

Sustainability as the only path

KaO

きれいを ところに 未来に

花王公式ウェブサイト  
[www.kao.com](http://www.kao.com)

企業情報、製品情報、  
投資家情報などが  
ご覧いただけます。



花王公式YouTube  
[www.youtube.com/user/KaoJapan](http://www.youtube.com/user/KaoJapan)

企業活動やCMなどの動画が  
ご覧いただけます。



花王公式Facebook  
[www.facebook.com/corp.kao](http://www.facebook.com/corp.kao)

生活情報やモノづくりへの  
想いなどをお届けします。



花王公式Twitter  
[twitter.com/kaocorporate.jp](https://twitter.com/kaocorporate.jp)

企業活動、環境への取り組み  
などをつぶやきます。



花王公式Instagram  
[www.instagram.com/kao.official.jp/](http://www.instagram.com/kao.official.jp/)

サステナブルな暮らしを応援  
する情報をお届けします。



花王株式会社

〒103-8210 東京都中央区日本橋茅場町1-14-10  
コーポレート戦略部門

2021年6月発行



花王 統合レポート 2021

2020年12月期

KaO



# 成長に限界はあっても、 発展に限界はない

ローマ・クラブ「人類の危機」レポート『成長の限界』が出版されたのは1972年。このまま人口増加や環境破壊が続けば、資源の枯渇や環境の悪化によって100年以内に人類の成長は限界に達する可能性が指摘されました。2004年に発表された『成長の限界 人類の選択』では、再生する力を上回って排出を続けると、人類は滅亡すると警告しています。また「成長」とは量的に大きくなることに対して、「発展」とは質的な改善もしくは新たな法則の構築を意味しています。しかし、「発展」が物質的拡大を要する場合は、再生する力を超えない持続可能な範囲でなければならないと説いています。

大量生産・大量消費・大量廃棄は世界の課題です。人々が毎日必要とする日用品をコア事業とする花王にとって、その責任はとても大きいものです。私たちが今向かうべき方向は、成長ではなく発展の道だと考えます。なぜなら、「成長」に限界はあっても、「発展」に限界はないからです。





# 豊かな生活のため、 すこやかな毎日を守る

日本が世界に先駆けて経験する高齢社会において大切なことは、単なる「長生き」ではなく、「健康長寿」を実現することです。しかしながら、年齢を重ねると病気への抵抗力は弱まります。便利な生活をもたらした生活習慣やストレスは、高齢者はもちろんすべての人々の健康に悪影響を及ぼします。人々が自由に行き来し、関わりあう暮らし方は、感染症のリスクを高めます。新型コロナウイルス感染症やインフルエンザで経験しているように、病原菌やウイルスの進化による耐性獲得は、治療の大きな障害となります。一つひとつは致命的でない要因が複合的に絡み合っ生じる慢性疾患や感染症は、今後繰り返し直面しうる身近な脅威です。

花王は、「清潔な国民は栄える」を社是に、人々の生活に寄り添う商品を提供してきました。私たちのミッションである「豊かな生活文化の実現」は、「すこやかな毎日を守る」ことを基盤と考えています。花王が守るべき日常への脅威は、今後ますます大きく強くなっていくでしょう。だからこそ、花王がなすべきことは、もう一段高いレベルの予防であり、効果的な治療を助ける取り組みだと考えます。清潔・美・健康への貢献とともに、病気の不安からすこやかな毎日を守るからこそ、今までも、これからも、花王がお役に立ちたいことです。





# きれいを ところに 未来に

## 「きれいを ところに 未来に」

花王は2021年3月よりコーポレートスローガンを改訂しました。「人と社会、地球の“きれい”を通して、すべての命に等しく持続可能で豊かな未来を実現していく」という、私たちの新たな決意を込めています。

## 目次

Introduction ..... 1

### | 第1章 | Our Purpose and Vision

社長メッセージ -世界の皆さまへ ..... 7

花王のめざす事業全体像 ..... 13

花王グループ中期経営計画「K25」 ..... 15

〈執行役員座談会〉 ..... 29

### | 第2章 | Our Strategy

「K25」の達成に向けて ..... 33

セグメントの再編 ..... 37

#### セグメント別成長戦略

ハイジーン&リビングケア事業 ..... 39

ヘルス&ビューティケア事業 ..... 41

ライフケア事業 ..... 43

化粧品事業 ..... 45

ケミカル事業 ..... 47

〈事業部門長座談会〉 ..... 49

### | 第3章 | Corporate Governance

社外取締役・社外監査役のメッセージ ..... 55

コーポレート・ガバナンス ..... 57

リスク・危機管理 ..... 67

コンプライアンス ..... 69

役員紹介 ..... 71

### | 第4章 | Data Section

財務・非財務ハイライト ..... 77

外部からの評価 ..... 81

財務データ ..... 83

ESG戦略の重点取り組みテーマと目標値 ..... 89

会社情報 ..... 91



# TOP MESSAGE

代表取締役  
社長執行役員  
長谷部 佳宏

## 社長メッセージ –世界の皆さまへ

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により、お亡くなりになられた方々とそのご家族に謹んでお悔み申し上げます。そして献身的にご努力をされている医療従事者の皆さまとそのご家族、社会要請によりお仕事が困窮されていらっしゃる方々、不自由を余儀なくされている多くの皆さまに一刻も早く平穏な日常が戻ることをお祈り申し上げます。

### 社長就任にあたって

2021年度、花王グループは新たな中期経営計画「K25」をスタートします。こころ豊かな暮らしに貢献する花王の基本ミッションは変わることはありません。一方、地球環境や人の生命にもっと目を向け、私たちはあらためて、生きとし生けるすべての「未来の命を守る」企業として、社会に欠かすことのできない存在をめざします。

今、世界は混沌の中にあります。パンデミック、意見衝突による人々の分断、そして地球環境問題は日々深刻さを増しています。右肩上がりの経済神話は崩れ、明日の生活がどうなるかを不安に感じている人たちも増え続けています。花王は、多くのモノを作り、それらを消費していただくことで、社会に貢献してきた企業です。しかしその一方で、多くの物質とエネルギーを使い、廃棄物を出している企業とも言えます。私たちは、消費を前提としたモノづくりから、資源を循環させるモノづくりへと変貌させなければなりません。「数」と「量」の線形型経済から、「質」と「絆」の循環型経済への移行をめざします。

豊かな生活は、すこやかな毎日があって初めて実現されます。これから高齢化社会が深刻化する中で、病気を繰り返す人や病氣と隣り合わせの家族は年々増え続けていきます。私たちは、健康で豊かな生活を守るために、病気の時間を減らすことに取り組むべきだと考えます。生態系の保全と健康時間の延伸という2つの社会課題解決目標が、今後、花王が注力する貢献領域であると考えます。

私たちに課されたこの大きな課題は、これまでの経営感覚や経験則では乗り越えられません。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、消費、働き方、社会全体が大きな変革を余儀なくされる今後の10年は、花王にとっても大きな転換期です。これまでの古きしがらみを一切断ち切ると同時に、良きこだわりを守り続けることが、2021年1月に社長執行役員を拝命した私に託された花王流「両利きの経営」であります。この二刀流の経営を推進するために、これまでの経験と力をすべて尽くす所存であります。

### 中期経営計画「K20」について

「K25」策定にあたり、その前身となる「K20」は、2016年12月に公表し、特長ある企業イメージの醸成、利益ある成長、ステークホルダー還元、この3つの目標をかかげ、全社一丸となって進めてきました。

特長ある企業イメージの醸成に関しては、客観的に多くの視点からのご評価をいただきました。特に、企業倫理や企業の社会的責任を専門にする米国のシンクタンク Ethisphere Institute が毎年発表している World's Most

Ethical Companies®において、世界最多の15年連続選定、国際NGOであるCDPが実施した評価において、世界の5,800社の中から、10社選定されたうち、花王は日本初のトリプルAを獲得致しました。

事業に関しては、3つの1,000億円ブランド育成、アジア事業の伸長、ケミカル事業の収益性向上などにおいて成果を上げましたが、過去最高益更新の継続、実質売上高CAGR + 5%、営業利益率15%は達成するに至



社長メッセージ –世界の皆さまへ

りませんでした。2020年度の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けましたが、要因はそれだけではありません。デジタル化対応をはじめとする未来型戦略への変革の遅れ、大型新商品の目標未達、および未来を見据えた新規事業創出が不十分であったと考えています。この点につきましては、「K25」にてしっかりと改革を進めていく所存です。

ステークホルダー還元に関しましては、株主への連続増配継続、社員への継続的な処遇アップと健康サポー

中期経営計画「K25」について

「K25」策定にあたっては、プロジェクトメンバーと多くの世界各国の社員との対話をベースとして、花王が次にめざす方向性を検討してきました。今後の企業がめざすべき方向性は「持続可能な社会の実現」ですが、これに反する活動を全て取り除くことは容易ではありません。しかし、花王は、サステナビリティ以外の退路は断ち、前に進むことに決めました。それが、「Sustainability as the only path」というK25ビジョンにつながりました。その意味合いから、「未来の命を守る」という言葉と同義です。

これまでの花王の中核事業は、人がすこやかに暮らすきれいな生活への貢献、同時にきれいな地球環境を守る生態への貢献でありました。そしてこれから、人の命そのものを危害から守り、幸せに暮らす時間を増やす生命への貢献も強めていきます。私たちは、3つの「生」に関わり、生きとし生ける、すべての未来の命を守る存在をめざしていきます。

