

眼鏡業界、今後の可能性
～大手が生き残るためには～

2013年 上山信一研究会卒業プロジェクト

慶應義塾大学 総合政策学部 4年

学籍番号：70909125

ログイン名：s09912sy

山下 真古

はじめに

眼鏡は、かつて医療器具として認識され、目が悪くなった際に仕方なく使用するモノで、高級品に位置づけられていた。しかし、最近では、ファッションで眼鏡を使用するという人も多く、中には何本も所有し、その日の服装、気分などによって眼鏡を選択するという人もいる。医療器具としての役割を果たしつつ、ファッション性の要素も絡むという非常に稀な商品となってきた。その中で、医療器具として性能を高めていけばよかった時代と比べ、ニーズも幅広くなり、マーケティング戦略を構築するのが大変な分野になっている。また、眼鏡は自分の顔に乘るため、他人からの印象、自身の満足が絡んでくる。そのため、マーケティング戦略だけでなくブランド戦略に関しても考慮して行かなければならない分野である。

日本の眼鏡業界の中では、昨今、大きな変化が起きた。眼鏡の価格が急落し、新興の企業が増収を果たす中、大手は、動きについていけず、減収を続けている。大手は、今後、単価を下げ新興企業と争っていくか新たなサービスを拡充し差別化を模索するのかの大きな分岐点に立たされている。

今回本稿の執筆にあたり、大手が今後どのような戦略を実行していけば良いのかを示す事を目的とし、これをテーマに設定した。調査していく上で、若者へのインタビューや企業へのインタビューを実行しながら独自に調査をし、文献等に記載されていない情報をもとに分析した。第三章における大手への仮説が企業にとって何かしらのヒントになれば幸いである。

【目次】

はじめに

第1章 眼鏡業界の構造

1-1 市場の規模・特徴

1-2 眼鏡の流通経路

1-3 プレイヤー分析

第2章 消費者・企業インタビューの分析・考察

2-1 消費者インタビュー分析

2-2 企業インタビュー分析

2-3 考察

第3章 眼鏡業界への提案

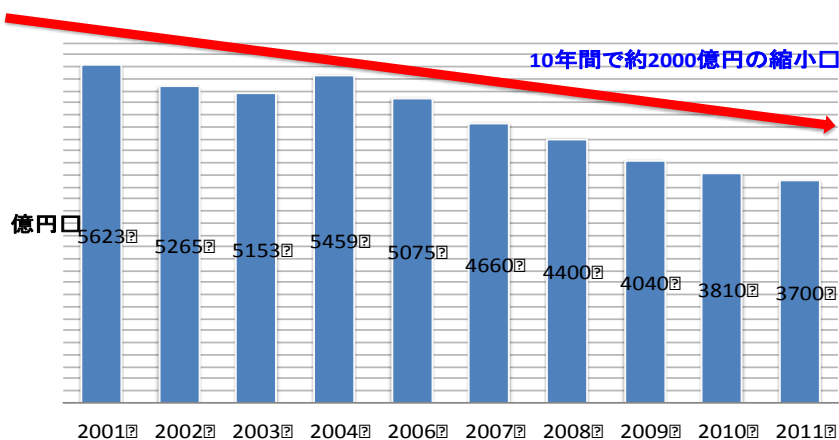
第4章 おわりに

第一章 眼鏡業界の構造

1-1 市場の規模・特徴

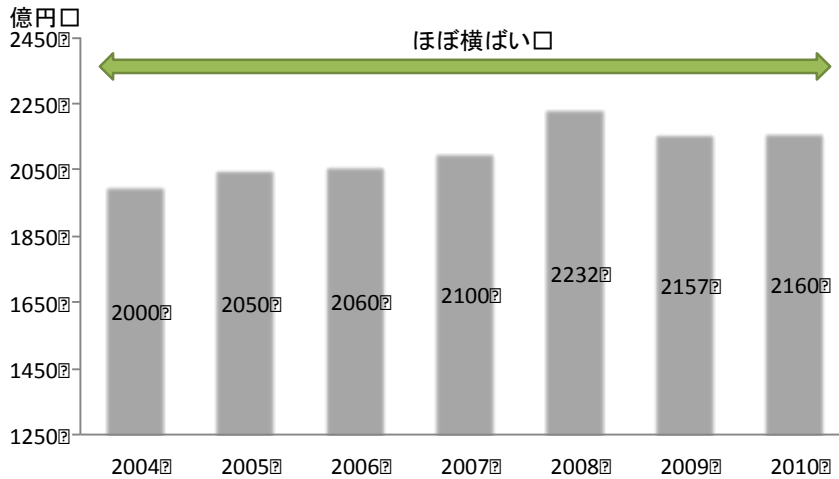
眼鏡の市場規模は、2011年度、3700億円である。過去10年を遡ると2001年度の約5600億円から約2000億円程度、市場が縮小しているため、業界全体として右肩下がりの状態にある。(図1-1参照)眼鏡業界の衰退要因として考えられるのが、コンタクトレンズの台頭で眼鏡を選択するシーンの減少である。しかし、コンタクトレンズの市場規模の推移を見てみると、2008年度の約2200億円を頭打ちに横ばい状態であるため、コンタクト業界が眼鏡業界の市場規模減少に直接起因しているとは言えない。(図1-2参照)一方で、眼鏡フレームの出荷本数は横ばいであるが、出荷額が2000年の804億円から2010年300億円まで、10年間で半分以下にまで下落している。(図1-3参照)このことから、眼鏡市場規模の縮小は、眼鏡自体の需要が減少しているためではなく、眼鏡単価の下落によって市場が縮小していると考えられる。

