

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思われる。

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。

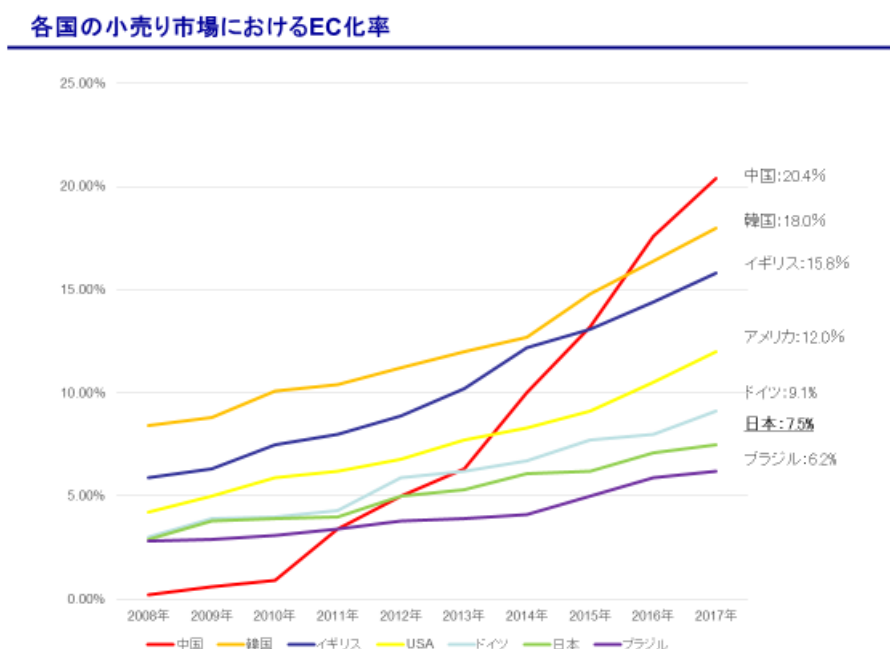
サービス業は一見相反するコミュニティ化と、パーソナライズサービスを両立させるパラドックス戦略を採用することで、熱狂的な上顧客に対して「ならでは」の価値を提供することができ、顧客のマインドシェアの最大化を実現できる。

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。

# メガトレンド：チャンネルシフト・EC化の進展

次にチャンネル構成などはどう変わっていくのであろうか？まず E コマースがどの程度今後伸びるかが大きなポイントとなる。下記グラフは 2008 年から 2017 年の中国、韓国、イギリス、アメリカ、ドイツ、日本、そしてブラジルの総小売市場における EC 化比率の比較であるが、諸外国と比して日本の EC 化は進んでおらず、これらの国々の中ではブラジルに次いで下から二番目である。よって EC 市場は、成長の余地を大きく残していると思われる。例えば 2017 年に中国の EC 化比率は 20%を超えていたが、日本は 7.5%にしか過ぎない。

図表 7



出所：Euromonitor, KLEINER PERKINS「INTERNET TRENDS 2018」よりグローバルコマースイノベーション作成

ではより最近のデータを見てみるとどうであろう。前段のグラフと全く同じ情報源ではないため、単純比較はできない部分はあるが、2 年余りで日本でも EC 化比率はそれになりに進んだものと思われる。(単純比較であれば 1.5%程度の EC 化率が進んだものと思われる。)最新のデータでも諸外国と比して、日本の EC 化は進んでおらず、EC 市場は成長の余地を残すと思われる。

図表 8

2019年各国の小売り市場におけるEC化率



出所:iResearch 情報に基づき GCI 作成

では今後はどうなるのであろうか？2025 年の EC 化比率を予測するためにグローバルコマースイノベーションでは商品カテゴリーごとに物の特性を 4 つの条件に照らし合わせて、EC 化比率がどの程度今後進展するかを考察してみた。

1. 実物を見なくても判断できる物。
2. 即時利用ではない物。(待てる物)
3. 重い商品の有無(運搬困難)な物。
4. リピート利用の商品。

結論としては、上記の要件を満たせば満たすほど、EC 利用が広がっていくと推察している。

具体的に各商品分野別にみていくと、以下のように推察される。

図表 9

2025年に向けた「商品分類」別EC化率の変化(GCI見解)

