

論文要旨

コンタクトレンズ企業の事業戦略に関する研究
—小売上位 2 社 HOYA とメニコンの事例を中心に—

指導教授：金 容度 教授

2016 年法政大学大学院 経営学研究科 経営学専攻 修士課程

企業家養成コース

中村 圭

本論文の目的は、コンタクトレンズ産業で小売業を牽引する上位 2 社が、どのような事業戦略を実行し、今の組織体制及びビジネスモデルを築いたかを分析することである。

同産業では通常、業態の異なるメーカーと小売企業が各々事業を営むことが多い。しかし、同産業の小売事業において他社を大きく引き離し市場を占有する HOYA とメニコンの上位 2 社は、メーカーでもある。本稿の分析によって、それまでは上流工程にあたるメーカーとしての側面を強化してきた両社が、1990 年代半ばからのディスポーザブルレンズ事業に取り組んでから、つまり、90 年半ば以降は、下流工程にあたる小売部門に力点を置いてきたこと、また、両社の事業戦略が大きく異なるようになったことが明らかとなった。

まず、HOYA は 1990 年半ばに外資系メーカーのディスポーザブルを取扱い、外資系メーカーと友好的な関係を築くことにより、新商品の開発・製造への投資比率を下げるなど、自社にないリソースを他社との関係で補った。それによって、自社の資源はコンタクトレンズ小売事業への投資に絞り、業態自体を大きく変化させた。具体的に、小売事業では、商品仕入部門が収益を左右する大事な役割を担ってきたが、国内一の取扱量を誇る同社の意向をメーカー側がある程度受け入れざるを得ない状況を作り出し、収益力を確保するビジネスモデルを築いた。

一方、メニコンはディスポーザブルレンズの取扱いこそ遅れたものの、新たな販売システムであるメルスプランを生み出すことによって業績を回復させた。その過程で、メルスプランで取扱う製品は全て自社ブランドにし、垂直統合型である製造小売業のビジネスモデルを貫き続けた。しかし、ビジネスモデル自体は変化させていないものの、メルスプランの導入以降、メルスプラン会員の獲得チャンネルを拡大すべく、直営店の増設、および既存量販店の M&A を積極的に行った。つまり、垂直統合型ビジネスモデルの中で川下にあたる小売事業に重点を置く戦略をとった。よって、自社ブランドでラインナップを揃えるメルスプランは、高い収益力を確保することが可能となった。

とりわけ、M&A で傘下に収めた量販店は、もともと他メーカーの製品を取扱う小売店であり、HOYA の営む小売店舗アイシティと同じ業態であった。こうした状況下で、仕入れメーカーが、メーカーとして競合するメニコンに対して、HOYA 同様の好条件を提示すること

はできず、メニコンにとっても競合メーカーの製品を好条件で仕入れる必要性が高くなかった。製造小売業に拘るメニコンは、小売分野の強化を図ると同時に、商品開発も怠らず投資を行ってきた結果、競合メーカーと遜色ない高品質の製品ラインナップを築き上げた。

このように両社共に1990年半ば以降、小売部門に注力していき小売部門で売上高を大きく伸ばしたが、両社の事業戦略とビジネスモデルおよび収益構造は全く異なった。

同産業内では特異なビジネスモデルを展開する両社が、どのような事業戦略を通じて今のビジネスモデルを構築させ、現在の地位を確立したかを分析した本論文は、医療機器産業の構造や、昨今活況である各社の製造小売業の事業戦略を理解する上で重要な示唆を与える。

本論文では、日本のコンタクトレンズ産業内において小売分野で大きな占有率をもつ国内2社に焦点を当てて事例を分析したが、以下の課題が残されている。

まず、本論文では、国内コンタクトレンズ販売市場における製品別メーカーのシェアについて取り上げていない。そのため、現在のコンタクトレンズ産業の全体像をつかむ上で、高いシェアを誇る外資系メーカーの日本市場への参入戦略や販売手法を分析する必要がある。

また、外資系メーカーはコンタクトレンズの小売部門の展開を日本国内ではほぼ行っていないが、1990年以降の日本国内市場への参入以降、大幅に業績を伸ばし続けている。国内メーカーが垂直統合型のビジネスモデルで国内コンタクトレンズ産業を牽引し形成させてきたことを鑑みると、全くもって異なる戦略である。このことを踏まえてグローバルに展開する外資系メーカーは現地国の事情により、それぞれ異なった戦略を選択してきたと思われる。したがって、外資系メーカーの日本以外での販売戦略に焦点を当てた分析が必要である。