

## 「K25」の達成に向けて



### 事業を取り巻く環境と生活者の購買行動の変化

私たちのビジネスを取り巻く環境は、急激な変化を続けています。近年テクノロジーは進化を続け、幅広い分野・生活シーンにおいてデジタルの浸透が進んでいます。新型コロナウイルス感染症の影響で、このデジタルシフトはさらに加速し、生活様式も大きく変容しています。在宅時間が増加することにより、買い物からビジネス、娯楽に至るまで、幅広くデジタルに触れる機会が増加しています。また接触を敬遠するなど衛生意識が高まることにより、デジタル決済やキャッシュレス決済も導入が進んでいます。

市場や流通においても、eコマースビジネスの成長加速、市場のボーダレス化、リアルチャネルによるデジタルコミュニケーションの取り組み、小売業の上位集中、サブスクリプションモデルや異業種参入などの新ビジネスモデルの台頭、リアル/オンラインのシームレス化による

「体験」「体感」重視店舗の出現など、さまざまな環境変化にさらされています。

生活者は常に膨大な情報に囲まれており、こうした情報が消費行動にも大きな影響を与えています。消費のメイン世代は、これまで消費を牽引してきた団塊世代・団塊ジュニア世代から、ファミリー世代に入ったミレニアル世代へとシフトしています。デジタルネイティブとして優れた情報リテラシーを持ち、SNSやフリマアプリなどのCtoCを含むネットショッピングを使いこなし、「共感」や「体験」を重視する価値観を持った世代です。これらの価値観を持つ世代は、ネットや口コミから情報を得て、リアル・ネットを併用しながら比較検討し、自身に適した商品やサービスを購入し、使用後は実感・体験情報を発信するなど、リアルとオンラインの垣根を飛び越えた購買行動を取る傾向にあると考えています。

### One to One マーケティングおよび ESG 視点での販売活動の推進

こうしたビジネスを取り巻く大小無数のさまざまな環境変化に対応するためには、オンライン/オフラインを切り分けた「O2O (Online to Offline)」発想ではな

く、デジタルにより情報、決済など幅広い範囲でリアルとオンラインをシームレスにつなぐ「OMO (Online Merges with Offline)」発想による、「One to One マー

ケティング」の実践が重要であると考えます。これは、デジタルを通して集めた膨大なデータを活用して、付加価値の高い商品を、一人ひとりのお客さまに合わせてお届けするという考え方です。今後は、このOne to Oneマーケティングを本格的に推進していくよう、ビジネスモデルを変化させていく必要があると考えています。もうひとつの大きな社会変化として、環境問題を含めたさまざまな社会的課題が深刻化していることが挙げられます。企業は社会的責任を果たすため、これらの課題に真摯に対応することを、国際社会から強く求められています。

花王は、サステナブルな社会の実現に貢献するため

に、ESG視点での販売活動も一段と推進していきます。既に、サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーとともに廃棄物ゼロ化を推進したり、環境負荷の削減や配送業者の労働環境改善のために物流効率の向上を図るなど、取り組みを進めています。

自社だけの体制・枠組みでは十分な対応が難しいサプライチェーン全体の環境・社会の課題に対して、ステークホルダーと協働して取り組みを進めることで、持続可能な社会の形成と、花王とステークホルダー双方の成長を実現できると考えています。

## ステークホルダーと価値を共創し、「需要創造型」ビジネスへと、事業を変革

ビジネスを取り巻くこれらの変化の渦の中においても、花王は生活者に新しい価値を提供し続け、企業として持続的な発展を続けなければなりません。そのため、これまでの過去の数値分析や経験則から課題を見つけ出し解決策を提案する「課題対応型」ビジネスモデルではもはや対応できないことが多くなっています。今こそ企業自らが変化を続け、生活者が求める「驚き」や「共感」を捉え、将来を見越して新たな需要をつくる「需要創造型」ビジネスモデルに、ダイナミックにシフトしなければなりません。花王は、「One to Oneマーケティング」、ならびにESG視点での販売活動により、「需要創造型」ビジネスへと、事業を変革していきます。このビジネスモデルへの転換は、花王の基幹事業の価値提供をさらに深化させ、新領域への展開を可能にしていくことで、「K25」で花王がめざしている事業の全体像

を実現することにもつながると考えています。「需要創造型」ビジネスモデルは、さまざまなステークホルダーとの「共創」により初めて成し遂げられるものだと考えています。生活者をよく知る小売業をはじめ、グローバルなeコマースのリテラーと共創することで、お客さま一人ひとりに対してのOne to Oneマーケティングを本格的に推進していきます。また、サプライチェーン上のステークホルダーと共創することで、自社だけでは対応が難しい複雑な業界全体の社会的課題に対応し、持続可能な社会の実現に貢献することができます。

これは、花王だけではなく、ステークホルダーの持続的な発展を実現し、生活者に新しい価値を提供していくことができる、「トリプルWin」のモデルになると考えています。「新生花王」として、この新しいビジネスモデルへの変革を図り、激しい社会の変化に対応していきます。

### コラボレーション関係の進化



### 持続可能な社会の実現に向けた販売店との共創



## 「K25」の達成に向けて



### 「投資して強くなる事業への変革」実現に向けて

代表取締役  
常務執行役員

松田 知春

### 新規事業推進と既存事業刷新に注力

コンシューマープロダクツ事業は、中期経営計画「K25」の「投資して強くなる事業への変革」に向け、将来の大きな成長を託す新規事業を推進する「Another Kao プロジェクト」と、ポストコロナ時代を見据えて既存事業を刷新する「Reborn Kao プロジェクト」を立ち上げました。またその実現に向け、組織運営の見直しとブランドマネジメントの刷新を行います。