眼鏡市場規模



出典:眼鏡の愛眼HPC【図1-1】

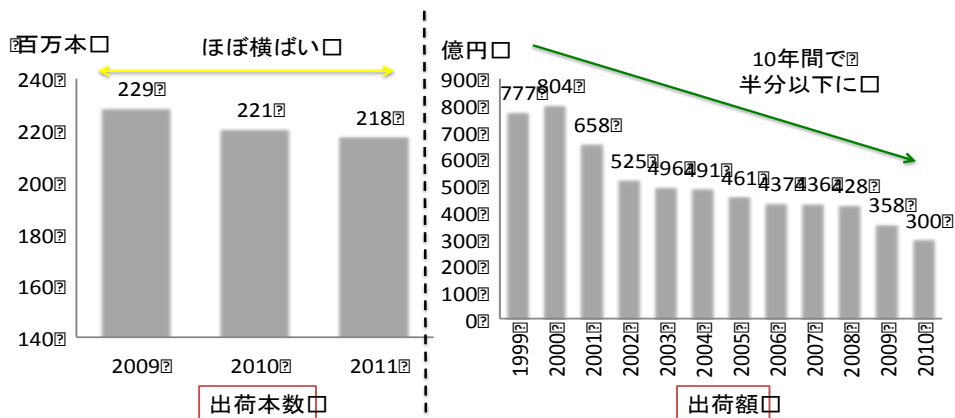
コンタクトレンズの市場規模推移



【コンタクト種別割合】
 1日使い捨てレンズ:35% その他使い捨てレンズ:30% ソフト・ハードコンタクトレンズ:35%

出典:GFKリサーチ【図 1-2】

眼鏡フレーム推移

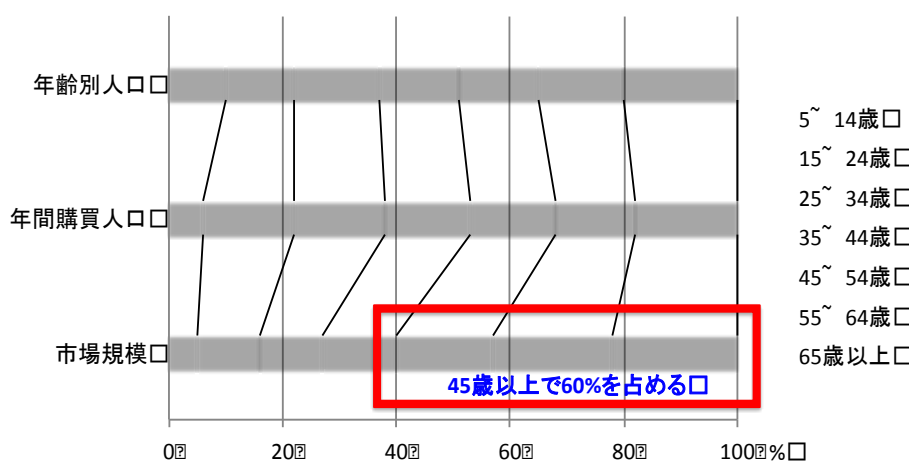


メガネレンズ市場は若干縮小 / 市場に出回るフレーム数は微減
 ⇒眼鏡自体の需要が落ちているわけではなく、眼鏡の価格下落によって眼鏡市場が縮小

出典:SPEEDAC【図 1-3】

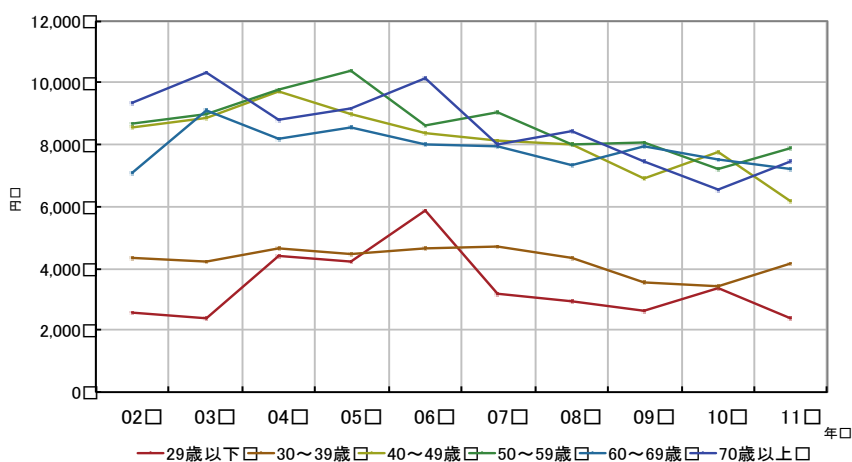
また、市場全体の売上を年代別に表すと45歳以上の年代が眼鏡市場の60%を占めている事がわかる。(図1-4参照)これは、世帯主の年齢層別で一世帯あたりの眼鏡に対する支出推移を見ても若年層よりも老年層(40歳以上)の方が約5000円高い眼鏡を購入している特徴がある事がわかる。(図1-5参照)

