デジタル・トランスフォーメーション

花王は、グローバル・シャープトップ企業への変革を加速する手段としてDXを推進しています。場所や時間にとらわれないコミュニケーションを可能とするデジタルの力と多様なデータを武器に、花王の企業活動の原点である“よきモノづくり（心を動かすUXの共創）”をバージョンアップし、「豊かな共生社会の実現」に貢献します。

社会的課題

デジタル技術の急速な進化は、情報アクセスの容易化やさまざまなデジタルツールの開発を促し、生活者のライフスタイル、購買行動は大きく変化しています。この変化に対応するために、企業はデジタル技術を活用した顧客ニーズへの迅速な対応、イノベーションの推進、そして持続可能なビジネスモデルを構築することが求められています。一方で、企業活動自体も、デジタル技術やデータを活用した業務能率化、業務プロセスの改善、働き方の改善等の変革が進んでいます。

今後はますます、AIやIoTの進化、ビッグデータ活用が進むことが予測され、デジタル社会の進展に適応した持続可能なビジネスモデルの構築やアジャイルなUX改善活動により、競争優位を確保することが重要です。

方針

デジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）の推進は、花王にとってビジネスの成長と競争力の強化、業務効率の向上、働き方の改善という多面的な機会をもたらします。

花王は、今後ますます加速するデジタル社会において、「花王がグローバル・シャープトップ企業への変革を加速する」ために、下記の3つの方針でDXを推進します。

①顧客体験（UX）Centric：デジタル活用により、生活者を深く理解し、生活者から学ぶことを高度化し、それを製品やサービスに反映させ、アジャイルに改善します。

②Co-Creation（共創）：デジタルが持つさまざまな境界を超えるチカラを活用し、社内外のステークホルダーとの共創を推進します。

③Problem1st：DXを目的とせず、テクノロジーの導入やデータ活用の前に、まず解決すべき課題を明確にします。

戦略

リスクと機会

リスク

デジタル社会が進行する環境において、DX推進が遅れることは、生活者ニーズへの対応の遅れ、イノベーション機会の損失、企業活動の効率性の低下により、持続可能な成長を妨げ、競争力を低下させるリスクを負います。また、今後AIやIoT技術の加速度的な進化が見込まれ、デジタル技術やデータを活用した企業活動の変革の加速はますます重要となります。

機会

デジタル技術の活用は、新しいビジネスモデルの開発や市場での競争力の強化が実現でき、イノベーションの促進にもつながります。その結果、企業価値向上や収益性向上などへダイレクトに好影響を及ぼすことが期待できます。また、デジタル化により業務効率が大幅に向上し、コスト削減と生産性の向上が期待できます。さらには、リモートワークの導入などにより、働き方の柔軟性も高まり、従業員の満足度の向上も見込め、優秀な人材の獲得にも貢献します。

