

宝飾業はデジタルで儲かる！

Withコロナ時代における、ジュエリービジネスへの提言

2020年8月9日 神戸国際宝飾展

スピーカー

■ 株式会社 セルビー

代表取締役 松谷 稔哉 (まつたに としや)



■ 株式会社 ペリド

代表取締役CEO Roni Xu (ロニ ジョー)

2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと①

■デジタルで宝飾業は儲かるのか？



条件付きながら、
(まちがいなく) 儲かります！

2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと②

■顧客が受発信する情報量の増加とデバイスの進化と私たち宝飾業界の現状

現代の日本人が1日に触れる情報量

- ・ 平安時代の日本人の一生分
- ・ 江戸時代の日本人の一年分
- ・ 昭和時代の日本人の一か月分

直近2年間で生み出された情報量

- ・ 有史以来生み出された全情報の90%

顧客はスマートフォンを利用して、加速度的にデジタル情報を生み出し、保存し、共有し続けている。

私たち宝飾業界は、顧客のライフスタイルと乖離している。

2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと③

顧客は、スマートフォン(から得られる情報)に依存して生きている

スマートフォンから得られるのはデジタル化された情報だけ

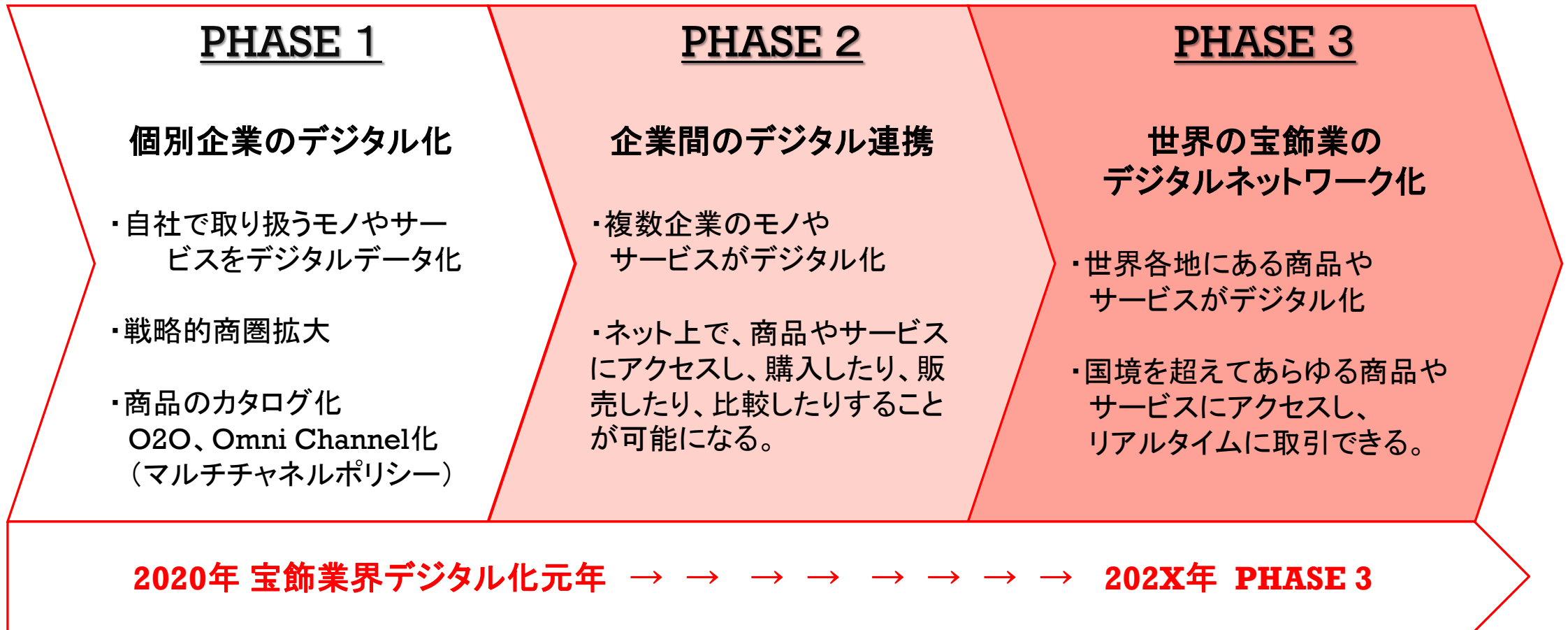
デジタル化されていない情報は誰にも認識されない

スマホでアクセスできない情報は、存在していないのと同じ

情報を発信する = 商品情報やサービス情報のデジタル化

2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと④

■宝飾業界全体のデジタル化(パラダイムシフト)に到る3つのフェイズ(B2B)



2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと⑤

■デジタル化フェーズ2で実現される宝飾業界の4つの変化

Search
(検索)

アップロードされているすべてのモノ、技術、ノウハウ、サービスを探し出し、比較検討することが可能になる。

Omni Directive
(全方向取引)

川上から川下へという一方向の商流が、全方向取引に変化する。B2B2C、C2B2B機能

Distance
(距離)

いつでもどこからでも調べる、見る、買う、借りる、貸す、描く、つくる等ができるようになる。

Experience
(経験)

バーチャルな装着体験の提供や、高精細画像を使った検品などがデジタル技術によって可能になる。

売上・利益を増やすには、顧客や仕入先と接する機会をなるべく多くしなければならないが、リアルチャネルだけでは限界がある。

「探す」、「比較する」、「売る」、「買う」、「つくる」、「経験する」が、すべてスマートフォン上で完結する。

2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと⑥

■デジタル化によって宝飾業が儲かる条件とは・・・

経営トップ(社長)自らが、顧客満足度を最大化するためにデジタル化を自社の最重要経営課題として位置付け、
全社戦略として取り組むこと。

《トップの責務と権限》

- ・自社の未来と、ステークホルダーに対する責任
- ・ビジョン(中期経営計画)に基づく投資意思決定
- ・業務優先順位の組み換え＝戦略実行スピードの最大化

デジタル化に対応できた企業だけが生き残り、
対応できなかった企業は・・・？

2020年1月20日 IJTセミナーでお話したこと⑦

SoftBank World2013 基調講演

孫 正義氏

Digital or Die?

新型コロナウイルス感染症の世界的流行がもたらしたこと

宝飾業のグローバルサプライチェーンの分断(国や都市のロックダウン ⇒ 事務所、工場、店舗の閉鎖)



