

ユニ・チャームの知財戦略:ビジネスと技術における競争優位性の源泉と中長期ロードマップ

エグゼクティブサマリ

1. 知財・技術戦略が財務(売上・利益率)に与えているインパクト

ユニ・チャーム株式会社(以下、ユニ・チャーム)の2024年12月期(直近12ヶ月)における財務実績は、売上高9,889億円、コア営業利益1,384億円、コア営業利益率約14.0%という、日用消費財(FMCG)セクターにおいて極めて高い収益性を記録しています¹。この高収益体質の主たる要因は、同社が展開する「高付加価値製品群」が、強力な知的財産権(特許・意匠・商標)によって競合他社の参入から保護されている点にあります。具体的には、大人用排泄ケア用品「ライフリー」やベビー用「ムーニー」などの主力ブランドにおいて、製品の「基本機能(吸収性能)」だけでなく、「製造プロセス(超音波接合技術による接着剤レス化)」や「感覚的価値(不織布の柔軟性)」に関する特許網が構築されており、これが価格競争の回避と高い粗利率の維持を可能にしています。特筆すべきは、同社の研究開発費(R&D)が売上高の約1.0%(約103億円)という、競合のグローバル企業(P&Gや花王が3~4%台)と比較して圧倒的に低い水準に抑制されているにもかかわらず、利益率ではこれらを凌駕している事実です³。これは、同社の技術戦略が基礎研究への多額の投資を避け、サプライヤーとのオープンイノベーションを活用しながら、製品の「加工・成形技術」や「生産技術」といった直近の収益に直結する応用領域に資源を集中させていることの証左です。この「高効率R&D・高知財バリア」モデルこそが、同社の財務パフォーマンスを支える最大の競争優位性であり、知財戦略が経営のPL(損益計算書)に直接的に貢献している事例と言えます。

2. 注力している技術領域(環境技術・デジタルヘルスケア)の進捗

現在、ユニ・チャームが経営資源を集中投下している技術領域は、従来の「吸収体・不織布加工」から、「環境技術(サステナビリティ)」および「デジタルヘルスケア(DX)」へと明確に拡張されています。環境領域における最重要プロジェクトは、使用済み紙おむつの水平リサイクルシステム「RefF(リーフ)」の社会実装です。2025年12月には、香川県のパートナー企業である株式会社富士クリーンと共に、リサイクルプロセスにおける水使用量を従来比で約50分の1に削減する革新的な「ドライ洗浄法」の開発に着手したことが公表されました⁶。この技術は、リサイクル事業の最大の課題である「排水処理コスト」と「水資源への負荷」を劇的に低減させるものであり、水資源の乏しい海外地域や小規模自治体への展開を見据えた戦略的技術です。一方、デジタル領域では、単なる製品販売から脱却し、顧客の生涯価値(LTV)を最大化するためのデータ活用が進んでいます。特にフェムテック領域においては、生理用品ブランド「ソフィ」をプラットフォーム化し、アプリ「Sofy Be」や、経血から健康状態をモニタリングする「Sofy FemScan」などのサービス開発が進行しています⁸。これらの取り組みは、生理用品を「排泄処理材」から「生体データ取得デバイス」へと再定義するものであり、関連す

るデータ解析アルゴリズムやセンシング技術の特許出願が強化されています。

3. 特許ポートフォリオの規模と質的变化

2024年の特許出願公開件数は157件となり、前年の150件から増加傾向にあります⁹。この数字自体は巨大企業と比較して決して多くはありませんが、その「質」と「構成比」に重大な変化が見られます。かつて同社の特許ポートフォリオの大半を占めていたのは、おむつの「ギャザー構造」や「吸収体の配置」といった機械的な構造特許でしたが、直近では化学的な処理プロセス(オゾン漂白、リサイクル処理)や、情報処理(アプリのアルゴリズム、生産管理DX)に関する特許分類(IPC/CPC)の比率が上昇しています。これは、同社のビジネスモデルが「モノ売り」から「コト売り(サービス・循環システム)」へと移行している実態を反映しています。また、海外売上比率が6割を超えるグローバル企業として、アジア地域(中国、インドネシア、タイ、ベトナム)における特許・商標・意匠の出願網羅性が強化されています¹⁰。特に中国市場においては、地場メーカーとの激しい競争に対抗するため、製品の機能だけでなく「パッケージデザイン」や「ブランドロゴの微細な特徴」までを保護する意匠権・商標権のミックス戦略が採用されており、模倣品対策としての「防衛的知財」の側面も強化されています。

