

平成 29 年度  
メガネ企業の競争～業界の変革と成長～  
1180447 田中 一成  
指導教員 岡本 博公  
高知工科大学 マネジメント学部

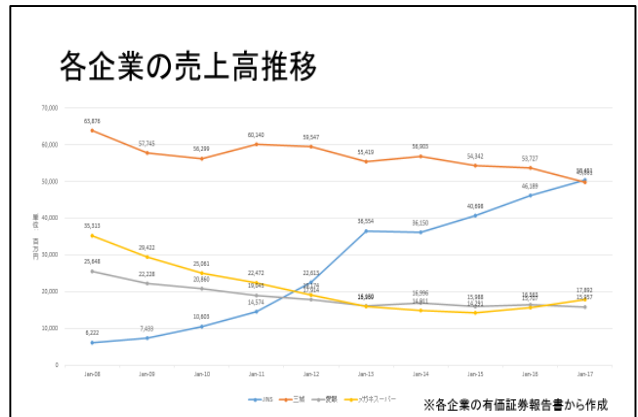
1. 本研究の課題

1990 年代初頭には、約 6,000 億円の市場規模だったメガネ業界は 2009 年に 4,000 億円を割り込み、以降急激な市場規模の縮小に見舞われた<sup>1</sup>。メガネは、従来レンズとフレームの一式で 20,000~50,000 円が当たり前の世界で、老舗グループはこの安定した価格設定で儲け、業界に安住してきた背景がある。しかし、2000 年代に入ると、商品企画から販売までを一貫して行う SPA（製造小売）事業モデルの企業による低価格化が急速に進み、市場全体の売上げが急速に縮小する中で、価格競争がより激しくなった。

2008 年から 2017 年の各企業の売上高をみると 2008 年には 638 億円もあった三城は 2017 年には 498 億円まで減少している。また、メガネスーパーと愛眼の 2 社も同様の推移を示しており、年々減少の一途をたどっている。一方、2008 年には 62 億円しかなかった JINS が 2017 年には 504 億円と大きく売上を伸ばし、かつて業界トップであった三城を抜いている（図表 1）。さらに、同期間の各企業の営業利益では三城と JINS は 2017 年に売上がほぼ同じであったにも関わらず、営業利益になると、三城はマイナス 4 億円と赤字で、一方、JINS は 54 億円と大きな差が生まれていることがわかる（図表 2）。なぜ売上がほぼ同じである 2 つの企業に営業利益でここまでの大きな差が生まれるのか。単一商品群で成り立つ規模の小さいメガネ業界では、業界内の変革が少ないと言われているが<sup>2</sup>、これらのグラフの結果を見る限りでは、業界内で大きな変革が生じていると言わざるを得ないと私は考える。

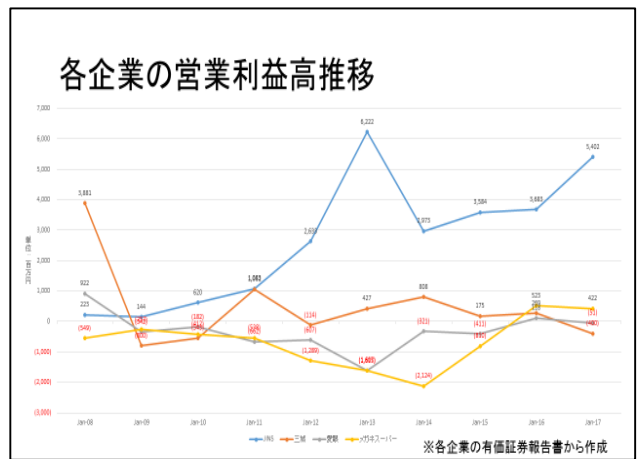
本研究では、メガネ業界の特異性を明らかにし、JINS の成長と三城の停滞、さらに業界の変革について検討していく。

図表 1 各企業の売上高推移



出所 各企業の『有価証券報告書総覧』より作成

図表 2 各企業の営業利益高推移



出所 図表 1 と同じ

2. メガネ業界の現状

図表 3 は平成 28 年度の小売業界内の業態別売上高を表にしたものである<sup>3</sup>。小売業界全体は約 140 兆円であるのに対してメガネ業界は約 4000 億円と非常に規模が小さい業界であることがよくわかる。

