

## 大手専門店チェーンの企業家的な事業承継

— (株)メガネトップのSDGs志向植物由来樹脂製フレーム開発に注目して —

岸田 伸幸<sup>1</sup>

### 要 旨

眼鏡小売業メガネトップは眼鏡産地福井県出身の創業者が1980年に起業した。後発ながら創業者の優れたリーダーシップ、的確な出店戦略、株式市場の適切な利用が相まって2013年に量販店売上首位に立った。その過程で同社は鯖江眼鏡産地と結びつき、様々なプライベートブランド商品を企画開発する能力を獲得した。創業者は90年代から事業承継準備を進め、2009年に長男へ社長職を譲ったが暫く代表二人で経営する体制が続き、近年、現社長が主となる経営が定着した。SDGs志向のPB商品開発は現社長のイニシアチブの成果である。インド農村開発と連携した仏社製植物由来樹脂を採用し、機能性の高いPB新モデルを2020年に発売し一定の支持を得た。同社はこれを業界トップ企業のCSRに基づく啓蒙活動と位置付け、中期的に取り組んでいる。事業承継者として独り立ちした現社長の指導による、トップを目指す競争者からトップに相応しい企業市民へ成熟を目指す、SDGsを梃とした努力といえる。

### キーワード

メガネトップ、眼鏡量販店、プライベートブランド、事業承継、SDGs

## 1 はじめに

眼鏡産業に於いて、日本は、中国、イタリアと並んで世界の三大産地<sup>1</sup>に数えられている。日本の眼鏡輸出は1990年代前半をピークに次第に減少を見せているが、国内流通市場の激しい競争に牽引されて眼鏡産業規模全体は一進一退が続いている<sup>2</sup>。

その眼鏡小売業界でトップを争う量販店チェーンに株式会社メガネトップ（以下、同社）がある。日本の眼鏡産業、特に眼鏡フレーム製造の約8割は福井県鯖江市周辺に集中している<sup>3</sup>。福井県出身者により創業された同社は、地縁・血縁がある鯖江周辺の眼鏡産業集積との絆が強い会社である。そして、同社では創業以来同社を牽引してきた創業会長

<sup>1</sup> 事業創造大学院大学 教授

「本論文は、紀要委員会により指名された複数の匿名レフェリーの査読を経たものである。」

が、ここ数年来、経営の第一線を退き、その息子である二代目社長（以下、現社長）による経営が本格化している。本稿では、創業者のリーダーシップがどのように事業承継されたかに着目して同社事例を論じた。

事業承継は法的、財産的など様々な側面があるが、ここでは企業家的な事業承継の側面、本事例では、起業家である創業者のリーダーシップが、幼少より企業経営者に向け訓育された事業承継者へどう継承されたかを解明するため、公開資料、公刊文献、同社幹部へのインタビュー調査<sup>4</sup>ほかに基づき、岸田（2015）の枠組みで分析した。

その結果、創業者から現社長へ事業承継が進む過程で大きく発展したプライベートブランド（以下、PB）商品戦略が注目された。現社長は長らく創業者との合議乃至後見の下で経営に当たり、同社の成長とPB戦略発展を推進してきたが、彼を中心とした現中期計画に基づく2020年来のSDGs志向のPB商品開発は、実質的な事業承継の完了を示すと共に、同社の経営理念の進化をも象徴するイニシアチブと考えられた。

## 2 先行研究について

鯖江産地を中心とした日本の眼鏡産業集積に関する文献は多数あり、今世紀の研究では、加藤（2010）、山本（2009）、中村（2009）、尹・加藤（2008）など、世界三大産地の動向や眼鏡の商品性や産業構造の変化の研究が多く、本稿第3、4章などの参考とした。同社に関する著作は創業者の富澤昌三（2001）と現社長の富澤昌弘（2021）がある。同社に関わる学術的研究としては遠山（2012）が2000年代の同社の主に鯖江産地に係るサプライチェーン再編を論じている。なお、同社競合先となる他の眼鏡量販店企業に関しては、大和（2011）など経済・経営マスコミ記事の類が散見される。

眼鏡関係企業の事業承継は前川（2013）が老舗専門店について論じているが、同社などの量販店チェーン企業の事業承継に関する研究は見当たらない。事業承継分析の理論的枠組みとする岸田（2015）は、キム・モボルニュ（2005）のブルー・オーシャン戦略とコリス・モンゴメリー（2004）の資源ベース戦略論を踏まえて、日本のオーナー経営者の企業家的な事業承継を論じており、本事例研究にも適合すると考えた。

## 3 眼鏡業界の概況

現在の日本の眼鏡産業の中心である鯖江に、明治38年（1905）に地元豪農増永五左衛門により東京や大阪から技術を導入され、豪雪地帯の農閑期副業として近代的な眼鏡製造業が創始された。眼鏡製造は、200以上の多様な工程と細かい部品の加工と組み立てを要する多品種少量生産だったため、大工場化による一貫生産に馴染まず、多数の中小工場、および、産地問屋からなる産業集積が鯖江周辺で成立した。

そして、戦後の高度成長期に輸出需要が伸び、鯖江地域は日本の眼鏡産業の中心に成長

した。1990年代に入り、鯖江産地企業を含む多数の眼鏡関連メーカーが中国を中心としたアジア地域へ進出し、また、普及グレード品を主に中国製品の急成長が始まり日本製眼鏡の輸出は頭打ちに転じた。しかし、鯖江産地を中心とする日本の眼鏡産業は、機能性製品や中級グレード以上の商品へシフトして内需主導の生残りを図ってきた。

