

# 澤田道隆

花王株式会社  
代表取締役社長執行役員

プロフィール さわだ みちたか

1955年、大阪府生まれ。大阪大学卒業後、花王石鹸株式会社(現 花王株式会社)に入社。長年研究開発に携わり、サニタリー研究所長、研究開発部門副統括執行役員、ヒューマンヘルスケア研究センター長を経て、2008年取締役執行役員、12年6月より現職。

聞き手  
ACAP 理事長  
坂倉忠夫

消費者視点に立った製品作りや社会貢献活動などに積極的に取り組み、消費者志向経営のトップランナーの企業の一つである花王株式会社の澤田道隆代表取締役社長執行役員を訪ねました。同社は字幕付きテレビCMの本格的な普及に取り組み、昨年度「ACAP 消費者志向活動章」を受章しています。インタビューでは開発に長く携わった経歴に基づく、商品開発への具体的なこだわりを生き生きと語られました。

## 「花王ウェイ」が企業活動の原点

**坂倉理事長** 御社は早くから消費者志向経営に取り組まれていると認識しています。まずは企業理念についてお聞かせいただけますか。

**澤田代表取締役社長執行役員** 2004年に「花王ウェイ」を制定いたしました。ご覧のように、私たちの「使命」と「ビジョン」を明らかにし、そのベースには「基本となる価値観」と「行動原則」があります(右図参照)。この「花王ウェイ」を定める

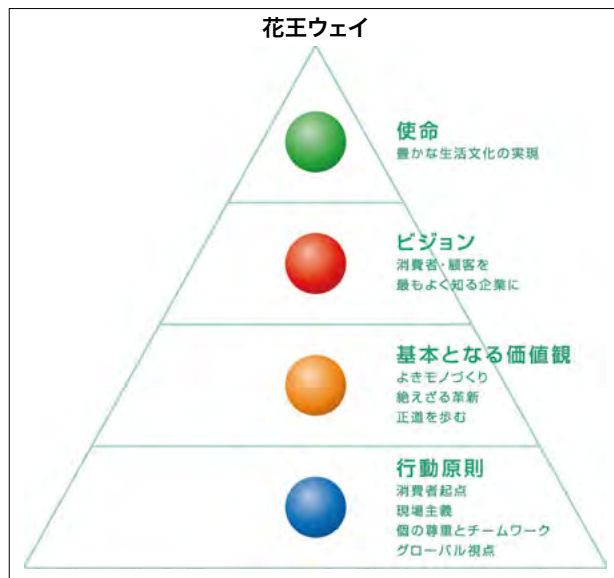
前には、「花王の基本理念」がありました。1995年に、花王グループが培ってきた企業風土・文化をまとめたものです。当時の常盤社長が21世紀に向かってビジョンを策定し、社内外で共有するため



消費者志向経営とは「よきモノづくり」の努力を欠かさず続けていくこと、と語る澤田社長

に作りました。これをベースにし、世の中の変化に合わせて再整理したものが、「花王ウェイ」です。これが我々の原点です。行動すべき時、また迷った時に必ず戻るところです。一生懸命取り組んでいると、企業視点になったり、競合視点になり、ついつい消費者視点という根本を忘れてしまう場合があります。そのような時に、「花王ウェイ」にある「ビジョン 消費者・顧客を最もよく知る企業に」を見直すことで「豊かな生活文化の実現」、すなわち世界の人々に心豊かな生活文化を歩んでいただこうという原点に戻れるわけです。

**坂倉** この「ビジョン」の「消費者・顧客を最もよく知る企業に」、「行動原則」の「消費者起点」が、まさに消費



者視点としてすべての活動のベースになっているということですね。

**澤田** そのとおりです。これは元をたどれば花王の創業(1887年)までさかのぼります。我々の初めての製品は石鹸でした。当時、日本の石鹸ではひりひりして顔を洗えなかった。輸入石鹸が顔を洗える石鹸だったのです。それが20銭から30銭。1銭でそばを食べられた時代ですから、すごく高価でした。そこで創業者が顔を洗える石鹸を作って、たくさんの人に愛用してほしいと花王石鹸を開発しました。10銭ぐらいでした。もちろん安くはないのですが、消費者のために、少しでも低価格で、かつ品質の高いものをという強い思いがありました。これが企業文化の原点です。実は社名の由来にもなっています。顔を洗える石鹸なので「かおう」。つまり社名も含めて、原点はやはり消費者視点のモノづくりです。

**坂倉** 「花王ウェイ」が企業活動の原点であることがよく分かりました。社内への「花王ウェイ」の浸透のためにどのようなことをなさっていますか。

**澤田** 研修を実施しています。テキストをベースにしているのですが、これを自分が所属する部門、自分の仕事とどのようにリンクするのか自ら考えていきます。

具体的には内部でファシリテーターを選び、自分たちの部門でファシリテートしながら理解を進めています。ファシリテーターを務めるのは大変ですが、自分が体得できるわけでラッキーなのです。苦労した分、人の3倍も、4倍も理解できるはず。ファシリテーターには「良かった」と言っています。ただ、これは1度実施して終わりではいけません。新しい人も入ってくる、行っていることも変わる。それらの変化に合わせて、およそ3年をめぐり、時代に合わせた形で繰り返し実施しています。