2030年までに持続可能でよりよい世界をめざす国際目標であるSDGs (Sustainable Development Goals) を見据え、花王は3つの方針を立てました。1つ目は、「持続的社會に欠かせない企業になる」ことです。これは、社会的課題解決に向けて前進しながら、経済発展の両立を果たす企業の姿であり、多くの企業を牽引する存在となる覚悟を表しています。つまり、社会課題解決につながるESG投資を、未来の循環型事業につなげることであり、また、サステナブル自走社会をリードすることで、事業を発展させることをめざしています。

ト、顧客に対してはWin-Winの最大化の取り組み、社会的課題に対しては先進的取り組みを率先して行いました。

ESGと資本効率を掛け合わせた企業経営の新機軸 (ROESG) という新しい指標においては、日本で3位、世界で35位のポジションという評価もいただきました。今後も引き続き、資本効率性を追求しながら、持続可能な社会の実現をめざしていきます。

2つ目の方針は、「投資して強くなる事業への変革」を掲げています。これは、次なる利益ある成長のために、市場、競合、お客さまにとってダントツの事業をめざしていく方針です。拮抗する事業は、多くのコストがかかり、価格競争などに陥りやすい。しかし、独創的な価値提供に優れた事業は、長期にわたり安定した利益を生み出します。

これら2つの方針を実践していくのは社員ですが、これまでの働き方では非常に難しく、より柔軟に考えることが大切です。そのため、3つ目の方針では、「社員活力の最大化」を掲げています。人の力は、働き方やモチベーションによって大きく変わります。自社で何もかも完結するという意味の“自前主義”から脱却すれば、力は何倍にも増えます。社外との協業を率先的に進めることで、自社にないノウハウや能力との組み合わせが可能となり、実現できる事業は飛躍的に増えます。異なるものが交わることにより、いわゆる新結合が起こります。そのために、これまでよりも一人ひとりが挑戦しやすい環境を醸成するために人事制度も変えました。この新しい人財の評価制度 Objectives and Key Results (OKR) に関しては、別ページにて説明します。

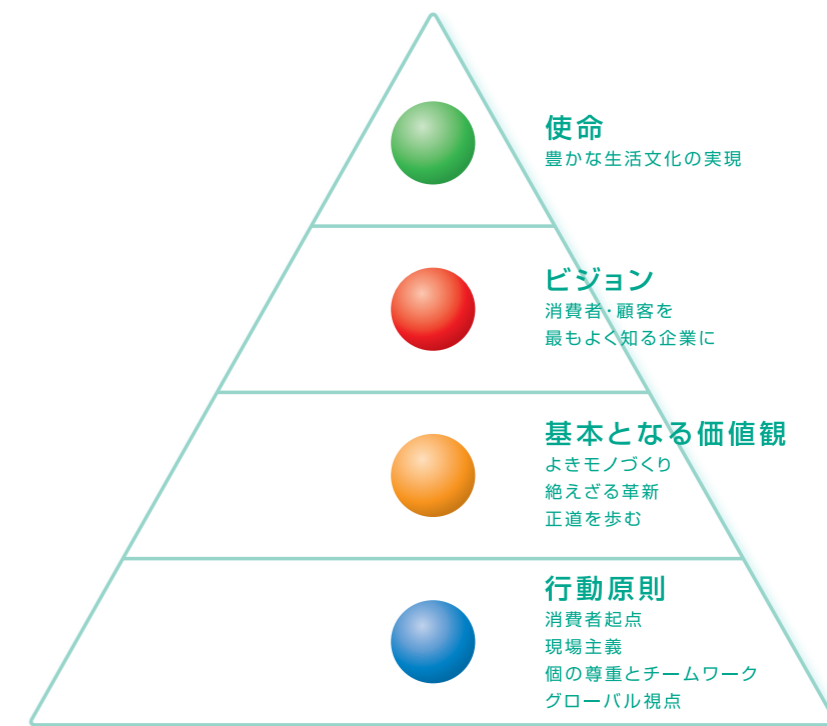
この3つの方針に沿って目標を達成すると、結果として、売上と利益は過去最高となり、多くのステークホルダーの期待にお応えすることになると考えます。

「花王ウェイ」の進化について

ありたい姿を描き、そして社員一人ひとりの力を最大化するために、私たちが大切にしている理念のアップデートも検討しています。花王グループの企業理念「花王ウェイ」は、2004年度に策定され、先人から引き継がれた花王の良き精神を社員全員に広めるためのものとして浸透していきました。当時、花王の理念として、すべての原点となる礎として発出され、社員が一丸となって実践してきました。一方、時代に合わせて変わらなけれ

ばならない部分に関しては、今回、新たな大転換期に合わせて、アップデートの検討を開始しました。監修にあたっては、ESG部門統括のデイブ・マンツを中心に据えて、グローバル視点で構築をめざしています。もちろん、花王が大切にしている生活者視点、絶えざる革新、正道を歩む姿勢などが変わることはありませんが、花王の新たな精神的支柱となる「The Kao Way」を2021年度中に発表する予定です。

花王ウェイ（企業理念）



「コーポレートスローガン」の改訂について

「花王ウェイ」の進化に加え、2009年度に発表したコーポレートスローガンを改訂します。花王が社会への貢献を行うにあたり、その具体的な価値を「きれい」という言葉で表現します。地球をきれいに保つこと、危害をきれいに消し去り生命を守ること、皆と笑顔で暮らせるきれいな生活に貢献することで、人々のこころ豊か

な未来に貢献していくことを宣言します。花王のコーポレートスローガンとして、「きれいをこころに未来に」をあらためて据えることにします。花王は、このスローガンを軸に、さらに一段高い社会への貢献を行なっていきます。

## 社長メッセージ - 世界の皆さまへ

## 集積型事業ポートフォリオとデジタルライフプラットフォーム

グローバルな発展を見据えた場合、企業には大きく2つの選択肢があると考えています。ひとつは、強い事業に特化して專業拡大をめざす方向です。もうひとつは、新たな事業をつなげて投資当たりのアウトプットの効率を上げるコングロマリットの方向です。私は、世界が急速な変化を見せる中、コアとなる既存事業の拡充に専念するだけでなく、新たな事業を探索しなければ、経営の安定性と飛躍的な発展は両立しないと考えています。商品によるイノベーションも大切ですが、新しい事業モデルの創出と獲得で独自の世界をめざす道こそが花王の活路だと考えます。

ただし、単にコングロマリットな企業では世界に通用しません。既存事業と新事業両方に共通となるコア軸が必要ですが、これからの数十年は間違いなく世界中で切迫した社会的課題の解決が大きな潮流となり、これが花王の中軸方向であると考えます。花王は、多様な視点、多様な技術、多様な事業が集積して、お客さまの難題を解決する企業として、グローバル拡大をめざします。そのために、これまでの事業の括りを社会への貢献軸でまとめ直し、各部門のこだわるべき貢献領域も明確にしました。

また、先端技術を活用したサービス拡大においても、高い精度のデータをどれほど網羅的に活用するかが重要となります。花王は、環境技術で産業界に広く貢献するとともに、その環境配慮型の衛生用品が生活環境保全に役立つこと、そして人体を網羅的かつ徹底してケアし、人の美や健康の分野に貢献してきました。事業管理上の都合でカテゴリーはセグメント化されますが、生活者の立場から考えると、カテゴリーには境目はなく自然につながっているはずだと考えています。

その生活シーンの中で、花王が唯一手の行き届かない領域があります。それは病気になった時です。患者が経験する道のり、いわゆるペイシェントジャーニーと呼ばれる検査→治療→寛解→予防というサイクルにおいて、花王はヘルスケア領域の予防、感染防御を中心とする業務品にて事業を進めてきましたが、病気そのものに対するアプローチがないために、より深刻な悩みに対応する事業、商品開発が弱かったと言わざるを得ません。

しかし今、花王の本質基盤研究は、多くの他分野・他社との協業により、病気の人の生活（ペイシェントジャーニー）と健康な人の生活（ライフジャーニー）の両方をつなげる高度のモニタリング技術を保有しています。そして、難治性疾患のための治療技術についても、脳科学、行動科学、皮膚科学の深化により研究を深めてまいりました。私たちのめざすライフケアとは、この2つの世界を行き来する常時支援型のヘルスケアをめざす領域となります。そして、プレジジョンライフケアとは、まさに精度の高いモニタリング技術を基盤として、その人の健康時間を守る事業の姿を示しています。高齢化と医療費の切迫度から考えて、これからは在宅診断・治療が一般化していくと予想しています。その中で、花王が注力すべき治療は、感染症と難治性疾患だと考えています。病原が変異するなど、多くの因子が絡む難治性疾患は、生活全体からのアプローチと個人特有のアプローチの両方が必要であり、その全ルートからの本質的介入が有効であると考えられるからです。

花王では、既存のカテゴリー事業について、革新していくことを“Reborn Kao”と呼び、これまでの花王スタイルとは異なる生命にまつわるサービスを主体とする事業を総称して“Another Kao”と名付けました。そして、生活者を知るモニタリング技術を中核としたデジタルライフプラットフォームは、その両方の基盤プラットフォームとして構築していきます。さらには、このプラットフォーム自体が、多くの他社と連携する花王の新たなビジネスモデルそのものになることをめざします。

線形型経済から循環型経済、豊かな社会とすこやかな毎日の両輪を考えた場合、花王の次なる飛躍は、人にも地球にも負荷をかけないモノづくりであり、効果が最大限となる価値の提供であると考えます。最小限の資源で最大限の価値を届ける“Maximum with minimum”は、これからの花王のこだわりとして大切にしていきます。



