

# 企業理念の実践

「花王ウェイ」は、花王の企業活動の拠りどころとなる、企業理念です。

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ます。また一人ひとりの社員にとっては、会社の発展と個人の成長を重ね合わせ、仕事の働きがい、いきがいを得る上で欠かすことのできない、指針でもあります。花王の社員は、「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。

2021年7月に、2004年の花王ウェイ策定以降初めて、その内容が大きく進化しました。2022年はその内容を社内に浸透させるべく、さまざまな活動が行われました。



花王ウェイ (企業理念)

<https://www.kao.com/jp/corporate/purpose/kaoway/>

## 社会的課題

環境問題は日々深刻さを増しています。花王は日用品や化成品の提供を通じて人々の暮らしをよくすることに貢献してきましたが、一方で、モノの生産には多くの物質とエネルギーが必要であり、モノを生産・流通・販売・消費する過程で多くの廃棄物も発生します。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シフトする必要性に迫られています。

また、花王がその使命として掲げる豊かな共生世界を実現するためには、環境問題以外にも、高齢化、パンデミック、多様性の尊重などの社会的課題の解決を考えていかなければなりません。

## 方針

花王ウェイは、社員がその内容を認知するだけでなく、日々の業務の中で一人ひとりがこれに基づいた行動をとることができるようになることが重要です。

2021年には花王ウェイが策定されて以来初めて、その内容が大きく進化しました。花王ウェイのコアとな

る部分はずえずに、社会環境の変化に伴い、「共生」「ダイバーシティ & インクルージョン」「挑戦」の3つのテーマが強調されています。2030年までに達成したい姿を実現するため、進化した花王ウェイが花王グループ全体に浸透することをめざし、さまざまな浸透活動を展開していきます。

## 戦略

### リスクと機会

#### リスク

花王は、2030年までにグローバルで存在価値ある企業になるという目標を掲げています。

この目標はとても高いものであり、世界中に存在する多様性ある花王の社員全員が同じ理念を共有し、信頼感をベースにひとつのチームとなって取り組まなければ、達成は不可能です。すなわち、花王ウェイというすべての社員の共通言語の浸透なくして目標の達成は極めて難しいと言えます。

#### 機会

さまざまな社会的課題が広く認識されるようになり、企業にも、経済活動だけではなく、社会を構成する一員としての責任ある貢献が求められています。2030年の目標であるグローバルで存在価値ある企業になるためには、この点を実践できることが必須となります。

花王ウェイには、私たちがどのように社会の中のよき構成員としてあるべきかを示している側面もあります。従って、社会が企業に対してよき社会の一員としての人格を求める傾向は、世界中の社員の間で花王ウェイが共有されている花王にとっては好機であると考えられます。

#### 戦略

花王ウェイ浸透活動を継続することにより、花王の社員全員に同じ理念が共有され、花王ウェイを拠りどころとして日々の活動が行われている状態をめざしています。

花王ウェイは創業以来の花王の歴史から抽出されたエッセンスから成り立っており、花王が次の100年も存続し社会にとって有用な存在であり続けるためには

# 企業理念の実践

その継承が大切だと考えます。

長期的には創業以来大切にしてきた花王の精神やDNAを次の世代へと引き継ぐことに注力します。

そのために、短期的には、2021年に進化した花王ウェイの内容を全社員に伝え、今回の進化によって特に強調されたポイントの理解を促進します。

## 社会的インパクト

花王は、創業以来一貫して、社会や人々の暮らしをよりよくするために力を尽くすことを志してきました。言い換えれば、花王は常にその時代に存在した社会的課題の解決に取り組んできたということになります。この精神は、花王ウェイにも色濃く現れています。

花王の商品は世界中の多くの方にお使いいただいています。花王ウェイを共有した社員が一丸となって提供する商品や企業活動は、環境問題をはじめとしたさまざまなESGの課題を解決することにつながり、豊かな共生世界の実現につながると信じています。

一方で、花王ウェイが社員に共有されていなければ、社会的課題の解決が遅れると思われれます。ひとつのチームとして力を合わせて取り組まなければ、社会に対して大きな変化を起こせないと考えているからです。

## 事業インパクト

花王ウェイの浸透度が高まるほど、社員一人ひとりが主体的に戦略に沿った行動を起こすことが期待でき

るため、K25の数値目標の達成も実現性が高まると考えています。

## ガバナンス

### 体制

コーポレート戦略部門の中に、花王ウェイチームが存在しています。このチームは、下記の機能を持ち、グローバルの花王ウェイ浸透活動の推進をしています。

- ・花王ウェイ浸透活動の方針決定
- ・標準的な教育プログラムの提案
- ・コミュニケーションツールの提供
- ・経営幹部への花王ウェイの浸透活動の進捗・成果の報告
- ・花王ウェイの管理

