

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)

花王は、戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)を推進しています。場所や時間にとられないコミュニケーションを可能とするデジタルの力を味方につけて、お客さまに対しては「よきモノ」の価値をよりタイムリーでカスタマイズした形でお届けし、社員に対しては創造性を高めるソリューションを提供することを推進しています。

## 社会的課題

将来に向けた世界の社会・経済をめぐる環境は、今後とも著しい変化が予測される中、地域・場所・年齢・障がいの有無といったさまざまな制約から開放され、誰もが活躍できる社会の実現が望まれています。

また新型コロナ禍をきっかけとした2020年以降、あらゆる社会活動における非接触やリモートを中心としたデジタル技術の浸透の結果、多くの人々がデジタル技術の新たな価値と可能性に気づき、日常生活そのものも大きく変化してきています。

花王はこれまでもサプライチェーンのあらゆる段階でさまざまな先端技術を活用しながら、業務効率化を中心としたDXを進めてきました。これからも最新の先端技術を活用したDXを推進すると共に、生涯にわたり人間の生活に関わる企業だからこそ提供できる価値を追求し、さまざまなパートナーと共に新たな生活文化を創造していきます。

## 方針

### 「WakuWaku Transformation」

花王のこれまで培ったモノづくりの強みと先端技術を掛け合わせることで、新しい暮らしを創造する『ワク

ワク創造企業』をめざします。

「世の中を変えることにワクワクし、自分たち自身も変わることによってワクワクする」企業風土をDXの力でつくり上げ、すべてのステークホルダー(社員、顧客、株主、社会)への価値提供レベルを向上させ、2030年においても「社員が充実して働ける花王」「社外から期待してもらえる花王」であり続けることをめざします。

## 戦略

### リスクと機会

#### リスク

DXの遅れは競合他社に対する売上劣後のみならず、ESG活動の遅延など社会的責任を全うできないリスクにもつながります。またDXの推進においては、個人情報保護をはじめとする法対応と情報漏えいリスクへの対策が不可欠です。細やかな配慮による個人情報の取り扱いや堅牢なシステムの構築・監視はもちろんのこと、国をまたいだ各国の法対応を社内の法務部門と連携し取り組んでいます。

#### 機会

花王の成長には、社会的課題の解決につながる価値提案は何か、そのための価値提案の方法はどうあるべ

きか、という2つの視点が不可欠です。今後もモノづくりへのこだわりは持ち続けながら、「一人ひとりに最適な価値提供」をさらに重視します。

また社外パートナーとの協業も広く積極的に行い、最終的なベネフィットを受ける人のための最適解を追求していきます。

### 戦略

#### 「製造業からUX創造企業へ」

“モノを売る”に留まらず、“最高の体験を提供する”“体験をつくる”ということをめざしていきます。

DXによって花王がめざす姿は、毎日の“暮らし”、そして、お客さまの一生に寄り添いながら、お客さまに「最高の体験」を届ける企業になりたい、すなわち「UX」の創造企業です。そして、花王独自の「UX」「最高の体験」の切り口は、「モニタリング」と「ソリューションマッチング」の2つになります。

「モニタリング」によって、お客さまが自分の身体の状態や変化、あるいは自分に似合うメイクや髪形、あるいは、お家の中の衛生状態、そういったことが目に見えてわかり、その上で、自分に合った最高の「ソリューション」と出会うこと、出会った時の喜び。これが、花王が考える「UX」であり、この「UX創造」ということが、花王がDXという手段を通じてめざすこととなります。

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX) GR13-3

これは2022年3月に「プレジジョン・ライフケア構想」の中で示した、「人々が真実を共有し、最高に巡り合うために多くの本物が貢献できる『プレジジョンの世界』を目指す」という考えをDXという手段で確実に実行に移していく、ということでもあります。

