

グローバルコマースイノベーションレポート
With & After Corona 時代の進化戦略レポート
～シームレスチャネル戦略～
～パラドックス戦略～
～デジタルイノベーションオーガニゼーション
(IDO)～
の提案

 Global Commerce Innovation Limited

目次:

1. はじめに
2. With & After Corona 時代の進化戦略レポート: サマリー
3. マクロメガトレンド
4. メガトレンド: テレワークの進展
5. メガトレンド: チャンネルシフト・EC 化の進展
6. メガトレンド: インバウンドショック
7. ケーススタディ: ファッション市場における影響
8. With & After コロナ時代の戦略
9. 物販向け: シームレスチャンネル戦略
10. サービス業向け: パラドックス戦略
11. すべての企業向け: イノベーターズデジタルオーガニゼーション (IDO)
12. 地域産業・地方活性化に向けて
13. 最後に

はじめに:

世界は揺れている。

コロナの猛威は各国を襲い、国境封鎖・都市封鎖などで人的被害、経済的被害も甚大なものが出ている。

一方で有効なワクチンや治療法が確立されない中、世界各国でこれ以上の経済的痛みには耐えられなくなっており、まさに WITH コロナの時代に突入しようとしている。

一方でこのような乱世の時代には既存の秩序や考え方がかつてない規模で見直され、その変化に適合できた者への千載一遇のチャンスをもたらす。

このレポートはまさに乱世の荒波に向かうライフスタイル産業の企業の方々に、このコロナ危機を機会に自社のビジネスモデルを、より強靱で高収益なものに生まれ変わらせようと、決意する経営者のための一つの示唆になってもらえればという思いで執筆した。

今回のコロナで、コロナ前に存在した世の中のトレンドの一部はより一層加速するものと思われる。一方でインバウンドのように、コロナによる国境閉鎖で突然止まってしまった現象も存在する。本レポートではそれらを見据えつつ、WITH&AFTER コロナ時代にそれらのトレンドがどういう影響を与えるかについて、グローバルコマースイノベーションの考察を共有させていただく。

その上でそれらのメガトレンドに対応し、コロナ危機が終了した後も見据えた、普遍的な戦略コンセプトを提示させていただく。また、すべての業態に対して提言することはできないが、いくつかの業態の個別の進化戦略についても提示させていただく。

コロナ禍が収まるまでライフスタイル産業は二つの恐怖と戦っている。一つは感染の恐怖そのものである。もう一つは経済的不安から来る恐怖感である。誤解を恐れず、平たい言葉で言ってしまうと、要はその恐怖を乗り越えるだけの存在になればいいのである。もう従来型の何となく存在しているビジネスが生き残る可能性は少ない。「ならでは」の価値を提供し、強靱で効率的なビジネスモデルを構築できなければ未来はない。一方で WITH&AFTER コロナ時代の勝者には莫大な残存者利益が待っていると思われる。

野心のある経営者にとって緊張感はあるものの、これほど面白い時代はないはずだ。恐怖におびえ頭をすくめても何も変わらない。今こそ本質的な変革を実現して WITH&AFTER コロナ時代の勝者になる時である。

このレポートがその本質的な変革をもたらす一助になってもらえれば幸いである。

グローバルコマースイノベーション マネージングディレクター 平山真也

With & After Corona 時代の進化戦略

レポート: サマリー

グローバル化が野放図に何の疑いもなく推進された時代から、世界はまさに統合と分散が同時に起きるパラドックスの世界へと突入すると思われる。

今回の経済的影響は甚大で、本格的な回復にはコロナの進展次第であるが、少なくとも 2~3 年はかかるものと思われる。元々人不足による倒産も加速していた中で、大規模な業界再編、淘汰は不可避であると思われる。

働き方や組織の在り方は今回のコロナ危機を契機に大きく変わるものと予想される。自社の組織もそうだが、ライフスタイル産業にとっては、お客様のライフスタイルに大きな変化が押し寄せることに対応していく必要がある。

また5G に代表される技術の進化により、オンラインとオフラインの融合がますます進化するとされる。

テレワークはコロナ前の 20%程度から 40%まで定着すると思われる。それに伴い働き方や消費ニーズが変貌する。(消費傾向はパーソナル化、コミュニケーション“ロス”によるコミュニティ化の要望、コト消費への渴望が進む)

EC 化比率は、現状の 9%程度から 2025 年には最低でも 15%、場合によっては 20%以上になると予想される。リアルチャネルは従前のトレンドは急激な人口変動が起きない限り、大きく変わらないであろう。

