

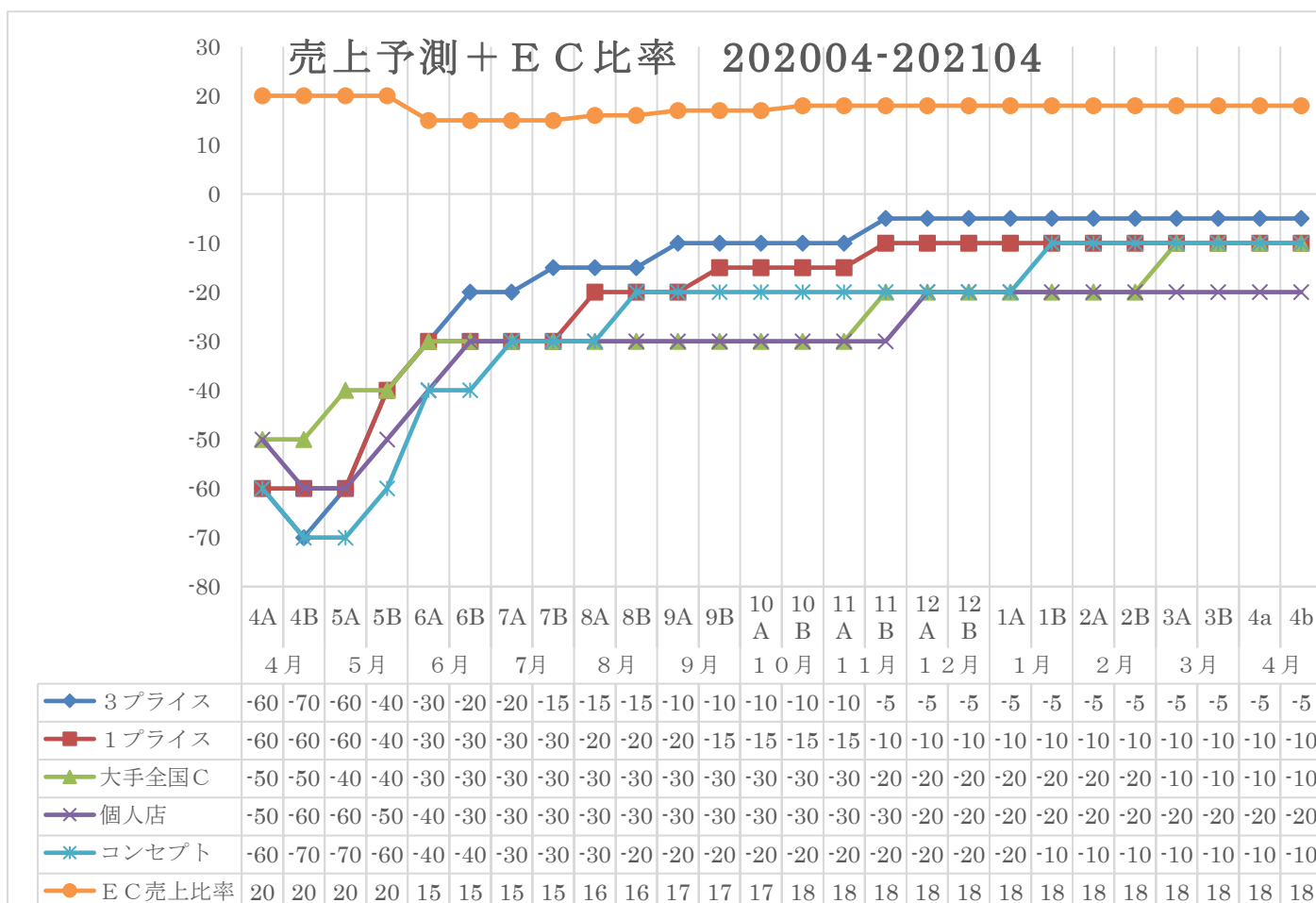
# コロナ対策：長期回復策 001 / 未来 & 1 年先を見た再構築プラン

2020-05

GLASYS 天川

## コロナの影響化での1年回復プラン

現状把握 ⇒ 1年後予測



- 冬に感染がぶり返さない、最も楽観的な見通しです。
- EC 売上比率はデータが全くないので想像の範囲です。
- 全体売上は、年内 30%ダウン、来年上期 15%ダウンと見えています。