商品分類	18年EC市場規模:億円	2018年EC化率	2014年EC化率	実物を見なくても判断できる	即時利用ではない	重い商品の有無(運搬困難)	リピート利用の発生	2025年EC化率予測	2025年に向けた変化GCI見解(COVID-19加味)
衣類・服飾雑貨	17,728	12.96%	8.11%	消耗品	✓		✓	20~25%	消耗品利用の衣類は2018年の書籍などの「30%規模」のポテンシャルを秘めると推察
食品・飲料・酒類	16,919	2.64%	1.89%	メーカー製品		✓	✓	5%程度	即時性を求められ、大幅成長の可能性は小さいが、メーカー品を中心に成長が進むと推察
生活家電、AV機器、PC・周辺機器等	16,467	32.28%	24.13%	✓	✓	✓		35~40%	既に高水準のため、今後の成長は商品のコモディティ化に準じて進むと推察
雑貨、家具、インテリア	16,083	22.51%	15.48%		✓	✓		25%程度	既に高水準となっており、今後の大規模成長の可能性は低いと推察
書籍、映像・音楽ソフト	12,070	30.80%	28.12%	✓	✓			40%程度	書籍・音楽・映像サービスのオンライン化が推進することで、大規模成長の見込み
化粧品、医薬品	6,136	5.80%	4.18%	OTC医薬品	化粧品		✓	10%程度	化粧品リピートは衣類程度に成長と予測し、医薬品は規模が相まって成長は限定的と推察
自動車、自動二輪車、バイク等	2,348	2.76%	1.98%		✓	✓		5%以上15%?	利用者の消費スタイル次第で、2018年の雑貨などの22%規模の成長ポテンシャル秘めると推察
事務用品・文具	2,203	40.79%	28.12%	✓	✓	✓	✓	45~50%	既に高い水準だが、一度でも利用すればリピートが増え、継続的に成長を進めると推察
その他	3,038	0.85%	0.56%						
全体	92,992	6.22%	4.37%						

出所:経済産業省「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備」平成31年5月よりグローバルコマースイノベーション作成

例えば衣類や服飾雑貨類は2018年のEC化比率が13%弱と推定されるが、消耗品利用の衣類などは実物を見なくても判断できる可能性が高く、即時利用でない場合が多く、またリピート利用も多いため、消耗品利用の衣類を中心に2018年の書籍などの「30%規模」のEC化比率のポテンシャルを秘めていると推察される。よって、2025年にはEC化比率は20%~25%程度になると推察している。

他の例を見ると、食品・飲料・酒類などは即時性が強く求められるため、EC化は他の商品カテゴリーに比べ低く収まるが、メーカー品を中心に実物を見なくても判断でき、多くの場合重い商品も多く、またリピート利用の発生もあるため、現状のEC化比率の2.6%程度から5%以上には成長すると思われる。

次にすでに高水準のEC化比率を実現している生活家電、AV機器、PC・周辺機器等と雑貨、家具、インテリアの二つの商品カテゴリーは、今後もEC化比率の向上が進むと予想される。

生活家電、AV機器、PC・周辺機器等は2018年の32.28%のEC化比率から物の特性として3つの要件を満たしているため、(実物を見なくても判断できる物・即時利用ではない物・重い商品の有)2025年には、35~40%程度まで商品のコモディティ化に準じて、成長すると弊社では推察している。



雑貨、家具、インテリアに関しては、2018年のEC化比率は22.51%と、既に高水準ではあるものの、即時利用ではない物・重い商品を運搬する特性を満たすと思われるため、2025年には25%程度には成長すると思われる。これ以上成長するためには、実物を見なくても買い物を行える工夫次第でさらに成長できる可能性が高い。

化粧品、医薬品は2018年のEC化比率は5.8%であるが、化粧品はリピート利用を中心に衣類程度に成長すると予測するが、一方で医薬品は規制も相まって成長は限定的と推察されるが、2025年のEC化比率は10%程度にまでは、伸びると思われる。

結論としては、「消耗品利用の衣類」「サービスとしての食料」「サービスとしての書籍・音楽・映像」「リピート利用の化粧品」「自動車パーツ」などを中心に今後も堅調な成長が見込まれると推察される。

