

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。

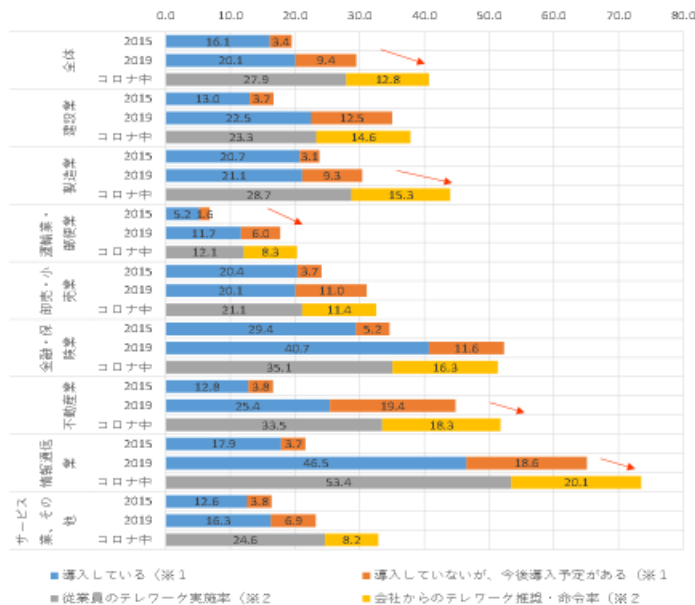
様々なリスクがあり、見通しが見えない時代において、収益性の高い強靱なビジネスモデルを作りつつ、イノベーションを継続的に起こす組織がすべての企業において必要である。そのためにも組織、人事制度、業務プロセス、システム自体を抜本的に見直し、デジタルとイノベーションを軸に置いた新たなオペレーティングモデルを構築することで、固定費を大幅に削減しつつ競争力を担保することが必要である。これこそがすべての会社に当てはまる会社の形を変えるイノベティブデジタルオーガニゼーション(IDO)への進化である。

メガトレンド：テレワークの進展

働き方改革などの進展によって、テレワークはコロナ前も確実に進んできた。2015年と2019年を比較すると、テレワークは2015年の16.1%から2019年には20.1%まで伸びていた。これが緊急事態宣言の影響もあり、実に40%程度の人がテレワークを実施している結果となった。業種別にみても、IT、金融、不動産などは非常に高い割合であり、テレワークが不可能な現場の人員を多く抱えるサービス業や運輸業などは比較的少ないものの、緊急事態宣言中はそれでも20%以上がテレワークを実施していた。

図表 2

業種別テレワークの導入・実施率の比較

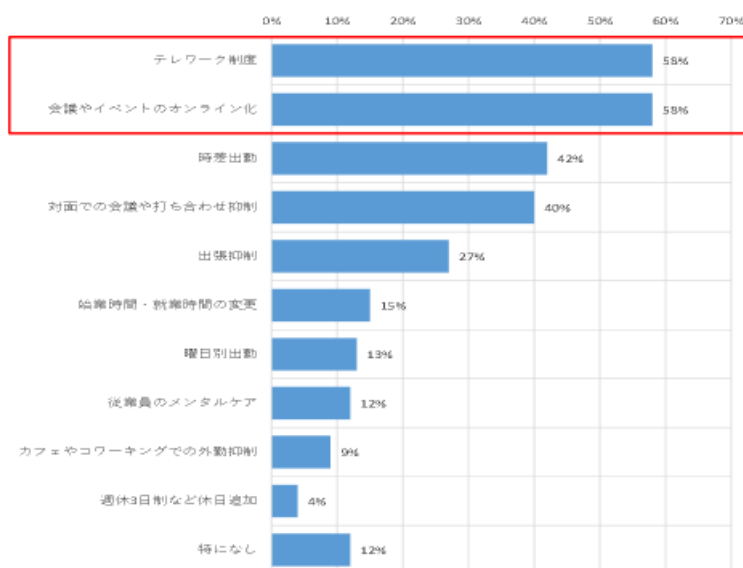


出所：※1 総務省「通信利用動向調査(企業編)」、※2 パーソル総合研究所「テレワーク実施実態調査」をベースに、グローバルコマースイノベーション作成

また下記グラフにあるように、緊急事態宣言終了後もテレワーク制度などの継続を予定している企業の意向は約 60%程度にも上り、リモートワークの利便性、通勤負担の軽減、また企業側から見た場合のオフィス固定費の削減インセンティブなどが重なり、弊社としては中長期的にも何らかの形でテレワークに従事する従業員数は40%程度で定着すると推計している。