4. 競合他社に対する技術的優位性または課題

競合他社である花王や大王製紙との比較において、ユニ・チャームの技術的優位性は「生産技術によるコストリーダーシップ」と「特定用途への特化」にあります。花王が界面活性剤などの「素材(ケミカル)」の基礎研究に強みを持ち、幅広い事業領域(化粧品、洗剤、産業用化学)に技術を展開しているのに対し、ユニ・チャームは「不織布と吸収体」という特定の素材を、いかに高速かつ低コストで、快適な形状に加工するかという「コンバーティング技術」において圧倒的な蓄積を有しています⁴。例えば、超音波接合技術による接着剤レス化は、材料コストの削減と製品の柔軟性を両立させる同社独自の強みであり、他社が容易に追従できない参入障壁となっています。一方で、課題としては「素材のブラックボックス化」が挙げられます。素材の多くを外部サプライヤーに依存しているため、素材そのものの革新(例:完全に新しい生分解性ポリマーの発明など)においては、素材メーカーや競合(大王製紙のCNFなど)に主導権を握られるリスクがあります。このため、同社は大阪大学などのアカデミアや異業種とのオープンイノベーションを加速させ、外部シーズの早期取り込みによる補完を図っています¹³。

5. 今後のR&D投資計画と長期ロードマップ

今後の技術戦略は、2025年10月に発表された新中長期ESG目標「Kyo-sei Life Vision 2035」および「環境目標2030」に完全に準拠する形で策定されています¹⁴。2030年までのマイルストーンとして、事業活動で使用する電力の100%再生可能エネルギー化と並び、「使用済み紙パンツのリサイクル技術の社会実装」が必達目標として設定されています。これに向け、前述の「ドライ洗浄法」の実用化と、再生素材(パルプ、SAP)を新品と同等の品質で製品に再配合する技術の確立が急務となります。また、2035年に向けては「共生社会」の実現を掲げ、高齢者や女性の社会進出を支えるための技術開発が加速します。具体的には、介護負担を軽減する排泄ケアシステム(ロボティクス連携やセンシングおむつ)や、更年期障害などの女性特有の健康課題に対応するフェムテックサービスの拡充が計画されています。これらのロードマップは、単なるCSR活動ではなく、少子高齢化が進む先進国およびアジア市場における「新たな収益の柱」を構築するための事業戦略そのものであり、

R&D投資もこのロードマップに沿って重点配分される計画です¹⁵。

戦略的背景とIR資料のアーカイブ

R&D投資の推移(Quantitative Log)と効率性分析

企業の技術戦略を理解する上で、R&D投資の規模と効率性は最も客観的な指標となります。ユニ・チャームの場合、その投資スタイルは「選択と集中」の極致と言えます。以下に、過去5年間のR&D投資額、対売上高比率、および関連する財務指標を詳細に整理します。

表1: ユニ・チャーム R&D投資および関連財務指標の推移(連結)

会計年度 (Fiscal Year)	売上高 (Net Sales)	研究開発費 (R&D Expenses)	対売上高 R&D比率 (R&D/Sales Ratio)	コア営業利 益 (Core Operating Income)	コア営業利 益率 (Core Operating Margin)
2024年12 月期	988,981 百 万円	10,304 百万 円	1.04%	138,463 百 万円	14.0%
2023年12 月期	941,790 百 万円	9,800 百万 円 (概算)	1.04%	127,974 百万 円	13.6%
2022年12 月期	898,022 百 万円	8,300 百万 円 (概算)	0.92%	119,566 百 万円	13.3%
2021年12月 期	782,723 百 万円	8,200 百万 円 (概算)	1.05%	122,482 百 万円	15.6%
2020年12 月期	727,475 百 万円	7,800 百万 円 (概算)	1.07%	114,744 百 万円	15.8%

詳細解説と戦略的意図:

- 圧倒的なR&D効率:
上記のデータが示す通り、ユニ・チャームの研究開発費率は一貫して1.0%前後で推移しています。これは、競合である花王(約3.8%)やP&G(約2.5%)と比較して極めて低い水準です¹⁷。通常、低R&D比率は製品のコモディティ化や競争力低下を招きますが、同社は逆に13~15%という業界最高水準の営業利益率を維持しています。この「低投資・高リターン」の背景には、同社が「基礎研究(0→1)」を素材メーカーなどの外部パートナーに委ね、自社は「応用開発(1→10)

)」と「生産技術(10→100)」に特化するという、ファブレスに近い柔軟な開発体制をとっていることがあります。

2. 投資の質的転換:

2024年度の研究開発費は103億円と、絶対額では増加傾向にあります。有価証券報告書によれば、この増加分は主に「環境配慮型素材の実装(RefF)」および「デジタル関連技術(DX)」への投資に向けられています³。具体的には、使用済み紙おむつの再生パルプ化技術の実証実験や、生理管理アプリのアルゴリズム開発など、従来の「おむつの形を作る」研究から、「サステナブルなシステムを作る」研究へと資金がシフトしています。

3. 設備投資との連動:

R&D費が低い一方で、設備投資(Capital Expenditure)は積極的です。これは、開発された新技術(例:超音波接合)を迅速に量産ラインへ実装し、世界中の工場へ横展開(ロールアウト)することで、スケールメリットによるコスト削減と品質安定化を図る戦略です。知財戦略もこれに連動しており、製品そのものの特許だけでなく、製造装置やプロセスに関する特許を網羅的に取得することで、製品と製造方法の双方から他社の模倣を阻止しています。