### コロナで何が変わるのか？ (マクロ：6月以降)

緊急事態が解除されても、以前と同じ消費状況にはなりません。数値で言うなら、2019年と同数値に戻るとすれば2021年8月以降と予想しています。

- 眼鏡・コンタクト・補聴器の買い方は変わるのか？ 消費者の生活様式が変わりますので、その影響は間違いなく受けます。
- 眼鏡・コンタクト・補聴器の供給は戻るのか？ グローバルサプライチェーンが元通り稼働することはないでしょう。国産回帰も起こるでしょうが、グローバル供給の基本は変わりません。変わるのは、その手法です。代表は仕入の分散化、在庫の積み増し、分業の見直し、連鎖型プロセスの見直し等でしょう。

## 業界への影響

- マーケティングが弱い業界なので、市場変化を見て対応するコトは一部の企業にしかできないでしょう。業界発のシカケや提案は少ないと思われます。
- 消費者の変化に対し、表面的、場当たりの対処は多く出るでしょうが、サプライチェーン、業務プロセス、提供システムを抜本的に変える企業は一部に限られるでしょう。

## すべては消費の変化が原因

今回の危機で影響を最も受けているのは消費です。消費蒸発と言われ、このような状況は戦後初めてです。よって、正確に予測することはかなり難しいですが、業界に影響を及ぼすことに絞って、原因と予測される結果を並べてみます。

## 消費の変化（原因）と業界で起こる事象を予測（何もしない、対応が場当たりの場合）

### 主な原因となる事象

- ◆ 外出・移動が少なくとも半減する：ヒトと会うことが減る、旅行しない、クルマ・バイクに乗らない、チームスポーツをしない等
- ◆ ヒトが集まらない：宴会・パーティが減る、コンサート・スポーツ観戦等が減る、会議・展示会等が減る
- ◆ 余計なモノを買わない：食と住以外の買い物が減る、必要なモノも最低限の出費にとどめる、買い回り・下見は無くなる

### 変化する需要

- ◆ ビジネス・フォーマル系のアパレル需要が減る＝それに合わせたフレーム・レンズ・サングラス需要も減る
- ◆ イベント・旅行・スポーツ（コト消費）が減る＝それに合わせたフレーム・レンズ・サングラス需要も減る
- ◆ 美容・オシャレに関する消費が減る＝コンタクト・サングラスの需要も減る
- ◆ コンタクトから家メガネに変えるヒトが増える＝数量は増えるが、単価は低い
- ◆ カジュアルファッションで過ごす時間が増える＝フレーム・レンズ・サングラスもカジュアル化する
- ◆ ヒトに見せるための消費が減る＝高級有名ブランド品の需要が減る
- ◆ 実店舗を買いまわることが減る＝接客で売る場面が少なくなる

## 業界で起こる事象（何もしない、対応が場当たりの場合）

- 来店客数が減る：修理調整は減りにくいが、購入のための来店は減少する＝どうしても買わないとダメな場合も、ECで代替えされた残りの来店のみとなる
- EC購入が増える：消費者が処方データを持っている場合（既存眼鏡・眼科処方）、単焦点は、ECにシフトする可能性が高い
- 単価が下がる：消費者のオシャレ・見栄・高級志向の部分が削られるため、低価格志向に振れる
- 眼科処方割合が増える：眼科処方件数自体は減少する可能性が高いが、製作した眼鏡についての割合は増える

**業態別売上予測：1年後**（何もしない、対応が場当たりの場合）

- ワンプライス：回復はジワジワか？ 低価格志向が影響し10%ダウンのまま
- スリープライス：回復は早いだろう。ECでも売れるので5%ダウン程度
- 全国大手チェーン：立地・商品売上構成比・初期対応の違いでかなりブレる 10%-25%ダウンの間
- 地方チェーン：立地・商品売上構成比・初期対応の違いでかなりブレる 10%-30%ダウンの間
- 小規模複数店：商圏したい、顧客密着度の違いでかなりブレる 10%-40%ダウンの間
- 個人店：商圏したい、顧客密着度の違いでかなりブレる 10%-50%ダウンの間