Another Kao実現のために、ライフケア事業部門を新設しました。花王は「清潔な国民は栄える」を社是に、石鹼事業からスタートし、清潔、衛生、健康、美容へと事業を拡張してきました。人生100年時代と言われる中、いつまでも元気に笑顔で暮らすための健康寿命を支えるライフケア事業への挑戦により、さらなる事業拡大をめざします。ライフケア事業では、長年花王が培ってきた、健康を守るための技術を結集し、生体モニタリング技術を開発するとともに、一人ひとりにしっか

り寄り添ったプレジジョンライフケアの提案を行なっていきます。

Reborn Kao推進に向けては、コンシューマープロダクツ事業分野を、ふれ合い、ともに暮らす“きれい”をお届けするハイジーン&リビングケア事業、生活者の皆さまの人生を輝かせる“きれい”をお届けするヘルス&ビューティケア事業、一人ひとりに“希望”と“きれい”をお届けする化粧品事業の3つに社会貢献軸で再編しました。それぞれの事業分野で、生活価値視点で横断的にマーケティングを推進することで、皆さまの生活に新たなソリューションをお届けしていきます。

また同時に、縦割り型管理によって多ブランド化した各事業を見直していきます。個々のブランドの役割を明確化し、最適化されたメリハリある管理に変更することで、効率のよいブランドマネジメントを実現します。

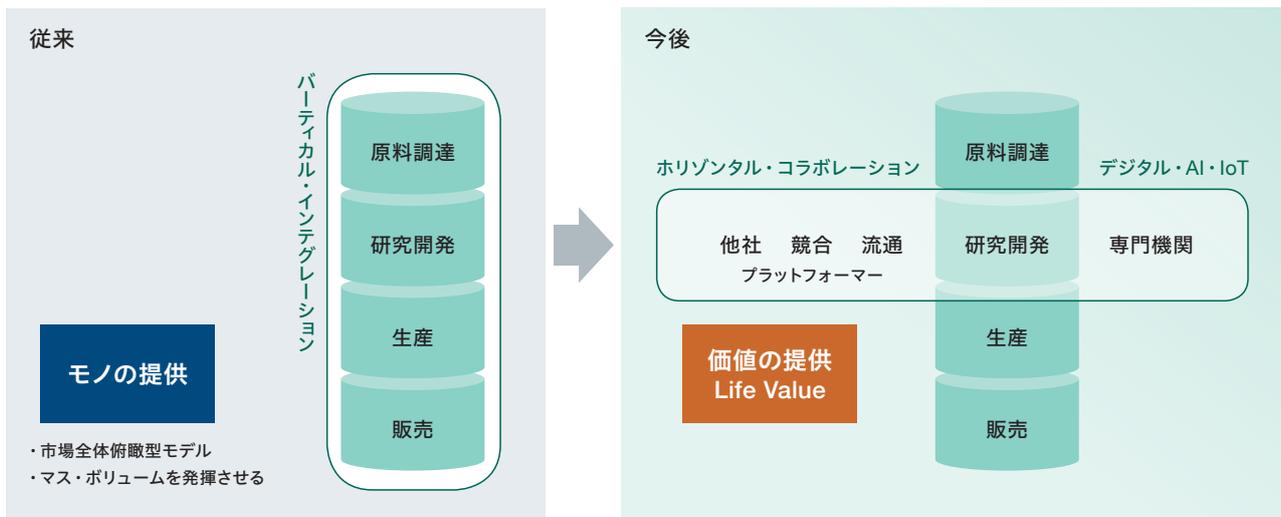
## 生活者に寄り添うパーソナライズしたマーケティングを推進

生活者のサステナブル志向が高まり、急激にデジタル社会へと変化する中で、花王のビジネスモデルは、大量消費に最適化されたバーティカル・インテグレーションモデルから、共創、協働を推進する水平・コラボレーションモデルに大きく変わるべきだと考えています。そのために、多くの外部機関や企業の方々とも連携し、新たな生活者情報が行き交うデジタルプラットフォームを築いていきます。そして、新しいビジネスモデルにより、モノ発想ではなく、生活価値視点でのマーケティングであるLife Value Solution Marketingをいっそう推進していきます。

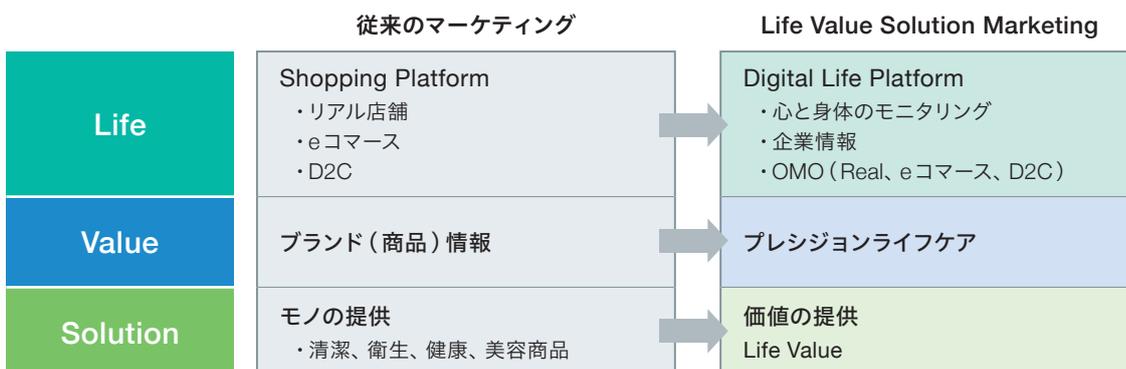
そのために、社内にDX活動を強化する「DX戦略推進センター」、そして、サステナブル社会に向け、“ESG視点でのよきモノづくり”を推し進めるために「商品事業開発センター」も新設しました。両センターにより、従来の商品価値伝達を主目的としたマーケティングから、一人ひとりの生活者にとっての価値を提案する、パーソナライゼーションを意識したマーケティングへと進化させていきます。

