03

成長戦略

28 Kyo-sei Life Vision 2030
～For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World～
32 第11次中期経営計画(2021～2023年度)
34 財務方針
36 戦略1　人材
38 戦略2　環境
40 戦略3　マーケティング
42 戦略4　デジタルトランスフォーメーション(DX)
44 戦略5　モノづくり
46 研究開発
48 知的財産
50 事業別概況
52 パーソナルケア事業
52 ウェルネスケア関連商品
54 フェミニンケア関連商品
56 ベビーケア関連商品
58 Kireiケア関連商品
59 パートナー・アニマル(ペット)ケア事業

Kyo-sei Life Vision 2030

For a Diverse, Inclusive, and Sustainable World

ユニ・チャームは「共生社会」の実現に寄与するために、環境問題や社会課題の解決に取り組んでいます。2020年10月、私たちは、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 ～ 」を公表しました。策定に際し、まず当社が想い描く「2030年のありたい姿」を明示し、これを基に具体的な重要取り組みテーマや目標を設定しました。この「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することによって、環境問題や社会課題の解決、消費者や地域社会への貢献と、継続的な事業成長を同時実現することを目指します。

Kyo-sei Life Vision 2030の位置付け

ユニ・チャームはSDGsの達成に貢献することを「パーパス」（存在意義）と考えています。このパーパスを「ミッション」「ビジョン」「バリュー」の3つに分けて具体化しました。

まず「ミッション」とは「何を成したいか？」を明示したもので、具体的には「『共生社会』の実現」です。当社の目指す「共生社会」とは、全ての人が自立し、互いに助け合うことで、自分らしく暮らし続けられる社会です。続く「ビジョン」とは「どのようにして『共生社会』を実現するか？」を示すものです。具体的には当社の理念である「NOLA & DOLA (Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities)」を実践することで、「NOLA」とは「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」ことを、「DOLA」とは「生活者一人ひとりの夢を叶えることに貢献する」という想いを込めています。そして「バリュー」とは「ミッション」「ビジョン」を支える根底にある「志」「使命感」で、当社においては全世界の社員全員で「共振の経営」という統一されたマネジメント・モデルを推進することです。以上の**パーパス＝ミッション・ビジョン・バリュー**をより強力に推進することを目的に、当社が想い描く「2030年のありたい姿」を明示し、具体的な重要取り組みテーマや目標を設定しました。

この「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することによって、環境問題や社会課題の解決、消費者や地域社会への貢献と、継続的な事業成長を同時に実現することを目指します。

パーパス＝ミッション・ビジョン・バリュー　P.8–9

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

目指す「共生社会」を実現するために、私たちユニ・チャームは、公正で透明性の高い企業経営（ユニ・チャーム プリンシプル）の下、以下の3つの健康を守り、支えていきます。

2050年・「共生社会」の実現に必要なアプローチ

「Kyo-sei Life Vision 2030の位置付け」に記したように、当社のミッションは「共生社会」の実現です。2050年に「共生社会」が実現されると仮定して、「理想の将来像」を具体化し、この将来像と現状のギャップを埋めるために必要なアプローチを整理しました。

「共生社会」の実現

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	
理想の将来像	【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」の実現		【ユニ・チャーム】 全世界の赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者とパートナー・アニマル（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	
必要なアプローチ	全世界への進出	商品・サービスの進化	パーソナライズ化	サーキュラーエコノミー

Kyo-sei Life Vision 2030策定プロセス

Phase 1　重要課題の特定

重要課題の特定のため下記のステップで重要課題の抽出とマトリックスの作成を実施。

1 関わりのある課題の抽出
多くの文献ソースから、関わりある社会課題等を513項目抽出し、4つの絞り込みの視点を踏まえ、44項目に整理。
（ISO26000・GRI・SDGs・FTSE・MSCI・DJSI 他）

2 自社視点評価の実施
自社視点評価のため取締役、執行役員、本部長、関係会社社長以下マネージャーまでの約900名にサーベイを実施。

3 社外視点評価の実施
社外視点（ステークホルダー視点）の重要度評価に56団体にサーベイへの参画を依頼し、32団体より回答。

4 執行役員とのワークショップ
「執行役員SDGs勉強会」を実施した後、「執行役員ワークショップ」を開催し、2050年に想定される社会像や目指すべき方向性について意見を収集。

5 重要課題の特定
2050年のありたい姿と必要なアプローチをまとめ、重要課題を特定し、ESG委員会にて承認。

重要課題マトリックス

Phase 2　重要課題に紐づいた指標および目標値の策定

重要課題に関して、以下のステップで指標・目標の検討を実施。

1 ESG調査機関および他社ベンチマーク調査の実施

2 各ブランド戦略の方向性との照合

3 本部長・部長クラスとの意見交換の実施

4 指標・目標初期案の作成

5 マーケティング部門および開発部門との討議

6 指標および目標値の確定
重要課題に紐づいた指標および目標値を策定し、ESG委員会にて承認。

重要取り組みテーマ・指標・目標・実績一覧

重要取り組みテーマ	指標	実績 2021年	実績 2022年	中長期目標 目標値	中長期目標 目標年
私たちの健康を守る・支える 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	どのようなときも、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%	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%	2030年
パートナー・アニマル（ペット）との共生	パートナー・アニマル（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%	2030年
育児生活の向上	赤ちゃんと家族が、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%	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%	2030年
社会の健康を守る・支える 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、生きる楽しさを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%	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%	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・人権の観点を踏まえ、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	倍増（2020年比）	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。	23.4%	23.6%	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%	2030年
地球の健康を守る・支える 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	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%	100%	2030年
リサイクルモデルの拡大	紙おむつリサイクル設備の導入件数。	開発継続中	1件	10件以上	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	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	半減（2020年比）	2030年
ユニ・チャーム プリンシプル 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）	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	毎年
ダイバーシティマネジメントの推進	女性社員に様々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%	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%	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休職者の削減比率。	6名（日本）	4名（日本）	半減（2020年比）	2030年

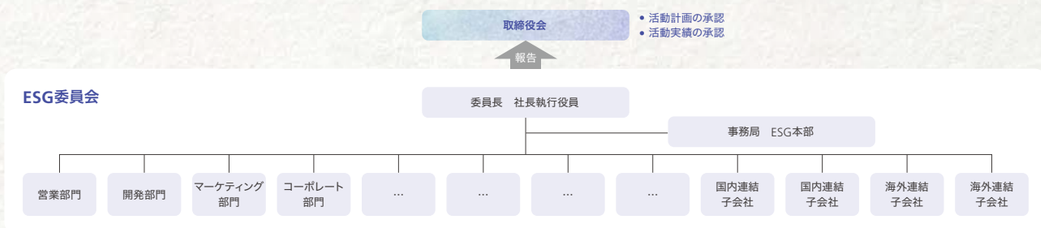
*「持続可能なライフスタイルの実践」の2021年実績については、運用件数から比率に改めました。

貢献するSDGs

重要取り組みテーマ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
私たちの健康を守る・支える 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			●	●				●			●	●	●		●		
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	●		●	●	●			●		●	●	●	●		●		
パートナー・アニマル（ペット）との共生			●	●				●			●	●	●	●	●		●
育児生活の向上			●	●	●			●			●	●	●		●		
衛生環境の向上			●	●		●		●			●	●	●		●		
社会の健康を守る・支える 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	●		●						●				●	●	●		
持続可能なライフスタイルの実践				●		●	●	●				●	●	●	●		
持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築	●			●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
顧客満足度の向上			●	●								●					
安心な商品の供給			●						●			●					
地球の健康を守る・支える 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						●	●		●			●	●	●	●		
気候変動対応						●	●		●			●	●	●	●		
リサイクルモデルの拡大						●	●		●			●	●	●	●		●
商品のリサイクル推進						●	●		●			●	●	●	●		
プラスチック使用量の削減							●		●			●	●	●	●		
ユニ・チャーム プリンシプル 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	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
適切なコーポレート・ガバナンスの実践								●				●				●	
ダイバーシティマネジメントの推進	●			●	●			●		●							
優れた人材の育成・能力開発	●		●	●	●			●		●							
職場の健康と労働安全システムの構築			●	●	●			●		●							

ESG推進体制

策定した「Kyo-sei Life Vision 2030」については、全社横断の組織体制である以下の体制で、推進します。



第11次中期経営計画(2021～2023年度)

ミッション達成に向けた第11次中期経営計画の全体像

	第11次中期経営計画 2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 計画	2030年のありたい姿	関連する「Kyo-sei Life Vision 2030」とSDGs
財務	売上高 7,827億円 CAGR +7.6% コア営業利益率 15.6% ROE 13.8%	売上高 8,980億円 CAGR +11.1% コア営業利益率 13.3% ROE 11.5%	修正計画 売上高 9,635億円 CAGR +9.8% コア営業利益率 14.6% ROE 12～13%	売上高 14,000億円 CAGR +6.8% コア営業利益率 17.0% ROE 17.0% P.34–35	持続可能性を念頭においた経営 P.62–69 適切なコーポレート・ガバナンスの実践 P.70–86
戦略1 人材	**人材育成の強化、浸透** グローバル共通の人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」の運用を開始。対象となる22法人に導入を完了し、うち14法人で運用機能を拡充	**BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成** 人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」の活用を促進し、社員の働きがいを高め成長を促すさまざまな施策を実施	**BOP-Shipを軸に重点戦略と人材育成をつなぐ** 中期経営計画の戦略に沿った人材強化と組織体制の構築を進め、エンゲージメント向上に向けた施策を実施	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.36–37	ダイバーシティマネジメントの推進 優れた人材の育成・能力開発 職場の健康と労働安全システムの構築
戦略2 環境	**循環型バリューチェーンの構築** 使用済み紙おむつのリサイクルの事業化とバリューチェーン全体の環境負荷低減に向けた準備を開始	**中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行** リサイクル原材料を活用した紙おむつのテスト使用を開始。環境配慮型商品の開発や再生可能電力の導入を推進	**「事業そのものがSDGs」のさらなる追求** 使用済み紙おむつリサイクルの事業化と環境配慮型商品の開発を推進し、エシカルなリーダーシップを発揮	“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.38–39	環境配慮型商品の開発 気候変動対応 リサイクルモデルの拡大 商品のリサイクル推進 プラスチック使用量の削減
戦略3 マーケティング	**新たな成長の柱へ重点集中** アジアにおける大人用紙パンツと猫用システムトイレの普及、ショーツ型ナプキンのラインアップ拡充と展開国拡大に着手	**顧客の生活を支える「NOLA」の実現** ブランディングと価値伝達のスキルアップを促進。国や地域、ライフスタイルに合わせた新たな価値の提案と高付加価値商品の開発	**“Persons”を軸にポートフォリオを進化** 「2030年に世界一」の実現に向けた優位性の維持とポストコロナのマス市場開拓、Personsグループによる新たな消費の創出	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～ P.40–41	健康寿命延伸／QOL向上 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 パートナー・アニマル(ペット)との共生 育児生活の向上 衛生環境の向上 持続可能なライフスタイルの実践
戦略4 デジタルトランスフォーメーション(DX)	**DX活用で顧客の深層心理を探索しブランド強化** 消費者インサイトの発見につながるデータ収集・可視化・分析を行うデジタルツールを開発し運用を開始	**顧客の状況変化に応じた商品機能＋αの価値提供** デジタルツールを活用し、消費者理解につなげるデータ収集と分析、ブランド構築の型の習得、消費者との直接コミュニケーションを推進	**顧客の変化を捉えた「個客」の価値創造** 女性のライフステージを軸に接点を持つ層をカテゴリー横断で取り込むためのシステム構築を推進	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.42–43	「NOLA & DOLA」を実現するイノベーション
戦略5 モノづくり	**モノづくりの原理を徹底的に分解し最適なプロセスを構築** ボーダーレス供給に向けた基盤構築とスマートファクトリー化の推進、モノづくりの人材と仕組みの整備	**究極のGembaづくりvol.2** ボーダーレス供給に向けた基盤構築とスマートファクトリー化の推進、モノづくりの人材と仕組みの整備を継続	**モノづくりトータルでの顧客価値最大化** 開発投資の構造改革や戦略に即した供給体制の構築、スマートファクトリーによる省エネや省力化を推進	環境に配慮した商品開発とサプライチェーンの構築 P.44–45	持続可能性に考慮したバリューチェーンの構築 顧客満足度の向上 安心な商品の供給

Mission

「共生社会」の実現

第11次中期経営計画(2021～2023年度)

財務方針

常務執行役員 共同CFO
兼 経理財務本部長
島田 弘達

2030年のありたい姿

不織布・吸収体ビジネスで市場シェア世界No.1を獲得

売上高	14,000億円
CAGR	+6.8%
コア営業利益率	17.0%
ROE	17.0%

2030年のありたい姿に向けて

2030年までに「不織布・吸収体ビジネスで市場シェアNo.1を獲得」するためには、売上高はCAGRで約7%を目途に持続的な成長をしなければなりません。また、その事業展開を限られた経営資源で成し遂げるために、コア営業利益率17%、ROE17%を掲げており、より一層、収益性と効率性を高めていく必要があります。しかしながら、COVID-19や地政学リスクの顕在化、世界的なインフレ高進、デジタル技術の普及・浸透を背景としたSDGs達成への取り組みを重視する世界潮流の加速など、経営環境の不確実性は高まり、事業の戦略的な投資と併せ、売上成長と収益性、効率性とのバランスを図りながら2020年に想定していた戦略を遂行することの難易度は非常に高まっています。

