慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 眼鏡産業における価値連鎖の再設計 : 国内小売チャンピオンと市場・ 産業集積 |
| Sub Title | Re-designing value chain on eyewear industry : focusing on the champion of domestic chain stores, market and industrial agglomeration |
| Author | 遠山, 恭司(Toyama, Kyoji) |
| Publisher | 慶應義塾経済学会 |
| Publication year | 2012 |
| Jtitle | 三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.105, No.3 (2012. 10) ,p.373(91)- 400(118) |
| JaLC DOI | 10.14991/001.20121001-0091 |
| Abstract | 2000 年代以降, 日本の眼鏡産業研究では,<br>福井県鯖江市周辺の産業集積が対象として取り上げられるものの,<br>流通・ 小売業は等閑視されてきた。本稿では,<br>この間に国内小売チェーンのチャンピオンに上りつめたメガネトップの市場戦略と,<br>同社の価値連鎖をグローバルレベルで考察した。同社は,<br>各価値連鎖プロセスで組織ルーティンを進化させ,<br>垂直統合経営に到達した。それは市場戦略と価値連鎖の再設計を不断に見直し, 組み合わせて,<br>不確実で変化の早い市場に適応した結果である。<br>From 2000 onwards, in the research of the Japanese eyewear industry, the industrial agglomeration in the surrounding area of Fukui Prefecture Sabae City has been examined, while the distribution and retail industries have been neglected. This study examines the market strategy of Meganetop, standing as a champion among national retail chains, and the company's global value chain.<br>The company evolved its organization routines in each value chain process, achieving vertically integrated management.<br>This is the result of a continuous revision in the redesign of market strategies and value chain, combined with responses to a rapidly changing and uncertain market. |
| Notes | 特集 : 中国産業論の帰納法的展開 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20121001-0091 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

眼鏡産業における価値連鎖の再設計―国内小売チャンピオンと市場・産業集積―
Re-Designing Value Chain on Eyewear Industry: Focusing on the Champion of Domestic Chain Stores, Market and Industrial Agglomeration

遠山 恭司(Kyoji Toyama)

2000 年代以降，日本の眼鏡産業研究では，福井県鯖江市周辺の産業集積が対象として取り上げられるものの，流通・小売業は等閑視されてきた。本稿では，この間に国内小売チェーンのチャンピオンに上りつめたメガネトップの市場戦略と，同社の価値連鎖をグローバルレベルで考察した。同社は，各価値連鎖プロセスで組織ルーティンを進化させ，垂直統合経営に到達した。それは市場戦略と価値連鎖の再設計を不断に見直し，組み合わせて，不確実で変化の早い市場に適応した結果である。

Abstract
From 2000 onwards, in the research of the Japanese eyewear industry, the industrial agglomeration in the surrounding area of Fukui Prefecture Sabae City has been examined, while the distribution and retail industries have been neglected. This study examines the market strategy of Meganetop, standing as a champion among national retail chains, and the company's global value chain. The company evolved its organization routines in each value chain process, achieving vertically integrated management. This is the result of a continuous revision in the redesign of market strategies and value chain, combined with responses to a rapidly changing and uncertain market.

「三田学会雑誌」105 巻 3 号（2012 年 10 月）

# 眼鏡産業における価値連鎖の再設計

## ――国内小売チャンピオンと市場・産業集積――

遠　山　恭　司

**要　　旨**

2000 年代以降，日本の眼鏡産業研究では，福井県鯖江市周辺の産業集積が対象として取り上げられるものの，流通・小売業は等閑視されてきた。本稿では，この間に国内小売チェーンのチャンピオンに上りつめたメガネトップの市場戦略と，同社の価値連鎖をグローバルレベルで考察した。同社は，各価値連鎖プロセスで組織ルーティンを進化させ，垂直統合経営に到達した。それは市場戦略と価値連鎖の再設計を不断に見直し，組み合わせて，不確実で変化の早い市場に適応した結果である。

**キーワード**

価値連鎖，GVC，組織ルーティンの進化，メガネトップ，鯖江の眼鏡産業集積

## はじめに

眼鏡産業は，その特定製品の地域的な産業集積として福井県鯖江市周辺が知られ，2000 年以降，産地の生産・流通構造や国際分業，海外産地との比較考察によってその実態と変容が解明されてきた（遠山 2001，2007，2009；山川 2001；福井県眼鏡協会 2005；遠山・山本 2007；南保 2008）。これらの研究は，鯖江の産地集積に立地するプレーヤー，とりわけ製造卸やメーカー，産地問屋，企画商社が考察対象となり，生産・流通の取引関係や存立基盤，分業，グローバル展開，技術開発，企業戦略の産地内比較や類型化が行われてきた。

鯖江市を中心とした眼鏡産業集積・産地は，国内の眼鏡フレーム生産の 9 割以上のシェアを担う，国内唯一の圧倒的な生産地であり続けている。そのため，眼鏡産業を分析対象とする場合，その商品企画と生産を担う当該地域の会社の実態調査からはじめるのが通例である。経済社会環境や競争構造はグローバル化や IT 革新によって劇的かつ短期間で変容し（港 2011），東アジア大の地域分業生産体制の普遍化が，日本の産業集積や地域企業に本質的な存立構造転換を迫っている（渡辺 2011）。ただ，眼鏡産業の全体像を俯瞰してみると，商品企画と生産のプロセスに分析が集中し，川下に位置する産業の担い手を研究対象とすることは管見の限り，行われてこなかった。つまり製造業と生

産プロセスに研究が集中し，小売業・流通業は等閑視されてきた。

眼鏡というコモディティ（日用品）を産業として鳥瞰すると，価値連鎖（バリュー・チェーン）の各プロセス，企画・デザイン，生産・調達，卸売，小売・マーケティング・アフターサービスによって構成され，それぞれにプレーヤーが存在する。価値連鎖の川上に相当する生産部門と，川下に位置する流通・小売部門は，それぞれのプレーヤーによって製販分業体制が成立してきた。前者が鯖江市を中心とした産業集積の製造卸・メーカー・企画商社・産地問屋であり，後者にあたるのが大都市圏の商社や百貨店，あるいは大手小売チェーンや各地の眼鏡店である。眼鏡産業の先行研究はほぼ前者のみを対象として，後者は集積立地企業の販売先，取引先として取り上げられるだけで，後者そのものが考察されることはなかった[(1)]。そこで，眼鏡産業を製造から店頭販売まで全体的にとらえ，価値連鎖フレームワークを手がかりに産業論的視点に立脚し，また，国内の産業・企業動向ばかりに限定せずにグローバルな企業活動との比較も同時に行うことで，眼鏡産業を大局的に把握することができないかと考えている。

この観点で分析すべき方法論は，主に 3 つほどあげられる。第 1 に，すべての価値連鎖プロセスで代表的な企業を定量・定性的に取り上げて検討し，産業全体の構造分析を行うことである。第 2 に，既存研究のみあたらない価値連鎖の川下部分に相当する流通・小売業に焦点を絞った実態解明が求められる[(2)]。第 3 に，グローバルプレーヤー間（遠山 2009）あるいはグローバルな産業集積間競争（渡辺 2011）のレベルで比較考察を行うことであろう。

本稿では，限られた範囲において，第 2，第 3 の方法論を用いて，日本の眼鏡小売業を中心に取り上げて，生産部門に偏重した眼鏡産業研究に一石を投じたい。日本の眼鏡小売業は先述したようにさまざまな業態が存在するが，ここでは売上高が国内最大で，縮小する日本市場で驚異的に躍進している東証一部上場企業，メガネトップを取り上げる[(3)]。

メガネトップや三城，愛眼など国内大手の眼鏡小売チェーンは低成長期以降，鯖江の眼鏡産業集積にとって有力顧客となり，産地の生産と雇用，国際分業，商品開発において双方ともに便益を共

---

(1)　こうした傾向は眼鏡産業に限らない。たとえば，新潟県燕市の金属加工産業集積を対象とした研究（中小企業研究センター編 2001）は，地域のメーカーと商社を取り上げたが，その客先となる金属製品販売業を調査研究の対象としてカバーしていない。ただ，この場合，地域の産業集積が研究対象となっているので，そのこと自体に問題はない。

(2)　生産部門研究が不要という意味ではなく，流通・小売部門の研究・アプローチも質量ともに充実させて，総合的な産業論的研究の意義を唱えている。たとえば，デザインプロセスの付加価値創出やネットワーク変革など，生産部門企業研究の深耕も重要である（大田 2012）。

(3)　国内の眼鏡小売市場に大きなインパクトを与えた存在として注目されるのは，スリープライスショップとよばれる低価格専門店各社という見方も否定できない。しかし，これらの業者は既存の枠組みのプレーヤーではないこと，鯖江の産業集積を調達先にしていないこと，急激な成長は認識されるもののメガネトップの売上高規模に比べて大きな格差があることなどから，今回の代表事例として採用していない。低価格専門店は必要に応じて後段で言及するが，これらは別途，独立して考察するに値する対象である。

有してきた存在である。しかし，2000 年代にはいって以降，異業種からの眼鏡小売参入や輸入品の急増，低価格化，ファッション化，輸出困難化，市場の縮小などによって，既存の生産業者や販売・小売業者は不適応を起こして採算が悪化している。

そのようななかで，最大手企業メガネトップは，小売業という業態で自らの価値連鎖をどのように再設計して急成長してきたのか，価値連鎖の再設計はどのような諸活動（市場戦略や組織ルーティンの進化）によるものか，それらは小売業という業態の範囲に収まるのか，生産・調達先にあたる鯖江や中国・アジアの眼鏡産業集積との関係はどうなっているのかを検討していく。

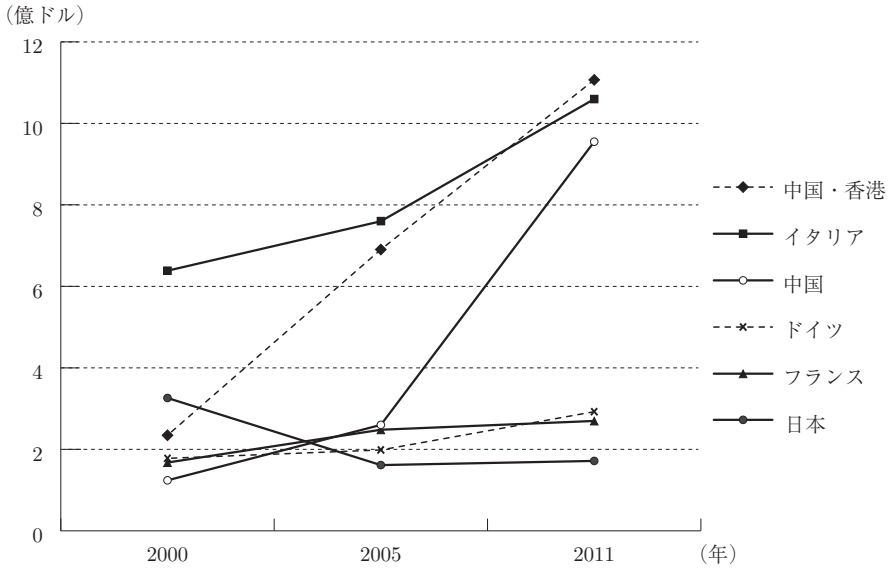
分析の視角としては，価値連鎖フレームワークを援用するが，より正確にはグローバル・バリュー・チェーン（GVC）研究の成果を踏まえて発想するにいたっている（Gereffi, Humphery and Sturgeon 2005；川上 2007；小池 2006，2010；遠山 2012）[(4)]。もはや企業は，価値連鎖のすべてのプロセスを特定の地域や国内で構成する時代ではなく，どの過程でどこの，どのような資源や組織を使うのかは単純ではなく，企業の内部ネットワークとアウトソーシングの選択や事業領域は複雑化かつグローバル化している。また，価値連鎖の各プロセスで観察される企業諸活動の挑戦や再編は，筆者の考える進化経済学研究の概念でいうところの，組織ルーティンの進化ととらえられる（Nelson and Winter 1982；槇谷 2009，2011；遠山 2009）。これら GVC および組織ルーティンの進化のフレームワークを想定しつつ，必要に応じて国内の同業企業，世界水準で考察対象として比較するにふさわしいと考えた海外企業を取り上げ，メガネトップの特質を抽出する。そうすることで従来型の事業モデルから脱却できない，経路依存性から逃れられない企業・組織・戦略とメガネトップの驚異的な発展とその原因をヴィヴィッドに相対化できるだろう。