<sup>1</sup> 価格競争下の赤字から 9 年ぶりの黒字に転じたメガネスーパーが解き明かした“売れる”理由。

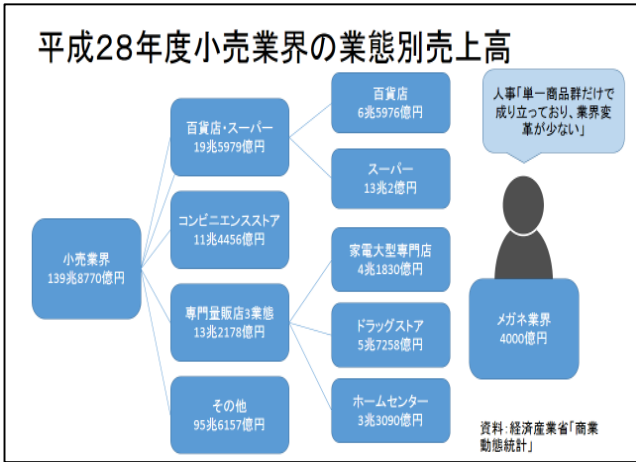
<sup>2</sup> 2017 年 12 月 7 日 JINS 内定者研修での聞き取り。

<sup>3</sup> 経済産業省ホームページ 商業動態統計

図表 4 は平成 29 年度のメガネ業界上位 4 社 (JINS、三城、メガネスーパー、愛眼) の売上高及びシェア率を表にしたものである。各企業の売上高の合計は 1339 億円でそれぞれの売上高及びシェアは順に JINS は 504 億円の 37.6%、三城は 498 億円の 37.2%、メガネスーパーは 178 億円の 13.3%、愛眼は 159 億円の 11.9% となって JINS と三城の 2 社が大きなシェアを持っている。

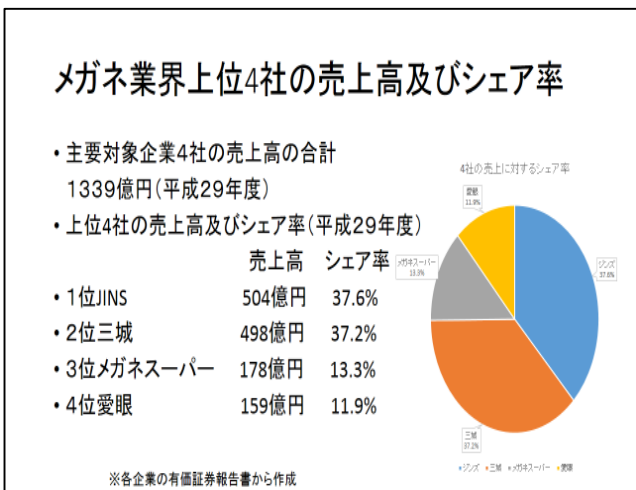
図表 5 はメガネ業界全体約 4000 億円に対する各企業のシェア率を表にしたものである。約 37% あった JINS と三城は全体でみるとそれぞれ約 12% となっている。メガネ業界では JINS と三城が大きなシェアを獲得している。したがって、以下では JINS と三城の 2 社に焦点を当てて、検討していく。

