



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ユニ・チャーム(株)の SAPS 経営

— 組織の生産性を高める「週次目標管理制度」 —

ユニ・チャームの躍進

ユニ・チャームは2013年3月期連結決算で、売上高が前年同期比16%増の4,958億円、営業利益15%増の595億円、当期純利益60%増の431億円になると発表した。同時に次期の2014年3月期予想では、売上高5,800億円（前期比17%増）、営業利益700億円（同18%増）とした。これが実現すれば、売上高は12期連続、営業利益は7期連続で過去最高を更新することになる。

牽引役は海外事業で、海外売上高比率が52.6%（前期比+5.7%）まで高まった。特に中国の販売の伸びが著しい。中国では年内までに1,000都市まで販売網を拡大し（200都市増）、低価格品の販売にも力を入れ、年率30%の増収を見込んでいる。領土問題をきっかけとして、2012年秋から中国では一部の日本製品に不買運動が起きたが、ユニ・チャームへの影響は少なく乳幼児用紙おむつの販売も好調だった。

この他にもインドネシアやベトナムなどが順調に伸びている。しかも海外事業の営業利益率は15%と、国内13%より高い収益性を確保している。

ただし今後アジアでの競争は激しくなると見られている。米プロクター・アンド・ギャンブル（P&G。中国市場で30%強のシェアを持ち、同市場2位のユニ・チャームに10%以上の差をつけている）や米キンバリークラークなどがアジア展開を強め、また花王も中国やインドネシアに工場投資を増強し、本格参入の構えである。したがって競合の参入でユニ・チャームのシェアが低下する可能性もあった。

株式時価総額は2013年頭に1兆円を超え、8月現在で1兆1,500億円前後と、花王に5,000億円の差にまで詰めてきている。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授・山根 節の指導の下で、廣瀬 博（KBS・M33）が公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区目黒4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節、廣瀬 博（2013年8月作成）

ユニ・チャームは「不織布の技術をベースに日用品分野で世界一の企業を目指す」という目標の下で、経営資源を徹底して集中させてきた。世界の紙おむつ・生理用品市場で10%弱のシェアを持ち、P&G（シェア約3割）やキンバリークラーク（同2割）に次ぐ三番手グループに位置している。

ただし日本国内の紙おむつ・生理用品市場では他社を圧倒する。

5 例えば『日経 MJ』紙によれば、2012年3月のスーパーストア売上ランキングで、ベスト15位のうち、花王は10位に1製品、12位に大王製紙が1製品ランクインしているだけで、他はすべてユニ・チャーム製品が占めている。

ユニ・チャームのきめ細かいマーケティングによる商品ラインアップは他社の追随を許さない。例えば同社の「ムーニー」は日本企業が初めて販売した紙おむつであるが、幼児向けにパンツ型やハイハイ用、おなか回りにゴムを使わないタイプ、おねしょ用、水遊び用の水着タイプ、紙おむつを卒業する時に使うトレーニングパンツタイプなど、豊富な品ぞろえを用意している。大人用おむつだけでも、何十種類に及ぶ製品がある。

ユニ・チャームは内需依存が強い日本の日用品メーカーのなかでは、数少ない海外事業の勝ち組とされている。現在、世界80カ国以上で商品を販売しており、海外売上高比率は2005年3月期に24.1%だったが、2014年3月期には55%にまで上がる予想である。

タイとインドネシアの子供用紙おむつ市場では、かつてトップに君臨していたP&Gを押し、現在は6割とシェア一位にある。新興市場では、開発・生産から販売までの現地化を進め、市場ニーズにあった商品や販売手法を確立している。

20 例えばインドネシアでは、紙おむつを1枚ずつ小分けして販売し、ヒットにつなげた。また素材の質を改良し、デザインを簡素化した廉価版も発表した。さらに「夜だけ使う」「外出先で使う」といった現地ニーズに応えた製品もある。

新興国では、まず高機能高価格商品を発売してブランドイメージを高め、普及期に入ったところで幅広い購買層向けに中級・低価格商品を投入していった。

25 ユニ・チャームの海外進出の目安は、生理用品や紙おむつが普及し始める1人あたりGDP（国内総生産）1,000ドルに達した時点であり、3,000ドルを超えると急激に売上が増えるという。2030年になると、年間所得が3,000～20,000ドルの「MOP（ミドル・オブ・ピラミッド）」層が世界で現在の2倍の55億人に達するという予測もあり（野村総研推計）、新興国進出を加速している。

30 ユニ・チャームは最大の新興国市場でもある中国に攻勢をかけようとしている。インドネシアやタイではシェア首位に立っているが、中国ではシェア10%前後の3位グループにとどまっている。立ちほかかるのは、世界最大手のP&Gと、現地企業で香港に上場する恒安国際集団だ。

中国事業を強化するため、2011年1月には上海に中国本社を設立し、12月には上海第3工場を稼働させた。中国での子ども用紙おむつや生理用品の生産能力は従来の2倍に増えたが、それでも「需要に追いつけない」（高原豪久社長）ほど、市場の成長は速い。

収益性からみると、ユニ・チャームは国内企業の中では利益率は高いが、海外企業と比べると見劣りする。P&Gと恒安の紙おむつ・生理用品部門の売上高営業利益率は20%近くあり、ユニ・チャームは連結ベースで約12%と差がある。その差はコスト構造に起因すると考えられる。

P&Gは「パンパース」など世界共通のブランド商品を大量に生産・販売することで高い粗利益率を維持し、また恒安は2万人強といわれる賃金の安い従業員を抱え、地元密着の販売体制を敷いている。さらに中国の税率が日本と比べて低いことも、恒安に有利に働いている。

ユニ・チャームは価格競争の最も厳しい日本市場を抱えるうえ、海外では先行投資の負担もあって営業利益率を高めきれずにいる。

とはいえ中国の売上高は毎期20～40%と高い伸びを示し、将来の成長も期待できる。今後おむつと生理用品に特化し、きめ細かい製品改良を強みにして、高付加価値品だけでなく低価格品も投入し攻勢を強めるという。

「事業展開のスピードを従来の4倍にする」

高原豪久社長は2012年3月初め、欧州でのアナリスト説明会でこう断言した。昨年策定した2020年の売上高目標は1兆6,000億円とした。現在の4倍の売り上げとなる成長を8年で達成する意気込みだ。実現すれば、日本の日用品業界では花王に続く1兆円企業となる。

2020年には、海外比率も8割にまで達する目論見だという。注力する地域はインド、エジプト、南アフリカ、欧州、米国などで、まず2013年にはエジプトのカイロで新工場を稼働させ、インド第2工場の新設も決めている。2010年末に稼働したニューデリーの第1工場はまだ生産能力に余裕があるが、一気に呵成に投資を決定した。

インドは物流網も未熟なので、全国展開には工場が「最低でも3つは必要」（大手商社幹部）と考えられている。加えて「地方では最初に使った商品を使い続ける傾向にある」（同）ので、すでに展開しているP&Gが有利とみられている。時間をかけるほど商機を逸してしまうと、高原社長は考えているようだ。

一方で海外展開には障害も出はじめている。不織布価格が高止まりしているのである。そこで、ユニ・チャームは2012年夏、中国・天津市に不織布の生産工場を建設し、川上から構造改革に乗り出した。日本でも一部の不織布を自前生産してきたが、中国内陸部は低価格品の需要が高く、コスト高は死活問題となる。まず中国向けの紙おむつに使う不織布の2割を自前で賄い、コストを2割下げる狙いである。

最近、買収にも積極的である。2011年秋にはベトナムの乳幼児用の紙おむつ大手、ダイアナを100億円強で買収した。「新興国は自前で、先進国は提携による進出で」というのが従来の基本戦略だったが、売上高4倍への成長達成のために、事業展開の遅い地域は買収によるテコ入れを図っている。

困難の多い海外事業を成功に導くために、ユニ・チャームが重要視している点がもう一つある。それは20年以上の社歴を持つ“エース級”人材を、10年間の赴任先滞在を前提として海外に送り出していることである。現地採用したスタッフは、本社から派遣されてくる社員を厳しい目で見ている。また5 仕事のやり方をしっかり伝えるには優れた人材の能力が鍵というわけである。さらに現地に腰を落ち着けることで、その土地の習慣や文化への理解が深まり、その知見を生かせば製品やマーケティングの質を高めることができる。

10 会社が「海外展開を加速する」という明確なメッセージを発信しているためか、10年間という長期の海外勤務に対して、社内から「ぜひ海外に行きたい」と手を挙げる社員がたくさんいるという。現在の役員はほぼ半数が海外での勤務経験を持つか、現に海外に滞在している。高原社長も、一月のうち10日間程度はアジアを中心に海外拠点を歩いている。

15 外国語については、全社一斉の研修や試験などは課していない。海外赴任の1、2カ月前に現地での生活をスタートさせ、現地の語学教室に通わせる。そのために人材のローテーションには余裕を持たせているという。

ユニ・チャームは事業多様化の取り組みも始めている。

20 同社は日立製作所と共同出資で新会社「ユニ・チャーム ヒューマンケア」を設立し、介護用機器の開発・販売に乗り出した。最初の製品は、寝たきりで介護が必要な人向けの自動採尿装置「ヒューマニー」である。紙おむつを長時間乾いた状態に保ち、交換は一日一回と最低限の手間で済む画期的な商品である。