「K25」の実現のため、コンシューマープロダクツ事業も新たな挑戦に果敢に取り組んでいきます。

### ビジネスモデルの革新



### Life Value Solution Marketingの考え方

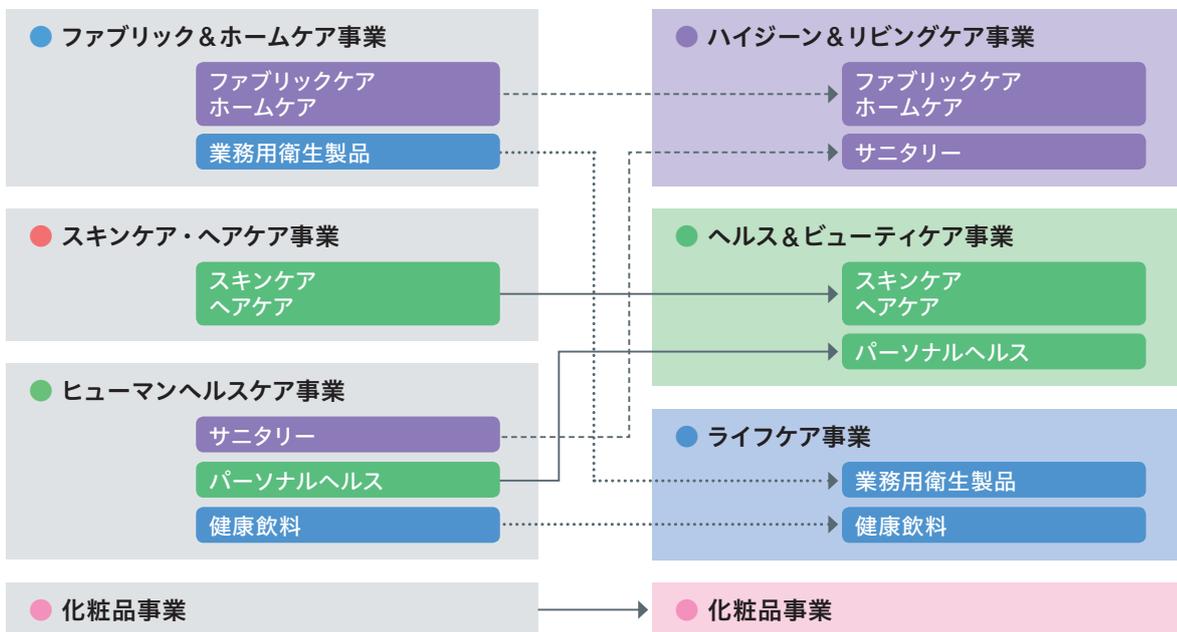


## セグメントの再編

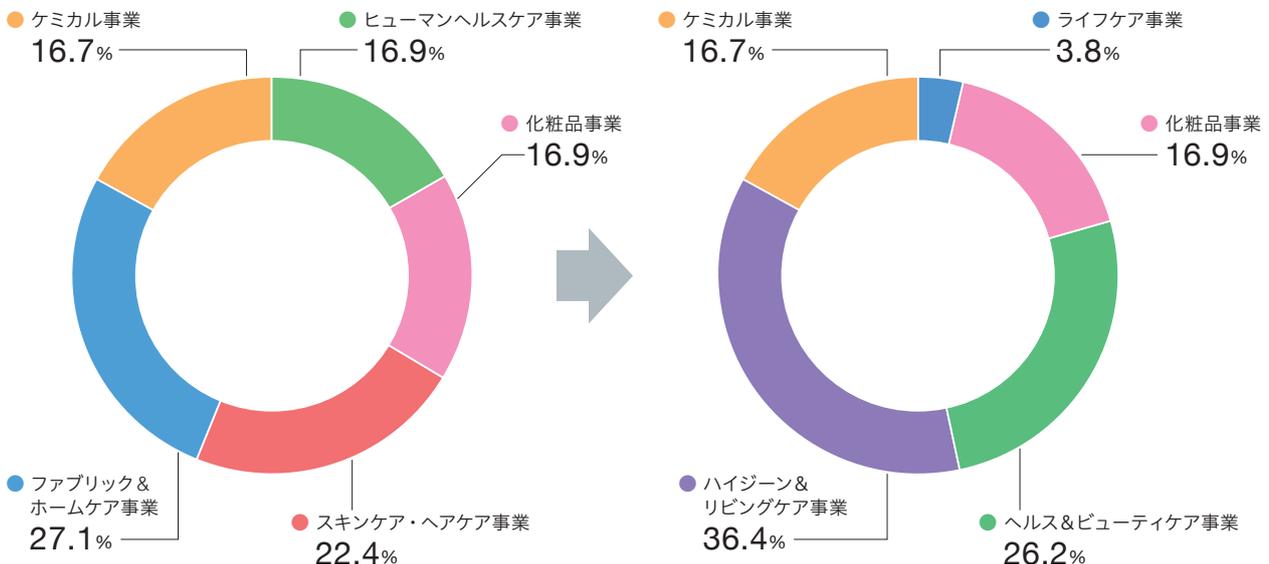
花王は、優先して取り組むべき社会的課題を明確化し、事業セグメントごとに課題解決に貢献するモデルを構築することをめざし、2021年1月にコンシューマープロダクツ事業を再編しました。「ハイジーン&リビングケア」「ヘルス&ビューティケア」「ライフケア」「化粧品」の4つの事業分野で、生活者に向けたコンシューマープロダクツ事業を展開しています。「ケミカル」事業においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した製品を幅広く展開しています。これらの事業活動を通じて、持続可能な社会における豊かな生活文化の実現に貢献していきます。