図表 3 平成 28 年度小売業の業態別売上高



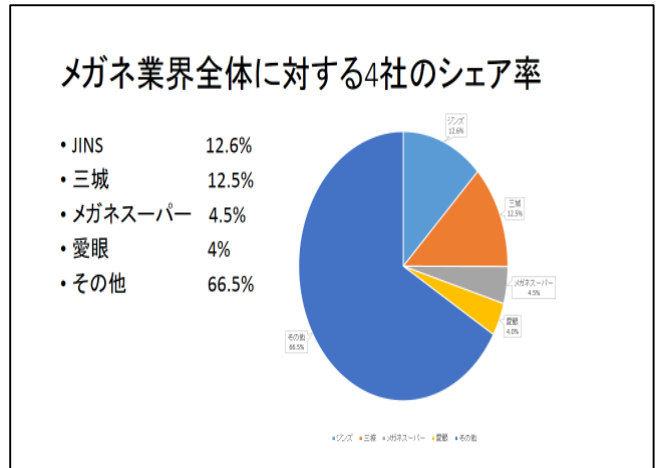
出所 経済産業省「商業動態統計」から作成

図表 4 平成 29 年度売上高及びシェア率



出所 図表 1 と同じ

図表 5 メガネ業界全体に対する 4 社のシェア率



出所 図表 1 と同じ

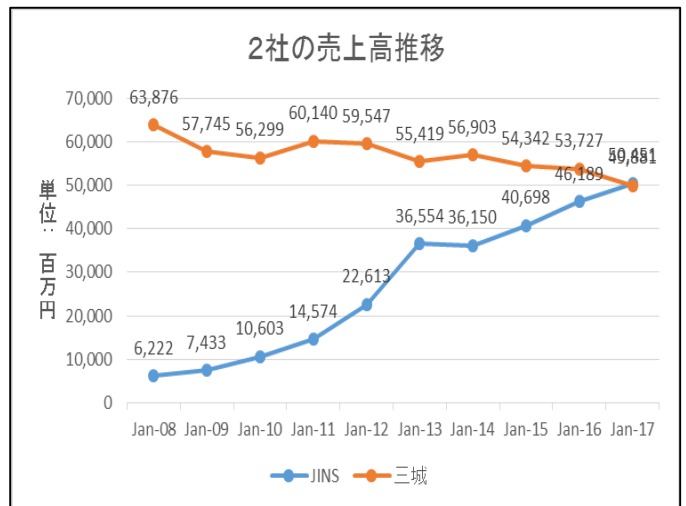
### 3. JINS と三城との比較

メガネ業界でトップを争っている JINS と三城について比較していく。

#### 3.1 2 社の売上高推移

図表 6 を見て分かる通り 2008 年時点で約 10 倍も売上高に差があった。しかし、2017 年には三城が 498 億円、JINS が 504 億円とその差はほぼなくなっている。

図表 6 三城と JINS の売上高推移

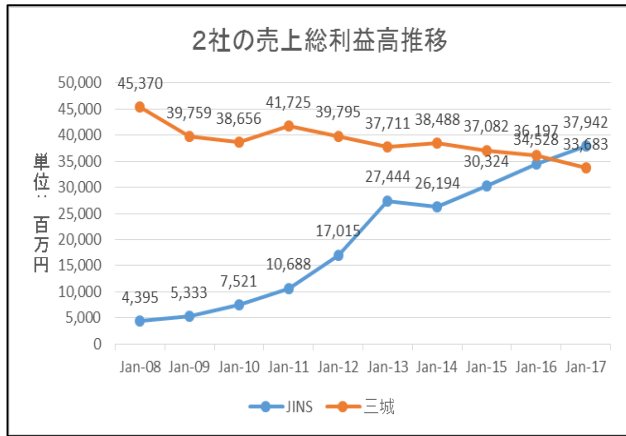


出所 図表 1 と同じ

### 3.2 2社の売上総利益高推移

図表7は先ほどの図表6と同様の推移を示しており、粗利レベルでは大きく変わらない。

図表7 三城とJINSの売上総利益高推移

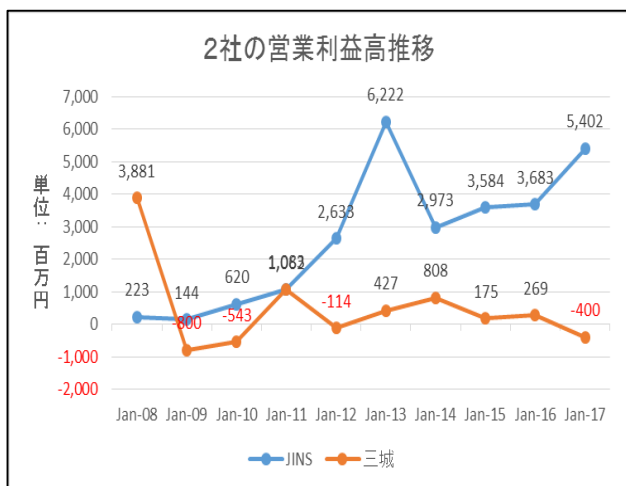


出所 図表1と同じ

### 3.3 2社の営業利益高推移

図表8の2017年に注目していただきたい。図表6で2017年のJINSと三城の売上高はほとんど同じであったが、営業利益ではJINSが54億円であることに對して、三城はマイナス4億円と赤字を記録している。売上高がほとんど同じ企業であるのにも関わらず、営業利益ではこれほど大きな差が生まれている。

