

Ver.2.0 との違いは赤字で表示しています。

2020-05-06/Ver 3.0

Glasys 天川 龍介

コロナショックはどんなことを引き起こすのか？ 国内の感染者はどうなるのか？ 眼鏡・補聴器・コンタクト等、自社・自店の売上はどうなるのか？ わからないことだらけで、ただただ身をすくめているのが一般的かと思えます。

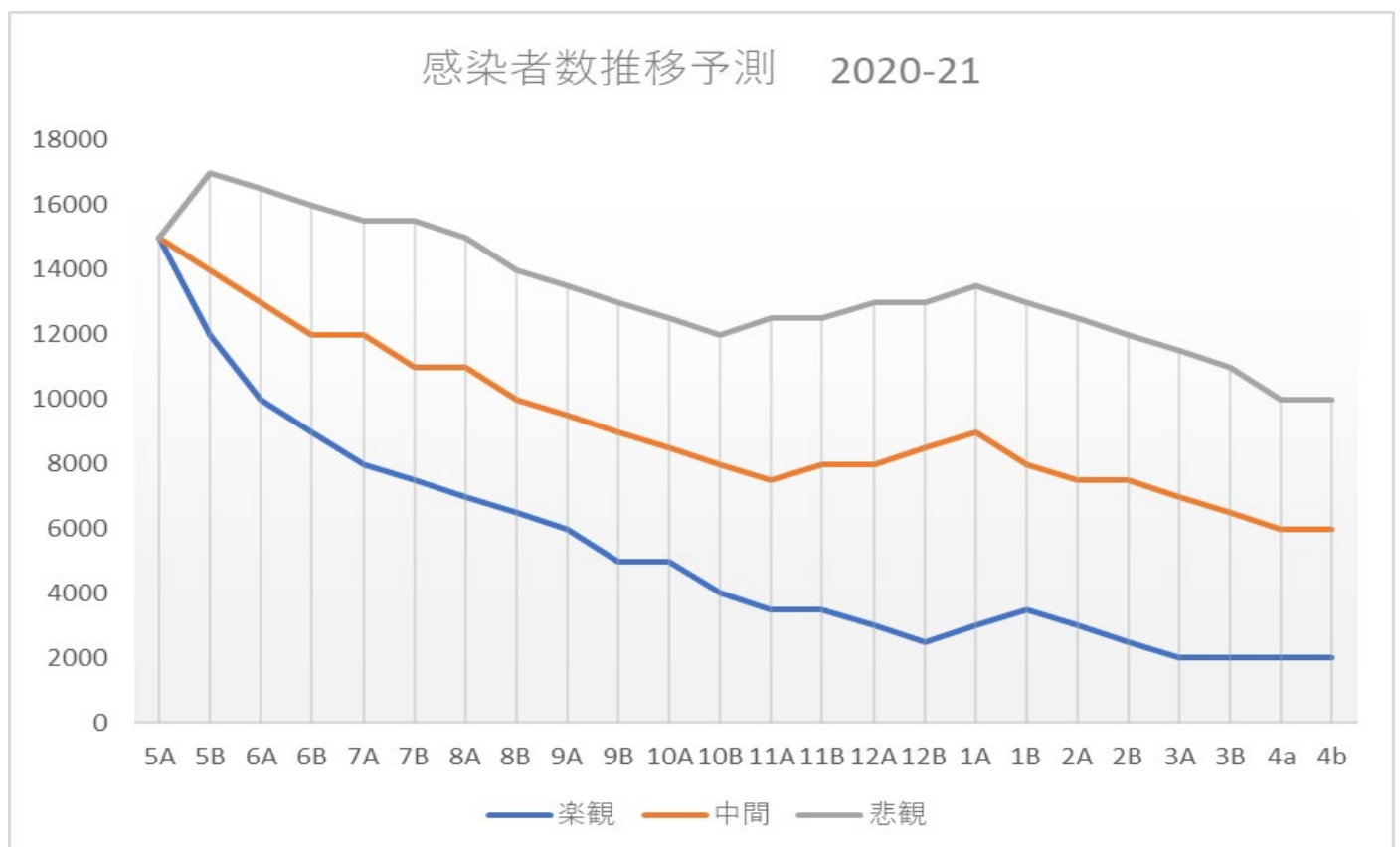
その上、緊急事態宣言が全国化し、国民生活に対する公的サポートが二転三転するような状況では、先を読めと言うほうが無茶なんですけど、何らかの参考になればと考え、予測します。

