

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。

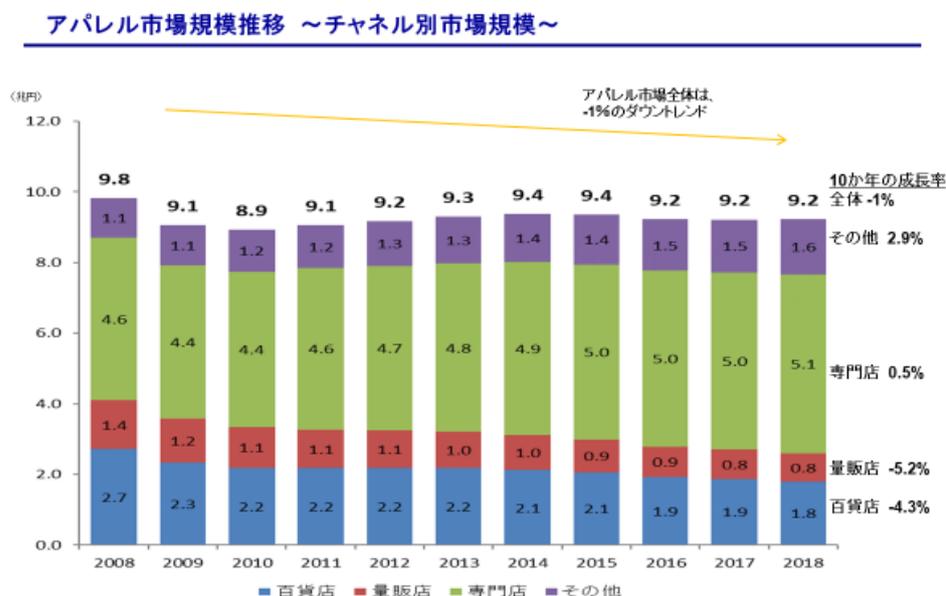
様々なリスクがあり、見通しが見えない時代において、収益性の高い強靱なビジネスモデルを作りつつ、イノベーションを継続的に起こす組織がすべての企業において必要である。そのためにも組織、人事制度、業務プロセス、システム自体を抜本的に見直し、デジタルとイノベーションを軸に置いた新たなオペレーティングモデルを構築することで、固定費を大幅に削減しつつ競争力を担保することが必要である。これこそがすべての会社に当てはまる会社の形を変えるイノベティブデジタルオーガニゼーション(IDO)への進化である。

## ケース:ファッション市場における影響

次にこれらのメガトレンドが、具体的にどのような影響を産業に与えるかを考察するために、ケーススタディとしてファッション市場における影響について考察してみる。

アパレル市場は、ここ数年は、-1.0%のダウントレンドであるが、近年は、9兆円前半で安定してきた。チャンネル別には百貨店および量販店(GMS など)での販売が落ち込む一方、専門店やその他(EC 含む)などは成長してきた。但しコロナショックによって、この見通しは大きく変わると思われる。

