

1. この会社が目指す姿が理解できるか

理解できる。「K25Vision」やパーパスとして示されている。ただし、Vision、purpose、「the Kao Way」における使命、ESG ビジョンなど様々な目標と考えられるものが掲げられており、わかりにくい部分もあった。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

あまり理解できない。なぜなら、課題解決に向けた方針や取り組みに関する説明に終始していたからである。現在、花王が市場においてどのような立場にいるのかに関する説明が省略されているように感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できる。花王は経済的付加価値の減少など経営に対して共通の課題意識を持っている。課題解決に向けて既存事業再生と新事業創成への取り組みや企業理念の更新を行っている。紙面の多くが改革に関する説明に割かれており、会社全体で目標実現のために改革を確実に進める姿勢がみられる。そのため、現在の競争優位性を維持または向上させることができると感じた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

できると思う。人財戦略では社員活力の最大化を目標とした取り組みが説明されている。自発的に挑戦し行動を起こすことのできる仕組みを導入し、意欲のある人が様々な条件の下でも働くことのできる環境を提供することで成長を促しているように思える。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

まず、2で述べたように花王が市場でどのような立ち位置であるのかの記述が少ない。財務データから読み取ることが可能かもしれないが、一つのまとまりとして紹介すべきだと考える。確かに花王は有名企業であり多数の人気商品があるため説明は不要であると考えられるかもしれない。しかし、必ずしも商品と製造している会社の認識が一致しているとは限らない。また、消費者の認識と実際のシェアに乖離が存在する可能性も高い。また、花王は自社の体制に対して危機感を持っており、変革しようとしている。そのため実際は国内トップシェアであるにもかかわらず全体を通して過度に批判的であるように感じた。よって改めてわかりやすく競争優位性を示すべきである。

次に、改革を進めようとしている一方で、実際に社員にどのように働きかけるのか社員がどのように取り組むのかが明確でなかった点があげられる。改革は社員の働きによって実現するため、改革の内容と同様に重要視すべきである。経営戦略や事業についての説明に比べて、人財戦略の説明は抽象度が高く分かりにくいと感じた。例えば、花王らしい人財開発を進める OKR の説明は図のみで行われており理解しにくい。そのため、具体的な社員の事例を紹介するなど工夫が必要である。

最後に、この報告書では難解な用語や花王独自の言葉が多用されている。それにもかかわらず、詳細な説明がなされる前にその用語を前提とした文章が展開される場合がある。例えば「K25」という言葉は、17、18 ページで詳しく説明されているが 8 ページの長谷部氏のメッセージの中ですでに使用されている。「データドリブン」や「パーパスドリブン」などの単語は日常で使われることは少ない言葉であるが、説明なく使用されている。全体的な傾向として、抽象から具体的に説明が展開されているが、抽象から具体までの距離が離れていたり構成が明示されていなかったりするため分かりにくい。まず概要を述べてから詳細を説明するという構成を明らかにすべきだ。目次では、chapter1 から chapter4 までが並べられているが chapter1 の名前を「はじめに」のような概要を述べるものが伝わるものに変更するとより分かりやすくなるのではないか。