

新型コロナウイルス
アパレル・化粧品
市場に与える影響と
採るべきアクション

ROLAND BERGER CGR STUDY
(サマリー版)



Contents

	Page
A. エグゼクティブ・サマリー	3
B. 市場へのインパクト(抜粋版)	7
C. 企業が採るべきアクション(抜粋版)	27

A. エグゼクティブ・サマリー



- > 新型コロナウイルス(COVID-19)によるアパレル・化粧品領域に対する影響は甚大であり、見通しは全くつかない。1年以上の影響の長期化を予測する専門家や、第2・第3波のリスクを指摘する研究機関もある
- > 他方、企業経営者は現在の自社の状況とキャッシュポジションを見据えながら、**刻々と変わる状況の変化に合わせてスピーディーな意思決定**を行うことを求められている
- > それでは、COVID-19による通年の市場への影響は、実際どの程度となるのだろうか。今回弊社はアパレル・化粧品業界において新型コロナウイルスが**国内市場、特に売上高に与えるインパクトを、複数のシナリオで定量化**し、企業の対応方針について示唆抽出を試みた
- > 今回想定したシナリオは、大きく下記の3つである
 - シナリオA:6月に終息し、夏は消費が一時的に活性化するシナリオ
 - シナリオB:8月に終息し、秋は消費が一時的に活発となるシナリオ
 - シナリオC:10月に一旦終息するも、消費は年末まで冷え込みそのまま不況となるシナリオ
- > 定量化にあたっては、各シナリオにおいて具体的に次の**6つのドライバー**をプロジェクションモデルの変数に織り込み、精緻化を試みた。ドライバーは次の通り:①外出抑制、②インバウンド消費、③所得減少・儉約意識の高まり、④サプライチェーンへの影響、⑤消費行動のデジタル化、⑥リベンジ消費意欲
- > 算出の結果、2020年の市場規模全体に与える通年インパクトは次の通り。**()内は昨年対比の数値**
 - シナリオA:アパレル市場(**85-90%**)、スキンケア市場(**88-93%**)、メーキャップ市場(**84-89%**)
 - シナリオB:アパレル市場(**76-81%**)、スキンケア市場(**82-97%**)、メーキャップ市場(**76-80%**)
 - シナリオC:アパレル市場(**66-71%**)、スキンケア市場(**74-79%**)、メーキャップ市場(**67-72%**)

> 各市場規模の2018年実績と2020の予測値の実額対比は、下記の通りとなる¹⁾

- シナリオA: アパレル市場9兆2,240億円(2018)⇒7兆8,000億円~8兆3,000億円(2020)
 スキンケア市場1兆9,090億円(2018)⇒1兆7,000億円~1兆8,000億円(2020)
 メーキャップ市場7,810億円(2018)⇒6,600億円~7,000億円
- シナリオB: アパレル市場9兆2,240億円(2018)⇒6兆1,000億円~6兆5,000億円(2020)
 スキンケア市場1兆9,090億円(2018)⇒1兆4,000億円~1兆5,000億円(2020)
 メーキャップ市場7,810億円(2018)⇒5,200億円~5,400億円
- シナリオC: アパレル市場9兆2,240億円(2018)⇒4兆8,000億円~5兆1,000億円(2020)
 スキンケア市場1兆9,090億円(2018)⇒1兆2,000億円~1兆3,000億円(2020)
 メーキャップ市場7,810億円(2018)⇒4,100億円~4,400億円(2020)

> 市場予測から見てきた傾向は下記の通り。シナリオB・Cのケースでは、アパレル業界においては再編が起こり、業界構造が変わる一大ショックとなる

- 不要不急の商材が多いアパレル市場、メーキャップ市場においては、購買周期が安定しているスキンケア市場と比較すると、新型コロナウイルスによるインパクトが大きい
- アパレル市場を価格帯別に、ラグジュアリー・トレンド・マスの3つに分けると、ラグジュアリー市場が最も影響を受けやすく、シナリオCの場合ラグジュアリー市場はほぼ半減する
- シナリオB・Cが現実となった場合は、フラグメントで低収益の企業が多いアパレル業界は大打撃を受け、中長期的に多くの企業が倒産や合従連衡の憂き目にあう可能性が高い
- 化粧品市場はインバウンドの影響を強く受けるため、中国人旅行者の受け入れをいつ再開するかにより、数値が大きくぶれる

1) 2018年アパレル市場実績は、出所矢野経済研究所。一方、スキンケア市場及びメーキャップ市場の2018年実績値は出所ユーロモニター

> 企業は、今後ウイルスが終息までの時系列を三段階に分け、論点・企業活動を設計すべき

- ①短期(COVID19下): 外出自粛規制が続く中で、企業がすべきことは何か

対応策例: オンラインチャネルの強化とシフト、資金繰り・キャッシュポジションの見直し、デジタルを通じたブランドエンゲージメント強化、コスト削減 など

- ②中期(外出自粛解禁直後): 外出自粛解禁直後に訪れうるリベンジ消費、一時的な需要増をどのように刈り取るか

対応策例: デジタル広告への投資、競合ブランドからのスイッチング訴求 など

- ③長期(終息～ポストコロナの世界): ポストコロナ後にどの程度市場が戻るのか、またどのような世界が来るか

対応策例: 組織・リソースのデジタルシフト、社会的責任に基づく企業活動・サプライチェーンの見直し、サステナビリティを実現するデジタルトランスフォーメーション など

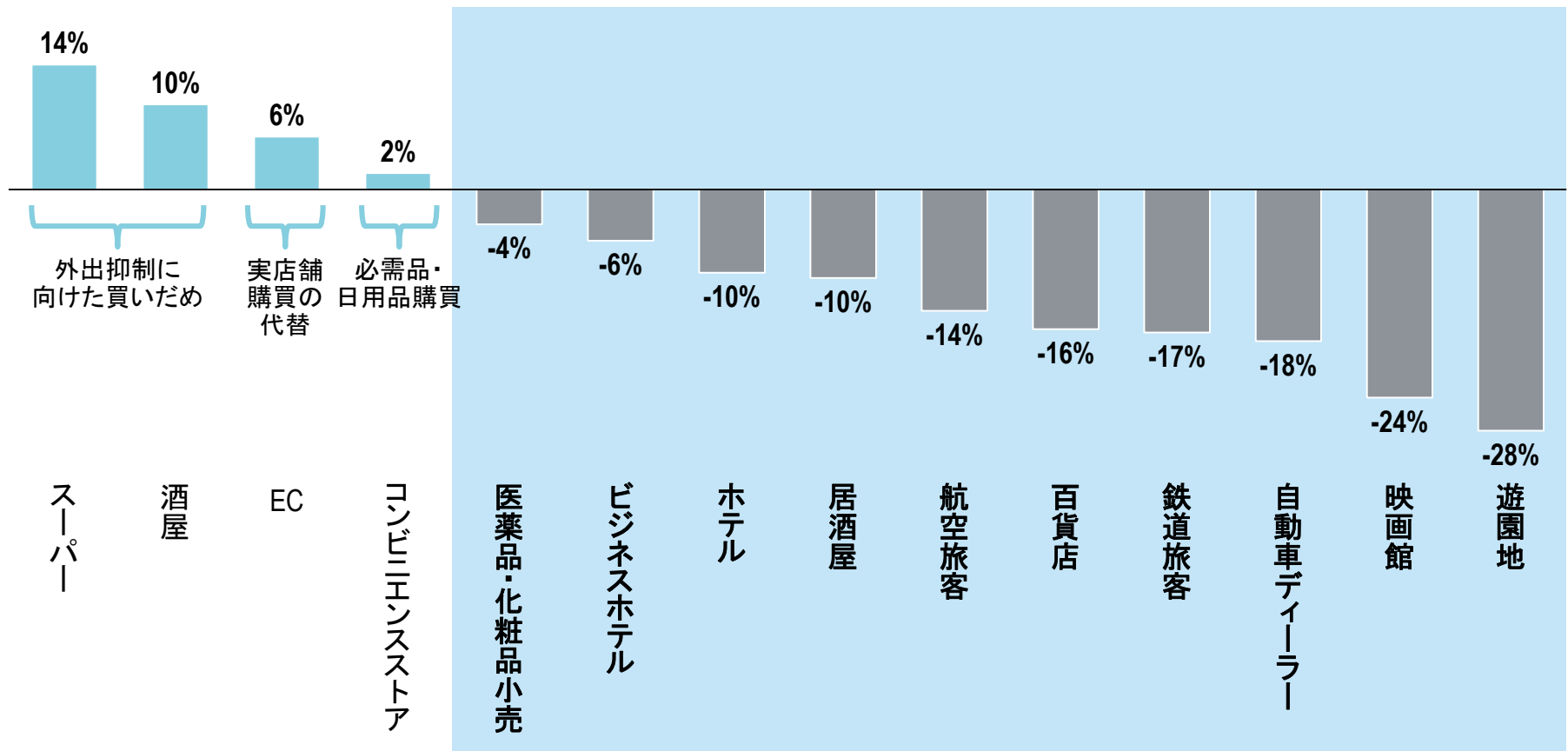
> 今回の感染拡大は、アパレル・化粧品関連企業に対し未曾有の影響をもたらし、**市場の構造変化のスピードも加速化する**。企業は、複数のシナリオ、自社に対する定量的なインパクトを準備し、必ずや訪れる**ポストコロナ後の世界にスムーズに順応すること、ピンチをチャンスに変えていくことが求められる**

