

第13次中期経営計画（FY2026～FY2030）

2026年2月12日
ユニ・チャーム株式会社

本資料には、現在入手している将来に関する、見通し・計画に基づく予測が含まれております。
実際の業績は、競合状況・為替の変動等に関わるリスクや、不確定要因により
記載の計画と大幅に異なる可能性があります。

- 第12次中期経営計画（2024年～2025年）の振り返り
- 2030年ありたい姿
- 第13次中期経営計画（2026年～2030年）
- 2030年財務目標
- ROE17%への道筋

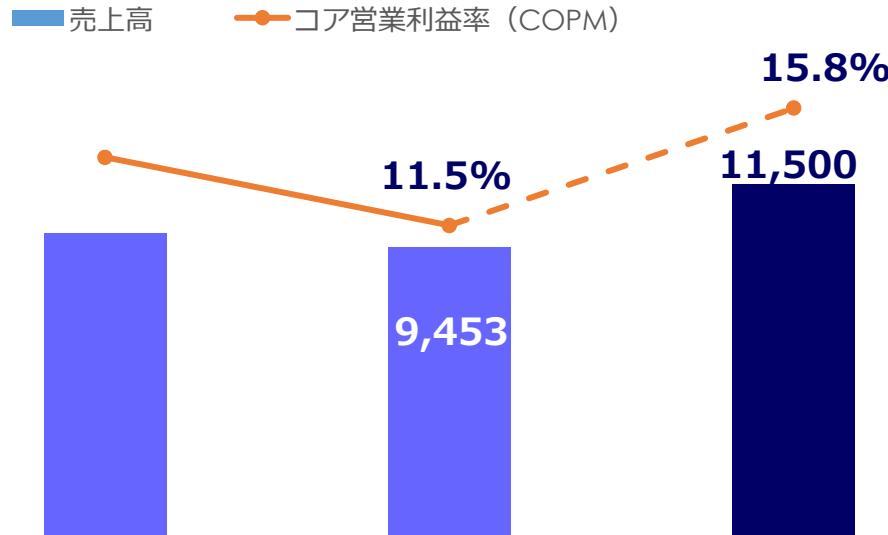


第12次中期経営計画（2024年～2025年）の振り返り

◆資料内の表記

- WC : ウエルネスケア関連商品
- FC : フェミニンケア関連商品
- BC : ベビーケア関連商品
- PC : ペットケア関連商品

▶ 第12次中期経営計画 総括



※売上高年平均成長率（2024年と2025年は前期比）

主な成果

- ① : 顧客のLTVを最大化するモデルを構築
- ② : 中国、東南アジアなどのPC成長基盤構築
- ③ : アフリカなど次の成長エンジンへの種まき
- ④ : 循環型社会実現に向けた活動は着実に伸展

主な課題

- ① : WC、PCの成長加速不足
- ② : 商品・ブランド優位性、差別性縮小
- ③ : EC・デジタルチャネル対応の遅れ
- ④ : 価格戦略やサプライチェーンの機動力不足