B2Bビジネス(輸入・輸出、展示会、手競りのオークション等の卸販売)の、全面的停止。

B2C(小売)ビジネスのうち、店舗販売や催事販売は休業。テレビショッピングやEC販売は・・・？

新型コロナウイルス感染症の流行と、緊急事態宣言の影響

当社の場合・・・、

4月7日の緊急事態宣言発令を受け、4月13日～5月31日まで、御徒町と銀座の店舗を臨時休業とした。



3～6月の全体売上高は、前年比で大幅なマイナス

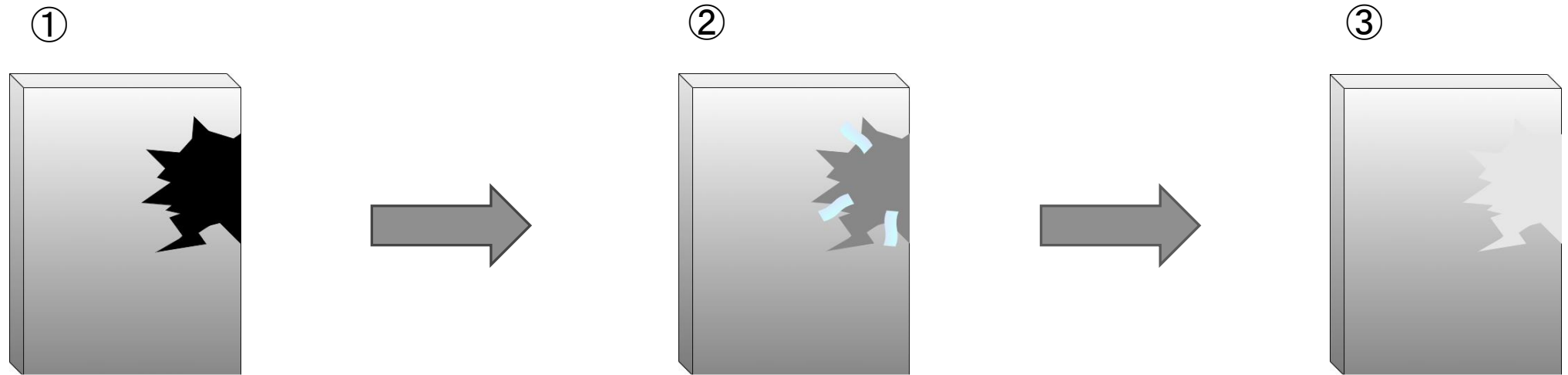
ただしEC部門の売上高は、前年比+14%

当社がEC業務を請け負っている企業様のEC売上高も、すべて前年比プラス

ECは好調。リアルチャネルの休業により、需要の一部がECに流れた？

顧客(市場)が、コロナ前にもどるのはいつか？①

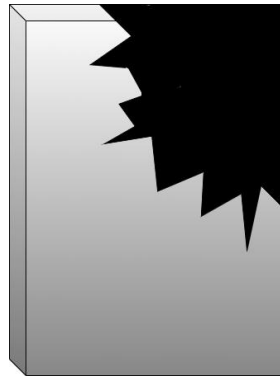
■リーマンショックに見る市場回復プロセス



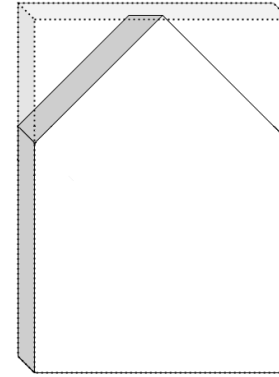
- ①金融ショックで市場経済が被害を受けると、信用システムが破壊される。
- ②国や中央銀行が流動性確保のために、金利を引き下げ、市場に資金を投入し、大量の債権を買い入れる。
- ③信用システムの回復によって金融市場が安定し、やがて実体経済も回復する。

顧客(市場)が、コロナ前にもどるのはいつか？②

■新型コロナウイルス感染症ショックからの市場回復



元通りの形には修復されない



補助金・
融資保証

国家債務の増大
金融への影響

新しい日常

コロナ禍によって
全世界の
実体経済が破壊

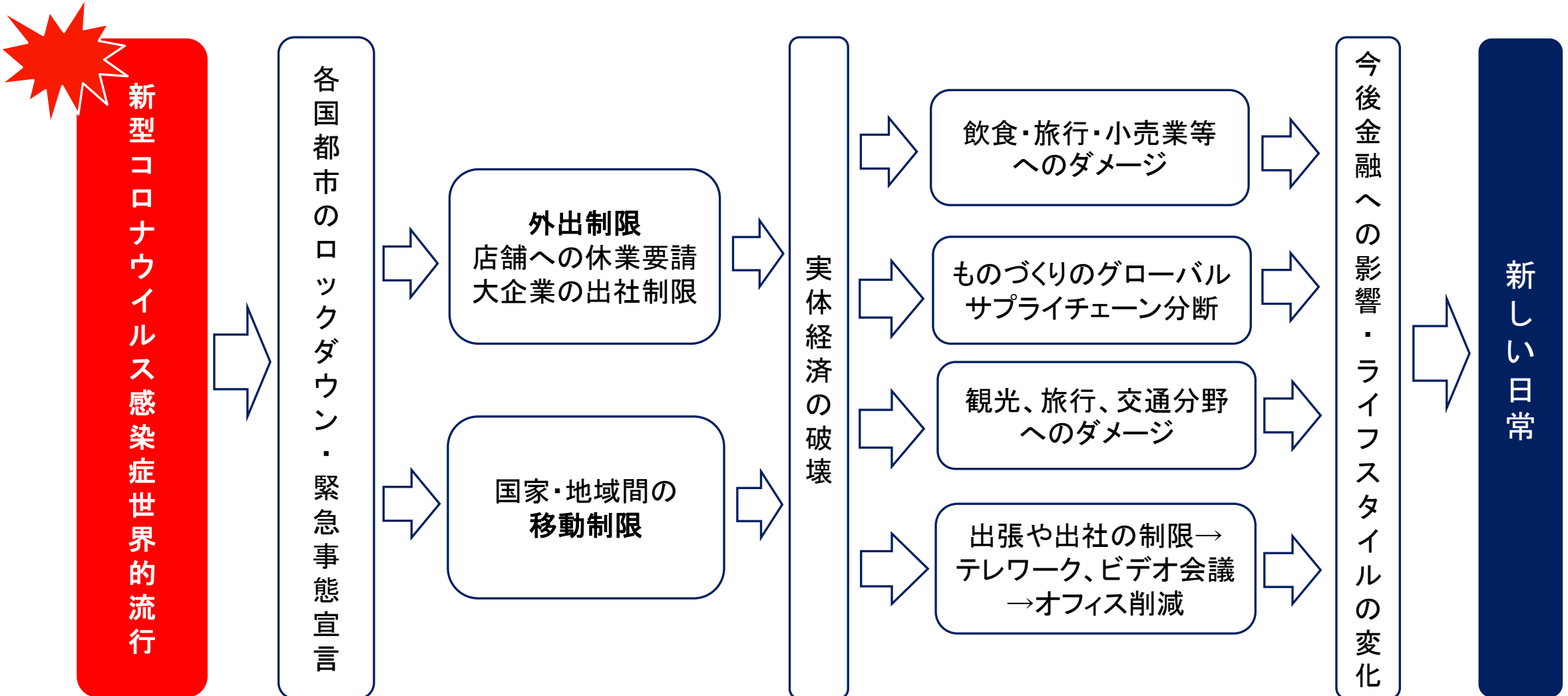
政府・中央銀行による企業救済策

自立した企業だけが
新しい日常に対応

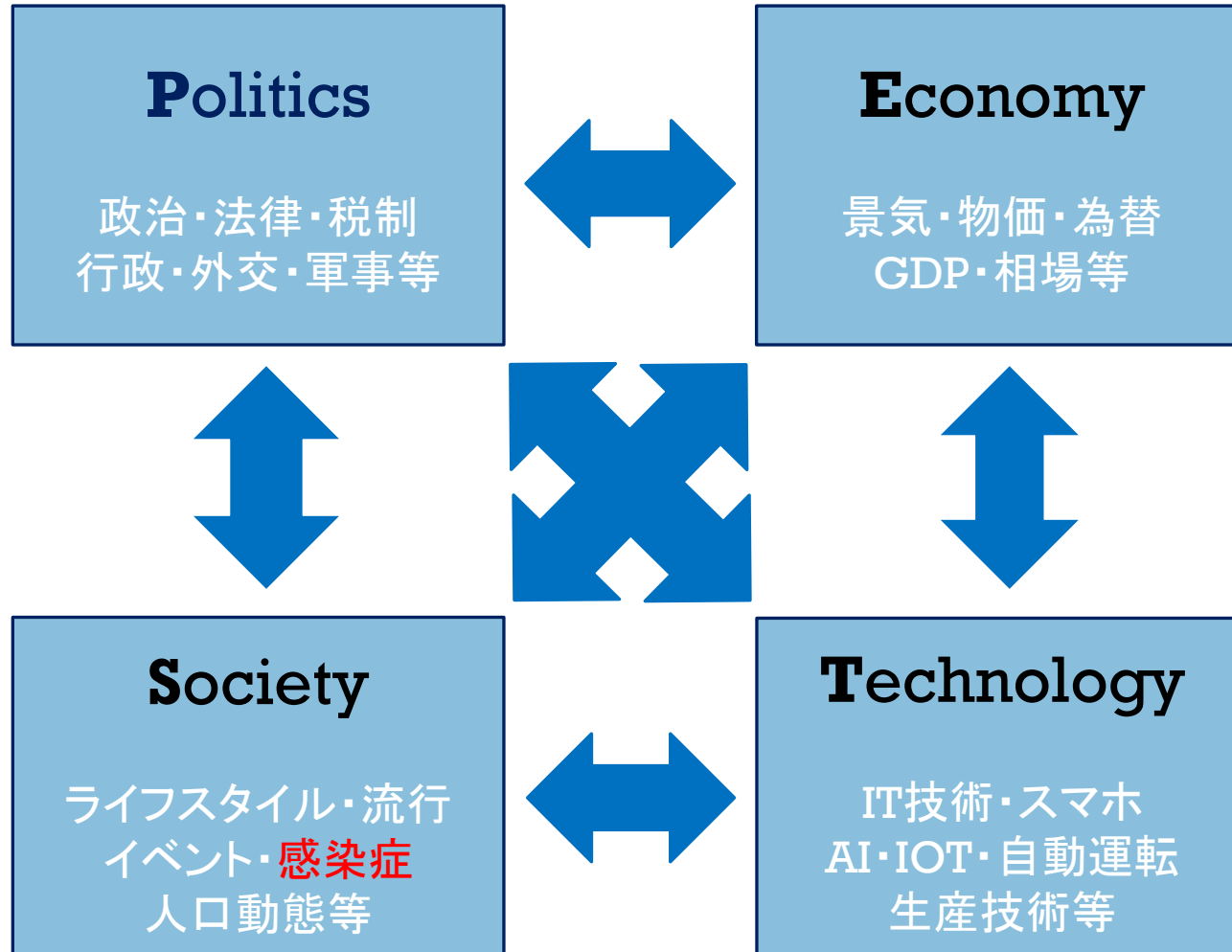
With/Afterコロナのライフ&ビジネススタイルに
対応できず脱落する企業も