経営陣の技術コミットメント

経営トップの発言や公式文書からは、技術と知財を企業の持続的成長の「エンジン」としてではなく、社会課題解決のための「基盤(インフラ)」として位置づける姿勢が明確です。

- 高原豪久(代表取締役 社長執行役員)のメッセージ(2025年):

2025年10月に発表された新中長期目標「Kyo-sei Life Vision 2035」において、高原社長は「共生社会」の実現を掲げました。ここでの技術の役割は、「環境負荷の低減(Planet)」と「個人の可能性の解放(People)」の両立です。具体的には、使用済み紙パンツのリサイクル技術確立し、それを社会インフラとして普及させることへの強い意志が示されています。また、「Love Your Possibilities」というブランドエッセンスの下、生理や排泄といったデリケートな課題に対して、技術的なアプローチ(不快感の解消、健康管理)で解決策を提供することが、企業の社会的責任(パーパス)であると定義しています¹⁴。

- 第12次中期経営計画における知財戦略:

特許庁の資料等で確認できる同社の知財戦略は、「経営戦略と知財戦略の完全な一致」を志向しています²⁰。

- オープン・クローズ戦略の使い分け: 環境技術(地球温暖化対策など)については、市場全体の拡大と標準化を優先して特許をオープン(無償開放等)にする一方、製品の競争力の核となる加工技術についてはクローズ(秘匿または強力な権利化)にするという、メリハリのある戦略を採用しています。
- 知財ミックス: 単一の特許に頼るのではなく、特許、意匠、商標、ノウハウを組み合わせた「知財ミックス」により、多角的な参入障壁を構築しています。特に海外市場においては、ブランド保護の観点から商標と意匠の重要性が強調されています¹⁰。

知的財産・技術ポートフォリオの全貌

本セクションでは、ユニ・チャームのビジネスを支える具体的な技術と、それを保護する知財ポート

フォリオについて詳述します。

(1) 重点技術領域のカタログ

A. ウェルネスケア(大人用排泄ケア)技術:超音波接合と「のび～るフィット」

- 技術概要:
大人用排泄ケア事業(ライフリー)の収益を支える核心技術が「超音波接合(Ultrasonic Bonding)」です。従来、不織布の接合にはホットメルト(接着剤)が多用されていましたが、接着剤は素材を硬くし、通気性を阻害する原因となっていました。ユニ・チャームは、超音波振動による摩擦熱を利用して繊維同士を直接融着させる技術確立しました。
- ビジネス貢献:
この技術により、以下の3つの競争優位性が確立されています²¹。
 1. 製品品質の向上: 接着剤を使用しないため、下着のような柔らかさと高い通気性を実現し、長時間着用時の不快感を大幅に低減しました。
 2. コスト削減: 接着剤材料費の削減に加え、接着剤の塗布・乾燥工程が不要となることで生産ラインの高速化が可能となり、製造原価の低減に寄与しています。
 3. 環境負荷低減: 化学物質(接着剤)の使用量削減により、環境対応製品としての価値も高めています。
- 知財保護:
関連する接合パターンや装置の構造に関して多数の特許が出願されており、他社が容易に模倣できない製造ノウハウとしてブラックボックス化されています。
- 「のび～るフィット」:
テープ止めタイプのおむつにおいて、背中の動きに合わせて伸縮する構造を採用し、隙間モレを防ぐ技術です。これも特許により保護されており、要介護者および介護者の負担軽減という価値を訴求しています²²。

B. 環境・リサイクル技術:RefFプロジェクトと「ドライ洗淨法」

- プロジェクト概要:
使用済み紙おむつを回収・洗淨・分離し、パルプやプラスチックを再び新品のおむつ材料として利用する水平リサイクルシステム「RefF(Recycle for the Future)」です。
- 技術的ブレイクスルー:「ドライ洗淨法」
2025年12月、ユニ・チャームはパートナー企業の株式会社富士クリーン(香川県)と共に、新技術「ドライ洗淨法」の開発に着手しました⁶。
 - 従来技術の課題: 従来の水洗淨法では、汚れたおむつを洗淨するために大量の水が必要であり、その排水処理に多大なエネルギーとコストがかかっていました。これがリサイクル事業の採算性を悪化させる主因でした。
 - 新技術の優位性: ドライ洗淨法は、特殊なプロセス(詳細なメカニズムは特許出願中と推測される)を用いることで、水使用量を従来比で約50分の1に削減することを目指しています。これにより、排水処理設備の簡素化が可能となり、初期投資とランニングコストを劇的に引き下げることができます。
- ビジネス貢献:
この技術が確立されれば、水資源の乏しい地域や、大規模な下水処理施設を持たない中小自