これから、私たちは「モノづくり」にとどまらず、「最高の体験」すなわち「UX」をつくる企業へ。つまり、「製造業からUX創造企業へ」の変革をめざします。

## 社会的インパクト


花王はこれまで暮らしをさまざまな側面から研究し続けてきており、その蓄積の中から生まれていくつかのモニタリング技術によって、その人の状態に合わせた商品やサービスを組み合わせて、株式会社 Preferred Networks と共に「仮想人体生成モデル」を開発しました。こうしたお客さま一人ひとりに最適なライフケアを提供すべく、さまざまな事業会社や行政などと協働して、生命・生活・生態における未解決課題に最適なソリューションを「プレジジョン・ライフケア」として提案し、社会的課題の解決への取り組みを加速させていきます。

 花王とPFN、「仮想人体生成モデル」を共同開発  
<https://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20220228-001/>

 プレジジョン・ライフケア構想説明会  
 ・プレゼンテーション  
<https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/presentations-fy2022-plc-01.pdf>

・説明動画  
<https://www.irwebcasting.com/20220316/1/f4fd344f36/mov/main/index.html>

またお客さまと直接つながるプラットフォーム「My Kao」を昨年12月にローンチし、さまざまな健康や衛生に関する多くのデータ(「くらしビッグデータ」)を日々蓄積できるしくみも新たに構築しました。こうした蓄積データを産官学のプロジェクトへの参画や白書の発信などにより社会へ還元し、さまざまな生活者がより豊かで健康的な生活を過ごせるような活動支援も行っています。

 生活者と直接つながる双方向デジタルプラットフォーム『My Kao』スタート  
<https://www.kao.com/jp/newsroom/news/release/2022/20221215-001/>

## 貢献するSDGs



## 事業インパクト

事業部門のDX化(データドリブンマーケティングの実践・UXの実装)や、My Kao プラットフォームの充実化による花王ファン・直販ECの拡大などにより、さらなる事業拡大を見込んでいます。

また、デジタル技術を活用して、業務プロセスを抜本的に能率化するための戦略・戦術を提案・実装することにより、業務成果のさらなる高付加価値化と共に業務効率化を進め、収益構造の改善を図ります。

## ガバナンス

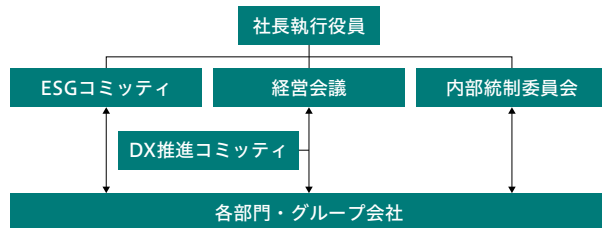
### 体制

2023年1月より、DX 関連3部門(先端技術経営改革部、DX 戦略推進センター、および花王グループカスタマーマーケティングのリテール・マーケティング・イノベーション部門の機能の一部)を統合し、全社横断の「DX戦略部門」を新設しました。

花王のDXに関する戦略立案および投資、具体的推進内容の機会管理については、取締役会の監督のもと、DX 推進コミッティにおいて行っています。DX 戦略部門担当常務執行役員が議長を務め、代表取締役社長執行役員がアドバイザーを務めています。重要な案件は、経営会議において審議し、取締役会に報告しています。

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)

GR13-3, 404-2



P18 Our ESG Vision and Strategy > ガバナンス

## 教育と浸透

全社員に向けては、デジタルスキル学習サービスの活用により、イントラネットを通じてDXの基礎知識から専門的なICT関連内容まで、幅広く学習できる機会を設けています。また役員含むリーダー層以上については全員にDXリテラシー講座を受講させており、知識習得と実践に対する意識の醸成を行っています。また、毎月実施している「DX勉強会」により、社内外のさまざまな事例やトピックス・最先端の動向などを発信。毎回多数の社員の積極的な聴講により、幅広いDX関連知識の浸透につながっています。

コンシューマープロダクツ事業においては、事業部の若手社員を対象に、デジタルに関するより実践的な学習プログラムを行っています。具体的には、一般社団法人ウェブ解析士協会の「ウェブ解析士」の資格取得とそのための教育および自己学習や、より高度な分析に関する知識とスキルを持つデータアナリストを育成し

