

第11次中期経営計画(FY2021～FY2023)

2021年2月16日

ユニ・チャーム株式会社

代表取締役 社長執行役員

高原 豪久

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10次中期経営計画(2017年～2020年)の振り返り
- 2030年ありたい姿
- 第11次中期経営計画(2021年～2023年)
- 中・長期財務目標(2023年・2030年)
- 資本政策・株主還元方針



第10次中期経営計画(2017年～2020年)の振り返り

◆資料内の表記

WC: ウェルネスケア関連商品

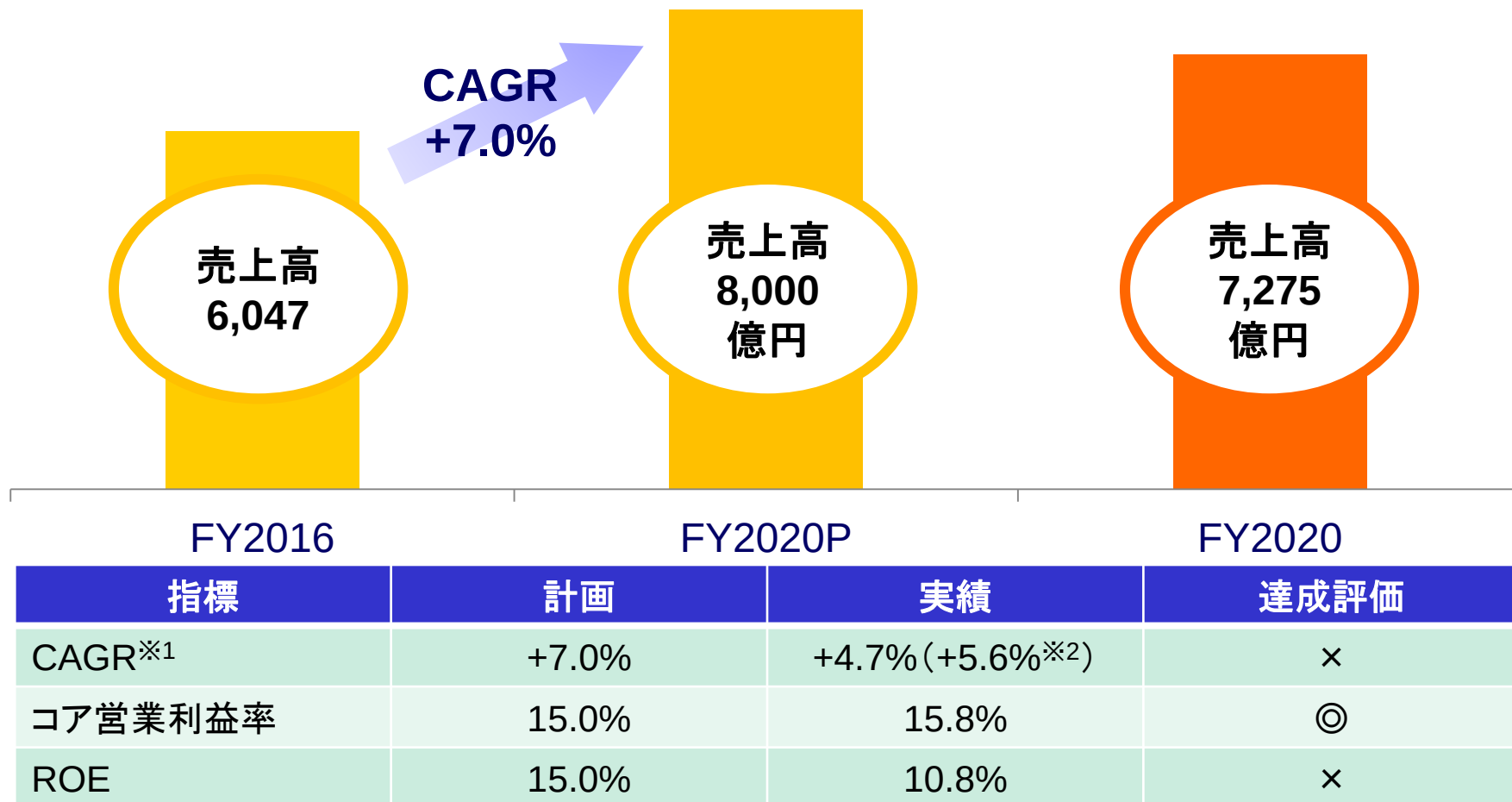
FC: フェミニンケア関連商品

BC: ベビーケア関連商品

PC: ペットケア関連商品

第10次中期経営計画(2017年～2020年)の振り返り

第10次中期経営計画 (FY2017/12～FY2020/12)



※1 CAGRは年平均成長率

※2 為替変動を除いた年平均成長率

Copyright (c) Unicharm Corporation. All rights reserved.