## 社員活力の最大化

人の力は働き方やモチベーションによって大きく変わります。そして、企業が強くなるためには、ワクワクした社員の活力は欠かせません。人は挑戦的な目標を掲げ、それを成し遂げた時に最もやりがいを感じるのではないでしょうか。この姿勢は、これまで花王が発展してきた原動力でもあり、それを強く推進するためには、これまでの目標管理型KPIでは限界があると考えました。そのため、社員一人ひとりが、自ら掲げる大きな挑戦を通じて自身が宣言し、その達成に向けて前進する度合いを評

価する、OKR (Objectives and Key Results)の導入を決めました。このOKRは、KPIなどの減点法ではなく、成果を加点する方式です。全社員が一人ひとりの活動を知ることができ、お互いが学び合い、助け合い、必要とするOne teamの形をめざします。このOKRは、社内だけでなく、社外との取り組みにおいても有効です。これまで以上に社外と組み、自社だけでは到達し得ない目標実現に挑みます。

## 最後に

2021年度から始まる「K25」は、次なる利益ある成長のための土台づくりと考えております。世界にはCOVID-19の影響がしばらく残ることが予測されますが、会社の持続的な発展のためには、新たなビジネスモデルを構築しながら、基盤となる既存事業を同時に強化しなければなりません。ステークホルダーの皆さまには、花王の現状と目標および進捗をできる限り公開しながら、丁寧に説明を尽くしてまいります。そして、未来発展型のM&Aを積極的に推し進めるとともに、これまでこだわってきました連続増配も継続していく所存です。

花王は、「未来の命を守る」を新たに宣言し、人の生

命、生活、生態を守る欠かせない存在となることをめざします。そして、勇気をもって新たなことに挑戦し、お客さまの新しい常識となる「よきモノづくり」を進めていきます。

代表取締役  
社長執行役員

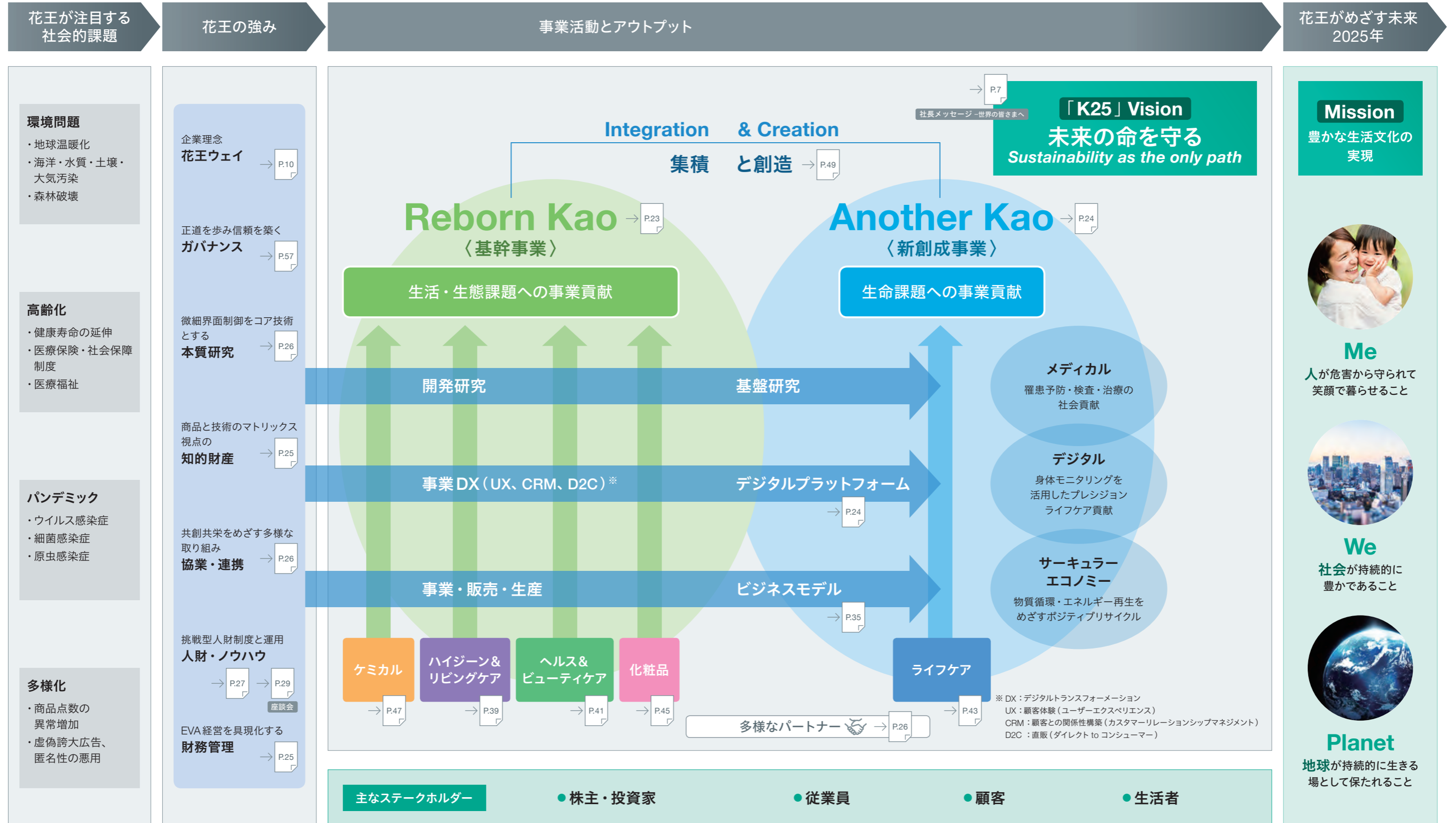
長谷部 佳宏



# 花王のめざす事業全体像

## 世界の社会的課題を「集積力」で解決する会社に

「集積力」とは、「総合力」と対比した意味で用いています。一般的に、総合力 (Total power) は全体としての総和となる力を意味しますが、集積力 (Integrated power) は異なる力の相乗力または新結合による新たな力と定義します。





# 花王グループ中期経営計画「K25」

花王は2030年までに、グローバルで存在価値ある企業“Kao”をめざしています。  
「K25」はその目標を実現するための重要な通過点と位置づけています。

2017-2020年度

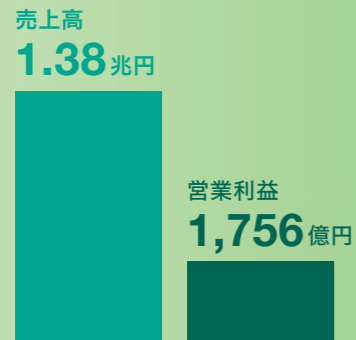
## 中期経営計画「K20」

〈3つのこだわり〉

- 特長ある企業イメージの醸成
- 利益ある成長
- ステークホルダー還元

### 主な成果

ESG経営に大きく舵を切り、取り組みを一層強化したことで、持続可能な社会に貢献する企業としてのイメージが国内外で向上するとともに、外部機関からも高い評価を得ました。ステークホルダーへの還元にこだわり、株主への連続増配維持をはじめとする目標を達成しました。



2020年度 実績

2021-2025年度

# 中期経営計画「K25」

- 1 持続的社會に欠かせない企業になる
- 2 投資して強くなる事業への変革
- 3 社員活力の最大化

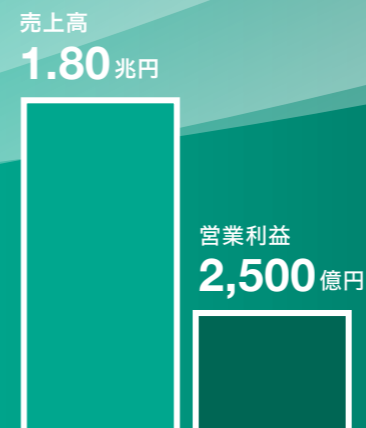
### 重点施策

ESG経営をさらに推進し、社会貢献と財務成長の両立をはかります。メリハリある投資をして既存事業を強くするとともに、本質基盤研究で培った独創的な技術資産をもとに、多様なパートナーと協業し、事業を発展させていきます。また、既存事業と新規事業の両方を革新する特長あるDXも強く推進します。社員一人ひとりが挑戦できる環境をつくり、活動生産性を高めていきます。

Sustainability as the only path  
「未来の命を守る」企業への変革と発展

2025年度 売上・利益 過去最高伸長

数値目標	
売上高	1.8兆円
営業利益	2,500億円
増配継続	36期連続



2025年度 目標

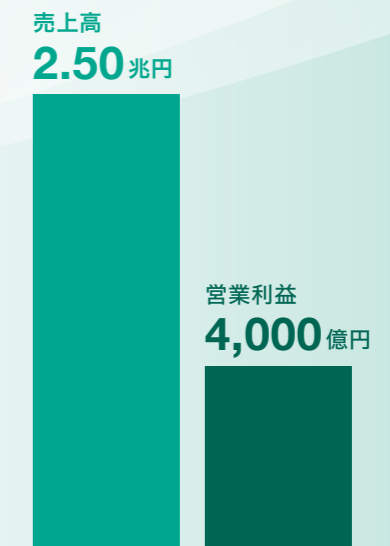
2026-2030年度

2030年までに達成したい姿  
グローバルで存在価値ある企業“Kao”