ロダクツ事業を展開しています。「ケミカル」事業においては、産業界のニーズにきめ細かく対応した製品を幅広く展開しています。これらの事業活動を通じて、持続可能な社会における豊かな生活文化の実現に貢献していきます。

### コンシューマープロダクツ事業のセグメント再編



### 売上構成比 (2020年度)



## コンシューマープロダクツ事業

### ハイジーン &リビングケア 事業

人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献するファブリックケア製品、ホームケア製品、サニタリー製品をお届けしています。人々の生活スタイルや価値観が変化する中、誰もが安心して暮らせるための清潔・衛生商品を提供し、世界の人々の快適な暮らしの実現に貢献していきます。

### ヘルス& ビューティケア 事業

健康美と清潔衛生への貢献を通じた人間全体をとらえた花王らしい価値を提供するスキンケア製品、ヘアケア製品、パーソナルヘルス製品をお届けします。生活者の無理なく続けられる日々の衛生習慣・行動や心身のお手入れで、人生が輝くお手伝いができる商品を提供し、世の中の人々が思い通りに個性を表現でき、真にすこやかな暮らしの実現に貢献していきます。

### ライフケア 事業

花王を支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進します。積み上げてきた研究開発で実現した高機能な製品と、モニタリング技術を活用した一人ひとりへの精度の高いソリューションの提供により、心身の健康をサポートし、人々のライフケアの向上をめざします。

### 化粧品 事業

一人ひとりの美や個性に寄り添い、確かなサイエンスとあふれる感性で、お客さまに“希望”と“きれい”を提供すべく、スキンケア製品やメイクアップ製品をお届けしています。“美”を通じて「よろこび」ある生活文化の提供できる社会価値創造活動であり、世の中の人々が輝ける社会の実現に貢献していきます。

## ケミカル事業

### ケミカル 事業

天然油脂原料から製造する油脂製品や、界面活性剤などの機能材料製品、トナー・トナーバインダーや水性インクジェット用顔料インクなどのスペシャルティケミカルズ製品など、幅広い産業界の多様なニーズに対応した特長あるケミカル製品をグローバルに供給しています。産業の未来づくりとサステナブルな社会づくりに、革新的な製品やソリューションの提供で貢献します。

## セグメント別成長戦略



### ハイジーン&リビングケア事業

ふれあい、ともに暮らす「きれい」を

#### [主な製品]



#### 強み

- 多くのリーディングブランドを持つファブリックケア&ホームケア製品
- アジアで根強い人気を誇るサニタリー製品
- 清潔で衛生的な暮らしを支える多様な技術

#### 機会

- 世界的な衣類や住まいの衛生ニーズの高まり
- 環境配慮への関心の高まり
- 女性の社会進出・少子高齢化

## 「K25」戦略

## 1 清潔で快適な暮らしを実現する製品の提案

衛生意識の拡大に対して、衣類の衛生、住まいの衛生の製品を強化

衣類や住まいの清潔を保ち、家事負担を軽減する製品・サービスを提供することで、誰もが安心して暮らせる生活空間の実現に貢献します。



ライフステージに合ったサニタリー製品を提案

いくつになっても、どんな場面でも、誰もが自分らしく快適に過ごせるように、ライフステージに合ったサニタリー製品を提案しています。



## 2 リーディングブランドのさらなる強化

グローバルで愛される強いブランドづくりを推進

プラスチック使用量の削減や化学物質使用量の低減などの取り組みを積極的にリードしていきます。日々の暮らしになくてはならないリーディングブランドとして、ユーザーとの絆を強め、グローバルで愛される強いブランドづくりを推進します。

## 3 エリア展開の強化

アジアのローカルニーズに対応した製品開発を強化

各国のニーズに着目した製品開発や啓発活動により生活者からの信頼を高め、アジアの生活基盤を支える事業を構築します。

## セグメント別成長戦略



# ヘルス&ビューティケア事業

人生を輝かせる「きれい」を

### [主な製品]



### 強み

- スキンケア製品、ヘアケア製品、ヘアサロン向け製品のグローバル事業展開
- 衛生、環境に対応した多様な技術
- 多くのリーディングブランド

### 機会

- 新型コロナウイルス感染症で高まった予防・体の衛生習慣
- 気候の変化に伴うダメージに対するケアのニーズ
- 環境配慮への関心の高まり
- ヘルスケア意識の高まり

## 「K25」戦略

## 1 QOL 向上のソリューションを提案

幅広い品揃えと情報提供で、人間全体を捉えた花王らしい価値を提供

生活のいろいろな場面の体に関するニーズに対し、豊富なヘルスケア製品、スキンケア製品、ヘアケア製品を提供しています。グローバルに求められるソリューションの強化を図ります。競争力のある製品の開発を強化して、提案するソリューションの領域を拡大します。



ヘルスケア意識の高まりに対応した製品や情報の提案

感染症や紫外線などの外的要因の防御・予防とともに、免疫強化を実現するための製品や情報を提供することで、環境ストレスケアと安心・安全な暮らしづくりを進めます。また、環境や社会的課題に配慮した製品開発を強化します。