図表8 三城とJINSの営業利益高推移

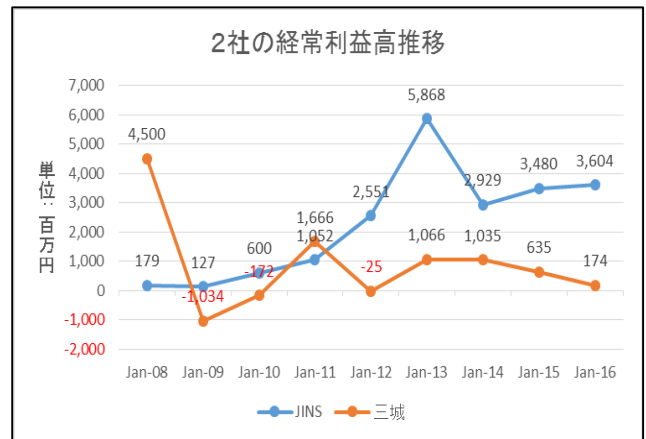


出所 図表1と同じ

### 3.4 2社の経常利益高推移

今度は、経常利益高をみていく。先ほどの図表8と同様の推移を示しており、両社の動きは非常に対照的なグラフとなっている。

図表9 三城とJINSの経常利益高推移

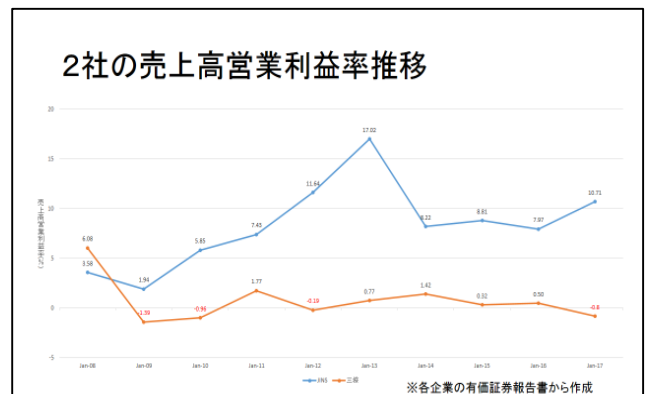


出所 図表1と同じ

### 3.5 2社の売上高営業利益率推移

図表10は売上に対する営業利益の割合(%)をグラフにしたものである。2017年には三城マイナス0.8%、JINS10.71%と大きい差が生まれている。また、平成26年度の売上高営業利益率<sup>4)</sup>の全業界の平均は3.5%、小売業だけで見ると2.5%であることを踏まえると平成26年度時点でのJINSの8.22%という数字はかなり高く収益性があると評価できる。

図表10 三城とJINSの売上高営業利益率推移



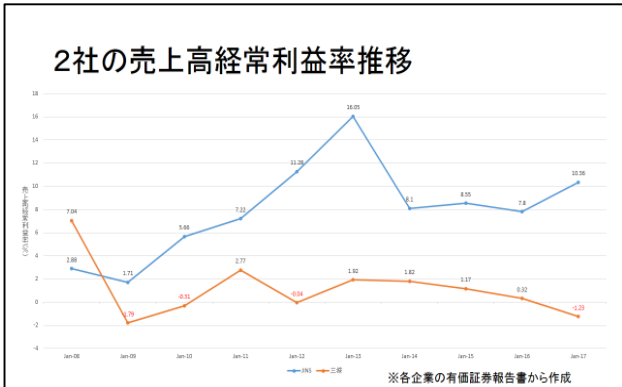
出所 図表1と同じ

4 平成27年企業活動基本調査速報－平成26年度実績

### 3.6 2社の売上高経常利益率推移

図表 11 は売上に対する経常利益の割合 (%) をグラフにしたものである。図表 10 と同様の推移を示している。また、平成 26 年度の売上高経常利益率<sup>4)</sup>の全業界の平均は 4.7%、小売業だけで見ると 2.7%である中、平成 26 年度時点での JINS の 8.1%は非常に高い数値だといえる。

図表 11 三城と JINS の売上高経常利益率推移



出所 図表 1 と同じ

## 4 JINS の成長、三城の停滞についての考察

これまでの両社の比較からわかることは、平成 27 年度時点での売上高はほぼ同じであるにも関わらず、営業利益・経常利益では大きな差があるということである。なぜこんなにも大きな差があるのだろうか。その理由について考察していこう。

営業利益は売上総利益から販売費及び一般管理費を引くことで算出できる。営業利益を高めるためには、売上を上げる方法と仕入値や製造のコストなどの売上原価を下げる方法、そして、販売費及び一般管理費などの経費を下げる方法の 3 つがある<sup>5)</sup>。両社の売上高がほぼ同じであったことを踏まえると、この大きな差の要因は売上原価、あるいは、経費の削減によるものではないかと考えられる。それらを検討していくにあたって、両社がそれぞれどのような販売戦略を打ち出しているのかを知る必要がある。

<sup>6)</sup>売上高は「客数×客単価」で表すことができる。さらに分

<sup>5)</sup> 利益を上げるためにおささなければならない 3 つのポイントとは？

<sup>6)</sup> 売上を上げるためにすべきだった 5 つのポイント【全業種共通】2014 年 6 月 9 日

解すると、客数は「既存顧客+新規顧客-流出顧客」となる。客数増加による売上増加を目指す場合、新規顧客の増加、流出顧客の減少によって、客数を増やすことが可能となる。

