

博士論文

成長する個別企業、縮小する地場産業
—福井県鯖江市の眼鏡産業—

東京大学大学院経済学研究科 現代経済専攻

建井 順子

目次

第1章 研究の目的と課題、分析視角、本論の構成

第1節	はじめに.....	7
第2節	本論の課題.....	14
第3節	地域産業（産業集積）に関する先行研究とその問題点.....	14
第4節	鯖江の眼鏡産業に関する先行研究とその問題点.....	18
第5節	本論へと示唆となる先行研究.....	22
第6節	本論の分析視角.....	26
第7節	本論の特徴.....	27
第8節	本論の構成.....	28

第2章 日本の眼鏡産業

第1節	はじめに.....	29
第2節	国内の眼鏡関連産業の生産高の推移.....	29
第3節	眼鏡の構造.....	32
第4節	眼鏡の流通と利益構造.....	33
第5節	眼鏡産業の歴史.....	36
第6節	まとめ.....	38

第3章 眼鏡フレーム貿易から見た日本

第1節	はじめに.....	39
第2節	世界の眼鏡フレーム貿易.....	40
第3節	アメリカ市場から見た世界の眼鏡フレーム競争.....	44
第4節	世界を牽引する眼鏡大国：イタリア.....	52
第5節	生産地から一大消費地へと変化しつつある香港と中国.....	59
第6節	失速する日本.....	64
第7節	日本の競争力喪失の理由.....	68
第8節	まとめ.....	69

第4章 日本の眼鏡小売業の変遷

第1節	はじめに.....	70
第2節	統計から見る日本の眼鏡小売店の特徴.....	72
第3節	眼鏡小売上位5社の参入と退出.....	74

第 4 節	眼鏡業界の流通構造、価格設定方法、業態の変化.....	92
第 5 節	鯖江産地へのインパクト.....	98
第 5 章 個別企業の成長と産地の縮小メカニズム		
－鯖江産地の完成品、部品、表面処理企業－		
第 1 節	はじめに.....	100
第 2 節	欧米からの学習とチタン・フレームの一大産地.....	101
第 3 節	統計から見る福井（鯖江）の眼鏡産業の業種別内訳.....	105
第 4 節	調査対象企業の概要.....	108
第 5 節	個別企業の成長プロセス.....	109
第 6 節	個別企業の「成長」の形態.....	121
第 7 節	個別企業の成長・産地の縮小の論理.....	123
第 6 章 鯖江の眼鏡フレームメーカーと産地卸業者のビジネスモデルの構築		
－鯖江の 3 社の成長戦略を事例として－		
第 1 節	はじめに.....	125
第 2 節	大手眼鏡フレームメーカー.....	126
第 3 節	産地卸業 2 社.....	139
第 4 節	鮮度の高い情報源の重要性.....	144
第 5 節	旧来型ビジネスモデルと新型ビジネスモデル.....	147
第 7 章 結論		
第 1 節	はじめに.....	150
第 2 節	本論文の要約.....	150
第 3 節	既存の理論からの脱却.....	152
第 4 節	地域産業、地域経済を見る上で必要とされる視点.....	154
第 5 節	地域産業政策への含意と今後の課題.....	156
	謝辞.....	158
	参考文献.....	159

図表一覧

- 図表 1-1 業種別開廃業率の推移（年平均）
- 図表 1-2 製造業の事業所数、付加価値額、事業所当たりの付加価値額の推移
- 図表 1-3 本論文の分析枠組
- 図表 2-1 日本の眼鏡関連製品の生産高（単位：百万円）
- 図表 2-2 日本の眼鏡関係生産高の推移（単位：百万円、%）
- 図表 2-3 眼鏡の構造と各部品の名称
- 図表 2-4 流通構造概要図
- 図表 2-5 眼鏡産業の利益構造
- 図表 2-6 眼鏡枠の産地別出荷額の推移（単位：百万円、%）
- 図表 3-1 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸出の推移（1998年－2013年、ドル）
- 図表 3-2 眼鏡フレームおよび部品の主要輸出入国（1995年、2013年、1,000ドル、%）
- 図表 3-3 世界のサングラス、プラスチック・フレーム、金属フレームの輸出
- 図表 3-4 アメリカへの主要眼鏡輸出国（単位：1,000ドル）
- 図表 3-5 アメリカのサングラス輸入の推移（単位：1,000ドル）
- 図表 3-6 アメリカのサングラス輸入の各国平均単価の推移（単位：ドル）
- 図表 3-7 アメリカのプラスチック・フレーム輸入の推移（単位：1,000ドル）
- 図表 3-8 アメリカのプラスチック・フレーム輸入の各国平均単価の推移（単位：ドル）
- 図表 3-9 アメリカの金属フレーム輸入の推移（単位：ドル）
- 図表 3-10 アメリカの金属フレーム輸入の各国平均単価の推移（単位：ドル）
- 図表 3-11 イタリアの眼鏡フレームおよび部品の輸出（1995－2012、1,000ドル、%）
- 図表 3-12 イタリアの眼鏡フレームおよび部品の輸入（1995－2012、1,000ドル、%）
- 図表 3-13 イタリアのサングラス貿易（単位：ドル）
- 図表 3-14 イタリアのプラスチック・フレーム貿易（単位：ドル）
- 図表 3-15 イタリアの金属フレーム（プラ以外）貿易（単位：ドル）
- 図表 3-16 ドイツとイタリアの製品比率の推移（3製品の合計を100としたもの）
- 図表 3-17 香港の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1995－2012、1,000ドル、%）
- 図表 3-18 香港の眼鏡フレームおよび部品の輸入（1995－2012、1,000ドル、%）
- 図表 3-19 中国の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1995－2012、1,000ドル、%）
- 図表 3-20 中国の眼鏡フレームおよび部品の輸入（1995－2012、1,000ドル、%）
- 図表 3-21 中国の金属フレームの主要貿易国
- 図表 3-22 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸入（1990年－2012年、1,000ドル、%）
- 図表 3-23 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1990年－2012年、1,000ドル、%）
- 図表 3-24 日本のプラスチック・フレームの主要貿易国（単位：ドル）

- 図表 3-25 日本の金属フレームの主要貿易国（単位：ドル）
- 図表 4-1 眼鏡小売市場の規模（単位：億円）
- 図表 4-2 トップ 100 社の売上高と全国シェアの推移
- 図表 4-3 小売各社の順位の推移
- 図表 4-4 眼鏡小売上位 5 社の売上高（1983 年－1993 年、百万円）
- 図表 4-5 眼鏡小売上位 5 社の店舗数（1983 年－1993 年、店）
- 図表 4-6 眼鏡小売上位 5 社の店舗当たりの売上高（1983 年－1993 年、百万円）
- 図表 4-7 眼鏡小売上位 5 社の売上高（1993 年－2007 年、百万円）
- 図表 4-8 眼鏡小売上位 5 社の店舗数（1993 年－2007 年、店）
- 図表 4-9 眼鏡小売上位 5 社の店舗当たりの売上高（1993 年－2007 年、百万円）
- 図表 4-10 2002 年 7 月現在の主な格安均一店の店舗数
- 図表 4-11 主な格安均一店の出店（単位：店）
- 図表 4-12 眼鏡小売上位 5 社の売上高（2001 年－2013 年、百万円）
- 図表 4-13 眼鏡小売上位 5 社の店舗数（2005 年－2013 年、店）
- 図表 4-14 眼鏡小売上位 5 社の店舗当たりの売上高（2005 年－2013 年、百万円）
- 図表 4-15 眼鏡フレームの流通構造（1980 年代後半）
- 図表 4-16 眼鏡フレームの流通構造（1990 年代）
- 図表 4-17 眼鏡フレームの流通構造（2000 年代）
- 図表 5-1 事業所数（従業者 4 人以上、単位：事業所）
- 図表 5-2 従業者数（従業者 4 人以上、単位：人）
- 図表 5-3 製造品出荷額等（従業者 4 人以上、単位：10 億円）
- 図表 5-4 事業所当たりの製造品出荷額等（従業者 4 人以上の事業所、単位：10 億円、%）
- 図表 5-5 調査対象企業の概要
- 図表 5-6 各社の成長戦略とそのプロセス
- 図表 5-7 個別企業の成長・産地縮小の論理概要図
- 図表 6-1 シャルマン社の海外展開
- 図表 6-2 シャルマンのハウスブランド
- 図表 6-3 シャルマンのライセンス・ブランド
- 図表 6-4 シャルマンのフレーム価格の変化（単位：円）
- 図表 6-5 シャルマン社のブランド情報一覧
- 図表 6-6 シャルマン社の成長プロセス
- 図表 6-7 ボストンクラブの成長プロセス
- 図表 6-8 金子眼鏡の成長プロセス
- 図表 6-9 地方別転入・転出超過数の推移（1954 年－2011 年、単位：1,000 人）
- 図表 6-10 旧来型ビジネスモデルと新型ビジネスモデル

第1章 研究の目的と課題、分析視角、本論の構成

1. はじめに

2014年9月3日、まち・ひと・しごと創生本部が内閣官房に設置され、「人口問題の克服」と「成長力の確保」を目的とした「中長期展望」と、それを具体的施策として示した2015年度から2019年度までの5年間の「総合戦略」が公表された。この中で、地域経済、地域産業に関わる部分は、「地方における安定した雇用を創出する」という項目であり、具体的施策としては、①「地域産業の競争力強化（業種横断的取組）」、②「地域産業の競争力強化（分野別取組）」、③「地方への人材還流、地方での人材育成、雇用対策」の3つが示されている。これらの施策によって、2020年までに、若者の雇用が5万人創出され、若者の正規雇用者割合を全ての世代と同水準にし、女性の就業率を73%に引き上げることが目標とされている¹。

これらの「中長期展望」と「総合戦略」を受けて、経済産業省は、地域経済の活性化を支援する戦略として四つの戦略を示している。そのうちの 하나가「戦略1 地域を支える中核企業の競争力強化」であり、具体的な内容として三つの大項目（すなわち、「I、被災地の産業復興」、「II、地域経済活性化」、「III、持続的な産業インフラの構築」）が立てられている。中でも、本論の課題と関連の深いIIに着目すると、核となる政策が三つある。すなわち、「地域経済分析システムの検討」、「中核企業創出と産業集積の形成」、「地域資源の活用」の三つである。本論が対象とする産業構造の変化に関連するのは、二つ目の「中核企業の創出と産業集積の形成」と三つ目の「地域資源の活用」である。これは、これまで主に中小企業政策の重点項目として考えられてきた産業集積の形成が、今回の地方創生政策の実施においても、引き続き地域経済活性化の担い手として期待されていることを明示したもののといえる。

一方で、1985年のプラザ合意を契機した円高の急進による海外進出の加速、1990年代以降の中国の台頭による同国への進出、2000年代以降の急速なグローバル化の進展による組織のグローバル編成といった一連の国内大手企業の動きによって、多くの地域では製造分野の閉鎖や海外移転が起り、空洞化が進行した。その結果、そうした企業が生み出していた地域の雇用と付加価値が突然消失する一方で、それに代わる規模の産業を創出することができず、経済規模の縮小に直面している。また、産業のサービス化の進展も見られるが、製造業に代わる生産性の高いサービス産業が生まれているわけでもない²。そ

¹ 経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会（第10回）「配布資料」の「資料2」参照（http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004466/pdf/010_02_00.pdf）2015年5月18日閲覧。

² 日本の産業構造を都道府県別、就業別に見ると、東京都においては第3次産業が8割を占め、第2次産業は2割弱を占めるに過ぎないが、他の道府県の多くでは第2次産業は3割

ここで、いかにこれらの企業群を活性化させながら新規産業を起こし、地域の振興に結びつけるかが今日の大きな課題となっている。しかし、これまでも地域産業の活性化をさせるべく数多くの施策が実行されてきたが、そうした施策が地域の活性化に結びついたかといえ、疑わしいと言わざるを得ない。

これは、政策を実施する行政機関の管轄の縦割りによる弊害もあろうが、アカデミックの観点からは、両者を研究する研究者の視点の違いに起因する。すなわち、産業集積等の中小企業の活性化について提言を行う研究者は、企業に着目したミクロ的観点から地域経済を考えており、その一方で、内発的發展を提言する研究者は、マクロ的観点から地域経済を考えているという視点の違いと、両者の間に学問的に断絶が生じていることに起因する。

そもそも地域経済学は、国民経済を対象とするマクロ経済学と、企業、消費者といった個々の経済主体を対象とするミクロ経済学の間位置するメソ概念であり、マクロ経済学とミクロ経済学の二つの観点が存在する領域として捉えることができる（伊藤、2011年：6）。しかし、マクロ経済学とミクロ経済学は、両者がそれぞれ別の経路から発展したため、非連続的であることが一般的に知られているように、個々の経済主体の成長がどう地域の経済の成長へと結合していくのかの議論へと結びついていない。以上のような問題意識のもと、ミクロの視点からメソレベルの発展あるいは衰退を説明する理論を構築しようと試みたのが本論の大きな目的である。

橘川（2005年）は、日本経済再生を検討するに当たり、「ミクロ的アプローチに立ってマクロ的効果を生む再生の論理」を提示し、それまでそうした論理が欠落していたことを指摘している（橘川、2005年：2）。同論文は、論理の欠如がミクロ経済学とマクロ経済学の非連続性に起因するとは明言していないが、産業（企業）分析が日本（地域）の経済再生へどのように結びつくのかを説明する論理の必要性を訴えるものであるという点で、本論の方向性と軌を一にする。橘川（2005年）が提唱したのはミクロの視点からマクロ的効果へとつなげる論理の必要性であったのに対して、本論で考察しようとするのは、ミクロの視点つまり個別企業の視点からメソの効果へと結びつく地域経済の論理である。

なぜミクロ的アプローチに立って、マクロ的効果を考察するのではなく、メソ的効果を考察するのか。それは、国内の各地域は独自の歴史によって形成された固有の文化、生活様式を持っており、経済活動もそうした要素の影響から完全に自由ではない。国民経済よりもより狭い範囲のメソレベルの視点は、そうした地域的多様性と成長の関係を明らかにする上でも重要な示唆を与えてくれる。ミクロ的アプローチから敢えてメソの効果を考察する意義は、まさにこの点にある。

では、地域の活性化の源泉は、どの産業に求めるのが望ましいだろうか。日本の産業構

を占め（2010年国勢調査）、付加価値額で見るとそれ以上に大きな割合を占める。また、1990年代以降は全国的にサービス産業化が進展しているが、その中心は、情報系サービス業、福祉・保健・医療系サービス業などである（岡田、2005年：40）。

造において第3次産業が約7割を占め、いわゆる「経済のサービス化」が進展する中で、第2次産業に固執して議論することは、時代遅れと捉えられるかもしれない。しかし、産業分類を都道府県別の第2次産業比率を見ると、東京都のみ2割を割るが、全国のそれは25.4%であり、滋賀県、静岡県など、3割を超える県も決して少なくない（『2012年就業構造調査』）。そのため、本論では、多くの地方において中核となる産業は依然として製造業、とりわけ地域固有の地場産業であると捉え、これに焦点を当てる。これは、地域の活性化の源泉は地域資源、すなわち地域に歴史的に蓄積されてきた知識・経験にあり、そうした知識や経験の多くは、地場産業の中で継承されているとの考えに立つためである³。

図表1-1 開廃業率の推移は、日本の産業の業種別の開廃業率の推移を示したものである。これによれば、開業率の低迷が続く一方で廃業率が高いため、総じて大きく廃業超過となっている。しかし、業種別に見ると、傾向に差異があることが判る。例えば、製造業、卸売業、小売業は、それぞれ1986-1989年、1991-1994年、1978-1981年を境に、廃業率が開業率を上回る廃業超過に転じている。廃業超過の傾向が最も著しいのは製造業であり、1986-89年以降、特に1990年代に急激に廃業率が高まった。

その中で、唯一他の産業と異なる傾向を示しているのがサービス業である。景気変動に左右されて上下変動はあるが、現在でも開業率が廃業率を上回る業種である。より詳しく見ると、2004-2006年の年平均業種別開廃業率で、開業率が廃業率を大きく上回っているのは「情報通信業」や「医療、福祉」であることから（『中小企業白書（2011年版）』、2011年：180）、こうした産業がサービス業全体の開業率を上げる要因となっていることが考えられる。このように、現在廃業率を上回る開業率はサービス業においてのみ見られ、それ以外の業種、とりわけ製造業の開業率は長期にわたり低迷しているのが実態である。

他の産業が長期的に低迷する中で、サービス産業の開業率の高さは、この産業が新たな産業として期待できる分野であることを示している。しかし、日本では、第3次産業の代表であるサービス業は労働生産性が低い上に、慢性的な人手不足により労働吸収力が高いため、賃金が低い水準のまま抑制されているとの指摘がある（須藤・野村、2014年）。

また、地方経済の実情に照らし合わせて考えると、サービス産業を牽引する二大産業のうち、「情報通信業」の多くは大都市（主に東京）に本社を置く大手通信会社の下請け業務や周辺業務であることが多く、成長性には限界がある。一方、「医療、福祉」は高齢化の進展を背景に地域にとっての成長産業ではあるものの、厳しい労働環境にも関わらずその労働に見合った賃金水準となっていないなど、構造的な問題が指摘されている。こうした構造に変化がない限り、サービス産業のみに依存した地域経済の活性化は、現実的とは言い難い。

一方で、図表1-2が示すように、製造業の事業所数は1980年以降大きく減少し、付加価

³ この考えを敷衍すれば、例え地場企業が縮小、廃業したとしても、企業で知識・経験を蓄積してきた「人」が住民としてその土地に住み続ける限り、人に体化した知識・経験の価値が減少することはないということになる。

値額も 1990 年を境に減少に転じているが、3 大都市圏以外の道県においては、それほど大きく変動していない。さらに、事業所当たりの付加価値額に至っては、直近の 2010 年に最大値を示しているものが多く、しかも、そうした特徴は、3 大都市圏だけでなく全国的に見られる現象である。これは、分母となる事業所数が大幅に減少した結果との見方もできるが、一方で、環境変化の中で事業所が淘汰される中、生き残っている事業所の付加価値は高く維持されていると解釈することも可能である。すなわち、企業の事業所数と付加価値額の総量は縮小しているが、個別企業レベルでは製造業は決して衰退しているわけではない。この点は、少なくない数の研究者が共有している認識ではあるものの、そうした成長の芽を見せている企業の特徴を検証し、それを地域経済の成長へと結びつける議論には、残念ながら発展していない。

そこで、本論では、淘汰を経つつ生産性を高めている企業、とりわけ地場に根差した企業の存在に注目する。そのうえで、従来の理論を批判的に検討しつつ、そうした個別企業が成長していながらも地域産業の発展へと結びつかないメカニズムを明らかにする。そして、企業は自らを環境に適応させる形で変化させており、その適応形態は、企業が存在する場（地域）のニーズを適える形で変化しているとの結論から、そうした成長を考慮に入れた新たな地域産業論の構築の必要性を訴えるものである。

本論では、以上述べたような産地の個別企業の成長メカニズムと、そうした動きが反映されず縮小する地域産業（地域経済）の論理を、貿易構造、流通構造、産地内個別企業の 3 つの層の変化から明らかにする。対象とするのは、福井県鯖江市の眼鏡フレーム産業である。なぜ福井県鯖江市の眼鏡フレーム産業を調査対象とするのか。その理由は、以下のとおりである。

第 1 に、京都、大阪、名古屋と距離的に近く古くから文化・経済的交流があり、江戸時代から明治時代に運行されていた北前船の寄港地の一つであったことなど、豊かな文化・経済的歴史を持ちながら、戦後は発展の拠点となった、いわゆる太平洋ベルト地帯の外側に位置する典型的な地方として位置づけられてきた。第 2 に、歴史的に形成された地場産業が、縮小したとはいえ、現在でもかなりの規模で存在しているためである。第 3 に、2000 年から 2005 年の期間に大規模に実施された、いわゆる「平成の大合併」の影響を受けておらず、市町村合併によって連続的数値の取得が困難となった多くの地域に比べ、統計的にも長期の統計による分析が可能なこと、第 4 に、全国有数の教育レベル⁴など、現在注目を集めている社会的指標において高い数値を示している県である⁵。その一方で、第 1 番目に

⁴ 福井県は、文部科学省によって小学校と中学校を対象に毎年実施される全国学力・学習状況調査において、常に高いレベルにあり、秋田県とともに教育県であることが知られている。

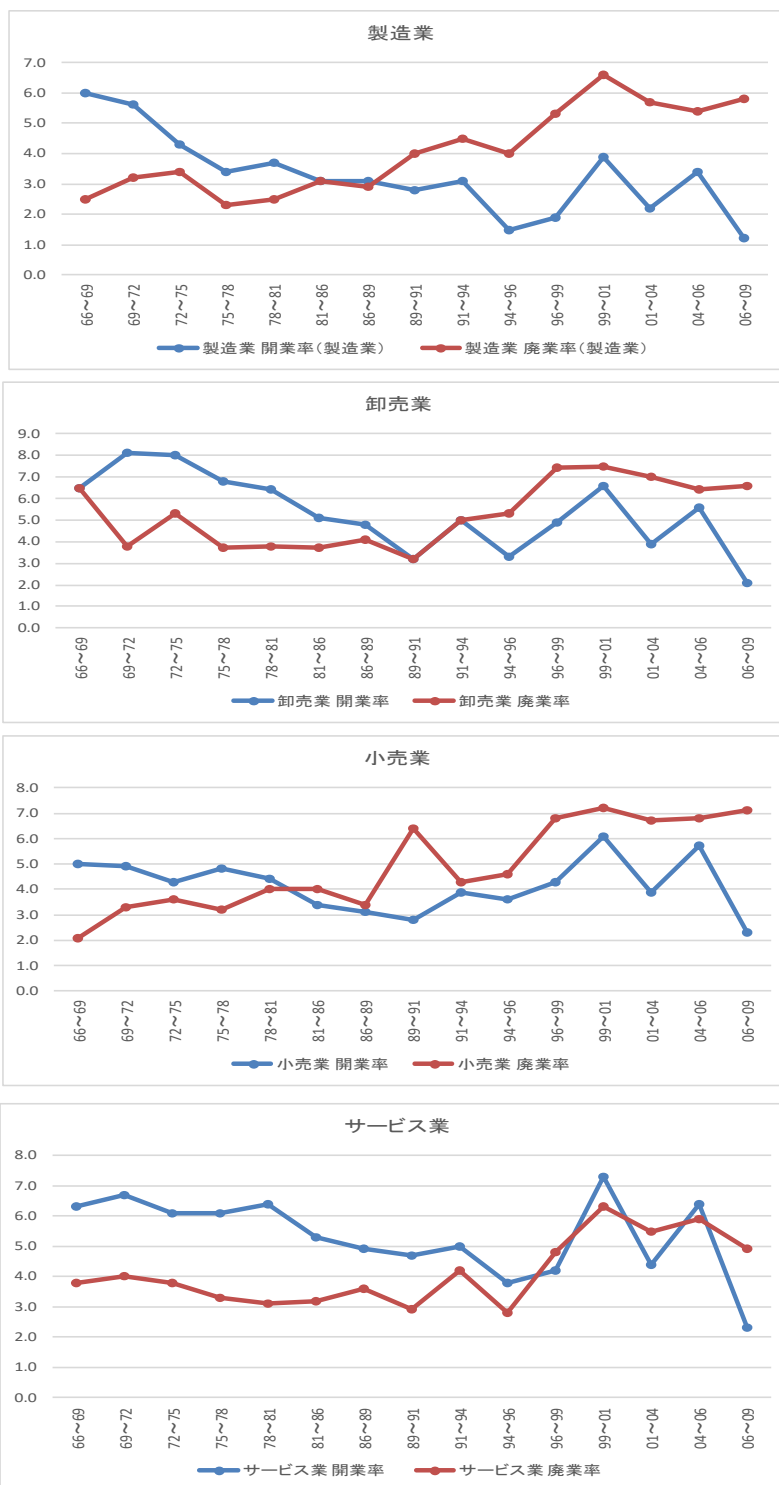
⁵ 2014 年 1 月に発行された一般財団法人日本総合研究所編『全 47 都道府県幸福度ランキング 2014 年版』では、福井県は幸福度第 1 位（前回は 3 位）となっている。また、法政大学坂本光司研究室が発表した「47 都道府県の幸福度に関する研究成果」でも、福井県は総合 1 位であった。

掲げたように、日本の一地方としての位置づけであったことから、地域内で育成された優秀な人材の多くは他県に転出するのが一般的である。日本の都道府県別の人口の転入・転出超過数の推移（すなわち、「転入」から「転出」を差し引いたもの）を見ると、1990年代半ばに一時的にその勢いは衰えたが、依然として関東地域（中でも東京）への転入のみが際立ち、その他の地域では専ら転出超過が進む傾向にある。今日の地域経済の活性化には知識と優秀な人材の確保が不可欠であることから、そうした潜在能力を有する人材が存在する点も、福井県を対象とする理由の一つである。

以上を踏まえて、以下では、これまでの地域産業に関する先行研究、本論が対象とする眼鏡産業に関する先行研究について触れ、それらの先行研究における問題点、すなわち、それらの研究が総量の経済、具体的には産業集積の外部性という幻想に捉われ、個別企業の内部で起きている成長の重要性を見逃しているがために、今日の地場産業の成長の本質を捉えきれていないという問題点があることを指摘する。その上で、本論の分析視角と意義・特徴を明らかにし、最後に本論文の構成について説明する。

図表 1-1 業種別開廃業率の推移（年平均、単位：％）

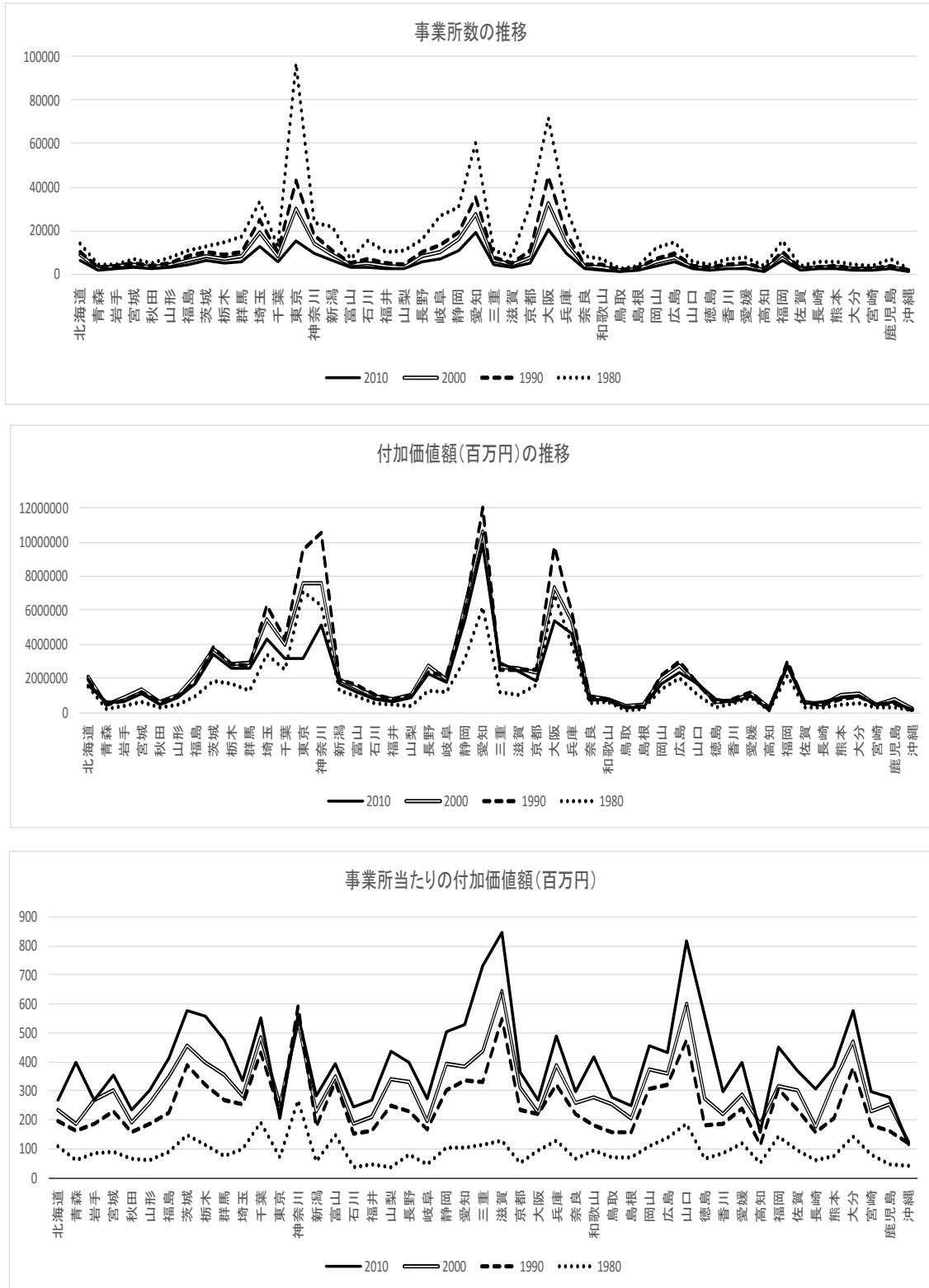
図表 業種別開廃業率の推移（年平均）



（出所）中小企業庁『2012年版中小企業白書』、5表より筆者作成。原典は、総務省「事業所・企業統計調査」、「経済センサス基礎調査」。

図表 1-2 製造業の事業所数、付加価値額、事業所当たりの付加価値額の推移

都道府県別、事業所数、付加価値額、事業所当たりの付加価値額の推移(単位:事業所、百万円)



(出所) 経済産業省『工業統計表(産業編)』各年より筆者作成。

2. 本論の課題

これまで地域産業に関する議論の多くは、地場産業論、産業集積論、中小企業論の中で議論されてきた。そして、それらの研究では、地域産業の縮小をそのまま地域内の企業の衰退として捉えるものが多かった。

しかし、縮小しているとはいえ、一定の企業群が現存していることは、それら企業群の一部は、これまでの環境変化に適応して自ら構造を変化させてきたことの証左でもある。経済環境の変化に対応して地域企業は具体的にどのように変化してきたのか。また、個々の企業が現存していることが一部の企業の何らかの形で成長・発展を意味しているとするならば、そうした企業があるにもかかわらず、地域全体としては縮小に向かっているのは、企業間あるいは企業と企業が立地する地域との間にどのような論理が働いているのだろうか。

これまで、こうした個々のミクロの動きがミクロの束としてメソの動きへとどうつながるのかという問いは、多くの研究で問われてきた課題でありながら、明確な解決策は示されてこなかった。その核心は、企業内部の成長と産業全体との関係がうまく描き出せていないことにあった。そしてその背景には、グローバル環境の変化と、産地を消費地へと繋ぐ商業部門の動きと、それらに対応した産地企業内部の成長、という相互関係が不十分なまま、地域産業の問題が論じられていたという問題があった。

そこで、本論文では、企業内部の成長を重視し、個々の企業では環境変化に対応した体質改善・向上がなされていながら、企業のそうした成長の結果、企業間の競争領域が拡大し、産地内分業が成り立ちにくくなっていること、それにより、以前は有効に機能した外部性の効果が弱まりつつあるメカニズムを描き出す。そのためには、これまでの先行研究で、個別企業の成長と産地（地域経済）との関係についてどこまで説明されており、どこに問題点があるのかを明らかにする必要がある。次節以降では、この点について検討する。

3. 地域産業（産業集積）に関する先行研究と問題点

以下、本論の議論に関係する限りにおいて先行研究とその問題点について論じる。

(1) 地場産業、産業集積に関する先行研究とその問題点

特定の地域に存在する産業を巡っては、古くは中小工業調査や地場産業調査として、最近では産業集積やクラスターとして、経済地理学、経済・経営史、中小企業論、地域経済学などの様々な研究領域で調査研究が行われてきた。しかしながら、それぞれの異なる学問領域が完全に統合されることはなく（植田、2000年：33）、領域が一部重なりながらも別々に今日まで研究が進められてきている。

地場産業論の系譜を辿ると、戦後多くの研究が、高度経済成長の下で縮小・衰退していく地方の中小企業の姿を、その典型例として描いた。その代表的な研究が、山崎充（1977年）の『日本の地場産業』であり、その中では、「特定地域に起こった時期が歴史的に古いこと」、「特定地域に同一業種の中小零細企業が地域的企業集団を形成して集中立地」、「生産、販売構造が社会的分業体制」、「地域独自の「特産品」を生産」、「全国や海外の広い市場に製品を販売」の5つの特性を持つ中小企業を「地場産業」と定義している（山崎、1977年6-9）。

山崎の研究は、地場産業をそれとつながる流通構造をも視野に入れて論じており、その点で本書の視点と共通する。こうした産地を産業構造全体の中に位置づけ、それがどのように変化したのかという視点は、当時の他の産地研究にも多く見られる視点であった（例えば、下平尾（1973年）など）。しかし、それらの地域産業を考察する研究以降、日本経済を牽引する大企業へ多く焦点が当たったためか、産業構造全体から地場産業を論じる研究は次第に数を減らしていった⁶。そしてその間に、山崎らの研究が実施された当時と比べて、デジタル化とグローバル化の進展に代表されるように、技術体系、競争環境は大きく変化した。そのため、山崎が掲げたような分類をそのまま適用して産地の発展・縮小メカニズムを論じることは、現在では困難になりつつある。

一方で、近年、国内の地域産業を捉える視点として最も多いアプローチは、産業集積に注目する研究である。産業集積論の嚆矢は、「産業の地域集中化」について初めて経済学的分析を行った A・マーシャルであるとされる（クルーグマン、1994年：49）。マーシャルは、『経済学原理』の「第10章（産業組織、続編。特殊化された産業の特定地域への集中）」において、「同じ性格を持つ多数の小企業が特定の地域に集中すること」を「地域化された産業」と呼び、この集中によって地域に外部経済が生じうることを指摘した。（マーシャル、1985年〔=1920年〕：194、196）。外部経済とは、「外部性」とも呼ばれるが、ある主体が経済活動を行うことによって、その主体だけでなくその周辺に存在する他の主体にも影響を及ぼすことを指す（山田・徳岡、2002年：124）。「外部性」には正の側面と負の側面があり、一例として、正の「外部性」は、公共の公園を造成することによって周辺住民への住居環境が向上すること、負の「外部性」は、ある企業から発生した有害物質によって周辺住民が被害を受けることなどを挙げることができる。マーシャルが指摘したのは、このうち、小企業が集中することによって、同じ地域に立地する企業が自動的に享受できるメリットが発生するという、正の「外部性」のほうであった。

日本において産業集積に関して本格的な研究が行われるようになったのは1980年代後半以降であったが、産業集積地域への関心はそれ以前から存在していた（植田、2002年）。1960年代までは東京、大阪の工業集積地域の産業構造を対象とした研究が主に行われ、1970年代に入ると経済地理学の研究者によって産業集積を明確に意識した研究が盛んにな

⁶ その中でも、近年に至るまで一貫して地場産業構造を追い続けた研究として、例えば、下平尾勲の研究（下平尾、1978年、1985年、1996年など）がある。

った（植田、2000年：26-31）。

近年になると、どの地域においても集積の「縮小」が見られるようになったため、そうした「縮小」下での産業集積の存立意義を検討するものが多くなった（渡辺、2011年、植田、2004年、など）。

加えて、産業集積の縮小をグローバリゼーションとの関係で論じるものも多くなった。その代表的なものが関満博（1993年）の「フルセット型産業構造」を超えたネットワーク構築」や渡辺幸男（2011年）の「東アジア化」の議論である。

関（1993年）は、かつては「フルセット型産業構造」であった日本の産業集積が、とりわけ1985年頃を境に、企業が海外へと拠点を移転することによって、集積を支えていた土台の一部が崩壊する様を「歯槽膿漏的現象」と表現した。そうした現象によって日本の産業集積が縮小する一方で、移転先である東アジアへの機能移転が進み、それらの関係性が、「（日本の）東京圏」と「（日本の）地方圏」と「東アジア」の「三極」が相互に補完し合う構造へと変化したことを指摘した（関、1993年：29、46-49、90）。

一方、渡辺幸男（2011年）は、1980年代の日本の製造業の構造変化は「日本・北米・欧州を三極とする日系製造業企業の三極生産体制の構築過程」であったが、1990年代の構造変化によって、「三極の一極である日本が、日本を含む東アジアへと転化したこと」を指摘し、それを「東アジア化」と呼んだ（渡辺、2011年：4-5）。これは、産業集積の一部を東アジアと連結させて論じることの必要性を指摘するものであり、言い換えれば、渡辺利夫（2004年）が「アジア化するアジア」と呼んだ現象を、産業集積の視点から論じたものと捉えることもできる。

本論も、国内の地域産業を世界経済の中で台頭するアジア地域との関係を念頭においているという点では「東アジア化」や「アジア化するアジア」と共通した視点を有する。しかし、その一方で、いくつかの点において異なる立場をとる。第1に、東アジア自体が世界経済においてどのような位置を占めており、それがどう変化しているかという視点の必要性である。日本を東アジアと関連づけて論じる場合、それよりも空間的に上位層の経済活動の変化を把握することなしに、東アジア、日本の特定地域の経済について論じることはできない。

第2は、個別企業の成長をどう理解するのかという点である。上記の研究では、その点について詳しい議論は行われていない。事例調査によって個別企業の変化を描写したものは多いが、その一方で、個別企業の内部の発展自体は深い考察の対象とはなっておらず、個別企業の動きがどのように地域の成長および衰退へと結びついていくのかについて具体的に議論されていない。本論は、そうした点をも含めて議論しようとする。

（2）新しい経済地理学に関する先行研究とその問題点

「地域」が恣意的な領域であるとするならば、「空間」はそうした恣意性のない抽象的な領域のことを意味する。経済学の片隅に追いやられていた空間的側面を重視する経済学は、

1990年以降復活し、「新しい経済地理学」として登場した（藤田他、2000年：iii）。

「新経済地理学」の嚆矢は、クルーグマンの著書における経済地理学の再評価に求めることができる。クルーグマンは、『脱「国境」の経済学』（1991 [=1994年]）において、19世紀中頃から1960年代までの米国の製造業地帯を事例として、需要、収穫逡増、輸送費の3つの相互作用が地域発展の集積過程を促進したことを、モデルによって示した（クルーグマン、1994年：21）。

さらに、それは藤田・クルーグマン・ベナブルズ（2000年）の共著『空間経済学』で精緻化され、単純な2地域における集積と分散の作用のモデルでは、「高い輸送費用のもとでは集積が起こらず、中間の輸送費用のもとで核一周辺パターンが生じ（最終財の消費者に接近することの重要性がより低下するが連関効果は依然として強力である）、やがて低輸送費用のもとでは低い賃金あるいは低い食料費用を利用するために産業が逆にまた分散することになる（同上：295）」とした。

これは、交易によって要素価格が均等化すると仮定する新古典派経済学の議論に対して、実際には要素価格は均等化しておらず、それが要因となって、現実には集積と分散の作用が特定の製造業のもとで起こっているとする立場である。

このように、新経済地理学の観点からの研究は、集積と分散が生じるメカニズムの説明には成功しているものの、個々の企業の成長がどのように産業集積あるいは分散に結びつくのかというミクロレベルからメソレベルへ結びつくプロセス、すなわち、企業は個別に成長していながらも、産業全体の発展につながらないプロセスについては説明できていない。

（3） クラスター論の先行研究とその問題点

産業集積を含むより広い概念で空間と集積の重要性を唱えたのが、マイケル・ポーターの「クラスター論」である。ポーターは、個別の企業の競争力の源泉の分析から開始し、それを産業の競争力に広げ、さらに国（地域）の競争力の分析へとその対象を拡大させてきた。

ポーター（1992年）は、「ある国に本拠を置く企業が、特定分野の世界最高の競争相手に負けないだけの競争優位を創造し維持できるのは、なぜか。（ポーター、1992年：4）」という問いを立て、国が競争力を持つ条件を考察した。その結果、国の競争優位は、4つの決定要因を満たすことによって獲得・維持できると考えた。4つの決定要因とは、すなわち、要素条件、需要条件、関連・支援条件、企業の戦略間競争であり、その形状がダイヤモンドに似ていることから、ダイヤモンド・モデルと呼ばれている。

それらの決定要因は、具体的には次のようなものを指している。すなわち、要素条件とは「熟練労働またはインフラストラクチャーといった生産要素における国の地位」、需要条件とは「製品またはサービスに対する本国市場の需要の性質」、関連・支援条件とは「国際競争力を持つ供給産業と関連産業の存在」、企業の戦略、構造およびライバル間競争は「企

業の設立、組織、管理方法を支配する国内条件および国際のライバル間競争の性質」である（ポーター、1992年：106-107）。さらに、ポーターを引用する多くの研究で見過ごされる点ではあるが、競争優位に影響を与えるものとして、「チャンス」と「政府の役割」を重視していることは注目に値する（同上：183-190）。

ポーター（1992年）では、ポーターの念頭にあった競争の単位は国であった。これが、その後の研究では、国にしばられず、国内の特定の地域のつながりであったり、国をも超えたつながりをも含む「クラスター」の競争概念へと発展していく。

Porter（1998）では、従来の経済理論では、市場が開放的になり、交通やコミュニケーションの速度が増すにしたがい、場（location）の役割は小さくなるとされているが、実際は、依然として場が重要な役割を果たすことを指摘し（1998：77-78）、この場を「クラスター」と呼んだ。具体的には、次のようなものを「クラスター」と定義している。

すなわち、クラスターは、「相互に関連した、企業と機関からなる近接した集団」であり、その範囲は、「一都市のみの小さなもの」から「国全体、あるいは隣接数ヶ国間のネットワークに至るまで」と広範であり、必ずしも一地域のみ「集団」を指すわけではなく、地域、国を超えたものもありうる」とする（ポーター、2009年：70）。つまり、一地域の「集積」を含み、国全体、場合によっては隣接する国をも包摂したネットワークを「クラスター」と捉えているのである。そしてそれは、「垂直的な連鎖」とともに「水平的な産業のつながり」を含み、さらに、「最終製品あるいはサービスを生み出す企業、専門的な投資資源・部品・機器・サービスの供給業者、金融機関、関連産業に属する企業」をも包摂するものである（ポーター、2009年：70-71）。

以上のように、ポーターのクラスター論は、ミクロの成長からメソの成長へと結びつく理論を検討する上で、どのような決定要素が重要となるのかに関して多くの示唆を与えてくれ、その点において有用である。また、地域の重要性を強調しており、この意味ではメソレベルの成長への視点もある。その一方で、伊丹・軽部（2004年）は、ポーターの立場は、競争力を持つためにいかに差別化を図るかというポジショニング・アプローチの立場であり、決定要因となる条件を備えさえすれば、あとは自動的に競争優位を有するかのごとく説明されている点が問題であると指摘する。すなわち、ポーターのクラスター論、競争優位論だけでは、決定要因となる条件を備えた後（あるいは備えつつ）、どのように具体的に競争優位を獲得していくのかというプロセスが必ずしも明確でないという問題が残る。こうした問題に答えうるのが、以下で詳しく述べる歴史的視点であり、競争の本質の視点であり、個別企業の成長の視点である。

4. 鯖江の眼鏡産業に関する先行研究とその問題点

以下では、本論が事例の対象とする眼鏡産業の先行研究についてレビューを行い、それ

らの問題点を掲げる。

(1) 眼鏡産業に関する先行研究

鯖江の眼鏡産業に関する先行研究の多くは、地場産業、とりわけ、産業集積に着目した研究として数多く蓄積されている。中でも、以下に掲げる南保勝、加藤明、遠山恭司の研究は、鯖江の眼鏡産地を対象として継続的に研究を行っている点で、代表的なものと考えられるだろう。

まず、鯖江の眼鏡産業について、産地の歴史的経緯、技術の賦存状況、産地と流通との関係、貿易関係など、産業集積の新たな発展プロセスの検討を多面的に行なったのが、南保による研究である(南保、2008年)。そこでは、衰退の危機に瀕した眼鏡産地を産業集積論の枠組みにより、産地内集積構造、技術構造、流通構造、グローバル戦略の観点から分析し、他の産業集積とも比較することで、新たな産業集積の発展モデルを提示しようと試みている。

次に、加藤を中心とする研究は、鯖江産地を世界の主要三大産地を構成する他の産地(イタリアおよび中国)と比較することによって、鯖江産地の盛衰の要因を明らかにしようとした(尹・加藤、2008年、加藤、2009年、2012年)。これらの研究において注目すべきは、眼鏡が「ファッション・アイテム化」したことを「ファッション化イノベーション」と呼び、イタリア・ベッルーノ産地が競争優位を獲得する上で、この「目に見えない価値」であるイノベーションが果たした役割は大きく、鯖江とベッルーノの間に差異をもたらした要因であるとした点である(加藤、2009年:189、191)。

さらに、遠山の研究は、グローバル化の下での産業集積の変化に着目し、イタリアの眼鏡企業との比較や、眼鏡産業の価値連鎖の再編に焦点を当てた(遠山、2001年、2007年a、2007年b、2009年、2012年;遠山・山本、2007年)。遠山の議論の特徴は、以下の3点に要約できる。①南保の議論と同様に、他の産地との複合化(彼の言葉では「地域産業集積化」)の中に発展の道筋を見出そうと試みていること。②加藤の議論と同様に、イタリアの眼鏡産地(ベッルーノ)の企業との比較から、鯖江産地の企業の課題と発展の方向性を描き出そうとしていること。③国内大手小売企業の動きを新たな価値連鎖の再設計として捉えていること。以上の3点がそれであった。

中でも、遠山・山本(2007年)および遠山(2010年)は、本論の主張とは異なる立場をとるが、結論を導くまでの分析では重なる部分も多いため、詳しく触れておきたい。

遠山・山本(2007年)は、2001年から2006年にかけて産地内の眼鏡関係企業28社に聞き取りを行い、産地オーガナイザー、産地問屋、部品製造業者、中間加工業者など、企

⁷ 分析上の違いは各章の冒頭でも触れているが、決定的に異なるのは次の点においてである。①分析対象期間を遠山氏は2000年以降としているのに対して、本論は可能な限り長期としている。②遠山氏は個別企業の類型化はしているものの、成長企業を評価し一般化は行っていない。これに対して、本論は企業の成長を一般化し、流通・小売構造との相互関係まで明らかにしている。

業類型別にとりまとめることによって、主に 2000 年以降、どのように個別企業が縮小していったのかを事例に、縮小する産業集積の構造を明らかにしようとした。

また、遠山（2010 年）は、「産業集積地域」について「国内あるいは地域に完結した視点や発想だけで理解、認知、そして対応することが困難」となってきたことを認識したうえで、産業集積を発展段階論で捉えており、「持続的な地域産業の発展への示唆」を得ようとしている（遠山、2010 年：91-92）。そして、現時点の状態は、産業集積の発展段階の縮小・衰退期であり、その段階に至ると、個別企業・小規模グループが「流通開拓や製品開発、事業構想、ブランドやデザインの構築、資本調達、世界的視野の経営と交渉力の構築に独自に取り組んでいくことになる」としている（遠山、2010 年：94）。そうした状況では、個別企業が経路依存性の「ロックイン」を破壊していく必要がある、こうした「経路破壊」の活動の束が、「産業集積地域における持続的発展の条件となる」とする（遠山、2010 年：96-97）。

以上を総括すると、これらの研究は産業集積論を主とする分析であり、その論旨は、「社会的分業構造から構成され、集積により外部性を生み出す産業集積は縮小の危機に直面しているが、縮小の要因を取り除けば再度集積として成長することが可能であり、そのためには阻害要因の特定が必要」とする立場であるといえよう⁸。

最後に、鯖江の個別企業の事例を、ポーターのダイヤモンド・モデルに当てはめて分析し、「産地」が競争優位を獲得する上で必要な条件を提示したのが、中村編著（2012 年）である。同研究は、個別企業への詳細な聞き取り調査を実施し、個別企業の成長と、これまでに直面した危機とそれへの対応を描き出し、競争優位の決定要因の保有状況と、それにもとづく産地の強みと弱みを分析したものである。

（2）眼鏡産業に関する先行研究の問題点

以上の研究は本論に多くの示唆を与えるものであるが、その一方で、地域産業（地域経済）の論理を考察する上で重要となるいくつかの視点が欠けている。それは、①歴史的視点、②流通構造の成長の視点、③個別企業の成長と地域経済との関係の視点、の 3 つに要約することができる。

第 1 の歴史的視点に関しては、工業や貿易に関する長期統計にともづき分析したものは少なくない。しかし、それらはいずれも背景にどのような貿易構造、産業構造、競争方法の変化が起こったのかについて、産業集積に焦点を当て研究が行われているため、産業集積に関係する範囲でのみ流通構造、貿易構造について明らかにしたものが多いため、地場産業が直面しているグローバルな観点とローカルな観点の両側からの視点とその相互作用についての検討という点では不十分である。

⁸ その他にも、2000 年頃までの鯖江産地の歴史的展開について分析した南保（2003 年）、鯖江産地企業の新分野への展開状況について触れた山本（2010 年）など、多数の研究がある。

第 2 に、いずれの研究においても、焦点は特定の産地（産業集積）の縮小に置き、競合する海外の眼鏡産地との比較や、国内の他の産地との比較から、当該産地の課題と展望を探ろうとしている点である。産地の中では、製造業だけでなく、卸売業などがかなり併存しているにもかかわらず、多くの研究では、山崎（1976 年）が「商業資本」と呼ぶ経済主体は含まれず、専ら「工業資本」のみが分析対象とされている。しかし、眼鏡産業の業界構造は、小売店の利益率が極めて高いという特徴を持つ。しかも、大手小売チェーンの本社は産地外の都市部に存在する。眼鏡における小売業の重要性は認識されていながら、そうした部分をも含めた分析はされてこなかった。

第 3 に、最も重要な点として、個別企業の成長と地域経済の停滞の視点に関しては、現在多くの研究が産地を対象とした研究を行っているにもかかわらず、いずれの研究も、産地の縮小を中小企業の零細性に求めるあまり、個別企業の自発的な成長を分析の中心にすることがなかったという点である。そのため、事例としての個別企業研究は多くありながらも、企業というミクロレベルの成長から地域というメソレベルの成長あるいは衰退へと結びつく論理を見出せないでいた。

第 4 に、多くの研究では、産業集積は再編可能であるという前提が置かれている。それは、現状を個別企業の新規参入努力が産業集積という束の動きへと結びついていない状態と捉え、個別企業が各自そうした障壁を打破することによって、企業の束である産業集積が維持・拡大されるとの考えにもとづいている。つまり、産業集積の縮小・衰退を阻害する要因が撤去されさえすれば、産業集積の維持・拡大が可能であるとする立場である。

現在、世界の眼鏡産業がイタリアと中国によってけん引されていることを踏まえると、なぜ日本はイタリアや中国との競争に敗れていくまま身を任せていたのか。日本の産地内の企業はそうした状況に対してどのような対応を行ったのか。また、何らかの対応が取られた結果、企業が成長しているとすれば、なぜ企業の成長は産地の成長に結びついていないのか。こうした疑問に対して、イタリア、中国の産地と鯖江の産地間比較をしたものや（尹・加藤、2008 年、加藤、2012 年、遠山、2007 年）、産地内の個別企業の動きに着目したものはあるが（同上）、個別企業の対応と地域経済（産地経済）の関係については、十分に答えることができていない。

以上の問題点を克服し、産地縮小の論理を解明し、地域経済の新たな展望を描くためには、①歴史的な世界の眼鏡産業の潮流、②国内小売業はどのように成長してきたのか、③産地内の個別企業は①と②に対応してどのように変化（成長）してきたのか、というこれまで見過ごされていた視点から考察しなければ、産地の真の姿は見えてこないのである。

なお、以上の①から③は、鯖江の眼鏡産業を対象とした先行研究において見過ごされている視点ではあるが、同時に、近年の産業集積研究全般においても見過ごされている点である。よって、こうした視点から地域経済を考察することは、他の産地を対象とする産業集積研究への示唆を導き出すことにもなりうるのである。

以上を踏まえて、以下では、上記の①から③を明らかにするうえで示唆となる先行研究について触れる。

5. 本論への示唆となる先行研究

(1) シュンペーターによる歴史的視点の重要性と「成長」と「発展」の区別

個別企業を見る視点として、「企業家」と「革新」に着目し、それを歴史的な動きの中で見ることの重要性を指摘したのはシュンペーターであった。

まず、シュンペーターは、「成長」と「発展」はよく似ているが大きく異なる概念であるとして、後者のもつ意味を重視した。シュンペーターのいう「発展」とは、「経済が自分自身の中から生み出す経済生活の循環の変化のことであり、外部からの衝撃によって動かされた経済の変化ではなく、「自分自身に委ねられた」経済に起こる変化とのみ理解すべき」ものである（シュンペーター、1977年〔=1926〕：174）。

つまり、以前と同じ財・サービスを提供し続けている場合、量的拡大を示していてもそれは「成長」であるに過ぎず、「新たな状態における新たな目的のために新たな手段をもってする生産」である「発展」とは異なる（吉川、2009年：24-25）。

このように、シュンペーターのいう「発展」は、「静態的プロセス」ではなく、「動態的プロセス」である。「動学的プロセス」とは、「単に外部からの力に反応することによってのみ変化するような」ものではなく（吉川、2009年：43）、「経済体系の内部から生ずるものであり、それはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによっては到達しえないもの」である（シュンペーター、1977年〔=1926〕：180）。

そうした動きは、新しい欲望は生産側から生まれるとの考えの下、生産に必要な様々なものを結合することと考え、「新結合（=革新）」と呼ばれ、新結合には、

- ① 新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現、
- ② 新しい生産方法の導入、
- ③ 工業の新しい組織の創出、
- ④ 新しい販売市場の開拓、
- ⑤ 新しい買い付け先の開拓、

の5つが含まれるとした（シュンペーター、1998年：31）。シュンペーターは、このような「革新（新結合）」が「非連続的」に現れることによって「発展」が起こると考えたのであった。

晩年のシュンペーターは、経済変化を分析する上での歴史的分析の重要性を主張する。そこでは「革新（新結合）」と呼ばれた経済現象は「創造的反応」という用語に置き換えられるが、シュンペーターの視点は依然として「非連続的」な「革新（新結合）」にあった（シ

ンペーター、1947年、末廣、2000年)。

(2) ペンローズの「企業の成長」の視角

ンペーターの物事の動きを長期的、歴史的に見る視点、その中で経済主体が変化していく視点、「革新（新結合）」が発展を促す点については多くの示唆を与えた一方で、「革新（新結合）」が「非連続的」であることに関しては、批判の声が少なくなかった（末廣、2000年）。

ペンローズの「企業の成長」の視点は、その批判に対する一つの示唆を与えてくれる。ペンローズ（原著の初版は1959年、本論は第3版〔=1995〕の翻訳を参照。）の「企業の成長」は、企業の内側の成長プロセスを重視するものであった。中でもペンローズの功績の一つといえるのは、経済の担い手が「人」であることを強調し、企業の量的な成長ではなく、その成長プロセス、中でも、成長プロセスにおける「人間のモチベーション」や「意識的な意思決定」までも含めた「内生的発展プロセス」について検討した点であった（ペンローズ、2010年〔=1995〕：22-23）。

ペンローズは、そもそも「成長」には二つの意味があるとし、一つは「単純に量の増加を意味する」ものであるのに対して、もう一つは、「ある発展のプロセスの結果としての規模の増大や質の向上を含んだ本来の意味合いで用いられることもある」として、後者の意味の「成長」を重視した（同上：21）。

ペンローズの理論の中で重要な考えの一つは、「企業は根本的には資源の集合（同上：121）」として見る見方である。資源とは、「企業が購入したり賃借したり自らの使用のために生産したりする物的なもの、それらを企業にとって有用化するために雇われた人々を含む」と定義し、サービスを「企業の生産活動に対してこれらの資源が果たしうる貢献」と定義した（同上：109）。そして、一つの資源は「潜在的なサービスの束」と考え、ある時点での資源の活用は全体の一部しか用いられないため、その他のサービスは未使用のまま残り、この未使用部分が企業の成長のダイナミズムを生み出す原資となるとも考えた。中でも、「外界の変化に対する企業の対応を大きく決定づけ、また、企業が外界に何を「見る」かを決定づける」ものとして、企業の人材の経験や知識の発展を重視した（同上：124）

こうした考えの下では、企業は単なる環境変化を一方向的に受けるだけの主体ではない。ペンローズは、「企業は、自らの行動を成功させるために必要な環境条件を変えていくだけでなく、さらに重要なことには、彼らは自らが環境を変えうること、そして環境は自らの行動と独立ではないことを知っている。（同上：74）」として、企業の内的成長は外部環境との相互作用であることを指摘した。

言い換えれば、企業は受動的主体ではなく、環境を主観的に受け止め、それによって内的に成長し、同時に環境に働きかけて環境を変えていく能動的主体である。ペンローズは、このように、企業の規模に関係なく、企業の能動性の重視と、能動性を持つことによって、新たな知識・学習を獲得でき、そうした知識・学習がさらに新たな成長の原資となるとい

うダイナミックな成長プロセスの可能性を指摘した。

企業を以上のように捉えると、今日存在する企業は、それ自体なんらかの内的成長を遂げたからこそ現在の形で生き残っていることになる。それは個別企業が各自選択してきた歩みの結果でもある。各社の成長の結果が束としての産地の縮小につながっているのであれば、それはそういう形で成長することが今日の環境の中で最適であることを示している。以上のような観点に立ち、個別企業がどのような形で内的成長を遂げてきたのか、そのプロセスとプロセスの結果としての現在の形態を詳しく検討していく必要があるのである。

さらに、伊丹・軽部（2004年）は、「資源と競争優位に介在する行為や活動のプロセス」が、ペンローズの重要な論点の一つであったにもかかわらず、その後の企業研究ではペンローズのこの視点が看過されてきたことを指摘する。競争優位に関する二つの代表的アプローチ（資源・能力アプローチとポジショニング・アプローチ）のうち、後者は資源を持つことが競争優位につながるとし、前者は、企業を資源の束と捉えながら、その資源の同定化へと研究が向かったとする。そして、そうであるがゆえに、両者ともに、ペンローズの重要な論点の一つであった「資源と競争優位に介在する行為や活動のプロセス」の視点を欠いていたとする（伊丹・軽部、2004年：114）。こうしたプロセスは、まさに本論が必要としている、ミクロレベルの成長がどのようにメソレベルの成長および停滞につながるのかのヒントを与えてくれる視点となる。以上の（1）と（2）の視点は、主に第5章と第6章の産地内の個別企業の成長プロセスを検討する際の重要な分析枠組みを提供する。