流れとして、個人店の廃業、小規模複数店のM&Aが増えることは間違いない。

**商品別売上予測：1年後**（何もしない、対応が場当たりの場合）

- フレーム：高価格帯・ブランド品低迷=30%ダウン それ以外は10%ダウン
- レンズ：多焦点・高価格帯=30%ダウン それ以外は5%ダウン
- サングラス：気候にもよるが 30%ダウン
- コンタクトレンズ：10%ダウン
- 補聴器：30%ダウン（集音器にシフト）

恐慌レベルの不景気が予測される。高価格帯は厳しい。

ここまでが予測-----

## 再構築プラン

基本認識：今までに経験したことがないタイプの不況が長く続くことも予測されている。過去の経験はあまり役に立たないので、ゼロベースであらゆる手段を講じ、出来るだけ早く効果を確認し、改善を繰り返す必要がある。

### プランニング条件

- 以前と同じ状態（コロナがない）になるには、少なくとも1年かかる＝2021年の春
- 約1年の間に、生活・ビジネス共に大きく変化する部分があり、これらはもたに戻らない

### 変化への対応方針

- 極力非接触に：安全の担保が取れないと、買い物どころではない。買い物はリスクを冒してするものという認識が長期間続くので、これを解決できることが再構築の土台。
- 密閉・高密度を避ける：ハコモノ＝店舗は既に不向き⇒機器等の置き場所、測定に最低限必要なスペースを保持するなら、頻度と所在時間を低く抑えるのが重要。
- 高コスパ志向へ：節約・価格志向が進むことは明らか＝高額品の販売には、商品価値・コスパ・マッチングを明確に表現できることが重要。

## 施策

### 極力非接触に＝接触しないで出来ることを増やす

- ✓ 販促（チラシ・DM等）は全部電子化＝ネット広告中心＋SNSフル活用へ
- ✓ 購入前の相談は、電話・FAX・メール・SNS・WEB・オンライン接客（TV電話等）でしてもらう
- ✓ 商品選びはネット上でしてもらう＝WEBカタログ＋プロのレビュー＋消費者レビュー＋オンライン接客
- ✓ 選んだ商品を用意し、来店予約を入れてもらう＝来店での測定は1：1で
- ✓ 機器・ツール類は使用後にすべて消毒＝あたりまえのこと
- ✓ 販売員は完全防護＝ゴーグル、マスク、フェイスシールド、手袋装着で
- ✓ ドアは極力開放＝ドアに触らない
- ✓ フレーム・サングラスはボックスに＝ジinz形式＋各ボックスに開けたら戻らないフタ⇒逐次消毒して戻す
- ✓ ガラスケースの復活、展示商品数を極小に⇒残りはすべて引き出しストックに（このタイプの展示はもとある）
- ✓ 小物などは見本のみ展示＝在庫はバックヤードへ⇒消費者には在庫から供給
- ✓ 商品引渡書・お礼状等は全部電子化＝とりあえずメール添付・SNS通知

いずれは

消費者の首から上を3Dキャプチャーできるソフトは現存しているので、消費者に御自身を撮影してもらい、御自身の利用目的・予算・生活環境・就業環境・好み・希望などとともに、複数の小売店・ECに提案をリクエストする。（RFP：Request for Proposal と言い、ITの世界では普通のこと）

提案の中から掛け心地を除くほとんどを決定し、来店し対面しないとできない事のみを店舗で実施する。

前提として、

- ◆ フレーム・サングラスの3Dデータ化＝各メーカーや団体の課題
- ◆ 装用度数データを消費者が保有する＝眼科・眼鏡店のいずれかで自分の基本的装用度数を逐次測定し、消費者自身が保有する

この保有データ（基本的装用度数）の有効期限を2年とし、同度数で製作したメガネが快適である場合は、簡易的なチェックで更新、微調整する＝いつでも新しいメガネが作れる状態にしておく⇒眼鏡店は、このデータとRFPをもとに、フレームやレンズ、利用方法等を提案する。