B. 市場へのインパクト (抜粋版)



BtoC領域では、必需品・日用品を除く業種での消費減退が特に顕著

3月後半(3/16~3/31)における消費指数¹⁾前年比の業種別比較[%]



1) JCBグループのカード会員の内、無作為に抽出した約100万人分の決済データを活用して作成された消費指数(4/15発表速報値)。なお、国内会員に絞っているためインバウンド消費は含まない

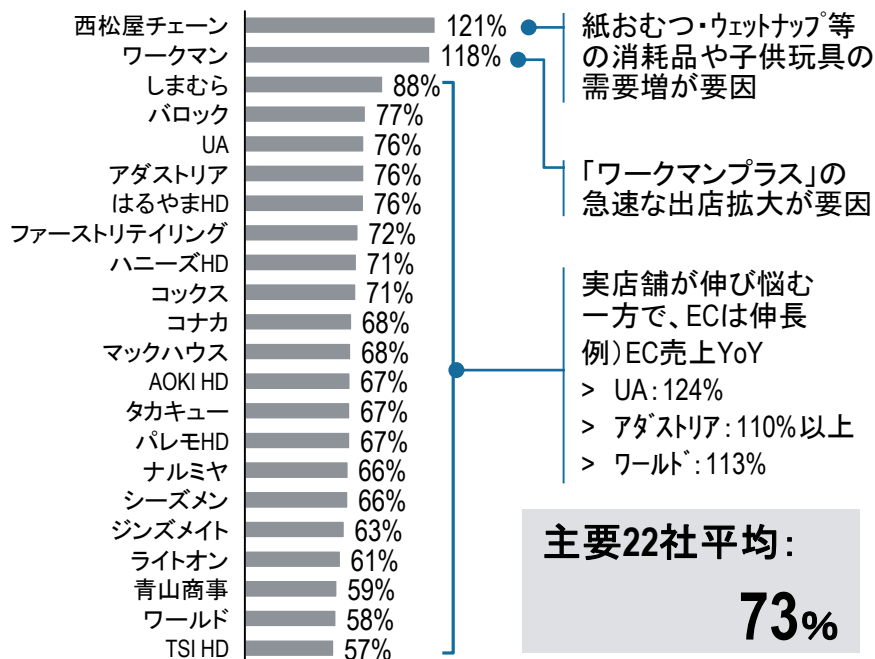
アパレルではリアル店舗での落込、化粧品では国内・海外双方での需要減退が業績を直撃

国内アパレル・化粧品業界へのCOVID-19の影響

アパレル業界への影響

リアル店舗での販売を中心とする国内アパレルプレイヤーは、一部を除き、軒並み3~4割の業績悪化という現状

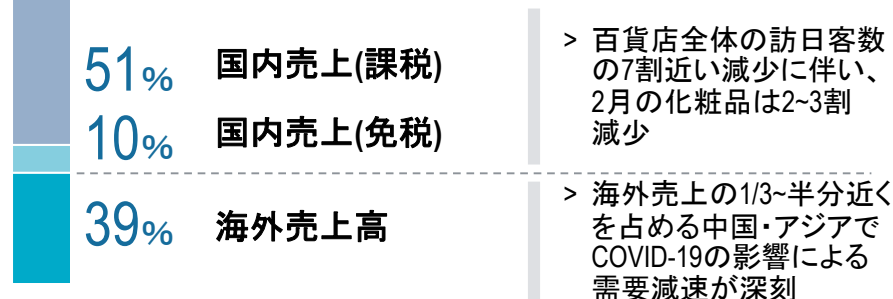
主要プレイヤーにおける3月既存店売上YoY[%]




化粧品業界への影響


海外市場のプレゼンスも重要な化粧品業界では、国内の需要減退に加え、海外関連による業績悪化が打撃

化粧品企業売上の国内外構成比¹⁾[%]



“2月の売上高は前年の半分以下”
大手化粧品メーカー・セルフ担当 

“1月の免税売上は前年比40%以上の減少”
大都市圏化粧品専門店経営者 

“アジア地域では、1月から厳しい状況が見受けられ、2月も影響が出ている”
コーセー広報 

1) 国内化粧品プレイヤー6社(花王、資生堂、コーセー、ポーラ、ロート製薬、マンダム)の海外売上比率及びインバウンド消費額データを基にRBより推計

終息を迎えつつあるとされる中国では消費性向は回復基調にあるも、全体の回復は長期化する可能性もある

中国のアパレル・化粧品業界におけるCOVID-19の影響

消費性向の回復基調

ECの継続的伸長や外出制限等の反動での”リベンジ消費”拡大により直近は回復基調

1. ECの継続的伸長

- > EC構築支援サービス利用企業全体での第1Q取引高YoYは+360.6%
- > 3/8アリババ実施の販促イベント「女王祭」ではコロナ影響後にもかかわらず最大売上規模を達成

2. ”リベンジ消費”の到来

- > 杭州タワーモールが2/22に5時間開店し、1年前の同日よりも多くの売上達成
- > エスティ・ローダーでは、女王祭の実店舗売上は約16億円超

国内経済全体の回復の長期化

サービス・製造業が受けた打撃が後遺症となり、回復は長期化する可能性あり

- > ”個人消費を押し下げる失業率の急上昇や国内工場が通常操業に戻ってもCOVID-19の世界的な拡散により外需が停滞することへの懸念から、回復は非常に弱い”(複数アナリスト(CNNビジネス))
- > ”一部の都市でCOVID-19の輸入症例が報告される等、第2波リスクも存在。そのため、外出への警戒心は依然高く、生産高・小売売上高も漸次的に回復する可能性が高い”(INGチーフエコノミスト)