図表 22

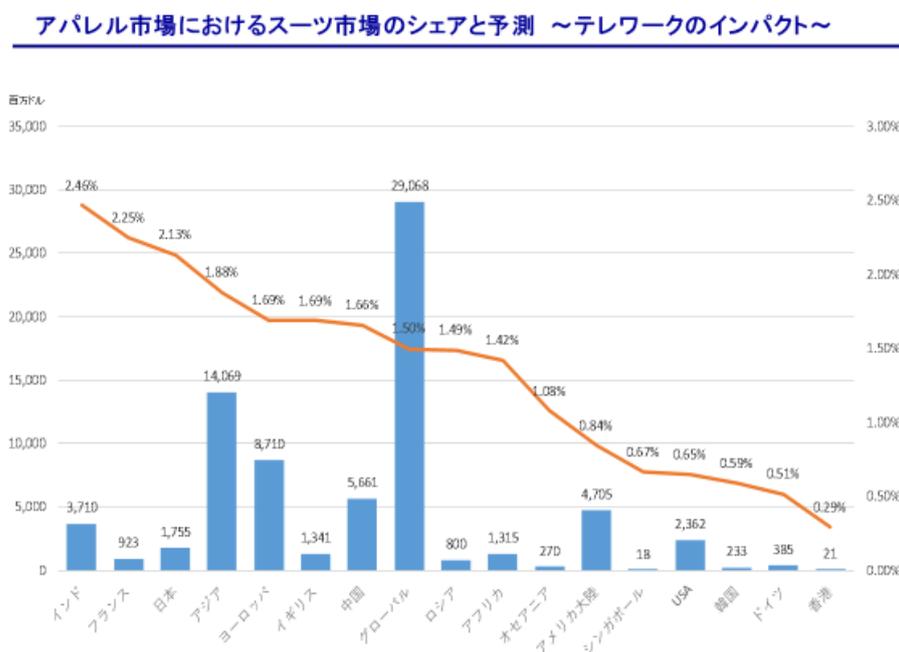


出所: 矢野経済研究所のデータよりグローバルコマースイノベーション作成

今後のアパレルの総市場規模に与える大きな要因は、3つあると弊社では考えている。まずはテレワークの普及によって、すでに進行していたカジュアル化の流れがさらに浸透し、スーツ市場の衰退ペースが飛躍的に早まると予想される。次にインバウンド需要の喪失は、当面の間続くと思われる。インバウンドショックの項で述べたように、2022年からなだらかにしか回復しないものと思われる。さらに緊急事態宣言期間中の閉店の影響や、その後の経済的低迷による影響によって、さらなる下方圧力がかかると思われる。これらの3つの影響は甚大で、かつてないほどの規模で、短期間に市場の収縮が起きるものと予測している。では一つ一つの要因を見ていこう。

まずテレワークのインパクトであるが、スーツやフォーマル関連市場の減少は、元々ビジネスファッションのカジュアル化とともに毎年確実に進んでいた。(最近ではスーツのイメージしかない大手銀行まで、カジュアルドレスコードを容認するようになってきている。)ポイントはどの程度までカジュアル化が進むかだが、グローバルコマースイノベーションでは国際的なスーツのアパレル市場に占める割合をベースに、将来の予測を行ってみた。現状日本のスーツ市場シェアは、国際的にみても、高水準で、下記の図表にある通り、アパレル市場に占めるスーツの割合は2.13%である。これが仮に1%程度まで低下した場合、スーツだけで1,057億円の市場規模が構造的に失われると推計される。これはスーツだけの推計であり、スーツに関連するビジネスアイテムを含めると2,500億円強の市場縮小要因となる。テレワークの定着、そもそものカジュアル化の流れ、経済低迷などによる買い控えなどを考慮すると、この程度の影響が起きても全く不思議でない。

図表 23



出所: Statist より、グローバルコマースイノベーション作成。

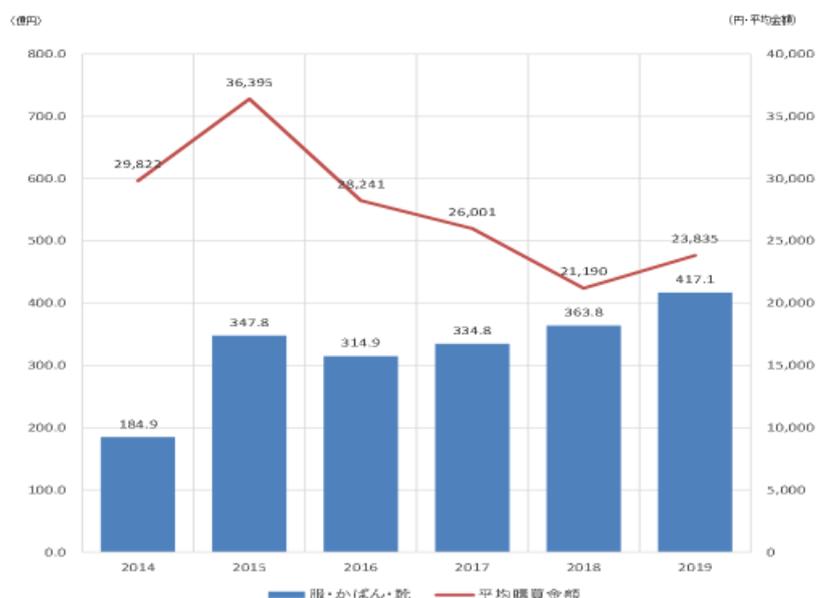
スーツ市場は Suit(men)と Suits & Assembles(Women)の合計として定義。

