



## CLOSE UP VOICE

花王株式会社 豊橋工場  
工場長 宮野 真臣 さん

## 人と技術が共創する 次世代ものづくりの最前線

花王株式会社豊橋工場は、スキンケア・ヘアケア製品を中心に、多品種生産を担う国内有数の基幹工場として発展を続けてきた。2023年には生産と物流を高度に連携させた次世代型倉庫が稼働。「豊橋コネクテッド・フレキシブル・ファクトリー」として、工場と物流拠点を一体運営し、完全自動化を見据えている。さらに、環境負荷低減や挑戦を後押しする組織風土づくりにも注力。持続可能なものづくりの最前線に立つ豊橋工場の歩みと、ものづくりの未来像について伺った。

### 暮らしと産業を支える 花王の先進生産拠点

——貴社の事業内容についてお聞かせください。

宮野▼花王株式会社は、「豊かな共生世界の実現に向けて」を軸に、暮らしと産業を支える5つの事業を展開しています。衣料用洗剤や紙おむつなどを通じて生活の清潔と利便性向上に貢献するハイジーンリビングケア事業、スキンケアやヘアケアなど日常のセルフケアを支えるヘルスビューティー

製品の安定供給に加え、鋳物用樹脂などのケミカル製品も手掛け、生活と産業の双方を下支えしています。工場運営においては、安全操業を最優先に、厳格な品質管理と最新鋭の設備導入で、高品質な製品を安定供給できる体制を構築しています。

——貴社の沿革と豊橋工場の歩みについてお聞かせください。

宮野▼当社の原点は、1887年に初代・長瀬富郎が創業した洋小間物商「長瀬商店」にあります。石けん事業を出発点に、時代の変化とともに洗剤や化粧品へと領域を拡大し、生活者の暮らしに寄り添う製品を生み出してきました。

1960年代以降は海外展開を加速させ、グローバル企業へと成長を遂げました。近年は、化粧品やケミカル分野の強化に加え、M&AやESG経営の推進にも注力しながら、持続的な成長の実現を目指しています。

豊橋工場は1981年、鋳物用バインダーの生産拠点として操業を開始しました。その後、化粧品事業や液体洗浄用品の生産へと領域を拡大し、1986年には生産改革（TCR）活動を導入。現場の効率化と品質向上を推進しながら、多品種生産体制を構築してきました。2000年代は低刺激商品の展開や環境配慮の取り組みを強化するなど、社会課題に

えるものづくりを進めてきました。

現在は、安全・品質・安定供給の徹底に加え、省エネルギーや廃棄物削減といった環境負荷低減にも継続的に取り組み、地域社会から信頼される工場運営を実践しています。

——豊橋工場の概要やコンセプトについてお聞かせください。

宮野▼花王の生産拠点は、日本国内に10拠点、海外に27拠点あり、世界各地へ製品を供給しています。豊橋工場の敷地面積は約31万4000平方メートルに及び、バンテリンドーム7個分に相当する広大な敷地内に、製造棟や研究開発機能、次世代物流を担う倉庫などを備えています。

豊橋工場の大きな特徴は、多様化する生活者ニーズに対応する「少量多品種生産」に強みを持つ点です。シャンプーやボディソープなどは、製品ごとに粘度や容器形状、キャップ仕様が異なるため、生産ラインには高い柔軟性が求められます。そこで、AIやロボット技術を活用した高精度な生産システムを導入し、設備切り替えの効率化と安定生産を両立しています。生産品目は約700品種に及び、国内でも有数の多品種生産拠点となっています。さらに、2023年に稼働を開始した次世代型倉庫では、物流工程の自動化・省人化を推進したことで作業効率と供給体制の



## INTERVIEW



花王株式会社 豊橋工場  
豊橋市明海町4-51  
tel.0532-23-2711

——新しい物流モデルを構築する次世代型倉庫についてお聞かせください。

**宮野**▼次世代型倉庫は、建築面積7204㎡、保管能力は120万ケース、1日あたり各4万ケースの入出荷能力を備えています。施設内にはパレット立体自動倉庫、ケース仕分けロボット、無人搬送車（AGV）、有軌道高速仕分け台車（STV）、自動運転フォークリフト（AGF）など、最先端の自動化設備を導入。入庫から保管、出庫、トラックへの積み込みまでを高度に自動化しています。

背景にあるのは、EC市場の拡大や生活者ニーズの多様化です。多品種・小ロット化が進む中、AGVやSTVによる搬送・仕分けに加え、ロボットが商品サイズや出荷先に応じた最適な積み付けを行うことで、高効率かつ柔軟性の高い物流体制を構築しました。さらに、AGFが大型トラックへの積み込みまで担い、将来的な完全無人化も視野に入れています。

また、「工場」と「物流拠点」を一体運営することで、従来は分散していた

ケーシヨンの場合も積極的に設けています。新卒・中途採用者や異動者が自然に職場へ溶け込めるよう、私自身も参加しながら、互いの人柄が見える関係づくりを心掛けています。加えて、エンゲージメントサーベイを活用し、従業員意識や職場環境を可視化。対話と改善を重ねることで、働きやすさの向上と組織力の強化につなげています。