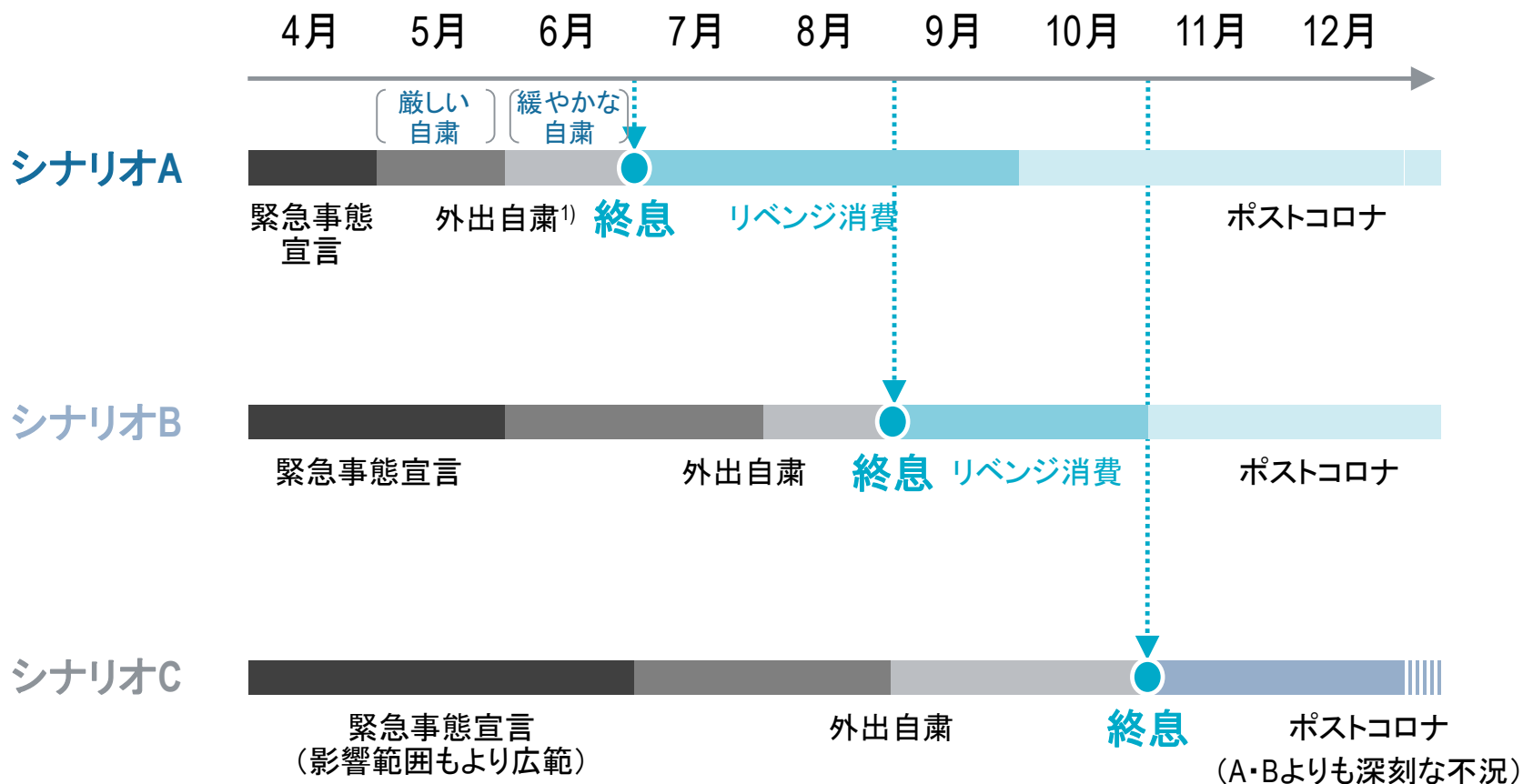
第2波リスクも考慮しながらの漸進的な経済政策や企業施策が検討・実施されており、アパレルや化粧品においても回復に至るまでには相応の時間を要することが見込まれる

COVID-19の影響はグローバル全体で深刻であり、 リストラや倒産を余儀なくされるアパレル・化粧品企業が増加

グローバルにおけるアパレル・化粧品プレイヤーの状況

	プレイヤー	本拠地/カテゴリ	影響詳細
倒産・協議		英国/ アパレル・雑貨	> 150以上の店舗と2,700人の従業員を抱える同社は、破産に相当する英国の行政手続きを申請する計画を発表
		日本/アパレル	> 同ブランドを日本及び中国等で展開するシティーヒルが3月16日に大阪地方裁判所へ民事再生法の適用を申請
		米国/アパレル	> LAを拠点とするコンテンポラリーファッションブランドBLDWNが3月25日に破産申請。本社・7店舗のスタッフ全員を解雇
		米国/百貨店	> 43億ドルの負債を抱える中、破産法の適用申請について債権者と協議
人員削減		フランス/化粧品	> パートタイムおよび短期雇用の従業員の一部を一時解雇(離職手当の支給や他社への再就職を支援)
		米国/アパレル	> 米国およびカナダの店舗に勤務する従業員のほとんどに対し、一時解雇を実施
		スウェーデン/ アパレル	> 数万人規模での臨時従業員を解雇。 なお、3月売上高YoYはグローバルで46%の減少
		スペイン/百貨店	> COVID-19の大流行によるスペインでの封鎖のため、24,000人の従業員を少なくとも14日間一時的に解雇

政府の施策や終息時期に応じて3つのシナリオを想定し、COVID-19が アパレル・化粧品業界に与える影響を試算



1) 外出自粛期間は、自粛態勢の厳しさを2段階に設定

各シナリオで想定している大まかな国内状況の推移は次の通り

シナリオA

6月に終息し、夏は一時的に消費が活性化するシナリオ

- > 4月に緊急事態宣言が発令されるも、5月頭には解除
- > 5月は厳しい自粛態勢¹⁾が続くも、6月はやや和らぎ、より緩やかな自粛態勢²⁾
- > 6月中に終息宣言。政府の施策も功を奏し、家に閉じこもっていた人々が街に出て、活発な消費(リベンジ消費)を行う時期が9月まで続く。インバウンド消費も昨年並に戻る
- > 10月以降は落ち着くも、所得減少・儉約意識による売上減などを見込む

シナリオB

8月に終息し、秋は一時的に消費が活発となるシナリオ

- > 4月に発令された緊急事態宣言が5月末まで延長される
- > 6~7月は厳しい自粛態勢が続くも、8~9月にはやや和らぐ
- > 8月中に終息宣言。人々のリベンジ消費が10月まで続き、インバウンド消費も活性化
- > 11月以降は落ち着くも、所得減少・儉約意識による売上減などを見込む