25 連携する日立はポンプ技術を提供しただけでなく、グループの九州日立マクセル（福岡県福智町）の工場でも低コスト生産を引き受ける。尿を感知するセンサー部分には大日本印刷の技術を取り入れ、高原社長は「消費者が本当に欲しがる商品を開発するには自前技術にこだわらず、複数企業と組むことが必要」という。

30 一般的に紙おむつは一日に三回程度換えるが、ヒューマニーを使うと介護を受け持つ人の負担が大きく減る。一般向けの希望小売価格は10万円程度だが、介護保険制度の助成対象になるため実質的な家計の負担は1万円程度で済むはずである。介護用品店のほか、高齢者福祉施設などにも売り込む。

必要な手を打っているように見えるが、しかし高原社長の心は晴れないという。

30 「増収増益が続き、社員は慢心していないか」

実は、順調に業績を伸ばし続けるユニ・チャームの成長エンジンがもう一つある。それは独自に開発した組織の生産性を高めるための経営管理手法「SAPS マネジメント・モデル」である。

ユニ・チャームの沿革

ユニ・チャームは1961年、愛媛県川之江市（現在の四国中央市）にあった壁紙原紙メーカー国光製紙株式会社の社長長男・高原慶一郎氏（2011年にユニ・チャーム会長を退き、現取締役フェウンダー）によって、防火建材メーカー大成化工（株）として設立された。

1963年、大成化工は新規事業として生理用品の製造販売を開始し、「チャームナップ」ナプキンを発売する。当時の日本では、生理用品は薬局・薬店で人目を避けるように包装紙に包まれて販売されていた。しかし視察で米国を訪れた高原氏は、すでに発達していたスーパーマーケットで、明るい照明の下、堂々と床から天井まで山積みされた生理用品が売られているのを見た。日本でも将来きっとスーパーマーケットのような業態が発達し、生理用品が山積みで販売されるようになることを確信し、参入を決めた。

その読みの通り、日本でスーパーマーケットは急成長を遂げ、さらにテレビCMでの積極的な「さわやかナプキン」のイメージ訴求によって、大成化工の生理用品は大成功を遂げる。そして1971年にはライバル「アンネ」を抜いて、生理用品のトップメーカーとなった。

1974年に社名をユニ・チャームと変更し、1976年には東証二部に上場した。そして1981年に子供用紙おむつ事業へと進出し、「ムーニー」を発売した。

その当時は生理用品の競争激化で創業以来初の減収減益に陥った時期であり、取締役会で猛反対されたが、生理用品だけでは「売上高はせいぜい500億円」と説得して参入を決めた。

その頃日本の紙おむつ市場は、P&Gの主力商品「パンパース」の独占状態だったが、結果的には約一年半でトップブランドに成長した。

パンパースはP&Gが全世界で持っている紙パルプ資源を原材料とした商品であったが、対してムーニーは、高分子吸収体と云う化学繊維を原材料に使っていた。この吸水ポリマー商品は、従来の紙パルプ商品と比較して、漏れ防止、べたつき解消、薄型小型化に大きな効果を発揮した。ここでもユニ・チャームは大成功を収めたのである。

さらに1987年には大人用紙オムツ「ライフリー」を投入。2003年には不織布のマスクも出した。このマスクの登場で、マスクの素材は不織布がガーゼに取って代わった。

しかし2000年代に入ると、ユニ・チャームの成長スピードが鈍化し始める。

2001年3月期の連結売上高は2,122億円と前年に比べて微増だったものの、経常利益は212億円で約10%減益だった。さらに翌2002年3月期には売上高2,067億円と減収になり、経常利益はさらに10%減った。

業績悪化の底流にあったのは、慶一郎氏の「カリスマ経営」による弊害とみられた。強烈なトップダ

ウン方式による経営が続いたため、社員には「指示待ち体質」が染みついていた。

一方で相変わらず規模の拡大は進められた。慶一郎氏は事業多角化へと走った。

「自分だったらできるはず」と、結婚情報サービス、瀬戸大橋を一望できる観光タワーの運営など様々な事業に手を出した。結果として組織は肥大化する一方で、力は分散し、組織間の壁も厚くなる悪循環に陥った。

2001年に長男の^{たかひさ}豪久氏が社長に就任すると、改革に乗り出した。

「開発なら開発、営業なら営業というムラ社会が出来上がり、オフィシャルな会議では大事なことは発言しない、やるべきことはわかっているのに動かないという状況になっていた」

「とにかく何が何でも業績を上げて、風土を変えたい」（高原豪久社長）

高原社長は観光事業をはじめ、次々に事業を売却し、不織布事業に注力することにした。そして強烈なカリスマ経営ではなく、社員全員が考える組織にするにはどうすればいいかを考えた。

まず部門最適になっていた組織を変えるため、社員の考えを1つに集約することに努めた。経営理念を示した235の言葉を集めた「ユニ・チャーム語録」（その他8冊のマニュアルを含む。通称「黒革のバインダー」と呼ばれる）を社員全員に配り、事あるごとに語録を引用し、全員の意思統一を狙った。

そして2003年から、子会社ユニ・チャームペットケアで定着しつつあったSAPS経営を全社に導入した。

その中で社員には「結果」ではなく、「行動」を求めた。付いてこない結果を求めるより、全員の力の底上げを優先した。

「ゴルフで言えば、いきなり300ヤード打てと言ってもできるはずがない。けれども素振りを何回、筋トレを何回という指示なら、誰でも努力すればできる」

しかしSAPS経営には社内からの反発が強かった。当初はシートを1回記入するのに2時間かかることがあった。また「自分の裁量でやってうまくいっているのに、こんなことに時間をかけたくない」と言う社員もいた。それを粘り強く説得し、社内に普及させていった。

一方、どうしても息が詰まってしまう社員のために、定期的に懇親会を開催するといったことも計画に組み入れた。また世界中にある事業所を対象にしたイベント「SAPSアワード」も開催し、日本を含めて各現地法人がSAPS経営をうまく実践できた例を報告し合い、ランキングづけや表彰をして競争心を高めた。こうして少しずつSAPS経営が浸透していった。

ユニ・チャーム語録は各国語に翻訳され、世界で使われている。高原社長は、「日本で培った仕組みを海外に持ち込めば、軋轢が生じるのではないか？」というインタビューの質問にこう答えている。

「それは逆なのです。海外拠点の責任者であるCP（Country President）が一番重宝がるのがこのSAPS経営のツールなのです。どうやって、言葉も違う、文化も価値観も違う人たちを管理し、組織とし

てまとめていくか。そんな悩みも『SAPSがあるから解決できた』という報告を受けています」

SAPS 経営を最初に始めたのは、子会社のユニ・チャーム ペットケアである。

1986年、「主力の生理用品や紙おむつだけではなく何か新しい事業を開発せよ」との命で、社内で新規事業検討チームが設けられ検討が重ねられた。その結果、将来性が見込めるペットケア市場に参入した。

参入当初は、ユニ・チャーム本体のなかの一事業部門であったが、1998年からは子会社として分離された。成長が期待されていたが、その後業績は伸び悩み、2000年度には約6億円の経常赤字を計上した。そうした中で、ペットケア事業立ち上げ時の新規事業開発室長であった二神軍平氏（当時ユニ・チャーム常務、現ユニ・チャーム副社長）に経営の立て直しが命ぜられ、ユニ・チャーム ペットケア株式会社（当時の社名はユニ・ハートス。以下ペットケア）に異動した。

ペットケア経営再建プロセスのなかで、段階的に「SAPS マネジメント・モデル」が開発された。

ユニ・チャーム ペットケアの経営再建

「会社が完全に方向を見失っている」

2001年2月、業績が傾いたペットケアの経営再建という重責を担い、親会社の常務から転身した二神氏が目の当りにしたのは、職場全体に漂う疲弊感だった。

この始まりは、初めて参加した支店長会議で見た光景だった。会議では、一通りの売上報告よりも、「倉庫会社はA社が前の会社より保管料が1割安い」「運送会社は最近B社がいい。C社より配送費を15%浮かせることができる」など、倉庫会社や運送会社の話題が利益向上策の秘策であるかのように、大真面目に論議されていた。

やがてわかったのは、トップダウンによる非常に高い目標と、それを達成するために無理を押し通さなければならない支店長たちの混乱だった。

支店長たちは、トップダウンによる月次の販売目標をなんとか達成しようと、営業担当者に無理なノルマを強いていた。営業は卸業者に出荷した段階で売上を計上できるので、次第に月末になると販売目標に足りない分を一気に出荷して、売上数字の帳尻合わせをしていた。そうして支店長は、翌月の支店長会議ではとりあえず販売目標を達成したことを報告するのである。何のことはない、粉飾決算である。

月末押し込み営業には当然のことながらコストが余分にかかる。卸業者に不要不急の商品在庫を引き取ってもらうために、値引きやリベートなど有利な条件を提示しなければならないからである。また卸業者の倉庫が一杯になると、こちらで倉庫を借りてそこに出荷するありさまだった。もちろんリベートも、借りた倉庫や卸業者の倉庫にまつわる運送費のすべても、販売促進費としてペットケアが全額負担して

いたのである。

こうして 2001 年当時のペットケアでは販促費という名目の費用が膨れ上がっていた。

なぜこのような事態が放置されたのか。理由は、売上が各支店の倉庫から出荷した時点で計上され、販売促進費は 2、3 カ月後の支払い時点で計上となっていたからである。月次の販売目標達成率のみ
5 が目的化し、架空の売上数字が毎月作られ続けていたのである。

