

# 第12次中期経営計画（FY2024～FY2026）

2024年2月13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11次中期経営計画（2021年～2023年）の振り返り**
- **2030年ありたい姿**
- **第12次中期経営計画（2024年～2026年）**
- **中・長期財務目標（2026年・2030年）**
- **資本政策**



# 第11次中期経営計画（2021年～2023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

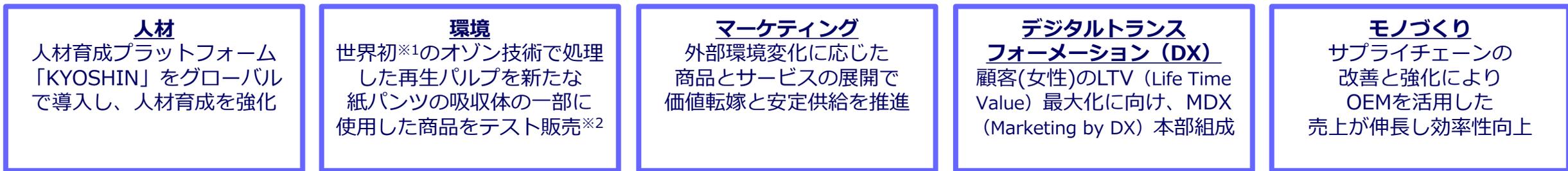
KC：Kirei Care関連商品

# 第11次中期経営計画（2021年～2023年）の振り返り

## ➤ 第11次中期経営計画



## ➤ 第11次中期経営計画の成果（トピックス）



 現地化比率（2023年実績）  
 本部長：52.3%  
 部室長：80.4%  
 女性リーダー比率：23.6%



※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UC調べ)  
 ※2 九州エリアの一部の介護施設様で販売



有形固定資産回転率  
 2020年：281%  
 2023年：330%

# 第11次中期経営計画（2021年～2023年）の振り返り

## ➤ 第11次中期経営計画 財務指標総括



	2021	2022	2023 (目標)	2023 (実績)	評価
売上高	7,827	8,980	8,880	9,418	○
CAGR※	—	—	6.9%	9.0%	○
COPM	15.6%	13.3%	15.5%	13.6%	×
ROE	13.8%	11.5%	15.0%	13.1%	×

※年平均成長率（売上高）

### ◆ ハイライト

#### ✓ 外部環境変化

- COVID-19拡大やウクライナ情勢不安などの影響による急激なコスト上昇や為替変動などが発生
- インフレーションの高進
- 中国における経済成長鈍化による流通在庫増加
- 想定以上のスピードで出生数減少
- 感染予防意識が高まりマスクなどの使用機会拡大
- 猫中心にペット飼育頭数増加

#### ✓ 業績概況

- 2023年の売上高、CAGR目標は達成
- 2023年のCOPMは未達成だが、中期経営期間では急激なコスト上昇で2%超の影響を受けるなか価値転嫁効果もありCOPMは14.1%と高水準
- 日本は厳しい環境下で価値転嫁戦略を推進しCOPMは改善（'20年19.7%→'23年20.2%）
- 海外は中国やタイなどで出生数減少加速による成長鈍化が影響、一方インドでは持続的拡大
- 中国におけるPCとWCの市場開拓遅延
- 東南アジアのWCは高成長持続
- アジアFCと北米PC、ブラジルは順調に拡大

# 2030年ありたい姿

---

## 「共生社会」の実現を目指し、世界一の企業になる



# Love Your Possibilities

どんなときで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





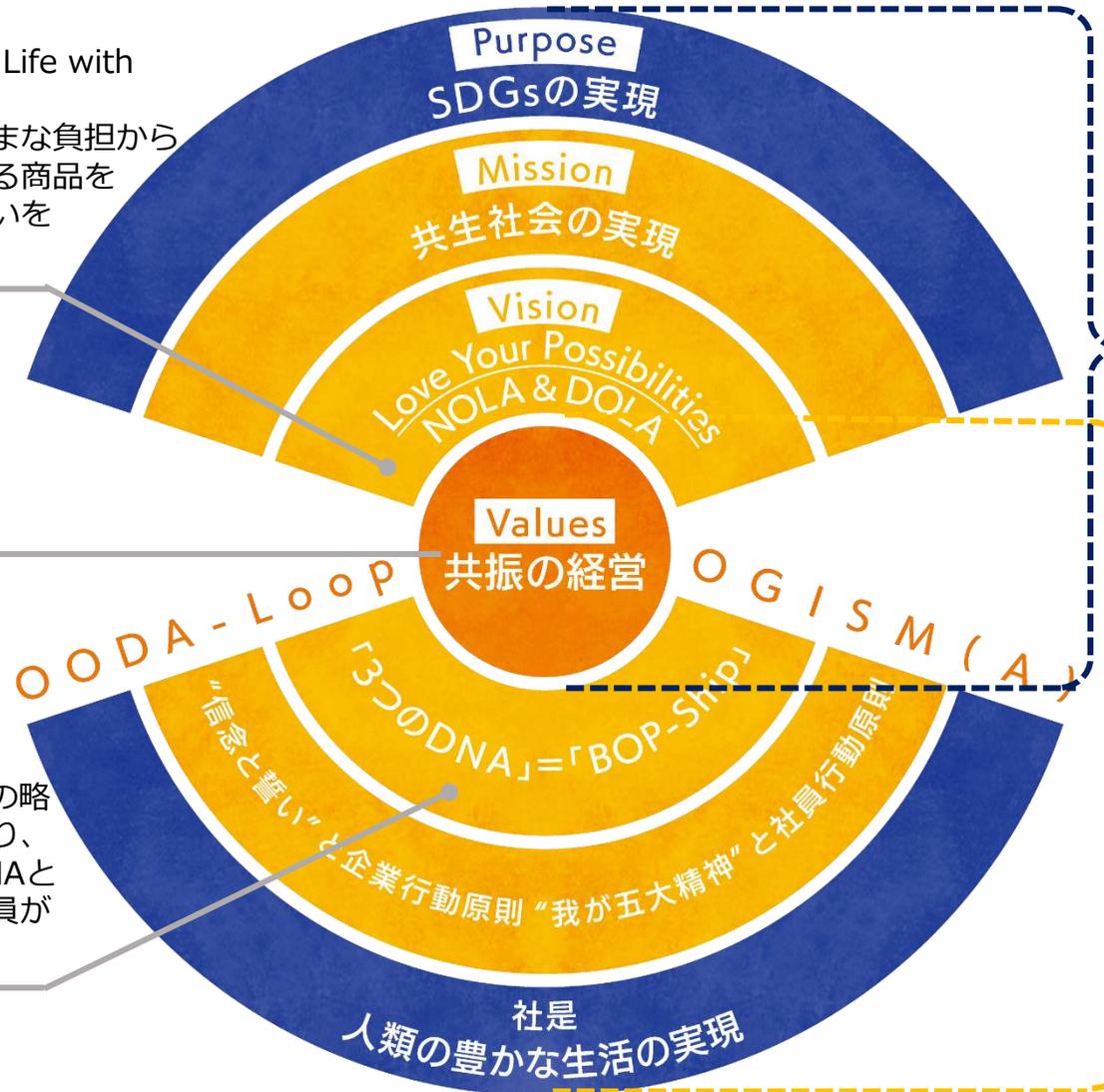
生活弱者に加え、加齢や疾病、出産、生理などにより  
一時的または一定期間、不利を抱える状況にある人たちまでを視野に、  
どのような状況においても、その人らしい生活が送れるよう、  
一人ひとりが自立をしつつ、程よい距離感でそれぞれができる方法で支え合う社会。