- 持続的社會に欠かせない企業
- 高社会貢献&高収益グローバル企業
- ステークホルダーへの成長レベル還元

2030年度 売上・利益 過去最高

数値目標	
売上高	2.5兆円
営業利益	4,000億円
増配継続	41期連続

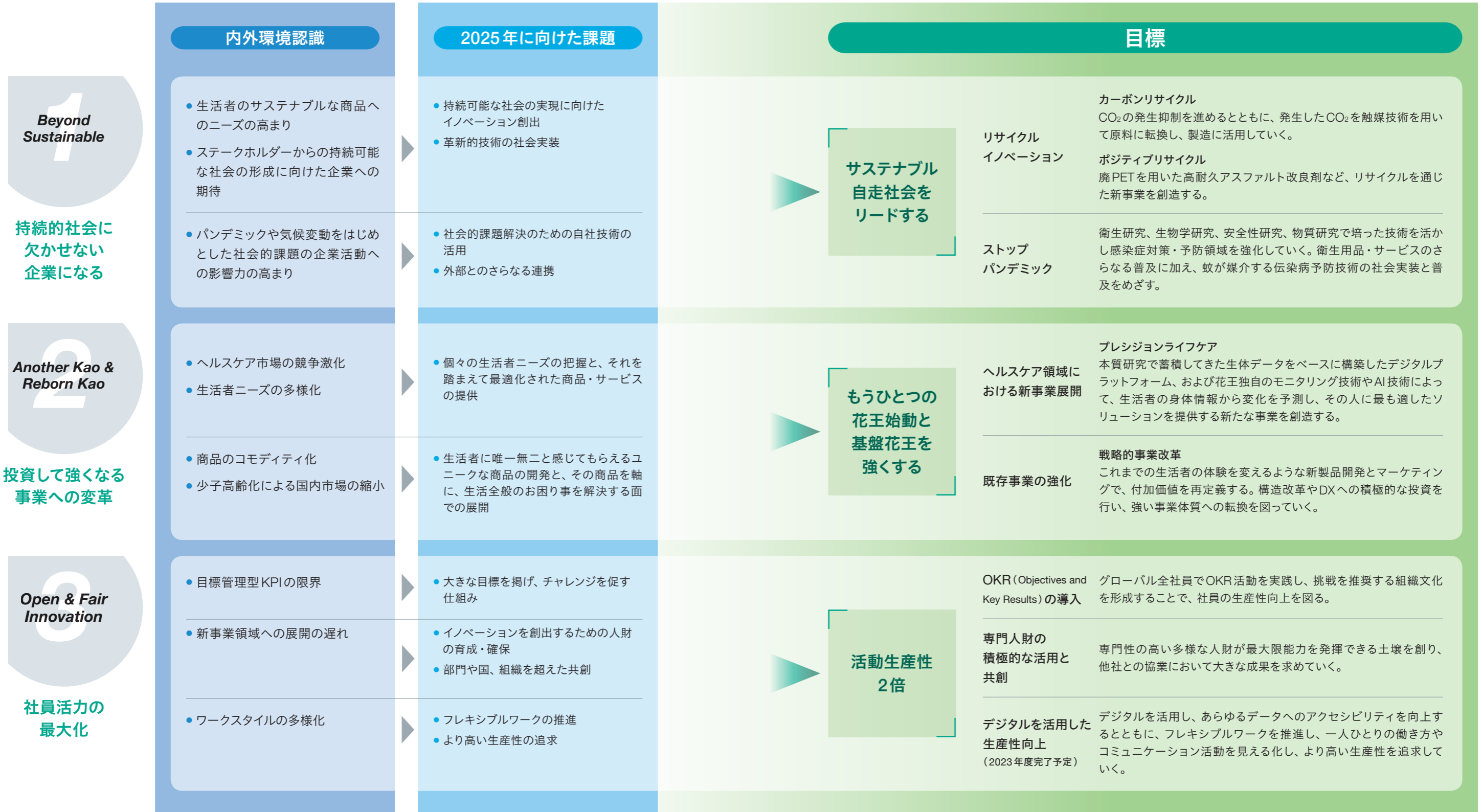


2030年度 目標



# 中期経営計画「K25」方針

花王は、社会の大きな変化を見据えて、「未来の命を守る」を軸とした「K25」を策定しました。イノベーションを通じて新事業を創造し、新しい付加価値を社会に提供していくことで、これまでの延長線上にない花王を創造していきます。また、その実現に向けた基盤を構築するため、人事制度の改革やデジタルトランスフォーメーションの改革を行なっていきます。



〈財務目標〉売上・利益 過去最高伸長

売上高 **1兆8,000** 億円 | 営業利益 **2,500** 億円 | 増配継続 **36期連続**



# 持続的社會に欠かせない企業になる

## ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」豊かな持続的社會への道を歩む

Beyond Sustainable

花王は、2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、ESG経営に舵を切りました。「K25」ではこの想いを新たに、「Sustainability as the only path」として、ESG経営への強い意志を表明しています。世界は、パンデミックの影響やデジタル化の流れの中で、変化が加速しています。こうした激変する情勢においても、世界中の人々のこころ豊かな暮らしのため、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を実行していきます。

### 変化するビジネス環境と花王の対応

#### 生活者の意識と行動の変化

- 新型コロナウイルス感染症の拡大による社会不安や世界同時不況
- さまざまな社会的課題が顕在化する中、課題に対応している企業や、共感できる商品を選択する動きが加速し、エシカル消費志向が高まる
- 自分らしさを追求する「パーソナル化」が強まり、「モノからコトへ」、すなわち所有価値から体験価値への移行が進行。「コト」に留まらず、「ココロ」を豊かにすることも商品選択の基準に含まれるようになる
- ブランドの存在意義や商品の背景にあるストーリーへの共感が重要となる

花王のアクション  
 「QOLの向上」  
 「清潔で美しくすこやかな習慣」  
 「パーパスドリブンなブランド」

#### 人権問題の深刻化

- 人種問題、労働環境の悪化、賃金の支払い遅延や不平等といった人権問題が顕在化

花王のアクション  
 「人権の尊重」  
 「責任ある原材料調達」

#### 高齢社会

- 先進国と途上国での高齢社会の進行

花王のアクション  
 「QOLの向上」  
 「ユニバーサルプロダクトデザイン」

#### 海洋プラスチック問題

- 解決が急務な海洋プラスチックごみ問題
- 包装容器の削減やリサイクルシステムの構築が社会から企業に求められる

花王のアクション  
 「ごみゼロ」  
 「暮らしを変える製品イノベーション」  
 「大気および水質汚染防止」

#### 気候変動

- 積極的な気候変動対策による、社会的コストや企業の財務リスクの低減

花王のアクション  
 「サステナブルなライフスタイルの推進」  
 「脱炭素」

#### デジタル化社会

- 社会・経済のデジタル化による、ライフ・ワークスタイルの変化、業務・操業の効率化や変革、社会のしくみの効率化や変革への迅速な対応

花王のアクション  
 「徹底した透明性」  
 「責任ある化学物質管理」

P.89 「重点取り組みテーマと目標値」をご参照ください。

### ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」

花王のESGは、持続可能なライフスタイルを送りたいという、生活者の思いや行動に応えるものです。生活者が求める暮らしをKirei Lifestyleと呼び、それを実現するために、ビジョン、コミットメント、アクションが

なる「Kirei Lifestyle Plan」をESG戦略として策定しました。花王は「Kirei Lifestyle Plan」の実行を通して、未来に続く社会に貢献していきます。

#### 花王のESGコミットメントとアクション



#### 2030年花王のコミットメント

2030年までに

世界中の人々の、まずは10億人をめざして、よりこころ豊かな暮らしに貢献します。より清潔で、健康に、安心して年齢を重ね、自分らしく生きられるように。

2030年までに

より活力と思いやりのある社会の実現のために、すべての花王ブランドが、小さくても意味のある選択を生活者ができるように提案をします。

2030年までに

すべての花王製品が、全ライフサイクルにおいて、科学的に地球が許容できる範囲内の環境フットプリントとなるようにします。

### 「K25」におけるESG戦略の焦点

- 既存事業の清潔、健康、美の3領域を深化・拡大
- 新たな「生命を守る」という領域での事業構築

をめざし、ESG戦略を実践します。

**E** 環境面 「ゼロ浪費・カーボンゼロ」

**S** 社会面 「唯一無二のパーソナライズ」

**G** ガバナンス 「友(協業者)と正道を歩む」



## 1 持続的社会に欠かせない企業になる

### よりすこやかな地球のために

#### 気候変動への対応

2050年までにネットゼロ社会を実現するため、投資家、サプライヤー、生活者といった広範囲にわたるステークホルダーとともに、脱炭素に関する取り組みを進めていきます。「K25」では事業活動に伴う温室効果ガスの排出量削減を確実に実施していくとともに、重要施策としてリサイクルイノベーションを推進し、排出量削減に貢献する製品の提案や、温室効果ガスを原料とするカー

ボンリサイクル技術の開発を進め、サステナブル自走社会をリードしていきます。

2019年3月にはTCFDの提言へ賛同を表明しました。シナリオ分析では、水リスク・プラスチック循環を含めた気象関連リスクと機会について評価を行ない、評価結果を基に各種施策を推進しています。