結果として、総小売市場における2019年の日本のEC化比率の9%程度から2025年にはEC化比率は最低でも15%、場合によっては20%程度になるとグローバルコマースイノベーションは予想している。

EC化比率が6%~11%進展するということは、ECに対応できていない小売りにとっては業績的に壊滅的ダメージをもたらす可能性が高い。

よって少なくとも物販を営むあらゆる業態は、ECへの対応を必須の経営課題として取り組む必要がある。

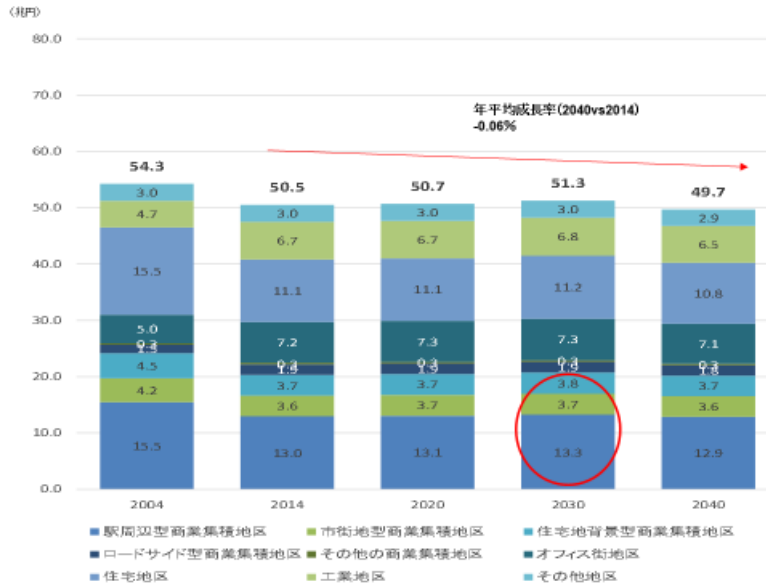
次にリアルチャネルの趨勢はどうなるのであろうか？以前の項目で述べた通りグローバルコマースイノベーションとしては、東京一極集中が止まる可能性はあるものの、人口の地域分散に関しては、大きく変わることは予想していない。仮にこれが正しいとすると人口の各地域における推移は正確に予測できるため、それらのデータと世帯ごとの消費額を掛け合わせることでグローバルコマースイノベーションでは各立地別の売上推移を予測した。

下記の二つのグラフを見ていただけるとご理解いただけるが、3大都市圏(東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・愛知県・大阪府)においては、2030年まで小売市場は全体的に成長する。その中でも駅周辺、繁華街やオフィス街、商店街地区が相対的に強いと思われる。3大都市圏以外の地域では2040年にかけて、全体で10兆円縮小するが、駅周辺やロードサイドなどは比較的底堅い。

いずれにせよ関東圏、愛知、大阪以外の市場は毎年確実に大幅な市場減少が人口減少を主要因として起きるため、より詳しく後述するが、インバウンドの早期回復が見込めない中、立地の厳選や、客数の高回転で成り立つビジネスモデルから、より「個客」を重視した戦略への転換を余儀なくされると思われる。