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

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

Best Practiceship, Ownership, Partnershipの略  
ユニ・チャームの活動の根幹を成す価値観であり、創業当初から脈々と受け継がれている三つのDNAと呼ばれる企業文化・精神を世界各国・地域の社員が理解しやすいように表現を改めたもの



## 社会と共有するための理念

Unicharm Corporate Branding のためにユニ・チャームの目指すところ、実践する領域、そのための働き方の哲学(Values)を提示

## 「共振の経営」実践のための理念

現場の社員が経営陣の方針をよく理解し、経営陣の視点で考え、行動するための考え方

# 第12次中期経営計画（2024年～2026年）

---

## ➤ 中間層世帯数推移予測

（単位：百万世帯）	2012	2022	2030	22vs.30
東アジア	105	128	144	1.12x
東南アジア	40	52	59	1.12x
インド・周辺国	93	106	116	1.10x
中東・アフリカ	52	67	77	1.15x

## ➤ 1人あたり可処分所得予測（女性）

（単位：USD）	2012	2022	2030	22vs.30
アジア太平洋	2,542	3,503	4,447	1.27x
中東・アフリカ	1,418	1,492	1,635	1.10x
北米	32,757	51,206	56,998	1.11x
ラテンアメリカ	5,892	6,009	6,868	1.14x

Data Source : Euromonitor

## 女性の消費がメガトレンド化

アジアを中心に中間層世帯が拡大し、特に女性の可処分所得が増加  
女性の社会進出が進むにつれて中東・アフリカ地域も拡大



➤ 女性にまつわるメガトレンド



# Love Your Possibilities

世界で最も  
パワフルな消費者

就業率向上による  
GDP成長押し上げ

アフリカを含む  
新興国の成長余地

単身世帯増加と  
ペット飼育者増

ライフスタイルの  
選択肢多様化

フェムテック  
領域拡大

エシカル消費への  
高い関心



## Project-L

女性を基点に“発想”し、  
フォーカスすることで、  
すべての人の *Life Time Value* の  
*Possibilities* を顕在化させ、  
2030年までに世界一！を実現



## ➤ 2030年ありたい姿

### 「共生社会」の実現を目指し、世界一の企業になる

#### マーケティング

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~

#### モノづくり

環境に配慮した商品開発とサプライチェーンの構築

#### デジタルトランス

フォーメーション (DX)  
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

#### 環境

“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

#### 人材

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

## ➤ 第12次中期経営計画（2024年～2026年）



#### マーケティング

女性を基点に  
独自性、強みを発揮



#### モノづくり

独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



#### デジタルトランス

フォーメーション (DX)  
女性を基点にLTV (Life Time Value) 最大化  
モデル構築



#### 環境

RefF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)



#### 人材

独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り



## Love Your Possibilities



女性を基点に  
独自性、強みを発揮



独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



女性を基点にLTV  
(Life Time Value)  
最大化モデル構築



RefF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)