こうした背景には、国内眼鏡流通の激しい競争と、それに伴う眼鏡の商品性変化がある。1960年代末以降のその市場規模推移を表1に掲げる。

表1 時計・眼鏡・光学機械小売業年間販売数推移

年度	年間販売数（百万円）	備考
1968 (S43)	149,615	メガネの田中チェーン[広島]設立(66)
1970 (S45)	193,802	愛眼[大阪]関東進出初 FC 上大岡店開店 (70)
1972 (S47)	251,263	メガネドラッグ[東京]設立(72)
1974 (S49)	371,011	三城[姫路]がフランスにパリ店を開店 (73)
1976 (S51)	495,468	メガネスーパー[埼玉・神奈川]創業, 富士メガネ[札幌]東京進出大手町開店(76)
1979 (S54)	617,628	メガネトップ設立[静岡](80)
1982 (S57)	657,202	メガネトップ山梨(81), 神奈川(83)初出店
1985 (S60)	648,528	愛眼が箕面にロードサイド店開店(86)
1988 (S63)	750,780	三城が本社を姫路から東京へ移転(88)
1991 (H3)	957,941	愛眼が大証二部上場 (89)
1994 (H6)	943,097	Zoff 運営会社のインターメスティック[東京]設立(94), 三城が東証二部上場(96)
1997 (H9)	984,936	メガネトップ株式店頭登録(97)
1999 (H11)	1,066,442	メガネトップ東証二部上場(00)
2002 (H14)	1,023,761	アイジャパン[埼玉]がテレホンメガネ買収,
2004 (H16)	1,011,996	JINS[前橋]眼鏡小売参入, Zoff 1号店開店
2007 (H19)	966,065	(01), メガネトップ東証一部昇格(02)
2012 (H24)	850,523	リーマンショック不況(08~12頃)
2014 (H26)	930,638	東日本大震災(11) メガネトップ MBO/非上
2016 (H28)	1,036,371	場化、メガネトップ売上日本一(13)
2019 (R1)	1,103,647	ビジョナリーホールディングス [旧商号メガネスーパー] JASDAQ 上場 (17) メガネトップ店舗数日本一 1千社(21)

(出所) 通産省／経産省官房調査統計部 (S43~H28)、p.4, 総務省統計局 (2021)、きんざい (2004) ほかより作成

昭和中盤頃迄は、販売する上で、検眼やかけ具合調整に属人的技能が必要な眼鏡は、専門店・専門店チェーンや、小規模なメガネ・時計小売店が時計・宝飾類と共に扱う高額商

品であった。しかし、自家用車の普及につれて各種郊外型小売店が盛んになり、昭和50年頃より眼鏡量販店が台頭した。この形態は大量販売による低価格戦略を基本とし、多店舗化によるチェーンを形成して激しい出店競争が行われた。量販店業界では先行した三城 [本社：姫路→東京] が長らく業界最大手に君臨し、愛眼 [大阪]、キクチメガネ [愛知]、メガネの田中チェーン [広島] などが追随した。その結果、ロードサイド型量販店の登場で家電品や紳士服などと同様に、眼鏡も高額耐久消費財からコモデティ品化したといえる。

これに対応するため、鯖江産地を含む国内眼鏡メーカーは、普及グレード品を中心に、中国、韓国、東南アジアへ工場進出し、1994年頃には国際化したサプライチェーンを軌道に乗せた。但し、この「価格破壊」の進展に関わらず、量販店間競争の激化により、国内市場は内需主導で拡大を続けた。2000年代に入りワンプライス店の登場、東日本大震災、リーマンショック不況などで市場規模は縮小したが、近年は回復傾向にある。

ワンプライス店とは、2000年前後から台頭した5,000円～20,000円程度の激安固定価格を訴求する新興チェーンをいう。例えばアパレルから転じたZoff [東京]、雑貨卸から参入したJINS [群馬] などを指す。これらワンプライス商法は、中国製フレームと韓国製レンズなどの大規模仕入が可能にしたもので、眼鏡をファッション消費財や機能性消耗品などといった、従来とは異なる商品性に位置付けたといえる。先行大手の多くも別屋号でワンプライス業態に追随したが、中級品以上を支持する顧客層も根強く、量販店セグメントでは幾つかの業態が併存して、価格だけでなく、機能性やファッション性、付帯サービスなどの競争が続いて現在に至っている。更に、ワンプライス企業がSAP業態へ発展したり、量販店企業の多くが海外進出に乗り出したりなど、各社がしのぎを削っている。

そうした厳しい競争の中で、長年にわたって量販店チェーン首位に君臨した三城を、同社は2013年に売上高で、2020年には店舗数で追い抜いて業界首位に立った。(表2)

表2 眼鏡量販店チェーン売上ランキング推移

1993年 (¥M)		2001年 (¥M)		2020年 (¥M)	
1. 三城	53,255	1. 三城	83,976	1. メガネトップ*	80,400
2. ジュエルベリテオオクボ	21,807	2. 愛眼	27,352	2. ジンズHD	60,200
3. 愛眼	19,603	3. メガネトップ	25,028	3. 三城HD	43,800
4. キクチメガネ	16,019	4. ビジョンメガネ	17,218	4. Zoff*	30,000
5. ツルカメコーポレーション	15,634	5. キクチメガネ	15,423	5. ビジョンナリーHD	26,000
				*2社は2019年度売上	

(出所) 表4, p.202, 金融財政事情研究会 (1996)、図表4, p.1128, 金融財政事情研究会 (2004)、業界動向サーチレポート (2021) より作成

## 4 メガネトップの成長発展

同社創業者の富澤昌三は1944年に福井県に生まれた。眼鏡業界に勤務していた兄の影響もあり、昌三は眼鏡流通業を志した。開業地に東海道の間道にあり交通の便が良く、気候が穏やかで年間を通じ豪雪など事業に支障がない静岡を選び1976年にメガネの平和堂を創業し代表取締役役に就任した。創業時の同社は、高額な時計・宝飾類も扱う地場専門店を主な競合先とし、価格とサービスの両面に訴求する従来型の競争を有利に進めた。量販店チェーン間の出店競争は既に始まっていたが、静岡県は条例による出店規制が相対的に厳しく県外大手の進出は遅かった。しかし、量販店間でディスカウント競争激化する業界の趨勢を見据えた昌三は量販店業態への転換を決断し、静岡県内でチェーンのドミナント化を図った。この事業転換を受け1980年に(株)メガネトップへ改組したが、この社名には、トップに立ちたい、業界1位になりたいという創業者の強い信念がこめられていた。