インバウンド需要は 2022 年までは回復の道のりも望み薄であり、その後も段階的に回復していくものと思われる。

アパレル市場を例に分析すると、2019 年に約 9.2 兆円あった市場がこの 2 年ほどは、コロナショックにより、7.2~8.0 兆円へと市場が縮小。中長期的には、8.3~8.5 兆円程度と弱含みの市場規模となると予想される。(総市場の 5%~10%程度が従来予想に比べて蒸発)結果、約 18,000 社ある小売及び卸の事業者数のうち 2,000 社程度は淘汰される見込みである。関連産業まで含めるとさらに倒産や廃業の影響はもっと大きくなるものと思われる。

ライフスタイル産業はこれだけの大きな変化が起きていることを考慮すると、今後生き残って前に進んでいくためには大幅な変化が必須である。

では、どのような戦略概念で今後の経営戦略を考えていけばいいのだろうか？今回のコロナ危機で明確になったことは二つである。一つは供給サイド、需要サイド共に、極端に一つのものに依存しているビジネスモデルは非常にもろいということ。よって適切なリスクヘッジを行うための分散は必ず必要であるということ。もう一つはコロナの制約下において、特にリアルチャネルにおいて低単価で回転させるモデルは非常に弱いということである。

コロナによって炙り出されたことは、一つの市場やチャネル、そして供給源などに極端に依存して

いるビジネスの弱さである。(例: 極端にインバウンドに依存している。中国一極集中でモノ作りをしているなど)もちろん企業の根源的強さに立脚した戦略は必要ではあるが、できる限りの地理的なリスクヘッジ、オンライン・オフラインチャネル双方の成立などある程度リスクヘッジも含めて分散することは必要となる。

またコロナ禍の制約下において、より一層明確になったのは、一部のリーダー企業以外に元々崩壊しつつあった、低単価で客数を回転させるというビジネスモデルの弱さである。このような環境では、いかに上顧客に労力をかけ、回転数で稼ぐのではなく、付加価値を提供することで顧客単価を上げるかが重要である。よって、目に見えないマス顧客をターゲットにするのではなく、目に見える上顧客にターゲットを絞ってビジネス運営をいかに行うかが必須課題となる。

一方で消費形態は、単なるモノやサービスの消費から感情を消費するエモーショナル消費(エモ消費)へと急速に動いている。どんなビジネスであれ、いかに感情に訴えかける価値提案をできるかが鍵である。

どんな事業であれ、ブランド力が高ければ高いほど、強い事業であり収益性も高い。コロナの恐怖と消費者が戦う今、それを乗り越える魅力的な顧客体験を提供するブランド力を身につけることは必須である。そのためにはたゆまないブランド創造とリフレッシュのプロセスを踏む必要がある。グローバルコマースイノベーションとして、より具体的な WITH&AFTER コロナ時代の戦略概念を3つ提唱したい。一つは物販を行う業界向けのシームレスチャネル戦略である。もう一つはサービス業向けのパラドックス戦略である。最後にすべての会社に当てはまる会社の形を変えるイノベティブデジタルオーガニゼーション(IDO)への進化である。

シームレスチャネルとは技術の進化によって「個客」を理解できるようになった今、オンラインとオフライン双方を統合した上で上顧客に対して最高の顧客体験を提供する戦略概念である。

サービス業は一見相反するコミュニティ化と、パーソナライズサービスを両立させるパラドックス戦略を採用することで、熱狂的な上顧客に対して「ならでは」の価値を提供することができ、顧客のマインドシェアの最大化を実現できる。

様々なリスクがあり、見通しが見えない時代において、収益性の高い強靱なビジネスモデルを作りつつ、イノベーションを継続的に起こす組織がすべての企業において必要である。そのためにも組織、人事制度、業務プロセス、システム自体を抜本的に見直し、デジタルとイノベーションを軸に置いた新たなオペレーティングモデルを構築することで、固定費を大幅に削減しつつ競争力を担保することが必要である。これこそがすべての会社に当てはまる会社の形を変えるイノベティブデジタルオーガニゼーション(IDO)への進化である。

地域産業・地方活性化に向けて

これまで述べてきた今回のコロナ危機に伴う変化は、企業の大小を問わず容赦なく襲い掛かってくるものと言える。しかし多くの地方の地場のライフスタイル企業は企業規模の観点から弊社が提言した戦略コンセプトを実現できない可能性が高い。よって、グローバルコマースイノベーションとしては、地域の産業、金融機関、行政が一体となってバーチャル組織を作り、弊社が提言するような戦略コンセプトを実現していくことが望ましいと思われる。この章ではそれらを実現するための構想を一部披露したいと思う。

まず地域経済が抱える課題であるが、コロナショックによる国内旅行需要の減少や、インバウンド市場の消滅による影響は、短期的な施策で対応できるものではない。短期的にはオンライン化などを早急に行いつつも、長期的にはエリアの魅力を高めていくようなことを民間企業、金融機関および行政が一体となって、5～10年後を見据えた戦略的な地域経済の再生策が必要となると思われる。