支店長たちは販売促進費を抑えようと、少しでも保管料の安い倉庫を、また少しでも運送費の安い運送会社を、血眼になって探すこととなった。それが支店長会議の主たる話題になっていたのである。

二神氏は事業の立て直しにとりかかった。まず営業ノルマを廃止した。営業のマネジメントを月次の販売目標による数値管理に代えて、小売店の訪問回数などを見る行動プロセス評価に改めたのである。

10 再建は、意識改革の前に「行動革新」のステップを置き、その後に意識や習慣、企業風土・文化を変えようと考えた。数値的な結果は強要すれば出るというものではないが、行動は強要可能と考えたのである。

行動革新のために、営業社員を週単位の行動、つまり商談の訪問先と訪問回数で管理する仕組みづくりが始められた。このときから支店長の仕事は、「売ってこい」ではなく、「会ってこい」と部下を送り出すことになった。
15

次に、営業が「週次の行動目標」に変われば、従来の「月次の販売目標」に関わる営業日報は意味を失う。そこで営業日報を廃止し、代わりに 1 週間の目標と行動を見えるようにするために「1P^{ワンビー}ローリング表」（1P は First Priority の意味）、「SAPS 週報」と名付けられた計画一覧表を導入した。

20 1P ローリング表にはその週に「できなかったこと」とその理由を、SAPS 週報には 1P ローリング表での反省点を、次週に解決すべき課題として 30 分単位の行動計画に落とし込ませた。

また行動目標を策定するにあたって何を優先課題とするかについては、二神社長が全社で 1 つの最重要かつ最優先の課題「1P」を定めることとした。この 1P を全支店で共有し、1P に向かって全営業社員が 1 週間の行動目標を定めれば、全支店、全営業社員のベクトルを 1 つに合わせることができると期待された。

25 そうなると階層別に話し合う必要がなくなった。そこで従来の階層別会議を廃止し、テレビ会議システムを活用して会議の一元化がはかられ、全支店および全部門を対象とした「週次 SAPS 会議」が導入された。それ以来、社内メールも、階層別送信は原則なくなり、全社員一斉送信に改められた。

しかし販売目標を廃止し、行動目標による営業に切り替えると、売上が減少していった。最終的に収益が上がる行動管理は如何にあるべきか、しばらく経営再建は暗中模索が続いた。

30 営業の行動目標を改めても、業績回復にはやはり商品力の強化が不可欠である。しかし新商品開発のためには、綿密な市場リサーチから始める必要があり、時間もかかる。実際、新商品「ねこ元気毛玉ケア」の発売にこぎつけるまで、二神氏の就任から 11 か月を要した。

それまで当座を持ちこたえるために、タスクフォースが組まれた。まずブラックボックス化していた販売促進費の内容調べが始められた。本来の販促費を顧客別や製品別、地域別、販促種類別と、コントロール可能なレベルまで分解し、支出と効果の関係を把握した。こうした現状分析をもとに、売べき商品を、売べきお店に、売べきときに効果的に届け、販促を効果的におこなう糸口を見出したのである。

こうした環境のもとで、営業担当者は取引先の小売店を頻繁に訪ねるようになり、どのような店頭棚割りやチラシが効果的かを自分たちで考え、提案するなど営業の質が向上していった。ノルマ無しでも収益は次第に改善していった。

またこうしたシステムが「息苦しい」と感じさせないために、「飲みニケーション」も奨励された。

飲酒後に車の運転をしないと誓約書さえ提出すれば、飲み代は2次会まですべて会社持ちとした。また支店長らには「飲みニケーション予定表」を提出させ、部下の悩みを聞くことを義務付けた。「1回の飲み会は100回の会議に勝る」という二神氏の考えからだった。

この飲みニケーションのルールは、その後ユニ・チャームグループ全体に取り入れられている。

やがてペットケアは再び勢いを取り戻し、2004年には東証2部上場、2005年には東証1部への指定替えを果たした。

SAPS経営は2003年10月にユニ・チャームグループの部長・室長クラス以上の社員に対して導入が開始され、2005年4月にはグループの全社員に適用が開始された。現在では世界80カ国以上に持つ事業拠点の大半で導入されている。

SAPSマネジメント・モデル

「SAPS」とは、下記の「Schedule Action Performance Schedule」の頭文字を略したものである。

- ① 週次の思考（戦略）と行動の計画を立てる（S）
- ② 計画通り実行する（A）
- ③ 効果を測定して反省点・改善点を抽出する（P）
- ④ 今週の反省を活かして次週の計画を立てる（S）

SAPSは全員で行う。

高原豪久社長をはじめ、経営陣や管理・営業部門、工場勤務の従業員に至るまで、すべての社員が金曜日に翌週の1日ごとの行動計画を30分単位で作成し、実行を目指す。経営目標達成に向けた今週の行動を測定して反省点や課題を抽出し、それを踏まえて、翌週の行動計画（週ごとの仕事の目標、目標への到達手段、その成果）を立てる。業務の結果ではなく、プロセスを評価するマネジメント・モデルなのである。

また現状と目標達成に向けて必要となる組織の能力を、課単位で比較し、売上高、粗利益、変動費、

固定費、商品構成、生産性の6項目で、組織単位の目標と現実のギャップを週単位でチェックするのである。

SAPS 経営では下記の4つのツールが使われる。

① オーガニズエム エー OGISM (A) 表

5 ② ワンピー 1P ローリング表

③ SAPS 週報

④ 週次 SAPS 会議

最初の3表は、社員一人ひとりが記入する行動計画表である。

10 ①には3ヵ年の中期経営計画を達成するための半期ごとの目標、目標を達成するための課題や個別の戦略を書き入れる。②には①に記した半期の目標を達成するための今月の重点課題と進捗状況を、1週間ごとに見直して記入し、先週の重点反省項目と今週の行動計画も書き込む。③は、②に記した行動を実行するスケジュールを30分単位で記入する。

15

SAPS経営の仕組み

20

- ①OGISM(A) 表：半期ごとの目標と課題、進捗状況を数値指標化
- ②1Pローリング表：月次ごとの重点課題と進捗状況を週次で見直す
- ③SAPS週報：1週間ごとのスケジュール表



25

週次SAPS会議で公開・討議・見直し

- SAPS経営会議：役員と部長・室長以上
- 部門SAPS会議：各部長・室長と配下のマネジャー
- 小集団SAPS会議：各マネジャーと一般社員

30

この3点セットは、毎週月曜日に開催される週次 SAPS 会議に各自持参される。記載された内容はイントラネットで公開されたりコピー配布され、相互にアドバイスし合い、ナレッジの共有を促す役割を果たす。1P ローリング表や SAPS 週報の記入内容が妥当かどうかは、参加メンバーで議論を交わしながら詰めていく。

週次 SAPS 会議には、役員・部長・室長クラス以上が参加する「SAPS 経営会議」、各部長・室長と配下のマネジャーによる「部門 SAPS 会議」、各マネジャーと一般社員の「小集団 SAPS 会議」の3種類がある。

行動計画は部署によってさまざまであるが、具体的には例えば次のような内容となる。

新製品の開発担当者であれば、まず商品のアイデアを生み出すために顧客観察するという課題を掲げる。工場には「ファームルーム」という赤ちゃんを観察できる部屋が設置され、そこに出向いたり、顧客の家を訪問するという計画を作り上げることになる。さらにそれを具体的にどう実施するか、1週間分の行動を30分単位で組み立てる。

顧客観察の時間やアイデアを練る時間が計画に盛り込まれると、独り善がりにならないように、直属の上司との擦り合わせも行われる。

「観察しているばかりで、アイデアを練る時間が少ないのではないか」といったような指摘を受けることになる。

計画後は、ひたすら実行する。顧客を観察し続けても良いアイデアを思いつかなければ、理由を考え、上司と解決策を練り出す。

実際、紙おむつ「汗スッキリ」の開発担当者は何度も顧客を観察した。おむつを交換している赤ちゃんの様子を後ろからうかがっていると、腰にあせもができていないことに気づいたという。「必死にタオルで汗を拭くお母さんの苦労を何とかできないか」と考え、汗を吸い取る紙おむつの開発を思いついた。

営業への導入はより重要である。営業担当者に問われるのは売上ではなく、売上に繋がるまでの行動である。特に有力得意先のキーマンに何度会うことができたのか、というような点は重要な指標となる。キーマンとの接触如何で、自社商品の売れ行きが決まるであろう。

営業担当者は1週間に何回キーマンに会わなければならないかを定められ、ノルマ達成への計画を立てる。

週に1度、全国の営業担当者が集まり、各担当者が計画通りに行動できたかどうかチェックする会議が開かれる。会議の冒頭で、営業担当者は配られたランキング表を食い入るように見る。ランキングには支店長や各営業担当者の訪問回数、店舗が配布するチラシへの自社商品の掲載件数など様々な種類のデータが掲載されている。他の担当者に比べ出遅れていないか、支店が計画通りに行動できているか、といったことの判断の手がかりになる。