これまでこの変化は、なだらかに起きると思われていたが、今回のコロナショックでこれが加速度的に進展すると予想される。似たような例として、ピークからわずか2年後に、デジタルカメラにその座を逆転された写真フィルムは10年で完全に市場が消失した。今回のコロナショックによるテレワークの拡大などにより、ニーズそのものが失われるのろしである可能性は高く、ここ数年で一気にスーツ市場が大幅縮小していく可能性が高いと弊社では推計している。

次にインバウンド需要のショックであるが、ファッションアパレルのインバウンド市場は、2019 年は 4,171 億円へと拡大した。過去のアパレル市場の推移を分解すると、インバウンドの成長がアパレル市場をこれまで下支えしてきたことは明白である。(インバウンドの成長がなければ、アパレル市場は 2014 年から 2017 年の間に 3,350 億円ほど縮小していた。)これが今回のコロナ危機で当面の間は蒸発するものと思われる。またインバウンドショックのセクションでも述べたが、回復は様々な要因が重なり、徐々に推移すると思われるため、アパレルの経営者はそれを前提に経営戦略を組み立てるのが賢明であると思われる。

図表 24

### インバウンドにおける服・かばん・靴市場規模



※調査項目の変更により下記集計とする

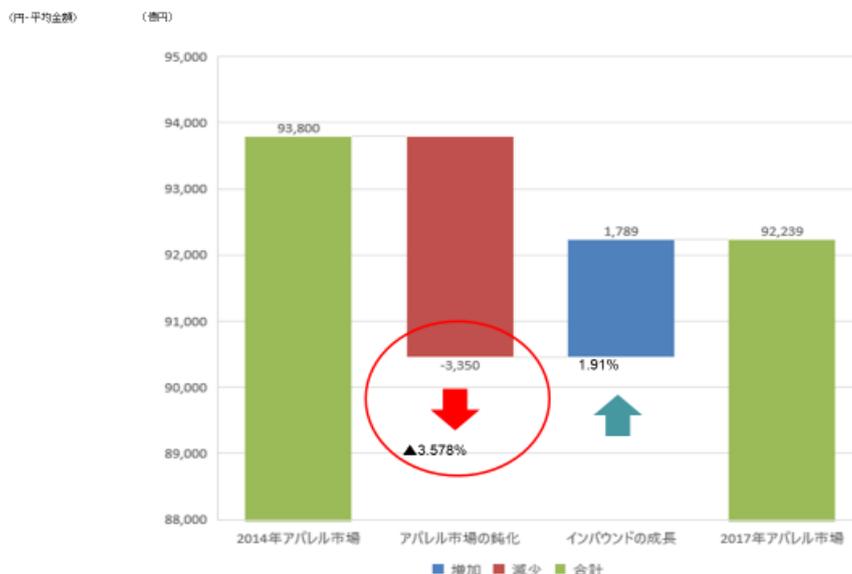
2014～2017 年度は服(和服以外)・かばん・靴+和服(着物)・民芸品

2018 年度は靴・かばん・革製品+衣類

出所:観光庁「訪日外国人消費実態調査」よりグローバルコマースイノベーション作成

図表 25

インバウンドのアパレル市場へのインパクト(推計)