独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り



## Love Your Possibilities



女性を基点に  
独自性、強みを発揮



独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



女性を基点にLTV  
(Life Time Value)  
最大化モデル構築



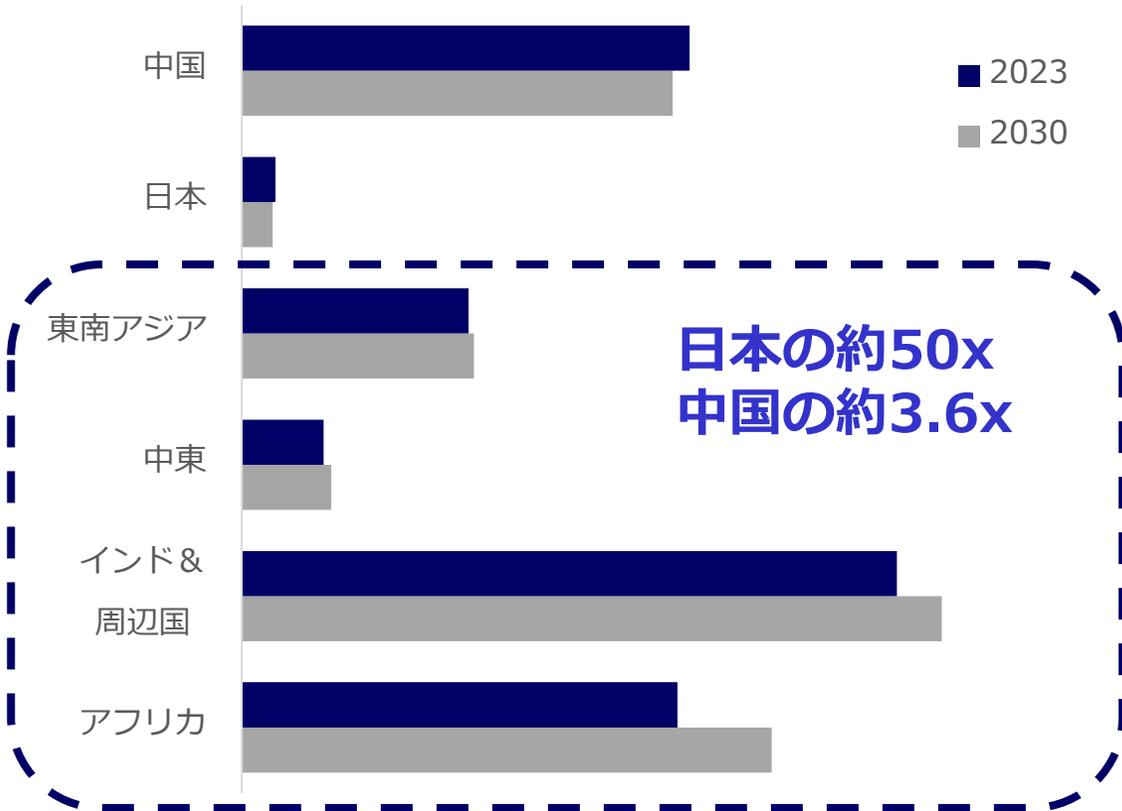
RefFを通じて3つの  
サステナブル価値を実現  
(企業価値、社会価値、顧客価値)



独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り

**FC：成熟市場では独自性のある高付加価値商品の展開を強化**  
**成長市場では未開拓地における専用品未使用者を使用者へ転換**

➤ 地域別ターゲット人口推移予測



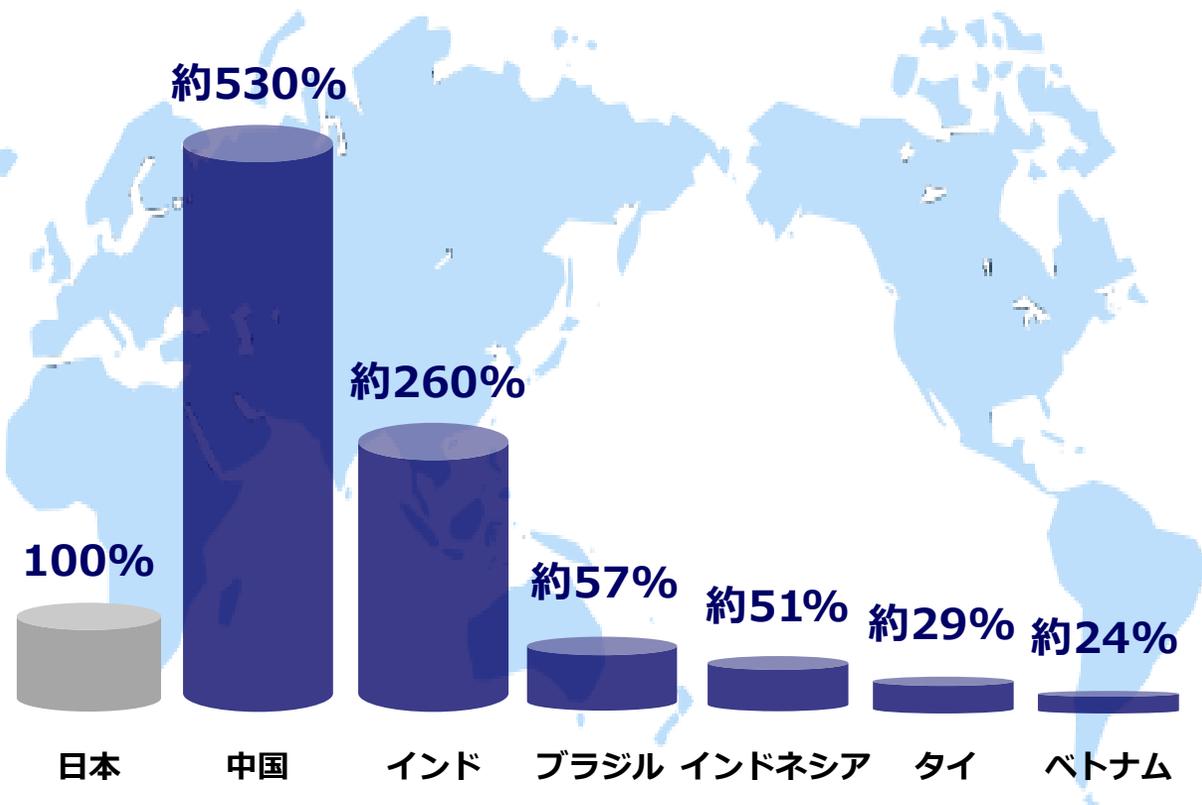
Data Source：ユニ・チャーム調べ

成熟市場	成長市場
<p>高付加価値商品提案</p> <p>安心</p> 	<p>未使用者を使用者へ転換</p> <p>独自価値先手提案</p> 
<p>感覚</p> 	<p>売場展開</p> 
<p>健康</p> 	<p>生理教育</p> 
<p>環境</p> 	<p>女性躍進</p> 