90年前後のバブル期に至る迄、同社は店舗網の拡大と郊外化を進めた。好景気を背景に先行大手が入り乱れる関東圏や中京圏は慎重に、近県の山梨と神奈川中西部や、競合が少ない北海道は積極的に、出店した。この時期の同社は、鯖江産地メーカーや産地卸からの安定した商品仕入と、スポットなどの格安現金仕入に支えられ、路面店や郊外店など上手く業態を使い分け、大手との衝突はなるべく避けて出店し成長した。

バブル経済崩壊後も量販店間競争は続き、愛眼、三城ほか大手は株式上場して資本力の増強を図る動きが鮮明になった。同社も92年頃から株式上場を検討し、メイン銀行に東海銀行、主幹事に大和証券、リードVCに日本長期信用銀行系エヌイーディーを配して、93年度迄にエクイティファイナンスで累計5億円弱を調達した。そして、上場を目指した成長戦略に取り組み出店を加速しただけでなく、研修センターを新設し、POSシステム導入など全社的なIT管理を強化し、オリジナル商品やPB商品にも注力した。また、全国的知名度がある俳優武田鉄也、藤田まこと、松平健などを起用したTVCFを中心にした広告宣伝を通じ企業ブランド構築を図った。商品仕入に於いても、通常六カ月の手形決済が普通の眼鏡業界慣習の下、同社は極力メーカー直取引の現金大量仕入に努めた。資金繰りに窮した会社のブランド品在庫は即金を条件に30~40%廉価に仕入れができ、同社の競争力に貢献した。同時に、眼鏡メーカーの資金繰り支援にもなるwin-win関係が成立した。こうして同社は1994年頃には100%現金仕入体制を実現するに至った<sup>5</sup>。

これらの努力が実り、1998年頃の金融危機を前に、同社は97/6に株式店頭登録（後のJASDAQ上場に相当）し9億円余の公募増資に成功した。引き続き業界トップを目指す同社は不採算店や上場会社レベルの業務に不適な人材を整理しつつ<sup>6</sup>、激戦区の関東圏などへ集中出店を続けて2000/12に東証二部上場を果たし、九州・四国など西日本進出を加速した。そして、2002/8に東証一部へ昇格し、株式市場では日本のトップ企業に並んだ。

更に、同社は若者向ディスカウント店(株)アルク（01）、お洒落とアイケアの(株)フィットミー（03）など子会社を設立して新たな眼鏡店業態を試し、また、チタンフレーム製造

(株)資生堂眼鏡買収(03)など、量的拡大のみならず質的・構造的な変革の模索に努めた。

上場を目指す同社の成長戦略が成功したのは創業者のリーダーシップが非常に大きい。同社は創業以来一貫して特定地域に集中出店しドミナント化を図る戦略をとっており、新店舗開発に際しては必ず創業者が自ら現地を検分した上で最終的な経営判断を行ってきた。また、そうした叩き上げ眼鏡商人の優れた出店判断に加え、増資や上場など資本市場感覚も的確だった。そして、自らのリーダーシップを尊重する専門家、銀行、証券会社などを重用し成長に伴う諸課題へ対処する見識があった。同社業績推移は表3の通りである。

表3 メガネトップ業績推移

決算期	売上高 (¥M)	経常利益 (¥M)	税引利益 (¥M)	店舗数 (店)
1992/8	3,742	105	28	N.A.
1995/8	6,378	268	212	76 (95/8)
1997/8	8,763	690	345	120 (98/8)
2000/8 連	16,758	1,950	1,037	261 (01/2)
2006/3 連	31,941	479	△1,015	389 (06/3)
2008/3 連	42,099	2,516	877	501 (08/3)
2013/3 連	49,601	4,841	2,361	826 (13/3)
2021/3	79,574	10,220	N.A.	1,008 (21/3)

(出所) 同社有価証券報告書、東洋経済新報会社四季報、同社HPほかより作成

確かに同社は、金融危機に苦しんでいた地縁・血縁がある眼鏡工場(株)キングスターを救済し98年に子会社化するなど、冨澤ファミリー経営企業であることは明らかといえる。但し、人材の流動性が比較的高い眼鏡流通業界に於いて大家族的社風に馴染むコア人財の定着に関し、その急成長期にそれがプラスに作用したことは否めないだろう。同社は前述の人材研修センター設置の他、IPO迄従業員持株会が第2位株主を占めるなど社員を重視する一貫した姿勢があり、現在も従業員の定着に様々な工夫を図っている。

さて、同社現社長の冨澤昌宏は81年に創業者の長男として生まれ、小学生の頃から将来の後継者として創業者の薫陶を受けた。大学卒業後二年足らず広告代理店に勤めた後、05年に同社へ入社した。翌06年には赤字化していた(株)フィットミーの社長を務め、07年に同社常務へ昇進し、09年に28歳で同社社長に就任した。

この時期、ワンプライス店の躍進で眼鏡小売市場は激動し、低価格化が進んで業界順位が変動した。同社は「アルク」店などでワンプライス業態に対抗したが、06年には既存不振店の整理で10億余の特別損失を計上せざるを得なかった。結局、フレームとレンズを別売りする従来型「メガネトップ」店は全て08年迄に閉鎖するか、06年から始めたオールインワンプライス業態「眼鏡市場」店に転換するに至った。創業者はこれら大ナタを振るった後に代表権のある会長に退いたが、その後も十年近く、現社長の後見人的に同社経