（3）伊丹らの「見えざる資産」の重要性とその本質である情報の視角

伊丹は、事業活動を行う上での成否を決定する資源として「見えざる資産」の重要性を指摘する（伊丹、2013年）。伊丹は、経営資源の中には、「ヒト・モノ・カネ」といった目に「見える資産」と「見えざる資産」があり、企業活動の成否を決定するのは後者の資産であるとする立場を取る（伊丹、2003年：238）。「見えざる資産」とは、文字通り表面的には見えにくい資産であり、「技術開発力」、「熟練やノウハウ」、「特許」、「ブランド」、「顧客の信頼」、「顧客情報の蓄積」、「組織風土」などが含まれる（同上：238-239）。

「見えざる資産」が重要な理由は、①蓄積に時間と手間がかかる分、競争相手との差別化が可能であり、競争優位の源泉となるため。②企業の変化対応力の源泉となるため。③事業活動から生み出されるため。以上の3つである（同上：242）。さらに、「見えざる資産」の本質は「情報」の蓄積と流れにあるとし、情報の流れで見ると、三つの流れがあり、それらは、①「環境」から「企業」への流れ、②「企業」から「環境」への流れ、③企業の内部の流れ、の三つに分類できるとした（同上：255-257）。

残念ながら、伊丹の議論では「情報」を獲得するプロセスについては詳しく触れていない。しかし、伊丹の提示した上記の情報蓄積システムが機能するためには、競争力へとつながる「情報」が何かを見極め、そのありかを探し出し、そこから学習することが重要となる。競争力を向上に有益な「情報」の内容は常に変化しており、そうした「情報」が集

積する場も、その内容により異なるものとなることが想像される。本論では、伊丹の「見えざる資産」の本質が情報の蓄積と流れであることを踏まえつつも、その情報を、どう認知し、どのように獲得して、蓄積していくのかにも焦点を当てる。これは、主に第 6 章の分析枠組みとして使用される視点である。

(4) 「競争の本質」の変化の視点

もう一つ、本論で鍵となる個別企業の成長と産地の縮小の論理に示唆を与える考えが、伊丹 (2003 年) の「競争の本質」の変化の視点である。伊丹は、初期には先端技術製品であった民生電子機器が、ライフサイクルが成長期から成熟期へと変化することによって、ファッション製品の一種となってしまふことを事例として取り上げ、それを「競争の本質」の変化と称した。そして、そうした変化の中で企業が生き残っていくには、変化に対応した生産体制、流通体制、開発生産能力、デザイン力などの構築が必要であることを指摘する (伊丹、2003 年 : 282-283)。こうした「競争の本質」の変化は、グローバル競争の観点から産地が縮小した理由を検討する上で鍵となる視点であり、そうであるからこそ、「競争の本質」の変化を見るため、先に述べたような歴史的視点が重要となってくるのである。

加えて、「競争の本質」変化に関連して役に立つ視点の一つが、サプライチェーン (バリューチェーン) を生産者主導型 (producer-driven) とバイヤー主導型 (buyer-driven) とに区分して捉える考え方である。

国際商品連鎖論 (後にグローバル価値連鎖論へと変化) の枠組みで研究を行ってきた Gereffi (1994, 1999) によれば、国際的な経済ネットワークには生産者主導型とバイヤー主導型の 2 つがあるとす。前者は製造業が生産ネットワークの調整において中心的役割を果たすもので、自動車、飛行機、コンピューター、半導体などがこうしたネットワークを持つ (1999 : 41)。これに対して、後者は、巨大な小売業、ブランドを有するマーケッター (branded marketers)、ブランドを有する製造業 (branded manufactures) が、各国 (一般的に後発国) に分散した製造ネットワークの調整で中心的役割を担うもので、衣服、靴、家電、その他のファッション製品などが含まれる (同上 : 41-42)。

両者の大きな違いは、利益構造にあり、生産者主導型が規模や量の拡大、技術進歩によって利益を上げるのに対して、バイヤー主導型の利益は、企画、デザイン、営業、マーケティング、金融サービスの混合から生み出される (Gereffi&Memedovic, 2003:5)。

以上のように、対象となる産業がどのようなサプライチェーンを有しており、それが「競争の本質」の変化によってどのように変化し、さらにそれが産業構造を形成する各経済主体の行動にどのようなインパクトを及ぼしてきたのかを考察することは、本論において重要な論点となる。こうした視点は、主に第 3 章の世界の眼鏡産業の動向を分析する際の視点となる。

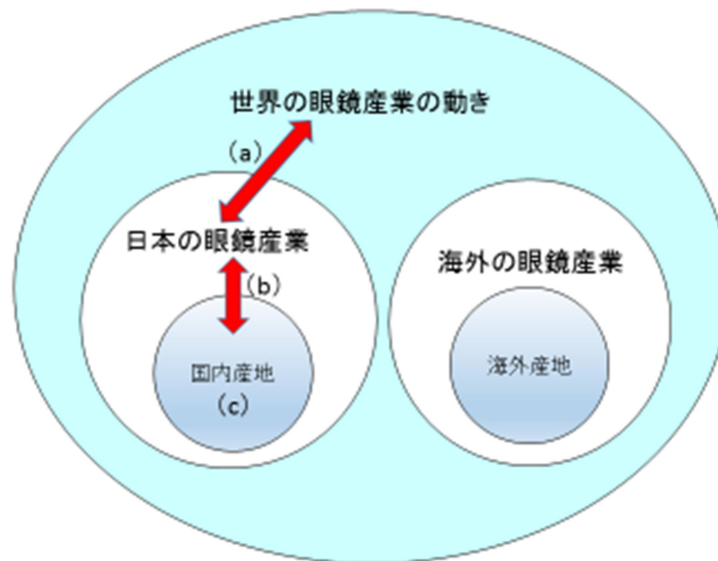
6. 本論の分析視角

以上を踏まえて、本論での分析枠組を整理すると、図表 1-3 のとおりである。

これまでの産地に関する研究の多くは、当該産地の歴史的变化を検討するか、当該産地を海外の産地と比較するか、当該産地を海外の眼鏡産業と比較するか、のいずれかであることが多かった。しかし、ある国の眼鏡産業における産地の位置づけは、その国の経済社会構造を反映して形成されたものであって、他の国と同じではない。例えば、鯖江産地の企業は、部品や加工を担う専門業者、フレーム・メーカー、産地卸などが分業構造を成しているが、眼鏡小売企業の多くは、都市部を中心とした産地外に拠点を置く。これに対して、イタリアの眼鏡産地に集まる眼鏡フレーム・メーカーは、単なるフレーム・メーカーではなく、欧米の眼鏡小売チェーンも傘下に置く総合眼鏡メーカーであることが多い。よって、日本の眼鏡産業を他の国の眼鏡産業と比較するのであれば、そうした点を踏まえて分析する必要がある。

しかし、本論文の焦点は、個別企業の成長と産地の縮小の論理を明らかにすることにある。したがって、それを検証していくためには、産地が歴史的に置かれてきた位置づけと、それがどのように変化してきたのかを浮き彫りにする必要がある。そうした目的を叶えるためには、日本の眼鏡産業と世界の眼鏡産業の構造的比較だけでなく、グローバルな「競争の本質」の変化と日本国内の眼鏡産業の変化という二つの変化があり、それらの変化の中で個別企業がどう変化してきたのか、そしてそうした個別企業の変化がどのように産地の変化に結びついているのかという視点が必要となる。そのため、本論文では、世界の眼鏡貿易の変化とそこでの日本の位置づけの変化（つまり、(a) の関係）、日本の眼鏡流通構造の変化とそこでの産地の位置づけの変化（つまり、(b) の関係）、産地の個別企業の変化 (c) という、いわば 3 層の変化を見る視点を設定する。それによって、産地の縮小のメカニズムを解明しようと試みる。

図表 1-3 本論文の分析枠組



出所：筆者作成。

なお、分析においては、「産業（企業）アプローチ」と「地域アプローチ」を組み合わせた複眼的視点にもとづいた分析を行う。末廣昭（2003年）は、グローバル化の進展は、グローバル化とローカリゼーションの二つの動きが同時に進行するとして、マクロの国民経済分析ではそうした状況を把握できず、「企業（商品）アプローチ」の必要性を指摘する。その一方で、現在の状況を分析するためには「企業（商品）アプローチ」だけで足りるわけではなく、特定の国の文化、制度を踏まえた、「一国アプローチ」が依然として重要であるとして、両者を組み合わせた複眼的視点の必要性を指摘した（末廣、2003年：2-10）。

本論もこれに倣うものであるが、本論では末廣の「一国アプローチ」の代わりに「（一国内の）地域アプローチ」と「企業（商品）アプローチ」を採用する。一般的に、生産拠点は地方に集積し、その他の本社機能、サービス機能は大都市や中核都市に集積する傾向にある。そうした意味においても、地域が持つ地理的条件、歴史的條件、制度的条件を踏まえた議論が不可欠である。上記複眼的アプローチは、こうした点を補足する道具となりうると考える。

7. 本論の特徴

以上の議論を踏まえ、本論文は以下の特徴を備えた実証的研究である。

第1に、眼鏡産業の産業構造を踏まえて、日本の眼鏡産業が縮小してきた原因を、世界

の眼鏡貿易の変化、国内流通構造の変化、産地の個別企業における行動の変化、とりわけイノベーションに向けた行為の始動、という 3 つの層から同時に検証したことである。これまで眼鏡産業については、日本の眼鏡枠の 9 割以上が生産される福井県（とりわけ鯖江市）の眼鏡枠産業（産地）のみを対象として、議論することが多かった。しかし、世界の眼鏡貿易動向、国内流通構造の変化、産地の個別企業の変化を同時に、しかも歴史的な視野を入れないままで議論されてきたため、問題の本質を捉える上で不完全であった。この点を補完しようとしているところに本論の意義はある。

第 2 に、産地の分析に当たり、総体としての産業集積に焦点を当てるのではなく、個別企業の主体的動きに焦点を当てて検証していることである。個別企業は、先に述べたように、外性的な影響を受けるだけの主体ではなく、自らを自主的に変化させていこうとする力を持った主体である。産地が苦境にあるとすれば、それは個別企業と産地との関係性の相互作用の結果であり、個別企業の動きが産地の成長には結実しない理由があるはずである。個別企業の動きを外性的な要素に影響を受けて主体的にどう変化したのかを検討し、一般化したところに本論の意義がある。

第 3 に、第 1 と第 2 の検証から、個別企業の成長と産地の成長（衰退）との関係を含めて分析を試みたことである。製造業自体が縮小する中で、量的な大きさはそれほど重要ではなくなりつつある。そうした視角ではなく、個別企業の成長を踏まえて、個別企業の成長と産地の縮小との関係まで含めた分析を行ったことにより、ミクロレベルの成長からメソレベルの成長へとつながる論理を明らかにしようとしたところにも本論の意義がある。

8. 本論の構成

本論文の具体的な構成は以下のとおりである。第 2 章では、日本の眼鏡産業の生産高、眼鏡の仕組み、眼鏡の流通・利益構造、歴史について概観する。第 3 章では、世界の眼鏡の貿易動向を、主要貿易国と日本との関係に焦点を当てて検討する。第 4 章では、国内の小売業を中心とした流通構造の変遷と鯖江産地へのインパクトについて考察する。第 5 章では、産地内の個別企業の動向に焦点を当て、個別企業の成長とそれにもかかわらず産地が縮小してきたメカニズムを明らかにする。第 6 章では、産地の代表的企業であるシャルマン社と新興産地卸であるポストクラブと金子眼鏡の計 3 社の事例を取り上げて、第 5 章で描いた産地の他の企業と異なり、産地の苦境にもかかわらず自社製品を自社の意思で販売ができる販路を構築してきた成長プロセスを描く。第 7 章では、第 2 章から第 6 章までの内容をとりまとめ、個別企業の成長から地域経済の成長（衰退）へとつながる理論を検討する上で従来は見過ごされていた点を指摘し、そうした点を考慮に入れた新たな理論の構築の必要性を述べて結びとする。

第2章 日本の眼鏡産業

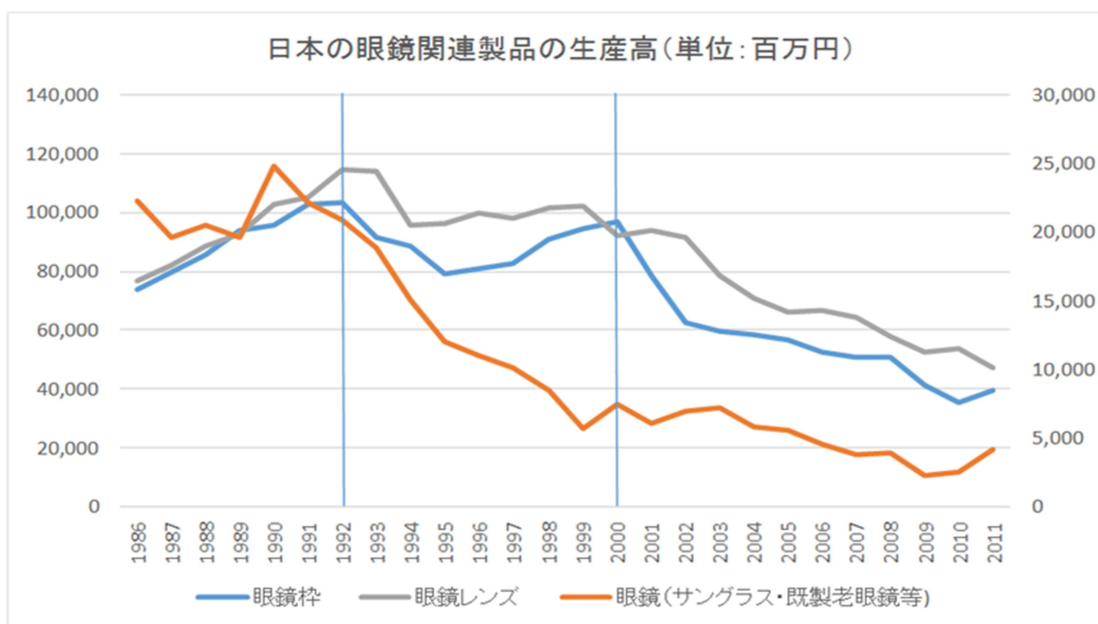
1. はじめに

本論では、次章以降で議論を展開するに当たって必要となる、日本の眼鏡関連産業の生産高の推移、眼鏡の構造、眼鏡の流通・利益構造、鯖江における眼鏡産業誕生以降の歴史について整理する。

本論の構成は、次のとおりである。第2節で国内眼鏡関連産業の生産高の推移、第3節で眼鏡の構造、第4節で眼鏡の流通・利益構造、第5節で歴史的発展について整理し、最後に第6節で以上を総括する。

2. 国内の眼鏡関連産業の生産高の推移

図表 2-1 日本の眼鏡関連製品の生産高（単位：百万円）



(出所)『眼鏡白書1994-1995』、『眼鏡白書2002-2003』、『眼鏡DB2007』、『眼鏡DB2013』より筆者作成。

(注) 眼鏡枠と眼鏡レンズは左軸、眼鏡（サングラス・既成老眼鏡等）は右軸で表示。

図表 2-1 は眼鏡フレーム、眼鏡レンズ（コンタクトレンズを含む）、眼鏡類（サングラス、既成老眼鏡等）の生産高の推移を示したものである。これによれば、眼鏡フレームの動きには 1992 年と 2000 年の二つのピークがあり、2011 年現在の生産高は 327 億と 1992 年の

ピーク時の3分の1以下となっている。また、眼鏡レンズの場合、2011年の生産高は472億で、ピーク時（1992年）の2分の1以下に減少、眼鏡類の場合、2011年の生産高は42億で、ピーク時（1990年）の6分の1にまで減少している。このように、眼鏡関連製品は総じて1990年代初頭以後減少傾向にある。

ただし、各製品の減少の背景は、それぞれの製品特性を反映して、いくつかの点において違いがある。

まず、眼鏡類の中で高い割合を占めるサングラスは、視力矯正用眼鏡フレームよりも技術的な参入障壁が低く、国内の眼鏡メーカーも視力矯正用眼鏡フレームに本格的に参入する以前は、サングラス製造が主であった。そのため、新興国の参入も視力矯正用フレームに比べて容易な製品である。図表ではサングラス以外の眼鏡も含むため1990年をピークとして下降傾向にあるが、ニクソンショック（1971年）以降の急激な円高を背景に、韓国製、台湾製のサングラスが国内市場で多く出回るようになったことが指摘されている⁹。その一方で、レンズの度数を考慮に入れる必要がないため、レンズ・メーカーのレンズに依存する必要がない。つまり、眼鏡を卸売業者や小売業者に納入する際に使用されるデモ用レンズを製造している産地内のレンズ・メーカーのレンズで賄うことができる。こうした製品特性から、近年、視力矯正用眼鏡の国際競争が激化し、受注減と卸価格の低下によって鯖江産地が縮小を迫られる中で、産地では、ファッション業界や有名モデルと連携し、よりファッション性の高いサングラス（ファッショングラス）の生産に力を入れる動きが出始めている¹⁰。

眼鏡フレームの生産高の推移は、1992年と2000年の二つのピークがあったことを示す。つまり、1992年をピークとして減少に転じた後、生産高は持ち直し、2000年に再びピークを迎えるが、その後は再度減少に転じており、この動きが復活する兆候は現時点では見られない。1992年以降の生産高減少は、バブル経済の崩壊による消費者マインドの冷え込みを反映したものである。その一方で、2000年以降の大幅な減少は、主に中国からの輸入品を主力とした格安均一価格店が急増し、国内産眼鏡の卸価格の低下と受注減を反映したものである。

眼鏡レンズの場合、他の眼鏡関連製品とは少し事情が異なる。眼鏡レンズは、HOYA やニコンなど大手レンズ・メーカーが大きなシェアを占める産業であることから、国内の需要低迷といった要因よりも、企業のグローバル戦略の変更によるところが大きいと考えられる。例えば、HOYA の場合、眼鏡レンズの本拠地は当初オランダに置かれていたが、2009年にタイに拠点が移り¹¹、それ以降 HOYA のレンズの世界的生産拠点はタイであり続けている。また、ニコンの場合、世界19か所に製造拠点を置く¹²フランスのレンズ大手エシロ

⁹ 2010年2月22日の長井社長への聞き取りにもとづく。

¹⁰ 2010年7月26日の牧野市長への聞き取りにもとづく。

¹¹ HOYA 社ウェブサイト (<http://www.hoya.co.jp/company/history.html>)

2014年5月27日閲覧。

¹² ニコン・エシロール社ウェブサイト

ール社と2000年1月1日に提携してニコン・エシロール社を設立していることから、市場に応じてそれらの製造拠点を利用していると考えられる。レンズは一貫生産体制が基本の装置産業であり、規模の経済が大きく作用する製品であることから、労働コストの違いが立地選択に大きな影響を及ぼす。そうした理由により、現在では、日本の有名ブランドメーカーのレンズの多くは海外拠点で製造されている。図表2-2の数値はそうした動きを反映したものと捉えることができる。

図表2-2 日本の眼鏡関係生産高の推移(単位:百万円、%)

図表 日本の眼鏡関係生産高の推移(単位:百万円、%)

	眼鏡枠		眼鏡レンズ(コンタクトレンズを含む)		眼鏡類(サングラス・既製老眼鏡等)		眼鏡の部分品		合計	
	生産高	伸率	生産高	伸率	生産高	伸率	生産高	伸率	生産高	伸率
1986	73,583	-3.8	76,804	9.2	22,298	-18.6			172,685	-0.8
1987	79,528	8.1	82,352	7.2	19,677	-11.8			181,557	5.1
1988	85,581	7.6	88,329	7.3	20,493	4.1			194,403	7.1
1989	93,750	9.5	92,858	5.1	19,584	-4.4			206,192	6.1
1990	95,920	2.3	102,511	10.4	24,845	26.9			223,276	8.3
1991	102,831	7.2	105,357	2.8	22,181	-10.7			230,369	3.2
1992	103,199	0.4	114,766	8.9	20,890	-5.8			238,855	3.7
1993	91,733	-11.1	114,166	-0.5	18,912	-9.5			224,811	-5.9
1994	88,461	-3.6	95,956	-16.0	15,014	-20.6			199,331	-11.3
1995	79,215	-10.5	96,276	0.4	12,012	-20.0			187,503	-5.9
1996	81,048	2.3	99,721	3.6	10,993	-8.5			191,762	2.3
1997	82,816	2.2	98,179	-1.5	10,121	-7.9			191,116	-0.3
1998	90,767	9.6	101,792	3.7	8,491	-16.1			201,050	5.2
1999	77,710	-14.4	101,945	0.2	5,686	33.0	17,076		202,417	0.7
2000	80,403	3.5	92,352	-9.4	7,493	31.8	16,750	-1.9	196,998	-2.7
2001	65,790	-18.2	94,036	1.8	6,087	-18.8	12,660	-24.4	178,564	-9.4
2002	52,507	-20.2	91,835	-2.3	6,922	13.7	10,159	-19.8	161,423	-9.6
2003	49,636	-5.5	78,546	-14.5	7,200	4.0	9,927	-2.3	145,309	-10.0
2004	49,143	-1.0	71,162	-9.4	5,818	-19.2	9,635	-2.9	135,759	-6.6
2005	46,132	-6.1	66,095	-7.1	5,583	-4.0	10,411	8.1	128,221	-5.6
2006	43,730	-5.2	66,955	1.3	4,522	-19.0	8,962	-13.9	124,169	-3.2
2007	43,610	-0.3	64,298	-4.0	3,864	-14.6	7,371	-17.8	119,143	-4.0
2008	42,801	-1.9	57,758	-10.2	3,935	1.8	7,798	5.8	112,292	-5.8
2009	35,765	-16.4	52,610	-8.9	2,270	-42.3	5,883	-24.6	96,528	-14.0
2010	30,029	-16.0	53,828	2.3	2,548	12.2	5,295	-10.0	91,700	-5.0
2011	32,720	9.0	47,196	-12.3	4,194	64.6	6,844	29.3	90,954	-0.8

(注)1998年までは、「眼鏡の部分品」が眼鏡枠に含まれており、1999年以降は眼鏡枠と眼鏡の部分品は分けて記載されている。
(出所)『眼鏡白書1994-1995』、『眼鏡白書2002-2003』、『眼鏡DB2007』、『眼鏡DB2013』より筆者作成。

3. 眼鏡の構造

次に、「眼鏡」の構造について見ておこう。

まず、眼鏡は「フレーム」と「レンズ」から成る。そして、眼鏡フレームの構造は、図表 2-3 が示すように、「リム」、「ブリッジ」、「クリングス」、「ノーズパッド」、「ヨロイ」、「蝶番」、「レンズ」、「テンプル」、「モダン」、の 9 つの部品で主に構成されている¹³。製品によっては、二つの部品が一体化するなど、デザイン・構造に多少の違いはあるが、鯖江産地で製造される金属フレームの標準的な構造はこのとおりである。

各部品の役割について説明すると、次のとおりである。まず、「リム」は、レンズを固定するための枠であり、左右のリムは両者をつなぐ部品「ブリッジ」でつながれている。そして、「ノーズパッド」は眼鏡を顔に固定させるために鼻の両側から固定する部品であり、このノーズパッドとリムをつなぐパイプとなる部分が「クリングス」と呼ばれる部品である。以上 4 つの部品から成る部分は、眼鏡の前面を構成するため、「フロント」と呼ばれる。

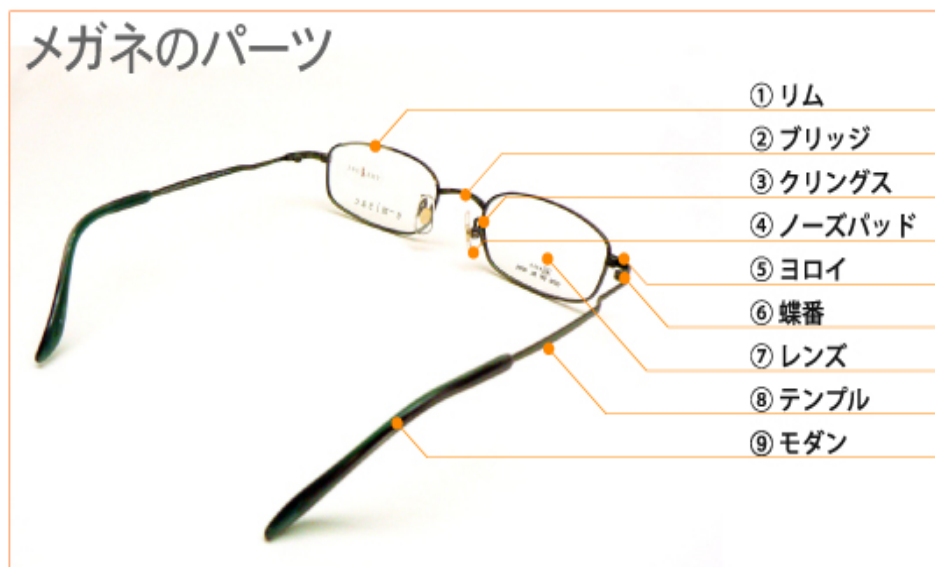
さらに、「ヨロイ」は、フロント両端と蝶番との接合部分であり、智（ち）とも呼ばれる。「蝶番」は、「丁番」、「ヒンジ」などとも呼ばれるが、ヨロイとテンプルをつなぎ、テンプルを開閉させる部品である。そして、蝶番の開閉部分から耳にかける部分が「テンプル」と呼ばれる部分である。さらに、テンプル先端のプラスチック製の耳あては「モダン」と呼ばれており、主に金属フレームの場合に装着される。これは、眼鏡の使用者が眼鏡を掛けた際、耳に当たる部分の掛け心地を向上させる役目を果たす。「モダン」の名前の由来は、眼鏡の登場当初は眼鏡にこの部分はなく、金属フレームのままであったが、それを補うために後に紐や革などを巻いたものが登場し、当時の人々にとってそれが「モダン」であったため、「モダン」と呼ばれるようになった、という説がある¹⁴。

以上の部品を組み合わせで出来上がったフレームに、最後にはめ込むのが「レンズ」である。「レンズ」は他の部品と異なり、レンズ・メーカーで製造される。製造されたレンズは小売店に納入され、小売店で顧客が選んだフレームの形状に合わせて加工・調整される。鯖江産地にも中小規模のレンズ・メーカーが存在するが、主力レンズ・メーカーは、HOYA やニコンなどの、産地外に本社を置く大手レンズ・メーカーである。レンズにはガラスとプラスチックの二種類があるが、軽さ、破損のしにくさから、国内ではガラスレンズに比べてプラスチックレンズの流通量が圧倒的に多い。HOYA やニコンといった日本の主要レンズ・メーカーの競争力の高さは、ヨーロッパで主流であったガラスレンズではなく、専らプラスチックレンズの機能性向上の研究開発に力を注いできたことによって築き上げられてきたものである。

¹³ これらの説明は、鯖江市産業環境部商工政策課運営のウェブサイト『鯖江眼鏡ファクトリー』（<http://www.city.sabae.fukui.jp/users/monodukuri/sabaemegane/point/01.html#front>）を参照。

¹⁴ HOYA ビジョンケアカンパニー「目とメガネの話」ウェブサイト（<https://www.vc.hoya.co.jp/learn/what.html>）参照。2014年9月4日閲覧。

図表 2-3 眼鏡の構造と各部品の名称



(出所) 鯖江市産業環境部商工政策課『鯖江眼鏡ファクトリー』ウェブサイト

4. 眼鏡の流通と利益構造

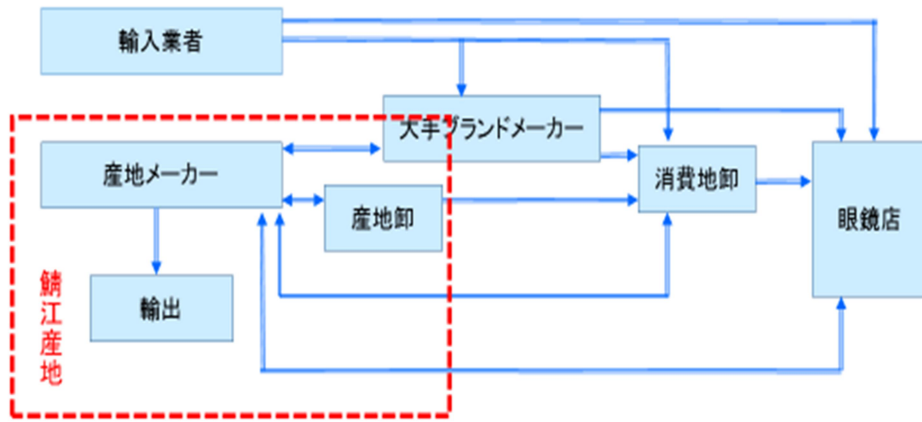
眼鏡の流通構造は、詳しくは第4章で考察するが、ここ30年の間に大きな変貌を遂げてきた。

図表 2-4 は、1987年に株式会社矢野経済研究所発行の『'87年版眼鏡市場白書』に掲載された当時の流通構造概要図を、筆者が概略化したものである。1980年代後半時点で、眼鏡フレームが製造されて小売業者に届くまでの流通経路には、主に二つの経路があった¹⁵。一つは、産地フレームメーカー、産地卸、消費地卸、小売店という経路である。もう一つは、大手製造（ブランド）メーカーからOEM製品の生産委託を受けて産地フレームメーカーが製品を製造した後、大手製造（ブランド）メーカーに納入し、そこから消費地問屋を経て小売店へ販売する、という経路であった¹⁶。図表 2-4でも示されているように、鯖江産地が担うのは、このうちの主に製造工程である。ただし、産地の企業の中には、部品メーカーから総合眼鏡メーカーへと成長した企業や、産地卸業者から東京や海外に拠点を置く商社のような眼鏡卸業者へと成長したものも存在するが、近年眼鏡産業の変化に伴って成長したこうした企業については後ほど検討することとする。

¹⁵ ただし、実際の流通構造は、産地卸や海外委託先などから個人で仕入れて小売店に売り歩く「かばんや」の存在があるなど、より多くの中間業者が存在しており、これほど単純ではない。

¹⁶ この経路では後に、製造（ブランド）メーカーから直接小売店へと納める割合が増えていく。

図表 2-4 流通構造概要図



(出所) 矢野経済研究所(1987年:6)を筆者が一部修正。
 (注) 両矢印(↔)はOEMが含まれていることを示す。

製造(ブランド)メーカーからのOEM製品は、1960年後半以降、大手製造(ブランド)メーカーと産地のフレームメーカー(その多くは製造卸)との提携という形で系列化が進展した(南保、2008年:76-79)。しかし、こうした系列化は、特定の大メーカーの下に多数の下請け企業がほぼ固定的に存在する企業城下町のような関係ではなく、特定の系列化に置かれた企業も、他の系列の仕事を引き受けるなど、かなり「柔軟な系列」であった(南保、2008年:78)

また、流通構造中の利益構造は、小売店の利益率が非常に高いという特徴を持つ。図表2-5は、上記の『87年版眼鏡市場白書』にもとづく眼鏡フレームの価格構造概要図である。この図は、国産フレームの場合、メーカー出荷価格は小売価格の25~30%(平均28%)であり、卸価格は小売価格の35~50%(平均40%)であることを示している。つまり、小売価格を100%とすると、メーカー出荷段階ではその30%程度の値段、卸売段階では同じく小売価格の40%程度の値段で取引先に販売されていることを意味する。

一般的に、小売段階の利益率は6割程度であるが、規模の経済を活用した商品展開を行うことのできる大手小売チェーン店の場合、「粗利7割」とも言われている¹⁷。そうした利益率の高さは、眼鏡産業における価格交渉力の強さにもつながっている。これは、地場産業を考える際、地場産業のある産地との関係で強い価格交渉力を持つのは、マーケティング機能の情報を握る主体であると指摘する山崎(1977年)の意見とも合致する。近年、卸問屋、メーカー、専門業者に対して小売店が価格交渉力を持つ構造は、大手量販店が台頭してきた業界のいずれでも見られる現象である。しかし、粗利が6割から7割の圧倒的な強さを持つという点で眼鏡産業は際立っており、その意味で、こうした小売業の高利益率

¹⁷ 例えば、『日経流通新聞』では、眼鏡小売業の特徴を表す枕言葉として、頻繁にこの比率が使用されている。

体質および価格交渉力の高さは、眼鏡業界の特徴の一つと言っても過言ではないだろう。

図表 2-5 眼鏡産業の価格構造

<国産フレームの場合>

メーカー	卸問屋	小売店
平均28%	平均40%	100%
(25~30%)	(35~50%)	

<輸入フレームの場合>

メーカー	商社・問屋	小売店
20%	50~60%	100%

出所：矢野経済研究所（1987年：63）を加工修正。

このように小売店が圧倒的な価格交渉力を持つ理由の一つは、眼鏡がフレームとレンズから構成され、消費者の好みと顔かたちに合わせて、小売店で視力の測定、調整などのサービスが提供され、顧客に関する情報がここに集中するためであると考えられる。

図表 2-5 の構図は 1980 年代後半のものであるが、その後流通構造が大きく変化し、眼鏡の平均価格が低下しても、小売店の眼鏡業界における価格交渉力の強さはそれほど変化していない。価格と小売店の利益率の決定は、通常小売主導で決定され、その決定にもとづき産地の卸売価格が自ずと決定されるという¹⁸。しかも、この構造は、2000 年以降に格安均一眼鏡が増加しても変化していない。そこから、低下した眼鏡価格のしわ寄せは、加工賃の低下などとなって、専ら川上の企業で受けることになったことが推察できる。

こうした利益構造の存在は、第 4 章で詳しく論じるように、眼鏡小売業界の高い利益率を狙い、常に新規の参入を誘発する要因ともなった。そしてそうした参入は、小売価格の低下を促すものであったが、通常、小売価格の低下は中間業者を廃し、流通コストを削減することによってもつぱら達成されていった。

日本光学工業（ニコン）が 1971 年サングラスに、1975 年に眼鏡フレームに各々参入し、その後、1970 年代後半まで、服部セイコー、シチズン、HOYA、旭硝子、東レなど、大手（ブランド）メーカーの眼鏡フレームへの参入が続いた。これらのメーカーの多くは自社でフレームを製造せず、鯖江産地への製造委託という形で参入を図った。そのため、それまで消費地問屋や小売店へ直接販売する形態をとっていた産地の流通業者は、大手（ブランド）メーカーの下で系列化される方向へと進んだ（福井新聞社、2005 年：104）。

¹⁸ 多くの企業が語っていることではあるが、例えば、2010 年 2 月 22 日の長井社長への聞き取りにもとづく。

眼鏡フレームに参入した日本光学工業は、参入の理由を、「ドイツでは大メーカーがレンズとフレームを生産している。当社はレンズをはじめ検眼機など眼鏡機器を扱っているから、眼鏡の総合メーカーを目指してフレームに参入した」と述べている（同上：104-105）。鯖江産地は1970年代後半以降、大手（ブランド）メーカー2社によってチタンが導入されたことを契機として、チタン・フレームの一大産地となる。その理由も、図表2-5が示すように生産部門の利益が小さい構造の中で、利益最大化を図ろうとした大手（ブランド）メーカーが、高級素材であるチタンの実用化を鯖江産地にもちかけ、産地での学習効果が実った結果と考えれば合理的である。

5. 眼鏡産業の歴史

次に眼鏡産業の歴史について、本論に関連する限りで振り返っておこう。

現在一般的に視力矯正用として使用されている眼鏡の原型は、1500年代の革で頭に結びつける形の革帯眼鏡であり、日本へは中国から伝播したとされている（大坪、1971年：3）。

現在、レンズ以外の多くの眼鏡関連産業は福井県鯖江市を中心とした地域で製造されている¹⁹。図表2-6が示すように、2011年時点の福井県のシェアは94.1%を占める。このうち、8割強が鯖江に²⁰、残りが鯖江周辺地域に集中している。

地域別では、鯖江市が作成した『めがねのまち鯖江マップ²¹』によれば、JR 鯖江駅を中心とした鯖江地区に69軒、鯖江地区の上当たる中河地区に35軒、中河地区の上当たる神明地区に153軒、地域の北西部に位置する立待地区に107軒、神明地区の西に位置する吉川地区に20軒、鯖江地区の西に位置する豊地区に9軒、神明地区の東に位置する片上地区に24軒、鯖江地区の東に位置する北中山地区に18軒、地域の東端に位置する河和田地区に57軒の合計492軒が鯖江市にある。さらに、それ以外にも、福井市に44軒、越前市に4軒の眼鏡関連企業（事業所）がある。

鯖江産地の眼鏡産業の起源は、1890年代初めに遡る。1905年頃、文殊山の麓に広がる越前国足羽郡麻生津村生野で庄屋をしていた増永五左衛門が、大阪で様々な仕事をしていた弟の幸八に依頼し、大阪の眼鏡職人米田与八を招き、その指導の下で、眼鏡フレームづくりの技術を地域に導入したことに始まる（福井新聞社、2005年：22-24）。

その目的は、農閑期の出稼ぎに代わる自宅のできる手仕事の創造であった。これは、農家にとっては農閑期の所得増加につながる一方、農閑期の副次的労働力という意味で、低廉な労働力の利用による安価な製品の製造を可能にしたともいえる。

¹⁹ ただし、眼鏡フレームを納品する際にはめ込むデモレンズなどの一部のレンズは、鯖江産地でも製造されている。

²⁰ 中村編著（2012年：8）。

²¹ 発行年は明記されていないが、眼鏡産業の見学を観光振興の一環とすべく、鯖江商工会議所が2000年代後半に作成した主要眼鏡企業（事業所）一覧が掲載された冊子。

この動きは、さらに、五左衛門の呼びかけで集まった初期の修行生数人（「増永一期生」と呼ばれる）を核とする「帳場制」によって鯖江産地を形成していった。「帳場制」とは、「請負制」と同じ意味であり、増永五左衛門を「大将」として、その下で修行をした増永一期生を中心とする修行生が「親方」となり、「親方」は自らの「帳場」で職人や徒弟に技術を伝えて眼鏡をつくり、そうして製造された眼鏡を「大将」に納め、出来高に応じて賃金をもらう、という仕組であった（福井新聞社、2005年：26-27）。この各帳場制は後に完全独立制となり、今日に続く産地問屋を兼ねたフレームメーカーの基礎はこうして形成された。そして、その中から成長してきた主なフレームメーカーが、増永眼鏡（福井市）、ツーリング（鯖江市、2006年5月事業停止）、竹内光学工業（鯖江市）、福井光器（2010年12月事業停止）、野尻眼鏡（2012年2月事業停止）、村井眼鏡（鯖江市、2006年8月民事再生手続開始申立）、であった。これら老舗フレームメーカーに勤務する者の中からさらに独立する者が現われ、不足する専門分野に参入することによって、今日の社会的分業構造を持つ産地が形成されてきたのである（中村編著、2012年：33）。

こうした産地の形成を助けた要因として、福井新聞社（2005年）は、「地縁・血縁」、「丹南地方特有のねばり強さ」、「終戦直後の旧鯖江三十六連隊跡地の払い下げ」の三つを挙げている。「地縁・血縁」は、増永五左衛門を中心に生野で生まれた眼鏡づくりが血縁によって、河和田地区にも広がったことを指し、地縁は、一度独立して地域外へ出たものが地域へ戻ってきて眼鏡づくりに関わったことを指す。また、1947年に、神明地区と立待地区にまたがる広大な旧鯖江三十六連隊跡地が民間（眼鏡工場）に払い下げられ、ここに多くの新規参入者が集積したことは、戦後の産地形成に大きく貢献した（福井新聞社、2005年：28-30）。

鯖江産地が形成される以前に既に東京、大阪が眼鏡の産地であり、鯖江が加わることによって、日本国内の眼鏡産地は、東京、大阪、福井が主な産地となった。そして、それぞれの産地は、東京が最高級品、福井が中低価格品、大阪が輸出向け低価格品の産地として棲み分けていった²²。

眼鏡関連企業は、福井県内でも鯖江市に多く集中している。都道府県別の眼鏡フレームの生産シェアを見ると、全国の9割以上を福井県が占め、福井県全体の中で鯖江市が占めるシェアは8割強である。福井県の占める割合を時系列で見ると、1985年の77.4%から2011年の94.1%と、出荷額自体は小さくなる中で年々高まる傾向にある。福井県のシェアが9割であることを踏まえると、図表2-1および図表2-2の眼鏡フレームの生産高の推移は、福井県の眼鏡フレームの生産高の推移と読み替えても差し支えないだろう。すなわち、1992年と2000年という二つの年を頂点として落ち込みを示し、1992年の落ち込みは1990年代後半に持ち直したものの、2000年以降の落ち込みは現在も改善されていない。また、図表2-6は、1985年に福井のシェアは77.4%であったが、2000年まで福井の占めるシェアが高

²² シャルマン社会長堀川氏への聞き取りにもとづく（中村編著、2012年：17）。シャルマンの前身である堀川製作所に堀川氏が入社した当時（1960年代初め頃）の状況である。

まり、2011年においても94.1%の高さを保っている。以上より、メガネフレームの総出荷額が減少し、生産を縮小・停止する産地が増える中で、福井（鯖江）産地の企業が生き残り、全体に占めるシェアを高めていったものと考えられる。

図表 2-6 眼鏡枠の産地別出荷額の推移（単位：百万円、%）

	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2011年
全国出荷額	76,492	95,920	79,215	80,403	46,132	30,029	32,075
シェア	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
福井	77.4	83.5	91.7	97.8	96.5	93.2	94.1
東京	17.3	12.1	5.7	1.0	2.0	0.8	-
埼玉	2.0	-	-	-	-	-	-
大阪	0.8	0.4	0.2	-	-	-	-
愛知	-	0.7	-	-	-	-	-
その他	2.5	3.3	2.5	1.3	1.4	6.0	5.9

(注) 出荷額が記載されていない産地には出荷額を秘匿している産地も含まれていることに留意。

(出所) 『眼鏡白書』および経済産業省『工業統計表』より筆者作成。

6. まとめ

以上では、日本の眼鏡産業の生産高の推移、眼鏡の仕組、眼鏡の流通・利益構造、鯖江における眼鏡産業誕生以降の歴史を概観した。これらを踏まえて、次章以降では、世界の眼鏡貿易の推移、国内眼鏡産業において強大な価格交渉力を持つ小売業の動き、眼鏡産地の個別企業の成長プロセスを分析することにより、個別企業の成長と鯖江産地の縮小メカニズムを見ていくこととする。

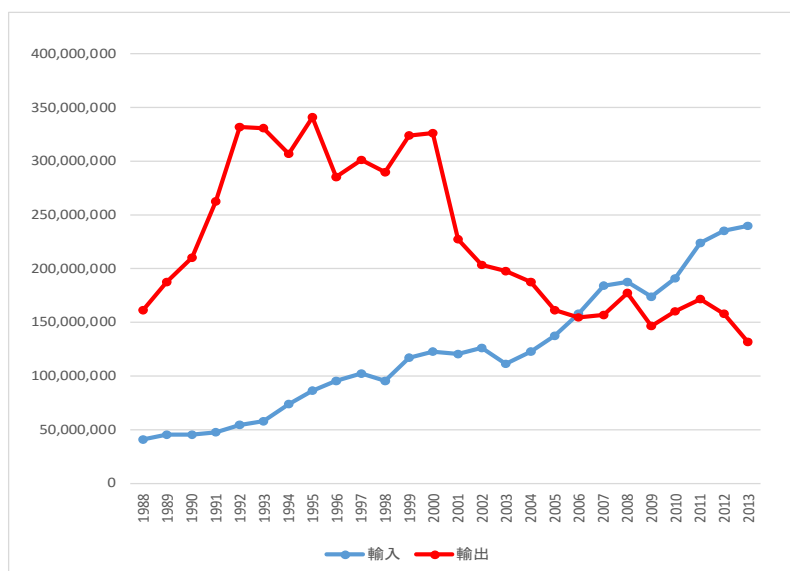
第3章 眼鏡フレーム貿易から見た日本

1. はじめに

日本を眼鏡フレーム貿易の動向を見ると、図表 3-1 が示すように、少なくとも 2000 年までは眼鏡フレーム、とりわけ金属フレームにおいて世界をリードする生産・輸出国であった。しかし、2000 年頃から、それまで 3 億ドルから 3 億 5,000 万ドルの範囲で推移していた輸出が、香港、中国の急速な追い上げを受けて低下し、さらに、2006 年を境に輸入が輸出を上回る状況へと転じており、その傾向はより強まる方向にある。ここから明らかなように、日本の眼鏡フレーム製造業者は、厳しい状況に追い込まれている。

一方、世界の眼鏡フレーム貿易に目を転じると、特に 2000 年以降大きく成長してきている。輸出入の 1995 年から 2013 年の変化を見ると、輸入は約 2 倍、輸出は 1.8 倍の規模に拡大している。その背景には、高級ブランドのライセンス商品を武器とし、圧倒的な競争力を維持し続けるイタリアと、より安価な製品を武器として競争力を高める、香港、中国の存在がある。そうした動きとは対照的に、日本の競争力は低下する傾向にある。

図表 3-1 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸出の推移（1998 年－2013 年、ドル）



(出所) UN Comtradeより筆者作成。

なぜイタリアと中国はフレーム貿易において競争力を高め、それを維持しているのに対して、日本は競争力を維持することができず、苦境に立たされているのだろうか。本論はこの問いに対する答えを、「競争の本質」の変化の側面から明らかにしようとするものである。

本論に関する先行研究としては、日本（福井県または鯖江）とイタリアの間の産地比較（山川、2001年、加藤、2008年、2009年、遠山、2009年など）や中国やイタリアの産地の実態調査（加藤、2012年、遠山、2007年、JETRO、2013年など）などがあり、それらのいくつかの研究は、急激に成長したイタリアおよび中国と日本との製品の特徴とその違いを、比較によって明らかにしている。しかし、それらの研究は、製品の特徴が視力矯正器具からファッション商材へと変化したことについては指摘しているものの²³、その背景にある「競争の本質」の変化、つまり、世界的な競争方法が従来のものとは全く別のものへと変化してしまったことに関する具体的な説明はない。

そこで、本章では、主要眼鏡フレーム貿易国の変遷を、主に国連の貿易データベース（UN Comtrade database）にもとづき検討する²⁴。とりわけ、成長する眼鏡フレーム貿易の中で、イタリアと中国の2国が大きく存在感を増していく一方で、それまで主要国の一つであった日本が大きく後退していく姿を描き出し、その背景には「競争の本質」の変化の論理が働いていることを明らかにする。

本章の構成は次のとおりである。第2節で世界の眼鏡フレーム貿易を概観する。第3節で世界最大の眼鏡市場であるアメリカにおけるメイン・プレイヤーの特徴と変化を検討、第4節でイタリアの貿易とその変化、第5節で香港、中国の貿易とその変化、第6節では、日本の貿易とその変化について、検討する。第7節では、第2節から第6節からの検討を踏まえて、イタリア主導で「競争の本質」が変化する中で、日本の競争力が低下してきた理由を考察する。最後に、以上すべてをとりまとめる。

2. 世界の眼鏡フレーム貿易

第2章でも説明したように、一般的に視力矯正用眼鏡は、レンズとフレームが別々に製造され、小売店で消費者の顔かたち、年齢層、嗜好などに基づいて両者が合わさって初めて「眼鏡」になる。つまり、「眼鏡フレーム」と「レンズ」はそれぞれが独立した部品であり、これらの部品を組み合わせることができる完成品が「眼鏡」である。

こうした特異な構造であるため、眼鏡に関する統計全てを把握するには、「眼鏡フレーム」と「レンズ」、さらには「眼鏡フレーム」業者が製造することの多い「サングラス」や「眼

²³ 例えば、加藤は、イタリア企業による眼鏡の視力矯正器具からファッション商材への変化を、「ファッション・イノベーション」と呼んでいる（加藤、2009年）。

²⁴ UNComtradeの商品項目のうち本論で主に使用するの、900311（眼鏡のフレームと土台（プラスチック））、900319（眼鏡のフレームと土台（その他の素材））、900410（サングラス）の3つである。900319は主に金属であり、特徴を900311と対比するためにも、本論では「金属フレーム」と呼んでいる。なお、眼鏡関係の項目としては、前出3項目以外にも、900390（フレームと土台の部品）、900490（サングラス以外の眼鏡類）があるが、前出3項目に比べて金額が小さいため本分析には含めていない。

鏡類」などを見ていく必要がある。しかしながら、「レンズ」は「眼鏡フレーム」とは別の産業構造を持つため、以下では、「レンズ」については議論の関係上必要な場合のみ触れることとし、対象を「眼鏡フレーム」と「サングラス」に絞って検討していく。なお、本論で「眼鏡フレーム」という際は、断りがない限り両者を含めた意味で用いている。

図表 3-2 は、1995 年と 2013 年の眼鏡枠貿易の上位国・地域を示したものである。この図表より以下の特徴を読み取ることができる。

図表 3-2 眼鏡フレームおよび部品の主要輸出入国 (1995 年、2013 年、1,000 ドル、%)

＜輸入＞					
1995年			2013年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率
アメリカ	716,530	28.7%	アメリカ	1,055,378	20.5%
ドイツ	298,671	12.0%	イタリア	543,347	10.6%
香港	168,114	6.7%	フランス	479,944	9.3%
フランス	126,496	5.1%	ドイツ	348,596	6.8%
イギリス	113,876	4.6%	日本	239,596	4.7%
イタリア	103,747	4.2%	カナダ	195,642	3.8%
日本	86,610	3.5%	イギリス	187,858	3.7%
カナダ	85,439	3.4%	中国	184,880	3.6%
スペイン	60,061	2.4%	オランダ	129,638	2.5%
シンガポール	56,833	2.3%	タイ	119,123	2.3%
計	2,499,025	100.0%	計	5,136,318	100.0%

＜輸出＞					
1995年			2013年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率
イタリア	702,421	28.4%	イタリア	1,154,054	26.1%
日本	340,716	13.8%	中国	1,087,509	24.6%
フランス	239,483	9.7%	フランス	285,427	6.5%
ドイツ	234,817	9.5%	ドイツ	265,947	6.0%
韓国	212,614	8.6%	アメリカ	216,367	4.9%
香港	192,360	7.8%	オーストリア	172,153	3.9%
オーストリア	140,549	5.7%	イギリス	147,142	3.3%
アメリカ	83,861	3.4%	韓国	135,715	3.1%
中国	61,615	2.5%	日本	131,994	3.0%
スイス	37,642	1.5%	デンマーク	113,720	2.6%
計	2,476,459	100.0%	計	4,415,103	100.0%

(注1) ここでの合計は、UN Comtradeの統計データに記載のある国の数値の合計である。

(注2) 香港の2013年のデータはないが、2012年にはイタリアに次いで2番目に輸出の多い地域であった。

(出所) UN Comtradeより筆者作成。

第1に、輸出輸入ともに25億ドルから約2倍の規模に拡大している。図表3-2の合計は、UN Comtrade Databaseの掲載国の合計であるため、年代が古いデータは年代が新しいデータに比べて掲載国の数が少なく、合計値が過小評価となる可能性を排除できないが、長期的には、世界の眼鏡市場が拡大してきていることは疑いを入れない。

その理由としては、次のような点を挙げることができる。すなわち、①眼鏡のファッション化の進展、若者を中心としたブランド製品の浸透、②途上国の成長（特に、中国などの新興国の台頭）による低中価格帯の大量消費市場の登場、③先進国の高齢人口の増加、④ICT技術の発展が、デジタル機器による安定的大量生産を可能にし、かつ、市場のニーズに対して迅速に 대응する流通構造の構築を促したこと。以上の4つである。実際、眼鏡レンズで世界2位のシェアを占めるHOYAの報告でも、世界的な高齢社会化（特に、中国などの新興国における高齢化）の進展と新興国における中間所得層の増加を背景に、今後20年から40年で、メガネレンズ市場、コンタクトレンズ市場が大きく拡大すると予測されている²⁵。

第2に、1995年と2013年を比べると、いずれの場合も、最大の輸出国はイタリア、最大の輸入国はアメリカである。ただし、全体に占める割合は、輸出の場合、イタリアが28.4%から21.3%へ、輸入の場合、アメリカが28.7%から19.0%へと、若干低下する傾向にある。こうした変化は見られるが、眼鏡フレーム貿易において輸出国イタリアと輸入国アメリカが依然として大きな流れを形成している構図に変化はない。

第3に、イタリアは主要輸出国である一方で、主要輸入国でもある。これは、1995年には見られず、2000年代初め以降に顕在化してきた現象であり、世界的な眼鏡企業のトップが軒並みイタリア企業で占められていることと大きく関連している。イタリア系大手眼鏡企業が、世界各地の拠点で完成品・半製品・部品を作り、主にアメリカとヨーロッパを中心に輸出しているためである。

第4に、最大輸出国と最大輸入国が不動である一方、輸出と輸入のいずれにおいても、2位以下の順位はかなり変化している。とりわけ目立つのが、アジア地域内での順位交代である。日本、韓国は著しく順位を落とす一方で、香港、中国が目覚ましい躍進を示している。輸入では、大手日系レンズメーカーの拠点のあるタイが躍進してきている。1995年においてイタリア以外で上位に入っていたドイツ、フランス、その他のヨーロッパの国々が、2013年に入っても依然として上位を維持しているのとは好対照である。

第5は、香港と中国が目覚ましい躍進である。香港は眼鏡貿易において、アジアの中でも上位を維持し続けてきた。これは、香港が永らく中継貿易地であったため、ファッションやブランドビジネスの経験が蓄積していることと関連があると考えられる。そうした知識の蓄積を持つ香港は、中国が生産地として成長するに従って、中国に生産を委託し、自

²⁵ HOYA ウェブサイトの「当社を取り巻く環境」

(<http://www.hoya.co.jp/investor/individual.html>) を参照。(2014年10月17日閲覧。)

らは品質管理などの生産以外の部門に特化し、中国とともに成長してきた²⁶。特に、直近の2013年のUN Comtrade Databaseにデータの掲載がないため2012年のデータを見ると、香港の輸出はイタリアに次いで多い。また、輸入においても、アメリカ、イタリア、フランスの後塵を拝しているものの、金額が伸びているだけでなく、輸出入ともに中国よりも大きな金額を示している。このことから、眼鏡の世界市場において、香港は中国とは別の重要な位置を占めながら共に成長してきたと言える。

第6に、フレームにおける成長分野の変化である。世界の眼鏡貿易のどの分野が成長しているのか、という点である。図表3-3は、1995年から2013年の「プラスチック・フレーム」と「金属フレーム」の成長を見たものである。これによれば、「金属フレーム」は18億ドルから26億ドルと1.4倍の成長であるのに対して、「プラスチック・フレーム」は3億ドルから22億へと7倍以上の成長を示している。さらに「サングラス」も、11億ドルから58億ドルへと5倍以上成長している。こちらも「プラスチック・フレーム」ほどではないものの、「金属フレーム」に比べて大幅に成長している。つまり、眼鏡フレームの成長は「サングラス」と「プラスチック・フレーム」中心に生まれており、「金属フレーム」ではほとんど生まれていない。「金属フレーム」を得意とする日本の競争力が低下した一因は、この辺りにありそうである。

²⁶ 眼鏡はもともと香港で製造されていたが、人件費の高騰とともに香港企業が深圳・東莞地域に進出していき、中国での眼鏡産地の形成の一端を担った。この点の詳しい経緯については、加藤（2012年）参照。

図表 3-3 世界のサングラス、プラスチック・フレーム、金属フレームの輸出
(単位：1,000 ドル)

サングラス輸出					
1995年			2013年		
1	イタリア	280,715	1	イタリア	2,345,545
2	香港	180,836	2	中国	1,349,490
3	中国	145,981	3	香港	447,063
4	アメリカ	137,209	4	アメリカ	394,298
5	フランス	102,900	5	フランス	217,396
	合計	1,146,332		合計	5,809,610

プラスチックフレーム輸出					
1995年			2013年		
1	香港	55,411	1	イタリア	677,948
2	イタリア	55,190	2	中国	455,147
3	オーストリア	35,772	3	香港	358,448
4	フランス	31,763	4	フランス	100,994
5	ドイツ	23,168	5	アメリカ	96,995
	合計	300,702		合計	2,244,723

金属フレーム輸出					
1995年			2013年		
1	イタリア	599,424	1	香港	545,128
2	日本	309,970	2	中国	517,135
3	韓国	205,467	3	イタリア	373,460
4	フランス	138,394	4	ドイツ	161,977
5	ドイツ	128,142	5	フランス	157,689
	合計	1,802,199		合計	2,571,394

(出所) UN Comtrade Databaseより筆者作成。

以上を要約すると、次のようにいえよう。すなわち、眼鏡フレーム市場としてはアメリカが不動の地位を築いており、そこにおける主要プレイヤーは、日本以外では、イタリア、中国、香港といえる。そして製品別に見ると、いずれの製品においても成長が見られるものの、とりわけ大きく成長してきたのは、「サングラス」と「プラスチック・フレーム」においてであった。そのため、「金属フレーム」を得意とする日本は、1995年には主要輸出国の一つであったが、現在では競争力を低下させてしまった。

次節では、以上の動きの背後にあるメカニズムを知るため、各国の貿易構造をさらに詳しく検討していく。まず、世界最大の眼鏡フレーム市場であるアメリカにおける各国プレイヤーの順位と貿易価格との関係を見ることによって、世界の眼鏡フレーム貿易の潮流の変化と、それを反映したプレイヤーの変化とその要因を検討していく。