会議では訪問回数が少ない社員に対しては、他の担当者が容赦なく指摘する。

担当者は課された行動ノルマをクリアするために、上長と相談しながら、また翌週の1週間の予定を30分刻みで作成するのだ。

忙しい小売店のバイヤーはそう簡単に会ってくれない。それでも訪問ノルマを達成するため、“夜討ち朝駆け”を繰り返し、受注につながるケースもある。しかし訪問するだけでは、なかなか商談はまとまらない。そんな時には、得意先に SAPS 経営を移植するサポートをする、というようなことまで行われるという。

「市場が成長している時は何か提案すれば、すぐに利益が上がった。だが、成熟市場に入った現在は、もっと具体的な施策を提案しなければ利益は上がらない」（営業本部長）

10

SAPS経営の成果とユニ・チャーム哲学

経営陣、執行役員、部長・室長の計100人が参加する「SAPS経営会議」は、月曜日の朝8時から9時まで開催される。地方や海外の事業拠点にいる社員も、テレビ会議システムで参加する。時差のある国の事業拠点では、さらに会議開始の時間は早まる。

まず初めに、高原社長が先週のトピックスや SAPS 経営の重要性について語る。その後、無作為に2名の参加者が指名され、自身の1Pローリング表の内容とSAPS週報の内容を発表する。これを受けて企画本部のSAPS推進室長が、2つのツールの記載方法に関するアドバイスを送る。さらに高原社長と、同じく無作為に指名された他の部門の参加者数人からのアドバイスが続く。これらのアドバイスをもとに計画はさらに練りなおされる。

2011年3月11日に発生した東日本大震災ではSAPS経営の真価が大いに発揮された。震災発生後、ユニ・チャームのお客さま相談センターには紙おむつや生理用品の品不足に対しての問い合わせが殺到した。だが、素材メーカーの工場が被災したため、原材料のポリプロピレンが不足する事態となっていた。使用済み紙おむつを丸めて捨てる際に使用する「後処理テープ」が入手できなくなり、生産が止まる懸念が出てきたのである。

「テープを抜いた紙おむつを販売してはどうか」。紙おむつの仕様を簡素化する提案が現場から出ると、震災からわずか2週間で製造・販売が実現した。

東日本の生産拠点である福島工場と東北の物流センターも一部被災し、西日本の工場から商品の供給が困難になった。すると即座に埼玉県川越市に中継拠点となる仮設の物流センターを設けて、商品を円滑に届けられるよう社員が動いた。

二神氏によれば、「創業者の高原慶一朗会長の経営哲学、トヨタ自動車のトヨタ生産方式、米P&G

の人材育成システム、ボストンコンサルティンググループ（以下、BCG）の助言を参考に独自の経営モデルを作りました」という。高原社長によれば、「京セラアメーバ経営」も参考にしたという。

創業者高原慶一郎氏の経営哲学

尽くし続けてこそ No.1

常に最高の満足をお客様にお届けできるよう、尽くし続けてこそナンバーワンになれる。また、ナンバーワンの責務として前人未踏の満足を創造し続ける必要がある。そのためには、全社員の英知と行動力を結集してベストを尽くし続ける必要がある。

変化価値論

変化こそ新しい価値を生む。自ら変化することによって自分自身が成長し、その結果、業績成果が上がる。変化を価値が生み出されるレベルまで高めなければならない。

原因自分論

物事の原因と責任は全て自分にある。いつも人の話しを素直に聞き、問題が発生した場合も自分の非力さを原因に求め、他に責任を転嫁しない。原因を自分に求めることにより失敗の教訓に生かすことができ、人は成長する。

トヨタ生産方式の考え方は、行動計画のスケジュールを30分単位で記入することで、社員の時間を無駄にしないSAPS経営の基本に表れている。

京セラのアメーバ経営

—役割を明確にして利益責任を持たせる—

アメーバ経営とは京セラの創業者である稲盛和夫氏が考案した経営手法であり、京セラグループを今日まで成長させてきた独自の経営システムである。稲盛氏はアメーバ経営について「会社経営とは一部の経営トップのみでおこなうのではなく、全社員がかかわりを持っておこなうものとの考えにもとづく。会社の組織をできるだけ細かく分割し、それぞれの組織のしごとの成果を判り易く示すことで全社員の経営参加を促す経営管理システムだ」と語る。一般にアメーバ経営とは「機能ごとに小集団部門別採算制度を活用して、すべての組織構成員が経営に参画するプロセスである」とされる。

アメーバ経営を導入する際に特に重要なことは、組織編成についてである。営業、生産、技術、管理とはどのような責任と権限を担うべきかを明確にしておかなければならない。

営業部門

- 営業の責任を「受注・売上から入金まで」
- 受注生産においては受注価格で、在庫商品については販売価格にもとづいた販売価格で製造部門に手配する→「市場価格を社内でも貫徹」
- 営業が、担当する製造部門の事業拡大と採算に責任を持つ「営業主導経営」
- 営業部門もプロフィットセンターとして、利益責任を持つ

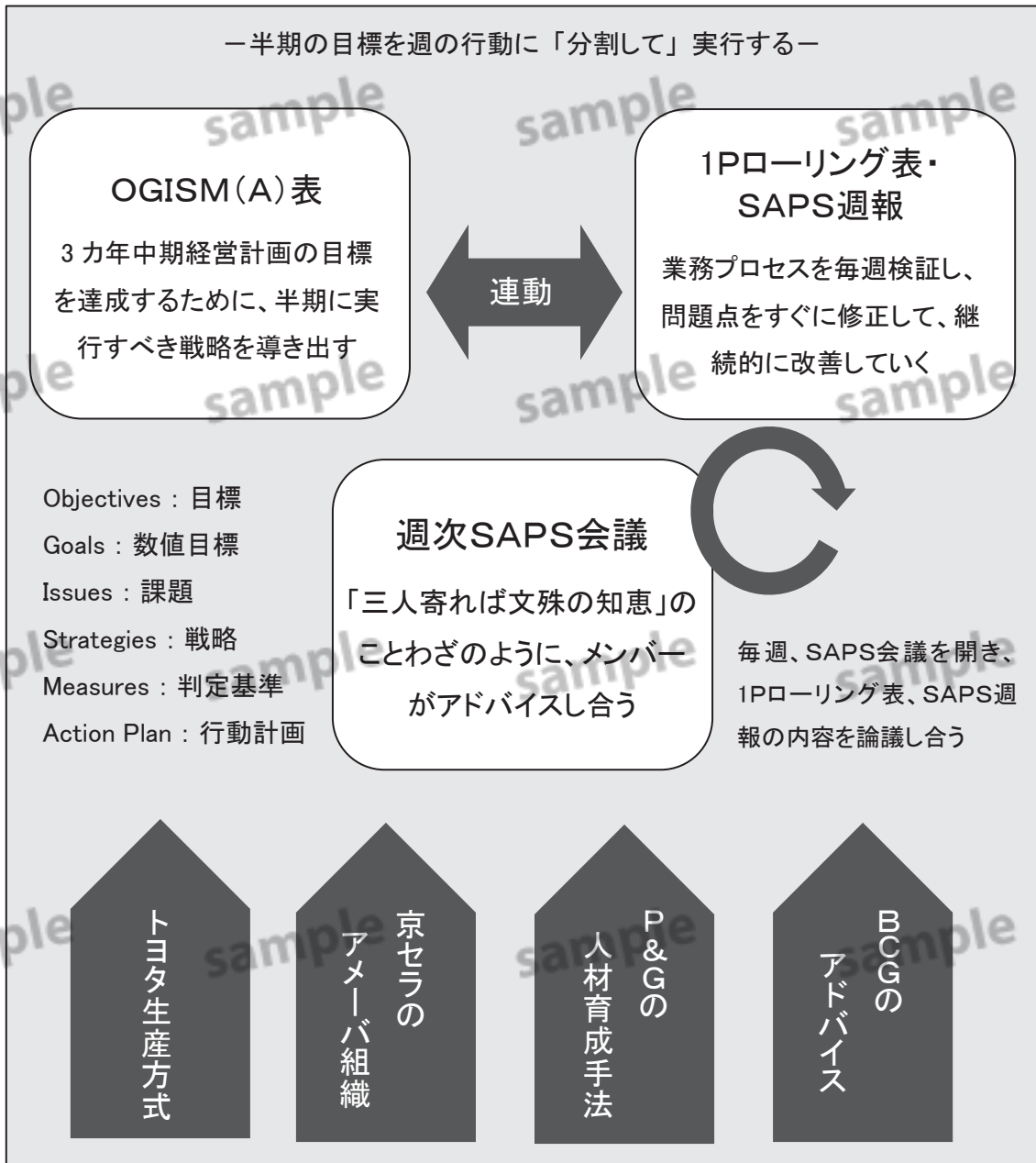
製造部門

- 受注残にもとづき、生産計画を決定する
- 営業手配の価格で利益が出るよう、生産の効率化とコストダウンをはかる→「製造原価ではない」
- 製造命令書単位で、お客様の単位変更・数量変更に対応する
- 受注の動向に合わせた生産体制の構築→「市場に直結」

さらに前週の行動計画の実行結果を振り返って、行動プロセスに潜む問題点を見つけ出す際のキーワードは「何故5回」であり、これはトヨタ生産方式の「なぜなぜ5回」からきている。

一方、小集団ごとの独立採算性を敷く京セラのアメーバ経営は、一般社員5～7人の小集団で取り組むSAPS経営の仕組みに反映されている。

SAPS経営に用いる3つのツールと会議の相関関係



ユニ・チャーム本社において小集団の総数は約250あり、このすべての小集団が毎週、「小集団SAPS経営会議」を開く。小集団のリーダーとして会議を運営するのは課長やマネジャーだ。参加メンバーとコミュニケーションを取りながら会議を運営し、リーダーシップを身につけていく。