### 密閉・高密度を避ける＝店舗滞在時間を減らす

- ✓ 購入前の相談は、電話・FAX・メール・SNS・WEB・オンライン接客（TV電話等）でしてもらう
- ✓ 商品選びはネット上でしてもらう＝WEBカタログ＋プロのレビュー＋消費者レビュー＋オンライン接客
- ✓ 問診・希望聞き取りなど、今まで来店時にしていたことを、すべて非接触で来店前に済ます
- ✓ 選んだ商品を用意し、来店予約を入れてもらう＝来店での測定は1:1、かつ最短時間で
- ✓ フィッティング等、眼鏡技術者のサービスが必要だが短時間で済む場合は、店先など店舗外、もしくは、店舗内でも常時換気できるような場所を区画し、サービスを受けたらすぐに退去してもらう
- ✓ ビフォアフィッティングを徹底し、引き取り来店を事実上ゼロにする＝お届け
- ✓ アフター＝いきなり来店ではなく、原則として問い合わせ＋予約してもらう

### 高コスパ志向へ＝購入理由・購入価値を伝える

// 眼鏡業界の一人当たり購入単価はここ10年下がり続けていると想像できる。（信頼できるデータはないが）今回のコロナショックは、リーマンショックや東日本大震災以上であると多くのアナリストが指摘している。結果として、購入単価の下落、高額品の売上数減少は必至と考えられる。これらを少しでも回避するための施策が必要である。//

- ✓ 高単価である理由を明確にする＝普通のブランド品では高単価の理由になりにくくなる。新技術・新材料・希少品・限定品・高評価・高サービス等、消費者が納得できる理由を示す＝消費者評価が最もシンプルで効果的
- ✓ 眼鏡提供技術が高いから高い＝この理由が使えなくなる＝今までの方法でこれらを提供しようとする、接触が密で長時間になる＝これは100%ダメ
- ✓ 使っている間は買い替えない＝「見えない・壊れた・失くした」状況以外では買い替えないのが一般化する⇒実際には使えない（メガネの機能としては不完全）場合でも買い替えないケースも増える＝眼の健康にも影響するので、良いことはない⇒機能チェックを非接触で⇒SDG'sへ
- ✓ コスパ＝高マッチングとする：：コスパを価格先行で設定すると、低価格化や値引きが止まらなくなる。消費者一人一人にピッタリ合っている（度数だけではなく、すべてが）ことに価値を設定し、ライフスタイル・ライフステージ・職業・職種・生活環境・嗜好・趣味等、消費者が理解しやすいカテゴリーで、メガネの相場を設定する⇒結果として値崩れが起きにくい

（以上のような手法や施策は、過去に実現した例が少なく、おそらく今回も短期で実現することはないだろう。結果として、眼鏡技術志向の個人店、なんの特徴もないのにただ高い個人店が全く売れなくなる可能性がある）

## プラス社会貢献志向（SDG's）の実践

- ✓ SDG's 17の目標のうち、＜目標3 すべての人に健康と福祉を＞は、眼の健康や健全な視力にそのまま関連する＝ビジョンケアそのものと言ってもよい。健全な視力を支える道具としてのメガネがキチンと機能しているかどうかをチェックすることは、業界の義務とも言える。よって、この機能チェックを非接触で、多くの場所で行えるように仕組み化する。
- ✓ 上記のマッチングにも通じるが、ライフスタイル・ライフステージ・職業・職種・生活環境・嗜好・趣味等、消費者が理解しやすいカテゴリー別に、機能チェックリスト作成
- ✓ WEB上での簡易機能チェック⇒不適要素あり⇒店頭（店外）で10分以内で詳細チェック⇒不適の認識を消費者が持てば購入動機となる。
- ✓ 上記は、業界標準として、出来るだけ多くの小売店で採用実施されることが望ましい＝特にWEB簡易機能チェックは、あらゆる場所からリンクされると、この取り組みを一気に広めることが出来る。

以上、実施に当たっては詳細な調整や提携や管理や技術導入等、多くの取り組みが必要とされるが、当レポートでは書ききれないので問い合わせ願いたい。

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  
0476-47-1608 090-2249-2815 [ryu@glasys.com](mailto:ryu@glasys.com) [www.glasys.com](http://www.glasys.com)