読み違いもあるでしょう。政府がまた状況を変えるかもしれません。予測のひとつとしてお読みください。

2020年5月6日現在のものです、**緊急事態措置が全国で5月31日まで続く前提**で述べています。予測の根拠は、経験と勘が多く含まれるので解説できません。あくまで私見です。今後、改訂・更新がなされる前提でお読みください。

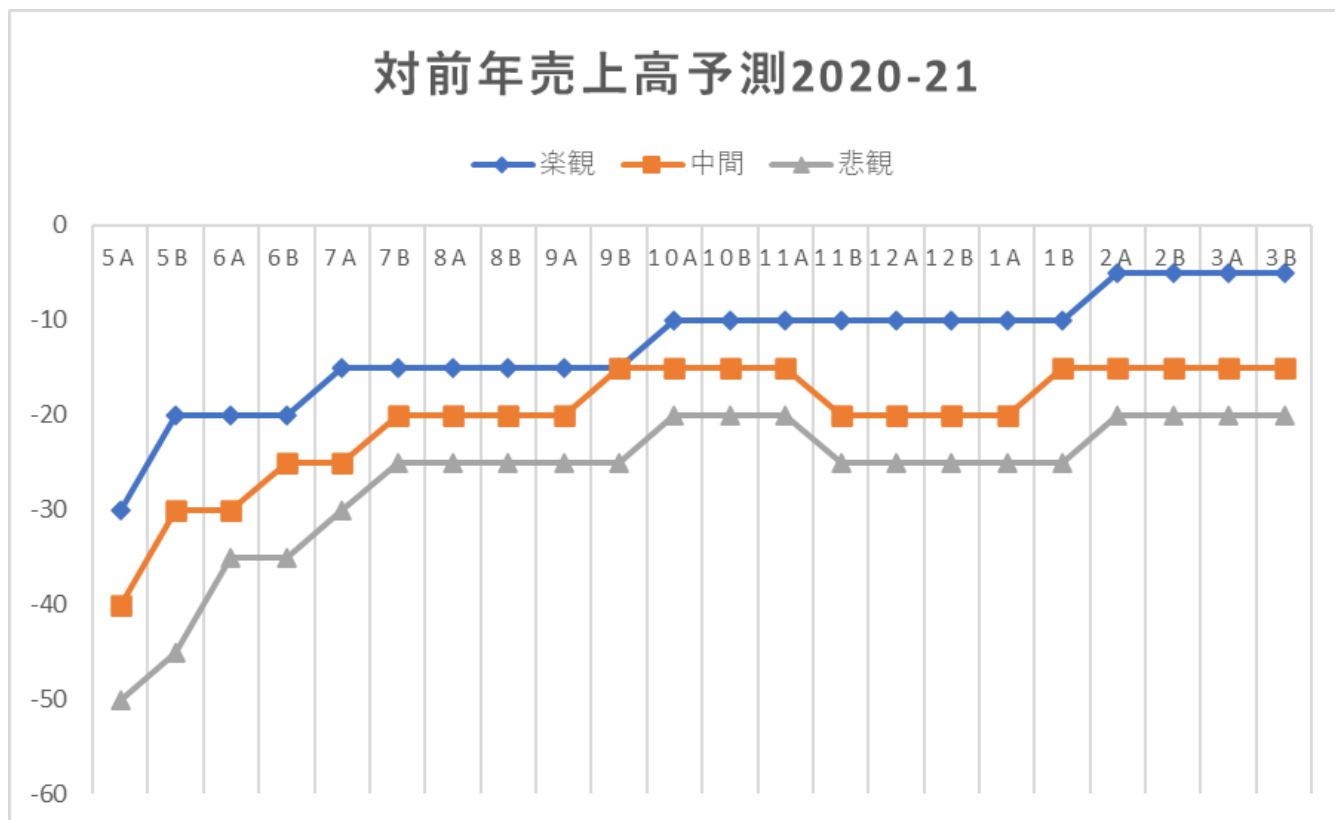
感染者数予測／パターン：楽観・通常予測（中間）・悲観

政府、特に厚労省の対応に希望が持ちにくいいため、Ver2.0 とほぼ同じです。



売上予測／パターン：楽観・通常予測（中間）・悲観

全体としては、不況確定なので、Ver.2.0 より辛いです。



業態別に出したいところですが、データがありません。全国全業態平均と捉えてください。地域差は大きく出ると思いますが、トレンドとして参考にしてください。個人店は、全く影響を受けないところ、半減以下に落ちるところ等、最もフレが大きくなります。

