

地場企業から国際化—視力矯正用眼鏡産業を例にして—

高 垣 行 男

I. 研究の目的

本論文の対象は、「視力矯正用眼鏡(以下、メガネ)」とする。産業の特徴は「製造業(フレーム+レンズ)+小売業」で「半医半商」という複合的な産業である。

日本のメガネフレーム産業は福井県鯖江市周辺での産業集積が顕著であり地場産業や中小企業論の観点から議論されることが多い。地場産業の研究として西田(2003)などがあり、建井(2015)では衰退する産業集積の中で好業績の企業の存在の指摘などがある。さらに、イノベーションや価値連鎖からの観点からの議論もされている。

個別企業の分析として、1980年ごろの米国レンズクラフターとパリ三城でのイノベーション研究(古岡,2009)、そして遠山(2012)では好業績企業として鯖江のシャルマン、小売業のトップレンズ、イタリアのルックスオティカ(Luxottica)の分析が行われている。

メガネフレームの世界の3大産地は、産業集積を形成しており、デザインはイタリアのベッルーノ(Belluno)のカドーレ地区、技術・クオリティは日本の福井県鯖江地区、コストパフォーマンス(量産)の中国(深圳、東莞、温州、丹陽、厦門)と言われる。

「視力矯正用眼鏡(メガネ)」はグローバル商品であり世界市場の俯瞰が出来る分析フレームワークが必要となる。本論文では多国籍企業論で多用される「OLIパラダイム」(Dunning, 1979)を用いてルックスオティカとフランスのエシロールの統合会社であるエシロールルックスオティカについて分析を行う。

II. 国際ビジネスの研究

国際ビジネスの研究は、主として多国籍企業(MNE)の対外直接投資(FDI)の活動を研究対象

としており、「MNE研究≡FDI研究」と言える。事例の多さから、業種として製造業を主な対象とすることが多い。分析手法として、Dunning(1997)のOLIパラダイム(所有,立地,内部化)の活用が多い。しかし、最近のトレンドとして、小売業や飲食業などが増えていること、国外展開のタイプとしてM&Aやボーン・グローバル企業、そして製造業では価値連鎖が複数の国外にシフトしている(高垣, 2019)。

ダニングのOLIパラダイムは、図1に示すように理論ではなくて分析のフレームワークと言え、以下にその概要を紹介する。

3つの視点から、すなわち、所有、立地、内部化における特殊的要素(優位性)と言える。まず、所有特殊的要素(O優位:Ownership specific advantage)は、言い換えれば「どのような会社」が国際ビジネスを実行できる能力を持っているのかという問いかけに対する説明と言える。立地特殊的要素(L優位:Location specific advantage)は、「どの国」で国際ビジネスを行うのが有利であるのかという問いかけに対する説明と言える。そして、内部化インセティブ(I優位:Internalization)は、「どのような方法」、すなわち国際ビジネスは「どのような企業」が行うのか、「どの国」で行うのか、「どのような方法」で行うのかという3つの問いかけに答える議論とも言える。以下に、詳しく説明する。

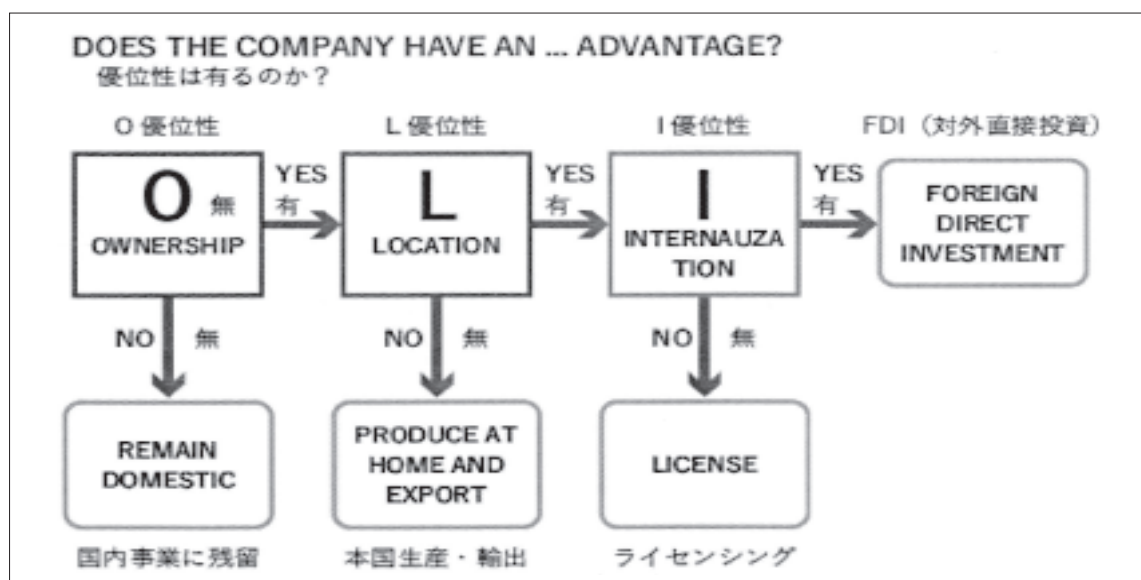
O優位とは企業が、技術や知識、ノウハウ、製品差別化能力などの「無形資産」を保有することにより、現地の競合他社に対して優位性を持つことが出来るというものである。ハイマー(Hymer, 1976)やキンドルバーガー(Kindleburger, 1969)の「企業特有の優位性(FSA:Firm-Specific-Advantage)」そのものである。L優位はO優位との組み合わせ

で議論される。国内よりも特定の外国が有利として説明されるが「国特有の優位性（CSA：Country specific advantage）」でもある。I 優位は対外直接投資（FDI）/ ライセンシングを説明するときに用いる。O 優位（無形資産）の取引が市場を介して現地で入手できない場合、企業は対外直接投資により

外国に自ら子会社を保有することで現地に移転する。なお、本国で利用した方が効率のよい場合、輸出が選択される。ラグマン（Rugman, 1982）、バックレイとカソン（Buckley and Casson, 1976）、カソン（Casson, 1985）の内部化理論に依拠する。

O 優位、L 優位、I 優位の具体的な内容をまとめ

図1 ダニングのOLIパラダイム



出所:Root(1982, 1984)を参考に筆者作成

ると表1となる。なお、メガネ産業は後述のように、小売業、レンズ製造、フレーム製造の3分野で構成されるが、レンズとフレームは製造業であり、一般的な説明（製造業を想定）で表現できると考えて分けていない。

Ⅲ. 視力矯正用眼鏡産業とは

1. 視力矯正用眼鏡

「視力矯正用眼鏡（メガネ）」は、レンズとフレームから形成され、それぞれに製造業者がいる。小売店ではレンズとフレームを組み合わせて販売する。

産業内は「レンズ」「フレーム」「販売店」と3つの業種（表2）に分かれている。「サングラス」や「保護眼鏡」などとは異なり、視力を矯正する眼鏡を取り扱うことから「半医半商」と言われる。