#### ガバナンス

気候変動を経営上の重要リスクの一つとして認識しており、取締役会の監督のもと、気候変動問題に関するリスク管理を内部統制委員会で、機会管理をESG委員会で行なっています。これら委員会の委員長はともに代表取締役社長執行役員が務めています。各委員会はその活動状況を年1回以上取締役会に報告しています。取締役会では目標達成に向けた議論を行なうとともに、進捗を四半期ごとに共有していきます。

#### 戦略

花王は、国際エネルギー機関 (IEA) と気候変動に関する政府間パネル (IPCC) を参照し、2°Cシナリオと4°Cシナリオ分析を行なっています。中期経営計画を策定する上でも、気候変動を重要な要素と位置付け、「2030年ありたい姿」の実現に関わるリスクと機会について、各事業の4つの製品群ごとに定性・定量評価を実施し、花王の各対応策の方向性について確認を行ないました。今後、リスクの適切な管理と、環境に配慮した製品の需要の増加などのビジネス機会を収益向上につなげていきます。

#### リスク

〈移行リスク〉  
炭素税の導入・引き上げ、プラスチック規制、エネルギー価格の上昇、原材料価格の上昇等によるコスト増  
〈物理的リスク〉  
異常気象の激甚化や水需要の逼迫による操業への影響

#### 機会

・生活者行動の変化によるエシカル製品の売上高増  
・平均気温の上昇に対応する製品の売上増  
・リサイクル技術開発による社会の先導

#### 2020年の実績

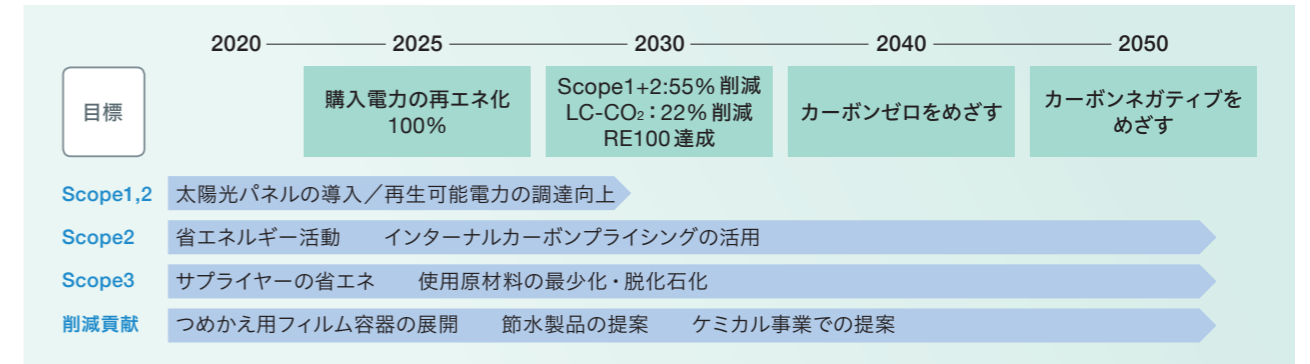
花王は、製品の容器を廃棄・リサイクルする際に排出されるCO<sub>2</sub>が気候変動に大きな影響を与えると考えており、「2030年のありたい姿」の実現に関わる主要なリスクと位置付けています。この対応策として、花王は欧米を始めグローバルで洗浄剤やローションなど数多くの製品の容器に再生プラスチックの導入を進めています。また、革新的なフィルム容器の使用も拡大しており、プラスチック使用量を約50%削減したエアインフィルムボトルやチューブライクパウチを使用した製品を米国で上市しました。温室効果ガスの排出を抑制する緩和策としてリサイクルイノベーションを推進し、2020年にリサイクル科学研究センターを設立しました。そのほか、事業活動におけるエネルギー効率の向上と再生エネルギーへのシフト、製品ライフサイクルにおける排出量削減の活動を継続的に実施しています。

#### リスク管理

気候変動に起因するリスクを重要なコーポレートリスクとして認識し、内部統制委員会を起点とする総合的なリスク管理体制を整備しています。リスクや対策をモニタリングし、定期的に評価。状況に応じた見直しを行なっています。

### 指標・目標：気候変動の取り組み ロードマップ

2030年までに、事業活動に伴う温室効果ガス排出量をScope1+2は55%、製品ライフサイクル全体は22%それぞれ削減します(2017年度比)。また、社会全体で10百万ton-CO<sub>2</sub>の削減に貢献します。



※気候変動関連の情報開示 (TCFDに基づく開示) の項目は、花王サステナビリティデータブック2021で全体を掲載していますので、併せてご参照ください。

### ごみゼロ

“ESG視点でのよきモノづくり”の重要な取り組みテーマとして「ごみゼロ」を掲げ、原料やプラスチックなどの使用量を可能な限り削減するとともに、使用済み容器・使われなかった原料・製品の再利用・リサイクルを積極的に推進していきます。

「K25」ではプラスチック循環社会の形成に向けたリデュースイノベーション/リサイクルイノベーションに注力しており、その一環として、リサイクルにより新事業を創造する、「ポジティブリサイクル」の実現をめざして

います。2020年末にはケミカル事業にて、廃棄されるPET素材(廃PET)を原料に、花王独自の変性・配合技術によって新たな高耐久アスファルト用改質材「ニュートラック 5000」を開発し、本格販売しています。これは、プラスチックの資源循環化に加え、新たな価値を事業により創出するという、「ポジティブリサイクル」を具現化する事例です。2020年5月に、研究開発部門にリサイクル科学研究センターを設立し、今後当センターにてプラスチック資源循環モデルの事業開発を進めていきます。

### 正道を歩む

#### 人権の尊重

花王は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいて「花王人権方針」を策定し、企業活動全体において、人権侵害をゼロにし、凶らずも問題が起きた場合に速やかに問題解決することをめざしています。特にパーム油をはじめとするサプライチェーンと、社員の人権のリスクが高いと認識し、毎年、人権リスク調査を行なうなど、重点的に取り組みを進めています。

パーム油の調達においては、2007年度からRSPOに加盟し、人権と環境に配慮した認証油を購入するなど、いち早く問題解決に取り組んできました。既に、調達先の搾油工場と油脂サプライヤーが管理する自社農園までのトレーサビリティを確保しています。また、生産者の生活状況の改善や産地の環境保護が重要な課題と考

え、インドネシアのパーム油販売会社アピカルグループと農園会社アジアナグリと共同で、小規模パーム農園に農園の管理方法や技術を指導しています。2030年までに約5000件の小規模農園を支援する計画です。





# 投資して強くなる事業への変革

もうひとつの花王始動と基盤花王を強くする

花王はこれまで、本質研究を徹底的に進めることで「人」にとって本当に価値があるものを生み出そうとしてきました。その長年の研究で蓄積された生体に関する知見は、多岐にわたっています。その花王の資産とも言える知見を活かし、「メディカル」の分野でもうひとつの花王、「Another Kao」を創造していきます。同時に、「Reborn Kao」として、既存領域でもイノベーションを創出し、新しい価値を生み出していきます。

## Another Kao & Reborn Kao

### Reborn Kao – 既存事業の強化 –

コンシューマープロダクツ分野の既存事業において、重点ブランドと商品に優先して投資配分を決めていきます。化粧品事業においては、特長を際立たせたブランドでお客さまとの絆を最大に高めていきます。その中で、化粧品を含めたグローバル成長の鍵は、デジタルを活用した戦略マーケティングと考えています。これまで販路開拓が進まなかった国においても、SNSを使ったコミュニケーションとネット経由の販路を強めていきます。

産業分野では、世界の持続的社会的実現のため、食料増産・再生エネルギー・インフラ再生およびエコ素材開発に注力していきます。そして、エコロジーと衛生の領域では、ケミカル事業とコンシューマープロダクツ事業のシナジーを強くしていきます。

### “ESG視点でのよきモノづくり”

花王は持続可能な社会と堅実な事業活動の両立を図るため、各ブランドにブランドパーパスを設定し、社会貢献の意味合いを明確にした上で進めていきます。環境分野においては、最終処分量の減量から資源効率の改善を目的とし、単なる再資源化だけでなく使用済み製品の高度で多様な再利用を主な手段とするサーキュラーエコノミーの視点で取り組みます。また、世界は多様性を加速させ、より個人に合致した商品を選択するようになることが予想されます。その時に必要とされるのは、自分が納得できるエビデンス（情報）と価値が認知できるパフォーマンス（機能）であると考えます。これからの「よきモノづくり」には、この2つを強く意識し、ご愛顧され続けるユニークな商品とブランドを増やしていきます。