言われてみればあたりまえのことですが、本日までのデータで言えることは、眼鏡・補聴器・コンタクトの需要は、必需の割合が高いことです。外出自粛が解かれる地域が出てきます。それでも元には戻らないと思われます。不況の始まりみたいなものです。

勝手に対応策

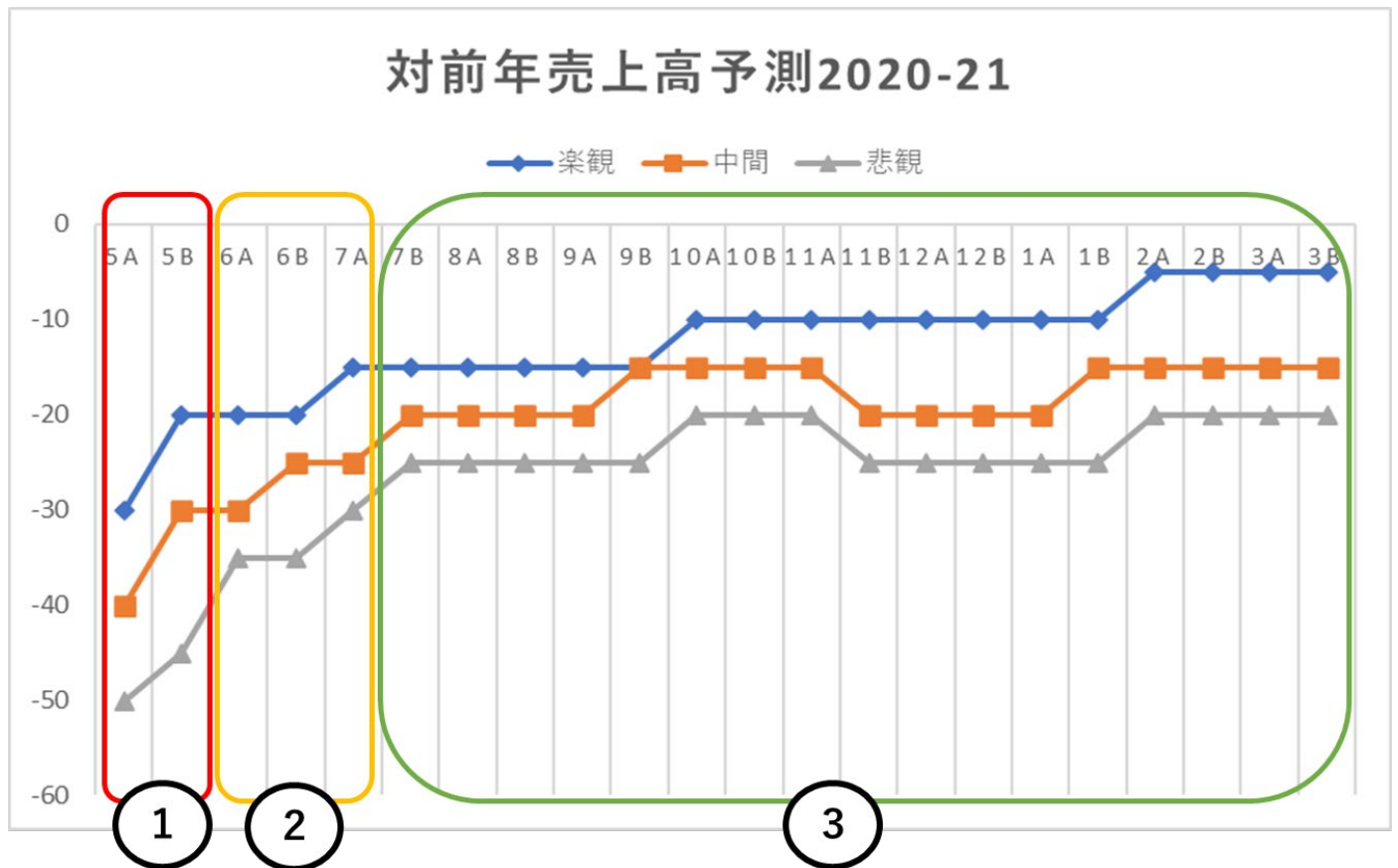
ここからは、筆者がお勧めする対応です。通常予測（中間）で推移する前提で、段階別・エリア別・業種別・業態別に述べています。御自身に当てはまるところだけを読んでいただいても結構です。この通りやって欲しいと言うことではありません。責任も取れません。でも、無いよりマシだと思って書いております。