- 消費者の価値観やチャネルの変化、競合との競争激化に対し、競争優位性が不足

消費者ニーズの変化



新興チャネル・新興企業の台頭



グローバルとローカルの強みを融合させた
戦略・組織体制への転換が必要

2030年ありたい姿

- 世界No.1の価値創造を追求し、独自の商品・サービスを通じて、「共生社会」の実現と企業価値の向上を目指す。



コーポレート・ブランド・エッセンス
「Love Your Possibilities」



なんでもできそう。いつでも、いつまでも。

Love Your Possibilities



第13次中期経営計画（2026年～2030年）



【Renaissance】
AI×感性が導く「人間中心」への回帰

【Rebirth】
新興市場を制する「脱・製造業」への新生

【Resonance】
顧客・社会との「共創価値」の「最大化」

▶ 「3つのR」によるライフタイムパートナーへの変革

Renaissance

AI×感性が導く
「人間中心」への回帰

AI活用で人の痛みや不快に
寄り添い、潜在的不快を解消し
ヒットの再現性を最大化

他社が模倣できない
「絶対的価値」の創造

Rebirth

新興市場を制する
「脱・製造業」への新生

OEM活用による「最適生産」へ転換。
圧倒的なスピードとコスト競争力で
新興国の成長（ボリュームゾーン）獲得

新興市場での「シェア向上」と
「収益改善」両立

Resonance

顧客・社会との
「共創価値」の「最大化」

Love Your Possibilitiesに基づき
社会課題解決を成長エンジンへ昇華

企業価値（PBR）の最大化と
持続的成长

「3つのR」による構造変革で、「非連続な成長」を実現



【Renaissance】
AI×感性が導く「人間中心」への回帰

【Rebirth】
新興市場を制する「脱・製造業」への新生

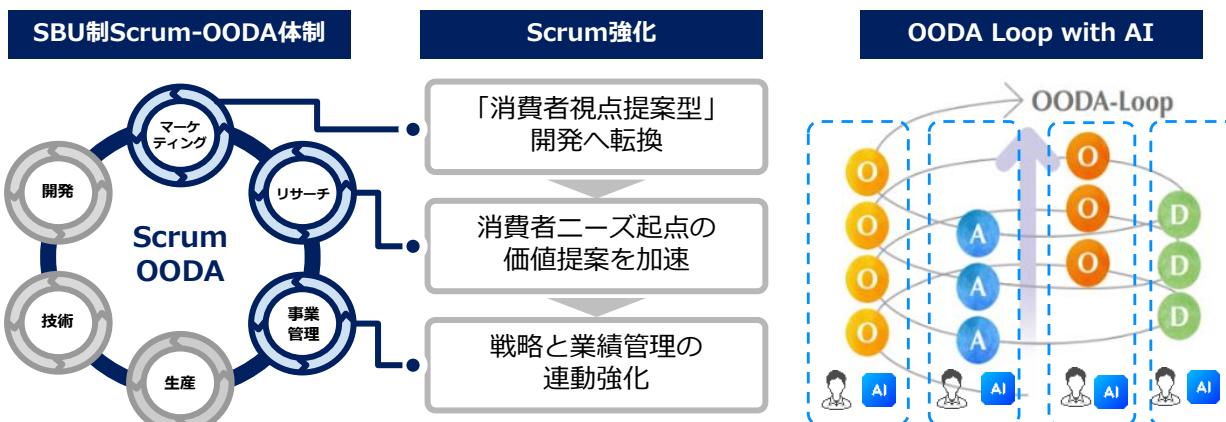
【Resonance】
顧客・社会との「共創価値」の「最大化」

- ライフサイクルインサイトによる競争優位性を確立

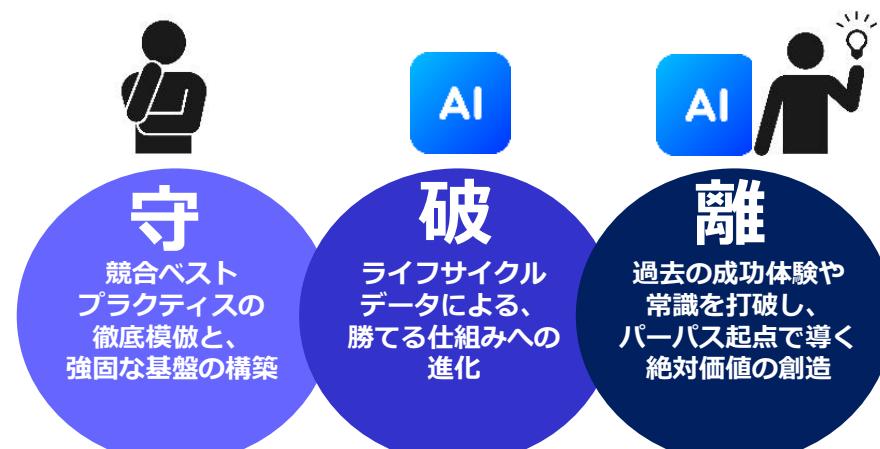
SBU横断データ基盤



