JPEA

2018年度 JPEAアウォード 受賞案件インタビュー

メガネからアイケアへの トランスフォーメーション賞

対象会社：株式会社ビジョナリーホールディングス
スポンサー：株式会社アドバンテッジパートナーズ

選考委員
一橋ビジネススクール
国際企業戦略専攻　教授
伊藤 友則 氏

対象会社
株式会社ビジョナリーホールディングス
代表取締役社長CEO
星﨑 尚彦 氏

スポンサー
株式会社アドバンテッジパートナーズ
シニアパートナー
永露 英郎 氏

案件概要

対象会社	株式会社ビジョナリーホールディングス
スポンサー	株式会社アドバンテッジパートナーズ
売り手	第三者割当増資の引受
案件発表	2011/11
資本移動先	2018/8　公募による市場での株式売却
事業概要	眼鏡等のトータルアイケア事業
業績推移	2012年4月期　売上192億円　純利益▲19億円 2018年4月期　売上218億円　純利益7億円
主な価値創造イニシアティブ	レンズ・フレーム一体型販売からアイケアサービスモデルへの転換

会社名：株式会社ビジョナリーホールディングス
事業内容：眼鏡等のトータルアイケア事業
代表者：星﨑尚彦
本社：東京都中央区
沿革：1973年　創業
1976年　株式会社メガネスーパー設立
2004年　JASDAQ市場上場
2012年　APファンドによる出資
2013年　星﨑尚彦が代表取締役に就任
2016年　営業黒字化　債務超過解消
2017年　持株会社化
2018年　公募による市場売却完了

伊藤：日本経済はこの20年間ずっと振るわない状態ですが、私は、企業が価格さえ下げれば売れるんじゃないかという安易なビジネスをしていることにその一因があると思っています。それに対してメガネスーパーは、もともとは安売りの会社だったのが、トータル・アイケアというコンセプトを掲げて、より付加価値の高いサービスを提供するビジネスモデルに転換することで高い収益性を実現し、アドバンテッジパートナーズ（AP）さんの投資としても非常に好成績の案件になりました。
その過程では、従業員のやる気を引き出し、お客様の健康に役立っているという実感を持つことで、自分達は社会にとっても良いことをしているという従業員の喜びにつながり、さらにやる気になる。そしてますますサービスが良くなり、ますます高い値段でも売れるという好循環に入っていったと評価しています。
そういう意味で、単にプライベート・エクイティの世界で価値を高めたというだけではなく、日本企業全体の手本になる非常にいい事例だと評価しました。
そこでまずお聞きしたいのですが、最初からこういうビジネスモデルにしようと考えていたのですか。それとも結果的にこうなったのですか。

永露：この会社は当時自ら作った価格競争のなかで競合にシェアを奪われ、危機的な状況に陥っていました。だから安売り競争から脱却する必要がある。となると当然、高付加価値なサービスや商品を提供する必要があり、それをサポートするための資金を提供するというテーマで投資をしました。なかでも、ミドル・シニア層が求めている老眼などへの対応というアングルでのアイケア・テーマが有効そうだと思っていました。

ただ、コンセプトや戦略があっても実際それですぐに売上につながるわけではありません。新商品を出したりテレビCMを打ったりといろいろやってはみたものの、収益は改善せず売上は下がり続けるという状況が続いていて、投資としても厳しい状況にありました。そこで、以前投資していた会社のご縁で会った星﨑さんに来ていただきました。ですので、最初から着目はしていたけれども、今振り返ってみると、ここまでしっかりとした形になるところまでは当時は予測できていなかった、というのが正直なところです。
星﨑：僕が合流したのは、APと当時の経営陣との間で再建の方向性についていろんな議論がなされていた時です。そのなかで、メガネスーパーの強みを活かすにはどうしたらいいんだろうと考えた時に、昔からやってきたメガネ職人の検査・加工に対する真面目さと知識の深さに注目しました。「このアセットをフルに使うしかないですよね?」という話をAPの人達としながら、方向性を定めていきました。
経営者としては、僕はみんなと話し合いながら決めるスタイルなんです。トップダウンで社員が何も考えずに右から左へ行動するだけでは何のために仕事をしているかが実感できません。伊藤さんがおっしゃってた「喜び」も感じられないし、まして社会的正義や大義までにはつながらない。これでは会社を50年、100年と続けることはできません。
ですから自分達でアイデアを出して実行して成功したことを横展開して他の店舗に広げていくことの繰り返しです。当時の会社では、ダメだダメだと言われ続けて、売上も落ちる、ボーナスも6年間出ていない、自信を喪失して久しい。そういう人達に自信を持ってもらうというのが最初のテーマでした。

