

## 花王のアプローチ

「花王ウェイ」は、花王グループ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。中長期にわたる事業計画の策定から、日々のビジネスにおける一つひとつの判断に至るまで、「花王ウェイ」を基本とすることで、グループの活動は一貫したものとなり、部門間、企業間のコミュニケーションも円滑になります。花王グループの各企業・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、“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。

花王は130年におよぶ歴史の中で、常に“よきモノづくり”を追求してきました。“よき”製品、ブランド、ビジネスが意味するところは、時代の変化とともに進化し続けます。私たち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きます。

### 花王が提供する価値

“よきモノづくり”を追求することで、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、技術革新を推進することで、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、まず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年のありたい姿」を達成する上で、特に社員の力が重要であると考えています。企業理念を共有する社員の信頼、創造性、情熱がなければ、社外のステークホルダーの皆さま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、「花王ウェイ」を花王グループ全体の共通言語として確立し、信頼と共有された価値観、風通しのいい風土、長期的思考への取り組みに基づく企業文化として発展させること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柱組みとなりました。花王グループは「花王ウェイ」を基盤とすることで、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



### 方針

「花王ウェイ」を実践するには、理念という抽象的な考え方と、日々の仕事の結びつきを理解することが重要です。このため、グループ全体で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、同時に互いを尊重する意識を深めることができます。

「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。

### 体制

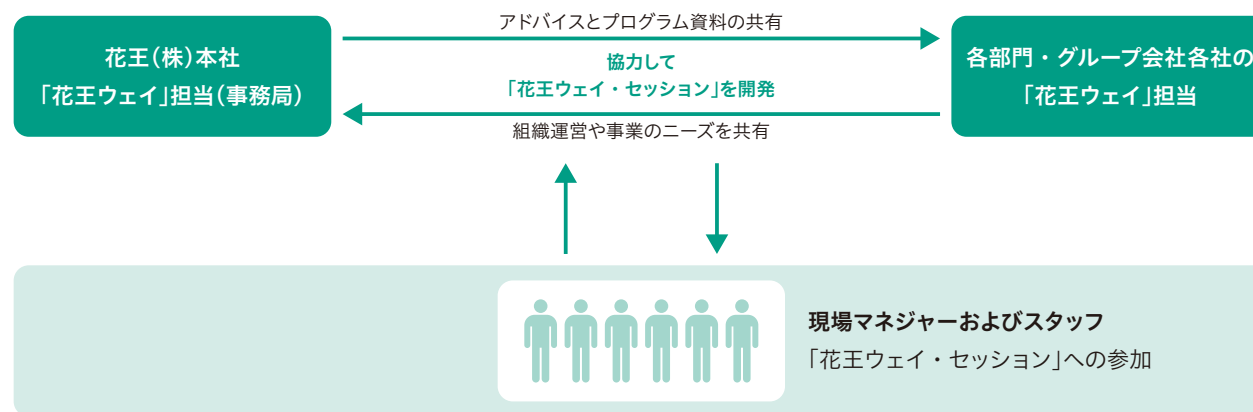
花王グループでは、「花王ウェイ」という共有の価値観に基づく人財開発や企業文化の構築において、マネジャーが重要な役割を果たすと考えています。この考え方に従い、「花王ウェイ」のコミュニケーション活動の主体は、各部門・グループ会社にあると位置づけています。

「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、毎年の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



## 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、花王グループ全体が、「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。

この目標に取り組むためのプログラムには、2006年から実施されている「花王ウェイ・ワークショップ」、全世界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、花王のエコ技術の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)、花王の歴史を学ぶ花王ミュージアム(すみだ事業場)などがあります。

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。

### 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。

この目標に関連したプログラムが、2014年に開発され、日本とアジアで実施されている対話形式のアクティブ学習プログラム、「花王ウェイ・ダイアログ」です。

### 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」を活用して組織力を高め、これにより部門横断的なコミュニケーションを強化し、世界中の社員が未来へ向けたアイデアを発展させ、共有し、グローバルな“よきモノづくり”を実現します。

この目標に関連したプログラムには、「花王ウェイ・フューチャーセッション」があります。これは、2017年に開発されたプログラムで、年齢や職種に関わらず花王グループ全体から参加者を集め、未来をイメージし、共創するものです。このプログラムは、日本で定期的実施され、2018年には欧州リージョンで、このプログラムをカスタマイズしたものが実施されました。「花王ウェイ」事務局は、グローバルな“よきモノづくり”の促進に重点を置いたプログラムを立案しています。



「花王ウェイ・セッション」

## 中長期目標と実績

### 中長期目標

「花王ウェイ」を活用して、グループ全体で理念に基づいたリーダーシップを醸成し、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を強化し続けます。企業理念を花王グループの「共通言語」として確立することで、風通しのいい風土を促進し、その結果、長期ビジョンと短期成果のバランスをとる力も高まると期待しています。



### 2018年の実績

#### 実績

2018年には、「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2018年の重点対象は、米州と欧州のコンシューマープロダクツ事業およびケミカル事業です。

#### 「花王ウェイ」の理解浸透

花王グループ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、以下の活動を実施しました。

- ・花王ミュージアム:社員見学者2,735人
- ・花王エコラボミュージアム:社員見学者1,366人
- ・「花王ウェイ」のイントラネットアクセス件数:12,312件(グローバル)
- ・グローバル新入社員導入研修:参加者1,090人
- ・中途入社社員向け研修(日本):参加者111人
- ・新入社員導入研修(日本):参加者510人
- ・「花王ウェイリコグニションプログラム」:表彰者529人

### 中長期目標の達成により期待できること

#### コスト低減あるいは収益拡大

これらの目標を実現することは、時間の有効活用、資産の徹底活用、そして創造的な活動につながります。

### 社会に及ぼす効果

リーダーシップと信頼関係に基づく部門横断的なコミュニケーションを強化することで、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ます。これにより、社員の創造性と情熱が最大限に活かされ、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考えます。

### 実績に対する考察

花王グループは、「花王ウェイ」を世界中に伝えるための活動に、14年にわたり注力してきました。このような努力の結果、花王グループ全体が「花王ウェイ」の理解を高いレベルで共有し、花王グループ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。

2018年の成果を評価して将来を見据えた結果、「花王ウェイ」事務局は、次の3点を重点課題と考えています。

- ①花王グループ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、花王グループ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