

流通科学大学 リサーチレター No.31

眼鏡流通システム変動メカニズムの複雑性（Ⅱ）  
—新業態の革新性とシステム変動—

流通科学大学商学部教授 向山 雅夫

2019年12月

流通科学大学学術研究会

〒651-2188 神戸市西区学園西町3丁目1番

TEL : 078-794-2130 FAX : 078-797-2261

# 眼鏡流通システム変動メカニズムの複雑性（Ⅱ）

## —新業態の革新性とシステム変動—

### Complexity of distribution system change in glasses industry

#### —the innovation of new format and its impact on the system change—

向山雅夫\*

Masao Mukoyama

本稿は、前稿（No.30）に引き続き、近年大きな構造的変化を見せつつある眼鏡流通システムを取り上げ、新業態の革新性を明らかにするとともに、その革新性実現を可能にした要因間関係を検討することを通じて、眼鏡流通システムの変動メカニズムを明らかにした。

I. はじめに

II. 分析枠組

III. 新業態の成長と商品特性（以上前稿）

IV. 新業態の3つの革新性

V. 結びに代えて

キーワード：眼鏡流通システム、新業態、革新性、商品特性、生産システム、卸売システム

## IV. 新業態の3つの革新性

### 1. 価格設定の明瞭化

一般的に、伝統的な独立眼鏡店で眼鏡を新調すると30000～50000円程度は必要になるだろうと消費者は想定する。この価格が高いと感じるか安いと感じるかは、一概には言えない。しかし仮に眼鏡の単品価格が安いと感じたとしても、一度新調した眼鏡を生涯使い続けることができるということは、ほぼあり得ない。新調した眼鏡がどのくらいの期間使用できるのかは人によって、状況によってことなるだろう。レンズやフレームの破損による買い替えは別としても、たとえば若者で近視の場合、成長期においては近視の程度が強くなる速度が比較的早いために、新調した眼鏡のレンズでは見えづらくなり、頻繁に眼鏡を作り替えなければならない可能性が高い。老眼になった人の場合も同様に、老眼の程度がどんどん進むことによって、新しい老眼鏡が短期間で必要になることも多い。また老眼鏡が必要になる年齢に差し掛かると、目の調整力が弱まるために、パソコン使用時にはパソコン画面がよく見えるようにパソコン専用メガネが必要になる場合もある。読書用眼鏡を必要とする人もいるだろう。さらに眼鏡を医療器具としてだけでなく、ファッショ

---

\*流通科学大学商学部、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

ン製品ととらえる消費者の増加とともに、時と場合に合わせて数種類の眼鏡を使い分ける必要性も高くなってきている。こうなると、眼鏡単品価格だけではなく、手持ちの眼鏡全体にかかる必要総コストも勘案しなければならない。眼鏡を必要とする人にとって、眼鏡は生活する上での必需品であるために、眼鏡価格には敏感にならざるを得ない。このように、眼鏡が必需品であり複数所有しなければならない、あるいは頻繁に作り変えなければならない消費者にとって、眼鏡単価は低いほうが望ましいが、現実には眼鏡は高価格商品であるとの印象を多くの消費者が抱き続けてきている。

上述したように、眼鏡に対して消費者が想定する価格の問題だけではなく、なぜその価格に設定されているのかについて消費者に理解がないことも、眼鏡購入時の消費者の戸惑いを招く一因となっている。向山（2019）において眼鏡の商品特性について検討したが、その中の一つの特性は、消費者が眼鏡の部品であるレンズとフレームの品質を評価することが困難であることを指摘した。それはたとえば、あるレンズがどのような光学的特性を持つのかはたとえ説明を受けても、通常消費者には理解不能であり、別のレンズと比較してどの程度機能的に優れたものであるのか、両者間にどのような差異がみられるのかについても、ほとんど理解することができない。おそらく実際には、自分の眼鏡に使用するレンズがどの企業製のものなのか、屈折率がどのレベルかということ認識していれば、かなりの情報量を持った消費者だと言えるだろう。それゆえに、選択しようとしているレンズの価格がレンズの機能や品質の観点から評価して適正なのかどうかを判断することは事実上不可能である。これほど消費者はレンズについてその機能と設定価格との間の相関についてほとんど何もわかっていないのが現実である。さらに、そのレンズ価格が他の店舗で提示されるレンズ価格と比較して、適正なのかどうかについても消費者は認識できていないのが常である。眼鏡を購入するに際して、店舗間でレンズ価格を比較する消費者はいないだろう。なぜなら、眼鏡店においては、視力測定とフレーム選択の後に使用するレンズが推奨されることが多いからである。店舗を訪れて、まず初めにレンズ価格を確認することは非現実的と言える。しかも、店舗で提示されるレンズ価格は、実際には店舗間で異なっている。かつての家電製品に見られたようなメーカー希望小売販売価格はレンズには存在せず、店舗におけるレンズ価格は、伝統的独立眼鏡店が独自に設定しているのであり、しかも消費者はレンズ価格の店舗間比較を行わない。したがって、仮に小売店頭でレンズ価格を確認したとしても、それが相対的にどのレベルの価格設定なのかを正しく判断することは困難なのである。店舗によっては、割引価格でレンズを販売する場合もあり、いっそうレンズ価格を相対的に把握することは難しい。

以上のようなレンズ価格に関わる特徴は、フレームについてもほぼすべて当てはまり、しかもレンズと比較してさらにいっそう消費者にとっては価格設定の不透明感は増している。その理由は、圧倒的にフレームの種類数が多いからである。レンズは世界的な寡占体制で生産されているために、レンズの種類は様々であるにせよ、レンズメーカー数はかなり限定的である。それに対して、フレームの種類は計り知れない。種類数が膨大である理由は、後述するように今やフレームはフレームメーカーが生産するだけとは限らないからである。眼鏡業界に関わるほぼ全ての主体がフレームを生産しており、さらに国内生産だけではなく海外生産が増加している。それゆえに、フレームすべてのブランド構成の全貌を把握することは消費者はもとより、業界関係者ですら不可能なのである。フレームを生産する主体の多様性が大

大きく、さらにフレーム間での類似性が高いこともあって、消費者が各フレームの価格を的確に評価することはできない。さらに、伝統的独立眼鏡店で品揃えされているフレームの種類は、店舗間で様々である。一部の有名ファッションブランドの付与されたフレームについては共通して品揃えされている可能性はあるが、それ以外は様々な主体によって生産され、様々なブランドを付与されたフレームが店ごとに独自に品揃えされているため、店舗間価格比較それ自体がほぼ不可能となっている。家電製品で店舗間価格比較が容易であるのと比較するとその違いは明らかである。

眼鏡の部品であるレンズとフレームに対して消費者が抱いてきたこのような不明瞭感あるいは不信感、換言すると眼鏡という商品が持つ独特の特性に基づいた眼鏡業界の構造的な問題点を払拭し、眼鏡購買に安心感を提供しようとしたのが、新業態が提示した一式価格であった。一式価格とは、伝統的独立眼鏡店においてレンズとフレームのそれぞれの価格を提示し、それらの合計額で眼鏡価格が決定されるという設定方式とは異なり、レンズ価格とフレーム価格それぞれの価格を提示するのではなく完成品としての眼鏡価格のみを「一式価格」として提示する手法である。「すべてのメガネがレンズ一式価格—超薄型レンズも両面設計遠近両用レンズも追加料金ゼロ」<sup>1</sup>というような表現に見られるように、レンズの機能や種類を問わずどのようなレンズを選択しても、さらにどのデザインのどのブランドのフレームを選択しても、眼鏡価格は提示した一定額に収まるというものである。

表1は、代表的な企業が設定した一式価格の一覧とその推移を示している。各企業が展開する新業態は、当初ワンプライスショップ、ツープライスショップ、場合によってはスリープライスショップなどと呼ばれていたが、それはまさに表1に示されている一式価格に基づいた呼称であった。

(表1) 新業態を展開する企業の一式価格の推移

メガネトップ	眼鏡市場	2006年	18900円						
		2017年	15000円	18000円	24000円				
		2019年	9000円	12000円	15000円	18000円	21000円	24000円	27000円
ALOOK	2005年	5000円	8000円	12000円					
	2017年	5000円	8000円	10000円	12000円				
Zoff	2001年	5000円	7000円	9000円					
	2019年	5000円	7000円	9000円	12000円				
JINS	2001年	5000円	8000円						
	2009年	4900円	5900円	7900円	9900円				
	2019年	5000円	8000円	12000円					

(注) ALOOK は 2018. 8 月に眼鏡市場と店舗統合している

(出所：各企業 HP・住友信託銀行 産業調査レポート No.15・『神戸新聞地方版』2005年3月4日号)

たとえばメガネトップの新業態店である眼鏡市場が2006年に18900円均一で衝撃的な話題を呼んだことに対してそれをワンプライスショップと呼称したのであり、同じくJINSは2001年に5000円と8000円の2種類の価格設定でデビューしたことが、ツープライスショップと呼ばれることになったのである。一方、表1の一式価格の推移に注目して興

味深いことの第1は、当初設定された一式価格の種類が複数化していることであり、第2は複数化と同時に価格帯の上昇がみられることである。すなわち、各社ともに最新時点ではもはやワンプライスショップは存在せず、徐々に複数の価格帯を提供するようになってきているのである。レンズとフレームが一式価格で提供されるようになると、消費者は眼鏡部品の品質に基づいた商品選択ではなく、眼鏡のデザインやイメージを基にして選択するようになる。眼鏡のファッション化と呼ばれる現象を背景にしつつ消費者の購買基準が変化し、それに対応して一式価格で提供されるレンズとフレームの組み合わせパターンがよりデザイン志向・イメージ志向に変化し、価格帯の多様化が高価格帯に向かって進行しているように思われる<sup>2</sup>。

## 2. 破壊的価格設定

新業態によって設定された一式価格が眼鏡に対する消費者の不明瞭感・不信感を払拭するものであったことは既に述べたが、新業態の価格戦略がとりわけ衝撃的であったのは、一式価格そのものが従来消費者が抱いていた眼鏡に対する値ごろ感を一気に覆すほどの低価格であったことである。30000～50000円は当然と考えられていたところに、ワンプライス18900円という提示は、半値あるいはそれ以下の安さを意味するものであった。それどころか、場合によっては5000円程度で眼鏡一式を新調できるというのは、驚愕の革新的価格設定であったと言える。新業態は価格破壊者として登場するという、いわゆる小売の輪論の仮説にまさに合致した事例であった<sup>3</sup>。

このような新業態による超低価格設定は、伝統的独立眼鏡店の価格設定方式と異なる設定方式に基づいている。一般に伝統的独立眼鏡店では、コストプラス方式によって価格が決められる。すなわち、原則的にはレンズとフレームの仕入原価に粗利を加えて販売価格が決まる。向山（2019）で指摘したような眼鏡業界における高マージン体質は、このような価格決定方式を前提として、小売店の裁量によって販売価格が自由に設定可能であったゆえである。これに対して新業態では、最初に販売価格が決定される。例えば一旦ワンプライス18900円が販売価格として決定されると、この価格を実現できるレンズ仕入原価・フレーム仕入原価が逆算して決定される。言うまでもなく、レンズとフレームの仕入原価を可能な限り低く抑えることができれば、それだけ高マージンが確保できることになる。したがって新業態では、設定した一式価格に見合った部品調達能力の実現が極めて重要になる。複数の一式価格を設定している場合、たとえば5000円・8000円・12000円のスリープライスであれば、5000円に見合ったレンズとフレームの調達が、8000円の商品であれば、5000円とは異なった組み合わせのレンズとフレームの調達が必要になるのである<sup>4</sup>。仮に何らかの事情で（たとえば調達価格の上昇）、この組み合わせパターンの実現が不可能になった場合には、一式価格を修正し高価格帯へシフトする必要性が生まれることも考えられる。では、こうした破壊的な一式価格設定を可能にした柔軟な部品調達能力を、新業態はどのようにして保持することができたのだろうか。

### a. レンズ生産システムの変容

レンズ産業は、いまや装置産業である。かつてレンズの素材がガラス中心であった頃と違って、今やガラスレンズ比

率は眼鏡レンズ全体の 5%を下回る程度であり、ほとんどがプラスチック製になっている。このプラスチック製レンズは、大量生産に基づく規模の経済が効果的に働くために、大規模工場生産することによって価格を大幅に低下させることができる。