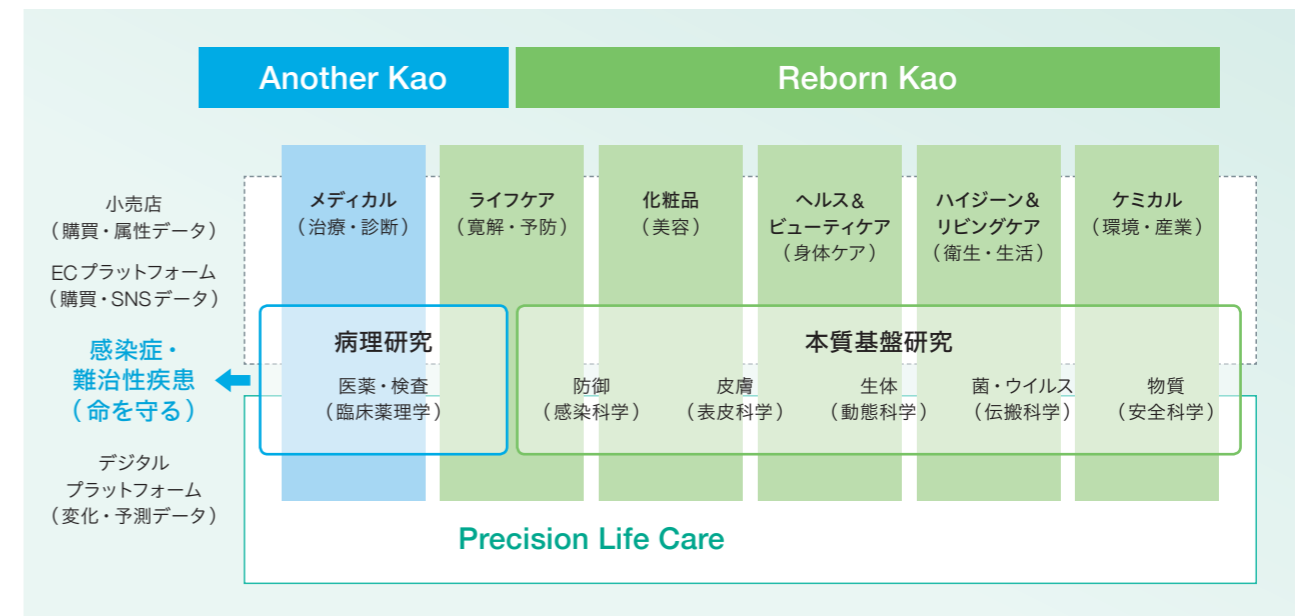
### デジタルエンジンの強化

ここ数年、花王のデジタル化は遅れておりましたが、先端技術の積極的導入を進め、カテゴリーによってはトップランナーとなるデジタルエンジンを事業に活用しています。たとえば、顔、髪および動作をモニタリングし、お客さま自身が最適な商品を選択し、商品の良さを実感していただく技術です。このようなモニタリング技術として、数十種類に及ぶ独自技術を保有しており、得られたデータを多変量解析することで、一人ひとりの顧客価値の最大化に向けて、新たなサービスを提供できると考えています。このモニタリングのためのデジタルプラットフォームは、小売店とeコマースのプラットフォームと共創する独自性のあるものと考えています。今後、新たな顧客体験（UX）を含めたデジタル技術も加えて、商品そのものをお客さまに最適化した花王直販（D2C）も強化していきます。

### 事業の戦略的投資

選択と集中を進めるブランド戦略やエリア戦略で、メリハリのある事業の運営を行ないます。アジアでは中国やインドネシアを中心に衛生関連事業の強化を行なうとともに、欧米では事業ポートフォリオの拡張を行ないます。サロンを含むビューティケア分野では、eコマースのプラットフォームとの協業を加速させるとともに、独自のデジタルコミュニケーションに注力します。

### Another Kao – 事業領域の拡張 –



### 花王の資産

- 1 既存事業の商品を支えるために培ってきた本質基盤研究（安全性・恒常性研究）
- 2 さまざまな事業を通じて得た生活者情報と衛生・予防の知見（日常生活者情報）
- 3 スキンケアとヘルスケア分野における商品設計力とブランド（先端処方技術）

花王は、日々の日常生活に貢献してきた会社ですが、その毎日を支えるのは健康です。上記3つの資産は、日用品の商品開発で培われたものですが、人の健康に貢献できる資産でもあります。現在、花王はメディカル分野には進出していませんが、治療・診断に応用できる日常における各種モニタリング技術を有しています。その中で、菌やウイルスの研究や不活化技術、生活全般が複雑に関わる難治性疾患の治療に関しては、医薬品業界にないアプローチが可能です。そして現在、医療の世界的潮流は、オンライン診断などのように病院主体から民間主体に移ろうとしています。前出の各種モニタリング

技術は、日常の多くの切り口から集められたパーソナルパラメーターであり、日常から病気になる予防、病気から日常に戻る寛解において重要なデータを基盤とするデジタルプラットフォームであり、多岐にわたる因子をAIで解析すれば、一人ひとりのお客さまに最適なプレシジョンライフケアをご提供できます。

「K25」に掲げたAnother Kaoとは、既存事業から派生した技術と命を守る事業連動性から生まれる新しいタイプの事業創造です。この新事業創造に向けては、これまでのパートナーと強く連携することはもちろん、新たな領域のパートナーと積極的に取り組んでいきます。



## 2 投資して強くなる事業への変革

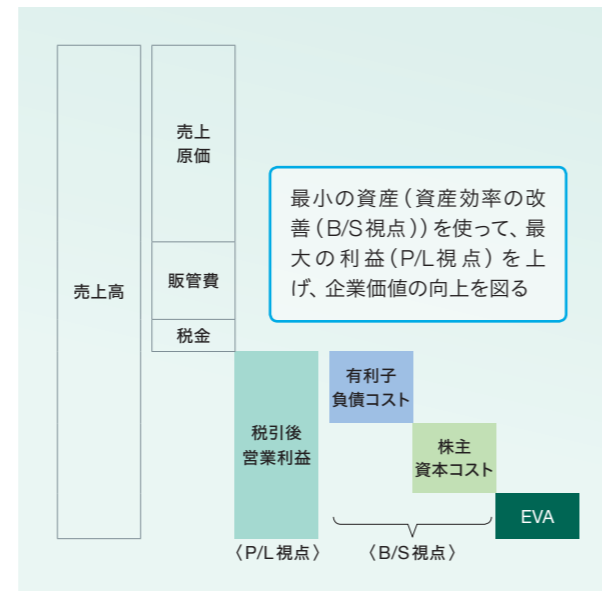
### 財務管理

花王はEVA® (Economic Value Added: 経済的付加価値) を主な経営指標として採用しています。EVAを継続的に増加させていくことは、企業価値の増大につながり、株主だけでなく全てのステークホルダーの長期的な利益とも合致すると考えています。「K25」で掲げた「Maximum with minimum (最小限の資源で最大価値を)」という発想は、まさにこのEVA経営の考え方を表しています。EVAは、投下資本を元手に「真の経済的利益」をどれだけ生み出したかを測る指標とも言えます。資本の要求利益を上回る利益額を重視するため、経営者は常に投下資本を意識することになります。売上増大やコストダウンにより投下資本を増やさずにNOPATを増加させることや、資本構成などを改善して資本コストを下げる「Maximum with minimum」の考え方が、EVAの増加となり、企業価値の向上につながります。花王はこのEVA指標について、事業別の数値管理は行っているものの、事業別の目標値は定めておらず、全社的な目標として運用しています。これは、花王の各事業部門が、研究開発や生産、販売などの機能でダイナミックに交わるマトリックス運営を行っており、全社一本で資本効率を管理することで各事業部門による積極的な投資が促進されるとともに、状況に応じた柔軟な資本配分が可能になると考えているからです。「K25」では引き続きこのEVAを経営の主要指標の1つに据えながら、これからの時代の財務施策も先取りし、「絶えざる革新」を進めていきます。

### 知的財産

花王が130年以上の歴史の中で積み上げてきた知的財産は、花王の価値創造の源泉となっています。研究開発を重ね、独自に開発した素材や技術、世間に先駆けて発見した科学的事実・知見を、生活者のニーズと融合させることで、画期的なイノベーションを創出し、生活者に新しい価値を提供してきました。この中で培われた生活者からの期待や信頼が、グローバルで広く認知さ

■ EVA (経済的付加価値) の考え方  
(企業活動に使った資本コストを差し引いた残余利益=企業価値に直結する利益)



■ EVA (経済的付加価値) の計算式

$$EVA = \text{税引後営業利益 (NOPAT)} - \text{資本コスト}$$

$$= \left( \frac{\text{NOPAT}}{\text{投下資本}} (\text{ROIC}) - \text{資本コスト率 (WACC)} \right) * \text{投下資本}$$

れる、強いブランド力の土台となっています。知的財産が企業価値向上に与える影響は大きく、中長期的な成長のためにR&Dや人財への投資は必要不可欠であると考えています。この分野への積極的な投資を行ない、花王はよりグローバルで存在価値のある企業となっていきます。

### 本質研究

「よきモノづくり」において、物事の本質に迫る「本質研究」を最も大切にしています。花王は、本質研究を「物事を深く考え、詳しく調べ、事実や理論を通して真理を明らかにすることによって、本質価値を見つけ出す」と考えています。それは、本質価値を見だし、商品やサービスとして具現化すること、つまり、社会に有用な「よきモノ」の創造こそが、研究開発の目的だからです。

物事の本質は唯一ではなく、多面的です。たとえば界面科学は長い歴史を持ちますが、いくらでも新たな発見が可能な、常に最先端の研究分野でもあります。だからこそ花王は、界面科学を中核の技術と位置づけ、深化させ続けているのです。真理の探究に、終わりはありません。徹底して突き詰めることで新たな発見が得られます。それが、さまざまな商品に応用できる可能性を持った、独創的なシーズとなるのです。社会に有用な「よきモノ」は、研究員の発想だけで具現化できるわけではありません。知恵や技術を結集させてこそ、生まれます。花王は、基盤技術研究と商品開発研究のマトリックス運営を土台としながら、さまざまな会議体や研究発表会を通じ

### 多様なパートナーとの共創

世界で拡大、深刻化する社会的課題の解決は、花王だけの力で成し遂げられるものではありません。花王は、産・学・官の立場を超えて、志を同じくする、さまざまなパートナーとの協働に取り組んでいます。ここでは、メ