そのような中、第11次中期経営計画期間では、それぞれの事業環境の変化に合わせた戦略遂行に加え、介護ケア市場が顕在化するアジアでの健康寿命延伸につながる事業展開の推進や、犬や猫の飼育数増加に伴うパートナー・アニマル(ペット)ケア関連用品の浸透など、新たな価値提案によって市場創造を加速し、人口動態や時流に即して消費行動の変化を先取りした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ています。例えば、既存カテゴリーでは、フェミニンケア事業におけるショーツ型ナプキンなどの新商品のグローバルな浸透拡大や、ベビーケア事業における蚊を寄せ付けない紙おむつ、生活習慣に寄り添ったオリーブオイル配合の紙おむつなど、各国・地域のお客様の特性に合わせた付加価値商品の展開で市場成長を牽引しています。また、新たな市場創造として、2022年11月に、中国の大手フードメーカーである江蘇吉家寵物用品有限公司(JIA PETS社)と資本業務提携を行い、中国におけるパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の成長基盤づくりを進めています。

引き続き、各国・地域における各カテゴリーの成長シナリオに沿って実施する積極的な投資を、新たな価値提案と市場創造につなげ、「持続的な売上成長の基盤づくり」を推進していきます。

第11次中期経営計画財務目標と実績

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度 中期経営計画	2023年度 修正計画	2030年度 財務目標
売上高	7,827億円	8,980億円	8,880億円	9,635億円	14,000億円
CAGR	+7.6%	+11.1%	+6.9%	+9.8%	+6.8%
コア営業利益率	15.6%	13.3%	15.5%	14.6%	17.0%
ROE	13.8%	11.5%	15.0%	12～13%	17.0%

持続的なエクイティスプレッド*の最大化を目指して

第11次中期経営計画では、コア営業利益率やROEなどの財務目標達成に向けた改善活動がESGと調和するサステナビリティ経営を推進するとともに、資本効率向上のために持続的なエクイティスプレッドの最大化を目指し、資本コストの低減とROE改善に努めています。

現状の資本コスト(約3%)を低減させるためには、成長国・新興国を中心に有利子負債とのバランスを意識しつつ、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)が重要と考えています。近年の目まぐるしく変化する環境下だからこそ、当社では、非財務情報を含む積極的な情報開示やエンゲージメントを通じて、機関投資家の皆様が考える想定とのギャップを埋める活動を強化し、資本コストのさらなる低減に努めています。

ROE17%達成に向けては、国や地域ならびに各商品カテゴリー市場の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。2022年度は、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。これまでは、収益性に関連する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をマネジメント指標として設定し、収益性の改善に向けて取り組んできました。今後は、それらに加えて、広告費や販売促進費といったプロモーション投下や非営業損益、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アジャイルに実行しつつ一層の収益性改善を図っていき目標の達成を目指します。

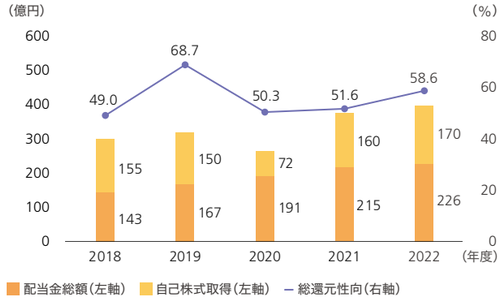
* エクイティスプレッド(Equity Spread)とは、株主の期待する利益率をどれだけ上回っているか測定する指標

キャッシュアロケーションの方針

事業戦略を支える健全な財務体質の維持・向上を実現するには、営業キャッシュ・フロー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、株主還元とのバランスを取ることが重要と考えています。第11次中期経営計画では、SDGsの達成に貢献すべく、企業の持続的な成長に欠かせない人的資本の成長に重点を置き、取り組んでいます。現在、グローバル共通の人材マネジメントおよび人材育成の基盤として、「KYOSHIN」システムの構築に向けて投資を進め、各国・地域で当社の企業文化を承継する「共振人材」の育成を図っています。また、新興分野であるアジアでは、介護ケア市場やパートナー・アニマル(ペット)市場などの成長市場への投資を拡大します。成熟市場においては、デジタルを活用し、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投資も積極的に進めています。

株主還元方針は、総還元性向50%を目安として継続的に実施しています。持続的な成長を実現するための投資を優先しながら、株主の皆様に、安定的、継続的な増配を実施します。また、自己株式の取得に関しては、必要に応じて機動的に実施していきます。

配当金総額、自己株式取得、総還元性向の推移



2022年度の振り返り

2022年度の売上高は8,980億円で過去最高を更新しましたが、コア営業利益は2.4%減益で1,196億円、コア営業利益率は13.3%となりました。第11次中期経営計画の財務目標における進捗は、売上高は良好ですが、コア営業利益率については、改善の進捗が遅れています。これは、原材料やエネルギー価格をはじめとするあらゆる物価の上昇といった、当初想定していなかった世界的な経済環境の変化と、中国におけるゼロコロナ政策への対応に時間を要したからです。2022年度下期から、業界総資産拡大に向けて商品価格の設定時に適正な価値を提案すべく本格的に価値転嫁活動を推進し、着実に収益性は改善してきましたが、急激なコスト上昇を吸収しきれず、年間では収益性悪化を余儀なくされました。この点は、アジャイルな環境変化への洞察力、スピード感ある対応力、そして徹底力をより一層強化していく必要があるものと考えています。

また、2022年度はROEが11.5%と前年度よりも低下したために、エクイティスプレッドも悪化しました。ROEが低下した主な要因は、急激なコスト上昇のスピードに価値転嫁などの対応が遅れ、収益性が悪化したことです。一方、資本コストについては、先程述べたように先行きが不透明ということもあり、四半期ごとに、3ヵ月ないし6ヵ月先のコスト状況の想定を示したエンゲージメントを中心に、事業環境の変化への理解促進を図り、資本コストの低減に努めました。

2023年度の道筋

第11次中期経営計画の最終年度となる2023年度の計画は、売上高については当初計画を上回る9,635億円とし、コア営業利益率については14.6%としました。コア営業利益率を2022年度から大幅に改善させ、1年遅れとはなりますが、2024年度に当初計画の15.5%を達成すべく取り組んでいきます。また、引き続き、2022年度下期から強化している価値転嫁の継続と各商品カテゴリーにおける高付加価値商品の販売数量増加、アフターコロナで成長市場の売上伸張加速と商品ポートフォリオ改善、そして、第12次中期経営計画を見据えたコスト構造変革や積極的なDXと人的資本への投資を継続しながら、早期の収益性向上につなげていきます。

地政学リスクの顕在化やインフレ高進、サプライチェーンの混乱など、事業環境の不確実性の高まりは、今後も予断を許しません。このような環境下だからこそ“先手必勝”、環境変化を受け入れるのではなく、「OODA-Loop」メソッドを活用して自らが変化の兆しをいち早く察知し、イノベーションを興していくことが肝要と考え、全社一丸となって2030年の経営目標達成に向けて邁進します。

第11次中期経営計画（2021～2023年度）

戦略1　人材

2030年のありたい姿

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

共同CIO（Chief Inclusion Officer）
兼 グローバルマーケティングコミュニケーション本部長代理
廣岡 直枝

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略1の位置づけ

「共振人材」を世界中で育成

ユニ・チャームは、ミッションである「共生社会」の実現に向けて、2030年に世界一の不織布・吸収体メーカーへと成長することを目指しています。この世界一を着実に達成するには、事業を展開する国・地域で生まれ育ったナショナルスタッフが現地法人の運営を主体的に担い、経営課題を解決していかなければなりません。また、当社では、自ら課題を発見し、解決策を抽出し、完遂するまで実行し続ける人材を「共振人材」と呼び、このような人材の育成を通じて、世界一や「共生社会」の実現を成し遂げようと考えています。なお、「共振人材」の育成に際しては、「The Unicharm Way」を活用し、OJT*1によって「共振の経営」の推進に必要なBOP-Shipの体現を促すことを基本としつつ、後述する「KYOSHIN」によって加速しています。

人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」

「共振人材」の育成には、上司の適切な指導が欠かせません。この指導力をグループ全体で高めるべく、人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を2021年度から運用しています。「KYOSHIN」の活用により、上司による指導のバラつきを是正し、社員一人ひとりの成長履歴が確認できる体制をグループ全体で整備しています。また、「KYOSHIN」を活用して、半期の目標を四半期目標に具体化し、四半期ごとの面談で進捗確認とフィードバックを行います。このような取り組みによって、上司と部下のコミュニケーションの頻度と質を高め、部下に高い目標にチャレンジすることへの理解と納得を促すとともに、上司の人材育成力を強化しています。

経営の現地化に向けて

現在、当社では約1万6千名の正社員のうち80％が、日本以外の国・地域で事業活動を行うナショナルスタッフです。経営の現地化を進めるにあたり、日本から赴任する経営トップや幹部社員が交代しても、人事方針や育成手法がぶれることなく継続することが肝要です。このため、全ての現地法人で「The Unicharm Way」を浸透させ、バランスの取れた「共振人材」の育成を行うために、資格制度、評価体系、教育制度の統一をグループ全体で進めています。並行して、日本国内では、本社人事部門と各機能・事業部門に分散している人事スタッフの連携を高めることを目的に、「人事部門連合」を組成しました。2023年度からはこの活動を海外現地法人にも拡大し、「KYOSHIN」を活用した共通教育プログラムの展開、後継者指名と育成などを支援しています。

ダイバーシティマネジメントの推進

「Kyo-sei Life Vision 2030」では「ダイバーシティマネジメントの推進」を重要取り組みテーマのひとつに掲げています。多様な人材が国籍、人種、宗教、性別、性的指向、年齢、家系、障がいの有無などの違いを認め、互いに尊重し合うことで、個性や能力を最大限に発揮し、活躍できる企業に成長することを目指しています。この一環として、2030年にグループ全体で女性管理職比率を30％に引き上げることを目標とし、性別に関係なく、どのようなライフステージにおいても常に活躍できる職場環境と人事制度の整備を進めています。例えば、日本では、2021年度に女性社員のネットワークづくりを支援するための女性メンター制度「Room L+」を開始し、女性活躍推進に向けた取り組みを強化しています。2022年度からは、メンタリングや座談会を通じてキャリアやライフの悩みの払拭や解消につなげることを目的に、産休育休復帰前の社員を対象とする「産休育休Room L+」や、職種に合わせた「開発Room L+」「開発部門D&I*2研修」を新設し、女性社員の情報交換の場を提供しています。

*1 OJT：On the Job Training／職場の実務を通して行う教育訓練
*2 ダイバーシティ&インクルージョン：企業においては、多種多様な人材が組織に属していることとその多様性を受け入れて個々の特性を活かすこと

「Kyo-sei Life Vision 2030」重要取り組みテーマ	2022年度実績	2030年度目標
ダイバーシティマネジメントの推進	女性管理職比率：23.2％	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：30％以上

2022年度の振り返り

戦略テーマ　BOP-Shipを体現できる「共振人材」を世界中で育成

2022年度は、戦略1の基本方針を「BOP-Shipを体現できる『共振人材』を世界中で育成」に設定し、アクションプランとして①「The Unicharm Way」を使ったOJT手法の確立で人材育成加速、②全社員の「リスキリング」でデジタル人材へ成長、③個を磨き“出る杭”を見いだすインクルージョンの3つを掲げました。

具体的な取り組みとして、課やグループといった最小組織単位をマネジメントするスクラムリーダーを対象とした「スクラムリーダーOJTワークショップ」を新設しました。これは、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カリキュラムで、今後はグループ全体に展開する予定です。また、社員一人ひとりに成長機会を提供するため、時間や場所に縛られないオンライン学習プラットフォーム「LinkedIn learning」の導入を進め、グローバルで約3,400名が利用しました。さらには、次世代を担うDX人材の育成策として、統計学を中心としたデータサイエンス研修やDX基礎知識研修を開催しました。D&I推進策では、前述した「Room L+」に加えて、個別支援の「エンパワーメント制度」を導入し、執行役員と1対1でのメンタリングや情報交換会を通して、女性役員候補者の育成を推進しています。

アクションプラン	2022年度成果
①「The Unicharm Way」を使ったOJT手法の確立で人材育成加速	「スクラムリーダーOJTワークショップ」を新設し、日本で245名が参加。
② 全社員の「リスキリング」でデジタル人材へ成長	「LinkedIn learning」を日本と12の海外現地法人で導入。年間トータル学習コース数は16,463となり、約3,400名が利用。
③ 個を磨き“出る杭”を見いだすインクルージョン	産休育休復帰前の社員を対象とする「産休育休Room L+」、職種に合わせた「開発Room L+」を新たに設置。 個別支援として「エンパワーメント制度」を導入し、女性役員候補者の育成を開始。

2023年度の道筋

戦略テーマ　BOP-Shipを軸に重点戦略と人材育成をつなぐ

2023年度は、引き続き「共振人材」の育成を強化しながら、重点戦略の推進と社員のエンゲージメント向上につなげるために、アクションプランとして、①自律的なキャリアを策定し、実現を目指す体制、②BOP-Shipの深化による競争優位性の向上、③ユニ・チャームでしか実現できない価値を追求した人事制度の3つを設定しています。

まず、2022年度に開始した「スクラムリーダーOJTワークショップ」の内容を日本で進化させながら、海外現地法人での導入を開始します。また、今後ますます複雑化する流通や多様化する消費者を深く理解し、新たな価値の創造や付加価値の高い商品・サービスを提供するために、消費者自身が気付いていない隠れた欲求である「インサイト」を見極めることが重要です。そこで、マーケティング部門や研究開発部門を中心に、インサイト開発スキルを強化する取り組みを新たに開始します。

人事制度では、これまで「Kyo-sei Life Vision 2030」と連動した業績評価を執行役員に導入していましたが、2023年度より全社員へと展開します。ESG関連項目を業績評価へと組み込むことで、社員の貢献実感を高め、より高い目標へのチャレンジを促します。

アクションプラン	目標
① 自律的なキャリアを策定し、実現を目指す体制	「スクラムリーダーOJTワークショップ」の内容を日本で完成させ、海外現地法人への横展開を開始。
② BOP-Shipの深化による競争優位性の向上	インサイト開発力強化のためのガイドライン策定と海外全現地法人への発信。 インサイト教育プログラムを毎月実施。
③ ユニ・チャームでしか実現できない価値を追求した人事制度	一般社員の人事評価に「Kyo-sei Life Vision 2030」の項目を設定。 「共振人材」育成を担う社員に役割手当の支給開始。