第10次中期経営計画(2017年～2020年)の振り返り

マイナス

各国で想定を超える出生数の減少

各国でBCの伸び悩み

想定以上に円高

プラス

高収益事業の中国FC高成長

日本、東南アジアでのHC高成長

日本、北米でのPC高成長

原価改善

COVID-19禍でニューノーマルが浸透

今後成長が見込まれる
領域で市場創造

商品価値を多様な
消費者に対して提案

2030年のあるべき姿を

バックカスティング思考で第11次中期経営計画策定



2030年ありたい姿

ユニ・チャームが目指す「共生社会」とは・・・



ソーシャルインクルージョン

世界中の人々が平等で不自由なく、
その人らしさを尊重し、
やさしさで包み支え合う、心つながる豊かな社会

目指すべき「共生社会」像

Mission

Life Yellow

多様な価値観や
ライフスタイルに
合った商品・サービス

Science Blue

生活を科学し
新しい健康と快適
を創りだす

「共生社会」の実現



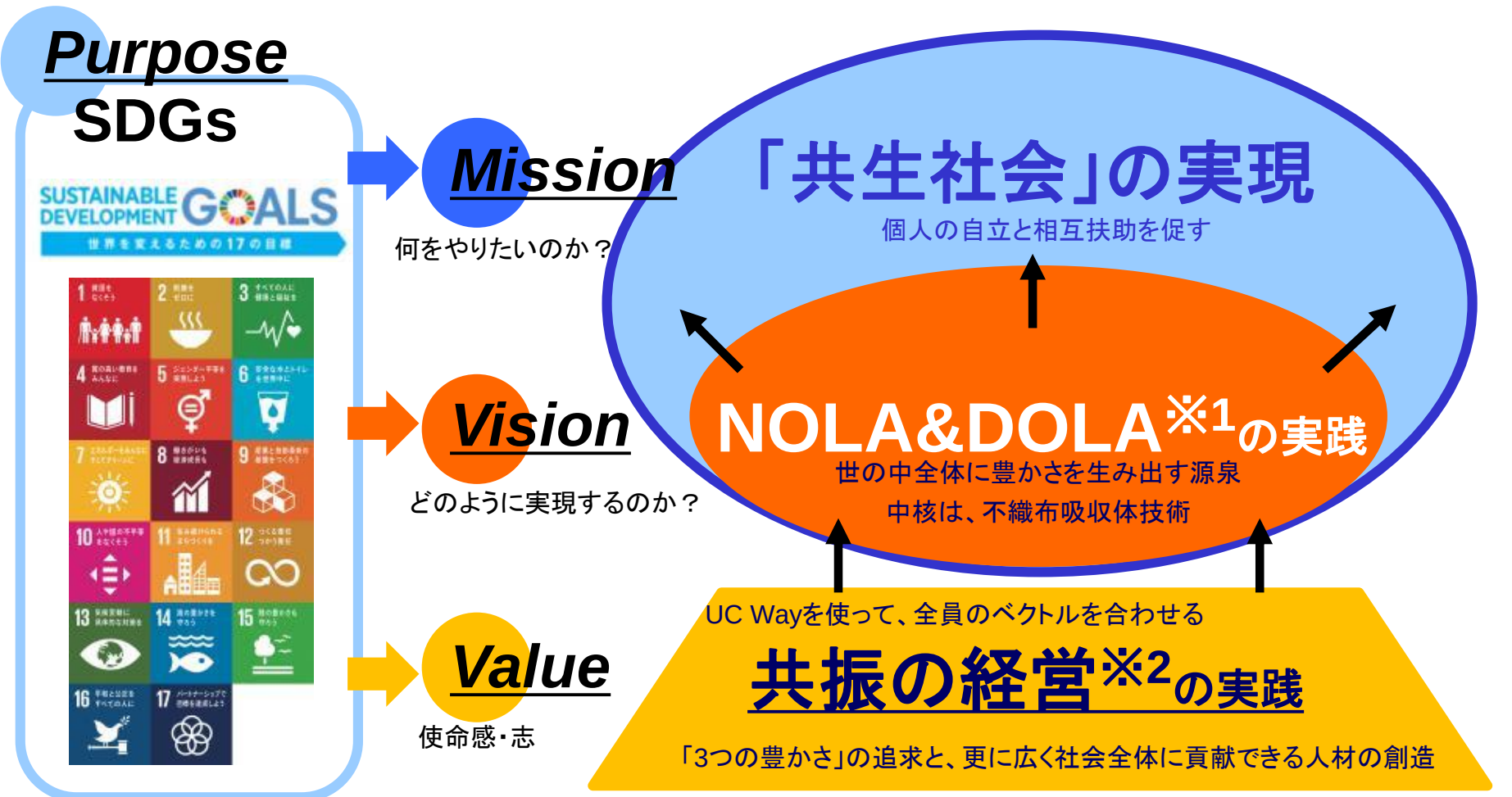
SDGs

事業を通じ社会課題
を解決し豊かな暮らし
を次の世代につなぐ

Human Orange

すべての生活者の
健康に関する束縛
からの解放

2030年のありたい姿 「共生社会」の実現に向けて



※1 企業理念 (Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activitiesの略)。「赤ちゃんからお年寄りまで、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を提供し、一人ひとりの夢を叶えたい」という想いを込めたもの。

※2 マネジメントモデル
Copyright (c) Unicharm Corporation. All rights reserved.

第11次中期経営計画(2021年～2023年)

■ 2030年ありたい姿

共振人材を世界中で育成し、
現地主体の経営へ移行

顧客の心をつかんだ商品展開で
ライフタイムバリューの最大化

究極のGENBAを実現
(全体最適・スマート化・改善集団)

不織布吸収体ビジネスで
市場シェア世界 No.1を獲得

社会課題を解決し、地球との共生



■ 第11次中期経営計画戦略

戦略①

人材育成の強化、浸透

戦略②

DX活用で顧客の深層心理
を探索しブランド強化

戦略③

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

戦略④

新たな成長の柱へ重点集中

戦略⑤

循環型バリューチェーンの構築

第11次中期経営計画戦略 — 主な達成目標

海外売上比率

23年:65%
(30年:70%)

新規参入

市場シェア10%獲得
(アフリカ展開など)