営へ強く関与した。両代表の指揮下で新たな「眼鏡市場」店路線は着実に推進され、13年には売上で㈱三城を抜いて長年の目標である業界トップに立った。また、この年、同社はMBOを行い非公開会社に戻った。同社幹部社員からは、非公開化により上場関連費用の節約と共に、代表がIRに時間を割く必要がなくなり、その分、社内に目配りが行き届き、迅速な経営判断が可能になったと、非上場化の効用が聞かれた。

## 5 鯖江産地と融合したPB戦略

同社は、売上が100億円に満たなかった90年代からオリジナル商品に取り組んできた。鯖江産地と強いパイプを持つ同社は、内外のライセンスブランドを冠したオリジナル商品の生産委託を盛んに行った。鯖江産地の中小メーカーの殆どはレンズや時計の大手企業と資本参加を含む提携関係にあったため、当時の「メガネトップ」店の業態では、鯖江メーカー製のフレーム類をディスカウント価格で提供し、信頼感相応の価格の大手国産レンズと組み合わせて販売するのが基本だった。従って、委託生産のOEM供給でフレームの原価を下げることで、および、何等かのブランドを冠して適度なディスカウント価格でのお買い得感を演出することは、当時の同社の基本戦略に合致していたといえる。

PB商品の開発は、同社の商品企画部門とOEM先メーカーが協議して進めることが多く、デザイン能力があるメーカーへは同社から依頼することもあり、先方から提案を受けることもあった。ライセンスブランドでは、ライセンサーからデザインを買う場合と、同社側でデザインして承認を受ける場合がある。更に、眼鏡のデザインは意匠だけでなく機能面の設計も含むため、同社のPB商品の開発に際し、OEM先で新機構や新素材の応用研究的過程を経ることもある。チタン系や形状記憶合金などの新素材が盛んにPB商品へ導入された。同社の樹脂系PB商品は全て委託製造であり、同社の商品企画部門がOEM先と協力して開発している。06年に吸収合併した㈱キングスターは鯖江産地の金属フレーム工場でもデザイン能力もあり、同社PB商品の開発・製造の大黒柱になっている。

同社は30年近くPB商品を手掛けており、数多くのライセンシングやオリジナルのブランド商品を開発し、廃番にした。前者は様々なブランドを扱っており、TAKEO KIKUCHI、HANA E MORI、HUNTING WORLD、LANVINなどが長年に亘り定着している。株式公開後暫くは、俳優やタレントによるデザインを謳うブランド商品開発に注力した時期もあった。一方、オリジナル自社ブランドは、初期はAsteroidなど廉価普及品が中心のオリジナル商品に留まり、ブランドとして定着しなかった。そうした中、定番ブランドとして支持されているPB商品シリーズにi-ATHLETEとFREE fitがある。

i-ATHLETEは「汗や激しい動きでもズレにくいスポーツ性能とプライベートやビジネスシーンでも日常使いできるデザインを両立」<sup>7</sup>をコンセプトにするブランドで、耐水、耐汚損、柔軟性、軽量、ズレ難さなど、スポーツ時に有用な特性を高度な技術で実現した上で、多彩なデザイン性を付与した製品を提供している。所用の特性を達成するため、チタ

ン類や高機能樹脂など新素材の導入、各種メッキや表面処理加工の活用、異種素材の組合せなど日本の眼鏡製造技術を駆使した高機能製品だが、価格は概ね2万円台とバリュー感がある商品とされる。そして、スポーティーでありつつライフスタイルや使用シーンに合わせて選択できるような豊富なデザインを揃えている。元来は男性向だったが、近年は女性向モデルも増え、更に子供向派生ブランドのi-ATHLETE juniorが立上げられた。

i-ATHLETEシリーズは、同社商品企画チームが機能性主導で企画し、機能を要求仕様に展開して技術選択し、更に想定顧客に応じた優れたデザイン性を付与してまとめ上げる、マーケティングとイノベーションを融合させた成熟した開発プロセスの賜物といえる。このプロセスは静岡本社企画部門だけでなく、キングスター工場の開発チームなど関係社内部署に加え、必要に応じOEM先、取引商社、時には海外工場の生産技術部門も巻き込んで連携している。そして、同社のPB戦略を見込んで連携先が高機能新素材や新加工技術などを提案して来るフィードバック効果も生ずるようになっている。

こうした連携型で開発され成功したPBブランドの嚆矢となったのがFREE Fitである。このブランドは09年春に本社の営業企画課長が工場長を訪ねて自社商品開発を相談したことからはじまった<sup>8</sup>。FREE Fitブランドは、機能性主導の企画に於いて性別や世代を問わず求められる「疲れにくいかけ心地を追求し、驚きの軽さと強度を実現」<sup>9</sup>をコンセプトに、10年から導入された。超軽量で衝撃に強く、弾力性のある樹脂素材を採用して、ノーズパッドや耳にあたる部材など細部も工夫した軽さとずれにくさを兼ね揃えた作りで、側頭部と顔が包み込まれるような快適なかけ心地であると同社サイト<sup>10</sup>はその商品特性を説明している。また、現在ではメタルと樹脂の複合製品もラインアップに加えデザイン性を多様化している。そして、価格も1万円台中盤からと手頃なことも相まって、21年現在で同社の樹脂系PBフレームの中では最も販売量の多いシリーズとなっている。

## 6 FREE Fitエコ樹脂フレームの開発

同社は、20年からFREE Fitシリーズにエコ樹脂フレームを導入した（以下、FREE Fitエコ）。エコ樹脂とは化石燃料由来原料を用いず、植物由来原料から製造された、国連のSDGsが掲げる持続可能な開発のための国際目標に合致した素材をいう。石油を原料に用いず、製造時のCO<sub>2</sub>排出を削減し、地球温暖化の抑止に寄与することが期待される。