- SBU制への移行で俊敏なOODA Loopを実現



- AIを活用した「守・破・離」の考えに基づく意思決定で戦略実行スピードを加速



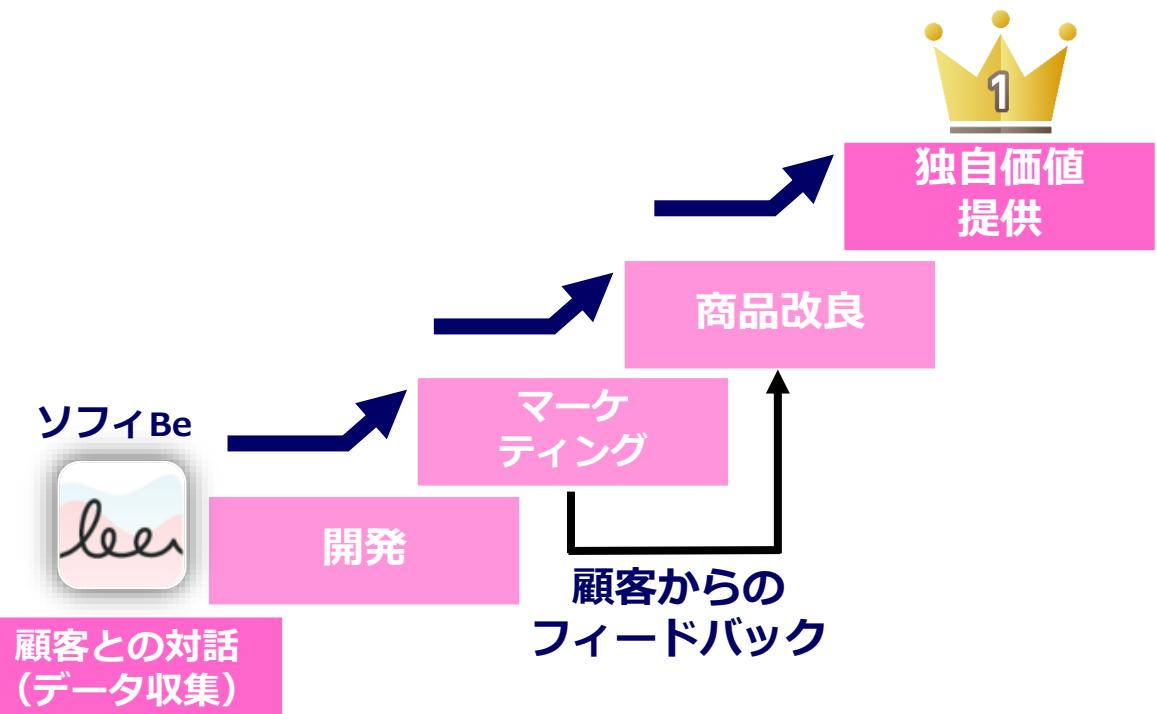
➤ 顧客との接点・深層心理の理解と領域拡張

**接点を「点」から「線（日常）」へ広げ、顧客解像度を向上
個々に寄り添う「パーソナライズ製品」で、高収益なプレミアム市場を開拓**

AIエージェント「ソフィィBe」



顧客との「共創」関係の構築





【Renaissance】
AI×感性が導く「人間中心」への回帰

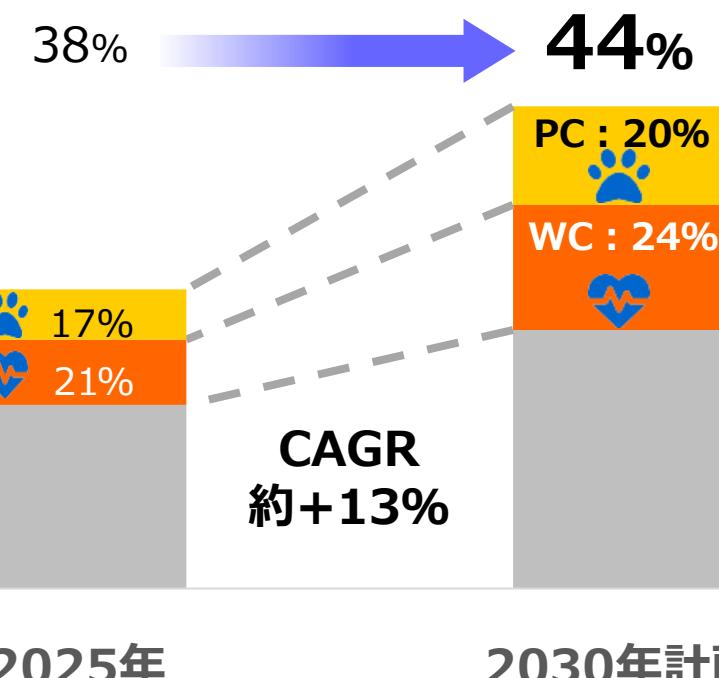
【Rebirth】
新興市場を制する「脱・製造業」への新生

【Resonance】
顧客・社会との「共創価値」の「最大化」

➤ 繼続的な事業ポートフォリオ改革

成長牽引役であるPC・WCへ経営資源を集中し、OEMの戦略的活用による収益性向上と、成功モデルの横展開・新市場創造によるトップライン成長を同時に実現

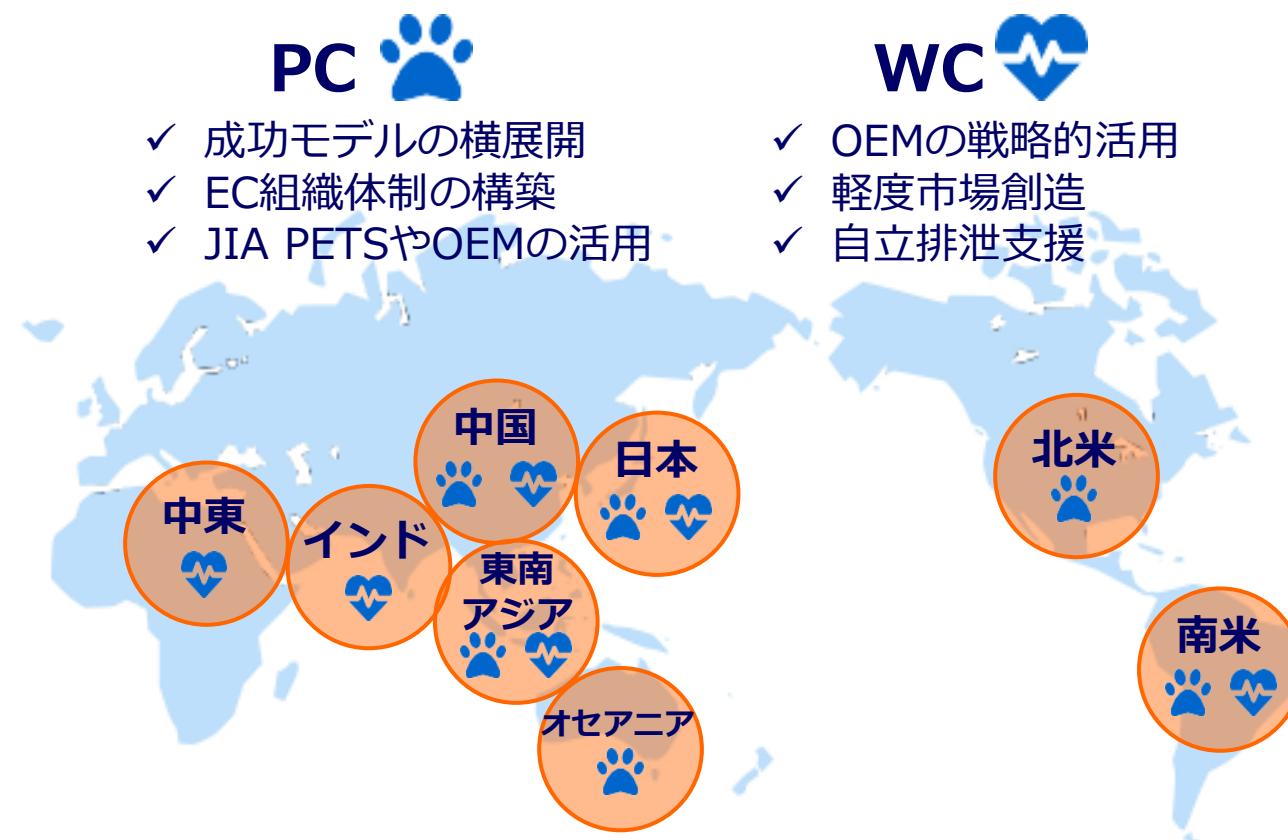