法規制として視力矯正用眼鏡は日本では薬事法の医療機器に該当する。具体的には、レンズの製造、販売は届出が必要であり、外国製品の輸入も製造・販売と取扱いされる。米国では眼に対する医療を行う眼科医（Optometrist）とは別に視力矯正用メガネに関する専門取扱者（視力測定、レンズ選定、フレーム調整など）について公的資格（Optician）があるが、日本では公的なものは無い。1980年代ころから日本でもという議論があり業界団体で自主的に制定された資格があるが、多くは小売店の企業内で独自に従業員教育をしている。

(1) レンズ

レンズは前面と後面（眼側）に一定の曲率を持たせることで度数を形成させる。度数が入ったレンズ

表1 メガネ産業（小売業、レンズ・フレーム製造）におけるOLI優位性

	レンズとフレーム製造業	小売業（販売店）
所有の優位性 (Ownership Advantage)	①研究開発に伴う知的財産権 ②経営管理、マーケティングなど企業の組織にかかわるスキル ③製品の差別化、トレードマーク、ブランドネーム ④規模の経済にかかわる企業のサイズ ⑤設備の最小効率サイズなど	①商品デザイン、商標、商品のロゴ ②店舗運営スキル ③品揃え ④対象国での店舗数 ⑤店舗の規模
立地の優位性 (Location Advantage) <所有の優位性との組み合わせ>	①天然資源・人工的に創出された資源の賦存、国際的な輸送・コミュニケーション費、関税・非関税障壁、投資インセンティブ、インフラ、技術基盤などの供給側の要素 ②市場規模や所得規模、消費者の嗜好、成長率、発展段階などの需要側の要素。 ③各国に存在するイデオロギー、言語、文化、ビジネス、政治などの相違など。	①商品の入手、物流 ②市場規模と店舗数。所得と価格。消費者の嗜好。経済の成長率、発展段階など ③文化、宗教上の制約など
内部化の優位性 (Internalization)	①契約の締結・更新に関わる費用の軽減 ②売却しようとする技術に関する買手の不確実性 ③製品の利用や再販売に対する支配の必要性 ④価格の差別化、もしくは相互利用の優位性	①ライセンスやフランチャイズ契約の難しさ ②契約先が見つかるかどうか ③製品利用や再販売に対する支配ができるか ④販売価格を管理できるかどうか

出所：高垣（2019）をもとに著者作成

を眼の前に装着することによって焦点を補正する。なお人間の眼にはもともと焦点調整機能が有るので大まかな補正で視力は回復する。

レンズは曲率の持たせ方で、近視用（凹）もしくは遠視用（凸）の単焦点、遠近両用（2焦点、累進焦点）がある。レンズの前面は球面であり後面は視力補正の目的に応じてレンズの曲率を変えている。近視用は凹レンズであり遠視用は凸レンズとなる。

乱視（上下左右のねじれ）はトーリック補正（裏面が円筒形）を行う。遠近両用は近い距離（読書など視野の中で下側）の一部分だけを曲率を変える「2焦点」のレンズと、2焦点だと近視野の部分が小窓のようになるのを避けて徐々に曲率を変えている「累進焦点」のレンズがある。なおレンズ外周の厚さを薄くする（薄型レンズ）ことによってレンズを軽くするために非球面が採用されつつある。

表2 視力矯正用眼鏡の構成要素と産業組織

- (1)「レンズ」は度数の入ったものを眼の前に装着することによって焦点を補正する。

眼そのものには焦点調整機能が有るので大まかな補正で十分である。

近視用(凹)もしくは遠視用(凸)の単焦点、遠近両用(2焦点、累進焦点)がある。

乱視(上下左右のねじれ)はトーリック補正(裏面が円筒形)を行う。

素材はガラス(高屈折率、比重大)、熱硬化/熱可塑性の樹脂(屈折率低、比重小)。

レンズメーカー 大手が多い(寡占)

HOYA ビジョンケアカンパニー、SEIKO、ニコン・エシロール、

カールツァイスビジョンジャパン、ローデンスストックジャパン、KODAK、

東海光学、伊藤光学工業、日本レンズ、アサヒオプティカル(鯖江)

- (2)「フレーム」は度数の入った「レンズ」を両眼の距離に合わせて眼の前に保持する。

レンズを保持して丁番とテンプルを介して両耳、2つのパッドを介して鼻で支える。

素材は樹脂、そして金属(チタンなど)。

フレームメーカー 9割が鯖江周辺の中小企業

国内市場向けだけではなくて海外輸出を行っている。

フレームメーカーの産業集積はイタリアにもある。

- (3)「販売店」は検眼等データによりレンズを選定してフレームに取り付けて

メガネとして完成させてから顧客に引き渡す。

販売店

- ①商店街の独立店(縮小)

かつては、高級品「眼鏡、時計、宝石、貴金属」を同一店舗で取り扱う

- ②眼鏡専門店:メガネの三城、愛眼、メガネスーパー、メガネトップ(「眼鏡市場」)

上場4社で小売市場の4割

- ③低価格店:3プライス(3つの価格帯を設定)

Zoff、JINS、ALOOK(アルク)(→「眼鏡市場」に業態変更)

生産体制(海外生産、大量生産)、人件費、ネット通販でコスト削減

- (4)測定器・加工器メーカー:ニデックなど

- (5)フレームデザイン、産地商社など

出所:著者作成

素材はガラス(屈折率高、比重大)と熱硬化/熱可塑性の樹脂(屈折率低、比重小)がある。ガラスはシリコンなどの結晶であるが金属などの含有物質を添加することによって比重がさらに大きくなるが

屈折率を調整できる。補正すべき度数が高い場合にガラスは、屈折率が高いことによってレンズとしての光学特性上で対応できる範囲が広がる。

樹脂は熱硬化と熱可塑性の2種類がある。熱硬化

樹脂は硬化剤を添加して加熱することによって硬化するので、レンズを製造するには全面と後面の曲面を持った型に入れて高温硬化させる。熱可塑性樹脂のレンズはペレット状の樹脂を射出成型で高温にして溶かして高圧の状態から金属製の金型に押し込んで冷却したら金型を開けて成型されたレンズを取り出す。射出成型は同じ形状のレンズを成形するには生産効率は高いが金型が高価であること、レンズは種類が多いことから多品種少量生産になるので金型に工夫が必要となる。レンズ用の樹脂が保有すべき光学特性（屈折率とアッベ数）が熱可塑性樹脂は種類が限定される。熱硬化性樹脂の場合は樹脂の選択肢は少し増える。なおガラスは固いので研磨加工などに時間がかかり研磨時に大量の水を使う。

樹脂はガラスに比べて柔らかいので傷が付きやすくレンズ表面にハードコーティングが必要となる。ガラスと樹脂のレンズともに、ギラツキ防止のためにマルチコーティング加工をするのが通常になっている。曇り止めのコーティングも普及してきている。