そもそも日本における眼鏡レンズ生産は明治初頭から開始され、当時のレンズはガラス製であった。中小企業を中心とした地場産業として、その後長らくレンズ生産は大阪が代表的生産地であった。やがて 1960 年代になると、眼鏡レンズ業界は大きな転機を迎えることになる。それは、他産業からの眼鏡レンズ業界への参入であった。たとえば光学ガラスメーカーであった HOYA は 1962 年に眼鏡レンズの生産を開始し、1967 年には累進焦点レンズの開発に成功した。時計メーカーであった SEIKO は、1964 年にレンズ生産を開始し 1975 年には国産初のプラスチックレンズを開発した。またカメラ・顕微鏡などの光学機器メーカーであったニコンも、眼鏡レンズ生産事業に参入した。こうした他産業からの参入企業を中心に、日本のレンズ産業は装置化していく。そして 21 世紀に入って以降、レンズ産業では限られた企業による寡占的な生産体制が確立され、世界の眼鏡レンズ市場は 3 大メーカー エシロール（フランス）・HOYA・カールツァイス（ドイツ）が支配している。特にエシロールは、近年積極的に海外レンズメーカーを買収し、その規模を拡大中である（ニコンは 2000 年、エシロールと合弁でニコン-エシロールを設立した）<sup>5</sup>。こうした眼鏡レンズ産業の装置産業化、その結果として企業買収の活発化、さらに生産拠点の海外展開の動き<sup>6</sup>は、生産される眼鏡レンズの特徴に大きな影響を及ぼすことになった。

表 2 は、レンズメーカー生産するプラスチックレンズのブランドと生産地との一般的な関連性を類型化したものである。まずメーカーが生産するブランドには 2 種類があり、それは自社ブランドと相手先ブランド（卸売業者・小売業者などの発注者向けに OEM 生産したレンズ）である<sup>7</sup>。注目すべきは生産地である。大別するとそれは、国内生産か海外生産かに分かれる。国内生産とは日本国内の自社工場で生産することをいう<sup>8</sup>。しかし上述のように、大規模生産によるコスト削減を目的とした量産可能なレンズについては、海外生産が主流となっている。海外生産の場合、海外のどこで誰が生産するかによって、レンズはさらにタイプ分けされる。それらは、日本レンズメーカーの海外自社工場での生産・海外で操業する欧米レンズメーカーの現地工場での生産、そして海外ローカル企業の工場<sup>9</sup>である。

(表 2) 日本のレンズメーカーの生産方法類型

	国内生産	海外生産
自社ブランド	自社工場	海外自社工場(子会社)で生産 海外欧米企業の工場(現地との合併会社を含む)で生産 海外現地ローカル工場で生産
相手先ブランド (OEM)	自社工場	海外自社工場(子会社)で生産 海外欧米企業の工場(現地との合併会社を含む)で生産 海外現地ローカル工場で生産

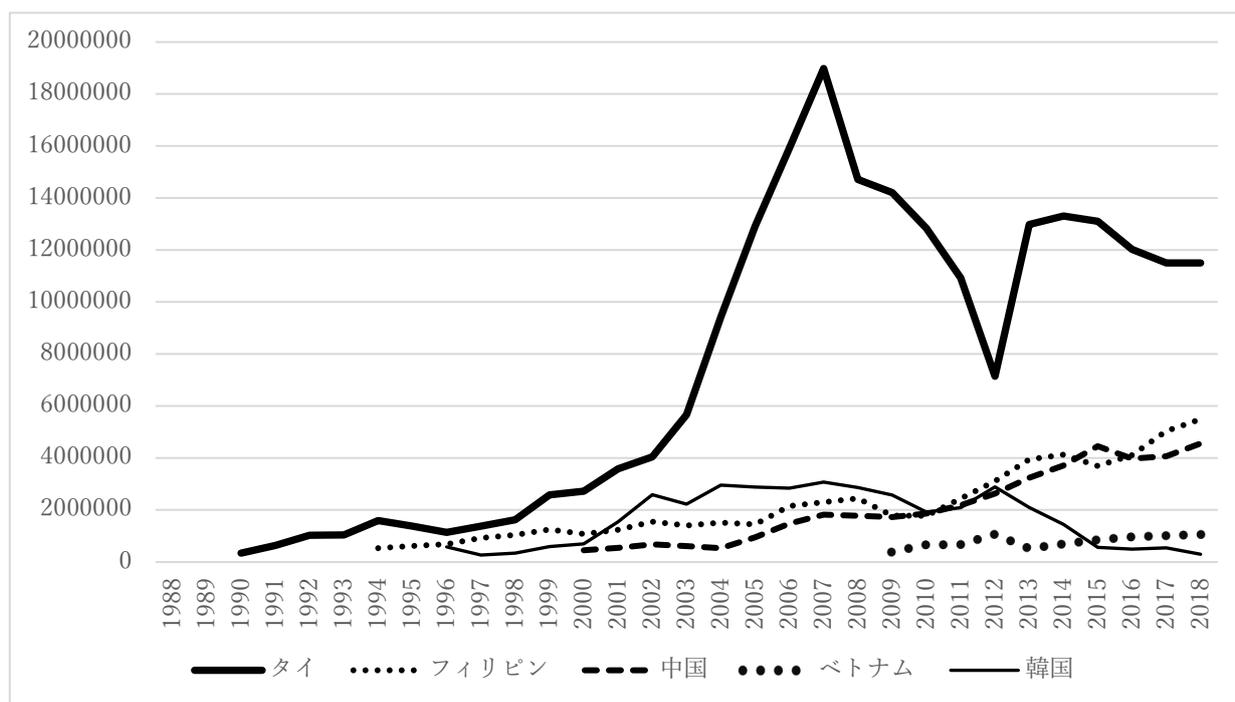
国内生産と海外生産の大きな違いは、レンズ規格の差異にある。日本メーカーは、JIS 規格よりもさらに厳しい社内規格を採用しており<sup>10</sup>、これに合致しない品質のレンズは、たとえ JIS 規格に合致していたとしても不良品として取り扱われるために、そのロス分がレンズ価格に上乗せされることになる。

これに対して外国メーカーが生産するレンズの場合（例えば、中国現地レンズメーカー場合）規格として ISO 規格を採用しており、それはほぼ日本の JIS 規格と同程度である。日本向けに輸出されるレンズは、この JIS 規格に合格した A 級商品であり品質上問題はない。その一方で、品質のバラツキによって生じた A 級以下のレンズについては、日本に輸出することができないため、それ以外の国向けの輸出に回される。国によって求められるレンズの品質水準に差異が存在するために、A 級以下にはたとえば B 級・C 級・・・とやや品質の劣るレンズが格付けされることになる。それらの商品は、その格付けに適合的なレンズ需要の存在する国向けに充当される。生産したレンズは、品質のバラツキに応じて適合的な市場で消費されることになり、不良率はわずかに留まることになる。このように、生産された品質のバラツキとそれに対応した市場のマッチングによって、海外レンズの価格は低く、相対的に日本メーカーの国産レンズは高価格となるのである。

こうした生産方法の差異に基づいて、海外から低価格レンズの調達が可能になった。新業態は当初は韓国から、その後は中国からレンズを調達することによって破壊的価格設定を可能にしたのであった。

図 1 から、この点を伺い知ることができる。図 1 は、日本のプラスチックレンズ総輸入額に占める直近上位 5 か国の国別輸入額の推移を示している。これによると、1990 年以降タイからのレンズ輸入が急速に増加していること

(図 1) プラスチックレンズ国別輸入額の推移

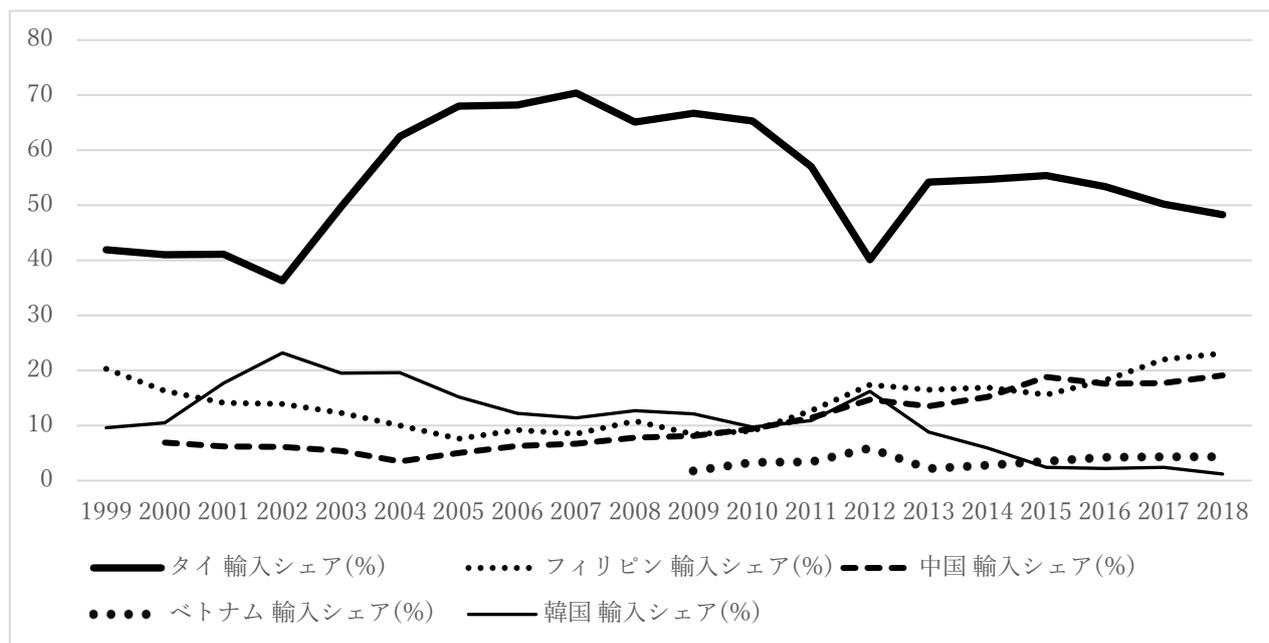


(出所：財務省、『普通貿易統計（品目別国別表）』各年版)

が明らかである。その輸入額は、2007年をピークとして減少しており、大洪水の影響で2012年には一時的に激減している。その後持ち直しているとは言えるものの、タイからの輸入額は頭打ちの間がある。それに代わって、1994年に上位5カ国入りしたフィリピンからの輸入額は増加し続けており、2000年に上位5カ国入りした中国からの輸入額もフィリピンに劣らず拡大している。さらに2009年以降はベトナムからの輸入も増加傾向を見せている。これに対して、韓国からの輸入は2000年代に入って伸びていたが、2010年代以降その地位を大きく低下させている。

(図2)は、この間の国別輸入額シェアを示している。ここでも図1と同様に、①タイのシェアが高いが、2010年代

(図2) プラスチックレンズ輸入額国別シェアの推移



(出所：財務省、『普通貿易統計（品目別国別表）』各年版)