年代別市場規模



出典:眼鏡白書2005⁸⁾【図1-4】

1世帯あたりの眼鏡に対する支出推移 (世帯主の年齢層別)



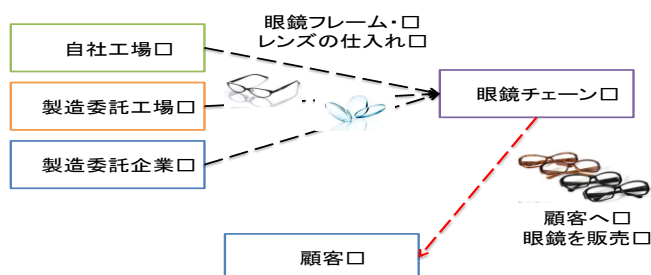
出典: SPEEDA⁷⁾【図1-5】

1-2 眼鏡の流通経路

眼鏡の流通経路は、大手企業、中小企業、新興企業で異なる。それぞれ特徴があり、流通経路の違いによって価格が異なってくる。現在、眼鏡業界には、価格破壊が起き価格によって大きな差別化の要因になっているため、眼鏡企業を分析する上で価格を決定づける原因は、非常に重要な要素であり、ビジネスモデルを形作っていると考えられる。

眼鏡が消費者に届くまで、大きく3種類の経路に分けられる。1つ目は、眼鏡フレーム・レンズの生産を委託した企業に任せ、そこから大量購入するルート【図1-6】。パリ三城や愛眼がこれに当てはまる。委託企業から安定して仕入れが可能で、商品の質も十分であるが、その分、商品が高くなってしまおうという特徴がある。

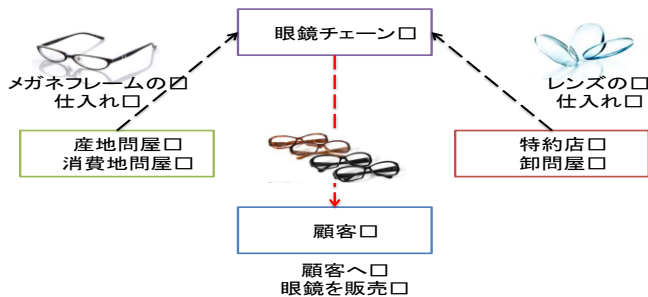
流通経路① □ -大手チェーン(パリ三城、愛眼)-□



15 □ 【図1-6】

2つ目は、眼鏡フレームを産地問屋や消費地問屋から、レンズを特約店や卸問屋から仕入れるルート【図1-7】。中小規模の眼鏡店が多く当てはまる。質が良く、独自の特徴あるフレームを購入し、大手とは違った独自色を出せるのが特徴である。そのため、大手よりも商品が高額となる。

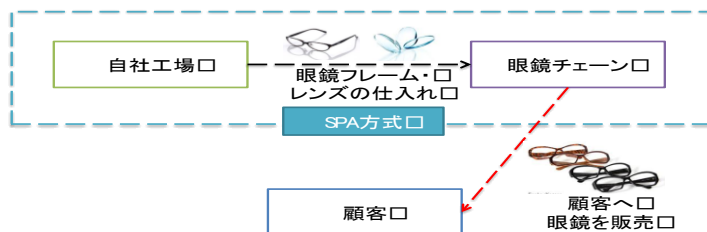
流通経路② □ -中規模小売店□



14 □ 【図 1-7】

3つ目は、SPA方式である【図 1-8】。海外の自社工場でフレーム・レンズを生産し、流通の中抜きをしている。Zoff、JINSなどの低価格路線の企業が当てはまる。最近では、メガネトップもこの流通方式に転換した。これによってコストを大幅に削減し、低価格の眼鏡を販売する事に成功した。一方で、前述した2つの流通経路よりも商品の質が落ちるとい側面も併せ持っている。

流通経路③ □ -低価格チェーン(Zoff, JINS)-□



【特徴】 □
自社で全てまかなうため、流通の中抜きが行え、コスト削減が可能。 □
結果、商品価格を下げることに成功している。 □

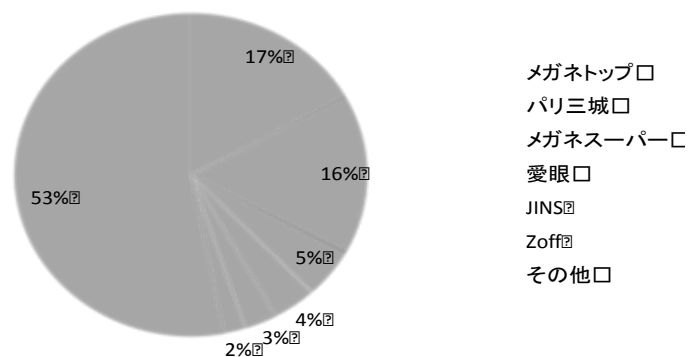
16 □ 【図 1-8】

以上、3種類の流通経路があり、それぞれで商品に与える影響が異なっている。流通経路の違いがそのままその企業の特徴を生み出している。

1-3 プレイヤー分析

眼鏡業界における中心的な企業は、パリ三城・メガネトップ（眼鏡市場）・メガネスーパーなど大手と Zoff・JINS など低価格新興企業が存在する。図【1-6】は、眼鏡業界における企業別のシェアを表しているが、業界トップは、メガネトップの売上高約 600 億円で、次いでパリ三城、メガネスーパーと続いている。これらの企業と比べると現在、注目が集まっている Zoff・JINS は、規模の面でまだまだ見劣りしている。大手の企業の中で売上を好調に伸ばしているのは、メガネトップのみであり、2011 年度にはパリ三城をかわし、業界トップの売上となっている。ここでは、眼鏡業界の中心企業 3 社を個別に取り上げ、各社の近年の動きと特徴をまとめる。