以下では，まず，日本の眼鏡産業における輸出入や産業集積，小売市場の動向を整理する。その後，2000 年以降になって眼鏡小売業界の競争環境や市場戦略がどのように変化し，そのなかで生じた首位後退過程を紹介する。その上で，メガネトップがどのように価値連鎖の各プロセスで経路依存の罠あるいはロックイン効果に陥らずに組織ルーティンを進化させ，価値連鎖の再設計を行ったのかを考察する。

---

(4)　GVC アプローチは，先進国のメーカーや SPA 企業が開発途上国や新興国の産業集積を調達先として，支配・従属と統治・被支配の関係を問題視する側面をもつ。本稿ではそうした観点には与せず，価値連鎖の各プロセスを国内外でどのように設計するか，再設計するかという中立的な観点から GVC をとらえている。GVC アプローチ本来の議論は，参考文献に詳しい。

図１　主要な眼鏡製品輸出国の動向




資料：UN comtrade より作成

## 1.　統計にもとづく日本眼鏡産業の姿――貿易・工業統計・市場

### 1）　世界主要国の眼鏡輸出

国内事情を論じる前に，世界の輸出市場における日本の立ち位置を確認しよう。2000 年代は，リーマンショックが起こるまでは，先進国の一部や新興国の経済成長と消費の拡大が進んだ。2008 年以降はアメリカ，欧州をはじめとして先進諸国の経済は低迷したが，中国，インド，ブラジル，それに東南アジア，アフリカ，ラテンアメリカの一部では依然として経済発展が進んでいる。国民所得の増加は，日常生活に必要なコモディティ消費のグレードアップにつながる。眼鏡やサングラスも，その一例といえる。

国連のコモディティ貿易統計（UN comtrade）を使って，2000 年，2005 年，2011 年の中国・香港，イタリア，日本の眼鏡フレームおよびその部分品の輸出動向を示したのが図 1 である。2000 年当初から世界輸出の筆頭はイタリアで，6.4 億ドルを輸出しており，日本の倍以上，中国・香港の 3 倍弱の水準であった。2005 年時点でもイタリアは輸出を伸ばして世界首位を保っているが，中国・香港の急激な伸張によってその差は僅差に迫っている。一方で，日本はこの間に輸出額を 3.3 億ドルから 1.6 億ドルへ，ほぼ半減させている。

直近の 2011 年データをみると，イタリアもさらに輸出額を 3 億ドルほど増大させたにもかかわらず，中国・香港の輸出が 7 億ドルから 11 億ドルへ 60 ％も拡大して，イタリアはついに首位を明

け渡すにいたっている。参考までに中国単体のグラフも示しているが，これによれば，2005 年には香港輸出が大きな比率を占めていたが，その後は中国から直接世界へ輸出する割合が激増し，香港輸出の地位が大幅に低下したことをうかがわせる。

ところで，2000 年時点では日本の半分程度の輸出額だったドイツとフランスが，2011 年までにドルベースでは輸出を伸ばして，それぞれ 64 %，61 %増となっている。

2000 年代後半の日本における眼鏡輸出はほぼ横ばいであった。新興国など成長市場の拡大と軌を一にして輸出攻勢に出ているイタリアと中国・香港勢に比べ，輸出競争力の面で日本は大きく後退し，ドイツ・フランスにも抜かれて一人負けの状況である。近年は為替状況が円高傾向にあり，日本製眼鏡の輸出環境は悪化しているのは事実といえる。また，福井県の大手メーカーのなかには中国工場を構えているメーカーも複数あるので，国内生産から中国生産に移管して，現地から日本あるいは世界へ輸出する傾向にますます拍車がかかっていることも間接的な原因であろう。

ともあれ，世界の眼鏡輸出状況から判明するのは，日本製眼鏡製品の輸出は世界の趨勢とメジャープレーヤーの動向から，ひとり，かけ離れてしまっているということである。

### 2） 日本の眼鏡輸出入

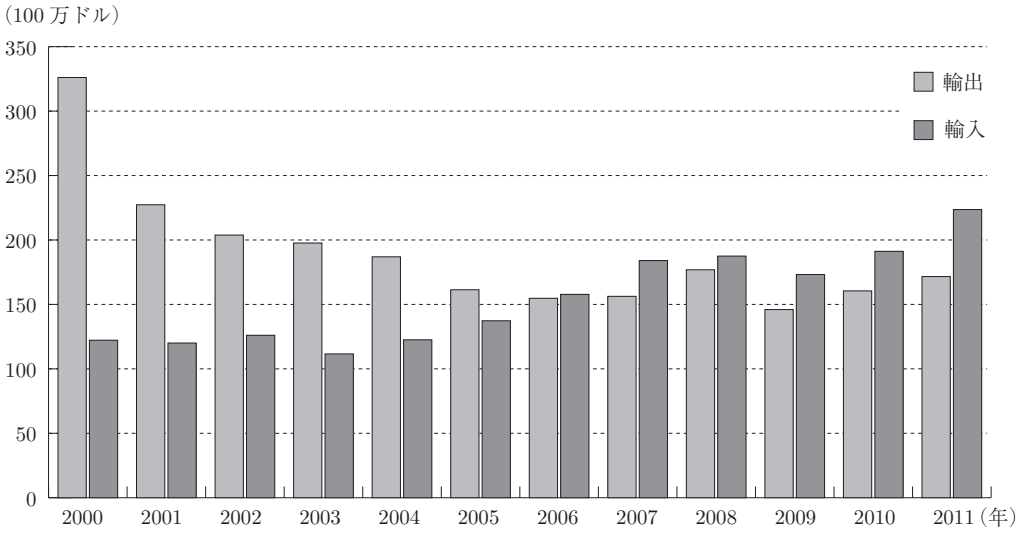
次に，日本の眼鏡製品貿易について，輸出入と主要な輸入相手国の動向を 2000 年代でみてみよう。ここでも，国連コモディティ貿易統計（UN comtrade）を利用する。

まず，日本の輸出入は，2006 年を境に貿易黒字から輸入超過へ変質した。2000 年には輸入の 3 倍に近い 3.3 億ドルを輸出していたが，その後急激に輸出額を減らし，2006 年には逆転した（図 2）。以後，輸出は半減した水準で 1.5 億ドル程度を維持しているものの，輸入額は増え続けて 2011 年には 2.2 億ドルを輸入している。2011 年の輸入品目のうち，53 %がメタル枠，40 %がプラスチック枠で，残りが眼鏡部分品である。

輸入増加のほとんどが中国によるもので，日本の眼鏡輸入の全体傾向と中国輸入のトレンドは，ほぼ軌を一にしている（図 3）。2001 年からはじまった低価格眼鏡ブームが火付け役となり，中国製の眼鏡輸入と販売は一気に弾みがついたが，品質に問題があって 2003 年には減少に転じた。しかし，日本企業による技術指導と品質管理の徹底によって次第に問題を解決して，2005 年以降は順調に日本への輸出を伸ばしていった。2000 年には日本の輸入全体に占める中国比率は 39.7 %にすぎなかったが，2011 年には 69.9 %もの輸入を中国に依存するまでとなった。

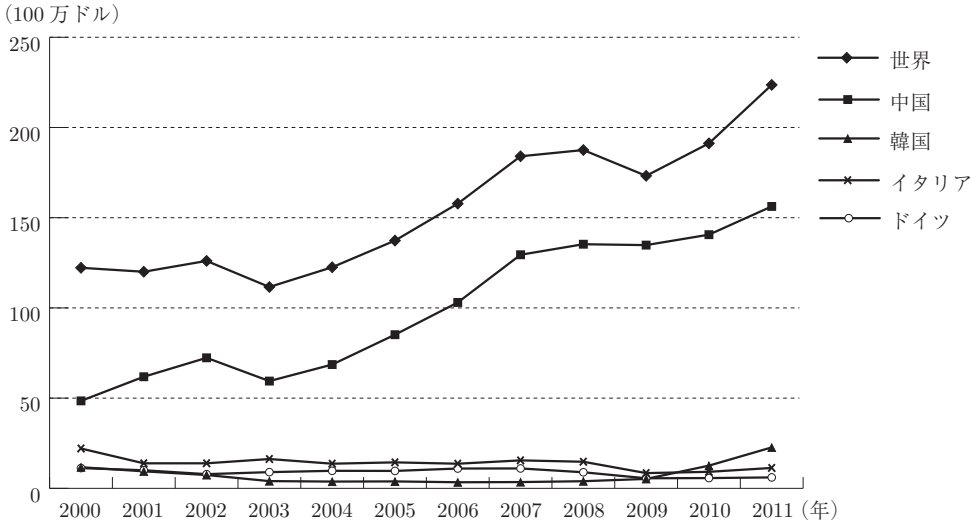
中国からの輸入額 1.6 億ドルには遠く及ばないものの，直近 3 カ年では，韓国からの輸入額も急伸している。すなわち，2009 年には 5.2 百万ドルだった輸入額が，2010 年には 12.6 百万ドル，2011 年には 22.7 百万ドルとわずか 3 年間で 4 倍に拡大している。これには，ウォン安に加えて，技術力や品質管理力を高めた韓国メーカーへの製造委託が増えたことや，日本の消費者の韓国製への抵抗感が次第になくなってきたことなどによると考えられる。なかでも，プラスチック枠の輸入が急増

図２　日本における眼鏡製品輸出入の推移




資料：UN comtrade より作成

図３　日本の主要な眼鏡輸入相手国と輸入額の推移




資料：UN comtrade より作成

しており，韓国の大邱（テグ）の眼鏡集積地からもたらされるフレームが多いと聞く[5]。

（5）　鯖江産地の複数の眼鏡産業関係者へのインタビューによる（2011 年）。調査は，伊藤亜聖氏（東京大学社会科学研究所特任助教）とともに実施した。

表 1　福井県の眼鏡産業の推移

| | 1999 年 | 2000 年* | 2005 年 | 2010 年 |
|---|---|---|---|---|
| 事業所数 | 420 | 935 | 291 | 213 |
| 従業者数（人） | 7,804 | 8,854 | 5,499 | 4,274 |
| 製造品出荷額等（億円） | 1,136.5 | 1,239.4 | 734.1 | 556.5 |
| 1 人あたり付加価値（万円） | 694.8 | 669.2 | 630.8 | 588.1 |
| 1 事業所あたり付加価値（万円） | 1,2910.4 | 6,337.5 | 11,920 | 11,801.4 |