シナリオC

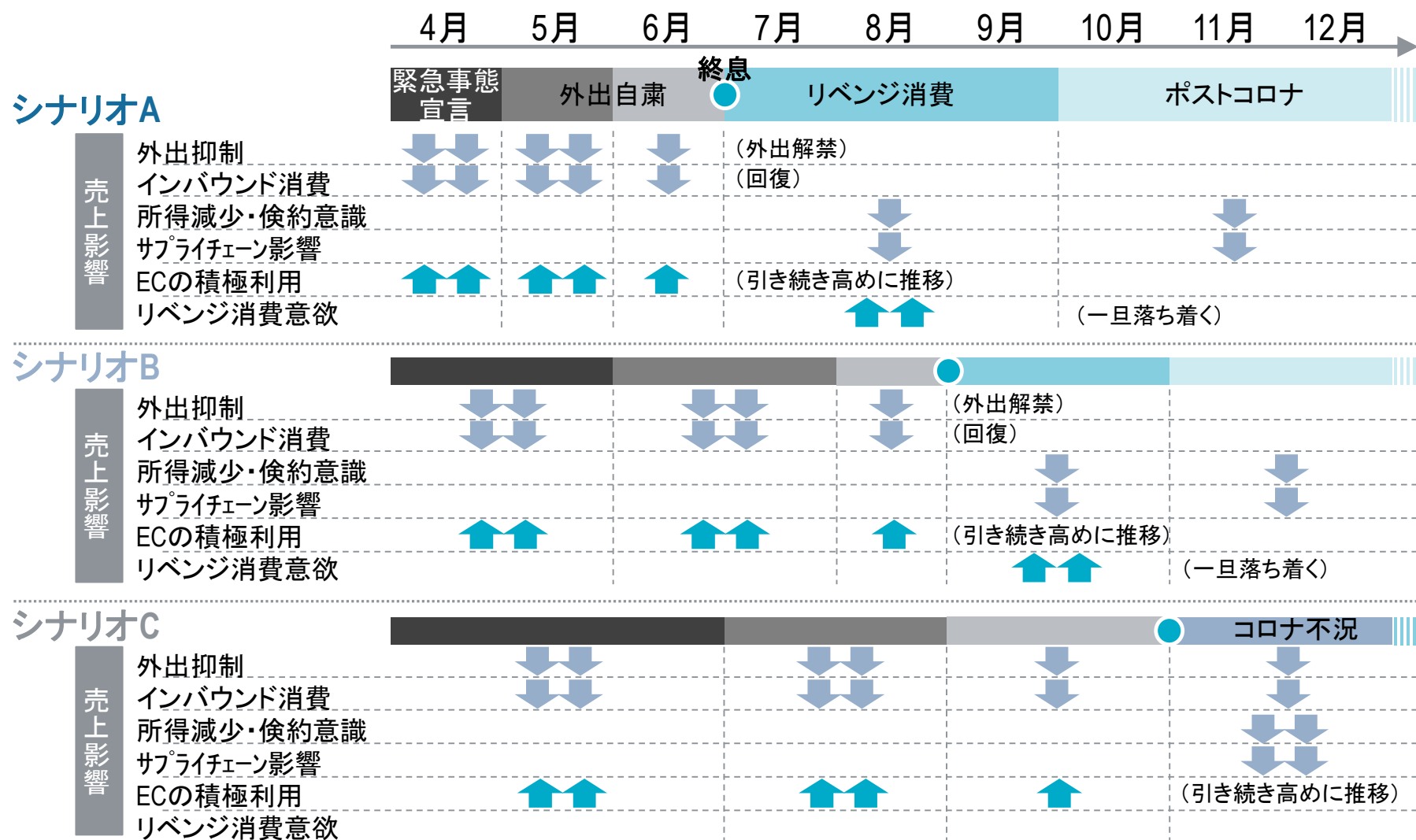
10月に一旦終息するも、消費は年末まで冷え込み不況となるシナリオ

- > 緊急事態宣言は5月に対象都道府県を拡大し、6月末まで延長される
- > 7~8月は厳しい自粛態勢、9~10月はより緩やかな自粛態勢
- > 10月中に終息宣言が出されるも、人々の外出への抵抗感が強く残っているうえ、景気低迷により人々の消費マインドが強く冷え込んでいる想定

1) 厳しい自粛態勢は、本年3月程度の自粛(緊急事態宣言ほど強力ではないにせよ、一部の店舗が閉まったり、家にいることが強く推奨される状況)を想定







2) 緩やかな自粛態勢は、本年2月程度の自粛(多くの人が外出を控えるが、店舗は基本的に空いており、買い物などが可能な状況)を想定

各シナリオでは次の要素の影響を想定し、セグメント(ラグジュアリー、マス等)やチャネル(百貨店、EC等)ごとに毎月の影響を試算



プロジェクションモデルでは、次の要因が売上に影響すると想定

売上に影響する各要因

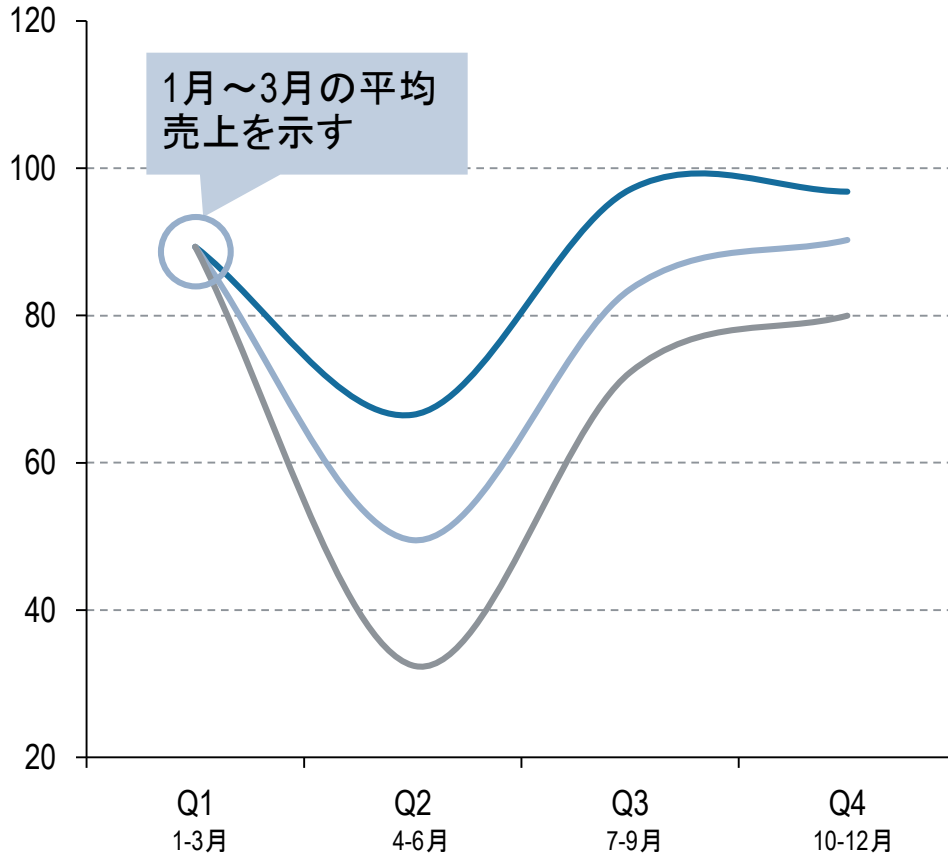
<p>↓</p> <p>外出抑制</p> 	<p>↓</p> <p>インバウンド消費の減少</p> 	<p>↓</p> <p>所得減少・ 節約意識</p> 
<p>> 感染拡大期は人々が家にこもるうえ店舗の閉店が多くみられ、客数が激減する</p>	<p>> 感染拡大期は訪日外国人が減少し、インバウンド消費が落ち込む</p>	<p>> 資産や所得の減少により、終息後も高額な商品を中心に買い控えが広がる</p>
<p>↓</p> <p>サプライチェーン影響</p> 	<p>↑</p> <p>ECの積極利用</p> 	<p>↑</p> <p>リベンジ消費意欲</p> 
<p>> 工場の稼働低下などにより、終息後もしばらくの間は商品の供給が少なくなる</p>	<p>> 感染拡大期に家にこもっている人々が、今まで以上にECを使うようになる</p>	<p>> 終息後、人々が外出と買い物を楽しみ始める</p>

各ドライバーにつき、シナリオ毎に係数を用意し影響程度の大小を考察

アパレル市場の売上高はCOVID-19の終息時期に大きく影響され、最悪のシナリオでは通年で60%台にまで低下

各ケースの2020年市場予測(アパレル)

売上高
(対前年比)[%]



