

自社オリジナル商品開発による経営革新

～開発力を身につけたシミズメガネの取組～

調査研究部 鶴坂 貴恵

企業名 : 株式会社シミズメガネ
事業内容 : メガネ製造販売
資本金 : 2千万円
従業員数 : 98名
住所 : 東大阪市長栄寺2-12

▶▶ 1 はじめに

株式会社シミズメガネは昭和3年、創業者である清水鶴吉氏が東大阪にて清水眼鏡所を創業しメガネフレームの製造を始めたのが出発でした。当時、隣接する大阪市生野区はメガネ用ガラスレンズの産地として栄え、関連した産業も栄えていました。同社は、主に大量生産のサングラスなどの製造を行っていました。

その後、昭和38年に法人成りした際、小売販売部門を開設、昭和51年には製造部門を廃止し、小売専門となりました。これが2代目社長である清水清氏の時代でした。その後、ショッピングセンターのテナントや路面店など積極的に多店舗展開を行い、現在の営業形態の基礎を作りました。

現在では、約40店が営業しています。このように同社は、創業時のメガネフレームの製造業から小売業への転身、多店舗展開と、経営革新を幾度も経て、今日に至っています。

今回、ご紹介するのは、3代目社長である清水靖信氏が中心となり取り組んでおられる経営革新です。

▶▶ 2. オリジナル商品の開発

メガネの小売は、ご存知のように、メガネのフレームとレンズを仕入れ、お客様の状態に合わせて加工し販売するものです。フレームは現在、国内では福井県の鯖江が産地となっており、デザイナーと提携したブランド品が多く占めています。

さらにレンズは株式会社ニコン、HOYA株式会社、セイコーオプティカルプロダクツ株式会社の国内三大メーカーが市場の大半を占めています。

近年は中国産のフレームやレンズも輸入されており、安い価格で市場のシェアを拡大しつつあります。このような状況下で、メガネ小売店の競争力は品揃えを多くする、価格を安くするといった点に絞られてしまいます。とくに最近では小売価格が1万円を切るメガネが市場に多く出回り、価格競争が激化し利益確保が厳しい時代となりました。

そこで、社長は自社オリジナル商品の開発の必要性を強く感じ、「シミズメガネでしか買えないメガネを開発したい」という意向を持たれました。折から、お客様からは「グラグラしないふちなしメガネが欲しい」という声が多いことから、ふちなしメガネ「Tロック」の開発が開始されました。

従前のふちなしメガネはメガネレンズとツル、ブリッジを単に穴をあけるだけで止めていました。そのため、ツルなどが曲がるとレンズとの間に隙間ができ、ひどいものになると原型を止めないほど変形していました。そこで、隙間ができないようにし、加えて、ふちなしのすっきりしたデザインを保持できるような方法を研究しました。とりわけ、お客様の注文からお客様への納品までのリードタイムを短くするため、各店舗で加工できる方法にこだわりました。

本商品は「Tロック」と命名し、フレームは鯖江のメーカーに同社オリジナルのものを依頼し、制作しました。第一弾はコバルト合金を使った商品を出しました。第二弾は樹脂、第三弾はチタンと、フレームの素材を拡大し、かけ心地にもこだわった商品展開を行いました。「Tロック」を愛用しているお客様の中には、素材違い、色違いで何本も購入されている方も少なくないそうです。

ただ、この取組みが順風満帆で進んだ訳ではなく、苦労されたこともありました。それは樹脂素材のフレームに、汗や整髪剤が附着し、経年変化を起こし弾力性がなくなるというクレームが発生したことです。このクレームについては即座に原因を究明し、樹脂に特殊加工を施すことで表面を強化し、太さ自体も太くすることでフレーム全体の強度向上を図りました。自社オリジナル商品を持つと、それまでとは異なったタイプの予期せぬアクシデントが発生し、それに対応できることが企業に求められることを物語っています。

上記のような経過を経て、「Tロック」は売上の2割を占めるヒット商品となりました。それは商品自体のよさもさることながら、そのよさをお客様に伝える店頭の販売員の能力や努力によるところも大きいと思われます。同社では、販売促進のツールとして車内吊り広告や駅ポスター、ダイレクトメールなどを活用し、お客様に来店を促しています。同時に販売員には、商品説明、接客マナーのロールプレイングによる社員教育を本社で実施しています。メガネは専門品で精度、品質が求められるだけでなく、かけ心地やTPOに応じたファッション性も要求されるため、お客様に納得してもらえるような説明や接客は重要なポイントと言えます。

同社は開発、生産、販売のいずれも上手くいったことが成功に結びついたと言えます。この経験を基にして、この7月には、新しいコンセプトの商品「バランスフィット」が展開されています。この商品は「ずれ落ちないメガネ」を具現化したもので、メガネのツルにバランス（バランスをとるためのおもりの役目をするもの）が埋め込まれています。この商品は、45歳以上の遠近両用のメガネを必要とする世代で、メガネにファッション性より見え方自体を重視するお客様をターゲットにしています。

同社では着実に自社商品を開発し、他の店舗で販売していない商品を販売することで、お客様の他店へのスイッチや、価格競争に巻き込まれることを防ぐのが可能となります。ただし、自社オリジナル商品を持つことは、一定の在庫を抱えるというリスクも持つこととなりますので、同社では、取扱商品のうちオリジナル商品が占める割合を一定以上にはならないよう設定をしています。

▶▶ 3. むすびにかえて

同社は、現社長を核として経営革新を実行してきました。この取組みが成果をあげているのは社内の体制づくりに成功しただけでなく、生産委託先と良好な連携を築くことができたことも大きな意味があると思われます。

鯖江にはメガネのフレームに関するメーカー等が集積しており、フレームの素材によって技術力を持つメーカーも異なるそうです。これらの情報を収集し、各企業とネットワークを形成することに同社は成功したと言えます。

中小企業の中には、外部情報を探索すること、或いは他社と連携することを苦手とする企業も少なくありません。

同社の強みは自社の店舗で販売していることで、販売力のみならず、お客様の生の声を収集できることにあります。加えて、経営革新によって開発、生産力も兼ね備えることで、同社のさらなる発展が期待できると思われます。

今回の事例紹介に当たって、お忙しいところヒアリング等にご協力頂きました清水社長様、社長付田中様に紙面を借りて御礼を申し上げます。