

## 株主様向けオンラインイベント 開催概要

株主の皆さまとの対話を目的とした株主様向けオンラインイベントを開催しました。



### 開催概要

日時：2021年12月6日（月）10時～10時45分

出席役員：執行役員 SCM 部門 製造統括センター長 山口 浩明

執行役員 法務・コンプライアンス部門統括 竹安 将

アジェンダ： 開会

花王の生産活動と ESG の取組み 執行役員 山口より説明（約 15 分）

コロナ禍における衛生関連商品の緊急増産対応に関する動画（約 10 分）

質疑応答（約 20 分）

閉会

### 主な質疑応答の要旨

#### 1. 花王は製造メーカーとしての供給責任があるが、コロナ禍における供給体制について教えて欲しい。

国内 10、海外 28 のグローバル全工場は安定操業を継続しています。一部の国で従業員出社規制による減産もありましたが、他拠点での代替生産で対応しました。

#### 2. 各工場のコロナの感染対策は何をしているのか？

基本的にはオペレーションエリアとそうではないエリアをきっちり分けている。その上でオペレーションエリアの中でもソーシャルディスタンスを保つよう部屋の区分をし、申し送りという引継ぎも密にならないように別の部屋からリモートで行なうなど運用をがらりと変えた。リモートであっても人とのコミュニケーションはしっかり取るようにしている。エリアについてはプロダクションエリアに間接部門の人が行く必要がある時は、最短距離でしかも確実に感染症対策をした上での往来などの対策を取っている。

**3. 動画では和歌山工場が中心だったが、和歌山工場以外の工場の様子はどうだったのか？**

消毒剤の増産は和歌山、豊橋、小田原、東京の国内 4 工場を一齐に立ち上げた。1 日何回もリモートでやり取りしながらスクラムを組んで同時並行でラインを立ち上げた。最初からラインがあったわけではなく、新たに追加をし、また原料については潤沢にないものはどうしたら原料のやり繰りが効率的にできるのか、どこに運んだらいいのかななどを日々議論し、必要な道具は皆で揃え、運転要員も必要であれば応援を出し、会社だけのためだけでなく、国のためやろうとなった。行政の協力も受け法規制もいろいろあったが、短期間で許可を得ることができた。

**4. 最近和歌山で地震があり、各地でも地震が多くなっている状況だ。南海トラフ地震も言われるが、和歌山工場の対応、バックアッププランについて話して欲しい。**

マザー工場である和歌山工場は基幹工場ということでいろいろな製品を生産している。南海トラフ地震については 1995 年に阪神淡路大震災があり、和歌山は震度 4 強だった。その時にかなりの危機意識を覚えた。その後大地震に対する対応を急ピッチで進めてきた。津波を想定した訓練は毎年必ず何回も実施し、また建物、施設の耐震の診断を行い不具合なところは耐震補強をするという対応は随時優先順位をつけて行っている。また液状化が起こると大変な被害を受けるので、液状化対策も手順を経て行なっている。地震に対しては緊急地震速報があり、P 波に連動して設備を自動停止する装置を作り上げた。供給体制も 2 工場体制の確立、他工場と連携しながら進めるという準備は整えている。

**5. 化学品と家庭品の工場の連携ということで、説明の中に化学品の独自基材という言葉があったが、独自基材とは何か？**

物質名としてはあまりにも多く説明が難しいが、例えば最高の洗浄力のための基材、最高の泡切れに対する基材、最高の泡立ちのための基材などがある。全て界面活性剤だが、花王は油脂の総合サイエンス企業でもある。全て油脂の誘導体を自分たちの工場で作成しており、それを家庭品の主力基材として使っているため、多種多様な界面活性剤を提供している。