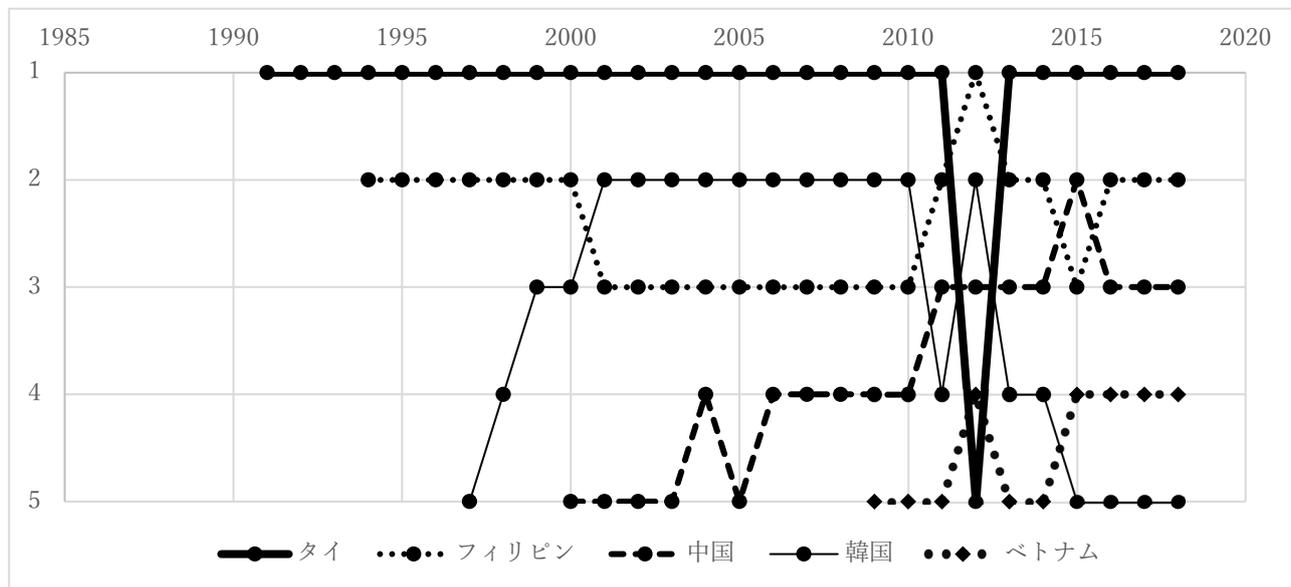
に入って以降、シェアは低下傾向にある、②タイに代わって、2000年以降フィリピンが安定的なシェアを確保し、③さらに中国がシェアを拡大し、ここ10年はベトナムが伸びている、ことがわかる。

(図3)は、各年度の輸入額シェアの上位5カ国の推移を示している。タイが安定的に第1位を占めており、新業態の成長が顕著となった2000年以降の10年間は韓国が第2位の座を占めていた。しかし、2010年以降は中国が台頭し、さらに近年はベトナムが韓国を超えて第4位の座に着いていることが明らかとなる。

この調達地の地位の変遷の背後では、海外生産工場が生産するレンズ品質の急速な向上が見られる。たとえば世界の生産基地と呼ばれる中国は、上述のごとくレンズ生産においても生産基地となっている。日本をはじめ欧米レンズメーカーが中国進出することによってレンズ生産技術が現地メーカーに流出し、生産されるレンズの品質は一気に向上したと言われている。結果として、現在日本に輸入される眼鏡レンズについては、そのレンズが世界のどこで作られていようと、ほぼ品質上の差異は見られないようになっている。蛇足になるが、消費者がレンズ品質を正確に識別する能力を持たないという眼鏡の商品特性に、この点は深く関連している。すなわち、そもそもレンズの品質を的確に評価するためにはかなりの専門的な技術知識が必要になる。いくらレンズそれ自体を外側から眺めてみても、光学的な品質差異は

判別できない。そこで頼りになる指標がブランドであった。日本メーカーのレンズであることが、信頼の証となるので

(図3) プラスチックレンズ輸入額上位5カ国の推移



(出所：財務省、『普通貿易統計（品目別国別表）』各年版)

ある。しかし今や、日本メーカーのレンズであっても、それが日本で生産されたかどうかは全く分からない。レンズの出自を問うならば、特注品や累進焦点レンズを除くと、実際には日本国内工場で生産されたレンズよりも、タイやフィリピン・中国で生産されたレンズ（たとえそれが日本メーカーの海外工場であったにせよ）の方が圧倒的に多いのである。そして、一般的な眼鏡レンズはどこで生産されたかに関わらず、一定の品質水準が確保されているのである。換言すると、レンズの品質識別能力は今や不要である。なぜなら、能力を持ったところで機能的な差異を見出すことができないからである。やや誇張した言い方になるが、一定レベルの品質のレンズが、国内メーカーの国内工場からだけではなく、世界のどの国の、どのメーカーの、どの工場からでも容易に調達できるのである、しかも低価格で。レンズの生産システムの以上のような変容が、新業態成長の強い追い風になったことは疑う余地がない。

#### b. フレーム生産システムの変容

世界の三大眼鏡フレーム産地は、イタリア（Belluno）・日本（鯖江）・中国（温州・深圳・丹陽・アモイ）であると言われている<sup>11</sup>。また各産地は、1990年代後半頃まではそれぞれの特徴を生かして、棲み分けしていたと言われている<sup>12</sup>。すなわち、イタリアはアパレルファッションを中心に有名高級ブランド品の生産でそのブランド力を誇り、中国は低賃金労働を活用した低級品市場で優位性を持ち、日本は中級品を中心に技術力を生かした高品質の中級品で強みを発揮していた。

戦後眼鏡フレームの中心はプラスチック素材（セルロイド製）であり、日本のフレームメーカーは自社ブランドを付

与したフレームの生産を得意としていたが、1970年代中頃からフレームの素材はプラスチック素材からメタル素材へとその中心製品ラインが移行していく。眼鏡の鯖江（SABAE）が広く名声を確立することになるきっかけは、1981年に純チタンフレームを世界で初めて発売したことであり、まさにフレーム素材のメタルへの移行を象徴する出来事であった。こうした眼鏡フレーム素材のメタルへの移行を背景にして、日本の眼鏡フレームメーカーの性格が大きく変化することになった。その契機は次の2つの出来事によるものである。

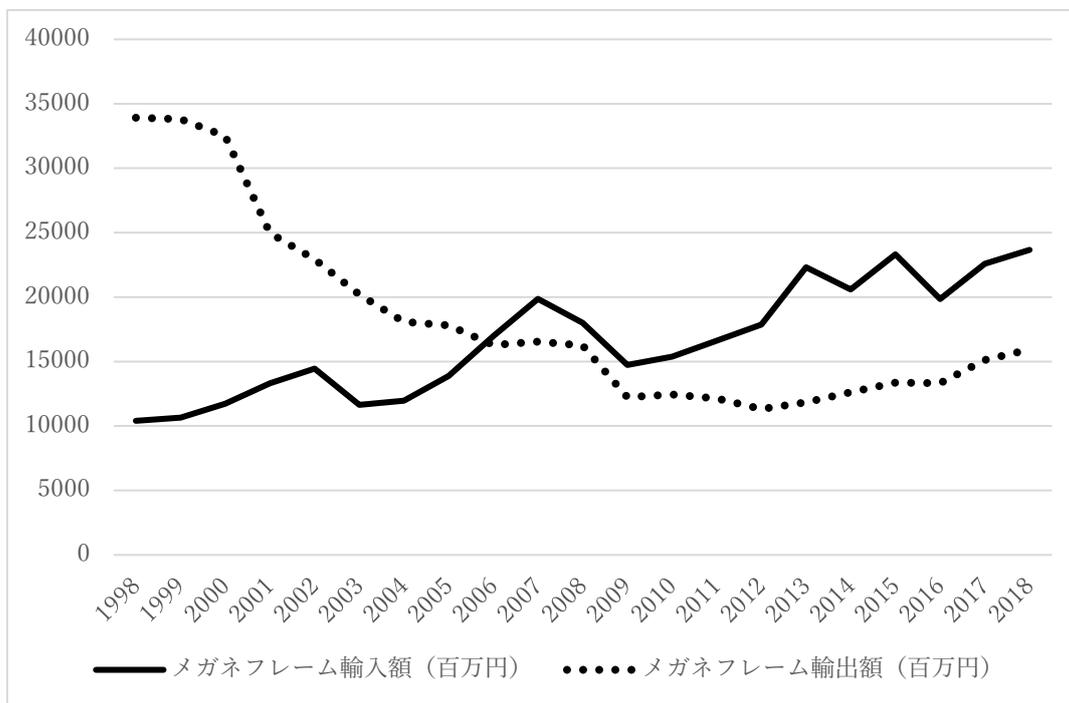
第1は、日本の眼鏡レンズメーカーのフレーム事業への参入である。それまで眼鏡レンズ製造メーカーであったHOYA（1969年）、ニコン（1975年）、SEIKO（1973年）などが1970年代前後から、揃って眼鏡フレーム事業に参入し自社ブランドでの販売を開始した。それまではフレーム専業（完成品）メーカーがもっぱらフレームを生産して自社ブランドを付与していたが、大手レンズ製造メーカーの参入により、国内有名レンズメーカーが生産するフレームがそのブランド力を生かして市場に登場したのである。しかし、これらレンズメーカーは自らフレーム生産に携わったわけではなく、実際の生産は鯖江産地を中心としたフレームメーカーへ委託した。これが鯖江産地の性格を大きく変化させることになる。すなわち、それまではフレームメーカーあるいは産地の企画会社（主体は卸売業者）がフレームを企画しデザインしてブランドを付与していた。いわば鯖江産地企業がフレーム生産に必要な諸生産機能に直接主体的にかかわっていたのである。ところが、大手眼鏡レンズメーカーはフレーム生産するに際しては、鯖江産地に生産委託したのである。鯖江産地のフレームメーカーにとっては、自ら企画・デザインなどの生産機能に一切かかわることなく、ただ注文通りにフレームを生産するだけで、事業機会を獲得する一しかも従来よりも大きな機会ーチャンスを得たのである。その結果、鯖江産地のフレームメーカーは、こぞって大手眼鏡レンズメーカーへのOEM生産基地化の道をたどったのである。

第2は、DC（デザイナーズ&キャラクターズ）ブランドの流行である。1970年代後半から80年代にかけて、ファッション業界では、従来の既製服の概念を超えてデザイナーの個性を前面に打ち出したデザイナーズブランドや、企業がブランドマークに統一的なイメージを込めたキャラクターズブランドが大きなブームを巻き起こした。これらのDCブランドはファッション衣料を販売していたが、やがてブランド拡張によってファッション関連雑貨にもその取扱商品ラインを増加させることになる。その一つが眼鏡フレームであった。DCブランドメーカーは眼鏡フレーム生産能力を持たないので、必然的に実際の生産は眼鏡フレームメーカーが担う。こうしてDCブランド企業とライセンス契約を結ぶことで事業機会を安定的かつ長期間に確保しようとする動きが鯖江産地に急速に広まり<sup>13</sup>、結果的に眼鏡フレームメーカーはOEM生産を主体とするように変わっていった。

このようなフレーム生産システムの変化によってOEM生産された有名ファッションブランドを付与された眼鏡フレームは、バブル経済下の日本の消費者の旺盛な購買意欲を刺激し、鯖江産地は活況を呈するようになっていった。こうした動きを背景に、眼鏡フレーム業界の国際化も進行していく。もともと日本の眼鏡フレームは、高品質な中級品として海外市場への輸出が活発であったが、アメリカ・欧州から受注した有名ファッションブランドのOEM生産品を現地市場で販売するための海外販売拠点の整備が1980年代に進んだ<sup>14</sup>。ところが、①1990年代初頭のバブル崩壊による需要の低

迷、②プラザ合意以降急激に進行する円高、の影響によって眼鏡フレームの輸出は低迷し始め<sup>15</sup>、また海外での価格競争力の低下が眼鏡フレームメーカーにとって大きな課題となった。(図4)はこの間の状況を示している。図における眼鏡

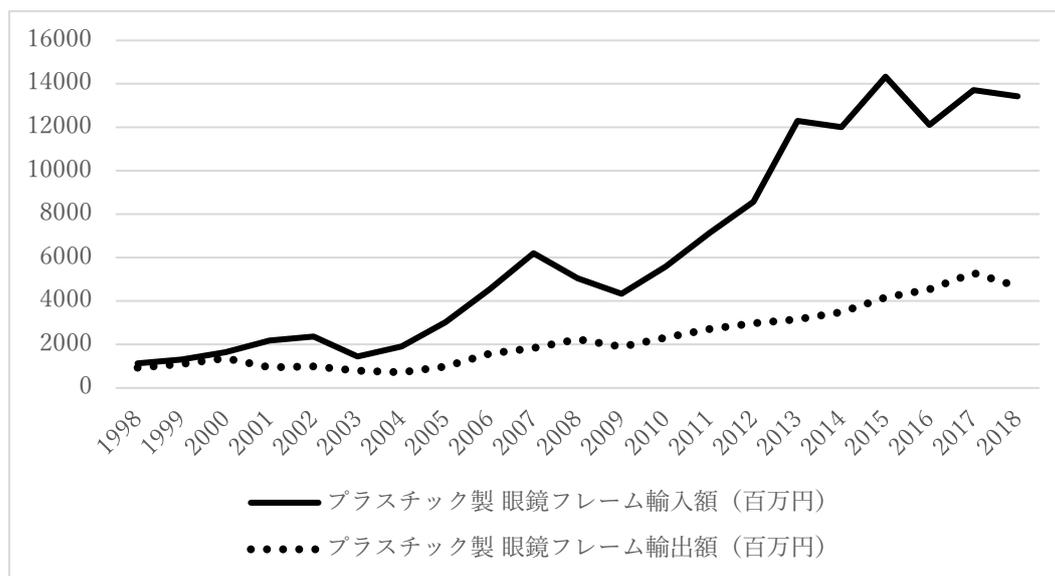
(図4) 眼鏡フレームの輸出入額の推移



(出所：財務省、『普通貿易統計 (統計品別表)』各年版)