ヘルスケア市場

中国Key都市
市場シェアNo.1

ナショナルスタッフ

幹部比率

本部長:65%
部室長:87%

女性管理職比率

連結:30% 日本:18%
HQスタッフ
女性比率:50%

DXを活用

世界初の最適な
排泄ケア提案

使用済み紙おむつ

リサイクル事業
開始

包装材における プラスチック使用率

5%削減

第11次中期経営計画 2021~2023

世界No.1の原動力となる「共振人材」をグローバルで育成

「共生社会」・「世界No.1」の実現には
課題提起型の自立した共振人材が必要

グローバルでの人材育成を
最優先事項と位置づけ

“UC Way”で共通の価値観を醸成

グローバルで自立と成長を促す

公募によるZ世代のプロジェクトを組成し、
活用方法をグローバルで
主導

人材育成のスピードアップのために、
人事システム(KYOSHIN)を導入、活用

紙媒体からMulti Mediaへ転換
「検索・Memo・付箋」機能を開発

1986年発刊

【Memo機能】
このbuttonを押してMemo欄を表示させる

【付箋機能】
ここを押して色を選んで付箋を付けることができる
付箋の意味は
赤:現状分析
緑:環境変化予測
など全社共通のものと個人で自由に使えるものを準備する

Free textで入力
スマホの機能で
音声入力も可能

【保存】

KYOSHIN

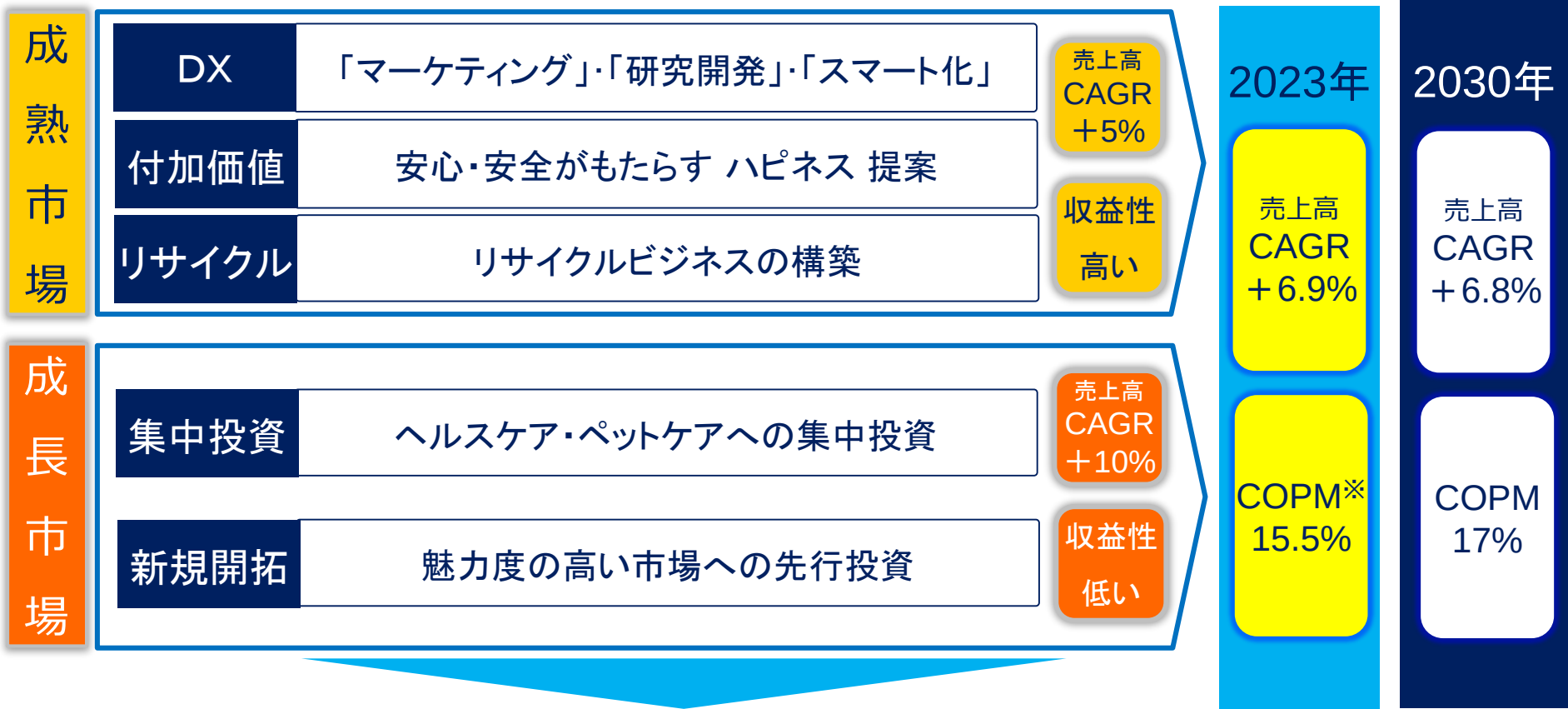
