

価値協創ガイダンスの全体像 ~テンプレート~

価値観

ビジネスモデル

持続可能性・
成長性

戦略

成果と重要な
成果指標 (KPI)

ガバナンス

事業環境、外部環境への認識

1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点

2.1. 市場勢力図における
位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖
(バリューチェーン)
における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するため
に不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる
経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える
ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素
(ドライバー)

3.1. ESGに対する
認識

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さとその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク

4.1. バリューチェーンに
おける影響力強化、
事業ポジションの改善

4.2. 経営資源・無形資産等
の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する
方策

4.3. ESG・グローバルな
社会課題 (SDGs等)
の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分
(キャピタル・アロケーション)
戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む
事業ポートフォリオ
マネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略
の評価・モニタリング

5.1 財務
パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

5.2. 戦略の進捗を
示す独自KPIの
設定

5.3. 企業価値創造
と独自KPIの
接続による
価値創造設計

5.4. 資本コストに
対する認識

5.5. 企業価値創造
の達成度評価

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題



1.1. 企業理念と
経営の
ビジョン

1.2. 社会との接点



1.1 1.1.企業理念

◆ “Nola & Dola”

- **Necessity of Life with Activities & Dreams of Life with Activities**

- 赤ちゃんからお年寄りまで
生活者が抱えるさまざまな負担から解放する
夢の実現をサポートする

※2001年CI導入時にLadies→Life withに変更
顧客Targetを女性から生活者全般に拡大

1.2 1.2.社会との接点

◆ “理想の共生社会の実現を目指して”

- 当社が目指す「**共生社会**」とは

- 事業活動を通じて、あらゆる世代の人々がお互いに負担を感じる事なく“その人らしさ”を尊重しながら、自然に支え合って暮らせる社会
- 社会課題との連動性
 - ✓ 日本＝育児・介護・少子化・SDGs
 - ✓ 新興国＝安全・清潔・MDGs

価値協創ガイダンスの全体像 ユニ・チャーム Version

ビジネスモデル

2.1. 市場勢力図における位置づけ

2.1.1. 付加価値連鎖 (バリューチェーン) における位置づけ

2.1.2. 差別化要素及びその持続性

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

2.2.1. 競争優位の源泉となる 経営資源・無形資産

2.2.2. 競争優位を支える ステークホルダーとの関係

2.2.3. 収益構造・牽引要素 (ドライバー)

2.1. 市場勢力図における位置づけ

◆ 勝てる領域に経営資源を集中

- 2.1.1.
 - 技術領域: 不織布吸収体技術
 - 共通する技術による商品を、幅広い顧客ターゲットに提供
- 2.1.2.
 - LTVの最大化による長期収益Model
 - 生理用品→育児→(Pet)→介護 Portfolioの寿命が長い
 - 参入市場: 自力はAsia(+α)に集中
 - 将来Asiaに全人口の50%が集中
 - その他エリアは、Licenseで対応

2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素

◆ 世界1位の不織布吸収体技術の維持

- 2.2.1.
 - 知的財産権に守られた製品加工技術と大量生産技術
 - 消費者が見てわかる商品差別性とコスト優位性同時実現
- 2.2.2.
 - 各国政府の政策との同期化
 - アジア全体が「少子高齢化」。日本の先行Modelの横展開
 - 間違いなく、オムツ廃棄問題。オムツ廃棄の有料化Risk
- 2.2.3.
 - FC事業のドミナント化と、Health Care事業の早期立上
 - 成長性は低いが高収益性が高いFeminine Careの安定拡大
 - 将来最大市場となる、大人用市場への先行投資



3.1. ESGに対する
認識

3.2. 主要なステーク
ホルダーとの
関係性の維持

3.3. 事業環境の
変化リスク

3.3.1. 技術変化の早さ
とその影響

3.3.2. カントリー
リスク

3.3.3. クロスボーダー
リスク



3.1 ESGに対する認識

◆ 事業そのものがES(G)対応

- 事業活動を通じて社会の豊かさに貢献する
 - NOLA & DOLAの概念そのものがESG対応
 - 積極的に社会的課題(育児・介護・女性地位向上)に対応
 - 紙おむつRecycle技術確立への先進的取組

3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持

◆ 尽くし続けてこそNo.1の精神

- 業界一流の還元をめざす
 - 業界総資産の拡大が基本Policy
 - 株主還元率50%を実現
 - 社員には「3つ(身体・精神・経済)の豊かさ」を実現

3.3. 事業環境の変化リスク

◆ 最新技術と新興国Riskの

- 技術イノベーションとコストイノベーションの必要性

3.3.1 • Digital技術による、Service Player参入によるGame Change

3.3.2 • 為替R、新興国通貨Risk

3.3.3 • コスト競争力をつけた中国資本勢力の拡大

価値協創ガイダンスの全体像 ユニ・チャーム Version



4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善



4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1. 人的資本への投資

4.2.2. 技術(知的資本)への投資

4.2.2.1. 研究開発投資

4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

4.2.4. 企業内外の組織づくり

4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

4.3. ESG・グローバルな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタル・アロケーション)戦略

4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

4.1 Value Chainにおける影響力強化、事業Positionの改善

◆ 共生社会実現の為の、「Apple」を目指す

- PlatformとPipelineを各顧客Theme毎に成立させる
 - 既存技術とDigital技術融合で製品革新(モノ+コト)を目指す
 - 市場Positionを梃子に、業界最大の顧客Platformを作る
 - 他のPlayerとの協業により、顧客経験価値を「最大化させる