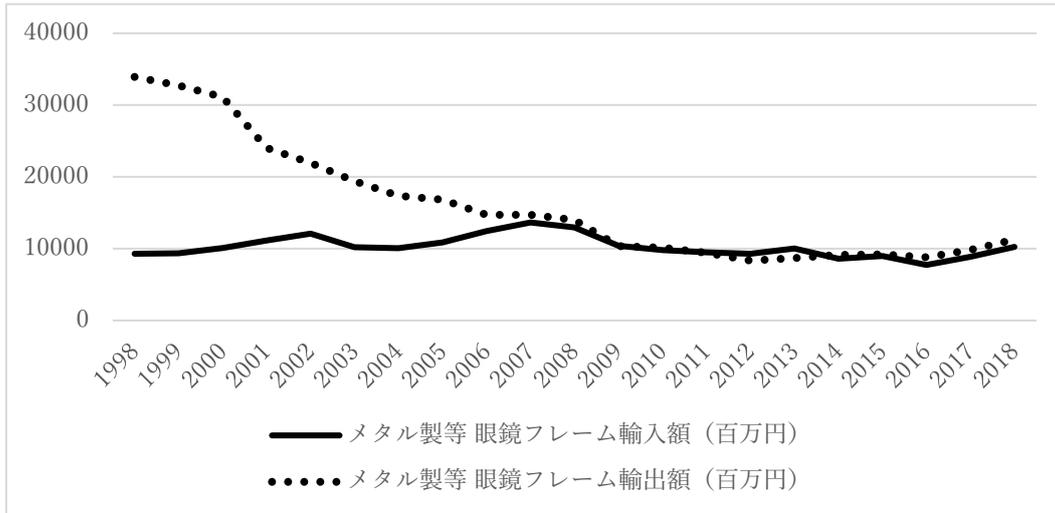
フレームは、プラスチック製フレームとそれ以外の材料製フレーム (主体はメタルフレーム) の合計額を意味している。日本は眼鏡フレームの輸出国であったが、1990年代末から著しく輸出が減少しており、2006年には輸出額と輸入額が逆転し、入超状態がそれ以降継続している。これをフレームの種類別に示したのが (図5) (図6) である。

(図5) プラスチック製眼鏡フレームの輸出入額の推移



(出所：財務省、『普通貿易統計 (統計品別表)』各年版)

(図6) メタル製等眼鏡フレームの輸出入額の推移



(出所：財務省、『普通貿易統計（統計品別表）』各年版)

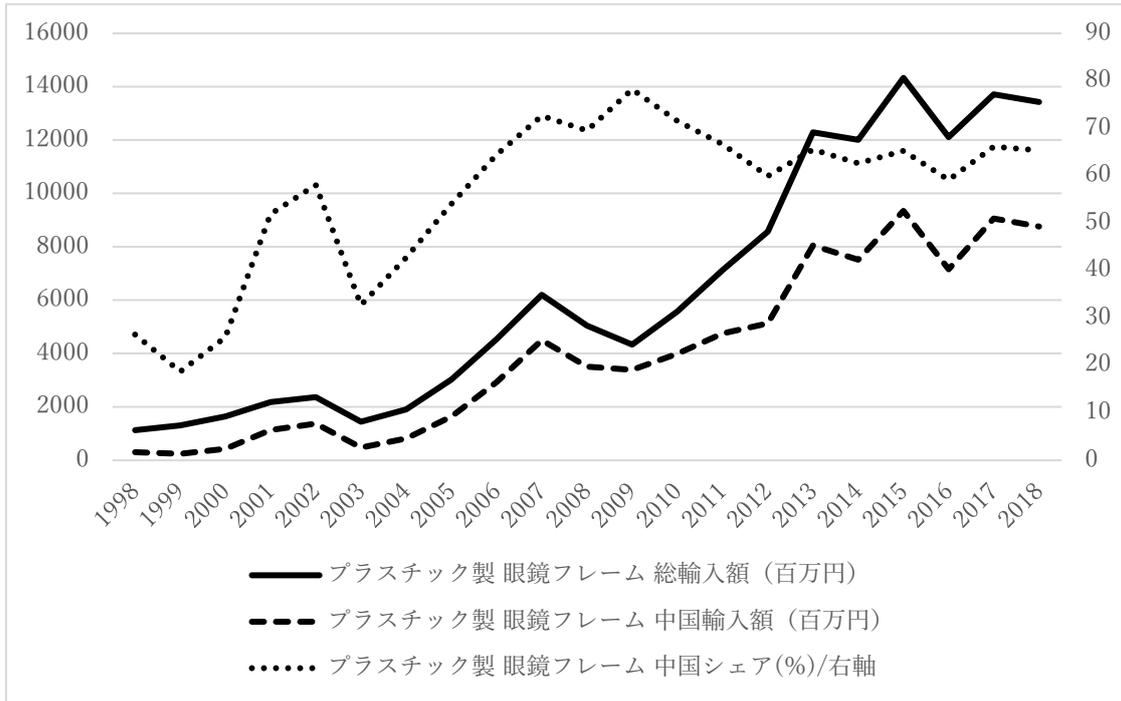
これらの図から、①プラスチック製フレームについては1990年末以降、一貫して輸入が輸出を上回り、ともに増加傾向にあるとはいえ両者の格差は拡大傾向にあること、②メタル製等フレームについては輸出の減少・輸入の横ばい状態が顕著であり、2010年以降は両者の額はほぼ均衡している、ことがわかる。このように、眼鏡フレームメーカーにとって、輸出減少の原因である国際的な価格競争力の低下が2000年以降の大きな問題となっていることが明白である。

この課題解決のために眼鏡フレームメーカーが採用したのが海外進出であった。つまり、国内生産では実現できない生産コストの引き下げを目的として、積極的に中国に進出し現地生産を開始したのである。必ずしも現地に工場を持つだけでなく、中国への国際化の形式は多様であったが<sup>16</sup>、いずれにせよローコスト化を実現し国際競争力をつけるために、中国での生産に注力していった。

こうした中国での生産は日本のフレームメーカーだけの動きではなく、海外のフレームメーカーも同様であった。それによって、中国は世界の眼鏡生産拠点として急成長していった。それにともない、中国の眼鏡フレームメーカーは進出した海外フレームメーカーから技術を吸収することによって、低価格のフレーム生産供給基地としての位置づけだけではなく、より上位クラスの商品生産にも耐えうる力をつけていったと言われている。(図7)・(図8)は、中国での眼鏡フレーム生産が活発化したことの結果、日本の眼鏡フレーム輸入構造が激変したことを示している。

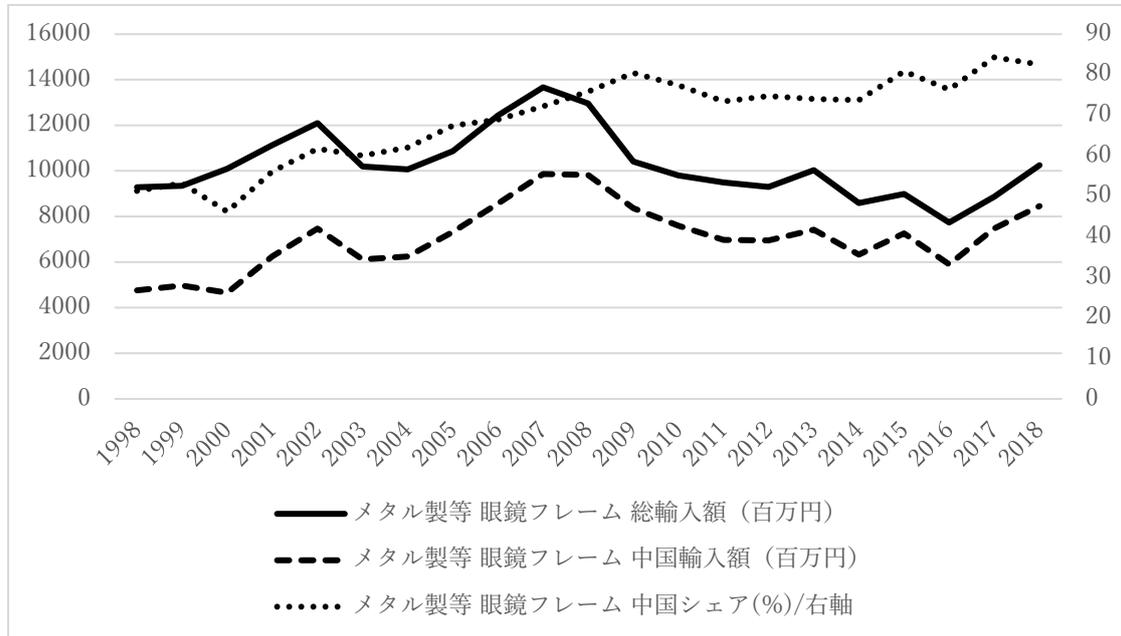
(図7)から、①2000年代に入りプラスチック製眼鏡フレームの輸入額は約20億円から140億円まで7倍に増加している、②それと歩調を合わせるように中国からのプラスチック製眼鏡フレームの輸入額が急増している、③日本の輸入額に占める中国からの輸入額比率も同期間に約20%から60%に増加している、ことがわかる。同じく(図8)からは、①メタル製等眼鏡フレームの輸入額は2000年以降、年度ごとの増減は見られるものの、約100億円前後で推移している、②輸入に占める中国からの輸入額は、輸入全体の歩調と同調している、③中国からの輸入が占める割合は直近では80%を超えている、ことが明白となる。製法がより単純なプラスチック製フレームの輸入増加は、コストリーダーシッ

(図7) プラスチック製眼鏡フレームの中国からの輸入額推移



(出所：財務省、『普通貿易統計（品目別国別表）』各年版)

(図8) メタル製等眼鏡フレームの中国からの輸入額推移



(出所：財務省、『普通貿易統計（品目別国別表）』各年版)

プを發揮して成長する中国からの完成品輸入の増加を意味し、日本が得意とするメタルフレームにおいても、中国の技術力が高まりつつあり、日本に代わるメタルフレーム生産国としての中国の輸出競争力が増していることが伺われる<sup>17</sup>。基本的には、中国は海外から受注して相手先ブランドで供給する OEM 生産であるが、この位置づけはかつて日本の眼鏡

フレームメーカーが得意としてきたポジションであり、日本のフレームメーカーはこの点で窮地に立たされているということができる。

以上のような眼鏡フレーム生産システムの変化が意味することは、眼鏡フレームの供給先の選択肢が国内から海外、とりわけ中国に拡大したことであり、しかも中国からは低価格でのフレーム調達が可能になり、さらには中級品レベルでの調達も可能となったという事実である。もちろん言うまでもなく、OEM生産が可能であるために、発注企業のブランドを付与したオリジナルフレーム商品を獲得することも容易になっているのである<sup>18</sup>。新業態が自社ブランドを含む取り扱い商品を低価格で調達する方法が、ここに確保されたといえる。国内に依存することなく、海外からの商品調達ルートが確保されたのである。

### c. 卸売業者の変容

眼鏡フレームの流通システムは、伝統的には産地メーカー→産地卸売業者→消費地卸売業者→小売業者→消費者というものであった。前稿（向山（2017））で述べたように、鯖江での眼鏡づくりは全くの新規事業として増永五左衛門の手によって開かれた。増永は、大阪から指導者を呼び寄せ、集めた親類・縁者を職人にして眼鏡フレームを生産し始めた。当初は、増永が生産に必要な道具や材料を職人に提供して生産全般を管理しながら、一方で直接大阪に商品を持ち込み販売したが、やがて育てた職人の独立を促すことで生産者が増加し産地が形成されるようになっていく。生産は分業体制で行われ、生産者の増加とともに生産量が拡大し、やがて産地に卸売業者が形成され、消費地の卸売業者を經由して各地の小売業者に販売されるようになっていった<sup>19</sup>。