治体でもリサイクル事業が展開可能となります。ユニ・チャームは、このシステム自体をパッケージ化して自治体に提供する、あるいは再生素材を用いた「環境プレミアム製品」を販売することで、新たな収益源を確保しようとしています。

C. デジタルヘルスケア技術：Femtechとバイタルセンシング

- 技術概要：
生理用品ブランド「ソフィ」を基盤とした、女性の健康管理支援技術です。
 - Sofy FemScan (ソフィフェムスキャン): 使用済みの生理用ナプキン等から経血データを取得し、ホルモンバランスの変化や栄養状態(鉄分不足など)を分析するサービスです。2025年11月より試験運用が開始されています⁸。
 - 画像解析アルゴリズム: スマートフォンのカメラで撮影した経血の色調や粘度を解析し、健康状態を推定するAIアルゴリズムの開発が進められています。
- ビジネス貢献：
「生理用品を売って終わり」の物販モデルから、毎月の健康状態をモニタリングする「継続的サービスモデル(サブスクリプション等)」への転換を図っています。これにより、顧客との接点を維持し、LTV(生涯顧客価値)を最大化することが狙いです。
- 知財保護：
製品構造だけでなく、データ取得方法、解析ロジック、ユーザーへのフィードバック方法(UI/UX)に関するビジネスモデル特許やソフトウェア特許の出願が強化されています。

(2) 特許・商標データ分析

2024年のユニ・チャームの知財活動は、既存事業の防衛と新規領域への布石という二面性を持っています。

表2: ユニ・チャーム 2024年 知財活動メトリクス

項目	件数・順位	前年比トレンド	主な技術分野 (IPC/CPC)	戦略的示唆
特許出願公開 件数	157件 (国内225 位)	増加 (前年150 件)	A61F (衛生用 品) B09B (廃棄物 処理) G06Q (情報処 理)	リサイクル (B09B)と DX(G06Q)の出 願比率が増加。 事業転換の先 行指標。
特許登録件数	138件 (国内239 位)	減少 (前年205 件)	A61F (衛生用 品)	権利化の厳選 (量より質)。既 存分野は既に

			B32B (積層体)	強力な特許網が完成済み。
商標出願	世界160カ国以上	維持・強化	ブランド保護 模倣品対策	アジア・新興国におけるブランド防衛。RefF等の新ブランド立ち上げ。

詳細解説:

1. 技術重心のシフト:

特許分類(IPC/CPC)を分析すると、依然として「A61F 13/15」(使い捨ておむつ等の吸収性物品)が過半を占めますが、その内容は変化しています。以前は「吸収体の配置」や「ギャザーの形状」といった機械的構造が中心でしたが、2024年の公開特許には「B09B」(固体廃棄物の処分＝リサイクル)や「G06Q」(管理用データ処理＝DX)が含まれています⁹。例えば、特開2024-176465「情報処理装置、情報処理方法及び情報処理プログラム」や、特開2024-169686「出力制御システム」といった発明は、物理的な製品ではなく、デジタルサービスや生産管理システムに関連するものです。これは、同社が「製造業」から「循環型サービス業」へと進化しようとしていることを裏付けています。

2. グローバル・ポートフォリオ:

海外売上比率が6割を超える同社にとって、日本国内だけでなく、進出先国での権利化が不可欠です。特に中国、インドネシア、タイ、ベトナムなどのアジア主要国においては、特許だけでなく、パッケージデザインを守る「意匠権」や、ブランドを守る「商標権」を網羅的に取得しています。中国市場における「Moony」の類似品対策として、金色のエンブレムや特定のキャラクター配置などを商標登録し、税関での水際対策に活用しています¹⁰。

(3) サービスビジネスとの連動

ユニ・チャームの知財は、製品販売以外のサービス収益を生み出すための基盤としても機能しています。

● 「大人用おむつNAVI」とAI:

AIチャットボットを活用して、個々のユーザーの状態(ADL:日常生活動作レベル)に最適な大人用おむつを提案する「大人用おむつNAVI」を展開しています²⁴。この背後にある「排泄ケアのナレッジベース」と「推奨アルゴリズム」は、長年の知見を形式知化した重要な知的資産です。これにより、単価の高い高機能製品への誘導(アップセル)や、尿とりパッドとの併用提案(クロスセル)を自動化・効率化しています。

● 「手ぶら登園」と自治体連携:

保育園向けのおむつサブスクリプションサービス「手ぶら登園」において、使用済みおむつの回収・リサイクルまでを一括提供するモデルを構築しています。ここで「RefF」の技術特許が、自治体や保護者に対する「環境への安全性・信頼性」の担保となります。例えば、鹿児島県志布志市での導入事例では、特許技術に基づく処理プロセスが公開され、住民の理解促進に寄与し

ました 25。

- B2Bソリューション(共振の経営):
同社独自の経営管理手法である「SAPS経営(Schedule, Action, Performance, Schedule)」や「共振の経営」のノウハウ自体も、広義の知的財産として関連会社やパートナー企業への指導・コンサルティングに活用され、サプライチェーン全体の効率化に貢献しています 27。