PC・WC売上高構成比計画



- ✓ 成功モデルの横展開
- ✓ EC組織体制の構築
- ✓ JIA PETSやOEMの活用



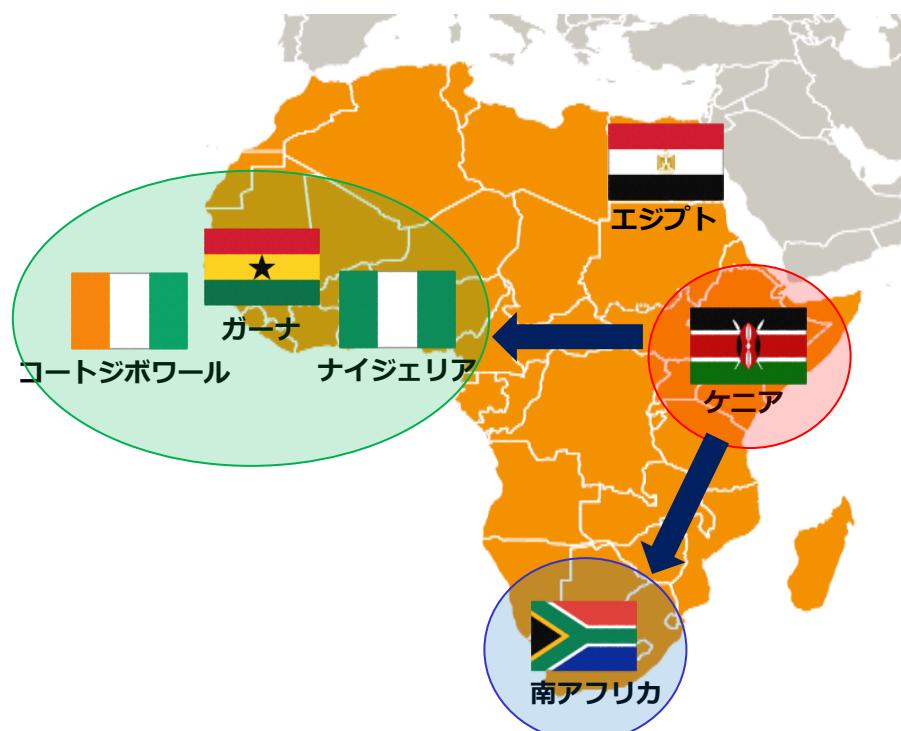
- ✓ OEMの戦略的活用
- ✓ 軽度市場創造
- ✓ 自立排泄支援



▶ グローバルサウス展開加速

OEM/ODMによる「スピード・コスト競争力」と「独自価値」を武器に、
FC・BCの約6,000億円市場を攻略

アフリカ展開



インド・ブラジル周辺国展開

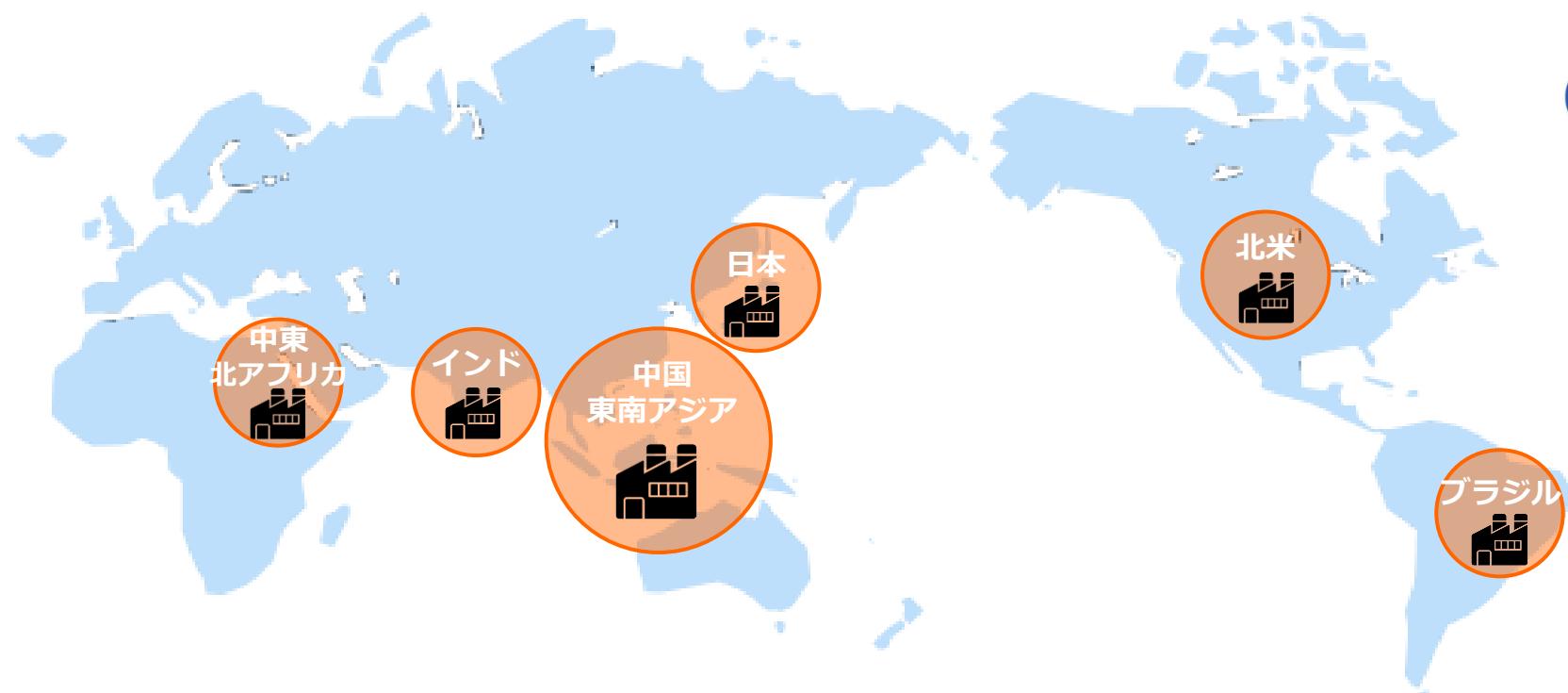


FC・BC市場規模（金額）



▶ コスト構造の最適化とサプライチェーン改革

OEM/ODMの戦略的活用と、AI・データ連携による
エリア毎の最適化で、圧倒的なコスト競争力とスピードを実現



- ①：生産性・品質コスト競争力向上
地域特性への最適化
- ②：調達～配送コスト削減
- ③：リードタイム短縮
- ④：ROI向上

AI

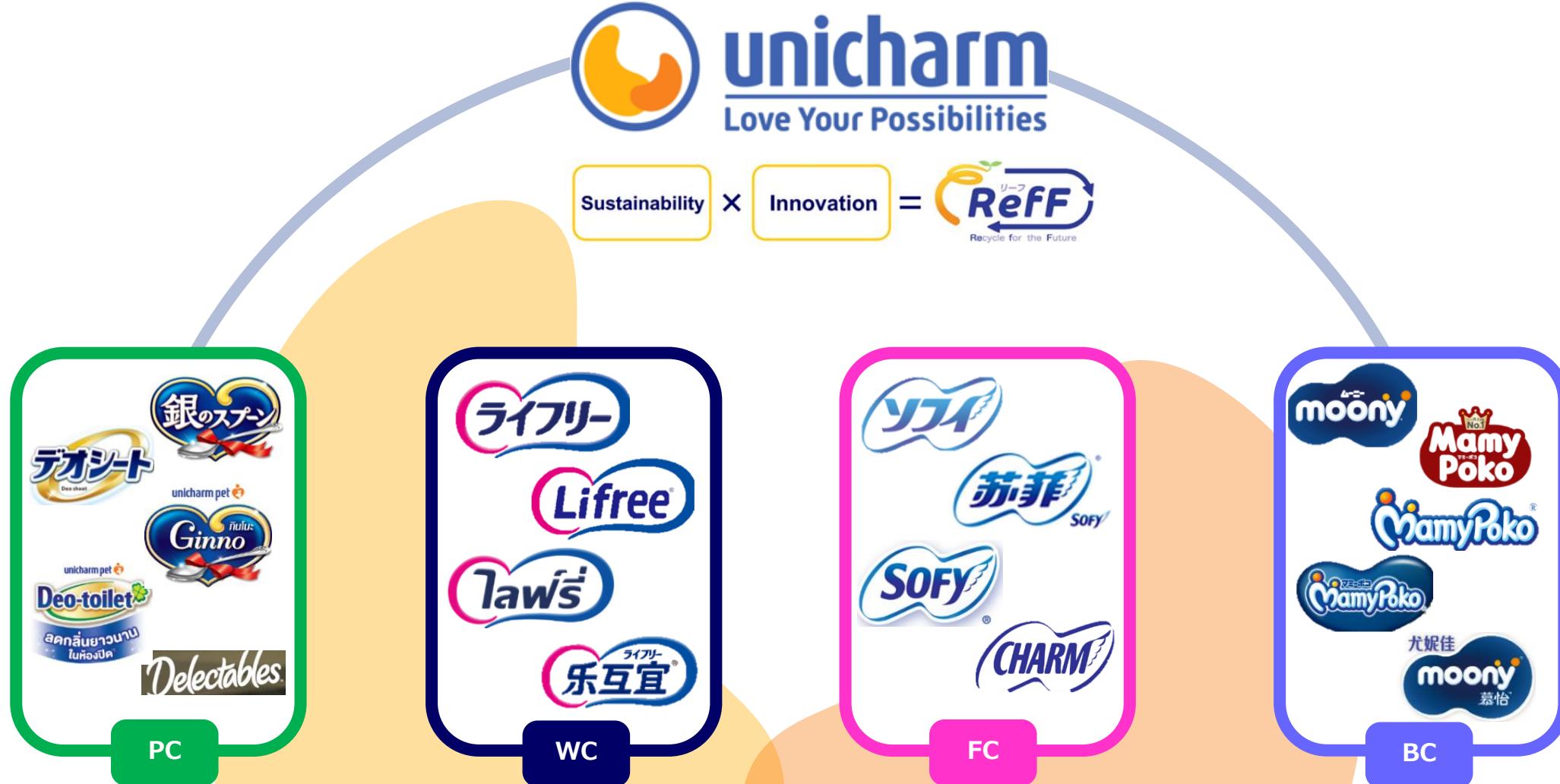


