



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

5

— 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

10

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。

15

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。

20

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。

25

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日吉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。

30

Copyright© 山根 節、廣瀬 博（2013年8月作成）