

NMM 35th anniversary top interview



[HOME](#) > 第6回 花王社長 澤田道隆 様

当社 社長メッセージはこちら

日経メディアマーケティングは2018年3月1日、おかげさまをもちまして会社創立35周年を迎えました。その記念プロジェクトとして、4月、お取引先様などの絆（きずな）を深めさせていただくことを目的に、ウェブサイトを大幅にリニューアルしました。

その目玉企画として、企業や各界のトップにインタビューをお願いし、みなさまにお届けする連載を始めました。グローバル化やデジタルトランスフォーメーションが加速するなか、ビジネスの革新や働き方改革に向け、今を読み解いて、未来に向けて行動するための視点やヒントを探っていきます。

成長持続へ「攻めのESG」 世界を先導したい 花王社長 澤田道隆様

聞き手 日経メディアマーケティング社長 大村泰



澤田道隆（さわだ・みちたか）氏

トップインタビュー第6回は高い技術力をベースに先進的なマーケティングノウハウをいかし消費者のニーズを的確にとらえる「よきモノづくり」で成長を続ける花王社長の澤田道隆氏です。日用品業界で世界6位、さらなる高みをめざしグローバル事業を加速するため、経営の柱に選んだのが環境（Environment）や社会的責任（Social Responsibility）、企業統治（Governance）に配慮する「ESG」経営です。その強化に向けて、外国人をトップに据えて専門組織を7月に立ち上げた、狙いと意気込み、展望を語っていただきました。そこには研究出身のリーダーが持つ「ESG経営こそ『花王らしさ』」の追求であり、30年先まで続く成長力の源泉」とみる信念と自信でした。

プロフィール

澤田道隆（さわだ・みちたか）氏 1981年大阪大学大学院工学研究科修了後、花王に入社。2006年に研究開発部門副統括、執行役員に就任。2008年取締役。2012年に代表取締役社長執行役員（現職）。研究所長時代、ベビー用紙おむつ「メリーズ」の再生を指揮し、シェア回復をけん引。日本企業のなかでも常に先進的な環境経営や企業経営統治改革に取り組み、企業の成長を導き続けている。1955年生まれ。大阪府出身

エシカルの流れはうなり 環境維持への努力、より高いレベルで

―― 7月1日付で、外国人をトップに迎えて社長直轄組織として「ESG部門」を立ち上げました。いま、なぜ、ESG経営なのか、狙いはなんですか？

IR（投資家向け広報）活動を展開するなかでも、最近では機関投資家やアナリストから売り上げや利益の見通し、その成長や財務状況などに関する質問に加え、環境負荷低減への活動（E）や社会的責任（S）などについて、どのように考え、取り組んでいるかを聞かれることが多くなっています。企業統治、ガバナンス（G）についてもEやSをどのようにマネジメントしているかが大きなテーマとなっています。花王社内でも、今年の新入社員とフリーディスカッションをする機会があったのですが、「社会に役立つことをやりたい」という声が聞かれ、多くの学生が実際にボランティア活動を経験しています。エシカル（倫理的活動）の流れはうねりのようなものになっているのではないのでしょうか。

新聞やテレビ、インターネットなどのメディアでもプラスチックや食品の廃棄問題や森林破壊などの話題が取り上げられるようになってきました。企業にとって、非競争領域だった社会や環境のサステナビリティ（持続性）への配慮や取り組みを、より高いレベルで進めていく必要性が高まっていると判断しています。

今回、専門組織をつくり、そのトップに外国人を任命し、よりグローバルな視点から、これまでとは違うレベルで活動を進めることにしました。世界の大きな潮流のなかで、花王はESGを先導する企業になりたいという姿勢を示したものです。

ESGを進めるうえで、花王が課題として考えたのは次の3つの視点です。

1つめは「攻めのESG」としなければならないということです。ESGはこれまでどちらかという「費用」であり、事業で生み出した利益のなかから社会的な還元という意味を込めて支払う「コスト」という感覚でした。しかし、果たしてそうでしょうか。10年、20年あるいは30年先の成長のためにも、長期的な「投資」として、ESGが必要となってきたと考えるべきではないでしょうか。すでに、ESGは事業と密接にリンクしており、将来、企業が確実にリターン（収益）を得るために欠かせないものです。



花王がESG部門新設 トップに米国人幹部起用

[illegible]