戦略2　環境

2030年のありたい姿

“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

理事 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

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略2の位置づけ

第11次中期経営計画と「Kyo-sei Life Vision 2030」

ユニ・チャームが提供している商品・サービスの多くは、究極の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、製造においては多くの天然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、事業展開における当社の持続可能性を強化することが肝要と考え、2020年に発表した第11次中期経営計画では、「循環型バリューチェーンの構築」という戦略テーマを掲げました。また、同時期に中長期ESG目標の策定を進め、2020年10月に「Kyo-sei Life Vision 2030」を公表し、2021年度から着実に実行しています。

2022年度は、これらの取り組みを全て連携させ、環境問題の解決を加速し、持続可能性に貢献することを狙いとして、戦略テーマを「中長期ESG目標『Kyo-sei Life Vision 2030』の着実な実行」に改定しました。そして2023年度は、循環型経済、脱炭素、ごみの減容、省エネルギー、再生可能電力の導入など、持続可能性を取り巻く世界的な潮流に即して、当社だけでなくサプライチェーン全体や競合他社にも積極的に働きかけてバリューチェーン全体で取り組みを推進するために、「『事業そのものがSDGs』のさらなる追求」をテーマとしました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」とは

中長期ESG目標を策定する際、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことに照らして、環境問題や社会課題への取り組みやガバナンス強化についてマテリアリティを整理した上で、社内外のステークホルダーに広く調査を行い、当社が取り組むべき20の重要取り組みテーマを決定しました。また、このような過程を経ることで、社員の環境問題や社会課題解決に対する強い関心や、事業活動を通じた貢献に対する高い意識を把握することができました。

「Kyo-sei Life Vision 2030」を着実に実行することは、より少ない資源で、より多くの付加価値を創出する組織能力の強化につながると私たちは考えています。本戦略のアクションプランである、使用済み紙おむつのリサイクル、バージンプラスチックを使用しない商品の開発、再生可能電力への切り替えはその取り組みの一部です。

ESGの推進を競争力として

環境問題や社会課題の解決に真摯に取り組む企業にとって、さまざまなステークホルダーからのESGに関する要請は、外圧ではなく関係構築の機会である、と当社では捉えています。なぜならば、問題が生じた場合に、ステークホルダーの皆様と対話することによって何らかの解決方法を見いだせると信じているからです。また、ESG投資による売上機会の獲得や長期的な利益の増加とコストの削減がもたらす成長が、現状維持の継続による売上減少とコスト増加などのリスクを上回るという方程式を描き、ESG推進を競争力に変えて成長を加速させます。そのためには、環境や人に負担をかけない新しい技術開発や、企業の能動的な働きかけによるお客様の意識変革、業界全体での取り組みが重要だと考えています。

2022年度の振り返り

戦略テーマ　中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2030」の着実な実行

2022年度は、①**使用済み紙おむつのリサイクル**、②バージンプラスチックを使用しない商品の開発、③再生可能電力への切り替えの3つに取り組みました。①については、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おむつのテスト使用を開始し、使用済み紙おむつの水平リサイクルが実現しました。12月には、タキロンシーアイ株式会社が製造した、リサイクルで抽出されたプラスチック配合の「紙おむつ専用回収袋」を鹿児島県大崎町で配布し、使用済み紙おむつ回収の啓発活動を開始しました。また、6月より**紙おむつの未来を考えるnote**を配信し、今後のCRM*1につなげる情報整理を進めています。②については、開発部門や購買部門が連動してサプライヤーから各種環境素材を入手しました。社内でも、新規資材の試作や評価に着手しています。③については、グループ全体で再生可能電力への切り替えを推進するとともに、当社の商品別GHG排出量の開示を目指し、Scope3*2を含む包括的なGHG排出量可視化プロジェクトを2022年5月に開始しました。

*1 Customer Relationship Management：顧客関係管理。顧客との関係性、コミュニケーションを管理し、自社の社員と顧客との関係を一元的に把握すること
*2 Scope3：Scope1、2以外の間接排出量(事業活動に関連する他社の排出量)

使用済み紙おむつのリサイクル　P.47 研究開発>RefF(リーフ)プロジェクト　P.49 知的財産>知的財産を活用した他社との共創

ユニ・チャーム_紙おむつの未来を考えるnote
https://note.com/unicharm_reff

アクションプラン	目標	2021年度成果	2022年度成果
① 使用済み紙おむつのリサイクル	リサイクル設備の稼働に向けた準備完了。	鹿児島県志布志市、大崎町との共同実証実験を進めている設備の稼働準備完了。	リサイクル原材料を吸収部材の一部として活用した紙おむつのテスト使用開始。使用済み紙おむつ由来のプラスチックを配合した回収袋の提供を開始。
② バージンプラスチックを使用しない商品の開発	バイオマス由来やリサイクルプラスチックなどを用いた資材の選定と品質・性能等の検討。	資材サプライヤーとの環境方針等をすり合わせ、各国・地域のプラスチック政策の把握、商品スペック一次アイデアの創出等、計画通り進捗。	資材サプライヤーから各種環境素材を入手。社内で新規資材の試作、評価に着手。
③ 再生可能電力への切り替え	全ての現地法人で2030年度までの年度別切り替え目標を設定する。	2021年11月末に全現地法人で年度別切り替え目標の設定を完了。2023年度末時点でグループ全体の再生可能電力比率20%を上回る切り替え計画を立案。	グループ全体で再生可能電力への切り替えを推進し、2022年度の再生可能電力比率は11%。2022年5月にGHG排出量可視化プロジェクトを開始。

2023年度の道筋

戦略テーマ　「事業そのものがSDGs」のさらなる追求

まず、社会全般において「使用済み紙おむつのリサイクル」に対する参画意識を高め、一人ひとりの行動変容につなげるために、2023年度の活動を商品価値起点、顧客価値起点、社会価値起点のそれぞれで明確に設定し、鹿児島プラントにおける使用済み紙おむつリサイクル事業を開始するための準備を整えます。石化由来プラスチックフリー商品の開発については、環境価値だけでなく、お客様のニーズに応える＋αを搭載した商品開発を推進します。最後に、GHG排出量可視化プラットフォームの運用を基盤に、環境負荷を低減する資材の効果的な活用の浸透を図るとともに、バリューチェーン関係者との合意形成を行い、業界全体の社会的価値を向上させることによって、当社がエシカルなリーダーシップを発揮していきます。

アクションプラン	目標
① RefF*3を中核としたCRMの確立に向けて	使用済み紙おむつリサイクルをデファクト・スタンダード*4とするために、鹿児島プラントを試金石として、新たな自治体への標準モデルの実証実験を重ねつつ、SDGsに関心の高い自治体との接点を創出する。
② 競争力のある環境配慮をリードするテーマ開発の着実な推進	お客様ニーズの一手先にある環境＋αの価値を追求した、石化由来プラスチックフリーナプキンやハイブリッドなおむつを開発する。また、**「SDGs Theme Guideline」**の優先テーマを推進し、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。
③ 業界全体を巻き込んだ事業の再構築「Unicharm Ethical Leadership」	GHG排出量可視化プラットフォームの一部運用、環境負荷低減資材の戦略的な搭載、バリューチェーン関係者との合意形成を行うことによって、業界全体の社会的価値向上を実現する。

*3 RefF：Recycle for the Futureを意味する造語
*4 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

「SDGs Theme Guideline」　サステナビリティレポート2023 P.023

戦略3　マーケティング

2030年のありたい姿

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～

執行役員
グローバルウェルネスケアマーケティング本部長
尚永 孝一

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略3の位置づけ

ビジョン「NOLA & DOLA」の実践

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、失禁ケア用品、パートナー・アニマル(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。まさに当社のビジョンである「NOLA & DOLA」の「NOLA(Necessity of Life with Activities)」が意味する「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」ことに貢献するものです。このような商品・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、そこから新たな提案の種を見つけ出し、お客様の期待を超える価値を創造し続けることが大切だと考えています。

また、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、大人用紙おむつは約10年、パートナー・アニマル(ペット)ケア用品は約20年と、当社の商品は長期間お使いいただけるカテゴリーばかりです。時々のライフステージに寄り添い、あらゆるコンタクトポイントで商品・サービスを提供し、戦略4で進めているDXと融合し、持続的に顧客体験価値を向上させることで、「DOLA(Dreams of Life with Activities)」が意味する「生活者一人ひとりの夢の実現」にも貢献しています。

「個」の時代のマーケティング

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。このため、私たちは、消費や使用の“現場”の変化を能動的に捉え、新たな価値を提案し続けなければなりません。

さらに、2025年には全人口の約20%(当社が事業展開をしている国・地域では12%～24%)をZ世代が占め、この層が消費のトレンドを牽引するようになります。彼らは、スマートフォンやSNSに幼いころから慣れ親しんでいるソーシャルネイティブであり、自分らしさを重んじる傾向が強いため、パーソナライズされた商品・サービスを好む傾向があります。そういった意味で、ある種の“個人主義”といえます。

また、世界的な単身世帯の増加も予測されています。単身世帯では、誰かと共有・シェアすることを前提としていないため、一人ひとりがより嗜好性を追求する傾向にあります。今後は、このようなZ世代や単身世帯を対象として、デザインや使用感、香り等、「個」を意識した個性が際立つ嗜好性の高い商品を、スピード感を持って市場に投入していく必要があります。

そこで、2023年度は戦略テーマを「“Persons”を軸にポートフォリオを進化」としました。一人ひとりの個性にフォーカスして分類された「個(Person)」のグループである “Persons” を基点として、ひとつの国や地域の市場規模といった経済的制約から脱却した発想で商品化を進めます。そして、中国で開発されたショーツ型ナプキンのように、それぞれの国や地域で新たな市場を創造し、各現地法人のポートフォリオを進化させることを目指します。

「2030年に世界一」の実現に向けて優位性を維持するために

当社の優位性を維持するには、ブランド力、価値伝達力、商品力の3つを強化することが鍵になると考えています。特に価値伝達力の強化では、消費者インサイトを捉え、これを価値としてブランドにとどめることができるマーケティングスキルを持った人材の育成が重要です。そのため、マーケティング関連部門有志によるマーケティングサイエンス研究会を開催して各テーマに取り組み、それぞれのスキルアップにつなげています。

2022年度の振り返り

戦略テーマ　顧客の生活を支える「NOLA」の実現

大人用排泄ケア用品では、紙おむつを着用されるご本人と介護をされる方の双方に安心感を与える「吸収する」「モレない」といった基本機能を訴求すると同時に、「自分で交換できる」「つけ心地の良さ」といったパンツタイプならではの価値である「前向きな姿勢」をアピールすることにより、海外を中心にパンツタイプ紙おむつの普及を促進しました。この結果、パンツタイプの使用者が増加したために、売上における海外の構成比率が約50%に到達しました。また、『ライフリー』『Caryn』『Certainty』といった当社のブランドを基軸に、パンツタイプ紙おむつが競争優位性を確立することによって市場をリードし、**5つの国・地域でシェアNo.1**を獲得しました。

パートナー・アニマル(ペット)ケア用品では、猫用システムトイレにおいて高い消臭力と取り替え品のラインアップ拡充という飼い主のニーズに合致した施策により、目標販売台数を達成しました。

また、2022年度は、アメリカでノミ・ダニのケア商品などの**アニマルヘルス用品でシェアNo.1**を獲得するなど、海外の売上構成比率が約45%に大幅に増加しました。

フェミニンケア用品では、各国・地域のニーズを捉えた価値提案を行うことでマスターブランドの『ソフィ』を強化し、安定した高成長と**シェアの向上**を継続することができました。

5つの国・地域でシェアNo.1 P.52　ウェルネスケア関連商品>商品カテゴリー別展開状況
アニマルヘルス用品でシェアNo.1 P.59　パートナー・アニマル(ペット)ケア事業>商品カテゴリー別展開状況
シェアの向上 P.54　フェミニンケア関連商品>商品カテゴリー別展開状況
ベビーケア関連商品>商品カテゴリー別展開状況 P.56
Kireiケア関連商品>商品カテゴリー別展開状況 P.58

(注)市場シェアに関する言及は全て、2022年、ユニ・チャーム調べによるものです。

アクションプラン	目標	2021年度成果	2022年度成果
①「健康寿命延伸」につながるアジアの大人用紙パンツ市場創造	大人用紙おむつカテゴリー売上成長率年平均10%。	大人用紙おむつカテゴリー売上成長率前年度比8.6%増。	大人用紙おむつカテゴリー売上成長率前年度比11%増。
② アジアにおける猫用システムトイレの新たな使用習慣の浸透	猫用システムトイレ世界販売台数年間75万台。	猫用システムトイレ世界販売台数年間108万台。	猫用システムトイレ世界販売台数年間90万台。
③ ライン拡張によるショーツ型ナプキン非使用者の獲得	展開国拡大。 商品ラインアップ拡大。	5ヵ国展開。 薄型、クール、肌ケア、XLサイズの追加投入。	12の国・地域に展開。 オーガニックコットン使用、スタンダードタイプなどのラインアップ拡充。

2023年度の道筋

戦略テーマ　“Persons”を軸にポートフォリオを進化

2023年度は、アクションプランとして①「2030年に世界一」の実現に向けた優位性の維持、②NOLA：ポストコロナの新たなマス市場開拓、③DOLA：Personsグループによる新たな消費の創出の3つを設定しました。①では、ブランド力、価値伝達力、商品力を強化することによって各商品カテゴリーの目標達成を目指します。②では、当社の成功戦略のひとつである「専業国際化」をポストコロナという大転換期に展開し、2024年度から始まる第12次中期経営計画の戦略につなげます。③では、ひとつの国や地域を対象とするのではなく、より広い地域のお客様のニーズや課題に応えることを継続するとともに、当社のパーパスである「SDGsの達成に貢献する」ことに寄与する、新たな商品やサービスの開発に着手します。