このような眼鏡流通システムの形成の一方で、卸売業者の製造卸化が早い段階から進行した点が特徴的である。前稿で指摘したように、日本の眼鏡フレームはごく初期の段階から分業体制によって生産されてきた。メタルフレームの場合には200工程にも及ぶと言われる製造工程が、数多くの企業によって分担されている。それぞれの企業は、眼鏡フレームを形成するごく一部の部品を専門に作る職人的家内工業としての存在であったり、あるいは部品と部品を繋いだり磨いたりする生産機能の一部を遂行する存在であったりする。それゆえに、眼鏡フレーム生産に関わる企業の多くが、自社が関わった部品や機能が、どのような完成品として商品化され、市場で消費されるのかを知らない場合が多い。それを知っているのは、完成品化させる完成品メーカーである。換言すると、眼鏡フレームを商品として完成させるためには、各種部品や各種生産機能を連結させる役割を果たす存在が不可欠なのである。いわば、生産工程の分業を統括する存在、眼鏡フレーム生産をコーディネートする存在が眼鏡フレームの完成品化には必要となるわけである<sup>20</sup>。言うまでもなく、完成品メーカーはその代表的存在である。しかしそれと同様に、あるいはそれ以上の存在が卸売業者である。

眼鏡フレーム生産においては、本来生産には関わることのないはずの卸売業者が、自ら完成品化のためのコーディネーター役を果たしている。それを可能にしたのが、産地における分業体制の存在である。つまり、眼鏡フレームの生産工程に関わるあらゆる種類の企業が産地には集積している。誰でもいつでも、発注さえすれば簡単に部品を調達し、加工し、完成品化させることができるわけである。産地卸売業者は、生産地に立地し、生産に関するあらゆる情報に精通

している。卸売業者としての事業拡大を目指して自ら生産に乗り出すことがいわば当然ともいえる状況にいたのである。これは決して産地卸売業者だけではなく、消費地卸売業者においても同様である。より消費市場に近い消費地卸売業者は、小売業者との接触を通じて眼鏡需要情報を獲得しやすい位置にある。これはすなわち、自ら生産に乗り出し製造卸化することで、独自性の高い商品を手に入れることが可能であることを意味する。こうして、卸売業者は分業体制という眼鏡生産システムの特徴を利用し、積極的に眼鏡フレームの企画・開発に乗り出し、オリジナルブランド眼鏡フレームを手に入れていったのである<sup>21</sup>。自ら付与したブランドを付けた商品を手にした卸売業者は、必ずしも従来の卸売業務、すなわち生産者から商品を仕入れて、その商品を別の卸売業者に販売するという伝統的な眼鏡流通システムにおいてこれまで通りの行動をすることは必然ではなくなる。一般に生産者が自社商品を流通させるに際しては、どの流通チャネルを選択するかを自ら決定することができる。自らチャネル構築してもよいし、卸売業者を経由してもよいし、直接小売業者に販売してもよい。自ら企画した眼鏡フレームを手に入れた卸売業者が、それをどのように販売するのかについては、状況に応じて直接眼鏡小売店に持ち込む方法も選択可能になった。産地卸売業者であれ消費地卸売業者であれ、自ら獲得した商品を流通させる際には、互いに相手を飛び越えた流通チャネルを活用することも可能となったのである。

ところが、事業機会拡大を図った卸売業者にとって、その存立を脅かすような事態が発生することになる。その第1は、既述のような1970年前後からの眼鏡レンズメーカーのフレーム事業参入であった。大手眼鏡レンズメーカーのHOYA、ニコン、SEIKOがフレーム生産を始めたことは、生産システムを変化させただけでなく、その流通システムにも変化を迫るものであった。それは、彼ら眼鏡レンズメーカーは、鯖江産地で調達した眼鏡フレームを既存流通システムに依存して卸売業者の手に委ねるのではなく、直接小売業者に販売するようになったのであった。つまり、小売直販体制によって眼鏡レンズで培ったブランド力で、直接消費者に訴えかけたわけである。この卸飛ばしともいえる戦略は、当然卸売業者に大きな打撃を与えることになった。卸売業者は、フレーム生産者として登場した眼鏡レンズメーカーとの競争にさらされるだけでなく、卸売業者としての本来の機能の遂行を阻まれる事態となったわけである。ここに卸売業者は、存立の危機に立たされることになった。

第2の事態は、イタリアの眼鏡フレームメーカーによる、有名ファッションブランドの買い占め現象である。1970年代から80年代にかけてのDCブランドブームによって、多くの眼鏡フレームメーカーが有名ファッションブランドとライセンス契約を締結して、そのブランド力を生かして高成長を果たしたことは既に述べたとおりである。このDCブランドブームに便乗したのは、眼鏡フレームメーカーだけではなく、卸売業者も同様であった。つまり製造卸化で独自ブランドを取得することができたのであるが、そのブランドとは卸売業者が独自に付与したものだけではなく、有名ファッションブランドをライセンス契約によって手に入れ、当該ブランドのフレームを獲得することでもあった。ところが、1990年代後半頃からイタリア眼鏡フレームメーカー、とりわけルクソティカ(Luxottica)はフレームのブランド戦略を強化し、大量の有名ファッションブランドを自社で一手に買い占め始めている<sup>22</sup>。その結果、DCブランドブームに乗ってライセンス生産により高成長を遂げた企業たち—それが眼鏡フレームメーカーであれ、卸売業者であれ—にとって、これは

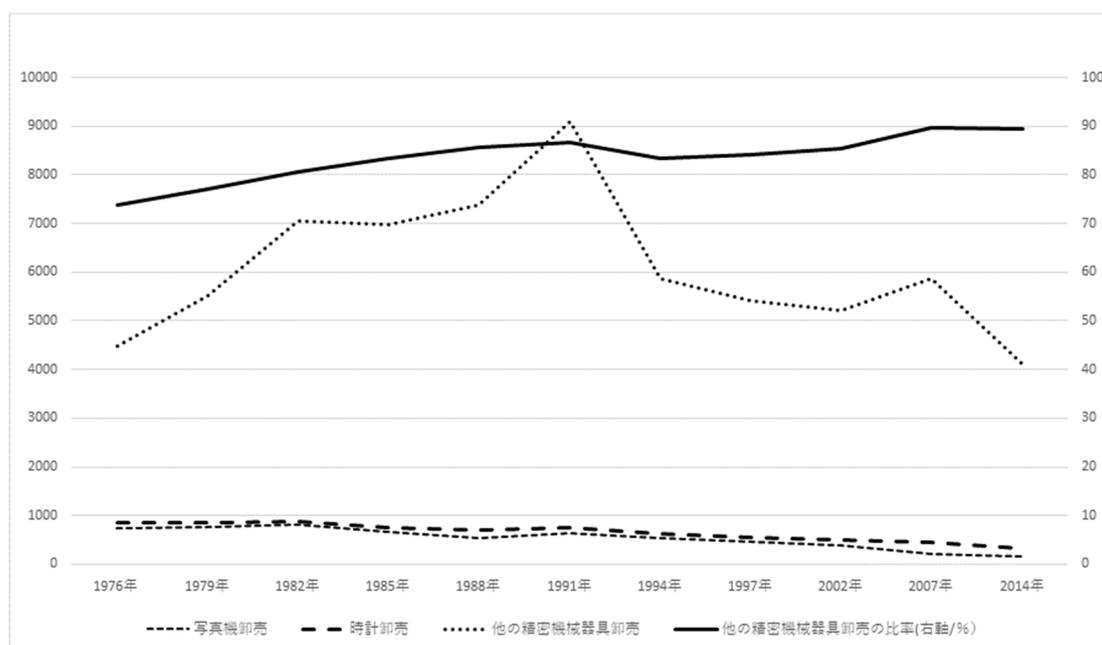
事業の主軸となっていた有名ファッションブランドのライセンス生産が突然できなくなることを意味し、大打撃となった。

卸売業者は、上に述べたような①自ら眼鏡フレームの製造卸売業者に変身したことによって、また②イタリア眼鏡メーカーの世界的レベルのブランド戦略によって、事業機会を奪われ、その結果卸売構造は大きく変化しつつある。この点を確認しておこう。

以下では、眼鏡フレームを取り扱う卸売業の構造変化をデータに基づいて検討するが、そこには大きな制約が伴っていることに留意する必要がある。使用するデータは『商業統計表（流通経路別統計編）』であるが、商業統計表が依拠する産業分類には「眼鏡フレーム卸売業」という産業分類は存在しない。眼鏡フレーム卸売業にもっとも近い産業分類項目は「精密機械器具卸売業」である<sup>23</sup>。この分類項目は下位分類として、「写真機卸売」「時計卸売」「他の精密機械器具」から構成されているが、眼鏡フレームが含まれるのは、「他の精密機械器具」である。しかし、そこには眼鏡フレームだけではなく、顕微鏡・望遠鏡・光学レンズ・計測用機械器具・実験用機械器具などが含まれている。したがって、眼鏡フレームを取り扱う卸売業の構造変化を統計データによって完全に正確に把握することは不可能であるため、何らかの近似的指標をもって代替する他ない。

今一つの留意点は、『商業統計表（流通経路別統計編）』では、業種は4桁分類でのみ集計されていることである。近似的指標として5桁分類である「他の精密機械器具」で集計されていたならば、上記のような顕微鏡・望遠鏡などが含まれているとはいえ、かなり近似的なデータ活用が可能である。しかし現実には、眼鏡フレーム卸売業の近似的指標として、不十分ながらも4桁分類の「精密機械器具卸売業」を用いざるをえない。ここには、写真機卸売・時計卸売も含まれているために、近似の程度は落ちざるをえない。図9は、この近似の程度を確認したものである。

(図9) 精密機械器具卸売業における「他の精密機械卸売卸売業」の構成比の推移



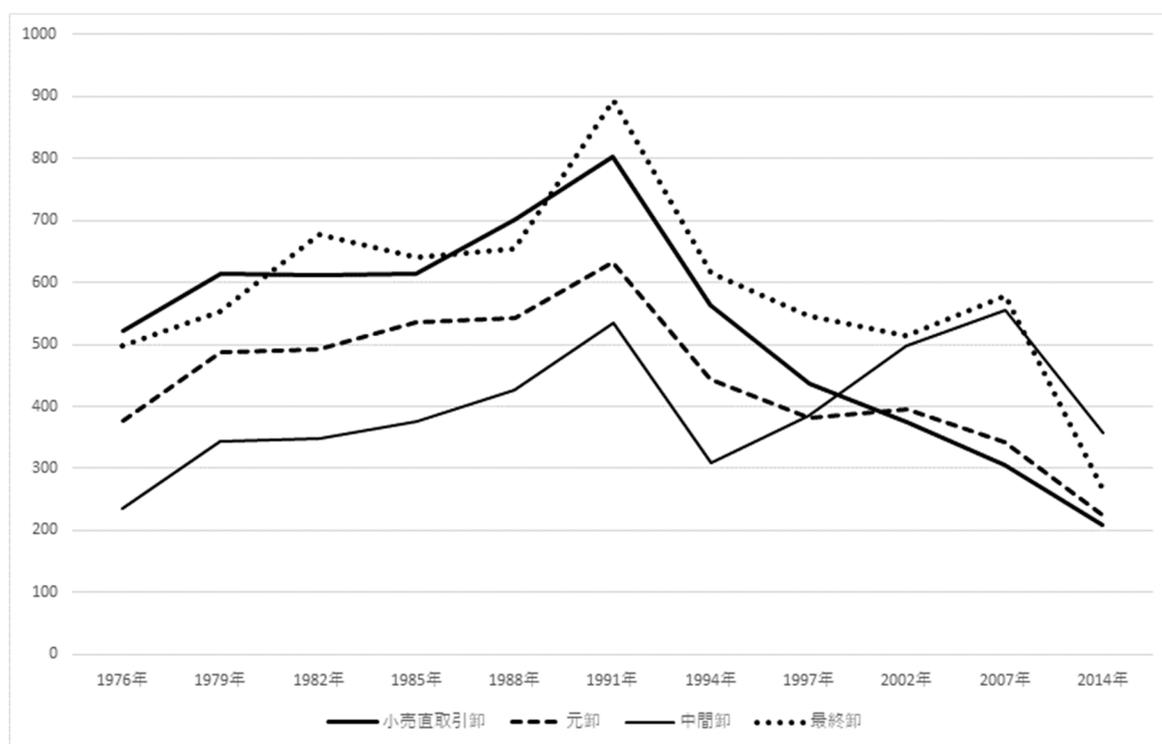
(出所：『商業統計表』各年版)