2020年度末に16法人に導入

各国の人事部門が人材育成のために同じシステムを活用し、成功事例を持ち寄る

グローバル人材データベース構築による適材適所も検討

Kyo-Sei Life Vision 2030

第11次中期経営計画 2021~2023



世界No.1の原動力となる「共振人材」をグローバルで育成

※ COPMIはコア営業利益率
Copyright (c) Unicharm Corporation. All rights reserved.

第11次中期経営計画 2021～2023

成熟市場

D X

「マーケティング」・「研究開発」・「スマート化」

■ デジタルで、商品・サービス・価値提供の方法を抜本的に刷新

■ マーケティング (デジタル×顧客+α)

- ・ 国別／カテゴリー別 ブランド浸透戦略
- ・ デジタル金融を活用した消費チャネル戦略
- ・ 商品／Appからの顧客データ蓄積／解析

■ 研究開発 (データサイエンス/ スマートラボ)

- ・ 新生活スタイル研究からの商品開発
- ・ 環境負担軽減型の資源成形研究
- ・ 国別社会課題解決型の商品開発

■ スマート化 (デジタル×モノ+α)

- ・ スマート工場展開の加速
- ・ モノ×デジタル 届け方/提供手段の進化

第11次中期経営計画 2021～2023

● マーケティング
(デジタル×顧客+α)

● 研究開発
(データサイエンス/スマートラボ)

● スマート化
(デジタル×モノ+α)