注 *：2000 年は全数調査，それ以外は 4 人以上の事業所を対象

資料：工業統計表・細分類より作成

### 3）産業集積の縮小：工業統計

福井県の眼鏡製造業は，眼鏡枠，眼鏡レンズ，眼鏡の部分品，賃加工から構成される。工業統計表の細分類，都道府県別で 4 人以上の事業所調査によれば（表 1），事業所数は 1999 年に 420，2005 年に 291，2010 年に 213 へほぼ半減している。従業者数は，1999 年の 7,804 人から 2010 年の 4,274 人へ 45 %，製造業出荷額等は同期間に 1,136.5 億円から 556.5 億円へ 51 %減少した。このような量的縮小が進行するなかで，従業者 1 人あたりの付加価値額，1 事業所あたりの付加価値額をみてみると，同期間に前者は 15 %減，後者は 9 %減と小幅な減少にとどまっている。そこから付加価値の高い事業所が集積地のなかでも存続して健闘していることをうかがわせるが，楽観視できる見通しは得られない。

全数調査が行われなくなったので，参考までに 2000 年データをみてみると，事業所数が 935，従業者数が 8,854 人で，4 人以上調査の前年度版より事業所は 500，従業者は 1,000 人以上多い。よって，その差のほとんどが，3 人以下の零細事業所の賃加工業であると推察される。

この 2000 年という時期は，いくつかの点で象徴的といえる。第 1 に，先にみた眼鏡貿易が大幅な輸出超過であった最後の年にあたる。以後，この 10 年で日本の眼鏡輸出額は半減する。第 2 に，バブル崩壊後の不況で落ち込んだ産地規模がブランドブームで復活を遂げて，V 字回復した第 2 のピークを示していた。福井県の眼鏡関連製品の製造出荷額等は 1,200 億円に達するが，その後の 10 年間は減り続けて，輸出額同様にほぼ半減して今日にいたっている。第 3 に，2000 年当時の活況は，翌 2001 年に中国製輸入フレームを 3 段階の価格で販売する低価格専門店（スリープライスショップ）が異業種から参入し，国内の生産・流通構造に大きなインパクトを与える前夜に相当する（遠山 2001）。最後に，バブル崩壊後の低迷から V 字回復する牽引役だった海外有名ブランド眼鏡の OEM ライセンス生産戦略が，その後，利用できなくなった転換点でもあった（遠山 2007）。

こうしたさまざまな環境変化や市場変動に対応できず，経営難に陥る福井県の産地企業が 2010 年以降，相次いでいる。信用調査会社の公表する事例だけを拾い上げてみても，2010 年 6 月にクロバー（福井市，負債総額 2 億円），同年 12 月に長谷川眼鏡（鯖江市，同 24 億円），2011 年 5 月に吉崎

メガネ（鯖江市，同 4.5 億円），2012 年 2 月に野尻眼鏡（鯖江市，同 35 億円），同年 10 月に稲田プロジェクト（鯖江市，同 8.6 億円）が倒産している。(6)

リーマン・ショック後の世界不況の影響と，国内の消費低迷がその背景に大きく関与しているとはいえ，世界の眼鏡市場における日本のプレゼンスの喪失と国内業界の構造変動は，国内 9 割の圧倒的生産シェアを担う福井県の産業集積の縮小をこの 10 年間で，大いに加速させることとなったと結論される。

### 4） 小売市場の縮小と流通大手

国内の眼鏡小売市場は，2000 年から 2010 年にかけてほぼ一貫して減少の一途をたどっている。2000 年には 5,500 億円を超えていた国内小売市場は，2010 年には 3,918 億円へ，30 %以上も右肩下がりで減少し続けている（『眼鏡白書』2005～2006 年版，『日本経済新聞』2012 年 8 月 10 日号）。

平均販売単価は，低価格専門店（スリープライスショップ）の登場で 2000 年代初頭に 3 万円を割り込んだが，当初は粗悪な商品もあったことから客離れが起こって 2004 年には 3 万円台を回復した。その反省から低価格専門店は生産委託工場への品質管理の指導強化，技術指導を行って商品力を向上させていった。その後，若者を中心にあらためて低価格眼鏡の認知度は高まり，次第に市場における存在感を高めていくのが，2000 年代後半であった。そのことは，先にみた眼鏡輸入の急増が顕著に裏付けている。

この低価格専門店という新興勢力の影響力は，とりわけ業界販売単価の引き下げ圧力として強力に作用した。とくに 2000 年代後半以降，販売単価はじりじりと下落を続け，いったん 3 万円付近に回復した平均単価は，2010 年には 2.4 万円を切るところまで下がっている。

こうした小売市場の縮小と販売単価の下落，新興勢力の台頭という環境変化の下で，それまで眼鏡流通・小売業界で圧倒的な地位を築き上げてきた大手小売チェーンの趨勢を概観しておこう。

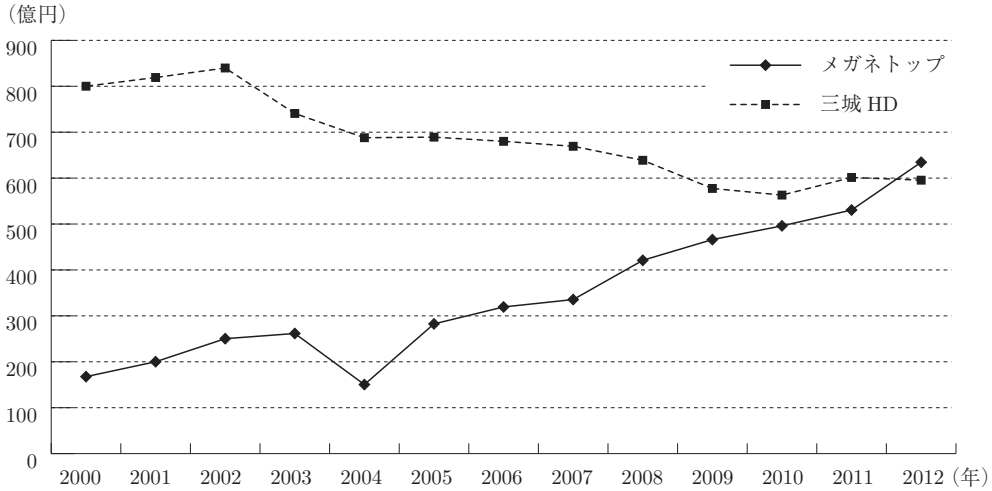
眼鏡小売チェーン業界では，株式を公開している三城，愛眼，メガネトップ，メガネスーパーが大手 4 社を構成してきた。この上位 4 社の売上高総額は，全国眼鏡小売市場の 4 割を超す。なかでも，国内全県および海外にパリミキを展開する三城の圧倒的な店舗数と売上高は，長らく他の追随を許さない，業界のダントツ最大手であった（図 4）。ところが，三城をはじめ，2000 年当時に業界 2 位と 3 位だった愛眼とメガネスーパーの 3 社は，この 10 年ほどの間に売上高を低迷させ，直近の 2011 年度決算ではいずれも営業損失を出している。

他方，2000 年に 195 億円の売上で業界 4 位だったメガネトップのみが，その後，売上高を順調に増加させ，2012 年 3 月期には 761 億円に達し，この間 4 倍にまで拡大させている。とくに 2008 年には業界 2 位に，そして 2012 年 3 月決算では三城の売上高を抜いて，経営目標に掲げていた国内

---

(6)　帝国データバンクおよび東京商工リサーチによる。

図 4　三城とメガネトップの売上高推移




資料：各社決算資料より作成

販売ナンバーワンに上りつめている。そればかりでなく，先の 3 社がこのところ連続して損失を計上しているなかで，同社だけは利益をしっかり確保している。

同様に，財務情報を入手できるジェイアイエヌ（JINS）は，低価格専門店の代表格企業で，2002 年から順調に売上高を伸ばしており，また，利益もきちんと出し続けている。専門製造小売（SPA）方式による低価格眼鏡市場を Zoff（インターメスティック社）とともに開拓してきた同社は，2002 年の売上高 8 億円から 2011 年 8 月期決算で 144 億円へ 18 倍近くも拡大させた。ジェイアイエヌは低価格専門小売ではあるが，価格帯は 4 つに設定し，4,990 円，5,990 円，7,990 円，9,990 円といずれも 1 万円以下でフレームとレンズをセットで販売する方式で成長した。

眼鏡小売市場の競争において，新興勢力の低価格専門店各社による市場の席巻は非常にインパクトのある現象だが，彼らは中国・韓国製品の輸入をベースとした SPA 方式ビジネスが中心で，日本の生産拠点・産業集積との直接的な関与は薄い。他方で，かつて日本各地の零細・個人眼鏡店と産地卸・問屋による流通構造に風穴を開け，全国出店攻勢で成長を続けてきた大手小売チェーンは，その多くの商品を福井県産でまかなってきた経緯がある。これこそが，バブル崩壊以後も鯖江を中心とした眼鏡産業集積がそれなりの規模で維持された主な要因であった。しかし，2010 年代にはいると，その大手小売チェーンの 4 社のうち 3 社が売上低迷と赤字決算に喘いでおり，ひとり，メガネトップだけが，この 10 年近くで驚異的な業績を残しており，特筆に値する。

## 2.　国内小売チャンピオンの競争相手と市場戦略

本稿では，小売チェーンの業界分析やその構造的特徴を解明することが目的ではないので，詳細

表２　国内眼鏡小売業キープレーヤー８社の概要

上場大手小売チェーン

| | メガネトップ | 三城 HD | メガネスーパー | 愛眼 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 634.6 億円 | 595.5 億円 | 191.7 億円 | 190.5 億円 |
| 営業利益 | 88.3 億円 | ▲ 1.1 億円 | ▲ 12.9 億円 | ▲ 6.6 億円 |
| 店舗数（国内） | 761 | 954 | 379 | 275 |
| 店舗数（海外） | 0 | 138 | 0 | 20 |
| 販売スタイル | 2 プライス制<br>フレーム＋レンズ<br>15,750 円<br>18,990 円<br>25,200 円<br>別系列あり | ブランド別価格<br>薄型レンズ追加<br>10,000～50,000 円台 | 主力 3 プライス制<br>フレーム＋レンズ<br>12,600 円<br>16,800 円<br>18,900 円<br>別系列あり | 多段階プライス<br>フレーム＋レンズ<br>12,800～25,800 円 |

新興小売業

| | JINS | Zoff | オンデーズ | Oh My Glasses |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 143.7 億円 | 97 億円 | 45 億円 | 1 億円 |
| 営業利益 | 11 億円 | n.a | n.a | n.a |
| 店舗数（国内） | 157 | 125 | 108 | 0 |
| 店舗数（海外） | 7 | 7 | 0 | 0 |
| 販売スタイル | 4 プライス制<br>フレーム＋レンズ<br>4,990 円<br>5,990 円<br>7,990 円<br>9,990 円 | 3 プライス制<br>フレーム＋レンズ<br>5,250 円<br>7,350 円<br>9,450 円 | 多段階プライス<br>フレーム＋レンズ<br>980～9,980 円 | ウェブ通販<br>ブランド別価格<br>レンズ 3,000 円 |