この図は、精密機械器具卸売業商店数に占める、その下位分類としての写真機卸売業・時計卸売業・他の精密機械器具卸売業の商店数の推移、および他の精密機械器具卸売業の商店数シェアの推移を示したものである。これから判断して、「精密機械器具卸売業」の主たる構成要素が「他の精密機械器具」であることが明らかとなる（前者の約90%を後者が占めている）。よって、商業統計表（流通経路別統計編）を利用するに際して、「精密機械器具卸売業」を眼鏡フレーム卸売業の近似的指標として使用することは、厳密ではないものの、眼鏡フレームを取り扱う卸売業の動向を概略的に理解する上において、大きな問題は生じないと判断される。

以上述べたこれら2点に留意しながら眼鏡フレーム卸売業（≡精密機械器具卸売業）の構造変化を検討してみよう。

図10・図11は、眼鏡フレームの流通経路上に位置する卸売業のうち小売直取引卸・元卸・中間卸・最終卸の商店数および販売額の推移を示したものである<sup>24</sup>。このうち前2者は1次卸であり、後2者は2次卸である。典型的な眼鏡フレームの流通経路である生産者—産地卸—中間卸—最終卸のそれぞれを意味していると考えられる。

（図10）精密機械器具卸売業の流通経路別商店数の推移



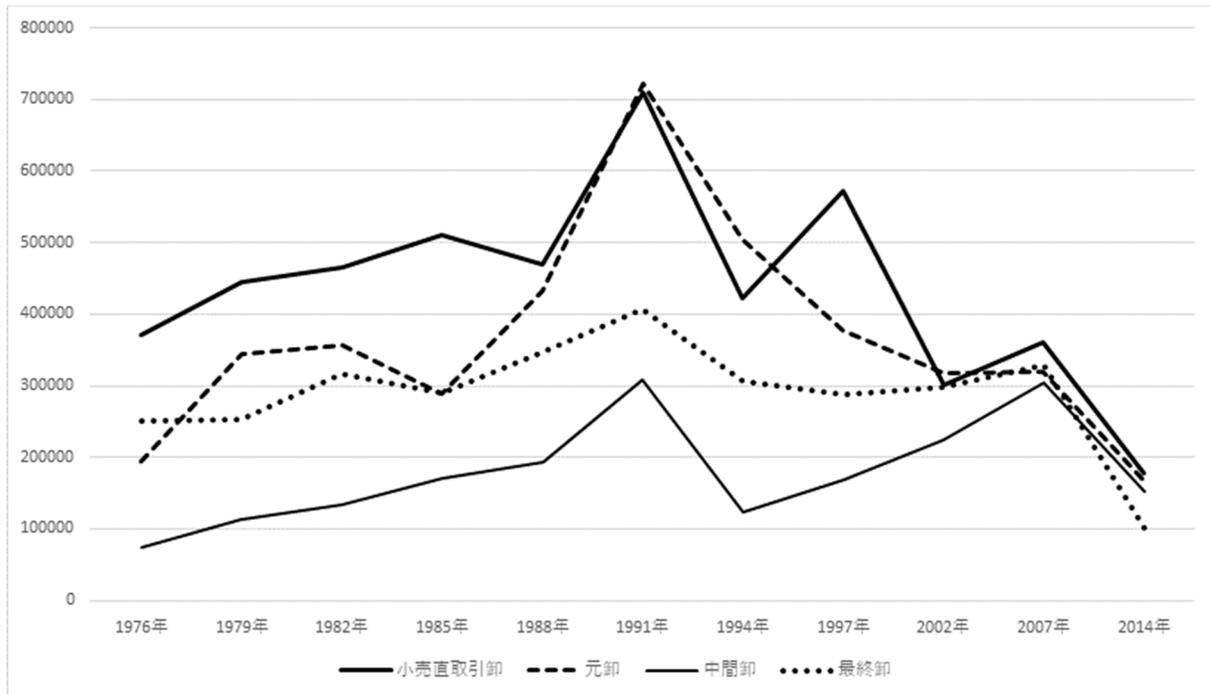
（出所：『商業統計表（流通経路別統計編）』各年版）

これらの図から以下の点が明らかとなる。

1. 小売直取引卸・元卸・最終卸のいずれもが、1990年代に入って商店数および販売額を低下させる傾向が顕著である<sup>25</sup>。
2. 中間卸は、他の卸とは異なって1990年代中盤以降商店数・販売額ともに増加しているが、2007年以降は他と同様に大幅減少傾向を見せ始めている。
3. 1991年のピーク時と直近2014年との商店数及び販売額の変化率を算出すると、各卸売業者平均で商店数はピーク時

の39%へ、同じく販売額は30%に激減している。あまりにも大きい卸売構造変化といえよう。

(図 11) 精密機械器具卸売業の流通経路別販売額の推移



(出所：『商業統計表（流通経路別統計編）』各年版)

以上のことから、①卸売業者は、眼鏡流通システムにおける単なる商業者としてではなく、生産に関与する製造卸として事業機会を拡大したこと、②しかし逆に製造卸化は卸売業者の流通システム上の立場を弱体化させる負の効果を持ったこと、③さらに世界市場を支配するイタリア企業の戦略変化が追い打ちをかけたこと、が明らかになった。これらの変化に加えて、眼鏡フレームメーカーと間で競争が発生し、さらに眼鏡フレーム供給の増加により、多様なブランドのフレームが低価格で調達可能となった。こうした眼鏡フレーム調達を巡る卸売構造の変化は、新業態にとっては極めて有利な状況を生み出すこととなった。すなわち本来であれば、眼鏡フレームはもっぱら生産者から調達するものであったが、卸売業者の製造卸化によって卸売業者からの調達が可能となったのであり、店頭でのブランド揃えを形成する上で、低価格で高度な商品多様性を獲得する可能性を飛躍的に増加させることになったのであった。

### 3. 仕上がりまでの迅速性

これまで述べてきた新業態の革新性、すなわち価格設定の明瞭化と破壊的価格設定にも増して、従来の眼鏡店での購入と比較して最も差別的であると思われるのは、第3の革新性—仕上がりまでの迅速性—であるかもしれない。既存業態である伝統的独立眼鏡店であれ、眼鏡専門店チェーンであれ、一般的に眼鏡を新調する場合には、少なくとも2回は眼鏡店を訪ねなければならない。それは、眼鏡を発注するための初回の訪問と、仕上がった眼鏡を引き取りに行く2度

目の訪問である。初回訪問時には、視力の測定によるレンズ度数の決定とフレームの決定が行われ、2度目には完成品の出来栄チェックや顔にフレームが合うように微調整するフィッティングが行われる。視力の測定とそれに見合ったレンズの選択には一定レベルの技術が求められ、また最終的に消費者の顔形にフレームを微妙に調整する作業には高い技術が必要とされる。伝統的独立眼鏡店の場合には、通常初回には約1時間程度必要とされる。2度目の訪問時に行われる作業は省略不可能というわけではないが、最終的なフレームの形態調整は眼鏡のかけ心地を決定的に左右する作業であるため、現実的には避けることはできないものと考えられる。加えて、初回と2度目との間には、時間的隔たりが伴う。それは、眼鏡店が必要なレンズを調達する時間であり、消費者の求めるフレームを取り寄せる時間であり、レンズ加工してフレームの形にぴったりとレンズをはめ込む作業時間であったりする。そのため2度目の訪問までには、場合によっては1~2週間の待ち時間が必要となる可能性もある。

このような2回の店舗訪問とそれぞれに要する時間、さらにその間の待ち時間を含めると、眼鏡を発注してから実際に使用可能な状態で眼鏡が手に入るまでの間には、かなりの時間が必要になるのである。洋服や靴のオーダーメイドほどではないにせよ、眼鏡は使用開始までにかかなりの時間を要する、いわば準オーダーメイド商品と言える。

ところが、新業態はこの点を劇的に改善した。新業態では、店頭に大量にレンズを在庫し、視力計測方法を簡便化し、レンズ加工を機械化することによって全作業を短時間化し、特に強度のレンズでない限り「20~30分で引き渡し」という超スピーディな対応を実現した。結果的に、店舗訪問は1度だけで済み、しかもわずかな待ち時間で眼鏡が出来上がることになった。

新業態各社のホームページで確認してみると、たとえば眼鏡市場はフレームを選択し、視力測定及びレンズ選択後「最速25分即日お渡し」としており、Zoffは「会計後約40分前後」、JINSは「会計後平均40分前後」、OWNDAYSは「会計後、最速20分」と謳っている<sup>26</sup>。

この迅速性を可能にした背景には何があるのだろうか。眼鏡を作るためには、相当に高度な専門知識と技術が必要である。視力を正しく測定し、それに見合ったレンズを選択し、顧客が好むフレームの形にぴったりとレンズを加工してはめ込み、出来上がった眼鏡を顧客一人一人の顔形に合うようにフィッティングし、販売後に発生する微妙なかけ心地の悪さを調整するという一連の作業をこなすには、一定の技術力が求められる。このどれかの作業が的確でない場合には、使い続けることのできない高価な不良品眼鏡を顧客は抱え込むことになってしまう。こうした事態を避け、顧客満足度の高い眼鏡を提供するためには、眼鏡店の販売員は専門知識と高い技術力を持たねばならない。しかし、現在日本には、眼鏡販売に必要な能力を保証する国家資格が存在しない。現状それに代わる資格制度としては、業界団体（日本眼鏡技術者協会）が認定する「認定眼鏡士<sup>27</sup>」制度があるが、あくまで国家資格ではなく任意資格となっている。これに対して、アメリカ・ヨーロッパおよびアジアの一部などでは「オプトメトリスト」という国家資格が存在し、この資格を持たずに眼鏡販売をすることができないほど、高い専門性が保証されている。もちろん、日本の認定眼鏡士も眼鏡学校卒業や一定の実務経験、専門知識や技術の習得が資格要件となっており、専門性を証明するのに十分な資格である。

ただ、この資格要件の取得と維持のためには一定の能力養成期間が必要となるために、眼鏡店従業員の専門性を平均的に高めるためには、かなりの時間が必要となる。店舗数の増加を推し進める新業態にとって、専門性を高めるために必要な時間は、場合によっては成長の足かせとなりかねない。さらに加えて、高い専門性を発揮すればするほど、たとえば視力測定には時間がかかり、レンズ加工にも時間がかかってしまう。

こうした求められる高い専門性の発揮とその維持に必要な時間の長さ、標榜する革新性の柱としての迅速性の間には、大きな齟齬が存在するといえる。この齟齬を埋めることを可能にしたのは、眼鏡機器の発達であった。たとえば眼鏡を作る場合に避けることができない視力測定の場合、従来はトライアルレンズを使って何度もレンズを入れ替えながら、レンズの度数と測定視力との適正な関係を探索する必要があった。近視・遠視や乱視の程度に応じて、複雑な組み合わせの中から最適なレンズ度数を選択しなければならず、それには当然一定の時間と技術が必要となる。しかし、自動視力計や自動検眼システムの登場によって、面倒な視力測定作業が簡素化され、圧倒的な時間削減が実現した。そこでは高い専門知識や技術は求められず、機械の前に座ると直ちに視力が測定されるのである、しかも誰が測定しても同じ結果が得られるわけである。あるいはレンズ加工についても、かつては一枚一枚レンズを手作業で削りながらフレームの形状に合わせていたが、今やレンズ加工機がすべての作業を狂いなくやり遂げる。複雑な形状のフレームであっても、数値データを読み取った加工機がフレームにぴったり合ったレンズを仕上げてくれるのである。言うまでもなく、レンズ加工に要する時間も圧倒的に短縮される。

眼鏡機器の発達が、新業態の標準化された店舗の急速な多店舗展開を可能にしたことは疑いない。極論すると、専門知識と技術を十分に持ち合わせていなくても、それらを持った販売員を養成するための時間を投入しなくても、一定レベルの眼鏡を誰でもが作ることができる支援体制が、眼鏡機器の発達によって実現可能になったというわけである。