オープンイノベーションとエコシステム

ユニ・チャームは、自社の強みである「加工技術」を活かしつつ、不足している「素材基礎技術」や「社会実装フィールド」を補完するために、積極的なオープンイノベーションを展開しています。

提携・M&Aリスト: 戦略的パートナーシップ

表3: 主要な技術提携・共同研究パートナー一覧

パートナー名	提携分野・プロジェクト	戦略的狙い・内容	関連知財・成果
株式会社富士クリーン	リサイクル技術 (RefF)	「ドライ洗浄法」の共同開発 ⁶ 。廃棄物処理業者の現場ノウハウと、ユニ・チャームの素材知識を融合し、実用可能なリサイクルプラントを設計。	水使用量1/50削減プロセスの特許出願(推定)。
大崎町・志布志市 (鹿児島県)	社会実装 (RefF)	リサイクルシステムの実証実験フィールド。分別回収プロセスの確立と、住民参加型モデルの構築 ²⁵ 。	自治体ごみ処理コスト削減モデルの確立。
大阪大学	基礎研究・新素材	サステナブル素材や新規機能性素材に関する共同研究。アカデミアの先端知見を取り込み、長期的シーズを育成 ¹³ 。	生分解性素材やバイオマス素材の基礎特許。

サントリー	物流・SCM	鉄道コンテナによる長距離往復共同輸送。関東・四国間での物流効率化とCO2削減（年間約180トン削減） ⁶ 。	物流DX、共同配送モデルの構築。
品川女子学院	教育・フェムテック	包括連携協定。次世代の女性リーダー育成と、学生の視点を取り入れた生理用品・サービスの開発（共創） ⁸ 。	ユーザーインサイトの獲得、教育プログラム開発。
TikTok Shop	デジタルコマース	「ユニ・チャーム ペット公式Shop」の開設。SNSプラットフォームを活用したD2C（Direct to Consumer）販売チャネルの構築 ⁸ 。	デジタルマーケティングノウハウの蓄積。

政府・公的機関との連携

ユニ・チャームの「RefF」プロジェクトは、日本政府が推進する「循環型社会形成推進基本計画」や「プラスチック資源循環戦略」と完全に合致しています。

- 環境省・国プロへの参画: 環境省の「脱炭素社会構築に向けた資源循環高度化設備導入促進事業」等の補助事業を活用し、リサイクル設備の実証実験を行っていると推測されます。国のお墨付きを得ることで、他自治体への展開（横展開）を容易にする狙いがあります。
- 特許庁との連携: 知財本部が特許庁と積極的に意見交換を行い、「早期審査制度」や「特許審査ハイウェイ（PPH）」を活用しています¹¹。これにより、重要な技術については海外でも早期に権利化し、グローバルでの模倣品対策を迅速化しています。

リスク管理とガバナンス（IP Governance）

係争・審査のファクト記録: 大王製紙との特許訴訟

ユニ・チャームの知財戦略において、過去の大規模訴訟の経験は重要な教訓として蓄積されています。最も象徴的な事例は、競合である大王製紙との間で争われた「ムーニーマン」特許侵害訴訟です。

- 事件の概要:

大王製紙は、ユニ・チャームのベビー用紙おむつ「ムーニーマン」が、大王製紙が保有する特許権(おむつの立体ギャザー等の構造に関する特許と推測される)を侵害しているとして、損害賠償等を求めて東京地方裁判所に提訴しました。

- 判決と結果 (2012年11月30日):
東京地方裁判所は、大王製紙の請求を棄却する判決を下しました 30。裁判所は、ユニ・チャームの製品が大王製紙の特許発明の技術的範囲(構成要件)に属さない、あるいは特許自体が無効理由を含む等の判断を下したと考えられます。
- 大王製紙の反応:
判決直後、大王製紙は「ユニ・チャームが当社特許を侵害していることは間違いないと考えており、判決内容を精査し、知的財産高等裁判所に控訴する方針」とのコメントを発表しました 31。
- ビジネスへの影響と示唆:
この勝訴は、ユニ・チャームにとって極めて重要でした。もし敗訴していれば、主力製品の製造販売差止めや巨額の賠償金支払いを命じられ、市場シェアを大きく失うリスクがありました。この勝利により、同社の「特許調査能力(クリアランス調査)」の高さと、係争時における「非侵害の論理構成力」の強さが証明されました。現在も同社は、「他社の権利を尊重しつつ、自社の正当性を主張する」ための知財ガバナンスを徹底しています。