次は客単価についてみていこう。客単価は「利用頻度×一回あたりの利用金額」で表すことができる。一回あたりの利用金額は「注文点数×商品単価」となる。つまり、客単価は「利用頻度×注文点数×商品単価」で表すことができる。したがって、利用頻度の増加、注文点数の増大、商品単価の向上が客単価の向上に繋がる。客数の拡大による拡大戦略であるのか客単価の向上による深掘り戦略であるのかどちらかを戦略決定するのは企業によって方向性が違ってくる。故に売上高がほぼ同じであった両社がそれぞれどちらの戦略をとっているのかを価格帯や店舗数、従業員数などを比較して明らかにしていく。

### 4.1 価格帯

図表 12 を見てわかる通り、JINS は 5000 円 (+税)、8000 円 (+税)、12000 円 (+税) の 3 プライスの価格設定をしている。それに対し、三城は一番安価なものでも 10000 円以上するものを販売している。このことから JINS は安い価格で大量に販売する、すなわち、薄利多売であり、三城は高級志向で高価なものを販売していることが分かる。

### 4.2 店舗数

店舗型ビジネスでの売上高を上げるための策として、多店舗展開が挙げられる。店舗数を増やすことは、新しい商圈範囲を獲得することができる。つまり、利便性が大きくなり、今まで来店されていない顧客、所謂、新規顧客を誘引することができる。そして、知名度の向上、売上上限の伸展が見込まれ、店舗数の増加が客数の増加に繋がると考えられる。

図表 12 を見てわかる通り、JINS の国内店舗数は 328 店舗であるのに対し、三城は 781 店舗展開している。店舗数自体は三城の方が JINS より約 2.4 倍も多い。

このことは非常に興味深いと私は考える。先程、JINS は薄利多売方式をとっており、三城は客数よりも高価格を重視していると推測した。ところが、客数の少ない三城の方が店舗数では JINS よりもはるかに多い。このことは三城の店舗効率の悪さを示唆するものであろう。三城の営業利益の低迷は店舗効率の悪さ、多店舗展開によるコスト負担が大きいこと

によるのであろう。

図表 13 を見て分かる通り、JINS は順調に拡大出店し続けている傾向にある。一方、かつては 1000 店を超えたこともあった三城は、業績の悪化により 17 年 3 月末時点で 806 店にまで減っている。さらに、18 年 3 月末までに 30 店減の 776 店になる見込みである<sup>7</sup>。店舗数の多い三城では不採算店を閉鎖するなどして拡大戦略から既存店の販売力向上を主軸に置き、収益を優先した出店戦略へと軸足をうつしていると考えられる。これはまさしく店舗効率の悪さを裏付けているのではなかろうか。

### 4.3 従業員数

図表 12 を見てわかる通り、両者の従業員の人数は、JINS が 3749 人で三城は 2029 人である。三城は店舗数が多いわりには従業員の人数が少なく、逆に JINS は店舗数に対して従業員の人数が多い。このことから、JINS は 1 店舗あたりの従業員の数が多く、顧客一人一人に対して、手厚く接客していると考えられる。また、薄利多売方式をとっている JINS が利益を出すためには、商品を大量に販売する必要がある。それは客数も多くなることと同意義であり、そういった意味で JINS の従業員数が多いことは納得できる。一方、三城は各店舗に必要最低限の人員を配置していると考えられる。三城は客数が少なく、顧客に対しての従業員も少ないと推測する。