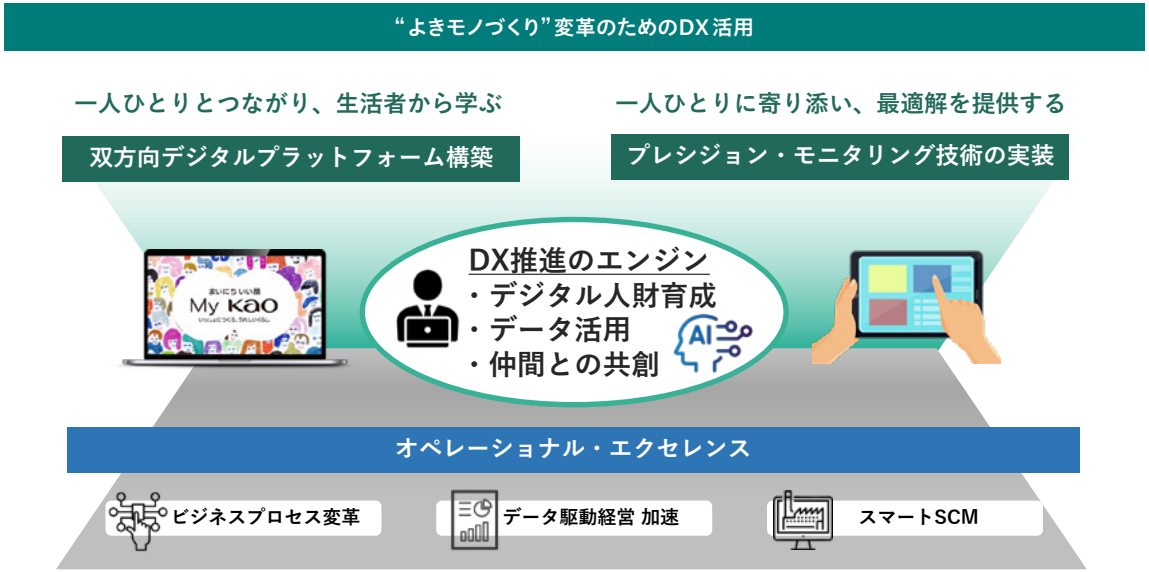
戦略

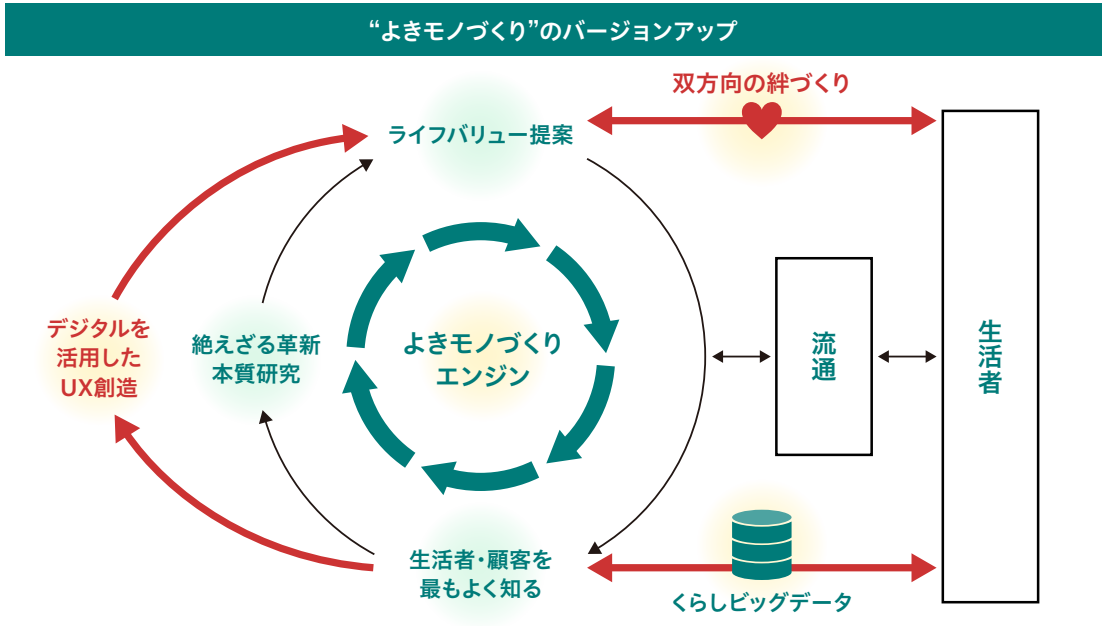
デジタルの力で生活者に寄り添う

花王は、デジタル技術の急速な進化による生活者のライフスタイル・購買行動の変化、プラットフォーマー・小売業の動向を踏まえ、生活者と直接つながるビジネスモデルの構築とデジタル人財の育成が急務と認識し、デジタル技術を活用して一人ひとりの生活者に寄り添う「よきモノづくり」を進化させています。

企業活動の能率化を着実に進行しながら、デジタル技術とビッグデータを活用し、マス重視のビジネスモデルから多様な価値観に合致したESG視点のビジネスモデルへと深化させることによって、グローバル・シャープトップ企業への変革を加速していきます。