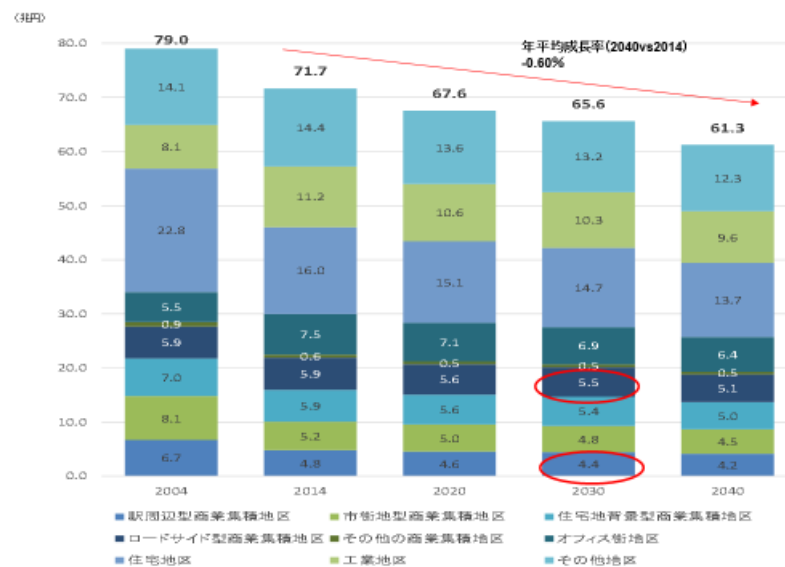
図表 10

チャネル動向立地特性別販売額の推移と予測(3大都市圏/全売り場)



図表 11

チャネル動向立地特性別販売額の推移と予測(3大都市圏以外/全売り場)



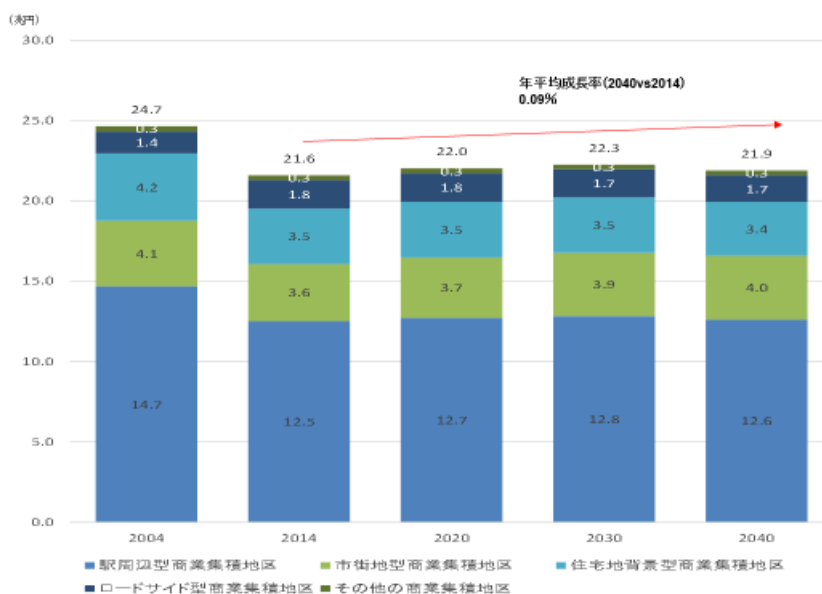
3大都市圏(東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・愛知県・大阪府)

出所:経済産業省「商業統計」平成16年および平成26年、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(2019年推計)」及び世帯平均消費額よりグローバルコマースイノベーション将来推計。

次にライフスタイル産業にとってメインの立地である商業集積地区に関しては、市町村レベルでの推計を実施した。結論としては非常に大きな二極化が起きている。3大都市圏は、全体としては緩やかに成長する予測であり、特にロードサイド以外の駅周辺、繁華街などは少なくとも2030年までは成長すると予想される。一方で3大都市圏以外では毎年約1%程度市場が縮小する予測であり、特にロードサイドと住宅地の中の商店街地域は厳しい。さらに3大都市圏以外では、駅前商業集積地や市の中心の繁華街などでさえも小売販売総額の減少が予想され、特にインバウンドの早急な回復が見込めない中、地方の百貨店や商業施設などは非常に大胆な戦略転換が必要とされる。