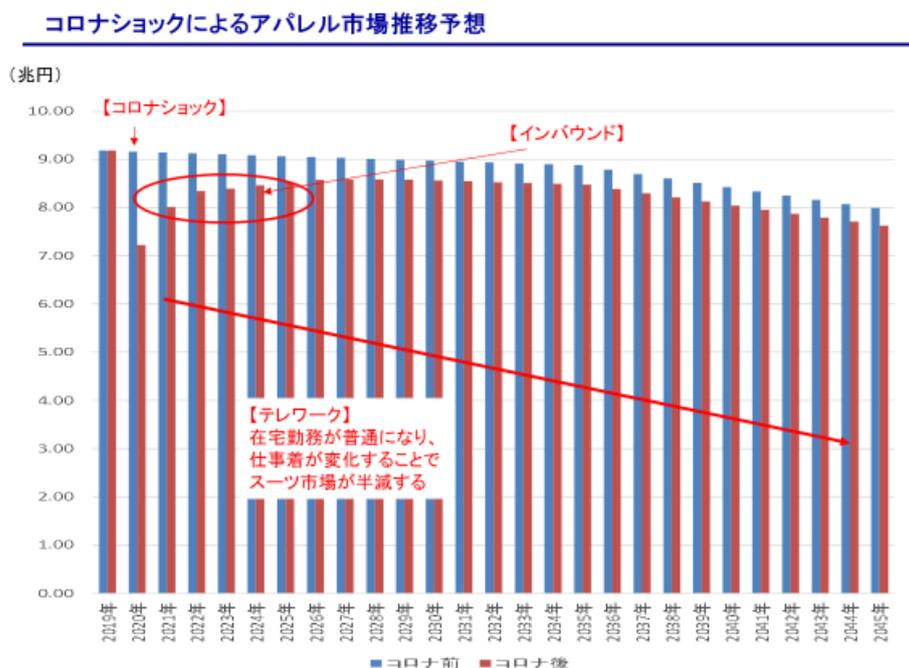


出所: 矢野経済研究所のデータよりグローバルコマースイノベーション作成

次に今回のコロナショックの経済的な影響によって、どの程度買い控えなどが起きるかは、正確に予測するのは困難なもの、緊急事態宣言中の休業の影響などもあり、軒並み主要アパレルの2020年4月～5月の売上は半減以上しているようなところが大半であり、また過去の経済低迷時期などの経験則から推測しても2020年に限って言えば1兆円程度の市場の押し下げ圧力になっても不思議でもない。

結論として、グローバルコマースイノベーションとしては図表⑳のように、2020年に関しては7.22兆円程度まで市場規模が圧縮されても不思議ではないと考えている。2021年も引き続きコロナショック、インバウンド蒸発、そして構造的なテレワークのインパクトを受け、8兆円程度に市場規模は収まる可能性が高いと思われる。また中長期的に見ても、テレワークとビジネスカジュアル化、インバウンドの減少などで構造的に5,000億円～1兆円程度の市場が失われていくと想定している。

図表 26



出所: 矢野経済研究所のデータよりグローバルコマースイノベーション作成

では総市場の 5%~10%程度の総需要の短期間での喪失は、企業数に対してどうい影響を与えるだろうか。もちろん個別企業の財務状況にもよるが1兆円の市場喪失は、約18,000社程度あるアパレルの小売・卸企業にして、2,000社程度の淘汰がある程度のインパクトであると試算される。これは単純計算で従業員1,000人、1,000億円規模の企業でも5社は淘汰される試算となる。弊社試算では、2021年に1.1兆円、2022年も7,800億円が失われている計算であり、今後のコロナショックの影響の長期化を見込むため、今回の緊急融資の返済モラトリアム期間終了後(2年程度)には、一気に淘汰が進むと想定される。もちろんこれらにはアパレルに関連するものの小売・卸売業に含まれていない会社は含んでいない試算であり、それらも考慮するとより広範囲の影響を及ぼすものと思われる。