守りの戦略とガバナンス体制

- アンチ・カウンターフェイト(模倣品対策):
中国や東南アジアでは、ユニ・チャームの人気製品(特に「Moony」「Sofy)」の模倣品が多数流通しています。これに対し、同社は以下の対策を講じています。
 1. 税関登録: 各国の税関に商標権や意匠権を登録し、国境での輸入差止めを実施³³。
 2. 行政摘発(レイド): 現地の公安や市場監督管理局と連携し、模倣品製造工場の摘発を行う。
 3. 真正品識別技術: パッケージに特殊なホログラムやQRコードを導入し、消費者がスマホで真贋判定できる仕組みを導入。
- 知財本部の独立性とガバナンス:
知財本部は、特定の事業部(ベビーケアやフェミニンケアなど)の下部組織ではなく、全社横断的な独立組織として設置されています 11。これにより、事業部の短期的な利益追求(例: リスクを無視した発売強行)を牽制し、全社的な法的リスクを管理するガバナンス機能を持っています。また、ESG委員会や取締役会に対しても定期的に知財リスクや戦略進捗を報告する体制が整っており、経営層が直接知財リスクをモニタリングしています 34。
- 社内AI「UniChat」による業務効率化:
法務・知財部門において、生成AIを活用した社内チャットボット「UniChat」を導入しています 36。これにより、契約書の一次チェックや特許公報の要約作成などの定型業務を自動化し、知財部員がより高度な「戦略立案」や「競合分析」に時間を割けるよう体制を強化しています。

競合ベンチマーク(技術・財務比較)

ユニ・チャームの立ち位置を明確にするため、主要競合である花王および大王製紙との比較を行い

ます。

表4: 主要競合3社のR&D・知財・財務指標比較(2024年度実績ベース)

指標	ユニ・チャーム (Unicharm)	花王 (Kao)	大王製紙 (Daio Paper)
売上高	9,889億円	16,284億円	6,717億円
営業利益率	14.0% (コア営業利益)	9.0%	2.1%
R&D投資額	約103億円	約620億円	約56億円 (推定*)
対売上高R&D比率	1.0%	3.8%	約0.8%
技術戦略の重心	応用・加工技術 (不織布成形、吸収体構造) リサイクル (RefF)、DX	基礎化学・素材 (界面活性剤、皮膚科学) ヘルスケア全般	素材生産・CNF (パルプ、セルロースナノファイバー) 製紙技術
主要特許領域	吸収性物品、リサイクル、 デジタルヘルスケア	洗剤、化粧品、化学品、 産業用ケミカル	製紙、CNF、 家庭紙構造
DX/AI活用	生理管理アプリ、 介護ロボット、リサイクルDX	仮想人体生成モデル、 皮膚解析AI	工場自動化、 物流効率化
強み	低R&D費での高収益化、 アジア展開力、マーケティング	圧倒的な基礎研究力、 多角化によるリスク分散	パルプ素材の内製化、 CNF等の新素材開発力
課題	素材のブラックボックス化リスク	高コスト体質、	ヘルスケア事業の収益性、

	(サプライヤー依存)	基礎研究の収益化タイムラグ	原燃料価格変動の影響
--	------------	---------------	------------

*注：大王製紙のR&D費は2023年度実績や中期計画の規模感からの推定値を含む¹²。

詳細比較分析：

1. 対 花王 (Kao)：

花王は「技術の花王」と称される通り、売上高の約3.8% (620億円)もの巨額をR&Dに投じています。これは界面活性剤やポリマーなどの「素材そのもの」を内製化し、基礎から開発する垂統合型モデルをとっているためです。対してユニ・チャームは、素材は外部から調達し、それを製品に加工する技術に特化しています。この「アッセンブリー（組み立て）型」モデルは、基礎研究のリスクを負わないためR&D効率が極めて高く、結果として14.0%という高い営業利益率を実現しています。花王が「新しい成分」を発明するのに対し、ユニ・チャームは「新しい使い方・作り方」を発明していると言えます。

2. 対 大王製紙 (Daio Paper)：

大王製紙は製紙メーカーであり、パルプや紙の製造設備（上流）を持っています。そのため、セルロースナノファイバー（CNF）などの新素材開発に強みがありますが、ヘルスケア事業（エリエール等）単体の収益性ではユニ・チャームに劣後しています（大王製紙全体の営業利益率は2.1%）。ユニ・チャームは大王製紙との過去の特許訴訟を通じて、技術的な対抗策を十分に講じており、特にパンツ型おむつのフィット性や漏れ防止構造において優位性を維持しています。

公式ロードマップと未確認情報

企業公式ロードマップ (Kyo-sei Life Vision 2035 & Environmental Targets 2030)

ユニ・チャームの将来像は、2025年10月に発表された「Kyo-sei Life Vision 2035」に集約されています。以下に主要なマイルストーンを時系列で整理します。

1. 2025年～2026年（現在～短期）：

- **Kyo-sei Life Vision 2035の始動**：2026年より新目標に基づく活動が本格化。
- **リサイクル新技術の実証**：富士クリーンとの「ドライ洗浄法」の実証実験を進め、商業ベースでのコスト試算と技術的課題の洗い出しを行う⁷。
- **デジタルヘルスケアの拡大**：「Sofy FemScan」等のサービスについて、共創パートナーを拡大し、データプラットフォームとしての基盤を構築する⁸。