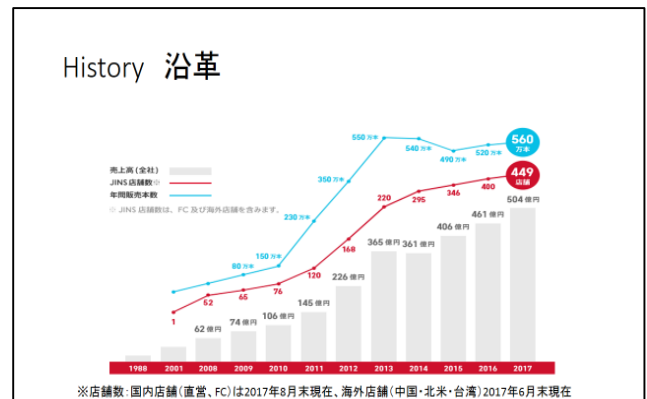
図表 12 2 社の売上高、価格、店舗数、従業員数



出所 JINS 及び三城のホームページ

<sup>7</sup> 古びたお城形店舗名門メガネ店・パリミキの凋落、格安店に押され売上激減&閉店ラッシュ 2017年7月5日

図表 13 JINS の売上高、販売本数、店舗数推移



出所 JINS ホームページより借用

## 5 JINS の市場におけるイノベーション

### 5.1 SPA (製造小売) 方式

SPA 方式とは、商品の企画・開発から調達・生産・流通・広報・店舗運営・販売までを一貫して行う業態・ビジネスモデルを指す<sup>8</sup>。日本では小売業が企画・製造に進出する場合のほか、メーカーが自らブランドを確立し小売に進出する場合も SPA と呼ばれている。なお、商品企画・製造と小売とを結びつける物流及びその他の機能は製造小売業者が自ら手がけなくても SPA であり、製造について外注としている SPA は少なくない。つまり、製品の企画(素材・製法・デザインなど)の詳細プランを具体的に立て、それをメーカーの工場に委託し、自社オリジナル商品として販売するのも SPA である。主にアパレル分野で多くみられ、日本における代表的な SPA 企業としては、ユニクロを展開する「ファーストリテイリング」や無印良品の「良品計画」などが挙げられる。

図表 14 のように従来は、企画開発・製造生産・流通・販売が、メーカー・卸売業者・小売業者のように別々の企業で構成されていた。工程が進行していくに従って、中間コストがどんどん上乘せされ、店頭で安い商品が売ることが難しくなり、結果的に高い価格設定を行う必要があった。しかし、SPA 方式では製造から販売までのすべての工程管理・企画を自社の中で一貫して行うため、商品が生産者から消費者の手に渡るまでのサプライチェーン全体の無駄を削除でき、中間マージンが大幅に削減できる。つまり、製造原価が安くなり消費者に

<sup>8</sup> SPA (製造小売業) とは 2017年10月28日



価格競争力のある商品をリーズナブルな価格で販売することができる。

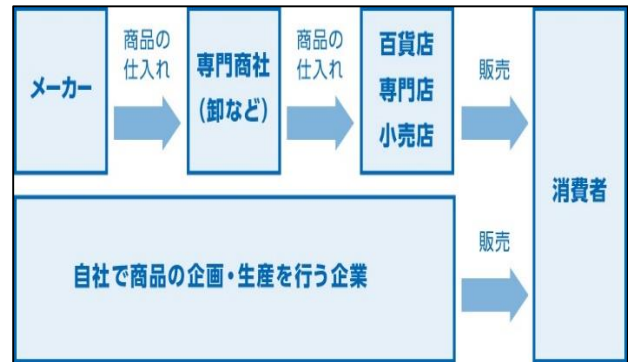
さらに、欠品による機会損失・過剰在庫の削減ができるという利点もある。従来では、商品が生産者から消費者に渡るまでの過程において、どうしても生産の時期と消費のタイミングにタイムラグが生じてしまい、結果的に生産された物の全てが消費されずに殆どの場合、不良在庫として残るリスクを抱えてしまうことが課題であった。また、商品ライフサイクルの短命化・デザインや消費者ニーズの多様化・低価格化志向などによって、需要予測が立てにくい。万が一、市場の需要の読みを誤った場合、在庫リスクなどの損失が全て自社にのしかかるというまさにハイリスクハイリターンである。そのため、精度の高い需要予測が不可欠であり、工場管理から店頭販売に至るまで、独自のノウハウとシステムを確立することも必要である。

SPA方式では、店舗の売り場や消費者の生の声を直接聞くことができるため、最新の流行や現場の売れ筋、消費者のニーズなどの様々な情報を迅速かつ的確に把握し企画段階から商品に反映することができる。さらに、商品の納期を短くすることができ、売れ残りというロスを最小限に抑えることができる。故に、現状分析を商品開発に生かしやすく無駄のない生産、販売が可能になるのである。

そして、ブランドイメージを打ち出しやすいということも一つの特徴である。ブランドイメージとは、企業や商品に対して顧客が抱いているイメージである。ブランドイメージを向上させることで、商品や企業の認知度が高まり、長期的な集客や売上の向上に繋がる。それだけでなく「カメラといったらキャノン」「自動車といえばトヨタ」のように、あるジャンルを想像した際、消費者が真っ先に自社の製品を思い出してくれる。いわば、購買の鍵にもなり得ると考える<sup>9</sup>。つまり、他社との競争が優位になり、価格競争に巻き込まれるリスクを回避することができる。企画から販売まで一貫したコンセプトで価値を創造できるSPA方式では、多くのブランドをそろえる百貨店や専門店の意向に左右されることなく、主体的に自社ブランドを展開することができる。