ています。

## ステークホルダーとの協働

取引先とは、単なる顧客とベンダーという関係にとどまることなく、重要なステークホルダーとして、共に企業の変革および社会的価値を創造できる関係をめざしています。

また、お客さまとは「共創」を取り組んでいきます。具体的には『My Kao』の中で、お客さまと双方向でやり取りしながら、いろいろな“コミュニティ”をつくり、これまでになかった新しい商品やサービスをお客さまと一緒につくっていく、といったことを計画しています。花王の研究員がMy Kaoの会員とやり取りさせていただきながら、これまでなかったソリューションを一緒に考え、「いっしょにつくる、うれしい暮らし」を実現させていきます。

## リスク管理

「デジタル化やDXの停滞・遅延」を全社重要リスクに定め、経営の最優先事項のひとつとして、戦略推進と並行しながらリスク管理も行っていきます。

花王として、リスク・危機管理委員会事務局(危機管理・RC推進部)からDX戦略部門に対して、網羅的および特定のテーマに関するリスク調査が実施され、重要リスクの洗い出しと対応策の見直しが進められていま

す。組織横断的なリスクや共通するリスクについては、関係部門が連携して対応の強化を図り、必要に応じて全社重要リスクテーマとして対応が行われています。

P33 Our ESG Vision and Strategy > リスク管理

## 目標と指標

### 中長期目標と2022年実績

#### 中長期目標

社会構造が大きく変容する中、消費のあり方も『『消』して『費』やす』モデルからの転換が求められています。花王としても、単なる規格大量化からの脱却と、生活者の多様な幸せの実現をめざしたビジネスモデルやサービスへの転換を進めていきます。そのために、デジタルを活用した花王らしいLX(ライフ・サービス・トランスフォーメーション)を推進します。

具体的な取り組みとして、バリューチェーンの最適化の視点では、「もったいないを、ほっとけない」をデジタルの力で実践し、機会ロス削減と廃棄削減の両立を実現します。

また、「Leave no one behind (誰ひとり取り残さない)」を掲げ、誰にとってもアクセスしやすいデジタル情報発信をめざして全社でウェブアクセシビリティ強化を推進します。

花王はESG戦略「Kirei Lifestyle Plan (キレイライ

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)

フスタイルプラン)」に基づき、生活者の視点から持続可能でこころ豊かな暮らしの実現をめざし、環境や社会に配慮した取り組みを強化しています。ウェブアクセシビリティの取り組みを通じ、より多くの利用者がより多くの利用環境から、より多くの場面や状況で、製品を選択したり使用したりするために必要な“情報”を手軽に得られることをめざします。

目標とするレベルは、World Wide Web Consortium (ワールドワイドウェブコンソーシアム、W3C)が公表しているWeb Content Accessibility Guidelines(ウェブコンテンツアクセシビリティガイドライン、以下WCAG)2.1レベルAAを目標とします。

## 2022年実績


### 「ルナソル」廃棄量削減

化粧品の商品廃棄量を減らす目的で、オンライン・オフラインの両方において、先行販売により需要予測する取り組みを前年より開始しています。売れ残りによる商品廃棄は処理過程でのCO<sub>2</sub>排出といった環境負荷が発生するため、先行販売の販売動向を生産計画に反映することによって廃棄による環境負荷を低減させることが可能となりました。

(「ルナソル」:商品廃棄量金額(在庫金額+返品額+包材廃棄等) 2020年廃棄実績のおよそ5分の1)

### ウェブアクセシビリティの推進

WCAG2.1レベルAAを目標とした独自の「花王アクセシビリティガイドライン」を作成しました。現在公開しているウェブサイトは本ガイドラインに沿って順次改修・更新していくよう努めると共に、今後新しく制作するウェブサイトについても本ガイドラインを遵守するよう努めます。また、本ガイドラインは定期的に内容の見直しを行い、よりよいものに改良していくよう努めます。また、「花王ウェブアクセシビリティガイドライン」に沿ってウェブアクセシビリティの重要性や対応方法に関する社内教育を実施し、ガイドラインに則したウェブサイト制作を開始しています。

 花王ウェブアクセシビリティガイドライン  
<https://www.kao.com/jp/web-accessibility/guidelines/>

### 2022年実績に対する考察

活動方針の浸透に伴う社内意識の高まりもあり、目標に対して順調に進捗しています。

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)

