲージメントを引き出すことが不可欠です。インドネシアでは、社員のエンゲージメント強化に注力し、さまざまな施策を進めています。中でも、これまで採用、福利厚生、労務といった役割ごとに分かれていた人事系の組織配置を、HRビジネスパートナー(HRBP)として一元化したことで、現場の実情に即した評価や人材配置、社員のスキルアップのサポートが可能になり、社員のエンゲージメント強化につながっています。2022年度には、社員のスキルチェックと活動のモニターを行うことで、スキルアップをサポートするプログラムを開始し、2023年2月現在で4名のパフォーマンスの改善に成功しています。

VOICE

HRBPマネージャーとプログラム参加者の直属の上司、私の3名で毎月モニタリングを行った結果、約80%の参加者に大幅な改善が見られました。また、参加者の上司からは「参加者のパフォーマンスの向上と同時に、『人材育成を強化する』というグループの姿勢が、モチベーションのアップにもつながっています。非常に効果的なプログラムだと思います」という声も届きました。

Badai Banyu Negara
PT UNI-CHARM INDONESIA Tbk