て、基盤技術研究と商品開発研究の研究者はもちろん、マーケティングや生産など、多くの部門の担当が、ともに議論し合う機会を設けています。学会や工業会などにも積極的に参加して、最先端の研究成果を共有し合うなど、大学などの研究機関や国内外の先進企業との共同取り組みを進めています。興味を持った人々、共通課題を持った人々が集まり、議論を重ねながら、よきモノをつくり上げる姿勢は、花王が大切にしている企業風土です。

これからも、新たな価値提案への貢献をめざして、本質研究の追究を続けていきます。



ディカル、環境、デジタルの各分野で進めている取り組み事例をご紹介します。これらが、新たな事業領域の拡大やこれまでの事業のさらなる進化につながっていくものと考えています。

■ 「Another Kao」と「Reborn Kao」に向けて、幅広い領域で企業、大学、自治体と協働

<p><b>株式会社 Preferred Networks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>花王のRNAモニタリング技術を用いて、皮脂に含まれるRNAから得た膨大な情報を、機械学習や深層学習などのAI技術で高度に解析するアルゴリズムを開発</li> </ul>	<p><b>北里大学</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の診断薬や治療薬の開発につながるVHH抗体の取得に成功</li> </ul>
<p><b>ライオン株式会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック包装容器資源循環型社会の実現に向けた、使用済みつめかえパックの分別回収実証実験を開始</li> <li>トラック輸送の生産性向上とCO<sub>2</sub>排出削減をめざす、共同配送によるスマート物流の取り組み</li> </ul>	<p><b>ウエルシアホールディングス株式会社、静岡県磐田市</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>花王が開発した、廃PETを原料に活用した高耐久アスファルト改質剤の駐車場や一般道路への実装</li> </ul>



Open & Fair  
Innovation

# 社員活力の最大化

活動生産性2倍へ

花王は、会社にとって最大の資産は「人」だと考えています。「K25」という大きな目標を達成するために、新事業・新製品開発におけるイノベーションを加速し、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人材が、部門や国、組織を超えて共創し、能力と個性を最大限に発揮できる組織への改革を行ないます。

## OKR (Objectives and Key Results) の導入

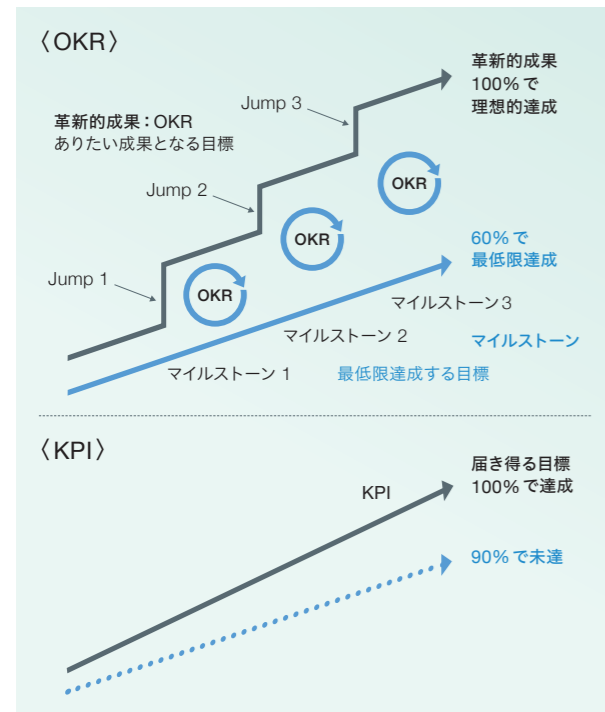
### OKRの特徴

OKRは組織の生産性を最大化することを目的とし、社員の挑戦を引き出して組織が一丸となって目標を達成する風土を作るための組織マネジメント制度です。

従来のKPI (Key Performance Indicator) は、立てた目標の100%達成をめざすことを前提としていたため、社員は到達し得る範囲内の現実的な最終目標を定めがちで、組織として革新的な成果を挙げることが難しくなっていました。

OKRでは、最終目標を高く設定し、目標達成度が60%程度であれば最低限の目標は達成したと見なし、100%達成することで革新的な成果を生み出したと見なされます。

### OKRとKPIのイメージ比較



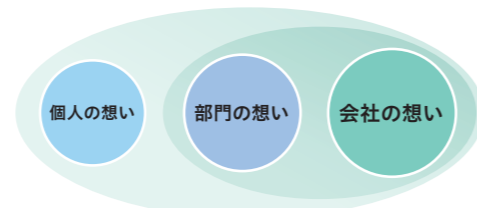
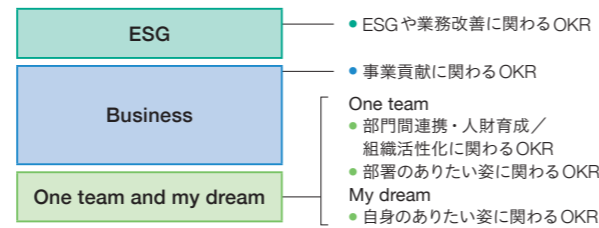
### OKR制度導入の目的

花王は、OKR制度を導入することで、社員の挑戦を引き出し、生産性を最大化していくことをめざしています。また、OKR制度を運用していく過程で社員一人ひとりの経営への意識を高め、開かれた組織風土を醸成していきたいと考えています。花王のOKR制度では、各社員が「ESG」「Business」「One team and my dream」の3つの視点でOKRを考え、ESG貢献、事業貢献、協働や他部門貢献などの幅広い分野で、自らを成長させることへのチャレンジを促します。

各社員が設定したOKRを社内のイントラネット上に掲載するなど、OKRに関する活動を透明化することで組織の壁をなくし、開かれたフラットな組織風土の醸成をめざします。リーダーシップを持って活動に取り組む人材への機会提供や、部門や国を超えたロールモデルの構築、仲間同士の対話も促進していきます。

OKR制度を通じて社員が同じ想いを持つ仲間と連携し、ナレッジを共有していくしくみを構築していくことで、組織としての大きな目標である「K25」の達成を実現していきます。

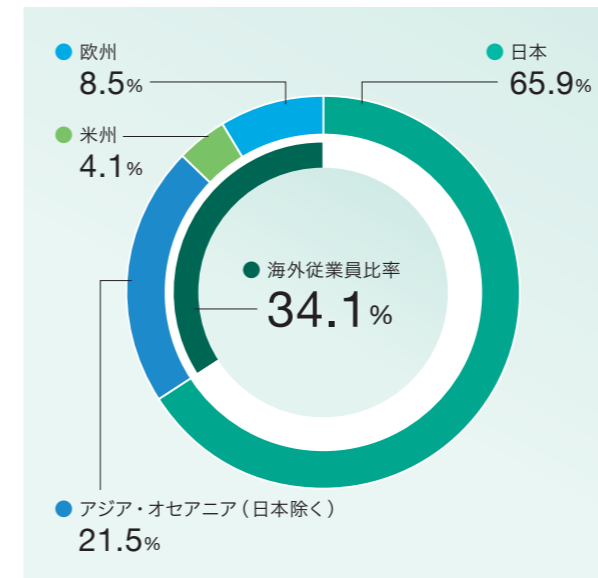
### OKRの3つの視点



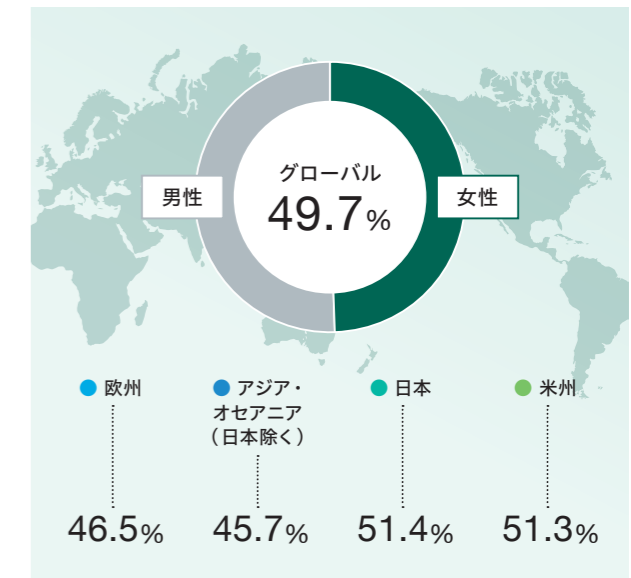
## 多様で専門性の高い人材による共創

花王は全世界32の国と地域に拠点をもち、100を超える国と地域で事業を展開しています。これらの国で活躍する3万人以上の社員一人ひとりの多様な個性や価値観を尊重し、創造性が発揮される土壌を作り、加速することが「K25」の達成のためには必要であると考えています。この考えのもと、企業理念である花王ウェイと、人材開発基本方針に則り、グローバル全体の社員の積極的な異動や多職種連携のしくみづくりなどを行なっています。

地域別社員比率 (2020年12月31日現在)



地域別女性社員比率 (2020年12月31日現在)



## デジタルを活用した生産性向上

花王は、DXを推進して、さまざまな業務の能率化を進めることにより、社員の生産性を最大限に高めていきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境は大きく変化しました。花王はこれを変革の機会の一つと捉え、新型コロナウイルス感染症や育児、介護などの事由に限らず、職種や仕事の特性に応じて働く時間と場所を選択するフレキシブルワークを推進していきます。今後は社員一人ひとりの働き方や活動時間、コミュニケー