この小集団SAPS会議の上に、各部長・室長と配下のマネジャーで構成される部門SAPS会議が、そして経営陣が集まり高原社長が議長を務めるSAPS経営会議がある。

小集団SAPS会議でリーダーを務めた人は、部長や室長に昇進すると、今度は部門SAPS会議の運営を取り仕切ることとなる。こうしてリーダーシップを段階的に磨き上げていく手点は、P&Gの人材育成手法に通じるという。

SAPS経営の問題点と工夫

SAPS 経営を何年も継続させるのは容易ではないと考えられる。週次 SAPS 会議の準備や参加に時間をとられ、業務効率が落ちかねないからだ。

5 また理詰めの思考を常に全員に求める経営には「息が詰まる」こともあるだろう。30 分ごとの行動計画表も参加者全員にさらされ、いっどこで何をしているのか、常に周りから監視されている状態になる。また、会議においても毎回無作為に報告と他部門の発表者へのアドバイスを求められるため、参加者には相当の心理的プレッシャーがかかる。さらに、会議の席で部下がいろいろアドバイスを受けるのは、本来は上司がおこなうべき部下育成業務ができていないことを、間接的に指摘されていると受け取られ
10 かねない。

1P ローリング表と SAPS 週報作成には一人平均 3 時間はかかると云う。こうした社員の業務負荷にも考慮して、ユニ・チャームでは既存の業務を削って SAPS 経営のために時間を捻出している。例えば営業部門では金曜日の営業活動自体も廃止し、SAPS 会議の準備に終日を充てている。その代わり月曜日の午後から木曜日は、直行直帰を原則に本来業務に集中することになっている。

15 先にも述べたが、コミュニケーションが密になるように会社が二次会の費用まで負担して社内の酒席を積極的に支援している。幹部らには「飲みニケーション予定表」を提出させ、最低月 1 回は飲み会を開催し、部下の悩みを聞くことを義務づけている。

高原豪久社長インタビューより^[1]

20 2 年半ほど前から、当社の経営のあり方として「共振の経営」を打ち出しています。

その意味するところは、社員一人ひとりが「主体的に考えて行動する」経営です。

SAPS は「スケジュール」「アクション」「パフォーマンス」「スケジュール」の頭文字を並べたもの。多くの会社に取り組んでいる PDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）サイクルを週単位で廻している
25 だけです。

30 このように明確で判り易い目標やメッセージを示すことの重要性を最初に意識したのは、2001 年 6 月に、創業者である父（高原慶一郎氏）のあとを継いで社長に就任した直後のことです。私は社長に就任する以前から、「この会社を変えていかなければならない」という危機感を持っていました。と云うのも、三和銀行（現三菱東京 UFJ 銀行）を経て入社したころのユニ・チャームの内部は、父から聞かされていたイメージとは全く異なるものだったからです。

父が付けたユニ・チャームの社名のユニの 2 文字には、「ユニバーサル（普遍）」「ユニーク（独特）」

^[1] これは複数の新聞雑誌インタビューでの発言を構成したものである。

「ユナイテッド（統合）」の3つの意味があり、「全員一丸となって世界に通用するユニークで普遍的な商品やサービスを創造する会社でありたい」という思いが込められていました。

こうしたビジョンが込められていた会社でしたが、すっかり様相が変わっていました。業績に陰りが見え始めた組織によくあることですが、ベテランの幹部による派閥ができていて、父が「裸の王様」になっていた。幹部たちは取締役会などで父の云うことに対して感想を述べるだけ。自分の意見を全く云いません。

幹部だけでなく、社員も同様でした。「指示待ち体質」が広がり、仕事で自分がなすべきことを自ら考えないようになっていたのです。こんな状況では、社業がうまくいくわけがありません。

社長に就任したとき真っ先に考えたのは、こうした社内の風土を変えることです。派閥などない、再び求心力のある組織にしなければならぬと思いました。...そこで最初に実行したのが、CI（企業イメージの統一）です。...次に始めたのがSAPSを軸にして、自ら考え実行できる社員を育成することです。社員が自主性を保ちながら同じ目標に向かって動く、求心力のある組織が最も強いと考えたからです。こうした組織を作るために、PDCAのサイクルを週単位で廻すSAPSの導入に注力しました。理由は単純明快です。一般的に人間の能力を向上させようとしたら、反復練習をおこなうしかない。天才と云われるプロスポーツの選手だって、基礎練習を繰り返すでしょう。それと同じことです。

1週間の行動計画を毎週考えて実行する。この作業を反復することによって、自ら考えて行動することが習慣化し、さらに磨きがかかっていく。私自身も、毎週同じことを反復しています。ですから、反復練習によって成長することを自ら実感できました。

例えば、幹部が参加して毎週月曜日の午後8時から開く「SAPS経営会議」。その冒頭に私が必ず訓話をおこないます。話す内容は原理原則や定石なので、そう変わりません。一方で、いつも同じ話では聞いてもらえませんから、例えなどに工夫を凝らして話に新鮮味を持たせる必要がある。

話のネタは新聞などの記事や本などから拾うのですが、最初はなかなかうまく話せずに苦労しました。しかし、続けるうちにコツがつかめてきた。さらに、訓話を毎週繰り返すことによって、自分の考えを整理できる効果があることも分かりました。

一番重要なのは、海外であろうと国内であろうと「思考の統一」です。社員全員が同じ夢、志、価値観を持ち進んでいくこと。例えば我々には世界トップの競合メーカー、米P&Gにとにかく勝ちたいという夢があります。生まれてから亡くなるまで、すべての人とペットに接点を持ちたいという企業理念もあります。こうした考えをしっかりと共有する。

海外進出に当たっては、ウチはナンバーワン主義なので、その市場で競争相手がべらぼうに強い場合は様子を見ます。これは酔狂じゃなくて、やっぱりナンバーワンでないと儲からないんですね。

我々の目的は利益を上げてそれを再投資する。市場を開拓し、ブランドを浸透させるということです。ですからシェアだけ取れても、利益を生み出せなければダメですね。そのためには市場の発展段階、できるだけ成長前期に入ることが重要です。

5 参入のタイミングが遅い場合、海外メーカーとの業務提携や M&A（企業の合併・買収）を積極的に検討します。例えば欧州市場では、1993 年にスウェーデンのメンリッケ（現・独 SCA ハイジーンプロダクツ）とベビー用紙おむつの製造、販売で提携しました。ユニ・チャームが製品を生産し、SCA ブランドで販売しています。

10 利益を出すための具体的なポイントは、まずは市場規模です。単にベビー用紙おむつ市場という漠然としたものではなく、高価格製品の市場が設備投資に見合うだけの規模があるかといった絞った見方をします。次に消費者の判断能力。これはタイミングも関わってきますが、製品の良し悪しをしっかりと見分けられる消費者がいるかどうか。

そしてコスト・コントロール力。特に生産に関わるコストですね。確かに中国にはたくさんのおむつメーカーがありますが、彼らは規模的に小さいのでコストの競争をした時には必ず負けていくんですよ。

15 こうした条件がまずあって、そのうえで広告宣伝と営業がいかに関率よくできるかどうかを判断します。現地の顧客に自社製品のコンセプトをきちんと伝えることができるかどうか。広告代理店の力を借りられるようなインフラがそこにあるかなどが重要です。営業は、うちでは「カテゴリー・コンサルティング能力」と呼んでいますが、単に売るだけではなく、その製品分野を成長させられる商談ができるかどうか勝負になります。

20 これらの条件を整えていくことができれば、ユニ・チャームの勝ちパターンになります。「それ全部じゃないか」と反論されそうですが、でも全部整わないと絶対に利益は残らないんです。

25 コスト面では徹底的に標準化、マーケット面では徹底的にカスタマイズ。このせめぎ合いです。今までは日本最高品質の製品でだいたい成功してきましたが、最近さらにはハードルが高くなってきています。もっと地場のユーザーを訪問してニーズを探り当て製品を開発しないと、競合にパクッとやられてしまいますからね。そのために ASEAN（東南アジア諸国連合）と中国では研究開発拠点の設置を進めています。

30 「マニュアルと SAPS 経営が社員を型にはめ、組織が窮屈にならないか。他の会社と提携、連携する時、障害になるのでは？」と聞かれますが）会社組織で一番強いのは、価値観が一致していることだと思います。どんなに崇高な理念があっても、多くの会社ではそれを教え込もうとしていませんよね。社員全員が体得するためには標準化のためのマニュアルと仕組みがあり、その理論を基に継続して実践することが必要です。私は個性は尊重すべきだとは思いますが、価値観が極端に合わない人は、その組織にはいない方がいいだろうと思います。

勘違いしていただきたくないのですが、SAPS 経営の目的は「学ぶ風土」を作ることです。漫然と仕事をするのではなく、目的意識を持って自分で考えて学習する。それを上司や同僚とのコミュニケーションを通じて理解するのです。海外でマニュアルと SAPS が受け入れられたように、ほかの会社との関係で最初は違和感があったとしても、徐々にユニ・チャーム流が受け入れられると思います。