・パールエキス配合素材の紙おむつ
「綿から絹触感」の
新価値提案



・生理痛に着目の「温感ナプキン」
温感部分をナプキンと一体化
“漏れを防ぐ機能”と“温活”の
双方実現



・猫用健康機能食
「避妊・去勢した猫の筋肉の
健康維持用」
「腎臓の健康維持用」



・国内最新鋭の
スマートファクトリー 九州工場



デジタルイノベーションセンター(DIC)では、
SNSやeコマース等の口コミや投稿データを
収集、蓄積、統合するデジタル基盤を活用

消費者インサイト検証スピードアップ、商品戦略の成功確率を高めるとともに、
幅広い世代のデータを活用し、新しい市場機会発見スピード向上の実現を目指す

第11次中期経営計画 2021~2023

成熟市場 付加価値 安心・安全がもたらす ハピネス 提案

DXを活用し、顧客の心をつかむ 安心・安全の ハピネス 提案



高付加価値化・快適さ創造・負担軽減貢献・社会課題の解決提案

「健康長寿社会」と「ペット生活」の総合サポート ポジティブ・マージンミックスの拡大



withコロナ社会の中 最高ブランド代名詞化 を実現
ユニ・チャーム技術を駆使し 『顔が見えるマスク』 など考察

第11次中期経営計画 2021～2023

0-4 歳 人口 ※1

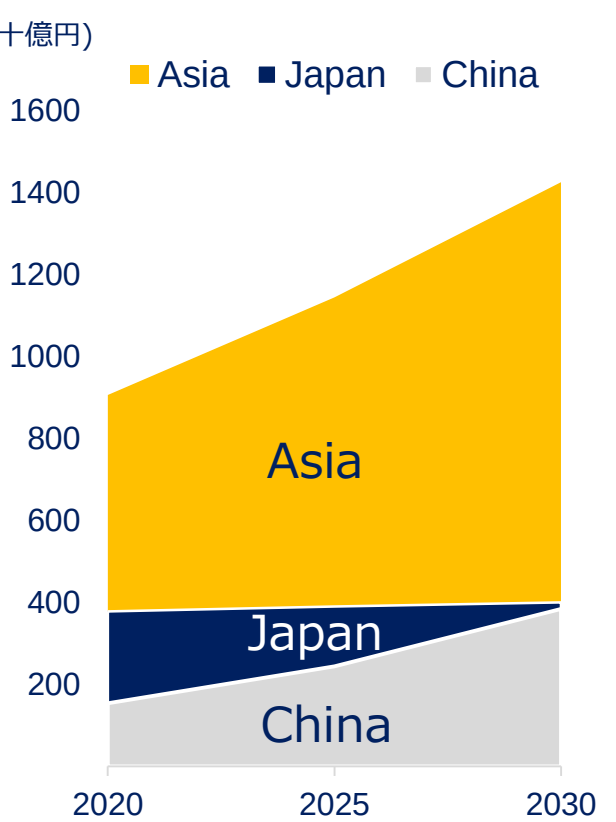
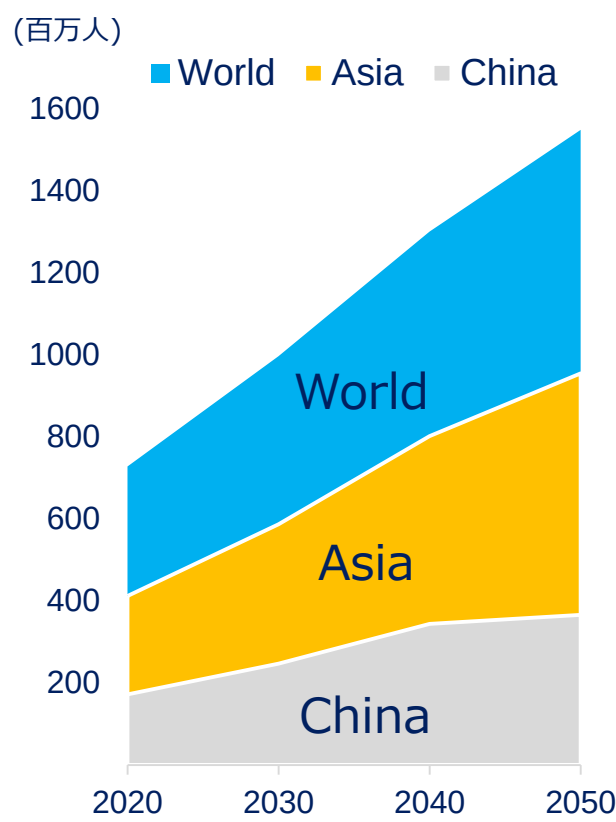
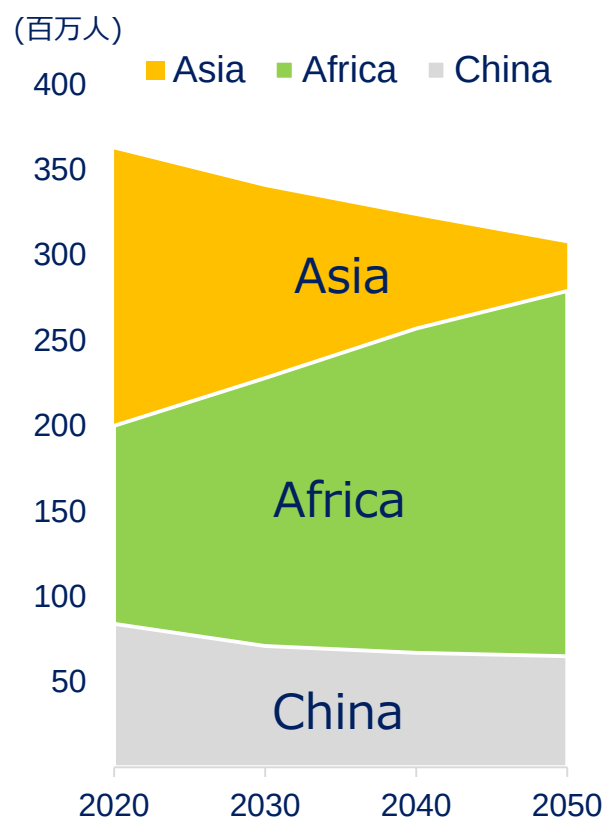
65- 歳 人口 ※1