天領から全国へ

伊藤：話し合いながら進めるにしても結果が出るには時間がかかります。すぐには自信が持てるところまでいかないと思いますが、従業員の最初の反応はどうでしたか。
星﨑：僕は6店舗を「天領」と名づけて社長直轄とし、そこの店員と僕が連れて行った約10人とで一緒に店舗の立て直しをやることにしました。大きいお金は使えないけれども、今日から売上利益を増やせる方法を全員で考えてやろうと。でも始めはミーティングを招集しても人が集まらない。ただ言い続けて1ヶ月2ヶ月経つと、「そこまで言ってくれるなら」とひとり、ふたり変わってくる。例えば「あの、ティッシュを自分達で配っていいですか?」と。もちろん配っていいですよね。よし、すぐやりましょう、と。
動き出したら、眼鏡、フレーム、コンタクト、補聴器、それぞれの担当に何をすべきか考えてもらう。これを2、3ヶ月続けると、ぽつぽつと良いアイデアが出始めます。例えば、お店の前での呼び込み。一見、昔のディスカウンターに戻ったようで、店を綺麗にしようと言っていた当時の方向性にはそぐわない感じもしますが、とにかくマイクを買ってきて外でしゃべってみる。コンタクトを買いに来

る人は処方箋を持っていますから、「処方箋を持ってるあなた!」と言うと振り向く人がいるんですね。そこで「うちでどうぞ!」と呼びかける。そうすると、本当に閑古鳥が鳴いてたお店にひとりふたりと入ってくる。店員も接客していると元気になるじゃないですか。こういう地味なことの繰り返しです。

永露：星﨑さんの言う「話し合い」は普通の会議とはずいぶん違います。まず、星﨑さんが最初に「天領」でお店を改装したり、品揃えを変えたりと工夫を凝らして自ら実績を出して見せる。同時に具体的な話を社員としていく。そうすると「できないよ」と言っていた社員が、「…でき、できなく、ない」という反応になり、やがて「できるようにします!」と変わっていく。そういうやり取りを根気強く続けていくのが星﨑流なんですね。そこまでやらないと変わらなかったでしょうし、そこまでできる星﨑さんはすごいなと思いました。

伊藤：どのくらいの期間で結果が出始めたのでしょうか。

星﨑：3ヶ月くらいでしょうか。週2回、朝・夜とやるんですよ。6店舗ありますから、一週間に12回お店でミーティングを持ちます。それを3ヶ月続けていくと、販売する人が元気になってくることで売上が伸びてきます。こうなるとみんな嬉しいですから、やりたいことが次から次へと湧いてきます。今まで扱えなかったあのフレームが欲しいとか、セールTシャツを作って着て売っていいですか?とか。3ヶ月後には、天領は確固たるチームになっていました。成果も出て、皆さん「いける」という確信を持ちはじめるようになりました。

実は、その6店舗は、うるさ型の店長達がいる店舗だったんです。優秀だけれども主張が強くて会社としては扱いにくい。そこが僕にはちょうどよかった。会社から良く思われてない人というのは、別に会社や仕事が嫌いな訳ではなくて、実は眼鏡大好き、メガネスーパー大好きなんです。ただ、主張の仕方がちょっと幼稚なので聞き入れてもらえない。彼らは知識もネットワークもありますから、僕からすると「会社再建の同志」としては極めて心強い仲間なんですよ。こういう連中から変わっていったというのが肝だったように思います。

伊藤：その6店舗での成功事例を全店舗に広めていくのはどうされたんですか。

星﨑：天領の経験で、メガネスーパーの人達の心には火が点けられることがわかりました。それを12店舗に、さらに20、25に広げていく。そこまで広げると地方店舗が出てくるので、夜、その地域の店員を全部集めてミーティングをして、それを周りの店舗の人達に聞いてもらう。そうすると、こういうチラシを配りたいとか、こういう商品を作りたいとか、アイデアが出てくる。「じゃあどうぞ!一緒にやりましょう」と巻き込んでいったんです。それを1年くらい続けるとかなり手応えが出てきたので、そろそろ次の段階に進めようかと。社長にとっては当時の全国314店舗、全部直営店ですから、自分で車を運転して状況の悪い順に予告なしで店舗を訪問し、問題解決をする活動を始めたんです。フレームが足りないのか、人が足りないのか、器械が壊れてるのか、あるいは窓が汚いのか。2、3時間滞在してその店の問題を解決して帰る。それを繰り返す。今でもこのプロジェクトは続けています。