ただ、縮こまっていたは、闘っていることにはならないでしょう。対応を考えるための枠組みや順番の整理をしています。

「ウチはこうしよう」と考える時の参考にさせていただければ幸いです。

段階とエリアの分類

段階は三つに分けています。



- ① 緊急事態対応期間
- ② 効果見極め期間
- ③ 段階的収束期間

エリアも三つに分けて考察します。

- A 外出自粛強化対象
- B 感染数が微増減
- C 感染数ほぼゼロ

業種業態別考察

「小売業・業態別」と「卸売業」と「メーカー」に分けて述べます。

小売業・業態別

大手全国チェーン店クラスは、このようなりポートを必要としないと思われるので、数店から十数店までの複数店舗を運営する中小規模企業、及び個人店が対象となります。

エリアAは、緊急事態宣言下で外出自粛が強化されたエリア：**代表は東京都／特定警戒都道府県を含む**

緊急事態対応期間／売上予測：対前年60%ダウン

<商業施設内の店舗は選択肢がないので、閉まる場合は公的な営業補償の手段を探してください。>

個人店業態：売上ゼロの日も出てくるでしょう。開けていてもしょうがないと考えるなら、御自身の安全を優先するのも一考です。御自身の経営方針に従ってください。ただし、店を開けるなら、お客様の安全を担保するため最大限の準備をお願いします。中途半端なことをして、「やっぱり個人店はダメ」と言われれば、他店にも迷惑が掛かります。感染連鎖を招けば最悪です。

複数店業態：社員のことを考えれば、店は閉めにくいでしょうが、商圈に近いドミナント出店であれば、すべての店舗を開けておく必要はないかもしれません。開ける場合は個人店と同じです。お客様の安全を担保するため最大限の準備をお願いします。社員をただ休ませるのではなく、日頃できていない業務を整備・補強するのも一案です。

///

5月末まで店を開けていても売上が戻らない日々が続くでしょう。6月にすべて解除になる保証はありません。解除になっても客足が戻る保証はもっとありません。しかも、今までの集客策はほとんど効きません。販売環境は明らかに変わったので、それに合わせた営業方法や施策を実施しなくてはなりません。それらを今のうちから御準備ください。

効果見極め期間／売上予測：対前年30%ダウン

<商業施設内の店舗は選択肢がないので、閉まる場合は公的な営業補償の手段を探してください。>

個人店業態：緊急事態は解除されたから、普通に商売しようと思うのは早計かもしれません。一度止まった客足は簡単には戻りません。苦しい売上になりますが、店を開けるなら、お客様の安全を担保するため最大限の準備をお願いします。中途半端なことをして、「やっぱり個人店はダメ」と言われれば、他店にも迷惑が掛かります。感染連鎖を招けば最悪です。ここでの油断はまさに禁物です。

複数店業態：通常営業に戻ることもできるでしょう。売上はキビシイままですが、我慢のしどころです。店を開ける場合は個人店と同じです。お客様の安全を担保するため最大限の準備をお願いします。店舗運営人員の削減も必要でしょう。公的補償とテンピンになるかもしれません。思いのほか来店が戻ると慌てることにもなります。日々の状況を細かく分析する必要があるでしょう。社員をただ休ませるのではなく、日頃できていない業務を整備・補強したり、コロナ後を見据えた業務改革を準備したりするのも一案です。