ペットケア市場 ※2

アフリカは継続的に増加

世界的に増加傾向が加速

中国/アジア市場が急拡大



第11次中期経営計画 2021~2023

成長市場

集中投資

ヘルスケア・ペットケアへの集中投資

ヘルスケア

利便性の高い日本式ケアモデルの更なる浸透
普及拡大とプレミアム化でマージンミックスの改善

ペットケア

フード・トイレタリー両面でアジア進出本格化
M&Aも視野に、IoT関連商品に積極投資

UC
グループ



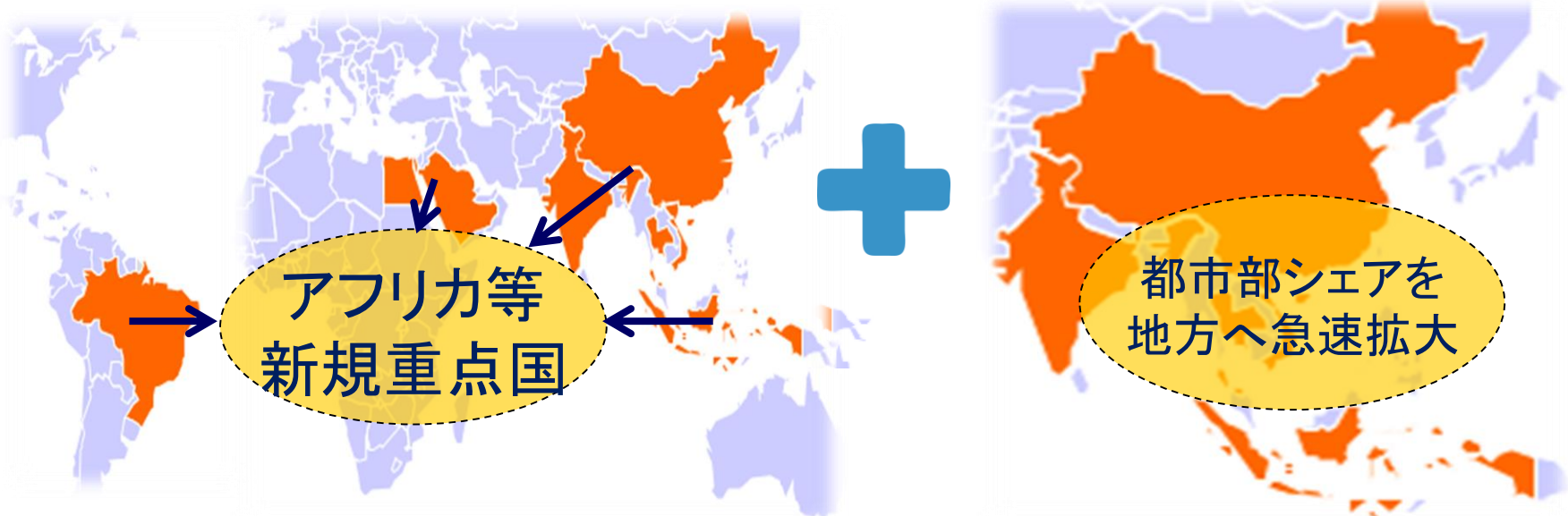
中国市場開拓
と
東南アジア市場牽引

第11次中期経営計画 2021～2023

成長市場 新規開拓 魅力度の高い市場への先行投資

アフリカ新規重点国の設定
グローバル供給体制の構築

エリアの急速拡大



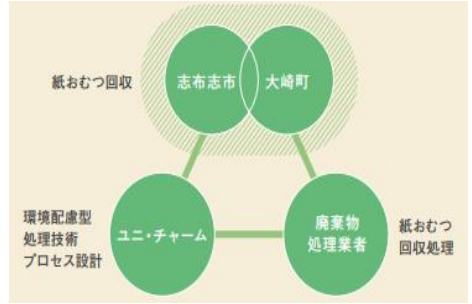
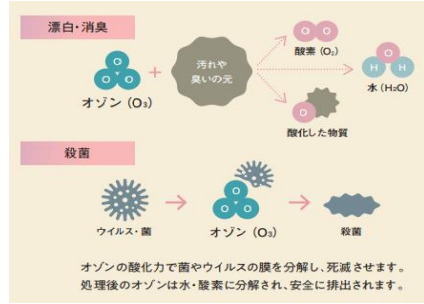
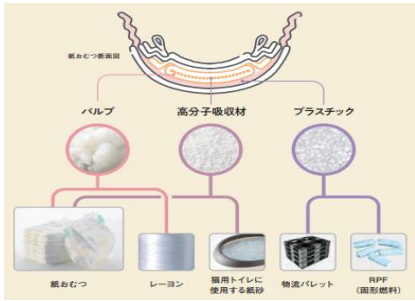
