

# 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。

中長期に渡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。それを機に、花王グループ全体に対して花王ウェイ浸透を再強化すべくさまざまな活動が行われています。2023年も国内外で、花王ウェイに関連した活動が社内で数多く行われました。

 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。

企業理念の浸透活動は一度研修等を実施すれば終了

というものではなく、全社員が日々実践し生きた理念とした企業文化に根付くようにサポートを続けることが必要です。社員の入れ替わりもある中で、継続的に浸透活動が行われなかった場合、花王ウェイの浸透は進まず、中期的には社員の意識から薄れてしまうことが課題です。また、別の企業を買収した時などは、早期に企業理念に関する教育を実施しないと、企業文化の融合が進まず事業活動の一貫性が損なわれるというリスクもあります。

#### 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、世界中の社員のあいだ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。

# 企業理念の実践

## 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、日々の仕事で自然に花王ウェイに沿って考え行動でき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、進化によって強調されたポイントの理解を促進しながら、日々の業務での花王ウェイ実践につなげていきます。

## 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、K27の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

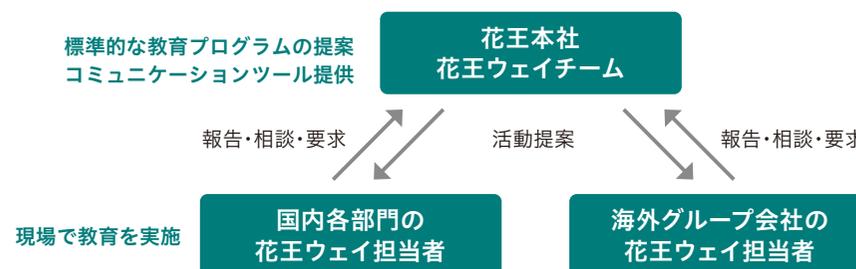
ローバルの花王ウェイ浸透活動の推進をしています。

- ・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、統括する執行役員及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、国内各部門及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。

国内各部門及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



# 企業理念の実践

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。

P25 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

国内各部門及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年より新たに開始した「花王ウェイミーティング」を、2023年も継続して実施しました。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。

花王ウェイの浸透活動を絶やさず継続的に実施するためには、花王ウェイ担当者を各組織に必ず設定し、またその担当者に対して浸透活動をするように定期的に働きかけることが重要です。企業を買収した時などは、早期に企業理念に関する教育を実施し、全社員が共通の理念を共有できるようにします。浸透活動の内容や手法については、実績のあるものだけにこだわらず、より理念の実践促進につながる効果的なアプローチを常に探すように努めています。

P40 Our ESG Vision and Strategy > リスク管理

## 指標と目標

### 中長期目標と2023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。

#### 2023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。

- ・花王ウェイに関するレクチャーや動画を社員に提供: 44組織/57組織中
- ・花王ウェイについての対話をする機会を提供: 37組織/57組織中
- ・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: 49組織/57組織中

## 2023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。会社、部門によって花王ウェイ浸透活動の具体的な手法は異なりますが、それぞれの組織の状況に応じた活動が進められています。

## 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年に始めた花王ウェイワークショップを2023年も国内外で実施しました。花王ウェイの全文を社員一人ひとりが改めて読み、それをもとにした社員同士の対話が行われました。花王ウェイを出発点として、自分はどんな点に共感し、花王でどんなことをしたいかなど、ふだんの業務とは異なる視点から話し合いました。自分の考えや目標を仲間と共有することで、目標がより明確になったり、改めて想いが強くなったりと、有意義な時間になっています。このような対話型ワークショップを通じて社員が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。



ESG部門



花王ビジネスアソシエ



加工・プロセス開発研究所

### 国内花王グループ新入社員研修

2023年4月に、日本国内の花王グループの新入社員186名に対し、「花王の歴史と花王ウェイ」をテーマにした研修を実施しました。花王の歴史を学びながら、花王ウェイにある「創業以来受け継がれてきた花王の精神」を入社初日に伝え、これから花王で働くことについて、誇りと期待感を高めました。



新入社員研修

## テクノスクール研修

2023年9月に、SCM部門の選抜研修であるテクノスクールの受講生を対象に「花王の歴史と花王ウェイワークショップ」を実施しました。テクノスクールは1989年に始まって以来、心と技を兼ね備えた現場リーダーの育成をめざして定期的に行っている部門研修です。2023年は6カ国から14名のSCMリーダー候補生が参加し、国や会社の垣根を越えて、共に花王の歴史と花王ウェイを学びました。