注：JINS はジェイアイエヌ，Zoff はインターメスティック，Oh My Glasses はミスタータディが運営会社
資料：各社資料より作成

な検討は別の機会とし，国内小売チャンピオンとなったメガネトップに議論の焦点を絞る。前述のように，業界首位に躍り出たメガネトップの事業展開を詳細にみていくと，日本の眼鏡産業や産業集積，ビジネスモデルの特質や課題，展望を検討する手がかりが得られると思われる。なぜなら，市場全体が縮小するなかで売上高を拡大し続けており，また，中国製品輸入一辺倒の低価格専門店とも異なる事業モデルを構築しているからである。

### 1）国内眼鏡小売キープレーヤー８社

まず，メガネトップを含む国内小売業におけるキープレーヤー８社の概況をみてみよう（表 2）。小売チェーン大手４社はいずれも東証一部上場企業で，売上高規模では２大２小で構成される。600 億円クラスの業界第１位のメガネトップと第２位の三城，190 億円クラスの第 3，第４位にメガネスーパーと愛眼が位置する。このうち，メガネトップ以外の３社は営業利益が赤字で，メガネトッ

プの営業利益率 13.9 %が突出している。この財務データは 2011 年度決算にもとづくものだが，売上高の推移をみても，一貫して伸長を続けるメガネトップと低迷する 3 社，営業黒字の同社と赤字の 3 社という構図が，ここ数年続いている。

大手小売チェーンの販売店舗数は，三城の国内 954 店舗，海外 138 店舗が最大で，メガネトップは国内のみの 761 店舗となっている。メガネスーパーは国内のみの 379 店舗，愛眼は国内 275，海外 20 店舗となっており，2 大 2 小それぞれ国内に店舗を限定している会社とグローバル展開している会社に分かれている。20 年にわたり，200 店舗を超える海外店舗展開をしてきた三城ではあるが，その過半を占める中国小売事業やオセアニアでの販売・売上および収益も好調とは言い難く，昨今の財務状況の改善に貢献していないのが現実である。

各社の販売スタイルは，主力販売店舗を中心にわかりやすい価格帯設定とフレーム・レンズのセット販売，さらに低価格専門店に対抗した別系列店の同時展開が主流となっている。たとえば，メガネトップは主力店舗を「眼鏡市場」と名付け，15,750 円と 18,990 円，25,200 円の 3 つの価格設定とし，いずれもフレーム・レンズが追加料金なしで販売され，同時に，系列の低価格専門店 ALOOK では 1 万円以下の 3 プライスを展開している。三城は従来型であるブランド別のフレーム価格設定で，レンズ料金は別途追加され，価格帯は 1 万円〜5 万円台が主流となっている。別系列では百貨店内に出店する高価格帯の金鳳堂，低価格専門店の Opt LABEL などを同時に展開している。このように，大手小売チェーン各社は，低価格専門店がもたらした価格設定や販売・店舗スタイルによって事業モデルの大きな変更を余儀なくされたといっても過言ではない。

その低価格専門店と称される新興勢力にも少し言及しておきたい。わが国ではじめて低価格専門店，スリープライスショップを手がけたのは，インターメスティック社が展開する Zoff であった。中国・韓国から眼鏡・レンズを輸入して，1 万円以下の 3 つの価格でフレーム・レンズをセットで販売した。視力矯正用の眼鏡という製品を再定義し，いわゆるファッションアイテムのそれとして新しいコモディティの市場価値・使用価値を提案したといえる。また，輸入品による低価格販売を可能としている点では，従来のサプライチェーンとは異なる調達構造を新たに打ち立てたのである。すわなち，福井県鯖江市の産業集積の製造能力に依存せずに，国内で眼鏡の仕入れ・販売（SPA 方式）が可能であることを実証したといえる。

その後，ジェイアイエヌやオンデーズらも参入し，この 3 社で新興勢力，御三家ともいわれる（前掲表 2）。なかでもジェイアイエヌは経営者がファーストリテイリング（ユニクロ）の柳井正氏に師事したり，JASDAQ に上場したり，アニメキャラクターや女優とのコラボを展開するなど，売上高の成長率でも事業拡大でもその存在感は著しい。すでに売上高や国内店舗数をみても，ジェイアイエヌはこの業態のパイオニアである Zoff をすでに凌駕している。両社はともに中国への出店を加速展開中であり，事業拡大の手綱を緩める気配はみられない。

新興勢力は低価格専門店ばかりではない。まだ設立も浅い企業だが，まったく新しい事業モデル

を構築して展開しているミスタータディも注目される。今や本や情報機器，衣服，靴までがネット通販される時代になり，同社は眼鏡をネット通販専門サイト（Oh My Glasses）で販売する。取り扱いアイテムやブランドは同社の戦略や価値観によって国内外におよび，有名海外ブランドをはじめ，鯖江市のメーカーや職人が製造した眼鏡，サングラスをネット通販のみで販売している。同社の新しい調達のあり方と商品構成，販売スタイルは，低価格専門店が既存小売業に突きつけた眼鏡販売モデルの再定義を，IT 時代に合わせてまったく別の方法によって仕掛けてきたものといえる。

他方で，ここで言及できない百貨店や地方小売チェーン，地域一番店をはじめとした各地の眼鏡小売店など，従来の流通経路と販売方法も依然として大きな存在ではある。

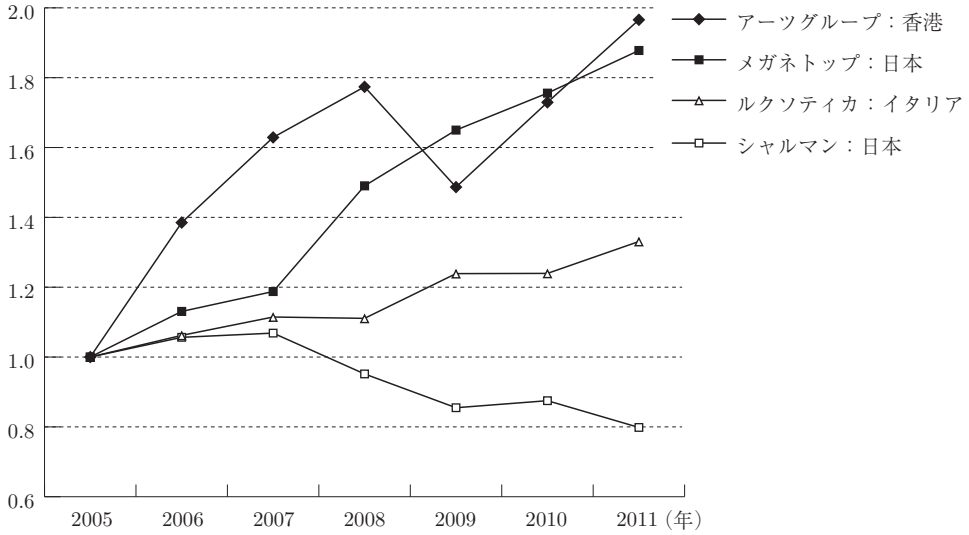
非上場 3 社の財務体質は不明だが，小売チェーンで不動の首位を保っていた三城がメガネトップに抜かれ，メガネスーパーと愛眼がともに業績が振るわない現状は，この業界の競争構造や経営環境が激変していることを顕著に表している。経済の低迷や消費不振という経営環境が続くなかで，低価格専門店の消費者への浸透や中国委託工場の技術水準の向上，広告宣伝や販売空間の演出による消費者への訴求方法の転換，デザインや新技術の導入，ネットの口コミや評判などにも配慮した製品・サービス・販売など全体における顧客満足度の維持が，より重要性を増してきている。そこでは，これまで成功した経営方法やスタイル，考え方，決断のスピード，現場情報の入手経路やフィードバック，人的資源の管理など既存の組織ルーティンとそのしくみが十分に機能しない場合が多いと考えられる。

### 2） 世界企業との比較

2012 年現在，国内眼鏡小売業界のキープレーヤー 8 社のなかで，メガネトップは売上高と営業利益において業界随一の存在である。そこで，今度は視点を海外にまで広げて同社の成長性および企業特性を検討してみよう。ここで取り上げるのは，流通小売企業ではなく，国内では製造卸最大手のシャルマン（福井県鯖江市），香港の製造最大手アーツグループ（以下，アーツ），イタリア・ミラノに本社がある世界最大の製造小売企業ルクソティカの 3 社である。

一般に企業比較を行う場合は，同じ業態の企業で比較するのが通常だが，ここではあえて製造業企業，製造小売企業を取り上げた。その理由は，メガネトップが福井県鯖江市に製造子会社を買収・所有しており（後述），純粋な意味での小売チェーンではないことがそのひとつである。第 2 に，世界最大手のイタリア・ルクソティカはもともと北東部ヴェネト州の寒村で創業した眼鏡部品メーカーで，現在は北米・南米・オセアニア・中国において傘下に収めた小売チェーンを通じて自社製品眼鏡・サングラスを製造販売する垂直統合企業に発展した事実がある（遠山 2007，2009）。つまり，眼鏡というコモディティを扱う企業は，製造業，卸売業，小売業というひとつの枠にとどまらずに成長しうる例が海外には存在する。そのような意味で，第 3 に，製造卸企業で国内最大のメーカーやアジアで存在感を増している香港企業と比較することで，当該産業の価値連鎖プロセスを俯瞰する

図 5　世界クラス眼鏡企業の売上高推移（2005 年＝ 1）




資料：各社資料より作成

ことが可能となるだろう。

まず，2005 年から 2011 年までの期間で，各社の売上高がどのように推移したかを，2005 年を基準にグラフ化したのが図 5 である。

4 社のうち，もっとも成長著しいのは，一見して香港のアーツである。リーマン・ショック直前まで欧米への輸出がきわめて好調で，2008 年までのわずか 3 年間で 77 %もの売上増を成し遂げている。世界不況直後の 2009 年は成長が落ち込んだものの，翌年には V 字回復して 2011 年には 2005 年比で 96.7 %増とほぼ 2 倍の売上高にまで拡大した。2011 年 12 月には，同社は合弁で広東省深圳市に 3 つの小売店を展開し，製造，卸，小売にいたる 3 部門を小規模ながらも網羅する企業となっている。

アーツに 6 年間の成長率ではわずかにおよばないものの，この間，安定した高成長を成し遂げたのが，メガネトップである。すでにみたように，同社は海外店舗をこれまで展開していないので，海外市場の好不況に影響されることはなく，逆に，一貫して市場縮小と低迷を続ける国内市場に限定したビジネスで，この売上高成長率を達成することは非常に希有なことといえる。とりわけ 2008 年以降の売上高拡大には目を見張るものがあり，この間の成長率は 87.8 %増と破竹の勢いとでも表現できよう。

売上高成長率では，世界最大のルクソティカは，アーツ，メガネトップの後塵を拝している。リーマン・ショック以後は北米，欧州の不況が同社の最大の強みである高級ブランド眼鏡・サングラスの販売不振をもたらすが，中国・南米など新興市場での販売増が全体を押し上げる形となっている。これまで北米市場を中心に成長を続けてきた同社であったが，それを境にして，市場戦略の大幅な