## 2 グローバル展開の強化

アジアを含むグローバルに事業展開するスキンケア製品、ヘアケア製品、ヘアサロン向け製品の強化

メガブランド ビオレやヘアサロン向けブランドなどによる海外事業展開のさらなる強化を図ります。



欧州、米州で展開する主なブランド



## セグメント別成長戦略



# ライフケア事業

元気に笑顔で暮らすための健康を支える

### [主な製品]



#### 強み

- 既存事業で積み上げた開発技術（メタボケア、スキンケア技術など）
- 先端技術を活用したデータドリブなマーケティング
- モニタリング技術

#### 機会

- 自己健康増進のための市場拡大（高齢社会、生活習慣病、老年性症候群予防）
- デジタル技術の進歩
- 業務用衛生製品市場の拡大

## 「K25」戦略

## 1 プレシジョンなライフケアの提案

モニタリング技術を活用し、  
各個人に最適なソリューションを提供

体と心のモニタリングによる多くの客観データから、AIの助けを借りて、顧客自身も気づけない自分の真のニーズを掘り起こし、多様な個人の体と心の真のニーズにマッチする最適ソリューションを届けます。



©Bodygram

## 2 健康飲料から事業領域を拡大

健康飲料からのライフケア事業対象  
領域の拡大

既存事業で積み上げた技術を基に、ヘルシアでめざす生活習慣病予防に留まらず、超高齢化に伴う老年性症候群の予防、難治性による切実な疾患の治療、そして感染症の拡大を未然に防ぐ環境衛生へと事業領域を広げます。

ヘルシア

## 3 自己治療事業の推進

生活者の暮らしに寄り添った  
セルフメディケーションの実現

ウェルビーイングな生活の実現をめざし、生活者の課題の本質を捉え、無理なく始められ、そして続けられるセルフメディケーションの実現を推進します。

## 4 社外連携の強化

さまざまなステークホルダーとの  
共創・協業の推進

志をともにする他社・研究機関・公益団体・自治体などとの横断的なコラボレーションによって、より大きな生活価値をよりスピーディに共創します。

## 5 業務用衛生製品の強化

洗浄・制菌・消臭技術など高い技術を活用した  
トータルソリューションの提供

外食産業、ホテルなどの宿泊施設・医療機関・介護施設などプロフェッショナル現場のニーズに即したさまざまな製品サービスと情報で解決策を提供。日本のみならずグローバル展開を強化。衛生を軸に人々の安全に貢献します。



セイフキープ

パフォーモイ



## セグメント別成長戦略



# 化粧品事業

一人ひとりに「希望」と「きれい」を

### [主な製品]



#### 強み

- エビデンスに基づく肌への深い知見
- 先端独自技術  
(ファインファイバー、RNAモニタリング)
- メイクトレンド発信力
- 機能とブランドパーパスへの顧客からの共感

#### 機会

- 新しい生活習慣から生まれる新たな肌意識や化粧行動
- グローバルでの中長期的な市場拡大
- デジタル技術の進歩で可能になる新しい購買体験、試用体験

「K25」戦略

1 “強いブランドづくり”の加速

ブランドポートフォリオの最適化

グローバルに展開する11のブランドと日本中心に展開する8のブランドを、それぞれ、お客さま一人ひとりにとってなくてはならないパーパスドリブンなブランドに磨き上げます。



2 デジタルトランスフォーメーションの推進

新しい顧客体験の創造

DX推進により、リアルとオンラインでのシームレスな新しい顧客体験を提供し、お客さまとのエンゲージメントを強化します。

3 グローバル化の加速

中国や欧州での事業展開を強化

中国市場でのプレステージブランドの一層の強化と、欧州市場での不連続な成長戦略の推進を図ります。



4 事業運営体制の強化

化粧品事業一体運営の推進

グループの化粧品事業を成長戦略に沿って再編。知見、ノウハウ、人財など、資産を最大活用し、変化への対応スピードアップを図ります。



## セグメント別成長戦略

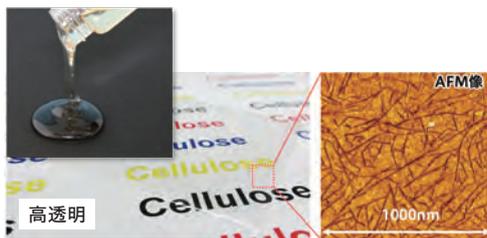


# ケミカル事業

未来の「人と地球と社会のきれい」を、ケミカルの力で実現

### [代表的なエコテクノロジー]

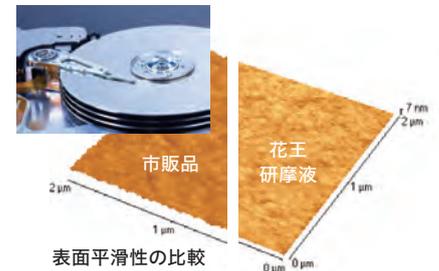
・究極のエコ素材 セルロースナノ分散技術



・水中で水を汚さないセメント固化技術



・ナノ表面を精密に制御する研磨技術



### 強み

- 独自技術で特徴を出す製品群  
オレオケミカル、高機能性油脂誘導体、  
スペシャリティケミカルズ
- 幅広い産業分野への展開力
- コンシューマープロダクツ事業とのシナジー
- グローバル成長を可能にする事業基盤

