

「花王ウェイ」は、花王の企業文化や事業活動の拠りどころとなる、企業理念(Corporate Philosophy)です。これが“花王らしさ”の源であり、企業ブランドの本質を形づくっています。「花王ウェイ」を基本とすることで、私たちのミッション、目的、文化、成長戦略、日々のビジネスにおける一つひとつの判断の方向性が整い、グループの活動は一貫したものとなります。

花王の各企業・各メンバーは、「花王ウェイ」をマニュアルや規則としてではなく、それぞれの仕事の意義や課題を確認するための拠りどころとして共有しています。

社会的課題と花王が提供する価値

認識している社会的課題

花王は創業以来、消費者の“豊かな生活文化の実現”を使命に、“よきモノづくり”を通じて社会に貢献してきました。この“よきモノづくり”という言葉には、顧客の皆さまに満足いただける、価値の高い製品やブランドを提供するという、強い思いがこめられています。

私たちの使命と“花王らしさ”は変わりませんが、“よき”製品、ブランド、ビジネスが意味するところは、時代とともに進化し続けます。Kirei Lifestyle Planが示すように、“よきモノづくり”の実践のためには、世界中の消費者の皆さまのニーズに応え、高い品質の製品を価値に見合う価格で提供するだけでなく、環境に十分配慮しながら社会に貢献できる企業となるよう事業を展開していかなければならないと考えています。

花王が提供する価値

“よきモノづくり”を通じ、豊かな生活文化の実現に取り組む、理念を原動力とする企業という“花王らしさ”を強化することで、消費者・顧客の皆さまのニーズに対

応しながらグループの事業成長を図るだけでなく、事業を展開する地域の経済成長につなげます。また、“よきモノづくり”への取り組みは、消費財および化学工業界の技術革新を推進し、自然環境のサステナビリティに貢献できると考えています。

「2030年のありたい姿」の実現に関わるリスク

花王は、2030年までの目標として、グローバルで存在感のある企業というイメージの醸成をめざしています。この目標を達成するためには、“花王らしさ”を社外にも浸透させ、すべてのステークホルダーの支持と信頼を得ることが必要です。花王は、「2030年までのありたい姿」を達成するうえで、特に社員の力が重要であるとと考えています。企業理念を共有し、コアバリューに沿って行動する社員の信頼、創造性、情熱がなければ、社外のステークホルダーの信頼を獲得することも、2030年までにグローバル社会に貢献する存在になるという目標を達成することもできません。したがって、“花王らしさ”を社員に伝えることを継続し、「花王ウェイ」を花

王全体の共通言語としてさらに確固たるものとするのが重要であると考えています。

「2030年のありたい姿」の実現に関わる機会

「花王ウェイ」は1887年に事業を興した花王の創業者、長瀬富郎の価値観に基づいています。2004年には各国語に翻訳され、グローバルな企業文化の発展のための枠組みとなりました。花王は「花王ウェイ」を基盤とすることで、“花王らしさ”と理念に基づく企業文化をさらに強化し、「2030年のありたい姿」の実現をめざしていきます。

貢献するSDGs



自分らしく暮らすために
快適な暮らしを
送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

方針

“花王らしさ”を強化する最善の方法は、社員に一定の行動を強制することではなく、各人が自分自身の価値観を振り返り、それが「花王ウェイ」にどう結びつくかをじっくりと考える機会を設けることです。社内ブランディング戦略において、社員が理念という抽象的な考えたと、日々の仕事の結びつきを自分自身で理解する力を身につけることが重要です。

このため、各エリア、各部門や職場単位でのワークショップを実施しています。参加者は「花王ウェイ」が自分にとって何を意味するのか、どうすれば日々の業務において「花王ウェイ」を実行し続けることができるか、自由に話し合います。このワークショップにより、「花王ウェイ」に対する当事者意識が強化され、社員の“花王らしさ”への共鳴を促進することができるのです。

「花王ウェイ」の基本的な研修内容は標準化されています。ただし、各部門やグループ会社のリーダーが、それぞれの事業や組織運営の課題に合わせてワークショップの内容を調整することが奨励されています。独自の内容でワークショップを企画したいと考えるリーダーには、花王本社の「花王ウェイ」事務局が、プログラム教材の提供やアドバイスをしています。

教育と浸透

「花王ウェイ」が2004年に策定されて以来、推進のための取り組みを継続して行なってきました。「花王ウェイ」の推進活動には3つの目標があり、それぞれについて目標を達成するためのプログラムが組まれています。

目標1:「花王ウェイ」の理解

第一の目標は、花王全体が、「花王ウェイ」の内容、およびマネジメントにおける企業理念の重要性を基本的に理解することです。

目標2:リーダーシップ開発

第二の目標は、リーダーシップ開発です。花王では、マネジャーが「花王ウェイ」に基づいて自身のリーダーシップスタイルを身につける手助けをしています。

マネジャーは事業を推進するため、「花王ウェイ」に対する当事者意識を高く持ち、自分の判断を「花王ウェイ」に基づいた言葉で説明できなければなりません。ビジネス上の課題や難しい選択に直面した時、「花王ウェイ」に立ち戻って考える習慣を身につける必要があります。