デジタル・トランスフォーメーション





双方向プラットフォームで世界の生活者とつながる

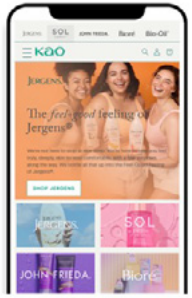
生活者一人ひとりと直接つながる双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」の構築を進めています。生活者に向けては、メーカー発信の信頼できる情報や、製品開発に込めた思いを伝えるオウンドメディアでありながら、一方で新たなマーケティング基盤としての役割を担っています。

コミュニティ機能を備え、全社のさまざまな部門が生活者と直接対話するしくみを構築することで、アジャイルなモノづくりやマーケティングが可能になり、パーソナライズされたUX(顧客体験)を提供することで、生活者一人ひとりのKirei Lifestyle実現に貢献します。

この双方向プラットフォーム構想は、グローバルで推進しており、日本では、2022年12月に「My Kao」が立ち上がり、米国においては「My Kao Shop」、中国においては「Kao Life+」がそれぞれすでにローンチし、順次機能の拡充を進めています。

日本「My Kao」

米国「My Kao Shop」



中国「Kao Life+」

デジタル・トランスフォーメーション GRI 2-28

企業の垣根を超えた共創で新土俵の創造を加速

2024年3月、花王と株式会社アイスタイルは、花王独自の解析技術「皮脂RNAモニタリング」を核とした「RNA共創コンソーシアム」を共同設立しました。各業界を代表する企業を幹事社として迎え、各社の持つデータや研究知見を融合し、生活者にとってさらに満足度の高いサステナブルな商品・サービス選びが実現されるしくみの創出に業界全体で取り組み、新土俵の創造を加速していきます。

RNA共創コンソーシアム
RNA Co-creation Consorthium

デジタルを活用したオペレーショナル・エクセレンスの推進

花王は、これまでの活動で得られたさまざまなデータを数多く集積しています。これらのデータを意思決定に活かすインテリジェンスに進化させ、経営のスピード化とバリューチェーンの最適化を行います。またさまざまな業務におけるワークフローの継続的な改善や効率的な構築を行い、全社利益の最大化を図ります。

代表的な活動として、「ビジネスプロセス改革」「データ駆動型経営の加速」及び「スマートSCM」を進めていきます。またこれらの活動を推進していくために、各種デジタル・AIツールを全社で最大活用していきます。

戦略推進のエンジンとなるDX人財の育成

DX戦略を力強く推進していくエンジンとして、これまで積極的に進めてきた「シチズン・デベロッパー※1」の育成に加え、2023年11月から、全社員のデジタルスキル向上を促す「DXアドベンチャープログラム」を導入。DX人財の発掘・育成を強化し、全社・全部門で新しい価値づくりとビジネスプロセスの変革を加速させていきます。デジタル証明書「オープンバッジ」導入によるスキルの可視化により、社員のモチベーション向上にも貢献します。このプログラムは国内から開始し、2024年以降にはグローバルにも拡大していきます。

※1 ITの専門家ではない一般社員が、ローコード／ノーコードツールを使い現場起点の業務改善を推進する活動

社会的インパクト

花王は、環境保護や社会的責任を背景に、持続可能なビジネスモデルへの転換（量から質への転換）を進めています。DXの視点では、デジタル技術の進化と多様なデータ活用により、従来の大量生産・大量消費モデルから、多様な価値観に合致したESGに根差したビジネスモデルへの転換に貢献していきます。この取り組みは、持続可能性とさらなるイノベーションの促進に寄与します。

一例として、2023年自社ECサイト内に立ち上げたアウトレットでの滞留品販売により、製品廃棄の削減やCO_2削減に貢献しています。

貢献するSDGs

事業インパクト

まず、「双方向プラットフォーム」の稼働により、生活者との対話を通じて製品やサービスの向上、パーソナライズされたCRMによる生涯価値の拡大、及び財務への貢献が期待されます。また、生活者との直接的なつながりにより、広告費や調査費などのマーケティングコストの低減も見込まれます。さらに、自社ECの販売コストの低減やアウトレットの開設による製品廃棄の削減にも寄与します。