アクションプラン	目標	
①「2030年に世界一」の実現に向けた優位性の維持	**ウェルネスケア**	パンツタイプ紙おむつの使用者とシェアの拡大、軽失禁ケア市場の創造。
	パートナー・アニマル(ペット)ケア	独自性ある商品ラインの拡充とトライアル、健康・簡便価値の創造。
	フェミニンケア	安心・環境・感覚・健康に関する独自の価値提案で商品の高付加価値化。
	ベビーケア	スタンダード商品での差別化、高月齢用や夜用などのパンツタイプ紙おむつの強化で収益改善。
	Kireiケア	海外市場の成長回帰に向けた商品戦略の整備。
② NOLA：ポストコロナの新たなマス市場開拓	市場ポテンシャルや市場成熟度、商品プラットフォーム、国境を超えるニーズ、ローカルニーズを勘案し、新たなマス市場を設定。	
③ DOLA：Personsグループによる新たな消費の創出	「ベネフィット技術のメニュー化」×「現場発見の価値化」によって、国境を越えたPersonsをグループ化することに加えて、2023年度からパーパスの実現を中核に据えた商品・サービスの創造。	

戦略4　デジタルトランスフォーメーション(DX)

2030年のありたい姿

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

ジャパンマーケティング本部
フェミニンケアブラントマネジメント部長
長井 千香子

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略4の位置づけ

顧客の「DOLA」実現に応える

ユニ・チャームのビジョン「NOLA & DOLA」を具現化するには、さまざまな「不」を解消する「NOLA」の領域と、一人ひとりの“夢”を叶える「DOLA」の領域の双方において、新たな価値を提供し続けなければなりません。そして、新たな価値を提供し続けることは、お客様が「本当に求めている価値」を追求し続けることに他ならず、世界中のお客様のQOL(Quality of Life／生活の質)の向上に貢献するものと当社では考えています。

しかし、価値観の多様化が進む今日、お客様一人ひとりに合わせた「個のニーズ」を満たすことは、容易ではありません。当社では、これまでに蓄積したさまざまなデータを可視化することによって、消費者インサイトの発見につなげ、お客様の心をつかむ商品やサービスの開発に努めています。そして、お客様の心身の状態はもちろん、ご利用になる時期や場所などを理解した上で、最適な価値を、最適な時に、最適な場所で、最適な方法で提供し、当社の商品・サービスへの愛着を高めていただくことを目指しています。

ライフタイムバリューの最大化

当社が提供する商品・サービスは、その特性上、長期間ご利用いただくものが少なくありません。その中でも、生理用品は、初潮から閉経まで約40年もの長きにわたり、利用していただくことが可能です。そのため、当社では、特に、生理用品ブランド『ソフィ』のユーザーを重視しています。生理におけるさまざまな「不」を解消しつつ、顧客体験価値を高めることによって、『ソフィ』ブランドへのエンゲージメントの向上を図るとともに、『ソフィ』ユーザー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、さらには介護やパートナー・アニマル(ペット)ケアまで当社との接点を増やし、ライフステージに応じた適切な商品・サービスを提案することによって、お客様一人ひとりのQOLの向上にも貢献できると考えています。また、このような取り組みを進めることは、世界中の人々のライフタイムバリューの最大化につながるものと信じています。

グローバルでのDX推進

2021年1月に、第11次中期経営計画のスタートに合わせて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。なお、当社がDXを推進する一番の目的は、DXを「モノづくりイノベーション」につなげることです。このため、インサイト開発につながるようなお客様の“声”の収集・分析に活用すべく、さまざまなデジタルコンテンツ開発や施策を実施し、併せてデジタルインフラの整備も行っています。すでに日本やタイで成功しているCRMやD2C*1の先進的な取り組みをグローバルで展開するために、DX推進本部が中心となってグループ会社の担当者による「DX連合」を組織化し、それぞれの取り組み案件の状況やDX人材の育成などについて共有・協議しています。

*1 Direct to Consumer：自社のECサイトなどを通じ、商品やサービスを直接消費者に提供するビジネスモデル(当社ではお客様とのエンゲージメントの観点からD2Cを利活用)

2022年度の振り返り

戦略テーマ **顧客の状況変化に応じた商品機能＋αの価値を提供**

2022年度は、『ソフィ』のユーザーを対象とした取り組みを強化しました。例えば、オンラインで初潮期・思春期の生理日管理ができるアプリ「ソフィガール」には、マンガを用いた動画で初潮や生理について学ぶことができるコンテンツを追加し、生理痛やPMS*2など生理に関する悩みをサポートするアプリ「ソフィ 生理日管理&生理不調ケア」には、体重や基礎体温の記録など、生理日以外でも体調管理がしやすい機能を追加しました。さらに、オフラインでの活動では、企業向け研修プログラム「みんなの生理研修」を約160の企業・団体で開催し、職場における生理の相互理解を促進しました。

デジタルならではの特性を活かした価値伝達では、小売業が提供するアプリと連携し、買い物に出かける前から、お客様の生理の悩みや困りごとにフィットした最適な商品を推奨。小売業の売り場と連動して購買を喚起する、といった新たな取り組みを開始しました。

D2Cの取り組みでは、当社の公式通販サイト「ユニ・チャームダイレクトショップ」を活用し、定期お届けサービス「いきいきオトク便」や電話注文用カタログの配布など、介護ケア商品を中心に、個々のお客様の購買行動に合致した新たなサービスを展開しました。

*2 PMS(Premenstrual Syndrome／月経前症候群)とは、生理前のイライラ、腹痛、頭痛などの不快症状

アクションプラン	2022年度成果
① 女性のライフステージ共通の「不」の解消	「ソフィガール」「ソフィ」アプリの機能追加により、ユーザー150万名突破。 「みんなの生理研修」を約160の企業・団体で開催。
② デジタル特性を活かす先見対応の価値伝達	小売業のお買い物アプリと連動した来店前の新たな価値伝達サービスの開始。
③ 行動情報、購買情報に基づいた個の消費者ニーズに対応できるD2Cの実行	ユニ・チャームダイレクトショップ会員への定期お届けサービス、カタログ販売、商品サンプリングを展開。

2023年度の道筋

戦略テーマ **顧客の変化を捉えた「個客」の価値創造**

2023年度は、アクションプランとして①生理を軸に「学校」「企業」との継続的な接点づくり、②社内外オープンイノベーション体制構築、③CRM一体型D2Cへの進化の3つを設定しました。①では、「みんなの生理研修」を企業から学校に拡大し、『ソフィ』ブランドとの接点を増やしながら、生理ケアを中心とした新たな女性支援プログラムを開発します。②では、社内外の知見を活かしながら、蓄積された「個客」の行動データの解析からインサイトを発見し、商品やサービスの開発に直結させる新たな体制づくりを目指します。③では、新たなD2Cの取り組みとして、お客様と各カテゴリーの入り口での接点を増やし、個のニーズに対応した最適な商品選びから購買につなげるべく、ユニ・チャームダイレクトショップのCRMをさらに進化させ、品揃えのフルラインアップ化や、環境配慮型商品の取り扱いを開始する予定です。

アクションプラン	目標
① 生理を軸に「学校」「企業」との継続的な接点づくり	『ソフィ』ユーザーとの継続的な接点を、店頭から学校・企業に拡張し新たな女性支援プログラムを開発。
② 社内外オープンイノベーション体制構築	「個客」行動データ解析から、モノとコトを循環する新たな商品・サービスのアイデアを創出する体制づくり。
③ CRM一体型D2Cへの進化	購買意欲が高まる瞬間を捉える、CRMと一体となったD2Cの構築。

戦略5　モノづくり

2030年のありたい姿

環境に配慮した商品開発とサプライチェーンの構築

理事 共同CSO (Chief Supply Chain Officer)
兼 ユニ・チャームプロダクツ株式会社 生産統括部長
菅 敬志

ユニ・チャームが持続的に成長するための戦略5の位置づけ

モノづくりの強化

私たちは、「お客様に信頼してお使いいただくのはもちろん、感動と安心をお届けするような商品を作りたい」という想いで日々のモノづくりに取り組んでいます。このため、世界最先端の不織布・吸収体の加工・成形技術を駆使し、最強の専門家集団へと成長することを目指しています。

しかしながら、近年の当社を取り巻く外部環境は変化が激しく、当社が提供する生活必需品分野において安定供給を維持するには、常に柔軟に対応する必要があります。そこで、2020年の第11次中期経営計画策定に際し、これまでの自前主義から脱却し、モノづくりを分解して最適なプロセスを再考し、「究極のGemba(現場)」を創り直すために、モノづくりの強化戦略を全社重点テーマの5番目として掲げました。

究極のGembaとは

「モノづくりの原理を徹底的に分解し、最適なプロセスを構築する」といった取り組みを行った2021年度に続き、2022年度は「究極のGembaづくりvol.2」と題して、グローバルな生産現場でさまざまな改善に取り組みました。具体的には、①グローバルな供給基盤の構築、②スマートファクトリー化の推進、③人づくりと仕組みづくりの3つのアクションによる、固定資産回転率や設備稼働率の改善です。これらの活動は、品質の安定や向上、コスト競争力の強化、今後の生産現場で必要とされる人材の育成など、中長期的な価値の創出につながります。また、このような改善によって実現する柔軟性と効率性の双方を兼ね備えた「究極のGemba」は、環境負荷への配慮等において高度な基準を満たし、安全・安心な商品供給を可能にすることで、お客様の満足度を向上させ、「Kyo-sei Life Vision 2030」の達成に貢献します。

モノづくりと人づくり

当社は、デジタル技術等を活用したスマートファクトリー化を推進することによって、生産現場の省力化、省人化に取り組んでいます。そして省力・省人によって抽出した人的資源を、当社のモノづくりの土台にある思想を正しく教えられる人の育成へと傾注しています。このような取り組みを通じて、教え・教えられる文化を醸成し、「2030年に世界一の企業になる」という全社目標をモノづくりで支える人材の育成に取り組んでいます。

例えば、安全、UTMSS、技術、マネジメントの4つの教育コンテンツを作成すると同時に、教える技術を習得したトレーナーを育成することで、教育の質の維持・向上を目指しています。また、現場改善の重要な手段であるデジタル技術については、専門人材向けの教育と、新入社員やスタッフ向けのデジタルリテラシー向上を目的とした教育の2本立てによって全体的な底上げを図り、デジタル技術を使った改善、課題解決ができる人材の育成を計画しています。

2022年度の振り返り

戦略テーマ **究極のGembaづくりvol.2**

先述したように、2022年度は、①グローバルな供給基盤の構築、②スマートファクトリー化の推進、③人づくりと仕組みづくりに取り組みました。①については、原材料の将来的な調達リスクに対応するために資材調達システムを再構築するとともに、ユニ・チャームプロダクツ株式会社に「モノづくりパートナーシップ推進グループ」を設置して、ファブライト*1構想の軸となる外部生産委託先の選定の仕組みを新たに構築し、運用を開始しました。②のスマートファクトリー化については、COVID-19の影響で足踏み状態が続いていましたが、多くの外部協力会社との連携が不可欠な、SCADA*2や協働型ロボットといったDX関連の取り組みが加速しました。また、それぞれに取り組みを進めていた省エネルギーと再生可能エネルギーを統合し、バランスの取れたエネルギー戦略も推進しています。③については、「教える人を教える」ための具体的な取り組みをスタートしました。

*1 自社では大規模な設備投資を行わずに最小限の製造規模にとどめ、生産の大部分を外部企業に委託すること
*2 SCADA：Supervisory Control And Data Acquisition／製造や産業の現場でプロセス制御と集中監視を行う監視制御システム

アクションプラン	目標	2021年度成果	2022年度成果
① グローバルな供給基盤の構築	ボーダレス供給に向けた基盤構築準備完了。	パンツタイプ紙おむつのグローバルスペック基準作成。資材調達のレジリエンス強化で資材標準化の推進。	絶対操業度にこだわった取り組みで設備操業度をグループ全体で改善。ファブライト化を目指したモノづくりパートナーシップ推進グループを設置。
② スマートファクトリー化の推進	安全、安心、高品質、高効率かつ低環境負荷のスマートファクトリーを実現するための技術基盤構築。	異常予知、品質向上に資する要素技術の開発に着手。モデル設備でのデータ収集・分析の基盤構築開始。新規生産設備や付帯設備での省エネ機器導入開始。	稼働可能時間最大化への技術開発は順調に進捗。SCADAは事前準備を完了し、2022年4月に試運転開始。省エネルギー効果が高いファンインバーター検証実施。
③ 人づくりと仕組みづくり	正しいことを正しく教えるトレーナーの育成。グループ防災基準の策定と展開。	他社協業でのトレーナー育成プログラムの開始準備完了。世界標準を取り入れた防災基準(ハード／ソフト)の策定完了。	他社協業での企業内職場訓練受講時期決定。防災基準を作成し、各工場に展開中。

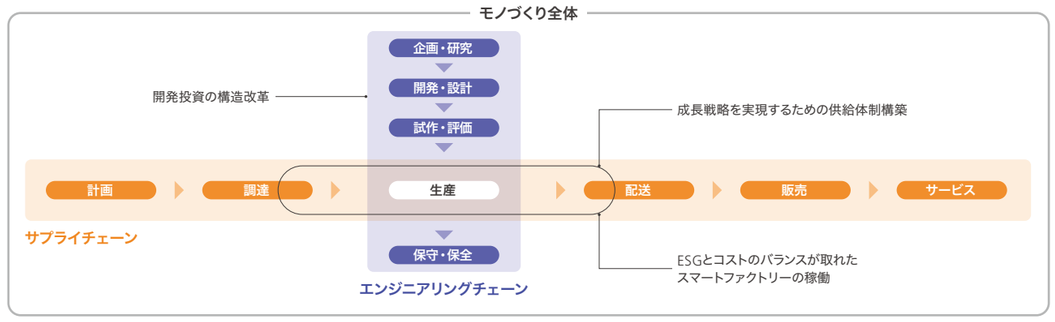
2023年度の道筋

戦略テーマ **モノづくりトータルでの顧客価値最大化**

第11次中期経営計画の戦略5は、2022年度までは購買部門、技術部門、生産部門の3部門によるサプライチェーンを軸とした生産現場のコスト改善とスマート化に関する戦略でしたが、2023年度はこれに商品開発部門を加えた4部門協働体制とし、今後も続くと予測される原材料価格や物流費の高騰への対応に加えて、商品・サービスのタイムリーな提供を実現できる体制を構築し、従来の枠組みにとらわれずにモノづくり全体で顧客価値の最大化を目指します。そのための具体的なアクションプランと目標は下記の通りです。