ソフィが  
女性躍進の象徴となる



### ➤ 65歳以上人口推計（対、日本比）



Data Source : United Nations



### エイジレスの象徴ブランドとなる



PC：日本、北米では独自価値提案で新市場を創造し安定成長の継続  
中国、東南アジアにおける投資を加速し飛躍的な成長を目指す

➤ 犬・猫 飼育頭数予測



日本



USA



中国



タイ



インドネシア



ベトナム



■ 2022年

■ 2026年予測

Data Source : Euromonitor、ユニ・チャーム調べ

➤ 日本、北米

機能価値

情緒価値

自己表現価値

3つの独自価値先手提案で安定成長を目指す

- ・ 美味しい
- ・ モシない
- ・ 匂わない

- ・ 喜ぶ姿を見て幸せ
- ・ 快適・気持ちいい
- ・ 一緒にお出かけ出来る嬉しい

ペットを最優先に、自分のことも大切に出来る愛情あふれる私



➤ 中国、東南アジアなど

重点4カテゴリーで飛躍的な成長を目指す

おやつ

主食

デオトイレ

マナーウェア

市場環境に合わせた浸透

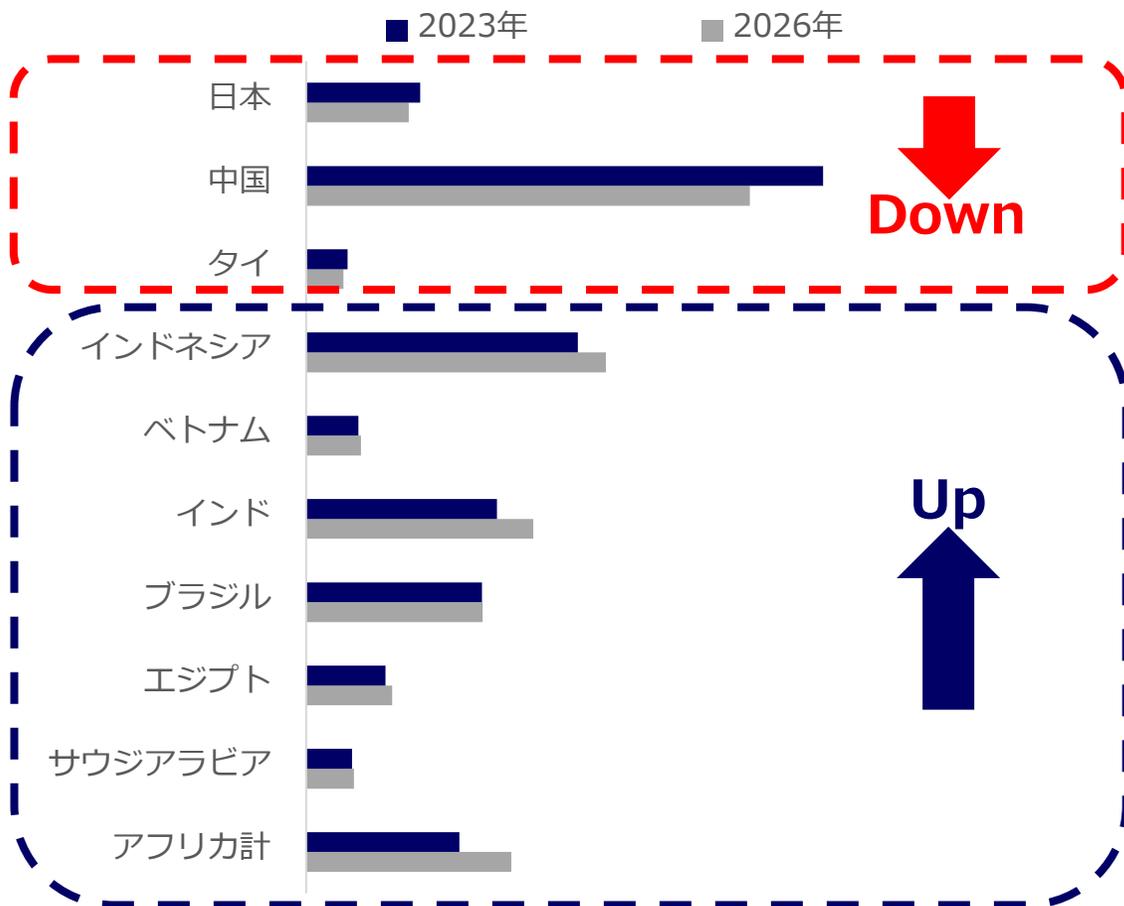
「健康」ニーズを軸とした早期提案

「消臭+簡便」ベネフィット理解向上

排泄トラブル困窮度の高いユーザーをターゲットに使用率拡大

**BC：成熟市場では妊娠期からおむつ卒業までの期間に独自機能価値提供で安定成長  
成長市場では市場ステージに合わせた独自性のある付加価値商品で収益拡大**

➤ エリア別BC数量市場規模予測



Data Source : Euromonitor、ユニ・チャーム調べ

**成熟市場**

入り口から出口まで  
独自機能価値を強化



**成長市場**

お手頃価格のパンツ型を軸に  
独自価値先手提案



すこやかな育児環境をサポート



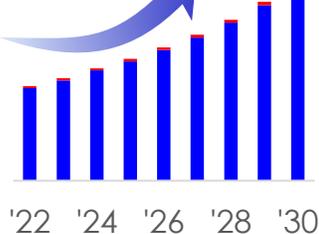
➤ パーソナルワイプス・ベビー用おしりふき  
市場規模予測

Data Source : Euromonitor、ユニ・チャーム調べ

インド/ブラジル

■ パーソナルワイプス  
■ ベビー用おしりふき

2022年比  
約+111%

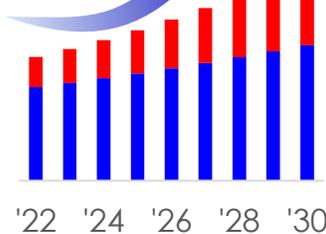


ベビー用おしりふき  
中心に高成長

東南アジア

■ パーソナルワイプス  
■ ベビー用おしりふき

2022年比  
約+75%

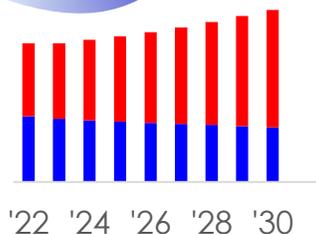


ベビー用おしりふきと  
並行してパーソナル  
ワイプスが伸長

東アジア

■ パーソナルワイプス  
■ ベビー用おしりふき

2022年比  
約+22%



ベビー用おしりふきが  
鈍化の一方、パーソ  
ナルワイプス成長

参入エリアの拡大と先手商品提案



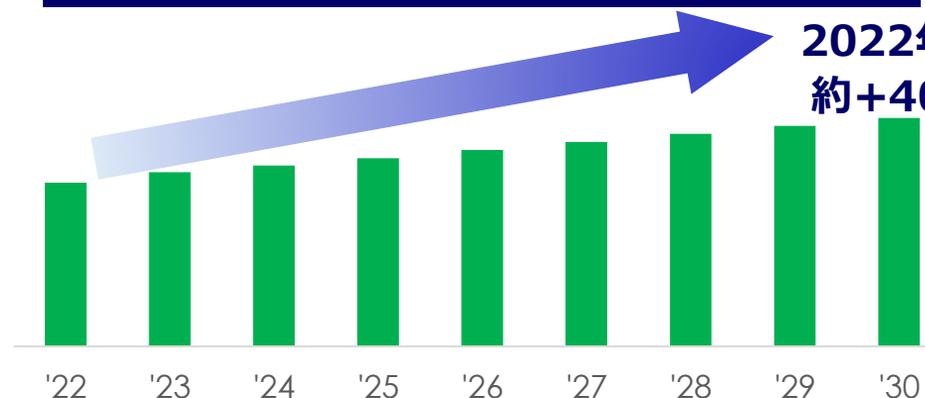
生活者のQOLを向上