数値目標を強調することは弊害になります。販売ノルマだけを示してもダメ。商品開発やマーケティングでいい商品を作りなさい、画期的な商品を作りなさいと言っても意味がありません。SAPS はそのプロセスを重視しているのです。例えば、新製品の開発ではユーザーの自宅へ訪問する時間やテストの回数を決める。SAPS を導入してからそれらが増え、結果として新商品を生み出せています。

一方でここ 10 年、突っ走ってきて社員が疲れているんですね。僕がこんなことを言っても社員は信用しないかもしれないけど。ただ、やるべきハードルは下げられないので、日々の仕事で無駄なことをそぎ落とす努力をしないと。

SAPS 経営の強みは思いつきでも仮説を出して方針を決めて、失敗したらすぐにやり方を変え、うまくいけば速やかに横展開をするというスピード感です。今まではそれがうまくいきました。ただ導入から 8 年がたって、社内に慣れが出てきたからか、最近は仮説があまり出せていないんですね。

私の最終目標は「金太郎アメをなめながら鬼退治に行く桃太郎集団」なのです。桃太郎が私で、犬と猿、キジがお供をしている構図。彼らはそれぞれ特徴を持っています。そういう尖った人材が、特に命令されなくても桃太郎に協力して鬼を退治する。共通の価値観、目的意識としての金太郎アメをなめながら、そのうえで各々の個性を発揮する——。しかし、これにはすごく時間がかかるんです。

ちょうど次のリーダー育成を始めたところです。私自身の経験から経営者になるためには最低 10 年はかかると思うので、30 歳の半ばぐらいの社員 15 人を集めて、「グローバル 15」というチームを作りました。この 15 人は経営者になろうと思えば、必ず経営者になる素質があるだろうと判断した社員です。

今 35 歳だったら 10 年後は 45 歳で、ちょうど私ぐらいの年になる。恐らくその頃のユニ・チャームを率いるリーダーは、これぐらいの年齢である程度の体力がないと難しいと思っています。この 15 人が社長ではなくとも、社業の重要な一角を占めるポジションに就くようになれば、相当いろいろなチャレンジができると期待しています。

ただ、そういうことを言っているだけではなくて、やっぱり仕組みとして定着させないとダメなんです。仕組みをより強固なものにし、どんどん進化させていくのが、経営者としての私の役割だと考えています。

【設問】

- ① ユニ・チャーム(株)の成功要因、問題点を整理してください。
- ② SAPSというマネジメント・コントロール・システムのメリットは何でしょうか？ デメリットは何ですか？
- ③ あなたがトップだとしたら、ユニ・チャーム(株)の経営をどうリードしていきますか？

【参考文献】

本ケースを作成するにあたり、以下の資料を参考にした。記して感謝したい。

- (1) 日経ビジネス、日本経済新聞、日経産業新聞、日経 MJ、週刊ダイヤモンドなど
- (2) 二神軍平 『ユニ・チャーム SAPS 経営の原点』ダイヤモンド社 2009年
- (3) 山根 節 『戦略と組織を考える』中央経済社 2003年
- (4) 池尾恭一 「日本 P&G 株式会社」日本生産性本部・ケース
- (5) 嶋口充輝・石井淳蔵 『現代マーケティング (新版)』有斐閣 1995年
- (6) ユニ・チャーム株式会社ホームページ <http://www.unicham.co.jp>

<付属資料 1> ユニ・チャーム商品例

(同社 HP より)

ベビー用品

	<p>ムーニー</p> <p>赤ちゃんの肌に“低刺激”のやさしさの『ムーニー』と、赤ちゃんの成長のコト、妊娠・出産・育児のコトなど、お役立ち情報をご紹介します。</p>		<p>マミーポコ</p> <p>楽しいっぱい、マミーポコ！商品情報や限定デザインのおむつ情報、キャンペーン情報やオリジナルゲームなどを紹介しています。</p>
	<p>トレパンマン</p> <p>トイレトレーニングを始めたら！おむつはずれの基本や小児科医からのメッセージ、先輩ママの体験談、トレパンマンの上手な使い方をご紹介します。</p>		<p>オヤスミマン</p> <p>昼間のオムツを卒業したお子様のための「夜用/おむつ」オヤスミマン！小児科医の相談、先輩ママのおねしょの工夫・体験談などをご紹介します。</p>
	<p>母乳パッド</p> <p>先輩ママと授乳中のママの声から生まれた！授乳期のデリケートな乳房を守る新しい母乳パッドのご紹介です。</p>		

生理用品

	<p>ソフィ</p> <p>生理用品ソフィのサイト。商品情報やCM情報、生理や女性のカラダ情報など、女性のキモチにこたえる情報をご紹介します。</p>		<p>センターイン</p> <p>まんなか吸収『センターイン』の商品ラインナップ、CM、オリジナルの壁紙などをご紹介します！ナプキンだってかわいいもので気分をアゲよう♪</p>
	<p>チャーム</p> <p>チャームソフトタンポンなら、いつも通りの私で楽しめる♪タイプ別に商品をご紹介します。あなたにぴったりのタンポンを見つけたい！</p>		

マスク

	<p>3D立体マスク</p> <p>かぜ・花粉や飛沫ウイルス対策のためのマスクです。あなたやあなたの大切な人を守るための、豊富なサイズ・ラインナップをご紹介します。</p>
---	---

尿ケア専用品

	<p>チャームナップ</p> <p>軽い尿もれも気にならない吸水ライナー『チャームナップ』。商品情報やご使用者の声、気になる尿もれQ&Aなどをご紹介します。</p>		<p>ライフリー 軽い尿もれ</p> <p>尿もれなんか気にしない！趣味やスポーツなど、自分らしい生活を思いっきり楽しみたい。あなたをサポートする商品をご紹介します。</p>
---	---	--	--

< 付属資料 2 > ユニ・チャーム商品例 (続)

生活用品



◆ ウェーブ

楽しくキレイにウェーブ！お掃除用品『ウェーブ』の商品情報やプレゼント情報、便利な使い方などをご紹介します。



◆ シルコト

化粧用コトン『シルコト』の商品情報の他、プロのメイクアップアーティスト直伝のコトンテクなど、キレイに役立つ情報満載！



◆ シルコトウェオ

しっかり除菌タイプからお肌にやさしいタイプまで、用途に合わせて選べる4タイプをご紹介します。あなたの快適生活をサポートします！



◆ シルコト汗ケア用品

エチケットをもっとスマートに。『シルコト汗拭きシート』『シルコト汗パット』の商品情報をご紹介します。もっと快適な毎日をサポートします！



◆ クックアップ

料理で大活躍！「クックアップ クッキングペーパー」。商品特長やご愛用者の声をご紹介します。

介護用品



◆ ライフリー

ライフリーはADLの各症状にあった方々のために最適なおむつ選びをご提案いたします。



◆ ライフリー病院・施設用

病院・施設向けのライフリー商品紹介です。店頭用との早見表もあります。



◆ 尿吸引ロボヒューマニー

夜間や長時間のおむつ交換でお悩みの方に、「尿吸引ロボヒューマニー」をご紹介します。

おしりケア



◆ おしりケア

おしりトラブルによる下着汚れを防ぐ全く新しい立体形状のパンツです。

ペットフード・ペットケア用品



◆ ペットケア

ユニ・チャームペットケアは、健康と清潔でペットの暮らしを快適にする商品をご紹介します。

< 付属資料 3 > 主要連結財務諸表指標

回次	第49期	第50期	第51期	第52期	第53期
決算年月	平成21年3月	平成22年3月	平成23年3月	平成24年3月	平成25年3月
売上高	(百万円) 347,849	356,825	376,947	428,391	495,771
経常利益	(百万円) 31,607	45,855	43,137	48,361	65,012
当期純利益	(百万円) 17,127	24,463	33,560	26,981	43,121
包括利益	(百万円) —	—	32,420	29,537	71,982
純資産額	(百万円) 185,590	207,413	219,632	243,207	329,201
総資産額	(百万円) 278,313	307,773	444,015	472,497	535,055
1株当たり純資産額	(円) 2,634.12	2,922.16	1,083.21	1,156.46	1,521.78
1株当たり当期純利益	(円) 268.32	385.69	178.11	144.95	233.75
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円) 268.21	385.66	168.42	130.05	209.56
自己資本比率	(%) 60.2	59.7	45.5	45.1	54.2
自己資本利益率	(%) 10.4	13.9	17.4	13	17.2
株価収益率	(倍) 22.4	23.4	17	30.1	23.8
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円) 21,978	55,032	△17,239	59,570	68,758
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円) △44,316	△22,239	△69,527	△58,861	△53,304
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円) △3,197	△9,455	116,972	△36,513	△28,653
現金・現金同等物の期末残高	(百万円) 60,421	84,270	113,007	75,926	68,211
従業員数	(名) 6,904	7,108	7,317	10,287	10,855
(外教、平均臨時雇用者数)	(2,222)	(2,496)	(2,846)	(5,024)	(7,220)