開発投資の構造改革では、差別化プラグの開発、物流モジュールの改善、需要に見合った設備開発を進め、投資回収期間の短縮と資産効率を改善します。成長戦略を実現するための供給体制構築では、外部生産委託先の活用に加え、操業度が低い設備の活用をインドやインドネシア、エジプトといった高成長国の事業戦略と連動して進めます。スマートファクトリーの稼働については、ファンインバーター化、協働型ロボットとSCADA導入などを着実に進めます。

アクションプラン	目標
① 開発投資の構造改革	変化が常態化したNew Normalな時代において、多様化するニーズに合った価値を提供するために、新たな競争軸での商品差別化と商品・サービスのタイムリーな提供を実現する。
② 成長戦略を実現するための供給体制構築	成長戦略に追随する供給体制の持続可能性を高めるために、固定資産回転率230%、絶対操業度45.2%を実現する。
③ ESGとコストのバランスが取れたスマートファクトリーの稼働	社員および地球環境に配慮したモノづくりを推進するために、省エネルギー施策を実行すると同時に、再生可能電力比率50%を実現する。

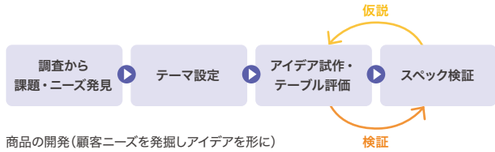


研究開発

研究開発ビジョン

「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、紙・パルプに関する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「パートナー・アニマル(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製品のアイデアを見つけ、商品という形にします。パートナー・アニマル(ペット)ケア商品開発は、犬や猫の健康を支え、家族はもちろん社会との共生を目指して、種類や年齢別など、きめ細かな商品開発に取り組んでいます。どちらの開発においても、現場に密着することを大切にしており、開発者は世界中のお客様の生活の場に赴いてニーズを掘り起こし、仮説を立てて検証を繰り返しながらアイデアを形にしていきます。商品の仕様が決まると生産設備や資材調達など、多くの関係部門と協働し、量産化の品質確認を行います。



商品の開発(顧客ニーズを発掘しアイデアを形に)

近年、COVID-19の感染拡大に伴い、お客様へのインタビュー調査や現地訪問を自粛せざるを得ない状況となりました。しかしながら、当社では、そのような状況においてもグローバルな研究開発活動を継続するために、新たな取り組みを進めています。

「デジタルスクラムシステム」の開発は、その一例です。このシステムの活用により、お客様の生活実態や使用実態の把握を目的としてオンライン上で在宅訪問ができ、臨場感ある映像や音声等の収集が可能です。また、パートナー・アニマル(ペット)を含め、普段通りの居住空間での行動観察が遠隔で24時間可能なため、新たなインサイトの発見につながると考えています。さらに、海外の製造現場に対して、商品改良や設備改善のための技術的な指導や指示が、システムを通して可能になりました。

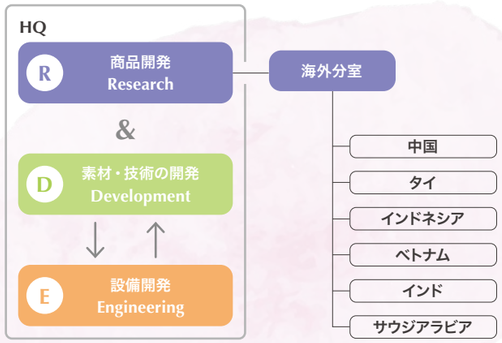
今後も、お客様の生活や消費の実態を徹底的に観察し、その奥にある真のニーズを追求し、現状に甘んじることなく、失敗を恐れずにスピード感を持って挑戦し続けます。

デジタルスクラムシステムを使った
インタビュー調査の様子

研究開発費の推移
(百万円)

推進体制

当社では、5つの商品カテゴリー(ウェルネスケア、フェミニンケア、ベビーケア、Kireiケア、パートナー・アニマル(ペット)ケア)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(R:Research)、新たな価値の提供に必要な新素材や新技術の開発(D:Development)、それらを生産するための設備開発(E:Engineering)が緊密に連携した「R&D&E」によって、新商品の開発やリニューアルを実現しています。また、グローバル規模で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を進めることはとても重要です。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。



● 赤ちゃんの“ねんねリズム”を整える育児サポートコンテンツを開発

当社の共生社会研究所では、大学などの研究者と共に、赤ちゃんからお年寄りまで全ての生活者の心と体の健全な成長と、健康に与える内外要因の科学的な解明や、新たな商品・サービスの提案、当社が開発した技術の検証などを行っています。2022年度は、広島大学大学院人間社会科学研究科の林光緒教授、滋賀大学教育学部の大平雅子教授と、赤ちゃんのすこやかな成長に欠かせない睡眠について共同研究を行い、「赤ちゃんが自分で眠ることができる力を育むために、生活リズムと眠りに適したリラックスできる環境の両面をサポートしていくことが大切である」という結果を日本睡眠学会第47回定期学術集会(2022年6〜7月)で発表しました。

また、左記の結果から、赤ちゃんの「寝た」「起きた」といった日々の睡眠を記録することで、独自のアルゴリズムに基づき“ねんねリズム”をナビゲートする育児サポートコンテンツを開発し、『チームムーニーポイントプログラム』アプリに追加しました。

● RefF(リーフ)プロジェクト—紙おむつの水平リサイクルを目指して

RefFプロジェクトは、使用済みの商品を原料として同じ種類の製品をもう一度作る水平リサイクルによって、消費されない消費財を実現し、“ごみゼロ”の世界を目指す組織横断型のプロジェクトです。第一弾として、2015年より使用済み紙おむつの水平リサイクルへの取り組みを開始しました。

その後、本取り組みは2016年に鹿児島県志布志市と志布志市の廃棄物リサイクル処理を行っている「そおリサイクルセンター」、2018年からは鹿児島県曽於郡大崎町も加えた実証実験へと拡張し、異なる素材を分離する技術や当社が独自に開発したオゾン処理を用いて、取り出したパルプを殺菌・漂白・消臭し、衛生面・安全性において紙おむつに使用できるレベルにリサイクルする技術を確立しました。2022年5月には吸水紙の一部にリサイクル原材料を活用した紙おむつ『ライフリー』を製造し、6月から鹿児島県の一部の介護施設でテスト使用を開始しました。

RefF
Recycle for the Future

ユニ・チャーム_紙おむつの未来を考えるnote
https://note.com/unicharm_reff

● 猫と飼い主の幸せのために

猫の「食事の吐き戻し」という古くて新しい問題を解決するために、商品の設計はもちろん、マーケティング戦略や販売戦略、パッケージデザインなど、さまざまな部門が一体となって、新商品開発プロジェクトを開始しました。新商品の鍵となったのは、当社が独自開発した「食物繊維配合技術」です。この技術を使って適切に食物繊維を配合することで、猫の胃の中でドライフードの粒が素早くふやけて崩れ、吐き戻しを軽減することができます。また、フードには機能性だけでなく、猫に美味しく食べてもらうための嗜好性も重要なため、味に関わる原材料の配合を一から設計し直し、仮説・検証を繰り返して健康機能と美味しさを両立するベストな配合を確立しました。さらに、フードを包装するためのパッケージにも徹底的にこだわり、当社では大袋タイプのドライフードで初めてアルミニウムの包材による小分けパックを導入しました。

その結果、「健康機能食カテゴリー」への初参入にもかかわらず、当初計画の200%を超す売上を達成し、『AllWell』のブランド名に込めた願いである「全て(All)の猫に輝くようにいきいきと健康的に過ごしてほしい(Wellness)」という想いに近づく第一歩とすることができました。

● サウジアラビアのインサイトを捉えた新商品開発

近年、サウジアラビアでは女性の権利が拡大され、2020年には全身を包む伝統的な黒い衣服アバヤの着用規制が緩和されました。また、この規制緩和により、サウジアラビア女性へのインタビュー調査が可能になりました。

サウジアラビアの現地法人では、このような環境変化をチャンスと捉え、女性開発部員とマーケターが協働して消費者のニーズを探索し、差別化された商品の開発を開始しました。2021年度には100人以上の女性にインタビューを行い、その結果、デリケートゾーンの肌トラブルに対処するためにコーランにも記載されているオリーブオイルを活用していることが分かりました。そこで、ベビー用紙おむつの開発で培った知見を活かし、当社初の「肌を保湿するオリーブオイル配合ナプキン」を開発・発売しました。発売後は、女性プロモーターによるOne to Oneの販売促進を展開し、サウジアラビアの女性から期待以上の評価を得ることができました。

知的財産

基本方針

当社では「NOLA & DOLA」の実現に貢献する商品・サービスの開発とこれ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、知的財産を経営の意思決定に役立てるIPランドスケープの実践を目指し、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」の積極的な活用、日本や海外における早期審査申請による商標の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、日本やアジアの特許庁との積極的な意見交換を通じて、国際的な知的財産政策への働きかけを進めています。

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、研究開発部門、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。

知的財産本部のパーパス＝ミッション・ビジョン・バリュー

Purpose			SDGs達成への貢献
Mission 使命・志	「共生社会」の実現	→	私たちは、顧客のライフタイムバリューを最大化するために、知的財産の価値を高めることで企業価値の持続的成長を支え、「共生社会」の実現に寄与します。
Vision 軸足を置く事業領域	「NOLA & DOLA」の実践	→	私たちは、会社の知的財産を尊重するとともに、顧客のライフタイムバリュー最大化を支える知的財産の創造・保護・活用の基盤を強化し、「NOLA & DOLA」を実践する商品とサービスに関わる知的財産の価値を最大化します。
Value 価値観の根幹	「共振の経営」の推進	→	私たちは、各国・地域の知的財産に関わる法律と、知財専門能力を使い、当社が保有する知的財産権・データをビジネスの成功につなげる提案型かつ積極的な知財活動を推進します。

知的財産戦略

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、他社の追随を防ぐ「高付加価値品への参入・追随抑止」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、上述のIPランドスケープを用い、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、研究開発部門に情報発信しています。

このような取り組みを通して、お客様に提供する付加価値を知的財産として保護することを戦略の重点としています。

推進体制

知的財産本部は、研究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。また、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について討議の上、対策を講じています。

また、DXを推進するために、知的財産とデジタルの知識を併せ持つ人材で構成され、グループ全体のデジタルに関するテーマを専門に扱うDXグループを知的財産本部内に設立しました。DXグループではITベンダーとの契約、オープンソースソフトウェアの確認、特許の登録まで一気通貫で現場をサポートし、DX分野のテーマ推進を担っています。

● 特許と商標による複合的な保護ー『MamyPoko Extra Dry Protect』

『MamyPoko Extra Dry Protect』は、マレーシアの現地法人で活動するマーケターの「デング熱から赤ちゃんを守りたい」という想いから生まれた、世界初*のアンチモスカプセルを搭載したベビー用紙おむつです。『MamyPoko Extra Dry Protect』には、蚊が忌避する、自然由来のレモングラス成分がマイクロカプセルに入れられ、紙おむつのテープ部分に塗布されています。付け外しの際に、テープ部分がこすられることでカプセルが破砕され、レモングラス成分によって紙おむつに蚊が近づくのを防ぎます。当社は、このアンチモスカプセルに関する技術について特許を取得するとともに、「ANTIMOS」という商標についても権利を取得しました。

今後も、現地ニーズを捉えた商品の新技術や商標などを知的財産として保護していきます。

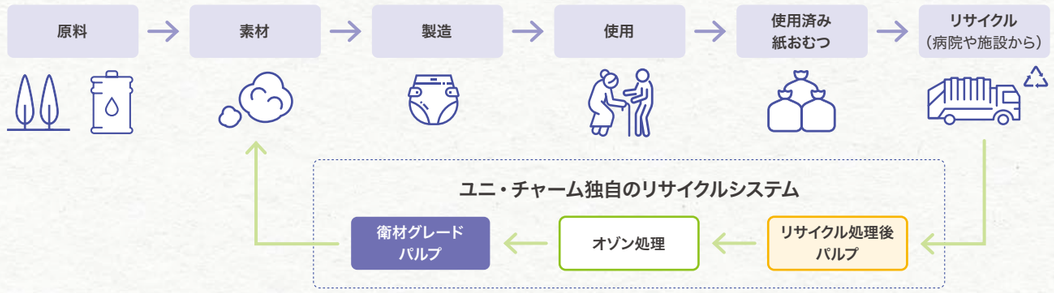
* テープ部に香料含有の破損有無の両マイクロカプセルが塗布されている構造。主要グローバルブランドにおける幼児用使い捨ておむつ対象（2020年2月 ユニ・チャーム調べ）

● 知的財産を活用した他社との共創ー使用済み紙おむつのリサイクル

当社は、使い捨てることによる衛生管理を踏まえつつ、天然資源の循環型モデルの構築に長年取り組み、その一環として、使用済み紙おむつのリサイクルプロジェクトを自治体や他社と連携して進めています。このプロジェクトは、使用済みの紙おむつから新たな紙おむつの原材料を抽出するという水平リサイクルを志向するもので、当社では事業化に向けた活動を行っています。また、この活動を強力に推進すべく、当社が多数保有する使用済み紙おむつのリサイクルに関する特許技術を当社だけで使うのではなく、関心のある企業や団体でも使用できるようにしたいと考えています。