同社は、持続可能な社会の実現を目指す環境に配慮した取り組みとしてエコ素材フレームを開発するにあたり、将来のエコ素材へ代替する樹脂量をなるべく多くできるように、同社樹脂系PBフレームの中で最も売れているFREE Fitを選んだ。そして、FREE Fitエコの開発にあたり、同社商品開発本部は協力先から複数のエコ樹脂素材の提案を受けた。FREE Fitシリーズが求める軽さ、強度、弾力性などの特性を兼備した植物由来樹脂を比較検討した結果、フランスのアルケマ社製素材G850（商品名:Rilsan clear）を選定した。

樹脂フレームは一般に安価で加工し易いスチロール樹脂（ポリスチレン）製が多く、近

年は強く柔軟性に富むウレテム樹脂（PMI:ポリエーテルイミド）製も出回っているが、いずれも石油由来である。他方、植物由来樹脂には、植物由来原料割合が多いほど強度が劣るとか、透明度が低く彩色加工に不適とか、眼鏡フレームとして課題が残る素材が少なくなかった。しかし、一部の性能では先端的石油由来エンジニアリングプラスチックには及ばないものの、G850はFREE Fitシリーズのフレーム素材に求められる諸特性を備えており、更に、コスト的にも従来の樹脂素材と同等の価格で提供できるものだった。

なお、G850の製造元アルケマ社（Arkema S.A.）はフランスの石油メジャーであるトタルグループの化学品部門をカーブアウトする形で04年に設立された、主に特殊化学・先端材料を開発・製造するスペシャリティ化学メーカーである。トタル前身のエルフ時代の74年に設立された現アルケマ社日本法人は、自動車他工業用からスキーなどスポーツ用、サングラスなど日用品用など幅広い用途の様々な機能性樹脂素材を中心に、日本向けに供給している<sup>11</sup>。G850はトウゴマを主原料とし、インド北西部グジャラート州のプラガティ・プロジェクトで収穫されたトウゴマを使用している。同プロジェクトは、アルケマ社、独BASF社、印ジャヤントアグロオーガニクス社、および、現地パートナーであるソリダリダード社の4社共同で16年から実施されている農村地域開発イニシアチブであり、ニューグジャラート地方の69の農村と1千人以上の農民が参加した。同プロジェクトは19年の中間評価を通過し、22年迄の第2フェイズに入っている<sup>12</sup>。

G850は地球温暖化抑止に貢献する植物由来樹脂というだけでなく、貧困の撲滅、質の高い教育、水資源の涵養、公正な貿易、国際的パートナーシップなど、SDGsが掲げる複数の目標に合致するプラガティ・プロジェクトの産物を原料にしている。この点も同社がG850をFREE Fitエコの材料素材に採用した要因であった。FREE Fitエコシリーズは、協力会社により韓国で生産され、20年から「眼鏡市場」店、および、同社ECサイトで、特製アクセサリーの再生紙製ケース付で3モデル<sup>13</sup>各4色が販売されている。生憎、COVID-19流行のため眼鏡を含む個人消費全般が低迷した時期だったが、顧客の反応は比較的好意的だったため、若干の新モデルを発売する準備を進めている。

なお、COVID-19流行の影響は売上の低迷だけでなく、リモートワークの増加でPC用レンズやマスクをしても曇りにくいレンズが人気を集めたり、コンタクトレンズへの衛生面の不安から眼鏡で過ごす人も増えたり、新しい日常に対応する需要も増えた<sup>14</sup>。

## 7 全社戦略におけるSDGs

FREE Fitエコシリーズ開発の背景となった同社のSDGsを尊重する姿勢は、富澤昌宏現社長のイニシアチブから生まれた。09年の代表就任当初は同社経営上、創業会長の存在が大きかったが、13年の非上場化以降会長は徐々に経営関与を減らし、21年現在では会議や来客がない限り来社しなくなり、現社長を中心に経営が動くようになった。その現社長が策定し現在推進中の中期経営計画は「見える喜びと聞こえる喜び」をスローガンに打

ち出している。成熟した現代消費者には、社会的責任を重視する企業のお店から購入した、持続的発展に配慮した優れた眼鏡の装用により「良く見える」という知的な満足感が「見える喜び」を構成する大切な要因になり得るという意味で、同社のSDGsを尊重するCSR重視の姿勢も、この中期計画の理念に由来しているといえる。なお、同社は「聞こえる喜び」、つまり、補聴器の販売にも注力しており、インタビューに応じた同社社員からは、もし可能なら補聴器にエコ素材を使うことも考えられるとの声があった。

但し、同社商品企画本部としては、眼鏡市場全般を考えた場合にSDGsは差別化ポイントにはならず、店舗や企業のSDGs対応の良否を眼鏡購買の判断ポイントにしている顧客層は殆どないと見ている。但し、業界のリーディングカンパニーとしてSDGsを世に浸透させ、啓蒙する使命があると考えて、数年がかりで小さくても発信して行く方針という。

現社長のイニシアチブに基づくSDGs関係の同社施策は、他にもプラスチックリサイクルのPLA-PLUSプロジェクト<sup>15</sup>、および、アート制作を通じ世界中の子供の人材育成を図るNPO子供地球基金があり、今後も成果を評価しつつ取り組む方針と聞かれた。

## 8 同社事業承継の分析

以上のように、同社のSDGs志向のPB商品開発は、創業者会長が経営への関与を控えるようになった直後の現社長主導による顕著なイニシアチブである点で、同社の事業承継が完了した決定的段階を象徴する施策といえる。

創業者は長期間をかけて慎重に、同社の事業承継を推進してきた。81年生の現社長は創業者の一人息子（姉2名あり）として幼少期より事業承継者になることを刷り込まれて育ち、小学校の卒業文集には、将来、同社の社長になると記したと語っている<sup>16</sup>。但し、創業者は何が何でも現社長を後継者に据えるとは必ずしも考えていなかった。創業者は、現社長が大学在学中の01年に出版した著書で、後継者に関し次のように述べている。