【Renaissance】
AI×感性が導く「人間中心」への回帰

【Rebirth】
新興市場を制する「脱・製造業」への新生

【Resonance】
顧客・社会との「共創価値」の「最大化」

- ▶ 国内外各事業の核にLYPsの思想を据えることで、顧客との強い絆を構築



- RefF商品拡張により、国内外で「LYPs」を体現するブランドイメージを確立



Renaissance
単価上昇
(売上高の質向上)

Rebirth
原価低減
(粗利率向上)

Resonance
販管費の最適化
(コア営業利益率の向上)

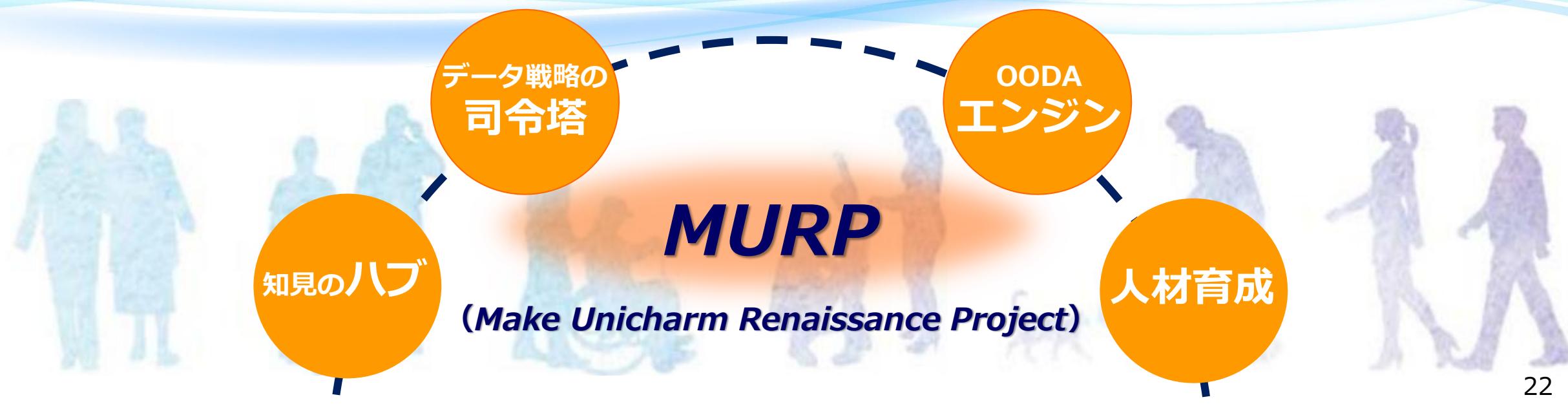
売上高：1.5兆円



コア営業利益率：17%

ROE：17%

全SBU・全機能部門を横断する戦略実行プロジェクト発足



2030年財務目標

売上高**1.5兆円**、**ROE17%**という「**世界NO.1への試金石**」となる高い目標を掲げ
トップティアの収益性と資本効率を目指す

コミットメント

売上高：**1.3兆円** (CAGR7%程度※)