### 機会

- 環境・社会対応ニーズの拡大
- 安心・安全、衛生、健康の社会的要望の拡大
- デジタル技術の高度化、利用拡大
- 新興国の経済発展

「K25」戦略

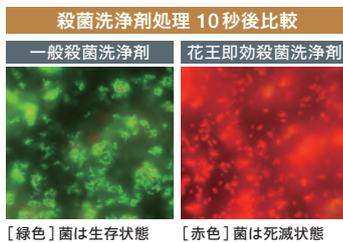
1 戦略事業の拡大

独自の技術で、環境・社会の課題のソリューションを強化

● 殺菌・洗浄

界面制御と微生物制御の融合による殺菌・洗浄事業

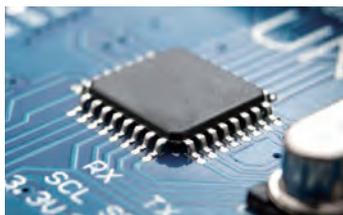
- 省ケミカル処方
- 即効機能
- 持続効果



● 半導体

半導体の高度化に貢献する製造プロセス薬剤・材料事業

- 精密研磨剤
- エッチング剤
- 洗浄剤
- 絶縁膜用材料
- レジスト剥離剤



● 農業

環境を保全しながら食料増産を可能にする農業用薬剤の事業

- 減農薬
- 植物活力剤
- 病害防除
- 土壌改良



● インクジェット産業印刷

デジタル産業印刷の環境対応型インク事業

- 色材
- インク
- プリントヘッドモジュール



● 道路・タイヤ

アスファルト長寿命化、廃PETのケミカルリサイクル、低温施工で環境負荷を低くする道路用薬剤事業

- 高耐久舗装用添加物
- タイヤ薬剤



2 成長基盤の強化

重点地域、他社との協業、デジタル化のスピードアップ

● グローバルでの成長の加速

- 欧米、中国など巨大市場での事業拡大
- 新興国での事業基盤づくり

● 戦略事業の展開強化

- M&Aにより強化した産業印刷分野の事業拡大
- 協業企業との価値共創によるグローバルな社会的課題への対応

● 顧客との接点・コミュニケーションの強化、製品開発の加速

- 特長ある多彩な技術のグローバル発信による共創の促進
- デジタル技術の積極導入による事業の革新

〈事業部門長座談会〉

# 新たな事業部門体制で “ESG視点でのよきモノづくり”を実践

花王は、「きれいを ところに 未来に」を掲げ、社会のサステナビリティに貢献するため、“ESG視点でのよきモノづくり”を推進しています。2021年1月に、その取り組みをさらに加速するため、社会への貢献を軸として事業部門を再編しました。各事業のリーダーがその決意を語りました。

座談会出席者



**村上 由泰**  
常務執行役員  
化粧品事業・  
DX戦略推進担当



**下豊留 玲**  
執行役員  
ライフケア事業担当



**塗谷 弘太郎**  
執行役員  
ヘルス&ビューティケア  
事業担当



**堀田 夏実**  
執行役員  
ハイジーン&  
リビングケア事業担当



**片寄 雅弘**  
執行役員  
ケミカル事業担当



**村田 真実**  
執行役員  
PR戦略担当  
※ファシリテーター

## お客さまの個性と向き合い 絆を深める

— **村田** コロナ禍で世界が一変し、花王が人々の生活や社会的課題のために何ができるのか、企業の存在意義について改めて考えさせられた一年でした。そうした中、中期経営計画「K25」が始動しました。コンシューマープロダクツ事業は大きく再編されましたが、各事業部門では、どのような構想をお持ちですか。

**村上** 化粧品事業は、2018年度に新成長戦略を打ち出して以降、「強いブランドづくり」を推進してきました。その背景には、ブランドごとにお客さまとより強い絆を深めていきたいという考えがあります。お客さま一人ひ

とりの生き方を尊重し、個性に合ったブランドを生涯にわたって使っていただき、その方の「希望」と「きれい」を叶えて差し上げたいという思想です。私たちは、人の

## Celebration of Individuality

お客さまの個性に合ったブランドを通じて「希望」と「きれい」を叶えて差し上げたいという思いを表現。



メンバーがワクワクしながら、人と未来を明るい場所へ誘い、冒険できる場所をつくっていかう、と考えました。

村上 由泰

常務執行役員  
化粧品事業・DX戦略推進担当

数だけ美があると考えるその思いを「Celebration of Individuality」と表現しました。

さらに2021年度からは、事業部門や化粧品会社の再編も行ない、事業・販売・美容会社の一体運営も推し進めています。化粧品事業には花王の従業員の約1万人が関わっていますが、新しい集合体の文化をどうつくるか徹底的に議論し、たどり着いたコンセプトが「Play Park」です。お客さまにワクワクしていただくために、まずは化粧品事業に関わるメンバー一人ひとりがワクワクしながら、人と未来を明るい場所へ誘い、冒険できる場所をつくっていかう、と考えました。

—村田 塗谷さんと堀田さんの担当事業は、事業領域の境界線が変わりましたね。どのようにアプローチしていきますか。

塗谷 ヘルス&ビューティケア事業は、スキンケア・ヘアケアに加えて、ヘルスケア分野が一緒になった、いわば“人間丸ごと”を担当する事業となりました。人間一人ひとりの生活一日を通してご提案できるものがある、そのような企業はほかにはなく、花王ならではの特長であり強みだと考えています。そして今回新しい体制になり、これまで分野ごと個別にとらえていた課題認識が、実は連

動していたことに改めて気づかされました。今後は衛生、免疫力強化など横串のテーマで、もっと新しい提案をしていきたいですね。

その時に一番大切なのは、やはり生活者の日常をよく「理解すること」だと思っています。単に観察したり、質問したり、情報を得るだけでは足りず、やはり一人ひとりのニーズを深く理解することが非常に重要だと考えています。実際には、お客さまが意識していない不満や潜在的なわだかまりを、どうやって感知し解決するかが本質だと思います。人生100年時代、長く元気に暮らしていただけるよう、潜在的ニーズを汲み取ってソリューションを開発していきます。

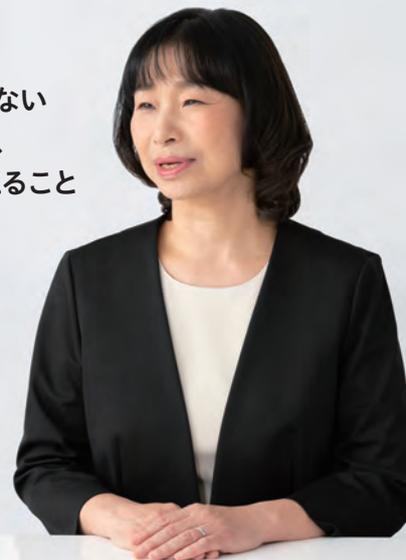
堀田 これまでのファブリックケア事業、ホームケア事業に、サニタリー事業が加わったのがハイジーン&リビングケア事業です。