顧客(市場)が、コロナ前にもどるのはいつか？③

■新型コロナウイルス感染症の世界的流行とその影響について



顧客(市場)が変化するメカニズム①



PEST

Politics、Economy、Society、Technologyの4つの要因が、それぞれ密接に関係し合い、相互に影響を及ぼし合うことにより、顧客(市場)は感覚的に最適解を選択するように動く。

顧客(市場)が変化するメカニズム②

■PESTの時系列変化

項目/年代	2018～2019年(Before Corona)	2020年(With Corona)	2021～2022年(Post Corona)
Politics	米中貿易摩擦、香港デモ、朝鮮半島情勢、ブレグジット、中東情勢 消費増税、安定政権、日韓関係	コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言、各国・各地域のロックダウン、 入出国管理の厳格化	中国、朝鮮半島、南沙諸島、台湾、 香港、イランなどの地勢リスク。 ポスト安倍、入出国管理体制？
Economy	消費増税の影響、中国の景気減速、 オリンピック景気、株価高値安定	GDP対前年伸び率－5.5% 4 - 6月百貨店売上対前年比－60% 飲食・旅行・小売・サービスの需要激減	GDP伸び率GDP対前年伸び率 +3.6% 東京五輪の開催は？
Society	労働力(コスト上昇)不足、プラごみ削減、 異常気象(温暖化)	With コロナ → 外出自粛、移動自粛、 東京五輪延期、テレワーク、ビデオ会議、 飲食店の出前、	Post コロナ → テレワーク、ビデオ会議の定着、 オフィス面積削減、出張の減少、 郊外転出増加
Technology	AI、IOT、5G、デジタルトランスフォーメーション、 自動運転	テレワーク支援システム、ビデオ会議システムに対する注目が集まる	5Gの本格運用、VR・AR技術の開発、 AI・IOTのさらなる活用

顧客(市場)が変化するメカニズム③

2018～2019年《Before CORONA期》のPEST分析

米中貿易摩擦、中国による香港への政治介入、朝鮮半島や中東情勢などの不安定な国際情勢に、消費増税の影響、人口減などの長期的不安は抱えながらも、オリンピックを歓迎するムードから景況感悪くなく、これまでの日常の延長に、堅実な未来が広がっているという期待感があった。



2020～2022年《With CORONA ～ Post CORONA期》のPEST分析

新型コロナウイルス感染症の世界的流行により、各国・各都市でロックダウンや緊急事態宣言の発令をきっかけに、人々の移動や外出が制限された。これによりサプライチェーンの分断・小売り・飲食・観光・旅行などの業種が壊滅的打撃を受け、テレワークやビデオ会議が推奨されるようになった。こうした外的要因の変化によって、ライフスタイルやオフィスワークも変わらざるを得なくなった。



国家・地域の分断



外出・移動制限



分断・分散化/
デジタル化



AI・IOT・5G



バリューチェーンから探る宝飾業界における利益の源泉

■「バリューチェーン」による業界構造の理解



・より多くの利益を得るには、左図の活動において、他社より優れた領域を持つ必要がある。しかし宝飾業界は、他社よりマージンを稼ぐ活動領域が限られている。

・宝飾業界では、産地→研磨地→生産地→消費地までグローバルなサプライチェーンが完成しており、しかもそのサプライチェーンを誰もが同様のコストで利用できるため、差別化要因とならない。

・主活動においてはブランディングなどのマーケティング領域、間接活動領域においてはECなどの技術開発領域以外、競合他社に対するアドバンテージ(=利益の源泉)を持つことは難しい。

宝飾業界のマージン(利益)の源泉 = マーケティング(経営戦略)活動 + デジタル技術の活用

宝飾業の重要経営指標と戦略

■宝飾業の重要経営指標

経営規模	売上高、粗利益高、総資本、自己資本、従業員数
収益性	売上総利益率、総資本対純利益率、限界利益率
安全性	自己資本比率、損益分岐点(比率)、長期適合率
効率性	総資本回転率、 商品回転率
生産性	資本生産性、労働生産性、 交差比率 、 GMROI



在庫の効率性を高める



生産性を向上させる

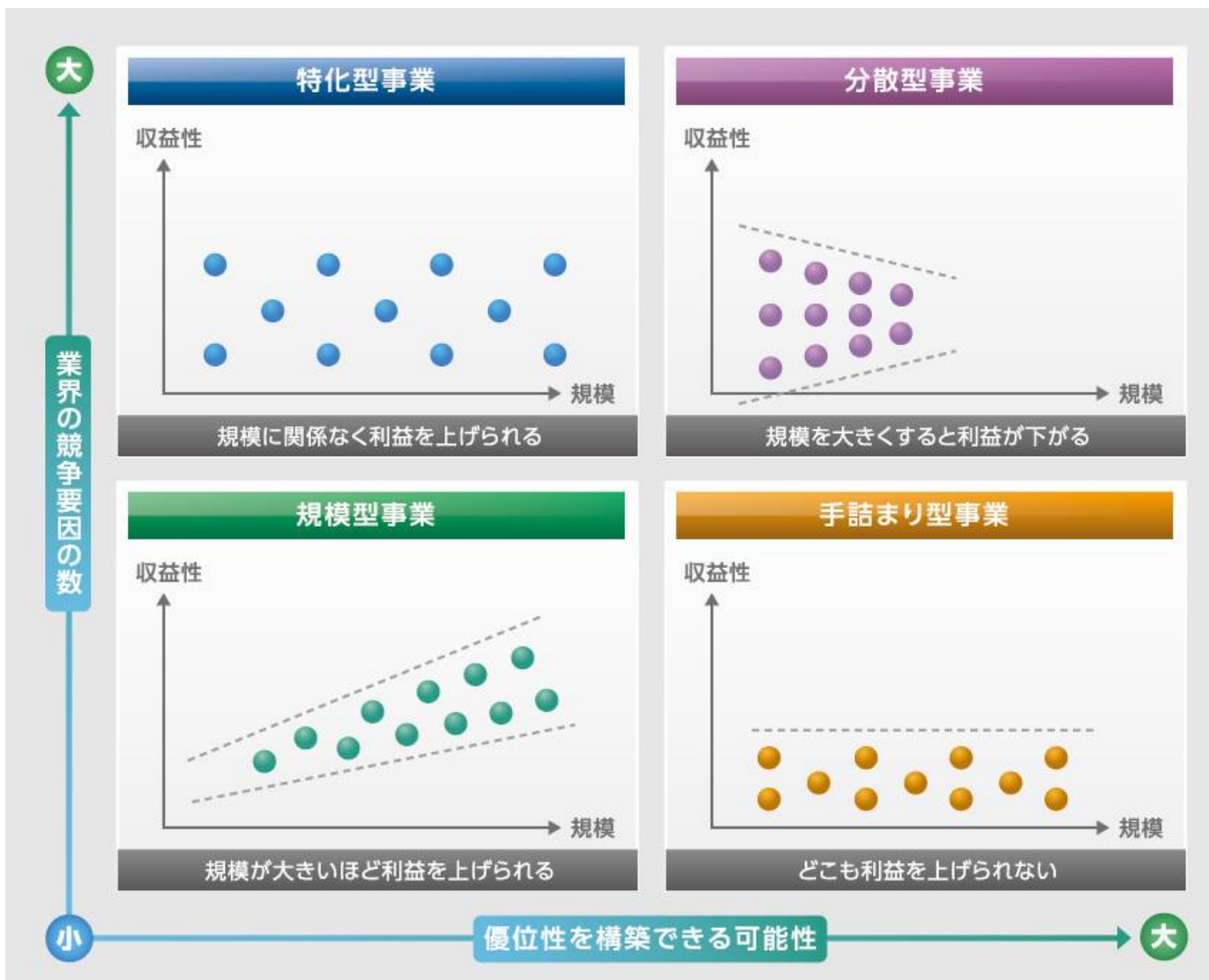


ビジネスモデルの変更



販売チャネルの多角化

アドバンテージマトリクスと宝飾事業



宝飾業の特性

	現状評価	コロナ後評価
・規模型事業	×	×
・手詰まり型事業	×	△
・分散型事業	○	○
・特化型事業	△	△



- ・競争上の戦略変数は多い
- ・企業規模の大小と収益性とは相関がない
- ・打ち手次第で収益は向上?