3. アメリカ市場から見た世界の眼鏡フレーム競争

図表 3-4 は 1991 年から 2012 年までの各国のアメリカへの眼鏡フレームおよび部品輸出

の推移を、アメリカが報告した輸入相手国データにもとづいて示したものである。

これによると、1991年時点で、アメリカへの最大の眼鏡フレーム輸出国は、既にイタリアであった。その割合は、各国からアメリカへの眼鏡フレーム輸出額総額の33.0%のシェアを占めていた。イタリアに次いで高い輸出シェアを占めていたのは日本であり、27.6%であった。これに、フランス、韓国、香港が続く。イタリアはその後、2005年に中国に追い抜かれるまで最大の輸出国の地位を維持したが、少なくとも2005年までは3割のシェアを維持していた。2012年には中国の勢が増したため、そのシェアは2割にまで落ちるが、依然として、アメリカで大きな影響力を持ち続けている。一方、日本も2000年まではイタリアに次ぐ輸出国としての地位を維持してきたが、2005年以降、中国の台頭とともに著しくアメリカ市場における割合を低下させ、直近のシェアは4.7%にまで落ち込んだ。このように、アメリカの眼鏡フレーム市場では、首位を巡る熾烈な競争が繰り広げられてきた。

イタリア台頭の背景には、次節で詳しく述べるように、イタリアの眼鏡企業の1980年代後半以降の動向と、それによる産地内の産業構造の再編とが大きく関係している。詳しくは第4節で説明するが、中小企業から成長したイタリアの大手企業は、生産体制の垂直統合を進める一方で、ライセンス・ブランド中心のファッション化を進め、同時にアメリカ、ヨーロッパの主要小売チェーンを自社の傘下に置いた。これにより、産地内の中小企業の解体と再編を伴いながら新たな生産体制を構築すると同時に、グローバルな流通販売体制の構築をも進めていったのである。

図表 3-4 アメリカへの主要眼鏡輸出国（単位：1,000ドル）

図表 アメリカへの主要眼鏡輸出国(地域)(単位:1,000ドル)

1991年					1995年				
順位	国名	金額	平均価格 (個数ベース)	比率	順位	国名	金額	平均価格 (個数ベース)	比率
1	イタリア	178,631	12.5	33.0%	1	イタリア	233,866	12.0	32.6%
2	日本	149,623	10.3	27.6%	2	日本	158,273	17.2	22.1%
3	フランス	57,700	9.2	10.7%	3	香港	95,245	5.4	13.3%
4	韓国	38,698	3.3	7.1%	4	韓国	73,663	4.9	10.3%
5	香港	38,505	2.7	7.1%	5	フランス	52,721	11.0	7.4%
	世界	541,479	7.5	100.0%		世界	716,530	8.1	100.0%

2000年					2005年				
順位	国名	金額	平均価格 (Kgベース)	比率	順位	国名	金額	平均価格 (Kgベース)	比率
1	イタリア	252,199	195.8	32.1%	1	中国	287,081	249.7	41.2%
2	日本	163,295	203.5	20.8%	2	イタリア	206,032	243.0	29.5%
3	香港	142,155	198.0	18.1%	3	日本	48,466	257.4	7.0%
4	中国	84,137	201.2	10.7%	4	韓国	39,322	263.6	5.6%
5	韓国	64,405	205.9	8.2%	5	香港	35,883	259.7	5.1%
	世界	784,681	197.9	100.0%		世界	697,254	247.1	100.0%

2012年				
順位	国名	金額	平均価格 (Kgベース)	比率
1	中国	577,520	284.6	58.4%
2	イタリア	216,436	277.7	21.9%
3	日本	46,052	280.3	4.7%
4	フランス	39,494	289.2	4.0%
5	オーストリア	37,090	286.1	3.7%
	世界	989,667	282.9	100.0%

(注)商品コードは「9003」を使用。

(出所)UN Comtradeより筆者作成。

一方、日本は、2005年にシェアを落とすまで、イタリアに次ぐ眼鏡輸出国であった。実は、イタリアの大手眼鏡企業がファッションブランドのOEM製品を梃子に大きく成長していく1980年代後半に、日本の産地もチタン・フレームの生産拠点として大きく成長した。当時の産地内の技術開発の取り組みの様子を描いた山本（2014年）によれば、大手ブランドメーカーからの依頼を受けて産地のメーカーが開発に乗りだした経路と、産地の素材メーカー、完成品メーカー、部品メーカーが、自主的かつ共同で研究会を開催し、それを通してチタンの実用化を向上させていった経路の二つの経路によって、実用化の技術は普及していった。そうしたチタン技術の実用化に成功したことにより、鯖江はチタン・フレームの一大産地となり、少なくとも2000年までは世界の主要輸出国であった。

イタリアと日本は、イタリアがファッション中心であるのに対して日本は技術中心と対照的な方向性ではあったが、同時期に大きく成長してきた生産国であった。しかし、2005年以降は、中国と香港が大きく台頭してくる中で、日本のアメリカ市場におけるシェアは、2005年7.0%、2012年4.7%と、大きく下落していった。

近年は、中国の勢いがさらに拡大し、イタリアを追い抜いてアメリカ市場で最大の輸出国となった。直近の2012年を見ると、中国とイタリアのアメリカへの輸出額は、5億8,000万ドルと2億2,000万ドルであり、それぞれアメリカの総輸入の6割と2割を占める。つまり、これら2国で世界各国からのアメリカへの輸出の8割を占めており、2国による寡占化が進展していることが窺える。以下では、以上の変化をより詳しく見るため、各国からアメリカに輸出されたフレームの製品別の推移を見ていこう。

まず、アメリカのサングラス市場を見てみたい。サングラスは、眼鏡関係製品の中でも技術的に参入障壁が低いと言われている。日本の場合も戦後サングラスを多く製造していたが、日本でのコスト上昇にともない、製造の中心は韓国や台湾へ移転していった。当然のことながら、こうしたサングラスの汎用品の平均単価は安い。その一方で、シャネルやグッチなどの高級ブランドのライセンス製品は、ブランド名とそのブランドイメージに沿ったデザインという付加価値が付加されることによって、サングラスの中でも高額商品となる。このように、サングラス市場は眼鏡フレームに比べて価格差も大きく、各国の棲み分けを見るのに適している。

図表3-5と図表3-6は、主要国のアメリカ市場へのサングラス輸出と平均単価の推移を示したものである。これによれば、1991年以降、アメリカ市場へのサングラス輸出は、イタリアと中国が圧倒的シェアを占めている。しかも、両国の輸出の動きが連動していることから、中国の動きにイタリア企業が深く関与していることを示唆している。

しかも図表3-6の平均単価の推移からは、平均単価が10ドルから40ドルの範囲にあるイタリアに対して、1ドルから2ドルの範囲にある中国は、全く異なるセグメントを対象としていることが分かる。つまり、イタリアは有名ブランド品を販売しており、中国は廉価品を販売しているものと思われる。さらに言えば、日本とフランスはイタリアと同水準の単価で輸出しているが、イタリアよりも競争力が低いことを示している。

図表3-7と図表3-8は、同じくアメリカ市場へのプラスチック・フレーム輸出と平均単価の推移を示している。ここでは、2003年以降の中国の急拡大が目を見く。イタリアも拡大しているが中国ほどではない。平均単価の推移を見ると、イタリアとフランスが2002年以降平均単価を上げており、現在は40ドルとなっている。その一方で、次第に単価を上げてきてはいるものの現在でも6ドルから7ドルの範囲にあるのが香港と中国である。以上は、アメリカ市場がファッション化するに伴い市場が多様化し、その中で中国からのコストの安いフレームの需要がより高まっていることを示すものともいえる。こうした動きの中で、ブランド品、廉価品のいずれにも属さず、中間の価格帯に位置しているのが日本である。

最後に金属フレームの市場を見てみよう（図表3-9、図表3-10）。1990年代、アメリカ市

場で高いシェアを占めていたのはイタリアと日本であったが、日本は2001年、イタリアは2003年以降、輸出金額で中国に追い抜かれている。そして中国の平均単価は、1990年代が2ドルから3ドルの範囲、2000年代に入り4ドルから8ドルへと上昇しているものの、依然としてイタリア、フランス、日本よりも圧倒的に安い価格を維持している。これに対して、近年のイタリアとフランスは30ドルから40ドルの範囲で推移している。日本は2004年から2007年まで一時的にイタリアとフランスよりも低めで推移していたが、2007年以降、イタリア、フランスと同じ価格帯に近づく傾向にある。

以上の検証から以下の点を指摘できる。第1に、アメリカ市場はイタリア、フランス、日本の高価格グループ（ハイエンド製品）と香港、中国の低価格グループ（ローエンド製品）に明確に棲み分けされているということである。その中でも、イタリアとフランスは有名ブランド品を数多く取り扱っており、中国は低価格品・汎用品を扱っているものと思われる。日本についての判断は難しいが、最大手のシャルマン社の動きから判断すると、ライセンス・ブランド品と自社ブランド品のいずれも含んでいるものと思われる²⁷。

また、アメリカ市場の特性としては、2000年の後半に入り、中国の眼鏡フレームが大きくシェアを伸ばしていることから、眼鏡フレーム市場がファッション化に伴って多様化し、（標準的なファッション性を備えた）低価格品への需要が高まっていることを指摘できる。なお、中国のサングラスとプラスチック・フレームの動きについては、次節で詳しく見るように、イタリア企業が大きく関与している。また、中国の金属フレームの動きの背景にも、イタリア企業と日本企業が一部関与している。イタリアや日本の外資系企業が中国の貿易の動きにどの程度、どのように関与しているのか、ここで示した統計からは明らかではないが、加藤（2012年）および図表3-5から図表3-8を見る限り、イタリアの製品と中国の製品は、明確な価格の棲み分けを行いながら、共に輸出拡大を図っていることだけは確かである。

日本について言えば、チタン・フレームに代表されるように高い技術力を誇る日本の眼鏡は、ファッション性を誇るイタリアの製品と同価格かそれ以上の価格であるが、ファッション化がより一層、しかも金属フレーム以外で進展する中で、競争優位を見出せなくなっている。その一方で、得意のチタン・フレームにおいても、中国が、労働コストの低さ、学習によって向上した技術力、機械のデジタル化を武器にシェアを高めており、そうした低価格品の需要の高まりと共に、日本製品はアメリカ市場で苦境に立たされている。このように、アメリカ市場では、イタリア、中国の台頭と、その狭間で競争力を確立できない日本という構図を見出すことができる。

日本の眼鏡が海外の他の製品に比べて割高であることは、産地の完成品メーカーや部品メーカーが、海外の取引先（香港、イタリアの関係者）からしばしば指摘されてきたことである²⁸。その理由は、人件費の高さもあるが、チタン・フレームなどの素材の製品実用化

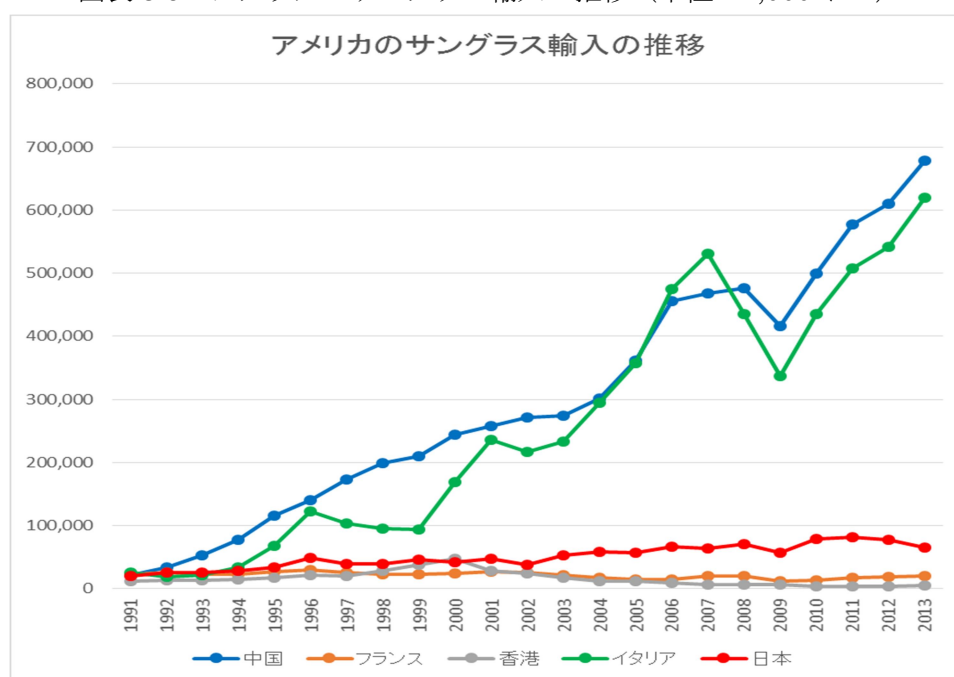
²⁷ 本論、第6章のシャルマンのブランド戦略を参照。

²⁸ 例えば、シャルマンやフクオカ精密のインタビューなど。詳しくは、中村（2013年）参

のための技術開発によって、高付加価値フレーム開発に産地が尽力し、それを核として発展してきたことと深く関係している。つまり、日本製品は、イタリアのファッション性に裏づけされた中高価格製品とは対照的に、技術に裏づけされた中高価格製品である。しかし、そうした日本の努力とは裏腹に、上記の事実は、日本が得意とする製品はアメリカ市場で急速に需要を失いつつあることを示している。

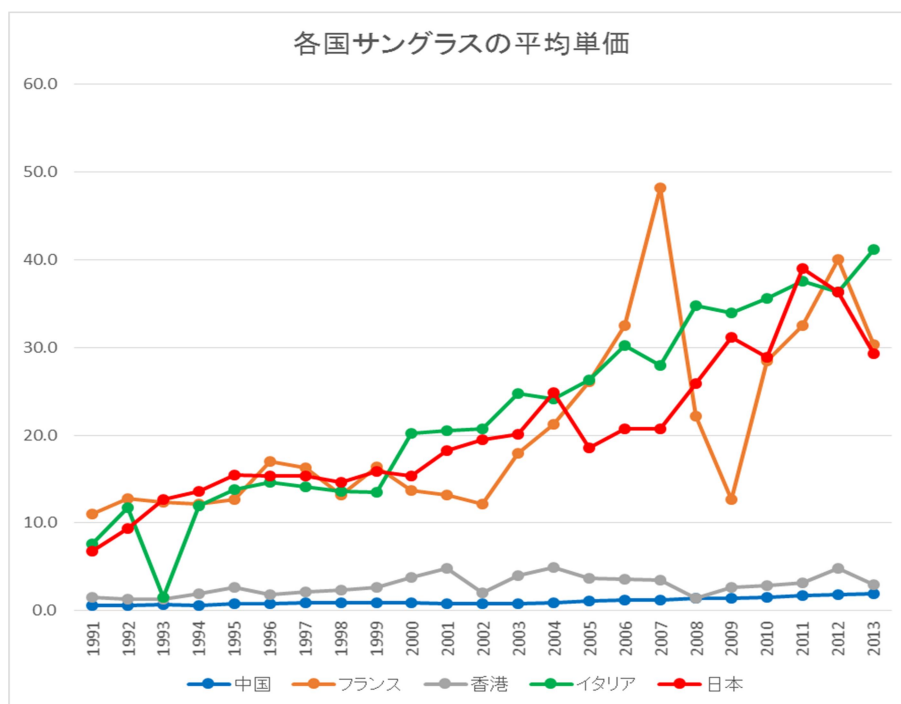
では、イタリア、香港、中国、日本はどのような製品において、どのように関連しあっているのだろうか。次節では、その点を検証するため、イタリアと香港、中国を軸とした貿易に着目して、それぞれの国（地域）の貿易相手の推移を見ていく。

図表 3-5 アメリカのサングラス輸入の推移（単位：1,000 ドル）



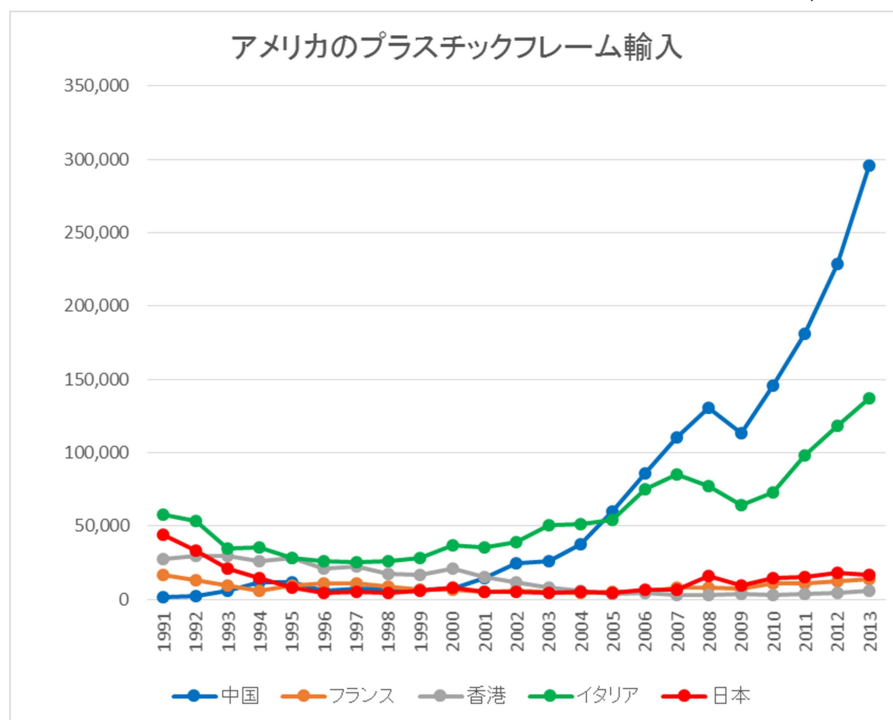
(出所) UN Comtrade (900410) より筆者作成。

図表 3-6 アメリカのサングラス輸入の各国平均単価の推移（単位：ドル）



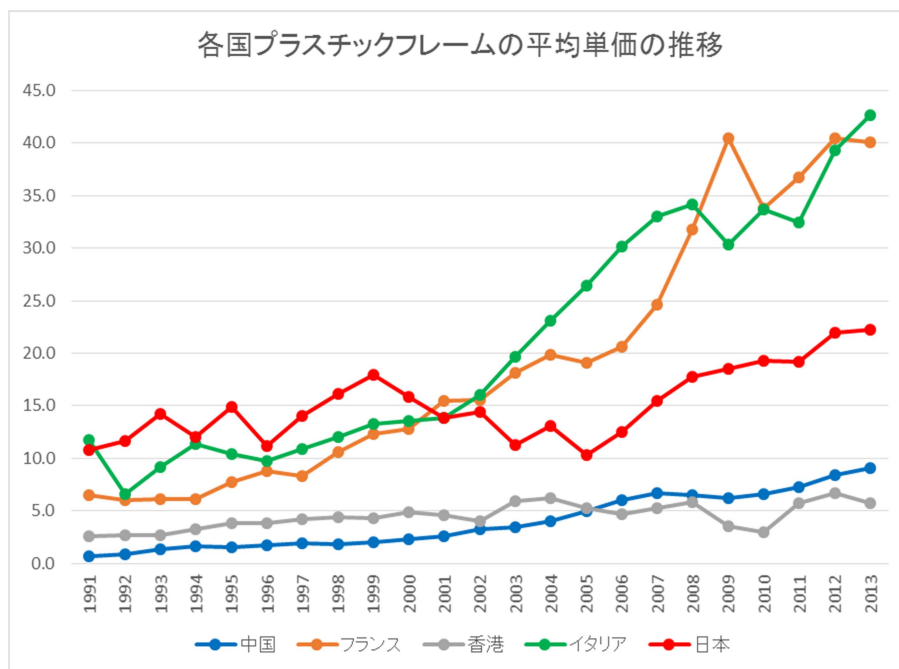
(出所) UN Comtrade (900410) より筆者作成。

図表 3-7 アメリカのプラスチック・フレーム輸入の推移（単位：1,000 ドル）



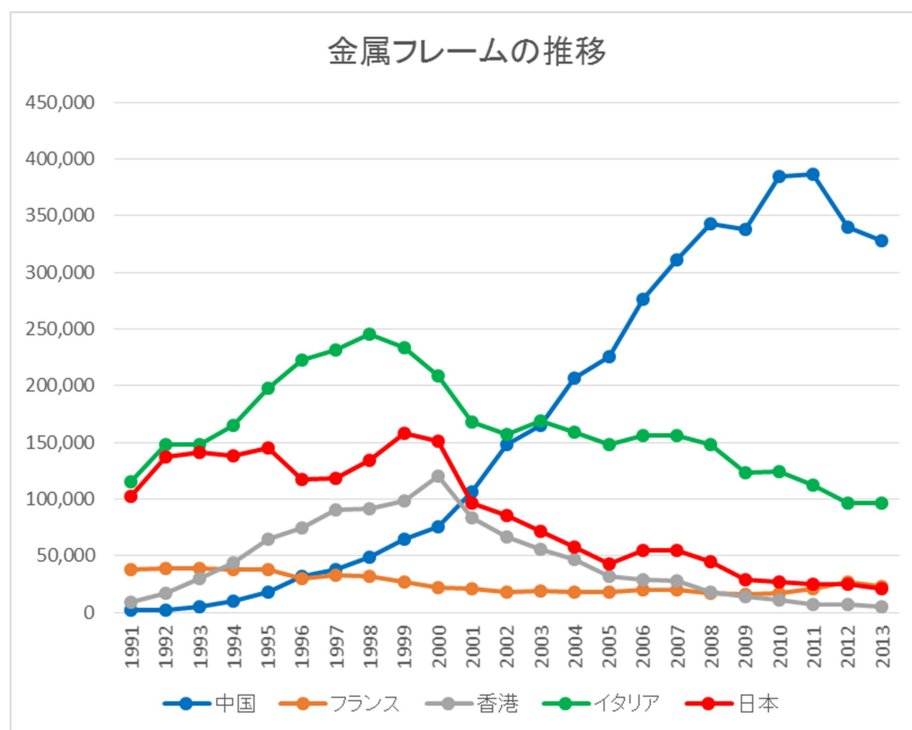
(出所) UN Comtrade (900311) より筆者作成。

図表 3-8 アメリカのプラスチック・フレーム輸入の各国平均単価の推移（単位：ドル）



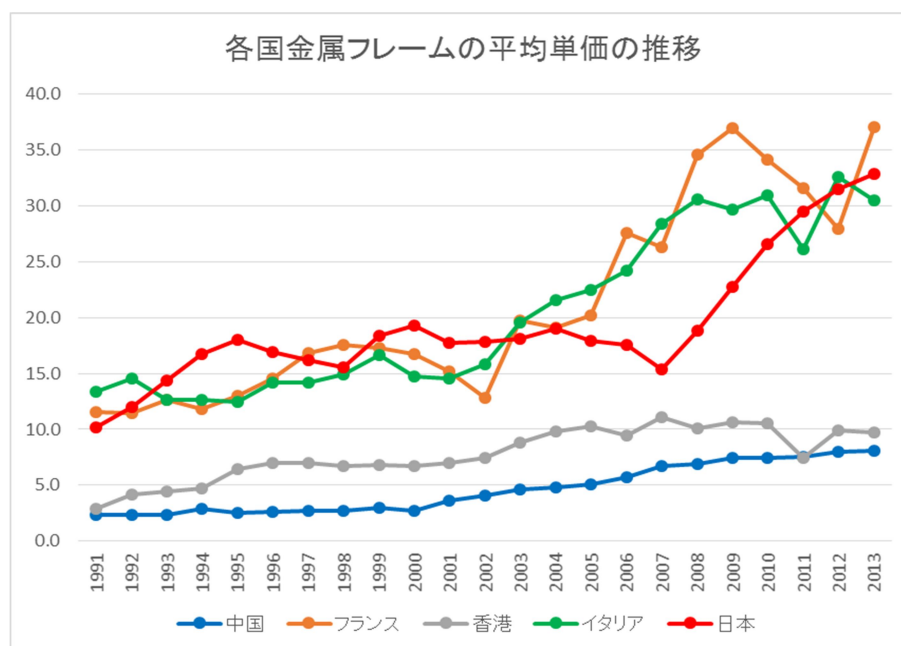
（出所） UN Comtrade（900311）より筆者作成。

図表 3-9 アメリカの金属フレーム輸入の推移（単位：ドル）



（出所） UN Comtrade（900319）より筆者作成。

図表 3-10 アメリカの金属フレーム輸入の各国平均単価の推移（単位：ドル）



(出所) UN Comtrade (900319) より筆者作成。

4. 世界を牽引する眼鏡大国：イタリア

イタリアの眼鏡のルーツは13世紀にまで遡ることができるが、第一次大戦後、カドレ地区でセルロイド枠の開発によって今日に続く産地が形成されてきた(福井新聞社、2005年：80-81)。このカドレ地区が含まれるのがベッルーノ県であり、同地は、イタリア北部の州のヴェネト州の中でも北端に位置し、オーストリアと国境を接する地域である。この地を核として、眼鏡産業が拡大し、その中からは、ルクソティカ、サフィロ、デ・リーゴといったグローバル眼鏡企業が誕生してきた(山川、2001年：41)。こうした企業の成長によって、イタリアは世界最大の眼鏡フレーム貿易国となったのである。

輸出面に目を向けると、イタリアの眼鏡フレームの最大の輸出先は常にアメリカであった。イタリアおよび世界のトップ企業であるルクソティカは、1990年にニューヨーク株式市場、2000年にミラノ株式市場に上場した後、Lens Crafters、Sunglass Hut、Oakleyといった、アメリカの大手眼鏡小売チェーンと世界的サングラスの小売チェーンを傘下に収めていく(JETRO、2013年：18)。このように、製造メーカーが小売店を傘下に収めた「垂直統合型ビジネスモデル」(JETRO、2013年)によって、自社製品を確実に世界に販売できるシステムを構築していったのがイタリアであった。

図表 3-11 でも示されているように、イタリアにとって、1995年からの17年間、最大の輸出国はアメリカであった。ただし、アメリカの割合は、33.8% (1995年) → 37.6% (2000

年) →27.7% (2005年) →20.9% (2010年) →18.6% (2012年) と、年を追うごとに縮小してきている。これは、アメリカ市場での中国の激しい追い上げが関係しているためである。実際、アメリカ市場において維持していたトップの座を、2005年以降中国に明け渡している。

図表 3-11 イタリアの眼鏡フレームおよび部品の輸出 (1995-2012、1,000ドル、%)

図表 イタリアの眼鏡フレームおよび部品の輸出(1995年-2012年、1,000ドル、%)

1995年			2000年			2005年			2012年		
相手国	金額	比率	相手国	金額	比率	相手国	金額	比率	相手国	金額	比率
アメリカ	237,094	33.8%	アメリカ	239,886	37.6%	アメリカ	210,672	27.7%	アメリカ	202,721	18.6%
ドイツ	81,013	11.5%	ドイツ	51,617	8.1%	フランス	95,298	12.5%	フランス	196,591	18.1%
フランス	45,511	6.5%	フランス	43,842	6.9%	ドイツ	59,225	7.8%	ドイツ	80,840	7.4%
イギリス	32,801	4.7%	イギリス	37,484	5.9%	スペイン	57,678	7.6%	イギリス	78,395	7.2%
スペイン	31,306	4.5%	スペイン	32,590	5.1%	イギリス	45,783	6.0%	スペイン	74,539	6.8%
カナダ	24,689	3.5%	カナダ	15,654	2.5%	香港	22,268	2.9%	中国	36,295	3.3%
ブラジル	18,518	2.6%	日本	13,784	2.2%	オーストラリア	21,984	2.9%	香港	34,840	3.2%
スイス	18,377	2.6%	スウェーデン	13,010	2.0%	ポルトガル	20,280	2.7%	オランダ	34,466	3.2%
スウェーデン	13,716	2.0%	香港	12,656	2.0%	オランダ	18,662	2.5%	オーストラリア	19,893	1.8%
香港	12,654	1.8%	ギリシャ	11,770	1.8%	ギリシャ	16,266	2.1%	スロベニア	19,449	1.8%
計	702,421	100.0%	計	638,480	100.0%	計	759,861	100.0%	計	1,088,653	100.0%
日本	9,352	1.3%	日本	-	-	日本	8,660	1.1%	日本	8,926	0.8%

(注) 商品コードは「9003」を使用。

(出所) UNComtradeデータベースより筆者作成。

図表 3-12 イタリアの眼鏡フレームおよび部品の輸入 (1995-2012、1,000ドル、%)

図表 イタリアの眼鏡フレームおよび部品輸入の推移(1995年-2012年、1,000ドル、%)

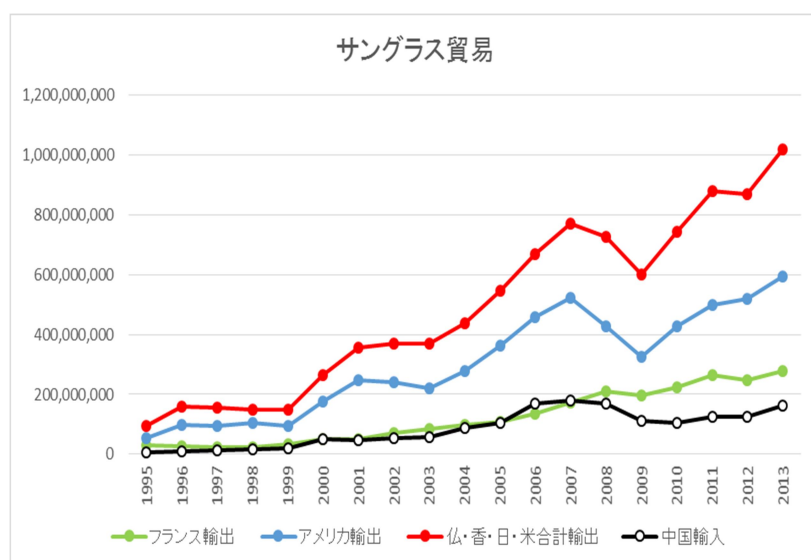
1995年			2000年			2005年			2012年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率
ドイツ	33,936	32.7%	中国	38,877	27.4%	中国	152,064	57.5%	中国	412,090	79.3%
フランス	26,038	25.1%	ドイツ	21,667	15.3%	スロベニア	38,901	14.7%	スロベニア	44,054	8.5%
日本	6,986	6.7%	オーストリア	18,942	13.3%	ドイツ	18,292	6.9%	ドイツ	13,357	2.6%
オーストリア	6,550	6.3%	フランス	16,239	11.4%	オーストリア	14,139	5.3%	オーストリア	10,634	2.0%
スイス	5,615	5.4%	スロベニア	16,127	11.4%	フランス	10,899	4.1%	フランス	5,372	1.0%
中国	4,951	4.8%	日本	6,876	4.8%	スイス	7,278	2.8%	日本	5,242	1.0%
アメリカ	4,647	4.5%	スイス	5,908	4.2%	日本	4,935	1.9%	香港	4,551	0.9%
韓国	2,995	2.9%	デンマーク	4,403	3.1%	香港	4,800	1.8%	スイス	4,116	0.8%
デンマーク	2,880	2.8%	アメリカ	4,172	2.9%	アメリカ	3,087	1.2%	アメリカ	3,947	0.8%
クロアチア	1,971	1.9%	香港	2,509	1.8%	イギリス	1,466	0.6%	イギリス	3,446	0.7%
計	103,747	100.0%	計	141,928	100.0%	計	264,492	100.0%	計	519,863	100.0%

(注) 商品コードは「9003」を使用。

(出所) UN Comtrade データベースより筆者作成。

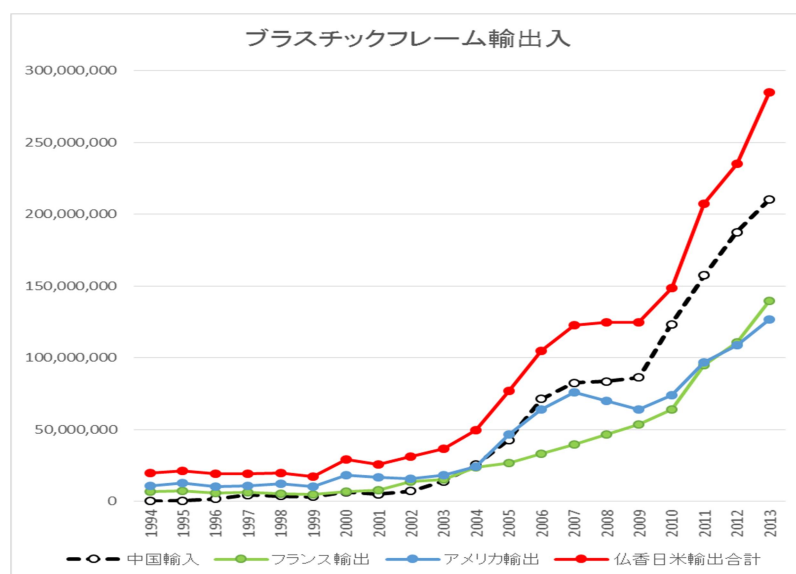
イタリアは、1990年代にファッションブランドとのライセンス契約を進めて以降、ファッション性が反映されやすいプラスチック・フレームとサングラスを大きく成長させてきた。そして、その過程で、自国の製造拠点を選択と集中によって強化する一方、中国からの半製品の輸入も加速させた。実際、イタリアのサングラスとプラスチック・フレームの貿易動向を見ると、特にプラスチック・フレームは、中国のイタリアへの輸出とイタリアから主要貿易国への輸出の推移がほぼ同じであるため、イタリア企業の戦略と中国の動きが大きく連動していることを示している（図表 3-13、図表 3-14）。

図表 3-13 イタリアのサングラス貿易（単位：ドル）



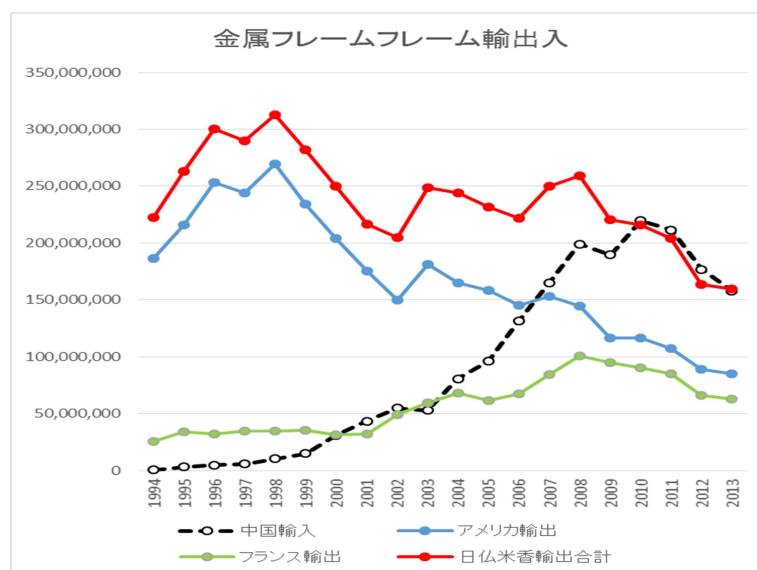
(出所) UNComtrade (900410) より筆者作成。

図表 3-14 イタリアのプラスチック・フレーム貿易（単位：ドル）



(出所) UNComtrade (900311) より筆者作成。

図表 3-15 イタリアの金属フレーム（プラ以外）貿易（単位：ドル）



(出所) UN Comtrade (900410) より筆者作成。

アメリカ市場でのシェアが縮小する一方で、近年、シェアを拡大させているのがヨーロッパとの貿易である。特に、ドイツ、フランス、イギリス、スペインはこの17年間、イタリアの上位貿易相手国であり続けている。そもそも日本、中国が眼鏡の製造で台頭してくるまでは、眼鏡の製造の中心はヨーロッパであった。現在、ドイツ、フランスは自国に製造拠点を持たず、専ら他国から半製品を輸入して加工し、最終製品を販売しているが（加藤、2009年）、今日でもツァイス、ローデン・ストック、エシロール、などの一流レンズ・フレーム・メーカーが存在している。実際、フランス向け輸出が近年伸びる傾向にある。また、欧米、中国、日本以外の新興国への輸出も拡大する傾向にある。

輸出入を金額で見た場合、輸出のほうが額は大きい、増加率で見ると、輸入のほうが大きい。輸出が7億ドルから11億ドルへと1.6倍に拡大したのに対し、輸入は1億ドルから5億ドルへと5.0倍に拡大した（図表 3-15）。2012年現在、イタリアの最大の輸入相手国は中国である。4.8%（1995年）→27.4%（2000年）→57.5%（2005年）→78.2%（2010年）→79.3%（2012年）と、中国への依存度が高まっている。また、輸入規模では中国に及ばないものの、2005年以降、スロベニアが中国に次ぐイタリアの輸入先となっている事実も注目すべき点である。スロベニアはイタリアの東端と接する隣国であり、2007年にユーロ経済圏に加入している。こうした地理的隣接性、統一通貨経済圏という利便性から、イタリアとの関係が深まっているものと考えられる。

図表 3-13、図表 3-14、図表 3-15 は、イタリア貿易を主要貿易国（アメリカ、中国、日本、フランス、香港）との取引（金額ベース）に焦点を当てて見たものである。輸出を見ると、アメリカとフランスの占める割合が大きく、一方の輸入は中国が8割と圧倒的シェアを占める構図となっている。とりわけ、図表 3-13 と図表 3-14 は、サングラスとプラス

チック・フレームにおいて、イタリアの中国からの輸入の動きとイタリアの主要輸出国（合計）との動きがほぼ同じ軌道を描いていることを示す。しかし、輸入と輸出の金額には差があることから、中国で生産されたサングラスとプラスチック・フレームが品質管理のためにイタリアの眼鏡大手企業に納められた後、付加価値（ブランド名）を付加された高額商品として輸出されているものと考えられる。これは、中国で生産されたサングラスとプラスチック・フレーム貿易のかなりの部分が、イタリアの大手眼鏡企業の戦略にもとづいて製造されていることを示唆する。

イタリアがフレーム貿易で成長してきた背景には、イタリアの眼鏡企業の成長が関係している。その中でも最大手はルクソティカである。その戦略を見てみると次のとおりである。ルクソティカは、1961年、レオナルド・デル・ベッキオ氏が創業した会社であり、現在ミラノを本拠として、売上高62億2,300万ユーロ、純利益4億5,200ユーロ、グループ総従業員数6万5,000名、イタリア、アメリカ、中国、インドの合計10ヶ所に製造拠点をもち、北米、アジア・オセアニア、中国、南米の大型小売チェーンや世界規模のサングラス小売チェーンを傘下に置く、垂直統合型の手眼鏡企業である（JETRO、2013年：18-20）。

同社の成功の要因は主に二つあったと考えられる。一つは、イタリアの国内市場の規模に限界があったことから、ドイツ、アメリカの販売会社を買収、さらに「レンズ・クラフターズ」を皮切りに、アメリカの眼鏡小売チェーンや世界規模を誇るサングラス小売チェーンの「サングラス・ハット」を買収するなど、積極的に卸売業、小売業を傘下に納めたことである。そしてもう一つが、プラダやシャネルなど、有名ブランドのライセンス権を次々と獲得することによって、それまで視力矯正品としての性格が強かった眼鏡をファッション性の強い製品に転換したこと、つまり、眼鏡を「ファッション化」させたことである。このように、イタリア企業の世界における勢力が拡大するにしたがい、「垂直統合化」と「ファッション化」が世界の眼鏡の主流競争モデルとなっていく。

加藤（2009年）は、こうしたイタリアによる眼鏡のファッション化を「ファッション化イノベーション」と呼び、伊丹（2003年）の「見えざる資産」の一種であると指摘した。確かに、加藤が指摘するように、イタリアによる世界の眼鏡のファッション化は、「ファッション化イノベーション」であった。ただし、加藤が指摘していないが重要な点は、「ファッション化イノベーション」は、眼鏡を視力矯正器具からファッション製品化させ、それが眼鏡の中でもファッション化と関係のある製品の成長を促し、そのため、製造部門よりもデザイン・企画やマーケティング力の重要性を高めるなど、よりファッション産業に近い構造へと産業構造を変化させたことである。伊丹（2003年）は、製品のライフサイクルが成長期から成熟期へと変化することによって、当初は先端機器であった製品がファッション雑貨へと変化し、それに対応した生産・流通体制が必要となることを「競争の本質」の変化と呼んだが、まさにそうした変化が、イタリア企業主導で、眼鏡フレームにおいて起こったのであった。

図表 3-16 ドイツとイタリアの製品比率の推移 (3 製品の合計を 100 としたもの)

図表 ドイツとイタリアの製品比率(3製品の合計を100としたもの)

	ドイツ			イタリア		
	プラスチック	金属	サングラス	プラスチック	金属	サングラス
1995年	13.2	73.2	13.5	5.9	64.1	30.0
2000年	10.4	69.5	20.2	6.0	43.6	50.4
2005年	15.5	54.0	30.5	9.5	26.1	64.4
2010年	10.5	51.2	38.2	12.3	19.0	68.7
2014年	19.3	34.9	45.8	21.4	9.9	68.7

(出所)Uncomtradeより筆者作成。

図表 3-16 は、ドイツとイタリアの眼鏡フレーム輸出を品目別に見たものである。イタリアが台頭する以前、ヨーロッパを牽引していたのはドイツであったとされているが（福井新聞社、2005 年：114）、この図表より、1995 年のドイツの「金属フレーム」比率は 7 割であり、イタリアのそれは 6 割と、金属フレームが主であったが、その後イタリアは積極的に「プラスチック・フレーム」と「サングラス」の比重を高め、製品をファッション化させていった様子を見てとることができる。一方のドイツも、ファッション化に従いプラスチック・フレームとサングラスの割合を高めていくが、イタリアの勢いには追い付いていない。金属フレームを主とする生産体制を持つドイツが、イタリアの台頭の下で競争力を失っていったことは、今日の日本を考える上で非常に示唆的である。

こうしたイタリア企業主導の「競争の本質」の変化は、その戦略を反映した製造拠点の変更にもつながり、貿易に大きな影響を与えた。例えば、最大手のルクソッティカの場合、同社が中国に進出したのは 1998 年である。進出先は広東省東莞市であった。2006 年には、金属フレームとプラスチック・フレームを製造する新工場を設立し、2010 年には同じ工場で製造したフレームとペアでサングラスの製造も開始した。さらに、2013 年には、以上の全ての工程を最先端の工場へと統合し、アジアのオペレーション本部に位置づけている。また、近年では、他の新興国での需要拡大を見込み、インドとブラジルに国内市場向けの工場を設置している²⁹。

一方、日本も、1990 年代に入り、鯖江に拠点を置く完成品メーカーや部品メーカーの中には、製造工程の一部を中国へ移転させるものもあった。例えば、鯖江産地の最大手であるシャルマン社は、1991 年に中国の広東省東莞市に工場を設立、さらに 2009 年に福建省アモイ市に工場を設立し、大規模工場を構えている。東莞市のシャルマンの工場とルクソッティカの工場とは地理的に近接している。

では、中国とイタリアの結びつきが強まる一方で、イタリアと日本の間に依然として何

²⁹ ルクソッティカ社の歴史と製造拠点については、同社ウェブサイトの会社概要 (Company) の項目 (<http://www.luxottica.com/en/company>) を参照。(2014 年 10 月 20 日閲覧。)

らかの連関性はあるのだろうか、仮にあるとすれば、それは近年どのように変化してきているだろうか。

輸出面を見ると、2000年に日本はイタリアの7番目の輸出相手国に浮上したが、その当時であっても、イタリアの輸出総額の2%を占めるに過ぎなかった。つまり、イタリアの輸出はアメリカ、ヨーロッパが中心で、アジア地域が占める割合はそもそもかなり小さい。そうした構図は、現在でもほとんど変わっていない。その理由として考えられるのが、眼鏡の地域性である。眼鏡は顔にかけるものであり、視力をきちんと矯正するためには、眼鏡のフィット感が非常に重要となる。このフィット感を調整する上でのヨーロッパとアジアの違いは、両地域の顔の骨格の違いである。ヨーロッパ人に比べて骨格の凹凸が小さいアジア人には、アジア人にフィットする形的眼鏡を製造する必要がある。この点において日本は経験が豊富であり、また、例えば、ルクソティカも中国の製造拠点ではアジア人の骨格にあった眼鏡フレームを開発し、製造している。また、サングラスについても、日差しを防止するため、あるいはファッショングッズの一つとして、アジア地域でも身に付ける人々が増えてきたが、需要は圧倒的に欧米諸国中心である。このように眼鏡市場には「地域性」がある。そのため、ヨーロッパで製造した眼鏡フレームを直接アジアに輸出することはそれほど多くなく、通常、アジアの製造拠点でアジア向け眼鏡は製造されている。

一方、輸入面を見ると、日本は、1995年にはドイツ、フランスに次ぐ主要輸入相手国の一つであり、アジアの中では、中国、韓国と並び、重要な輸入相手国の一つであった。つまり、かつての日本は、イタリアが必要とする完成品・半製品・部品の主な供給先の一つであった。実際、日本のフレームメーカーは、過去にイタリア企業のアジア向け OEM 製品を引き受けていたことがあるが、現在、その多くは競争力のある中国へ移動したと言われている³⁰。そのためか、2000年以降は、4.8%（2000年）→1.9%（2005年）→1.7%（2010年）→1.0%（2012年）とその割合は低下し、やはりこちらも1%程度の取引に留まっている。イタリアの貿易相手国の推移をアジア域内の国・地域に限ってみると、香港と日本という貿易相手国が、香港と中国という貿易相手国に移行した、との見方もできる。

以上の検証より、次のようにまとめることができる。まず、イタリアの最大の輸出相手国は依然としてアメリカとヨーロッパが中心である。そして、欧米の相手国はそれほど変化していない中で、アジア地域内の相手国の順位が大きく変化しており、とりわけ輸入先としての中国の地位は目覚ましい。これは、イタリアが国内に中高付加価値の製造拠点を国内に残す一方で、相対的に付加価値の低い汎用品、半製品、部品の製造拠点として中国を活用しているためである。とりわけ、サングラスとプラスチック・フレームにおいては、中国と香港との結びつきは強いものと思われるが、金属フレームについては、輸入は多い

³⁰ 2010年7月10日牧野市長へのインタビューにもとづく。ただし、当時に比べれば受注量はかなり減少したものの、依然として一部の製品・部品を鯖江のメーカーに発注しているイタリア企業も存在する（JETRO、2013年：15）。この事実は、価格だけではない競争力が、依然として産地に残っていることを示唆する。

が、輸出品との結びつきは明確ではない。

5. 生産地から一大消費地へと変化しつつある香港と中国

(1) 香港の貿易

まず、香港の貿易を見ておこう。香港は長らく中継貿易で栄えてきた地域であるため、中国が生産国として台頭する以前から、地の利を生かして、眼鏡フレームの輸出入の経験を有してきた。

香港の輸出の推移を見てみると（図表 3-17）、第一の特徴として、1995 年の 2 億ドルから 2012 年の 10 億ドルと 5.0 倍にも拡大していることが挙げられる。これは、アメリカ、イタリア、中国への輸出の伸びによって牽引されている。イタリアへの輸出は 2000 年の 2,300 万ドルから 3 億ドル近くへと 10 倍以上伸び、アメリカへの輸出は 2000 年の 5,800 万ドルから 2 億ドルへと 3 倍以上伸びている。同じ時期、中国への輸出は 2000 年の 4,400 万ドルから 1 億ドルと 2 倍以上の伸びを示している。また、2010 年に一時的にイタリアが首位に踊り出たが、それ以外は一貫してアメリカが香港にとって最大の輸出先である。ただし、アメリカの占める割合は若干ではあるが低下する傾向にある。

第二に、1995 年の日本は、アメリカ、中国、ドイツに次いで 4 番目につけており、重要な貿易相手国の一つであったが、2000 年以降、イタリア、フランス、イギリスに抜かれて、その重要度は低下している。また、2005 年以降の香港の上位輸出国は、アメリカ、イタリア、中国でほぼ固定されている。香港が自ら生産するのではなく、中継貿易、あるいは卸商、小売商として生産の管理を担っている可能性が高いことを踏まえると、これは、アメリカ、イタリア、中国の三国の貿易の一部は香港を経由している可能性が高いことを示唆する。

一方、香港の輸入の推移の特徴の第一は、最大の輸入先が一貫して中国であるという点である（図表 3-18）。しかも、香港の眼鏡フレーム輸入総額に占める中国の割合は、25.1%（1995 年）→45.5%（2000 年）→54.1%（2005 年）→72.7%（2010 年）→71.8%（2012 年）とそのほとんどを占めるまでに成長してきている。これも、輸出と同様、アメリカ、フランス、ドイツといった主要取引先に輸出するため、中国の工場に委託して生産した製品を管理するため、輸入していると考えられる。以上のように、香港と中国の貿易が不可分となっていることを示している。

第二の特徴は、2005 年まで中国に次いで大きい輸入先は日本であったが、2012 年には、その地位をイタリアに譲ったことである。中国との貿易が 1995 年の 3 割弱から 7 割にまで拡大しているため、イタリアの占める割合は 1 割にも満たないが、香港にとって中国の次に重要な国となっている。

以上の中で、興味深いのは日本との関係である。特に、香港の最大の輸入相手国が中国

であることは同じ国であるため驚きは少ないが、中国の次に重要な国が 2005 年までは日本であったという点に注目したい。日本の比重は、中国の比重の上昇にともない低下している。ただし、こうした傾向は日本との関係だけに見られるものではなく、ヨーロッパ諸国との関係においても同様である。つまり、中国の学習が進み製造能力が向上するにしたがい、他国に頼っていた完成品・半製品・部品の多くが、中国から入手可能になったと考えて間違いないだろう。

図表 3-17 香港の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1995-2012、1,000 ドル、%）

図表 香港の眼鏡フレームおよび部品輸出の推移(1995年-2012年、1,000ドル、%)

1995年			2000年			2005年			2012年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率
アメリカ	59,728	31.1%	アメリカ	57,582	24.6%	アメリカ	183,595	26.6%	アメリカ	213,391	21.6%
中国	26,864	14.0%	中国	44,000	18.8%	イタリア	104,794	15.2%	イタリア	152,092	15.4%
ドイツ	16,582	8.6%	イタリア	23,977	10.2%	中国	84,966	12.3%	中国	113,751	11.5%
日本	12,716	6.6%	ドイツ	22,088	9.4%	フランス	49,798	7.2%	フランス	101,677	10.3%
イギリス	11,843	6.2%	フランス	16,403	7.0%	ドイツ	46,711	6.8%	ドイツ	86,774	8.8%
韓国	7,542	3.9%	イギリス	10,520	4.5%	イギリス	42,748	6.2%	イギリス	72,734	7.4%
シンガポール	5,180	2.7%	日本	8,889	3.8%	日本	40,648	5.9%	日本	48,150	4.9%
スペイン	5,061	2.6%	スペイン	6,404	2.7%	カナダ	28,199	4.1%	オーストラリア	20,930	2.1%
フランス	4,873	2.5%	シンガポール	4,819	2.1%	スペイン	12,100	1.8%	オランダ	17,442	1.8%
オーストラリア	4,383	2.3%	カナダ	4,251	1.8%	シンガポール	10,708	1.6%	韓国	17,236	1.7%
計	192,360	100.0%	計	234,501	100.0%	計	690,486	100.0%	計	985,877	100.0%

(注) 商品コードは「9003」を使用。

(出所) UN Comtradeより筆者作成。

図表 3-18 香港の眼鏡フレームおよび部品の輸入（1995-2012、1,000 ドル、%）

図表 香港の眼鏡フレームおよび部品輸入の推移(1995年-2012年、1,000ドル、%)

1995年			2000年			2005年			2012年		
国別	金額	比率	国別	金額	比率	国別	金額	比率	国別	金額	比率
中国	42,131	25.1%	中国	79,996	45.5%	中国	155,425	54.1%	中国	323,522	71.8%
日本	28,198	16.8%	日本	30,438	17.3%	日本	32,029	11.1%	イタリア	32,622	7.2%
フランス	26,837	16.0%	フランス	17,277	9.8%	フランス	27,630	9.6%	ドイツ	29,360	6.5%
イタリア	12,995	7.7%	イタリア	14,838	8.4%	イタリア	22,089	7.7%	日本	23,027	5.1%
ドイツ	12,777	7.6%	ドイツ	14,081	8.0%	ドイツ	21,916	7.6%	オーストラリア	8,928	2.0%
韓国	11,181	6.7%	オーストリア	5,051	2.9%	韓国	6,704	2.3%	フランス	6,789	1.5%
アメリカ	11,031	6.6%	アメリカ	3,140	1.8%	スイス	6,000	2.1%	オーストリア	6,750	1.5%
オーストリア	7,089	4.2%	スイス	3,113	1.8%	オーストリア	5,047	1.8%	アメリカ	6,425	1.4%
他のアジア	5,763	3.4%	韓国	2,863	1.6%	アメリカ	4,685	1.6%	韓国	3,834	0.9%
スイス	2,658	1.6%	他のアジア	2,559	1.5%	フィリピン	1,074	0.4%	シンガポール	1,739	0.4%
計	168,114	100.0%	計	175,954	100.0%	計	287,283	100.0%	計	450,721	100.0%

(注) 商品コードは「9003」を使用。

(出所) UN Comtradeより筆者作成。

(2) 中国の貿易

次に中国の貿易を見てみる。中国は2000年に入り、急激に眼鏡フレームおよび部品貿易において存在感を強めてきた。その特徴と背景は以下のようなものである。

第一に、輸出先は香港、日本、イタリア、アメリカであるが、最大の輸出先は、1995年は香港、2000年は日本、2005年はアメリカ、2010年と2012年はイタリアというように、順位に大きな変動が見られる(図表3-19)。中国が長らく生産国であったことを考えると、各国の眼鏡フレームメーカーの戦略と市場の変化を反映していると考えられる。1995年当時は中継貿易地の香港への輸出が多く、その後、日本市場向け、アメリカ市場向け輸出が増え、さらに、イタリア企業の戦略を反映してイタリアへの輸出が伸びている。

第二に、2005年以降、主要輸出国10位以内にブラジル、インド、ロシアが入ってきていることである。アメリカ、イタリア、日本などの先進国向けの輸出を行う一方、ブラジル、インド、ロシアという新興国向けの輸出を伸ばしていることは興味深い。これは、アメリカ以外にも、世界の市場自体が拡大し、中国の汎用品の需要が大きく拡大していることを意味する。

一方、中国の輸入を見ると(図表3-20)、2005年までは4,000万ドル程度で推移していた輸出額が、2012年にはその4倍にまで膨らんでいる。そのいずれもが、2008年、2009年を起点として急増している。また、輸入先については、1995年時点では日本を含む東アジアの国々からのものが主であったが、2005年以降はイタリアを筆頭にヨーロッパ諸国からのものが上位に上がってきている。これをサングラス、プラスチック・フレーム、金属フレームに分けて見ると、サングラスとプラスチック・フレームに関してはイタリアからの輸入が圧倒的に高く、金属フレームは日本からの輸入が高い。

以上のような香港、中国の成長、とりわけ、中国の台頭にはどのような背景があるのだろうか。第一に、中国が製造拠点としてだけでなく、消費市場としても成長していることを示している。イタリアからのサングラス、プラスチック・フレームの輸入が伸びているということは、中国が製造拠点としてだけでなく、世界の消費市場としても成長し、イタリアの中高級品需要が拡大していることの証左でもある。

実際、2013年の輸入額を見ると、サングラスが1億2,000万ドルと最大であり、プラスチック・フレームは約2,000万ドルである。また、金属フレームについては日本からの輸入が最大で約2,000万ドルである。いずれも、2008年、2009年辺りを境に急激に伸びている。また、同じく中国からの輸入も2007年以降急激に伸びている³¹。これらは、中国の一人当たり所得が増加することによって中間層が増加し、高級ブランド(のライセンス)品を購入する層が、この時期以降拡大したこと、つまり、消費市場としての中国の拡大を示しているものと考えられる。

日本との関係については、フレームと部品を合わせてみるとイタリアに順位は譲ったも

³¹ 図表3-20および3-21において中国の輸入相手国に中国が入っているが、これは、同国の保護区の数値が統計に反映されているためである。

の、日本からの金属フレームの輸入が伸びており、中国にとって重要な金属フレームの輸入先であることが分かる（図表 3-20）。中国で製造したものを日本へ移送する流れと、日本で製造したものを中国へ移送する流れの双方向の取引が行われている。財務省の貿易統計（2012年）によれば、日本が世界から輸入する眼鏡フレームの平均単価は 852 円前後であるのに対して、日本が世界に対して輸出する眼鏡フレームの平均単価は 3,217 円と上昇している。ここからも、中国の消費市場が拡大し、それを認識した日本企業が、高価な眼鏡フレームを中心に輸出している姿が窺える。

また、香港の順位が次第に低下しているが、これは、当初は香港の品質管理を必要としたが、香港の力を借りずとも、自ら貿易できるだけの製造・品質管理能力を身につけた企業が中国で増えてきたことの証と読むことができるだろう。

製造拠点としての姿も、単なる先発国の製造拠点としてだけではなく、ブラジル、インドなどに対して、イタリア、日本よりもさらに低い平均単価で製品を輸出していることから（図表 3-20）、新興国市場向けの製造も増加していることが窺える。

実際、2000年の後半以降、急激に中国の輸出が伸びているが、これは、図表 3-19 輸出先のトップ 10 位にブラジル、ロシアが入ってきていることが示すように、新興国の成長に伴ってサングラス、眼鏡市場が拡大し、これに伴い眼鏡需要が拡大していることを示すものである。これは、イタリア、フランスが得意とする有名ブランド品だけでなく、中国製品の汎用品の需要が世界的に高まっているものと推測できる。

以上のように、サングラス、プラスチック・フレーム、金属フレームのいずれにおいても価格競争力を武器に成長してきたのが中国であった。

図表 3-19 中国の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1995-2012、1,000 ドル、%）

図表 中国の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1995年-2012年、1,000ドル、%）