次に、新たに設立した「RNA共創コンソーシアム」では、さらなる賛同企業の参画を図り、RNA情報を基準に生活者にとってさらに満足度の高いパーソナルな商品・サービス選択が叶うしくみを創出します。同時に、「自分に合う理想の商品に出会えない状態」の解消による需給バランスを整えることで、人にも環境にも負荷をかけない、サステナブルな消費サイクルの実現をめざします。このように花王の技術を賛同企業にも最大活用してもらうことで、花王や当該企業の事業成果の向上のみならず、社会全体、及びすべての生活者のさらなるウェルビーイングの向上に役立つことを目的として

デジタル・トランスフォーメーション

います。

また「オペレーショナル・エクセレンス」の成果として、効果的でタイムリーなデジタルツールの導入による業務プロセスの改善や働き方の改善が挙げられます。また、シチズンデベロッパー活動の浸透により、ロングテール案件の現場対応によるキャッシュアウト低減が期待されます。これらの取り組みは、組織全体における効率化や業務プロセスの改善を通じて、事業にポジティブなインパクトをもたらします。

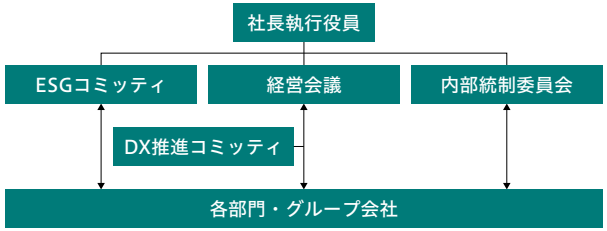
ガバナンス

体制

2023年1月、花王はDX関連3部門を統合し、全社横断の「DX戦略部門」を設立しました。DX戦略部門は、DX担当である代表取締役 社長執行役員の監督の下、常務執行役員が部門統括としてDX活動全般をリードしています。2024年1月からは、DX戦略部門内にデータのインテリジェンス化を推進する「データ知創戦略センター」を新たに設け、「DX戦略デザインセンター」「インタラクティブプラットフォーム統括センター」と併せて3センター体制によるDXの推進を行っています。

また、花王のDXに関する戦略確認や投資については、毎月開催されるDX推進コミッティにおいて報告、決議が行われています。DX戦略部門担当常務執行役員が議長を務め、代表取締役 社長執行役員がアドバイザーを務めており、重要な案件は経営会議で審議され、取締役会に報告されています。

DXの管理体制



P25 Our ESG Vision and Strategy > ガバナンス

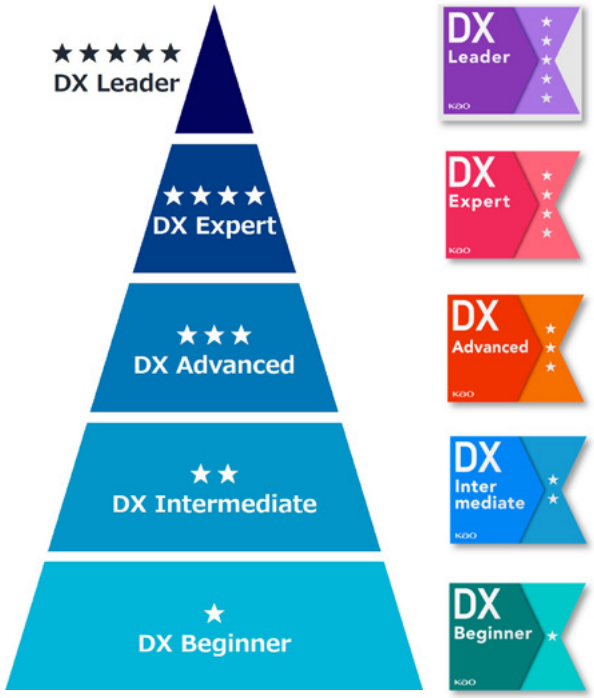
教育と浸透

花王は、2018年からDX推進を支える人財育成を進めてきました。2022年までは選抜式や希望者向けの学習プログラムを提供していましたが、2023年からはグローバル全社員を対象とした新たなDX学習プログラムを開始しました。