・事業定義変更 → 新しいビジネスモデルの構築

交差比率・GMROI (Before Corona → With Corona & Post Corona)

■商品回転率、交差比率・GMROIの向上策

Before
Corona

- ・ 定期的にオークションを主催(に出品)し、在庫を売り切る。
- ・ IJK、IJT、香港ジュエリーショーなどの展示会で、需要の高い中国のバイヤーに売る。



デジタル化への対応が不可避

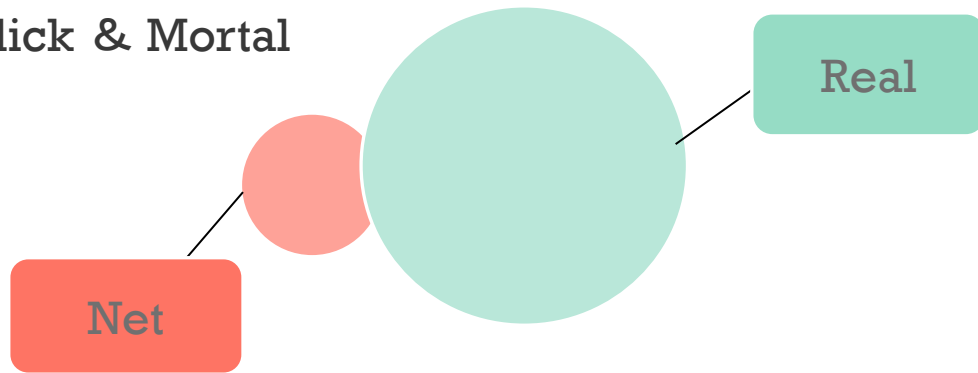
With
/After
Corona

- ・ 定期オークションのネット化
- ・ IJK、IJT、香港ジュエリーショーなどの展示会もネット化

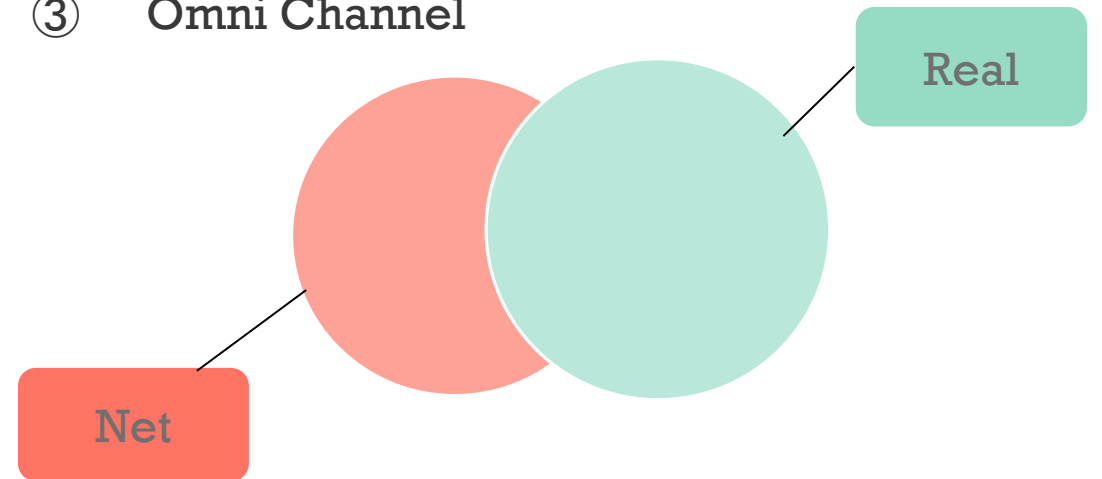
主催者、出展者ともにデジタルに関するノウハウの有無が問われる。→利益に直結

リアルとネットの組み合わせの最適化 → OMO

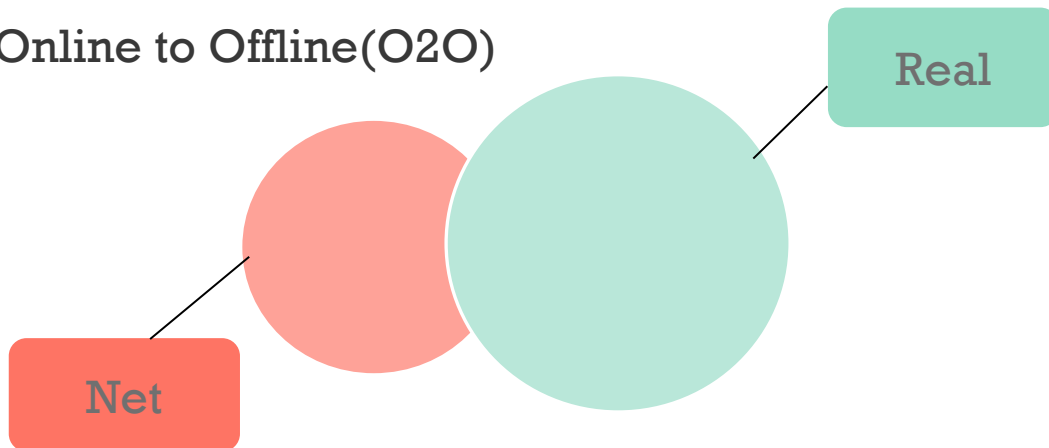
① Click & Mortal



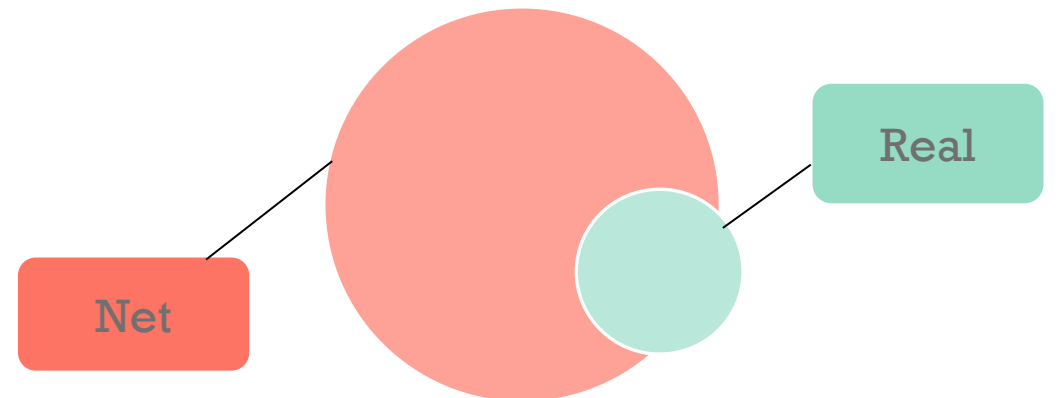
③ Omni Channel



② Online to Offline(O2O)