「花王がESG部門新設、トップに米国人幹部起用。」

2018年7月3日付 日経産業新聞 15ページ

外国人トップ、まさに最適 「花王らしさ」、企業理念を理解

2つめは「グローバル」です。花王はかなり前から環境や社会的な責任、人権保護などの問題に、日本企業のなかでも先進的に取り組んできましたが、どうしても日本が中心でした。しかし、サステナビリティの動きは欧州から始まり、世界中に広がっています。日本の外からきちんと見ないと、もはや理解できなくなっているのではないのでしょうか。たとえば、強制労働は日本においては理解し難い問題です。日本でも貧困や社会的な格差、弱者の広がり指摘されるようになっていますが、欧米や発展途上国とはその深刻度が異なります。気候変動をもたらす森林破壊や海岸に打ち寄せられ、さらに生物、生態系に打撃を与える海洋汚染につながるプラスチック廃棄物の問題について、日本で実感を伴い、理解することは難しいのではないのでしょうか。

花王は日本からアジア、欧州、米州とビジネス領域を広げていくなか、グローバルでものごとを見ることが重要になっています。

そして、3つめの視点が「花王らしさ」です。花王は古くから「よきモノづくり」を通じて、消費者や社会のサステナビリティへ貢献するという使命、企業理念を持っています。いま、「きれいを、こころに。未来に。」をキーメッセージに据え、「Kirei Action」をグローバルに展開しようとしています。日本語の「きれい」に込めた思いはさまざまな意味を持ち、欧米やアジアの方と受け取る意味合いが異なるかもしれませんが、「よきモノづくり」のなかで、伝えていくことができと思っています。

こうしてこれらの3つを考えたとき、デιβ・マンツ氏こそ、そのリーダーとして最適な人物と判断しました。花王グループとの付き合いは15年、研究開発からマーケティングまで、グループのなかで、すべての領域を経験しています。「花王らしさ」、その企業理念を理解してくれている人材です。すばらしいキャリアとともに、柔らかい物腰や態度、発言、人への配慮などにも優れた人物で、本人も「ぜひ、チャレンジしてみたい」と、精力的に行動を始めてくれています。

推進体制は日本、欧州、米州、そしてアジアにそれぞれ拠点を持つことになるでしょうし、彼自身も、その本拠も日本とする必要はないでしょう。世界中をぐるぐるまわって、「花王らしさ」を伝えながら、そこで徹底的に討議し、「花王らしい」ESGの実現に向けて動いてくれると思います。本格的には来年からになると思いますが、日本以外でも何をどのようにやるか、ものづくりや事業、経営の全領域にどのようにリンクさせていくか、各部門への提言、対外的な情報発信など、その実行計画を年内にもまとめてくれるでしょう。

「つめ替え」から「つけ替え」へ 容器が革新者の象徴

―― 実際に事業の成長にリンクさせるとなると、5年先、10年先ということになるのでしょうか？



澤田道隆（さわだ・みちたか）氏

確かに、地球環境への配慮ということでは10年先や20年先の結果に向けた活動ということになると思いますが、ESGを意識した取り組みによって、現時点でも短期的な成果を期待できる事業分野は多いと考えています。

ひとつの例がシャンプーやコンディショナーなどの容器です。最近ではプラスチック製容器の使用を削減するため、詰め替えパックを採用するブランドが増えていますが、花王ではボトル型の詰め替えパック「ラクラクecoパック」へと進化させました。さらに、この詰め替えパックを直接利用できるように、ポンプ機能を付けて、ホルダーに付け替えるタイプ「スマートホルダー」も進めています。これにより、プラスチックの使用量も大幅に減らすことができ、また、ボトル型パックの中身はほぼ全量を使い切れるだけでなく、カチッとつけ替えるだけで中身をつめ替える手間もなくなります。高齢者などへ配慮したユニバーサルデザインで使いやすい製品となっており、「つめ替え」から「つけ替え」へ、これから普及する可能性が高いものとみています。

これらの製品は、特許を持つ花王でしか作れない製品ですが、業界内でどのように広げていくのかを検討している段階です。そして、ESG経営の一つの象徴、シンボルとなる可能性があります。フォロアーを付けないとイノベーター（革新者）にはなれませんが、武器を有効に活用して、先導していきたいと考えています。

また、消費者の評価軸は、性能や効能、効果などからエシカル的なイメージを重視する風潮へ移りつつあります。自然や天然、ボタニカル（植物性）などという言葉が大切にになっています。それをものづくりによって、体现できているかどうかポイントです。

花王には現在、活用されていない技術のなかにもESG視点から活用できる技術はたくさんあるとみています。すでに、CO2負荷が増える製品は出さないという環境適合設計を徹底していますが、ここまで環境に配慮してものづくりを徹底していることをアピールしていけば、花王の製品を選んでいた消費者が世界中で増えるのではないのでしょうか。



花王「スマートホルダー」のサイトへ外部のウェブサイトに移動します [🔗](#)

ガバナンス改革はとどまることない 取締役会、「プレゼン短縮」で議論増やす

―― 花王は日本取締役会議（宮内義彦会長）が表彰する、2017年の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」大賞を受賞しました。今後のガバナンス改革の課題をどのようにお考えですか。