「後継者は…私自身はその時点で会社の経営者として最適な人間でなければダメだと考えている。…極論をいえば、私の親族は経営陣に入らなくてもいい。欲はあるが…それは株主に対して失礼なことだと思っている。…また、一方的に親族からの後継者を期待することは、親族に対して迷惑をかけていることかもしれない。…これからそういう人材を見極めて育てていきたいと思っている。」  
p.192, 富澤昌三 (2001)

但し、現社長は事業承継意欲が強く、大卒後、創業者の勧めで勉強のため入った2年弱の広告代理店勤務を経て05年に同社へ入社した。それにはワンプライス業態の躍進で同社が04年に赤字決算となったため、権限移譲を進めて第一線を引こうとしていた創業者が再び社長兼営業本部長として陣頭指揮することになり、それを傍らで学ばせるために急遽呼び戻されたという経緯があった<sup>17</sup>。そして、業績不振の子会社役員を経て09年には

28歳の若さで東証一部上場企業の社長に就任した。その後は会長に昇格した創業者と2名代表体制で同社経営に当り、「メガネトップ」店整理、「眼鏡市場」業態へ全面転換、MBOによる非上場化、売上日本一達成などの成果を上げたことは既述の通りである。

なお、創業者による事業承継準備は、実は遅くとも92-93年頃株式公開準備に着手した時期から始まっていた。この当時、オーナー企業が株式公開準備の際ストックオプション創出と自社株集めを兼ねて分離型新株引受権付社債<sup>18</sup>（以下、WB）を私募発行する資本政策があった。同社は92年末に証券会社の指導で増資と第1回WB発行を行ったが、株式会社店頭登録が前提の資本政策だった。将来の東証上場と上場時のオーナーシェア過半数確保を望む創業者は、改めて銀行系VCに相談して資本政策を改訂し、94年3月に増資と第2回WB発行を行い所要の株数を確保した。つまり、創業者にとって東証上場すること、および、上場後も有力な創業経営者シェアを確保することが戦略的優先事項だった。その後ろ盾があるから「その時点で会社の経営者として最適な人間」を「見極めて育てて」いくことが可能になる。創業者が現社長への同族承継を決定していなかったことは、この時期の資本政策で所謂財産保全会社が設立されなかった点からも裏書される。こうしてオーナー経営権が確保されたことも寄与して、店舗業態の全面転換、28歳の現社長就任、非上場化を含むその後のダイナミックな同社経営が可能になったといえるだろう<sup>19</sup>。

次に、岸田（2015）の5つの質問に答える形で同社事業承継の企業家的特徴を分析する。

### 8.1 質問1「何を受継いだのか？」

現社長の入社した05年時点で同社は既に売上300億円に迫る東証一部上場企業だった。但し、近年のワンプライス店躍進で従来の「メガネトップ」店業態が競争力を失い、前年には赤字決算だった。また、東証一部上場（02）前後から試みた子会社での新業態開発も捗々しくなかった。つまり、コリス・モンゴメリー（2004）のRBVトライアングル・モデル<sup>20</sup>の事業群の側面は、受け継ぎ難かった。但し、創業来四半世紀を重ねて蓄積した人的・物的資源、資金力・信用力という経営資源の側面と、厳しさと包容力を併せ持ったオーナー経営のファミリー会社という企業文化の側面は受け継がれた。また、眼鏡小売業界トップを目指すという創業者の志も、現社長に受け継がれた。但し、これらの継承は一挙に行われた訳ではない。09年の現社長就任後も創業会長は、2010年代末頃迄本社や店舗や出店候補地へ頻繁に足を運び、積極的に経営へ関与した。現社長への実質的な経営権移譲は、創業会長が徐々に経営関与を弱める形で時間をかけて行われた。

### 8.2 質問2「何を増やしたのか？」

現社長は「眼鏡市場」店の出店を加速し、13年に売上日本一となり、21年に店舗1千店を達成し、売上も店舗も就任時の倍以上に増やした。「眼鏡市場」業態はワンプライス業態「式萬圓堂」の脅威に対抗するため創業者が発案したもの<sup>21</sup>であり、現社長は「眼鏡市場」路線と、業界トップを目指す創業の志を、強力に推進する経営を継承したといえる。

更に、「眼鏡市場」業態では売上に占めるPB商品を、前業態の約2割から約7割へと増やした<sup>22</sup>。それを可能にしたキングスター工場買収は創業者が98年に行ったのだが、現社長は「眼鏡市場」店倍増を通じ自社PB商品の開発・製造も大幅に増やしたのである。

### 8.3 質問3 「何を減らしたのか？」

創業者が発案し現社長が推進した「眼鏡市場」店はワンプライス1万8千円を実現するため、自社生産できないレンズの種類集約と大量発注によるコストダウンを図り、発注先メーカーも絞り込み減らした。また、フレームメーカーにも厳しい値下げ交渉で臨み、結果的に仕入先の数減らしたといえる。概念的に云えば、鯖江産地に根付いた産地卸をハブとする眼鏡物流ネットワークへの依存を減らし、キングスターの自社物流機能やレンズメーカーとの直取引の重要性が代替したと考えられる。また、現社長就任5年目の14年に「眼鏡市場」店を1万5千円、1万8千円、2万4千円のスリープライス路線に転換した。これは創業会長の路線を現社長が試行錯誤を経て変更したのである<sup>23</sup>。これはワンプライス導入時に廃止した高級品の一部復活を反映しており、価格帯を増やしたとか付け加えたというより、激安固定価格路線への依存を減らしたと解するのが適切と考える。