## 主な取り組み

### 「プレジジョン・ライフケア構想」のスタート

RNAから将来起こりうる病気を予測する「RNA モニタリング※」の技術や、歩行状態から体の変化を察知する技術など、人の命を守る、予防や診断に役立つユニークな技術を花王は多く保有しています。このような技術を用いて高い精度で解析したデータをデジタルライフプラットフォーム上で相互に掛け合わせることで、より精緻な健康状態の予測が可能になり、今何に対処すべきかを正確に提案できるようになります。これがプレジジョン・ライフケアです。花王だけでなく、多くのパートナーに花王のモニタリング技術を活用していただくことでデジタルライフプラットフォームを成長させていきます。

※ RNAモニタリングとは

日々変動する肌の状態を反映するRNA(リボ核酸)を顔の皮脂から採取し、分析する技術です。DNAがその人固有のもので一生変化しないのに対し、DNAのコピーであるRNAは食生活、紫外線、ストレスなどの外部環境によって変化するという性質があります。そのため、RNAはさまざまな環境要因により日々変化する肌状態を知るのに役立ちます。さらに、AIを使ったディープラーニングに強みを持つプリファードネットワークス社のディープラーニング技術により、RNAを分析して得られたデータを高度に解析すると、その人の将来の肌・健康状態の予測が可能になります。この技術を活用してパーキンソン病などの早期診断の共同研究を進めていきます。

花王のDX知見と資産を結集し立ち上げる、花王初の双方向デジタルプラットフォームです。

My Kaoは、「知る」「体験する」「買う」「創る」の4つの機能を持ちます。また、One-IDでお客さまとつながり、お客さまを深く理解することで、さまざまなUX(顧客体験)を提供していきます。2022年12月時点では、生活者研究やモノづくりを通して得た知見をもとに、毎日の暮らしに役立つ情報を発信することに加えて、「My Kao」内に、ビューティに関する双方向型のコミュニティサイト「Kao Beauty Brands Play Park」、化粧品からスタートするEC機能「My Kao Mall」をオープン。今後、順次拡充を図っていきます。



### 「My Kao」のスタート

昨年12月に生活者と直接つながる双方向のデジタルプラットフォーム「My Kao」の運用を開始しました。お客さま一人ひとりのKirei-Lifeを共創することを目的に、



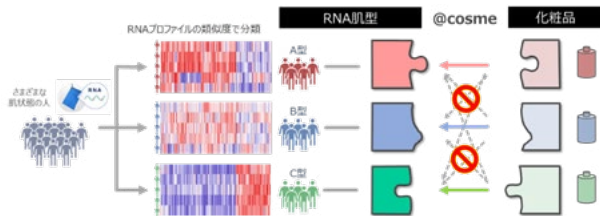
My Kao  
Web <https://my.kao-kirei.com>

### 「皮脂RNAモニタリングによる化粧品ビジネスの進化」

2022年から「@cosme」を運営する株式会社アイスタイルと共同で、自分に合う化粧品との出会いを創出するサービスの開発に取り組んでいます。皮脂RNAモニタリング技術を用いて類型化したRNA肌型に基づいて、自分に合う化粧品と出会うことのできるマッチングシステムです。

将来的には、顧客満足度の極大化と、化粧品業界の課題でもある商品廃棄の削減の一助となることをめざしています。

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)

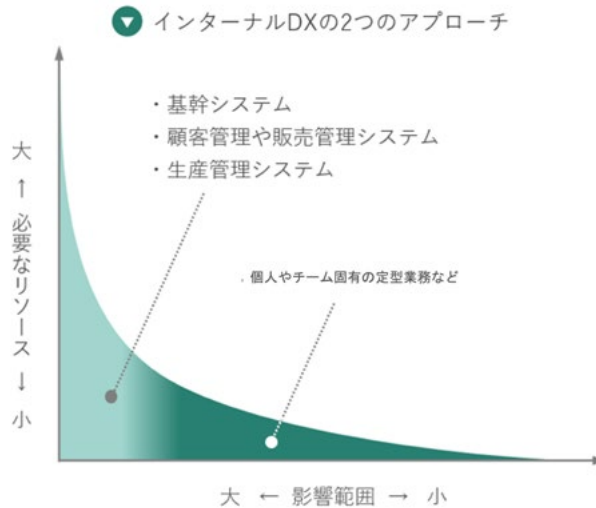


さまざまな肌状態の人をRNA肌型に基づいていくつかのグループに分類する  
それぞれのRNA肌型グループに属する人の@cosmeの口コミを分析し、そのグループに合う化粧品を推定する