図表 49

地域経済の課題と対策

	短期的 (1～2年)	中長期的 (3～5年)
トレンド	<ul style="list-style-type: none"> 国内旅行需要の減少やインバウンド市場の急激な減少による地域経済のダメージ(2年程度) ECやオンラインイベントによる旅行需要への渴望 	<ul style="list-style-type: none"> 国内需要やインバウンド需要回復に伴う地域間での観光客の争奪戦 EC化の進展や国内生産拠点の見直しによる倉庫や工場立地促進
課題	<ul style="list-style-type: none"> 苦境にある物販や消費者向けサービス業がいかにか生き延びるか？ オンライン化のための取り組みをいかに進めていくか。 ノウハウ不足をどう補うのか？ オンライン化の取り組みのためのIT人材(国内および海外販路拡大含む。)や企業の不足をどう補うか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 早期に取り組むべきだが、オンサイトでプロモーションが行えないときに、どのようにエリアの魅力を発信するか？ 荷主の将来ニーズを踏まえた都市計画や誘致プロモーション 引き続き、オンライン化の取り組みのためのIT人材(国内および海外販路拡大含む。)や企業の不足をどう補うか？

取引先、金融機関および行政が一体となり、戦略的な再生策を打つ必要がある

出所: グローバルコマースイノベーション作成

この際どのような策を打つためにも、地方に絶対的に不足している人材やノウハウ、そして規模の不経済などをどう乗り越えていくかが課題となると思われる。

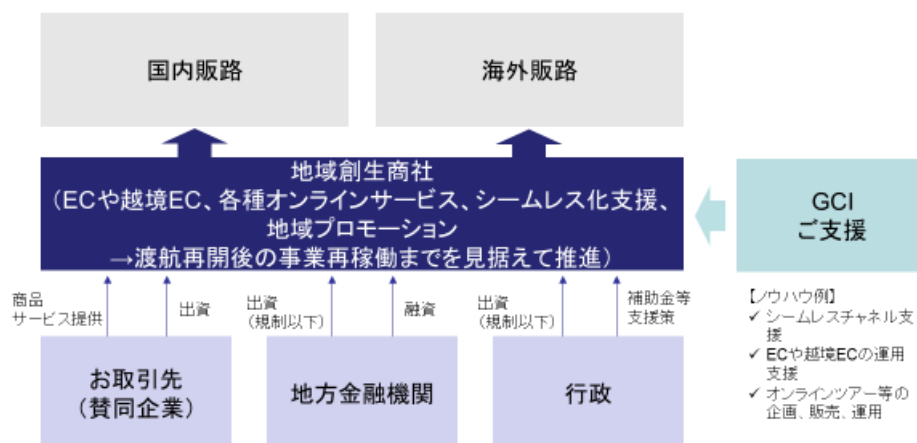
これらの問題を解決するために、地場のライフスタイル企業、地方金融機関、行政が出資する地域創生商社を設立し、地域一体となって必要な施策を必要なスケールで取り組んでいくことが奨励される。

今後短期及び中期にわたって必要な取り組みは、1)コト消費に訴える地域プロモーション、2)オンラインによる収益の確保、3)将来の国内旅行やインバウンド回復期のための露出の蓄積が必要であると弊社では考えている。

上記はどれもノウハウ、資本含め地場の単独企業では行える可能性は低いいため、地域創生商社などがあればこれらも可能と思われる。

図表 50

地域創生への取り組み(案) | 地域創生商社の活用

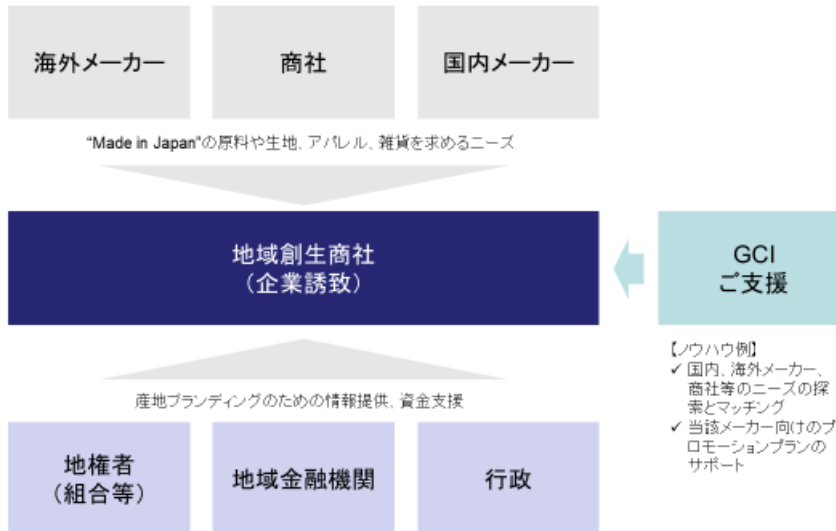


出所: グローバルコマースイノベーション作成

さらに長期的な取り組みとしては今回のコロナショックで、メーカーのサプライチェーン分散が進むことが想定される。よって、コロナ終息まで最低でも2~3年と考えた場合、その後、地域雇用を生むために、地域一体としての産地ブランディングの推進をグローバルコマースイノベーションとしては提唱する。