1995年			2000年			2005年			2012年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率
香港	22,528	36.6%	日本	27,497	22.2%	アメリカ	48,931	18.8%	イタリア	208,349	21.3%
アメリカ	18,324	29.7%	アメリカ	25,958	20.9%	香港	46,670	17.9%	香港	192,443	19.7%
日本	8,024	13.0%	香港	22,124	17.8%	日本	28,069	10.8%	アメリカ	179,857	18.4%
ドイツ	2,748	4.5%	スペイン	6,332	5.1%	イタリア	15,099	5.8%	日本	67,192	6.9%
韓国	1,785	2.9%	韓国	4,993	4.0%	ドイツ	10,411	4.0%	ドイツ	41,377	4.2%
イギリス	1,652	2.7%	シンガポール	4,189	3.4%	スペイン	9,515	3.7%	イギリス	34,070	3.5%
カナダ	1,038	1.7%	イギリス	4,075	3.3%	イギリス	8,078	3.1%	ブラジル	33,317	3.4%
イタリア	893	1.4%	イタリア	3,522	2.8%	ブラジル	7,408	2.8%	インド	25,013	2.6%
チェコ	676	1.1%	トルコ	3,337	2.7%	韓国	6,813	2.6%	ロシア	18,773	1.9%
フランス	642	1.0%	ドイツ	2,850	2.3%	インド	6,139	2.4%	フランス	16,458	1.7%
計	61,615	100.0%	計	123,982	100.0%	計	260,023	100.0%	計	976,580	100.0%

（注）商品コードは「9003」を使用。

（出所）UNComtradeデータベースより筆者作成。

図表 3-20 中国の眼鏡フレームおよび部品の輸入（1995-2012、1,000 ドル、％）

図表 中国の眼鏡フレームおよび部品の輸入(1995年-2012年、1,000ドル、％)

1995年			2000年			2005年			2012年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率
他のアジア	17,478	41.5%	日本	11,663	32.7%	日本	13,162	30.9%	イタリア	40,958	25.2%
香港	9,788	23.2%	他のアジア	6,675	18.7%	香港	9,315	21.9%	中国	39,182	24.1%
日本	6,679	15.9%	韓国	4,219	11.8%	イタリア	6,350	14.9%	日本	31,669	19.4%
韓国	2,085	5.0%	香港	4,062	11.4%	ドイツ	4,080	9.6%	ドイツ	15,941	9.8%
イタリア	1,583	3.8%	イタリア	2,808	7.9%	中国	2,469	5.8%	香港	9,568	5.9%
イギリス	1,241	2.9%	ドイツ	2,662	7.5%	他のアジア	2,363	5.6%	フランス	9,407	5.8%
自由貿易区	1,016	2.4%	中国	1,610	4.5%	韓国	1,767	4.2%	デンマーク	3,527	2.2%
ドイツ	751	1.8%	フランス	1,266	3.5%	フランス	1,381	3.2%	韓国	3,446	2.1%
フランス	705	1.7%	スイス	274	0.8%	スペイン	470	1.1%	オーストリア	3,399	2.1%
アメリカ	422	1.0%	スペイン	267	0.7%	スイス	264	0.6%	アメリカ	1,764	1.1%
計	42,105	100.0%	計	35,690	100.0%	計	42,540	100.0%	計	162,840	100.0%

(注)商品コードは「9003」を使用。

(出所)UNComtradeより筆者作成。

図表 3-21 中国の金属フレームの主要貿易国
(2013年、単位：1,000個、1,000ドル、ドル)

図表 中国の金属フレームの主要貿易国

<輸入(単位:1,000個、1,000ドル、ドル)>					<輸出(単位:1,000個、1,000ドル)>				
国名	数量	金額	対世界	平均単価	国名	数量	金額	対世界	平均単価
日本	304	19,377	28.1%	63.8	アメリカ	23,919	115,282	22.3%	4.8
中国	1,690	18,056	26.2%	10.7	香港	13,804	95,973	18.6%	7.0
イタリア	165	8,576	12.5%	52.1	イタリア	14,046	74,202	14.3%	5.3
フランス	60	6,482	9.4%	108.6	日本	4,251	37,182	7.2%	8.7
香港	1,220	5,946	8.6%	4.9	ドイツ	5,538	30,108	5.8%	5.4
ドイツ	21	4,832	7.0%	233.5	イギリス	5,753	19,143	3.7%	3.3
デンマーク	13	2,548	3.7%	203.0	ブラジル	3,221	17,164	3.3%	5.3
オーストリア	23	1,883	2.7%	81.0	インド	1,578	16,044	3.1%	1.0
韓国	23	339	0.5%	14.5	フランス	2,634	9,509	1.8%	3.6
ベトナム	6	313	0.5%	52.9	メキシコ	4,712	8,379	1.6%	1.8
世界	3,574	68,866	100.0%	19.3	世界	130,171	517,135	100.0%	4.0

(出所)UN Comtrade(900319)より筆者作成。

6. 失速する日本

第2節から第4節までの主要国の動向から見えてきたのは、眼鏡フレーム貿易、とりわけ、サングラスとプラスチック・フレームにおけるイタリア、香港、中国へのシェアの集中であった。その中で、フランス、ドイツ、イギリスといった他のヨーロッパの国々も、イタリアには及ばないものの、健闘している点は見逃せない。特筆すべきは、香港と中国の凄まじい攻勢であり、それに伴い、アジアにおける日本の競争力は大きく低下していった。世界の眼鏡フレームの貿易額は拡大しており、世界の眼鏡市場は着実に拡大している中で、市場を主導してきたのは眼鏡フレーム、サングラスのファッション化を進めてきたイタリア企業であり、イタリア企業の小売チェーン買収によるグローバルな販売網の拡大は、製品の多様性と大量生産を必要とし、香港、中国の貿易量の拡大とも結びついてきた。こうした中で、同じ中高級品でありながら、金属フレームにこだわり、イタリアのようにブランド戦略で競争力が持てず、香港、中国に汎用製品で競争力の一部を浸食され、自らの位置づけに失敗したのが日本であった。

日本の動きは、ヨーロッパ諸国、香港、中国と極めて対照的である。前出図表3-4で見たように、日本は、アメリカ市場において、2000年まで2割のシェアを誇っていたが、2012年には4.7%にまで低下している。1990年当時、日本の最大の眼鏡フレーム輸出先はアメリカであり、眼鏡フレーム輸出総額の5割を占めていた。それが1995年、2000年と次第に減少し、2012年には2割にまで落ち込んでいる（図表2-23）。それとは対照的に、香港と中国向けの輸出が増加し、2012年には眼鏡フレーム輸出総額の14.1%と12.8%を各々占めるまでになった。

日本のアメリカ市場でのシェア低下の背景には、イタリア企業が、自国と新興国の製造拠点を利用して、有名ブランドのライセンス商品を武器に、アメリカへの輸出を積極的に行ってきたことがある。それと同時に、日本へ委託されていた製品の多くが、中国へ移転したことも関係している。しかし、より重要な点は、アメリカ市場で日本がまず失速し、近年ではイタリアが失速し、それに変わって中国が大きく勢力を伸ばしているという点である。この背後には、香港企業の著しい成長があることが指摘されている（遠山、2012年：103（385））。つまり、ここから、眼鏡のファッション化によってアメリカ市場での製品が超多様化し、その中でのボリューム・ゾーンを中国製品が担っていることが推測できる。有名ブランド品を多く抱えるイタリアの製品は、伸び悩んだとしても、全く売れなくなることは考えにくい。これに対して、品質で勝負をしている日本の眼鏡の多くは、比較的高価な部類に属し、しかも品質の良さは見かけで判断しにくいいため、デザインが類似した低価格品との差別化が図りにくいという弱点がある。

また、日本が強みを持っているのは金属フレームにおいてである。チタンの部品開発、接合技術の開発により、鯖江産地を世界の一大産地に押し上げた。しかし、その一方で、サングラス、プラスチック・フレームには強みを持っていなかった。イタリアのファッシ

ョン化の影響が大きかったのは、イタリアとその影響を受けた中国の拡大からも明らかのように、サングラスとプラスチック・フレームである。日本はある意味で、金属フレームにこだわったため、そうしたファッション化には出遅れてしまった。日本の眼鏡メーカーも、眼鏡のファッション化の流れは敏感に感じとっており、1990年代にファッション化を叫ぶ声は何度も挙がっている。ただし、大手メーカー、産地の完成品メーカーが感じ取ったのは、チタン・フレームを主体とするファッション化であり、そのためのライセンス・ブランド取得であった。

その一方で、新たな市場の出現により世界の市場も変化している。日本の眼鏡フレームおよび部品の貿易を、「プラスチック・フレーム」と「金属フレーム」に分け、さらにそれぞれの平均単価も見たものが図表 3-24 と図表 3-25 である。これによると、日本の得意とする「金属フレーム」の輸出は、1995年時点では、ドイツ、シンガポール、韓国に向けた製品は、24ドルから31ドルの範囲で比較的高めの値段であり、香港、アメリカに向けた製品は、17ドルから20ドル程度で比較的低めの値段であった。これが2005年に入ると、アメリカを除き、24ドルから29ドルの範囲の値段となる。さらに2012年に至っては、アメリカ向けが36ドルであるのに対して、ヨーロッパとアジア向けは41ドルから50ドルの範囲とかなりの高価格設定になっている。これはアメリカ市場での価格低下傾向を裏付けるものであり、日本眼鏡の利益は、主にヨーロッパとアジアで生み出されていることを示す。成長著しいアジア（香港、中国、他のアジア）へは、かなりの高額製品が輸出されている。実際、香港向けの製品は50ドルと最も高い値段設定である。金属フレームをベースとした高級品に競争優位を見出そうとする日本の姿が窺える。

日本の眼鏡フレーム輸入も見ておこう（図表 3-22）。最大の輸入先は2000年以降中国である。しかも、輸入総額に占める割合は、2000年の39.7%から2005年の62.0%、2010年の73.5%と、依存度が高まってきている。これは、2000年以降数を増やし、市場のセグメントの一つとして定着した「スリープライス眼鏡³²」を主に同国からの輸入品に依存しているためである。ただ、直近の2012年には、中国の首位は変わらないものの、韓国の割合が伸びてきており、中国単独依存に歯止めがかかっている。また、中国に進出していた、鯖江市に本社を持つ企業の中にも、中国での人件費高騰や制度変更に伴う事業の困難を理由に、中国で育成した人材とともに、カンボジアなどの東南アジアの新興国に工場を移転する動きも見られる（山本、2014年：74-75）。このように、生産拠点としての中国の意義はなくなっているが、縮小する傾向が一部で見られる。また、貿易相手国を地域別に見ると、1990年当時は欧米が7割を占めていたが、2012年の日本の眼鏡フレーム輸入は、アジア地域からの輸入が9割近くを占め、アジア地域内への依存度が高まっている。以上の事実は、日本のフレームの輸出と輸入の両方において、イタリアやアメリカとの関係以

³² 小売店により多少の違いはあるが、基本的には5,000円、7,000円、9,000円などのように、三段階（もしくは二段階や四段階）の格安均一価格を提示して販売される眼鏡のこと。

上に、アジア地域との相互依存関係の深化が進展していることを示すものである。

図表 3-22 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸入（1990年－2012年、1,000ドル、%）

図表 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸入(1990年-2012年、1,000ドル、%)

1995年			2000年			2005年			2012年		
国別	金額	比率	国別	金額	比率	国別	金額	比率	国別	金額	比率
韓国	20,172	23.3%	中国	48,480	39.7%	中国	85,160	62.0%	中国	157,246	67.0%
オーストリア	13,481	15.6%	イタリア	22,070	18.1%	イタリア	14,396	10.5%	韓国	36,995	15.8%
中国	12,978	15.0%	韓国	11,711	9.6%	ドイツ	9,659	7.0%	イタリア	11,042	4.7%
ドイツ	12,390	14.3%	ドイツ	11,226	9.2%	フランス	8,784	6.4%	フランス	5,746	2.4%
イタリア	10,124	11.7%	フランス	9,324	7.6%	オーストリア	3,961	2.9%	ドイツ	5,691	2.4%
フランス	4,959	5.7%	オーストリア	3,079	2.5%	韓国	3,841	2.8%	ベトナム	3,136	1.3%
マレーシア	3,300	3.8%	マレーシア	2,778	2.3%	ベトナム	2,784	2.0%	オーストリア	3,048	1.3%
デンマーク	2,210	2.6%	アメリカ	2,637	2.2%	デンマーク	1,810	1.3%	マレーシア	2,183	0.9%
香港	1,633	1.9%	デンマーク	2,510	2.1%	マレーシア	1,543	1.1%	香港	2,046	0.9%
アメリカ	1,400	1.6%	ベトナム	1,921	1.6%	ベルギー	1,257	0.9%	アメリカ	1,795	0.8%
計	86,610	100.0%	計	122,232	100.0%	計	137,321	100.0%	計	234,792	100.0%

(注)商品コードは「9003」を使用。

(出所)UN Comtradeより筆者作成。

図表 3-23 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸出（1990年－2012年、1,000ドル、%）

図表 日本の眼鏡フレームおよび部品の輸出(1990年-2012年、1,000ドル、%)

1995年			2000年			2005年			2012年		
国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率	国名	金額	比率
アメリカ	147,609	43.3%	アメリカ	151,407	46.4%	アメリカ	47,300	29.3%	アメリカ	36,600	23.2%
ドイツ	62,734	18.4%	ドイツ	58,059	17.8%	ドイツ	34,574	21.4%	香港	22,258	14.1%
香港	25,835	7.6%	香港	19,295	5.9%	香港	17,335	10.7%	中国	20,271	12.8%
シンガポール	17,238	5.1%	フランス	18,048	5.5%	フランス	12,156	7.5%	ドイツ	18,259	11.6%
韓国	11,867	3.5%	韓国	11,126	3.4%	韓国	11,447	7.1%	韓国	12,936	8.2%
他のアジア	10,718	3.1%	中国	8,079	2.5%	中国	7,888	4.9%	フランス	7,993	5.1%
フランス	7,732	2.3%	他のアジア	7,229	2.2%	他のアジア	3,729	2.3%	デンマーク	6,741	4.3%
イタリア	6,676	2.0%	イギリス	6,981	2.1%	イタリア	3,433	2.1%	チェコ	6,711	4.2%
カナダ	6,332	1.9%	シンガポール	5,952	1.8%	オランダ	3,419	2.1%	他のアジア	5,181	3.3%
イギリス	4,597	1.3%	カナダ	5,005	1.5%	イギリス	3,135	1.9%	スイス	3,383	2.1%
計	340,716	100.0%	計	326,073	100.0%	計	161,382	100.0%	計	157,982	100.0%

(注)商品コードは「9003」を使用。

(出所)UNComtradeより筆者作成。

図表 3-24 日本のプラスチック・フレームの主要貿易国（単位：ドル）

プラスチックフレームの輸入									
	1995			2005			2013		
	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価
1	オーストリア	1,937,449	54.2	中国	14,773,556	4.3	中国	82,405,164	7.7
2	イタリア	1,480,577	25.0	イタリア	6,663,425	27.0	韓国	23,442,475	10.9
3	フランス	826,856	14.7	フランス	2,181,010	62.5	イタリア	9,555,296	55.2
4	香港	770,927	9.2	オーストリア	2,132,195	53.1	フランス	2,701,926	62.5
5	中国	446,697	2.9	ドイツ	917,373	34.6	オーストリア	2,465,213	53.4
	世界	6,608,154	8.3	世界	27,374,953	7.0	世界	125,920,709	9.1

プラスチックフレームの輸出									
	1995			2005			2013		
	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価
1	アメリカ	6,038,910	13.9	アメリカ	4,076,022	11.2	アメリカ	12,590,098	24.4
2	シンガポール	903,624	26.1	韓国	1,427,797	13.8	香港	6,068,967	39.9
3	ドイツ	500,232	29.0	香港	743,208	24.6	韓国	2,782,809	33.3
4	香港	354,459	21.5	他のアジア	482,846	34.8	中国	2,495,282	30.6
5	イギリス	266,428	16.6	フランス	436,434	23.6	フランス	2,133,105	31.2
	世界	9,074,604	16.0	世界	8,837,856	13.2	世界	32,283,954	27.5

(出所) Uncomtrade databaseより筆者作成。

図表 3-25 日本の金属フレームの主要貿易国（単位：ドル）

金属フレームの輸入									
	1995			2005			2013		
	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価
1	韓国	19,804,592	4.9	中国	66,325,092	6.7	中国	75,974,553	10.7
2	中国	12,148,042	6.4	イタリア	7,190,982	35.2	韓国	7,314,381	11.8
3	オーストリア	11,196,533	87.5	フランス	6,145,153	95.1	ベトナム	3,807,021	15.3
4	イタリア	8,134,472	24.9	ドイツ	5,515,010	73.6	イタリア	3,775,855	45.9
5	ドイツ	4,755,191	49.3	韓国	3,723,716	7.4	ドイツ	3,483,585	107.3
	世界	65,584,441	9.1	世界	98,414,679	8.7	世界	102,756,355	12.3

金属フレームの輸出									
	1995			2005			2013		
	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価	国名	金額	平均単価
1	アメリカ	138,113,059	19.9	アメリカ	41,842,012	18.7	アメリカ	16,868,133	35.5
2	ドイツ	60,708,016	31.4	ドイツ	33,066,707	26.5	ドイツ	11,526,153	41.2
3	香港	17,154,885	17.3	フランス	11,009,405	23.5	香港	11,162,859	49.6
4	シンガポール	16,276,783	24.0	香港	10,053,218	28.8	中国	10,386,022	47.9
5	韓国	11,229,048	31.1	韓国	9,927,672	25.8	他のアジア	7,086,360	40.6
	世界	309,969,613	22.9	世界	135,924,213	22.2	世界	89,002,827	39.9

(出所) Uncomtrade databaseより筆者作成。

7. 日本の競争力喪失の理由

では、イタリア、中国、香港が世界で競争力を強めていく中で、なぜ日本は競争力を低下させてしまったのだろうか。イタリア、中国、香港が競争力を強めていった結果には違いないが、逆に、なぜ日本は競争力を向上させることができなかつたのかという疑問が残る。これに対して正確に回答するためには、次章以降で触れる内的環境要因も含めて多面的に検討していく必要があるが、本章の検証からは、以下のようにまとめることができよう。

第一に、イタリアの「ファッション化イノベーション」の結果、製品はファッション化に馴染みやすいサングラスとプラスチック・フレームが成長し、それに相応しい生産体制、流通体制、デザイン力、製品開発力が必要となった。具体的には、視力矯正器具であったものがファッション雑貨へと変化したことによって、生産・流通体制もファッション雑貨に対応したものへと変化した。Gereffi (1994) は製品を製造する際の付加価値の連鎖を、自動車、電子製品などに見られるように生産者主導型 (producer-driven) とアパレル製品に見られるバイヤー主導型 (buyer-driven) の二つに区分しているが³³、これに従えば、眼鏡産業の生産・流通体制は、前者の生産者主導型から後者のバイヤー主導型に近いモデルへと変化したともいえる。このように産業の特質が変化し、「競争の本質」にも変化が生じた。こうした変化にもかかわらず、日本は総じていえば金属フレームに固執し、サングラスとプラスチック・フレームにおいて競争力を持つことはなかつた。

第二に、日本は、得意とする金属フレーム市場においてもシェアを急落させた。その主な理由は、国内消費の成熟と海外製品の増加の二つである。前者に関しては、バブル経済をきっかけに生産は大きく落ち込むが、既にそれ以前から国内市場の成熟化による国内消費の伸び悩みは指摘されていた³⁴。後者については、新興国 (特に中国) が、日本を含む外資系企業からの技術移転の効果も生かしながら、生産地として大きく成長し、価格競争力を武器に日本のシェアを侵食していったことである。これには眼鏡フレームが持つ技術上の限界も関係している。つまり、金属フレームの技術や品質はブランド名やデザインに比べて表面から見分けることが難しく、使用して初めてその良さを実感するものであるため、消費者に違いを理解してもらいにくいという弱点がある。

第三に、「ファッション化イノベーション」、中国からの汎用品の増大、アメリカ市場の変化、のいずれがきっかけとなったのかは不明であるものの、アメリカ市場での中国からのフレーム輸入額の増加が示すように、ボリューム・ゾーンの価格低下を伴った多様化が進行していったことである。イタリア、日本といった先進諸国では、人件費等のコストを

³³ ただし、Gereffi (2001) は、Gereffi (1994) が指摘した二つのタイプに対して、その後それ以外のタイプも見られるとして、こうしたタイプは静態的なものではなく、経済環境の変化によって変化しうるものであることを指摘している。

³⁴ 実際、シャルマンが早くから海外進出を進めた理由の一つが国内消費の成熟化である。

考えても、こうした低価格製品と価格で互角に戦える製品を製造することはほぼ不可能である。

四つ目に、近年、一人当たり国民所得の上昇とともに、中国の消費市場も大きく拡大している。その中で、日本の金属フレームの主要輸出先は依然としてアメリカであるものの、そのシェアの低下にともない中国のシェアが増えている。また、中国にとって現在、日本は最大の金属フレームの輸入相手国である。しかし、世界の眼鏡貿易（サングラス、金属フレーム、プラスチック・フレームの合計）に占める金属フレームの割合が1995年の5割から2割へと大きく低下しているように、金属フレームのシェアは縮小している。有名ブランド（のライセンス）を抱えるイタリア、フランスがサングラス、プラスチック・フレームで強く、アメリカ市場と新興市場での中国の勢力も急速に拡大しているからである。

以上掲げたような要因が重なり合うことによって、イタリアが高級ブランド品中心の中高級品、中国（香港）が低価格の普及品で競争力を強化する一方で、金属フレームを中心に技術力を武器とする中高価格製品に主力を置いた日本は、イタリア、中国が中心となって構築したビジネス環境の中でシェアを縮小させ、次第に競争力を失っていった。その結果、2000年以降、世界の眼鏡貿易での日本の順位は下落し、イタリア、中国との格差は大きく拡大していった。

8. まとめ

本章では、国連の貿易統計を主たるデータとして、世界の眼鏡貿易の変遷とその背景を明らかにした。これにより明らかとなったのは、イタリア大手眼鏡企業の世界戦略により眼鏡フレームがファッション化し（「プラスチック・フレーム」と「サングラス」中心となり）、それに伴い、生産体制、流通体制も変化するという、「競争の本質」に変化が生じたということ、その変化が、イタリア企業を始めとする外資系企業の進出と国内企業の成長によって、汎用品を担う中国の輸出量の拡大へと結びついていること、その中で競争力を低下させている日本という構図であった。

とはいえ、本章は、なぜ日本はイタリアと中国が中心となって構築していった体制に順応できなかったのかという問いに対して、その理由の一部しか答えることができていない。つまり、なぜ日本の眼鏡は技術集約的な金属フレームの高価格品に特化し、そこから抜け出すことが難しいのか、という疑問に対して十分に回答できていない。これに対する答えは、産地メーカーが置かれた日本国内の産業構造、とりわけ、流通構造との関係を検討することによって明らかとなる。次章以降では、そうした点を解明するため、内的環境要因、すなわち、日本の眼鏡産業の構造とその変化について検討していく。

第4章 日本の眼鏡小売業の変遷

1. はじめに

本章の目的は、1980年代から2000年代³⁵の眼鏡小売業の産業構造とその変遷を検討することによって、鯖江の眼鏡フレームメーカーの構造変化の特徴を理解するための示唆を得ることにある。なぜなら、この時期の眼鏡小売業の構造変化こそが、本論が対象とする眼鏡産地鯖江の眼鏡フレームメーカーが製造する製品の特徴、需給、価格設定に大きな影響を与えてきたと考えるからである。

また、1980年代から検討する理由は、鯖江の眼鏡フレームメーカーの需給の変化が統計上に現われてくるのは1990年代以降であるが³⁶、変化の兆候はすでにそれ以前から様々な形で現われていた可能性が高く、構造の歴史的変遷を辿ることが重要と考えるからである。

ところで、眼鏡の小売店は他の商品の小売業にはない固有の特徴を持つ。それは、眼鏡という製品が顧客それぞれに合わせたオーダーメイドに近い性質を持った製品であることに由来する。すなわち、眼鏡は「眼鏡枠」と「レンズ」という部品がそれぞれ異なる専門メーカーで製造され、小売店で組み合わせられ、顧客の視力、顔かたちに合わせて調整されて初めて「眼鏡」として完成する。そのため、眼鏡の小売店は、小売業でありながら製造業（加工）としての性格も併せ持つ。そして、こうした構造が、各小売店が自主的に小売価格を決定する権限が強く、6割とも7割とも言われる粗利の高さを狙って、他業種から参入者が相次ぐ理由でもある。このような特徴は海外の眼鏡産業に比べて日本においてより強く（遠山、2007年：257）、国内の眼鏡メーカーは小売業サイドからの影響を大きく受けてきた。

尹と加藤（2008年）は、眼鏡の世界的メーカーが立地するイタリアのベッルーノ産地と比較して、鯖江産地の特徴として、「企業間分業制」、「零細企業の比率の大きさ」、「OEM依存度の高さ（約8割）」、「小売業の価格交渉力（「バーゲニング・パワー」）の強さ」、「低い輸出比率（約3割）」、「機能性、品質重視の製品」、の6つを指摘している（尹・加藤、2008年：5-9）。一方、第3章では、これまで主流であったチタンなどの金属を示す「プラスチック以外」の素材に対して、「プラスチック」素材の生産量が前者に追いつくほど大きく伸びていることを示した。生産体制についても、イタリア、中国の眼鏡産業では、大規模工場による全工程の社内一貫生産体制が主流である（加藤、2008年：8、同2012年：13）。日本の生産地である鯖江の主要製品はチタンなどの金属フレームであり、しかも企業間分業体制（産地内分業体制）によって製造されていることから、鯖江の生産体制は世界のトレンドとは大きく異なる体制であることが判明する。

³⁵ 本章でいう2000年代とは、2001年から2010年までのことを指す。

³⁶ 第2章参照。

現在、日本の眼鏡産業の苦境の要因は、イタリアと中国の影響を大きく受けていることは言うまでもないが、本論ではその点を一先ず脇におく。なぜなら、日本の眼鏡の輸出比率は高くないからである。具体的には、福井県の眼鏡類の出荷額に占める輸出の割合を見ると、1991年28%、1995年31%、2000年30%、2005年32%と、ほぼ3割前後で一定である（尹・加藤、1998年：7）。このように、国内で生産した製品は国内市場向けが主であった。2000年代以降、生産地および小売店の眼鏡フレーム輸入の急増によって、輸入眼鏡が国内市場で大きく普及していく一方で、同時期の国内製品の輸出比率は伸びていない。これについては、日本の円高が福井産地の低迷の原因という意見もあるが（例えば、鈴木、2000年：41）、2000年代に入り円安局面となっても日本の輸出は好転しなかったことから、為替要因以外にも国内メーカーが独自に海外販売を行うことが容易ではない構造的な理由があったと思われる。

本章では、その背景を、国内生産者が販売先を国内小売店に全面的に依存せざるを得ない構造が構築されてきたことに求める。そこで、そうした観点から、鯖江の眼鏡フレーム企業の構造変化の方向性を得るべく、まずは国内の眼鏡小売企業の変遷とその特徴について検討したい。

先行研究に関しては、眼鏡小売店に関するものはそれほど多くない。その中で、1960年代後半から1970年代にかけて大手異業種企業³⁷と眼鏡小売業主導の下で鯖江産地の系列化が進む中、主導者の一つである大手量販店の台頭について触れたものとして南保（2008年）がある（南保、2008年：76-79）。また、個別の大手小売チェーン、メガネトップの2000年以降の成長に焦点を当て、企画から小売までのバリューチェーン構造について考察した研究として遠山（2012年）がある。

しかし、前者の場合、流通構造については概要的に触れられているのみであり、流通構造が大きく変貌する1990年代、2000年代の流通構造について詳しい検討はない。また、後者の場合、2000年以降の流通構造について触れてはいるものの、特定の小売企業1社（メガネトップ）のみに焦点を当てたものであるため、小売業全体の構造変化を捉えたものとはなっておらず、対象時期も2000年代以降に限られている。いずれにせよ、眼鏡小売業の成長と変容、とりわけ、小売業界全体が低価格路線に進んでいく背景と具体的なプロセスについては、鯖江の眼鏡産業の分析上、看過できない部分であるにも関わらず、上記以外で詳しく検討した研究は管見する限り見当たらない。

以上を踏まえて、本章では、1980年以降の日本の眼鏡産業の需給構造、価格設定、流通構造の変化とそうした変化が鯖江産地にどのようなインパクトを与えたのかを検討する。

本章の構成は以下のとおりである。まず、第2節で日本の眼鏡小売業を統計的に整理し、第3節では1980年代、1990年代、2000年代の日本の眼鏡小売企業上位5社を検討するこ

³⁷ ここでの大手異業種企業とは、HOYAやニコンなどのレンズメーカー、服部セイコーやシチズンなどの時計メーカー、繊維メーカー、商社などの他業種を本業とする大手企業の総称を意味する（例えば、南保、2008年：76、参照）。

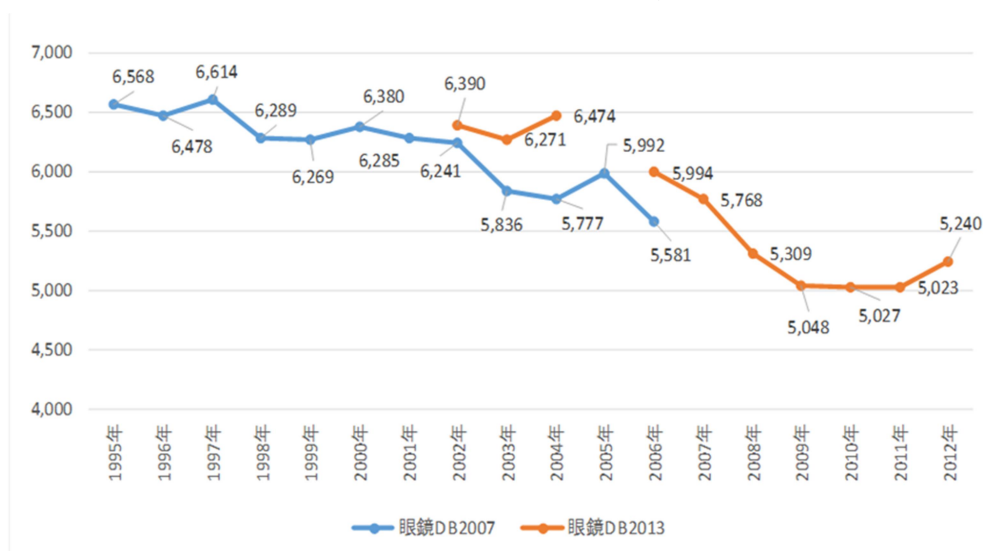
とによって各年代の業界の特徴を整理する。その後、第 4 節では小売業を中心とする流通構造、価格設定、業態の変化について検討し、最後に以上の検討を総括するとともに、鯖江産地の眼鏡フレームメーカーへのインパクトに対する示唆を導く。

2. 統計から見る日本の眼鏡小売店の特徴

(1) 眼鏡小売市場の規模

日本の眼鏡小売市場の規模は、眼鏡関連・補聴器・その他商品やコンタクトレンズまで含めると、2012 年現在、5,240 億円である（図表 4-1）。約 20 年前の 1995 年の小売市場規模は 6,568 億円であり、それ以降ほぼ一貫して低下しており、現在の市場規模は、1995 年の 8 割程度にまで低下している。2012 年に入り、低下傾向の下げ留まりが見られるが、これは一式価格の眼鏡と補聴器の健闘を反映したものである。しかし、長期的に見れば、買い替えまでの期間が延びる傾向にあり（眼鏡光学出版株式会社、2013 年：146）、スリーププライスショップ³⁸や均一価格店の台頭によって眼鏡単価が低下していることから、眼鏡関連・補聴器やコンタクトレンズなどの関連商品を除いた金額ベースの純粋な「眼鏡」の小売市場は、確実に縮小する傾向にある。

図表 4-1 眼鏡小売市場の規模（単位：億円）



(注)1. 2005年は調査が実施されなかったため、データがない。

(注)2. 『眼鏡DB2007』と『眼鏡2013』の数値は一致しないが、恐らく定義の違いによるものと思われる。

(注)3. 眼鏡小売市場には、眼鏡関連・補聴器やコンタクトレンズも含まれている。

(出所)株式会社眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2007』、『眼鏡DB 2013』より筆者作成。

³⁸ 小売店により多少の違いはあるが、基本的には 5,000 円、7,000 円、9,000 円などのように、三段階（もしくは二段階や四段階）の格安均一価格を提示して眼鏡を販売する小売店の呼称。

(2) 眼鏡小売上位 100 社の変化

次に、眼鏡小売業の規模別の大まかな動向を把握するため、上位 100 社の変化を見ておこう。図表 4-2 は、小売上位 100 社の 1993 年から 2006 年までの売上高と全国に占めるシェアの変化を示したものである。ここからは、小売上位 100 社の特徴として、以下の 3 つの点を指摘することができる。

特徴の一つ目は、全国的眼鏡小売業の売上高に占める上位 100 社の割合が年々増加していることである。例えば、1993 年には上位 100 社が占める割合は全体の 55.0% (3,776 億円) であったが、2000 年には 70.4% (4,425 億円)、直近の 2012 年には 79.0% (4,142 億円) と、上位 100 社で全体の 8 割を占めるまでになっている。

二つ目は、一つ目の点と関連するが、上位 5 社、10 社、20 社、30 社、50 社のいずれの区分を見ても、そのシェアが年々上昇していることである。1993 年の上位 5 社、10 社、20 社、30 社、50 社のシェアは、19.0%、27.9%、37.7%、43.4%、49.3% であったが、2012 年には、34.8%、45.6%、57.6%、64.2%、72.2% へいずれも大幅に拡大している。

三つ目は、上位 100 社のシェアは上昇しているが、それは全国の売上高（市場規模）が減少する中で起こっている現象であるということである。先に述べたように、1995 年に全国の売上高は 6,568 億円であったが、その後低下し続け、2000 年には 6,380 億円、直近の 2012 年では 5,240 億円となっている。このように、日本の市場規模が縮小する一方で、売上は上位企業に集中する傾向にあり、とりわけ上位 5 社への集中度はこの 20 年間で大きく上昇している。

こうした傾向はなにも眼鏡小売業に限ったことではない。日本の小売全体を見ても、1991 年のバブル崩壊以降、人口の減少、消費者の買い控えなどを反映して小売規模は縮小傾向にある一方、大規模小売業による業界再編を反映して、大手小売業にシェアが集中する傾向が指摘されている（原田・向山・渡辺、2011 年：195-196）。

それでは、景気の後退と消費の成熟化を受けて眼鏡小売市場の規模が縮小する中で、眼鏡小売上位企業の売上高はどのように変化してきたのだろうか。また、小売上位のメンバー構成は常に同じであろうか、それとも頻繁に交代しているのだろうか。以下では、眼鏡小売上位 5 社を対象を絞り、これらの点について検討していく。

図表 4-2 トップ 100 社の売上高と全国シェアの推移

	1993年		1995年		1997年		1998年	
	売上高 (百万円)	シェア (%)	売上高 (百万円)	シェア (%)	売上高 (百万円)	シェア (%)	売上高 (百万円)	シェア (%)
全国	676,000	100.0	647,842	100.0	628,914	100.0	626,880	100.0
トップ100	377,594	55.0	402,381	62.1	404,723	64.4	415,078	66.2
トップ50	333,588	49.3	358,614	55.4	363,191	57.7	370,531	59.1
トップ30	293,707	43.4	320,122	49.4	324,840	51.7	331,055	52.8
トップ20	254,968	37.7	282,594	43.6	287,784	45.8	294,303	46.9
トップ10	188,291	27.9	209,743	32.4	212,600	33.8	217,001	34.6
トップ5	128,175	19.0	151,454	23.4	153,360	24.4	154,500	24.6
	2000年		2002年		2004年		2006年	
	売上高 (百万円)	シェア (%)	売上高 (百万円)	シェア (%)	売上高 (百万円)	シェア (%)	売上高 (百万円)	シェア (%)
全国	628,464	100.0	624,084	100.0	578,564	100.0	557,332	100.0
トップ100	442,502	70.4	452,593	72.5	403,108	69.8	454,961	81.5
トップ50	399,065	63.5	408,983	65.5	364,160	63.0	408,683	73.2
トップ30	355,642	56.6	365,804	58.6	325,265	56.3	360,332	64.6
トップ20	319,345	50.8	328,243	52.6	291,404	50.4	320,946	57.5
トップ10	238,327	37.9	248,673	39.8	221,386	38.3	254,449	44.0
トップ5	169,642	27.0	176,973	28.4	157,948	27.3	181,133	32.5

(注)2004年から2006年の全国値はトップ5社のシェアに基づき計算したもの。

(出所)株式会社サクスイード(1994年、2002年)、眼鏡光学出版株式会社(2007年、2013年)より筆者作成。

3. 眼鏡小売上位 5 社の参入と退出

図表 4-3 は、1993 年、2001 年、2012 年の主要小売企業の順位を示したものである。ここからは、1993 年に 1 位で、2012 年も 2 位の位置を維持する三城と、1993 年に 3 位で、2012 年も 4 位とそれほどランクを落としていない愛眼の 2 社を除き、上位企業の順位が大きく入れ替わっていることが判明する。これは、ここ 20 年間の業界構造の変化がいかに激しいものであったのかを物語っている。

以下では、こうした小売企業間の熾烈な競争とその中でのリーディング企業の興亡を、1980 年代、1990 年代、2000 年代の三つの時期に区切り、より詳しく検討する。これにより、各時代の小売業界を牽引した企業の特徴を把握し、本節以降の節での、流通構造の変化、価格設定の変化、業態変化の考察のための材料とする。

図表 4-3 小売各社の順位の推移

	企業名	1993年	2001年	2012年
1	三城	1位	1位	2位
2	キクチメガネ	4位	6位	10位
3	金鳳堂	10位	17位	三城に併合 (2009年)
4	愛眼	3位	3位	4位
5	和真	8位	9位	11位
6	メガネスーパー	2位	2位	5位
7	メガネトップ	22位	4位	1位
8	ビジョンメガネ	18位	5位	13位
9	ジェイアイエヌ	—	—	3位
10	メガネストアー	9位	7位	8位
11	メガネの田中	5位	8位	6位
12	アイメガネグループ	19位	10位	27位
13	メガネドラッグ	7位	11位	15位
14	インターメスティック	—	50位	7位
15	ヨネザワ	15位	12位	9位
16	富士メガネ	12位	14位	12位

(注) インターメスティック社のZoffの開店、ジェイアイエヌ社の「JINS」開店はともに2001年である。

(出所) 株式会社サクスイード(1994年、2002年)、眼鏡光学出版株式会社(2007年、2013年)より筆者作成。

(1) 制度的基礎の構築(三城、愛眼、キクチメガネ、和真、金鳳堂)

1980年代の眼鏡小売業を牽引したのは、図表4-3が示すように、三城、愛眼、キクチメガネ、和真、金鳳堂の5社であった。これら5社はいずれも、自社の事業拡大にともない、眼鏡業界の人材育成を目的とした教育機関を設立したり、資格制度の整備に尽力したという意味で、現在の眼鏡小売業界の制度的基礎の構築に貢献してきた企業といえる。以下、それぞれについて見ていこう。

まず、この時期圧倒的な売上高でトップに君臨したのは株式会社三城(以下、三城)であった。三城は、1930年、兵庫県姫路市に正確堂時計店として創業した。現在、資本金1億円、従業員数2,399名、国内店舗数862店(のれん自立店舗129店を含む)を有する大手眼鏡専門店である。当初は時計・貴金属・眼鏡の販売・修繕を扱う小売店であったが、1960年に「メガネの三城」に社名を改め、眼鏡専門の小売店に移行した。以後、多店舗化を進め、1973年、海外初の店舗として、フランスに現地法人を設立すると同時に、パリ市オペラ通りにパリ店を開設した。このように、かなり早い時点から海外進出を図っていた

という点に同社の特徴がある。その後も、1970年代は、1974年にシンガポール現地法人によるプラザシンガプーラ店、1978年にアメリカ・ハワイ州の現地法人によるカラカウア店、1979年に香港現地法人によるホンコン店と、次々に店舗を開設していった。さらに、1989年以降、ヨーロッパではドイツ、イギリス、フランスを中心に進出、1990年には東アジアの7店舗目としてマレーシアにも進出している。

なお、この間、本社機能を高めるため、1988年、「株式会社パリーミキ」と眼鏡光学機器の研究・開発を行っていた「パリーミキ技研」を株式会社三城に吸収合併し、本社を東京に移転すると同時に社名を改め、現在の「株式会社三城」となった³⁹。

1980年代に三城の次に高い売上高を誇っていたのは愛眼であった。愛眼は、1941年に眼鏡の卸売店として大阪市に創業した佐々栄商店が、1961年に眼鏡小売店「瑞宝眼鏡光学株式会社」となったものである。その後1965年には子会社の「株式会社眼鏡の愛眼」を設立、1970年にはフランチャイズ方式を導入することで、関連会社を次々と設立していった。なお、1987年には子会社の「眼鏡の愛眼」を吸収する形で、「愛眼株式会社」に社号が変更されている⁴⁰。

1980年代の愛眼の主な動きとしては、①出店ペースの加速化と既存店の大型化、②各店舗でのレンズをフレームに組み込む作業の集中加工センターへの集約化、③総合商社と共同での経営管理システムの開発、④本格的な全国展開を見据えた、東京、大阪、名古屋、本部事務所の開設、がある。

キクチメガネは、1920年、初代森文喜が菊池屋眼鏡店を名古屋市に創業した老舗眼鏡専門店である。2010年には創業90周年を迎えた。現在は愛知県春日市に本社を置き、資本金1億9,000万円、社員数約1,000名（2005年時点）の従業員を擁する。

キクチメガネの功績の一つは、1958年、二代目の森文雄を中心に「オールジャパンメガネチェーン（AJOC⁴¹）」を設立したことである。AJOCとは「VISION CAREを推進するメガネ専門店のグループ⁴²」であり、フランチャイズ・チェーンよりもつながりが緩く、各店の独自性が高いボランティア・チェーンのことである。また、1978年には検眼の専門家の育成を目的としたAJOCキクチ眼鏡専門学校を設立し、眼鏡専門家の教育にも力を注いだ。これに関連して、1979年には、海外のオプトメトリー（検眼の専門家）の日本版の確立を目指して、日本オプトメトリック協会（Japan Optometric Association）を同社中心に設立している⁴³。このように、キクチメガネは、初期の眼鏡業界の制度づくりに大きく貢献

³⁹ 株式会社三城の記述については、同社ウェブサイト「会社情報」を参照。

（<http://www.paris-miki.co.jp/corporate/history/>）、2014年2月9日閲覧。

⁴⁰ 愛眼株式会社については、同社ウェブサイトを参照。

（<http://www.aigan.co.jp/company/history.html>）、2014年2月9日閲覧。

⁴¹ All Japan Optometric Cooperative の略。

⁴² AJOC ウェブサイト（<http://www.ajoc.or.jp/center/index.html>）、2014年4月5日閲覧。

⁴³ 日本オプティメトリック協会ウェブサイト（<http://www.thejoa.org/aboutus.html>）、2014年4月5日閲覧。また、日本版オプトメトリーの国家資格制度については、海外では多くの眼鏡技術者が国家資格を持つ専門家であるのに対して、日本においては未だに制度化に

した企業であった⁴⁴。

和真の創業は、1951年に、埼玉県浦和市（現さいたま市）に、眼鏡専門道を創設したことに始まる。その後、1966年に西友と出店契約を締結、1976年に銀座に本店を移すとともに社名を和真に変更し、1978年に東京・新宿に都内最大級の大型店を出店、さらに1980年には池袋に東京眼鏡専門学校を開設した。1987年からは眼鏡小売のボランティア・チェーン事業（フレンドショップ事業）を開始し、1996年にはチェーン加盟店は100店舗を超えるまでに拡大した。また、海外展開にも積極的であり、1993年のイギリス・ロンドン郊外への出店（その後、ロンドン三越内に移転）を皮切りに、1995年の中国・天津、2007年には中国・成都伊勢丹内、その後の成都イトーヨーカドー内など、当時海外への出店を進めていた百貨店や総合スーパーの店内店舗として、着実に店舗数を増やしていった。なお、和真の中国出店1号店は、1991年に同社と中国・天津医科大学との提携により設立された天津医科大学早稲田眼鏡学校の生徒の実践の場として、合弁会社として設立されたものであった⁴⁵。

1980年代後半まで、三城、キクチメガネに次ぐ売上規模を誇っていたのは金鳳堂（1995年は10位）であった。同社は、1887年、東京・日本橋通り二丁目で眼鏡店を開業した老舗眼鏡店である。戦時期の戦時特別処置による撤去や戦災による消失などを経て、戦後、1946年に京橋にて営業を再開する。1953年には多店舗化の1号店として、東京駅名店街に直営店を開業、同時に法人化によって株式会社金鳳堂に名称を変更した。その後、伊勢丹などの百貨店や商業施設内の店舗中心に、首都圏の富裕層を主要顧客としてチェーン展開を行ってきた。海外では、1990年、マレーシアの現地法人により伊勢丹マレーシア店内に店舗が開業されている。なお、富裕層を対象にサービスを行ってきた同社であったが、近年は業界変化の波を受けて、2009年11月19日、三城ホールディングス・グループの100パーセント子会社であるオプトレーベルに眼鏡小売事業を譲渡し、三城ホールディングス傘下に入った⁴⁶。

以上が1980年代に業界を牽引した上位5社であった。これらの企業は、それぞれの成り立ちからも明らかなように、本業である小売業の拡大に邁進するだけでなく、眼鏡技術者

至っていない。以上の点については、眼鏡技術者国家資格推進機構のウェブサイト（http://www.megane-license.org/index.asp?patten_cd=12&page_no=7）参照。

⁴⁴ キクチメガネに関する記述は、同社ウェブサイト

（<http://kikuchi-megane.co.jp/company/history.html>）の「企業情報（沿革）」を参照。

⁴⁵ 和真の記述は同社ウェブサイトの「会社沿革」

（<http://www.washin-optical.co.jp/recruit/pr/03.html>）と「企業PR」

（<http://www.washin-optical.co.jp/company/history/index.html>）を参照。2014年4月5日閲覧。

⁴⁶ 金鳳堂の記述は同社ウェブサイトの「金鳳堂のあゆみ」

（<http://www.kimpo-do.com/corporate/history.html>）を参照。2014年4月5日閲覧。また、事業譲渡については、2009年11月19日付三城ホールディングスのニュースリリース「当社子会社における事業譲受けに関するお知らせ」を参照。

の育成を目的とした眼鏡専門学校を設立したり、チェーン網を持たない小売店同士の緩やかなネットワーク化の促進など、現在の眼鏡小売業界の制度的基礎の構築に貢献してきた。1980年代は制度構築を図りつつ、店舗の拡大によって各企業が順調に業績を伸ばしてきた時期であった。

この時期の上位企業に共通の傾向としては、まず、1980年代後半、多店舗化によって成長してきた小売店の大型化・郊外化が進展したことがある。例えば、それまでの小売店の出店は駅前などの繁華街中心であったが、1980年代後半以降は、郊外型店舗が中心となっていた。郊外への出店は繁華街に比べて初期投資が小さくて済むというメリットがあるため、多くの企業が店舗の郊外化を進めていった。もっとも、都心ではなく地方中都市の一等地（駅前などの繁華街）を選んで進出する和真のような眼鏡専門店もあった。

郊外化は店舗当たりの床面積の大型化を引き起こした。大型化の一例としては、広島市に本店を構えるメガネの田中チェーンが開設した「眼鏡の百貨店」がある⁴⁷。これは、1983年11月に完成し、地上6階、地下1階の建物のうち地下1階から地上4階までの1,175平方メートルの売り場を誇る大規模店であった。また、和真も、1984年、神奈川県藤沢市に、ワンフロアとしては当時国内最大の眼鏡店を開店した⁴⁸。

この時期のもう一つの傾向としては、積極的な海外展開がある。三城のように現地法人を設立して路面店として出店するものもあったが、多くは日本の百貨店や総合スーパーの海外進出に伴う店内店舗の形での出店であった。

図表 4-4 眼鏡小売上位5社の売上高（1983年－1993年、百万円）

	社名	1983年	1985年	1987年	1989年	1991年	1993年
1	三城	14,037	21,319	31,252	41,819	44,846	53,255
2	愛眼	6,504	7,443	10,714	13,634	16,144	19,603
3	キクチメガネ	9,434	11,380	13,333	15,013	16,805	16,019
4	和真	4,781	5,873	7,295	8,601	10,390	11,628
5	金鳳堂	8,645	9,610	11,062	12,152	12,888	11,148
	合計	43,401	55,625	73,656	91,219	101,073	111,653

(注) 上位5社は、1993年を基準としたもの。

(出所) 株式会社サクスイード『眼鏡白書1994-1995』より筆者作成。

⁴⁷ 『日経流通新聞』、1983年11月21日。

⁴⁸ 『日経流通新聞』、1984年5月8日。

図表 4-5 眼鏡小売上位 5 社の店舗数 (1983 年-1993 年、店)

	社名	1983年	1985年	1987年	1989年	1991年	1993年
1	三城	222	286	347	440	529	566
2	愛眼	77	90	102	107	134	172
3	キクチメガネ	84	95	112	127	135	133
4	和真	30	32	41	44	48	51
5	金鳳堂	78	79	83	86	86	84
合計		491	582	685	804	932	1,006

(出所)株式会社サクスイード『眼鏡白書1994-1995』より筆者作成。

図表 4-6 眼鏡小売上位 5 社の店舗当たりの売上高 (1983 年-1993 年、百万円)

	社名	1983年	1985年	1987年	1989年	1991年	1993年
1	三城	63	75	90	95	85	94
2	愛眼	84	83	105	127	120	114
3	キクチメガネ	112	120	119	118	124	120
4	和真	159	184	178	195	216	228
5	金鳳堂	111	122	133	141	150	133
合計		88	96	108	113	108	111

(出所)株式会社サクスイード『眼鏡白書1994-1995』より筆者作成。

(2) ディスカウンター (メガネスーパー、メガネトップ、ビジョンメガネ) の台頭

1991 年は眼鏡小売業界にとって大きな転換点となった。その最大の要因は、1991 年 2 月のバブル経済の終焉にある。バブル経済の崩壊以前から消費は成熟化の段階に入り伸び悩んでいたが、バブル経済の終焉が消費マインドの冷え込みに拍車をかけた。(図表 4-4、図表 4-5、図表 4-6) は、この動きを反映して、上位 5 社の中でも、1991 年を契機に売上を拡大させる企業と減少させる企業の二極化が進展したことを示す。

1991 年をピークに売上が減少に転じたのは、キクチメガネと金鳳堂であった。キクチメガネは 1991 年の 168 億円をピークに、金鳳堂は同じく 1991 年の 129 億円をピークに、その後売上を減少させていった。一方、1991 年の景気後退にもかかわらず、その後も売上高を伸ばしていったのは、三城、愛眼、和真の 3 社である。

しかし、一見好調に見える 3 社であっても、1 店舗当たりの売上高 (図表 4-6) を見ると、その内実はそれぞれ異なっている。まず、三城の場合、1 店舗当たりの売上高は 1988 年に 9,600 万円でピークを迎えた後減少し、バブル経済の崩壊後はさらに減少している。こうした状況にも関わらず売上高が増えているのは、積極的な店舗展開によるものであり、この

点は図表 4-5 から確認することができる。また、愛眼も 1 店舗当たりの売上高は 1989 年に 1 億 2,700 万円でピークを迎えた後減少に転じるが、同社も積極的な店舗展開を行っていることから、店舗数の拡大によって売上を確保したことが窺える。一方、和真は他の独立店舗とのボランタリー・チェーンを組織していたこともあり、直営の店舗拡大はバブル経済の最盛期であった 1980 年代後半であってもそれほど多くなかった。1 店舗当たりの売上高は 1992 年に 2 億 3,000 万円でピークを迎えて以降減少に転じるが、売上高は微増を維持している。

次に 1990 年代の眼鏡産業の特徴を見ておこう。この時期の上位 5 社の顔ぶれの特徴は、ディスカウント商品を目玉商品とする、メガネスーパー、メガネトップ、ビジョンメガネといった小売チェーンが台頭してきたことである。小売業におけるディスカウント店の台頭は、眼鏡に限らず、小売業全体に見られた現象であった。

この時期に登場してきた眼鏡小売のディスカウンター 3 社の沿革は以下のとおりである。

メガネスーパーは、1980 年に株式会社として設立された、神奈川県小田原市に本社を置く企業である。2013 年現在、資本金 5,000 億円、従業員 1,011 名を抱える⁴⁹。眼鏡の他、コンタクトレンズ、補聴器および関連用品の販売を行っており、2014 年 4 月 8 日現在の店舗数は 341 店舗である⁵⁰。

メガネスーパーは、創業者の田中八郎氏が神奈川県小田原市に眼鏡用品の小売店として開設した、有限会社ニュー湘南眼鏡に始まる。その後、1976 年に埼玉県大宮市（現さいたま市）に眼鏡用品のディスカウント店として有限会社メガネスーパーを設立し、全国展開する。さらに、各店舗に卸売業を行うセントラル商事を設立し、法人格を持った各店舗の集約・営業譲渡を行い、その他の法人も吸収合併することによって、2000 年 1 月、株式会社メガネスーパーへと商号変更を行った⁵¹。

二つ目のメガネトップは、1985 年、静岡県静岡市に資本 1,000 万円で設立された企業である。2013 年 3 月 31 日現在、従業者数 1,999 名、臨時従業者数 1,880 名、資本金 1 億円の規模を誇る。

創設は 1980 年代であるが、同社が急速に勢いを増してくるのは 1990 年代後半以降である。1998 年 8 月期中に、営業経費などを前期比で 3 億円縮減することを目指し関西地域に集中出店を計画し、大阪府茨木市に 4 月 26 日、関西 1 号店を開店している⁵²。また、同じ年に福井県・鯖江の眼鏡フレーム製造のキングスターを買収し子会化することによって、眼鏡の製造と販売の一貫体制の構築を進めている。

三つ目のビジョンメガネは、1979 年、大阪府茨木市を拠点とし、眼鏡とコンタクトレンズ等の販売を主な目的として創業した。1984 年 4 月には、東京都荒川区町屋に関東地区第

⁴⁹ メガネスーパー・ウェブサイトの情報 (<http://www.meganesuper.co.jp/about/profile/>) にもとづく。2014 年 4 月 8 日閲覧。

⁵⁰ 同上。

⁵¹ 株式会社メガネスーパー『有価証券報告書（平成 25 年 4 月期）』、p3。

⁵² 『日経流通新聞』、1998 年 3 月 24 日。

1号店を出店した。その後は、1989年にディスカウント店「アイテム」を15店舗開設し、1993年にはディスカウント店「繁昌堂」を10店舗開設した。そうした積極的な店舗拡大は、バブル経済崩壊後の家賃価格の低下がさらに後押しした。その一方で、大阪、関東、九州など各地の中小規模小売店の営業譲渡も受け、チェーン網を拡大していった⁵³。

ビジョンメガネは、店舗拡大の過程で、駅前立地の不採算店を閉鎖して郊外型に転換するなど店舗の整理を推進する一方、眼科医が常駐する眼科コーナーを併設した新業態を設立している。さらに2000年10月からは、メーカーと直結することで品ぞろえを店頭よりも豊富にし、価格は店頭で販売する同品質商品の2分の1程度のインターネットを利用した無人の眼鏡販売店も開始している。

以上3社のディスカウンターは、後述するように、他の専門店が販売する眼鏡と同様の商品を、大幅な割引率で販売するという手法をとって成長した。その仕組は、複雑な流通構造における中間業者をスキップし、一次卸やメーカーに直接、大量に発注することによって仕入価格を安くするというものであった。

一方、1980年代に勢力を拡大してきた三城、愛眼の2社は、1990年代も上位5位に留まった。

まず、この時期の三城は、①海外進出の加速、②コンピューターグラフィックスを活用したサービス提供の開始、③独立社員によるフランチャイズ・チェーン（以下、FC）展開の積極化、を進めている。

海外進出に関しては、シンガポール、マレーシアに続き、タイに眼鏡とコンタクトレンズの店舗をバンコク伊勢丹内に出店をしている。これは東南アジアで9番目、タイで初の出店であった。同店は、現地上・中級階層、在留邦人などを対象とし、商品構成は7割が欧州、3割が日本からの調達であった⁵⁴。また、1992年秋には、「巴黎三城上海」として小売店で初めて中国・上海に出店もしている。

この時期、体質改善・強化を図るため、採算の取れない店舗を閉鎖する一方で新たな店舗を開設するという、スクラップ・アンド・ビルドも行われている。店舗の大都市圏に660平方メートル前後の大型店を展開する一方、通常の新規店舗は従来よりも売り場面積を縮小していった。これにより、1996年2月期の連結決算は、売上高727億2,100万円、経常利益62億2,000万円、税引き後利益26億3,100万円で、増収総益を記録した⁵⁵。同時に、物流システムの効率化にも取り組んでおり、1997年5月には、兵庫県姫路市に新物流センターを建設、稼働し、製品を倉庫から自動的に取り出すシステムを導入し、検品作業の省力化、発注から納入までの期間の短縮を実現させた。

1998年9月から独立希望の30代から50代の店長クラスの社員を対象として、社員が直営店を引き継ぐ、いわゆる社内「フランチャイズ・チェーン（FC）制度」を導入し、FC

⁵³ 『日経流通新聞』、1995年1月26日。

⁵⁴ 『日経流通新聞』、1992年2月27日。

⁵⁵ 『日経流通新聞』、1996年6月11日。

店を増設した。この制度がさらなる体質強化につながった。

海外への販路としては、1992年秋に中国・上海に進出する一方、欧州との関係では、1999年末をめどにスイスの眼鏡チェーン、マーク・ベルドー社への資本参加を決定しており、日本製の高品質、低価格の眼鏡フレームやレンズを海外に供給する動きを見せている⁵⁶。このように、1990年代の同社は、体質強化を図るための方策を次々と打ち出していった。

一方、愛眼の1990年代の大きな動きは、①プライベートブランド（以下、PB）の取扱数の増加、②積極的な海外展開、③眼鏡と他の業種との複合店の出店拡大、であった。

とりわけ、前者2つは、仕入れ価格を考える上で重要である。一つ目のPBの取り扱い数の増加は、単価を下げるためであった。具体的には、1991年、同社は主に福井の眼鏡メーカー5社に対して、PBの発注量を毎月2万本から毎月3万本に増やすと同時に、現金での買い取りを提示することによって、従来に比べて仕入れ価格を5%から10%引き下げた⁵⁷。