なおガラスレンズは衝撃により割れて装着者を傷付けることもあるが、樹脂レンズは割れにくいという利点がある。メガネの軽量化をレンズ側で行おうとするが、レンズの比重と屈折率によってガラスとするか樹脂にするかである。樹脂はガラスと比べて比重が小さいので軽いことから後述のようにフレームとの総重量を小さくすることができて装着感が良い。レンズの外周厚さを小さくして薄く（薄型レンズ）するのをレンズ設計上で行おうとするのが前面の曲率を球面ではなくて非球面とするレンズである。

(2) フレーム

フレームは度数の入った「レンズ」を両眼の瞳孔距離に合わせて眼のまに保持する役割を持っている。レンズをフレーム本体に保持して丁番とテンプル（蔓：ツル）を介して両耳に留め、2つのパッドを介して鼻で支える。レンズは円形で製作されるがフレームの形状に合わせて、瞳孔距離の測定データから両眼の瞳孔の中心が2枚のレンズの中心になるように玉摺機で削られてからフレームに固定され

る。素材は樹脂、そして金属（チタンなど）である。フレームとレンズ2枚の重量を耳と鼻で支えるが軽量化によって装着感を良くするためにフレームの素材も軽くて強度のあるものが選ばれる。

軽量化は装着感を良くするためであるが、最近、レンズの面積を小さくするフレームが出てきている。レンズ面積を小さくすると簡単に軽量化ができるが、視野の外周にフレームが見えるので、それが内側に挟まることによって視力矯正範囲が狭まるので邪道といえる。ファッション性が高いということで若者に好まれるようであるが業界内で検討が必要であろう。

(3) 販売店

販売店では検眼等のデータにより視力矯正用レンズを選定してフレームに取り付けて視力矯正用メガネが完成して顧客に引き渡す。検眼のデータ（処方箋）は眼に対する医療行為を行う眼科医で測定してもらう。処方箋には、①瞳孔距離、そして左（L）と右（R）の眼ごとに、遠くを見る場合（遠用：For distance）と近くを見る場合（近用：For reading）について、②SPH（球面）、③CYL（円柱）、④AXIS（軸度）、⑤PRISM（プリズム）、⑥BASE（基底）が記載されている。

販売店の保有する度数測定機器オートレフ（オートレフラクトメーター）と瞳孔間距離測定器（ピュロメーター）での測定でも法的には構わない。検眼データは左右ごとの度数（SPH 値）と屈折データ（CYL 値）と瞳孔間距離である。仮のレンズを使って見え方の確認（自覚的屈折検査）を行う。測定機器が高性能で取扱いが容易なものとなっており、販売店が保有する測定器が高性能な場合もある。なお、レンズは0.25 ディ옵ター刻みで製作される。

レンズの選定とフレームの選定、そしてフレーム調整は販売店で行われる。従って検眼データも販売店で採取することが多い。ここで前述の視力矯正用メガネに関する専門取扱者（視力測定、レンズ選定、フレーム調整など）の必要性が出てくる。多くの販売店では社内教育を行っているが、顧客側は販売店のスタッフが十分な知識を持っているか否かを判断

する手立てが十分ではない。

人間の眼は自動焦点機能付きのレンズであり自らが焦点調整をすることができるものであり眼鏡は補助的なものであるので測定値をそのままレンズに反映させる必要は無い。誰でも若干の乱視（上下左右のねじれ）が有り微小な測定値の場合はトーリック補正（裏面が円筒形）を行う必要性は少ない。

販売店でレンズ選定とフレーム選定が確定して店頭在庫が有ってもレンズをフレームに取り付けるのに時間がかかるので、すぐに顧客に引き渡しをすることができない。したがって、レンズとフレームの選択、そして、引き渡しということで、顧客は店舗には2回、行くことになる。

眼鏡の引き渡し時には、装着の調整（テンプルとパッドの位置調整など）を行う。フレームの装着感には重さだけでなく、テンプルと耳の当たり具合、鼻とパッドの当たり具合などに大きく影響される。販売店のスタッフが知識と経験に基づいて顧客に十分なアドバイスが出きるかどうかである。

2. 「視力矯正用眼鏡（メガネ）」の産業組織

(1) レンズメーカー

レンズメーカーは大手が多く、寡占状態にある。

レンズの製造技術は光学機器（カメラ、望遠鏡、双眼鏡、顕微鏡など）用と同じである。もともと光学機器用はガラスレンズが用いられたので、ニコン、ペンタックス、コダック、ローデンストック、カール・ツァイスなどのメーカーがあり、この他にガラスメーカーのHOYAやオハラなどがある。ガラス加工技術を有する時計メーカーであるセイコーなどがある。眼鏡用レンズの専業としては東海光学やフランスのエシロールがある。なお素材はガラスから樹脂に変化してきている。

日本国内での代表的な企業は、HOYA ビジョンケアカンパニー、SEIKO オプティカルプロダクト、ニコン・エシロール(合併会社)、カールツァイスビジョンジャパン、ローデンストックジャパン、KODAK、東海光学、伊藤光学工業、日本レンズ、そして（鯖江の）アサヒオプティカルなどである。

(2) フレームメーカー

世界のメガネフレームの大産地は中国、イタリア、日本、フランスと言われる。中小のレンズメーカーはフレームメーカーの近くに立地する場合もあるが必ずしも産業集積とは言えない。

生産量からイタリア、フランスが主要産地であったが後述のように日本の鯖江がイタリアに次ぐようになる。そして中国は低価格帯のフレームで急成長となり生産高で第一位となった。

①イタリア：ベッルーノ地域

イタリアのベッルーノ県北東部カトーレ地方は、イタリアにおける眼鏡産業の集積地である。イタリア国内におけるベッルーノ県へのメガネフレーム生産の集中度は75%に達する。1878年、アンジェロ・フレスクーラ（Angelo Frescura）らがカドーレに眼鏡工場を建設したのがはじまりで、当時貧弱な工業しかなかったこの土地に地場産業として根付いた。1998年には、大企業から零細工房まで合わせて930のメガネフレームの生産企業があった。

2000年代におけるイタリアの4大メーカーは、ルックスオティカ（創業地はアーゴルド、現本社はミラノ）、サフィロ（Safilo）（創業地はピエーヴェ・ディ・カドーレ、現本社はパドヴァ）、デ・リーゴ（De Rigo）（創業地はピエーヴェ・ディ・カドーレ、現本社はロンガローネ）、マルコリン（Marcolin）（創業地はドメツジェ・ディ・カドーレ、現本社はロンガローネ）であり、いずれもベッルーノ県が創業地であり、県内に生産拠点を持つ。4大メーカーは自社ブランド生産を行うほか、高級ブランドの独占的なライセンス生産を行っている。たとえばルックスオティカはシャネルやプラダなど、サフィロはディオール、アルマーニ、グッチなどのブランドライセンスを持っている。買収により有名ブランドを傘下に収めている（ルックスオティカが買収したレイバンなど）。1990年代末以降の国際競争の激化の中で、大メーカーが輸出・販売を拡大する一方で、中小企業・零細工房が淘汰されて企業数は減少している。