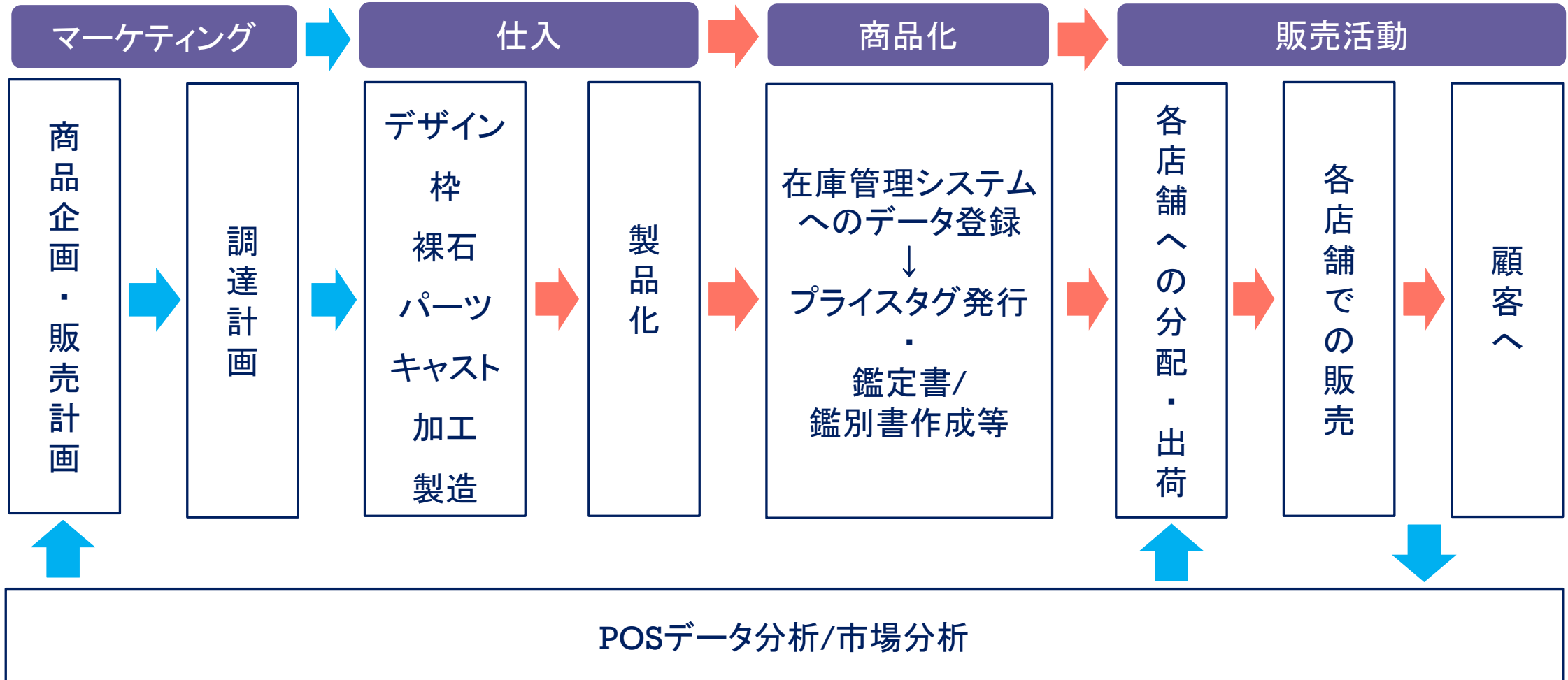


④ Online merges with Offline(OMO)



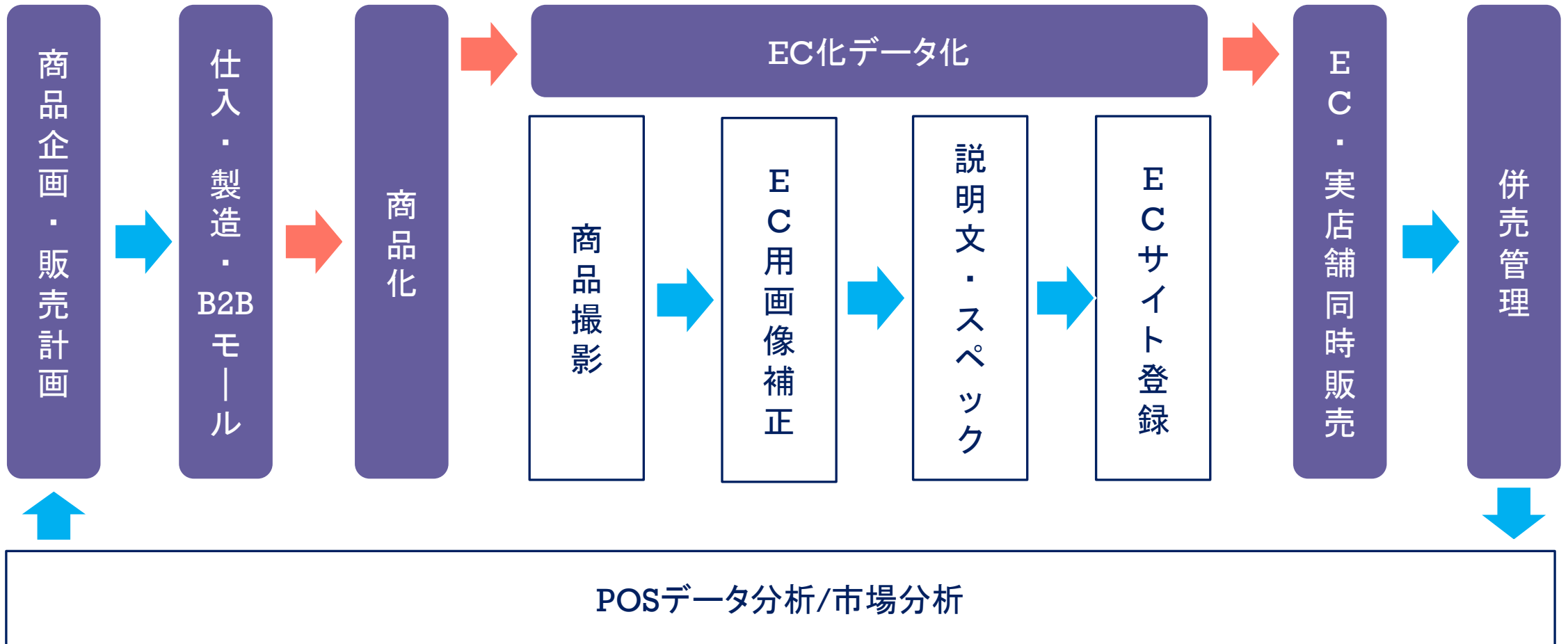
業態別 商品/データフロー 1-1

■ 小売店業務フロー(リアルチャネル)



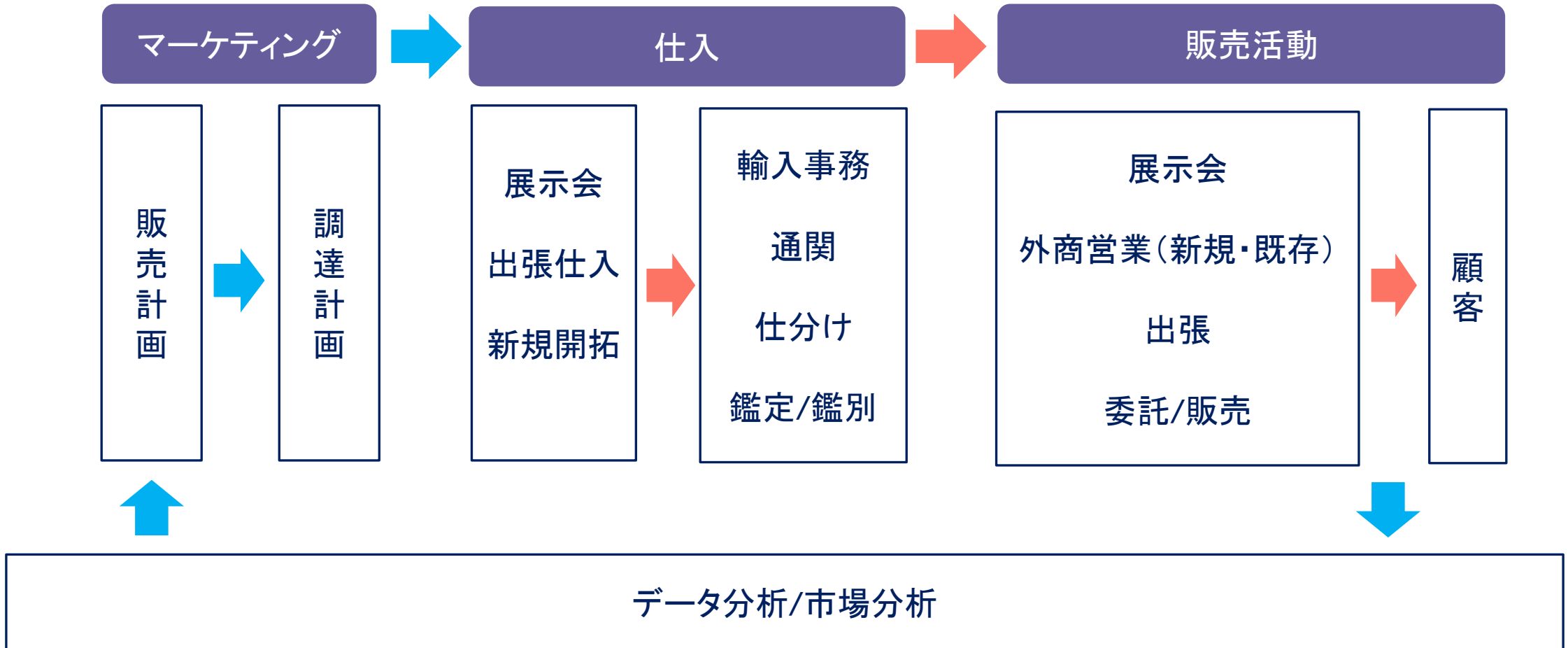
業態別 商品/データフロー 1-2

■小売店業務フロー(OMO)