また、愛眼は三城の次に中国進出を果たしているが、これも仕入れ価格と関係がある。同社は、鯖江の眼鏡メーカー佐々木眼鏡とともに、日中合弁の眼鏡メーカー北京佐々木眼鏡有限公司を資本参加20%で設立しているが⁵⁸、これはPBの生産拠点の設置のためであった。さらに1994年にも、中国の眼鏡製造販売会社、北京光学などと共に合弁会社を設立している。

このような努力と同時に、一つの店舗に2つ以上の業態が存在する店舗複合化も進めている。例えば、同社は既存の眼鏡専門店との相乗効果を狙い、眼鏡と宝飾品の複合店を神戸に出店したり、眼鏡と玩具の複合ディスカウント店を出店している⁵⁹。さらに1997年には、横浜市の港北ニュータウンに、写真館や美容室などを備えた同社最大の複合型店舗を開業する一方で、業績不振の宝石品店「ジュエリー愛眼」の閉鎖を進めている⁶⁰。以上からは、眼鏡の仕入れ価格を下げる努力を進めながら、利益確保のために、眼鏡だけに依存しない形態の小売業を目指そうとする姿が窺える。

こうした1990年代をとおしてディスカunter3社が眼鏡小売業において台頭していく様子は、図表4-7、図表4-8、図表4-9からも確認できる。すなわち、三城、愛眼といった老舗チェーンが店舗拡大、1店舗当たりの売上高を維持する一方で、新興ディスカunter3社が、店舗拡大と大量仕入れや中間業者をスキップすることによる格安製品を武器に、シェア拡大を図ってきた姿を見てとることができる。

56 『日経流通新聞』、1999年12月7日。

57 『日経流通新聞』、1991年3月26日。

58 『日経流通新聞』、1993年12月23日。

59 『日経流通新聞』、1993年12月6日。

60 『日経流通新聞』、1998年6月10日。

図表 4-7 眼鏡小売上位 5 社の売上高（1993 年－2007 年、百万円）

	社名	1993年	1995年	1997年	1999年	2001年	2003年	2005年	2007年
1	三城	53,255	68,361	69,980	77,613	81,909	74,077	68,921	66,929
2	メガネスーパー	27,000	27,000	29,000	30,900	32,300	33,432	37,776	38,293
3	愛眼	19,603	23,633	23,173	25,090	27,352	24,996	25,880	26,878
4	メガネトップ	4,419	6,378	8,763	13,190	20,012	26,163	28,247	33,546
5	ビジョンメガネ	5,325	7,655	10,613	13,905	17,217	16,169	14,991	14,838
	全国	676,000	647,842	628,914	637,984	624,084	627,100	-	576,800
	上位5社売上シェア	16.2	20.5	22.5	25.2	28.6	27.9	-	31.3

- (注) 1. メガネスーパーの数値は、公表値がないため、サクスイード社の推計値。
 2. 1998年度の三城は決算月のため、10ヶ月決算売上を1.2倍して12ヶ月売上とした。
 3. 上位5社は、2001年を基準としたもの。

(出所) 株式会社サクスイード『眼鏡白書2002-2003』、眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2007』より筆者作成。

図表 4-8 眼鏡小売上位 5 社の店舗数（1993 年－2007 年、店）

	社名	1993年	1995年	1997年	1999年	2001年	2003年	2005年	2007年
1	三城	566	654	742	849	990	1,045	1,041	1,052
2	メガネスーパー	270	270	290	309	366	423	476	541
3	愛眼	172	224	249	262	296	278	289	298
4	メガネトップ	50	76	105	151	257	378	395	408
5	ビジョンメガネ	103	131	183	221	266	274	252	255
	合計	1,161	1,355	1,569	1,792	2,175	2,398	2,453	2,554

(出所) 株式会社サクスイード『眼鏡白書2002-2003』、眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2007』より筆者作成。

図表 4-9 眼鏡小売上位 5 社の店舗当たりの売上高（1993 年－2007 年、百万円）

	社名	1993年	1995年	1997年	1999年	2001年	2003年	2005年	2007年
1	三城	94	105	94	91	83	71	66	64
2	メガネスーパー	-	-	-	-	88	79	79	71
3	愛眼	114	106	93	96	92	90	90	90
4	メガネトップ	88	84	83	87	78	69	72	82
5	ビジョンメガネ	52	58	58	63	65	59	59	58
	合計	94	98	90	90	82	73	72	71

(出所) 株式会社サクスイード『眼鏡白書2002-2003』、眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2007』より筆者作成。

(3) 均一格安眼鏡店（インターメスティック、ジェイアイエヌ）の登場

2000年以降、眼鏡の小売構造は大きく変貌していく。この構造変化の担い手となったのは、格安均一価格と単一価格を掲げた眼鏡小売店の登場であった。その代表格がインターメスティック社である。2001年のインターメスティック社が運営する店舗「ゾフ」の出現は、業界構造を大きく変化させる契機となった。

インターメスティック社は、2001年、「ゾフ下北沢店」の第1号店を東京・世田谷に出店した。ゾフの主な特徴は、①レンズ込みの価格を、5,000円、7,000円、9,000円の三段階のみに設定（ただし、特殊レンズは除く）、②200種類に6色ずつの豊富なデザインを用意、③原則として、購入当日にレンズ加工をして商品を渡す迅速なサービス、の三つであった⁶¹。

同社の創業者上野照博（現社長は息子上野剛史）は、家業のアパレル製造卸である上野衣料を兄弟で継ぐかわら、眼鏡業界に参入した人物である。上野の眼鏡業界への参入はこれが初めてではない。一度目は、1993年、当時のディスカウントブームに乗って眼鏡のディスカウントストア「ガリレオクラブ」を出店している。当時は、①仕入れの多角化や人件費などの固定費の削減によって低価格を実現し、ブランド物を中心に実質5割から7割引といった大幅な割引での商品の提供、②価格表示は全てレンズ付きの価格、③数年以内にFCを含めて150店目標、というものであった⁶²。結局、ブランドの値引き販売の失敗、集客の少ない地での出店などが原因で撤退するが、とはいえ、ゾフの特徴の原型ともいえる仕組みが、「ガリレオクラブ」の事業運営において既に含まれていた点に注目しておきたい。ただし、「ガリレオクラブ」の場合、1990年代のディスカウンターの手法と同様、市場に出回っている有名ブランド商品と全く同じ商品を、仕入れの多角化などによってディスカウント価格で提供していた。

これに対して「ゾフ」の場合、当初上野は単一価格を想定していたが、伊勢丹のバイヤーからの助言を受けて三段階に設定し、商品の供給体制については、自社がデザイン、製造、販売を管理する方式、つまりアパレル業界で定着したSPA（specialty store retailer of private label apparel）方式を採用した。また、生産については、上海に生産を統括する事務所を置き、上海、深圳、廈門など、中国6か所の契約工業で生産する体制を整えた。その他、レンズは韓国製を使用した。

一方、他の専門店もゾフの動きを静観していたわけではない。本来の業務は維持しつつも、直営であったり、子会社を設立したりと、経営形態に多少の違いはあるものの、ゾフと類似の業態を創設することによって攻勢をかけていったからである。

図表4-10は、ゾフが初出店した2001年2月から1年半8ヶ月後の2002年7月現在の主な格安均一店の店舗数である。最も店舗数が多い日本オプティカルは、1989年に愛知県豊田市を拠点として創業され、2001年9月にコンタクトレンズ販売事業から眼鏡事業に参

⁶¹ 『日経流通新聞』、2001年9月22日。

⁶² 『日経流通新聞』、1993年4月20日。

入した企業である。同社の格安眼鏡店「ハートアップ」は、2002年7月時点で71店舗にも上っている。その他にも、三城は「Opt LABEL (オプトレーベル)」を2001年9月に、メガネトップは「ALOOK (アルク)」を2001年に、メガネスーパーは子会社ハッチを設立して「Hatch (ハッチ)」を、ビジョンメガネは「MAX A (マックスエー)」を2001年6月に開店している。さらに、長野に拠点を置くスリープライス店のE-ZONEや、ビックカメラの子会社からスタートして独立した会社が運営する店舗「OWN DAYS (オンデーズ)」も店舗を拡大させていった。このように、2001年2月の「ゾフ」1号店の開店からわずか1年8ヶ月の間に、170店以上の格安均一店舗が開設されたのである。

格安均一店を成り立たせていたのは、言うまでもなく、シンプルなデザインの標準規格品の存在である。ゾフが中国の契約工場に生産を委託したように、その多くは海外（主に中国）への委託生産によるものであった。実際、日本の眼鏡フレームの輸入量を見ると、2001年以降海外からの輸入が急拡大しており、国別では中国からの輸入が最大である⁶³。輸入量の急増の背景には、小売店各社の低価格帯眼鏡市場でのシェア獲得競争があったのである。

図表 4-10 2002年7月現在の主な格安均一店の店舗数

店名	企業名	店舗数
ハートアップ	日本オプティカル	71
Opt LABEL	三城	22
ALOOK	メガネトップ	20
Hatch	ハッチ(メガネスーパー)	19
MAX A	ビジョンメガネ	14
Zoff	インターメスティック	9
E-ZONE	ダイヤサンフレーム	9
OWN DAYS	興和	8
合計		172

(出所)眼鏡光学出版株式会社(2007年)

とはいえ、こうした格安均一店の人気は長続きしなかった。従来の眼鏡に比べて壊れやすいや品質面で問題もあり、消費者の需要が低迷したためであった。2002年の年明け以降、ゾフの月商もピークの2001年12月に7,000万円であったものが2002年には約4,000万円へと落ち込み、同業態に進出した他の小売チェーン店でも、業績の悪化を契機に、格安眼鏡店を閉鎖したり、本来の業態に回帰する動きが出始めた⁶⁴。

⁶³ 第3章参照。

⁶⁴ 『日経流通新聞』、2002年9月17日。

2002年9月17日付『日経流通新聞』は、格安眼鏡店が失速した理由を、「低い参入障壁」、「品質への不安」、「限られた立地」の三つであるとしている。第一の「低い参入障壁」については、「短期間で類似点が乱立したことが競争激化と消費者の飽きを招いた」ためであり、その背景には格安眼鏡業態が、デザイン等もシンプルで、「真似しやすい業態」であるためであるという。第二の「品質への不安」については、格安眼鏡店での購入者経験者に満足度調査をしたところ、「不満」と「やや不満」の合計が24.5%なると指摘する。第三の「限られた立地」については、単価が安いことながら粗利も低く、その分を集客数で補う必要があるが、ターゲット層が若者であるため、地方では伸びにくいというデメリットがあったと指摘する。その一方で、こうした格安眼鏡であっても、粗利益（売上総利益）は依然として6割程度維持されていることも指摘されている。このことは、格安均一眼鏡が普及しても、眼鏡小売業は依然として高い利益を確保していることを示唆する。

こうした状況に対して、各専門店は、格安均一店の効率化を進める一方で、以前にもまして多様な業態展開、収益が確保できる眼鏡分野への進出、高収益の関連業務との複合化、を進めていった。

その一つが、図表4-11からも明らかのように、2003年、2004年に出店攻勢を控え、戦略を見直した後、2000年代後半から再度出店を拡大する動きである。各社は、2000年代前半の反省を踏まえて、海外生産品といえども一定の品質が必要とされることを改めて認識した。実際、2000年代前半の出店の沈静後、メガネトップ社アルク事業部が運営する「ALOOK」では、レンズは国内外の一流ブランドメーカーのレンズを使用し、フレームは中国の自社工場に委託しているが、中国の工場では、工程、品質、コスト管理をメガネトップ社員が行っている⁶⁵。2000年代半ばから存在感を高めてきた「JINS」では、レンズは2011年9月以降のタイでの大洪水時まで、タイからレンズを一極集中で調達していたが、それ以降は海外の主力メーカー数社に大量発注することによってレンズを安く調達している⁶⁶。また、同社のフレームは海外工場で生産されているものの、部品（ネジ）は日本製である。さらに、ローづけ、研磨などの職人的な技術が必要とされる工程については、福井県・鯖江の現役眼鏡職人に技術指導を依頼し、海外への技術伝授を行っている⁶⁷。以上のように、低価格でありながら一定水準の品質を維持するために、各社それぞれ、品質管理や技術指導を厳密化するようになったことが2000年代後半の特徴といえる。

⁶⁵ ALOOK ウェブサイト (<http://www.alook.jp/pages/company/>) にもとづく。

⁶⁶ 同社執行役員富田晋輔氏の発言

(<http://www.procommit.co.jp/interview/jin/000070.shtml>) にもとづく。

⁶⁷ JINS ウェブサイト (<http://www.jins-jp.com/quality/product02.html>) にもとづく。

図表 4-11 主な格安均一店の出店（単位：店）

企業名	屋号	2002年	2003年	2004年	2005年	2007年
オンデーズ	OWN DAYS	8	14	49	51	68
メガネトップ	ALOOK	20	19	22	32	48
	眼鏡市場	-	-	-	-	368
ハッチ	Hatch	18	19	21	31	47
三城	Opt LABEL	22	34	19	29	17
	Opt-Gout	0			11	20
インターメスティック	Zoff	9	14	18	24	51
	Consomme	※	※	※	※	8
メガネセンター	弐萬圓堂	※	※	※	※	189
アムザック	メガネバスター	10	22	27	27	27
フィッシュランド	ドクターアイズ	18	22	22	20	41
ジェイアイエヌ	JIN'S GLOBAL STANDARD	4	7	10	16	34
キンパレー	T.G.C.	※	※	※		13
コオサ	Cal, Cal55	※	※	※		10
エヌ・ティ・コーポレーション	Coolens	※	※	※		8
良品計画	無印良品	0	※	※		8
オブティ	GLASS ISM	5	5	6	6	11
ジェーシー	メガネショップMIMIRI	-	-	1	-	12
ケイズオブティック	K-Optic	※	※	※		6
オブス	Ops	※	※	※		4
インターオプチカル	2nd メガネ	4	※	※		3
ティーアール・サービス	J'EYE's	※	※	※	※	6
E-ZONE	E-ZONE	9	5	5	5	3
アイデスクジャパン	アイデスク、メガネドゥ	※	※	※	※	6
合計		-	-	-	-	1,037

(注)※は未調査または未出店。調査対象店に路面店、3店舗未満は含まれていない。

(出所)眼鏡光学出版株式会社(2013年)

この時期、三城、愛眼といった老舗チェーン店が苦戦する中、とりわけ2000年以降に頭角を現してきたのは、メガネトップ、ジェイアイエヌ、インターメスティックの3社であった。いずれも格安均一店ではあるが、2000年代前半の格安均一店の失敗を踏まえ、新たな格安均一店として登場してきたところに特徴がある。中でも、メガネトップとジェイアイエヌの躍進は著しい。

メガネトップは、1992年に51店舗でしかなかった店舗数が、2001年には257店と、10年間で5倍の店舗数に拡大している。これに比例して、同時期の売上高も37億円から200億円へと5倍に伸びている。2010年代に入ってもその勢いは留まることなく、2004年の387店から2013年の826店へと約2倍に拡大し、売上高も同時期150億円から677億円へと拡大し、2012年から業界トップへと躍り出た。

2000年代以降のメガネトップの主な動きをまとめると、エリアリーダー制度による効率的な店舗経営、従来の「メガネトップ」に「GIメガネサロン」と「コンビニメガネショッ

プ」を加えた3店舗体制、子会社による都市型カジュアル眼鏡店「ALOOK」の開設、高価格帯の新業態「フィットミー」の開設、2000年前半の反省を踏まえた眼鏡戦略の見直しと単一価格店「眼鏡市場」への注力、といった動きが見られる。

中でも画期的であったのは、2006年10月から一部で取り入れていた全商品レンズ込みで1万8,900円の単一価格とする試みを「眼鏡市場」として全国展開したことである⁶⁸。これが、45から55歳の中年層から大きな支持を得た⁶⁹。単一価格の特徴は、高機能レンズを選んでも追加料金はかからず、有名ブランドのフレームとの組み合わせも自由に行えるという点にある。また、レンズは特定レンズ・メーカーへの大量発注によって価格を抑え、フレームはメガネトップが福井に持つ自社工場と中国の工場の両方で生産されている⁷⁰。

同社の強みは価格設定だけでなく、一定の品質を維持しているところにあり、その点において、鯖江の自社工場をうまく活用している。例えば、自社工場で製造する割合は、全体の1割程度に過ぎず、約5割が国内外のナショナルブランド、約4割が中国などから仕入れるPBであるが、自社工場を持つことで部品やフレームの原価の把握ができ、調達交渉において役立つと社は考えている。また、ロー付けなどの職人技術が必要とされる工程については、自社工場の職人を中国協力工場に派遣することによって、一定の品質の維持に努めている⁷¹。以上のように、製造機能以上の役割を国内の自社工場に求めており、中国の工場と使い分けを行っている。

他方、ジェイアイエヌは、もともと1988年に群馬県前橋市に設立された婦人服飾雑貨のSPA企業であった。2001年4月の「JINS天神店」の出店を皮切りに、眼鏡小売業界に参入した。その後、2006年に大証へラクラスに上場し、2007年にはオンラインショップを開設、2009年には本社機能を東京都港区北青山に移転するなど、当初は眼鏡だけでなく、カフェや服飾雑貨店との複合店によって事業を拡大させてきた⁷²。

同社が眼鏡価格を明確化するのには2008年7月以降である。それまで分散していた価格を、フレームとレンズのセットで、5,250円、7,350円、9,450円の三段階に設定し、さらに2009年に入り、景気の低迷による消費者の買い替え需要の長期化を受けて、三段階の価格設定を、4,990円、5,990円、7,990円、9,990円の四段階へと変更した。また、オプションレンズを無料とすることで最大7割の値引きを実施した。同社の田中社長は、このような価格設定が可能となった理由として、中国のフレーム工場の集約化によってコスト削減と総店舗数の増加を実現し、これによって規模のメリットが活かせるようになったことを挙げ

⁶⁸ なお、2010年11月には、20代、30代を取り込むため、一部商品を除いて単一価格の1万5750円へとさらに引き下げを行っている（日経流通新聞、2010年12月2日）。

⁶⁹ 2009年6月3日付『日経流通新聞』にもとづく。

⁷⁰ 『日経流通新聞』、2006年11月24日。

⁷¹ 『日経流通新聞』、2009年6月3日。

⁷² JINS会社沿革を参照（<http://www.jin-co.com/company/history/>）。2014年4月17日閲覧。

ている⁷³。

さらに、同社を一躍有名にしたのは、戦略商品の「Air frame (エア・フレーム)」であった。「エア・フレーム」は、医療用具に用いられる軽量ナイロン樹脂「TR-90」を用いて、重さを15グラムに抑えた、軽くて柔軟性のある眼鏡を指す。この素材を眼鏡に適用したことで、幅広い層の支持を受け、発売から2ヶ月で7万個（年間販売目標の半分）を売る大ヒットとなった⁷⁴。

一方、2001年2月の出店後、海外委託工場の不良品の発生率増加などが経費圧迫要因となっていたインターメスティック社は、中国メーカーとの取引を6社から1社に絞り、香港メーカーを8社にすることによって、安定供給の生産体制を整え、再度店舗拡大に乗り出した。それと共に、従来の低価格よりも3倍程度価格帯を上げ、商品の素材、質、デザイン性を高め、対象顧客も従来のゾフの対象層よりも少し高めの30代、価格帯はレンズ込みで1万2,000円から2万4,000円で、新業態「コンソメ」を東京・日本橋の商業施設に出店している⁷⁵。また、出店戦略も見直し、関東だけでなく、大阪や名古屋など地方中枢都市への進出も積極化した。

その他にも、2008年に、「ゾフ」で1万円台の眼鏡の販売、さらに、2010年には、高価格業態「ゾフプラス」の出店を開始している。この背景には、1万円台後半から2万円台の単一価格店が台頭し、「ゾフ」の売り物である1万円以下の格安眼鏡の魅力が薄くなったことがある⁷⁶。さらに、1万円以上の商品にはブランド名をつけるなど、海外展開も見据えて、自社ブランドの育成に力を入れている。このように、格安眼鏡を標榜していた同社も、利益の確保を求めて、より高い価格帯を模索する傾向にあることは注目に値する。

三城の路線は、格安眼鏡や単一価格眼鏡とは一線を画している。それは、図表4-9からも明らかなように、「Opt LABEL」と「Opt-Gout」などの低価格業態を出店してはいるものの、他社に比べれば遥かに出店に消極的である。むしろ、他社と同じ低価格路線に乗るのではなく、三城が独自開発した「ミキシムデザインシステム」を活用した顧客サービスの提供に高い比重を置いていった。これは、三城の「接客サービスの向上が事業拡大のカギ」との考えにもとづき、「店舗のパソコンに取り込んだ顧客の顔に合わせて眼鏡の画像を作成するシステム」であり、パソコンに登録された300種類の眼鏡のデータにもとづき、顧客が自分に合った眼鏡を選ぶというサービスである⁷⁷。低価格業態が拡大する中、適正価格での製品提供を行っていくうえで、ミキシムデザインシステムによるサービス提供を自社の強みと位置づけたのである。二つ目は、人件費などの固定費を減らして経営体質の健全化を図るため、1998年以降進めてきたのれんわけ方式によるフランチャイズ・チェーン化を、それまでのチェーン加入対象規模を拡大することによって、いっそう推進していっ

⁷³ 『日経流通新聞』、2009年5月27日。

⁷⁴ 『日経流通新聞』、2009年11月11日。

⁷⁵ 『日経流通新聞』、2004年1月13日。

⁷⁶ 『日経流通新聞』、2008年6月23日、2010年11月30日。

⁷⁷ 『日経流通新聞』、2007年10月17日。

た。三つ目に、2003年頃から、中高年の顧客開拓と保証金を必要とせず経費削減が見込めることから、百貨店の出店を積極化している。

さらに、2009年3月期は、低価格競争の激化によって業績が悪化したため、店舗の拡大よりも収益性を重視し、郊外の不採算店を閉鎖することによって、単一価格店と競合できるように経営体質の改善を強化している。同時に、今後大きな需要の伸びが見込めない国内市場以外の市場を開拓するため、2009年に、既に店舗を持つ東南アジアの国に、インドネシア、ベトナムを加えて、低価格眼鏡店の出店を計画している⁷⁸。これは、特にアジア各国の中間所得層の獲得を狙ったものであった。

2000年代後半は比較的規模の大きい眼鏡メーカーの倒産が発生した時期でもあり、鯖江の福井光器もその一つであった。三城の子会社は、2011年、福井光器の製造部門の移譲を受け、三城傘下として経営を引き継いでいる。

以上のように、2000年代は、前半の5年間は眼鏡の価格低下と明確化が業界全体に拡大・浸透した時期であり、後半の5年間は行き過ぎた価格低下を見直し、事業として一定の利益も確保できるセグメントを模索し始めた時期であった。そして、この間、上位5社の店舗数を見ると、上位5社のうち3社は、2000年に入り売上と店舗数を減少させており、1店舗当たりの売上も、ジェイアイエヌ社を除き全ての企業で伸び悩んでおり、厳しい状況に置かれている（図表4-12、図表4-13、図表4-14）。

（4）小括

以上を要約すると、1980年代は小規模小売店から発展した小売チェーンと老舗小売店が店舗の大型化を伴って全国展開を積極化した時期、1990年代は中間業者をスキップすることによって格安商品を売り物としたディスカウンターが勢力を伸張させてきた時期、2000年代は海外委託生産によって実現した均一格安価格を売り物にする企業が勢力を拡大した時期であった。このように、小売業での主導権を巡る競争は、高い利益率を狙う新規参入者が、従来の流通構造を大きく変え、眼鏡単価を下げることによって、繰り広げられてきたのである。

⁷⁸ 『日経流通新聞』、2008年3月26日。

図表 4-12 眼鏡小売上位 5 社の売上高（2001 年－2013 年、百万円）

	社名	2001年	2003年	2005年	2007年	2009年	2011年	2012年	2013年
1	メガネトップ	20,012	26,162	28,247	33,546	46,607	53,052	63,455	67,663
2	三城	81,909	74,077	68,921	66,929	57,745	60,140	59,547	55,419
3	ジェイアイエヌ	-	904	2,885	5,101	7,433	14,574	22,613	35,800
4	愛眼	26,084	24,967	25,881	26,878	22,228	19,045	17,914	16,150
5	メガネスーパー	32,628	33,432	37,776	38,293	29,422	22,472	19,174	15,969
	全国	624,084	627,100	-	576,800	504,800	502,300	524,000	-
	上位5社売上シェア	25.7	25.4	-	29.6	32.4	33.7	34.9	-

(注) 1. メガネスーパーの連結決算は2002年からであるため、それ以前の数値は提出会社の数値。

2. 上位5社は、2012年を基準としたもの。

(出所)眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2013』、各社IR資料より筆者作成。

図表 4-13 眼鏡小売上位 5 社の店舗数（2005 年－2013 年、店）

	社名	2005年	2007年	2009年	2011年	2012年	2013年
1	メガネトップ	395	408	559	693	761	826
2	三城	1,041	1,052	1,020	954	949	887
3	ジェイアイエヌ	15	29	62	103	144	184
4	愛眼	289	298	296	275	265	256
5	メガネスーパー	476	541	410	381	379	379
	合計	2,216	2,328	2,347	2,406	2,498	2,532

(出所)眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2013』、各社IR資料より筆者作成。

図表 4-14 眼鏡小売上位 5 社の店舗当たりの売上高（2005 年－2013 年、百万円）

	社名	2005年	2007年	2009年	2011年	2012年	2013年
1	メガネトップ	72	82	83	77	83	82
2	三城	66	64	57	63	63	62
3	ジェイアイエヌ	192	176	120	141	157	195
4	愛眼	90	90	75	69	68	63
5	メガネスーパー	79	71	72	59	51	42
	合計	72	74	68	60	66	67

(出所)眼鏡光学出版株式会社『眼鏡DB2013』、各社IR資料より筆者作成。

4. 眼鏡業界の流通構造、価格設定方法、業態の変化

第3節より、1980年代から2000年代にかけて、主要小売企業の事業形態が大きく変化をしてきたことが浮き彫りになった。こうした事業形態の変化を受けて、眼鏡業界の流通構造、価格設定、業態は具体的にどのように変化したのだろうか。以下では、同時期のそれらの変化について、流通構造の変化、価格設定の変化、業態の変化の順で整理、検討する。

(1) 流通構造の変化

まず、1980年代の国内眼鏡の流通⁷⁹は、産地メーカーから産地卸、消費地卸を経て眼鏡小売店へ行くルートと、大手（ブランド）メーカー（レンズメーカー、時計メーカー）、眼鏡以外の有名小売店などからの委託により産地メーカーで製造された製品が大手（ブランド）メーカーを経て消費地卸から眼鏡店へ行くルートの、主に二つのルートがあった。同時期、小売商店の中から全国にチェーン網を持つ大手小売チェーン店へと成長を遂げるものも現われた（図表4-15）。

1990年に入ると、流通構造を変える主に二つの動きが小売企業に見られるようになる。その一つが大手小売チェーンによるPB製品の生産の拡充であり、もう一つはディスカウント商品を売り物にした小売店の台頭である。前者は、PB製品を積極化することによって相対的に安い製品を拡充すること、後者は、原価を安く調達するため、産地メーカーや産地卸から有名ブランド製品を直接かつ大量に仕入れることを目的とするものであった。その結果、図表4-16の中で破線によって囲まれた部分、すなわち、産地メーカーから小売店までの中間業者をスキップすることとなり、産業構造のこの部分に属する事業者の力は弱体化していった。こうした動きは産地眼鏡フレームメーカーへの価格引き下げ圧力となり、産地の大手・中堅フレームメーカーは利益を確保するため、低コストな生産拠点を求めて中国などへ進出していったのである。そこには海外生産を活用して単価を低く抑えることによって、小売業からの発注に対応しようとする眼鏡フレームメーカーの姿勢が窺える⁸⁰。

これに対して、2000年前後から、グローバル化の進展に伴い、眼鏡小売店が企画・デザインしたものを海外（主に中国）に製造委託し、それを輸入して販売するようになる（図表4-17）。この結果、国内の製造工程の多くは海外の委託生産に置き換えられていった。とりわけこの時期に主導権を握ったのは、自社で企画・デザインから販売までを一貫して管理するSPA手法⁸¹であった。

⁷⁹ 眼鏡業界の流通は複雑であり、フレーム、レンズ、サングラスそれぞれ異なる流通経路が存在する。そのため、ここでは簡略化のため、眼鏡フレームの流通にもとづいて説明している。

⁸⁰ この過程において、1980年に業界において主導権の一翼を担っていた大手メーカーの影響力は次第に縮小していったものと思われるが、その詳細の解明は今後の課題である。

⁸¹ SPAとはSpecially store retailer of Private label Apparelの略であり、「製造小売業」

SPA 手法の日本での先駆者は、アパレル企業のユニクロである。ユニクロは、製造は海外工場に委託しているが、企画・デザインから販売まで一貫して自社で管理しており、点数を絞り込んだデザインの衣料を超大量生産することによって利益を上げている会社である。実際、2010年以降、大きく業績を伸ばしてきたジェイアイエヌ社の田中仁社長は、ユニクロの柳井正会長から助言をもらい、経営方針を大幅に変更してきた⁸²。三城のように従来型の事業形態を維持しようとする企業もあるが、この時期に売上を伸ばしたのは、SPA方式のビジネスモデルを取った企業であった。

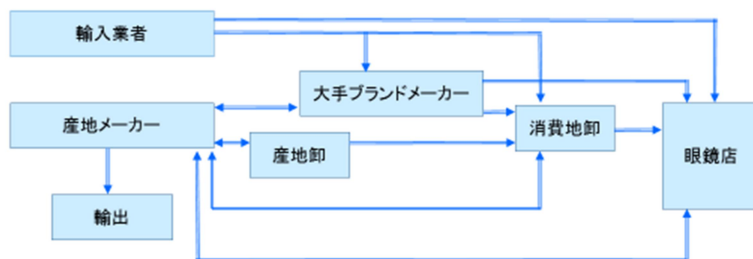
このように、眼鏡の流通構造は、小売業者以外の経済主体、つまり、国内産地および消費地の卸売業者、国内製造業者の機能を縮小し、流通を短縮化する形で変化してきたのである。本論ではこうした現象を「流通の短縮化」と呼ぶことにする。ただし、主要な流通においては上記のような短縮化が進む一方で、産地メーカーから産地卸、消費地卸、眼鏡小売商店という旧来型の流通も、割合としては少ないながら依然として存在しているのである。

とも呼ばれ、主にアパレルの卸売業で、メーカー機能、小売機能を持ち、川上から川下までの流れを一括して設計、管理する業者のことである。詳しくは、例えば、宮副（2010年：173）参照。

⁸² 東洋経済オンライン『「世界的一兆円企業目指す」メガネの”革命児”ジェイアイエヌ社長に聞く』、2012年10月2日（<http://toyokeizai.net/articles/-/11361/>）。

図表 4-15 眼鏡フレームの流通構造（1980年代後半）

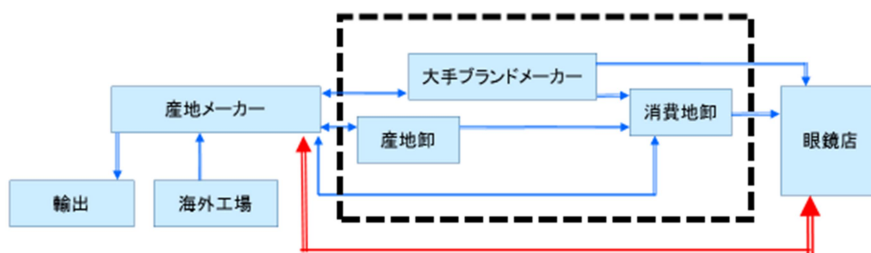
図表 眼鏡フレームの流通(1980年代後半)



(出所) 矢野経済研究所(1987年:6)を筆者が一部修正。
 (注) 両矢印(↔)はOEMが含まれていることを示す。

図表 4-16 眼鏡フレームの流通構造（1990年代）

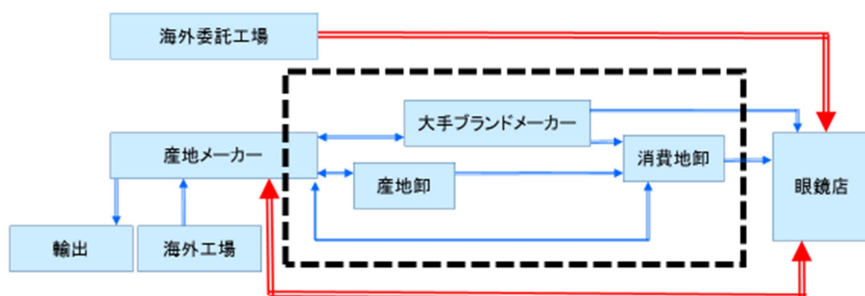
図表 眼鏡フレームの流通(1990年代)



(出所) 矢野経済研究所(1987年:6)にもとづき筆者作成。
 (注) →はOEMを含む。---は縮小部分。

図表 4-17 眼鏡フレームの流通構造（2000年代）

図表 眼鏡フレームの流通(2000年代)



(出所) 矢野経済研究所(1987年:6)にもとづき筆者作成。
 (注) →はOEMを含む。---は縮小部分。

（２）価格設定方法の変化

新規参入者による新たな価格設定の導入は、流通構造の変化を伴うことが多く、流通構造の変化と価格設定の変化とは密接不可分の関係にある。以下では、価格設定に焦点を当て、これまでの変化を、主な動きを時系列に追うことによって検討していく。

まず、1970年代の大きな出来事としては、1977年の割引価格を巡る論争がある。具体的には、ディスカウンターのメガネドラッグが、「5割引」という大幅な割引を目玉として眼鏡を販売した行為に対して、他の眼鏡小売店から大きな反発があり、不正競争防止法違反でメガネドラッグに対する訴訟へと発展した出来事であった⁸³。

この背景には、当時の眼鏡の価格設定の不透明性があった。すなわち、レンズをフレームに合わせてはめ込む作業が機械によって自動化されるのは1970年頃であり、それまでこの工程は手作業であった。そのため、当時の眼鏡価格には技術料と加工の失敗分が加算されて提示されていた。機械が自動化された後も、レンズ、フレームの値段設定には技術料が含まれており、また、眼鏡小売店におけるサービス料金も加算されて、それぞれの内訳価格は不透明であった。これに対して、メガネドラッグの価格設定（1987年時点）は、フレーム平均価格7,000－8,000円、レンズ4,000－4,500円、技術料1,500円（遠近両用の場合2,000円）に保険料などを加えて、総額で1万5,000円前後となるのが普通であったが、この価格は、他店に比べてかなり安い設定であった⁸⁴。

これと同様の動きとして、1977年末に眼鏡専門店パリーミキ（現三城）が打ち出したレンズとフレームの卸売価格に技術料として一律4,500円を加える方式（「技術料別建て」方式）がある。この価格設定方式によって三城グループは他店に比べて5割近い割引での商品提供を実現し、1979年に業界トップへと躍進する要因ともなった⁸⁵。その後、こうした価格政策のみでは収益の確保を図ることができず、価格調整を行うことによって他店との差を徐々に縮めていったが、業界の不透明な価格体系を揺さぶる出来事であった。

1989年12月には、ビジョンメガネが、眼鏡のディスカウントチェーン「メガネのアイテム」のフランチャイズ・チェーン展開に乗り出すと同時に、これまでフレーム、レンズ、加工料などが別料金として加算されていた価格体系を、全てを含めたセット価格で提示している⁸⁶。

ディスカウント店の格安価格のからくりは、メガネトップの創業者富澤によれば、「メーカーから直接、大量に仕入れる」ことに尽きる⁸⁷。具体的には、眼鏡フレームの場合、ディスカウント手法は二つある。一つは、一次問屋（産地）、二次問屋（消費地）のうち、二次問屋を通さず一次問屋から直接安く仕入れる方法であり、もう一つは、問屋を通さずメー

⁸³ 『日経流通新聞』、1984年11月15日。

⁸⁴ 『日本経済新聞』、1987年7月5日、『日経流通新聞』、1989年12月12日。

⁸⁵ 『日経流通新聞』、1984年9月3日。

⁸⁶ 『日経流通新聞』、1989年12月12日。

⁸⁷ ディスカウント店の格安眼鏡の仕組みについては、富澤（2001年：17-21）の説明にもとづく。

カーから直接仕入れる方法である。このように格安価格は流通構造の短縮化によって実現されるものであり、製品は決して二流品ではない。眼鏡専門店で販売されているものと全く同じブランドメーカー品でありながら、通常の小売価格よりも格安で提供される。レンズについては、メガネトップの場合、ブランドレンズをメーカーから直接仕入れる。このように、れっきとしたブランドメーカー品を、中間業者を通さず、その分格安価格にしたものがディスカウント商品であり、これが1990年代のディスカウント店の値段設定のからくりであった。

これに対して、格安販売という点では1990年代と同じ流れであったが、SPA方式によって格安価格を達成したのが2001年以降であった。既に述べたように、2001年2月に市場に登場したゾフは、海外生産のレンズとフレームのセットで1万円以下という破格の値段で提供したことに加えて、当初からセット価格を提示して価格設定を透明化した。とりわけ、セット価格の表示は、消費者にとって不透明な価格体系に一定の基準を導入したという点において、極めて画期的であった。

こうしたビジネスモデルを構築するためには、中間業者を通さず、生産を海外で委託し、企画・デザインから生産まで自社で全てを管理するSPA方式が採用された。そして、このようなビジネスモデルの普及は、1990年代に卸売業への依存度の低下が進展した流通構造を、2001年以降は国内製造業をも含む依存度の低下の構造へと変化させた。

この時期の具体的な価格設定を見てみると、例えば、「Opt LABEL」は国内メーカーのレンズを使い、価格は5,000円と7,500円の二段階とし、「ALOOK」の場合は中心価格を5,000円と8,000円の二段階としている⁸⁸。また、「MAX A」は最低価格を3,500円からの低価格展開、「ハートアップ」は最低価格3,000円からのセット価格設定を提示している（日経流通新聞、2002年9月17日）。このように、ゾフの参入を受けて他の小売各社が一斉に同様あるいは類似のビジネスモデルを採用したことで、均一価格設定が一気に普及した。その結果、1994年時点のフレームのみの平均販売価格が約2万1,500円（サクスイード、1994年：156）であったのに対して、2013年時点のレンズとフレーム込み一式での消費者平均購買価格は、2万4,016円（眼鏡光学出版株式会社、2013年：159）へと大きく低下した⁸⁹。

（3）業態の変化

もう一つ注目すべき点として、海外生産品の増大に伴い、眼鏡の取り扱う種類が低価格品から高級品まで多品種化したこと、同時に、各社が運営する店舗ブランドがセグメント

⁸⁸ 2003年3月18日付『日経流通新聞』。

⁸⁹ 例えば、メガネトップ社が展開するチェーン店舗「眼鏡市場」では、眼鏡レンズのみの交換を10,800円（税抜）で行っている。このレンズ価格を2013年の消費者平均眼鏡購入価格24,016円から差し引くと13,126円となり、平均フレーム購入価格の参考価格と考えることができる。（同社ウェブサイト（<http://www.meganeichiba.jp/faq/>）参照。2014年8月1日閲覧。）

(顧客層)に合わせて多様化していったことを指摘できる。これは、消費が低迷している中、多品種の眼鏡が市場に出回ることを意味する。よって、こうした輸入量の増大、製品セグメントの細分化は、国内の眼鏡市場を以下のように変化させたといえる。

一つ目は、当然のことながら、主に中国からの眼鏡の輸入の増加によって、市場に出回る眼鏡の種類が格段に増加した。すなわち、これは、眼鏡のブランドも多様化したということであり、一つ一つのブランドの重みが以前よりも低下したということもできよう。眼鏡のブランド間競争が激化したともいえる。とりわけ、輸入品中心の格安眼鏡の恩恵を受けたのは、ファッションに敏感だが、中高年に比べて可処分所得の少ない20代、30代の若者層であった。ゾフの登場と多数の追随者の登場によって、この層のセグメントにおけるブランド数が増え、同セグメントの幅が大きく拡大した。海外生産品の多くはこの層に供給されている。

性別、年齢層ごとに小売店の業態を分ける動きは以前から眼鏡専門店で行われていた戦略の一つであったが、その区分はそれほどきめ細かいものではなかった。それをさらに細分化して、ピンポイントで特定の消費者に訴求する動きへと変化してきたのである。

中でも、多くの小売店が希望を見出したのは、他の業態に比べて高収益が見込まれる中高年層を対象とした業態であった。中高年層は、眼鏡フレームに品質の高さを求めるだけでなく、レンズも遠近両用レンズなど、付加価値の高いレンズを求める傾向がある。その他、眼鏡以外の収益性の高い製品を併せて販売する店舗も出てきた。メガネトップは、高齢化による需要を見込み、11月上旬から眼鏡店で補聴器を販売し、他の大手眼鏡専門店も相次いで店頭での補聴器販売に乗り出した⁹⁰。これは、高齢化で将来的にも需要拡大が見込め、購入後も定期点検などにより定期的な来店が見込めるためであった。

以上のように、2003年頃から、行き過ぎた薄利多売による利益構造の悪化への反省から、価格のみによる競争を見直し、それ以外の点で差別化を図ろうとする動きが、大手小売店を中心に見られるようになる。また、消費者においても、安さだけを追及した製品では品質、耐久性に問題があることに気づき、安くとも品質を伴った製品を求める動きが強まる。その結果、現在、多くの眼鏡小売業は、格安眼鏡一辺倒を控え、多様な業態を生み出している。とはいえ、眼鏡の平均価格は低いままで維持されているため、高価格帯の眼鏡(中高年齢層の遠近両用眼鏡、高所得者層向け高額眼鏡など)の強化や高収益が期待できる関連業務(補聴器など)との複合化を図ることによって、収益を確保する方向へと向かいつつある⁹¹。

⁹⁰ 『日経流通新聞』、2003年11月6日。

⁹¹ 眼鏡小売チェーン首位のメガネトップの富澤社長(当時)は、専門店が小売販売価格1万円の商品を最終仕入先から3600~4500円で仕入れるのに対して、同社を含めたディスカウント店は、小売販売価格5000円の商品を2200~2300円で最終仕入先から仕入れるとの事例を示しており、いずれも5~6割の利益となる(富澤、2001年:18)。これに従えば、小売単価は低下しても、小売店の利益率は大きく変化していない。スリープライス登場後の利益率の明確な数値はないが、利益率自体は大きく変化していないものと推測される。

以上のように、眼鏡産業の川下では流通構造の変化を伴う、非常に激しい価格競争が繰り広げられてきた。これは、冒頭でも述べたように、高い利益率を巡る小売業者間の攻防の歴史でもあった。そうした攻防は、各年代の産業構造を反映して参入方法も異なり、それが上記のような流通構造の変化、とりわけ卸売業者と製造業者に大きなインパクトを与える形での変化を生み出してきたのである。

5. 鯖江産地へのインパクト

では、上記の節で明らかとなった小売業の構造変化は、国内の製造業者にどのようなインパクトを与えることになっただろうか。以下のような点を挙げることができよう。

小売業主導の流通構造の変化により、製造業者、卸業者、小売業者といった伝統的な業務の棲み分けに大きな変化が生じ、その結果、卸業者、製造業者の縮小が進展した。具体的には、「流通構造の短縮化」によって、卸売業者や国内製造業者に依存しない動きが進んできた。こうした動きは、早期に危機を察して環境変化への対応ができた業者を除き、鯖江産地内の製造業者を厳しい状況へと追いやり、産地全体の生産高を縮小させる要因となった。

実際、こうした動きの前兆は 1990 年以降から既に現われていた。とりわけ、小売店が不況時に店舗の拡大によって売上を拡大させていたこと、ディスカウント価格を掲げたディスカウンターが眼鏡メーカーへの大量発注によって単価を下げていたという事実は、消費に対して生産過剰の状況であったことが示唆される⁹²。1992 年以降の需要低迷に対して、各小売企業は店舗数を拡大することによって売上を確保したこともその根拠の一つとなる。2001 年以降、輸入品の普及による格安均一価格の浸透、業態の多様化、多店舗化が進展するが、そうした動きは、需要低迷から回復するための小売店の動きを反映したものとも考えることもできるのである。

こうした動きは、産地フレームメーカーの海外進出ともつながる。実際、鯖江の主要産地メーカーの 2000 年代前半までの進出動向を見ると、1982 年から 2004 年にかけて、20 社の企業が海外展開を進めている。その傾向を見ると、進出は 1990 年代に入って増え、最盛期は 1994 年（7 事業所）と 1997 年（6 事業所）であり、進出地域別ではアジアが 6 割で最多、国別では中国への進出が 5 割で最多となっている（南保、2007 年：95）。既に販売会社として早くから海外進出していたシャルマン社は、1992 年に製造拠点の開設のために香港へ進出している。同じ 1992 年に、増永眼鏡もマレーシアに工場を設立し、部品メー

⁹² 遠山は、鯖江産地が 1990 年代後半に一旦回復した理由を海外有名ブランドの OEM 生産によるものであるとするが（遠山、2012 年：97（379））、統計からはこの時期、産地の出荷額内訳のうち、賃加工のみが伸びていることが示されている。つまり、1990 年代後半の産地の出荷額総額の増加は、生産量の増加に伴う加工賃の増加によって主に達成されていた。

カーでも、タナカフォーサイトが1990年に台湾に現地法人を設立後（後に閉鎖）、1992年に部品の生産委託を中国北京市へ、表面処理のアイテックが2000年に香港に子会社設立など、海外進出を加速させている⁹³。

フレーム、部品メーカーのこうした海外展開は、国内の眼鏡市場の成熟化と競合する業者の多さによる国内での販売の限界を主たる要因とする⁹⁴。こうした努力にもかかわらず、2000年以降は、フレームメーカーのコスト圧縮能力を超えたさらなる圧力が、格安均一店の興隆によってかけられてくる。そうした一連の動きが産地の縮小へと結びついていった。

では、眼鏡の市場価格が大幅に低下し、国内で流通する製品の中に輸入品が占める割合が高くなる中で、生産地としての鯖江の意義は失われてしまったのだろうか。実は、そうとも限らない。以下、小売業から見た産地の重要性という観点でその理由を挙げておく。

まず、格安眼鏡、単一価格の眼鏡が主流になったとはいえ、2001年以降の格安眼鏡の流行後一時的に消費者離れが起きたように、製品に一定の品質を求める国内消費者は少なくない。こうした国内消費者の品質志向に対処するため、本章でも触れたように、各社は鯖江の技術者の技術を部分的に活用している点を看過すべきではない。ジェイアイエヌ社のフレームは海外生産だが、部品（ネジ）は日本製であり、ローづけ、研磨などの職人的な技術が必要とされる工程については、福井県・鯖江の現役眼鏡職人が海外工場では技術指導を行っている例がそれである。

また、大手小売店傘下に入った鯖江のフレームメーカーが重要な役割を担っている場合もある。その一例が、1998年にメガネトップ傘下に入った鯖江のフレームメーカーのキングスターであり、2010年末に倒産し、その後、三城の子会社の眼鏡フレーム製造事業に眼鏡フレーム製造設備等の資産を移譲した福井光器である⁹⁵。

この事実は、国内の卸売業者や製造業者は、国内の小売業者にとって依然として重要な意義を有していることを示唆する。また、眼鏡メーカーが倒産したとしても、所有者（経営者）の交替などによって事業が維持される限り、産地の衰退へとつながるわけではないことも示唆する。ただし、大手小売企業の海外への技術移転に協力したり、大手小売企業の傘下で事業活動を行うことは、小売業の売上増加に貢献しても、傘下のメーカーが立地する鯖江産地には恩恵が行き届かないかもしれない。とりわけ、流通の短縮化が、従来の卸売業や国内製造業との取引を縮小する形で進展する場合、その可能性は高い。

⁹³ 各社の海外進出情報は、各社ウェブサイトの「会社概要」を参照。

⁹⁴ 『日経流通新聞』、1991年1月10日。

⁹⁵ 具体的には、2010年末に倒産した福井光器株式会社の眼鏡フレーム製造設備等の資産を三城が譲り受け、子会社「クリエイトスリー」による眼鏡フレーム製造事業となったことを指す（当社ウェブページ上の「三城のあゆみ」参照）。2014年7月3日閲覧。

第5章 個別企業の成長と産地の縮小のメカニズム

— 鯖江産地の完成品、部品、表面処理企業 —

1. はじめに

第3章では、「競争の本質」の変化により、世界的なフレーム生産の拡大は、主に日本の競争力が低いサングラスとプラスチック・フレームで起きており、有名ブランドを武器とするイタリアと汎用品を得意とする中国の狭間で競争力を向上できない実態を見た。また、第4章では、小売業者間の激しい競争の結果、流通構造の短縮化と簡素化によって国内の卸業・製造業といった中間業者のスキップが進行し、2000年以降はグローバル化の進展により、小売店の製品の大部分が海外（中国）からの安価な輸入品に置き換わってきた状況を見た。以上は、日本が得意とする中高級品の金属フレームにのみ依存して競争に生き残っていくことは、極めて厳しい状況にあることを示唆するものであった。

そこからは、以下のような問いが浮かぶ。一つ目の問いは、国内眼鏡製造の拠点として発展してきた鯖江産地が、技術の高い金属フレームに固執し、サングラスやプラスチック・フレームにおいてシェア拡大ができなかった理由である。第4章で示した国内流通構造の変化が深く関与しているとはいえ、世界の潮流が変化する中で、産地がそうした潮流に全く乗ることがなかったということは考えにくい。よって、二つ目の問いは、鯖江産地の個別企業は、環境変化にどう対応し、どのように自らを変化させてきたのかという点である。言い換えれば、産地が縮小しているのは間違いのない事実であるとしても、個別企業は全く成長することなく縮小するだけの主体であったのかという点である。三つ目の問いは、もしも個別企業に何らかの成長が見られるならば、それらはどのような形で成長・発展してきたのだろうか、また、それは、以前の成長・発展と比較して、どのような点において異なっているのだろうか。本章では、そうした点について検討する。

本章では、以上の検討を次のような視点から行う。一つ目は、鯖江産地が大きく伸びていく時期と手本とした国の視点である。発展段階にある企業（産業）が世界水準にキャッチアップする際には、必ず手本となる国（地域）が存在し、手本となるのはその学習時点の先進国（地域）である。そうした国（地域）から後発企業が習得した知識や設備、およびそれらをもとに形成された組織的慣習や制度は、後発企業の基礎的資源となる。日本の場合、鯖江産地がキャッチアップ段階でモデルとしたのは主にドイツ（旧西ドイツ）であった。そこから学習した知識に、独自の努力によって習得した知識を追加することによって、鯖江はチタン・フレームの一大産地となることができた。この点は鯖江の眼鏡フレームが相対的に技術集約的である背景を知る上で非常に重要な点である。

二つ目に、「競争の本質」の変化との関係である。第3章では、眼鏡フレームの貿易の構造変化の背景には価値連鎖の構造を変える「競争の本質」の変化があったことを明らかに

したが、これは、言い換えれば、モノという目に見える財の競争から、サービスやビジネスモデルという目に見えにくい財や組織の競争へと競争の力点が大きく変化したことを示唆する。こうした変化の中で、産地の各企業はどのような対応を図ってきたのか。そのプロセスを検証する。特に、従来核となってきた事業に加えて、新たな動きはどこに、どのように現れているのかに着目する。これを、シュンペーターの5つの「新結合（革新）」の分類と、製造業部門と商業部門の二つの部門に区分することによって検討する。

三つ目は、一つ目と二つ目の整理と分析を踏まえて、個別企業において新たな動きが起きているのであれば、なぜそれが産地の成長へとつながらないのかという点、すなわち、個別企業の成長と産地全体の縮小の背景にあるメカニズムを明確化する。とりわけ、環境の変化に個別企業がどのように主体的に対応し、その結果がどのように産地の縮小につながっているのかを明らかにする。

本章の構成は以下のとおりである。まず、第2節では、鯖江産地のこれまでの学習を、ドイツからの学習段階とチタン・フレームに関する学習段階の二つに分け、それらを整理する。第3節では、統計から福井県（鯖江）の眼鏡産業の量的縮小の業種別動向について整理する。第4節では、本論の対象企業の概要を説明し、第5節で個別企業の成長プロセスを「新結合（革新）」の5つのタイプと製造業部門と商業部門に区分することによって検討する。その上で、第6節では、個別企業の成長が産地の成長へと結びつかない論理を明確化する。

2. 欧州からの学習とチタン・フレームの一大産地

ここでは、鯖江の知識の来歴を見る。とりわけ、戦後からの産地レベルの学習の特徴を、キャッチアップ期の先進地であった欧州（ドイツ）からのものと、その後産地が大手メーカーの傘下に入る中で生まれたチタンを核とした学習によるものに分け、それらを足し合わせたものが鯖江産地の資源であることを示す。

（1）キャッチアップ期の学習

鯖江産地の眼鏡づくりが開始されたのは1905年（明治38年）とされているが、大戦中には多くの工業が休業・廃業状況にあったことから、鯖江産地が現在の近代的な形での眼鏡づくりを行うようになるのは、戦後、旧鯖江三十六連隊の跡地が眼鏡工場用に転用された後、眼鏡産地が再形成されたことに始まる（福井新聞社、2005年：42-44）。

戦後の眼鏡産業は需要の増加を背景に大きく成長し、例えば、1955年（昭和30年）頃の産地には350業者が存在し、生産高は5億1,000万円（45万ダース）であった（同上：47）。これによれば、当時、産地の眼鏡は、1ダース当たり1,133円、1本当たり94円で販売されていたことになる。しかし、当時の福井で作られる眼鏡は品質面で問題があり、欧

州との比較はいうに及ばず、東京や大阪の眼鏡に比べても粗悪であるとの評判が止まなかった。

製造する眼鏡の品質が追い付かず、技術レベルの低さに頭を悩ませていた産地関係者は、1961年（昭和36年）、品質・技術レベルの向上を図るため、県眼鏡業界欧州視察団を組織し、欧州8か国、約1か月の視察を実行した。イタリアが勢力を増す以前の欧州では、高級品を作るドイツがトップであり、それに続くのがファッション性を誇るフランスであり、その次がイタリアという位置づけであった（福井新聞社、2005年：114）。そうしたこともあり、視察で見たドイツの工場の「自動芯入機」やスイス製の機械は人々の目を引き、帰国後、同機の模倣品を産地企業の協力で作り上げ、短期間で産地内に普及していった（同上：47-49）。

眼鏡産業を支える制度面においても、当時のドイツでは、眼鏡の購入に健康保険が適用され、眼鏡店を開店するには検眼士の資格が必要であるなど、医療用としての性格が強いものであった（同上：77-78）。

以上のような、高い技術レベル、レンズ・メーカーがフレームメーカーを支配する構造、視力矯正器具としての性格など、キャッチアップ期の日本の眼鏡産業は、多くの点でドイツから学習した。このようにして直接的、間接的に得た知識は、日本の眼鏡産業の知識の土台ともなった。

しかし、ヨーロッパの眼鏡業界をけん引していたドイツは、1980年代後半を境に急速にその勢いを失っていく。その主な理由は、第一に、有名メーカーの生産拠点の移転によって産地が空洞化したこと、第二に、プラスチックレンズの勢力が増す中で、ガラスレンズに執着したため、プラスチックレンズの導入が遅れたこと、第三に、国際的展示会の衰退、などが指摘されている（同上：115）。そして、その後に台頭してきたのが、ファッション性、ブランド、マーケティングに強みを持つイタリア、フランスといった国々であった。

鯖江産地が主にドイツから学習した知識をもとに品質と技術を向上させる一方で、価格競争力を武器とした後発国の追い上げを受けるようになる。例えば、サングラスの完成品輸出量は、1976年の120万1,467ダースをピークに減少に転じるが、これは、韓国、台湾を含む東アジアからの追い上げを受けたものであった（同上：88）。これに対して産地は、高級品へのシフトによって対応していった。その後も1990年代年後半以降中国の追い上げが激しくなった際にも、「やはりチタンのような新しい素材や技術、機能を開発して高級品で差別化していくしかない」というのが、産地の共通認識であった（同上：125）。こうした意識は、チタン・フレームの実用化による高級品眼鏡フレームの開発の礎ともいえるものである。

（2）発展期の学習

鯖江はチタン・フレームの一大産地となるが、チタン・フレームが産地レベルで普及した背景には、当時の産地の明確な社会的分業構造とOEM製品の委託をしていた大手（レン

ズ、素材) メーカーとの関係が大きく影響していた。

日本におけるフレームの素材の歴史を振り返ると、次のようなものとなる。つまり、鯖江(福井)で眼鏡が誕生した明治末期、大正、昭和初期における金属素材は、真鍮、洋銀、赤銅であった。次いで、大正12年(1923年)頃、アメリカから入ってきた「米金」と呼ばれる金張り枠に対応するため、国内においても金メッキ加工を施したフレームが盛んになる。金属以外では、大正9年頃からセルロイドが人気となり、セルフフレームを製造する工業も出始めた。戦時体制の影響で昭和13年(1938年)に「金使用禁止令」が発出され、金メッキ加工は停止し、産地は大打撃を受けるが、これを多少なりとも補ったのが、セルロイドや白金のフレームであった(福井新聞社、2005年:35-42)。

チタンの開発は、1980年代初頭より開始され、産地は世界に先駆けていち早くチタン・フレームの実用化に取り組んだことにより、セルロイドが主流であった眼鏡が金属フレーム主流へと変化していった。そして、これを境に、産地の比較的大手のメーカーは、チタンのフレームに対応した工程を整備していった。

なお、鯖江産地でチタンが導入され、産地で普及していく過程は、山本潤がその学位請求論文の中で詳しく論じている(山本、2014年)。同論文は、1970年代後半から1990年代にかけてチタン、チタン合金を使用した眼鏡部品の製品化、チタン部品の溶接、メッキ、加工の分野で、大手眼鏡(ブランド)メーカー、産地の製造(組立)メーカー、部品メーカー、素材メーカーの関係者が、それぞれどのように関与したのか、克明に記述している。以下、同論文にもとづいて、当時のチタンの導入・開発の際に各経済主体がどのように関与したのか、跡付けしてみよう。