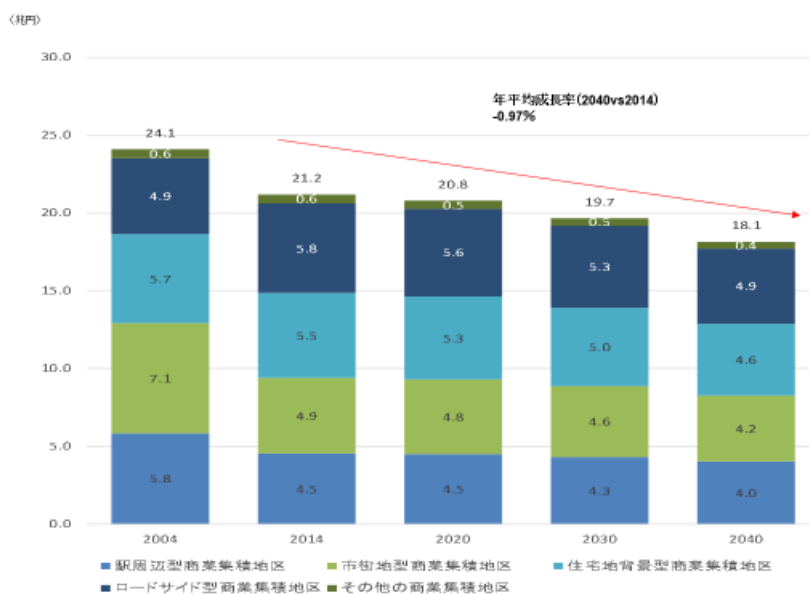
図表 12

チャネル動向立地特性別販売額の推移と予測(3大都市圏/商業集積地)



図表 13

チャネル動向立地特性別販売額の推移と予測(3大都市圏以外/商業集積地)



3 大都市圏(東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・愛知県・大阪府)。福島県のみ市町村別がないため、県レベルの推計を利用。

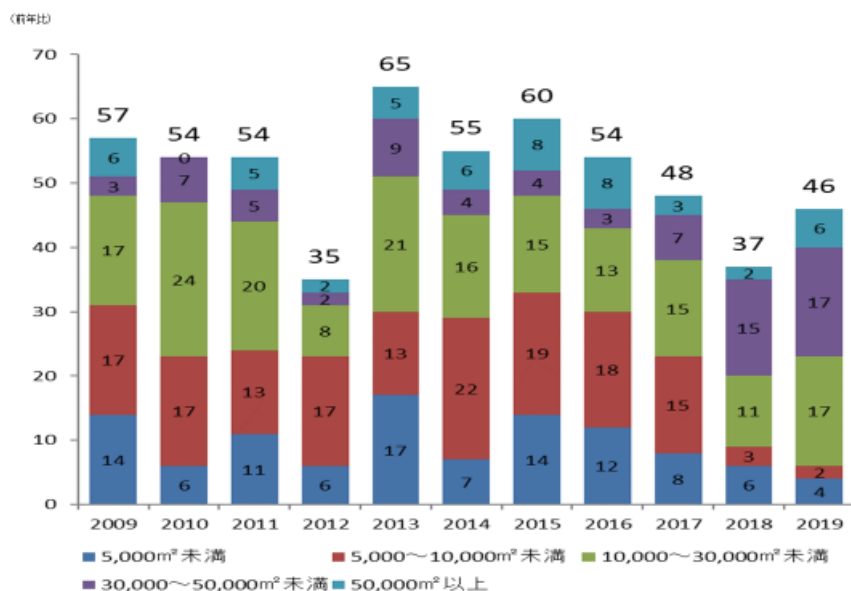
出所:経済産業省「商業統計」平成 16 年および平成 26 年、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)』(2019 年推計)」及び世帯平均消費額よりグローバルコマースイノベーション将来推計。

次にここ 10 年程、リアルチャネルの勝者であり続け、毎年高水準の新規開業が進んだショッピングセンター(SC)の動向はどうであろうか？

ショッピングセンター(SC)のオープン数は、2013 年のピークの 65 施設から、概ね毎年 50 前後の施設がオープンし、2019 年で 46SC となっている。しかし、2019 年は大きな転換点となった 1 年であった。日本各地にある総ショッピングセンター(SC)数は 2019 年末で 3209 と 2018 年に比べて初めて減少し、明らかに飽和状態となっている。一方で一つのショッピングセンター当たりの店舗面積は 2019 年に 16,719 m<sup>2</sup>となり、引き続き大型化が続いている。