新しいDX学習プログラム「DXアドベンチャープログラム」は、2023年11月より、個人や部門のニーズやレベルに合わせたデジタルスキル向上のための全員学習プログラムとしてスタートしました。このプログラムは、3つのレイヤーと5つのスキルレベルで構成されており、一人ひとりにカスタマイズされたプログラムを提供しています。

2024年以降は、各部門におけるDX推進リーダーの育成プログラムもスタートし、2027年度末までに300名の部門DX推進者、150名の全社DXリーダーを育成する計画です。このプログラムでは、デジタル証明書「オープンバッジ」を採用し、社員のスキルを可視化し、社内外に公開することが可能となります。これにより、社員のモチベーション向上を図ります。

DXアドベンチャープログラム



デジタル・トランスフォーメーション

ステークホルダーとの協働

生活者との共創では、双方向プラットフォーム「My Kao」においてさまざまなコミュニティを形成し、生活者と共に革新的な商品やサービスの開発を進めます。また、社外パートナーとの共創では、幅広い生活シーンで「もの＋体験」の価値提供を進め、生活者のKirei Lifestyle実現に貢献します。2023年12月にアサヒビール株式会社、2024年4月に味の素株式会社とのコラボレーションを始動しました。今後も連携先を広げ、幅広い生活価値を提案し続ける予定です。

「RNA共創コンソーシアム」では、技術を提供する花王と、美容に特化した日本最大のプラットフォーマーである株式会社アイスタイルが理事となり、運営委員会を組織。共創パートナーとして、株式会社コーセー、株式会社マツキヨココカラ＆カンパニー、キリンホールディングス株式会社、パーフェクト株式会社、株式会社ヘルスケアシステムズといった各業界を代表する企業を幹事社として迎えます。美容、健康、食など幅広い業界からの企業の参画を募り、データや研究の融合による課題解決と新価値の創造を通じて、花王だけでなく、業界のサステナブルな発展が期待できます。

リスク管理

DX推進上においては、主なリスクとして以下を特定し、対策を講じています。

〈主な対策〉

1. 個人情報の漏えいや改ざん

・社員や取引先を含めた個人情報取扱者管理の徹底と定期的な啓発
・セキュリティを担保した専用ルームでの作業徹底

2. ウェブ環境における不正アクセス・データ改ざん

・委託先との提携開始時及び提携後の定期的監査の実施
・監視体制強化とインシデント発生時の即時対応フローの構築

3. クラウド環境及びネットワーク障害

・外部ベンダー連携による運用保守体制の強化
・システムバックアップ環境の継続整備

4. DX人財不足による、DXの遅延

・全社DX学習の推進、及び部門特性に合わせた個別DX人財育成プログラムの推進
・外部ネットワークの強化や外部専門人財の抜擢

5. AI誤用による機密情報流出やコンプライアンス侵害

・「花王生成AI利用ガイドライン」の周知・徹底
・情報保護を担保した専用システム「Kao AI Tools」の利活用

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

花王のDXは、2027年に向けて、デジタル技術とデータを武器に、企業活動の次元を変える役割を担い、グローバル・シャープトップ企業への変革を加速することをめざします。そのために、4つの主要な成果（Key Result）を設定して、目標管理をしています。

1. DX人財の育成によるデジタル活用風土の醸成：「シチズンデベロッパー活動の社内浸透」と「DXアドベンチャープログラムの深化」により、全部門での新しい価値づくりと、ビジネスプロセスの変革を加速させます。
2. データの意思決定への活用を加速：社内で蓄積するさまざまなデータを経営・業務上の意思決定を支援するインテリジェンスへと進化させることで、データドリブン経営を支えます。
3. 生活者と直接つながる双方向プラットフォームのグローバルでの構築：花王ファンづくりのための「オウンドメディアとしての機能強化」と、“よきモノづくり”の深化のための「新たなマーケティング基盤」としての役割を果たします。
4. ウェブアクセシビリティの推進：障がいを持つ人々も含め、すべての人がウェブサイトやオンラインサービスを利用しやすくするためのUX/UIの改善を推進