///

いずれにしても、基本的対応は変わりません。ただし、一度閉まった商業施設（SCが代表）の復活状況で人手が大きく変わりますので、商圈をシッカリ見てください。この時期も例年通りの集客を望むことはできません。お客様（特に既存客）に不便を掛けずに、最小の稼働とするにはどうするかを各企業で考えてください。売上を追うと感染リスクが増える可能性があります。無理はお勧めしません。この時期は、フレキシブルな対応だと考えてください。売上予測を試すには良い機会だと思って取り組んでみてください。

段階的収束期間／売上予測：対前年20%ダウン

<商業施設内の店舗は選択肢がないので、閉まる場合は公的な営業補償の手段を探してください。>

個人店業態：ある意味、コロナ対応が日常化します。対策しながら商売するのが普通と考えましょう。客足はモトには戻りませんが、ポロポロと言うわけでもありません。店を開けるなら、これまで通りにお客様の安全を担保するため最大限の準備をお願いします。それらを日常化してください。おそらく、ここまで対策を頑張ったところと、何もしなかったところの違いが出てくると思われます。顧客からの支持を再確認しましょう。

複数店業態：対策を日常化した上での通常営業に戻りましょう。店舗の商圈特性によって、売上がばらつくでしょう。各店ごとの状況を再確認し、チカラを入れるべき店を盛り上げましょう。コロナ後を見据えた業務改革を同時進行するのも一案です。

///

いずれにしても、この時期も例年通りの集客を望むことはできません。お客様（特に既存客）に不便を掛けずに、安心安全レベルを最大化するにはどうするかを各企業で考えてください。売上を追うと感染リスクが増える可能性があります。無理はお勧めしません。この時期は、コロナ後の新しい店舗運営を模索する時期だと考えてください。お客様の価値観が変わっている可能性を想像しましょう。

エリアBは感染者数が微増減しているエリアで、**自粛が段階的に緩和されるエリア**：代表は県庁所在地以外の市町村

緊急事態対応期間／売上予測：対前年30%ダウン

<商業施設内の店舗は選択肢がないので、閉まる場合は公的な営業補償の手段を探してください。>

個人店業態：**5月7日から自粛緩和が始まるエリアがあります。政府がテキトーなことを言ったので、地域ごとに自粛対応がバラバラになるでしょう。エリアマーケティングができないと、全く予測が出来ません。他の地域、他業態等、様子を見てからと言っても、分析できないと何も決められないかもしれません。これまでと違う対応をするなら、各店で判断してやってください。**

複数店業態：**お客様の安全を担保するため最大限の対応は続けてください。販促はまだ早いでしょう。客数の増減を見ながら徐々に営業体制を整えてください。最低限で動かすか、予測値に合わすか、各店の判断になると思います。できるだけ細かく状況を見て、最適化を毎日模索しましょう。**

///

売上が一気に戻ることはありません。状況がエリア別に違うので、横並びはできません。この状態で正しい判断が出来る小売店はほとんどないと見ています。せめて、役に立つデータを見極めて記録し、その変化を判断の糧にしてください。

効果見極め期間／売上予測：対前年20%ダウン

<商業施設内の店舗は選択肢がないので、閉まる場合は公的な営業補償の手段を探してください。>

業態にかかわらず、売上はあまり戻らないでしょう。対応は、緊急事態対応期間と同様です。

///

状況を正確に把握できたところしか的確な策は打てません。全く動かない、何もしないのも一手です。自店の強みに自信のあるところだけですが。

段階的収束期間／売上予測：対前年15%ダウン

<商業施設内の店舗は選択肢がないので、閉まる場合は公的な営業補償の手段を探してください。>

業態にかかわらず、低迷した状態がダラダラ続くでしょう。対策を日常化した上での新しい営業方法を早く確立しましょう。コロナ前とは間違いなく違います。油断せずに粘り強く対応しましょう。

///

いずれにしても、この時期に多くの集客を望むことはできません。お客様（特に既存客）に不便を掛けずに、安心安全レベルを最大化するにはどうするかを各企業で考えてください。売上を追うと感染リスクが増える可能性があります。無理はお勧めしません。コロナ前と何が変化したのか？ してないのか？ がわからないと次に進めません。お客様の声を聞きましょう。