伊藤：APさんとしては、その間はどのような形で支援していかれたのですか。

永露：会社がかなり厳しい状況にありましたから、数字の面での業績管理をしっかりとやりました。APから役員として常駐していた東原という者が、かなり時間を使って商品や製品についても関わり、サービスモデルの設計の精度を上げるサポートをしました。また、彼を通じて社員の個人別の仕事ぶりまで把握できていたので、星﨑さんと戦略や人事について議論しても結論が大きくは違ってこない。そのへんが良かったなと思います。やはり、現場に入り込んで、本当にお客様に近いところで何が起きているのかを理解しないと、戦略と言っても何も響くものができません。何をするべきかを言う前に、何が起きているのかを理解するのが重要だと思っています。

やる気を引き出し、引っ張る

伊藤：星﨑社長が従業員と話し合いながら再建を進めていく過程で、従業員のやる気を引き出すためにはどんなインセンティブを設計したのでしょうか。

星﨑：はい。それには四つあります。

まずは裁量権。店舗でかなりのことを決めていいということです。割引率も店長がみんなと話して決めていい、営業時間を変えるのも、今日は嵐だから閉めるというのも自分達で判断して決めなさい、と。その結果「すごく信頼された感」を持ってもらえて、やる気が引き出せたと思います。

次に、目標を刻むということ。20億円近い赤字の会社を黒字にす

ると言っても、すぐにはピンと来ませんよね。だから、まず手が届きそうな目標を設定していく。例えば、単月既存比100%とか105%とか。あるいは単月黒字、四半期、半期、1年黒字。こうやって目標を小さく刻んで、少しだけ足りないという時は本部施策で風を起こして、みんなに半分達成した気にさせておいて、引っ張る。餌を細かく切って置いておくみたいな……（笑）。

伊藤：経営学の世界でEarly Winsって呼んでいるものですね。新しいことをする時って、できるだけ早く、小さくてもいいから結果を出して、どんどんモチベーションを上げていくという、まさにセオリー通りです。

星﨑：三つめは、褒賞。黒字化してボーナスや給料を上げられるようになるまでには3年半かかりましたから、この間社員のやる気を引っ張るのには本当に苦心しました。まず結果を出した人間には、昇進をもって報いる。それ以外では、「月にひとり1万円の社長賞」を設けました。全員の給料を上げるのは大変ですが、社長賞を10人に1万っていうと、それだけでも喜んでもらえます。販売成績のいい人はもちろんですが、顧客からのCSアンケートの評価がいい人、顧客目線からの評価の高い人をしっかり褒める、だけど怒られたところはちゃんと直す。これを継続したことが、みんなのやる気が切れなかった理由でしょうね。

最後に懇親会。お金がかかるので本社とお店でやります。飲み物しか出さず、食べたいものは自分で好きなものを買って来るという方式。文句が出るかなと心配したんですが、みんな好きなものを持ち寄って来て、だんだん仲良くなる。最初は月1回全員参加だったものがそのうち週1回になり、さらには週に何回も小さい飲み会が開かれるようになっていきました。仲の良い組織が一番強いと僕は思っていますので、これには手応えを感じましたね。

伊藤：すばらしい。そうやって現場のやる気を引き出して、自主的に業務改善が進んでいったことと、「トータル・アイケア」というコンセプトがいつ、どんなふうにつながっていったのかを伺えますか。

星﨑：はい。アイケアに特化する戦略は僕が来る前からAPの考えとしてあったわけですが、僕はそれをメガネスーパーの強みとつなげて差別化したいと考えました。

ただ、当時のメガネ業界では多くの会社が「レンズ無料」を謳っていたんですね。本当は無料じゃないんですけど、眼鏡市場がこの方針を2006年に打ち出したら一気に復活したのでメガネスーパーを筆頭にみんなが真似したんです。本当はレンズが一番差別化ができるところなのに。

ひとたび安売りに走ってしまった小売の方向転換をするにはすごいパワーがいります。そこで中長期の戦略を議論するオフサイト・ミーティングを始めました。年2回、2泊3日で、当時の社員約1,000人のうち300人くらいを連れて行きました。

