



欧州大手塗料・コーティングブランド・製造業 / 小売業・装飾塗料・ホームセンター・ドイツ；欧州全域でブランド展開・継続中

D2C戦略を構築し、取締役会で承認。チャネルへの躊躇を乗り越え、確信ある投資ロードマップを策定。

クライアントの背景

クライアントは、欧州のホームセンター業界で最も知名度の高いブランドの一つです。その主力製品は、欧州で最も売れている壁用塗料です。19世紀後半に創業された著名な家族経営の塗料メーカーの一員として、約5,600人の従業員を擁し、年間グループ収益は15億ユーロに迫ります。クライアントは、OBI、Hagebauなどの小売業者や専門取引チャネルとの数十年にわたる信頼性の高いB2B流通パートナーシップを通じて、市場での地位を確立してきました。このブランドは、ドイツとオーストリアでNo.1の地位を占め、欧州の装飾建築塗料分野ではトップ3にランクインしています。その歴史の大部分において、消費者との直接的な関係はビジネスモデルに含まれていませんでした。

課題

クライアントの課題は、運用面ではなく戦略的なものでした。市場は変化し、消費者は購入する製品のブランドと直接関わることをますます期待するようになっていました。隣接するカテゴリでD2Cチャネルが成長する中、この問いを避けることはできませんでした。しかし、強力な卸売および小売パートナーシップの上に成功を築いてきた企業にとって、D2Cコマースへの移行は、単なる熱意だけでは解決できない真の課題を生じさせました。

第一の課題はチャネルコンフリクトです。直接的なオンラインプレゼンスは、数十年にわたりブランドを扱ってきた長年の小売パートナーから、競争による侵食と見なされるリスクがありました。この懸念は被害妄想ではなく、卸売収益に現実的な影響を及ぼす正当な戦略的リスクでした。

第二の課題は組織的なものです。クライアントの社内チームは、ロジスティクス、キーアカウント管理、トレードマーケティングなど、B2Bの効率性を追求するために構築されていました。D2Cには、消費者中心のロジスティクス、直接サポートインフラ、Eコマースコンテンツ制作、パフォーマンスマーケティングといった異なる運用モデルが求められます。これらの能力は社内に存在せず、自社で構築すべきか、外部から獲得すべきかが明確ではありませんでした。

第三の課題は財務的なものです。自社オンラインチャネルの構築には、最初の注文を受ける前に、プラットフォームへの投資、システム統合、ロジスティクスの再構築、人員配置が必要です。卸売販売量で成功を測るビジネスにとって、D2CのROI計算は本当に不明確でした。経営陣は単なる推奨事項以上のものを求めています。取締役会の精査に耐えうる意思決定フレームワークが必要だったのです。

アプローチ

グラディオンは、単にスライドを提示する従来のコンサルタントとしてではなく、お客様の意思決定プロセスに深く関与する戦略的な共創パートナーとして参画しました。この取り組みは、戦略的な願望に留まらず、取締役会で承認される具体的な投資決定を導き出すことを目的としていました。

まず、eコマース、マーケティング、経営層といった組織横断的な意思決定者を招集し、ファシリテーション付きのワークショップを実施しました。これらのセッションは二つの目的を同時に果たしました。実務面では、信頼性のあるD2C戦略を策定するために不可欠な組織内の知識や懸念事項を明確にしました。構造面では、取締役会の決定を確固たるものにするための内部的な合意形成を構築しました。

次にグラディオンは、戦略的ベンチマーキングを実施しました。これは、現代のチャレンジャーブランドやデジタルネイティブ企業が、隣接する住宅設備や消費財のカテゴリーでD2C参入にどのように取り組んだかを調査するものです。その目的は、他社の模倣ではなく、データに基づき実現可能で説得力のある選択肢を具体化することでした。

主要な成果物の一つは、「build-vs-buy」分析でした。これは、お客様がD2C機能を社内で開発すべきか、主要な機能を外部の専門家と提携すべきかを構造的に評価するものです。各アプローチは、コスト、導入の複雑さ、タイムライン、既存の流通モデルとの戦略的適合性という観点から詳細に検討されました。

特に重要なのは、財務的根拠が直接的なチャネル収益だけでなく、ブランド価値や顧客関係資本も含むように構築された点です。この再構築により、狭義のeコマース損益計算書では達成できなかった、説得力のある事業計画が実現しました。最終的な成果は、取締役会レベルの投資決定フレームワークです。明確なシナリオ、具体的な根拠、投資要件、リスクマッピング、そして推奨される次のステップが示され、リーダーシップは自信を持って意思決定を行うための基盤を得ました。

成果

エンゲージメント期間内に、取締役会で承認可能な投資決定フレームワークを納品

D2Cシナリオを完全にモデル化し、コスト、リスク、タイムラインの透明性をもってbuild-vs-buyの選択肢を評価

部門横断的な合意形成を達成：eコマース、マーケティング、経営チームが、共通のD2C戦略を支持し、説明できる状態に

戦略フレームワーク内でチャネル間の競合問題に対処し、卸売パートナーとの関係を維持

戦略策定後の実行フェーズにおけるエンゲージメントを合意：グラディオンの実行フェーズのパートナーとして継続支援

このエンゲージメントは、単なる報告書に留まらない成果を生み出しました。お客様はD2Cの機会を明確に説明し、擁護できる社内チームを育成し、リーダーシップは自信を持って行動に移すための確固たる基盤を得ました。

"Gradionの包括的かつ洞察に富んだコンサルティングのおかげで、この複雑なテーマを短期間で自信を持って取締役会に提示・説明することができました。非常に助けになり、多くの時間を節約できました。"

Head of E-Commerce & Marketing

欧州を代表する塗料・コーティングブランド

提供サービス

- 部門横断型共創ワークショップ
- 戦略的D2C機会評価
- 投資意思決定およびロードマップフレームワーク
- Build vs. Buy分析
- 戦略的ベンチマーキング（D2C / 隣接カテゴリー）
- 取締役会向けシナリオモデリング
- 関連コンテキスト
- B2BからD2Cへのチャネル移行戦略
- チャネルコンフリクト分析と緩和策
- 組織レジリエンス評価

技術スタック

- カスタムテクノロジースタック

同様の課題についてご相談しませんか？

Gradionは、DACH、東南アジア、アフリカのソフトウェア企業、フィンテック、産業オペレーターと協業しています。ISO 27001認証取得。規制環境および高成長環境での23年の実績。

sales@gradion.com