<sup>9</sup> ブランドイメージはどうやって作る？今から始めるマーケティング

図表 14 小売業の流通と SPA を用いた流通

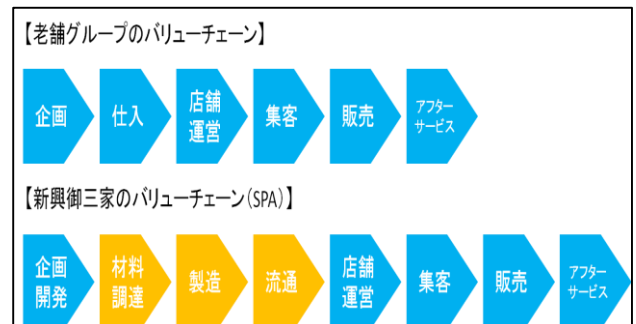


出所 リクナビ 百貨店・専門店・流通・小売業界

## 5.2 JINS の SPA 方式

従来、メガネの平均単価が 20,000~30,000 円だった市場に、この SPA 方式でメガネ業界に参入したのが JINS である。JINS は、自社で JINS というオリジナルブランドのメガネを企画し、海外の協力工場で生産委託、それを輸入して国内の店舗で販売している<sup>10</sup>。これによって、製造コストの大幅な削減や在庫の無駄や売れ行きに合わせた生産調整を行える体制を作ると同時に、顧客の声をいち早く反映した商品企画を可能にした。また、SPA モデルを円滑に行うにあたって、店舗業務のシステム化・効率化することで、現場スタッフの業務負荷を軽減し、顧客対応を強化した。JINS は、コストカットを徹底し、大量販売によるスケールメリットを併せることで、かつて高価であったメガネを 5000 円(+税)~という低価格を実現し、価格破壊を起こしたのである。まさに JINS は業界の常識を突き破り、変革をもたらしたといえる。

図表 15 老舗グループと SPA のバリューチェーン



出所 JINS、戦国時代のメガネ業界で独走のワケと課題  
低価格とヒット商品連発の秘密

<sup>10</sup> JINS、戦国時代のメガネ業界で独走のワケと課題 低価格とヒット商品連発の秘密

### 5.3 機能性アイウェア

JINS は様々な機能性アイウェアを販売している。主に軽量メガネ「Airframe」、ドライアイ対策用メガネの「JINS Moisture」、花粉対策用メガネの「JINS 花粉 Cut」、ブルーライト対策メガネ「JINS PC (現 JINS SCREEN)」などが挙げられる。これらの商品は、SPA の特徴であるニーズの汲み取りのしやすさという点を活かすことで生まれたのであろう。まさに SPA だからこそできた商品企画力であるといえる。今までは視力矯正の役割しか持たなかったメガネに様々な付加価値をつけることで、普段メガネをかけないような視力の良い人達にも需要が生まれ、新規顧客が大幅に増加し、急成長に繋がったのではないか。機能性アイウェアによって視力が悪い人達だけが買うものであったメガネのイメージを覆し、視力の良い人達もターゲットに巻き込むことで、新たな市場を開拓したといえる。JINS はメガネのイメージ・価値観を変え、メガネ業界を大きく変革した。

## 6 小括

従来のメガネ業界は、寡占市場で価格競争の少ない、いわば、覇気のない業界であり、かつて業界トップであった三城は対策を打たずに安住してきた。そこで、SPA 方式という新たな戦略を打ち出し、メガネ業界に参入した JINS は、国内の市場が縮小していく中、SPA によるバリューチェーンを確立することで、中間コストの削減ができ、本来、仕入コストに組み込まれていたはずの在庫リスクの分だけ安く商品を調達することが可能となった。その結果、低価格を維持しながら高い粗利益を実現した。

それによって、価格イノベーションを起こし、さらに、機能性アイウェアによって、メガネの概念を変え、新たな市場の開拓に成功したことが JINS の成長であり三城との間に生まれた営業利益の差である。まさに JINS は SPA でメガネ業界に大きな変革をもたらしたといえるであろう。

### 参考文献

・『ファッションビジネス成長の条件 日本流 SPA の挑戦』  
織研新聞社、1999年7月1日

・JINS (ジinz) ホームページ

<https://corp.jins.com/jp/ja/company/>

・JINS 有価証券報告書

<https://corp.jins.com/jp/ja/ir/library/financialreport/>

・三城ホールディングスホームページ

<http://www.paris-miki.co.jp/>

・三城ホールディングス 有価証券報告書

[http://www.paris-miki.com/investor/ir\\_library/yuhou.html](http://www.paris-miki.com/investor/ir_library/yuhou.html)