エリアCは感染者数がほぼゼロのエリア／代表は人口密度が低い市町村

数は少ないですが、該当エリアはあります。たぶん、5月7日で自粛は事実上ゼロになるでしょう。しかし、それですべて戻ってくるとは到底思えません。こんな事態はみんな初めてです。地域の慣習や特徴によっても全然違う状況が生まれます。まず、状況を正確に把握することです。既存顧客の動きだけはキチンと把握して、メッセージを発信しましょう。

ここまでの考察は、当然のことながら、すべての眼鏡小売業に当てはまるものではありません。考え方、取り組み方の枠組み（カッコよく言うとスキーム）を示したものです。うまく利用し、各企業は自社に最適な計画策定に取り組んでください。

参考までに、弊社が考えた小売店の対策ガイドラインをお付けします。

他者接触を限りなくゼロにできること

- 予約＝貸し切りでの測定＆購入ができる。
- 他者が入れないエリアが常に用意され、接触感染をシャットアウトできる。

店内が常にクリーンであること

- 1日数回の店内清掃＝床・什器・ウインドウ＝実施計画と実施記録が必要。
- 1日数回の空気入替＝窓の位置、空調設備にもよるが、密閉を避ける工夫を。
- 商品のこまめな清掃＝フレーム等、手が触れたモノはそのたびにアルコール消毒、もしくは超音波洗浄。

販売員の感染がないこと

- 残念ながら証明ができないので、体温測定等のチェックを携行＝測定記録をいつでも公開可能に。
- 感染者からうつる、お客様にうつす可能性を排除＝測定・フィッティング等、近接接客時にはマスク・ゴーグル。

卸売業

輸入業者も含むと、業界内は規模も売上もかなりの幅がありますので、小売業の需要がどうなるかの視点で述べます。

エリアAは、緊急事態宣言下で外出自粛が強化されたエリア：代表は東京都／特定警戒都道府県を含む

<取扱商品種によって状況がかなり変わります。同系の同業者と情報交換をお勧めします>

- ◆ 緊急事態対応期間／需要予測：対前年60%ダウン
- ◆ 効果見極め期間／需要予測：対前年30%ダウン
- ◆ 段階的収束期間／需要予測：対前年15%ダウン

緊急事態対応期間に小売店が仕入れる理由が見つかりません。売るコト自体をやめて、小売店の状況を把握することに切り替えたほうが良いと思います。小売店のIT化が進んでおらず、リテラシーが高くないことが恨めしく思われるかもしれません。

期間が過ぎていっても、回復具合は良くないでしょう。V字回復はほぼありません。小売店が売上予測を出せないと、売れ始めてからでないと仕入を起こしません。

経費削減がもっとも有効です。業務の仕組み自体が効率化しにくい構造なので、人件費しかありません。休ませても、今後を考えれば雇用は守るべきです。公的支援を使いまくってください。

エリアBは感染者数が微増減しているエリア：自粛が段階的に緩和されるエリア：代表は県庁所在地以外の市町村

<取扱商品種によって状況がかなり変わります。同系の同業者と情報交換をお勧めします>

- ◆ 緊急事態対応期間／需要予測：対前年30%ダウン
- ◆ 効果見極め期間／需要予測：対前年20%ダウン
- ◆ 段階的収束期間／需要予測：対前年20%ダウン

5月7日から事実上自粛解除のエリアが増えます。一か所が解除すると、その隣の自治体も引っ張られます。5月中旬にはかなりのエリアで事実上の自粛解除となるでしょう。しかし、そこで需要が戻るとは思えません。(爆発的に戻るのは、SCに入っている3プライスだけです。)各エリアの状況に合わせて対応を練り直してください。

エリアCは感染者数がほぼゼロのエリア／代表は人口密度が低い市町村

数は少ないですが、該当エリアはあります。たぶん、5月7日で自粛は事実上ゼロになるでしょう。しかし、それですべて戻ってくるとは到底思えません。こんな事態はみんな初めてです。地域の慣習や特徴によっても全然違う状況が生まれます。まず、状況を正確に把握することです。

いずれにしても、面談営業自体を最小限にとどめる必要が出ます。連絡は電話が主流で、商談は面談でしかしてこなかった歴史に終止符を打つには良い機会かもしれません。
これを機にIT化をお勧めします。