売上高別企業シェア (2011年度) □



各企業売上高から計算 □

図【1-6】

〈パリ三城〉

1930 年に前身企業である正確堂時計店を創業、その後、眼鏡を中心に取り扱い、国内市場を牽引するリーダー企業であった。2011 年度、国内 954 店舗、海外 223 店舗を展開している。高価格帯の商品を扱い、大量生産ではない、顧客の年齢、服装の好みなどを踏まえた眼鏡の提案など眼鏡コンサルティング力、親身な接客が強みである。

売上高は、約 600 億円前後で若干の減少が見られる。2011 年には、

後述するメガネトップに売上高のトップを明け渡している。原因としては、メガネトップの躍進はもちろんだが、眼鏡の低価格化に影響され一時期、単価を平均3万円、4万円した商品を1万円、2万円に下げた事によって売上の減少、また、そういった価格のブレによってブランド力の低下も原因の一つとして考えられる。しかし、業界全体が眼鏡の低価格化路線に進む中、近年では、低価格帯眼鏡に満足できない顧客をターゲットに、高価格帯の商品を揃え接客を売りにしている。ただ、売上高の増加には未だ繋がってはいないようだ。

国内市場が低価格化傾向にある今、長期に渡って市場を牽引してきたパリ三城であるが、波に埋もれつつあり当面は、売上をキープできるかがメインになるだろう。自社ブランドの強化、顧客のリテラシーの育成など新たな方向性を模索していく必要に迫られている。

〈メガネトップ〉

メガネトップは、2006年から「眼鏡市場」を中心に展開、2011年9月時点で、店舗数732店舗（うち眼鏡市場547店舗）を保有している。また、低価格路線に積極的に移行し、Zoff、JINSなど新興企業と共に業界で成長している数少ない企業の一つである。眼鏡市場の商品は、15,000円から25,200円の固定価格で販売しており、眼鏡購入時レンズの変更で高くなりがちだった価格を抑える事によって消費者に広く受け入れられている。

売上高は、眼鏡市場の展開を開始した2006年から右肩上がり成長し、2011年度約630億円となっている。これまで業界トップだったパリ三城を逆転、現在トップに立っている。眼鏡市場を展開し、低価格路線へといち早く軸足を変更し、これまで培ってきた眼鏡の知識、接客も生かしながら他者との差別化を図っている。さらに海外工場との提携、製造販売の一体化などコストカットにより重点を置いた経営をしている。

大手で唯一好調なメガネトップであるが、新興のZoff、JINSと比べると低価格帯というよりは、中価格帯といえる。今後、より多くの消費者が低価格帯へと流れる可能性は十分にある。そのような事

態を防ぐために、価格だけではない付加価値の創出、差別化をどれだけ急ピッチで進められるかが重要となりそうである。

〈JINS〉

JINS は、新興企業の中で最も成長著しい企業である。1988年に有限会社ジェイアイエヌとして服飾雑貨・生活雑貨の企画、製造、卸売業を開始、2000年から小売業へも進出、翌年、アイウェア関連事業に進出した。2008年時点で売上高約60億円であったが、2012年では、約220億円と4年前と比べ4倍近くまで成長している。

売上高増加の要因としては、やはり「価格」と「時間」である。「価格」は、商品のほとんどが1万円以下の値段で購入できる。これまでの眼鏡であるとレンズの種類によって値段の上乗せがあったが、どんなレンズを選択しても値段に変化はない。SPA方式を採用し、コストを減らしている。「時間」は、これまで、レンズの調整などで受け取りまで日を置かなければならなかったが、JINSは、それを即日にした。消費者が眼鏡を購入する際に煩わしく感じていたこの「価格」と「時間」を工夫したことで成長に繋がっていると考えられる。また、現在は、視力矯正不必要者の取り込みを狙い、度数なしのPC眼鏡の販売にも力を入れている。また、販売の簡略化を狙って、オンラインショップや自動販売機で眼鏡を購入できるなど更なるコスト削減を目指している。

新興企業内でのリーディングカンパニーに成りつつあるJINSであるが、【図1-4、1-5】でも分かる通り、眼鏡に多額を支出するのは、中年移行であり、この年代をどれだけ取り込めるか、また、高齢向けに新たなブランドを創出できるかが重要になってくる。さらに、今後さらに価格競争が激化すれば、売上の落ち込みも考えられる。眼鏡に対してあまりリテラシーを持っていない若い年代に対して、価格以外の差別化戦略を打てるかも合わせて重要である。