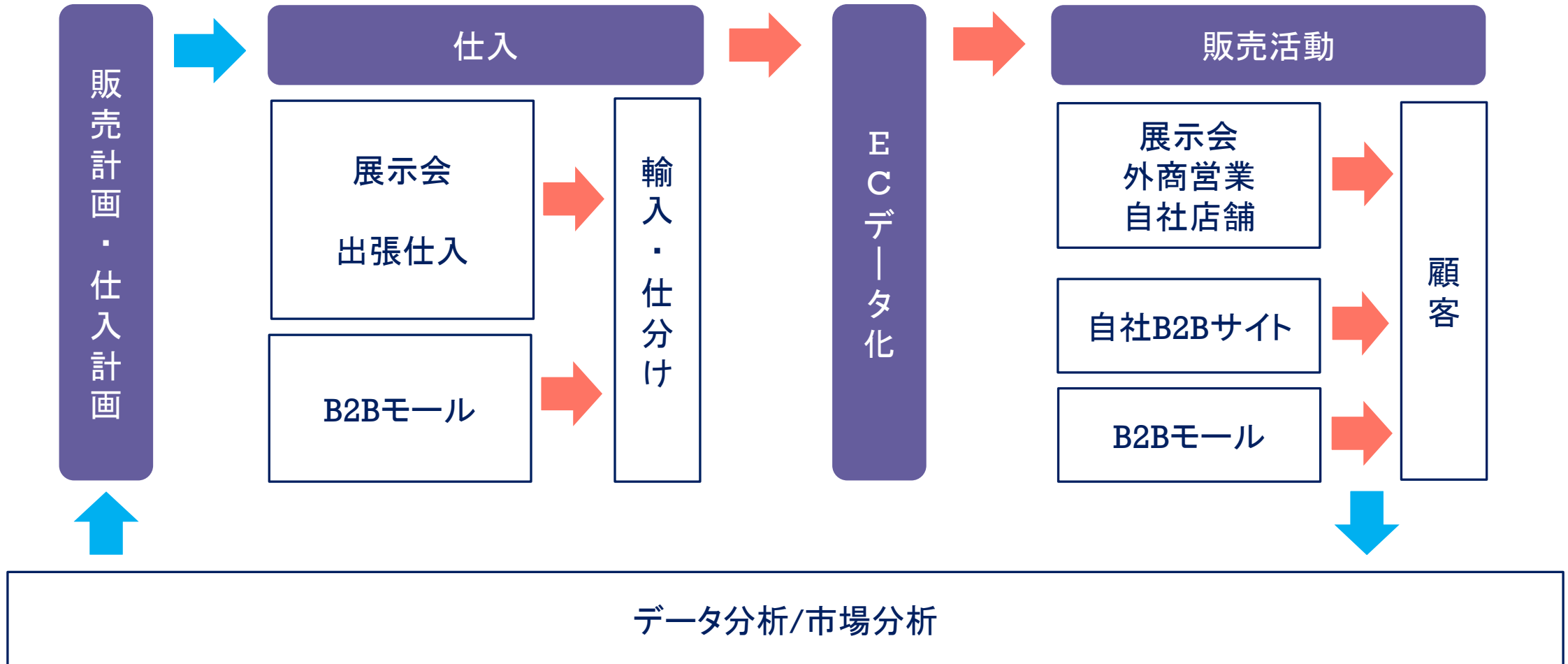
業態別 商品/データフロー 2-1

■ 輸入卸業務フロー(リアルチャネル)



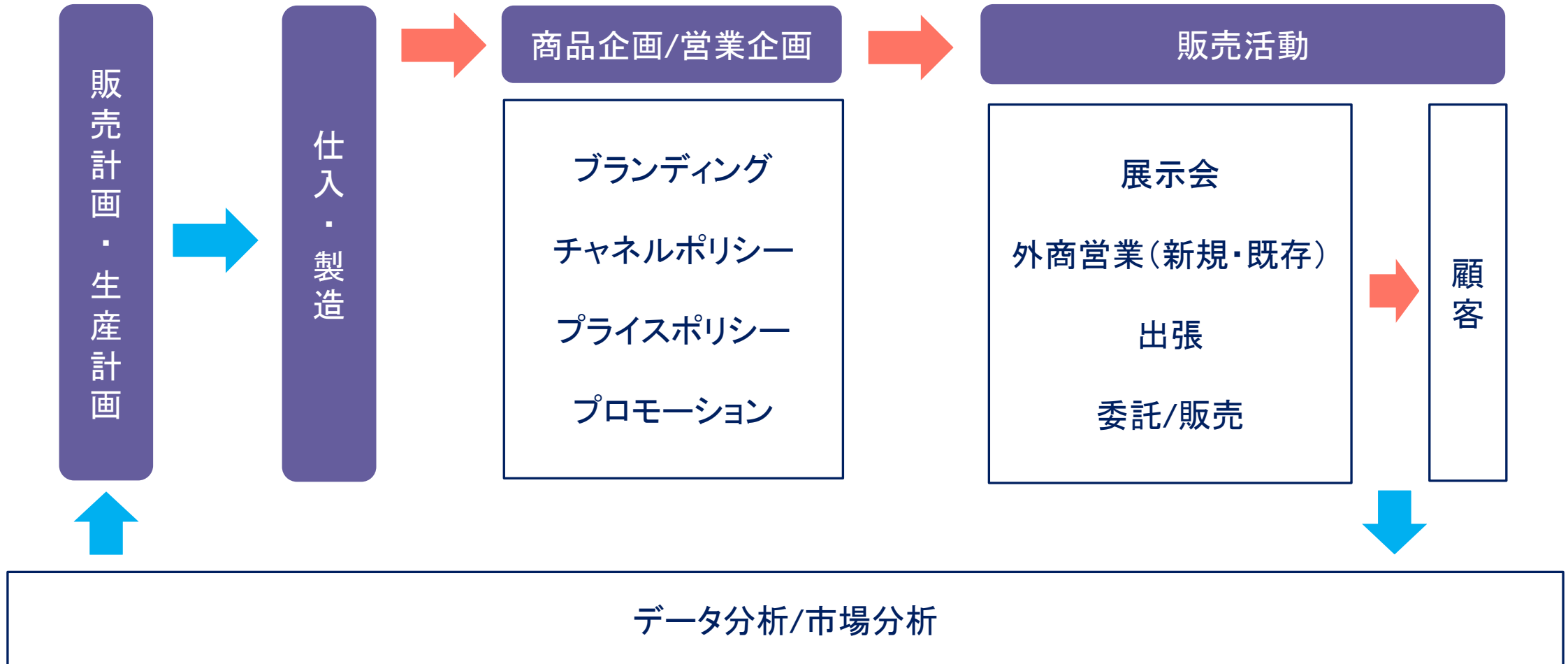
業態別 商品/データフロー 2-2

■ 輸入卸業務フロー(OMO)