しかも迅速性という革新性を獲得しながら<sup>28</sup>。

## V. 結びに代えて

眼鏡流通システムが近年大きく変動している。この変動を象徴する現象は、小売段階で顕在化している。すなわちそれは、伝統的独立眼鏡店の商店数・販売額・従業者数すべてについて見られる1970年代後半以降の減少、さらに2000年以降の急激な落ち込みである。商店数で見れば、今やピーク時の約半分にまで落ち込んでいる。その一方で、メガネトップ・インターメスティック・ジェイアイエヌ・オンデーズに代表される新業態と呼ばれる革新的業態が2000年以降急速に台頭してきている。なぜ、長年に渡って眼鏡販売の主役の座を占め続けてきた伝統的独立眼鏡店にとって代わって、2000年以降新業態が首位の座を占めることになったのを明らかにすることが本稿の研究目的であった。革新的新業態がそれまでの主役を追い払って新たな盟主として市場に君臨するという現象は、眼鏡流通システムだけに見られるわけではなく、またその躍進の原動力が、まさにその新業態のみが実現することができた革新性にあることもよく知られた事実である。それゆえに、本稿も新業態が実現した革新性の解明に焦点を当てて議論を進めてきた。しかしながら、本稿

の研究上の特徴は革新性そのものの解明にあるのではなく、新業態に光を当てながらも、その革新性を実現可能にした要因として、眼鏡流通システム構成要素の変動および商品としての眼鏡の持つ固有性に着目したことにある。すなわち、新業態の革新性は、眼鏡流通システム構成要素である生産者（あるいは生産システム）の構造変化、さらに卸売業者（あるいは卸売業）の構造変化、そして眼鏡という商品が持つ固有特性を利用することによって実現可能となったのであり、その結果として眼鏡流通システム変動が発生したという事実を明らかにしたのである。

本稿で明らかになったことを整理すると、以下のごとくである。

（１）眼鏡の持つ固有の商品特性 —①眼鏡レンズとフレームは小売段階で初めて出会い、小売段階で商品としての眼鏡が完成する、②小売業者が価格決定権を握っている、③消費者は眼鏡の部品であるレンズとフレームの品質を的確に評価することができない、④消費者の眼鏡フレームに対するブランド認知度が著しく低い（以上、向山（2019））—に依存することによって、伝統的独立眼鏡店は長年に渡って眼鏡流通の主役であり続けることができた。

（２）レンズ生産のグローバル化・寡占化、それにとまなう海外への技術移転、その結果としてのレンズ品質の向上によって、一定レベルのレンズが安価で入手可能になった。

（３）有名ファッションブランド・フレームの OEM 生産で活況を呈していた鯖江産地が、輸出低迷や価格競争力低下に対処するために積極的に海外進出、とりわけ中国へ進出したが、それによって中国から中低級フレームが安価に、しかも発注者のオリジナルブランドとして入手可能になった。

（４）眼鏡流通システムは、産地メーカー→産地卸売業者→消費地卸売業者→小売業者→消費者という典型的な地場製品の流通システムであったが、卸売業者は新業態が成長する以前の時点で製造卸化していった。それを可能にしたのは鯖江産地の分業生産体制の存在であった。その結果、フレームメーカーだけではなく卸売業者からもフレームの調達が可能になり、新業態は多様な品揃えが容易になった。

（５）新業態の急速な成長を可能にしたもう一つの要因は、サポーター・インダストリーとしての眼鏡機器産業の存在が欠かせない。眼鏡店販売員の能力養成にかかるコストと時間を節約しつつ一定レベルのサービス提供を可能にしたのは、眼鏡機器の発達があったからこそである。

本稿は、眼鏡流通システムの変動を生産サイドのみに限定して考察するのではなく、卸売サイド・小売サイドさらにはそれらを支援する産業にも視野を拡大し、多面的に検討してきた。しかしながら、他の商品分野と比較して最も大きな変動を見せていると言える眼鏡流通システムの構造変化のすべてを明らかにできたわけではなく、今後さらに深い研究が必要であるが、最後に眼鏡流通システムが抱える課題について簡単に指摘しておこう。

（１）卸売業者弱体化への対処：すでに指摘したように、卸売業の衰退は著しい。産地卸売業者の製造卸化は当然のこととして、直接小売ビジネスに乗り出す事例も増えている。また消費地卸売業者に関しても事態は深刻である。かつては東京・大阪などの大消費地には卸売組合が存在していたが、今ではそれら卸売組合の組合員数が減少し、さらに組合員が卸売業者のみから構成されているとは限らない事態に至っている。卸売業の衰退に歯止めがかかる見込みは、こ

のままではそう高くないだろう。なぜなら卸売業の主たる取引相手は伝統的独立眼鏡店であり、その取引相手の衰退に歯止めがかからないからである。伝統的独立眼鏡店の従来の地位は、眼鏡という商品が持つ固有特性に依存したことによって実現していたことを指摘した。これに対して新業態は、その固有特性をうまく逆利用したことが成功要因であった。とするならば、検討すべきは新業態と同様に固有特性を逆利用すること、しかし新業態と差別化した形で逆利用することであろう。卸売業者は、眼鏡固有の商品特性を逆利用する伝統的独立眼鏡店を支援することによって復活の可能性を見出すことができる。

(2) 商品選択肢の拡大：新業態の店頭には、たくさんのフレームが品揃えされている。ある場合にはブランドごと、ある場合にはテイストごとに並べられた中から、消費者は自由に手に取って好みのフレームを選択することになる。ところが、伝統的独立眼鏡店にとっての最大の問題は、品揃えの限界である。店舗規模の制約から、あるいは調達コストの制約から、店頭品揃え数は限定的である。結果的に消費者は、限られた品揃えの中から“無理やり”フレームを選択しなければならない。現状では、基本的にフレームを購入した店と完成品の眼鏡を手に入れる店は同一である。仮にある店で、あるいはネット上で気に入ったフレームを見つけてそこでフレームだけ購入し、それをどこか別の場所で完成品化することができたら、商品選択肢は飛躍的に拡大することになるだろうし、眼鏡フレームを衝動買いする機会も増えるに違いない。しかし、現時点でそのような眼鏡の作り方はほぼ実現不可能である。眼鏡フレームがファッション商品化したと言われて久しい。そんな中で、限定された品揃えの中に好みの商品が見つかる確率はそう高くないだろう。必然的に消費者は選択肢の広い店に向かうことになる。残念ながら、卸売業者との帳合の関係で、伝統的独立眼鏡店が調達できるフレームの範囲は大きく制約されている。店舗規模を拡大することなく、店頭品揃えの制約を取り払う手法の開発が急がれよう。

(3) 小売技能保証制度の確立：近代的革新小売業態が共通して保持する特徴は、それまで伝統的専門店が長年の間に培ってきた能力を、先端的技术を使って代替的に低コストで実現したことである。眼鏡における新業態では、視力測定やフレーム推奨、レンズ加工などの点でそれまで眼鏡店の販売員が個人の属性として身につけてきた能力(=小売技能)を不要にし、機械によって誰でもができるようにしたのである。しかし、伝統的専門店が持つ小売技能は機械によって完全に代替できるのだろうか？おそらく答えはNOであろう。だとすると、的確に視力を測定する能力、フレームやレンズに関する詳細かつ正確な情報を提供する能力、それに基づいてフレームやレンズを選択する能力、フレームを顔に合わせてフィッティングする能力を磨き、それを保持していることを消費者に訴求できる制度的保証が必要になるだろう。すでに指摘したように欧米には国家資格としてその保証制度が存在し、アジアにも同様の動きが起きている。固有の商品特性に依存した存続を意図するのではなく、新業態と差別化するためにも技能を訴求することのできる体制づくりが必要だろう。

(謝辞)

本稿作成に当たっては、多くの方々から貴重なお話を聞かせていただく機会を得た。皆さんからいただいた情報なくして本稿が完成することはなかった。改めてここに御礼申し上げる次第である。なお、何らかの誤記・誤認などがあるとすれば、そのすべては筆者の責に帰すものである。以下は、お世話になった企業・団体名およびインタビュー調査日の一覧である。