図表 27

市場喪失のインパクト ～淘汰と倒産～ 企業数へのインパクト試算

| シナリオ1:単純試算      |           |           |            | シナリオ2:従業員規模別での試算 |           |           |            |
|-----------------|-----------|-----------|------------|------------------|-----------|-----------|------------|
|                 | 現状        | 1兆円喪失後    | 差異         |                  | 現状        | 1兆円喪失後    | 差異         |
| 年間販売額(千円)       | 9,061,127 | 8,061,127 | -1,000,000 | 年間販売額(千円)        | 9,061,127 | 8,061,127 | -1,000,000 |
| 企業数(社)          | 18,308    | 16,288    | -2,020     | 4人以下             | 291,360   | 259,205   | -32,155    |
| 事業所数(所)         | 62,342    | 55,462    | -6,880     | 5～9人             | 280,715   | 249,735   | -30,980    |
| 企業あたり事業所数(所)    | 3.4       | 3.4       | 0          | 10～19人           | 312,247   | 277,787   | -34,460    |
| 事業所あたり年間販売額(千円) | 145.3     | 145.3     | 0          | 20～29人           | 190,808   | 169,750   | -21,058    |
|                 |           |           |            | 30～49人           | 289,270   | 257,346   | -31,924    |
|                 |           |           |            | 50～99人           | 461,788   | 410,824   | -50,964    |
|                 |           |           |            | 100～199人         | 489,532   | 435,506   | -54,026    |
|                 |           |           |            | 200～299人         | 325,820   | 289,862   | -35,958    |
|                 |           |           |            | 300～499人         | 611,393   | 543,919   | -67,474    |
|                 |           |           |            | 500～999人         | 1,003,801 | 893,020   | -110,781   |
|                 |           |           |            | 1,000人以上         | 4,804,393 | 4,274,173 | -530,220   |
|                 |           |           |            | 企業数(社)           | 18,308    | 16,288    | -2,020     |
|                 |           |           |            | 4人以下             | 11,794    | 10,492    | -1,302     |
|                 |           |           |            | 5～9人             | 3,495     | 3,109     | -386       |
|                 |           |           |            | 10～19人           | 1,428     | 1,270     | -158       |
|                 |           |           |            | 20～29人           | 467       | 415       | -52        |
|                 |           |           |            | 30～49人           | 406       | 361       | -45        |
|                 |           |           |            | 50～99人           | 334       | 297       | -37        |
|                 |           |           |            | 100～199人         | 157       | 140       | -17        |
|                 |           |           |            | 200～299人         | 56        | 52        | -4         |
|                 |           |           |            | 300～499人         | 59        | 52        | -7         |
|                 |           |           |            | 500～999人         | 62        | 55        | -7         |
|                 |           |           |            | 1,000人以上         | 48        | 43        | -5         |
|                 |           |           |            | 企業あたり年間販売額(千円)   | 494.9     | 494.9     |            |
|                 |           |           |            | 4人以下             | 24.7      | 24.7      |            |
|                 |           |           |            | 5～9人             | 80.3      | 80.3      |            |
|                 |           |           |            | 10～19人           | 218.7     | 218.7     |            |
|                 |           |           |            | 20～29人           | 408.6     | 408.6     |            |
|                 |           |           |            | 30～49人           | 712.5     | 712.5     |            |
|                 |           |           |            | 50～99人           | 1,382.6   | 1,382.6   |            |
|                 |           |           |            | 100～199人         | 3,118.0   | 3,118.0   |            |
|                 |           |           |            | 200～299人         | 5,617.6   | 5,617.6   |            |
|                 |           |           |            | 300～499人         | 10,362.6  | 10,362.6  |            |
|                 |           |           |            | 500～999人         | 16,190.3  | 16,190.3  |            |
|                 |           |           |            | 1,000人以上         | 100,091.5 | 100,091.5 |            |

出所: 経済産業省「経済センサス」、卸売・小売企業を抽出し、グローバルコマースイノベーション作成

まとめると、短期的には、コロナショックが最長2年程度継続し、需要が蒸発し、7.2～8.0兆円へと市場が大幅縮小するものと推察される。この中でも堅調と思われる業態はオンラインか、密を避けることができる郊外型(ロードサイド)の専門店であると思われる。しかし、在宅勤務の推進によるスーツ離れは、コロナと無関係に一気に進むことが想定される。