これら様々な取り組みが評価され、豊橋工場は今年3月に一般社団法人日本能率協会の「2026 GOOD FACTORY賞®」を受賞しました。

——現在の課題や今後の目標などをお聞かせください。

**宮野**▼製造業全体で人手不足が深刻化するなか、国内有数の製造業集積地である愛知県では、企業同士の工場見学や交流を通じて、現場改善や人材育成に関する知見を共有す

物流機能を敷地内へ集約。リードタイムの短縮や物流コスト抑制に加え、生産と物流情報をリアルタイムで連動させることで、急な需要変動にも柔軟かつ迅速に対応しています。

さらに、トラックの入場予約システムや車両ナンバー認証、庫内制御システムを連携させ、車両到着時間に合わせ出庫を自動調整しています。待機時間や場内混雑を抑制し、ドライバー負担軽減と物流効率向上を両立しています。

環境面では、「ZEB Ready（エネルギー消費52%削減）」を達成し、最新型太陽光パネル（708kW）の導入によって、「ZEB認証」を取得しました。

施設内舗装には、廃PET（廃ペットボトル）を再利用した花王独自のアスファルト改質剤「ニートラック5000」を採用しています。回収PETを約40%活用したこの技術は、舗装の長寿命化やCO<sub>2</sub>排出削減、資源循環に貢献しており、環境大臣賞や経済産業大臣賞の受賞にもつながりました。

——組織風土づくりについてお聞かせください。

**宮野**▼当社では、組織と個人の目標を連動させる「OKR（Objectives and Key Results）」を導入しています。世界的企業でも採用されている

る動きが活発に行われています。豊橋工場としても、地域産業とのつながりを活かしながら、「World Robot Summit 2025 AICHI」などへの出展を通じて、製造業の魅力発信に取り組んでいます。また、工業高校を中心に、インターンシップや工場見学、出張講座を実施し、将来を担う人材との接点づくりにも注力しています。人材確保と定着に向けては、設備更新や空調環境の改善など、働きやすい環境整備を進めています。

市場環境が大きく変化する時代だからこそ、現場の多様な声を取り入れられる組織でありたいと考えています。そのためにも、「褒める文化」を大切に、現場での気づきや改善提案を積極的に評価することで、心理的安全性が高く、挑戦しやすい職場風土を育んでいます。社員一人ひとりが自らの仕事や製品に誇りと愛着を持つことで、品質向上や現場力強化に繋げ、その積み重ねが地域社会からの信頼、さらには世界への貢献へと繋がると確信しております。

今後も、人の力とデジタル技術を融合させながら、必要なものを必要なだけ届ける次世代型ものづくりを追求し、人々の暮らしと地域社会を支える工場であり続けたいと考えています。

## “褒める文化”を原動力にした 現場の挑戦と成長を支える組織づくり

## CORPORATE CITIZENSHIP

∥ 地域社会とのつながりを大切にする ∥

### 花王豊橋工場

豊橋工場では、地域イベントへの参加や清掃活動をはじめ、工場見学や実験教室などを通じた次世代育成にも力を注いでいます。地域に根ざした工場として、人と地域に寄り添う活動を続けています。

#### 汐川干潟 クリーンアップ大作戦



530運動環境協議会が開催する「汐川干潟でのクリーンアップ大作戦」に有志で参加

#### 豊橋商工会議所主催の 見学イベント



豊橋みなとフェスティバルにおいて、豊橋工場の生産ライン見学や実験教室を開催

目標管理手法で、特徴は100%達成を目標とせず、挑戦的な目標を掲げる点にあります。結果だけでなく、その過程や改善活動を評価することで、社員の主体性や創造性を引き出しています。また、投資規模に応じて決裁権限を段階的に設定し、現場に近い管理職にも一定の裁量を付与することで、過度な階層構造に依存しない現場主導型の組織運営を進めています。

こうした花王全体の方針を背景に、豊橋工場でも、「人を活かす組織づくり」を大切にしています。根底にあるのは、「責任を担う人は必要だが、偉い人はいない」というフラット



な価値観です。役職や立場に関係なく意見を交わし、率直に議論できる風土づくりを重視しています。

現場では、優れた気づきや行動を称える「ファインプレー賞」を導入し、一人ひとりの品質意識や行動力を積極的に評価しています。豊橋工場には社員と協力会社スタッフ約1000名が勤務しており、ブラジルやフィリピンなど外国籍の人材も活躍しています（2026年1月現在）。共通の品質・安全意識を醸成するため、「ファインプレー新聞」を英語やスペイン語でも発信しています。

さらに、スポーツイベントや交流ランチなど、部門や立場を超えたコミュニ

#### 子どものための科学展



豊橋市視聴覚教育センターにて行われた、豊橋市教育委員会主催のイベントに参加してプラバン作りを実施

#### 春のビジネスパーク



豊橋商工会議所主催の出張講座で、市内中学校へ赴き働くことの意義や職業選択について伝える

#### 新生児用 ボディケア製品寄贈



2021年～2025年累計14,493本の「キュレル 泡ボディウォッシュ」を新生児に贈呈

#### 各種協賛



プロバスケットチーム「三遠ネオフェニックス」のオフィシャルパートナーをはじめ豊橋みなとシティマラソンや豊橋まつりへも協賛