➤ コットンパフ市場規模予測

DataSource : Euromonitor、ユニ・チャーム調べ

東南アジア

2022年比  
約+40%



東南アジアで成長

新規需要獲得





## Love Your Possibilities



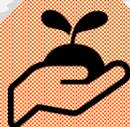
女性を基点に  
独自性、強みを発揮



独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



女性を基点にLTV  
(Life Time Value)  
最大化モデル構築



RefF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)



独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り

# 独自のUI（User Interface）/UX（User Experience）を創造する モノづくりプロセス変革

**【成熟市場】**  
**既存顧客軸の価値最大化**  
(プレミアム～スタンダード層向け)

**【成長市場】**  
**未使用者層への価値創造**  
(アフリカを含むエコノミー層向け)



UIとUXの組み合わせで独自価値を連続提案

未使用者を使用者へ転換

## ➤ 日本および海外進出国



シンクロフィット



妊活タイミングをチェックできる  
おりものシート



アンチモス  
ベビー用紙おむつ

UI

- ◆ 手のひらサイズで  
三角形の生理用品

UX

- ◆ 不安な日に安心感を  
プラスオン

- ◆ 妊活おしらせ物質検知  
テスター搭載のライナー

- ◆ 手軽に妊活タイミングをキャッチ

- ◆ レモングラスの香り嫌蚊おむつ

- ◆ デング熱の脅威から赤ちゃんを  
守り、親の不安を軽減

# 専用品未使用者層向けの独自のUI/UXを創造するモノづくりプロセスの変革によって 専用品未使用者を使用者へ転換し市場を早期に拡大

## ▶ インド周辺およびアフリカエリア



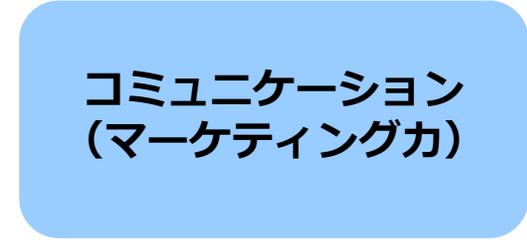
- ◆ 未使用者のUX（体験）を基点とした商品開発
- ◆ 未使用者が手に取れる価格帯の実現

×



- ◆ 新規チャネル開拓
- ◆ 政府機関係、学校、病院、NGOとの連動

×



- ◆ 現地で浸透させるためのブランディング戦略の構築





## Love Your Possibilities



女性を基点に  
独自性、強みを発揮



独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



女性を基点にLTV  
(Life Time Value)  
最大化モデル構築



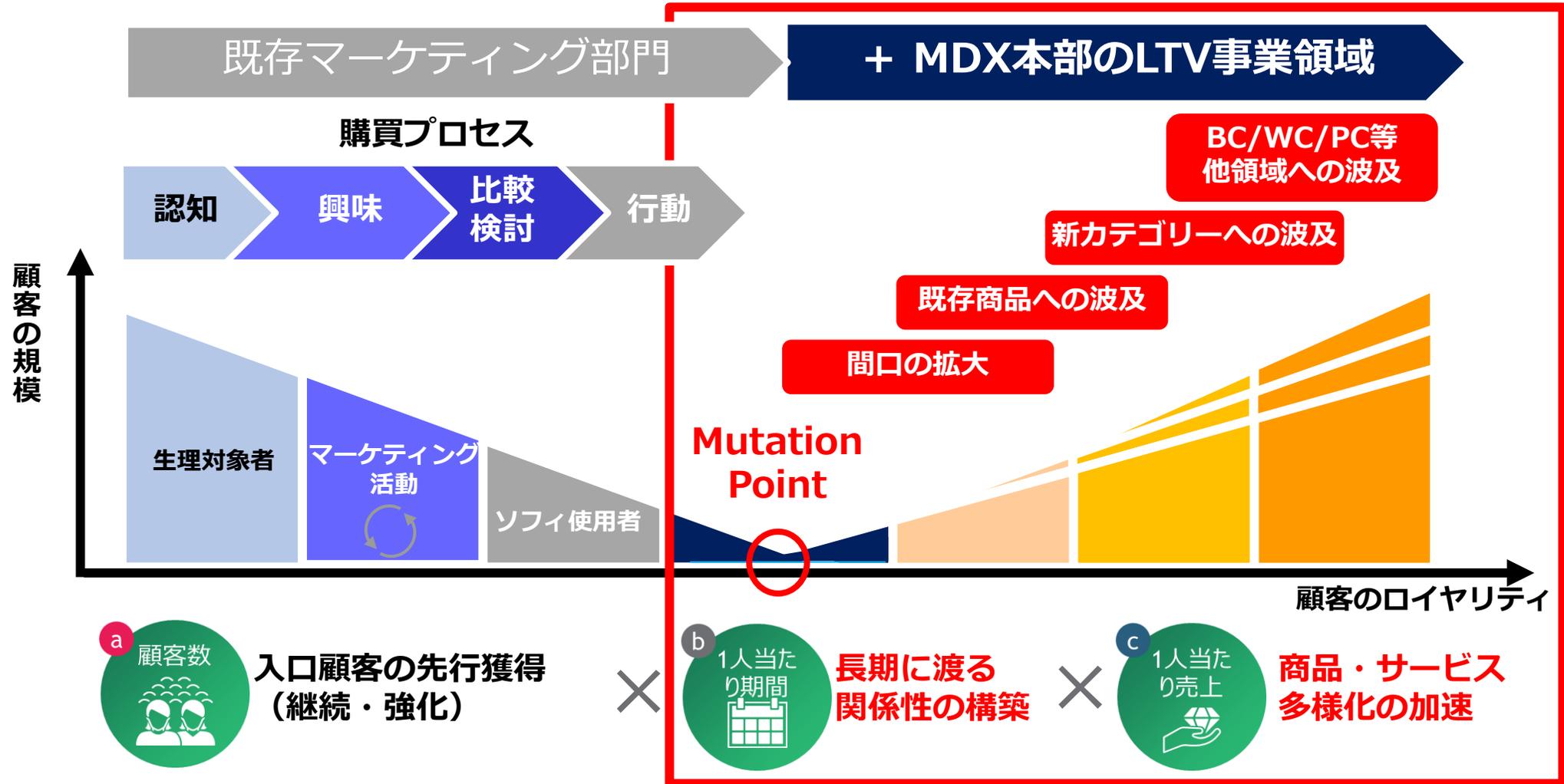
RefFを通じて3つの  
サステナブル価値を実現  
(企業価値、社会価値、顧客価値)