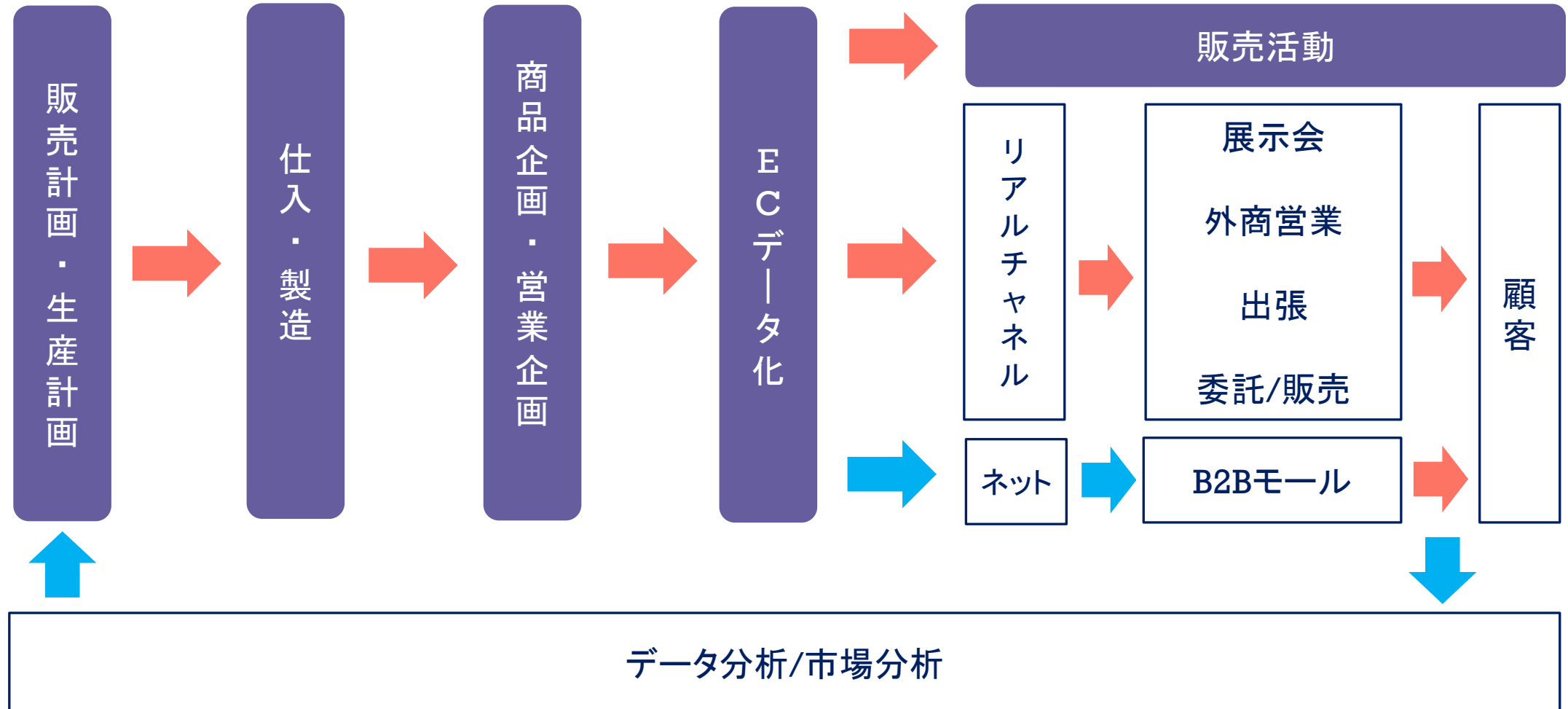
業態別 商品/データフロー 3-1

■メーカー卸業務フロー(リアルチャネル)



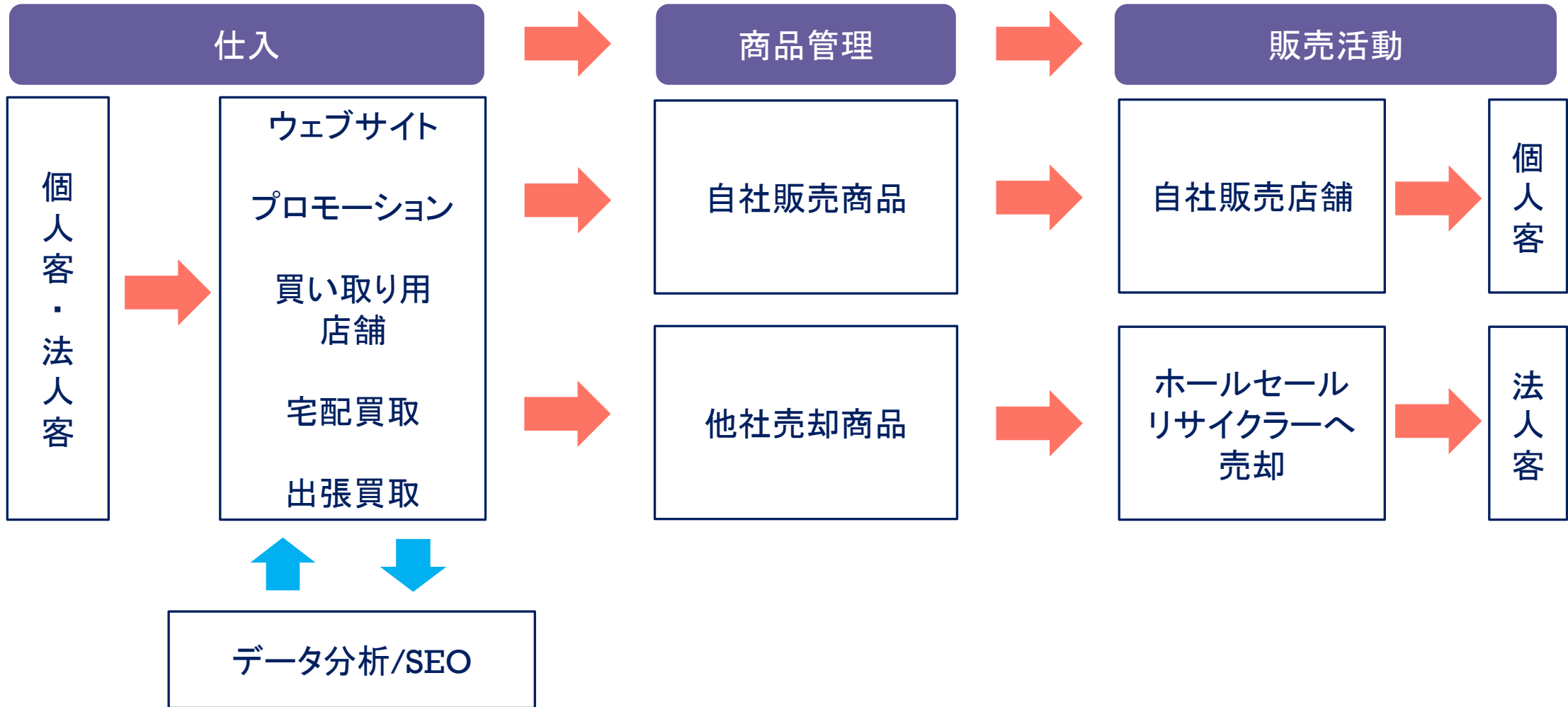
業態別 商品/データフロー 3-2

■ メーカー卸業務フロー (OMO)



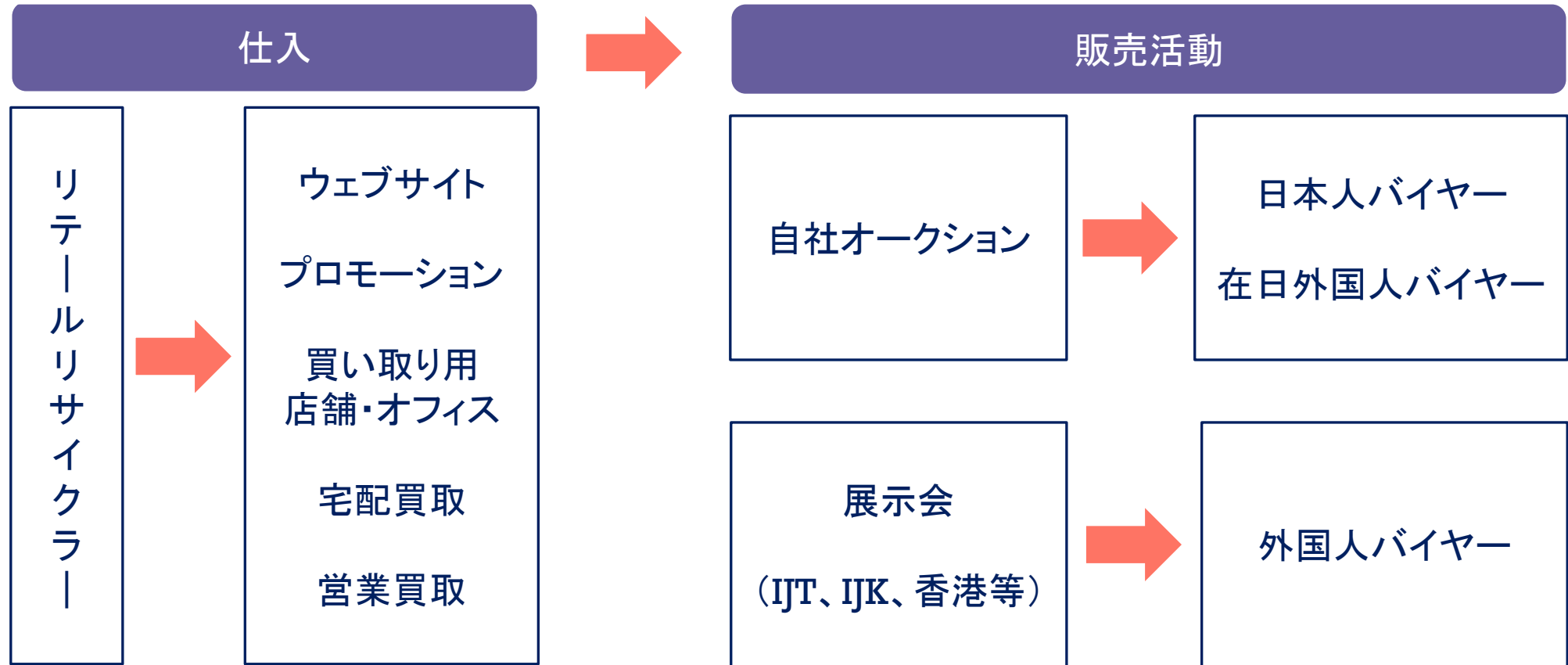
業態別 商品/データフロー 4-1

■リテールリサイクラー(リアルチャネル)