4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

◆ ESG & 事業Transformationの為の投資確保

- 価値ある無形固定資産の増大
 - 新領域・Digital人材・Partner企業の積極的登用
 - 既存技術の足固めと、新規領域への資源投下
 - ✓ 製品力革新と破壊的コストイノベーション
 - ✓ Digital Transformationへの資源集中投下
 - “E”と“S”への積極投資でBrandと顧客基盤を強化
 - オーナー社長直轄組織として事業変革のTaskを与える
 - 社長決裁での独自投資枠(Risk Money)の設定

4.2.1

4.2.2

4.2.2.1

4.2.2.2

4.2.3

4.2.4

4.2.5

価値協創ガイダンスの全体像 ユニ・チャーム Version



4.3. ESGやGlobalな社会課題(SDGs等)の戦略への組込

◆ 各事業ビジョンを社会課題解決にセット

- メイン事業を通じてのNola & Dolaの実現
 - BC事業＝育児の喜びを追及する＝少子化対策
 - HC事業＝お年寄りが安心して暮らせる共生社会の実現
 - FC事業＝新興国での清潔や女性の社会地位向上に貢献

4.4. 経営資源・資本配分(キャピタルアロケーション)戦略

◆ 既存事業の更なるDominant化とDigital化投資

- 4.4.1. ➤ 現在の顧客基盤をブラさず、提供価値を広げる
 - 現状の顧客基盤は最大限活かす(女性・育児・介護・PET)
 - “モノ” から“モノ+コト”への事業転換
 - “自力” から“自力+他力活用”への戦略転換
- 4.4.2. ➤ ブランド価値評価基準の策定とPDC
 - 各ブランドのブランドエクイティインデックス(BEI)目標の策定
 - 無形資産投資承認判断基準の策定
 - BEIの評価測定とNAの策定

価値協創ガイダンスの全体像 ユニ・チャーム Version

成果と重要な 成果指標 (KPI)

5.1 財務 パフォーマンス

5.1.1. 財政状態及び
経営成績の
分析(MD&A等)

5.1.2. 経済的価値・
株主価値の
創出状況

5.2. 戦略の進捗を 示す独自KPIの 設定

5.3. 企業価値創造 と独自KPIの 接続による 価値創造設計

5.4. 資本コストに 対する認識

5.5. 企業価値創造 の達成度評価



5.1 財務パフォーマンス

➤ 常に3年先のゴールを目標にローリングでマネジメント

5.1.1

• 売上高＝目標CAGR、市場成長<売上成長

• 営業利益率とROE目標＝17%

5.1.2

• 時価総額と株主還元率

5.2

5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

➤ 顧客貢献度を指標化する

• 市場成長率、売上成長率、普及率、シェア

• 営業利益率の改善度合い

• ブランドエクイティインデックス

5.3

5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

➤ 中期での市場ポテンシャルと獲得シェア目標の提示

• エリア・国別・事業別の3～5年先の市場ポテンシャル

• 3～5年先のシェア目標と連動した商品ロードマップ

5.4

5.4. 資本コストの認識

➤ 中期での市場ポテンシャルと獲得シェア目標の提示

• 国別のWACCを基にハードルレートを設定

• 既存事業関連は基本3年回収(市場価値の賞味期限)

5.5

5.5. 企業価値創造の達成度評価

➤ 企業価値創造の達成度と連動したStock Optionの付与

ガバナンス

6.1. 経営課題解決に
ふさわしい
取締役会の持続性

6.2. 社長、経営陣の
スキルおよび
多様性

6.3. 社外役員のスキル
および多様性

6.4. 戦略的意思決定の
監督・評価

6.5. 利益分配の方針

6.6. 役員報酬制度の
設計と結果

6.7. 取締役会の実効性
評価のプロセスと
経営課題



6.1. 経営課題にふさわしい取締役会の持続性

- ・ オナーの意思決定に偏らない取締役構成
- ・ 社外役員の構成を拡大、独自に報酬・指名委員会設置

6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

- ・ 業務執行や社長を中心とした執行役員制で推進
- ・ 社内役員が事業内容、社外役員は株主視線で討議

6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

- ・ 会計、マーケティング、コンサルティングの専門家

6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

- ・ 社外を含む監査等委員が監督

6.5. 利益分配の方針

- ・ 総還元性向50%、安定的かつ継続的な増配

6.6. 役員報酬制度の設計と結果

- ・ 役員報酬案は代表取締役が業績評価を元に設定
- ・ 社外取締役を含む報酬委員会にて決定

6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

- ・ 年1回取締役による自己評価をもとに取締役会で討議
- ・ 中期計画・年度大綱方針を受け各部門が取締役に諮問