独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り

# 女性を基点にLife Time Value (LTV) 最大化モデル構築 長期に亘る顧客との関係性構築と商品・サービスの多様化加速

## ➤ MDX本部（Marketing by DX）のLTV事業領域



➤ MDX本部の具体的な取り組み事例





## Love Your Possibilities



女性を基点に  
独自性、強みを発揮



独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



顧客（女性）のLTV  
(Life Time Value)  
最大化モデル構築



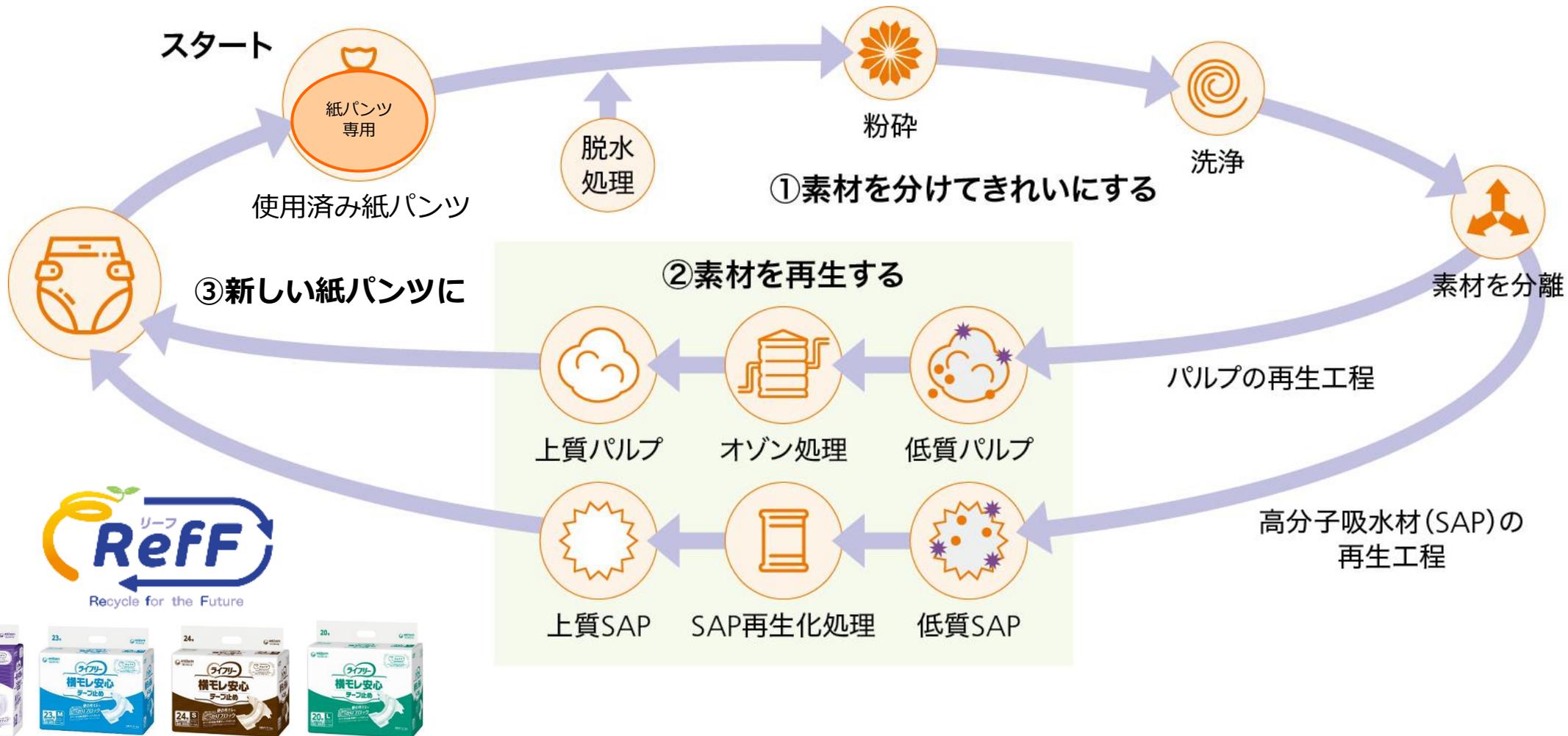
RefFを通じて3つの  
サステナブル価値を実現  
(企業価値、社会価値、顧客価値)



独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り

# RefF※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）

## ➤ 紙パンツの水平リサイクル「RefF（Recycle for the Future）※」の目指す姿



※Recycle for the Futureの略

# RefF※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）

- 「紙パンツはサステナブル」という  
新たな常識作り



- 第12次中期経営計画達成目標

2024年	商業化実証実験開始（家庭系）
2025年	事業系（施設）の回収開始  RefF-SAPのマテリアルリサイクル開始
2026年	新規自治体とRefF協働協定締結