チタンの導入と産地での普及は、二つの独立した企業から生まれた。すなわち、他業種から眼鏡メーカーに参入したニコンとマルマンオプティカル(マルマンの子会社)の2社がそれであった。ニコンは、具体的には、技術の根幹となるロー材とロー付け機の開発、不活性ガス雰囲気⁹⁶の組成の調整は、同社の研究所(第一材料研究室と第二加工研究室)が主に担当し、現場の生産技術の開発はニコンの眼鏡技術部が担当した(山本、2014年:12)。鯖江産地へは眼鏡フレームの委託先の一つであった福井光器に1978年頃、チタンの眼鏡フレーム開発の提案を行い、その後3年にわたる現場での技術指導によって、純チタンの眼鏡フレーム「チテックスA」の製品化に成功し、市場では1981年1月に小売価格4万8,000円で発売された(同上:11-15)。

一方のマルマンオプティカルは、同社が眼鏡フレームに参入する際、業界の利益構造を分析し、他とは異なる素材のフレームでなければ競争に打ち勝つことは難しいことを知り、当時、他の事業で実用化に向けて技術開発を行っていたチタン素材に注目する。同社はニコンの場合と異なり、鯖江の産地に依存せず、三菱マテリアルやシチズンなどの大手企業

⁹⁶ 「雰囲気」とは化学用語で、「特定の気体や混合の気体で満たされた状態」であり、「不活性ガス雰囲気」とは「雰囲気」をアルゴンなどの不活性ガスにすることである。「ガス雰囲気法」とも呼ばれ、熱処理方法の一つである(村上、2014年、大澤、2010年参照)。

の協力を得ながら独自の開発でチタン製の眼鏡フレームを開発した。ところが、既存の機器を使用してフレームを製造したことや新機能のみの特許申請としたことから、鯖江産地がマルマンオプティカルの技術を模倣することもそれほど困難ではなかった。マルマンオプティカルの純チタンによる最初の紳士用眼鏡フレーム「T701」が市場に登場したのは1982年であり、価格は4万1,000円（参考小売価格）であった。このような過程を経て、前者は1981年、後者は1982年に、純チタンの眼鏡フレームを市場に出した（同上：18-20）。

さらに、産地全体にチタンの技術開発が普及したもう一つの要因として、「チタンロー研究会」の存在がある。1984年に株式会社ニッセイの主導のもとで設立された「チタンロー研究会」には組み立てメーカー29社が参加し、チタン眼鏡フレーム製造に必要な基礎技術を学習・研究した（同上：34）。

このように、チタンの研究開発は、当時の大手（ブランド）メーカーからの依頼を受けて始まり、研究開発の重要な部分は大手眼鏡メーカーが握っていた。その後、現場で生じる作業上の技術的な問題やメッキの方法などを模索する中で、チタンを使用した素材に対する知識、ノウハウが産地内に蓄積する。そして、こうした産地全体での学習行為を通して、鯖江産地はチタン・フレームの一大産地へと発展できたのである。このように、ドイツを主とする欧州からの学習による「基礎的知識」と、メーカーからの依頼と産地研究会による学習という「応用的知識」が合わさることによって形成されたのが鯖江の知識であった。

素材としてのチタンは、錆に強く、アレルギーを発症しにくく、軽量である。これは、高温多湿の日本の環境に適した素材である。実用化が進むと同時に、当時の欧州を中心としたアレルギーが少なく安全性の高い素材への需要の高まりが、チタン製フレームの需要拡大を大きく後押しした。

価格面から見ると、チタンはそもそも高級素材であり、難加工であることから、1982年に発売された際の値段が4万円台（フレームのみの価格）であったように、発売当初は特に高価格であった。一方で、ファッション面から見れば、チタン・フレームは、堅牢で無骨な素材であり、ファッション性よりも機能性を押し出した製品であった。フレーム自体高価であったため、発売当初のチタン・フレームは、所得に余裕のある主に中高年の男性向けであった⁹⁷。以上のように、産地の企業が付加価値の向上を目指して取った製品の選択は、技術集約的な知識の上に築き上げられたチタンの金属フレーム中心の高級化路線の追求であった。

⁹⁷ 当然のことながら、その後遅れてではあるが、女性や若者向けのチタン・フレームも販売されている。

3. 統計から見る福井（鯖江）の眼鏡産業の業種別内訳

それでは、産地内の各業者はグローバル競争の変化、流通構造の変化に対して、どのように変化していったのだろうか。まず、産地の動向を統計から押さえておくことにしよう。外部環境の変化が、本節で主な対象とする部品メーカーおよび加工メーカーへの影響となって顕在化するのには2000年以降のことであることから、以下では2000年以降に時期を絞り、産地の眼鏡関連産業の動きを見ていく。

図表5-1、5-2、5-3は、眼鏡関連産業の業種別に、2001年から2010年までの事業所数、従業者数、製造品出荷額等の推移を示したものであるが、これを見ると、一部の業種を除き、事業所数、従業者数、製造品出荷額等のいずれも、総じてここ10年で大きく減少しており、全体としては縮小傾向にあることは間違いない。ただし、業種ごとの動きは異なる点に注意を払う必要がある。減少幅も業種により異なる。また、僅かにではあるが、「完成品製造業（主にプラスチック枠製造）」、「中間加工業（組立加工）」、「部品製造業（その他の部品製造業）」、「眼鏡機械等製造業」、「レンズ製造業（加工業含む）」といった比較的健闘している業種が存在することは注目に値する。とりわけ、製造品出荷額等（図表5-3）に限ると、「中間加工業（組立加工）」、「レンズ製造業（加工業含む）」は、2001年と比較して2010年は増加している数少ない業種である。また、2001年よりも僅かに縮小しているものの、ほぼ同じ水準を維持しているものとして、「完成品製造業（主にプラスチック枠製造）」、「眼鏡機械等製造業」がある。このように、同じ眼鏡産業とはいえ、業種別の動向に違いがある。

業種別の違いは、製造品出荷額等を事業所数で除した「事業所当たりの製造品出荷額等」の数値を見ることによってより鮮明になる（図表5-4）。

その特徴の一つ目は、完成品製造業は2001年と2010年を比較すると-6.0%の変化と、他の業種に比べて減少幅が小さい点である。特に、完成品製造業の中でも7割を占める金属フレームを主とする事業所の出荷額は、2000年代後半に僅かに減少するが、2000年代を通して-0.5%の変化と、それほど大きく変化していない。事業所数は4割減であるが、存続している企業は出荷額を一定水準に維持しているといえるだろう。

特徴の二つ目は、「部品製造業（丁番・ネジ製造業）」、「中間加工業（ロー付け加工）」、「中間加工業（メッキ加工）」、「中間加工業（塗装・七宝加工）」、「中間加工業（組立加工）」、「レンズ製造業（加工業含む）」に至っては、ここ10年間の事業所当たりの製造品出荷額はむしろ拡大しているという点である。第4章の考察と併せてみると、拡大しているのはいずれも、加工の中でも難易度の高い工程の業種であり、海外委託先で全て対応できず、国内に委託するか、国内の技能者を海外派遣して技術指導を行っている業種である。つまり、これらは、日本企業が依然として強みを持っている業種であることを示唆している。

以上より、眼鏡の製造を詳しい業種別の企業レベルで見ると、産業全体では縮小しているが、特定の業種においては成長している様子が見てとれた。そこで、次の疑問は、それ

らの企業がどのように成長しているのかという点である。よって以下では、個別企業に焦点を当てたケース・スタディから、各企業の成長形態とその特徴を検討していく。

図表 5-1 事業所数（従業者 4 人以上、単位：事業所）

種別	年次	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2009年	2010年	2001/2010
完成品製造業		109	95	97	87	80	74	63	62	-43.1%
主に金属枠製造		74	76	75	67	58	55	47	42	-43.2%
主にプラ枠製造		15	8	10	10	11	12	12	16	6.7%
主にサングラス、老眼鏡、他の眼鏡		20	11	12	10	11	7	4	4	-80.0%
部品製造業		66	59	54	55	45	44	38	42	-36.4%
丁番・ネジ製造業		10	10	9	6	9	8	5	2	-80.0%
その他の部品製造業		56	49	45	49	36	36	33	40	-28.6%
中間加工業		133	111	113	95	119	97	81	70	-47.4%
ロー付け加工		34	25	24	22	23	18	16	16	-52.9%
研磨加工		15	16	15	15	15	11	9	8	-46.7%
メッキ加工		16	15	15	12	12	11	8	8	-50.0%
塗装・七宝加工		37	28	30	27	33	30	21	16	-56.8%
組立加工		5	3	5	4	6	5	11	5	0.0%
その他の中間加工業		26	24	24	15	30	22	16	17	-34.6%
眼鏡機械等製造業		9	11	13	12	13	10	9	9	0.0%
レンズ製造業(加工業含む)		22	21	20	17	19	17	15	16	-27.3%
合計		339	297	297	266	276	242	206	199	-41.3%

(出所) 鯖江市提供資料、鯖江市『商工業・労働・観光交通の概要』各年より筆者作成。

図表 5-2 従業者数（従業者 4 人以上、単位：人）

種別	年次	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2009年	2010年	2001/2010
完成品製造業		2,842	2,545	2,388	2,378	2,273	2,149	1,969	1,831	-35.6%
主に金属枠製造		2,472	2,325	2,155	2,150	2,069	1,936	1,805	1,629	-34.1%
主にプラ枠製造		161	107	108	122	120	150	135	173	7.5%
主にサングラス、老眼鏡、他の眼鏡		209	113	125	106	84	63	29	29	-86.1%
部品製造業		979	905	861	835	796	749	608	644	-34.2%
丁番・ネジ製造業		373	345	285	252	286	287	152	119	-68.1%
その他の部品製造業		606	560	576	583	510	462	456	525	-13.4%
中間加工業		1,379	1,289	1,290	1,120	1,213	1,124	952	873	-36.7%
ロー付け加工		223	224	229	214	200	213	141	139	-37.7%
研磨加工		95	107	105	101	105	83	52	48	-49.5%
メッキ加工		553	554	535	464	408	389	366	347	-37.3%
塗装・七宝加工		282	213	193	179	212	203	171	159	-43.6%
組立加工		32	18	27	18	29	22	102	54	68.8%
その他の中間加工業		194	173	201	144	259	214	120	126	-35.1%
眼鏡機械等製造業		79	98	112	109	121	101	80	85	7.6%
レンズ製造業(加工業含む)		676	602	590	566	546	597	474	502	-25.7%
合計		5,955	5,439	5,241	5,008	4,949	4,720	4,083	3,935	-33.9%

(出所) 鯖江市提供資料、鯖江市『商工業・労働・観光交通の概要』各年より筆者作成。

図表 5-3 製造品出荷額等（従業者 4 人以上、単位：10 億円）

種別	年次	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2009年	2010年	2001/2010
完成品製造業		48	41	39	39	37	35	31	26	-46.6%
主に金属枠製造		42	37	35	35	34	32	29	23	-43.5%
主にプラ枠製造		2	1	1	2	2	2	1	2	-17.2%
主にサングラス、老眼鏡、他の眼鏡		5	3	2	2	1	1	1	1	-86.4%
部品製造業		10	9	8	8	8	7	6	5	-45.9%
丁番・ネジ製造業		3	3	3	2	2	2	1	1	-73.6%
その他の部品製造業		6	6	5	5	5	5	5	4	-31.0%
中間加工業		15	14	11	10	9	9	9	7	-48.6%
ロー付け加工		1	1	1	1	1	1	1	1	-47.8%
研磨加工		1	1	1	1	1	0	0	0	-65.6%
メッキ加工		8	9	7	5	5	5	6	5	-45.7%
塗装・七宝加工		2	1	1	1	2	1	1	1	-56.3%
組立加工		0	0	0	0	0	0	1	0	52.6%
その他の中間加工業		2	1	1	1	1	1	1	1	-56.4%
眼鏡機械等製造業		1	1	1	1	1	1	1	1	-13.3%
レンズ製造業(加工業含む)		11	11	10	10	10	12	12	13	23.2%
合計		84	75	69	68	65	64	59	53	-37.6%

(出所) 鯖江市提供資料、鯖江市『商工業・労働・観光交通の概要』各年より筆者作成。

図表 5-4 事業所当たりの製造品出荷額等（従業者 4 人以上の事業所、単位：10 億円、%）

種別	年次	2001年	2003年	2005年	2007年	2009年	2010年	2001/2010
完成品製造業		0.4	0.4	0.5	0.6	0.5	0.4	-6.0%
主に金属枠製造		0.6	0.5	0.6	0.7	0.6	0.6	-0.5%
主にプラ枠製造		0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	-22.4%
主にサングラス、老眼鏡、他の眼鏡		0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	-32.1%
部品製造業		0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.1	-15.0%
丁番・ネジ製造業		0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.5	32.1%
その他の部品製造業		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-3.3%
中間加工業		0.11	0.10	0.08	0.14	0.11	0.11	-2.4%
ロー付け加工		0.04	0.05	0.05	0.07	0.04	0.04	10.9%
研磨加工		0.04	0.04	0.04	0.05	0.03	0.03	-35.5%
メッキ加工		0.53	0.46	0.38	0.73	0.70	0.57	8.5%
塗装・七宝加工		0.06	0.05	0.05	0.07	0.06	0.06	1.1%
組立加工		0.03	0.02	0.02	0.06	0.05	0.05	52.6%
その他の中間加工業		0.07	0.05	0.05	0.07	0.06	0.05	-33.3%
眼鏡機械等製造業		0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-13.3%
レンズ製造業(加工業含む)		0.5	0.5	0.5	0.8	0.8	0.8	69.4%
合計		0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	6.4%

(出所) 鯖江市提供資料、鯖江市『商工業・労働・観光交通の概要』各年より筆者作成。

4. 調査対象企業の概要

本節では、個別企業がどのように成長しているのかという成長プロセスを、ケース・スタディによるアプローチで検証する。

ケース・スタディを用いた調査研究の専門家であるロバート・インは、彼のテキスト『ケース・スタディの方法 [第2版]』(イン、2011年 [=1994])の中で、次のように述べている。ケース・スタディは定量的調査のサンプルの一部であり、代表性を持たないと考えられ、これまで研究手法として過小評価されてきた。しかし、こうした考え方は間違いであり、調査対象への「どのように」、「なぜ」といった疑問を明らかにしたいとき、調査対象となる事象を制御することが難しいとき、現在起こっている事象を対象とするとき、それらを把握する手段として、ケース・スタディは優れた手法となりうると(イン、2011 [=1994]: 1)。

本節でケース・スタディを使用するのは、公表されている統計のみでは産地企業の詳細な成長プロセスの把握ができないからである。例えば、産地内の産業の実態を示す統計として頻繁に使用される『工業統計表』は、特定の産業分野の事業所数、従業者数、出荷額、付加価値額などを把握するには便利である。その一方で、ある事業者が業種転換して産業分類上の項目が変更となった場合、数値上は事業所の減少という形で現われること、既存の産業分類に当てはまらない産業が生まれた場合、その他の項目に分類されるため、統計上に現われてこないなど、統計上の限界があり、全ての実態を把握することはできない。その結果、以上のような現象は全て、産業の縮小・衰退として一括されることになる。ケース・スタディはそうした統計上の欠陥を補う役割を果たす。

本調査の実施に当たり、調査対象企業数としたのは10社の企業である。抽出した企業の概要は図表5-5のとおりである。2010年現在199社存在する眼鏡関係企業の中から、特に、研究開発や革新的な活動をしている企業を福井県総合政策部政策推進課の助言をもとに抽出した。

それらの企業を要約すると、資本金の最小規模の企業で1,000万円であり、最大規模の企業は6億8,000万円である。創業年は1942年から1984年までと様々であるが、最も多いのが1940年代の、戦中から戦後にかけての時期である。10社の内訳は、完成品メーカー⁹⁸が1社、産地卸売業者が2社、加工・部品メーカー7社、である。平均売上高は30億円、平均従業者数は370人である。しかし、これは大手企業を1社含んだ数値であるため、これを除くと平均売上高は9億円、平均従業者数80名と、小規模企業中心となる。

これらの企業はいずれも産地において各業種を代表する企業か、規模は小さくとも補助金申請や助成プロジェクトに積極的に参加している企業であり、それらの動向を把握にすることによって、産地の新たな動向をかなり説明できる。また、本調査では、産地の眼鏡関係企業総数の多数を占める零細企業については、網羅的にカバーできていないものの、

⁹⁸ ここでいう完成品メーカーとは、眼鏡フレームの完成品メーカーである。

行政機関、関係団体、対象企業の聞き取りから零細企業の実態の一端を把握することができたと考えている。なお、産地を代表する大手眼鏡フレームメーカーのシャルマン、ポストクラブ、金子眼鏡については、商業部門への積極的な展開、ファッション分野での差別化など、鯖江の個別企業の中でも新たな競争モデルに近い独自の成長戦略を貫いており、別途検討することが望ましいと考えたため、新たに章を立てて第 6 章で検討を行うこととした。

以下では、まず、個別企業の成長プロセスをシュンペーターの 5 つの革新のタイプと、製造部門と商業部門という観点から考察し、今日の産地企業の成長の特徴を分析する。その後、その分析を踏まえて、そうした成長がなぜ産地全体の縮小へとつながっているのかという、「産地縮小の論理」を導く。

図表 5-5 調査対象企業の概要

番号	社名	資本金	創業年	従業員数	売上	主力製品	事業範囲
M-1	シャルマン	6億1,700万円	1968年	2,980人	217億円(2010年)	完成品(自社ブランド、ライセンス)	企画・デザイン、製造、卸
M-2	ポストクラブ	1,000万円	1984年	20人弱	約8億(2010年)	完成品(自社ブランド)	企画・デザイン、卸、小売
M-3	金子眼鏡	5,000万円	1958年	196人	10億円弱(2010年)	完成品(自社ブランド)	企画・デザイン、製造、卸、小売
M-4	長井	1,000万円	1964年	50人	4億円(2008年)	テンプル、完成品(自社ブランド)	部品製造
M-5	フクオカ精密(販売)	1,500万円	1948年	100人	約8億円	精密ネジ、ヒンジ	部品製造
M-6	ヨシダ工業	1,000万円	1948年	62人	4億円(2010年)	丁番、楽器部品、医療部品	部品製造
M-7	清水工業所	1,000万円	1972年	20人	3億円(2008年)	チタン加工品	部品製造
M-8	若吉製作所	1,000万円	1942年	40人	2億円(2010年)	チタン精密加工品	部品製造
M-9	タナカフォーサイト	4,200万円	1945年	23人 (海外200人以上)	8.5億円(2013年)	ノーズパッド、パッドアーム	部品製造
M-10	アイテック	6億8,000万円	1948年	198人	31億円(2010年)	メッキ加工	企画・デザイン、加工、卸

(出所)聞き取り調査にもとづき筆者作成。

5. 個別企業の成長プロセス

(1) シュンペーターの 5 つの新結合（革新）

(a) 新しい生産物、生産方法、販路開拓

部品メーカーは、分業構造を支える専門業者である。そのため、従来は鯖江産地の部品メーカーは、少なくとも 2000 年後半に危機感を募らせるまでは、産地卸を兼ねた地元の完成品メーカーに製品を納めるのが一般的であった。そうした取引では、一定以上の発注量が維持されている限り、自ら営業に出向く必要はなく、完成品メーカーから依頼された注文を発注どおりに納入しさえすれば経営は安定的であった。

しかし、1990 年代と 2000 年代以降の二つの時期を境とした眼鏡産業の構造変化は、産

地構造を変えていくこととなった。とりわけ、2000年以降の停滞は、海外製品の大量流入によって、競合関係にある鯖江製品の単価を下げ、発注数も小ロットとなった（中村編著：2012年：69）。このことを受けて、部品メーカー自ら対応に乗り出したのは2000年代後半以降が中心であった。

そうした対応の一つが、シュンペーターのいう第1のタイプ「新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現」であった。

例えば、1972年創業、20名の従業員の清水工業所（M-7）の場合、チタンのスウェーディング加工を中心とした加工品を得意とするが、2000年以降は、ニッチ眼鏡に絞り、他の専門業者と共同で眼鏡の製造、販売に力を入れている。

そうしたニッチ眼鏡の一つが、縁なし（ツーポイント）の自社ブランド眼鏡「JUMIX」である。ツーポイントは、使用部品数が少なく、自社の部品のみで完成品が作れるというメリットがある。また、レンズに直接穴を開けるという技術が必要とされるため、量販店では好まれない商品でもあった。これを逆手に取り、量販店ではなく眼鏡の調整技術を有する小売店で販売してもらうことを考えた。さらに、縁なし眼鏡の弱点であったネジの緩みやすさを克服するため、名古屋の樹研工業と共同で開発した樹脂製のパイプナットとレンズガードを使用することによって、「レンズの割れ」や「ネジの緩み」にも対応した。

キング・サイズとスモール・サイズのフレームにも取り組んだ。従来の眼鏡は標準サイズを超えるものがなく、標準サイズに合わない人向けの眼鏡はほとんど存在しないか、あってもファッション性に乏しいものであった。これに対して清水工業所は、キング・サイズの眼鏡「ラルジュ・グラン」と、スモール・サイズの眼鏡「ファイン・ファン・フィーネ」を、清水社長が代表となった有限責任事業組合「鯖江ファクトリー・ユニオン」によって作り上げた。同ユニオンは、福井県産業支援センターの助言により、2007年に、清水工業所とメッキ職人、仕上げのアセンブリーの3社で構成されたものであった。

さらに、専門小売店との共同開発で遮光眼鏡を開発した。遮光眼鏡とは、白内障や網膜疾患などの理由で遮光が必要な人向けの医療用眼鏡である。機能としては、サングラスに度を入れた眼鏡である。従来の遮光眼鏡は、年齢、性別に関係なく全て同じ色やデザインの眼鏡であった。これに対して、年齢、性別に応じてファッション性をもたせたものが、清水工業所の眼鏡であった。この眼鏡の開発に際しては、福井県産業支援センターのマーケティング専門家の助言を受け、医療用遮光眼鏡を専門に扱う小売店「アサクラメガネ」と共同で開発を行った。この取り組みは、潜在的な需要が既に存在し確実に販売できる眼鏡を開発したという点に意義があった。

清水工業所が共同で取り組んだものには、卸小売業者と製造業者との共同によるプロジェクトがある。これは同社を含む製造業者10社と卸小売業者1社から構成される共同プロジェクトであり、「鯖 gumo（さばぐも）」プロジェクトと名づけられた。製造業は、仕上げ職人、レンズ・シルク印刷職人、ネジ職人、メッキ塗装職人、漆職人、セルフレーム職人、艶出し職人、磨き職人、ロー付け職人、金属加工職人といった職人の集団であり、それぞ

れの専門性を生かして、チタン製とアセテート製の二タイプから成る和風テイストの眼鏡を作り上げた。

以上の清水工業所の取組はいずれも、開発した製品を確実に販売するため、卸売業、小売業に自ら、あるいは協同で参入し、販路を確保する方法によって実施されている。つまり、シュンペーターの定義でいえば、第4のタイプ「新しい販売市場の開拓」に当たる方法である。

興味深いのはタナカフォーサイト（M-9）の事例である。同社は、眼鏡の鼻部分に取り付ける、ノーズパッドやパッドアームのメーカーである。先代社長の時代から開発志向型の企業であったが、海外を含めてより積極的に注文を取るようになったのは、現社長が先代社長から事業を引き継いでからである。同社が飛躍した要因は、独資による中国での生産拠点設立、有名ブランドの指定部品メーカーとなること、新素材を利用したフレームの開発、の三つに集約できる。つまり、シュンペーターの分類で言えば、第5のタイプ「新しい買付け先の開拓」、第2のタイプ「新しい生産方法の導入」、第1のタイプ「新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現」である。

まず、同社が鯖江を代表する鼻周りの部品メーカーとなった理由の一つに、他社に比べて早い段階に中国進出を果たし、中国製品と日本（鯖江）製品を取引先の注文に応じて使い分けてきたことがある。

同社は先代社長の時代の1994年に既に中国に進出していたが、委託加工であったため、現地の経営を全て管理する権限がなく、大きな利益につながりにくいという弱点があった。こうした理由を背景に、現社長が社長業を引き継いで1年後の2001年、独資の形で中国進出を果たした。

現在、国内では鯖江以外にも東大阪にチタン部品の工場を持ち、同社の日本での眼鏡部品の生産は3割程度である。国内の工場は量産品製造の場ではなく、もっぱら企画開発・技術開発の場である。国内で製造された製品が中国のフレームメーカーに納入されることもあれば、中国の同社工場で製造された製品が鯖江のメーカーに納入されることもある。国内の場合、全ての製品が鯖江経由となり、海外の場合、中国から直接納入する場合もあれば、鯖江の本社を経由して品質検査後に納入する場合もある。いずれも顧客次第である。現在の取引先は400社にも及び、その約8割は海外である。

二つ目は、有名ブランドの指定工場としての認定である。自社に来ていない有名ブランドに関する情報を雑誌等で得て、ブランド保有会社と交渉を行い、指定工場の指名を受けた。これにより、完成品メーカーからの発注に左右されることなく、安定的な生産が可能になった。環境変化の状況下では、下請け、孫請け、ひ孫請けといった産業構造がある中で、完成品メーカーからの依頼を待っているだけでは安定的な利益の確保は保証されない。自ら行動を起こすことで、安定的な利益の確保が可能になった。単なる委託生産から脱却し、自社の意思で鼻周りの製品を製造できる形に垂直統合を図ったといえる。

三つ目は新素材を利用したフレームの開発であるが、これについては、次の（b）でより

詳しく説明する。

以上に加えて、産地全体での第4タイプ「新しい販売市場の開拓」も見られる。鯖江産地の立て直しを図るため、2003年3月、福井県眼鏡協会と鯖江商工会議所が主体となって立ち上げ、産地企業15社が参加した産地統一ブランド「The 291 (ザ・フクイ)」がそれである。このブランドは、参加者が各自制作した自社ブランドを全て「The 291」ブランドとし、特定の販路、小売店で販売するというものであった。

例えば、テンプルの専門業者長井(M-4)の社長は、NEXTENCE(ネクステンズ)を含む数ブランドを産地ブランドのために立ち上げた。これは、高品質の福井産ブランドの構築、開発から販売まで一貫して産地で行うことで海外製品に対抗し、「作る産地」から「売る産地」への脱却を旨としたものである⁹⁹。製造された製品は、各地の有力小売店と連携して、店内に設けられた「The 291」販売コーナーに陳列されている。2008年現在、The 291の取扱いは全国約200店舗にまで拡大している¹⁰⁰。なお、長井は2008年、自社周辺に自社製品を展示するショールームも設置している。

前出の清水工業所も、自ら直営店を出店している。棲み分けを前提に発展してきた産地において、部品メーカーが小売店に直接製品を販売することは、決して容易なことではない。この問題に対処するため、社長の息子を経営者として、2008年7月、福井駅前にツーポイント専門店を開店した。また、「JUMIX」という名のリフォーム専門眼鏡店をチャレンジ・ショップとして福井市の商店街の空き店舗を利用して開設し、古くなった眼鏡を一律1万円でチタン製フレームのツーポイント眼鏡に替えるサービスを行っている。

以上はいずれも、製造の一部分を担う専門業者であることの限界を認識し、足りない部分を他の専門業者や卸販売業者と「協業する」ことによって完成品へとつなげ、販売先の開拓も行っている。

例えば、産地統一ブランドThe 291に参加した15社の場合、これまで産地の卸売業者や製造卸業者に販売していた製品を、産地統一ブランドを通して、直接小売店に販売できるようになった。これにより、従来よりも中間マージンを差し引いた価格で、顧客に直接販売できるようになった¹⁰¹。

清水工業所の場合も、ニッチの眼鏡を扱っている専門小売店や地元卸小売店、老舗の小売店、自社のアンテナ・ショップなど、独自に開拓した販売先に販売している。

タナカフォーサイトの場合、特定のブランドの指定工場となることによって、それらのブランドのライセンス製品には必ず同社の部品を使用してもらえるようになった。

⁹⁹ 鯖江市ウェブサイト「眼鏡の歴史・現状」

(<http://www3.city.sabae.fukui.jp/jiman/sangyo/megane/syousai/syousai.html>) 参照。

2014年5月30日閲覧。

¹⁰⁰ 『日本経済新聞』(地方経済面)、2008年12月8日、8頁。

¹⁰¹ 当然のことながら、こうした動きは、産地内の部品等専門業者と卸売専門業者／製造卸業者との取引関係を阻害するものであるため、従来の取引関係を壊したくない企業は、そうした取組に消極的である。

(b) 技術開発のあり方

1990年代以降、廃業する企業と成長し続ける企業の二極化が進展する中で研究開発は停止してしまったのだろうか。実はそうではない。産地全体ではなく個別企業を見ると、依然として独自の技術開発に取り組んでいる企業が存在するからだ。以下、個別企業で近年行なわれてきた技術開発を見ていこう。

まず、タナカカフォーサイト（前出）では、現在同社が最も力を注いでいるのが、植物由来のポリ乳酸（生分解性樹脂）を原料とした素材「バイオフロント」である。シュンペーターで言えば、「革新」の第2のタイプ「新しい生産方法の導入」である。これは、大手繊維メーカーの帝人との共同開発により実現したものであり、「肌が弱い敏感な人が掛けられる眼鏡を作りたいかった」という理由による¹⁰²。1997年にバイオプラスチックを研究しているメーカーとの出会いがあり、共同研究の結果、「バイオフロント」素材のノーズパッドが完成した。その後、かぶれない眼鏡の完成品への要望があり、帝人と出会い問題解決に至り、完成するまでに10年もの月日を要した。

2011年春には環境意識の高いイギリスの有名ブランド「キャサリン・E・ハムネット」に採用され、ファッション用眼鏡として販売された。これは、意図的にファッション業界への参入を狙ったものではなかったが、潜在的需要がありながらそれを満たす製品がない「ニッチ市場」を開拓したことで、新たな製品展開の道が開け、さらに環境意識の向上という「時代の流れ」が後押しした事例といえる。その意味ではシュンペーターの「革新」のタイプ2とタイプ3の合体ともいえる。

微細螺子メーカーであり、近年海外営業に力を入れているフクオカ精密（M-5）の場合、同社にとって発想の転換点となったのは、営業担当部長が、海外でイタリアの中小企業の経営者から頻繁に言われた言葉であった。それは、「日本ってやたらハイクオリティーだとばかり言っているけれども、そこそこの品質でよい」というものであり、世界市場で求められているのは、日本で販売される必要以上に作りこまれた高品質で高価な製品ではなく、適度な技術で安価な眼鏡フレームであるという指摘であった（中村編著、2012年：108）。

ここでいう「そこそこの品質」の製品とは、従来の製品に対して品質が劣っているという意味ではなく、一定の水準を維持しつつも、不必要な部分を削ぎ落とした品質の製品を意味している。この意見を受けて、品質と価格のバランスに対する考えを改めることにより、開発部門の技術者の協力の下で、従来の製品よりも安価で「そこそこの品質」の国際競争力を持つ部品を作り、主に中国で展開される国際及び国内市場向けのフレーム部品の受注を獲得した。このように、同社は、自社製品を市場に適合するものへつくり変えることによって受注を確保した。

同社の戦略はそれだけに終わらない。眼鏡の部品に関しては「そこそこの品質」の製品への改善を図る一方で、海外の異業種から自社の能力を上回る複雑な製品を受注している。つまり、こうした製品については、自社の技術を十分に発揮するだけでなく、より複雑な

¹⁰² 『福井新聞』、2010年9月7日（経済4面）。

製品に挑戦することによって、開発担当者はより高度な技術を学習する機会も得ている。例えば、同社が有望視している北欧の業務用印刷機メーカーからの表面実装用のクリームハンダ印刷機の部品（「フィーダースクリュー」）は、王冠の形をした頭部とネジの形のスクリュー部分からなる特殊な形状で、製造の過程で技術的にかなりの苦勞を強いられたが、この製品が展示会等で当社の技術レベルの高さを他社に示す際の証となり、顧客との商談に生かされている。

眼鏡部品においては技術の無駄を削ぎ落とす要求を受け、異業種の部品では自社の技術力以上の高い要求を受けている。こうして、製品に必要な適正な価格とそれに見合った技を身に付ける機会を得ることにより、自社の知識として蓄積しているのである。

(c) 異業種展開

付加価値の高い製品への売込みを図り、そうした製品の比重を増やしているのが、眼鏡の蝶番を主力とする 1948 年創業のヨシダ工業（M-6）である。丁番、リムロック、1ヶ智、割智、ヨロイ、テンプル、ネジ、パイプ、ピン、ワッシャーなどの眼鏡部品メーカーであるが、近年では楽器や医療向け部品の比率が高い。楽器部品の受注の契機は、部品メーカーを探していた楽器メーカーからのアプローチによるものであったが、眼鏡部品の受注の減少に伴い、1994 年に楽器部門を創設し、現在では、フルート、クラリネット、ピッコロ、オーボエなど、多様な楽器の部品を製造している。これは当社の有する異形線加工技術を異業種に生かしたものである。

ヨシダ工業の医療部門は楽器部門よりも以前の 1991 年に創設されている。同社会長と長年の親交のあったある会社の社長の紹介により、大手メーカー X 社の腹腔鏡下外科手術用処置具の鈹、鉗子の製造を開始する。当時はドイツ製が主流であり、ヨシダ工業製品が初の日本製であった。現在の主な製品は、内視鏡部品、歯科用部品、外科手術用処置具部品、医療部品以外の光通信部品である。

医療部門、楽器部門のいずれも眼鏡部品の受注減を契機として参入したものではなかった。しかし、医療部門は 1991 年から、楽器部門は 1983 年より依頼を受けて加工を行ってものを 1994 年に本格化することによって、その後の眼鏡の受注が減少していく中で同社を牽引する部門へと成長した。異業種へ参入することによって、新たに挑戦すべき技術上、生産管理上の課題も生じたが、それを乗り越えることによって、新たな知識と経験を企業内に蓄積してきた。そして、そのことが眼鏡部品部門の存続に繋がり、他部門での技術革新や生産管理上の向上が、眼鏡部品部門へもフィードバックされる道を社内に残している。

一方、微細螺子など、チタンの精密加工品の製造を行う若吉製作所（M-8）も異業種展開を積極的に図っている部品メーカーである。1990 年代後半から 2000 年代にかけて、イタリアの大手眼鏡企業のブランド戦略変更による OEM 発注の減少、「世界の工場」としての中国の台頭による受注の移動により、大手完成品メーカーからの発注量と製造単価の低下に直面した。これに対して若吉製作所がとった対応は、異業種での販路開拓、生産管理お

よび納期管理の見直し、同業者との緩やかな協業、の三つであった（中村編著、2012年：137-142）。

異業種での販路開拓は、チタンのインプラント関連製品を製造していた知り合いの神戸の企業から、製品の製造方法と関係資料一式を譲り受けたことを契機に、医療器材分野、とくに歯科用医療器材を中心に進めていった。具体的には、インプラント手術用の負担を軽減する補助具用器具、インプラントの埋め込みの抜去用ドリル（チューバードリル）、それらの器具用のネジである。歯科クリニックとの共同開発により、製品点数はそれほど多くないが、単価の高いオーダーメイド製品を製作している。

これを助けているのが、部品メーカー同士の緩やかな協業である。同社は、医療器具の注文を、眼鏡部品を作る同業者に分割して依頼し、共同で製作しようと試みている。現在は約5社が同社の呼びかけに賛同している。

また、それまで営業に力を入れていなかった若吉製作所が、自社による直接販売にも力を入れるようになった。インプラントは医療機器の品質マネジメントシステムでクラスIIIの「高度管理医療器具」に相当するため、販売のためには「管理医療機器販売業」の許可申請が必要であった。この許可申請の手続きには、書類申請、臨床例の収集等を含め、膨大な時間、資金、労力が必要とされ、申請から販売権の獲得にまでに1年以上を要した。このように同社は製造だけでなく、販売権までも確保した。そして、眼鏡部品に関しては、眼鏡よりも格段に厳しい基準に合わせた品質、営業上のノウハウが、眼鏡部品にも生かされる可能性を高めたのである。

(d) 生産管理、納期管理の見直し

以上の他に、生産管理、納期管理の見直しを図る企業も多かった。

産地の慣習では、他の産業に比べて相対的に長納期であり、注文から納品までに約4ヶ月の期間を要していた。こうした長納期に加え、最盛期の名残で、納期の延長に対してどの企業も比較的寛容でもあった。このように、産地では「緩やかな納期管理」が長らく許容されてきた（中村編著、2012年：140）。

こうした状況に対して、異業種への転換を積極化させ、接点が増えるに従い、「緩やかな納期管理」では世界的な競争に晒されている他の業界では勝てないことに気づいたのが、若吉製作所である。自動車関係企業に勤務経験のあった管理者H氏が中心となり、約15年前に、企業内と自社の取引先を対象に、納期管理の改善に取り組み始めた。まず、週休二日を明確にし、企業内の職階システムを、性別年齢に関係なく実力のあるものが昇進するシステムへと変更した。また、取引先との関係では、単価を含む様々な企業間の受発注が口約束で行われていたところ、同社で単価、品番を記載した納品書を作成し、関係各社で同等の書類の作成をするよう協力を要請していった。同時に、納期の短縮化も進めていった。こうした努力が実り、ある程度満足できるレベルにまで改善されたのが2005年前後のことであった。納期管理の改善に概ね10年が費やされたことになる。

他方で、2000年度には2億円あった利益が2001年第一四半期以降に5000万円の赤字にまで低下したことを契機として、社内改革と異業種転換に取り組んだのが、メッキ加工を主たる業務とするアイテック（M-10）であった。

まず、社内改革として、加工ラインの統廃合、シフト数の増加、人員削減、社員の給与カット等、立て直しのためにあらゆる手立てを講じていった。2001年度と2002年度を合わせて70名の人員削減を行った。それまでの従業員数の3割に相当する人数であった。

京セラ株式会社や京セラグループで実践されている「アメーバ経営」に同社独自の手法を組み合わせた経営管理活動（NEAM活動）によって、徹底的な効率化を行った。「アメーバ経営」は、「アメーバ」と呼ばれる作業工程（ユニットオペレーション）ごとの小集団組織をつくり、自立性のある独立採算単位とする仕組である（稲盛、2010年：39-40）。

同時に、技術の横展開によるデジタル機器事業部門の拡大も図った。これには、デジタル家電、スポーツ用品、自動車部品等の様々な工業製品への表面処理が含まれている。受注があれば基本的にどのような分野の製品であっても受注するという積極的な営業活動の成果が実り、安定的に受注できるようになった。しかし、それまでは苦労の連続で、とりわけ国際競争の激しい電子・電機部品産業との厳しい取引慣行から得た知識は多かった。

この経験を通して、従来の体制では新たな顧客を満足できないことを認識し、品質保証部と生産管理部を設置し、管理を徹底させた。さらに、取引先に品質管理の徹底を示すためにも、品質管理・保証に関する国際規格「ISO9001」認証（2000年）および環境マネジメントに関する国際規格「ISO14001」認証（2001年）も取得した。こうした認証を取得したのは、同社が産地で最初であった。現在は、より高度の技術力や技能を要するポイント染色などの加工技術の高度化を図ると共に、機能分野への転換を図るために技術開発に取り組み、新市場、新事業の開発といった、より付加価値の高い分野への転換を進めている。

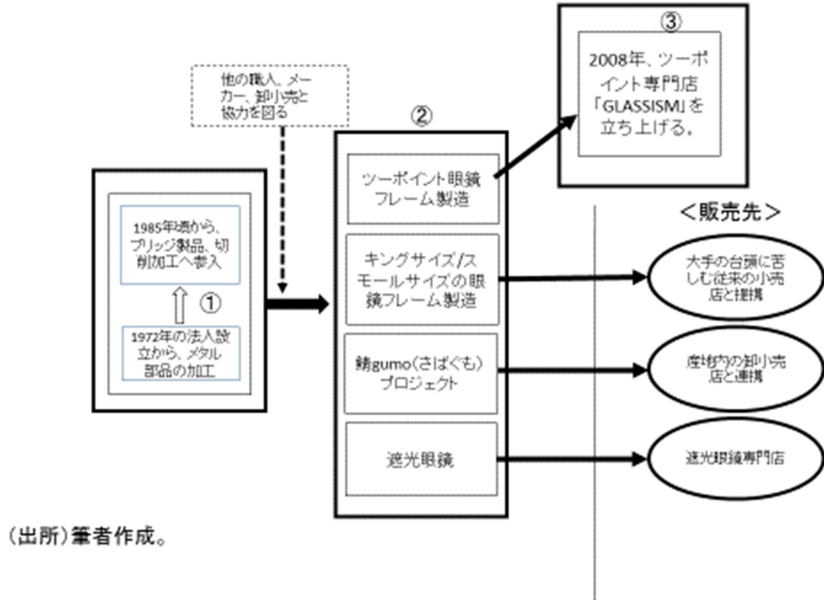
さらに、表面処理事業に比べて割合としては小さいものの、眼鏡の企画販売も行っている。これは、1985年の新会社設立時の事業であり、全国有力卸店、小売店を取引先として、現在も事業が継続されている。

（2）製造部門と商業部門の成長戦略

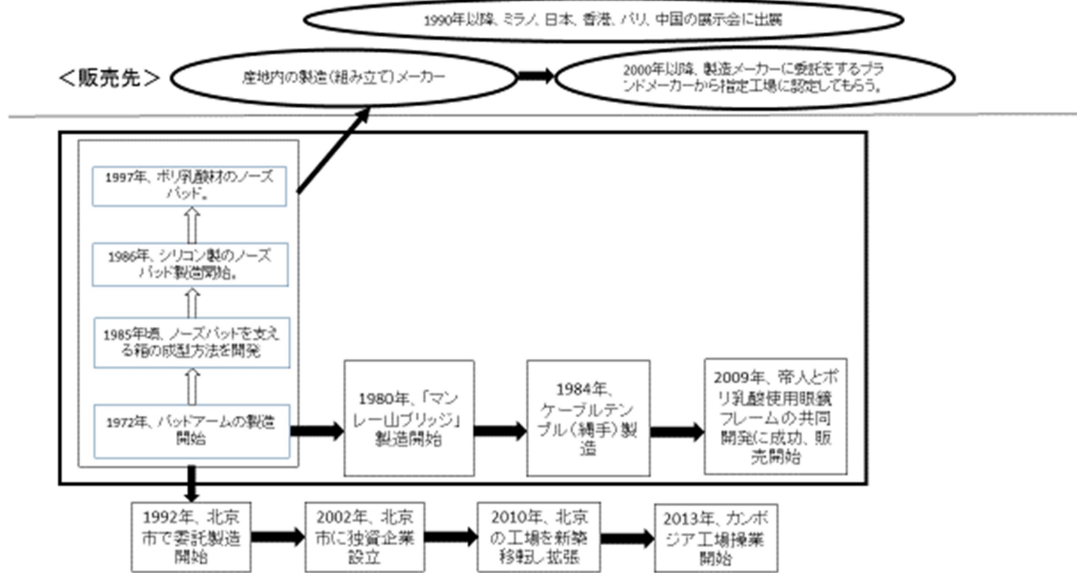
次に各企業の成長を、主に製造部門の成長と商業部門の成長に区別しつつ見てみよう。以下の図表5-6は、各企業のこれまでの成長戦略とそのプロセスを図示したものである。

図表 5-6 各社の成長戦略とそのプロセス

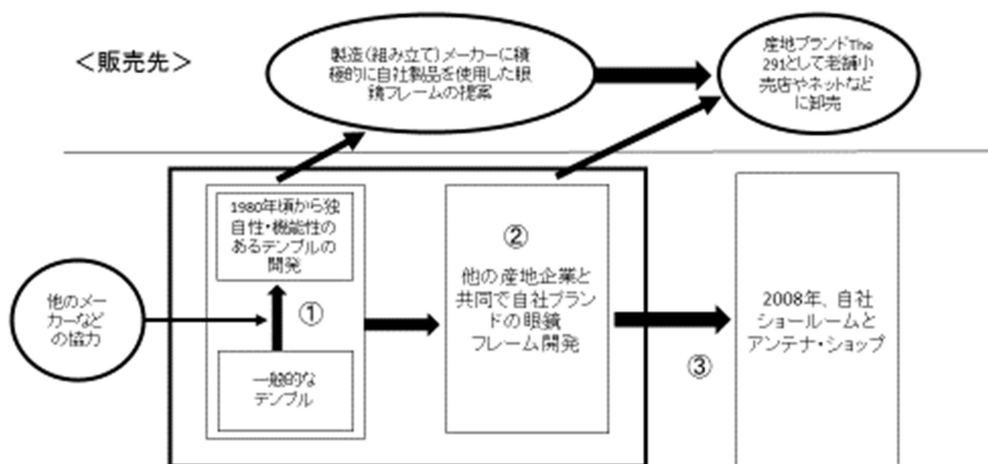
<清水工業所>



<タナカフォーサイト>

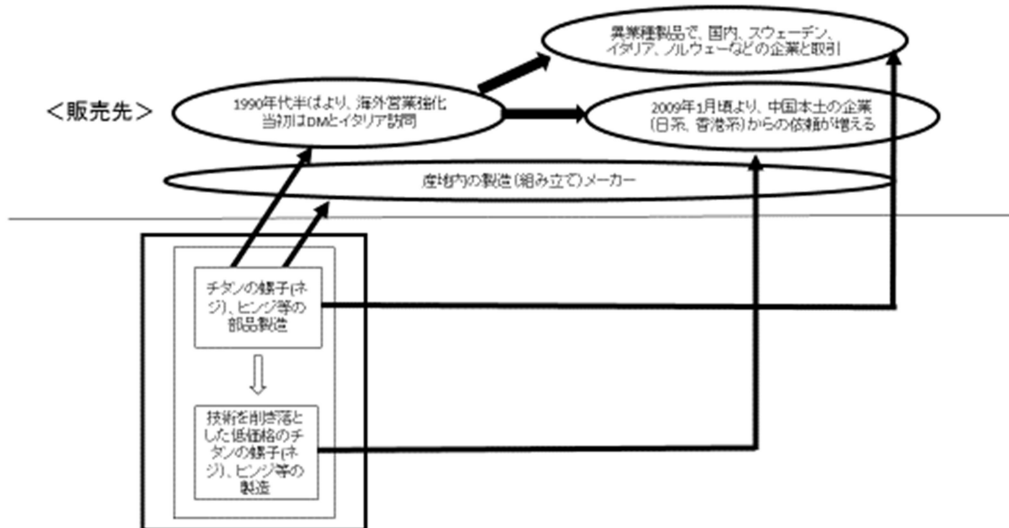


<長井>



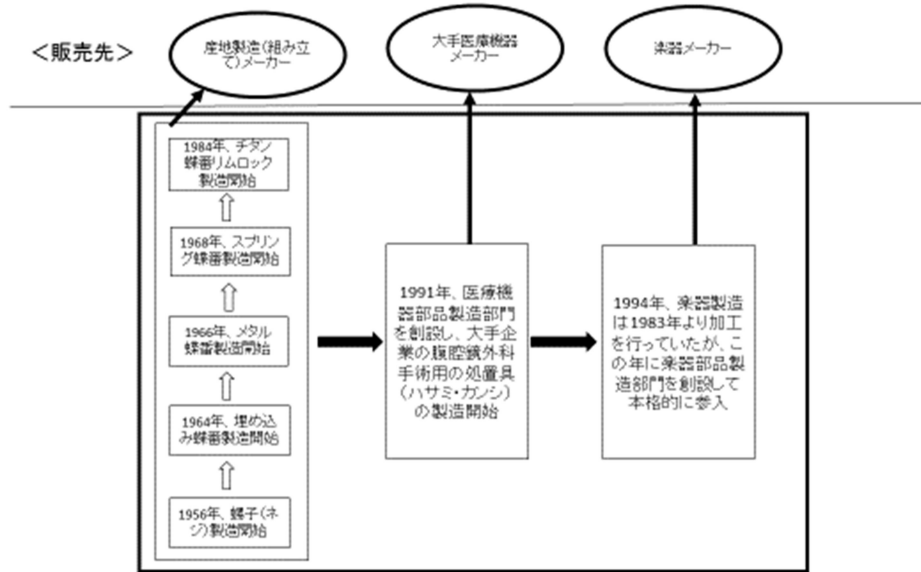
(出所)筆者作成。

<フクオカ精密>



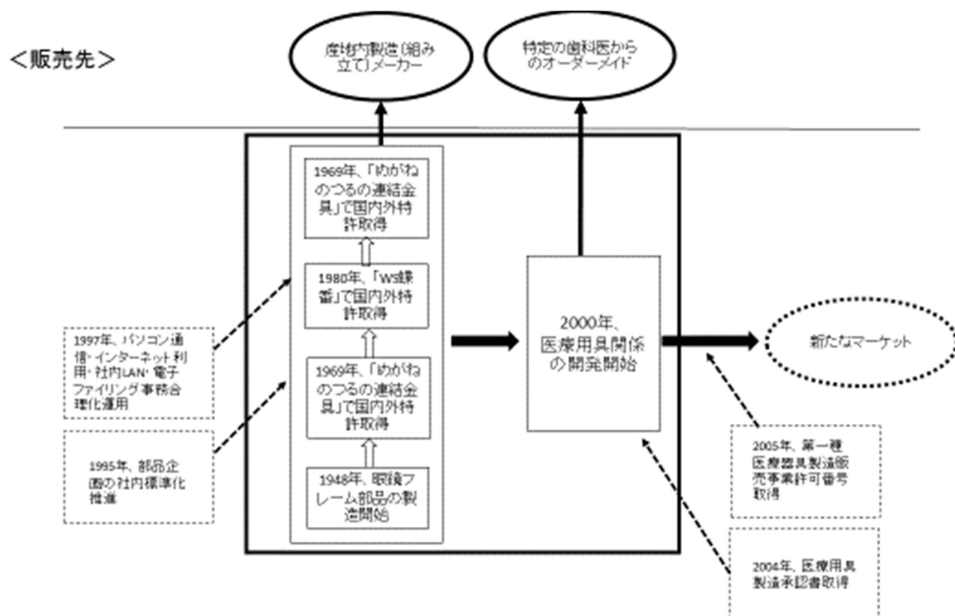
(出所)筆者作成。

<ヨシダ工業>



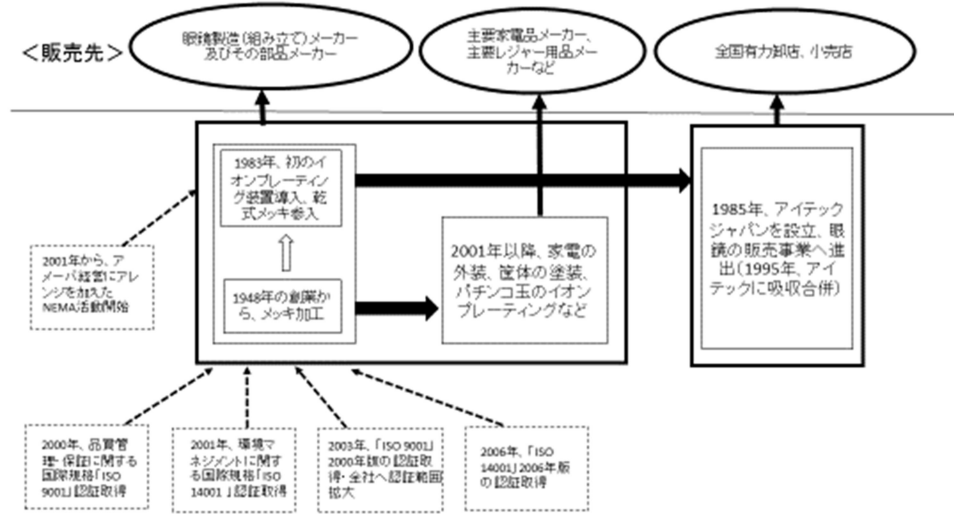
(出所)筆者作成。

<若吉製作所>



(出所)若吉製作所ウェブサイトおよびインタビューにもとづき筆者作成。

<アイテック>



(出所)筆者作成。

清水工業所は、図表 5-6 で示すように、2000 年後半以降、製造部門において他の専門メーカーと協同組合を組織しながら、大手量販店で販売される汎用品とは異なる独自のフレームを完成させ、それを特定の消費者向けの小売店に販売し始めた。その一方で、社長の息子が主体となり、ネットによるツーポイント眼鏡専門店や福井駅前のアンテナ・ショップを設立するなど、自ら小売業務に乗り出した。このように、完成品をその対象消費者に応じて適切な販売先（小売店）に販売するとともに、一部は自らも直接販売に乗り出している。

次にタナカフォーサイト社は、創業から一貫して鼻周りの部品に特化し、一見すると大きな変化を遂げていないように思われるが、鼻周り製品の中での効率的な成型方法の確立、鼻にフィットして固定する部品であるノーズパッドの素材をより機能性の高いシリコン製にするなど、確実に品質を向上させてきた。また、1994 年以降中国に積極的に進出して製品単価を下げると同時に、製品の納入先との交渉により有名ブランドから指定工場に指定してもらうことで、高級ブランドフレーム用の部品の安定的受注が維持されるような方策もとった。さらに、アレルギーや環境にやさしい素材による眼鏡フレームをつくるなど、特定の消費者向けフレーム（完成品）の製造にも力を入れている。このように同社は、商業部門に積極的に進出しているわけではないが、自らに有利になるように流通構造を作り変え、その中で競争力を作り出したという点でユニークである。

フクオカ精密の場合、従来の眼鏡製品については、世界の価格水準に合わせて不必要な技術をそぎ落とし「そこそこの品質」で適性価格の製品を製造する一方で、異業種分野では高い技術を活かした高付加価値製品を販売するという複合的な戦略をとることにより、自社の技術力の使い分けを行っているのを見た。これを販売先という観点から見ると、

眼鏡部品については、汎用品の生産地がアジア（中国）中心となっているため、同市場向けであるのに対して、高付加価値部品は、高付加価値製品を製造する北欧諸国向けである。このように、眼鏡の汎用品の価格が低下しそれに合わせる一方で、営業に力を入れることにより、これまで培ってきた高い技術力を評価してくれる市場を見つけることで、企業として経常利益、従業員数を確保することができているのである。

ヨシダ工業社は、1950年代から1980年代に蝶番の品質向上を図る一方で、1990年代に入ってから、チタンの精密部品の技術を活かして、異業種である楽器分野と医療機器分野に進出したことは既に述べたとおりである。これら三つの製品の製造を同時進行で進めることによって、それぞれの業界の製品、流通、販売方法に関する知識を蓄積してきた企業である。

若吉製作所社の場合も、1960年代後半から1980年代までは蝶番の新製品開発を次々と打ち出して来た。これが1990年代半ば以降になると、部品企画の社内標準化の推進（1995年）やパソコン通信・インターネット利用・社内LAN・電子ファイリング事務合理化の運用を行うことによって、社会の管理、生産上の非効率な部分を排除、効率化していった。さらに、2000年に入り、本格的に医療用具関係の業務に事業の主軸を移すと、それに関連した許認可が必要となる。2004年には医療用器具の製品を製造するために医療用具製造承認書を取得し、2005年にはそれを販売するために、第一種医療器具製造販売事業許可番号を取得し、歯科用医療器具に軸足を移動させていった。販売先はオーダーメイドによる特定の医療機関である。

メッキ加工の専門企業であるアイテック社も、メッキ加工の高度化を図る一方で、他の業務への進出と品質保証・環境の向上を図ってきた。

以上からも明らかのように、いずれの企業においても、製造を有利するため、自社に有利な流通構造の選択・構築、許認可の取得、品質管理体制の整備、販売先（市場）の使い分けなど、製造以外の部門を強化している。製造（加工）部門だけで競争力を生み出すことは難しくなっている今日、従来の構造に対して自社に有利なように自ら働きかけたり、自社内に新たな機能を保有したりすることによって、そうした部門を大きく成長させ、自らの競争力を高めようとする個別企業の姿を見てとることができる。

6. 個別企業の「成長」の形態

以上のケース・スタディより明らかとなったのは、個別企業の成長プロセスは、各社独自のものであり、全く同じ成長プロセスを示すところはないという点である。そのように成長プロセスは各社多様であるが、そこで見られる革新のタイプ別で見ると、次のような共通の特徴も見て取れる。

第一に、全ての企業において、シュンペーターの「革新」の5つのタイプ（つまり、①

新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現、②新しい生産方法の導入、③工業の新しい組織の創出、④新しい販売市場の開拓、⑤新しい買い付け先の開拓)のいずれかが、資本規模に関係なく見られる点である。

第二に、企業の革新の形は1つの形態に限られない。いずれの企業でも、いくつかの革新が同時に複合的に起きていることが特徴として見られた。これを「複合的イノベーション」と呼んでよいだろう。とりわけ近年は、技術集約的なフレームを得意とする鯖江産地であっても、眼鏡におけるファッション的要素の必要性は認識されている。ファッションに当たる日本語は「流行」であり、その名が示すとおり、製品がファッション化すると、市場の動向すなわち消費者の嗜好に供給が大きく左右される。そのような産業構造の変化を反映して、消費者の動向が把握できる卸売業、小売業といった商業部門と連携を図るか、それらの機能を自社内に保有する動きが加速している。より詳しくは次章で触れているが、例えば産地卸を核として他の事業に進出する形で成長してきた業者の場合、競争力のある分野を捜し求めて、単に小売業、製造業へと触手を伸ばすだけでなく、小売業、製造業の中でも競争力の高いセグメントに特化して進出するなど、その動きはよりダイナミックで選択的である。

第三に、多くの企業で革新は「複合的」であるが、その組み合わせは、市場の動向に合わせて柔軟に変化してもいる。伊丹は、「仕事の流れ全体の仕組み」を「ビジネスシステム」と呼んでいるが(伊丹、2003年:168)、革新の組み合わせによって、ビジネスモデルが企業独自のものとなると、他社が容易に模倣できず追随できないものとなり、競争力を長く維持できるものとなりうる。そうした意味で、各社は独自のビジネスシステムを構築しているといえる。

第四に、そうした革新は地域ぐるみではなく、あくまでも個別企業内で起きているということである。労使関係の専門家であり、地域経済研究にも積極的に取り組んでいる中村圭介は、こうした革新を「個の時代のイノベーション」と呼んでいる¹⁰³。「イノベーションの個別化」とも言い換えることができるが、近年の産地では、従来のような分業関係では成り立たない、そうした現象が進展している。