表３　世界クラス眼鏡企業の概要

| 企業名（国籍） | ルクソティカ（伊） | アーツ（香港） | シャルマン（日） | メガネトップ（日） |
|---|---|---|---|---|
| 本社 | ミラノ | 香港 | 福井県鯖江市 | 静岡県静岡市 |
| 業態 | 世界最大製造小売 | 香港最大のメーカー | 日本最大の製造卸 | 日本流通最大手 |
| 事業の概要 | 最高級ブランド ODM /OEM の製造小売（グローバル） | 欧米ブランド ODM /OEM 生産（欧米輸出） | 自社ブランド 国内外 ODM/OEM（輸出・国内販売） | 国内自社ブランド 製造・仕入・小売（国内事業のみ） |
| 設立年 | 1961 年 | 1973 年 | 1956 年 | 1980 年 |
| 売上高（2011 年） | 62.2 億ユーロ（6,220 億円） | 15.5 億 HK ドル（155 億円） | 198 億円 | 635 億円 |
| 従業員数（グループ） | 65,000 人 | 10,500 人 | 3,700 人 | 3,399 人 |
| 国内生産工場 | 6 | 0 | 1 | 1 |
| 海外生産工場 | 2（東莞） 3（米印伯） | 2（中山・深圳） | 2（東莞・アモイ） | 0 |
| 小売店舗数 | 7,042（世界） | 3（深圳） | 0 | 761（国内） |
| 株式市場 | NYSE/Milan | Hong Kong | 非上場 | 東証一部 |

注：ルクソティカとアーツの業績は 1 ユーロ＝ 100 円，1 香港ドル＝ 10 円で単純計算した億円換算（参考値）
資料：いずれもアニュアルレポート（2011 年版），各社ホームページ（2012 年 8 月閲覧）より作成

見直し，新興国市場に合わせた商品企画・工場設立・小売チェーン買収にシフトしている。

最後に国内メーカー最大手のシャルマンは，世界不況と国内市場の低迷がともに響いて，2008 年以降は売上高で成長がみられない。6 年間を通してみると，約 20 %の売上高の縮小となっている。同社は製造と卸売に特化しており，最近は中国での生産と卸販売に注力しているが，これまで小売業にまで進出することは国内外で試みていない。

このように，メガネトップは広義の意味での眼鏡業界ワールドクラス企業で売上高成長率を比較すると，世界屈指の高成長を 2000 年代後半に実現した企業といえる。

売上高成長率以外で，各社の比較しうる量的側面を一覧表にしたのが，表 3 である。

これら 4 社は同じ事業構成をカバーしているわけではないので，売上高や従業員数などを直接比較する意味はほとんどない。しかし，いくつか確認しておくべきポイントはあろう。

まず第 1 に，世界最大の眼鏡企業ルクソティカの売上高は，国内チャンピオンであるメガネトップのそれの 10 倍に相当するという巨大さである。眼鏡・サングラスというコモディティに特化して，創業 1 代目にしてグローバルな垂直統合経営を実現した企業が，世界には存在する。

第 2 に，事業構成は異なるけれども，4 社ともに生産工場を所有している。シャルマンとアーツは製造に軸足を置いた企業であるから当然とはいえ，アーツは狭隘な香港に製造拠点はなく，すべて中国本土へ移管しており，シャルマンは国内最大の工場を操業しているものの，中国工場の能力拡大と機能高度化を進めている。ルクソティカはイタリアでは 3,000 人のアゴルド工場を中心に国内 6 カ所，海外に 5 つの工場で生産を行う。メガネトップは 1998 年に福井市の眼鏡メーカーの経

営権を引き継ぎ，2003 年には鯖江産地の眼鏡メーカーを子会社化して本格的な生産活動に乗り出している。ルクソティカは世界の最高級・高級ブランド眼鏡のライセンス契約を行い，アルマーニやシャネルなどの生産を一手に行っている。アーツは中級クラスの欧米ブランドの委託生産を広範に引き受け，シャルマンは自社ブランドと国内ハウスブランドの ODM/OEM 生産，メガネトップは一部の戦略的な自社企画製品を生産している。

第 3 に，小売店舗数の違いだが，ルクソティカは母国ではなくアメリカ，オーストラリア，中国など自国以外で小売チェーンを買収して 7,042 の店舗で最高級・高級ブランドの眼鏡・サングラスおよび自社ブランド製品を販売している。メガネトップは国内店舗数では第 2 位に位置し，三城やジェイアイエヌなどと違って今のところ海外展開はしていない。製造中心のアーツとシャルマンでは，アーツが中国本土で香港に隣接する深圳に合弁でアウトレット販売店をはじめたのに対し，シャルマンは小売事業には手を出していない。

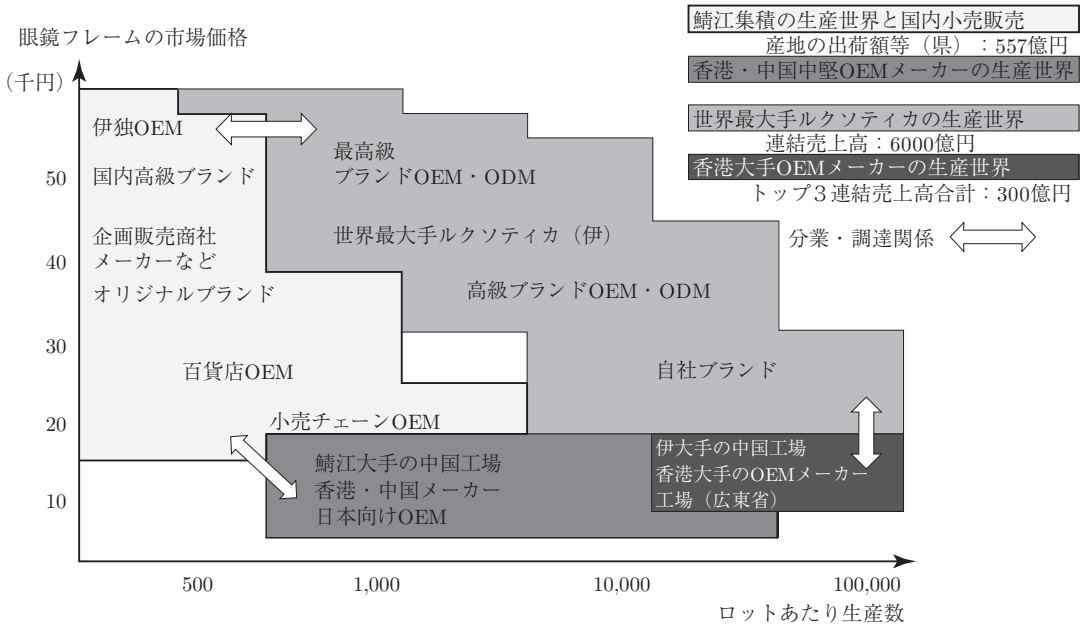
第 4 に，株式市場からの資金調達である。ルクソティカはまず 1990 年にニューヨークで，2000 年にミラノでそれぞれ株式を公開し，最高級ブランドのライセンス契約や海外小売チェーン買収，海外での工場新設をその都度強化してきた。アーツは 1996 年に香港株式市場に上場し，その後はチタン製フレーム工場の拡大投資，ISO 認証取得，英国小売チェーンとの合同ブランド立ち上げ，中国本土の生産用地取得などを行った。メガネトップは 1997 年に株式店頭公開したのを皮切りに東証一部に移行しながら，生産会社の子会社化や低価格専門店に対抗する店舗の新設，店舗コンセプトの大転換や広告宣伝などに注力してきた。シャルマンのみは上場しておらず，自己資金と借り入れによって世界主要都市の販売支店設置や中国工場の能力強化，ミラノやパリなどにデザインスタジオを設立してきた。

このような各社の経営指標からうかがえる企業特性と事業構成は，その都度，変更や改革，スクラップアンドビルドが絶え間なく続けられたその一部を表しており，そのパフォーマンスとしての売上高成長率に結実している。製造を足がかりに創業して，世界市場を対象とするルクソティカ，アーツ，シャルマンに対して，小売業から立ち上げて国内販売に特化しているメガネトップだが，その事業領域はそれぞれ垂直統合経営の方向に向かっている。それぞれの各事業部門の戦略や資源配分，組織も一様ではないが，2000 年代後半にぶれない高成長パフォーマンスを実現したメガネトップの成長要因を探るため，同社の市場戦略を考察する。

### 3） メガネトップの市場戦略

日本の大手小売チェーンや眼鏡店とその主な仕入れ先である鯖江産地の現状，世界最大手のルクソティカを念頭において，それぞれの生産・販売・市場状況を概念化したのが，図 6 である。縦軸には，国内市場の眼鏡フレーム小売価格をとり，横軸には 1 モデルのロットあたり生産数を設定している。横軸は，1,000 以降が 10 倍で等間隔となっていることに注意が必要である。この価格と生

図６　ルクソティカの市場・生産戦略と日本眼鏡業界の市場・生産戦略（概念図）




資料：企業データおよび筆者調査結果より作成

産ロット，および商品企画（オリジナル，他社ブランドなど）の組み合わせを，ここでは便宜上，市場戦略とする。

国内大手小売チェーンは大手クラスで数百から 900 の店舗をもち，海外の最高級ブランドから高級ハウスブランド，鯖江のメーカーや企画会社によるデザイン提案（ODM），自社企画や自社ブランドなど幅広い価格の品揃えを行っている。バブル崩壊や海外ブランドブームを経て，国内生産される眼鏡のロットサイズは，在庫リスクを回避するために，大幅に減少した。ここ 10 年ほど鯖江産地調査を続けてきて，ロットあたり数千枚から 1 万枚の生産を想定するモデルは寡聞にして聞かない。鯖江産地のメーカーや企画商社が設定するロットは，300～800 枚程度が通例である（遠山・山本 2007）。このような小ロット生産であってもデザインはより複雑性・意匠性を増しており，金型代は軽減することが困難なため，市場価格は 2 万～3 万円台が中心となる。

他方で，低価格専門店に対抗した商品ラインや別系列店舗を展開するには，国産フレームでは収益性に難があるので，定番品や低価格系列店向けの製品は鯖江産地メーカーの中国工場や香港・中国・韓国メーカーから仕入れて販売している。これらは品質管理と納期管理を厳しく行うことで，数千から 1 万～2 万枚といった国産品に比べると大ロットの生産で低い仕入れ単価を実現している。しかし，香港メーカーや中国の大手メーカーは，こうした日本企業の発注ロットですら欧米企業に比べると規模が少ない上に，品質・納期管理を細かくチェックするので忌避している。したがって，

香港・中国メーカーの大手クラスは欧米向け受注に傾斜し，中堅メーカークラスが日本向け OEM を引き受けている構図ができあがっている。(7)

日本の小売チェーン各社や地域眼鏡店の国産品を支えているのが鯖江産地で，その生産額（製造品出荷額等）が約 557 億円，輸入品販売を主流とする低価格専門店の売上高などをすべて総合した国内小売市場規模が約 4,000 億円であることはすでにみた通りである。