第二章 インタビューの分析・考察

2-1 消費者インタビューの分析

〈インタビューのターゲット〉

20～30代の若者を中心とする眼鏡ユーザーを対象に、50人にインタビューを実施した。人数比としては、学生：76%、社会人：24%、男女比は、男性：64%、女性：36%となっている。

〈インタビューの主旨〉

消費者インタビューを行う主旨は、3つある。1つ目は、消費者が眼鏡にエントリーする時期を知ること。狙いとしては、眼鏡にエントリーする時期をある程度明確にする事で、各エントリーの時期に焦点を絞った眼鏡業界に対する提案を可能にするためである。2つ目に、眼鏡企業の想起ブランドを把握すること。若者が想起する眼鏡企業を探り、現在、どの企業が想起ブランドとして優位にたっているのかを知る。3つ目に、眼鏡という商品自体の選択ポイントを探る。眼鏡を購入する際に重視するポイントを調査し、眼鏡販売する戦略を眼鏡のどのポイントに焦点を当てて立案していけばよいかのヒントを得るためである。

〈インタビューの手法・質問項目〉

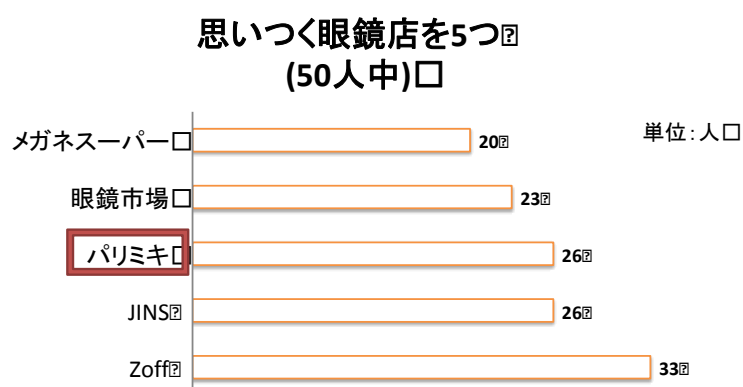
質問項目を記載してある紙を手渡し、記入していただいた。質問項目は、以下の通りである。

- ・ 思いつく眼鏡店を5つ挙げて下さい
- ・ 思いついた眼鏡店を価格の高い順に並べて下さい
- ・ 眼鏡を購入した時期はいつ/誰から買ってもらいましたか
- ・ 眼鏡を選択するポイントを教えてください
- ・ 眼鏡の買い替えサイクルは？
- ・ JINS/Zoff/大手の利用頻度をそれぞれ教えてください
- ・ 眼鏡にいくらまで支出するか教えてください

〈インタビューの結果〉

では、消費者アンケートの結果を具体的に見ていきたい。まず、「思いつく眼鏡店を5つ挙げて下さい」という項目から、図1に結果をまとめた。(図 2-1)

消費者アンケート結果□



パリミキを想起した人は50人中26人□
⇒CMを頻繁に流している眼鏡市場に勝つ結果□
⇒認知はされている□

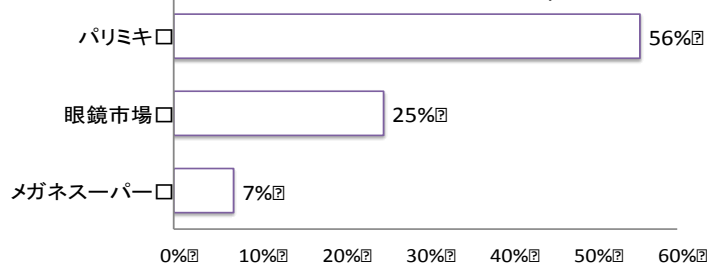
図【2-1】

眼鏡店の主な想起ブランドは、図1の「Zoff」「JINS」「パリミキ」「眼鏡市場」「メガネスーパー」の5社であった。若者中心のアンケートであるため、JINS・Zoffは想起されやすいブランドであった。その中で、パリミキを想起した人は、50人中26人と想起ブランドとして挙げた消費者がJINS,Zoffに次いで多く、若者の中でもパリミキは十分認知されていることがわかった。次いで眼鏡市場、メガネスーパーと比較的CMの放送量も多く、昔からある大手は、万遍なく認知されている結果となった。

次に「最も高級だと思う眼鏡店」の結果を見ていきたい。図2に結果をまとめた。(図2-2)

消費者アンケート結果

「一番高そうな眼鏡店だ」と思われている割合
(パリミキ、眼鏡市場、メガネスーパーを想起した人のうち何%の人が、
各社を一番高いお店と答えたか)



圧倒的にパリミキは「高い」と思われている
⇒「高そう」というイメージが先行している

図【2-2】

パリミキ、眼鏡市場、メガネスーパーの三社の中で、圧倒的にパリミキは「高い」と思われていることがわかった。パリミキは、「高そう」というイメージが先行していると考えられる。実際、パリミキは、メガネスーパーの眼鏡とさほど変わらない値段で販売していたが、イメージでは圧倒的に高いと思われていた。

他のインタビューの結果を以下にまとめた。

- ・ 買い替えサイクル：平均3年
- ・ 眼鏡にいくらまで出すか（学生）：約19000円
- ・ 眼鏡にいくらまで出すか（社会人）：約55000円
- ・ 初めて眼鏡を購入した時期はいつか：平均13歳
- ・ 初めて眼鏡を購入してもらった人は誰か：親（94%）
- ・ JINS、Zoffで購入経験がある人のリピート率：78%