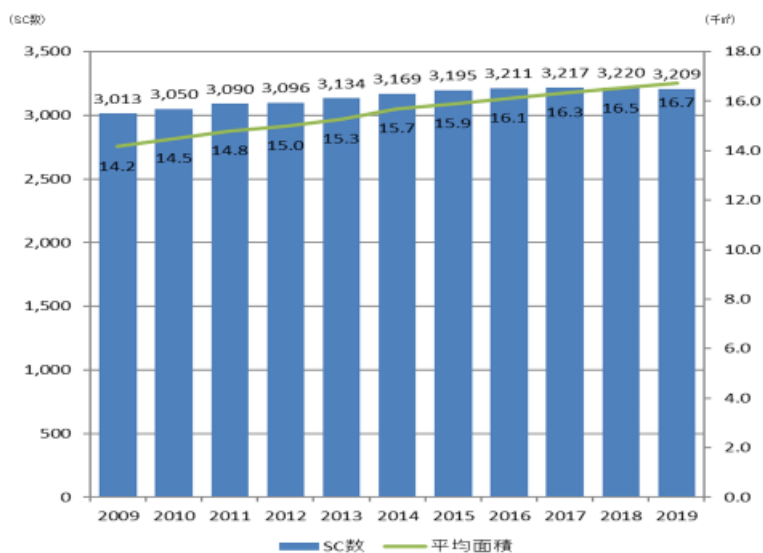
図表 14

SC店舗面積別オープン数推移



図表 15

SC数と1SCあたりの面積の推移



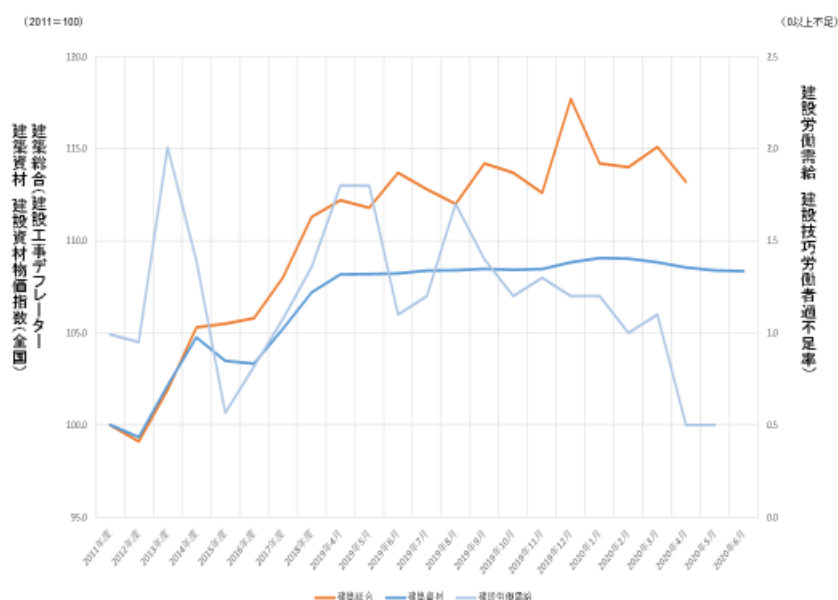
出所：一般社団法人日本ショッピングセンター協会「SC 白書」よりグローバルコマースイノベーション作成

コロナショックによる投資案件の延期もあり、コロナ前まで上昇してきた建設費は、一服感がある。既存商業施設においては、竣工時に想定していた来店人数より少ない想定とならざるを得ず、賃料調整、既存施設の改装での集客拡大や、あるいは施設そのものの縮小・撤退が多くなると想定される。

他方、EC 化の進展での大規模倉庫需要の増加、工場の国内回帰による工場立地の増加は引き続き見込まれることから、建築費の低下は限定的であり、結果として商業施設の新規案件は減少していくと思われる。

図表 16

### 建築費の推移と見通し



出所: 国土交通省「建設技能労働者過不足率(全国)」「建設資材物価指数(全国)」「建設工事デフレター」よりグローバルコマースイノベーション作成

以上をまとめると SC は、コロナショックで踊り場にあり、物販の撤退による賃料調整が進む。その間、計画中のものを含めて開発が一時止まる可能性がある。建設コストの調整は限定的と考えられるため、地方のロードサイド型を中心に淘汰が進む可能性が高い。

最後にチャネル全般のトレンドをまとめると、3 大都市圏以外の急速な衰退、SC の飽和など従前のチャネルトレンドは大きく変わらないが、コロナによって EC 化の進展スピードは相当速まると思われ、これが破壊的な影響を及ぼすと考えられる。

# 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うことが起き、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