- ・ 市場規模、流通構図等から新規重点国を設定
- ・ 独自の最適なグローバル供給体制構築
- ・ ブランド力で都市部の圧倒的シェア/加速的に地方エリアへ展開

第11次中期経営計画 2021～2023



ユニ・チャームの
「紙おむつ循環モデル」「紙おむつのリサイクル」があたり前の未来実現を目指す

- すべての素材を再資源化
- 使用済み紙おむつ 衛生材料品質までキレイに
- オゾン漂白・殺菌は 水も空気も汚さない
- はじまっている リサイクルがあたり前の未来



焼却にかかるCO2排出量 紙おむつごみ排出量 リサイクルパルプの再資源化量

※1
— 90%以上
※2
— 80%以上 使用済みおむつ 1tあたり
※3
100Kg以上

※1 環境省 使用済紙おむつの再生利用等に関するガイドライン

※2 ユニ・チャーム(株)調べ

※3 環境情報科学 学術研究論文集33(2019)

ユニ・チャームの
「紙おむつ循環モデル」

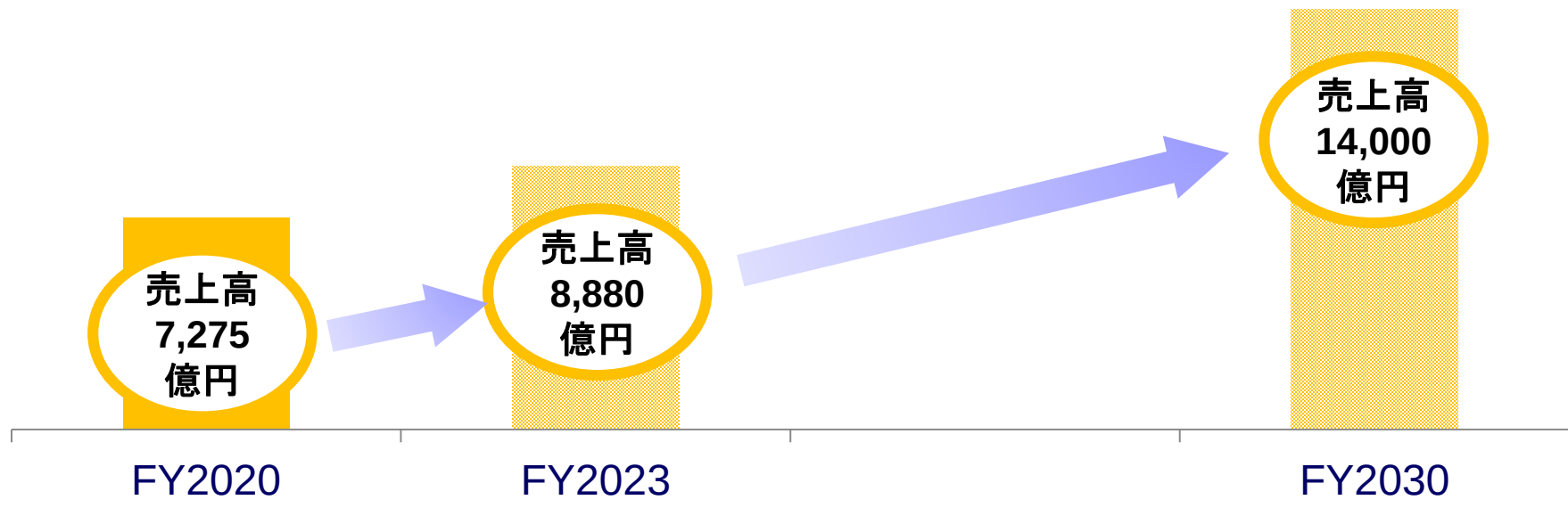
環境に負担をかけずに
安全・安心の材料へ



中・長期財務目標(2023年・2030年)