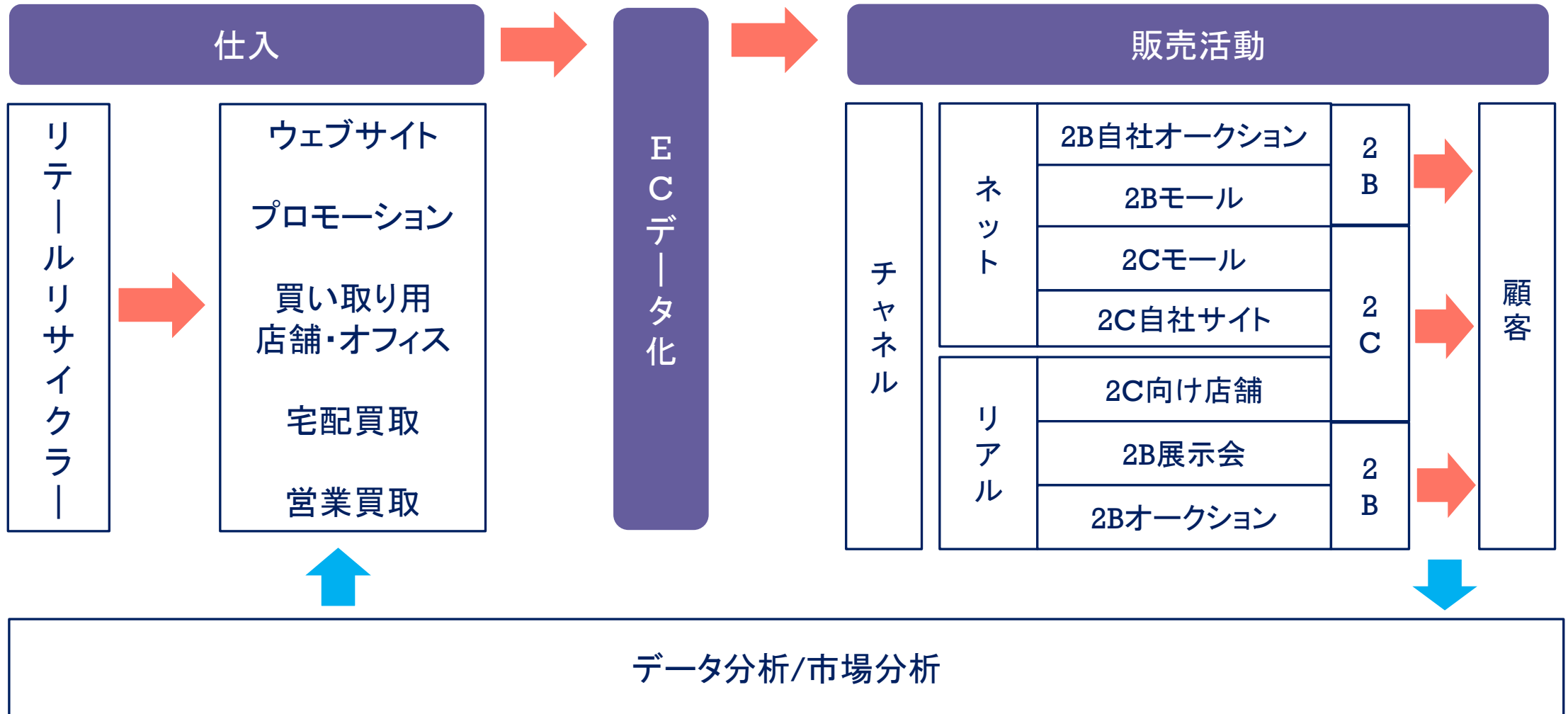
業態別 商品/データフロー 4-2

■ ホールセールリサイクラー（リアルチャネル）



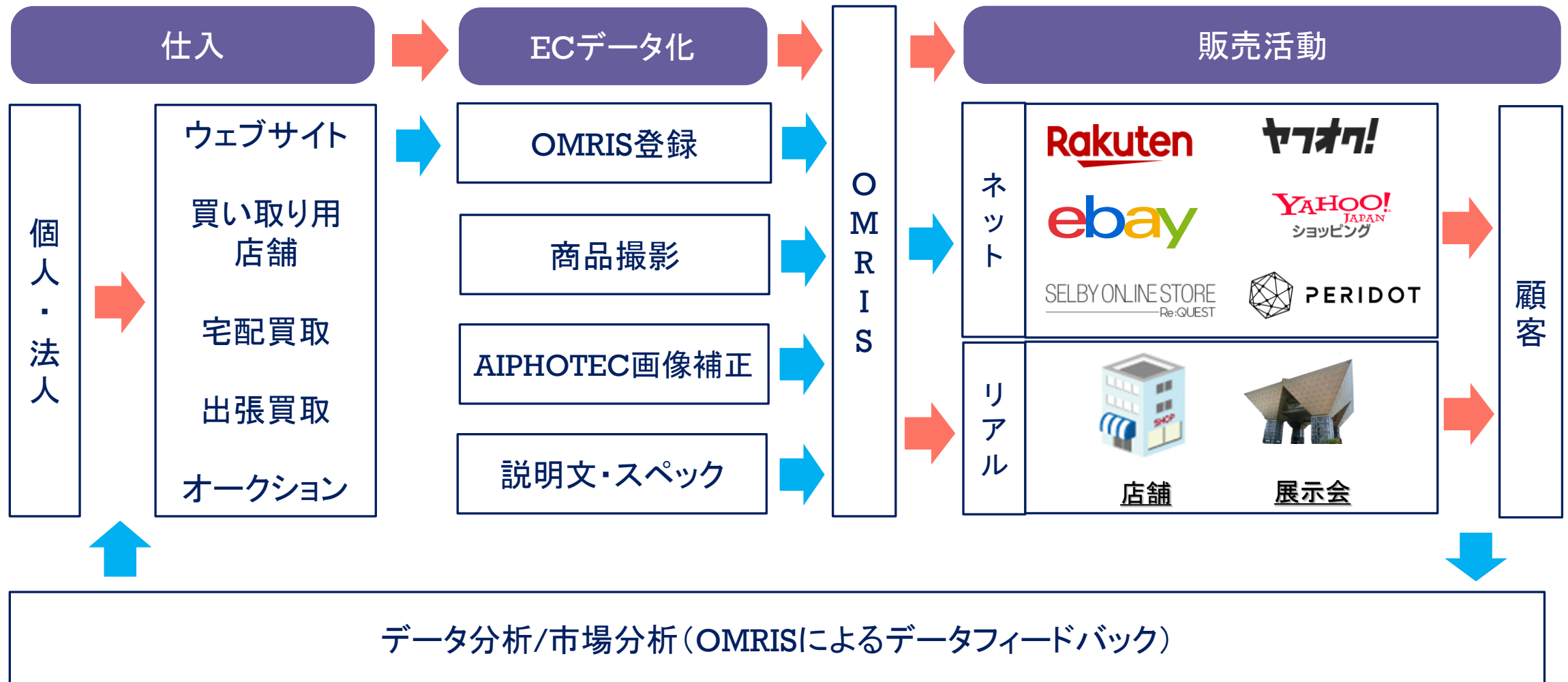
業態別 商品/データフロー 4-3

■ホールセールリサイクラー(OMO)



(株)セルビー 商品/データフロー

■AIPHOTECとOMRIS、マルチチャネル販売



Post コロナ時代のジュエリービジネス

1. バリューチェーン分析、アドバンテージマトリクスから

宝飾業界の事業特性を改めて理解し、生き残るための戦略を考える。

2. PEST分析から

Withコロナ、Postコロナ時代にどのような変化が起きているのか？

3. Postコロナ時代とデジタル化

宝飾業界のデジタル化は、必ず推進される。先に行くか、後から行くか？

デジタル(IT)化によってほんとうに利益は増えるのか？

■ デジタル化によって利益を増やすには

「顧客」を満足させるための「戦略(目的)」を明確にし、
そのためにどのような「技術(手段)」をどう使うべきかを考えるべき。

顧客不在 & 技術を理解しない戦略

+

宝飾業界を理解しないIT業者の提案

デジタル技術はツール以上でも以下でもない。

 使えない(利益を生まない)システム

終わりに

宝飾業はデジタル化するとほんとうに儲かるのか？