中長期的には、8.3～8.5兆円程度と弱含みの市場で、飛躍的に進化したECとともに、3大都市圏のSC、専門店がけん引する流れとなろう。ECは、withコロナの間に飛躍的に、技術やサービスの進歩をとげ、さらに有望であると思われる。コロナショックからの需要回復やインバウンドの再開によって、3大都市圏の特に駅周辺や繁華街におけるSCや専門店には活路を見いだせる。ただし、在宅勤務は定着するため、スーツ離れは定着していく。(一部高級オーダーメイドやブランドが嗜好品としての地位を改めて固めていく。)

図表 28

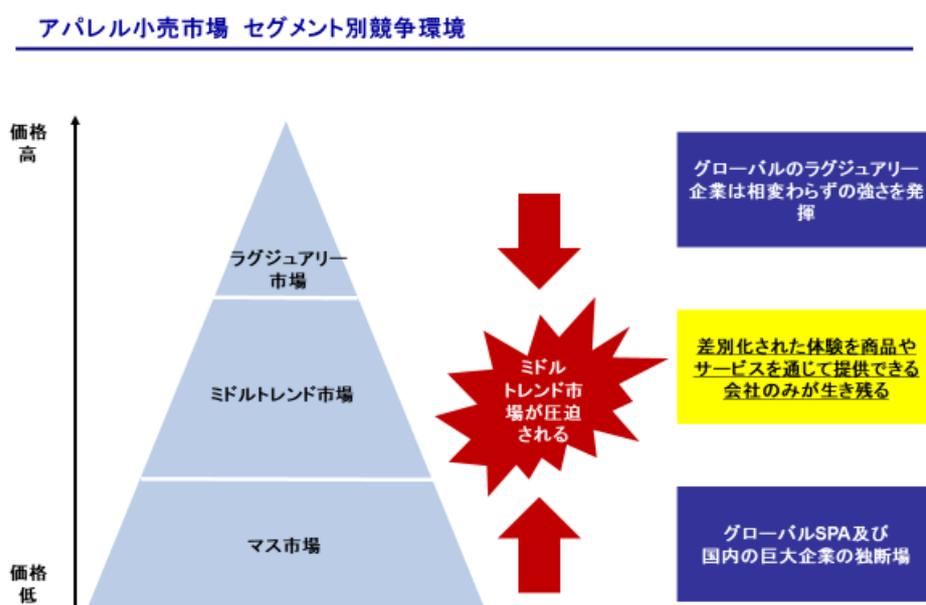
ファッション市場における影響 ~まとめ~

|       | 短期的<br>(1~2年) |                   | 中長期的<br>(3~5年)    |                   |
|-------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 市場規模  | (従前)<br>9.2兆円 | (想定)<br>7.2~8.0兆円 | (従前)<br>9.0-9.1兆円 | (想定)<br>8.3~8.5兆円 |
| チャンネル | 有望・整調         | 期待薄               | 有望・整調             | 期待薄               |
|       | EC(国内・越境)     | SC                | EC(国内・越境)         | SC(その他)           |
|       | 専門店(郊外型)      | 専門店(都市部)          | SC(3大都市圏)         | 専門店(その他)          |
|       |               | 百貨店               | 専門店(3大都市圏)        | 百貨店(その他)          |
|       |               | 量販店               | 百貨店(3大都市圏<br>一等地) | 量販店(その他)          |

出所: グローバルコマースイノベーション作成

では個別セグメント、特に価格帯をベースにしたセグメントで見た場合どのような環境となるであろうか？ラグジュアリー及びマス市場はグローバルプレーヤー及び国内の巨大プレーヤーによって席卷され、真ん中のミドルトレンド市場が圧迫されると予想される。この市場は多くの日本の企業が位置する分野であり、差別化に成功している会社のみが生き残る。よって生き残りをかけた熾烈な戦いが予想され、根本的な変革を迫られるものと思われる。

図表 29



出所: グローバルコマースイノベーション作成

# 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