Kyo-Sei Life Vision 2030

第11次中期経営計画



指標	FY2023計画	FY2030目指す姿	(ご参考)FY2020
売上高	8,880億円	14,000億円	7,275億円
CAGR	+6.9%	+6.8%	—
コア営業利益率	15.5%	17.0%	15.8%
ROE	15.0%	17.0%	10.8%

資本政策・株主還元方針

資本政策・株主還元方針

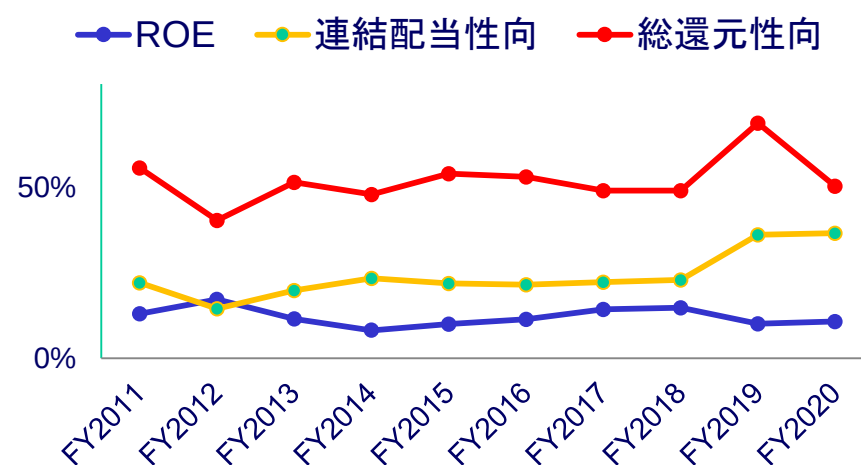
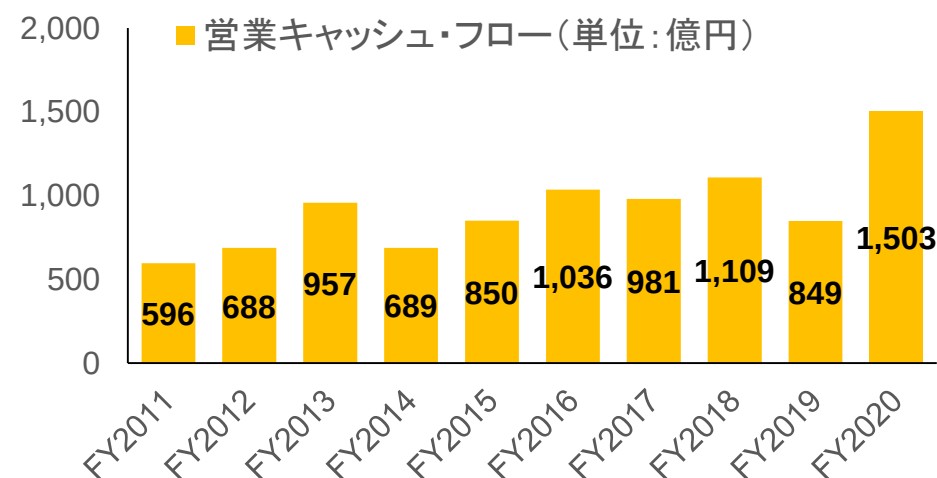
創出した営業キャッシュ・フローは、

- 持続的な成長を実現するための事業投資(M&A含む)
- SDGs推進に向けた投資
- 株主還元

へ配分



(安定的かつ継続的な配当を実施し、自己株式の取得に関しても必要に応じて機動的に行うことで、株主配当と自己株式取得と合わせて総還元性向50%を目標)



持続的成長に向けた投資



第10次中期経営計画
(FY`17~FY`20 4年間)

第11次中期経営計画
(FY`21~FY`23 3年間)

設備投資

1,532億円
(383億円/年平均)

1,200億円~1,500億円
(400~500億円/年平均)

M&A

599億円

活用を検討

DX関連投資

22億円

60億円

研究開発費

286億円
(売上比率1.0%)

250~370億円
(売上比率1.0%~1.5%)



私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