ところで，ルクソティカは誰もが知る欧米最高級ブランド眼鏡のライセンス契約を半分近く獲得し，世界 7,000 を超える自社販売網と各国の卸売・小売企業に眼鏡・サングラスを販売・輸出する巨大企業である。したがって，自社の小売店だけに販売を限定しても，最高級ブランド眼鏡ですらロットは数千から数万枚で生産できる。もちろん，数個から数百などといった限定小ロット生産もイタリアの自社工場で行い，逆に自社ブランドの普及品クラスの製品は 2 つの中国工場や中国大手メーカーなどを活用して数万～10 万枚を超えるロットで大量生産している。北米や南米，豪州などの主力市場では，軽さを売りとしたチタン製眼鏡を導入する必然性が市場特性上不要であり，小ロットで日本市場に投入する場合は鯖江企業に，もう少しロットの大きなアジア市場向けは中国で生産するなど，同社はチタン製造技術にほとんど執着していないし，十分な生産技術も保有していない（遠山 2007）。これは同社に特殊なことではなく，欧米企業に共通している。

ともあれ，生産から小売までグローバルにカバーする同社は大量生産を旨として，日本 1 国あたりの小売市場規模を優に上回る，年間 6,000 億円以上を売り上げて，かつ利益を計上しているのである。

このような対比からいえることは，以下の一事である。世界市場を対象に最高級品から普及品にいたる製品で，生産から小売まで大量生産にもとづく垂直統合経営をしているルクソティカは，巨大化してもなお，成長を続けている。他方，日本の大手小売チェーンは総花的なラインナップと価格を構えるも，縮小の続く国内市場を中心に多品種小ロットの商品販売で売上を減少させ，営業損失を計上するにいたっている。

では，ここで，図 6 と同じスケールを用いてメガネトップの市場での位置づけを描いてみよう（図 7）。

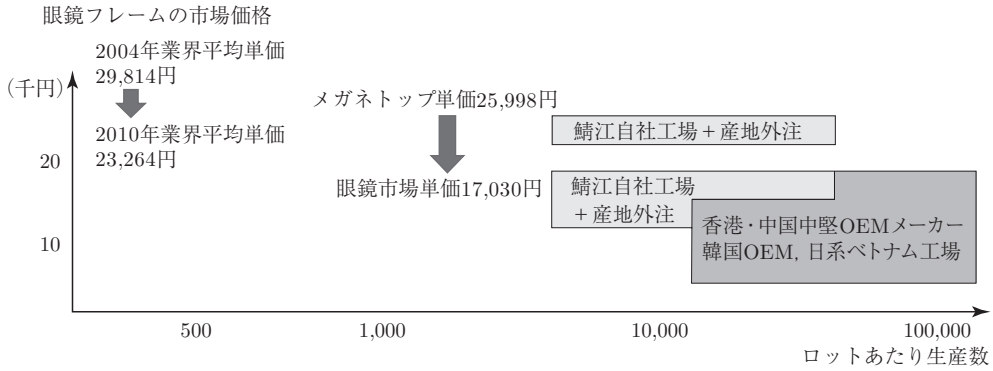
メガネトップは 2000 年代なかごろから，徐々に業界の一般的な戦略とは異なる路線を標榜している。図中には，2004 年と 2010 年の国内市場における眼鏡小売平均単価と同社のそれが示されている。業界平均単価が 29,814 円のとき同社は 25,998 円，2010 年の業界平均単価が 23,264 円のとき同社は 17,030 円といずれも業界平均を下回る価格戦略を取ってきたことがみてとれる。

2004 年当時，同社販売店の商号は社名と同じ「メガネトップ」であったが，2006 年以降は商号

---

(7)　鯖江産地および中国香港・深圳での眼鏡産業関係者へのインタビューによる（2011 年，2012 年）。調査は，伊藤亜聖氏（東京大学社会科学研究所特任助教）とともに実施した。

図７　メガネトップの市場・生産戦略の概要（概念図）




資料：会社資料および筆者調査により作成

を「眼鏡市場」に変え，以後，低価格系列店 ALOOK を除くすべての店舗を眼鏡市場に切り替えていった。同時に，自社企画製品のフレームとレンズを一律セットとして 18,900 円で販売した。その後，セット販売はそのままに，価格は 2〜3 タイプで変更しながらも，基本的に業界平均単価をかなり下回る平均単価を主力としているのが同社の特徴である。

同社では，自社企画の定番商品の場合，上位価格に 18,900 円，下位価格に 15,750 円をラインナップし，特殊な製品は最上位の 25,200 円と 3 タイプのセット価格が設定されている。また低価格系列店 ALOOK では，5,250 円，8,400 円，12,600 円の 3 プライスとなっている。2012 年現在，主力販売店舗の眼鏡市場は 714 店舗，低価格系列店 ALOOK は 35 店舗を展開しており，総販売店舗数も着実に増えている。

図 7 では，市場価格 2 万円台と 1 万円台後半の市場価格の自社企画眼鏡が，数千ロット以上で自社工場（鯖江市）で生産されていることを示している。たとえば，特殊な鍛造金型を必要とするフレックス $\beta$ チタン製フレームは，産地でも困難な金型づくりを依頼される金型メーカーの協力を得て，金型と部品加工が外注されている。あるいは装飾的意匠を施したロウ付組立工程が不可欠な女性用チタンフレームなども，子会社化した工場が得意とする技術をいかんなく活用して製造されている。もともと多品種小ロット生産が得意な産地特有の生産技術と人員を引き継いでいるため，自社で企画した商品を自らの全国チェーン店で数個ずつ販売するために開発しても，生産ロットは数千枚に達し，場合によっては 1 万枚を超えることもある。自社工場の生産能力の関係や，技術的に生産できないセルロイド製フレームなど一部の企画商品は，産地メーカーに外注している。

ただ，これ以上に生産ロットの大きな下位価格の眼鏡シリーズや，低価格系列店向けの企画商品や相手先提案仕入れ品については，香港や中国，韓国，ベトナムのサプライヤーから調達している。チタンをはじめとしたメタルフレームは香港・中国メーカーの現地資本中堅メーカーから，カラフルなプラスチック製フレームは韓国メーカーから，低価格帯のメタルフレームは日系ベトナム工場

からの調達が一般的となっている。

これは，低価格専門店の台頭に端を発した国内市場の価格競争に距離をおき，同社が同業大手3社とも異なる市場戦略を構築したことを意味している。その上で，同社の2000年代後半の売上高成長率が世界クラス企業比較においてもきわめて良好なパフォーマンスだったことは特筆される。

また，ルクソティカの市場・商品・生産戦略とメガネトップのそれを比較してみると，ルクソティカの自社企画・自社ブランドがカバーする領域とメガネトップのそれがほぼ重なる。メガネトップは最高級ブランドの市場をねらうことはせずに，また，国内同業他社が陥っている多品種小ロット生産・高付加価値（高価格帯）の隘路からも遠ざかり，低価格専門店とも異なった，独自の市場戦略を構築しているのである。

## 3. 価値連鎖の再設計

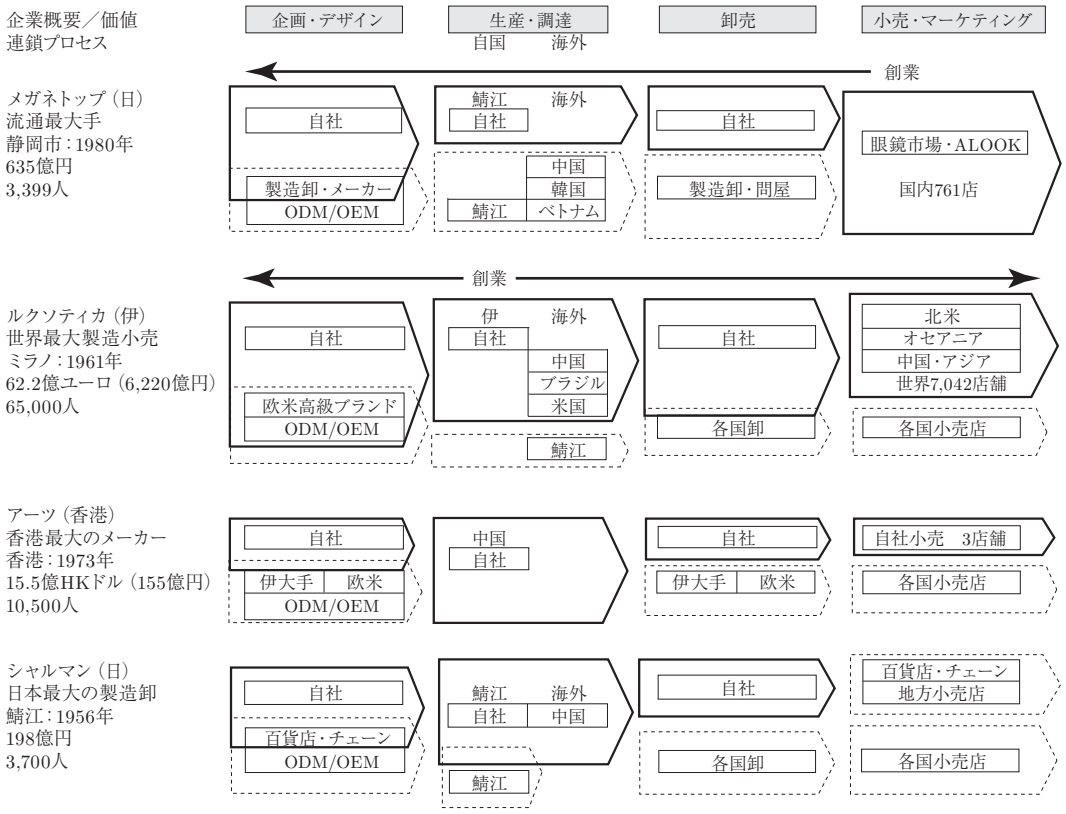
メガネトップが到達した市場戦略は，同社が三城を抜いて国内眼鏡小売市場の頂点に立つ上で，きわめて重要な成功要因であった。その市場戦略を打ち立てるだけでは単なる画餅に過ぎず，それを実現可能なものにするには，適切な組織ルーティンの改変と実行を，個々の価値連鎖プロセスとその全体との整合性を再設計しなければならない。

ここでは，眼鏡企業の価値連鎖プロセスを単純化して，企画・デザイン，生産・調達，卸売，小売・マーケティングの4つのプロセスで構成されることとする。ただし，この価値連鎖が国内だけで完結しているわけではないので，GVCアプローチの視角を参考にして，企業のグローバルな価値創造過程として描き出す。

世界最大手のルクソティカがグローバルな垂直統合経営体制を構築したことはすでに指摘したが，国内小売チャンピオンであるメガネトップもまた，垂直統合経営にシフトしている事実は先述の通りである。また，この2社の市場戦略は，それぞれロットサイズの大きな自社企画製品を高価格帯と低価格専門店の中間にセッティングして，着実な企業成長と利益創出を実現している点で共通している。とはいえ，垂直統合経営のあり方や価値連鎖の各プロセスの事業スタイルなどには異なる性質があるだろうし，そもそもの出自と事業領域の拡張経路も異なっている。同業企業や国内企業だけに限った比較からはみえてこない，あるいは認知されない経営特性が，すなわち，共通性や異質性が，世界クラスの企業間による価値連鎖プロセス全体の比較考察から看取されるだろう。