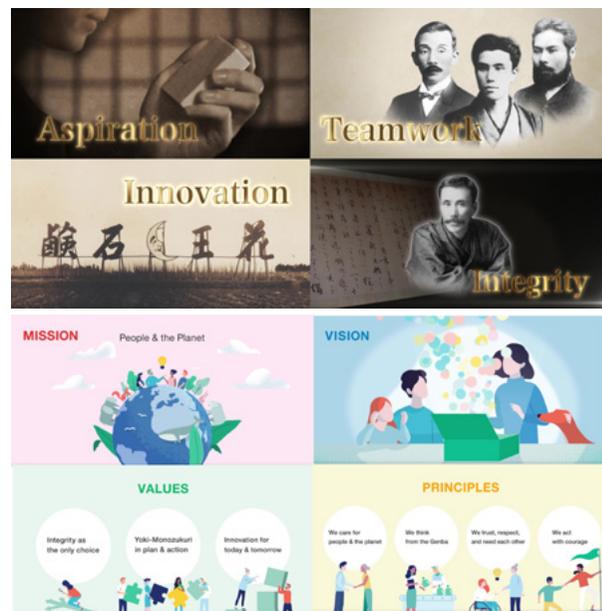
花王ミュージアムの見学、花王ウェイに関する講義、花王ウェイを自分ごと化するためのグループワークなどを通じて理解を深めました。



テクノスクール

## 花王ウェイが学べる基本動画を作成

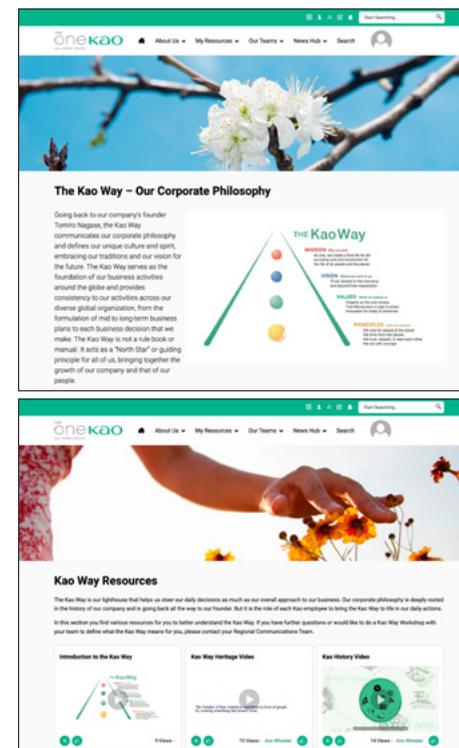
新しく花王グループに入社した社員に企業理念をわかりやすく伝えるため、動画「花王ウェイとは」を日本語・英語・中国語で新たに作成しました。動画では、花王ウェイの源である花王の歴史をダイジェストで伝え、花王ウェイにある言葉の意味などを解説しています。この動画は現在、世界の花王グループ会社約20社に提供され、入社時の最初のオリエンテーション等で活用されています。



動画「花王ウェイとは」

## AEMEA新イントラサイトで花王ウェイを紹介

2023年1月に開設されたAEMEAリージョン向けの新しいイントラサイトには、花王ウェイを伝達するための専用ページが設けられ、花王ウェイ全文や関連資料が閲覧できるようになっています。



AEMEAイントラサイト

## グローバル花王ウェイミーティングの実施

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、2022年に引き続き2023年5月にも実施しました。3回目の開催となった今回は、Kao Specialities Americasが花王ウェイ浸透活動の事例紹介を行いました。また、本社からは花王ミュージアム館長による花王の歴史に関するプレゼンテーションがあり、創業者の息子に当たる二代目長瀬富郎の取り組んだ挑戦や社会貢献について学ぶ機会となりました。

世界の花王ウェイ担当者27名が参加し、活発な意見交換が行われました。今後も花王ウェイ担当者間の情報共有とネットワーク強化をめざしています。



グローバル花王ウェイミーティング

## Discover the Spirit 花王スピリット再発見キャンペーン

花王をもっと好きになってもらい、花王社員であることに誇りを持ってもらうことを目的に、日本国内の2事業場で、社内キャンペーンを初めて実施しました。花王史と花王ウェイを活用して「花王スピリット」を社員に伝えるため、さまざまなイベントやツールを展開しました。花王ミュージアムでのイベント、社員食堂でのポスター掲示、社員同士の対話を促進する座談会などを開催し、社員が日常生活導線の中で花王の精神に触れることでエンゲージメント強化を図る新しい挑戦となりました。



社員食堂



食堂入口の展示



座談会

## 社員の声

### Discover the Spirit 花王スピリット 再発見キャンペーン



#### 藤原 広美

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

初の社内向けキャンペーンに挑戦しました。普段忙しく、花王の歴史や花王ウェイに触れることが少ない社員の生活導線上に、情報が自然と視界に入り込むような仕掛けや、花王ウェイを難しく捉えず、身近に感じてもらえるようなトーンでコミュニケーションすることを意識しました。花王史と花王ウェイを併せて伝達し、先人が大切にしてきたスピリットが今の企業文化を築いていることを社員に再認識してもらい、これからの活動の活力になればという想いでキャンペーンを企画、推進しました。今後は、私たちからの発信だけではなく、社員一人ひとりの具体的な花王ウェイ体现例をお互いに共有できるような場も提供していきたいと思っています。