ガバナンスの改革はとどまることのないものと考えています。ボードメンバーについても常に時代の流れを先取りするように訴えていきたいと思っています。

もっとも大切なことはとにかく取締役会を活性化させることです。そのためにはより多様なメンバーをそろえることです。現在は女性も外国人もいません。女性がいなことは課題と考えており、従来から何人かの候補を選んで、交渉してきています。また、日本人以外の登用もガバナンスを考えるなかでは必要と思っています。アドバイザーボードの活用も多様性を進めるなかで必要かもしれません。

取締役会のそのものを意味あるものにすることも大事です。いま、プレゼンテーションの時間を短くし、議論する時間を増やすように取り組んでいます。会議時間が1時間であれば、プレゼンテーションは30分以内、30分は議論の時間に当てることにしました。プレゼンテーションの時間が半分になれば、資料も減ります。資料作成にかかる時間が短くなり、そのほかのことができるようになります。働き方改革にもつながっているのです。

また、さまざまな会議の中身が単なる報告会になっていないか再確認をさせています。会議とは議論をし、物事を決める、方向性を定める場であるはずで、まず、取締役会が変わり、改革の輪を全社に広げようと思います。

「競合」視点ではなく「消費者」視点、利用者ニーズの見極めカギ

―― 世界の日用品業界には米国のP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）、英・オランダのユニリーバという2強が存在します。花王は2030年までの長期経営ビジョンのなかで世界トップ3となることを目標としています。

ものづくりやマーケティング、ブランド戦略などにおいて、競合をみることはしていません。会社として唯一、みるべきは消費者であって、競合視点のものづくりは失敗します。一番してはいけないことであり、決してしないようにしています。

花王自身、過去、何回も失敗例があります。2003年ごろ、紙おむつの「メリーズ」で、当時シェアを争っていたP&G、ユニ・チャームの製品を意識しながら製品を開発し、発売したことがありました。結果は消費者からそっぽを向かれ、一時、シェアが半分にまで落ち込みました。競合視点でものづくりをし過ぎた結果、本質が何かを見失い、メーカーの思い込み視点になってしまいました。

当時、サニタリー研究所長でしたが、あらためて、本質を見極めることから始めました。消費者である母親が紙おむつに求めているものは何なのか、調査方法から見直し、徹底的に調べました。そして、「肌にやさしい」ことであることが明確になり、そこに焦点を絞って、花王の持っているすべての技術を導入し、「肌にやさしい」製品に大改良を行ないました。マーケティング、宣伝・販売方法まで刷新した結果、シェアは回復し、日本でトップになり、さらに日本以外でも評価されるようになりました。

デジタル化が進んで、世の中の変化も激しくなり、それぞれの分野で消費者のニーズも変化しています。マスブランドが残っている分野、さらに細分化したスモールマスブランドが増えている市場もあります。結果として、勝つのは結局、どれだけ消費者の動きをしっかりとみているかどうかということではないでしょうか。

ミレニアル世代のファンづくり大切、スモールマスブランドとOne to Oneマーケ

そういう意味では、花王製品のファンとなっていた「コア層」の年齢が高いことは忘れてはいけないことです。コア層は50代、60代がメインであり、いわゆるミレニアル（millennial）世代においてはまだまだコア層となっていないというのが実態です。ミレニアル世代はスマートフォン世代であり、一方で消費マインドではエシカル的な思考が強い世代です。花王はそこにターゲットとして焦点をうまくあてられていない、ファンになっていただけないという思いがあります。今後、高齢化が進むなか、ミレニアル世代の支持を得ることは大切なことです。

ミレニアル世代をみるキーワードは「マスではない」ということです。テレビやそのCF、雑誌をあまり見たり、読んだりしません。必要な情報だけをスマホを通じて取得する世代です。このため、不特定多数を対象とするマスという発想が成り立ちません。周囲の友だちやSNS（交流サイト）を通じたお気に入りの有名人や特定の専門家、トレンドリーダーなど第三者の意見を参考にしています。その評判を聞いて行動する、そこはいわばスモールマスのビジネス領域です。花王はここになかなか入りきれていません。

特に、ビューティー（化粧品、スキンケア、ヘアケア）はまさにそうしたマーケットになっています。マスブランドではなく、一人一人にきめ細かく対応する、より小さなスモールマスブランドから、ヒットする製品が生まれ、ミレニアル世代に刺さるブランドが台頭しています。

こうした「One to One」マーケティングはミレニアル世代だけに通用するわけではありません。たとえば、高齢者にとって高い関心のある「健康」をテーマにした市場ではこの「One to One」マーケティングがポイントになってきています。