デジタル・トランスフォーメーション

します。目標とするレベルは、World Wide Web Consortium（ワールドワイドウェブコンソーシアム、W3C）が公表しているWeb Content Accessibility Guidelines（ウェブコンテンツアクセシビリティガイドライン）2.1レベルAAとします。
［対象サイト数 700（グローバル）27年度末100％対応予定］

2023年実績と2027年目標（グローバル）

1.DX人財育成

（2023年実績）
・シチズンデベロッパー 1,000人
・全社DXリーダー 30人／部門DX推進者 30人
（2027年目標）
・シチズンデベロッパー 3,000人
・全社DXリーダー 150人／部門DX推進者 300人

2. データの意思決定への活用

（2023年実績）
・全社推進プロジェクトを立ち上げ（10月）
（2027年目標）
・A（戦略）案件 5件／B（即効）案件 30件

3. 双方向プラットフォーム構築による花王ファンづくりの推進

（2023年実績）※日本国内
・My Kao訪問者数 1,000万人／My Kao会員数 25万人
（2027年目標）※日本国内
・My Kao訪問者数 3,000万人／My Kao会員数 300万人

4. ウェブアクセシビリティの推進

（2023年実績）
・対象サイト700のうち、約30％対応完了
（2027年目標）
・対象サイト 100％対応完了

2023年実績に対する考察

1. DX人財育成

・シチズンデベロッパー
リスキリング及び年間表彰制度の新設によるモチベーション向上に取り組んだ結果、計画どおり進捗しています。
・全社DXリーダーの育成
よりハイレベルな育成プログラムを通じて、順調に推移しています。

2. データの意思決定への活用

2024年より専門部署を立ち上げ、本格稼働します。

3. 双方向プラットフォームの構築による花王ファンづくり

コンテンツの拡充とモール機能の強化を通じて、計画どおり進捗しています。

4. ウェブアクセシビリティの推進

計画どおり進捗しています。

参考：日本における花王のウェブサイト利用者率：約8.0%
（総務省調査 インターネット利用状況より花王推計）

デジタル・トランスフォーメーション

主な取り組み

【よきモノづくりの深化】双方向デジタルプラットフォーム「My Kao」の推進

2022年12月にローンチした「My Kao」は、生活者との双方向プラットフォームとして順調に訪問者数や会員数を増やしています。「My Kao」は、花王ファンづくりのための「オウンドメディア」としての役割と、花王のモノづくりを支える「新たなマーケティング基盤」の2つの重要な役割を担っています。オウンドメディアとしては、メーカー発信の正確で信頼できる役に立つ情報や、製品開発に込めた想いを心に響くコンテンツとして提供しています。また、「My Kao」内のコミュニティ機能の本格展開により、「新たなマーケティング基盤」としての役割を強化し、生活者との直接対話を通じて真のニーズを捉えた“よきモノづくり”をめざします。さらに、「My Kao Mall」では、直販の利点を活かした限定品やテスト販売による新たなマーケティングチャレンジや、アウトレットを通じた製品廃棄を削減する取り組みを行っています。

【よきモノづくりの深化】「My Kao Mall OUTLET」の開設

花王では、限られた資源を最も効果的に使用し、モノづくりを行い、一人ひとりに最も合う商品を、必要な量だけ生産し届けるしくみの構築を進めており、その一環として、需要予測の導入や商品切替方法の見直しなどにより、製品廃棄を削減する取り組みを推進しています。しかし、改良やパッケージ変更のために発生した旧品や、ブランド廃止や安定供給のための製品在庫が、工場や物流拠点に滞留在庫として残ってしまうという実態がありました。