- ・ 眼鏡店を選ぶポイントは（大手）：立地（82%）

上記の結果より、消費者インタビューからわかった事実は、眼鏡の買い替えサイクルが、3年と、使用期間が長く眼鏡に学生で2万円程度、社会人で5万5千円程度というかなり大きな金額を支払っても良いと考えている事がわかる。初めて眼鏡を購入した時期は、中学の時期、また購入してもらった人は、親（94%）という事で、眼鏡企業は、子供に対しての特典もそうだが、親にとって何らかのメリットとなる戦略を立てる事もエントリー層の取り込みという面で大きな意味を持つてくると考えられる。

次に JINS、Zoff での購入経験者のうち、約 80%の人がリピーターになっている事がわかった。3千円台 5千円台の低価格の眼鏡に満足している消費者が多数存在している。商品に満足しているならば、消費者（特に若者）は、2万円台の眼鏡ではなく、1万円以下の眼鏡を購入する事は明らかである。しかし、満足している学生や若い社会人も眼鏡に対して2万円、5万円と大きな金額を支払っても良いと考えている。この事を踏まえると JINS などの低価格眼鏡は、逆に安すぎると考えられるのかもしれない。

最後に、大手の眼鏡店を選ぶポイントは、眼鏡店舗に魅力を感じている分けではなく、各企業の眼鏡という商品に魅力を感じている分けでもない。ただ、家から近いからその眼鏡屋に行くという「立地」で眼鏡店を選択しているという現状が浮き彫りになった。そのため、眼鏡企業の間で、商品や店舗の差別化を消費者に対してうまく図れていないのではないかと考えられる。

2-2 企業インタビューの分析

今回、私たちが訪れたインタビュー先は、「パリミキ」「JINS」「メガネストアー」「メガネスーパー」の4社である。ただ、本稿

では、大手に焦点を当てて戦略を考える方針であるため、ここでは、特にパリミキの「眼鏡」に対する考えと消費者とにどのようなズレがあるのかを検証したい。

パリミキの「眼鏡」に対する考えは、

- 1: JINS、Zoff は、競合とは考えていない。
- 2: 眼鏡の技術力、サービスは高水準にあり、誇りを持っている。
- 3: 安価な眼鏡を購入している若者も年をとれば、質の高い眼鏡を求めるはず。

という大きく3つの考え方を持っている。

しかし、アンケートから消費者側の考えをしてみると、JINS、Zoff 購入者の約8割が低価格眼鏡に満足しているという現状があり、若い世代のエントリーを低価格眼鏡店に奪われている可能性がある。親の目線から見ても安くて、生活に支障がないのであれば、JINS、Zoff で購入を考えてしまう可能性がある。さらに、若者が安価な眼鏡で慣れてしまい、満足すると果たして、パリミキの眼鏡（質の高い眼鏡）を求めるようになるか疑問に感じる。また、パリミキの眼鏡品質、サービスの品質を消費者にうまく伝えられておらず、ただ「高そう」というイメージだけが先行している事が、アンケートからも見て取れる。

このため「JINS、Zoff は、競合ではない」「若者も結局は、質の高い眼鏡を求める」といった消費者側とのズレを解消し、同時に技術力、サービスの高さを消費者に伝えていく戦略を構築する必要がパリミキ、ひいては、大手の眼鏡企業にある。

第三章 大手眼鏡企業への提案

3-1 エントリー世代の獲得

一章、二章より眼鏡業界、特にメガネトップを除く大手の現状から、今後大手企業がとるべき戦略を模索していきたい。

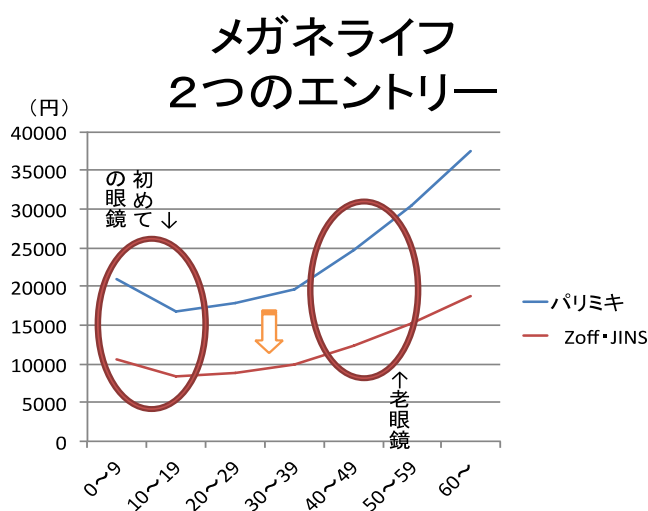
大手企業が直面し、対策を講じていかなければならない課題は「如何にして眼鏡のエントリー世代を取り込むか」だ。