②日本：鯖江

日本では、フレームメーカーの9割が福井県鯖江市周辺に立地する。鯖江では、雪に閉ざされる農閑期の副業としてフレーム作りがはじまった。明治38年に増永眼鏡(株)の創業者である増永五左衛門がメガネの市場性に着目して、大阪から職人を招き、地元の人たちに技術を伝え農閑期の副収入とした。帳場とよばれる職人グループ同士が競う中で技術が磨かれ、次第に工程ごとに専門の工場や職人が分業するという産地が形成されていきました。金型加工や金属プレス、形の調整や枠の塗装、組み立て、磨きなど200から300工程を経て、メガネは完成する。

地域内での分業が進み企業も増える中で、戦後の高度成長期にはフレーム産地として大きく成長した。日本人の骨格を考えたノーズパッドや、さびに強い合金めっきが生まれ、1981年には軽量で金属アレルギーが起きにくい、チタン製フレームの開発に成功した。非常に難しいとされたチタンの加工を成し遂げ、輸出競争力が強化されて鯖江のメガネフレームは世界に注目されてきた。

鯖江の代表的なフレームメーカーを表3に示す。具体的には、増永眼鏡、シャルマングループ、サンリブなどである。鯖江の企業には約200社が地域内で分業をおこないつつライバル関係にある。国内の小売店には産地商社(問屋)を通じて供給するだけでなく、早くから自社ブランドを構築して直販を試みるところが出てきている。国外には輸出と現地販売を行っている。中国や東南アジアで現地生産に取り組んでいるところもある。

シャルマンは、最も垂直統合を進めているルックスオプティカと合弁子会社を保有している。国際化に積極的な企業であるが、小売業に参入していない。

③フランス：ジュラ地方(モレとオヨナックス)

フランスのジュラ地方のモレ地域が金属フレーム、オヨナックス地域がプラスチックフレームを得意としている。ジュラ地方はスイス国境に近い地域で山に囲まれた深い谷底にある。しかし、近郊で鉄鉱石が産出されたこと、村に十分な流量の川が

流れていたことから、水車を利用した金属加工業が始まり、村は変わった。16世紀以降、釘づくりが盛んになり、17世紀からは時計づくりも発展した。1796年にモレで、釘用の鉄線からメガネフレームがつくられた。19世紀末には、村の主力産業となった。当初は年300本ほどだった生産量は、軽量メタルフレームの開発により、19世紀末には年1000万本以上に増え、モレはフランス最大の産地となった。鉄道がひかれ、小さな村でつくられたメガネはフランス国内に販売され、そして輸出された。1911年には、300もの工房が小さな村に立ち並んでいた。1904年、モレの学校にフランスで初めてメガネづくりを学ぶクラスができた。この学校は国立メガネ専門学校となり業界に多くの人材を輩出し続けている。20世紀になると、プラスチックやチタン等のフレームができ、デザインも、実用的なものからクリエイティブなものへと大きく変わってきた。現在では、イタリア、日本、中国などとの国際競争にさらされている。

④中国

コスト競争力がある中国の成長はめざましく、すでに出荷高においてはイタリア、日本を上回っている。イタリア・ベッルーノは堅調に推移、鯖江は下降、そして中国は成長過程にある。中国の各地域が産地となったのは比較的新しくて、1970年代に入ってからである。各産地は発生経緯、成長過程により特徴は異なっており、お互い国内では産地間競争関係にある(加藤, 2012)。

中国本土は、もともと産地ではなかった。1980年代までは香港が主な生産地であった。香港の人件費などが上がって利益率が下がったことから近くの深圳そして東莞に工場進出した。

香港系の3大企業はアーツ社(Arts: 雅視光学集团有限公司)、サンヒン社(SUN HING: 新興光学集团控股有限公司)、エレガンス社(Elegance: 高雅国際集团有限公司)である。香港企業が深圳、東莞に生産拠点を移すと、台湾、日本、韓国、そしてイタリア企業も深圳に進出して中国国内の産地が形成されていった。

表3 鯖江のフレームメーカー

増永眼鏡

1905年、増永五左衛門によって創業。
福井眼鏡産地のルーツ企業。
マレーシアに現地法人を設立し生産拠点としている。
カナダ・マレーシアに支店。
米国ロサンゼルス・香港・フランス・ドイツに販売子会社をもっている。
2002年10月、東京・北青山に眼鏡小売店「MASUNAGAI905」を開店。
本体は年商約20億円、従業員185名である。

シャルマングループ

1956年フレーム部品を製造する堀耀製作所を設立。
1974年に自社ブランドでフレーム完成品製造に（問屋経由の販売）。
1975年に販売会社のシャルマンを設立。小売店と直接取引を始めたが苦戦。
1981年に西ドイツから金属メッキ着色機械を導入し、カラーフレームを製造販売。
自社ブランドの「Charmant」は単一ブランドとして販売する。
1982年に米国法人「CHARMANT INC USA」を設立した。
1987年にドイツ法人「CHARMANT GMBH EUROPE」を設立した。
1991年香港で「CHARMANT HONG KONG CO LTD」設立（東南アジア販売拠点）。
1994年に英国に設立し、現在では9カ国に販売会社を展開している。
1992年に生産拠点の展開は「ARISTAR」の製造を、中国・広東省で開始した。
1990年にイルックスオティカと企画・販売の合弁会社「MIRARI JAPAN」設立。
合弁会社は「ジョルジオ・アルマーニ」などルックスオティカ（Luxottica社）が世界販売権をもつ4つの有名ブランドを、日本国内と東南アジアで販売する。
技術提携も含め、世界展開に当たってのパートナーとして提携を強めている。
国内2社のほか海外に12社を展開している。
中国（東莞）に従業員3,000～4,000名、40万枚／月規模のアリスター工場（近くに従業員6,000名、生産量100万枚／月規模のトライスター工場がある。当初はルックスオティカとシャルマンの半々の出資会社、2年後にルックスオティカの100%資本）

サンリーブ

1954年の創業。
眼鏡フレームとサングラスの総合メーカー。
有名ブランドと自社ブランド商品を増やしている。
日本国内においては、製造卸のリーダーカンパニーとしての地位を築いている。
1997年、中国に生産子会社「蘇州三州眼鏡有限公司」を設立した。江蘇州昆山。
二度の増築工事を実施し、生産規模の拡大を図っている。
2000年に海外販売としてドイツに販売子会社「サンリーブ・ヨーロッパ」を設立。
製販両面において国際化を進めている。
（株）サンリーブの年商は58億円、従業員は136名である。
グループの年商は110億1,600万円、従業員は720名である。

青山眼鏡が販売拠点を上海に、ナカニシビジョンが大連に生産拠点を置いている。

その他 中小・零細企業が多いため省略

出所：各社資料等から著者作成

深圳、東莞地域を代表する企業が、欧米向けを中心とした ODM (OEM) をコアビジネスとし、一貫生産体制のもと圧倒的なスケールメリットを活かしている企業である。香港系の 3 社ともに自社ブランドも扱っているが、現時点では ODM (OEM) に大きく依存している状況である。