ションの状況が見える化し、より生産性の高い働き方を追求していきます。

2019年度に構築した研究員向け「統合検索システム」では、データ検索の効率化を図り、研究員が創造的かつ競争力のある研究開発により多くの時間を確保できるようにしました。また、社員の学びを促進する新たな試みとして、役立つ講演や書籍を社員同士が共有するSNS (交流サイト) のしくみを整備・充実させています。



## 〈執行役員座談会〉 グローバルに挑戦する風土を醸成

社員が一丸となって社会的課題解決に取り組み、グローバルに存在価値のある企業となるために、最も注力すべきことは何か——花王は、中期経営計画「K25」で「社員活力の最大化」を掲げました。新しい人事制度「OKR (Objectives and Key Results)」の導入を軸に、社員が失敗を恐れずチャレンジする風土の醸成に、積極的に取り組んでいきます。本座談会では、海外での実務経験が豊富な執行役員が、「これからの人財と企業風土」について意見を交わしました。

### 座談会出席者



**和田 康**  
常務執行役員  
コンプライアンス・  
品質保証担当



**田端 修**  
常務執行役員  
SCM担当



**久保 英明**  
常務執行役員  
研究開発担当



**西口 徹**  
常務執行役員  
アジア事業担当



**田中 悟**  
執行役員  
欧米事業担当



**村田 真実**  
執行役員  
PR戦略担当  
※ファンリレーター

### 花王の創業精神に通じる「OKR」

——村田 「グローバルで存在価値ある企業」の実現には、社員一人ひとりが高い目標を掲げ、果敢に挑戦する企業風土が必要不可欠です。そうした風土は、花王の創業精神そのものであり、脈々と受け継がれてきたものだと思います。さらなる高みに飛躍するために、それをもう一度呼び起こそう、というのが私たちの使命だと考えています。花王が培ってきた、挑戦する風土について、西口さんはどう思いますか。

**西口** 挑戦しないことは最大のリスク、私はそれを実感してきました。自身の経験として強く印象に残っているのは30代の頃、日本の事業部でピオレを担当してい

何もしなければ失敗もしないが、  
何も変わらない。  
挑戦しないことは  
最大のリスク。

**西口 徹**  
常務執行役員  
アジア事業担当



OKRという新しいしくみの上で、  
よしやってみよう  
「走り出すメンバー」を  
たくさん輩出したい。

**和田 康**  
常務執行役員  
コンプライアンス・品質保証担当

た時のことです。今こそピオレは、花王の屋台骨を支えるメガブランドの一つに育ちましたが、当時の私は何十回も施策を打ち、なかにはヒットした商品もありましたが、数えきれないほどの失敗もしました(笑)。しかし、「自分はこれをやりたいんだ」と上司に伝えれば、チャンスが与えられる風土が私の周りにはありました。何もしなければ失敗しない、けれどそれでは何も変わりません。アジアの急激な変化を目の当たりにしてきた私は、常に挑戦し、自らチャンスをつかみに動くことが大切だと痛感しています。自らがまず「これがやりたい」と声をあげてチャレンジし、それを上司が積極的にサポートする共創意識としくみを築くことが重要なのではないのでしょうか。

**和田** それが、新たに導入した「OKR」の一番のねらいです。まさに挑戦を応援する風土を醸成するためのものだと思います。社員がワクワクして働けるような会社でなければ、グローバルに人財を活かせるはずもない。新しいしくみの上で、よしやってみよう「走り出すメンバー」をたくさん輩出していきたいものです。失敗・成功を問うのではなく、どう実現するかのプロセスを重視して挑戦意欲を高め、個人や組織の目標がつながることで、部門を超えた連携が生まれます。そしてやはりこうした挑戦や連携を称賛すること、これが花王の発展に大きく貢献すると期待しています。

**田中** 欧米事業を担当していますが、現地のメンバーもOKRの導入を好意的に受け止めています。起業家精神が旺盛な欧米のメンバーたちは、毎年新しいことにチャレンジしたいという思いがとても強く、提案が受け入れられないような閉そく感、モチベーションの低下につながります。リーダーは、まずは現場をよく知るメンバーを信じて意欲的にチャレンジできる環境をつくり、そこから一緒になって考え行動していく姿勢が必要だと考えています。OKRでは高い目標を設定するので、目先の業務や小さな目標に惑わされにくくなり、メンバーのエンゲージメントの向上にもつながると思います。

リーダーは、メンバーが意欲的に  
チャレンジできる環境をつくり、  
一緒になって考え  
行動する姿勢が必要。

**田中 悟**  
執行役員  
欧米事業担当



### グローバルに活躍できる人財の育成

**西口** 海外の工場には、優秀で元気なメンバーがいます。聞くと、花王テクノスクール出身だということがよくあります。工場長クラスもこのスクールで学んだという人が多い。花王に対する熱いロイヤリティを持っていることに感銘を受けます。30年以上続いている研修制度です。

**田端** 選抜された現地のメンバーは、最初は疑心暗鬼で不安を抱えながら日本に来るのですが、約8か月の研修期間が終わると見違えるように成長して帰っていきます。技だけでなく、花王に脈々と受け継がれるモノづくり



〈執行役員座談会〉  
グローバルに挑戦する風土を醸成



1989年開校以来、1,000名以上の卒業生を輩出する花王テクニクススクール。国内外の工場から選出された、35～40歳の第一線の生産技能者のための合宿研修。生産現場の中核メンバーを育成することを目的に、8か月にわたり優れた人格・見識を備えた“心”、幅広い専門知識・技能を持つ“技”を学ぶ。



海外メンバーと、  
何かを成し遂げる経験が  
その後のアイデアや技術開発に  
つながる。

久保 英明  
常務執行役員  
研究開発担当

のスピリットを深く理解することができるため、メンバー一人ひとりに自信が芽生えるのでしょう。また、成長したリーダーの姿を見て、次世代のメンバーが、チャンスがあったら自分も行きたい、学びたい、と意欲がわいてくる、そういう良い循環が生まれています。

**田中** グローバルで存在価値のある企業をめざすために、海外の社員がどのようなキャリアを歩み、会社として成長の後押しをしていくかをこれまで以上に真剣に考え

なければいけませんね。一方で、日本人社員はせっかく海外で実務経験を積んでも、帰国後のキャリアプランを見いだせず、経験を活かさないまま意欲が低下してしまうといった課題もあります。会社としても、海外経験を経た社員にさらなる成長の場を与えていないのかもしれない、見直すべき部分もあるのではないのでしょうか。海外志向の高い社員を発掘し、若いうちに一度海外での経験を積んでもらい、帰国後数年たったらもう一度マネジメント職も経験させる。こうした異なる立場での経験を経て、グローバル人材としてより幅広い活躍ができると考えています。

**久保** 海外駐在では、若くても責任が重く一人で何役もこなす苦勞がある一方、本社の幹部と直接議論するような機会にも恵まれますよね。この経験は非常に貴重であり、メンバーを大きく成長させると思います。また、私自身の経験では、海外のプロジェクトに参加した際、それまでとまったく畑違いの研究分野を担当したことがありました。海外のメンバーと、同じ目的に向かって何かを成し遂げる、という経験が、その後の新しいアイデアや技術開発へもつながりました。思想や価値観など、バックグラウンドが異なるメンバーとのやり取りは、大変だと感じることもありましたが、とても良い学びの場を与えてもらったと思います。

**西口** 型破りでも、語学に対する不安やTOEICの点が多少低くても(笑)、「ぜひやりたい」という強い気持ちを持つ有望なメンバーに、僕らが今までやらせてもらったようなチャンスを与えて、グローバル市場への突破口となってほしいですね。



活発に議論し合うメンバー。社員が高い目標を掲げ、挑戦する企業風土の醸成をめざす。

脱・自前主義で生み出す新たな経済価値

——**村田** グローバルに成長するためには、企業という枠組みを超えた、新しい取り組みが必要ですね。

**和田** これからは、社外の優秀な人材をもっと獲得し、我々の仲間として活躍して欲しいと考えています。時にはメンバーとのぶつかり合いがあるかもしれませんが、



自前主義にこだわらず、  
M&Aで、新たな経済価値を  
獲得してチャンスを  
切り拓く。

田端 修  
常務執行役員  
SCM担当

外から得た力と融合して  
刺激を受け、  
花王はグローバルに  
もっと成長する。

村田 真実  
執行役員  
PR戦略担当  
※ファシリテーター

異質なものの組み合わせによってイノベーションは起こります。内なる殻を破ることも大切ですが、外からの新しい知との新結合も花王には必要ではないでしょうか。一つでも二つでも成功事例が出てくれば、それを学び、自分たちもやってみようという人が出てくるでしょう。同じポートフォリオの中で事業と人を動かすのではなく、ダイナミックに新しい花王を創るという発想が大事ですね。

**田端** 自前主義にこだわる必要もないですね。ともに成長していける現地パートナー企業と協業してもいい。M&Aにより新たな人材、技術、顧客、仕事のしくみといった経済価値を獲得してチャンスを切り拓くというもひとつの方法です。

——**村田** 外から得た力と融合して、花王の社員が刺激され、会社の大きな活力が生まれる。そんな世界が実現すると、花王はグローバルにもっと大きく成長するのではないのでしょうか。今後、持続的社會に欠かせない企業になるためにも、自社だけで実現するのではなく、「友(協業者)と正道を歩む」ことを大切に、さまざまなパートナーシップの構築が進むことを期待しています。本日はありがとうございました。