図8では，4つの価値連鎖の各プロセスを自社が主導している部分は太い横向きの5角形で，仕入れ・調達先や取引先など自社以外の能力や資源に多くを依存する部分は細い点線で描かれている。同じ価値連鎖部分を共同で企画したり，生産したりする場合は，上下で重なる部分で示されている。ここではメガネトップの価値連鎖を中心に考察するが，それを相対化するために先に取り上げたルクソティカ，アーツ，シャルマン各社の価値連鎖プロセスも同時に図示している。なお，この価値

図８　世界クラス眼鏡企業の価値連鎖




資料：筆者作成

連鎖の現状は，2012 年現在のものを表しており，その内実の変化と要因は主に 2000 年以降に限って検討する。(8)

①小売・マーケティング

メガネトップは 1980 年に静岡市で眼鏡小売からスタートしたので，小売・マーケティングから取り上げよう。2000 年代にはすでに国内第 4 位の大手小売チェーンとして一定の業界地位を築いてきた同社が，店舗小売とそのアフターサービスをきちんと行い，そこでの販売・顧客データをマーケティングに活用することは通常のルーティンな業務であった。しかし，市場の縮小と業界小売単価の下落，低価格専門店の台頭は，それまでの成功モデルとして機能してきた，在庫リスクをある程度抱えながら多品種小ロットで販売することを困難にした。また，低価格専門店と大手小売チェー

(8)　国内眼鏡市場は 2001 年の低価格専門店の出現以後，世界市場においては 2000 年ごろからイタリア企業（ルクソティカ，サフィロなど）による最高級ブランド OEM/ODM ライセンス囲い込みによって，いずれも製造，小売業界で大激変が生じているからである（遠山 2007，2009）。

ンや一般眼鏡店とのフレーム価格の格差と，レンズ料金の不明瞭さも相まって，消費者の眼鏡価格への不信感も生まれていた。こうしたイメージの払拭は，店舗形態や販売価格の一大転換を試みるのに十分な根拠となった。

2006 年の同社は，中核店舗であるメガネトップを中心に，低価格系列店アルク，高価格帯のフィットミー，コンタクトレンズ販売のテキストの 4 つの販売形態を構築していた。既存店舗の大改革は多くの困難をともなうため，業界小売価格よりも低めをねらった価格設定で，国内外のフレームと国産レンズを一式セットにしたわかりやすい単一価格を売り物にした新店舗「眼鏡市場」を地元の静岡を中心に導入した。この新型店舗が好評を博し，人気絶頂にあった韓国人俳優を広告宣伝に起用したことも功を奏して，既存店舗メガネトップから眼鏡市場へ順次，店舗の切り替えが進められていった。

2009 年には完全に眼鏡販売店舗は眼鏡市場に置き換えられ，その成功もあってフランチャイズ契約店舗も急激に増加した。2012 年 3 月末時点で，グループ総店舗数が 761，うち眼鏡市場が 568，アルク 35，コンタクト（テキストを吸収）13，フランチャイズ 145（ほとんどが眼鏡市場）となっている。こうした店舗数の拡大と眼鏡フレーム販売本数の増大は，フレームとセットで販売するレンズ取り扱い数量の拡大にもつながり，レンズメーカーに対する価格交渉力を高めることにもなっている。

同社の店舗業態の転換は，それ以前のメガネトップとは異なる企業に成長するきっかけともなった。2000 年当時の同社は静岡県，愛知県，北海道，大阪府などを中心に 195 店舗を展開する大手チェーンではあったが，九州や中国地方など 22 の県に店舗をもたない，全国規模の小売チェーンとはいえない存在だった[(9)]。2006 年の店舗数は 409 を数えて倍増したものの，東京都や神奈川県など大都市部の店舗数は少なく，依然として地元の静岡県や愛知県を基盤としていた。ところが，眼鏡市場の成功と出店攻勢で，同社は本格的かつ大胆に大都市部への店舗進出を加速させるにいたった（表 4）。

2012 年 3 月末には地元静岡県の店舗数を超えて，弱小エリアだった東京都が最多の出店エリアとなった。2000 年には都内にわずか 4 店舗だったメガネトップだが，2007 年に 14，そして 2012 年には 50 店舗へ急激な出店攻勢をかけた。静岡県が 49 でそれに続き，3 番目に多いのは東京都と同様に一気に店舗を増やした神奈川県で，大阪府や愛知県を凌ぐほどとなった。また，全都道府県に眼鏡市場を出店し，全国制覇を果たしている。

このように，販売店舗の大幅な業態転換は，同社のイメージを一新するとともに，顧客増と店舗

---

(9)　総店舗数でいえば，2000 年当時からすでに全国 850 店舗近くを展開していた三城と比べると，その他の上場 3 社の店舗数は 300 程度と圧倒的な差が存在していた。ただ，各社とも創業地など基盤とする販売エリアをそれぞれもっているので，すべての都道府県で三城が最多店舗を展開していたわけではない。

表 4　メガネトップの店舗数上位の都道府県（2012 年）

| | 2000 年 | 2006 年 | 2012 年 |
|---|---|---|---|
| 東京都 | 4 | 14 | 50 |
| 静岡県 | 44 | 49 | 49 |
| 神奈川県 | 5 | 12 | 48 |
| 大阪府 | 12 | 23 | 45 |
| 愛知県 | 13 | 36 | 42 |
| 埼玉県 | 8 | 16 | 34 |
| 千葉県 | 0 | 3 | 31 |
| 福岡県 | 0 | 17 | 30 |
| 北海道 | 18 | 23 | 30 |
| 兵庫県 | 2 | 7 | 27 |
| 全　国 | 195 | 409 | 761 |

注：眼鏡市場，ALOOK，フランチャイズの合計
資料：会社資料より作成

数拡大につながったばかりでなく，脆弱だった東京都や神奈川県など大都市部にも確固とした販売網を構築して，同社の成長に非常に大きな成果をもたらしたといえる。

②企画・デザイン

現在，メガネトップの自主企画製品の眼鏡製品構成比は 75 %近くにも達しており，調達は海外からが 85 %，自社工場生産 15 %で海外調達比率が高いという点でも特徴的である（シェアードリサーチ 2012）。もともと同社の自社企画比率は高い方ではなく，鯖江のメーカーや企画商社，問屋などから提案された眼鏡を仕入れて販売していた。しかし，2003 年に鯖江の眼鏡メーカーの経営権を引き継いで生産能力を補強していた同社は，自主企画の開発と試作，生産技術の高度化を静岡の本社と鯖江工場で連携して進めてきた。その成果は，中国・韓国などの協力メーカーに対する生産技術・品質管理指導にもつながった。その結果，2010 年には自社企画商品比率が 52 %，さらに 2 年後には 74 %を占めるにいたっており，今や，自主企画眼鏡の販売が主力の小売チェーンに転身している。

これは，2009 年に販売店舗を「メガネトップ」から「眼鏡市場」へ全面転換を実行した翌年以後にあたる。それは同時に，大手チェーン他社をはじめ，個性的な眼鏡店や百貨店小売，低価格専門店がひしめく東京・神奈川といった競争の厳しい首都圏市場に本格参入し，さらに出店攻勢をかける時期でもあった。当然，中途半端な商品企画やデザイン，コンセプトでは市場で埋没しかねない。

そこで，同社は本社の商品企画機能を強化し，社内デザイナーを抱えつつ，外部のデザイナーとも委託契約を結ぶほか，タレントやキャラクターとのコラボレーションモデルを展開した。また，$\beta$チタンや超弾性合金，新素材プラスチックなどさまざまな最新素材を新商品の企画・設計に取り入れた。自らの工場を鯖江産地に所有していることで最新の情報入手とすばやい試作・評価，アウ

トソーシングの利用可能性判断という点で，以前の同社とはまったく異なる商品開発が可能となった。当然，企画・デザインから試作・評価まで，さらにはその後の商品化・量産までのリードタイムについて，自社でかなりの部分をコントロールすることもできるようになった。

他方で，メガネトップは，消費者と直接対面・販売する全国各地の700店舗から入手できる市場・現場の情報を，商品企画・デザインにフィードバックする体制にある。新商品の開発が，商品開発部だけの単独業務ではなく，営業企画部との綿密な連携によって行われるよう組織設計・運営が進められている。市場評価が高く，ヒット商品となった同社の自社企画眼鏡がグッドデザイン賞を立て続けに受賞している事実も，同社の商品企画・デザイン力の高さを示す証左といえる。

③生産・調達

元来，国内大手小売チェーン各社の全国店舗展開は，2000年ごろまで鯖江産地の持続的発展を牽引する立役者であった。集積内のメーカーには，産地問屋に依存せずに，小売チェーンとの直接取引によって企業成長できたところも少なくない。小売チェーン側にとっては，多品種小ロットで商品企画・製造を提案できる能力をもった鯖江産地のメーカー・企画商社の存在が，大手商社や産地問屋を介せずに自社向け商品ラインナップを充実させていくためにも，こうした国内産業集積とダイレクトに結びつくという点で大きな意義があった。

そのような状況下にあって，メガネトップが生産機能を保有したのは，1998年にチタンフレーム製造のキングスター（福井市，60人弱）を傘下に収めて以後である。おそらく，大手流通資本による産地メーカーの子会社化，あるいは，製造から小売を一体化した，はじめての小売チェーンと思われる[(10)]。これにより，同社は同業他社との仕入れ先獲得競争に拘泥されない，オリジナルブランドの展開と手薄だったラインナップの充実を自社主導で図れるようになった。

さらに，2003年には，そのキングスターが鯖江市の資生眼鏡（45人）をシチズン商事から経営移譲されて以降，本格的な同社の生産機能の高度化と価値連鎖プロセスの相乗効果が発揮されるようになった。キングスターのもっていたチタンフレーム加工技術は普及品に強みがあり，資生眼鏡は女性用・高価格帯眼鏡の企画・加工技術を得意とするなどの棲み分けがあったので，これを一体的に統合した。現在は，資生眼鏡の社屋をそのまま新生キングスターの主力工場として，さまざまなバリエーションの眼鏡製造に適した生産拠点（75人）に再編した。

ただし，当初のキングスター経営権取得による価値連鎖と，新生キングスターによる価値連鎖とでは，その設計目的が若干異なる。

まず，当初のキングスターは，小売チェーンによる単なる生産機能の保有ではなく，中級品の自

（10） 2001年に大手商社のシチズン商事が，後述の資生眼鏡を買収しているが，これは小売業による産地メーカー買収という性格ではない。また，2011年には三城も経営難に陥った鯖江市のメーカー，福井光器から資産を引き継いで，子会社化（（株）クリエイトスリー）している。

社ブランド充実とそのための中国からの調達先確保，さらにはそれらの管理能力を手に入れるという側面が非常に強かったと思われる。2001 年に低価格専門店が出現し，結果としてそれらに対抗する準備ができたともいえる。

チタンフレームの主力調達先となっている香港資本のメーカー（深圳市，約 800 人）は，香港大手メーカーとの差別化を戦略的に考えて，日本やドイツの企業と取引している[(11)]。メガネトップとの取引開始時期は 2000 年ごろで，非常に少数のモデルの委託生産から始まったという。金型を内製できること，チタンフレームの加工・組立技術が一定の水準にあることを判断し，品質と納期を保証できるかどうかをメガネトップはしっかり審査・評価した上で，次第に発注量を増やしていったという。また，キングスターからそのための担当者が技術指導に派遣された。つまり，当初のキングスターの役割としては，普及品の国内生産と低価格帯商品の中国調達・技術管理指導の機能という側面が強かった。