(3) 販売店

販売店は①商店街の独立店、②眼鏡専門店、③低価格店に大きく、分類することができる。

まず、①商店街の独立店は、かつては、高級品である「眼鏡、時計、宝石、貴金属」を取り扱う店舗で専門性が高く、地域に密着した個人経営の店舗である場合が多く、商店街や駅前、デパートのテナントなどであった。眼鏡の普及とともに必ずしも高級品ではなくなり、ほかの時計・宝石・貴金属を並行して取り扱わず、眼鏡専門店に変化をしてきた。

そして、②眼鏡専門店として販売価格を維持しながら多店舗化する。1990 年代までは、三城、愛眼、キクチメガネ、メガネの田中、金鳳堂など、小売りの老舗チェーン店であった。現在では三城、愛眼、メガネスーパー、メガネトップなどが、これに該当する。なお、4 社で小売市場の 4 割を占める。

さらに、③低価格店は、単に安価だけではない。眼鏡の個別仕様によって価格が異なるのを好まない消費者向けに、3 プライス (3 つの価格帯を設定) などのように、単純な価格設定をしている。Zoff、JINS、ALOOK (アルク→「眼鏡市場」に業態変更) などが該当する。低価格は、生産体制 (海外生産、大量生産)、大量仕入、顧客対応の単純化による人件費削減、ネット通販などで実現している。

(4) 測定器・加工器械メーカー

測定器には視力検査で用いる度数測定機器オートレフ (オートレフラクトメーター) と瞳孔間距離測定器 (ピューロメーター) がある。そして加工器械としてレンズ加工や切削に用いる玉擦機や研磨機などがある。国内ではニデック、セイコー精機などそれぞれに専門メーカーがある。

(5) その他

フレームデザインを行うデザイナー、フレームの間屋機能を持つ産地商社などがある。

3. 販売店の業績

1990 年代初めまでは、三城、愛眼、キクチメガネ、メガネの田中、金鳳堂など、小売り販売店の老舗チェーンがトップテンを占めていた。こうした老舗のうち、三城、愛眼などは現在まで存続するものの、1990 年代に入ると、メガネスーパー、メガネトップ、メガネストアなど、ディスカウント店が急速にシェアを拡大していく。

さらに 2000 年代に入ると、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 方式」 (小売製造業方式) をとる販売店が、業界をリードするようになった。これらの販売店は、メーカーとエンドユーザーの間にあった多数の流通機構 (産地卸や消費地卸など) をスキップし、メーカーと直結することで価格を大幅に引き下げ、多様化する消費者のニーズに応えることで、自分たちのシェアを拡大していった (建井, 2015)。

パソコンやスマートフォン、タブレット端末などの電子デバイスの普及により、眼精疲労や若年層のスマホ老眼が増加している。また、ファッションの一部としてアクセサリ感覚でメガネを身に着ける消費者の増加、高齢化に伴う老眼鏡や遠近両用眼鏡などの需要増で市場は拡大している。

「JINS」や「Zoff」のような、低価格帯店舗が順調に伸びており、単価の下落による業界全体の売上の縮小が懸念される。加えて、雑貨やアパレル店においてもサングラスやフレームが低価格で販売されていることも、要因の一つに挙げられる。このような状況のもと、メガネ業界では販売価格での競争も激しく、利益確保が難しい環境になりつつある。

2020 年は新型コロナウイルスの感染拡大で、小売り業界は一部の業界を除き厳しい状況にある。

小売り販売店各社の売上業績 (2016 年から 2020 年) を図 2 に示す。

図 2 によると、2016 年から 2019 年までは各社増加傾向にあったが 2020 年は減少に転じた。

2020年の各企業の売上高は、メガネトップは前年比1.1%減の795億円、ジンズHDは同2.6%減の602億円、三城HDは9.3%減の438億円、インターメスティック(Zoff)は9.4%減の290億円、ビジョナリーHDは4.8%減の260億円、愛眼は12.3%減の135億円となった。2020年は6社中6社が減収を記録しており、メガネ小売店にとっては厳しい一年となった。2021年度は近々に公表される。

(1) メガネトップ

メガネトップは「眼鏡市場」を運営しており売上高No1である(図2、表4参照)。

鯖江の企業を買収している。上場廃止を行ったが他社からのM & A防衛とも考えられる。

従来のメガネ店と比較して価格帯が安め(1万5千円ほど)である。薄型レンズにするのも追加料金なし、遠近両用メガネでも1万5千円ほどで作れる。折り曲げて元に戻る形状記憶フレームなどメガネに付加価値をつけようとしている。メガネトップは従来の相場3万円程度と言われたメガネ業界では安い価格帯を実現した。

特に遠近両用メガネは5万円が相場であったが価格帯を下げた。後述のジンズやZoffと比較すればやや高額だが比較的安いメガネを買える。

(2) ジンズHD

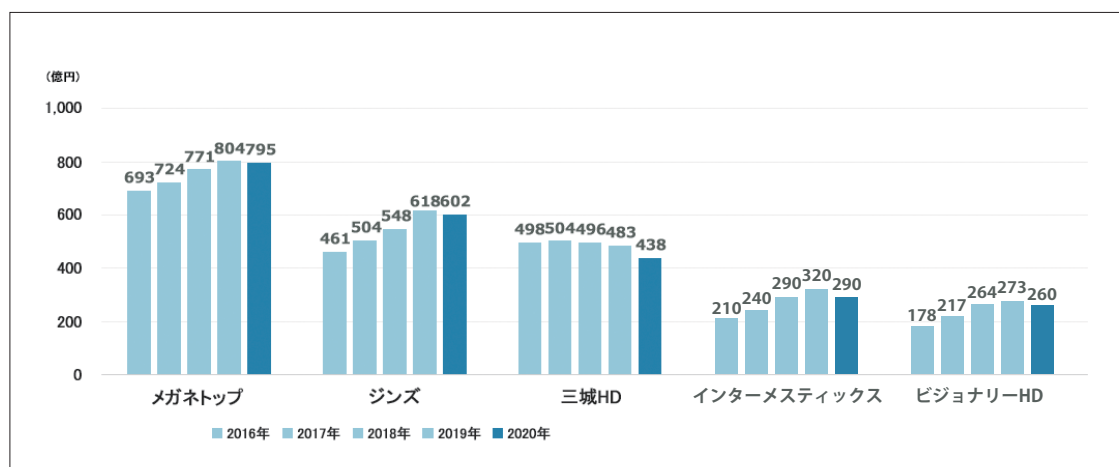
ジンズ(JINS)は国内第2位の売上であるが店舗数はメガネトップ(眼鏡市場)の半分程度である。ネット通販の比率が多く実店舗あたりの売上が多い。ネット通販に限っていえば日本人がもっとも購入しているのがジンズといわれており、ネット限定販売のおしゃれなフレームもある。

ジンズは価格帯が最も安い、薄型レンズなどのオプション代が無料、PCメガネ、花粉症メガネなどが特徴であり、メガネ業界では革命的な5,000円前後のメガネを開発・販売したのが最大の特徴という。ジンズは生産拠点が海外にあり、スケールメリットで仕入れ価格を下げることで安さを実現している。

ここ数年のメガネ業界で人気となったのが、スマートフォンやパソコンから発せられるブルーライトカットのPCメガネである。『JINS PC』は発売1年半で累計150万本を突破、他社もこれに追随しPCメガネを販売したことから、パソコン用メガネ競争が起こった。