**6. 花王として 2040 年のカーボンゼロ、2050 年カーボンネガティブの目標達成に向けた取り組みは？**

まずは再生可能電力、RE100 と言われているがそれを積極的に推進する。グローバルには 2025 年までに 100% 調達という目標を掲げている。それに加え、化石燃料を極力使わない、電化の促進を徹底的に進めると同時に、原料の大本になるバイオマスの活用したエネルギー政策をいろいろ戦略的に考え、何とかカーボンゼロからカーボンネガティブを達成したい。主要な原料も含めて新しい技術を研究部門、生産技術部門も一体となり取組んでいく。

**7. 太陽光発電に関して、いろいろなタイプの工場があると思うが太陽光発電を設置し易い、し難い工場というのはあるのか？**

ソーラーパネル設置には面積が必要になってくる。箱物の工場、建物がある工場はソーラーパネルを乗せやすい。家庭品関係の工場はほとんど建屋の上に乗せている。化学品の工場はそのような類ではないが、そうとはいえオペレーションセンターなど建物はあるのでそこにはソーラーパネルを乗せる設計を必ず考えるようにしている。また既存の建屋の上にも乗せられるものは進めている。

**8. 製造過程における環境負荷低減の取り組み、他にも何かあるか？**

ケミカル系の工場では高温、高圧の操作が必要などところもあるが、そこはできるだけ省エネを徹底的に行なう、または漏れ等の不具合もないように保守・保全、管理することを工場では行なっている。低炭素エネルギーへのシフトはケミカルプラントとして大きな課題として取り組みながら、少しでも温度、圧力を下げる運転条件を含め検討している。それとともに電化の促進、電気エネルギーに変えることにより再生エネルギーが利用できる、最重要な課題として取り組んでいる。

**9. 工場でも AI や IoT 等の先端技術が使われているのか？**

もともと工場にはそれほど余剰な人がいるわけではない。大量生産のラインには人を配置しない仕組みを伝統的に作り上げてきた。最近が多品種生産が多く、ラインの切り替え時には人が関与する作業もある。そのようなところでは AI、IoT の活用、いわゆるスマート SCM を積極的に取り入れていこうとしているし、すでに取り入れている。特に工程の最初と最後、原料を供給するところと、製品を出荷するまでのところに人が関与する。その場面で無人搬送やロボットの活用を積極的に導入していこうとしている。また別にソフト的に AI を活用して設備の診断する、或いは運転の異常を予測予知する、製品の品質までも予測することも検討して取り組んでいる。これから新しい効率的な生産現場を作っていきたい。

**10. コロナの影響でサプライチェーンの混乱、コンテナや人手不足などの問題があると報道されているが、花王では影響が出ていないのか？**

独自基材については、花王の工場で作っているので自分たちでコントロールできるため影響はない。それ以外の汎用的な原料については調達部分ではいち早く情報をキャッチし、在庫に対して最適かを見る。それでも遅延するという場合には、製造統括センターという体制を取っているので工場間連携がとても密である。原料の遅れを製造の瞬発力で取り戻すべくラインの能力の最適化を、人を含めて行なっている。そこに連携体制の強みがある。

**11. 物流については、労働環境なども含め話題になっている。ホワイト物流の具体的な取り組み計画は？**

具体的にはドライバーの作業環境の改善、トラックの渋滞の問題がある。工場に原料、材料を運んでもらうが、タイムリーにというのが難しい。そこに対してはトラックの受付システムを導入し待機時間削減、物量平準化による計画的な配車を顧客と取り組んでいる。

**12. 今回のパンデミック増産対応から得た教訓や今後にかける事例はあるか？**

最初はどやって運転していこうかと思ったが、リモートということが非常に進んだ。リモートによる生産立上げや保全活動も行なえるようになった。それも国内だけでなく海外工場もリモートで保全活動を行なっている。ある意味パンデミックがきっかけとなり工場業務効率の向上が進んだと思い、前向きにとらえている。また人依存が高い作業がクローズアップされた。そこは出社規制があると苦しいので、優先順位を上げ省力化しないといけないと思い知らされた。自動化を取り組み、強くてよい工場の連携体制を作っていきたい。

以上