目標3:組織風土の醸成

第三の目標は、組織風土の醸成です。「花王ウェイ」と創業からの歴史を伝えて、花王がこれまでずっと“よきモノづくり”を通じ、豊かな生活文化の実現に取り組

む、理念を原動力とする企業であったことを改めて社員に印象づけていきます。また、どうすれば花王がパースドリップの組織として存在し続けることができるか、アイデアを共有するために、部門横断的なコミュニケーションを奨励します。

快適な暮らしを
自分らしく送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

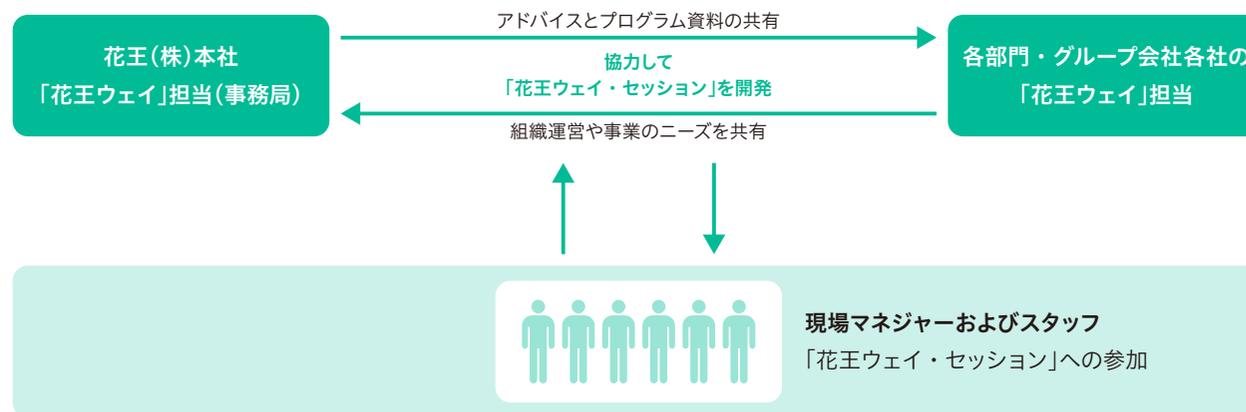
体制

花王では、「花王ウェイ」という共有の価値観に基づく人財開発や企業文化の構築において、マネジャーが重要な役割を果たすと考えています。この考え方に従い、「花王ウェイ」のコミュニケーション活動の主体は、各部門・グループ会社にあると位置づけています。

「花王ウェイ」事務局は、各部門・グループ会社の「花王ウェイ」担当(The Kao Way Contacts)のネットワークによって、国内外マネジャーをサポートしています。各担当は、組織運営や事業のニーズを事務局と共有し、協力して部門や会社ごとにカスタマイズされたプログラムを開発します。事務局は各担当に、毎年グローバルミーティングで優先順位や戦略を伝え、年間を通じ緊密な連絡を取り合っています。

「花王ウェイ」事務局は、コーポレートコミュニケーション部門に所属しており、コーポレートコミッティにおいて、毎年、活動を報告しています。この内容は、取締役会で共有されます。

「花王ウェイ」活動の推進体制



自分らしく暮らすために
快適な暮らしを

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

中長期目標と実績

中長期目標

“花王らしさ”を強化し、グループ全体で理念に基づいたリーダーシップを醸成するために、これからもグローバルに「花王ウェイ」を伝え続けます。企業理念を世界中の花王の「共通言語」として確立することで、社員の“花王らしさ”への共鳴を強化し、その結果、すべてのステークホルダーからの支持と信頼を得ることをめざします。



2019年の実績

実績

花王は、「花王ウェイ」を世界中に伝えるための活動に、15年にわたり注力してきました。このような努力の結果、花王全体が「花王ウェイ」の理解を高いレベルで共有し、花王のマネジャーはこの価値観に基づいたリーダーシップの重要性を認識しています。

2019年は、「花王ウェイ」の理解浸透、リーダーシップの開発、グローバルに“よきモノづくり”を実践する組織風土の醸成という3つの目標に継続して注力しました。地域的には2019年の重点対象は、米州とEMEAのコンシューマープロダクツ事業、東南アジアのコンシューマープロダクツ事業、米州のケミカル事業です。

2019年、「花王ウェイ」事務局は次の3点を重点課題と考えました。

中長期目標の達成により期待できること

事業インパクト

これらの目標を実現することは、社員の時間の有効活用、ブランドの一貫性を保った資産の徹底活用につながります。企業文化や価値観の伝達に対する投資の利益率を直接測定することは難しいですが、このような形での企業ブランドへの投資が、業績の向上と相関しているという調査結果があります。