RefF搭載が『新しい常識』

環境価値



『RefF』がユニ・チャームブランド選択の土台へ



企業価値



## Love Your Possibilities



女性を基点に  
独自性、強みを発揮



独自のUI/UXを創造する  
モノづくりプロセス変革



顧客（女性）のLTV  
(Life Time Value)  
最大化モデル構築

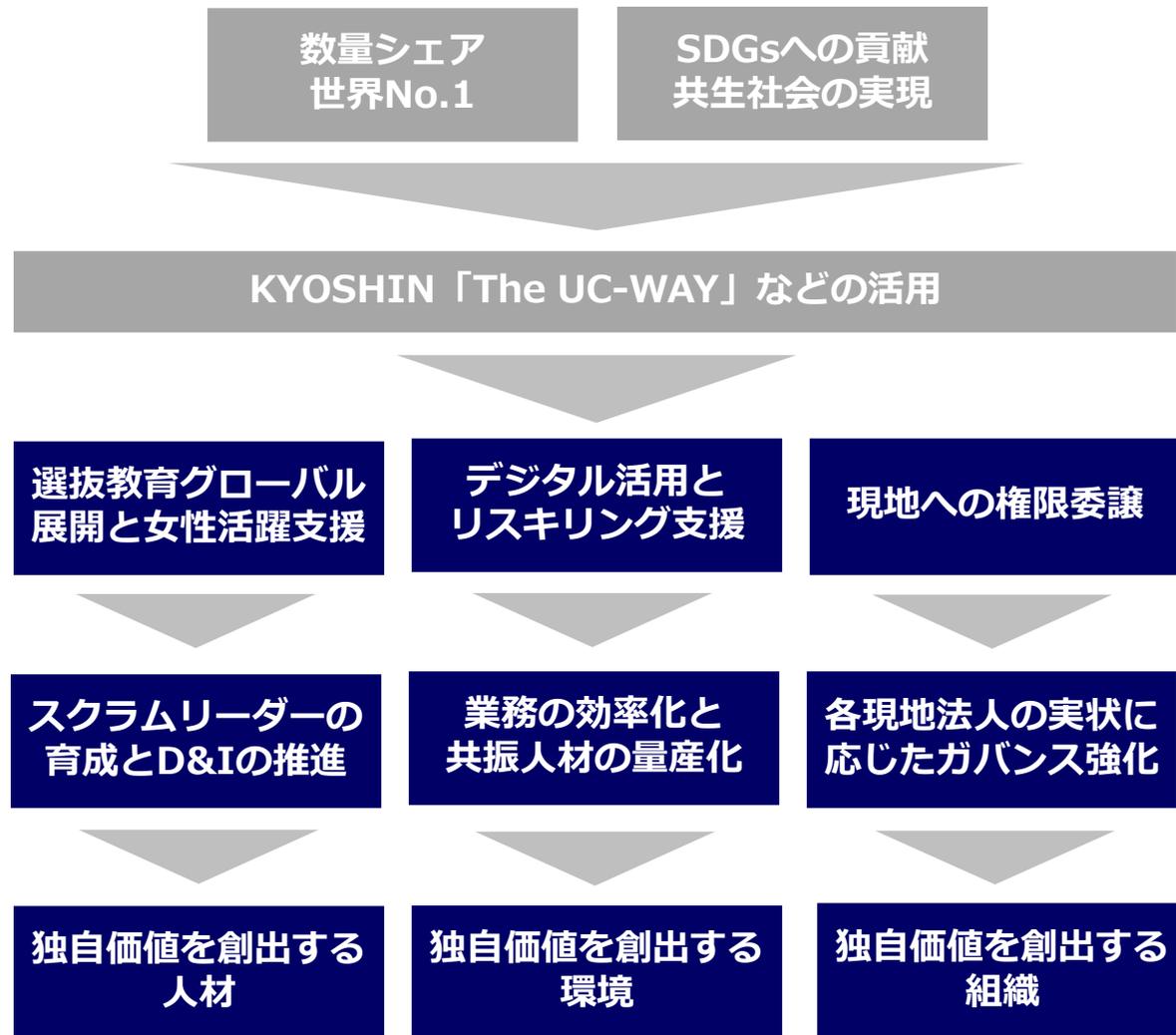


RefFを通じて3つの  
サステナブル価値を実現  
(企業価値、社会価値、顧客価値)



独自価値を創出する  
人材、環境、組織作り

# 「KYOSHIN」システムを通じて、グローバルでコア人材を育成し 独自価値を創出する人材、環境、組織作りを推進



## ➤ コア人材 現地化比率

	23年実績	30年目標
本部長	52.3% (前年比+7.1%P)	80.0%
部室長	80.4% (前年比▲0.4%P)	90.0%
スクラムリーダー	995人	1,365人

## ➤ 女性リーダー比率

	23年実績	30年目標
リーダー	364人	600人
全社	23.6% (前年比+1.1%P)	30.0%
日本	15.2% (前年比+0.8%P)	23.0%

## 中・長期財務目標（2026年・2030年）

---

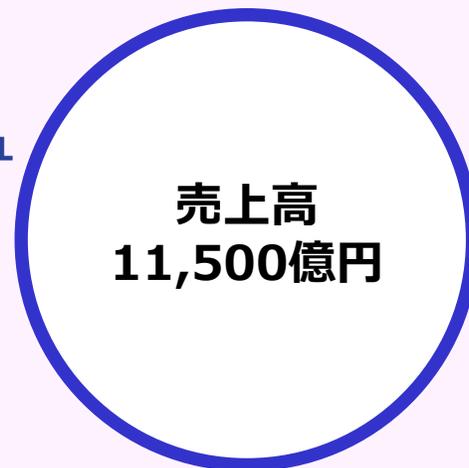
2030年度に向け「共生社会」の実現を目指し、世界一の企業になるために  
売上高CAGR約7%を照準に2026年度は『1兆1,500億円』を目標