### 8.4 質問4 「何を付け加えたのか？」

現社長は入社直後から創業者の傍らで社業に従事しており、それ以降の経営に何等かの形で関与している。中でもTVCFに俳優ペ・ヨンジュン（07～）とタレントのベッキー（14～）を起用し成功した件などには、広告代理店を経験した現社長の寄与があるかもしれない。

また、FREE Fitなどの機能性を追求した独自のPB商品が人気を博すようになったのも現社長の就任以降である。こうした商品開発を現社長が主導した訳ではなく、本社の営業企画が持つ消費者のアンメットニーズと自社工場が持つ技術情報が出会って、開発・上市された。これに対する現社長の寄与は、社内で専門性の高い人材が創造的に協力合って仕事できる社内風土を加えた点にある。この点について、現社長は入社した当時「社内コミュニケーションに裏表が感じられた」<sup>24</sup>ので、「社内風土を変えて風通しのよい会社をつくって」<sup>25</sup>行くため、「従業員の経験と知識を尊重し…自分自身で考えてもらい、その意見を採用することで、同時に責任や重みも感じて」<sup>26</sup>貫ったと書いている。

そして、現社長が主導して策定された現行中期経営計画に則り推進されたSDGs関連のイニシアチブも、新たに付け加えられたものであることは第6～7章で見た通りである。

### 8.5 質問5 「何をとり除いたのか？」

同社は08年迄に旧来の「メガネトップ」店を全て閉鎖、または、「眼鏡市場」店に転換し取り除いたが、これは創業者の事績である。現社長が行ったといえるのは、2013年5月に非上場化し一般投資家株主を取り除いたことだろう。このMBOも創業会長の同意の

下に行われたが、非上場化と同時に現社長中心に取りまとめた新しい企業理念を制定している。非上場化は、株価対策や上場維持費用、経営者のIR活動負担などを取り除くと同時に、創業者から現社長への経営移譲を、更に一段階進める節目になったといえる。

## 8.6 事業承継の分析小括

同社の事業承継は創業者により90年代初期から長期的に進められた。長男が05年に入社し、09年には現社長として就任させたが、創業者はその後約10年間、会長として経営に関与し、慎重に経営権の委譲を進めた。この過程での現社長のイニシアチブは明確でない。何等かの発意があっても会長との合議経営に包摂されていると思われる。それでも、彼の風通しの良い社内風土作りの努力が、営業企画と工場が専門性を発揮した新PB商品開発で連続的な成功を収めるなど、社員の企業家的行動を活性化したといえる。非上場化も上場維持の有形無形の負担を廃し、自主的な経営を可能にする条件作りである。こうして現社長は経営施策を通じ努めて謙虚に振る舞ってきたが、SDGs志向のPB商品開発だけは前例が無いイニシアチブといえる。但し、宿願だった売上日本一を達成した段階で国連の持続可能な成長目標への貢献を標榜する選択は、現社長の謙虚な姿勢に通ずるものがある。上昇志向の強い創業者から本格的に代替わりした段階で、業界トップ企業として責任ある行動に努めようとする意志と見識を世間に示すのに適合した選択だったと思われる。

## 9 まとめ

本稿では、現在の日本の眼鏡小売業界の首位を争う(株)メガネトップの事業承継を、近年のSDGs貢献活動と、その柱であるPB商品FREE Fitエコに注目して論じた。そのために、先ず前世紀初に始まる鯖江産地を中心とした眼鏡産業の沿革と、過去50年余の眼鏡小売業界の変遷を記述し、そのモノづくりと商業のダイナミックな相互作用を背景に、鯖江産地と絆の強い同社が先行大手に挑み、量販店業界の首位を目指した発展経緯を明らかにした。世界三大眼鏡産地と呼ばれた福井県に生まれ、鯖江産地と地縁・血縁で結ばれた創業者は、眼鏡流通業でのトップを目指して起業し、優れたビジネスリーダーシップを発揮して成功した。同社の成長過程ではSDGsやそれに先行するエコロジー思想やリサイクル商法などは見当たらない。しかし、それをもって同社のSDGsイニシアチブを付け焼刃視するのは当たらない。なぜなら、FREE Fitエコの開発と商品展開は、40年近い厳しい競争を勝ち抜く中で培われた開発統合力；つまり、分業化された研究開発組織で新商品をまとめ上げるイノベーション能力が可能にしたからである。現状の眼鏡小売市場では、SDGs志向という特性は差別化要因ではなく精々衛生要因とみられる中、CSR思想に導かれ中期経営計画ベースの数年がかりでSDGs啓蒙の新商品展開を図る企業姿勢は、業界トップ級のオーナー経営企業だからこそと思われる。そして、このイニシアチブが、同社経営のリーダーシップが創業者から二代目の現社長に十分に移行した段階で行われたことが注目

される。個人商店から業界トップを目指し走り続けた創業者の薫陶を受け、その理念を発展的に継承した現社長は、最早順位に固執し独り勝ちを狙うのではなく、業界トップに相応しい企業経営に努め、業界を代表する企業としてあるべき経営理念の発信と実現に努めることの重要性を認識したと思われる。

顧みれば、福井の眼鏡産業は豪雪地帯の貧しさを克服する試みが原点であり、90年代に産地企業は盛んにアジアへ進出し技術移転や人材育成を通じて途上国の発展とwin-win関係を結んだ。そうした供給力を背景に成長途上の同社は、90年代後半の不況期に不振メーカーを統合し産地企業と連携を強めている。これらの営みは日本的経営思想に根付いたCSR的要素の表れと思われ、SDGsと整合する面がある。優れた組織文化共々継承されるオーナー経営は有益であり、同社には大家族主義的な従業員が長く働ける人事処遇、顧客の便益を優先して機能をデザインした後に技術を求める商品開発思想など、それに該当する美点がある。とすれば、SDGs活動の啓蒙的アプローチは、経営者として独り立ちした現社長が発展的に継承した、革新された企業理念の表れと理解できるだろう。