コア営業利益率：**15%**

ROE：**15%**

チャレンジ

売上高：**1.5兆円** (CAGR10%程度※)

コア営業利益率：**17%**

ROE：**17%**

※ '25年→'30年における年平均成長率



ROE17%への道筋： 事業成長と資本政策の再構築が導く、Financial Renaissance

総還元性向を「50%→65%」へ引き上げ、純資産（分母）を抑制しつつ、
ROEの構造的な向上を図る

従来の資本政策

総還元性向
50%以上

- PBR2倍で停滞
- ROE10%程度



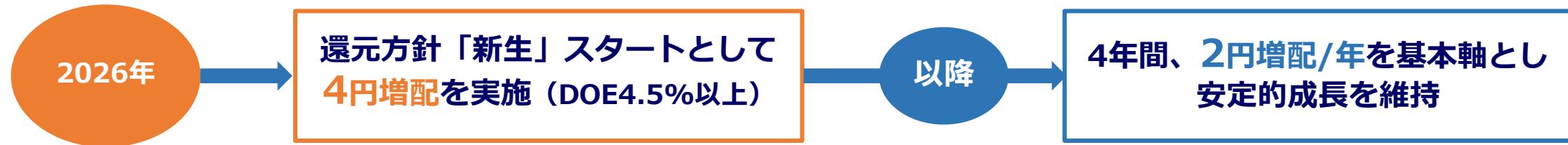
第13次中期経営計画 資本政策指針

総還元性向
65%以上
(5年間継続) DOE
4.5%超
(連続増配継続)

資本効率の最大化／PBR向上

固定的な配当負担の急増を避けつつ、分母（株式数）を減少させ
EPS（1株当たり当期利益）成長スピードを加速させる

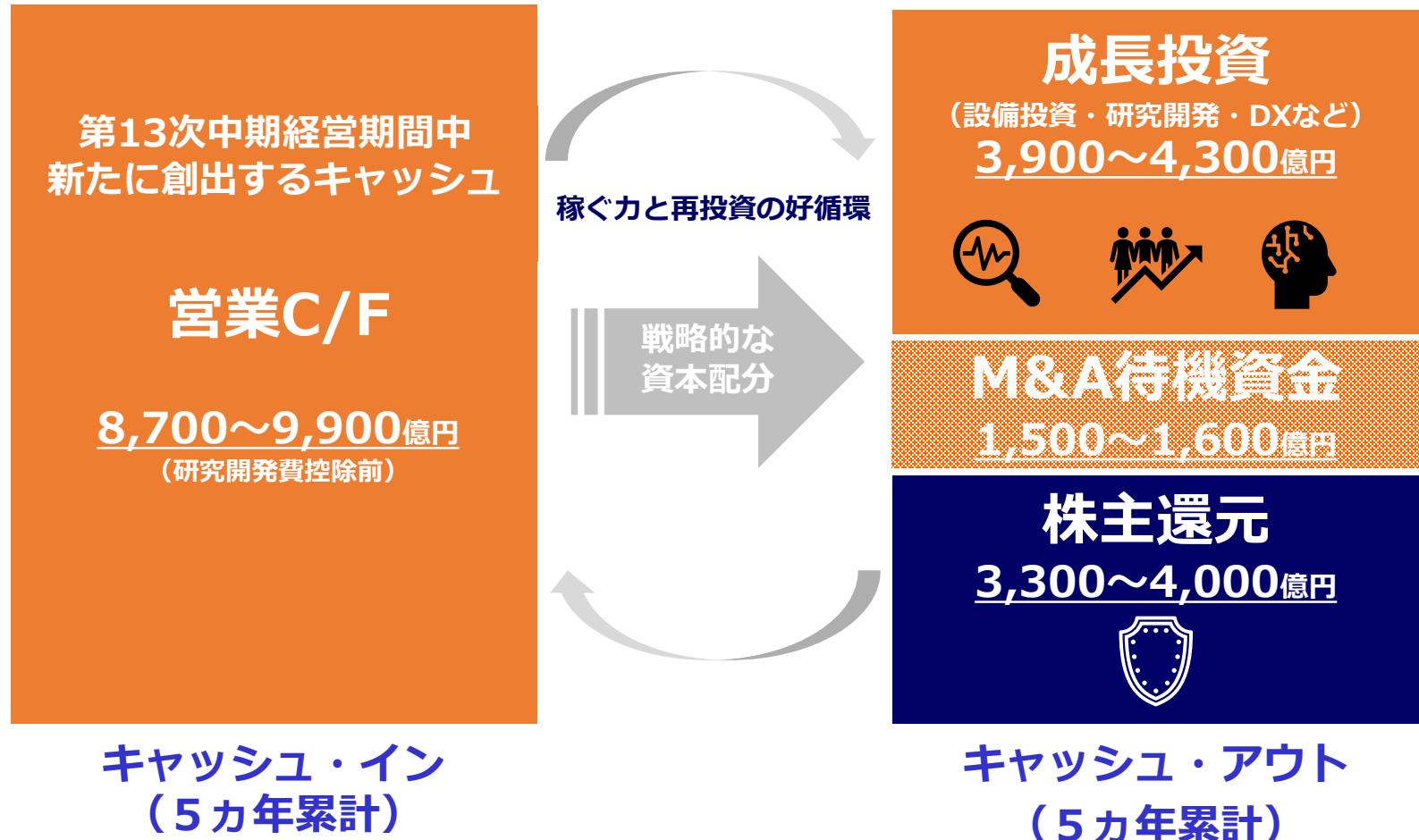
Action 1：増配スケジュール



Action 2：機動的な自己株式取得

- 総還元性向65%と配当総額の「差分（約25~30%）」を、すべて自己株式取得に充当。
- 2026年は、さらに株式市場の動向を注視し、機動的な追加取得も柔軟に検討。