図表 3

緊急事態宣言終了後に導入・継続を予定している制度や取り組み

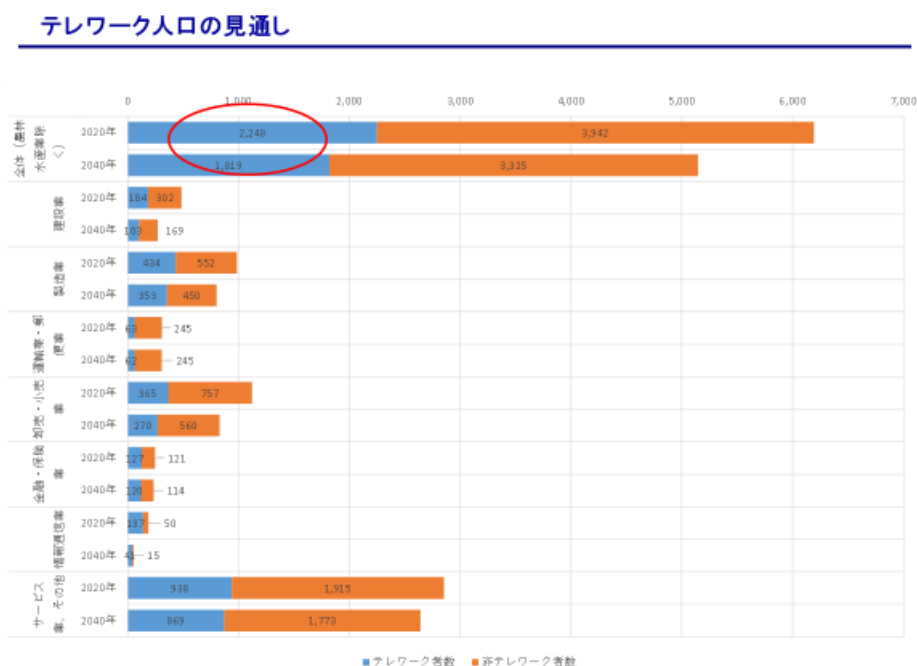


出所:スペースマーケット「緊急事態宣言解除後の働き方とオフィスのあり方」をベースに、グローバルコマースイノベーション作成

なおコロナ中のテレワーク率を業種別の就業人数別にあてはめると、2020年には2,248万人が、2040年には1,819万人がテレワーク制度の対象となる人口である。

仮に2040年に、テレワーク比率がさらにあがれば、全体の就業人数が減少しても、テレワーク人数は現状と同じ2,000万人程度となると考えられる。

図表 4



(出所) パーソル総合研究所「テレワーク実施実態調査」および労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計 2018」現状シナリオ

これらの変革は働き方、組織の在り方、また産業構造などに広範な影響をもたらすとともに、消費者の消費行動にも大きな影響をもたらす。

まず働く時間の多様化により、購買行動を行う時間帯が、より個人の働き方の多様性を反映した結果、ばらけられると思われる。実際に 2020 年 4 月の消費者の行動などを分析すると、コロナ流行前と後でスーパーなどに訪れる時間帯や来店頻度などが変わった。よって結果として、消費行動はより個人化されていき、ピークタイムなどの概念も大きく変わるであろう。

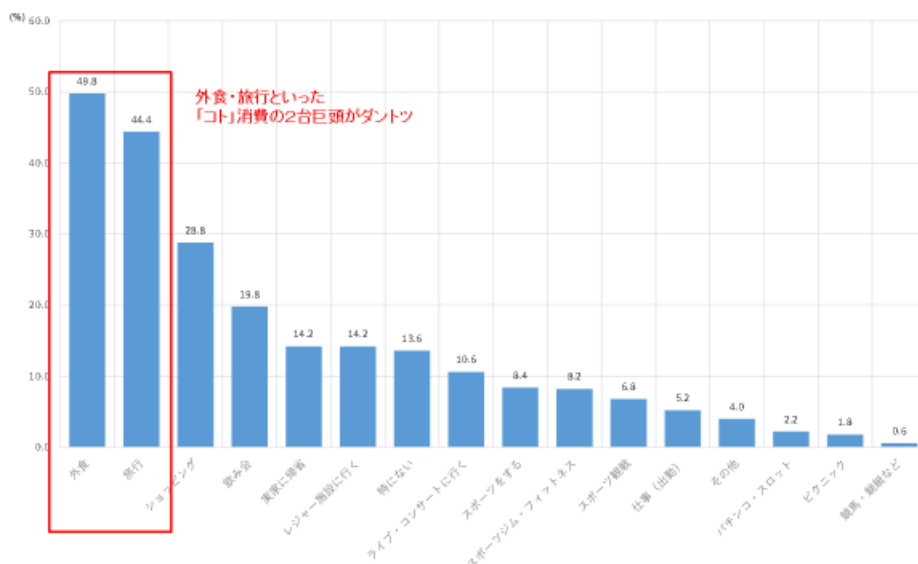
またコロナ禍において各種アンケート結果などを見ても、「友人・知人との交流」、「会社の同僚・上司との交流」、「店員との交流」などを控える結果となっており、他者とのかかわり方が大きく変動する。新しい生活様式の下では、人との接触を控えることが推奨されており、これまでの顧客とのコミュニケーションに対しても大きな影響を与える。これまでコミュニケーションを取っていた部分が当面制限される中で、「コミュニケーションロス」に対するニーズは高くなるグローバルコマースイノベーションとしては見ている。