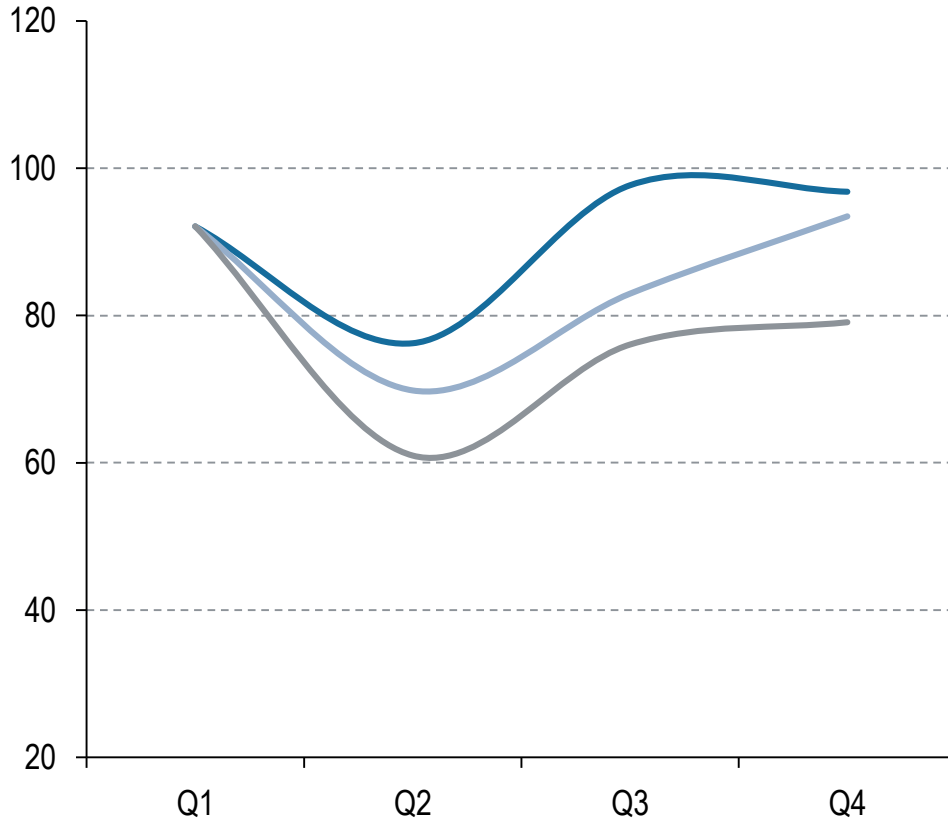
2020年通年の
売上影響

- シナリオA >>> 85~90%
- シナリオB >>> 76~81%
- シナリオC >>> 66~71%

スキンケア市場の売上高はCOVID-19の影響を比較的受けにくい、最悪のシナリオでは75%程度に落ち込む見込み

各ケースの2020年市場予測(スキンケア)

売上高
(対前年比)[%]