アパレル業界や家具・インテリア業界など SPA 方式を採用した企業がシェアを伸ばしているが、これは、眼鏡業界にも当てはまる。JINS、Zoff を代表とする眼鏡新興企業が現れ、眼鏡の単価が大幅に下がっている。これらの企業が現れる前には、眼鏡が 2 万円以上することは当たり前で、高級品であった。しかし、今やレンズ込みで 4000 円代から買える。服が手軽に安く日常的に購入できるファストファッションが流行し、消費者が当たり前で購入しているように、眼鏡を手軽に安く購入できる事が当たり前になりつつある。安価な商品には、お金をさほど所有していない若者が集まる。ということは、必然的に、高い眼鏡と安い眼鏡の質の見極めがつかなくなる。というのも実際に老年の方々は、安価な眼鏡に手を出してみたものの、しっくりこない方が多くいるようだが、若者は自分にぴったり合った眼鏡を体験したことがないため、自分に合っているのかいないのか把握できない。このため、消費者がファッション性だけでなく、眼鏡本来の医療器具としての側面も完璧に合った眼鏡を見極める力「眼鏡リテラシー」が失われつつある。

二章でも触れたが以上のような状況を企業がどう認識しているかパリミキにインタビューを行った。回答は「安価な眼鏡を購入している若者も年をとれば、質の高い眼鏡を求めるはず」ということであつた。確かにある程度の若者は、眼鏡にこだわりを持ち、より高価な商品を欲するだろう。しかし、眼鏡に特別なこだわりを持たず、最低限眼鏡としての役割を果たせば良いとする者もいるだろう。

それは、眼鏡リテラシーが乏しく、上述したように本当に自分に合った眼鏡を知らないために起こる。若者が老眼鏡を必要とする世代になったとしても選択する上で医療器具としての眼鏡の性能ではなく安さで選択し、大手のように高価な眼鏡を選択すると思う事はないだろう。

この「眼鏡リテラシー」の問題を解決するために眼鏡にエントリーするタイミングで新たなキャンペーンをする。眼鏡のエントリーの具体的な時期は、消費者へのインタビューにより、目が悪くなり眼鏡を必要とする人が多い、10代前半と、老眼鏡をかけ始める50代前半の2つの時期にある。(図3-1)



消費者・パリ三城インタビューより 図【3-1】

まず、10代のエントリー時期の取り込みに関して。この時期に、自分に合った眼鏡とはどのような眼鏡であるのかを理解させるための戦略が必要である。一度、自分に合った眼鏡を体で理解すれば、その後、金銭面から低価格眼鏡に移行したとしても年齢が上がるにつれて、良い眼鏡、自分に合った眼鏡を求めて帰ってくると考えられる。

これを達成するために、「Bottomless Glasses : BG」というキャンペーンを提案する。簡単に言えば眼鏡作り放題という事である。例えば、10代は、度数の変化や骨格の変化などで眼鏡・レンズの変

更を余儀なくされるので、5年間4万円で眼鏡を何回でも作り直して良いというものである。4万円という高い料金設定だがこの時期に眼鏡にエントリーする場合、消費者インタビューより、94%の人が親に買ってもらっており、親は、子供に良い物を購入したいという心理が働くのでそこまで高価には感じないだろう。企業にとって眼鏡作り放題は、目先の利益にはならないが、大手企業が強みとして持っている接客、眼鏡の技術力を若い世代に披露する事ができ、将来顧客獲得にも繋がっていくはずだ。

続いて、50代前半のエントリー時期に関する取り組みについて。この時期にエントリーするのは、40代後半から始まっていると言われる老眼になった方をターゲットにする。40代移行の年代は、一人あたりの眼鏡単価が高く、【図 1-4】にもあるように眼鏡市場の約60%を占めている。現在、老眼になったとまず判断するのは個人の「見づらくなってきた」という感覚でしかないため、ここにマーケティングの余地がある。顧客が老眼になり日常生活において不便に感じてから店舗に来るのをじっと待つのではなく、老眼になっていると気づいたそのすぐ後で、店舗に来るような方策を取っていかなければならない。そのために、人間ドックと提携し、顧客が老眼だと気づいた時に割引制度などを用意しておき、顧客の囲い込みを行う。この市場のエントリーをいち早く掴む事が非常に重要である。

3-2 業態変化

これまで、眼鏡業界を研究して感じたことは、眼鏡はフレームとレンズの2つによって成り立っているという商品特性が、眼鏡の販売に大きく影響を与えているということだ。現在、眼鏡購入の流れは、アルマーニやバーバリーなど錚々たるブランドメーカーのフレームを顧客が選択し、レンズを調整してもらうというものである。このフレームとレンズを1つの固まりと考えているため共に同じ店舗で販売している。しかし、眼鏡店にアルマーニやバーバリーといったブランドを陳列していても、本来のブランド価値を下げているように感じる。アルマーニのお洒落な店舗で購入する事が

消費者にとってより魅力的な商品となるはずだ。【図 3-2】

店舗比較□



また、多くの眼鏡店を回ったがどこの店にもアルマーニなどの同じブランドがほぼ同一価格で陳列されており、言うなれば「家電量販店」のような状態になっている。消費者インタビューで明らかになった、消費者が眼鏡店を選択する動機は、「立地」。家の近くにあるからという理由が最も多い。大手老舗が新興企業である JINS、Zoff 等が真似できない強みであると答えている「店員の接客、眼鏡の調整の質」ではないのだ。眼鏡の調整は、頭の形が一人一人違う顧客に合わせ、微妙な調整が要求され非常に難しい、調整作業は、職人技と言ってもいいだろう。しかし、消費者が眼鏡に求めるニーズは、医療器具という側面だけでなく、ファッションも密接に関係してくる。合わせて、JINS、Zoff などは、駅前やショッピングセンター内など、人の集まる場所を中心に多く出店させ立地の面、もちろん価格の面でも一歩リードしている。では、大手老舗が今後、どのような戦略をとればいいのか。ここでは、キャンペーンを打つなどの戦略ではなく、他業界をも巻き込んだ業界を大きく変革させる提案をしたい。