社会的インパクト

価値観に基づいたリーダーシップと“花王らしさ”に対する社員の共感を強化することで、基本となる価値観である“よきモノづくり”をグローバルに実践する力が高まり、消費者の皆さまにとって革新的な価値を創造すると同時に、環境や社会に貢献することができると思います。

1. 花王のリーダーたちが中期事業目標と財務目標を企業理念に結びつけて伝達する能力の強化
2. 新たにグループに加わった会社の独自の組織文化を尊重・維持すると同時に、それらの会社が「花王ウェイ」を活用して学べるための、さらなる協力
3. 社内外のパートナーと連携し、花王の企業風土を評価し、コミュニケーションの成果を測る手段の確立

実績に対する考察

1. については、年に一度のグローバルミーティング、役員研修、および中期事業計画が議論される場において、ストーリーテリングを活用し、花王のリーダーたちが「花王ウェイ」についての理解を深め、財務目標を企業理念に結びつける重要性について再確認する機会を設けました。

2. については、花王に新たに加わった2社(オリベヘアケア社、ウォッシングシステムズ社)向けに、合併後の統合セッションで、創業の志や“花王らしさ”を伝えました。
3. については、グローバル・コーポレート・コミュニケーションと定性的データ分析を専門とする外部の研究者と協力し、コンシューマープロダクツ事業の一地域で、アイデンティティおよび戦略伝達の調査を実施しました。このプロジェクトの結果をもとに、引き続き外部の研究者と協力し、価値観と理念の伝達活動の成果を評価していきます。

今後も、これらの重点課題に力を入れていきます。

自分らしく暮らすために

思いやりのある選択を社会のために

よりすこやかな地球のために

正道を歩む

自分らしく暮らすために
快適な暮らしを思いやりのある選択を
社会のためによりすこやかな
地球のために

正道を歩む

具体的な取り組み

目標達成に向けて

目標1:「花王ウェイ」の理解浸透

花王全体で一貫したレベルでの「花王ウェイ」の理解を促進するために、世界各地域の新入社員向けの導入研修、日本の中途入社社員向けのワークショップ、花王のエコ技術に関する情報を提供する花王エコラボミュージアム(和歌山事業場)への社員訪問、および花王の歴史を学ぶ花王ミュージアム(すみだ事業場)への社員ツアーなどのプログラムを実施しています。

また「花王ウェイ」事務局は、国内外の社員に花王の歴史や企業理念に関する基礎的な情報を提供するインターネットのウェブサイトも管理しています。

2019年実績

- ・花王ミュージアム:
社員見学者2,555名
社員向けイベント
社員見学会4回38名
社員家族見学会5回87名
- ・花王エコラボミュージアム:
社員見学者952人(業務見学の同行者は除く)
社員向けイベント

社内見学会:6回71名
部署ごとの見学会・研修:27回525名

- ・「花王ウェイ」のイントラネットアクセス件数:
12,168件
- ・グローバル新入社員導入研修:参加者783人(日本を除くグローバル)
- ・中途入社社員向け研修(日本):参加者125人
- ・新入社員研修(日本):参加者540人

目標2:リーダーシップ開発

「花王ウェイ」に基づいたリーダーシップの醸成のため、「花王ウェイ」の3つの価値に重点を置いた、マネジャーとメンバーの対話を促進するプログラム「花王ウェイ・ダイアログ」を実施しています。2018年からは、このプログラムと同時にコンプライアンス研修も行なっています。

2019年実績

2019年、コンシューマープロダクツ事業、ケミカル事業から、このプログラムに、米国(54人)、マレーシア(39人)、ベトナム(47人)の計140人が参加しました。

2019年、研修のために来日していたサプライチェーンマネジメント部門の将来のリーダーに向けて、同様の1

日ワークショップを実施しました。このプログラムには計21人が参加しました。

2019年、人材開発部門との協力を強化し、将来のグローバルリーダーを対象に、価値観に基づいたリーダーシップを醸成するためのプログラムを実施しました。このプログラムには計19人が参加しました。

目標3:組織風土の醸成

消費者を第一に考えて豊かな生活文化の実現に取り組む、理念を原動力とする企業という“花王らしさ”を強化するため、リーダー層向けには、年1回のグローバル会議や戦略会議、その他の会議で「花王ウェイ」について話し合う機会を設けています。メンバー向けには、それぞれの職場で「花王ウェイ」について話し合う機会を提供しています。

2019年実績

管理職:ドイツ、米国、カナダで実施されたこれらのプログラムに、米州のコンシューマープロダクツ事業部から、管理職計548人が参加しました。

非管理職:ベトナム、マレーシアで実施されたこれらのプログラムに、アジアのコンシューマープロダクツ事業部から、非管理職計124人が参加しました。