## 「シチズン・ディベロッパーによるロングテール型DX」

DXによる働き方や業務プロセスの改善は、2つのアプローチで進めています。基幹システムなどのビジネスインパクトが大きい案件にリソースを集中し、優先的に対応しています。一方、影響範囲が限定的な個人やチームに紐づく多くの案件については、現場の課題とニーズを理解した社員をリスクリングによってシチズン・ディベロッパーとして育成し、ローコードアプリの開発を支援することで、草の根的に対応しています。

2021年にスタートしてから「シチズン・ディベロッパーになりたい」という希望者が増え続け、2023年2月時点で673名となりました。小規模なインタナールDX(業務効率化)を積み重ねることで、大きな成果を生み出しています。



## ウェブ製品カタログの全面リニューアル

これまで、花王ウェブ製品カタログの作成更新には、多くの手作業と手続きを要しており、情報掲載までに約1.5ヵ月かかっていました。

一方、相談センターへの商品取扱店舗に関する問い合わせは、月に約3,000件(全体の3割)あり、より便利な店舗検索ツールの提供によって、利便性とUX向上が期待できると考えました。

さらに、在日/訪日外国人の拡大に備えた多言語対応によって、多くの人たちに、花王製品と接する機会を提供するべく、2021年3月にウェブ製品カタログの全面リニューアルを行い、その後も改良を続けてきました。

## 具体的な改良内容

1. 製品ページ自動生成システムを開発:新しい業務自動化フローを構築することで、これまで約1.5ヵ月かかっていた準備期間が最短1日で公開可能となり、社内ページ制作における業務の効率化を実現しました。
2. 「販売店GPS検索機能」を開発:カタログ検索されたSKU単位で、現在地点から半径10km圏内の取扱店舗を地図上にマッピングできるユニークな「販売店検索機能」を開発し、取扱店舗情報について、お客さまが自己解決できるツールとしてサービス向上を実現しました。現在の店舗検索件数は、月に約21,000件にのぼり、さらに拡大中です。これによりお客さまの店舗を探すストレスを解消し、加えて流通への新たな送客動線の確保として貢献しています。
3. 日・英・中の多言語対応の導入:カタログシステムと翻訳業務支援サービスを連携して、ウェブ製品カタログの多言語対応を行いました。外国の方のアクセス増加やサイト認知度の向上・信頼感の獲得により、花王ウェブサイトの情報価値向上に貢献しています。
4. 「紙の製品カタログ」廃止:流通向け商品規格情報や化学物質等安全データシートを連携することで、流通向けのサービス維持と配付用「紙製品カタログ」の制作コスト削減を両立しました。

# 戦略的デジタル・トランスフォーメーション(DX)

## 社員の声

花王株式会社  
DX戦略部門 事業DX推進センター  
MKプラットフォーム部長

### 後藤 亮



DXの取り組みとして、花王グループのウェブサイト  
で最も消費者に活用されているウェブ製品カタログ  
を通して、消費者サービスを向上させること、さらに  
制作工程に関わる業務の見直しと新しい業務フローを  
構築することで業務効率化を実現しました。

また、商品取扱店舗に関するお問い合わせにお応え  
するために、位置情報を活用した近くの店舗の紹介や、  
在日／訪日の外国の方々に商品情報を届けるため、多  
言語化(日・英・中)した詳細情報の提供を実現するこ  
うことができました。

製品カタログで検索された「商品」「場所」「情報」な  
どのデータから消費者の「今の」興味関心を可視化す  
ることで、マーケティングへの活用が促進されます。

今後も消費者サービス向上と事業への貢献を継続し  
ていきます。