

花王株式会社 様

## 花王グループにおけるグローバル E コマース戦略の策定支援

～ EC の展望を中心とした検討～

### ビジネス課題の概要

#### No.1 メーカーの次なるデジタル化への挑戦

- ・ 花王は長年にわたって優れた製品開発・マーケティングによって数々のヒット商品を生み出しながら、特徴的な販社制度を中心とした強い流通力もあり、トップメーカーとして日本の消費財市場を牽引してきた。
- ・ デジタル化への対応においても 90 年代から試行錯誤を重ね、デジタルコミュニケーションの専門組織を有するなど、国内メーカーでは先駆的な立場にあったが、近年のスマートフォンの普及やオムニチャネル化の進展は、これまでの花王の強みだけで対応しきれるものではなく、E コマースを含めた新しい顧客接点の最適化を実現する進化が求められている。
- ・ このような状況において、2014 年にデジタル コミュニケーション センター内にデジタルトレード室を新設し、海外も含めた花王グループ全体の E コマースについて、既存の強みを活かしながら新たな変化に対応する戦略を策定。組織やオペレーションを含めたトランスフォーメーションを志向した取組みを Deloitte Digital と共に進めている。

### Deloitte Digital のアプローチとソリューション

- 変革に向けた現状の見える化 -

**国内外で複数ブランドを展開する花王にとって、E コマース戦略を立案する上では様々なステークホルダーが介在する各国・各事業の情報を集約し、現状を整理することが求められた**

- ・ 米国・欧州・アジアの現地法人に出向き、現地責任者と Face 2 Face での意見交換をサポート。
- ・ Deloitte Digital のグローバルネットワークを利用し、現地でのインタビュー設定や各国の市場調査を支援。
- ・ 調査結果に基づき、エリア×事業のマトリックスで E コマースに関する現状と課題を整理。
- ・ 幹部報告や各関係者を集めたワークショップを実施し、今後の検討の方向性を明確化。

**国内においては、先行して E コマースの実務におけるプロセスやルールの標準化を行い、ガイドライン/マニュアルを策定した**

- ・ エスノグラフィック的手法による業務観察と各国内 EC 関係者へのインタビューによる現状業務の見える化を実施。
- ・ E コマースの運用プロセス改善に伴い、ブランドマネジメントやリスク管理の考え方についてもルールの再検討を行い、To-be モデルを定義。

### 結果と成果

#### E コマース戦略の本格検討・実行へ

- ・ 各国の消費者や他企業の取組みを含めて E コマース全体を俯瞰したことで、市場における現在の花王の位置づけを理解し、エリア・事業ごとに対応すべき課題が整理された。
- ・ 現状把握の過程で、関係者と直接コミュニケーションをとることで、互いの現状理解や課題認識を共有し、今後の国内およびグローバルでの連携に向けた足がかりが出来た。
- ・ 国内 EC においては、約 2 ヶ月で新プロセス及びルールをガイドラインにまとめ、業務効率化へ向けて準備を進めることができた。



Eコマースは、花王にとり、新しい販売チャネルであるとともに、顧客を理解するマーケティングの場所でもあります。この新しいビジネスを成功させるには、基本戦略の策定、マーケティングと販売の融合など課題もあります。課題の整理・解決のために、Deloitte Digital さまに参加頂いたことは、とても有益でした。客観的に外部から見た弊社の状況のアドバイス。国境のない E コマースの調査を、Deloitte Digital さまのグローバルネットワークでカバー。論理性の高い議論を短期間で行うためのリード。このような Deloitte Digital さまの強みがあったからこそ、今回のプロジェクトは最後まで進み、今後も進められるようになったのです。

花王株式会社  
デジタルマーケティングセンター デジタルトレード室長  
本間 充 (ほんま みつる)

## 運用したオフリングとケイパビリティ

E-Commerce

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームおよびそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、税理士法人トーマツおよび DT 弁護士法人を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,900名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約210,000名を超える人材は、“standard of excellence” となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド、そのメンバーファームあるいはそれぞれの関連事業体 (総称して “デロイトネットワーク”) の社員・職員のための、内部限の資料です。その趣旨に反して、本資料を利用して生じることのある損失等に対し、デロイトネットワークの社員・職員の責任に帰するものではありません。