第五に、イノベーションの方向性は、従来の製造重視よりも、世界の流れを受けて、デザイン性、ブランド育成を重視したものとなっている。もちろん、イタリアの高級ブランド・ビジネスと同様のことを行うには資金力、企業規模、ブランド運用力が必要とされ、規模の小さい企業にそうした事業は難しいが、イタリア、フランスのように、付加価値の高い部分の能力を向上しようとする方向に、いずれの企業も向かっている。

以上を要約すると、個別企業で現在起こっている革新は、5つの革新が単独で起こっているのではなく、いずれも複合的に起きているものである。それは、企業内に商業部門や企

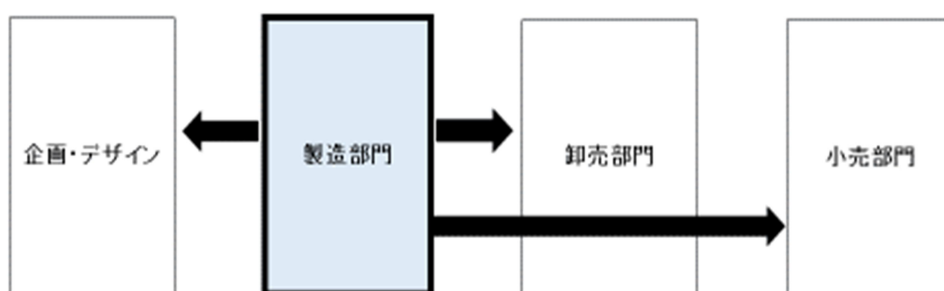
¹⁰³ 例えば、中村圭介は、東京大学社会科学研究所と釜石市が共同で開催した2014年11月4日(火)の講演『個の時代のイノベーションー眼鏡産地の苦闘』で、この用語を使用している。

画・デザインといったサービス部門を取り込もうとする、単なる製造業、卸売業という統計上の業種区分を超えた垂直統合の形態を取るものである。こうした垂直統合の動きは、第3章で触れたように、眼鏡フレームがファッション化するに伴い、より小ロット、短納期、ブランド管理を含めた品質管理が重要性を増していることと密接に関係している。しかもそれは、本章で触れたように、環境の変化とともにイノベーションの組み合わせを変化させる、非常に柔軟でダイナミックなイノベーションである。現在、イタリア企業をその典型とするファッション性を重視するバイヤー主導型に近いビジネスモデルは、デザイン性、ブランド、商業部門など、サービス部門において高い付加価値を生み出す競争モデルである。こうした眼鏡フレームの産業の特質の変化を受けて、また、従来取引先との関係だけでは利益の維持が見込めなくなる中で、危機感を持つ企業は、規模の違いはあるものの、独自の方法によって、垂直統合化を進めてきたのである。

7. 個別企業の成長・産地の縮小の論理

しかしながら、これまで示した各種の統計からも明らかなように、そうした個別企業の成長は産地全体の成長には結びついていない。なぜ、個別企業の成長が産地の成長につながらないのか。その背景にはどのようなメカニズムがあるのか。個別企業の成長プロセスの検証を踏まえると、個別企業の成長と産地の縮小の因果関係は、次のように説明することができよう。図表5-7は、その概要図である。

図表 5-7 個別企業の成長・産地縮小の論理概要図



(出所)筆者作成。

第一に、いずれの企業も、程度の差こそあれ、成長のプロセスにおいて革新（新結合）が見られる点は既に明らかにした。中でも注目には値するのは、流通構造の変化に伴い、従

来は外部に依存していた商業部門を自社に取り込んだり、特定の卸売・小売業者と契約を結ぶことによって、販路に接近する動きが活発化している点であった。図表 5-7 は、核となる事業から他の事業を取り込む形で拡大する過程を図示している。これは、言い換えれば、自ら販売網を構築して垂直統合する動きである。近年の個別企業の成長は、製造部門の中だけでなく、商業部門で大きく成長していることは既に見たとおりである。こうした個別企業の商業部門への接近は、第 3 章で明らかにした「流通の短縮化」に鯖江産地の企業が対応した結果であるともいえる。

第二に、第一点目の結果、個別企業が担う領域が拡大し、業態が似通ったものとなってくる。そして、その結果、他の企業の担う範囲を侵食するため、相互に競合する部分が増えてくる。つまり、以前は棲み分けを行なう「仲間」であった企業が、今日ではシェアを奪いあう「ライバル」同士となる可能性が高くなった。こうした状況においては、従来型の分業は成り立ちにくい。図表 5-7 は、こうした産地内企業間の競合領域の拡大も示している。さらに言えば、競合領域が拡大した中で競争力を持つためには、他社製品とは差別化され、市場に受け入れられる製品を生み出すデザイン力、商品開発力が必要とされてくる。そうした部分は、これまで外部からの注文に従って製品を作ってきた専門業者が苦手とする分野であり、単なる競合領域拡大よりも一段階上の努力を払わなければ自社で賄うことが困難な部分でもある。

第三に、第二の点の結果、研究開発の形も変化している。本論でも触れたように、以前は、分業構造が成り立っていたため、産地に入ってきた知識は産地全体に波及させることができた。しかし、従来の分業構造が崩れ、特に、産地のとりまとめ役でもあった産地卸、完成品メーカーのいくつかが倒産し、必然的に力が弱まる中で、産地内に持ち込まれた知識が産地内の企業に自動的に普及するようなメカニズムは機能不全になりつつあると考えられるべきだろう。

第四に、とはいえ、協業・分業構造および知識の普及機能が全くなくなってしまうわけではない。長井、清水工業所、若吉製作所の近年の取組事例が示すように、競合関係のない部品メーカー同士や地元の卸・小売業と結びついて新たな流通・販売網を構築するなど、協同で事業を行おうとする意欲は依然として高い。ただ、こうした結びつきの特徴は、歴史的に形成されてきた従来型の製造卸メーカーや産地卸をトップとする社会的分業ではないという点に注意が必要である。今日の企業同士の結びつきはむしろ、同じ利益目標を共有する業者同士のパートナーシップ型ネットワークと呼ぶに近い形で結びついたものである。つまり、オーガナイザーが、作業の差別化が可能な同業者であったり、同じ利益目標を追求する小規模企業集団の一つであったりする。この点において、従来型の分業とは全く種類が異なるのである。

以上のような個別企業の動きによって、従来型の棲み分け、分業によって産地全体が同じ速度で成長することが困難な状況が生まれている。これが、現在産地で起こっている論理、つまり「個別企業の成長・産地の縮小の論理」なのである。

第 6 章 鯖江の眼鏡フレームメーカーと産地卸業者のビジネスモデルの構築

ー鯖江の 3 社の成長戦略を事例として

1. はじめに

第 3 章では、イタリアの大手企業が、主に香港、中国とともに世界の眼鏡市場の特性、つまり、「競争の本質」を変化させてきたことを見た。そうした競争方法の変化に加えて、眼鏡業界に変化をもたらした国内要因を、小売業を中心とした流通構造の変化（第 4 章）と産地内の個別企業の変化（第 5 章）という二つの側面から検討してきた。

これに対して本章では、産地で唯一眼鏡フレームの完成品メーカー（以下、フレームメーカー）として社内一貫生産体制を完備し、イタリア企業が上位を占める世界の眼鏡市場の中でもそれらの企業と肩を並べ、新たな競争方法に適応するだけでなく、競争優位を確立できる位置を積極的に見つけてきたシャルマンと、企画から販売までを一貫して自社主導で行うポストクラブおよび金子眼鏡の 3 社に焦点を当てる。というのも、それら 3 社は、厳しい状況にある他の産地内企業と比較して、自らの製品を自らの意思で市場に投入できているという意味で、「個のイノベーション」による新しい成長パターンの恰好の事例を示していると考えられるからである。

本章の目的は、1990 年代、2000 年代の動きを中心に、多くのフレームメーカーが苦境に陥る中で、なぜシャルマン、ポストクラブ、金子眼鏡は大きく業績を伸ばすことができたのか。この点を、各社の成長プロセスから明らかにすることである。

本章ではまた、新聞記事、公表済み会社情報ならびに各社社長への聞き取りにもとづき、各社の成長のプロセスを詳しく検討することによって、各社の競争力確立の背景と要因、さらにイタリア企業が主導を握る新型モデルとの特徴の比較によって相違点を明らかにする。

先行研究においては、シャルマン社に触れたものはいくつか存在するが、以上のような観点から企業を取り上げたものはない。その多くは同社だけを対象としたものではなく、研究者が聞き取りを行った多数の企業のうちの 1 社であったり、イタリアの大手企業との比較のために産地代表として取り上げられたものである（加藤、2008 年、2009 年、遠山、2009 年など）。そのため、各社の成長プロセスの意義については、十分評価されているとは言い難い。よって、各社のこれまでの歩みを跡付けることは、国内の眼鏡フレームメーカーの実情及び産地縮小のメカニズムを知る上で重要な示唆を得ることができると思われる。

本章の構成は以下のとおりである。第 2 節は、シャルマン社の概要及び歴史、シャルマン社の競争力の源泉ともいえる販売網の構築と各拠点の使い分け、シャルマン社のブランド戦略、成長プロセスについて検討する。第 3 節は、産地卸 2 社（ポストクラブと金子眼鏡）の成長プロセスについて検討する。第 4 節は 3 社が他社と比べて競争力を持つ要因

を、「競争の本質」の変化を見抜き、市場の中でも他社がカバーしていない位置を見つけ、対象とする層から市場の情報を直接収集し、それを製品づくりへと反映させてきた点にあることを示す。最後に第5節で、3社の成長プロセスが従来型の競争方法とどの点において異なっていたのか、また、イタリア主導で作られ変えられた新たな競争方法とどの点において類似しているのかを検討して、終わりとする。

2. 大手眼鏡フレームメーカー

(1) 概要

シャルマン社は、鯖江市に所在する堀川製作所（1956年に眼鏡製造部門として開業し、1968年に法人改組、後にホリカワに名称変更）を母体に、堀川製作所で製造された製品の販売会社として1975年に設立された企業である。2010年1月1日にホリカワがシャルマン社に吸収合併される形で現在のシャルマン社となる。資本金は2012年12月現在、6億1,700万円、従業者数は国内海外合わせて2,980名¹⁰⁴、売上高187億円（2012年現在）を誇る、国内最大の総合眼鏡フレームメーカーである。

シャルマン社は、販売高においてトップシェアのフレームメーカーであり、全国の10カ所ある自社の支店・営業所を通して製品を小売店へ販売する。同社は早い時期から海外への販売網も構築しており、現在、世界23カ国に自社の直販店、その他は代理店を通じて、合計90カ国以上に販売拠点を有している。直近の海外展開としては、2009年に、中東のアラブ首長国連邦に現地法人2社（卸売業者と小売業者）と合弁の販売会社を開設している。

製造工場については、基幹工場を福井県鯖江市に置く他、海外向けの生産拠点として、広東省東莞市と福建省アモイ市に工場を有する。前者は海外輸出向けが主であり、後者は中国国内向けの安価な製品の製造が主である。

また、世界6拠点（東京、ミラノ、パリ、ニューヨーク、香港、福井）に25名以上のデザイナーを配置し、ドイツにはインターナショナル・ライセンス事業部を配置するなど、各地が持つ強みに合わせて拠点を設置している。このように、世界中に販売・情報網を張り巡らせ、世界中の市場特性に応じた製造・販売を行っている点に大きな特徴がある¹⁰⁵。

近年は眼鏡産業の競争激化により利益を落としているが、2001年に280億円で最高額を示した後、一時的な落ち込みを見せ、その後再度2007年まで売上を上げている。これは、2000年代以降、確実に縮小に向かってきた産地企業の動きとは対照的である。2007年以降

¹⁰⁴ その内訳は、日本583名、アメリカ133名、ヨーロッパ136名、アジア2,168名（2012年12月現在）である。

¹⁰⁵ シャルマン社の会社概要については、同社のウェブサイトの「会社概要」（<http://www.charmant.co.jp/company/information>）を参照した。（2014年4月24日閲覧。）

は、眼鏡フレームにおける競争の激化、異業種転換といった要因によって売上自体は低下しているが、2007年まで260億円台を維持し、企業として大きく成長してきたことは注目に値する。

2006年時点で、シャルマンの売上のうち約7割は海外で生み出された売上である¹⁰⁶。2006年以降は売上を落としているが、2000年代初頭より「シャルマンラインアート」に代表される形状記憶合金を使用した機能性の高い自社ブランドの開発を進め、2010年以降本格的な製品の投入を開始し販売が拡大してきていること、2000年代後半以降は、これまで蓄積してきた技術開発力を活かして、オーダーメイドの医療機器に参入し、著名外科医等と協力を図り、生産、販売を進めている。産地全体が表面的には2000年代以降、実質的には既に1990年代から縮小してきている中で、シャルマン社の事業展開と環境への適応は注目に値する。以下では、①直販体制、②ブランド戦略、③技術開発力、について整理し、その具体的内容を探っていく。

(2) 「一国一代理店」の徹底と各拠点の使い分け

堀川氏は「最も付加価値を付けられるのは販売手法にある」と断言する¹⁰⁷。この信念の下、直接売ることこだわった姿勢は、シャルマン社の一貫した基本方針でもあった。基本的には、販売を問屋任せにせず、自社の責任で直接小売に販売することを意味した。また、代理店を置く場合も、「一国一代理店」の原則を厳守した。

国内での販路拡大に当たっては、従業員2名のうち眼鏡の販売・企画経験者の1人を中心に、5人の眼鏡営業の未経験者によって、東京支店の設立を皮切りに、名古屋、大阪、福井、さらに札幌、仙台、福岡に支店を置き、全国に販路網を構築していった（中村編著、2012年：22）。

その販路網を活かして、自社ブランド「シャルマン」の第1号が販売され、人気を博した。堀川氏は、人気を集めた理由として、「ボリュームゾーンの若者が好むデザインと価格帯の眼鏡が偶然できたこと」、「日本人の顔に合わせたフィッティングが可能な金属フレームが支持されたこと」、「品質が安定しておりアフターサービスもきちんと行うこと」、の3つの点を挙げている（同上：22-23）。

図表 6-1 は、これまでのシャルマンの国内海外での直販や代理店を通じた販路拡大の推移を示したものである。シャルマンは早くから、国内消費のみでは成長に限りがあること、国内では競合する業者が多いため販売量の拡大は困難であることを悟り¹⁰⁸、海外での販路拡大を本格化している。

海外での最初の進出はアジア地域であった。アジアを最初の進出先とした理由は、日本人と顔の骨格が良く似ており、国内で販売している製品がそのまま販売できると考えたた

¹⁰⁶ 『日経流通新聞』、2006年10月11日。

¹⁰⁷ 『日本経済新聞』、1997年7月5日。

¹⁰⁸ 『日経流通新聞』、1991年1月1日。

めであった。

その後、1983年に、アメリカのニューヨークに、100パーセント出資の現地販売会社（シャルマン・アイウェア社）を設立した。そこで、それまで他の日本製品が中級品以下であったのに対して、高級品として自社製品を販売した。そうした製品の品質を支えたのは、グループ内に設置された技術研究所であった¹⁰⁹。

アメリカでの販売子会社の設立を足がかりに、ヨーロッパへも進出していった。1987年のドイツ（販売子会社）、1990年のイタリア（合弁会社）、1991年の香港（販売子会社）、1994年のイギリス（販売子会社）、フランス（営業支店）と続き、1995年頃にはほぼ世界市場を網羅する販売体制を構築している。その後も、1997年にメキシコ（販売子会社）とイタリア（営業支店）、1999年のニューヨーク（ショールーム）と、次々と海外の販売拠点を構築していき、2009月にはドバイにも販売会社を設立した。

なお、販売店を置く際には、「一国一代理店」が原則ではあったが、中国だけは例外である。中国においては、2002年からシャルマン眼鏡会社を通じて自社の現地生産品を販売する一方で、輸入品（ブランド商品など）は商社経由で販売を行っていた。これは、2004年12月まで中国では外資による卸・小売会社の設立が認められていなかったことによる。これに対して、2004年12月に規制緩和措置がとられたことから、二つの販路を統合して、全ての製品の販売を目的とした直販会社を2006年9月上海に設立した¹¹⁰。これは、中国での高級品・ブランド品市場のさらなる拡大が見込まれ、それに対応するためでもあった。

¹⁰⁹ 『日経産業新聞』、1986年12月20日。

¹¹⁰ 『日本経済新聞』、2006年9月14日。

図表 6-1 シャルマン社の海外展開

年	内容
1975年	眼鏡小売店への直販開始
1982年	アメリカに販売子会社設立
1987年	ドイツに販売子会社設立
1990年	イタリア企業との合弁会社を日本国内に設立
1991年	香港に販売子会社設立
	中国に工場設立・生産開始
1994年	イギリス・フランスに販売子会社・営業支店設立
1997年	イタリアに営業支店設立
1999年	ニューヨークにショールーム開設
2000年	東京にプレスルーム開設
2002年	ミラノにデザイン・商品開発オフィス開設
	上海・広州に営業所を開設し、中国にて直販開始
2005年	北京事務所開設
	アメリカにデザイン・商品開発オフィス設置
2006年	ドイツにインターナショナル・ライセンス事業部を設置
	上海に販売子会社シャルマン・チャイナ設立
2009年	中国・福建省アモイ市に製造合弁会社設立
	ドバイに合弁会社を設立し、中東において直販開始

(出所)シャルマン社ウェブサイト

(http://www.charmant.co.jp/company/corporate_history)の「沿革」を加工編集したもの。2014年4月24日閲覧。

海外生産の契機となったのは1985年のプラザ合意であり、初の工場進出は1987年の香港でのアセテートフレーム工場 Horikawa Eyewear の設立であった(中村、2012年:26)。香港に設立した理由は、日本で入手しにくいアセテートが香港では比較的入手が容易であったことと、中国を将来有望な市場と捉えていたためであった。

1991年、香港に現地法人アリスターを設立し、中国の東莞市で中価格帯(主にアメリカ、東南アジア向け)の金属フレームの量産工場の設立を発表、1993年には、国内で海外向けに生産されていた眼鏡フレームの半分を1994年中に中国での生産へと切り替え、国内工場はチタン、形状記憶合金フレームに特化し、減少分は新規開拓で補う方針を決定する。この方針にもとづき、1994年、工場を移設し、部品、組み立て、表面処理の全ての工程を備えた、8万5,400平方メートルにも及ぶ一貫生産工場が東莞市高D鎮廬村区に設立された¹¹¹。これにより、アメリカ、カナダ、ヨーロッパ向け中価格帯ブランド「アリスター」を、日本以外のアジア地域でも販売することが決定される。これは、円高による輸出額の

¹¹¹ アリスター社に関する情報は、NNA.ASIAの2007年の記事

(http://news.nna.jp/free/china/interview/201_300/0288.html)参照。(2015年9月28日閲覧)

減少と国内フレーム市場の大幅な伸びが期待できないことへの対応であった¹¹²。

同年末には、若者向けファッションブランドである「エスプリ」のブランド保有会社と全世界独占ライセンス製造・販売権を獲得した。これにより、国内向け製品については、高価格帯を国内工場、相対的に安価な価格帯を中国工場を担当することとし、海外生産拠点で本格的にナショナルブランド¹¹³を製造する初の国内フレームメーカーとなった。

1990年代半ば頃は、円高によって海外から安価な製品が流通し、国内市場が供給過剰となった時期であった。他のフレームメーカーもいかに安価な製品を製造するかに腐心する中、シャルマン社は、「国内市場を世界市場の中の一つに位置付ける」こととし、徐々に国内重視からよりグローバル重視の戦略に転換していった。この時期、堀川氏は、フレーム業界で競争力を維持するために必要なものとして、「コスト競争力」と「製品開発・ブランド力」の二つを掲げている¹¹⁴。

シャルマンの現在の生産拠点は、福井県鯖江市と中国の広東省東莞市と福建省アモイ市にある工場の3つである。広東省東莞市の工場は3,700名(2007年)¹¹⁵の従業員を雇用し、設備は一貫生産体制が整っている。2009年に設立された福建省アモイ市の工場は、中国国内製品向けの工場である。これら中国の2工場と福井県鯖江市にある工場の3つの工場を使い分けることによって、全世界向けに製品を供給している。そのうち、福井(鯖江)の工場が国内向けの高価格帯であり、中国の工場は相対的に低価格な普及品向けであるが、実際の使い分けはより戦略的である。

シャルマン社の中国工場を見ると、中国で製造することの優位点が明確となる。

中国への進出は、当初は、拡大した製品需要に対応するため、大量にしかも安価に製品を製造する拠点が必要であったためであった。しかし、需要がさらに拡大し、工場も拡張していく中で、工場設備も一部がデジタル化した最新鋭のものを設置する。こうしたデジタル化した最新鋭の設備で必要とされるのは、技能工ではなく、むしろ、デジタル設定を苦手としない若者層であった(山本、2014年:73-75)。そうした人材が、特に技能はなくてもデジタル化した設備を運転することによって、鯖江産地とほぼ変わらない品質の製品を、鯖江産地よりも安価に製造することを可能にしたのである

例えば、シャルマン社がグローバルに製造・販売権を握るブランドの一つである「ラコステ」の場合、北米・南米地域向けには中国工場で比較的低価格な製品を生産し、日本・東アジア地域向けには福井工場で超高級品の生産を行っている。このように、地域の市場特性、ブランド特性に合わせて、生産拠点を使い分けているのである。

¹¹² 『日本経済新聞』1992年12月23日、1993年7月29日、参照。

¹¹³ 本章第4節の「プライベートブランド」と「ナショナルブランド」の区別参照。

¹¹⁴ 『日本経済新聞』、1994年11月15日、同年11月18日。

¹¹⁵ NNA.ASIAの2007年記事(本論(注)75参照。)にもとづく数値。

(3) ブランド戦略とブランドビジネス

眼鏡フレームにおいてブランド名は非常に重要である。大手小売店メガネトップ社の創設者富澤氏によれば、眼鏡には、アパレル同様、全ての商品にブランド名が付けられている¹¹⁶。ブランドとはいえ、有名ブランドから無名のブランドまで多様な「ブランド」がある。中でも有名ブランド、とりわけフランス、イタリアなどの海外有名ブランド名を付けた製品の人気は高い。但し、価格に関して言えば、海外有名ブランドの全てが高級品となるわけではない。高価格帯に属する高級ブランドもあれば、中価格帯に属するカジュアルブランドもある。こうした価格帯の違いは、それらのブランドが本来持つブランドコンセプト次第である。また、こうした有名ブランドは、小売企業や眼鏡メーカーの自社ブランドをプライベート・ブランド (PB) と呼ぶのに対して、ナショナル・ブランド (NB) と呼び区別されている。

NB の特徴は、ブランド保有企業とのライセンス契約により、製造・販売契約が締結され、契約に定められた範囲内で製造・販売権が認められるものである。その範囲は、世界的な製造・販売ができるワールドワイドなものから、国内やアジア地域のみと制限つきのものまで多様である。眼鏡産業において有名ブランドのライセンスを獲得したのは産地外の商社などが多かったが、産地内でも総合眼鏡メーカーを中心に、海外有名ブランドのライセンスを獲得した。一方で、自社で開発した PB 品は、知名度は低い、ライセンス料がない分価格を安く設定でき、また自由にデザインができるというメリットがある。また、PB であっても、高いデザイン性で独自のブランド力を持ち、大量生産はしないというブランド群もある。こうしたブランドは一般的にハウスブランドと呼ばれている。

シャルマン社も、有名ブランドのライセンス製品を同社の事業の柱の一つとしている。現在、シャルマン社のライセンス・ブランドとしては、「ダックスロンドン」、「エル」、「エスプリ」、「ランバンコレクション」、「ニナリッチ」、「プーマ」、「トラサルディ」の 6 つを有している。また、自社ブランド (ハウスブランド) としては、「ラインアートシャルマン」、「メンズマーク」、「シャルマンアイシス」、「シャルマンアクシア」、「プリズマ」、「ピースピースプラネット」、「エロス」の 6 つを展開している¹¹⁷ (図表 6-2 と図表 6-3)。

また、図表 6-2、図表 6-3 と合わせて、1991 年以降のシャルマンのブランド保有情報を示した図表 6-4 も参照していただきたい。ここからは、シャルマン社のブランド戦略の特徴をいくつか指摘することができる。

第 1 点目に、いくつかのライセンス契約については、全世界での独占製造販売権を押さえていることである。そうしたブランドについては、自社で当該ブランドの世界戦略を練ることが可能である。第 2 点目に、1990 年代は海外ブランド中心であったが、2000 年代に入ると、自社ブランドの発表が増えていることである。第 3 点目に、シャルマンの自社ブランドのフレーム価格は次第に高価格となる傾向にあることである。以下、それぞれに

¹¹⁶ 富澤 (2001 年 : 12)

¹¹⁷ シャルマン社の保有ブランドは、同社ウェブサイト参照。2014 年 4 月 28 日閲覧。

ついてより詳しく見ていこう。

シャルマン社の1990年以降の海外ブランド戦略を見ると、1994年に米国のブランド「エスプリ」の全世界の製造・販売権を獲得している。「エスプリ」は若者向けのブランドであり、販売対象地域は全世界、150ドル程度の中級品を中心として、その中でも比較的低価格帯は中国の工場、高価格帯については福井県鯖江市の工場で生産すると発表している。1990年代後半は、消費者の購買意欲促進のため業界で有名ブランドフレームの製造・販売が強化され、シャルマン社も有名ブランドの活用を強化した時期であった。また、2006年に獲得したフランスのブランド「ラコステ」も、製造・販売権は全世界を対象としたものであるが、150ドルから250ドルまでの中高級品をターゲットとし、そのうち、北米・南米地域では中級品、日本・アジアでは高級品を販売する計画が発表されている。また、同製品の生産については、中国広州の工場を北米・南米地域向け、福井県鯖江市の工場を日本およびアジア地域向けとしている。

2000年代後半以降、シャルマンの発表する新作の多くが、海外ブランドではなく自社ブランドになった。また、図表6-5は発表時期と価格が明確な製品に限られるが、ブランド品を発表時期順に並べたものである。ここからは、シャルマン社の生産する製品の価格設定に一定の傾向があることが見て取れる。すなわち、1990年代は、1991年の2万円台から徐々に上昇していき、2000年代初めには4万円台近くのもので発表されている。

2000年代初めといえば、第3章、第4章で検証したように、国内では輸入品による低価格眼鏡が登場して、多くの小売店が低価格路線へと方向転換していった時期であった。また、この時期は、第3章で示したように、中国からの製品が拡大するにしたがい、世界最大の市場であるアメリカ市場で眼鏡の低価格傾向が見られるようになった時期でもある。こうした傾向に対応して、シャルマン社の眼鏡も2000年代半ばには国内の1万円以下の低価格帯製品ほどではないが、比較的低価格の眼鏡フレームを発表した。

しかし、その後は一転して価格は上昇傾向にある。この背景には、2000年代後半以降、長らく技術開発に力を入れていた新素材を使用した自社ブランドフレームの実用化が目途が付き、新製品として次々と発表していったことがある。シャルマン社が、「シャルマンラインアート」を筆頭に、高価格ではあるが技術力に裏打ちされた自社ブランド品へと、主力商品の軸足を動かしたことを示している。このように、シャルマン社の眼鏡の価格帯が高価格傾向になったのは、自社ブランド製品の積極的展開と大きく関係がある。こうした高額な自社ブランド育成は、眼鏡フレームの生産において技術的に大きく成長した中国製品の追い上げを受けて、高級品に自社の競争優位を見出そうとするシャルマンの姿勢を反映したものであった。

以上のようなシャルマンの戦略は、自社のブランドを育成して確立していく自社ブランド戦略と、既にファッション業界で一定の地位が確立されたNBの評判を活用してその名前をつけたライセンス製品を、市場の嗜好に応じて使い分けるブランドビジネス戦略の、二つの戦略から構成されている。そして、こうしたブランドのポートフォリオをうまく使

い分けて利益の向上につなげたことが、シャルマンの成功の秘訣であった。

なお、図表 6-6 から見る限り、眼鏡の価格設定と低級品から高級品という分類は固定的なものではなく、その国の発展段階、国民の平均所得、文化的嗜好の違いなどによって変化する相対的なものであることも指摘できる。

例えば、シャルマン社の製品は全て中級品以上であるが、中級品と高級品を明確に区別する基準があるわけではない。ある市場では 200 ドルの製品は中級品であるが、他の市場では同じ値段が高級品ということもありうるのである。実際、世界的な眼鏡の価格低下傾向もあり、1990 年代には 150 ドルから 200 ドル前後が中級品であったが、2000 年代にはそれとほぼ変わらない 150 ドルから 250 ドルが中高級品となっている。また、一般的に国内の眼鏡価格は海外よりも高めに設定されており、同じ中級品であっても、国内と海外の価格設定は異なる。こうした事実は、市場特性、ブランドの特性、物価の変動などによって価格設定は変動しうるものであり、中級品、高級品を明確に区分する基準があるわけではないことも示している。このように眼鏡価格には地域特殊性があり、同じ国であっても景気変動や物価水準によって平均価格は大きく変動するのである。

図表 6-2 シャルマンのハウスブランド

ブランド名	特徴
ラインアート シャルマン	テンプル部分に「エクセレンスチタン」を使用し、その素材の特性を最大限に表現したブランド。独特なラインのデザインは、独自のフィット感による軽いかげ心地を実現。
リーゴ シャルマン	大人の女性向けの、ナチュラルで上品なブランド。「エクセレンスチタン」を使用することにより、心地よいフィット感を実現。
シャルマン アクシア	レンズ・メーカーHOYAとの共同開発のもと、「エクセレンスチタン」の柔軟性を活かしたエアリスト構造を採用することにより、ふち無しフレームには不向であった薄型高屈折レンズへの対応が可能なフレーム。
ピースピースプラネット	若い女性向けの「おとなかわいい普段着メガネ」をキャッチフレーズとする眼鏡フレーム。
メンズマーク	「エクセレンスチタン」をヨロイ・テンプルの一部に使用したフレーム。
シャルマン アイシス	「エクセレンスチタン」を使用し、「軽さの先にある心地よさ」をコンセプトとした眼鏡フレーム。
プリズマ	50代以上の女性を対象として新しいエレガンススタイルを提案する眼鏡フレーム。
エロス	一人一人のスタイルやファッションに合わせた「クール」を提案する眼鏡フレーム。

(出所)シャルマン社ウェブサイト(<http://www.charmant.co.jp/brand/house>)より筆者作成。

図表 6-3 シャルマンのライセンス・ブランド

ブランド名	特徴
ダックスロンドン	イギリスのファッションブランド。1894年に創設。英国王室御用達にも指定される伝統と信頼を誇るブランド。ダックスアイウェアはロンドンから発信されるコンセプトとダックスのポリシーである「Quality First」をもとに高品質で長く愛用される眼鏡フレームを提案。
エル	1945年にヨーロッパで創刊されたファッション誌ELLEのライフスタイルブランド
エスプリ	アメリカの西海岸的ライフスタイルである「人生の楽しみ、友情、愛」を価値観にしたライフスタイルブランド。
ランバン コレクション	1889年に創設したフランスのアパレルブランド。ランバンコレクションはランバンパリのセカンドライン(普及版)。アイウェアは、基本となるキーワード、「ゴージャス」、「オーラ」、「欲望」、「品質のこだわり」、「感情」とシーズンテーマとを合わせたパリスタイルのものを提案。
ニナリッチ	1932年の創設。エレガンスと真の女性らしさを追及し続けるフランスのブランド。アイウェアはシンプルでエレガントな作風。
プーマ	世界有数のインターナショナル・スポーツ・ブランド。「スポーツ」、「ライフスタイル」、「ファッション」の3つを「スポーツライフスタイル」という1つの融合モデルとして、フットウェア、アパレル、アクセサリを提案。
トラサルディ	1911年に高級革手袋の工房としてイタリアで創設。品質、卓越性、さりげない洗練、実験的な試み、革新を提案。

(出所)シャルマン社ウェブサイト(<http://www.charmant.co.jp/brand/house>)他より筆者作成。

図表 6-4 シャルマン社のブランド情報一覧

年月	ブランド国	ブランド名	権利の範囲	製品	価格	価格帯	対象者	販売額・枚数	販売地域	生産拠点
1991年1月	イタリア	モスキーノ	伊藤忠ファッションシステムとのライセンス契約	フレーム	2万-2万5000円		25-35歳の女性	初年度1億円	日本	
1994年11月	米国	エスプリ	全世界の独占製造・販売権	サングラス フレーム	150米ドル	中級品	若者	初年度40万枚	全世界	中国(比較的 低価格帯) 日本(高価格 帯)
1996年7月	ドイツ	ボス	全世界の独占製造・販売権	サングラス	200米ドル前後	中級品	男性	初年度13億円	全世界	日本と東アジア以 外の地域 全世界
	フランス	エル		サングラス フレーム	150-180米ドル		女性	初年度7億円		
	フランス	イネス		サングラス	200ドル以上		女性	初年度3億円		
1997年2月	米国	クリスチャン・ロス	日本を含むアジア6か国での輸入販売権	サングラス			ブティックなど	半年で4万枚		
1997年9月	イタリア	フィオルッチ	日本での輸入販売権	サングラス フレーム	8,000-1万円 1万5000-1万6000円	中級品	若い女性	3万枚		
1999年11月	イタリア	ヴェルサーチ	日本での輸入製造販売権	サングラス	2万4000-2万8000円		女性を意識			
		ヴェルサス		サングラス フレーム	1万3000-1万9000円		若者、女性を意識			
		ヴェルサス		サングラス フレーム	-					
2001年4月	米国	マイケルコース	ライセンス契約	サングラス フレーム	2万-3万円		20代後半-40代の女性	2年後に20万枚	日米欧	
2001年6月	日本	こちら	自社ブランド	フレーム	2万4000円	中高級品	40以上の男性			
2001年7月	イギリス	ダックス	ライセンス契約	フレーム	3万8000円		女性			
2001年9月	イタリア	パジール	ライセンス契約	フレーム	2万1000-3万4000円		女性			
2002年2月	日本	プリズマ	自社ブランド	フレーム	3万4000円		50代以上の女性	初年度3億円		
2003年2月	ドイツ	ヒューゴ・ボス	全世界の独占製造・販売権	フレーム	スタンダード3万2000円、 3万4000円 スタイリッシュ3万6000 円、4万円		男性	初年度3億円	日本限定	
2003年2月	米国	マイケルコース	ライセンス契約	フレーム	3万4000-4万2000円		男女共用	初年度2億円	日本限定	
2004年10月	日本	プレジナス	自社ブランド	フレーム	2万9400円		55歳以上の男女	1億5000万円		
2004年10月	スイス	パリー	ライセンス契約	サングラス フレーム	2万2000-2万6000円 2万4000-2万8000円			2億円		
2005年12月	日本	ドレスコード	自社ブランド	フレーム						
2006年6月	フランス	ラコステ	全世界の製造・販売権	サングラス	150-250米ドル	中高級品		初年度18万枚	北米・中南米地域 日本・アジア(超高 級品)	中国・広州 日本・鶴江
				フレーム						
2006年10月	日本	シャルマン	自社ブランド	フレーム	7万1400円、18金製のものは40万円以上	最高級品	50代以上の男性、 富裕層	初年度3億円	日本	
2006年10月	ドイツ	ブーマ	全世界のライセンス契約	サングラス フレーム	90-180ユーロ 150-250ユーロ			初年度60万枚		中国
2007年3月	日本	のどか	自社ブランド	フレーム	150-200米ドル	中高級品	富裕層	初年度5億3500 万円	米国、アジア(欧州 では既に販売)	
2008年4月	日本	エロス Z	自社ブランド	フレーム	1万7850-1万9950円 2万9400-3万5700円		28-35歳の男性 35-50歳の男性	初年度各1億円		
2008年11月	日本	ラッキー・スター	自社ブランド(著名写真家と共同開発)	サングラス	2万7300-3万3600円		10-20代の女性	初年度1億5000 万円		
				フレーム	2万7300-3万1500円					
2009年4月	日本	ラインアート メンズマーク	自社ブランド 自社ブランド	フレーム	4万9350円		女性	初年度5万枚	日本	
				フレーム	2万9400円		男性			
2009年10月	日本	シャルマン アクシア	自社ブランド(HOYAと共同開発)	フレーム	女性用3万2000円 男性用2万8000円		女性 男性	初年度5億円	日本 日本	
2012年10月	イタリア	トラサルディ	全世界の製造・販売権	フレーム	4万3000-4万6200円	高級品	40-50歳代の男性		日本	

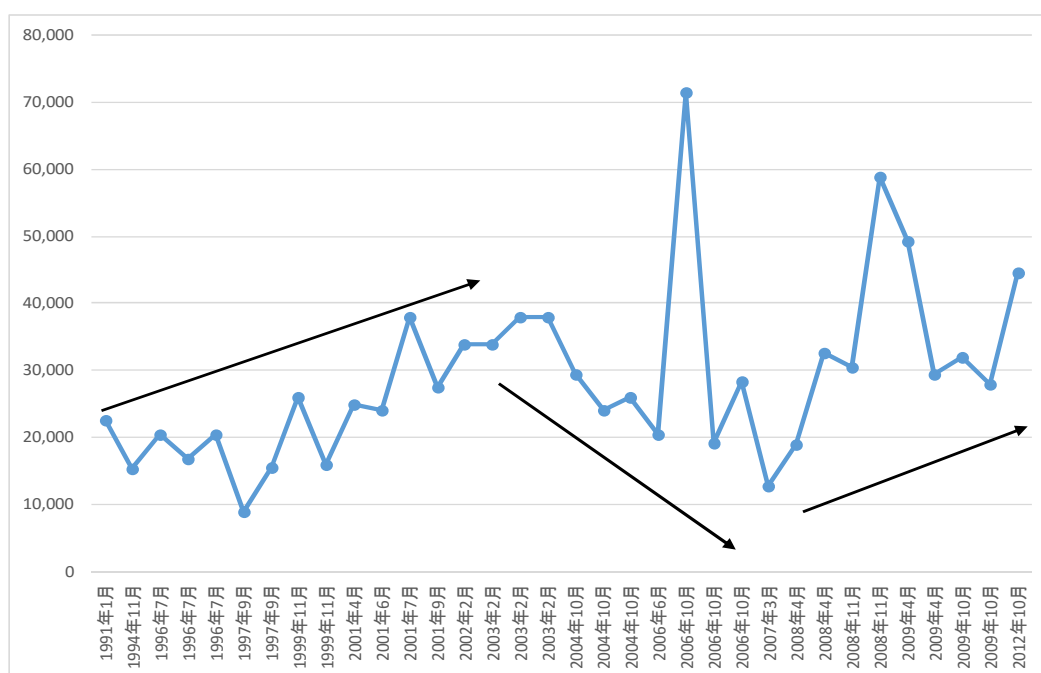
(注)1. 年月は新聞への記事記載の年月で統一しており、実際に販売された年月ではないことに留意。

2. 当然、これ以外の他社のデザインや技術との提携によるブランド等も存在するが、ここでは主要なもののみ列挙した。

3. 中級品、中高級品、高級品、最高級品という区別は、明確に記事に記載されているもののみ記載。なお、ラコステの価格帯は新聞記事中では高級品と記載されているが、筆者が中高級品と判断した。

(出所)『日本経済新聞』、『日経流通新聞』のシャルマン社に関する記事から筆者作成。

図表 6-5 シャルマン社のフレーム価格設定（単位：円）



（出所）図表 6-4 のブランドの価格をもとに筆者作成。

（5）シャルマン社の成長プロセス

以上の議論も踏えて、シャルマン社の創業から現在までの成長プロセスを辿ると、次のとおりである（図表 6-6）。まず、同社の現会長堀川氏は堀川製作所入社後、会社の経営を立て直すため、同社のリベット鉤を当時高級品の産地であった東京へ販売した。鯖江で一般的であった洋白を金張りに代え、高付加価値とすることによって、鯖江産地内で販売するよりも高い利益を上げることに成功した。（中村編著、2014年：17-18）。

次に、大阪、東京といった他の産地向けに自社のリベット鉤と他社の蝶番と芯金をセットにして販売し始めた。顧客にとっては、別々に調達するよりもセットで調達できることは、調達コストの削減につながった。このように、図表の②へと成長していく。

さらに、セット販売の傍らで芯金の販売に着手したのが 1963 年であり、1970 年代前半までには、眼鏡フレームに必要な「プレス、研磨、溶接技術」の全てを保有するに至る。つまり、組み立てると金属フレームの完成品ができるところまで成長する（図表中の③）。

1974 年、眼鏡を作る決心をするが、メーカーが製品の販売をすることは、眼鏡に限らず他業者の領域を侵害することになるため、そうした反感を少しでも和らげるために販売会社のシャルマンを設立する。堀川氏と 2 名の従業員で始め、全国に 1 つの支店と 3 つの販売会社を置き、そこから他の主要都市にも販売会社を増やしていった。そうして構築した販売網を拠点として、自社ブランドを販売していった。この動きが図表中の④である。

さらに1980年4月には最初の海外としてアジア向けの貿易を開始する。有名眼鏡店の支店や展示会で知り合った関係者と会い、4カ国と1地域の代理店と契約締結に成功した。アジア進出から2年後の1982年にはアメリカにも進出する。アメリカでは、代理店ではなく販売会社を設立する。その後も、1987年にドイツを皮切りに、1980年代を通してヨーロッパ各地に販売会社を設立していった。図表中の⑤まで成長したことになる。

こうして世界各地に販売拠点を設立したものの、各地の市場向けに商品を大量に安定供給するためには、そのための製造拠点が必要となる。それには、海外、とりわけ人件費が安く人材も豊富な中国での大量生産体制が最適であった。そうして設立されたのが、1991年の中国・東莞における生産工場であった。これが図表中の⑥である。

なお、⑤と⑥の動きは、海外の販売会社が増加すれば増加するほど、生産拠点の工場も新設・増設が行われ、さらに他の販売会社の設立というように、相乗効果を持ちながら、拡大・成長している。

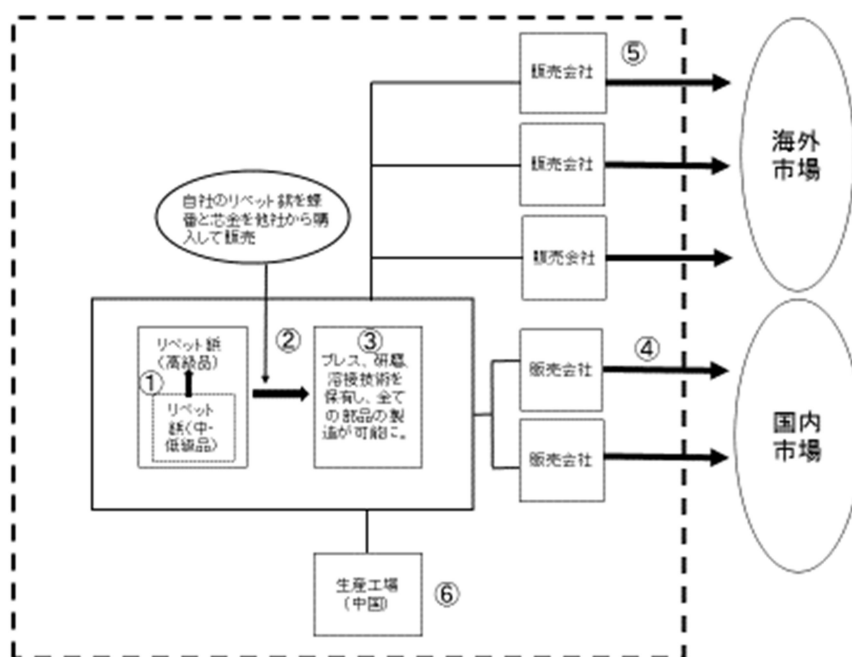
同社が成功した理由は、ひとえに「国内の眼鏡フレーム市場だけで過当競争を繰り返しても業績拡大は見込めない」ため、国内市場のみへの依存から「国内市場を世界市場の中の一つに位置付ける」方針へと業界でも早い時期、つまり、1991年までに世界的販売網を構築するとともに生産拠点を整備したことである¹¹⁸。そのため、グローバル化が進展し、海外製品、特に2000年以降本格的に台頭してきた中国製品への依存が強まった際にも、販売先を国内のみに依存せず売上を伸ばし続けることができた。また、全く影響がなかったとはいえないが、国内の格安競争の影響も他の同業者と比べて大幅に最小化することができた。小売チェーンを傘下に置くことはなかったという意味では未完ではあったが、直販を可能にする販売会社の設立、ライセンス・ブランドと自社ブランドをミックスさせたブランド管理、製造拠点を世界の中の最適拠点に移すなど、それ以外の全ての点においてまさにイタリア企業がとった「統合型ビジネスモデル」に倣うものであった。

小売業への不進出という制約にもかかわらず、堀川氏が早い時期から危機感を持ち、他社の踏みこまない分野へ積極的に進出してきた理由の一つに、ドイツからの教訓があった¹¹⁹。国内市場の過当競争による業界環境の悪化と、販売・営業を怠り技術に慢心していたために衰退していったドイツ企業を見ていた堀川氏は、技術力を誇るがために販売・営業を怠る日本企業に対して危機感を抱いていた。そして、自社の世界的販売網や大手ルクソティカとの提携などにより、世界中の眼鏡業界の最新情報が入手できる立場にあったため、市場の変化に対して、産地のどこよりも迅速な行動を取ることができたのである。

¹¹⁸ 『日本経済新聞』、1994年11月15日、地方経済面、p8。

¹¹⁹ シャルマン社へのインタビューにもとづく(2010年2月22日、2010年7月27日、2010年12月20日)。

図表 6-6 シャルマン社の成長プロセス



(出所) 筆者作成。(注) ⑤は現在も拡大中である。

(5) 技術開発力を活かした新たな事業展開

シャルマン社は、設立当初から技術研究所を社内に擁し、眼鏡の研究開発に力を注いできた。中でも近年は、形状記憶性のあるニッケルチタンや、弾性に富むβチタンなどの実用化に積極的に取り組んできた。さらに、ニッケルにはアレルギーを発症する者も多かったため、ニッケルを使用しない新素材の開発にも取り組んできたが、そうした努力がようやく結実してきたのが2000年代に入ってからであった。

2001年、産業技術総合研究所・デジタルヒューマン研究ラボ、ホリカワ、シャルマンの共同で、人間工学的解析にもとづいたフィット感の高いフレームの開発に成功した。これは、生命工学工業技術研究所が有する形態変換技術のソフトウェアにより顔の特徴をタイプ分けし、それぞれのタイプに対応したフレームを開発したものであった。これは、中年男性向けのブランド「こちち」として売り出され、フレームのみの平均価格が2万4000円という決して安くはない価格にもかかわらず、軽いかけ心地が評判を呼び、売上を伸ばした¹²⁰。

2009年には、東北大学金属材料研究所、日本素材と8年をかけて共同開発した「エクセレンスチタン」を使用した眼鏡を投入する。エクセレンスチタンは、従来のチタンに比べて弾力性、形状記憶性のあるチタン合金であり、ニッケルを含まないためアレルギーを発しにくいという特徴を持つ素材である。

シャルマン社が研究開発を生かした眼鏡を積極的に投入するのは2000年代に入ってから

¹²⁰ 『日経産業新聞』、2001年3月15日、『日経流通新聞』、2003年1月9日。

である。2000年以降のフレーム市場の低価格化に対して、自社での高付加価値製品の開発に力を入れ、とりわけ2000年代後半以降、エクセレンスチタンを使用した高級品市場向け眼鏡フレームを次々と生み出していった。具体的には、2009年5月に、エクセレンスチタンを使用した女性用眼鏡「ラインアートシャルマン（希望小売価格4万9,350円）」、6月には男性用眼鏡「メンズマーク（希望小売価格2万9,400円）」を発売している。こうした技術開発の努力に対して、2014年度（平成26年度）文部科学大臣表彰（科学技術賞、開発部門）が授与されている。

他方で、高級品市場は順調ではあるものの、国内市場の急激な拡大は見込めず、眼鏡産業を取り巻く環境はこれまでになく厳しさを増している。これに対して同社は、2000年代の終わりから、医療機器分野への進出を積極化し始めた。具体的には、2009年から北里大学の清水公也教授の協力を得て、医療器具の研究開発を進め、2012年3月8日、医療分野への本格的参入を発表した。そこでは、白内障や緑内障などに使用するはさみ、ピンセット、縫合の際に針をつかむ持針器など5種類10品目の発売が発表された。

3. 産地卸業2社

流通の垂直統合と新たな販路の開拓は、産地卸を核とする業者の行動を見ると、より明らかである。中には従来どおりの販路で産地卸に専念する業者もあるが、本論の趣旨に沿って、ここで紹介するのは新たな販路を開拓した産地卸の事例である。その代表が、ボストンクラブと金子眼鏡の二つの産地卸業者である。

ボストンクラブと金子眼鏡のイノベーションは、いずれも既存品、OEM品の企画・販売からスタートし、自社ブランド製品の企画・販売、業態による使い分け、小売業の統合を進めていった点にある。両社のイノベーションは、このようにダイナミックであるため、ここでは時系列に各社の事業の変遷を追ってみよう。

（1）ボストンクラブ社

まず、ボストンクラブ社は、大手眼鏡商社から独立した小松原社長が25歳で起業した、眼鏡の企画・デザインに力を持つ産地卸業者である。1984年の創業である。社長自身は、流行に合った、ファッション性の高い、お洒落な眼鏡を作りたいという思いがあったが、1ブランド数10億円のブランドライセンスビジネスが主流の商社では、「若者をターゲットにした小ロットの提案」をしても受け入れてはもらえなかった（中村編著、2012年：54）。

海外有名ブランドのライセンス製品の主な対象は中高年であり、ファッションに敏感な若者層にとっては、デザイン性、ファッション性、機能性においてギャップがあった。創業時は、海外有名ブランドへの高い需要がある一方で、国内有名アパレルメーカーとして知られるメーカーが急成長した時代でもあり、若者のファッションが多様化する兆しがあ

った。当時社長が目指したのは、若者対象のアパレルメーカーの製品に連動した、ファッション性の高い眼鏡であった。加えて、当時の鯖江には小規模資本の新規企業への協力的環境が存在したことも、同社社長が起業できた要因の一つであった。

ボストンクラブは当初、自社オリジナルのサングラスと他社ブランドの OEM の二本立てで事業を開始した。OEM 製品は同社の経営を安定させる利益の源であると同時に、ある程度まとまったロットの企画・デザイン、生産、納品という、一連の流れを管理する知識（ノウハウ）獲得の源でもあった。

しかし、1990 年代に入り、バブルの終焉とともに眼鏡製造のコスト削減が大手小売店から求められるようになる。地元の大手完成品メーカー、商社等も中国へ進出し、現地からの製品輸入がこの時期以降加速する。同社社長の言葉を借りれば、「バブルが弾けてから、（OEM の委託元に対して）こちらがどんなに優れたデザイン、企画提案しても、もうコスト的に通らなくなった」という（中村編著、2012 年：55）。こうした状況に対応して、1995 年、同社は OEM 受注を停止する決断を下した。コスト削減圧力の高まりによって、OEM 生産による売上の増加および確保が困難となったためである。この決断により年間売上額は最盛時の 4 割にまで落ち込んだが、ボストンクラブがこれ以降自社ブランドの企画・デザインに専念する契機ともなった。

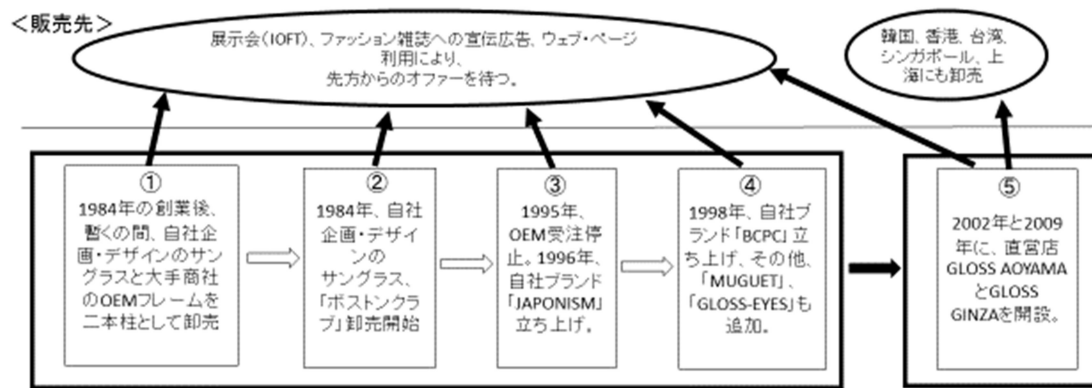
1996 年、ボストンクラブの代表ブランド「JAPONISM (ジャポニスム)」を立ち上げる。デザインはシンプルで機能を重視したものであり、製造は全て鯖江で行われている「メイド・イン・サバエ」である。

同社がビジネスモデルの手本としたのは、「アメリカとかヨーロッパの、有名ライセンス・ブランドではなく、自社でデザインから企画、販売までも行うメガネの自社ブランド」であった。そうしたブランドも、品質に優れたシリーズとして、一部を鯖江産地に発注していた。こうした状況に間近で接していた小松原社長は、デザインと品質に独自性と信頼性があれば、価格は大きな問題とはならず、世界に市場があることを確信し、本格的に鯖江から世界への発信を開始した。日本の展示会、アジア最大規模の展示会 IOFT（メガネの国際総合展）があり、その展示会に 1 ブース出展したのがスタートであった。1996 年のことである。その頃から、同社社長と同世代の小売店経営者を中心に、眼鏡にファッション性を求める傾向が強まってきたことも、同社の事業転換を図る上での追い風となった。

2000 年代以降の格安均一店の台頭によって平均単価が大幅に低下したが、これに対しては、さらなるブランドの投入と、青山と銀座への直営店の開設で対処した。ブランドは 3 つのブランドが追加された。直営店は、2002 年に青山に、2009 年に銀座に開設した。直営店は、顧客の声を聞く場であるとともに、展示会を開催するなど、営業、情報交換、ショールームの場でもある。青山は比較的若い消費者層中心であり、銀座は 40 代、50 代の消費者中心で、本物の価値を求めるハイエンドの顧客層がメインターゲットである。同社社長は、日本の眼鏡産業については決して悲観的ではなく、高い品質で価格とマッチしたデザイン性を満たす商品であれば、市場の中で生き残っていくことは十分可能であると強調し

ている（中村編著、2012年：63）。

図表 6-7 ポストクラブの成長プロセス



(出所)筆者作成。

(2) 金子眼鏡

金子眼鏡社は、両親が経営していた家内商業的な産地卸売業を引き継ぎ、企画・デザインから小売業まで全て自ら所有するまでに成長した、垂直統合型の典型的な事例である。当初は規模の大きい問屋から譲り受けた製品の販売を行っていたが、後にハウスブランド製品を企画・デザインし販売するようになる。

同社が成長を成し遂げた主な契機は、以下の三つに要約できる。

一つ目は、同社の金子社長が、大手産地問屋が回らない、東北、北海道を中心に営業活動を行っていた頃の、新たな決意を促す印象的な出来事であった。1980年代前半頃のことである。営業で立ち寄った北海道余市の小売店経営者の「10年経ってもこんなところ回っているようだったら、君たいしたことないな」という言葉は、10年後にここにはいけないという言葉と受け取り、自分の生き方を改めて考える契機となったという（中村編著、2012年：42）。そして、新たな視点で物事に取り組みない限り既存の枠組みを打ち破ることはできず、当時の最後尾近くの順位から脱却できないとの認識を強め、これが同社のその後の積極的事業展開の原動力ともなった。

金子眼鏡を成長させた二つ目の契機は、当時、一世を風靡していたライセンス・ブランドではなく、より若い感覚の、ファッション性を重視した眼鏡の事業を軸として市場で勝負したいとの思いであった。金子社長が業界に入った当時は、小売店の製品の多くをライセンス・ブランドが占めていた。しかし、それらのほとんどは基本的にクオリティーやデザインが同じであった。それに対して、金子社長が目指したのは、ファッション性があり、独自性のあるオリジナル眼鏡であった。金子社長によれば、当時ライセンスを獲得していた商社やメーカーは、ファッションを謳い文句にしながらも、高級感、質感をより重視し、

品質は高いものの「貴金屬的」性格が強く、若者が望む「ファッション性」や「カジュアル感」が不足していたという。

これを裏付ける事実として金子社長が当時営業していた若者向け小売店との間の次のようなエピソードがある。金子社長は、1987年に自らが思い描く自社オリジナルのブランド・シリーズ「BLAZE（ブレイズ）」を作り、翌年から東京都内での営業を開始した。その一つが、東京・原宿にある小売店「オプティシャンロイド」であった。1985年に原宿に出店した「オプティシャンロイド」は、デザイン性の高い眼鏡だけを販売するセレクトショップの先駆けであった。金子社長は同店に自社ブランドを売り込んだが、当初は全く興味を持ってもらえなかった。

そこで求められていたのは、過度に装飾していないシンプルなデザインの眼鏡であった。「だめだ」と言われた眼鏡フレームを何度も改良することによって、同店も認めるデザイン性の高い眼鏡フレームを製造できるようになる（中村編著、2012年：43）。1980年代後半はブランドブームが隆盛を極める一方で、ブランド一辺倒の動きに反旗を翻し、個性やデザイン性のある眼鏡のみを扱う小売店が出てきた時期でもある。同社は、そうした考えを持つ小売店や百貨店と取引関係を構築していった。1980年代後半時点の取引先は全国で10ヶ所程度であった。その後、同社の眼鏡がテレビドラマで使用されたことを契機に、1990年代前半に大きく売上げを伸ばす。1992年には眼鏡業界で特別な位置づけにある丸井の眼鏡売場に商品を置けるまでになった。また、このBLAZEは、チタンが主流の産地フレームの中で、プラスチック・フレームであったことも注目に値する。

1995年以降、中国への技術移転によるOEM製品の同国へのシフト、鯖江産地が頼みとしていたライセンス・ブランドのライセンスの海外移転により、ライセンス・ビジネス依存度の高かった完成品メーカーは苦境に陥った。これを契機に同社は、他社製品の卸売も若干残しつつ、卸売の中心を自社ブランドへと転換していった。