---

【注】

- <sup>1</sup> p.1116, 金融財政事情研究会 (2004)
- <sup>2</sup> 表1 参照。
- <sup>3</sup> 注1に同じ。
- <sup>4</sup> 本インタビューは2021年9月30日にZoomによる遠隔で同社商品開発関係の幹部社員2名に対し約1時間行われた。その内容は主に本稿第4章終盤～第7章へ反映されている。
- <sup>5</sup> pp.17-21, p.113, 富澤昌三 (2001)
- <sup>6</sup> pp.60-68, 上掲書。
- <sup>7</sup> [https://www.meganeichiba.jp/frame/brand/i\\_athlete/](https://www.meganeichiba.jp/frame/brand/i_athlete/) 2021/10/23確認。
- <sup>8</sup> pp.106-110, 富澤昌弘 (2021)。
- <sup>9</sup> <https://www.meganeichiba.jp/brand/freerit/> 2021/10/23確認。
- <sup>10</sup> 同上。2021/10/23最終確認。
- <sup>11</sup> <https://ja.wikipedia.org/wiki/アルケマ>, 2021/10/23確認。
- <sup>12</sup> [https://www.arkema.com/files/live/sites/shared\\_arkema/files/downloads/news-attachments/global/en/press-release/2021/20210202\\_Arkema-presents-Pragati-year-4th-results.pdf](https://www.arkema.com/files/live/sites/shared_arkema/files/downloads/news-attachments/global/en/press-release/2021/20210202_Arkema-presents-Pragati-year-4th-results.pdf) 2021/10/23確認。
- <sup>13</sup> モデル名は、FFT-066, FFT-067, FFT-068。
- <sup>14</sup> 「世襲を義務付けられた2世が知らないうちに学んだ帝王学—富澤昌宏 (メガネトップ社長)」『経済界.net』2021/8/5 & 8/23, <https://net.keizaikai.co.jp/54961>, 2021/10/21確認。
- <sup>15</sup> <https://plaplus-project.jp/> 2021/10/21確認。同社の参加は2020年度で終了。
- <sup>16</sup> 注9に同じ。
- <sup>17</sup> pp.20-21, 富澤昌弘 (2021)。
- <sup>18</sup> 旧商法上の名称。現行会社法では新株予約権付社債。一般にワラント社債とも呼ぶ。
- <sup>19</sup> この段落の資本政策関連の記述は岸田 (1995) ほかによる。
- <sup>20</sup> このモデルはRBV (Resource Based View) に基づき企業戦略の構成要素を図示しており、「資源セット」「事業群」「組織構造/システム/プロセス」の三辺からなる三角形の中央に、「事業ビジョン・目的と目標」が置かれる。
- <sup>21</sup> pp.20-26, 富澤昌弘 (2021)。

- 22 p.35, 上掲書。  
 23 pp.92-100, 上掲書。  
 24 p.76, 上掲書。  
 25 p.75, 上掲書。  
 26 p.80, 上掲書。

## 【参考文献】

- 1 尹大栄・加藤明 [2008]「眼鏡産地の日伊比較分析」pp.1-19, 経営と情報 第20巻2号.
- 2 加藤明 [2010]「日伊眼鏡産地におけるイノベーション：ファッション化イノベーションを中心とした眼鏡産地の考察」pp.187-191, 研究技術計画 第24巻2号.
- 3 岸田伸幸 [1995]「会社要項 メガネトップ」エヌイーディー株式会社 投資第一部.
- 4 岸田伸幸 [2015]「株式会社スノーピークの起業的な事業承継」pp.1-15, 事業創造大学院大学紀要 第6号第1号.
- 5 キム, W.C. & モボルニュ, R. [2005]『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社.
- 6 コリス, D.J. & モンゴメリー, C.A. [2004]『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社.
- 7 業界動向サーチレポート「メガネ業界ランキング」<https://gyokai-search.com/3-megane.html> (2021/10/18最終確認).
- 8 金融財政事情研究会 [1996]『第8次新版 業種別貸出審査事典 第4巻』きんざい.
- 9 金融財政事情研究会 [1999]『第9次新版 業種別貸出審査事典 第4巻』きんざい.
- 10 金融財政事情研究会 [2004]『第10次新版 業種別審査事典 第4巻』きんざい.
- 11 総務省統計局 [2021]『「2019年経済構造実態調査」三次集計結果の概要』.
- 12 通産省/経産省官房調査統計部編「商業統計表 第1巻 第9表 608」.
- 13 遠山恭司 [2012]「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」pp.373-400, 三田学会雑誌 第105巻3号.
- 14 東洋経済新報会社四季報1997～2013.
- 15 富澤昌三 [2001]『メガネはもっと安くなる!』出版文化社.
- 16 富澤昌弘 [2021]『スゴイぞ! 眼鏡市場』幻冬舎.
- 17 中村哲 [2009]「眼鏡産業の産地集積--日本(鯖江)・中国(深[セン]、東莞、温州、丹陽)」pp.15-25, ふくい地域経済研究 第9号.
- 18 前川洋一郎 [2013]「ナニワの老舗に学ぶ：事業承継の秘訣 春木メガネ」pp.58-60, 企業と人材46号.
- 19 メガネトップウェブサイト <https://www.meganetop.co.jp/> 2021/10.23確認.
- 20 株式会社メガネトップ有価証券報告書2006～2013.
- 21 大和賢治 [2011]「低価格で高品質に挑戦!! メガネ市場の風雲児JINS社長・田中仁氏の戦略思考」pp.48-49, 経済界 第45巻22号.
- 22 山本聡 [2009]「国内各地における中小企業のネットワーク構築と取引多様化(第6回) 福井県鯖江市の眼鏡産業」pp.89-92, 機械と工具 第53巻12号.