この3つに共通するのは、世界中どこにいても、これらが生活上必要不可欠なものであることです。日常生活に欠かすことのできないものを扱っているエッセンシャルな事業を通じて、生活や社会の基盤を支えることが自分たちの使命だと思っています。安心して使っていただける商品をつくって情報を発信し、生活者から信頼され、愛されるカテゴリー No.1となるようなブランドをつくっ

生活に欠かすことのできないものを扱う事業を通じて、生活や社会の基盤を支えることが私たちの使命です。

堀田 夏実

執行役員  
ハイジーン&リビングケア事業担当



〈事業部門長座談会〉

新たな事業部門体制で“ESG視点でのよきモノづくり”を実践

ていきたいですね。また、花王にないユニークな特長を持つ企業と一緒に、新たなファン獲得に取り組むことや、協働して製品開発のスピードを加速することも視野に入れていきます。

——村田 どの事業もお客さまとの絆を深めるという点で共通しています。ライフケア事業では、さらに生命に踏み込んだ新事業の開拓を推進していますね。

下豊留 ライフケア事業は、まさに「K25」のビジョンである「未来の命を守る」の具現化をめざして組織化された事業です。私は研究者として花王に入社して以来、ずっと人々の健康に貢献したいと考えてきました。事業部門に異動した今もその思いは変わりません。

これからの花王に必要なのは、ヘルスケアに“個性”という視点を盛り込むことです。これまで花王は、ヘルスケア分野においては、ややもすると生き物を細胞レベルで均質なものとしてとらえていました。人間一人ひとりに個性があるならば、生命は個性の塊と言えます。私たちは、お客さまの個性やライフスタイルなどから未来のリスクや変化をプレジジョン（高精度）に予測し、一人ひとりにパーソナライズされた最適な商品やサービスを提供していきたいと考えています。



これからは情報をいかに価値に変換するかということが大切です。

下豊留 玲  
執行役員  
ライフケア事業担当

## 脱製造業を進め 「UX創造企業」をめざす

——村田 新たに策定されたDX戦略にも、社内外の注目が集まっていますね。

村上 DXでやりたいのは、極論すれば、脱製造業を進め、ユーザーエクスペリエンスを中心とした「UX創造企業」になることです。製品にデジタルで付加価値をつけることにより、その人のためのパーソナライズされた体験価値を提供していくことをめざしています。たとえば、化粧品事業では2021年度、ソーシャルメディアの公式アカウントに『KATE MAKEUP LAB.』を立ち上げました。これは、なりたい自分を表現できるメイクをサポートするコンテンツです。花王ならではの強みや先端技術を掛け合わせれば、ユーザーの皆さまにどんどんユニークな体験をご提供できます。

我々が提供する価値の根本にあるのは、やはり「知る」ということです。塗谷さんも言うように、花王の強みってやはりお客さまをよく知っていることだと思えます。ただし、その方法は時代とともに変化していて、昔ながらのアナログな、綿密で直接的な「知る」ということも大事ですが、これからはデジタル技術を駆使して実現できる「知る」が重要になってきます。それがまさに、「K25」の柱となるモニタリング技術なのではないかと思います。

下豊留 そうですね、これからは私たちが得た情報をいかに扱うか、という能力がいっそう重要になると思います。花王はこれまで、モノづくりのメーカーとしての経験から、物質を加工して商品化することに意識が向きがちでしたが、これからは情報をいかに価値に変換することが大切です。大量の情報があふれかえる今の時代に、集めたデータ資産を素早く事業価値に変えていくことができれば、ライフケア事業も大きく成長するきっかけになると思います。

## “ESG視点でのよきモノづくり”で 社会のサステナビリティに貢献

——村田 社会のサステナビリティを実現する上で、

「お客さま」「社会」「花王」  
すべてが幸せになる  
ビジネスモデルを構築することが  
大事だと考えています。

片寄 雅弘  
執行役員  
ケミカル事業担当



“ESG視点でのよきモノづくり”は欠かせません。産業界に向けてグローバルに展開するケミカル事業は、どこに力を入れていきますか。

**片寄** 長年、エコケミカル製品と革新的な技術を通じて、E（環境）とS（社会）に役立つソリューションを提供してきました。不確定要素も強まったコロナ禍においてより大きな市場変化が起こりましたが、今後は、需要がさらに増加する市場、縮小して元に戻らない市場など、多極化が進むと考えています。そのような中で特に注力していきたいのは、花王の技術資産の活用です。特にケミカル事業はコンシューマープロダクツ事業の原材料も開発しており、事業の競争力の向上に原料の観点から貢献してきました。そこで培った技術は、欧米などもっとグローバルに展開できる可能性があると考えています。

さらに、ここはぜひ村田さんのPR戦略と連携したいのですが、これからは、BtoBといえども、いかに持続的  
社会に貢献していくかを広く伝えていくことが重要だと  
考えています。「Business to Society for Sustainability」  
の考え方で、私たちのミッションをしっかりと発信し、社  
会とお客さまから信頼されて選ばれる存在になることが  
目標です。

——**村田** コミュニケーションを通じて、思いを分かち

合い、ともにより良い未来をつくる仲間を探すことはPR  
活動の大事な役割です。ぜひ一緒に取り組みたいと思  
います。

**堀田** ファブリック&ホームケアは、まさにE（環境）と  
S（社会）に挑戦し続けてきた歴史とも言えます。たと  
えば、衣料用洗剤のコンパクト化や濃縮化の実現は、無駄  
のない容器設計や輸送効率の追求をし続け、環境や社  
会の負荷低減につながりました。これからはいかに私た  
ちの「よきモノづくり」を新しい価値として見せていか  
が重要だと考えています。