1997年以降は、消費者層のセグメントに合わせて新たなブランドを投入していく。オリジナル商品を、セグメントごとに価格帯、デザインコンセプト、ものづくりのコンセプトを変え、差別化させ、それぞれに相応しい小売店に販売した。このようにして販売網を拡大させていった。さらに、1998年には、自社製品の評価を客観的に知るため、ニューヨーク、パリ、ロンドン、ロサンゼルスでの展示会に次々と参加した。2000年4月にはニューヨークに直営店まで出店している。

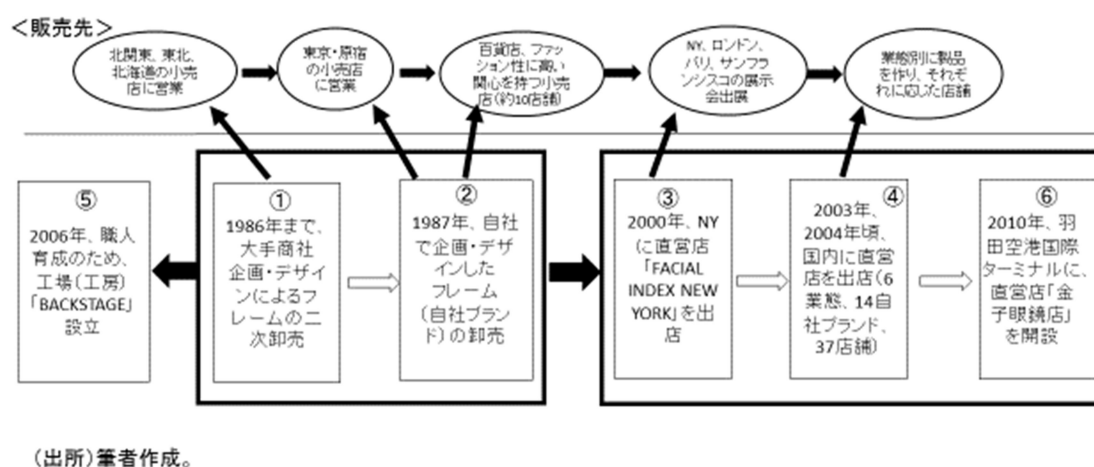
2001年以降、デザイン性と圧倒的な低価格を武器にした小売店が登場し、金子眼鏡の売上げも大きな影響を受けた。2000年のピーク時には15から16億円あった売上げが、2003年辺りには10億円弱まで落ち込んだ。これに対して同社がとった対応は、1997年に立ち上げた「眼鏡職人ブランド・シリーズ」を自社の最大の武器と捉え、2つあったブランドを5つに増やし、ファッション雑誌からその他の関連雑誌まで、あらゆる媒体を使って製品の認知度の向上を図ったことである。同時に、東京・丸の内を皮切りに、自社ブランドを販売するための直営店も増やしていった。

それとともに、製造面でも対応していく。2006年からは自社の企画・デザインで製造は中国に委託した製品も販売するようになった。同じく2006年には基幹ブランドの「職人シリーズ」を安定的に生産するための工房を設立している。これは、高齢化が進む職人の後継者育成の目的も兼ねたものである。また、日本に到着あるいは日本から出発する空港利用者向けに、羽田空港の国際ターミナルに販売店も開設した。このように、製品の二極化戦略、基幹ブランドの一貫生産・販売、羽田空港の国際線ターミナル店の開設と、戦略的にビジネスモデルを構築していった。

ボストンクラブと金子眼鏡の歩みは、当時の産地の主要製品が見過ごしていた若者層に訴える製品を開拓していったという点で、シュンペーターの革新のうちの第4のタイプ「新しい販売市場の開拓」に該当する。両企業は、当時の産地の製品の購買者層が特定層に偏っており、若者層、ハイエンドの30代から40代など、需要がありながらも満たせていない層があることに気づき、東京や全国の思いを同じくする小売店と手を結ぶことによって、独自の情報を獲得し、同時に自社の新製品の品質・機能・デザイン向上にも生かしていった。また、1990年代以降、消費者の嗜好、流通構造の変化を敏感に察知し、他社のものとは一線を画した自社ブランドの製造を行う点も特徴である。

一方、2000年以降の低価格傾向への対応についても、金子眼鏡は競合品を産地での生産から中国での委託生産に転換する一方で、自社の強みを鯖江の職人による手作りプラスチック・フレーム、「職人シリーズ」へと置き換えていった。工房や直営店は自社ブランド品の安定的な生産と販売を図るためのものである。他方、ボストンクラブは1995年にOEM生産を停止し、品質、デザイン、機能性を前面に出した「メイド・イン・サバエ」の自社ブランドにこだわったことが、強みとなった。2000年以降の眼鏡の平均単価が低下した際も、東京に小売店を開設することによって、消費者の声をダイレクトに取り入れる仕組みを構築した。このように、両社とも、消費者からの生の情報を収集することによって、海外製品とは競合しない国産分野に速やかに移行していくことができたのである。

図表 6-8 金子眼鏡の成長プロセス



4. 鮮度の高い情報源の重要性

上記 3 社は、自社の製品を利益が十分に確保できる形で販売するという意味で成功した企業といえることができよう。そして、それらの企業が成功した秘訣は、上記で示したように、従来の分業構造に囚われないビジネスモデルを構築したことがその主たる要因ではあったが、その他の要因として以下のような点も指摘できるだろう。

その第 1 点目は、新しい需要つまり市場の発見である。従来の需要が減少する状況においては、新たな需要をいかに発見し、それに関する情報へとアクセスするかが問われてくる。先の 3 つの企業はいずれもこの点において潜在的な需要をうまく発見し、独自の位置を見つけることのできた企業である。当然のことながら、そうした情報にアクセスし、自らの位置を見つけるまでには、営業方法、販売方法、販売先、販売商品の選定など、様々な試行錯誤が行われている。

需要構造の変化とそれに伴う流通構造の変化を受けて、情報の入手先の変化を中心とした各社の成長プロセスを見ると、次の点を指摘できるだろう。まず、シャルマン社の場合、販売を他社任せにせず、自社で直接販売していくことが市場からの情報の入手に役立っている。シャルマンが販路を開拓するに当たって最初に力を入れたのが、全国を網羅する自社の販売会社を設立することであった。自社の販売会社をとおして直接販売することによって、中間業者を介して入手する情報に比べて、市場の新鮮な情報を入手することができる。

同社の場合、そうした情報を入手するための自社の販売会社を、国内のみならず海外にまで築き上げたことによって、世界各国のトレンド情報を独自に素早く入手することが可能となったのである。さらに言えば、そうした情報網を構築していたからこそ、ドイツ

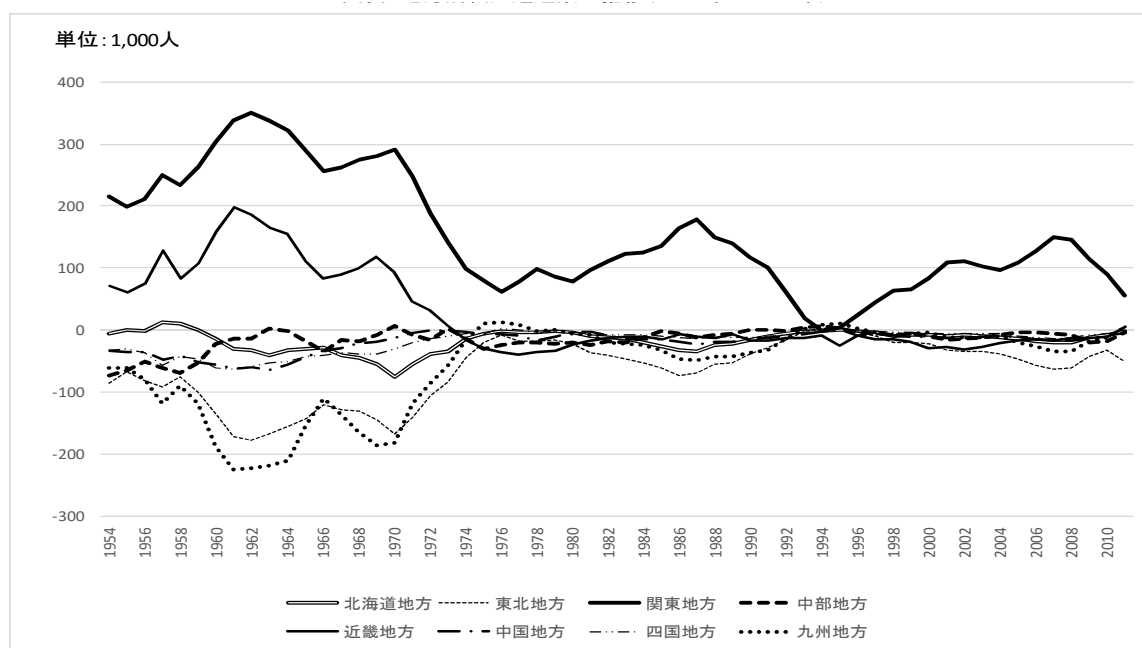
の衰退とイタリア主導の「競争の本質」の変化にもいち早く気が付き、イタリア企業が構築した新しい競争方法に近い体制を整えていくことができたのである。

次に、ボストンクラブの場合は、創業しばらくは大手商社からの OEM 製品と自社ブランドの二つの製品づくりを行った。つまり、OEM 製品の製造を通して大手商社から「情報」を得ながら、徐々に自社ブランドづくりも行ってきた。さらに、バブル経済崩壊後、自社ブランドを確立すると同時に、2000 年に入り銀座と青山に直営店を出店している。「メイド・イン・サバエ」にこだわる同社の直営店は、営業を行う場であり、「鯖江」のイメージという情報を顧客に提供する場でもあり、顧客からも、顧客の好み、製品への反応などの情報を得る場でもある。直営店は、そうした多様な情報交換の場となっているのである。

金子眼鏡もボストンクラブと似ているが、金子眼鏡の場合は、眼鏡のデザインを東京の青山にあるセレクトショップから学んだ点が特徴的である。当初はファッション性が決して高いとはいえないデザインであった眼鏡フレーム（サングラス）を、ファッションセンスの高い小売店からのアドバイスを得て「学習」し、当時の若者層が望むデザインを自らの「知識」として獲得していったのであった。さらに、海外のファッション先進地と東京に小売店を出店することによって、こうした地域の顧客から最新の情報を収集することができた。

では、ボストンクラブと金子眼鏡は、なぜ福井ではなく東京での情報収集に力を入れるのだろうか。その理由は、人口の集積度、国内の情報発信量の格差、人口の純移転の動向を見れば一目瞭然である。例えば、人口の転入・転出超過数の推移を見ると（図表 6-9）、日本の戦後の人口移動は、高度経済成長期から石油ショックまでは関東地方、近畿地方への、それ以外の地方からの人口流入が最大の時期であった。その後、石油ショックを契機に人口移動の流れが穏やかになるが、1980 年代以降再度、関東地方、とりわけ東京のみに集中する形で人口移動の流れが生まれる。その後、1990 年代半ばにその流れは落ち着くものの、2008 年頃まで再度関東（東京）一極集中が生まれている。このように、人口の増減は景気による変動の影響を受けながらも、大きな動きとしては、他の主要都市への転入が縮小する中で、首都圏、とりわけ東京への一極集中が依然として継続しているのである。

図表 6-9 地方別転入・転出超過数の推移（1954年－2011年、単位：1,000人）



出所：総務省『住民基本台帳人口移動報告』より筆者作成。

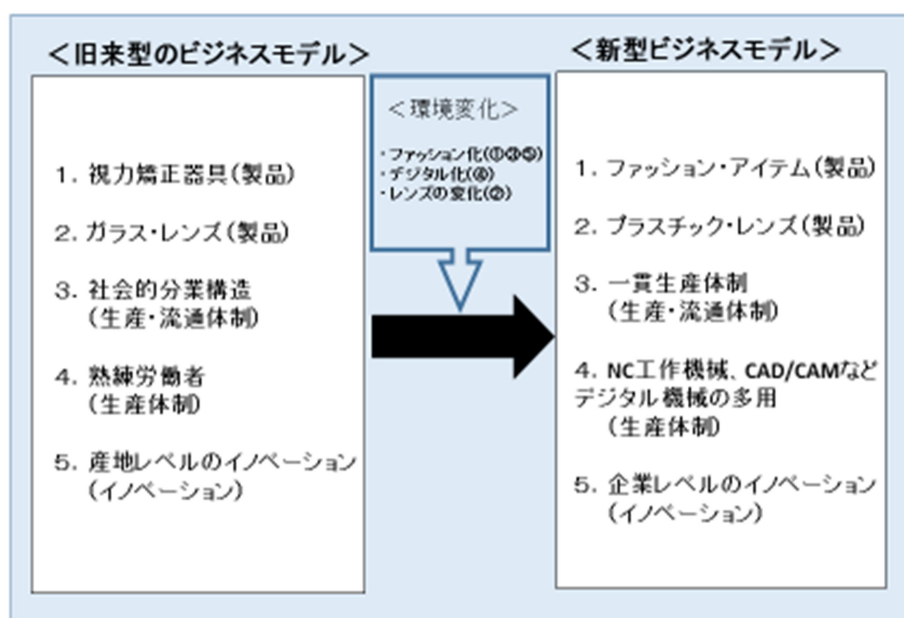
また、人口が集中するということは、そこに情報が集中することでもある。そして、情報の集中は、情報の発信力とも関係する。少しデータは古いですが、総務省の『平成 16 年度情報流通センサス報告書』から都道府県別の情報発信量を見ると、総発信量のうち東京都からのものが 3 割以上を占めている（総務省編、2006 年）。このように、日本の情報は過度に東京都に集中し、発信も東京中心である。これは、東京都に主要出版社、主要放送局などが集中していることから容易に理解できよう。このように、国内の情報が圧倒的に東京に一極集中しているからこそ、企業にとって、他社を通じた古い情報ではなく、他社が持っていない新鮮な情報の重要性が高まるにつれて、情報の集積がある東京へ、営業活動、アンテナショップ・小売店を設置して出向くとともに、自社独自の顧客情報を得ることが、自社の競争力を高める上で、重要な要素となってきているのである。

また、当然のことながら、こうした動きは国内のみに留まるものではない。ボストンクラブ、金子眼鏡ともに現在は国内の販売が中心であるが、ボストンクラブは現地販売会社を通してアジア諸国への販売を模索しており、金子眼鏡も 1990 年代後半から 2000 年代初めにかけてニューヨークやヨーロッパ各都市での直営店開設、羽田国際空港への出店など、海外への販路拡大の機会を狙っている。また、シャルマンの場合は、本章で触れたように、世界各地に自社の販売網を構築してマーケティング活動を行っている。

5. 旧来型ビジネスモデルと新型ビジネスモデル

以上では、鯖江産地の企業 3 社に焦点を当て、それらの歩みを跡付けることによって、2000 年以降に縮小していった産地とは対象的な歩みを描いてきた。上記 3 社が第 6 章で取り上げた専門業者と異なるのは、上記 3 社は自らの意思で市場に製品を確実に届けることができているという点においてである。以下では、そこで浮き彫りとなったそれらの企業の特徴を、第 3 章で明らかにしたイタリア企業が主導する新たな競争モデルとも比較しつつ検討してみたい。それらは以下のようにまとめることができるだろう。

図表 6-10 旧来型ビジネスモデルと新型ビジネスモデル



出所:筆者作成。

類似点の第一目としては、生産の社内一貫体制がある。産地内分業が特徴の鯖江において、シャルマンは社内一貫体制をとる唯一の企業である。イタリアでは、大手企業を中心に品質維持のために社内一貫生産体制が進み、ベッルーノの産地内分業が淘汰されていったという歴史を持つ(山川、2001年:40)。鯖江の場合、産地が系列化されていたためか、そのような産地全体での動きへとはつながらなかったが、イタリア企業とのつながりの深いシャルマンは、社内一貫生産体制を整え、それは鯖江だけでなく、中国の工場においても同じ体制である。社内一貫生産体制の強みは、市場の特性を敏感に捉え、それに対応した製品を迅速につくることができる点にある。

これに対して、規模は異なるが社内一貫体制に近い体制を取るのが金子眼鏡である。金子眼鏡は納入先の小売店の業態に応じて異なる製品を販売しているが、自社の代表的製品

は、企画・デザイン、工房、卸売業、小売業の全てを備えた、SPA 方式の社内一貫生産体制である。また、ポストクラブは、製造のみ産地のメーカーに委託しているが、自社で企画・デザインしたものを、デザイナーとメーカーが頻りに打ち合わせをしながら作り上げていくという点で、社内一貫体制に近い体制と呼べるだろう。

第二点目は、ブランド戦略である。具体的には、自社ブランドとライセンス・ブランドのポートフォリオを、各国の「地域性」に応じて分散運用するという方法である。ブランド戦略で重要な点は、自社ブランドの育成自体ではなく、自社ブランド、ライセンス・ブランドを含めて、自社が保有する様々なブランドの中から、地域の特性に合ったブランドを市場に合ったコストで投入することである。イタリア大手企業と同様、シャルマンもこの点において戦略的であった。

これに対して、ポストクラブと金子眼鏡は、ライセンス・ブランドには否定的で、自社オリジナル製品の開発に力を入れてきた。2社とも若い感性を生かし、国内のファッションの集積地で学習をしたことにより、特定層に人気の高い眼鏡の製造・販売に成功した。これもうまくいった競争戦略の一つである。

第三点目は、国内市場、海外拠点含めての直販体制である。先述のように、シャルマンは、販売先の確保を優先するため、卸売業者を介さず、直接自社が小売店に販売できるよう、販売小会社を設立していった。しかも、一国内で販売会社同士が競合するのを回避するため、1国1販売会社（代理店）の原則を守り続けた。これは、世界最大手のルクソティカ社の戦略と似ており、ルクソティカ社の場合は、世界130ヶ国以上に50の直接販売小会社を持ち、7,000店の小売店から成るネットワーク網を構築している（Luxottica, 2013 Annual Review）。

一方で、以下の点において新型モデルとの違いがある。

第一に、技術開発の重視である。イタリアの大手眼鏡企業は、相対的にファッション性を重視であり、日本のように技術力を前面に出した眼鏡フレームづくりは行っていない。対するシャルマンは、ライセンス・ビジネス製品はプラスチック・フレームにも力を入れているが、自社ブランドは金属フレーム中心である。例えば、東北大学、大阪大学ともに研究を行い、実用化できるまでに長時間を要したエクセレンスチタン・フレーム「シャルマンラインアート」は、まさにそうした技術の粋を極めた製品である。

第二に、卸・小売業との関係の違いである。イタリアの大手眼鏡企業は、小売業を傘下に収め、自社製品の最終販売先を確保することによって、ファッション製品化した製品の販売拡大を図ることができた。これに比べて、日本の場合、卸売業、国内製造業への依存度の低下が進んだとはいえ、大手（ブランド）メーカー、消費地卸、小売業と、関係主体が分離した流通構造が存在する。その中でも、直販体制を貫き、国内国外を問わず販売網を構築したシャルマンであったが、そのシャルマンでさえ、小売業を自社の傘下に収めることはできなかった（あるいは、敢えて実行しなかった）。ただし、シャルマンに比べて小規模なポストクラブと金子眼鏡は、直営店という形で小売店を出店している。

以上のように、国内の小売企業間の激しい競争により、小売部門にこそ参入することはなかったものの、世界的な直販体制網を整備することによって、製造から販売までの一貫した体制を構築し、リスクにも対応したのがシャルマンであった。これに対して、規模としては大手には及ばず、またマーケットも国内中心であるが、国内の特定層を対象に、企画・デザインから販売まで、全て自社で管理することによって成功したのが、ボストンクラブと金子眼鏡であった。

シャルマンとボストンクラブおよび金子眼鏡の垂直統合度の違いは、主に、創業年、事業規模、核となる事業、規模拡大の時期の違いに起因するものと考えられる。すなわち、ボストンクラブと金子眼鏡の誕生・事業継承は1980年代でシャルマン社の誕生に比べて遅く、小売業との関係にも大きく変化が出始めていた頃である。両者がバブル経済崩壊を転換の契機として捉えたように、従来型の流通に頼らずとも商売が成り立つ条件があったことが指摘できる。しかも、事業規模が小さく製造部門を持たないほうが新たな事業に進出しやすい。シャルマンのように事業規模が大きいと、川下の取引関係への配慮や自社の製品を販売するだけの巨大投資が必要となり、より大きなリスクを背負わなくてはならない。こうした違いが、企業行動の違いに反映されたものと考えられる。

このように、イタリアの競争方法と全く同じではないが、製造部門での競争力だけでなく、サービス部門の競争力に力を入れることによって、とりわけ、市場の情報が集積する適切な時期の適切な場所にいることによって、そこからの「学習」によって「知識」を蓄積し、厳しい環境変化にも対応し、自らのビジネスモデルを築き上げてきたのが、上記3社であった。その結果、鯖江は依然として本社としての機能を保っているものの、製品にとって重要な市場の情報を、シャルマンは世界各国に存在する販売会社を通して、ボストンクラブと金子眼鏡は主に東京にある直営店を通して、入手することができたのである。

第7章 結論

1. はじめに

第2章から第6章では、イタリア企業を主導とする世界の眼鏡産業の構造変化、日本国内の眼鏡の流通構造の変化を明らかにし、その中での鯖江産地の眼鏡関連企業の位置づけの変化、さらに、変化する産地内の個別企業の成長プロセスについて見てきた。それらの検証を踏まえて本章では、これまで地域産業を分析する際の主要理論であった地場産業論や産業集積論で前提となっている枠組みと本論で明らかとなった実態との乖離について検討し、今日の地域産業を捉えるのに相応しい理論の構築の必要性を論じることとする。

本章の構成は以下のとおりである。第2節でこれまでの議論を要約する。第3節では、これまでの議論を踏まえて従来の理論で捉えきれていない部分の整理と、それを裏付ける他の事例の紹介を行う。第4節では、第3節を踏まえて、実態にもとづいた理論の構築のために必要とされる視点を整理する。最後に、第5節で常に変化する産業構造を踏まえた地域産業政策への若干の提言を行って、むすびとする。

2. 本論文の要約

第1章では、先行研究の整理を行い、個別企業の成長と産地（地域経済）との関係についてどこまで説明されており、どこに問題があるのかを明らかにした。ミクロレベルの領域からメソレベルの領域の成長へと結びつける理論を考察するに当たり、先行研究だけでは実態を捉えるには不十分である。特に、眼鏡産業については、産業集積論の立場から論じられることが多く、専ら特定の障害を除去すれば産業集積の維持・成長が可能であるかのごとく議論されてきた。そこでは、個別企業がどのように成長しているのかという点が見過ごされてきた。そこで、本論文では個別企業の成長に視点を当て、縮小する産地との関係性を見ることを目的とした。具体的には、個別企業の成長と縮小する産地のメカニズムを分析するため、福井県鯖江市の眼鏡フレーム産業を対象として、貿易構造、流通構造、産地内個別企業の3層から成る分析枠組みを提示した。

第2章は、日本の眼鏡産業の生産高、眼鏡の仕組み、眼鏡の流通・利益構造、鯖江における眼鏡産業誕生以降の歴史について概観した。

第3章では、国連の貿易統計を主要データとして、世界の眼鏡貿易の変遷とその背景を、主要貿易国と日本との関係に焦点を当てて検討した。世界の貿易を見ると、眼鏡は大きく成長している産業である。その中で拡大しているのは、ファッション化の影響を受けた「サングラス」と「プラスチック・フレーム」であり、日本製フレームの多くが含まれる「金

属フレーム」の割合は相対的に縮小している。その背景には、イタリア企業を中心に起こった競争方法の変化と国内需要の変化による産業の質的变化がある。眼鏡産業における質的变化は、それまでの視力矯正器具からファッション雑貨へと製品の性質を変え、そのための生産体制、流通体制、デザイン、商品開発全てを従来のものとは異なるものへと変化させた。価値連鎖でいえば、生産者主導型に近いものであった流通体制を、小売業が主導するバイヤー主導型に近いものへと変化させた¹²¹。そうした変化が市場の超多様化をもたらした。高級ブランド（ライセンス）品においてイタリア製品が強みを持つ一方、それ以外の領域において、中国が低価格の汎用品を武器に大きく台頭する場を作りだした。一方で、成長著しいアジア諸国は生産国としてだけでなく、消費市場としても大きく成長しており、特に比較的高価な製品の消費者としての成長が著しい。こうした中で、世界全体の中でのシェアは低下しているが、アジア市場では、日本の技術力に優れた中高級品の金属フレームに対する需要が根強くあることも示した。

第4章では、1980年代から2000年代の国内の眼鏡小売業の産業構造とその変遷を検討することによって、鯖江の眼鏡フレームメーカーの構造変化の特徴を理解するための示唆を得ようとした。なぜなら、この時期の眼鏡小売業の構造変化こそが、本論が対象とする眼鏡産地鯖江の眼鏡フレームメーカーが製造する製品の特徴、需給、価格設定に大きな影響を与えてきたと考えるからである。本章では、大手小売業は、1980年代、1990年代、2000年代と、グローバル環境の変化と商機を狙った新規参入者の改革によって構造を大きく変化させてきたことを明らかにした。それは、流通構造の変化、価格設定方法の変化、業態の変化であった。特に流通構造に関しては、短縮化し、卸売業を通さず、製造は海外へ委託する、産地に依存しない形への変化であった。とりわけ2000年代以降は、デザイン・企画から製造、販売までを一括管理し、製造は海外工場に委託する、SPA手法をとる小売業者が業界をリードするようになった。このように、流通構造自体も大きく変化してきており、こうした変化が鯖江産地全体の生産高を縮小させる要因となったことを本章では明らかにした。

第5章では、産地の個別企業に焦点を当て、個別の企業に何らかの成長が見られるのならば、それらがどのような形で成長してきたのかという成長プロセスと、個別企業が成長しているにもかかわらず、産地が縮小してきたメカニズムを明らかにした。具体的には、個別企業に焦点を当てると、企業レベルでのイノベーションは生まれ続けていること、そうしたイノベーションによる「成長」は、当初の事業を核として、他の部品や事業部門（とりわけ商業部門）を取り込む形での垂直統合を伴った「成長」であるため、競合する領域が拡大したこと、それにより従来の「協力」関係が「ライバル」関係へと変化していること、その結果、産地内での企業間関係の変化が、産地全体の成長へと結びつかず、結果と

¹²¹ ただし、イタリア企業の流通体制が完全にバイヤー主導型かと言えばそうともいえない。イタリア企業の多くは、汎用品を中心とした製品の生産は海外に委託する一方で、品質管理が必要な製品については国内で生産しているからである。

して個別企業の成長と産地全体の縮小につながっていること、すなわち「個別企業の成長・産地の縮小の論理」を明らかにした。

第 6 章では、産地で唯一眼鏡フレームメーカーの完成品メーカーとして社内一貫生産体制を完備し、イタリア企業が上位を占める世界の眼鏡市場の中でそれらの企業と肩を並べているシャルマン社と企画から販売までを一貫して自社主導で行う新興産地卸 2 社の事例を取り上げて、それらの成長プロセスを検証した。第 5 章で描いた産地の他の企業と異なり、産地の苦境にもかかわらず自らの製品を自らの意思で市場に投入できているという意味で、「個のイノベーション」による新しい成長パターンの恰好の事例と考えたためである。その結果、本章で取り上げた 3 社はいずれも、イタリア企業の競争方法と全く同じではないが、製造部門での競争だけでなく、サービス部門で大きく成長することによって、そこからの「学習」によって「知識」を蓄積し、厳しい環境変化にも対応し、自らのビジネスモデルを築き上げてきたことを明らかにした。

3. 既存の理論からの脱却

本論の分析からは、個別企業は成長しているものの、本来の事業を核として、生産部門だけでなく商業部門をも含む川上、川下へと統合を進める形での成長であるため、競合する領域が増え、以前は「仲間」であった企業が「ライバル」同士となるメカニズムを描きだした。それにより、産地では以前のような分業構造が成り立ちにくい状況となっていることも明らかにした。これは、第 1 章の先行研究が十分説明していない実態である。とりわけ、近年、地場産業振興に関する議論の理論的拠り所とされてきた産業集積論に即して言えば、個別企業の成長のうち一部にしか焦点が当てられていなかったため、縮小傾向にある産業集積であっても、ある一定の条件を整え障害を除去できれば、産業集積として再生可能であるかのごとく議論がなされてきた。鯖江の眼鏡産業に関する先行研究の多くも、そのような議論の延長線上で議論されてきたため、現在の産地の縮小からいかに「集積として」新たな発展の道を見出すかが研究者の主要な検討課題となり、そうであるがために、企業の成長と地域経済の関係を十分に明らかにすることはできていなかった¹²²。

しかし、本論文における分析結果は、序章で定義したごとく、特定産業に特化し、社会的分業構造を形成し、それによる外部性を持つものが地場産業型の産業集積であるとすれば、産地の基礎を形成してきた社会的分業は確実に崩れつつあり、そのため産業集積から生じる外部性の効果は減少しつつあることを明らかにした。産地の多くの企業が進展度に

¹²² 産業集積論から出発した研究者の中にも、産業集積と流通の関係を指摘したものはあるが（例えば、山本、2008 年、渡辺、2011 年、遠山、2012 年など）、それが産業集積および集積内の個別企業と具体的にどのように結びついているのかの議論にまでは踏み込んでいない。

は程度の差こそあれ、垂直統合の方向に向かいつつあるという、企業内部の成長の側面に光を当てたものであった。

当然のことながら、こうした動きは眼鏡産業のみに見られる現象かどうかという疑問が生じてこよう。この点に関しては、今後より多くの実証を重ねていく必要があるものの、最近の、福井、鯖江地域の眼鏡産業よりも発祥の早い産業の個別企業に関する研究で、同様の傾向が見られることが実証されている。以下、詳しい議論はそれぞれの研究に譲るとして、最新の二つの研究結果について簡単に触れておこう。

一つ目は、一加工企業から福井を代表する繊維企業へと発展したセーレンの事例である¹²³。セーレンは、繊維産業の川中（委託染色加工）から成長し、垂直統合化を図り、現在では総合内装メーカーへと発展を遂げた企業である。その背景には、委託染色加工というローリスク・ローリターンの事業にのみ依存しては下請けから脱却することができず、繊維産業の縮小とともに衰退することへの危機感があった。産地では自らが専門とする工程を飛び越えて取引先の事業領域を侵害することを嫌う風土があるが、企業の持続可能性を優先し、そうした風土に打ち勝ち、「非衣料化（多角化）」、「流通ダイレクト化」、「グローバル化」、「企業体質改善」の四つを基本戦略として事業の改革、再編、拡大を図り、総合繊維メーカーとして発展したのがセーレンであった。セーレンの発展プロセスも、川下、川上を垂直統合し、中間業者を超えて直接取引を拡大していく路線であった。そして、その一方で、分業構造を基本とする産地は確実に縮小してきた。

もう一つは、鯖江の漆器産業である。これに関しては、建井（2015年）が、主にバブル経済の崩壊と消費市場の縮小を受けて産地の生産が縮小する中で、個々の企業が歩んできた成長のプロセスを描いている。その中で、以前は分業によって成り立っていた産地で、事業者および職人が各自全く異なる生き残りの道を歩んでいる姿を総括して、「同床異夢」と表現している。

具体的には、醍醐天皇の時代である900年代に起源を遡る漆器産業は、主に生活様式の変化により、木製に漆塗りの本来の「漆器」は縮小し、プラスチック素地に化学顔料を塗った「業務用漆器」へと転換することによって、戦後大きく成長を遂げてきた。しかし、産地がさらに1990年代初頭のバブル経済の崩壊によって需要の低迷を迎えると、各企業が独自に小売店へアプローチをしたり、自ら商品を考案したうえでそれに見合った流通機能を構築したり、新感覚のデザインとマーケット手法で日本全国の伝統的雑貨を販売する人物と結びつき、それに相応しい製品を作り上げるなど、産地への依存から離脱していった。これは、産業集積は特定の時期にはうまく機能するが、経済環境が変化することによってうまく機能しなくなること、産地の産業集積としての再生は、とりわけ、国内需要が成熟化、多様化し、分業構造の一部や従来の取引関係先が欠けていく中では困難であることを

¹²³ セーレンの経営史については、東京大大学社会科学研究所協力の下で編纂されたセーレン株式会社編（2015年）『セーレン経営史－希望の共有をめざして』が詳しい。本論も、セーレンの記述については本著を参照した。

示唆するものであった¹²⁴。

このように眼鏡産業以外にも、産地の社会的分業構造が崩れつつあることが実証されている。眼鏡産業の場合、1992年以降、産地の中でも厳しい状況は起こっていたが、産地と川下の流通との取引関係が相対的に強固であったため、縮小が表面化することがなかった。これが2000年代に入り、小売店の産地への依存度がさらに低下し、厳しい状況によって倒産に追い込まれる企業がある一方で、各企業が流通の短縮化に対応する形で商業部門を拡大させ、そうした相乗効果によって産地は縮小してきた。

産業集積論は、そもそも日本の経済成長とそれに伴う市場における需要拡大を背景に機能したメカニズムである。産業集積論が注目され始めたのは1980年代後半以降であるが、その頃には既に実態としての産業集積は縮小傾向にあった。それにもかかわらず、社会的分業構造を基本として外部性を生み出す産業集積への期待は高いまま残っている。その影響が理論においても残っており、現在産地を縮小に導いている障壁を取り除き、産地が解体され再編されさえすれば新たな産業集積が形成され、外部性が生み出されるものとして、議論されてきた。本論は、そうした議論を超えて、地域産業、地域経済を見る視点を問い直す必要があることを示唆するものであった。

産業集積論それ自体は意義ある理論である。しかし、今日の地域産業、地域経済の成長を考えるのであれば、企業の成長を考慮に入れ、産業集積論に囚われない枠組みで地域産業、地域経済を捉える理論を構築していくことが求められているのである。

4. 地域産業、地域経済を見る上で必要とされる視点

産業集積論を超えて地域産業、地域経済を捉える理論の構築のためには、以下の二つの視点の必要性を指摘できるだろう。

第一に、地理的領域の区別とその意義の変化の明確化である。国民経済よりも規模の小さい経済領域を考える際には「地域」ないしは「地方」という概念が用いられることが多い。「地域」という概念自体極めて曖昧な概念である。それは、「都道府県」を指すこともあれば「市町村」のことを指し示すこともある。企業の束を扱う場合、「産業集積」、「地域産業」、「地場産業」といった用語が用いられるが、これらの定義も研究者によって異なっている。定義はそれぞれあってよいが、企業の束としての「産業集積」、「地域産業」、「地場産業」の領域と「地域経済」の領域とは明確に区別をしておく必要がある。両者は混同されて使用されることが多い概念であるが、時代の変化とともにその意義も大きく変化している。

そもそも地域産業や産業集積がうまく機能した時代には、「地場産業」、「産業集積」、「地域産業」と「地域経済」の領域はほぼ同じであった。つまり、地場産業を例にとると、か

¹²⁴ 鯖江（越前）の漆器産地の詳しい変化については、建井（2015年）を参照。

つての日本の「地場産業」は「地域経済」の成長の大部分を占めていた。それは、眼鏡産業がその典型であるように、農業中心の経済において、農業を補う産業が必要とされている中で、農閑期の仕事から発展し、やがて地域を牽引する産業の一つとなったものであった。そのような時代においては、「地場産業」の発展は直ちに「地域経済」の発展へと結びつき、反対に、その衰退は直ちに「地域経済」の衰退へとつながった。

しかし、現在は第1章でも触れたように、都道府県単位を「地域」とした場合、その「地域」の産業のうち製造業を含む第2次産業が占める割合は3割程度であり、残り7割程度は第3次産業が占める経済へと変化している。市町村単位で見てもそうした割合に大差はない。産業全体に占める製造業の割合が縮小する中で、地場産業の縮小が直ちに地域の衰退へとつながることはまずなくなった。つまり、「産業集積」、「地域産業」、「地場産業」の領域が、「地域経済」の領域に占める割合は大きく低下しているのである。このように両者が乖離し、前者が縮小する中で、どのように「地域経済」を活性化していくかを考える必要があるのである。

第二に、第一の視点に加えて、新たな理論構築の鍵となると考えられるのが、異端者の重要性である。今後の地域企業の望ましい発展の方向性を考える上での示唆は、本論でとりあげた企業の成長の特徴の中にある。本論文の考察からは、全ての調査対象企業が多様な形で成長していることは明らかとなったが、他の企業よりも早い時期に現状に危機感を持ち、分業構造から離脱する行動に出たため、2000年以降の小売業による産地依存の低下が一段と進んだ事態に陥っても対応できたという点で、第6章で取り上げた3社は異端者の典型であるといえる。こうした企業は、産業集積論の中では、産地との産業連関性が薄くなった企業として、一部の成功者として例外的に扱われることが多かった。しかし、そうした異端者の成長プロセスの中にこそ、これからの地域企業の成長の秘訣が隠されている。多くの実証を重ねて、こうした異端者のビジネスモデルを比較検討することによって、都市部以外で生まれた企業の成長モデルの理論構築へとつながるものと考えられる。ただし、競争方法は常に変化し続けている。イタリア企業はそれまでとは異なる新たなビジネスモデルを構築することによって、グローバルマーケットでのシェアを高めてきた。イタリア主導のビジネスモデルは現在でも強い競争力を維持している。しかし、中国をはじめとする新興国の台頭は凄まじく、今日主流であるビジネスモデルといえども、新たなビジネスモデルを持つ企業の出現によって全く異なるビジネスモデルが世界の主流となる可能性もある。PC業界における生産が、インテル社のビジネスモデルによって一気にモジュール化したことがその一例である。よって、対象とするビジネスモデルがどのような環境の中でうまく機能したものであるのかを見極めながら、刻々と変化するグローバル経済の中で、自社の独自の立ち位置を見つけていく必要がある。どこに自らの強みを見出していくのかは、まさに各企業の「個のイノベーション」次第なのである。

5. 地域産業政策への含意と今後の課題

以上、眼鏡産業を一つの事例として、グローバル化を背景とした世界の眼鏡産業構造の変化と国内産業構造の硬直性によって産地が縮小するメカニズム、その中において個別企業は成長しているが、産地全体の成長には結びつかないメカニズムを論じてきた。しかし、それは単に産地の企業が中国製品の台頭によって敗れたという単純な図式ではなく、眼鏡産業を取り巻く世界的なビジネスモデルの転換、それにある程度は呼応するものの、世界を率いるイタリアとは異なる産業構造により国際競争力を失った日本企業の構造であり、さらに2000年以降、イタリアを始めとする多くの先進国の眼鏡メーカーからの製造拠点として汎用品市場で台頭してきた中国との競争の中で、自らの強みを見出せず苦悩する日本企業の姿であった。そして、その中でも成長を続ける企業はあり、そうした企業は多様なイノベーションによって独自の道を歩んでいることが明らかにされた。

今日、どの地域の産地を見ても、事業所数や製造品出荷額など、量的に縮小傾向にあることは間違いのない事実である。しかし、個別企業は成長し続けている。その成長の形態が他の産地においても同様のものかどうかについては、その産地の主要産業の産業構造の変化を一つずつ検証していく必要があるが、本論で明らかにした点は、小売業が主導を握る多くの産業に共通して見られる現象ではないかと推測している。この点の検証は今後の課題であるが、本論文で提示した分析手法は、他の地域への分析にも十分適用可能であると考えている。

本論では、歴史的に形成されてきた産地は常に変化し続けており、個別企業も常に変化し続けている側面が示された。個別企業レベルでは、従来の産業組織、事業形態にとらわれない形で成長している。つまり、現在の産業集積は、以前の産業集積と比べて、表面的には同じように見えても、質的には大きく変化している。本論でも見たとおり、分業関係が成り立ちにくくなった状況下でも、製造する製品が異なる同業者と専門工程の異なる部分を助け合う、上下関係のないネットワークを築こうとする力は依然として存在する。しかし、現在のグローバル環境や国内需要の下で、従来からの形態のままで生産に特化し続けることは難しい。製造（の一部）を担っていた企業は多角化するか、流通の川上、川下に進出するしか、成長の道はない。それは、眼鏡産業であろうと他の産業であろうと同じである。

本論文の含意から地域産業政策として若干の提言を行うとすれば、以下の点を指摘することができる。すなわち、第3次産業中心の産業構造の中で、無理に産業集積を維持・形成させる方向ではなく、成長する個別企業をいかにさらに成長させ、成長しない企業をどう速やかに撤退させて新たな企業の誕生へと結びつけていくかという視点が必要とされている。本論が明らかにしたように、成長した個別企業は川上、川下を垂直統合する方向に向かっており、国内市場にも限界があることから、今後益々産地への依存度は低下するかもしれない。しかし、集積としては拡大しなくても、成長した企業の名声は、全国、世界各

地から人を呼び寄せ、地域の新たな資源となる。そうした企業が生まれることで、事業所数は縮小するかもしれないが、1社当たりの売上高が高い企業が生まれること、それが地域経済を資することになるのである。政策面では、そうした企業の自由な活動をどう促進し、新たな人材を地域に呼び寄せるのかがより重要な課題であろう。

グローバル競争が激しさを増す中、国、地域にとって必要とされているのは、企業の自由な活動を妨げることなく、非効率な企業は人材への損害の少ない形で速やかに廃業へと向かわせる一方、新規の企業が安心してリスクをとって生まれる土壌の醸成である。そこで必要とされているのは、個別企業がより競争状態の中で成長できる一方で、企業にとられず労働者はその質を維持・向上できるような、産業政策と雇用・社会政策を合わせた施策である。つまり、地場産業が縮小して、その一部の企業が廃業したり生産の海外進出という形で流出したとしても、知識を持つ人々が地域に安心して居続け、新たな生産物を自由にかつ安心して生み出す土壌があることが、地域経済の持続的発展へとつながるのである。

最後に、本論文には以下のような課題が残されている。その一つ目は、グローバル経済との関係である。イタリアや中国の産地との比較と一部の企業の成長の形態については先行研究が既に数多く存在するが、歴史的成長プロセスという観点から、イタリア、日本、中国の企業の成長とその相互関係性およびその変化に関しては明確にはできていない。二つ目に、鯖江の産地において、OEM元であった大手眼鏡（ブランド）メーカー（HOYA、ニコン、帝人など）が、一つ目と同じく、歴史的にどのように産地の製造（組み立て）メーカーと関わり、その後、市場から撤退あるいはシェア縮小していったのかについて明確にすることはできていない。三つ目に、鯖江産地の系列構造の中で規模、業種の違う個別企業が歴史的にどのようなプロセスを経て自発的に成長していったのかについても、明らかにできていない。四つ目に、なぜ鯖江産地は金属フレームから脱却できなかったのかという点について、プラスチック・フレームとの対比で、素材が持つ産業構造との関係性について深く考察できていない。以上の課題に関しては、今後の研究課題とし、さらなる実証を重ねていくこととしたい。

謝辞

本論文の執筆に当たり、福井県庁、鯖江市役所、鯖江商工会議所、調査対象先企業、福井県眼鏡協会、以上の関係者の方々には様々な面でご支援をいただいた。記して深い感謝を申し上げます。本文中の第5章、第6章に関わる調査は、学術振興会委託研究プロジェクト『すべての人々が生涯を通じて成長可能となるための雇用システム構築』（業務主任者 玄田有史 東京大学社会科学研究所教授）および科学研究費補助金・特別推進研究『世代間問題の経済分析』（研究代表者 高山憲之（財）年金シニアプラン総合研究機構研究主幹）から資金面での支援を受けて行われた。また、本論文作成の一部は、公益財団法人労働問題リサーチセンターの調査研究助成『縮小する地域産業における企業のダイナミクスと雇用に関する研究』から資金面での支援を受けた。博士論文の執筆においては、東京大学社会科学研究所の末廣昭先生、大澤真理先生、中村尚史先生、経済学研究科の矢坂雅充先生、法政大学大学院連帯社会インスティテュートの中村圭介先生から、貴重なご指導、ご助言をいただいた。心より感謝を申し上げます。

<参考文献>

(日本語文献)

- アームストロング、H・テイラー、J (2005年)『〔改訂版〕地域経済学と地域政策』流通経済大学出版社。(Armstrong, H & J, Taylor. (2000) *Regional Economics and Policy, Third Edition*, Wiley-Blackwell.)
- アンダーソン、クリス (2012年)『メイカーズ—21世紀の産業革命が始まる』NHK出版 (Anderson, C. (2012) *Makers: The New Industrial Revolution*.)。
- 伊丹敬之 (2003年)『経営戦略の論理〔第3版〕』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・軽部大編著 (2004年)『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編 (1998年)『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 井出策夫 (2002年)『産業集積の地域研究』大明堂
- 伊藤正昭 (2011年)『新地域産業論—産業の地域化を求めて』学文社。
- 稲盛和夫 (2010年)『アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役』日経ビジネス文庫
- イン、ロバート・K (2011年)『〔新装版〕ケーススタディの方法』千倉書房 (Yin, R. (1994) *Case Study Research, 2nd edition*, Sage Publications.)。
- 植田浩史 (2004年)『「縮小」時代の産業集積』創風社。
- 植田浩史 (2000年)『産業集積と中小企業』創風社。
- 大坪指方 (1971年)『福井県眼鏡史』村井勇松。
- 岡田知弘 (2012年)『地域づくりの経済学入門—地域内再投資力論』自治体研究社。
- 岡田知弘 (2010年)『一人ひとりが輝く地域再生』新日本出版社。
- 岡田知弘・川瀬光義・鈴木誠・富樫幸一 (2007年)『国際化時代の地域経済学〔第3版〕』有斐閣アルマ。
- 小川紘一 (2009年)『国際標準化と事業戦略—日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル』白桃書房。
- 岡本義行 (1994年)『イタリアの中小企業戦略』三田出版会。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004年)『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣アルマ。
- 加藤明 (2008)「眼鏡産地の日伊比較分析」、『経営と情報』Vol.20、No2、pp1-19。
- 加藤明 (2009年)「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」、『研究技術計画』Vol.24、No.2、pp187-191。
- 加藤明 (2012年)「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』、Vol.4、No.1、pp2-26。
- 亀沢宏徳「企業の開業率・廃業率の動向と事業承継問題—中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律案」、『立法と調査』、No.279、2008年4月。

- 川上桃子（2012年）『圧縮された産業発展－台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム』名古屋大学出版会。
- 橘川武郎・連合総合生活開発研究所編（2005年）『地域からの経済再生－産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣。
- 清成忠男・橋本寿郎編著（1997年）『日本型産業集積の未来像－「城下町型」から「オープン・コミュニケーション型」へ』日本経済新聞社。
- グリジニック、カジ、ウィンクラー、コンラッド、ロスフェダー・ジェフリー（2009年）『グローバル製造業の未来』日本経済新聞出版社（Grichnik, K & Winkler, C with Rothfeder, J. (2008) *Make or Break: How Manufacturers Can Leap from Decline to Revitalization (Future of Business Series)*, McGraw-Hill Education.）。
- クルーグマン、P（1994年）『脱「国境」の経済学－産業立地と貿易の新理論』東洋経済新報社（原著：Krugman, P (1991) *Geography and Trade*, The MIT Press.）。
- 小宮山宏（2007年）『「課題先進国」日本－キャッチアップからフロントランナーへ』中央公論社
- 下平尾勲（1973年）『経済成長と地場産業－最近の有田焼の経済構造分析』新評論。
- 下平尾勲（1996年）『地場産業－地域からみた戦後日本経済分析』新評社。
- シュンペーター、J. A.（1977年）『経済発展の理論（上）（下）』岩波文庫。
- シュンペーター、J. A.（1998年）『企業家とは何か』東洋経済新報社。
- 末廣昭（2000年）『キャッチアップ工業化論－アジア経済の軌跡と展望』名古屋大学出版会。
- 末廣昭（2003年）『進化する多国籍企業』岩波書店。
- 末廣昭（2014年）『新興アジア経済論－キャッチアップを超えて』岩波書店。
- 鈴木正人（2000年）「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』、(2)、2000年6月、pp37-46。
- 須藤時仁・野村容康（2014年）『日本経済の構造変化－長期停滞からなぜ抜け出せないのか』
- 関満博（1993年）『フルセット型産業構造を超えて－東アジア新時代のなかの日本産業』中公新書。
- セーレン株式会社編（2015年）『セーレン経営史－希望の共有をめざして』セーレン株式会社。
- 建井順子（2013年）「独自戦略の開拓者たち」、（東大社研・玄田有史編（2013年）『希望学 あしたの向こうに－希望の福井、福井の希望』東京大学出版会）、pp79-87。
- 建井順子（2015年）『同床異夢－漆器産業の行方』東京大学社会科学研究所リサーチシリーズ No.58、東京大学社会科学研究所。
- 東京大学社会科学研究所編（2005年）『「失われた10年」を超えて〔I〕－経済危機の教訓』東京大学出版会。
- 東大社研・玄田有史編（2013年）『希望学 あしたの向こうに－希望の福井、福井の希望』東京大学出版会。

- 遠山恭司 (2001 年) 「グローバル化に伴う産業集積の変化－金属消費財生産の産地型集積地域・鯖江と燕の事例から」、『商工金融』、2001 年 9 月号、pp3-23。
- 遠山恭司 (2007 年) 「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角から」、『中央大学経済研究所年報』、第 38 号、pp239-269。
- 遠山恭司 (2009 年) 「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』、101 巻 4 号、2009 年 1 月、pp124-149。
- 遠山恭司 (2010 年) 「産業集積地域における持続的発展のための経路破壊・経路創造－日本とイタリアにおける眼鏡産業産業集積比較研究」、(植田浩史・糸野博行・駒形哲哉編 (2010 年) 『日本中小企業研究の到達点－下請制、社会的分業構造、産業集積、東アジア化』同友館)、pp91-123。
- 遠山恭司 (2012 年) 「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」、『三田学会雑誌』、105 巻 3 号、2012 年 10 月、pp91-117。
- 遠山恭司・山本篤民 (2007 年) 「第 6 章 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」、(渡辺幸男編著 (2007 年) 『日本と東アジアの産業集積研究』同友館)、pp145-184。
- 戸堂康之 (2010 年) 『途上国化する日本 (日経プレミアシリーズ)』日本経済新聞社。
- 富澤昌三 (2001 年) 『メガネはもっと安くなる！－価格破壊への挑戦』出版文化社
- 中村圭介 (2010 年) 『地域経済の再生－釜石からのメッセージ』東京大学社会科学研究所リサーチシリーズ No.41、東京大学社会科学研究所。
- 中村圭介編著 (2012 年) 『眼鏡と希望－縮小する鯖江のダイナミクス』東京大学社会科学研究所リサーチシリーズ No.49、東京大学社会科学研究所。
- 中村圭介 (2013 年) 「眼鏡と希望－鯖江の挑戦」、(東大社研・玄田有史編 (2013 年) 『希望学 あしたの向こうに－希望の福井、福井の希望』東京大学出版会)、pp65-68。
- 中村哲 (2003 年) 「世界の 3 大眼鏡産地－日本・福井、イタリア・ベッルーノ、中国・深圳・東莞・温州」、『地域総合研究』、第 30 巻、第 2 号、2003 年、pp81-98。
- 中村哲 (2004 年) 「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、2004 年 3 月、pp311-326。
- 中村哲 (2005 年) 「世界の 3 大眼鏡産地の現状と鯖江産地の課題－地域公共政策学会講演 2005 年 6 月 25 日」、『地域公共政策研究』、第 11 号、pp1-6。
- 南保勝 (2003 年) 「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、2003 年 12 月、pp29-38。
- 南保勝 (2007 年) 『地場産業と地域経済－地域産業再生のメカニズム』晃洋書房。
- 日本貿易振興機構 (JETRO) 海外調査部 (2013 年) 『イタリア産地の新興市場開拓－ベッルーノの眼鏡産業』、2013 年 3 月。
- 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗著 (2011 年) 『〔新版〕ベーシック流通と商業－現実から学

- ぶ理論と仕組み』有斐閣アルマ
- 福井新聞社（2005年）『めがねと福井一産地100年のあゆみ』福井県眼鏡協会。
- 藤田昌久・ポール・クルーグマン・アンソニー・J・ベナブルズ（2000年）『空間経済学—都市・地域・国際貿易の新しい分析』東洋経済新報社（Fujita, M, Krugman, P, and Venables, A, J., (1999) *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, The MIT Press.）。
- ペンローズ、エディス（2010年）『企業成長の理論〔第3版〕』ダイヤモンド社
（Penrose, E (1995) *The Theory of the Growth of the Firm (Third Edition)*, Oxford University Press.）。
- ポーター、マイケル、E（1992年）『国の競争優位（上）（下）』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳、ダイヤモンド社。（Porter, M. E (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, NY, The Free Press.）
- ポーター、マイケル、E（1999年）『競争戦略論 I』、竹内弘高訳、ダイヤモンド社。
- ポーター、マイケル、E（1999年）『競争戦略論 II』、竹内弘高訳、ダイヤモンド社。
（Porter, M. E (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press.）
- ポーター、マイケル、E・竹内弘高（2000年）『日本の競争戦略』、ダイヤモンド社。
（Porter, M. E and Takeuchi, H (1998) *Can Japan Compete?*, NY, Basic Books.）
- マーシャル、アルフレッド（1890年）『経済学原理（第2分冊）』、永沢越郎訳、岩波ブックセンター信山社（Marshall, A (1890) *Principles of Economics, London, Macmillan.*）。
- 丸川知雄（2013年）『チャイニーズ・ドリーム—大衆資本主義が世界を変える』ちくま新書。
- 丸川知雄（2013年）『現代中国経済』有斐閣。
- 宮副謙司（2010年）『コア・テキスト流通論』新世社。
- 宮本憲一・横田茂・中村剛治郎編（1990年）『地域経済学』有斐閣（有斐閣ブックス）。
- 村井勇松、大坪指方（編）（1970年）『眼鏡に生きる』村井眼鏡工業株式会社。
- 矢野垣太記念会編（2012年）『データでみる県勢（第22版）』矢野垣太記念会。
- 山川満寛（2001年）「イタリア眼鏡産業の実態と戦略—生き残りにかけ福井が学ぶものは」、
『地域公共政策研究』、第4号、2001年6月、pp34-49。
- 山崎充（1977年）『日本の地場産業』ダイヤモンド社。
- 山田浩之・徳岡一幸（2012年）『地域経済学入門〔新版〕』有斐閣コンパクト。
- 山本篤民（2010年）「地場産業産地の変容と中小企業の新分野への展開」、（植田浩史・糸野博行・駒形哲哉編（2010年）『日本中小企業研究の到達点—下請制、社会的分業構造、産業集積、東アジア化』同友館）、pp167-192。
- 山本聡（2009年）「(連載) 国内各地域における中小企業のネットワーク構築と取引多様化—福井県鯖江市の眼鏡産業」、『機械と工具』、2009年12月、pp89-92。
- 山本潤（2014年）「福井産地に於けるチタン眼鏡枠開発技術革新史」平成25年度福井県立大学博士論文。

尹大栄・加藤明（2008年）「眼鏡産地の日伊比較分析」、『経営と情報』Vol.20、No.2、pp1-19。

吉川洋（2009年）『いまこそ、ケインズとシュンペーターに学べる有効需要とイノベーションの経済学』ダイヤモンド社。

米倉誠一郎（1999年）『経営革命の構造』岩波新書。

若原幸範（2007年）「内発的発展論の現実化に向けて」、『社会教育研究』、No25、2007年3月、pp39-49。

渡辺利夫編（2004年）『東アジア経済連携の時代』東洋経済新報社。

渡辺幸男（2011年）『現代日本の産業集積研究』慶應義塾大学出版会。

（英語文献）

Camuffo, A. (2003) “Transforming Industrial Districts: Large Firms and Small Business Networks in the Italian Eyewear Industry”, *Industry and Innovation*, Vol.10, No4, December 2003, pp377-401.

Fagerberg, J., Mowery, D. C. and Nelson, R. R. (eds) (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press.

Gereffi, G. (1994) “The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks”, in Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds) *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, ABC-CLIO/Greenwood., pp95-122.

Gereffi, G. (1999) “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain”, *Journal of International Economics*, Vol.48, No 1 (June), pp37-70.

Gereffi, G. (2001) “Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era”, *IDS Bulletin*, Vol32, No3, 2001, pp30-40.

Nassimbeni, G. (2003) “Local manufacturing systems and global economy: are they compatible? The case of the Italian eyewear district”, *Journal of Operations Management*, 21, 2003, pp151-171.

Porter, M. E. (1998) “Clusters and the New Economics of Competition”, *Harvard Business Review*, November-December, 1998, pp77-90.

Porter, M. E. and Ketels, C. (2009) ‘Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives’, in Becattini, G., Bellandi, M., Propris, L. D. (eds) *Handbook of Industrial Districts*, Edward Elgar, pp172-183.

（その他）

財務省貿易統計データベース

株式会社サクスイード（1994年）『眼鏡白書 1994-1995』

株式会社サクスイード（2002年）『眼鏡白書 2002-2003』
眼鏡光学出版株式会社（2007年）『眼鏡 DB 2007』
眼鏡光学出版株式会社（2013年）『眼鏡 DB 2013』
日経テレコン（『日経産業新聞』、『日経流通新聞』、『日本経済新聞』の中から、眼鏡関連企業の社名に該当する新聞記事を参照。）
日本経済新聞社『日経流通新聞』1983年11月1日～2010年12月31日
矢野経済研究所（1987年）『眼鏡市場白書』
UN Comtrade Database

（インタビュー先一覧）

鯖江市牧野百男市長（2010年7月26日）
鯖江市役所（2010年2月22日、2010年7月26日、その他2回）
鯖江商工会議所（2009年7月24日、その他2回）
福井県眼鏡協会（2009年7月23日、2010年12月22日）
アイテック（2009年3月11日、2009年7月23日）
オリエント眼鏡（2010年12月21日）
金子眼鏡（2010年7月26日、2010年12月20日）
清水工業所（2010年2月23日）
シャルマン（2010年2月22日、2010年7月27日、2010年12月20日）
秀峰（2009年3月11日）
竹内光学工業（2010年12月22日）
タナカフォーサイト（2010年12月21日）
長井（2010年2月22日、2010年7月26日）
ノバ（2010年12月21日）
福井めがね工業（2011年2月22日）
フクオカ精密（2010年2月23日、2010年7月27日）
ポストンクラブ（2010年12月20日、2011年2月22日）
増永眼鏡（2010年7月下旬）
ヨシダ工業（2010年2月23日）
若吉製作所（2010年2月22日、2010年7月27日）