さらにコロナ終息後に消費者が行いたいと思っているもので、求めているものは、「外食」「旅行」が圧倒的に多い。

これらの行動は、コロナ前から強くなってきていた、「コト消費」「エモ消費」の最たるものである。よって、抑圧された「コト消費」「エモ消費」への渴望は、一段と消費者の中で高まるものと思われる。

図表 5

コロナ終息後にしたいこと・行きたいところアンケート



出所: 株式会社アスマーク「コロナウイルスに関する調査レポート」より、グローバルコマースイノベーション作成

コロナ後の社会では、テレワークが進み、結果として、消費行動において3つの潮流が強まると想定されている。

- 1) パーソナル化
- 2) コミュニケーション“ロス”によるつながりの要求の増大
- 3) 「コト消費」・「エモ消費」への渴望

パーソナル化を具体的に解説すると、テレワークに伴う時間の過ごし方の変化は、人それぞれのライフスタイルに合わせて消費ニーズや消費パターンが変わることを意味する。まず最低限、いつものような形で買い物に行くかという、時間面での変化が起きるであろう(例: テレワークを行っている人の買い物行動はより自由になるのに対し、出勤している人は昼休み、夕方や夜などの勤務時間外の伝統的なピークタイムに消費活動を行う)、通勤時間の長さや、家で過ごす時間の長さなどの差によって、消費ニーズも大きく変わるであろう。最低限でも店舗ではそれらの「個客」の来店パターンに対応する必要があり、またオンラインでは「個客」それぞれのライフスタイルのパターンの把握と、それに対するフォローが求められるであろう。(例: 配達時間の柔軟性など)

次にコミュニケーション“ロス”による、つながり要求の増大について具体的に解説すると、当然接触減が求められ、またテレワークが進展する中で、これまで当然のように友人や会社の同僚、そして出かけた際に店のスタッフと、触れ合っていたものが絶対的に少なくなる。一方で人間は社会的な動物であり、基本的にはつながりを欲しているものである。コロナの脅威に対してできるだ

け安全に接しながらも、人との関わり合いを持ちたいという欲求が増えるのは当然である。店舗では、安全に買い物をできるような環境を整え、いかに「疎」にするかが課題になりつつも、必要なコミュニケーションを取り、最低限のつながりをいかに維持するかが重要である。またオンライン上では、デジタルコミュニティに参加する欲求は高まると思われるため、いかにしてデジタルコミュニティを盛り上げるかの仕掛けが重要となってくる。

最後に、抑圧されたコト消費への渴望について具体的に解説すると、抑圧されている分、消費者は普段求めなかった業態に対しても、「コト」・「エモ」消費を求め何らかの体験を求める傾向が強くなると思われる。よってリアル店舗でもオンライン上でもいかに陳列や見せ方などを、様々なテクノロジーの活用や工夫で効果的に行い、ライフスタイル提案やストーリーの提案ができるような形にすることが必須となると思われる。またできるだけ購買行動自体を、「楽しい体験」にして消費者の「コト」・「エモ」消費のニーズに応える、仕掛けを作れるかも重要であると思われる。

図表 6

コロナ後の消費行動			
	ライフスタイルの変化 より一層進む個別化	新しい生活様式下の コミュニケーション“ロス”	抑圧された コト消費への渴望
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一日の過ごし方、連休の過ごし方等が、画一的から、個別、バラバラに。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生活の中で接触してきた人との接点が減少したり、逆に別の人との接点が増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業態を超えて、「コト」消費へのニーズはさらに強まる
店舗に 求められる もの	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個客それぞれの来店パターンの変化への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スペース利用効率の悪化（「疎」にするため。）への対応 ✓ 販促や打ち出し方の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 物売りのな陳列ではなく、ライフスタイル提案がもはや必須に ✓ 販売ではなく、ストーリーや価値観を提案できるスタッフやVMD、内装
オンラインに 求められる もの	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個客それぞれのライフスタイルのパターンのフォローと把握 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ライブ配信の充実とつながっている感の醸成 ✓ オンラインコミュニケーションができる店員やスタッフ ✓ 評価やレーティングといった顧客参加型の仕組みづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 動画やライブ、ストーリーの伝達 ✓ VRやARによる価値観の伝達、バーチャルでの体験の再現性

これらのチャネルは、お互い補完関係

出所：グローバルコマースイノベーション作成

今後はこれらのトレンドに対応するために、店舗やオンラインを個別に考えるのではなく、相互補完的に設計された顧客接点をもつことが、当たり前になると弊社では予想している。

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