・メガネスーパー 有価証券報告書

<http://ir.meganesuper.co.jp/ja/yuhou.html>

・愛眼 有価証券報告書

<http://www.aigan.co.jp/ir/report.html>

・ネクスウェイの良いお店づくり視点

<http://www.nexway.co.jp/4103/blog/20130120.html>

・価格競争下の赤字から9年ぶりの黒字に転じたメガネスーパーが解き明かした“売れる”理由。2017年04月13日

<https://data.wingarc.com/meganesuper-3783>

・ハタラクティブ メガネ業界の仕事

<https://hataractive.jp/industry/48/>

・業態や戦略の違いで明暗くっきり！

“SPA最強神話”の意外な盲点

<http://diamond.jp/articles/-/6504>

・SPA (製造小売業) とは

<https://key-performance.jp/blog/spa/>

・流通業界の現状—小売業者とは、最終流通業者である—

[http://www2.pref.iwate.jp/~hp0505/tisantisyvou/tosyokan/pdf-file/2002/2-02\\_ryuutuugyokai.pdf](http://www2.pref.iwate.jp/~hp0505/tisantisyvou/tosyokan/pdf-file/2002/2-02_ryuutuugyokai.pdf)

・平成27年企業活動基本調査速報—平成26年度実績—

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kikatu/result-2/h27sokuho.html>

・会計士の愛した数式「単価×数量」は数字の苦手な経営者が覚えておきたいたった1つの数式

<https://sogyotech.jp/unitpriceandquantity/>

・メガネ業界における「新たな組織構造」「新たな市場」～

JINSとメガネ21の事例より～ 2012年11月18日

[http://web-cache.stream.ne.jp/www11/nikkeibpw/business/academic/west\\_inner12/27.shogyo.obp.megane.pdf](http://web-cache.stream.ne.jp/www11/nikkeibpw/business/academic/west_inner12/27.shogyo.obp.megane.pdf)

・アパレル業界のSPA (製造小売)

[http://www.nacs.ne.jp/~css/topics/topics\\_13/topics393.htm](http://www.nacs.ne.jp/~css/topics/topics_13/topics393.htm)

・マーケティングについて

<http://markacchi.com/p23.html>

・SPA企業の仕組みと成功した理由 2017年1月27日

<https://apparel.mdpr.jp/column/howto/1783>

・古びたお城形店舗 名門メガネ店・パリミキの凋落、格安店に押され売上激減&閉店ラッシュ 2017年7月5日

[http://biz-journal.jp/2017/07/post\\_19674.html](http://biz-journal.jp/2017/07/post_19674.html)

・ブランドイメージはどうやって作る？今から始めるマーケティング

[https://shimafuji.jp/brand\\_image/](https://shimafuji.jp/brand_image/)

・JINS、戦国時代のメガネ業界で独走のワケと課題 低価格とヒット商品連発の秘密

<http://strategicnote.ldblog.jp/archives/27429052.html>

・JINS、メガネとオプションレンズの価格体系を一新

<http://pdf.irpocket.com/C3046/Wc5N/JTdb/a1Fo.pdf>

・企業に利益をもたらす！上手な経費削減を考える上での経理の役割とは？

[https://keiriplus.jp/efficiency/keihisakugen\\_keirino\\_yakuwari/](https://keiriplus.jp/efficiency/keihisakugen_keirino_yakuwari/)

・売上を上げるためにすべきだった5つのポイント【全業種共通】 2014年6月9日

<http://www.ccore.co.jp/plus/uriage/>

・眼鏡業界を変えたJINS（ジンズ）とは？2012年5月2月

<https://www.ohmyglasses.jp/blog/2012/05/02/%E7%9C%BC%E9%8F%A1%E6%A5%AD%E7%95%8C%E3%82%92%E5%A4%89%E3%81%88%E3%81%9Fjins%EF%BC%88%E3%82%B8%E3%83%B3%E3%82%BA%EF%BC%89%E3%81%A8%E3%81%AF%EF%BC%9F/>

・事例から学ぶ ジェイアイエヌ

<https://kintone-sol.cybozu.co.jp/cases/jins.html>

・Google 画像

<http://livedoor.blogimg.jp/takedashjp/imgs/0/3/035a6093.png>

・経済産業省 商業動態統計

[http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result/h27\\_1.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syoudou/result/h27_1.html)

・利益を上げるためにおさなければならない3つのポイントとは？

<http://www.fi-fukuoka.com/column/801/>

・百貨店・専門店・流通・小売業界

<https://job.rikunabi.com/contents/industry/912/>