小売が止まると手の打ちようがないことが実感できる期間になります。このような時期でも販売が出来る小売を育てることが継続的対策になります。

大手小売は、間違いなくECやネットメディア活用に動き、無店舗での販売額を増やそうとするでしょう。中小小売は、これらの動きに単独では太刀打ちできません。

B to C も B to B も、リアルとバーチャルの組み合わせ、デジタル化での超効率化がBCPに繋がるでしょう。卸売業が中小小売を巻き込んで取り組まれることをお勧めします。

小売店構成、構造が大幅に変わる可能性が出てきました。

「どこに、何を供給するのか？」を商品に限らず再構築することをお勧めします。

メーカー

当業界のメーカーは、一般的な消費財メーカーが持っている「流通関連機能」：マーケティング・消費者への販売支援・消費者との情報交換等が、充実しているとは言えません。今回のような「消費蒸発」に対する、対消費者への対応は期待していません。第一義は供給面の安定だと思えます。

レンズメーカー

- 供給のグローバル化が進む中、幸いにも国内生産割合がそれなりに残っています。タイ洪水時にもなんとか乗り切った前例もあるので、今回もよろしくお願いします。
- 海外生産組は、各国のリスクを出来るだけ正確に予測し、数か月先までの生産状況について情報公開してください。売るのが無くなるのは、もう一つの危機です。
- レンズ受注の変化で需要のトレンドが読めます。今回は国難です。各メーカーが協力して、受注データを日々公開していただければ、多くの眼鏡業界内企業のためになるでしょう。

フレームメーカー

生産プロセスが複雑なため、全体の状況を把握するのは難しいと思っています。肝心なことは、流通できる製品が、いつ、どこに、いくつ在庫されているか？ なので、出荷可能在庫データを週ごとに公開してください。

上記以外の商品種 & 輸入業

様々な商品を取り扱い、輸入されていますが、肝心なことはフレームと同じです。出荷可能在庫データを週ごとに公開してください。

オマケ

今回のコロナショックは、社会全体に対する脅威です。しかも、未曾有です。誰も経験したことがなく、誰も正解を導き出せません。当然ながら、1社・1店舗ではできることが限られるでしょう。こんな時こそ連帯・連携が求められますが、当業界にはその素地がありません。

ある業界団体に、わかっているならデータを出してほしいとお願いしましたが、「絶対無理」と言われました。私もこの業界とお付き合いが長いので、そんなこと、普段なら普通のことと受け止めます。しかし、今は緊急事態です。家のどこかが焼けているのは分かっています。どこが焼けているか分からないと、効果的に水を掛けることはできません。なのに、そのデータが分からない。それらをまとめる組織もない。結果は全部まる焼けでは？

現状を少しでも改善するため、コロナ後の回復を出来るだけ効率的に進めるためにも、以下のお願いをしておきます。

データを公開してください：分析をする人間は変化を知りたいのです。よって、実数は必ずしも必要としません。基準値を2020年1月の平均値で取り、これを100とした時の変化量がわかればなんとかなります。小売・卸売・フレームではデータがあまりにもバラついているので集計できないでしょう。各レンズメーカーにお願いします。都道府県別・レンズ受注数を週別で公開してもらえないでしょうか？

行政組織・公共団体・他業種からの問い合わせ受付を一か所に規定してください：業界が国民や他業界に貢献できることはたくさんあると思っています。ところが、当業界の機能も能力も他業界には理解されていません。何ができるか、外からはわかりません。同様に、当業界は何をしていいのかわかっていません。せめて、外部から、「これについて助けてもらえますか？」と聞ける場所が必要と考えます。

業界シンクタンクを作りませんか？：上記、データ公開から続くものです。業界の課題や事象を対象とした調査・研究を行い、結果を発表したり解決策を提示したりする研究機関のことで、業界を俯瞰し、未来の設計図を示し続ける組織が、今こそ必要だと考えています。御意見を賜りたいです。

以上、あくまで一人のコンサルタントが考えたことです。参考文献以上のものではありませんが、うまく使ってください。

合資会社 グラシス 天川 龍介
業界誌連載20年以上の眼鏡業界コンサルタント&ITコーディネータ

ryu@glasys.com