現在、パソコン用メガネ需要はひと段落し、各社はUVカットやスポーツ用メガネなど、新たな機能性メガネの開発を行っている。老眼鏡を必要とする年齢層、目の健康を意識する消費者が増加傾向にあるため、細かな接客やサービス面の向上も必要に

図2 小売り販売店の売上業績(2016年から2020年)



出所：各社決算資料、グラフは業界動向サーチが作成のものを著者が修正

表4 メガネトップ

株式会社メガネトップ（「眼鏡市場」を店舗展開）
静岡市葵区伝馬町 8 番地の 6 トップセンタービル 8F
代表者：代表取締役社長 富澤昌宏
設立年月日：1980 年 5 月
資本金：100 百万円（注 1：上場廃止に伴って減資）
事業内容：メガネ、コンタクトレンズ、補聴器の販売、その他関連商品の販売
店舗数国内 988 店舗（メガネトップグループ合計）（2020 年 4 月 1 日）
従業員数：4,574 人（2019 年 3 月末）
ウェブサイト <https://www.meganetop.co.jp/>

出所：HP データ等から著者作成

なっている。

また、ファッションアイテムとして、一人で複数のメガネを持つ消費者も増え、メガネ小売業においては、機能性とデザイン性の両立が重視されている。

こうした消費者の動向を受け、ジンズ HD は独自の SPA 方式を採用して低価格帯で展開し、2017 年 3 月に新たな「3 プライス制」を導入した。『JINS PC』はデザインや機能の一新で名称を「JINS SCREEN」に変更した。その後、花粉症対策用や耳にかけないメガネ、一本 2 役のサングラスなど、新たな機能性メガネを次々と提供してきた。2020 年 2 月には、コロナ禍のもと自宅で過ごす時間が増えたことから、軽さとかげ心地を重視したストレスフリーメガネ「Classic Soft Airframe」を発表している。同社では、AI 活用でメガネのバーチャル試着が行えるなど、消費者のニーズに合致し支持を集めている。

(3) 三城

「メガネの三城」は、メガネ店がかつては売上第 1 位であったが業績不振で第 3 位である。ブランドメガネがそろっている、技術、サービス、品質、ブランド力とほぼすべてを備えているが、メガネ店としては価格帯が高めの 2.5 万～3 万円となる。

(4) インターメスティック（ゾフ：Zoff）

インターメスティックは『Zoff』を展開する HD である。Zoff はブルーライトは追加なしで、薄型レンズはオプション代がかかる。フレームは自社製品であり若者に人気である。

(5) ビジョナリー HD（メガネスーパー）

『メガネスーパー』を展開するのはビジョナリー HD である。「低価格路線」から「顧客のニーズを丁寧に聞き取るスタイル」へ方向転換したことが功を奏し、経営難から業績を回復させた。「目の健康寿命の延伸」を掲げ、最大 40 項目もの検査ができるというきめ細かな接客が好評で、40 歳以上の中高年に大変人気がある。

(6) OWNDAYS

OWNDAYS は、「メガネのファストファッション」をコンセプトに掲げているように、ファッション性が高くデザインの種類が豊富である。値段はフレーム価格のみ（レンズは算入しない）と分かりやすく、幅広い年齢層から人気を博しており、特に 30～40 代の男性からの支持を得ている。

4. 小売り販売店の国外展開

ここ数年、海外への展開を加速させている。メガネ業界での持続的な経営を可能にしていくには、グローバルな展開が欠かせない。

国内では今後、少子高齢化による人口減少、低価格帯店舗の拡大を背景に、市場は縮小する可能性がある。メガネ業界では事業の拡大と維持に向け、人口の増加及び経済成長が著しい海外での展開が進むことが予想される。

小売り販売店の国外展開の状況を表5に示す。

メガネトップは、台湾を中心に「眼鏡市場」の店舗展開を行っている。国内のメガネ業界最大手であるが他社に比べ海外展開は出遅れており、2020年3月台湾での出店が海外初進出となる。台湾内で店舗の出店増を目指している。

「JINS」を展開するジンズHDは2010年に中国

表5 小売り販売店の国外展開

メガネトップ（「眼鏡市場」を展開）

2020年に国内1,000店舗を達成。

台湾に海外1号店「眼鏡市場統一時代百貨店台北店」を出店し5店舗をオープンした。

今後は5～8年後を目途に台湾全土に100店舗を展開する予定。

ジンズHD（「JINS」を展開）

2010年に中国に進出、

2015年には米国および台湾。

2018年にフィリピン、香港へ進出。

2019年185店舗を展開している。

米国ではオンライン販売が順調、台湾への出店は全土へ拡大中で、

2019年11月には海外売上は100億円を突破した。

三城HD（「パリミキ」が主力）

アジア、ヨーロッパ、オーストラリア、アメリカに進出

2020年3月時点で124店舗を展開。

売上全体に占める国外割合は12.7%で前期比6.3%減の63億円。

不採算店の整理で主力の中国と韓国において15店を閉店、

その他の赤字店舗では黒字化を目指す。

インターメスティック（「ゾフ（Zoff）」を展開）

アジアへ展開中国（28店舗）、シンガポール、香港

2020年6月現在、44店舗を展開。

東南アジア市場での拡大を目指している。

OWNDAYS

中国を避けアジアを中心に出店。

台湾、香港、インドネシア、ベトナム、シンガポール、タイ、インド、カンボジア、フィリピン、マレーシア、オーストラリアなどの11ヶ国で約150店舗を展開し、国内よりも海外出店を加速させている。

出所：HPデータ等より著者作成

表6 産業内のイノベーション

1. 産業内

(1) レンズ

素材：ガラス → 樹脂 (効果) 軽量化、割れにくい
レンズ設計：球面設計 → 非球面設計 (効果) 軽量化
生産方式：多品種少量生産への対応 (開発途上)

(2) フレーム

素材：樹脂 → 金属 +Cr メッキ (効果) 軽量化、皮膚アレルギー発生
素材：金属 +Cr メッキ → チタン (効果) 軽量化、皮膚アレルギー解消
生産方式：大量生産への対応 (可能) (効果) 低コスト化

(3) 小売店

2回の来店が必要：フレームとレンズ選び+フィッティング
1980年代の日米伊での小売店における対応の違い

2. 日米伊の違い

日本 ITを用いた個別アドバイスによる顧客満足度向上

コンピュータ・グラフィックスを利用した顔面の測定

- ①パリーミキ (三城) 独自システム
②イワキ アイメトリックス ローデンスストックから技術導入
個別対応による眼鏡選び (フレーム選択+レンズ選び)、フィッティング