個人個人の健康状態や生活、暮らしにあわせて、その人にふさわしい提案をすることが重要です。ミレニアル世代にあわせたマーケティングのやり方を磨いていくことが、こうした高齢者の方に向けた「健康」に関連した商品やサービスのマーケティングの活性化、ビジネスの付加価値向上につながるものとみています。

■ミレニアル（millennial）世代とは…

millennialとは英語で千年紀を意味し、米国では2000年代に成人あるいは社会人となった世代をミレニアル世代と総称し、1980年代から2000年代初頭までに生まれた人をいうことが多いようです。現在、20歳前後から30代後半までの年齢層で、ベビーブーマーの子ども世代。インターネットが普及した環境で育った最初の世代といわれ、情報リテラシーが高く、デジタルネイティブと呼ばれる世代とも重なります。多様な価値観を持ちながらも、仲間とのつながりを大事にし、みずから情報発信することを好むとされています。

世の中を予見できる人材へバトン、「原石」を磨くことも

―― 社長就任され、現在、7年目です。後継者を選ぶことも大きな仕事かと思います。どのような人材にバトンタッチすることを考えていますか？

世の中がどう動くか予見できること、そして、それに適用しようと考えて、実際に動ける人がふさわしいと思っています。いま、通信の世界は5G（次世代通信規格）の世界が始まろうとしています。現場で動きが起ってから対応するのでは遅いと思います。もちろん、専門家ではないのですから、次の、その次まで、はっきりとわかる人はいないでしょうが、どうなるかイメージできるかどうかはその人の才覚だと思います。

いまでいうと、AI（人工知能）やロボット技術などの先端技術でも同様でしょうし、一方、エシカルの流れをどう予見するかというようなものも同じかもしれません。

トップとすべき新しい人材は、育ててそうしていくのか、すでにそういうベースのある人を探してくるのかわかりませんが、原石としてこれから光る人を抜き選んで、みんなで磨くことが必要なのかもしれません。5年、10年先の会社の成長にリンクする、新しいトップ選任が将来への長期投資となることは間違いありません。持続的な成長が続くなど中長期的に同じ方向で進んでいる時ではなく、何か流れが変わったとき、変化が起こったタイミング、不連続の時にバトンタッチをしたいという思いがありますね。

先を読み、チャレンジできる人材が欲しい

―― これからの花王のために、求める人材はどのような資質を備えた人材とお考えですか？

いま、話した次代へバトンタッチする人材と同じで、先を読む、先を考えられる人、外れてもいいけれど、予見しようとする人です。また、それに向かって動ける人で、失敗してもそれを肥やしにして、次のチャレンジをしてくれる人です。そうしたチャレンジのなかで、花王の進むべき道を創ってくれる人がいいと思います。

最近、気になっているのが若い世代に失敗を経験していない人が増えていることです。SNSのなかでは、一人だけ特別にチャレンジすると仲間から「はねられる」、「外される」ことになるのではないかと恐れているのかもしれませんが、仲間の中にいることで安心する、挑戦することができない枠組みがあるような気がしています。そういうなかで、その枠組みを突破できる人がいいですね。

また、成果が出ている人とあまり出ていない人の履歴をAIなどで分析して採用や研修、人材開発に活かすようにすればいいと話しています。



澤田道隆（さわだ・みちたか）氏

花王はメーカー、企業だから、新しいテクノロジーをとにかく実践で使いたいと考えています。これからAIやロボット、5Gなど、どんどん次の世代が始まっていくと思います。自分たちだけで取り組むというわけではなく、他の企業、ベンチャーあるいは国・政府機関かもしれませんが、いろんなところと連携していかなければいけないと考えています。すでに花王の工場には先端の人型ロボットが働いていますが、近く、最新のロボットをさらに活用した生産ラインを稼働させる計画です。いまから楽しみにしています。

孫との「ビデオ通話」が一番 料理好きでスーパー通い

―― ご自身の気分転換、ストレス解消方法はありますか？

いまは2人の孫と遊ぶことが一番ですね。4歳と1歳半、離れて住んでいるのですが、スマートフォンやパソコンを通じて、映像付きでやり取りすることが楽しいですね。毎日、かかってきます。まだ小さいのに自分で操作しているようです。時々直接会ったりもしますが、2時間程度までならば、十分、癒しになりますね。それ以上は大変（笑）。それと料理を自分で作るのが好きです。スーパーで食材から選んで自分でそろえます。野菜や魚などの価格もよく知っているつもりですし、自社製品の陳列を必ずチェックし、整えていますから、忙しいんです（笑）。住んでいる家族といっしょに、あるいは家族のために作ります。いつもと違うことをするのが気分転換になります。



（左）澤田道隆（さわだ・みちたか）氏
（右）大村泰

（掲載日 2018年7月27日）