<付属資料 4 > ユニ・チャーム(株)沿革

1961年（昭和36年）	高原慶一朗氏、建材メーカー大成化工株式会社を設立。
1963年（昭和38年）	生理用品の製造を開始。
1974年（昭和49年）	ユニ・チャーム株式会社設立。
1976年（昭和51年）	東証第2部上場。
1981年（昭和56年）	子供用紙おむつの製造を開始。
1983年（昭和58年）	建材事業を子会社のユニ・タイセイ株式会社へ譲渡。
1984年（昭和59年）	台湾に合弁会社設立。
1985年（昭和60年）	東証第1部に指定替え。
1986年（昭和61年）	ペットケア事業、教育事業に参入。大人用紙おむつ発売。
1987年（昭和62年）	タイに合弁会社設立。
1993年（平成5年）	オランダに合弁会社設立。
1994年（平成6年）	韓国に合弁会社設立。
1995年（平成7年）	上海に合弁会社設立。
1997年（平成9年）	インドネシアに合弁会社設立。マレーシアに100%子会社設立。
1998年（平成10年）	ペット事業を子会社のユニ・タイセイ株式会社へ譲渡。
1999年（平成11年）	ユニ・タイセイ株式会社がユニ・ハートス株式会社へ社名変更。
2001年（平成13年）	代表取締役高原慶一朗氏、代表取締役社長に高原豪久氏が就任。
2002年（平成14年）	生理用タンポン「エルディ」をライオン株式会社より譲渡。ユニ・ハートス株式会社が創業事業である建材事業から完全撤退したのに伴い、ユニ・チャーム ペットケア株式会社に名称変更。
2004年（平成16年）	ユニ・チャーム ペットケア株式会社が東証第2部に上場。
2005年（平成17年）	インターネット通信販売を開始。ユニ・チャーム ペットケア株式会社が東証第1部に指定替え。
2006年（平成18年）	生理用品「センターイン」を資生堂グループより譲渡。韓国に合弁会社LGユニ・チャーム株式会社設立。ベトナムに100%子会社設立。
2008年（平成20年）	インド、ロシア、オーストラリアに100%子会社設立。
2009年（平成21年）	アメリカに100%子会社設立。
2010年（平成22年）	ユニ・チャーム ペットケア株式会社を吸収合併。
2011年（平成23年）	上海に100%子会社（中国本社）、ブラジル子会社設立。 ベトナム・ダイアナ社の株式95%取得して子会社化。住友商事と合弁（51%出資）で米国のペットケア事業開始。
2012年（平成24年）	中国天津に100%子会社設立。 ペパーレット(株)の株式の95%を取得し連結子会社化。 連結子会社 尤妮佳生活用品（江蘇）有限公司を設立。

< 付属資料 5 > 連結貸借対照表 (2012/3 期 ~ 2013/3 期)

< 決算年度 >		2012年3月期	2013年3月期	< 決算年度 >		2012年3月期	2013年3月期	
資産の部			負債の部					
流動資産			流動負債					
	現金及び預金	66,956	74,321		支払手形及び買掛金	45,778	53,185	
	受取手形及び売掛金	50,404	60,349		短期借入金	8,267	6,228	
	有価証券	19,908	11,212		未払金	29,742	37,207	
	商品及び製品	18,067	26,254		未払法人税等	4,348	3,234	
	原材料及び貯蔵品	14,911	17,669		賞与引当金	4,003	4,335	
	仕掛品	682	861		その他	14,224	17,359	
	繰延税金資産	12,750	13,917		流動負債合計	106,362	121,548	
	その他	7,042	6,227		固定負債			
	貸倒引当金	△82	△81		転換社債型新株予約権付社債	80,585	53,333	
	流動資産合計	190,638	210,729		長期借入金	35,219	23,000	
固定資産								
					繰延税金負債	1,365	1,576	
					退職給付引当金	2,754	2,925	
					その他	3,004	3,472	
					固定負債合計	122,928	84,306	
	有形固定資産				負債合計	229,290	205,854	
	建物及び構築物 (純額)	32,334	44,695	純資産の部				
	機械装置及び運搬具 (純額)	59,160	79,177	株主資本				
	土地	11,905	17,501	資本金				
	建設仮勘定	9,429	15,011	資本剰余金				
	その他 (純額)	3,993	6,745	利益剰余金				
	有形固定資産合計	116,821	163,129	自己株式				
				株主資本合計				
	無形固定資産			その他の包括利益累計額				
	のれん	78,905	76,686	その他有価証券評価差額金				
	その他	18,804	20,708	繰延ヘッジ損益				
	無形固定資産合計	97,709	97,394	土地再評価差額金				
				為替換算調整勘定				
	投資その他資産			その他の包括利益累計額合計				
	前払年金費用	5,746	5,615	新株予約権				
	投資有価証券	14,299	19,664	少数株主持分				
	繰延税金資産	45,146	36,616					
	その他	2,326	2,070					
	貸倒引当金	△188	△162					
	投資その他資産合計	67,329	63,803	純資産合計				
	固定資産合計	281,859	324,326	243,207				
	資産合計	472,497	535,055	負債純資産合計				
				472,497				
				535,055				

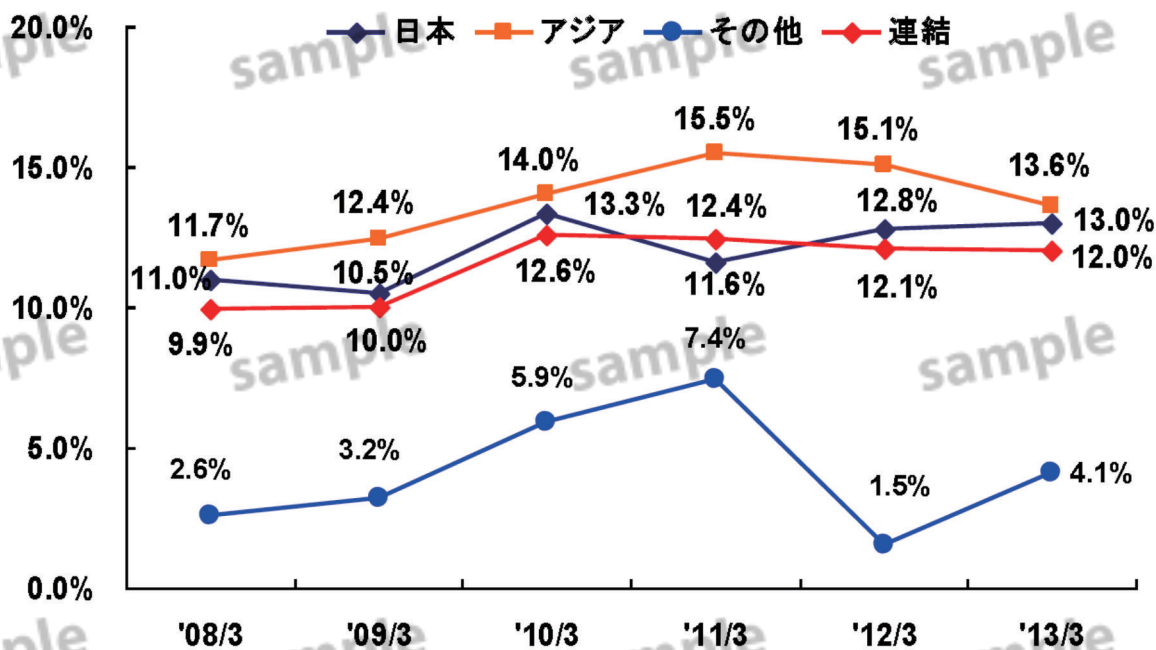
< 付属資料 6 > 連結損益計算書 (2012/3 期～ 2013/3 期)

< 決算年度 >	2012年3月期	2013年3月期
売上高	428,391	495,771
売上原価	233,936	268,743
売上総利益	194,455	227,028
販売費及び一般管理費	142,554	167,539
営業利益	51,900	59,488
営業外収益		
受取利息	740	923
受取配当金	273	287
為替差益	—	7,630
その他	669	853
営業外収益合計	1,682	9,695
営業外費用		
支払利息	460	284
売上割引	4,189	3,727
為替差損	464	—
その他	108	159
営業外費用合計	5,222	4,171
経常利益	48,361	65,012
特別利益		
固定資産売却益	8	42
その他	9	3
特別利益合計	17	45
特別損失		
固定資産処分損	1,334	616
災害による損失	553	—
事業構造改善費用	616	95
その他	300	62
特別損失合計	2,805	774
税金等調整前当期純利益	45,573	64,283
法人税、住民税及び事業税	7,551	9,763
法人税等調整額	7,323	5,608
法人税等合計	14,875	15,371
少数株主損益調整前当期純利益	30,697	48,912
少数株主利益	3,716	5,790
当期純利益	26,981	43,121

<付属資料 7> 所在地別セグメント情報（同社 HP より）

	日本	アジア	その他	計	消去又は 全社	連結
'12/3月期						
売上高	229,083	145,263	54,045	428,391	-	428,391
営業利益	29,319	21,901	828	52,047	▲146	51,900
'13/3月期						
売上高	236,993	189,172	69,606	495,771	-	495,771
営業利益	30,897	25,781	2,834	59,512	▲24	59,488
増減額						
売上高	7,910	43,908	15,560	67,380	-	67,380
営業利益	1,578	3,879	2,005	7,464	123	7,587
増減率						
売上高	3.5%	30.2%	28.8%	15.7%	-	15.7%
営業利益	5.3%	17.7%	242.3%	14.3%	▲83.6%	14.6%