そこでESG経営の一環として、自社ECサイトに「My Kao Mall OUTLET」を開設し、これまでやむを得ず廃棄していた滞留商品を割引価格での販売を開始しました。これにより、製品廃棄の削減やCO_2排出削減が図られ、資源循環型社会の実現に貢献しています。

デジタル・トランスフォーメーション

【オペレーショナル・エクセレンス】生成AIの全社活用の推進

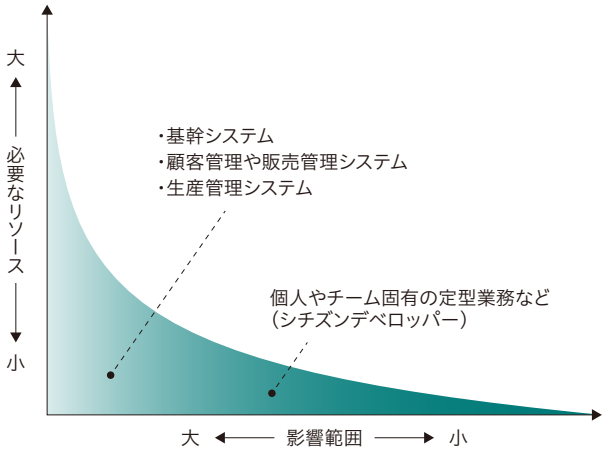
花王は、2023年5月に社内秘密情報の保護を確保した生成AIツールを全社に導入し、利活用を開始しました。これにより、社員が安心して生成AIツールを利用できる環境が整いました。また、「生成AI使用に関するガイドライン」の整備と徹底により、誤情報防止やセキュリティ対策、著作権侵害や倫理的に不適切な利用の防止が行われ、導入から半年で利用者数は1,700人から17,000人へと増加しました。結果として、さまざまな分野での活用が進み、業務効率が格段に向上し、有効なプロンプトなどを組織内で共有する動きも活発になりました。

2024年度からは、生成AIをビジネスプロセスに組み込むことで、さらなる能率化に取り組んでいきます。例えば、薬機法や景品表示法に準拠した表現のチェック機能を持つアルゴリズムの開発とリーガルチェックの効率化の推進が挙げられます。これらの取り組みにより、法規制対応の業務プロセスを迅速化・精緻化しつつ、より効果的な広告表現などが期待できます。

【DX推進のエンジン】「シチズンデベロッパー」による草の根DX

花王では業務効率化のためのシステム開発を2つのアプローチで展開しています。1つは情報システム部門主体の大規模プロジェクトです。もう1つは、ITの専門家ではない一般社員が、シチズンデベロッパーとしてローコード／ノーコードツールを使い、現場起点の業務改善を推進する活動です。花王では、この活動を積極的に推進しており、2023年末には約1,000名のシチズンデベロッパーが各現場で活動し、花王のDX推進の原動力となっています。2023年からは、優れた取り組みを評価する「シチズンデベロッパーEXPO」を新たに設立し、表彰を通じて社内での事例共有とモチベーション向上を図っています。将来的には、2027年末までに3,000名のシチズンデベロッパーを育成することを目標にしています。

業務効率化のためのシステム開発



社員の声

リスキリングによるシチズンデベロップメントへの取り組み

松下 芳
花王株式会社
DX戦略部門
DX戦略デザインセンター
先端技術戦略企画部

定年後、シニアパートナーとして現部署へ異動し、現在は、ローコード開発ツールを使いながら、シチズンデベロッパーとしてアプリの開発を行っています。代表的なアプリとしては、「感染症報告アプリ」「デジタル勤務表示板」などがあります。

アプリの開発は、Excelやメール主体で行っている現業務を刷新したい、新しいアイデアを取り入れた業務フローに挑戦したい、あるいはアプリ開発を自らやってみたいというメンバーとチームを組みながら進めています。

新しいことを学び、業務に活かしたいという社員はまだたくさんいると思いますので、全社のリスキリングを促進する旗振り役も果たしていければと思っています。