米国 レンズ加工時間の短縮 30% 市場占有率を獲得

小売業 SOS (スーパー・オプティカル・ストアー) 1時間でフレームにレンズを入れる

Cole National, Pearle Vision Center, Eye Lab, Precision Lens Crafter

レンズメーカー、フレーム部品製造業者、検眼機器・レンズ加工器の製造業者の協力

店舗では販売支援の情報機器、顧客に提供までのプロセスは、大きく変化し進歩

イタリア 価値連鎖 (垂直統合) による効率化

ルックスオティカ・グループ

フレーム生産：地場産業内の同業者を買収 最近 は 鯖江 に 参 入

レンズ生産：中国で参入

有名ブランド：ライセンスング、買収で入手

小売店：大手を買収により入手

レンズメーカー：仏大手のエシロールとの経営統合

に進出、2015年には米国および台湾に進出した。2018年にはフィリピン、香港へ進出し、2019年で合計185店舗を展開している。米国ではオンライン販売が順調、台湾への出店においては全土へ拡大中で、2019年11月には海外売上が100億円を超えたことを発表した。

三城はかつて売上高No.1で海外店舗も早くから展開していた。業績低迷により撤収を行っている。

ゾフでは、中国、シンガポール、香港のアジアへ展開し、2020年6月現在、44店舗を展開。そのうち中国では28店舗を展開、東南アジア市場での拡大を目指している。

OWNDAYSの海外進出は競合の中国を避けた、アジアを中心に店出している。台湾、香港、インドネシア、ベトナム、シンガポール、タイ、インド、カンボジア、フィリピン、マレーシア、オーストラリアなどの11ヶ国で150店舗以上を展開し、国内よりも海外店出を加速させている。

5. 産業内のイノベーション

視力矯正用眼鏡の小売り販売店は「眼鏡・時計・宝石・貴金属」と言われたように販売単価が高く、専門的な知識を要する小売業の典型であり、店舗は高級品志向であり、これら四種類の全てを取り扱う店舗まであった。レンズ素材ではガラスから樹脂にシフトして、フレームは軽量化を求めて素材が樹脂やチタン合金が採用された。とくに小売り販売店では顧客ニーズの多様化を求めて販売方法の変革と価格帯の低廉化などのイノベーションが起こった(表6)。

小売店では、①個別ニーズに対応する、②加工時間の短縮化、③低価格化によるコモディティ、④価値連鎖(垂直統合)による効率化が図られた。

①は、検眼データの外に、レンズへのコーティングやフレームの選び方など選択肢が増えている。

②と③は、レンズ・フレームの部品製造業者、検眼機器・レンズ加工器、店舗での販売支援システム情報機器など。個別の企業内にとどまらない。

④はイタリアのルックスオティカでは次々とM&Aで企業買収を進めてきた。仏大手のレンズ

メーカーであるエシロールとの経営統合でバリューチェーンの統合を達成できた。中国でのレンズ生産には参入済みであり、日本の鯖江にも浸透しようとしている。

IV. OLIパラダイムによる企業分析

(1) 日本の企業

後述のルックスオティカのようにレンズ製造、フレーム製造、そして小売業の3分野である程度の規模での国際的なビジネスを行っている企業は日本企業ではまだない。

(2) ルックスオティカ

フレーム製造分野での垂直統合は創業後から開始しており完結済である。残っているのは地域的な広がりである。最近では日本の鯖江に参入している。

小売店については、M&A(特に米国・南米)での大手小売店の買収を行っている。

レンズ製造分野が残っていたが、エシロールとの経営統合で完結している。

地域的には、欧州(イタリア・フランス・ドイツ)と米国は完了している。

今後は、中国・アジアでの展開が見込まれる。

なお、ルックスオティカはエシロールと経営統合して2012年にエシロールルックスオティカという巨大企業となっており、企業紹介と事業領域拡大の経緯を以下に説明する。企業紹介を表7に示す。

レオナルド・デル・ヴェッキオがヴェネト州北部のアーゴルドで創業(1961年)、1967年に眼鏡フレームの製造に着手、1971年にルックスオティカのブランド名でミラノの見本市に出展して知名度を向上させた。1974年に卸売業者のScarrone S.p.A.を買収し、設計・製造から販売までトータルで手掛ける垂直統合型企業へと脱皮、1981年のドイツから欧州内の国外販売を開始した。米国では卸売業者Avant-Garde Optics Inc.を買収し販路拡大を行った。イタリア国内と同じく欧米の有力企業をM&Aによって新しい分野を入手するとともに規模を拡大する方法を採用した。ラテンアメリカにも拡大した。

表7 エシロールとルックスオティカ

会社名	エシロールルックスオティカ EssilorLuxottica S.A.	ルックスオティカ・グループ Luxottica Group S.p.A.	エシロールインターナショナル Essilor International
会社ロゴ			
会社タイプ	親会社	100% 子会社	100% 子会社
産業	メガネ、メガネ機器	メガネ製造、高級品、メガネ卸売 流通、メガネ小売業	医療機器
創業	2018 年 10 月 1 日	1961 年, Agordo, Italy	1849 年
本社	パリ, フランス	ミラノ イタリア	シャラントン＝ル＝ボン Charenton-le-Pont, France
主要人物	Leonardo Del Vecchio (Chairman) Francesco Milleri (Chief Executive Officer) Paul du Saillant (Deputy Chief Executive Officer)	Leonardo Del Vecchio (Founder and Executive Chairman) Francesco Milleri (Deputy Chairman and Chief Executive Officer) ^[1]	Anatole Temkine René Grandperret Bernard Maitenaz Xavier Fontanet Hubert Sagnières
製品	眼科用レンズ、光学機器、処方メ ガネ、サングラス	サングラス、メガネフレーム、処 方箋フレーム	視力矯正レンズ; サングラスと読 書用。眼科用機器および器具
サービス	持株会社	Ray-Ban, Oakley, Michael Kors, Varilux, Crizal Transitions, Optical Lens Crafters	Varilux, Clearly, EyeBuyDirect, Foster Grant, Vision Source, Xiamen Yarui Optical (50%)
売上高(2020) €millions	14,429	7,715	6,714
従業員数(人)	—	80,000 (2019年)	69,000 (2020年)
子会社	Essilor, Luxottica (2018-present)	<u>Divisions of Essilor Luxottica</u> Ray-Ban, Essilor, Persol, Oakley, LensCrafters, OPSM, Sunglass Hut, Apex by Sunglasshut, Eyemed, Pearle Vision, Sears Optical, Glasses.com, Onesight, Target Optical	日本: ニコンエシロール (合併)
ウェブサイト	essilorluxottica.com	luxottica.com/en	essilor.com/en

出所: HP データ等より筆者作成

高級ブランドとはライセンス契約を次々と締結してファッションブランドへの関与も強化してきた。

2017年1月、フランスのレンズメーカーであるエシロールとの経営統合が発表され、2018年10月、両社の持株会社「エシロールルックスオティカ」が設立され、ヴェッキオは同社の会長兼CEOに就任、また持株会社の筆頭株主となった。

グループ全体では、販売店舗数は9,126か所（フランチャイズ1,962を含む）であり、米国（4,348）、南米（2,220）、欧州（1,072）、亜・太洋（988）、中国（306）、アフリカ（193）である。イノベーション拠点はR&D（米2、伊2）、Trend, Design and Creative（米4、伊2、中3、日1）、Innovation（米1、伊3、中1）である。