そのためには、新たな視点で生活者を見つめ直すこと  
が必要だと感じています。たとえばホームケア商品の市  
場調査をする場合、花王の商品はメインユーザーであ  
る女性を対象にしがちです。でも今は共働きが当たり前  
で、高齢者の一人暮らしも増加しています。むしろ困っ  
ている方を本当に助けるために、という視点でリサー  
チを行なうことでより多くの方々に支持していただける  
のではないかと思います。

**村上** 化粧品事業にとってもE（環境）の視点はもち  
ろん大事ですが、私はS（社会）の視点がとても重要だと  
考えています。一つひとつのブランドが明快なパーパス、  
つまり社会的な存在意義を持つこと、そしてそれに基づ  
いた事業活動をすることが大事です。

その良い例が『キュレル』です。キュレルは「乾燥性  
敏感肌で困っている人をその悩みから解放して差し上  
げ、QOLを向上させる」というパーパスに沿って、歴代  
の担当者がブレずに事業活動を続けてきました。その結  
果が、現在の強いブランド力につながっています。実は、  
キュレルの担当者には代々引き継がれている言葉があり  
ます。それは、「100億円ブランドよりも、100年愛される  
ブランドに」です。売上が100億円目の時にメンバー  
の一人が発した言葉です。この表現は、まさにパーパス  
ドリブンのブランディングの本質を言い当てていると思  
います。

**塗谷** 目的が明確だということは仕事の原動力にもな  
りますよね。自分自身も「仕事をする意味は何か」とい

〈事業部門長座談会〉

新たな事業部門体制で“ESG視点でのよきモノづくり”を実践

まさに“未来の命を守る”仕事に携わっていることを実感し、責任の重さを感じると同時にとことんやろう、と思いました。

塗谷 弘太郎

執行役員  
ヘルス&ビューティケア事業担当



うことを常に考えて働いています。実は昨年、コロナ禍の影響により、店頭で消毒液が不足した時期がありました。そんな折、ご自宅で難病のお子さんをケアいらっしゃるご家庭が大変お困りだと知り、花王の在庫をかき集めて消毒液を差し上げたことがありました。その後、我々宛に感謝のお手紙をいただいたのですが、これにはとても感動しました。長年花王に勤めてきましたが、使って良かったとか、役に立ったという次元を超えて、ま

さに「未来の命を守る」仕事に携わっていることを非常に感じた出来事でした。私の担当事業が、そのまま社会のお役に立つことがはっきりし、すごくありがたく、また同時に責任の重さをも感じましたが、とことんやろうと思いました。

グローバル市場で新興企業が成長する中、日本のモノづくりが生き残っていくためには、村上さんが言われるように、パーパスやこだわりを持って生活者の共感や支持を得ることが最も重要なのではないのでしょうか。花王らしく“ESG視点でのよきモノづくり”を実践し、世の中に新しい価値として発信していきたいですね。

**片寄** 2020年度に廃棄されるPET素材をリサイクルしたアスファルトの改質剤を発表したのですが、これはまさに花王らしいESG視点のモノづくりだと思います。顧客は高耐久性を持つ、安心安全な舗装ができ、PETを廃棄していた会社はコストを抑えることができます。花王にとっても、従来品に比べて大幅なコストダウンが実現しました。持続的な企業利益を創出しながら、「お客さま」「社会」「花王」というステークホルダーすべてが幸せになるビジネスモデルを構築することが大事だと考えています。

『『ビオレu 手指の消毒液』をお届けした各ご家庭からの声や写真



感染拡大の終わりが見えない中で消毒液を購入できず、日々残りが少なくなっていくことが不安で仕方ありませんでした。そんな中で、この一本は物理的に助かるのと同時に、気持ちの面でも救われました。



娘にも遠くの誰かが応援してくれてるんだよと伝えました。コロナを乗り越え、いつか娘がハンディキャップを乗り越え、今回いただいた優しさを選べるような子どもに育てていきたいと思います。





研究所におけるアスファルト改質剤の強度測定と、製品が採用された舗装工事。  
わずか1%の配合で、アスファルト舗装の耐久性を約5倍に向上。

## 社内外の連携で 新しい価値を生み出す

——村田 「K25」のポイントの一つが、新体制となって部門のサイロ化をなくし、社内外と連携することで、新しい価値をもたらす商品やサービスの提案へつなげることです。

**下豊留** これから社内外の横のつながりを構築していく上で私にとって大事なものは、まず自分たちが本当に実現したいことは何かをしっかりと決めることです。そのビジョンを人に伝えられるレベルまで磨き上げ、意思表示をしっかりとすることからコラボレーションが始まるのではないかと思います。

**片寄** ケミカル事業における社外との連携でも、同じことが言えますね。花王の強みは、強い素材と確かな評価技術ですが、たとえば、私たちは肌への刺激性が低く泡の質感をコントロールできる素材を持っています。一方で、非常にいい活性剤を持っているけれど泡立ちが課題という企業も存在するわけです。協業すればそこからお客さまにとってより良い商品・サービスをつくることができますし、お互いの未開の領域に進むことができます。

——村田 ESG戦略のもとで社内外の垣根が取り払われ、花王はもっと創造的に動き出すと思います。「自分たちはこうありたい」ということをどんどん社内外に発信し、新たな価値づくりに挑戦していきたいですね。本日はありがとうございました。

自分たちのありたい姿を  
社内外に発信し  
新たな価値づくりに  
挑戦したいですね。

**村田 真実**

執行役員  
PR戦略担当  
※ファシリテーター