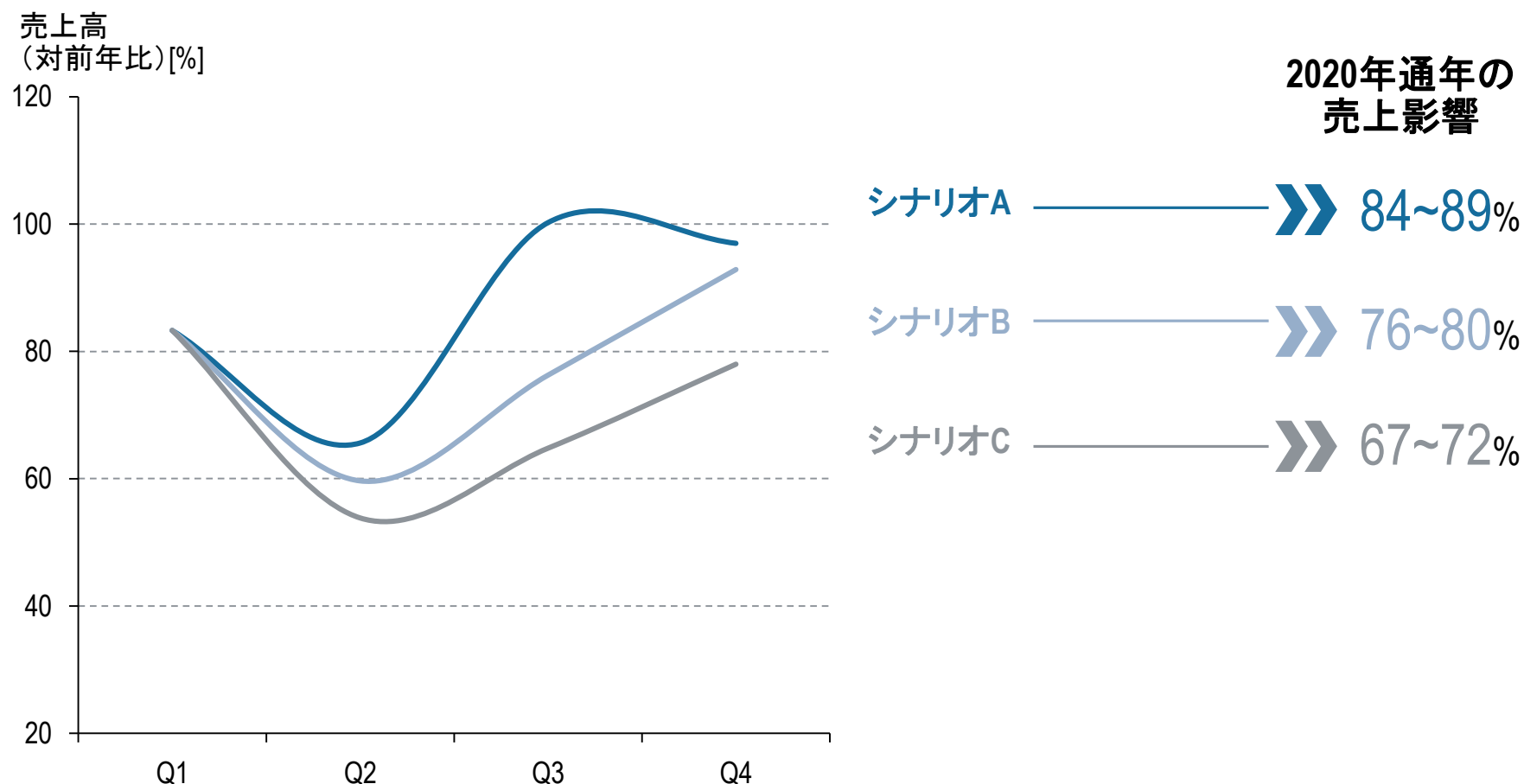


2020年通年の
売上影響

- シナリオA >>> 88~93%
- シナリオB >>> 82~87%
- シナリオC >>> 74~79%

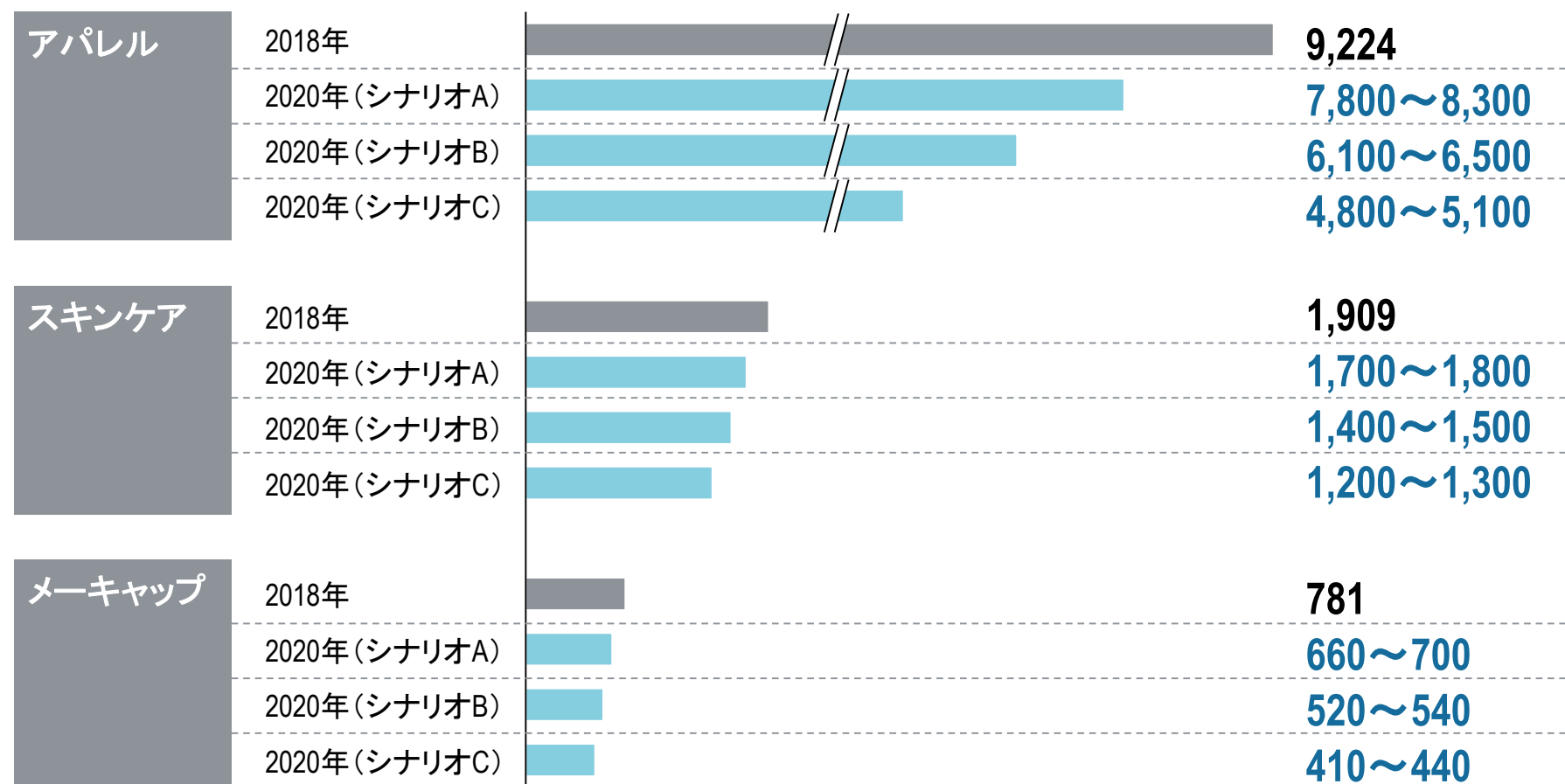
メーキャップ市場の売上高はアパレル同様COVID-19の終息時期に大きく影響され、最悪のシナリオでは通年で60%台にまで低下

各ケースの2020年市場予測(メーキャップ)



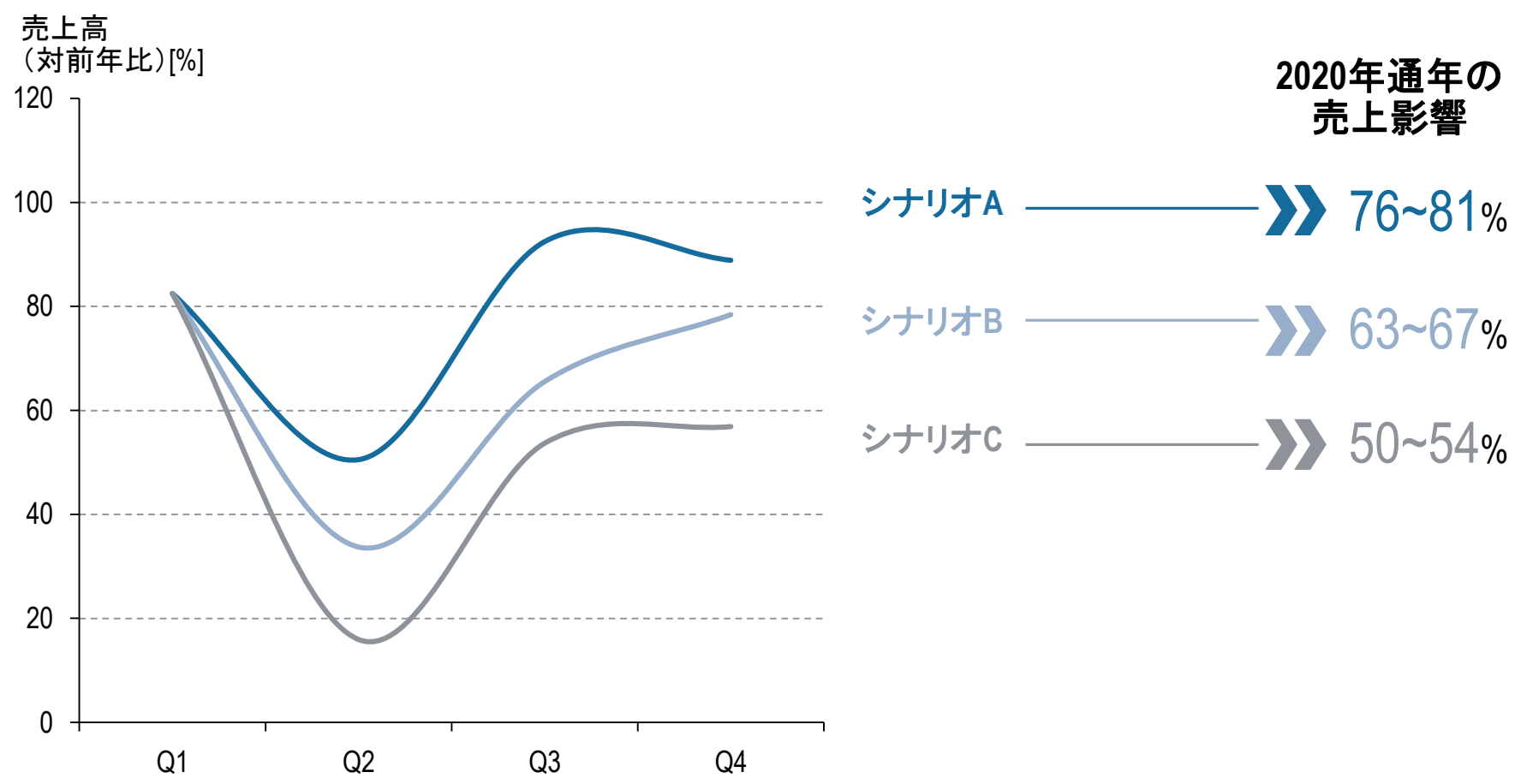
各カテゴリの市場は最も影響が小さいシナリオAにおいても10%以上、シナリオCでは30%程度縮小する見込み

各シナリオの2020年市場予測 [十億円]



アパレル市場の中でも、ラグジュアリー市場は終息時期による影響の変動幅が最も大きい

アパレル・ラグジュアリー市場の2020年市場予測(シナリオ別)



COVID-19前後では、人々の消費行動に質的な変化がもたらされ得る

予測される消費行動の変化

	消費行動の変化	RB予測の概要
COVID-19下 (短期限定)	1 外出機会の減少	外出自粛によりアパレル・メイクアップへのニーズと購買機会の双方が減少
	短・中期	2 節約傾向の強化
終息後 (中長期残存)	3 オンライン購買増	従来の未利用層や未浸透カテゴリでの利用が定着すると共に、ライブコマース等新サービスがキャズムを超える
	4 デジタル・エンゲージメントの増大	余暇を過ごす手段としてSNS、動画サービスなどの存在感が高まり、企業の消費者アプローチ手法も変化
	5 社会的責任の重要視化	個人・企業が果たすべき社会的責任が非常事態下で浮き彫りとなり意識が向上