ところで，高価格帯の眼鏡製造における企画力と生産技術力を備えた資生眼鏡を買収・統合した後のキングスターは，海外調達先の指導・管理に加え，幅広いオリジナル企画商品の試作・検討と生産能力，スピーディな商品化・量産化を可能にした。しかも，眼鏡市場という新スタイルの販売店舗数の拡大とそれにともなうオリジナル製品比率の上昇は，ロットあたりの生産数量を数千枚以上から 1 万枚の単位で想定することを可能にし，鯖江産地企業に比べて量産効果を発揮できる。工場の社員も買収によるリストラなどを懸念するより，企画の商品化検討と試作，それまでとは異なる大型ロットの量産体制の構築，生産技術の改変などに追われ，大いに活気づいたことだろうと推測される。

また，鯖江に生産拠点をもつ意味は，生産活動そのものだけにとどまらず，さまざまな素材メーカーからの提案や地域の金型・表面処理メーカーとの取引などで蓄積された暗黙知を有効に活用できるという点にもある。完成品を調達するだけの小売チェーンではこうした情報を入手しにくい上に，生産委託先メーカーに多くの資源と情報を依存せざるを得ない。

一方，プラスチックフレームに関しては，自社工場にもその能力はないため，自社企画製品もメーカー提案商品も，すべて外注となる。外注先の多くは韓国からの調達となる。鯖江産地には同社のロットとリードタイムに対応できる規模のプラスチックフレーム・メーカーは存在しない。投資力に優れ，最新設備を保有する韓国のメーカーは，日本の素材メーカーとの取引も活発といわれる。メガネトップの最新企画商品をネオポリアミド樹脂などの新素材で量産でき，その経験値を蓄積して競争力につなげるメリットが，韓国メーカー側にもある。

---

（11） 中国深圳でのインタビューによる（2012 年）。調査は，伊藤亜聖氏（東京大学社会科学研究所特任助教）とともに実施した。

④卸売

単なる小売チェーン業態の会社は，この価値連鎖プロセスはほぼ外部に依存することになり，鯖江産地の大手製造卸やメーカー各社から仕入れるか，あるいは産地問屋や商社から商品を調達することになる。メガネトップも元来はそうであったが，製造部門を買収によって取り込み，自社企画製品比率を高めて，従来型の卸売ルートと自社製造・卸ルートの 2 本立ての仕入れ構造となっている。

同社は自社店舗の眼鏡市場における小売事業が中核事業であり，自社工場とアウトソーシングによって商品調達を行っているので，自社の卸機能も他社の卸先も，ほぼ全量が眼鏡市場と ALOOK となる。原則として，他社販売のための卸売機能はそこには介在しない。この点は，メーカーを起源とするルクソティカやシャルマンなどと大きく異なる。逆にいえば，このプロセスの組織ルーティンの拡張・進化，および他のプロセスにおける同様の展開，さらに価値連鎖全体の再設計を行うことが，同社の次なる挑戦の芽となる可能性がある。

以上のように，メガネトップは卸売においては大胆な組織変更や機能強化がみられないが，そのほかの 3 つの価値連鎖プロセスでは事業領域や組織，経営資源の大幅な再編・統合・機能強化・外延化ともいえる変革が行われた。結果として，同社の価値連鎖はすべてにおいて相当の経営資源投入が行われ，いわゆる垂直統合経営が構築されている。イタリアの寒村から生まれた世界最大の製造小売企業ルクソティカがメーカーから小売業へ事業拡大して垂直統合経営モデルを構築したことは知られるが，メガネトップは小売業から製造機能を吸収して垂直統合経営に到達した。

出自やプロセス，各過程の事業内容，カバーする市場領域など多くの点で違いはあるが，世界市場と日本市場に君臨する両社が同じ形態の事業モデルに行き着いたこと，また，それが 21 世紀にはいってから顕著に進展したことは，興味深い事実である。

ルクソティカは最高級ブランドから自社ブランド製品を主導的に企画・デザインし，国内外の工場で生産したものを自社のグローバル流通網で世界市場へ販売する。よって，4 つの価値連鎖プロセスはグローバルなレベルで自社の組織ルーティン拡張を各プロセスで行い，さらに，それらが全体として強固に管理されるタイプの垂直統合経営に収斂されている。また，自社製品の市場戦略と最高級ブランドのライセンス生産の市場戦略が棲み分けられ，その両方を総合的に管理するために，この垂直統合経営方式，価値連鎖の再設計が不断に行われてきたといえよう。

メガネトップは国内市場に限定して，オリジナル商品を企画・デザインし，自社工場や産地・海外メーカーへのアウトソーシングで調達，国内の自社小売店舗網を通じて消費者に届けている。この過程で，同社は生産工場の買収や既存販売子会社の再編・吸収などを行って，商品企画・デザインと生産・調達の価値連鎖過程を強化してきた。しかし，元来が小売業の同社は，生産プロセスの資源獲得は商品企画や試作，生産に必要な情報・産地ネットワーク，アウトソーシング先への技術指導ノウハウなどが主目的であり，生産機能そのものを大幅に価値連鎖に組み込むことを目指すも

のではなかったといえよう。ただ，それは，国内市場チャンピオンとなるまでの過程ではそれでよかったかもしれないが，今後，同社がアジア市場や海外市場でさらなる展開を構想する場合は，よりグローバルで高度な水準で価値連鎖を再設計していく必要があろう。

## おわりに

日本の眼鏡産業は，小売市場 3,918 億円，産地の生産規模 557 億円，眼鏡輸入 2.2 億ドル，眼鏡輸出 1.7 億ドルという数字で表現できる。それらの担い手となる生産部門と流通・販売部門とで比較的明瞭な棲み分けができていた時代から，担い手の役割や機能，組織が相互に入り交じり，同時に，まったく異質な事業モデルとサプライチェーンによる新規参入者と競合する時代へ，2000 年以降，眼鏡産業は大きく変容している。

このような観点で眼鏡産業をとらえ直す場合，生産部門のみに着目することや，国内事情や国内企業だけを考察対象とする分析には限界があると考え，本稿では小売チェーン売上高第 1 位となったメガネトップを取り上げた。同社の市場戦略と価値連鎖の再設計が，既存の組織ルーティンおよび価値連鎖の維持ではなく，新しい競争構造への適応としての組織ルーティンの進化・拡張と価値連鎖のグローバル再編によって行われたことを考察した。同社の業績をみる限り，国内市場が縮小するから企業の売上高が減るとはいえないし，また，消費低迷のためにヒット商品が生まれないわけではないし，海外アウトソーシングが東アジア大に拡張しているからといって国内産業集積の意義が消失しているわけでもない。

グローバルで複雑かつ不確実な市場環境の変化に適応するためには，それにみあった市場戦略と価値連鎖の再設計を不断に行うことの重要性を，メガネトップの事例が示しているといえよう。

考察の結果，世界最大の眼鏡企業ルクソティカとともに，メガネトップも程度の違いはあるにせよ垂直統合経営にあることが確認された。ある程度の規模の企業であれば，自社で企画・デザインした商品を自らの管理の下で運営できる小売業で販売し，市場情報を消費者から直接フィードバックできる体制が有効である点は明らかだといえよう。市場や消費者嗜好の変化が速いなかで，他社の経営資源に左右される領域，価値連鎖プロセスが多ければ多いほど，またそのアイテムやバリエーションが多ければ多いほど，在庫保有を避けつつ迅速に商品供給することは困難である。よって，メガネトップは総花的な価格・商品ラインナップ販売から撤退し，戦略的な価格設定と量産体制の併用で原価管理と利益創出を見込んだ商品構成と新型店舗の展開，そのための広告宣伝，自社工場の再編，海外協力工場への指導の徹底などに注力して成功したのである。

しかし，だからといって，眼鏡産業の生産部門と流通・小売部門のすべての企業がそれを目指すべきだということではない。企業の規模や置かれた環境，保有する諸資源の質量などにおいて，自らの市場戦略と価値連鎖を持続発展的に組み合わせることが重要なのである。つまり，多品種少量

生産の商品企画それ自体が問題なのではなく，価値連鎖の各プロセスと全体について整合的に設計し，利益創出を実現することが肝要となろう。とりわけ，経営資源の不足や限界に直面する中小企業の場合は，先進的な事例を定性的・定量的に分析し，わかりやすい形で紹介していくことが必要かも知れない。それは別稿に機会を譲りたい。

（東京都立産業技術高等専門学校准教授）

［付記］
本コンファレンスで報告の機会をいただいたことに，関係各位に感謝申し上げる。なお，本研究は科学研究費補助金基盤研究（C）「産業集積の持続的発展と組織ルーティン進化の国際比較研究（課題番号 22530254）」の成果の一部である。

## 参　考　文　献

Arthur, W. B. (1994): *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Michigan University Press.（有賀祐二訳（2003）『収穫逓増と経路依存』多賀出版）
中小企業研究センター編（2001）『産地解体からの再生』同友館
福井県眼鏡協会（2005）『めがねと福井——産地 100 年の歩み』福井新聞社
Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. (2005): “The Governance of Global Value Chains,” *Review of International Political Economy*, 12(1).
川上桃子（2007）「国際価値連鎖の可能性と課題」『商学論集（福島大学）』第 76 巻第 2 号
小池洋一（2006）「東アジアにおけるグローバル・バリュー・チェーンの発展」平塚大祐編『東アジアの挑戦』JETRO 研究双書所収
小池洋一（2010）「グローバル・バリュー・チェーンと開発」『立命館経済学』第 58 巻第 5・6 号
槇谷正人（2009）「経営資源と組織能力の不可分性」『経営戦略研究』第 7 号
槇谷正人（2011）「戦略的組織ルーティンと経営理念の機能化」『経営戦略研究』第 10 号
港徹雄（2011）『日本のものづくり——競争力基盤の変遷』日本経済新聞出版社
南保勝（2008）『地場産業と地域経済』晃洋書房
Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982): *An Evolutional Theory of Economic Change*, Harvard University Press.（後藤晃・角南篤・田中辰雄訳（2007）『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会）
大田康博（2012）「日本繊維企業の国際マーケティング——ネットワーク戦略による制度的条件の変革」小川正博・西岡正・北嶋守編『ネットワークの再編とイノベーション』同友館所収
Porter, M. E.(1998): *On Competition*, Harvard University Press.（竹内弘高訳（1999）『競争戦略論 Ⅱ』ダイヤモンド社）
シェアードリサーチ（2012）「メガネトップ——企業分析レポート」
http://www.sharedresearch.jp/index-japanese.php
遠山恭司（2001）「グローバル化と中小企業」『商工金融』第 51 号第 9 号
遠山恭司・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業集積の構造変化」渡辺幸男編『日本と東アジアの産業集積研究』同友館所収
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」『中央大学経済研究所年報』第 38 号
遠山恭司（2009）「日本とイタリアにおける産業集積比較研究」『三田学会雑誌（慶應義塾大学）』第 101 巻第 4 号

遠山恭司（2012）「国際競争下におけるイタリアの産業地域の変容」『日本政策金融公庫論集』第 14 号
渡辺幸男（2011）『現代日本の産業集積研究――実態調査研究と論理的合意』慶應義塾大学出版会
山川満寛（2001）「イタリア眼鏡産業の実態と戦略」『地域公共政策研究』第 4 号