このように当社の特許を協業先へ柔軟に開放していくことで、知的財産を活用した他社との共創を支援し、イノベーションの推進を強化します。

紙おむつの循環型モデル



● ビジネスモデルを特許で守る一「手ぶら登園」

「手ぶら登園」は、保護者と保育士双方の負担軽減につながる紙おむつのサブスクリプションモデルで、現在、全国の多数の保育施設で導入されています。保育園が保管している紙おむつやおしりふきの残数をデータ管理し、在庫が少なくなると自動的に発注するシステムを開発しました。また、ビジネスパートナーのBABY JOB株式会社と手ぶら登園のシステムに関する複数のビジネスモデル特許を取得しました。

手ぶら登園

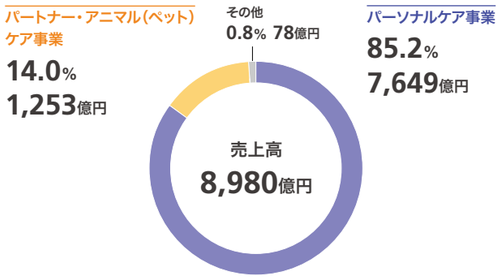
unicharm ユニ・チャーム × BABY JOB ベビージョブ

手ぶら登園®はBABY JOB株式会社の登録商標です

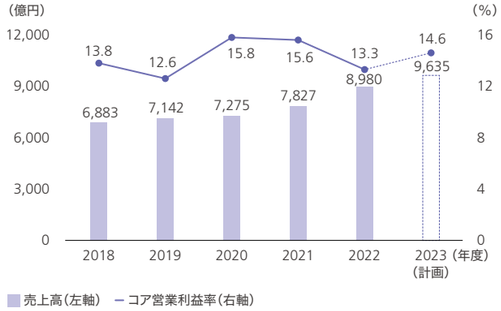
事業別概況

（注）市場シェアに関する言及は全て、2022年、ユニ・チャーム調べによるものです。

事業別売上高構成（2022年度）



事業全般の売上高とコア営業利益率の推移



2022年度の業績全般の概況

新たな価値の提案による「価値転嫁」の推進

2022年度の当社を取り巻く経営環境は、ロシアによるウクライナ侵攻などの地政学リスクの高まりによる資源価格の高騰や、為替変動などの影響によるインフレーションの加速など、予断を許さない状況が続きました。また、国や地域によって、COVID-19への対応が大きく異なり、その影響によって景気の回復ペースに大きな差が生じました。

まず、海外においては、タイやインド、インドネシアなどの主要参入国でCOVID-19の拡大による景気の悪化からは持ち直しの動きがみられた一方、中国では上海でのロックダウンに代表されるような行動規制の影響を受けて不透明な経済状況が続きました。このような不安定な経済環境ではありましたが、当社商品が生活必需品であることを踏まえて、安定供給に向けた取り組みを継続しました。また、北米やインドネシアなどの地域においては、新商品やリニューアル商品を積極的に発売し、価値転嫁を進めることで急激なコスト上昇に対応しました。

日本国内においても、景気が持ち直しに向けて動く中、高付加価値商品の需要を喚起するための新しい価値提案を継続的に実施しながら価値転嫁を進め、市場シェアの拡大に努めました。

このような経営環境の中、当社は、「世界中の全ての人々のために、快適と感動と喜びを与えるような、世界初・世界No.1の商品とサービスを提供し続けます」という基本方針に基づき、独自の不織布加工・成形技術と消費者ニーズを捉えた商品の開発に努め、世界中の人々が平等で不自由なく、その人らしさが尊重され、やさしさで包み支え合う、心つながる豊かな社会である「共生社会」＝Social Inclusionの実現に向けて取り組みました。

事業全般の今後の見通し

DXを推進し消費者ニーズを捉えた衛生関連商品の開発と市場創造

第11次中期経営計画の最終年度である2023年度は、資源価格は依然として高水準で変動し、主要参入国では引き続き不透明な経済状況が続きますが、コロナ禍から平時に移行することにより景気は緩やかに回復すると予想しています。また、為替の変動は2022年度ほどの乱高下がなかったとしても、円高が換算にはマイナスに影響する一方で、原材料などの仕入れではプラス効果となるため、今後も注視する必要があると考えています。このような中、持続的な高成長へ向け、DXを推進し消費者ニーズを捉えた衛生関連商品の開発および市場創造に努め、参入国の経済レベルや人口動態などに沿った事業戦略を実施します。

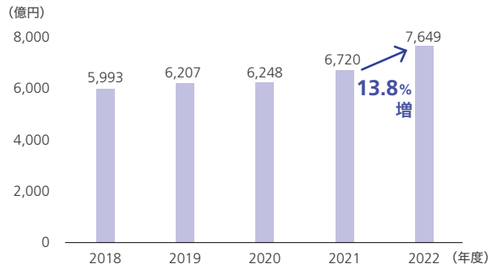
海外のパーソナルケアでは、ゼロコロナ政策緩和により緩やかに景気が回復する中国において、フェミニンケア関連商品を中心にプレミアム化の促進で市場を牽引します。また、インド、東南アジアを中心に、各国・地域のニーズを捉えた新たな価値の提供による継続的な価値転嫁を通じて、市場を上回るスピードで高い成長を実現し、収益性の改善を図ります。パートナー・アニマル（ペット）ケアでは、北米において日本で培った技術を搭載した新たなコンセプトのウェットタイプの猫用副食や、犬用シートなどの売上高構成比を高めます。アジアでは、中国や、タイ、インドネシアなどで、商品のラインアップを強化します。

日本国内では、パーソナルケアにおいて、消費者ニーズを捉えた高付加価値商品の展開による価値転嫁を推進し、市場の活性化をリードし収益性の改善に努めます。また、パートナー・アニマル（ペット）ケアにおいては、犬や猫と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。

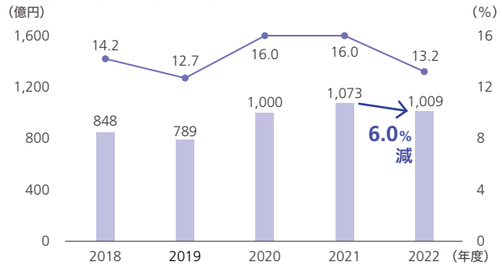
これらの取り組みにより、2023年度の連結売上高は9,635億円、コア営業利益は1,410億円、税引前当期利益は1,375億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は809億円を想定しており、基本的1株当たり当期利益は136.36円となる見通しです。

パーソナルケア事業

売上高



コア営業利益、コア営業利益率



SWOT分析

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
- 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

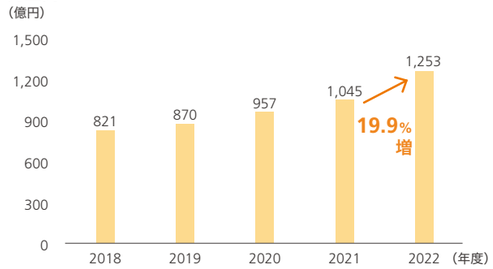
W 弱み
- 消費者の「使い捨て」に対する罪悪感の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ
- デジタル人材不足

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
- 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

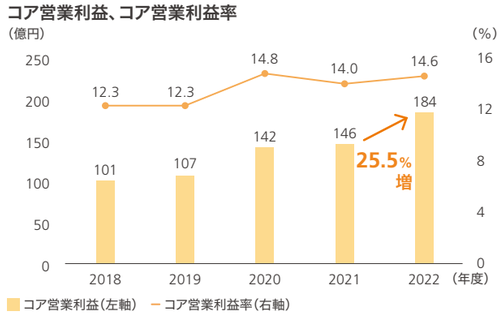
T 脅威
- 出生数減少などの人口動態の変化に伴うリスク
- 原材料価格変動リスク
- 地政学リスク
- 為替リスク
- 特許、商標など知的財産権に関するリスク
- 環境問題に関するリスク
- 他業種からの参入リスク

パートナー・アニマル（ペット）ケア事業

売上高



コア営業利益、コア営業利益率



SWOT分析

S 強み
- 不織布・吸収体の加工・成形技術力
- フードからトイレタリー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
- 消費者の「使い捨て」に対する罪悪感の増加
- 原材料に占める化石資源由来品の構成比の高さ
- デジタル人材不足

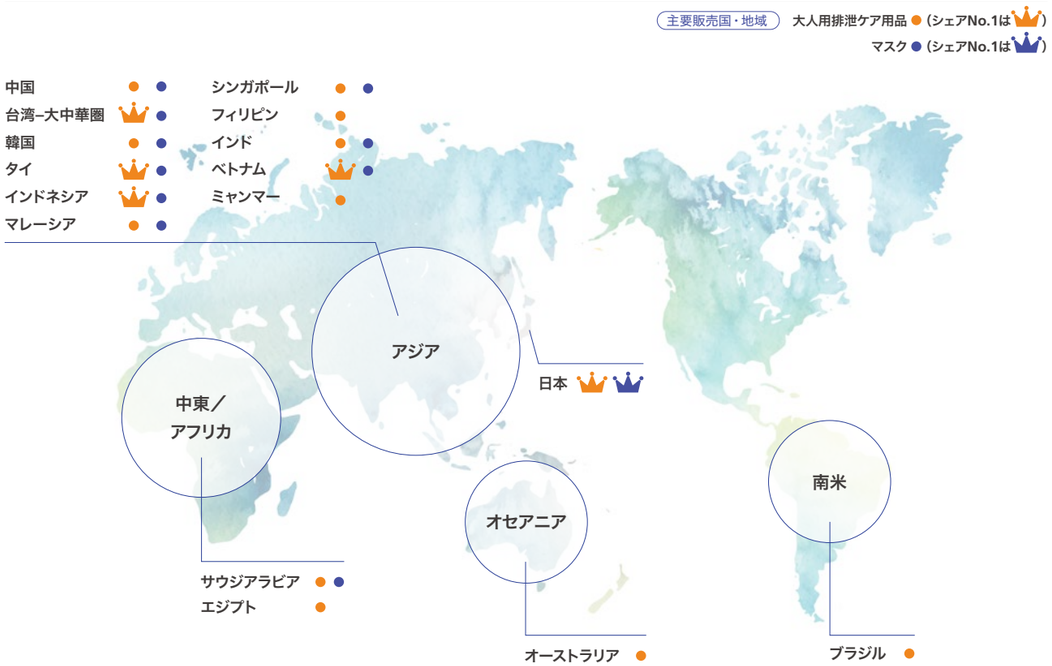
O 機会
- 世界的な単身世帯・2人世帯の増加による飼育頭数の増加
- パートナー・アニマル（ペット）に癒しを求める人の増加
- 安全・安心な商品、高付加価値商品に対するニーズの高まり
- 室内飼育の増加によるトイレタリー用品需要の高まり
- 医療や技術の進化によるパートナー・アニマル（ペット）の長寿化

T 脅威
- 海外事業リスク・為替リスク
- 商品の信頼性に関するリスク
- 特許、商標など知的財産権に関するリスク
- 環境問題に関するリスク
- 他業種からの参入リスク

パーソナルケア事業

ウェルネスケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

多くの国や地域において、日本以上のスピードで高齢化が進んでいます。中国では現地のニーズに合った新商品の発売と積極的なマーケティング投資により、大人用排泄ケア用品の認知拡大と普及促進に取り組みました。またタイ、インドネシア、ベトナム、マレーシアといった東南アジア地域では、商品ラインアップの拡充と、日本で確立したケアモデルの普及促進を図り、引き続き高い成長を実現しました。

高齢者人口の増加により拡大が続く日本国内市場においては、コロナ禍の生活環境に慣れてきたことや、ワクチン接種が進んで行動制限が緩和されたことなどもあり、市場は回復へ転じました。そのような中、パンツタイプ紙おむつでは、足腰の負担を軽くする「骨盤サポートフィット®」を機能強化するなどの価値向上に努め、安定的な成長を実現しました。

また、マスクの着用が常態化したことで、安全・安心の面から日本メーカーのマスク需要が高まる中、安定供給と消費者ニーズを捉えた新商品で『超快適®』ブランドのラインアップを充実させ、市場の活性化に努めました。感染対策としてマスクが欠かせなくなった一方で、口元や表情が見えず、コミュニケーションに不安を抱えている方もいます。そのような方に向けて、ウイルス飛沫を対策しながら、口元や顔の表情が視認できる『unicharm 顔がみえマスク』を発売しました。この取り組みを通じて、「全ての人々が平等で不自由なく暮らせる『共生社会』＝Social Inclusion」の実現に貢献しています。マスク市場は、いわゆる「with コロナ」への移行に伴い、市場成長の鈍化が予測されるものの、今後も新商品などの発売で市場の活性化と市場シェアの拡大に努めます。

地域別事業戦略

日本

少子高齢化が進む日本では、消費者ニーズを捉えた大人用排泄ケア用品の開発などの価値転嫁を進めた結果、売上高は市場成長率以上の伸長を実現し、店頭における市場シェアは約60％を占めています。また、病院・施設向け商品においても、継続した新規チャネル開拓により、高成長を実現しました。当社では引き続き、小売業に対する「尿ケア商品を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」の情報提供などにより、快適な介護環境をサポートします。

また、近年のCOVID-19の感染対策需要で急成長を果たしたマスクでは、安全・安心の観点から引き続き日本メーカーの需要が高く、さらなる市場の活性化に努めた結果、当社の店頭シェアはNo.1を継続しています。今後、COVID-19収束に伴い、マスクを着用する場面の見直しなどによって市場成長の鈍化が予想されますが、引き続きあらゆる消費者ニーズに対応した商品開発や、定着しつつある感染予防対策としてのマスク着用に適切に対応することによって、安定的な成長を目指します。

価値転嫁

『ライフリー 超うす型 下着の感覚パンツ（2回吸収／4回吸収）』

ウエスト部分の厚みを約2分の1*1の薄さにすることで、腰回りがゴワつかない軽いはき心地を実現しました。下着のようなはき心地の商品を提供することで、毎日いきいきと生活する意欲を支え、フレイル*2対策につながると考えています。