2. 2030年（中期）：

- **再生可能エネルギー100%**：事業活動で使用する電力の100%を再生可能エネルギー（RE100）へ転換する¹⁵。
- **リサイクルの社会実装**：使用済み紙パンツの水平リサイクル技術を確立し、一部地域での社会実装（商用稼働）を実現する。また、製品へのサステナブル素材（再生パルプ等）の使

用率向上を図る³⁸。

- 社会課題対応:「女性の社会進出」や「育児・介護負担軽減」に貢献する商品・サービスの展開比率を100%にする³⁹。
3. 2035年(長期):
- 共生社会の実現:「Kyo-sei Life Vision 2035」の達成年度。すべての人が自立し、互いに助け合う社会の実現に向け、技術と製品がインフラとして機能している状態を目指す¹⁴。
4. 2050年(超長期):
- カーボンニュートラル: サプライチェーン全体での実質CO2排出ゼロを達成する。

未確認情報(Not Disclosed / Unverified)

本調査において、以下の事項については具体的なファクトが確認できませんでした。

- R&D投資の「具体的な内訳」: 研究開発費の総額(約103億円)は判明していますが、そのうち「環境技術(RefF)」、「デジタル技術(DX)」、「既存製品改良」にそれぞれいくら配分されているかという詳細なブレイクダウンは開示されていません。
- RefFの「商業的な採算分岐点」: リサイクル事業がいつ黒字化するか、あるいはコストセンターとして維持されるのかについての財務的な計画値(PLへのインパクト)は具体的に言及されていません。現状は「実証実験」の段階であり、経済合理性の証明が今後の課題です。
- 海外特許訴訟の詳細な戦績: 日本国内での大王製紙との係争結果は明確ですが、中国や東南アジアにおける具体的な特許侵害訴訟の勝敗数や賠償額の詳細は、統合報告書レベルでは開示されていません。

引用文献

1. 2024年12月期 決算短信〔IFRS〕(連結) - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/ir/library/earnings/J_UC_%E7%AC%AC65%E6%9C%9F_%E6%B1%BA%E7%AE%97%E7%9F%AD%E4%BF%A1_202502.pdf
2. Annual Securities Report Unicharm Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/ir/library/securities/20250404_Annual%20Securities%20Report%20for%20the%2065th%20Fiscal%20Year%20ended%20December%2031,%202024.pdf
3. 有価証券報告書 - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/ir/library/securities/UC%E7%AC%AC65%E6%9C%9F_%E6%9C%89%E4%BE%A1%E8%A8%BC%E5%88%B8%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8.pdf
4. Kao Consolidated Financial Results for the Fiscal Year Ended December 31, 2024, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.kao.com/emea/en/latest-news/2025/1/6_kao_consolidated_financial_results_2024/
5. Unicharm Corporation (8113.T) Stock Price, Market Cap, Segmented Revenue & Earnings, 1月 18, 2026にアクセス、

- <https://www.datainsightsmarket.com/companies/8113.T>
6. 2025年 | ニュースリリース | 企業情報 - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2025.html>
 7. 使用済み紙パンツリサイクル、新技術「ドライ洗浄法」の開発に着手-ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2025/1209-01.html>
 8. ユニ・チャーム株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 1月 18, 2026にアクセス、
https://prtimes.jp/main/html/searchrlp/company_id/26351
 9. ユニ・チャーム株式会社の特許出願公開一覧 2024年 - IP Force, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://ipforce.jp/applicant-610/2024/publication>
 10. 身の回りの“不快”を解消する商品を世界に提供そのビジョンを支える「知財ミックス」戦略とは ユニ・チャーム株式会社 - 特許庁 広報誌「とっきょ」2022年1月28日発行号, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol51/01_page2.html
 11. Sustainability Report 2025 - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/ucsus2025_08-03.pdf
 12. INPUT OUTPUT OUTCOME BUSINESS ACTIVITIES, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.nipponpapergroup.com/english/ir/npg_ir_2024_e_P14-47.pdf
 13. Unicharm Corporation (8113T): Business Model Canvas - DCFmodeling.com, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://dcfmodeling.com/products/8113t-business-model-canvas>
 14. Unicharm Group Announces Medium- to Long-Term ESG Goals “Kyo-sei Life Vision 2035”, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.unicharm.co.jp/en/company/news/2025/1022-01.html>
 15. Climate Transition Plan 【Introduction】 【2050 Vision: Roadmap for Realizing a Zero-Carbon Society】, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/Unicharm_ClimateTransitionPlan_en.pdf
 16. Kyo-sei Life Vision 2035-Unicharm Company Information, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.unicharm.co.jp/en/csr-eco/kyoseilifevision.html>
 17. Kao | Depreciation and Amortization etc., 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.kao.com/global/en/investor-relations/financial/depreciation-and-amortization/>
 18. Unicharm Research and Development Expenses 2017-2025 | UNICY - Macrotrends, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/UNICY/unicharm/research-development-expenses>
 19. Unicharm Group Released Integrated Report 2025-Unicharm Company Information, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.unicharm.co.jp/en/company/news/2025/0808-01.html>
 20. 経営戦略を 成功に導く 知財戦略 - 特許庁, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_senryaku_2020/all.pdf
 21. 2024年12月期 第3四半期決算短信〔IFRS ... - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、