中国では外出規制を機にライブコマースが一気に浸透。注力していなかったPFや企業も取組開始し、新たなチャネルとしての存在感が拡大

中国でのCOVID-19下でのライブコマースの拡大

ライブコマース主要事業者によるキャンペーン実施

中国のほぼ全ての主流PFがライブコマース支援キャンペーンを実施し、本格的な市場拡大を企図

> 例: 淘宝は2月に業者のPF参加手数料を免除し、初めて淘宝ライブを利用する加盟店数は前月比で719%増加

EC大手



動画系SNS



メッセージ・決済アプリ



新規参入企業・中小プラットフォームによる参入

ライブコマースに参入直後の企業や、業績が低迷していたプラットフォームもこの好機にサービスを拡大



農家の販売支援を謳うPinduoduoでは、1日で10万キロ以上のポンカンを売った出品者も存在



家電販売大手の蘇寧の団体購入サービスでは、農家によるライブ配信が1,000回以上実施



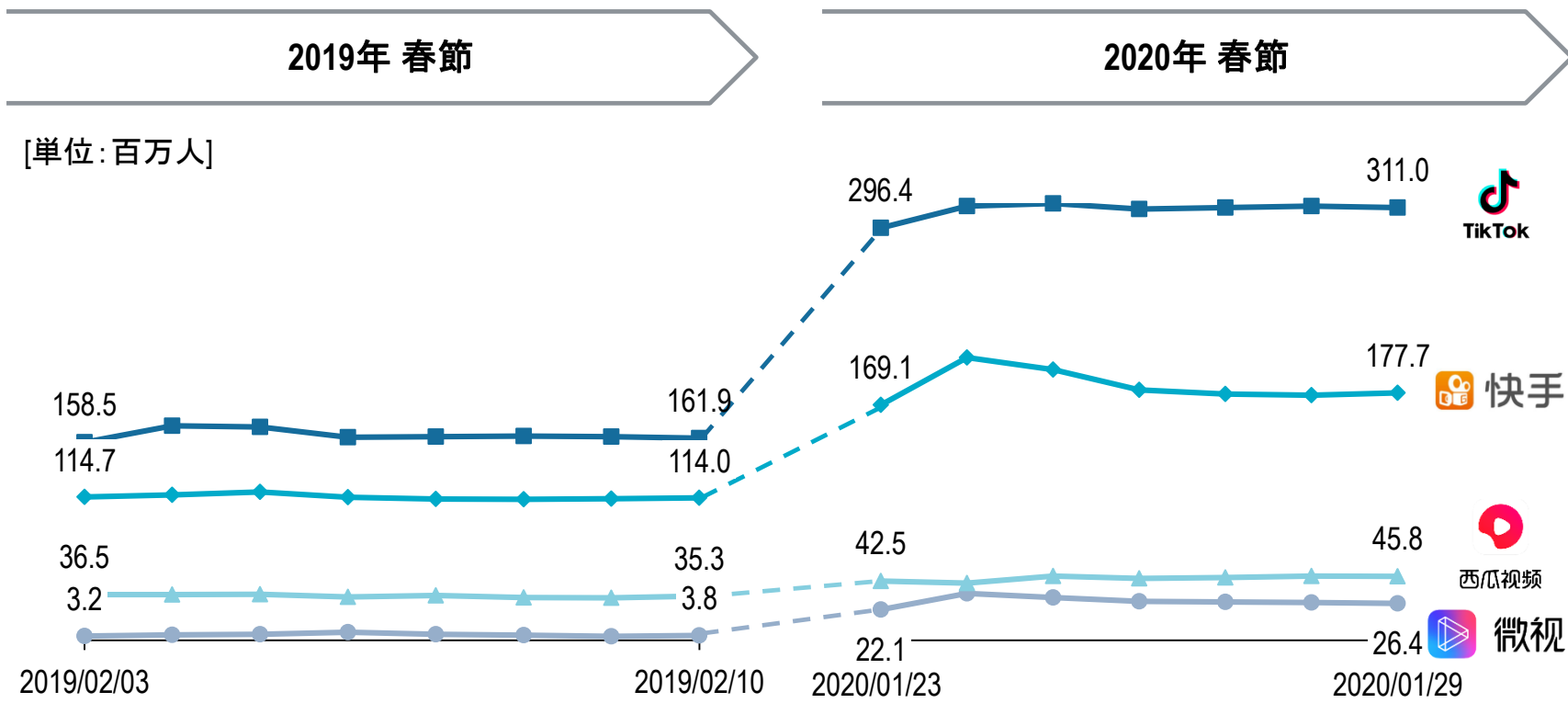
スポーツ最大手の安踏有限公司は微店(ウェイディエン)で1日あたり1.6億円を売り上げ



カジュアルブランド「ピースバード」の太平鳥グループも1日あたり1.3億円を売り上げ

外出制限下の中国では、余暇を過ごす手段として動画系SNS等の存在感が高まり、KOLの口コミに頼った製品選定に繋がっている

中国の春節期間における動画サービスのDAU²⁾推移



**春節期間同士で比較しても、DAU数は外出制限により大幅増加 (TikTokで約2倍程度)
結果、購買の意思決定にはSNS上のKOL¹⁾の口コミが強く影響するようになっている**

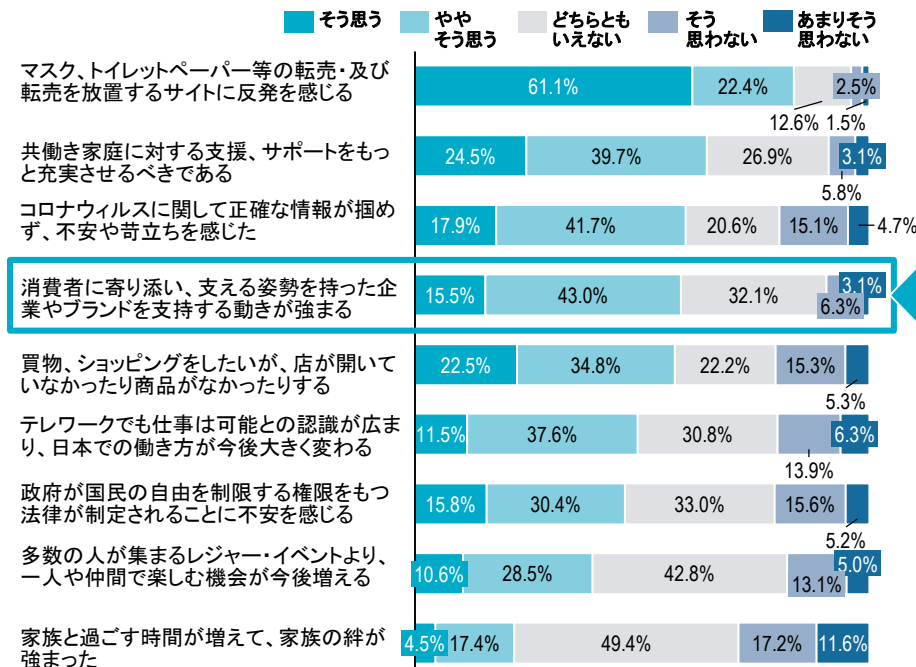
1) Key Opinion Leader: PRする商材に対して専門性を持ち、かつSNS上に多くのフォロワーを持ち影響力を持つ中国のインフルエンサー 2) Daily Active User

COVID-19感染拡大後の企業姿勢に生活者の関心が向いており、震災後と同様に支援企業への好感度が増す見込み

消費者の社会的責任の重要視化傾向

COVID-19感染拡大による消費者の意識変化

消費者に寄り添う企業・ブランドへの支持が加速すると見方に**59%**が肯定的で、企業姿勢に関心が集まっている



東日本大震災後('11/4)に好感・魅力度が高い企業¹⁾

1位:ソフトバンク(企業名記入率36.2%¹⁾)

復興支援活動をいち早く実施し、孫社長の個人資産寄付など、その行動力を評価する声が多数

(復興支援活動の例)

- > 災害用伝言版の設置
- > 復興支援ポータルサイトの立ち上げ
- > 被災地での携帯電話料金の無料化等

2位:ユニクロ(21.4%¹⁾)

柳井社長からの義援金に加え、被災地へのヒートテックなどの衣料品の支援が選出の理由

3位:サントリー(10.8%¹⁾)