## 「よきモノづくり」に込めた意味

**澤田** 「花王ウェイ」を支えているのは、「よきモノづくり」です。単に「モノづくり」でなく、「よき」という言葉がポイントです。「よき」には安全・安心という「よき」もあるし、機



消費者志向経営について語り合った澤田社長と坂倉理事長

能が高い、価値が高いという「よき」もある。社会に貢献できているという「よき」もあります。この「よき」という意味合いをよく考えてモノづくりを行うということです。

**坂倉** 「よき」には、お客様の声を活かすという意味もあると思います。どのように活かす仕組み作りをされていますか。

**澤田** 2つ、考えていることがあります。消費者ニーズをそのまま商品にしても、お客様の感動は呼べません。消費者の声を活かすということは、1つは消費者意識の“半歩先”を理解して、モノづくりをすることです。それによってお客様が感動し、すごいなと言ってもらえるような商品になるのです。一歩先を行くとちょっと跳び過ぎてしまうので、だから半歩先なのです。

身近な例で言うと、食器用洗剤の「キュキュット」です。キュキュットの泡は、水を流すだけでさっと消えます。また、油で汚れているところにポトッと落とすと、シュッと油を吸い上げる。すごい価値の高い泡で、シェアを非常に上げたのですが、まだ十分ではないだろうと、10月からキュキュット泡スプレーを発売しました。スポンジでは洗にくい魔法瓶の中や弁当箱の隅、ストローの中などに掛けるだけで、こすらなくてもきれいになります。大きなヒットにつながっています。このような商品はニーズからはあまり出てきません。消費者に寄り添った製品開発というのは、やはり半歩先を考えて消費者に提案することだと思います。

もう1つは生活者コミュニケーションセンターにいただく「こうしてほしい」というたくさん声です。半歩先を見据え、実際に商品が使われている方の声をくみ取りながら改善をしていく。これを繰り返すことで、本当に大きな「よきモノづくり」になると考えています。この2つが重要なのです。

**坂倉** お客様の声を開発に活かすには、お客様の声の半歩先を考え、提案していくということですね。

**澤田** そのとおりです。消費者というのは、その前に買い物をする人、つまりショッパーであるわけです。買っていただくためのインパクトというのは、「これまでのとはちょっと違う」、「使うと自分の生活が随分変わるかもしれない」、「非常に簡単便利で、手間が省けるかもしれない」という期待で、それにより貴重なお金を支払ってくれるのです。私たちはそれに応えないといけない。シ

ョッパー目線でのインパクトを与えて、そして使っただけで、さらにその良さが分かる。これが「顧客の心を打つ満足へ」につながっているわけです。

**坂倉** ショッパー、そしてコンシューマーというステップは、非常によく分かります。

**澤田** 消費者志向経営を推進するためには、期待を持って買っていただく、ここからスタートしないといけない。そのためには、やはり半歩先という提案、新しい視点での提案をしていくことで、我が社の商品に振り向いてもらえるものと思っています。

## 「消費者志向活動章」を受章した字幕付きCM

**坂倉** 人や環境への配慮という意味において、字幕付きのテレビCMは画期的でした。この放映と普及活動により、私どもが昨年度創設した「ACAP消費者志向活動章」を受章されました。

**澤田** ありがとうございます。私たちはユニバーサルデザインの研究に長く携わっています。ある時、弊社の委員を務める聴覚障害をお持ちの方が、「CMには字幕はないのか」と、ぼそっと話されたのです。CMはテレビの放送時間の約18%を占めます。その間、聴覚障害をお持ちの方は、字幕がないので内容がつかみにくい。また、聴覚が弱くなっている高齢者も2,000万人います。そういう方も含めて、何とかしないといけないと思い、次の日にプロジェクトを立ち上げました。実施してみると良かったのは、CMの内容が分かると買い物が楽しくなる。お友だちや家族との話題にもなります。技術的にはいろいろと苦労したのですが、たくさんの方の会社を協力を得ながら実現できて、少しは社会に貢献できたと思います。



本格的な普及に向けて取り組みを行っている字幕付きCM

## 半歩先をいき、「よきモノづくり」を続けていくことが大切

**坂倉** 最後にACAPに期待されることと、澤田社長が考える消費者志向経営についてお聞かせください。

**澤田** 消費者の声を聴いてのモノづくりは、簡単そうでも難しい。企業ですから利益ある成長が必須です。そうすると、企業視点や競合視点のモノづくりになる。そのような時に、ACAPが進めている消費者志向経営の視点は、振り返りの機会になります。また、弊社における消費者志向経営は、具体的には「花王ウェイ」に基づき、消費者起点で半歩先をいきながら「よきモノづくり」を行い、その努力を欠かさずに続けていくと考えています。

**坂倉** 「花王ウェイ」の理念を全社員が自分のものとされていることがよく分かりました。本日はありがとうございました。

(2016年10月31日収録)