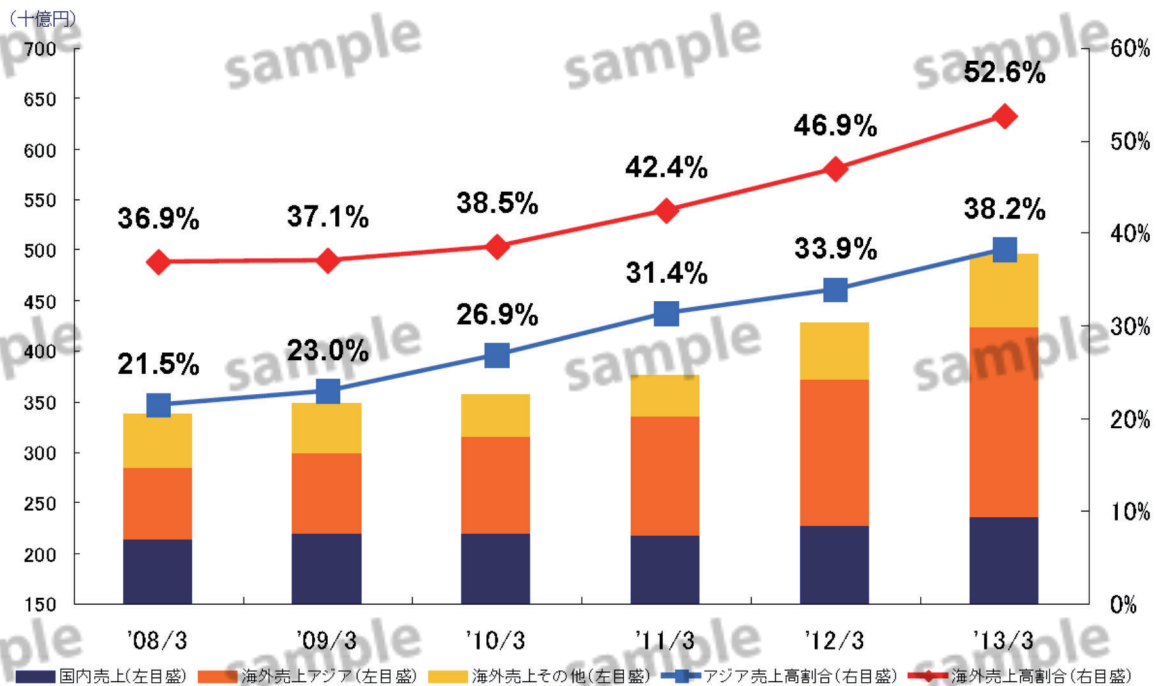
<付属資料 8> 所在地別営業利益率（同社 HP より）



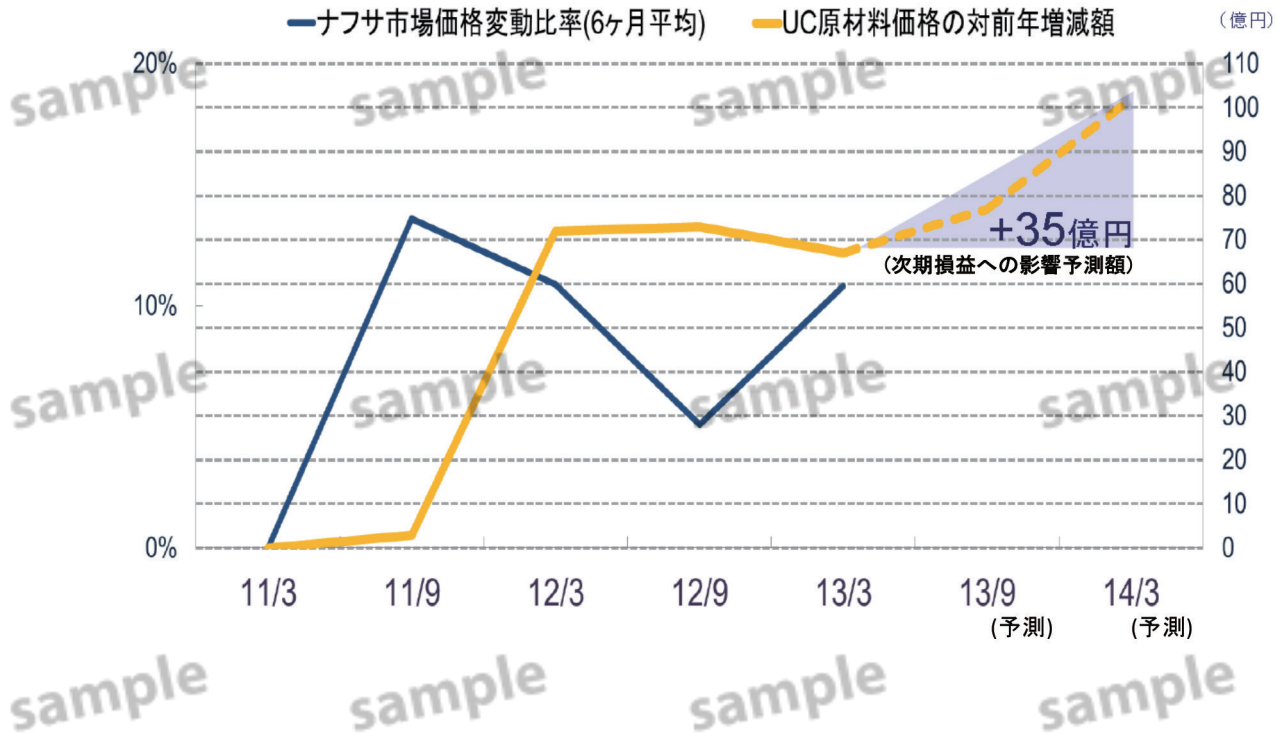
<付属資料 9> 事業別セグメント情報（同社 HP より）

	パーソナルケア	ペットケア	その他	計	消去又は 全社	連結
'12/3月期						
売上高	362,885	59,557	5,948	428,391	—	428,391
営業利益	48,214	3,173	487	51,875	25	51,900
'13/3月期						
売上高	417,187	73,182	5,401	495,771	—	495,771
営業利益	55,478	3,618	360	59,457	31	59,488
増減額						
売上高	54,302	13,625	▲547	67,380	-	67,380
営業利益	7,263	444	▲126	7,582	6	7,587
増減率						
売上高	15.0%	22.9%	▲9.2%	15.7%	-	15.7%
営業利益	15.1%	14.0%	▲26.0%	14.6%	24.0%	14.6%

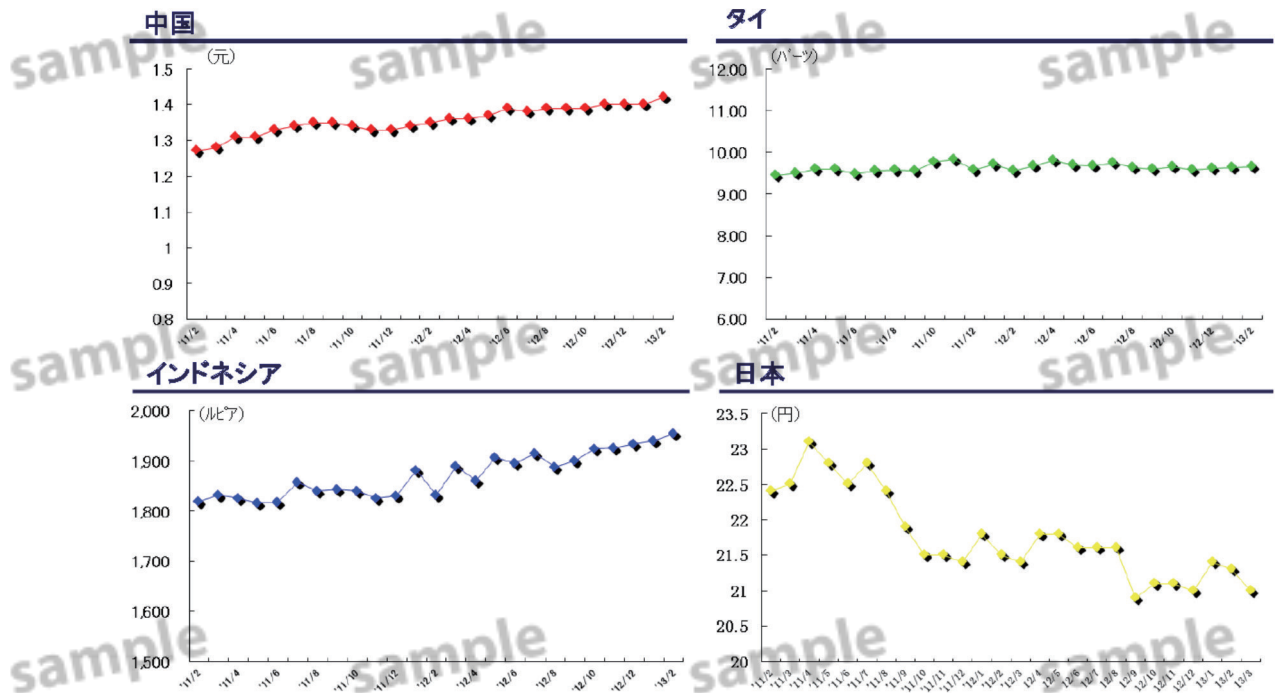
<付属資料 10> 国内・海外売上高推移（同社 HP より）



< 付属資料 11 > ナフサ市場価格と原材料価格 (UC、不織布) の価格動向 (同社 HP より)



< 付属資料 12 > 紙おむつ1ピース当たり店頭価格推移 (全メーカー平均。同社 HP より)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