- https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/ir/library/earnings/241108_JUC_Consolidated%20Financial%20Results%20for%20the%20Nine%20Months%20Ended%20September%2030,%202024.pdf
22. 2025年 | サステナビリティニュース一覧 - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.unicharm.co.jp/ja/csr-eco/news/2025.html>
 23. IP Enforcement Strategies: Combating Counterfeiting in Southeast Asia and China - AWA, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.awa.com/awapoint/ip-enforcement-strategies-combating-counterfeiting-in-southeast-asia-and-china/>
 24. 人工知能を活用「大人用おむつNAVI」で24時間サポート開始 | 2018年 - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/ja/company/news/2018/1208006_12986.html
 25. 鹿児島県志布志市で実現！紙おむつの「水平リサイクル」による“循環の輪”が完成！ - note, 1月 18, 2026にアクセス、https://note.com/unicharm_reff/n/n96a209a8c70c
 26. 志布志市 SDGs未来都市計画 鹿児島県志布志市, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.city.shibushi.lg.jp/uploaded/attachment/14952.pdf>
 27. Unicharm Group - Sustainability Report 2025, 1月 18, 2026にアクセス、
https://publish-www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/en_ucsus2025_all.pdf
 28. 「紙おむつはゴミじゃない」ユニ・チャームと鹿児島の自治体の実現した“紙おむつリサイクル完全化” 埋め立てゼロに向け動き出した現場を取材 - FNNプライムオンライン, 1月 18, 2026にアクセス、<https://www.fnn.jp/articles/-/961639?display=full>
 29. 2025 | IR News | Investor Relations-Unicharm Company Information, 1月 18, 2026にアクセス、<https://www.unicharm.co.jp/en/ir/news/2025.html>
 30. ユニ・チャーム／大王からの特許侵害訴訟で再び勝訴、紙おむつ製品めぐり | 流通ニュース, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.ryutsuu.biz/backnumber/strategy/mn1580-4.html>
 31. 大王製紙＝ユニ・チャームへの特許侵害訴訟で敗訴 - Papermall (ペーパーモール), 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.kpps.jp/papermall/knowledge/page/NEWS/KNP0002919>
 32. 平成 24 年 11 月 30 日東京地方裁判所の判決 (平成 22 年(ワ)第 12777 号特許権侵害損害賠償請求事 - 大王製紙, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.daio-paper.co.jp/wp-content/uploads/n241130.pdf>
 33. 中国・東南アジアの偽物輸入品はこう防ぐ。模倣品対策4つのステップ - 梅澤国際特許事務所, 1月 18, 2026にアクセス、
<http://www.umepat.com/mohou/index.php?%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E3%83%BB%E6%9D%B1%E5%8D%97%E3%82%A2%E3%82%B8%E3%82%A2%E3%81%AE%E5%81%BD%E7%89%A9%E8%BC%B8%E5%85%A5%E5%93%81%E3%81%AF%E3%81%93%E3%81%86%E9%98%B2%E3%81%90%E3%80%82%E6%A8%A1%E5%80%A3%E5%93%81%E5%AF%BE%E7%AD%96%EF%BC%94%E3%81%A4%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%83%E3%83%97>
 34. Sustainability Report 2025 - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/ucsus2025_09-01.pdf
 35. ユニ・チャームの成長戦略における知的財産部門の貢献, 1月 18, 2026にアクセス、

- <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/801bf6e2ec622e2b99f4.pdf>
36. ユニ・チャーム、社内横断窓口として自社開発したAIチャットボットを展開, 1月 18, 2026 にアクセス、<https://dcross.impress.co.jp/docs/usecase/003887.html>
 37. Capital Investment, Depreciation Expenses, R&D Expenses | Financial Information | IR Information | Japan Cash Machine Co., Ltd., 1月 18, 2026にアクセス、
<https://www.jcm-hq.co.jp/en/ir/finance/investment.html>
 38. 生物多様性社会 - Sustainability Report 2025, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/report/ucsus2025_07-09.pdf
 39. Kyo-sei Life Vision 2030 の位置付け - ユニ・チャーム, 1月 18, 2026にアクセス、
https://www.unicharm.co.jp/content/dam/sites/www_unicharm_co_jp/pdf/csr-eco/kyoseilifevision/klv2030.pdf
 40. 6月5日「世界環境デー」に向けて ユニ・チャームグループ、環境負荷軽減の取り組みをご紹介, 1月 18, 2026にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000050.000026351.html>