2014. 7. 14 メガネのコウノ

2014. 7. 29 株式会社ハヤシ

2014. 7. 30 宮本眼鏡株式会社

2014. 7. 30 竹内光学株式会社

2014. 8. 14 大阪眼鏡卸組合

2014. 8. 21/2015. 2. 6 日本レンズ工業株式会社

2015. 8. 25 丹陽市眼鏡商会

2015. 10. 30 (財) 韓国眼光学産業振興院

2016. 5. 27 オンデーズ台湾

2016. 6. 8 日本眼鏡技術者協会

2016. 6. 28 株式会社すずき

2017. 6. 20 (株)ニデック

2017. 7. 4 (株)三共社

2017. 11. 14 (株)オナガメガネ

2017. 11. 14 (株)長井

2017. 11. 15 (株)NOVA

2017. 11. 15 鯖江市役所商工政策課

2018. 11. 21 ドイツマイスター眼鏡院

なお、鯖江産地での調査アレンジについては、鯖江商工会議所産業振興課 山本雅之氏(所属は現在)にお世話になった。

- <sup>1</sup> 眼鏡市場 HP のトップページ (<https://www.meganeichiba.jp/>) 参照
- <sup>2</sup> いわゆるトレーディングアップとしてこの動きを把握することもできるだろう。またこの高価格帯での一式価格提供の背景には、新業態店間競争の激化により従来の最低価格帯での提供が限界に達し、商品単価の引き上げによって利益確保を迫られているという状況があると考えることができよう。
- <sup>3</sup> 専門店チェーンである愛眼・三城などは、多店舗化を基礎にした規模の経済性を発揮することによって低価格での販売を実現していたが、その価格は20000~30000円であり、やはり新業態の破壊的価格との差は一目瞭然であった。
- <sup>4</sup> ここでは部品調達能力を強調しているが、新業態店は他のコスト削減方策も実施している。それはたとえば、品揃えするフレームの種類を売れ筋に限定することであり、フレームの型(モデル)を増やすよりも一つの型(モデル)内で色やデザインを多様化させることなどである。これらは、コストに合わないフレームを取り扱わないことを意味している。
- <sup>5</sup> 日本企業間でも、合併による生産規模の拡大の動きとしてSEIKOは2012年眼鏡事業部門をHOYAに売却した。日本市場では現在HOYA・ニコン・エシロール・東海光学・伊藤光学・昭和工学・日本レンズ工業などが、レンズ産業の主たる生産メーカーである。
- <sup>6</sup> HOYAはタイ(4工場)・中国(2工場)・マレーシア・ベトナム・インドネシアで眼鏡レンズを生産している(『HOYA有価証券報告書2019年度』およびHOYAグループオプティクス事業部事業案内<http://www.hoya-opticalworld.com/japanese/company/office.html>)。とりわけ2000年に生産開始したタイは主力生産拠点であり、2011年10月タイを襲った大洪水のために工場の操業がストップしたことによって、日本市場へのレンズ供給に多大な支障が出たことは記憶に新しい。
- <sup>7</sup> 相手先ブランドでのレンズ生産は最近の動きであり、中心は自社ブランドレンズである。
- <sup>8</sup> 特注品や累進焦点レンズなどの高技術を要するレンズなどが国内生産されることが多い。
- <sup>9</sup> 海外ローカル企業とは、ここではアジア地域で操業する現地資本のレンズメーカーを意味している。
- <sup>10</sup> 世界規格であるISO規格に合致すれば品質上の問題はないにもかかわらず、国内メーカーがさらに厳格な規格を追求しようとすることは、過剰品質であると考えられることもできる。しかし一方で、それが国産レンズの高品質および高信頼性に繋がっている点を見逃すことはできないだろう。
- <sup>11</sup> 加藤 明(2012)、p.1
- <sup>12</sup> 中村 哲、(2004)、p.311
- <sup>13</sup> この動きの代表的企業の村井眼鏡工業は、国内で最初の有名ブランド(イブ・サンローラン)とのライセンス生産に乗り出した言われている(『日本経済新聞』1998年9月18日号)。その後も、ジャンポール・ゴルチェ、ジャン・フランコ・フェレ、パコ・ラバンヌ、ソニア・リキエル、ルイフェロー、など数多くの有名DCブランドとライセンス契約を締結する戦略によって高成長を実現した。またツーリング眼鏡も同様の戦略を採用し、コンノヒロコ、ペリエリス、ヴァイエラ、シャコック、ロメオ・ジリなどのライセンスを取得した(『日本経済新聞』1988年7月22日号)。しかしながら、イタリア企業が有名ブランドのライセンスを囲い込み始めたことが原因となって、両社は主力ライセンスブランド生産の契約を打ち切らることになった。その結果、前者は2006年8月に民事再生法の適用を申請し、後者は2006年6月に自己破産申請した(『日本経済新聞』2006年9月1日号)。
- <sup>14</sup> 南保(2000)、p.51
- <sup>15</sup> 南保(2000)、p.51
- <sup>16</sup> 中国への国際化のパターンについては南保(2000)に詳しい。
- <sup>17</sup> いうまでもなく、このような中国からの輸入のすべてが中国現地企業の手によるものではなく、現地進出した日本企業が中国で生産したフレームが還流している部分も含まれているが、統計上両者を識別することはできない。
- <sup>18</sup> 中国がOEM生産国として成長している事実は、日本の眼鏡フレームメーカーにとっては大なる脅威である。加えて、1980年代後半から、イタリアのフレームメーカーは有名ファッションブランドをライセンスではなく自社で所有する戦略に転換している。換言すると、ブランドの囲い込みを進めているのである。これによって、日本のフレームメーカーは、ライセンスを獲得してOEM生産するこれまでのパターンを維持することが困難になりつつある。そして、イタリアのフレームメーカーは、囲い込んだ有名ブランドのOEM生産を中国に委託する傾向にある。こうした動きは日本の鯖江産地をますます苦境に陥れる事態になっており、問題解決を迫られているのが現状である。
- <sup>19</sup> この経緯は、日本の典型的な中小工業発達過程そのものである。詳しくは小宮山(1941)を参照。
- <sup>20</sup> このような存在を、一部ではオーガナイザーと呼ぶことがあるが、必ずしも定着化した呼称ではないようである。
- <sup>21</sup> 現在、市場には消費者が、あるいはフレームに関わる専門家さえもが、完全には認知できないほどの数のブランドのフレームが溢れかえっている。その大きな原因の一つが、製造卸売業者による独自ブランド獲得であると思われる。
- <sup>22</sup> ルクソティカについては、遠山(2009)。加藤(2009)に詳しい。ルクソティカは有名ファッションブランドを自社に取り込み支配するだけでなく、アメリカ・オーストラリア・ヨーロッパ・中国の眼鏡小売チェーンを続々と買収している。さらに、最近ではレンズメーカー最大手のエシロールと経営統合し、鯖江のフレームメーカーである福井眼鏡工業(株)を買収するなど、川上から川下までの流通システムの垂直的統合を世界レベルで進めている。
- <sup>23</sup> 平成26年調査では、同分類は「計測器・理化学機械器具・光学機械器具」卸売業と改称されているが、ここでは旧名称を使用する。また下位分類「他の精密機械器具」も同様に、「他の計量器・理化学機械器具・光学機械器具」と改称されている。
- <sup>24</sup> ここで言う小売直取引卸とは、流通経路別統計編の流通経路のうちで、小売直取引卸のうちの「生産者から小売業者へ」の値を、同様に元卸とは、元卸のうちの「生産者から卸売業者へ」の値を、最終卸とは最終卸のうちの「卸売業者から小売業者へ」の値である。これによって、より限定的に産地卸・中間卸・最終卸の動きを把握することができる。
- <sup>25</sup> どの卸売業者についても商店数・販売額ともに1991年がピークとなっている。このことから、90年代以降眼鏡卸売構造の大変化が発生していることになる。しかし一方で、海外からの眼鏡フレーム輸入が激増するのは2000年代以降であり、新業態の高成長も2000年代以降である。つまり、卸売構造変化とそれを深く関連するであろう輸入増加と新業態の成長との間に10年程度のギャップが存在する。この原因については、1991年調査が統計上の異常値である可能性を含めて、今後さらに研究を進める必要がある。
- <sup>26</sup> 各社とも、「レンズ在庫状況により」あるいは「混雑状況により」異なりますという条件を付けている。しかし1-2年前までは、各社とも自社ホームページ上で迅速性を前面に出して強くアピールしていたが、現在ではHP上の「よくある質問」内で説明しているのみであり、訴求力の点で後退しているように見える。迅速の程度が条件依存的事であること、競争激化の中で顧客への訴求点に変化していることに原因があるのかもしれない。しかしいずれにせよ、従来と比較して、圧倒的に短時間で眼鏡が入手できる点に変わりはしない。
- <sup>27</sup> S級からSSS級までの3段階に等級が分かれている。資格有効期間が3年であるために、資格維持のためには定期的な研修を受けなければならない。
- <sup>28</sup> ただし、最後に残った作業であるフィッティングについては、現状新業態では未熟なままであると言われることが多い。つまり、フィッティング作業は機械化できないのである。あくまで人の手によって一つ一つ対応するほかないフィッティング作業をどう効率的に進めるかは、課題の一つであろう。

---

参考文献

- 相原基大・秋庭 太 (2008) 「産業集積における技術イノベーションの実現過程：鯖江眼鏡産地のフィールド調査を通じた予備的考察」『経済学研究』第 58 巻第 2 号、pp.113-129。
- 井出策夫編 (2002) 『産業集積の地域研究』大明堂。
- 上田達三 (1979) 「眼鏡産業の発達」『国連大学人間と社会の開発プログラム研究報告』 pp. 1-25
- 大坪元治 (1960) 『眼鏡の歴史』日本眼鏡卸組合連合会。
- (1971) 『福井県眼鏡史』三秀舎。
- 加藤 明 (2009) 「眼鏡産地の盛衰 —福井県・鯖江市とイタリア・ベッルーノ産地の比較ケース—」『石川伝統工芸イノベータ養成ユニット・ケースブックシリーズ 2』 pp. 1-39
- (2012) 「中国眼鏡産地研究：深圳・東莞地域の事例にもとづく考察」『北陸地域研究』第 4 巻第 1 号、pp2-26
- 川崎ちさえ (2009) 『社長密着 6 時間メガネ業界編 オンデーズ田中修治社長』B&P 出版
- 小宮山琢二 (1941) 『日本中小工業研究』中央公論社。
- 白山晰也 (1990) 『眼鏡の社会史』ダイヤモンド社。
- 鈴木正人 (2000) 「構造転換が求められる福井の眼鏡産業」『地域公共政策研究』第 2 号、pp. 37-46
- 田中仁 (2014) 『振り切る勇氣』日経 BP 社。
- 田中修治 (2018) 『破天荒フェニックス オンデーズ再生物語』幻冬舎。
- 中小企業金融公庫調査部 (1976) 『中小企業金融公庫月報』第 23 巻第 10 号、pp. 15-30
- 遠山恭司 (2007) 「イタリア・ベッルーノにおける眼鏡産業集積の構造と企業 —国内集積地との相対的視覚から—」、pp. 239-268
- ・山本篤民 (2007) 「グローバル経済体制下における鯖江の眼鏡産地集積の構造変化」、渡辺幸男編『日本と東アジアの産業集積研究』第 6 章、同友館。
- 中村 哲 (2004) 「鯖江眼鏡産地の現状と変化の方向性」『地域経済政策研究』第 4・5 合併号、pp. 311-326
- 西田安慶 (2003) 「わが国眼鏡産業の現状と今後の展望 —福井産地を中心として—」『東海学園大学学術研究紀要』第 8 巻第 1 号、pp. 17-30
- (2002) 「日本における眼鏡産業の展開」『東亜地域経営研究』第 2 号、pp1-14
- 福井県眼鏡協会 (2005) 『福井とめがね』福井新聞社。
- 藤岡陽子 (2016) 『おしよりん』ポプラ社。
- 松本 懿 (1999) 「鯖江眼鏡産地の形成過程とその特徴的要因」『生活経済学研究』第 14 巻 pp. 177-190
- 南保 勝 (2003) 「鯖江眼鏡産地の歴史的発展過程と今日的課題」『地域公共政策研究』第 8 号、pp. 29-38
- 向山雅夫 (2017) 「眼鏡流通システムの動態—展開過程とその特徴—」『流通科学大学リサーチレター』No. 28、pp. 1-25

---

向山雅夫 (2019) 「眼鏡流通システム変動メカニズムの複雑性 (I) —新業態の成長と眼鏡の独自性—」『流通科学大学  
リサーチレター』No.30、pp.1-13

山本 潤 (2011) 「福井産地に於けるチタン眼鏡枠開発技術革新史 (1) —最初のチタン眼鏡枠 福井光器とマルマンオ  
プティカル—」『地域公共政策研究』第 19 号、pp.68-75

古岡信吾 (2010) 「日本眼鏡市場の成熟化とコモディティ化 —世界市場化に向けた課題—」『立命館経営学』第 48 卷  
第 5 号、pp.213-238

昭和眼鏡(株)創業 60 周年記念事業委員会『メガネ卸商の記録』(1977) 昭和眼鏡株式会社

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
1	福井 誠	企業におけるEnterprise2.0導入の成功要因 －IBMのJamと久米繊維工業の事例による－	2008年2月
2	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 ーベイズ型コウホート分析の適用ー	2008年2月
3	濱本 隆弘	企業の社会貢献を学ぶケース - パタゴニア -	2008年5月
4	東 利一	コト・マーケティング - 顧客をコトとして捉える -	2008年9月
5	横山 斉理 柳 到亨	東アジアの商業における事業継承の実態に関する比較調査	2008年11月
6	清水 信年	ミラノサローネ2008への日本企業出展に関する評価記事編纂	2009年2月
7	安 熙錫	日本企業の海外経営 ーベトナムの事例ー	2009年12月
8	白 貞壬	木製組み立て家具製造小売の商品構成に関する一考察	2010年3月
9	白 貞壬	Historical Analysis on the First Japanese Home Furnishing Chain Store of Nitori	2010年3月
10	山下 貴子 中村 隆	家計の金融資産選択行動分析 II ーベイズ型コウホート分析を用いた日米比較ー	2010年3月
11	山下 貴子	リーマン・ショック後の金融資産選択行動	2010年3月
12	本間 利通	内部通報制度の導入状況	2010年5月
13	高橋 広行	外資系企業の現地適応に関する一考察 ーLUSH(ラッシュ)の事例を通じてー	2012年3月
14	孫 美灵	企業側の視点からみた内部統制制度の導入	2012年5月
15	高橋 広行 岡山 武史	リテール・ブランド構築モデルの検討	2012年6月
16	崔 相鐵	Why does Lotte Shopping of Korea go global? :Birth of hybrid retailer and its business development for global retailer	2013年1月
17	孫 美灵	内部統制制度の導入効果に関する一考察	2013年3月
18	白 貞壬	How Do We See the Success of a Foreign Retailer in a Mature Retail Market? :Interaction between Costco and Japanese Consumers	2014年3月
19	山下 貴子 中村 隆	リーマン・ショック後の米国家計金融資産選択行動	2014年3月
20	島田 奈美	減損手続きにおける資産のグルーピングについての考察	2014年3月

流通科学大学リサーチレター発行一覧

No.	著者	タイトル	発行年月
21	山下 貴子	家計の金融行動と金融ケイパビリティ	2014年6月
22	孫 美霊	学園祭模擬店プロジェクトを通じた教育事例 －簿記会計教育を主な目的として－	2015年2月
23	東 利一	「モノからコトへ」は何を意味したのか －コトの時代的意味の解明と消費の類型化－	2015年3月
24	東 利一	コト・マーケティングの解明 －顧客体験を基にしたマーケティング－	2015年4月
25	東 利一	ビジョナリー・マーケティング －コト・マーケティングのインフラとしてのビジョン経営－	2015年6月
26	白 貞壬 ズオン テイトウイ	ベトナムにおける小売業の現状と課題	2016年6月
27	孫 美霊	アメリカにおける会計のPh.D.教育 －Basu教授のPh.D.セミナーを中心に－	2016年8月
28	向山 雅夫	眼鏡流通システムの動態 －展開過程とその特徴－	2017年3月
29	白 貞壬	フィリピンにおける地元小売企業の成長と外資の参入障壁	2017年9月
30	向山 雅夫	眼鏡流通システム変動メカニズムの複雑性(Ⅰ) －新業態の成長と眼鏡の独自性－	2019年2月