多くの歌手やタレントが歌う「上を向いて歩こう」「見上げてごらん夜の星を」のCMで、被災者を勇気づけた点が評価

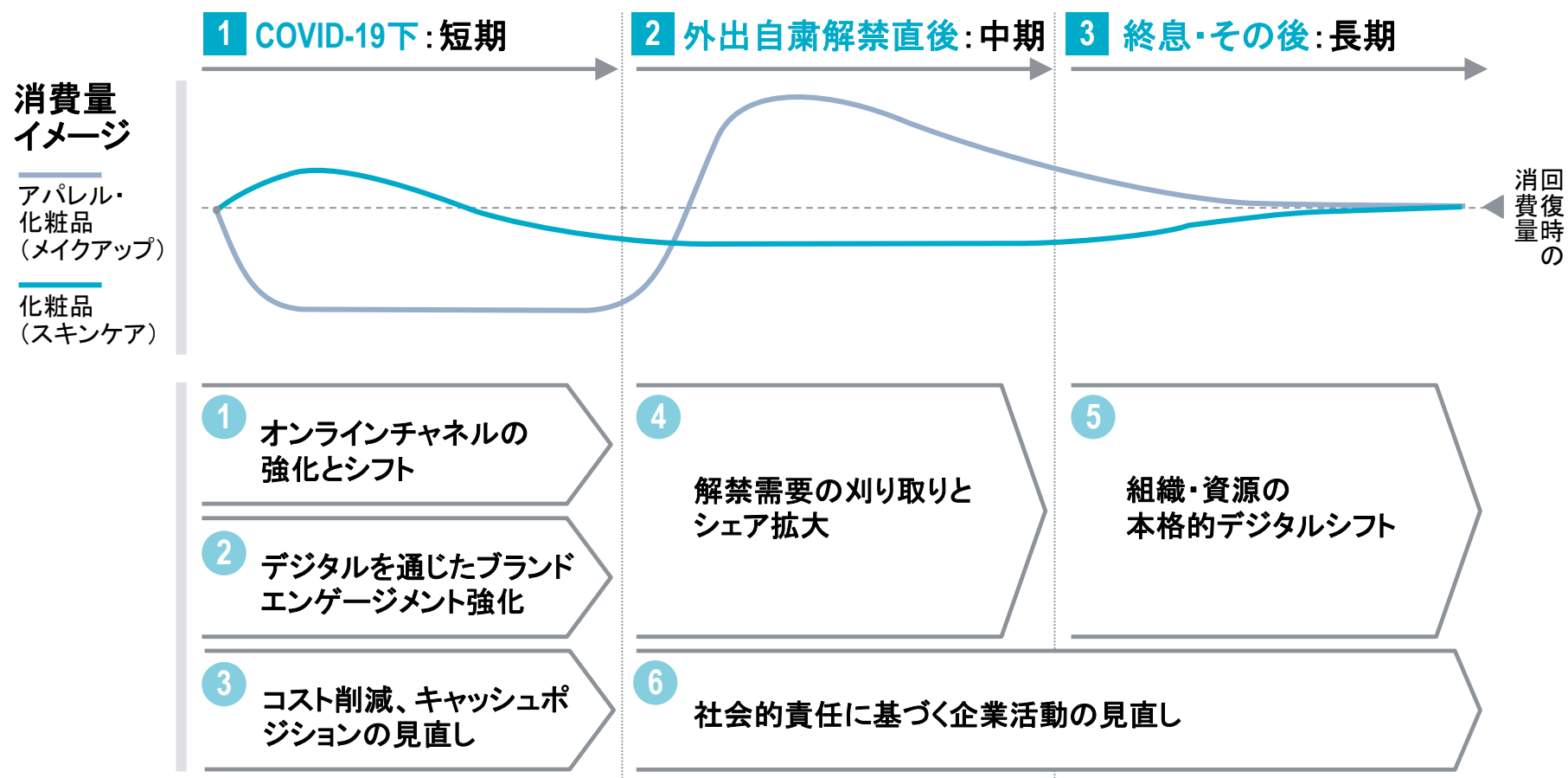
1) 「好感をもった、魅力的に映った、高く評価した」企業を尋ねる「企業名想起調査」で思い浮かんだ企業を5つまで自由記入 (N=887)

C. 企業が採るべきアクション (抜粋版)



消費行動の変化も踏まえ、今後アパレル・化粧品企業が採るべきアクションとして大きく三段階を想定

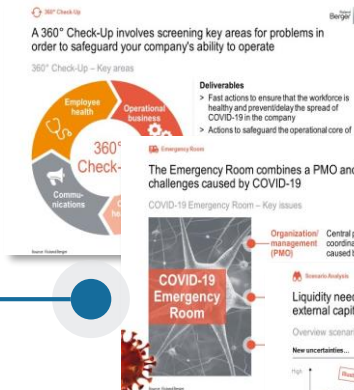
終息までの時系列と企業が採るべきアクション



(参考) ローランド・ベルガーは、COVID-19の流行に対応するための 多様なソリューションを提供可能

360° 分析

- > COVID-19に関連する、組織・事業のリスクを特定



シナリオ分析

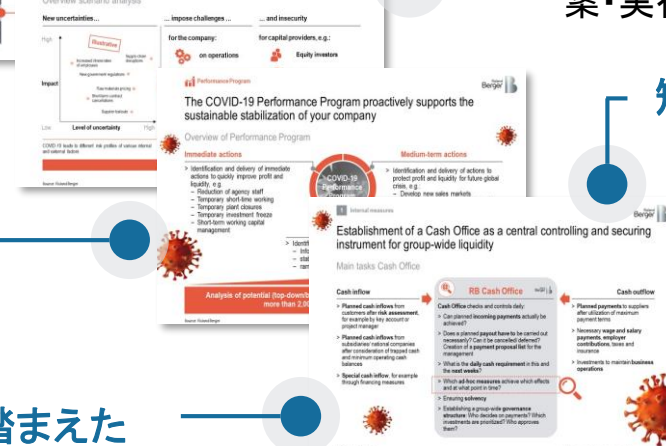
- > 投資家や銀行、国の財政援助に必要性を示す為、企業の財務状況及び見通しを試算

危機対応タスクフォースの組成

- > 危機対応タスクフォースを組成し、事態の状況把握、効果的な施策の立案・実行を管理

パフォーマンスプログラム

- > 企業を安定させるための、短中期プログラムを立案
- > ウイルス流行中のコスト削減、事態収束後の事業再開及び長期的な影響への対処といった、コロナウイルスに関連する重要な課題に注力



短期的なコスト削減

- > 流動資産を管理する為の組織を設立
- > 資金を確保する為、外部の活用も含めた措置を行う
- > 聖域なきコスト削減策立案

サステナビリティを踏まえたデジタルトランスフォーメーション

- > ポストコロナで必要なサステナビリティ対応の戦略インストール
- > サプライチェーンのデジタル化によるDX改革

詳細版のお問合せ、ご質問、ミーティングのお申込みについては下記までご連絡下さい



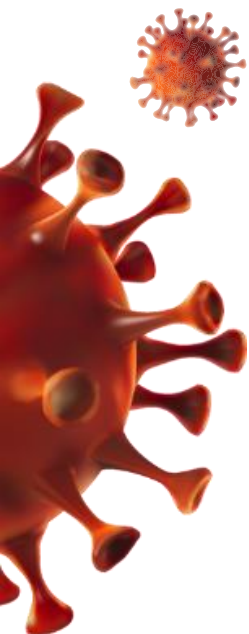
株式会社ローランド・ベルガー
パートナー 東京オフィス 消費財・小売リチームリーダー
福田 稔
minoru.fukuda@rolandberger.com

執筆メンバー
福田 稔
鈴木 慎吾
星野 悠樹
山本 彬依
井野 翔太

Disclaimer

This study has been prepared for general guidance only. The reader should not act on any information provided in this study without receiving specific professional advice.

Roland Berger Strategy Consultants GmbH shall not be liable for any damages resulting from the use of information contained in the study.



Roland
Berger
THINK:ACT