営業キャッシュ・フロー（C/F）は将来の利益拡大に向けた**成長投資へ最優先で配分**
一方、**総還元性向65%（指針）**により、純資産を抑制



創出される営業C/Fは
成長投資へ最優先で配分し、
将来の営業C/Fの最大化を図る

ROE向上

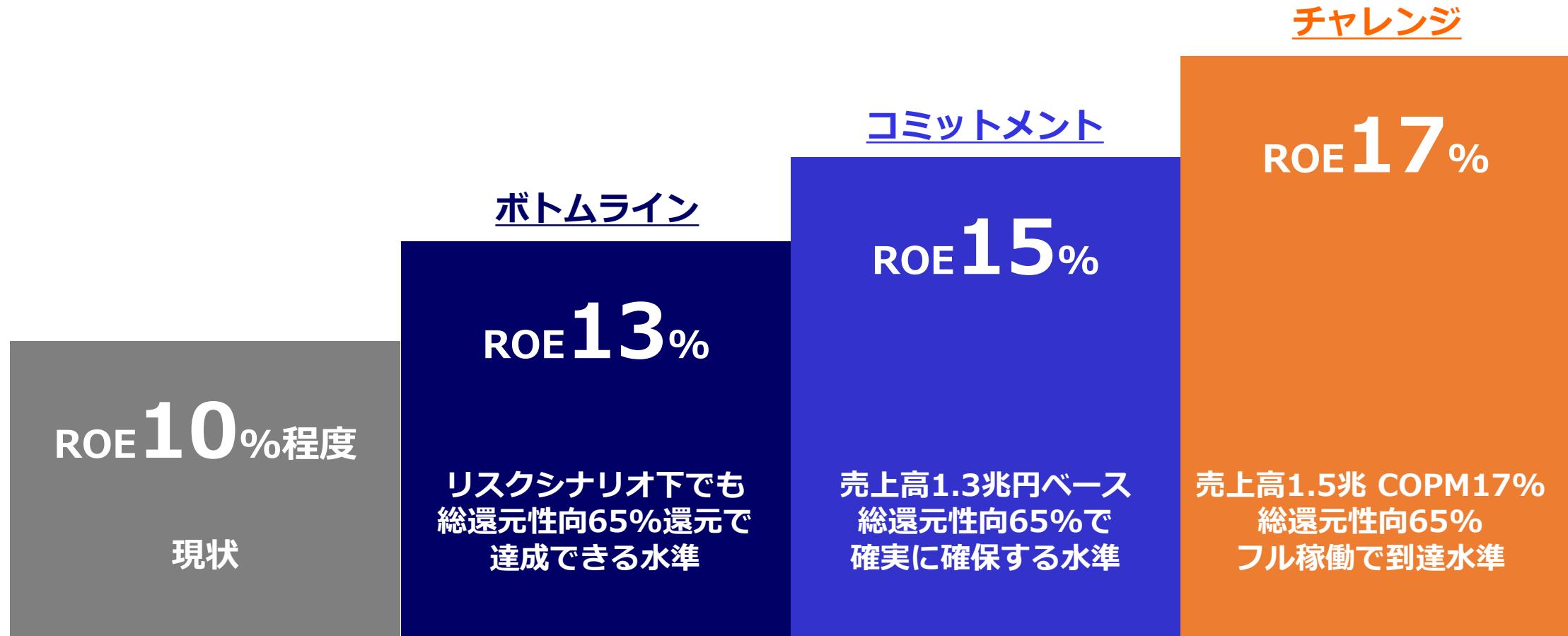
配当金：連続増配

自己株式取得：機動的に実施

ROE 17%への『新生（Rebirth）』シナリオ： 「事業成長」×「総還元性向65%」で実現する、ROE17%への確かな道筋



「事業成長（分子）」を最優先し、総還元性向65%による「資本（分母）の適正化」を徹底
この両輪を回しきることで、チャレンジ目標であるROE 17%への到達を目指す



1. 事業成長：

売上高**1.5兆円**・コア営業利益率**17%**へのチャレンジ

2. 資本政策：

(5年間指針) 総還元性向**65%**・DOE**4.5%超**によるROE引き上げ

3. 結果：

第13次中期経営計画期間を「事業成長と資本適正化の集中期間」と位置づけ
PBRの再評価と株主価値の飛躍的向上を実現する



unicharm
Love Your Possibilities

私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