*1 吸収体を含まない腰まわり不織布の薄さ。当社の同じ吸収回数の商品比
*2 健康な状態から要介護状態になるまでの中間の段階

価値転嫁 **『超快適®マスク 高学年専用タイプ』**

成長期の小学校高学年の顔にぴったりフィットする高学年専用タイプの追加によって、『超快適®マスク』ブランドのラインアップの拡充を図り、お客様満足度の向上とともに、マスク市場の拡大に努めています。

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に関する認知度の低さが課題となっています。そのため、積極的なマーケティング投資を通じて、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。また、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。

価値転嫁 **『乐互宜 轻爽舒肌内裤型成人纸尿裤』**

パンツタイプ紙おむつ『乐互宜 轻爽舒肌内裤型成人纸尿裤』のMサイズとLサイズを改良発売するとともに、お客様のニーズにお応えしてXLサイズとXXLサイズを新発売しました。また、テープタイプの『乐互宜 安心干爽成人纸尿裤（厚型）』を新発売し、ラインアップの拡充を図っています。

東南アジア

タイやインドネシア、ベトナムなどの地域では高齢化が進み、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おむつの製造、販売を行うDSG（Cayman）Ltd.（以下、DSGCL）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の拡大、物流機能などのオペレーション統合によるコスト削減を進めています。中国と同様に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より強化し、飛躍的な成長を目指します。

タイ

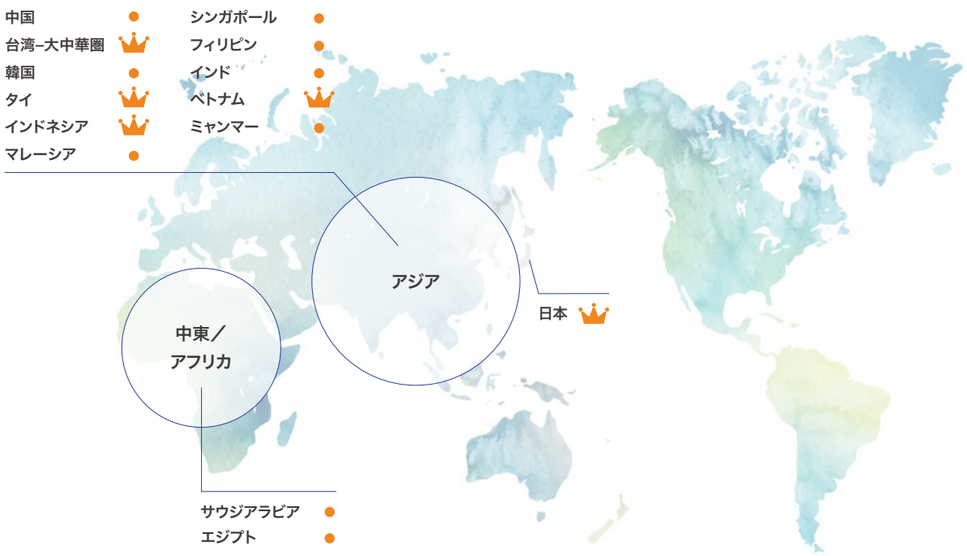
価値転嫁 **『LIFREE NIGHT PANTS（ADL1~3）』**

2022年に新発売された、高いフィット性と一晩中モレない吸収力を搭載した夜用のパンツタイプ紙おむつです。一晩中安心して過ごせるよう、快適性の向上に努めました。

フェミニンケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況

主要販売国・地域　生理用品 ●（シェアNo.1は👑）



2022年度の振り返り

中国では、沿岸部の都市を中心に、販売エリアや取り扱い店舗数の拡大、eコマースでの販売強化に取り組みました。ゼロコロナ政策の継続による断続的なロックダウンにより、供給面で影響を受けましたが、若年層をターゲットに継続的な新価値提案を実施した結果、高付加価値商品であるショーツ型ナプキンなどを中心に、継続的な成長を実現しました。

タイ、インドネシア、ベトナムといった東南アジア地域においても、新コンセプトである、清涼感のあるつけ心地を実現したクールタイプナプキンなどの高付加価値商品が好調に推移しました。また、中東では、現地の習慣を捉え、オリーブオイルを配合した新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に加え、近隣の中東諸国への輸出が進み、安定的な成長を実現しました。

生理の対象人口が減少傾向にある日本国内においては、健康意識と安心志向が高まる中、女性のライフスタイルに合わせた高付加価値商品の展開やSNSなどを活用した消費者とのコミュニケーションなどでブランド価値の向上に努めた結果、シェアを拡大し高い成長を実現しました。

中国

『苏菲 裸感S貴族棉安心裤』

サウジアラビア

『SOFY Olive』

日本

『ソフィ 超熟睡ショーツ ORGANIC®』

地域別事業戦略

日本

生理対象人口の減少と、生理用品の成熟化が進む中、多様化する女性のライフスタイルに合わせた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により、売上高は市場成長率以上の伸長を実現し、市場シェアは50%を超え、No.1を継続しています。また、市場に合わせた高付加価値商品のまとめ買いパックなどの展開により、高い収益性も維持しています。引き続き、生理による女性の心身双方の負担を軽減する高付加価値商品とサービスの展開で、さらなる市場シェアの獲得を目指します。

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、タイで誕生した清涼感のあるクールタイプナプキン、中国で開発された就寝時の長時間利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、店頭価格が順調に上昇しました。その結果、売上高は高い成長を実現し、市場シェアは約40%とNo.1を継続しています。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。

価値転嫁『CHARM Herbal Ansept+ Bio』

肌に触れる表面シートとショーツと接するバックシート、個包装やパッケージに、従来廃棄されていたサトウキビの搾りかすを原材料に活用した「バイオマテリアル*」素材を採用しています。また、環境配慮型商品の発売を通じて、石化由来プラスチックの使用量を削減するとともに、インドネシアの消費者に対して、プラスチックごみの削減に貢献することを呼びかけています。

* プラスチック素材の一部をバイオマスプラスチックに変更した素材

インド

生理対象人口が多く、市場拡大のポテンシャルが高いインドでは、生理用品の普及率がまだ低いため、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に努めています。2019年度からはWebを活用しながら母親と一緒に学ぶためのセッションを開始し、月経に関して母娘で話し合う機会も提供しています。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経営する女性起業家を育成し、支援する活動を拡大しています。これらの活動を通じて、消費者ニーズを捉えた商品の拡販で売上高は2桁を超える高い成長率を実現しました。引き続き、生理用品の認知拡大と普及促進に取り組みます。

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。2022年度は上海のロックダウンや流通在庫の圧縮などの影響を受けましたが、安定的な成長と高い収益性を維持し、中国事業全体を牽引しています。店頭における市場シェアは約19%でNo.2となっており、今後はリアル小売業での取り扱い店舗数の拡大と併せて、さまざまなeコマースでの流通量拡大に取り組みます。引き続き、革新的な高付加価値商品の展開を強化することにより、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

日本と同様に生理用品の成熟化が進む中、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活性炭配合タイプのナプキンなどの高付加価値商品の展開により、売上高は市場成長率以上の伸長を実現しました。市場シェアは約58%とNo.1を継続し、原材料価格の高騰や物流費率の上昇、通貨安などの影響がある中でも高い収益性を維持しています。引き続き、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を実施することにより、高い売上高成長と収益性の改善を目指します。

ベトナム

タイで誕生した清涼感のあるクールタイプナプキンなどの高付加価値商品の展開により、売上高は2桁を超える高い成長率を実現し、市場シェアは約57%とNo.1を継続しました。また、夜用ナプキンやクールタイプナプキンによる価値転嫁を進めた結果、店頭価格が順調に上昇し、原材料価格の高騰や物流費率の上昇などがある中でも高い収益性を維持しています。引き続き、高付加価値商品の展開により、高い売上高成長と収益性の改善を目指します。

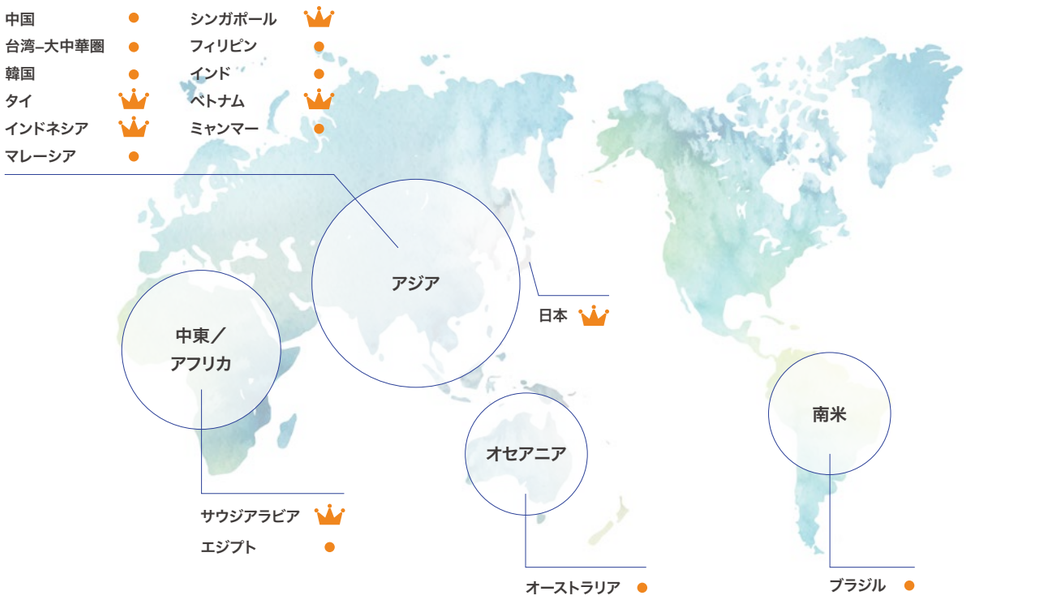
価値転嫁『Diana THAN HOẠT TÍNH（活性炭）』

ベトナムのお客様が快適に、自信を持って生理期間を過ごせるように、年々拡大する抗菌・消臭ニーズを捉えた、ベトナム初の活性炭ナプキンを2023年3月に新発売しました。活性炭とNano AG+が衛生的な状態を保ち、生理中の嫌なニオイをコントロールします。

ベビーケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況

主要販売国・地域　ベビー用紙おむつ ●（シェアNo.1は👑）



2022年度の振り返り

COVID-19の拡大の影響で、市場の二極化が進んでいたタイにおいては、2018年に買収したDSGCLとのシナジー効果を活かし、幅広いお客様のニーズに応えています。新興国の中でも紙おむつの普及率が低いインドでは、北部工場の再稼働と既存工場の生産増強、近隣諸国からの輸入で、パンツタイプ紙おむつの普及促進を図りながら販売エリアと市場シェアの回復に努めた結果、高い成長を実現しました。ローカル企業の台頭や少子高齢化が進む中国では、ゼロコロナ政策の継続による断続的なロックダウンにより、供給面で影響を受け、売上高が伸び悩みましたが、収益性の高い中国製プレミアム商品『ムーニー』に注力すべく、日本製プレミアム商品の在庫調整を進めました。

少子高齢化が進み、市場が縮小傾向の日本国内においては、『ムーニー』と『マミーポコ』の2ブランドそれぞれで新たな付加価値を搭載した商品ラインアップの拡充を図ることで価値転嫁を進め、「笑顔あふれる育児生活」の実現に取り組みました。

地域別事業戦略

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、技術革新による高付加価値商品の展開とデジタル技術を活用した消費者とのコミュニケーションで、市場シェアは約36％とNo.1を継続しています。これまで高品質で安全・安心な日本製を求めていた中国の消費者が、高品質で良い商品であれば産地にこだわらない傾向へと変化したため、戦略的に中国向け輸出を縮小しました。引き続き、革新的な新価値提案と、育児を応援するサービスを展開することで、収益性の改善と市場の活性化に取り組みます。

中国

出生数が減少する中、これまで高品質で安全・安心な日本製を求めていた中国の消費者が、高品質で良い商品であれば産地にこだわらない傾向へと変化したため、消費者ニーズを捉えた中国製の高付加価値商品の販売強化に取り組んでいます。2022年度は上海のロックダウンや流通在庫の圧縮などの影響を受ける中、日本製の高付加価値商品から中国製の高付加価値商品へシフトする構造改革を実施しました。引き続き、消費者の価値観の変化を捉えながら、中国製の高付加価値商品の展開を強化することにより、収益性の改善につなげます。

インドネシア

ベビー用紙おむつの需要が高まる中、お手頃な価格帯の商品から中価格帯の商品、そして高価格帯の商品まで、幅広い消費者に対応した商品展開により、市場シェアは約42％とNo.1を継続しています。原材料価格の高騰や通貨安などの影響がありましたが、フィット性と肌への優しさを両立した高品質な紙おむつを中心として価値転嫁を進めたことで店頭価格が順調に上昇し、コストアップを吸収することができました。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、さらなる市場シェアの拡大と収益性の改善に取り組みます。

価値転嫁 **『MamyPoko Pants X-tra Kering』**

ウエスト部分のゴムに、当社が独自に開発した新技術を採用しました。赤ちゃんの動きに自由にフィットしながらも、紙おむつがズレない設計にすることで、大人よりもデリケートな赤ちゃんの肌を荒れやかゆみの心配から守ります。

タイ

COVID-19の影響により消費者の需要動向が高価格帯の商品と経済性を重視した商品と二極化する中、高価格帯のユニ・チャーム商品と、お手頃価格帯のDSGCLの商品とをミックスした市場展開により約87％と圧倒的なシェアを継続しています。出生数の減少とベビー用紙おむつ市場が成熟化する中、引き続き、2ブランドの展開によるシナジー効果を発揮し、安定的な売上高成長と収益の改善を目指します。