花王ウェイチームは花王ウェイ担当者たちと緊密に連絡を取り合い、現場の活動の報告や相談を受け、現場の花王ウェイ担当者の活動をサポートしています。花

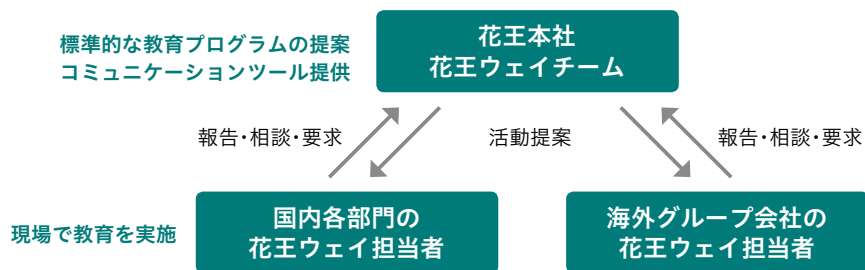
王ウェイの推進活動は、コーポレート戦略部門のセンター長以上が定期的(年2回程度)に実施している報告会の中で、統括する執行役員および社長に進捗報告しています。

花王本社にある花王ウェイチームは、国内各部門および海外グループ会社の花王ウェイ担当者に対して標準的な教育プログラムやコミュニケーションツールを提供します。

国内各部門および海外グループ会社の花王ウェイ担当者は、現場に最適なプログラムを作成し教育を実施します。

基本的に本社花王ウェイチームは、グローバルに活動の骨子を提案し、国内外の花王ウェイ担当者はそれを現場で具体化する役割を持ちます。相互に報告や相談をしながら連携をとって進めています。

P18 Our ESG Vision and Strategy > ガバナンス



## 教育と浸透

花王では、花王ウェイが2004年に策定されて以来、花王ウェイの浸透活動を継続して行ってきました。

すべての社員を対象に、その内容を理解し、共感し、行動に反映することを目的として、主に対話を中心とする教育プログラムを実施してきました。特に、社員の継続勤務年数が短い日本以外のグループ会社の多くでは、一体感を醸成することを目的に常に花王ウェイの教育が行われています。

2021年に花王ウェイが進化したことから、改めてグローバルで花王ウェイの教育プログラムの実施を強化するよう、本社から働きかけています。

本社の花王ウェイチームは標準的な教育プログラム案やコミュニケーションツール(文書、動画など)を提供しています。ただし、各現場(グループ会社、部門)によって花王ウェイの浸透度や組織の課題が異なるため、各グループ会社や各部門の花王ウェイ教育担当者が彼らの現場での教育プログラムの開発・実施を主導しています。

## ステークホルダーとの協働

### 花王ウェイ教育担当者との協働

国内各部門および海外グループ会社の花王ウェイ担当者との情報共有を目的として、2022年より新たに「花王ウェイミーティング」を定期的実施することにしました。ほかの部門や会社でどのように花王ウェイ浸

透活動が現場で行われているかお互いに事例を知ることによって、花王ウェイのさらなる浸透が進むことを期待しています。「花王ウェイミーティング」では質疑応答の時間を設けて意見交換をしたり、会議後には参加者にアンケートを実施し、ミーティングの感想や、花王ウェイチームへの要望を聴くなど、双方向のコミュニケーションを心がけています。

## リスク管理

花王は、2030年までにグローバルで存在価値ある企業になるという目標を掲げていますが、企業理念である花王ウェイがグループ全体に浸透していないと、この目標達成が遅れるというリスクがあります。そのようなことがないように、毎年J-SOXのアンケートを通じて各グループ会社の経営陣に対して花王ウェイの推進活動を行っているかどうか定期的に確認しています。アンケートの結果から、花王ウェイの推進が不十分なところがあった場合には、その会社の経営陣に直接働きかけることで、フォローをしています。

P33 Our ESG Vision and Strategy > リスク管理

## 目標と指標

### 中長期目標と2022年実績

#### 中長期目標

進化した花王ウェイに関する教育プログラムを、すべてのグループ会社、すべての部門で実施する。

#### 2022年実績

花王ウェイの浸透活動を継続して実施しています。  
・新たに入社した社員向けに花王ウェイに関する教育を実施:41組織/42組織中

なお、2021年7月に花王ウェイが進化して以降の累計での活動実績は以下の通りです。

- ・在籍している社員を対象にレクチャー、動画での教育プログラムを実施:42組織/42組織中
- ・在籍している社員を対象に対話形式の教育プログラムを実施:26組織/42組織中

