

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。

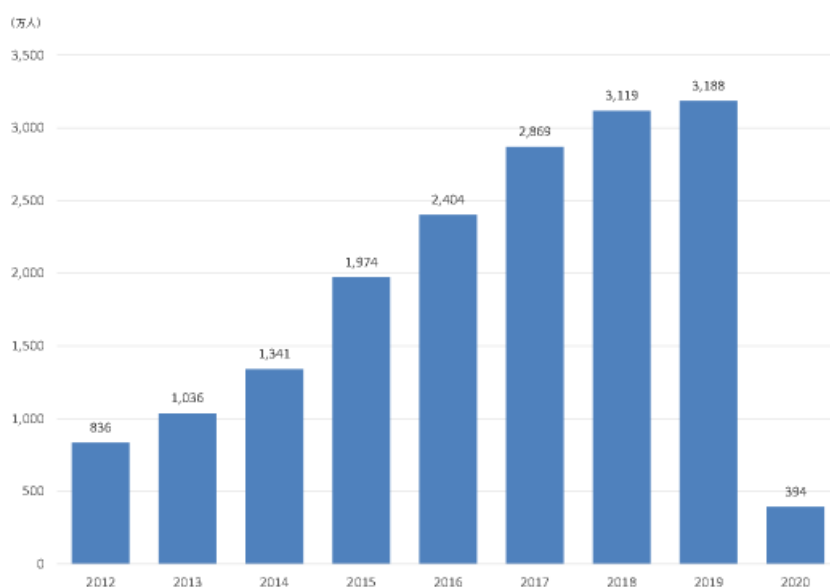
# メガトレンド：インバウンドショック

次に近年日本経済の牽引役であり、特に都市部及び地方双方のライフスタイル産業にとって救世的存在であったものの、コロナ危機で一気に減少したインバウンドについて考察していく。

2012年に836万人しかなかった訪日外国人観光客は、円安及び政府の積極的な誘致策もあり、2018年には3,100万人を突破するものの、2019年より伸びは鈍化し始め、2020年にはコロナショックもあり、訪日外国人観光客は大幅に減少すると予想される。(5月までで訪日外国人の数は394万人)

図表 17

訪日外国人観光客数の推移



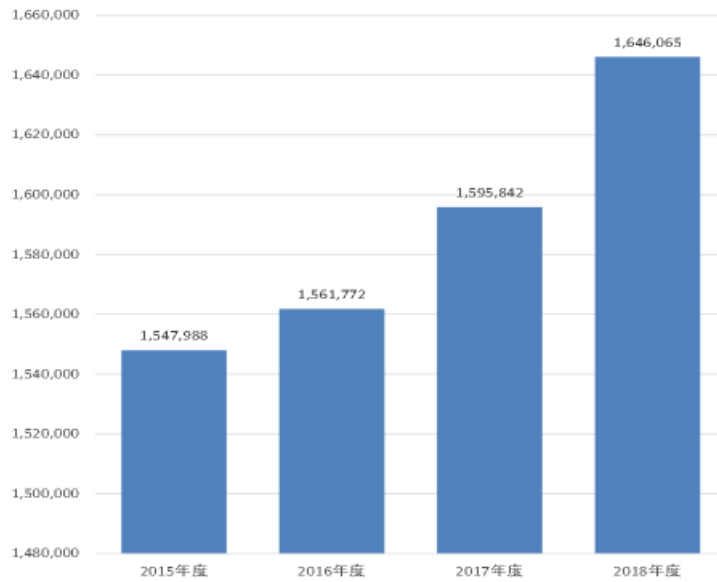
出所：観光庁「観光白書」よりグローバルコマースイノベーション作成。

2020年は1-5月まで。

当然のことながらインバウンドの伸びに牽引され、また2020年に予定されていたオリンピックや2025年の万博に向けてホテルや旅館の客室数は大幅に増加してきたが、コロナショックの影響により、既存施設の客室稼働率が壊滅的なダメージを受けている。特に2019年までは80%程度の客室稼働率を誇っていたシティホテルなどは2020年4月には12%を下回り、さらに国内需要の蒸発も相まって存続の危機に立たされている。一方で比較的国内需要が多いビジネスホテルや旅館などは、落ち込み幅がシティホテルやリゾートホテルに比べましであり、需要のバランスを取りつつ、リスクヘッジすることがいかに重要かを物語っている。