図表 51

地域創生への取り組み(案) | 産地ブランディング



出所: グローバルコマースイノベーション作成

弊社の関連企業の中国への越境ECを手掛ける Unitedly-EC では、多くの地場の素晴らしい会社さんと接することが多い。ただ残念ながら多くの企業様は決定的に規模が不足しており、また大きな枠組みの中で大同団結するような形となっていない。しかし、今回のコロナ危機のような凄まじい波が押し寄せている際には、個別のエゴを出していても企業は生き残れない。よって地域産業や地域経済が生き残り、さらに危機の後に繁栄していくためには小さな違いなどには目をつぶり、地域の総力を結集して、生き残り策を探っていくことが必須であると思われる。実際に先進的な地域では、このような取り組みを行うための話を、既に始めている地域も現れて来ているため、グローバルコマースイノベーションとしては是非今後ともこのような取り組みを支援していきたい。

最後に

緊急事態宣言でほとんどの時間を家で過ごす中、多くの人と同じように私も未来に対する漠然とした恐怖を感じて過ごしていた。ちょうど昨年12月に弊社の多角化の一環としてLBTというエステの会社を買収したばかりで、不幸にも4月と5月は休業を余儀なくされ、まさにお先真っ暗と思っていた頃である。それでもどんな危機でも必ず夜明けがあるということを思い出し、今自分たちにできることは何なのかという事を自問自答した末に、このコロナ危機でどういことが起き、その中でライフスタイル産業は何をしなければいけないのかを考え、広く世に問うことが、今できる精一杯のことだと思い立ち、グローバルコマースイノベーションの仲間とともに、日頃の業務もある中で当初はオンラインで討議し、緊急事態宣言明けにはリアルな場で、徹底討論を重ねこのレポートを書き上げた。

そして考えれば考えるほど実は大きな危機に見えても、見方ややり方によっては大きく変化し飛躍するチャンスであるという結論にたどり着いた。もちろん平坦な道ではないが、私がこれまでのビジネス人生でくぐってきた数々の試練、中国系企業の役員としての再建、ディッキーズの中国及び日本での立ち上げ、そしてディッキーズの北アジア社長となった後、前年の売上が8億円で、赤字が10億円という中国事業の2年半での再建と黒字化、そしてその後ディッキーズアジアの大幅成長を果たしたのちの独立など、一見ピンチにしか見えなかった際も、歯を食いしばってやるべきことを愚直にやってきた結果、当初には考えられないような素晴らしい結果がついてきた。それを考えると今回のコロナ危機は大きな危機であることは間違いないが、明確な戦略を立案し、それを徹底的に実行する執念があれば、必ず大きな果実をもたらす時代であろうと私は確信している。結局ビジネスは、最後まで諦めずに、しつこくやり続けたものが勝ちである。そういう意味でこのレポートは様々な示唆を与えるつもりで書いたが、最後には経営者がとことん自社にとっての最適な戦略を追求し、貪欲にあくなき勝利を求め実行していくことが、成功の最大の鍵である。弊社は、そのような経営者の方々のお手伝いを是非これからも行っていきたいと思う。

今回は紹介できなかったが、下記の業態に関してグローバルコマースイノベーションではより我々が提唱した戦略概念の落とし込み方法を一部ではあるが執筆した。

アパレル・物販 ロードサイド業態

百貨店アパレル

SC型アパレル・物販業態

EC化率の低いアパレル・物販業態

サプライチェーン改革・商社

百貨店

ホテル

具体的にご興味がある方は是非弊社にご連絡いただきたい。

最後に通常業務で多忙であるにもかかわらず、本レポートのためのリサーチやブレストそして執筆を共に行ってくれたグローバルコマースイノベーションの仲間たちに感謝したい。

GCI エグゼクティブエキスパートでデザイン、マーチャンダイジング、マーケティングや店舗オペレーションのプロである入澤一晃氏、GCI エグゼクティブエキスパートで IT、物流、ファイナンスのプロである二村毅氏、GCI エグゼクティブエキスパートで組織・人事、IT のプロの小林弘樹氏、GCI シニアエキスパートで生産、サプライチェーンのプロの平野稔人氏。

まさに多様なバックグラウンドを持ち、それぞれのプロフェッショナル分野を持つチームで徹底的に議論した結果、今回のレポート執筆をできたと思っている。

2020 年 8 月 5 日

グローバルコマースイノベーション マネージングディレクター 平山真也