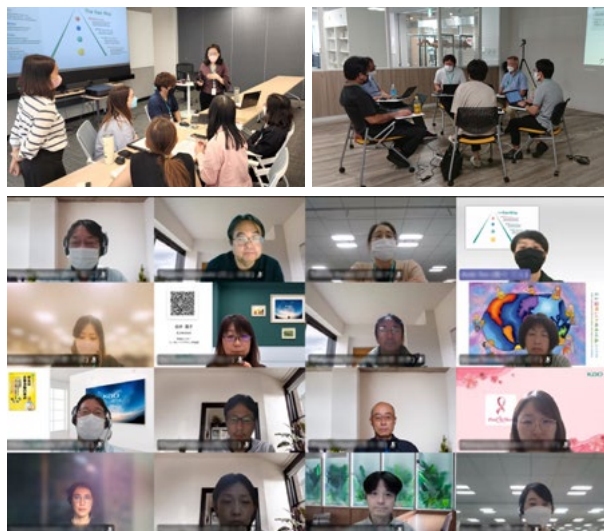
### 2022年実績に対する考察

花王ウェイの浸透活動は、順調に進んでいます。コロナの影響が続く中、オンラインワークショップなども活用しながら、花王ウェイについての対話を進めています。

## 主な取り組み

### 花王ウェイワークショップの実施

2021年7月に花王ウェイが進化したことを受け、2022年は国内外で花王ウェイワークショップを実施しました。花王ウェイの全文を社員一人ひとりが改めて読み、共感する点などを話し合いました。その対話をヒントに、自分は花王でどんなことをしたいか、自分の目標を仲間と共有しました。このようなワークショップを通じて花王ウェイの内容を自分ごと化し、日々の業務で体現できることをめざして活動しています。



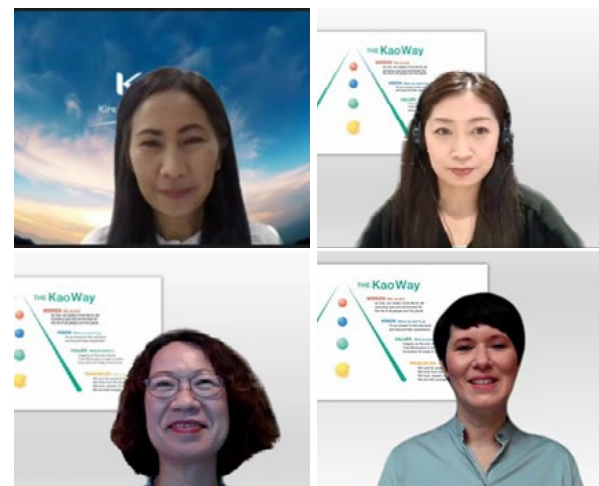
### 国内花王グループ新入社員研修

2022年4月に、日本国内の花王グループの新入社員118名に対し、花王ウェイ研修を実施しました。花王ウェイとは、創業以来の花王の精神を抽出してつくられた理念であることを花王の歴史と共に伝え、花王ウェイにある言葉の意味などを解説しました。



### グローバル花王ウェイミーティングの開始

海外の花王ウェイ担当者を対象に、花王ウェイ浸透活動の情報共有を目的としたミーティングをオンラインで実施しました。2022年8月の第1回はEMEAとタイがそれぞれの花王ウェイに関する活動事例を共有し、48名の花王ウェイ担当者が各国から参加しました。12月の第2回は米国と台湾の花王ウェイ担当者が事例共有し、21名が参加しました。ほかの国や組織でどのような活動が行われているかをお互いに知ることによる花王ウェイ浸透活動の促進を図ると共に、花王ウェイ担当者間のネットワーク強化もめざしています。



# 企業理念の実践

## 社員の声

### 花王ウェイ浸透活動を通じた社員活力最大化



#### 杉原由美

花王株式会社  
コーポレート戦略部門  
経営サポートセンター  
コーポレートカルチャー部

国内外で花王ウェイワークショップの実施を推進しています。日本国内のワークショップでは花王ウェイを読んで思ったことを語り合いながら、自分自身が花王で成し遂げたいことを仲間と共有します。多くの社員が花王ウェイをきっかけとして自分の夢や目標を語り、その実現に向けてどんな変化や挑戦が必要か、活発な対話を通じて考えました。

今後も花王ウェイが、花王グループのグローバルな共通言語となり、花王と社員一人ひとりの成長を下支えできるよう浸透活動を進めていきます。