● 財務目標

**Kyo-Sei Life Vision 2030**

第11次中期経営計画（実績）

第12次中期経営計画



指標	2023
CAGR	9.0% <sup>※1</sup>
COPM	13.6%
ROE	13.1%

2026
6.9% <sup>※2</sup>
15.8%
15.0%

2030
6.9% <sup>※3</sup>
17.0%
17.0%

※1 '20年→'23年

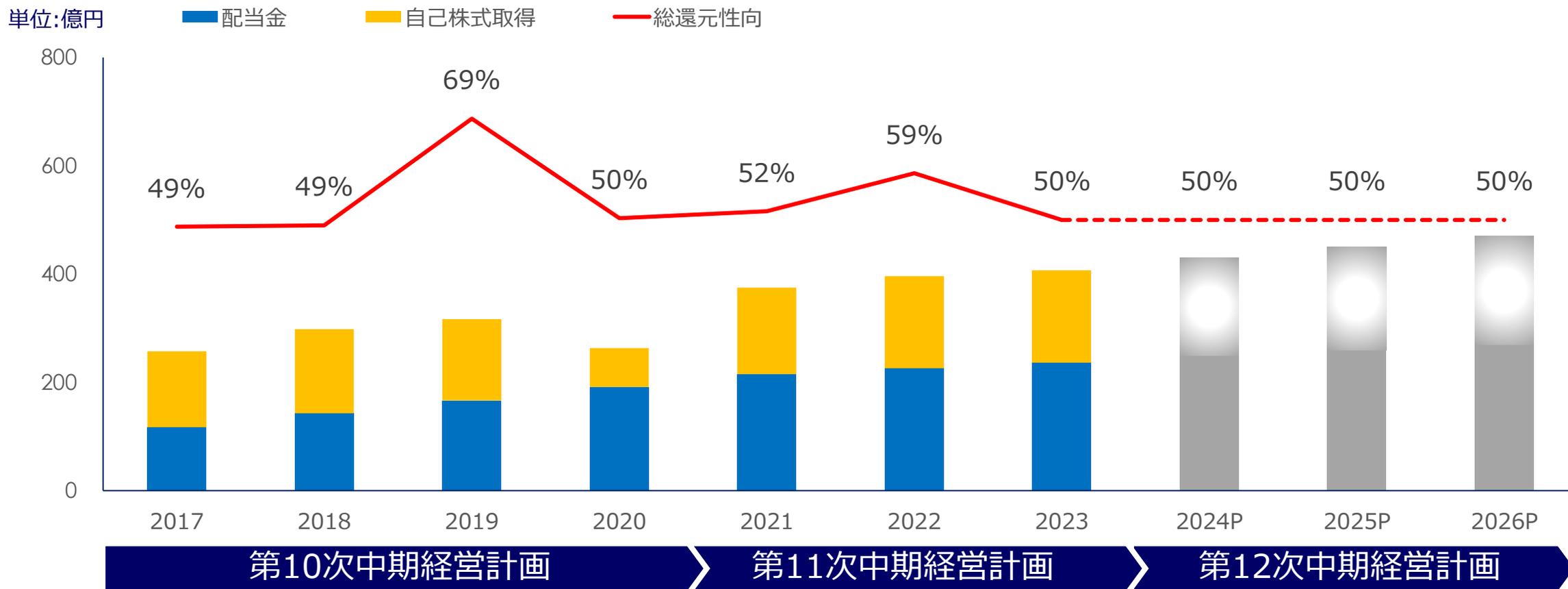
※2 '23年→'26年

※3 '23年→'30年

# 資本政策

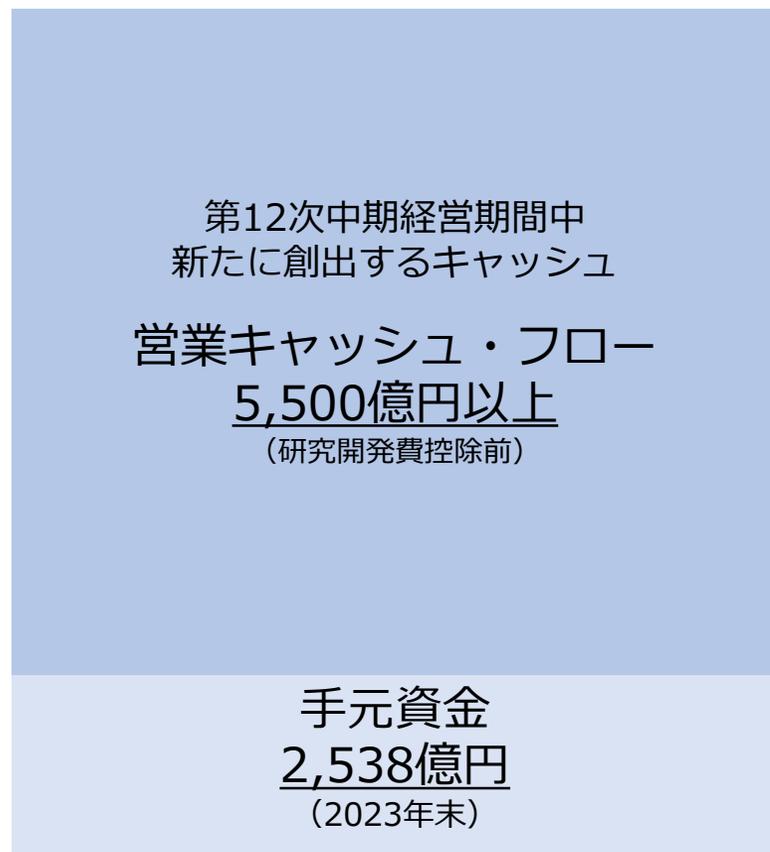
---

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、株主への配当金と自己株式の取得と合わせて**総還元性向50%を目標**に利益還元を図る



創出した営業キャッシュ・フローは、持続的な成長を重視し資本コストを上回るリターンを継続的に上げることができる成長投資を優先し、同時に中長期的な連結業績の成長に基づいた株主還元との両立を図る

## キャッシュ・イン



## キャッシュ・アウト





私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