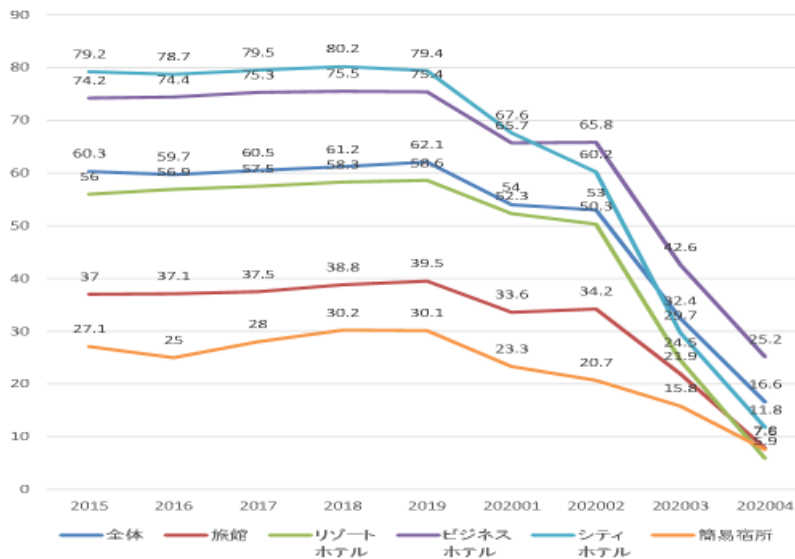
図表 18

ホテル・旅館の客室数の推移



図表 19

タイプ別宿泊施設の客室稼働率

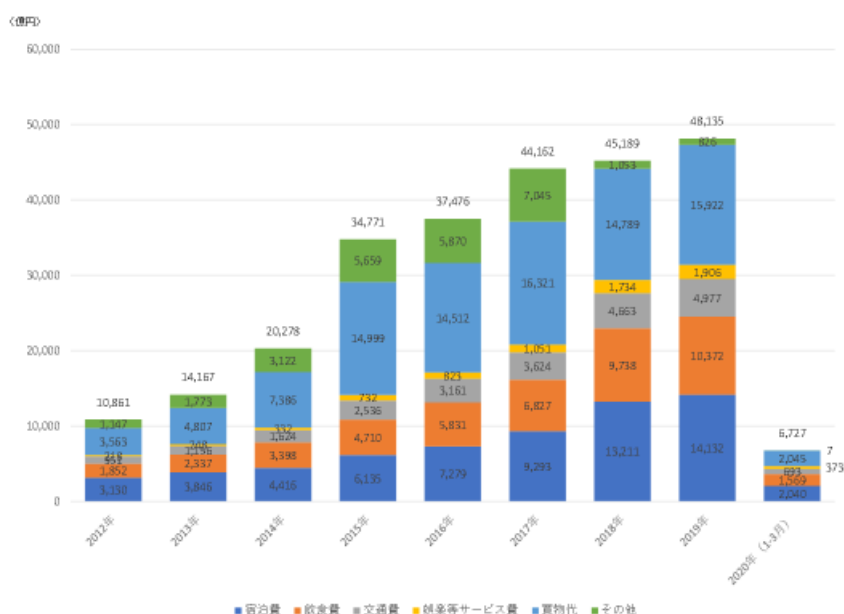


(出所)厚生労働省「衛生行政報告例」、観光庁「宿泊旅行統計調査」よりグローバルコマースイノベーション作成

2019年には約5兆円弱(約日本のGDPの1%弱)にまで、成長したインバウンド消費は、当然訪日外国人の激減とともに、2020年には激減することが予想される。インバウンド消費は、2020年3月までで6,700億円程度と推計され、渡航の往来の本格的再開は年内に実現することは非常に難しいことから、1兆円を下回るのはほぼ確実と思われる。

図表 20

訪日外国人の消費額



出所:厚生労働省「訪日外国人消費動向調査」よりグローバルコマースイノベーション作成  
2020年は1~3月まで

では一体いつインバウンドは回復するのか?残念ながら弊社が思い描くシナリオは芳しくない。コロナショック収束の時期は、2年程度を予測するケースが多く、また、治療薬の確立にも12か月から18か月という見通しが出されていることから、withコロナは、2021年まで続くと想定される。2022年から正常化に向かうと考えられるが、さらにテレワークの急速な普及によって、不要な出張がいかに多いかということが分かったため、国境をまたぐリアルな人的交流は量から質の時代へと向かう。これはビジネス客で収益を確保し、観光客にはある程度安い単価で、稼働率を上げていた航空業界の収益構造に影響を与える可能性が高く、また航空業界の来るべき業界再編などとも重なり、インバウンドへもネガティブな影響を、長期で見れば与える可能性が高いと思われる。また世界経済の悪化と円高、各国の観光客誘致合戦の展開などにより、日本を取り巻く競争環境は2019年に比べ、大幅に悪化すると思われるため、徐々に回復し始めて、2024年ごろからちょうど2012年のような軌道を描いて、2029年ごろに回復すると想定される。

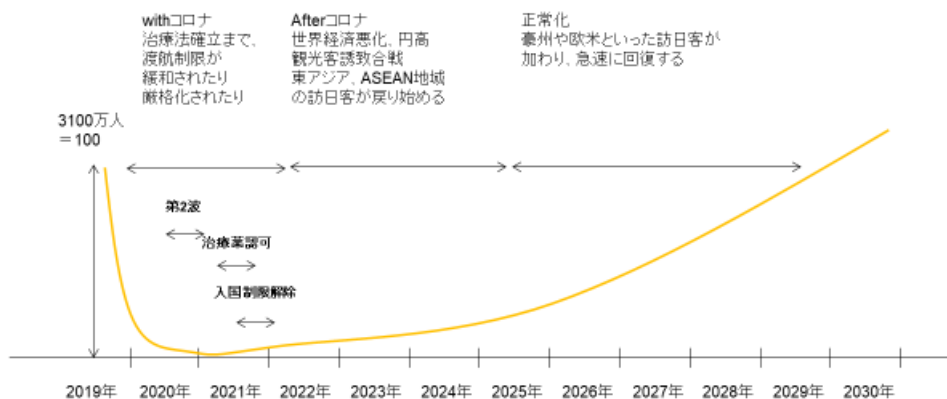
(なお、日本政府観光局では、日本国内の旅行回復→東アジア近隣からのインバウンド回復、と



いう順序でのインバウンドの回復を見込んでいる。)

図表 21

### インバウンド回復シナリオ



出所: グローバルコマースイノベーション作成

もちろん、これよりも早くインバウンド需要が回復すれば、それは歓迎すべきことであるが、歴史的な経緯や日本を取り巻く状況を考えると、ライフスタイル産業の経営者は、少なくとも当面は需要の急回復がないことを前提に、強靱なビジネスモデルへと作り変えることを、考える必要があると思われる。

# 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