眼鏡調整技術に自信のある大手老舗は、眼鏡フレーム販売から撤退し、「眼鏡レンズ・眼鏡の調整」業務のみへ事業を絞る。眼鏡フレームは、各ブランドが各自の店舗で販売してもらおう。例えば、アルマーニであれば、アルマーニ専門店でも服やアクセサリと同様に販

売、消費者は、アルマーニらしく陳列された眼鏡フレームを服と合わせたコーディネートを考えながら、またファッションに精通しているスタッフに相談しながら購入できる。さらに購入したフレームを提携している眼鏡店に郵送または、消費者に持っていき、レンズ・フレームの調整を行うというのが基本の流れになる。【図 3-3】

領域を「レンズ・アフターケア」に縮小□



図【3-3】

アルマーニにとっては、眼鏡店で他のブランドと同じように扱われているよりもブランド価値を本来の形に戻せ、消費者もより魅力的に感じるはずだ。眼鏡店にとっては、最大の利点は、絶対の自信を持っている「眼鏡の調整」という土俵で勝負ができるという点だ。すなわち、JINS,Zoffなどが全面に打ち出している眼鏡のファッション性とは差別化させる。ファッション性の追究は、各ブランドに任せ、医療器具として専門に眼鏡を扱うという地位を確立するのだ。強みを最大限に発揮できる事業に絞ることによって、眼鏡調整のプロに業態を変化させる。また、希望的観測の域を出ないが、この業態変化をする事によって副産物的に新たな市場が開拓され既存のパイの奪い合いではなくなり、縮小している眼鏡市場を拡大する事ができる。なぜなら、好きなブランドであれば支出を惜しまない方々がファッションのために複数本眼鏡を購入したり、「度が合わない」「壊れた」といった理由で重い腰をあげ眼鏡を購入していた方々が、

より気軽に眼鏡を購入したりと需要が増え、同時にブランド力で低価格化に歯止めをかけられる。また、フレームの生産自体に資格はならず、参入障壁が低いため、多くの業界が参入可能である。他業界からのアイデアで新たな実用的な眼鏡フレームが開発される可能性があり、眼鏡業界が盛り上がっていくとも考えられる。

大手老舗の眼鏡店は、JINS,Zoff等の低価格眼鏡店に勝負し続けるのか、大手の強みと消費者のニーズを念頭に置いた戦略を打つのか、選択の時期にすでにいる。

第四章：おわりに

低価格の波が押し寄せ、売上が減少している大手老舗は今後どうなっていくのか。このまま何の戦略を講じず消費者を受け身の姿勢で待ち続けても待っているのは、衰退だけだろう。代わりに価格破壊をした新興企業が台頭し、特に若者世代の眼鏡リテラシーが身につくことが難しくなってくる。そうなれば、今後、さらに眼鏡業界に規模は縮小するに違いない。今、大手老舗が動けば新たな風となり眼鏡業界を盛り上げる事が可能なのではないだろうか。

自社の強みを最大限生かす事は、他業界でも共通して言われている事であり、自ら生かせるように改革を行なっていく事が切に求められている。同時に大手老舗には、消費者のニーズに合わせた業態に時代に合わせて変化させ、より良い「眼鏡」を創りだして欲しい。

参考資料

「眼鏡の社会史」	白山晰也	ダイヤモンド社	1990年
「めがねを買いに」	藤裕美	WAVE 出版	2011年
「メガネはもっと安くなる！-価格破壊への挑戦」	富沢昌三	文化社	2007年
「企業を高めるブランド戦略」	田中洋	講談社現代新書	2002年
「眼鏡白書 2005」			
三城ホールディングス	有価証券報告書		
	HP	http://www.paris-miki.co.jp/	
メガネトップ	有価証券報告書		
	HP	http://www.meganetop.co.jp/	
メガネスーパー	有価証券報告書		
	HP	http://www.meganesuper.co.jp/	
メガネの愛眼	有価証券報告書		
	HP	http://www.aigan.co.jp/	
JINS	有価証券報告書		
	HP	http://www.jins-jp.com/	
Zoff	HP	http://www.zoff.co.jp/	

インタビュー先

パリ三城 経営管理 チーフ 長田 朋美 様
経営管理 IR 担当 ヒエイ 様
営業本部 チーフ 恒吉 裕司 様
第2営業部 チーフ 東 龍行 様

JINS 代表取締役社長 田中 仁 様

メガネストアー 様

メガネスーパー 様

【謝辞】

最後に本稿執筆にあたり研究を共に進めたメンバー、インタビューにご協力いただいた多くの方々。そして、通常の研究会から本論文執筆まで、幾度と無くご指導いただいた上山信一先生にこの場を借りて感謝申し上げます。