インド

ベビー用紙おむつの普及率がまだ低く、ポテンシャルが高いインドで、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。工場火災による供給不足は北部工場の再稼働により解消し、吸収力や吸収スピードを改良した紙おむつを中心として価値転嫁を進めた結果、売上高は2桁を超える高い成長率を実現しました。また、店頭価格も順調に上昇したことで、原材料価格の高騰や通貨安などの影響がある中でも収益性を改善したことで、黒字化も実現しました。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販売エリアの拡大により、インド市場シェアNo.1を目指します。

価値転嫁 **『MamyPoko Extra Absorb』**

従来品より50％広がったワイドスプレッドクリスクロスシートが素早く吸収して重くならず、朝までモレ安心です。

ベトナム

COVID-19の影響による出生数の減少で市場の成長が鈍化し、原材料価格の高騰や物流費率の上昇などもある中、薄さと吸収力を兼ね備えた紙おむつの発売などによる価値転嫁を進めた結果、店頭価格が順調に上昇し、市場シェアも約38％とNo.1を継続しています。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により、さらなる市場シェアの拡大と収益性の改善に取り組みます。

価値転嫁 **『Bobby Tape』『Bobby Pants』**

吸収体の薄さが3㎜で通気性のよい『Bobby』。さらなる肌への優しさを実現するために、内側表面シートに天然ライスオイルを配合しました。赤ちゃんのお尻をさらさらに保ちます。

サウジアラビア

COVID-19の影響による出生数の減少や流通在庫の圧縮、原材料価格や人件費等の高騰の影響を受ける中、オリーブオイルを配合した紙おむつや夜間のモレに安心な紙おむつによる価値転嫁を進めた結果、市場シェアは約52％とNo.1を継続しています。また、サウジアラビア国内では競争が激しいものの、近隣の中東諸国への輸出は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、さらなる市場シェアの拡大と安定的な成長を目指します。

価値転嫁 **『BabyJoy Olive』**

アラブ地域では、「オリーブオイルは肌にやさしい」という文化が根付いていることを踏まえ、肌に接する表面シートに保湿効果があるオリーブオイルを配合しています。

ブラジル

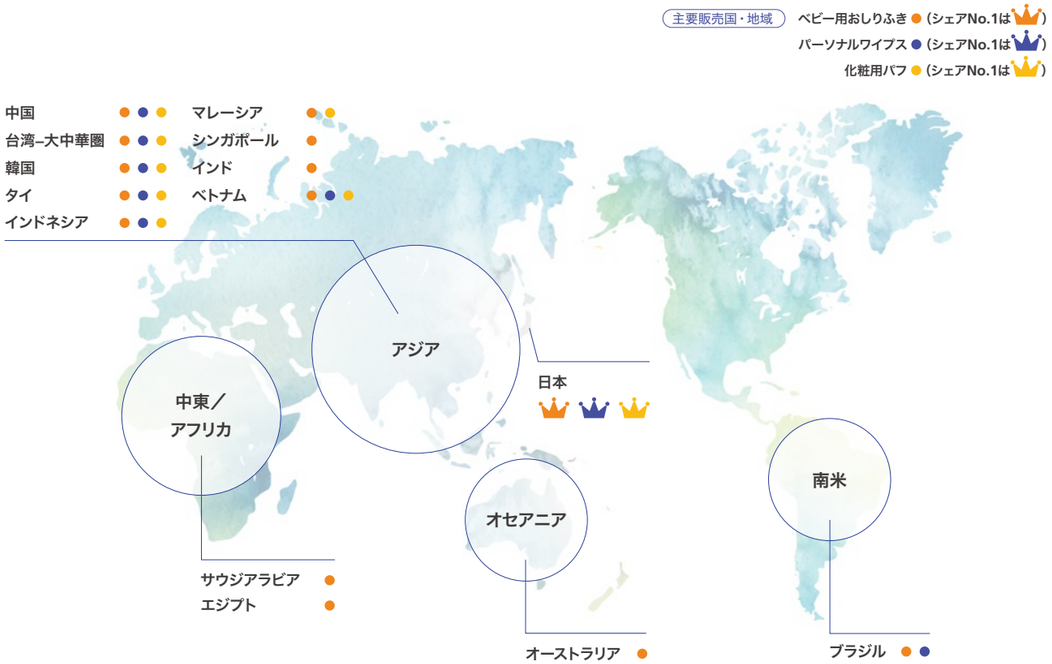
2014年5月に参入して以来、当社の強みであるパンツタイプ紙おむつの普及促進と販売エリアの拡大に取り組んでいます。原材料価格や物流費の高騰、通貨安などの影響がある中、夜間のモレに安心な紙おむつを中心とした価値転嫁を進めた結果、店頭価格が順調に上昇し、売上高は高成長を実現しました。ブラジルではベビー用紙おむつの使用期間が比較的長い一方、パンツタイプ紙おむつの普及率がまだ低いため、パンツタイプの強みである交換の利便性を伝達することにより市場を拡大し、収益性の改善に取り組みます。

価値転嫁 **『MamyPoko Fralda-Calça』**

一晩中モレにくい安心の吸収力だけではなく、リアルな通気孔を搭載した通気性のよい、パンツタイプの紙おむつです。赤ちゃんのお肌を一晩中さらさらに保ちます。

Kireiケア関連商品

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

物理的な美しさや清潔さだけでなく、人の内面まで包含する美しさをあえて表音文字であるアルファベットで「Kirei」と表記することで、日本だけでなく、全世界に広い概念と共通の表現として発信し、「全ての人々が安全・安心でKireiな生活が送れる環境を目指す」という想いを込めて、ウェルネスケア関連商品とベビーケア関連商品のワイプス、化粧用コットンを統合し、「Kireiケア関連商品」としました。

日本国内においては、ウェットティッシュ『シルコット』ブランドの安定供給と、市場シェアの拡大に努めた結果、安定的な成長を実現しました。今後は、日本だけではなく世界的にも衛生意識の高まりと使用の定着が見込まれることから、当社商品の提供により、世界中の全ての人々が安全・安心でKireiな生活を送ることができる社会の実現を目指します。

地域別事業戦略

日本

COVID-19の感染対策で除菌、清潔、安全志向の高まりからウェットティッシュの使用習慣が浸透し使用枚数が増加しています。原材料価格や物流費の高騰などの影響がある中、新たな価値の提案による価値転嫁を進めた結果、市場シェアは約41％とNo.1を継続し、売上高は2桁を超える高い成長率を実現しました。引き続き、さまざまな生活場面におけるウェットティッシュの使用提案や感染対策を踏まえた商品開発により、安定的な成長を目指します。

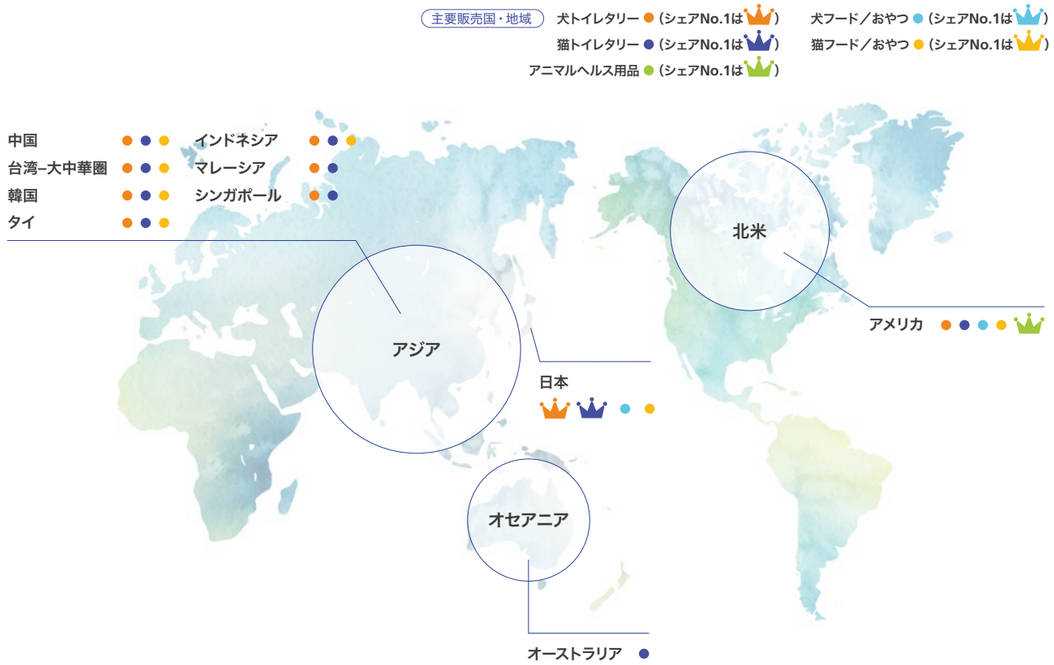
価値転嫁　**『シルコット®99.99％除菌*1抗菌Plus*2』**

カプリル酸グリセリル、ウンデシレン酸グリセリル、リシノレイン酸グリセリルの3種類の植物由来成分を抗菌剤に配合し、拭くだけで24時間菌の増殖を抑制します。

*1 全ての菌を除菌するわけではありません。
*2 ウェットティッシュで拭いた面の菌の増殖を抑制。全ての菌を抗菌するわけではありません。

パートナー・アニマル（ペット）ケア事業

商品カテゴリー別展開状況



2022年度の振り返り

日本国内においては、2020年から続くCOVID-19拡大の影響下で在宅時間が増えたことなどにより、パートナー・アニマル（ペット）との接触機会が増えました。当社では、新商品とリニューアル商品でラインアップの充実と価値転嫁を進め、急激なコスト上昇に対応しました。フードにおいては、猫用では健康志向の高まりに応えた商品などで消費者満足の向上に努め、犬用では犬種ごとの特徴や年齢に合わせた商品や新コンセプトである筋肉の健康を維持するカラダづくりフードなどの販売を強化しました。トイレタリーにおいては、犬用シートや猫用システムトイレなどが堅調に推移した結果、安定的な成長を実現しました。

北米市場においても、COVID-19拡大の影響で、パートナー・アニマル（ペット）の飼育頭数と接触機会が増え、近年の急激なコスト上昇に対応した価値転嫁と、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、高品質な犬用トイレタリーシートなどの販売が好調に推移した結果、高い成長と収益性の改善を実現しました。

北米に次ぐ世界第2位の市場規模を誇る中国では、江蘇吉家寵物用品有限公司（以下、JIA PETS社）と資本業務提携を行い、日本の消費者に支持された当社の商品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コマースチャネルでの販売力などを活用することにより、中国市場におけるパートナー・アニマル（ペット）ケア事業の飛躍的な拡大を目指します。

地域別事業戦略

日本

少子高齢化やCOVID-19の影響により、パートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数が増え、一緒に過ごす時間も増加しています。原材料価格高騰の影響がある中、健康に配慮した高付加価値商品のまとめ買いニーズに対応し、大容量パックなどを活用した価値転嫁を進めた結果、フードの売上高は市場成長率以上に伸長し、中でも猫用フードやおやつなどが高い売上高成長を果たしました。また、当社が創業以来培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かしたトイレタリー関連商品も好調に推移し、市場シェアNo.1を継続しています。引き続き、パートナー・アニマル(ペット)の生活を総合的にサポートする商品の開発と市場創造に取り組み、安定的な成長と収益性の改善を目指します。

価値転嫁 **『AllWell 室内猫用 フィッシュ味挽き小魚とささみフリーズドライパウダー入り 2.5kg』**

COVID-19の感染拡大により、買い物の頻度・滞在時間を抑えて計画的に買い物をする方が増えました。また、調査では約40%の方が「買い物に行く回数を減らすためにまとめ買いをするようになった」と回答しています*。そこで、このような買い物行動の変化によるまとめ買いニーズにお応えするために、さまざまなフードで買い物の手間が省け、お買い得な大容量パックを発売しています。

* 出典:株式会社クレオ 生活行動研究室「新型コロナウイルスの影響による生活者の買い物行動・価値観の変化に関する調査」を加工して作成

北米

北米においても、COVID-19の影響による、パートナー・アニマル(ペット)の飼育頭数が増加する中、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パートナー・アニマル(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などを進めています。

2022年度は、原材料価格や物流費の高騰などの影響がある中、猫用副食のラインアップ拡充などによる価値転嫁を進めた結果、高い売上高成長と収益性の改善を実現しました。引き続き、当社が持つトイレタリー、ならびにフードに関する商品開発力や製造技術と、Hartz社が持つブランド力やマーケティングノウハウ、販売力を融合させることにより、アメリカ国内におけるパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の拡大に取り組みます。

価値転嫁 **『Wet Cat Treats Delectables』**

お皿をきれいに舐めてしまうほど美味しい『Delectables』は、食器に入れて与えるパウチタイプと、猫とのコミュニケーションに役立つ手から与えるチューブタイプをラインアップしています。多様なテクスチャー・フレーバーに加えて子猫・成猫・シニアのライフステージ別商品、猫がさまざまな味を楽しめるバラエティパックも販売しています。

中国、東南アジア

中国をはじめ、東南アジアの都市部においても所得水準の向上や高齢化の進展に伴って、パートナー・アニマル(ペット)ケア関連商品の需要が高まっています。

中でも、北米に次ぐ世界第2位の市場規模を誇る中国では、都市部を中心とした飼育頭数の増加により、フードやトイレタリーなどのケア用品の需要拡大が顕著で、今後も高い成長が期待されています。このため、2022年11月に中国現地法人において、JIA PETS社と資本業務提携を行いました。JIA PETS社は2013年の創業以来、中国の市場において急成長を遂げている大手フード企業のひとつです。日本の消費者に支持されてきた当社の商品開発や製造技術、生産管理ノウハウと、JIA PETS社が保有する生産体制およびeコマースにおける販売力を活用することにより、中国市場におけるパートナー・アニマル(ペット)ケア事業の飛躍的な拡大を目指します。

さらに、東南アジアのパートナー・アニマル(ペット)ケア事業へも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。