日本では、シャルマングループとの販売面での合弁子会社ミラリジャパン（Mirari Japan Co. Ltd.）

があったが、ルックスオティカジャパン株式会社（Luxottica Japan Co., Ltd.）として、オフィス（東京）とロジスティクス拠点（成田市）を持つ。2018年3月、鯖江市の福井めがね工業株式会社の株式の67%を買収してフレームメーカーを傘下におさめた。

エシロールは創業1849年でフランスを代表する光学系医療機器の老舗名門の大企業でありメガネレンズでは世界のトップグループの企業である。日本ではメガネレンズでニコンと合併でニコンエシロール社の工場を愛知県に持っている。グループ全体の陣容に加えられている。

「OLIパラダイム」による分析方法は表1で紹介したが、レンズ製造、フレーム製造、そして小売店という3分野で分析が可能なのはルックスオティカだけである。ここでは、表8に示す。

表8 エシロールとルックスオティカにおけるOLI優位

	フレーム部門	小売部門	レンズ部門
所有の優位性 (Ownership Advantage)	イタリア+欧州が中心 ①開発拠点 R&D：米2、伊2 Trend, Design and Creative：米4、伊2、中3、日1 Innovation：米1、伊3、中1 ②創業者のビジョン ③買収先のものを活用 ④自社工場の生産ロット大 ⑤外注を組み合わせ	米国、南米、欧、アジア 高価格帯（米、欧） 中価格（南米・アジア） M&A 先をそのまま活用 ①商標ロゴは活用 ②店舗運営スキル ③品揃 ④対象国での店舗数大 ⑤店舗の規模大	エシロール（仏）が中心 ①中国の自社設備 ②従来からの取引先であり親和力が高い ③経営権は保持
立地の優位性 (Location Advantage) <所有の優位性との組み合わせ>	イタリア+欧州が中心 ①供給側の要素 良好な地域に参入（買収） ②成熟市場と成長市場に2分 欧州、米国 南米、中国 ③近接地域から参入	米国、南米、欧、アジア ①商品の入手、物流 加工ラボとの近接性 ②市場規模と店舗数。所得と価格。消費者の嗜好。経済の成長率、発展段階など ③文化、宗教上の制約は少い	ビジネス地域は同じ
内部化の優位性 (Internalization) M&Aで拠点を増やす	①契約の締結・更新に関わる費用の軽減…M&A ②売却しようとする技術に関する買い手の不確実性 ③製品の利用や再販売に対する支配の必要性 ④価格の差別化、相互利用の優位性	①M&A主、ライセンスングも有 ②契約よりM&A ③製品利用や再販売に対する支配ができるか ④販売価格を管理できる	エシロールとの合併であるが重複部門はほとんどない

出所：HPデータ等より著作作成

V. 本論文のまとめ

本論文では、視力矯正用眼鏡を対象にして、多国籍企業論で多用される「OLIパラダイム」(Dunning, 1979)を用いて分析を行うことを目標にした。レンズ、フレーム、そして小売という3分野にまたがる産業組織を持っており、まず個々の紹介と参入している日本企業を中心に議論した。日本企業は3分野のうち2分野までであるので、最初に2分野での分析を紹介した(表1)。

そして、ルックスオティカはメガネ産業の全ての分野を網羅している巨大企業でありサングラスを含めて「OLIパラダイム」による分析を行った(表8)。直接投資はM & Aを中心に行っており、ライセンスやフランチャイジングも併用している。巨大企業に至るまでには「OLIパラダイム」の3要素の分析を幾度も繰り返していると想定され、またM&Aで入手した経営資源を各地の子会社で活用している(Teece, 2014)。このことから、さらに各段階を分析するには高垣(2019)で提言している「ダイナミック OLI サイクル」が効果的と想定される。

今後の課題として、産業のほぼすべてを網羅する企業は、ルックスオティカの他に事例がほとんど無いと思われるので、次の機会ではルックスオティカに関しては各段階について詳細に分析を加えたい。他の産業でも同様の展開が起こる可能性があるので、継続研究の中で議論したい。

英文参考文献

- Buckley, Peter J. and Mark Casson (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Casson, Mark (1985). Transaction Costs and the Theory of the Multi-national Enterprise, in Buckley and Casson : *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Papers*. London: Macmillan.
- Dunning John H.(1979). The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers*, 25. pp.289-336.
- Hymer, S. H.(1976). *The International Operation*

of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Cambridge, Mass.: MIT Press

(宮崎義一訳 S. ハイマー 『多国籍企業論』 第I部「企業の対外事業活動」 岩波書店 1979年)

Kindleberger, C. P.(1969). *American Business Abroad*, New Haven: Yale University Press p.14

(チャールス・P・キンドルバーガー 『国際化経済の論理』 ぺりかん社 1970年)

Root, F. R. (1982). *Foreign Market Entry Strategy*, AMACOM.

Root, F. R. (1984). *Entry Strategies for international markets*, Jossey-Bass.

Rugman, Alan M.(1982). *New Theory of the Multinational Enterprise*. New York: St. Martins Press.

Teece David J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 45, pp.8-37.

日本語参考文献

- 加藤明 (2012). 「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』, 4 (1), 2012, pp.2-26 896.pdf (jaist.ac.jp)
- 高垣行男 (2019). 『国際ビジネスの新潮流 —ダイナミック OLI サイクルの試み—』 創成社 平成31年1月
- 建井順子 (2015). 「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」学位請求論文(東京大学)
- 遠山恭司 (2012). 「眼鏡産業における価値連鎖の再設計：国内小売チャンピオンと市場・産業業績」『三田学会雑誌』 慶応義塾経済学会 Vol.105, No.3 pp.373(91)-400(118)
- 西田安慶 (2003). 「わが国眼鏡産業の現状と今後の課題—福井産地を中心として—」 東海学院大学 学術研究紀要 第8巻第1号 pp.17-30
- 古岡信吾 (2009) 「日米眼鏡トップ企業の成長性をイノベーションの視点により分析：パリーミキとレンズクラフターの成長の分岐点」 眼鏡学ジャー

ナル=Japanese journal of ophthalmic science and
technology / 日本眼鏡学ソサエティー編集委員会
編 第13巻第1号 pp.48-60

ウェブサイト

(全て、2022年7月28日閲覧)

青山眼鏡 <https://aoyamaopt.co.jp/>

インターメスティック (Zoff) <https://www.zoff.com/>

エシロール <https://www.essilor.com/en>

エシロールルックスオティカ <https://www.essilorluxottica.com>

業界情報サーチ <https://gyokai-search.com/>

サンリーブ <https://www.sunreeve.jp/>

シャルマングループ <http://www.charmant.co.jp/>

ジンズHD <https://jinsholdings.com/jp/ja/>

ナカニシビジョン <https://vision360.jp/>

ビジョナリーHD <https://www.visionaryholdings.co.jp/>

増永眼鏡 <https://www.masunaga-opt.co.jp/>

三城HD <https://www.paris-miki.com/hd/>

メガネトップ <https://www.megametop.co.jp/>

ルックスオティカ <https://www.luxottica.com/en>