2014年の3月に消費税の増税前の駆け込み需要で単月黒字になったんですが、その後は赤字に逆戻り。そこで、5月の合宿の時に、どうしたら黒字にできるか、20グループくらいに分かれて全員で議論しました。レンズ無料とは決別しよう、付加価値の高い検査や難しい加工作業には別料金をいただけないだろうか。売上利益増とコスト減のアイデアがたくさん出てきました。それらを踏まえて6月に「アイケア・カンパニー宣言」をして安売り路線と決別し、レンズも有料化して検査にもこだわっていこうとつながってきたんです。

永露：実際にレンズでお金を取るのはかなり大きな判断でした。それで売上が大きく下がるかもしれないわけですから。そのかわりトータル・アイ検査をどれだけお客様を驚かせられるようなサービスとして提供できるか。かなり議論を重ねましたが、最後は「死にもの狂いで徹底することを前提でやりましょう」と腹をくくりました。

星﨑：はじめの3ヶ月、半年くらいは、恐る恐る毎日、一日何回もお客様の反応を確認しながら進めました。正直それは本当に怖かったです。

永露：でも、そういう形で踏み切ったからこそ、検査にも価値が認められて、社員の方も自分達は眼鏡と検査のプロなんだと自覚することにつながったように思います。

星﨑：アイケア・カンパニー宣言をしてからはとにかく研修を徹底しました。その基礎があって2年も経つと、明らかに他社よりも検査レベルが高くなってきました。「メガネスーパーって実は検査がすごい」とお客さんに伝わったんです。すると口コミでお客さんがお客さんを呼ぶようになってきた。これは想定より1年くらい早かったので、「これはいけるぞ」って思いました。まだ黒字にはなってなかったんですけど。

アイケアの伝道師、クルーズ船と戦う

伊藤：私も老眼が進んでいまして、老眼鏡をあちこち家の中に置

いているんですが、検査もそこそこに安いのを買ってる。これじゃだめなんでしょうね。

星﨑：だめです。なにしろ「情報の9割が入るのが眼」ですから、眼を疲れさせないようにすることは大切です。合ってない眼鏡には眼のほうがそれに合わせようとして眼が疲れる。眼だけでカバーできなくなると今度は脳がカバーしようとして脳が疲れます。それで認知症になりやすくなるという研究もあります。眼鏡の買い替えサイクルは3、4年と言われていますが、3年間、月に千円ずつ貯めると3万6千円になりますね。それくらいは眼にお金をかけてほしい。「一日33円が眼にかけられない人が今の日本にいるんですか?」と（笑）。

伊藤：いやあ、説得力ありますね。お店の前で言われたら、すぐ買ってしまいそうです。

星﨑：僕が来た時には、一本の眼鏡の単価が2万円か1万9千円まで落ちていたんですが、それだといいレンズは入れられない。それなりのレンズとフレームだと3万円以上になってしまいます。でも、2万円で戦ってきた社員は、3万円のメガネなんて申し訳ないっていう思いになるんですよ。だから社員には「君たちはアイケア伝道師なんだ」と言いました。

永露：そうでした、言ってましたね。

星﨑：「伝道師として、世の中に広くこの知識を伝える義務がある」と（笑）。君たちが自信を持って接客し、その方に合った眼鏡を買っていただく経験は「プライスレスだ」と（笑）。時間はかかりましたが、付加価値の戦いにおいてここが一番大きかったです。今では平均単価3万8千円です。花形店舗と言われる100店舗ほどの綺麗な店舗では4万5千円を超えています。それでもリピート率は高いですよ。要は、眼鏡にお金を割こうという意識がなかっただけなんですね。うちでは、検査をする1時間、店員が眼の大切さについて滔々と語りますから、最後には皆さん納得して買っていただけます。今では「僕らの戦ってる相手は競合じゃない」と僕は言っています。いい眼鏡を2本、3本作ったら10万、15万しますから、「戦う相手は競合じゃなくて、ゴールデンウィークとか秋の連休のクルーズ船ツアーだ」と。

伊藤：ああ、いい言葉ですね（笑）。私もさっそく作らなきゃ。

星﨑：ぜひ（笑）。メガネスーパーを予約いただければ。

伊藤：予約をするんですか?

星﨑：はい。検査には1時間かかりますから、どうしてもお待たせしてしまいます。それなら予約制にしよう、と。予約ビジネスは、お客様のストレスを解消して、経営的には人時生産性を上げるものです。午前中に3人検査に来ると分かっていれば、そこのシフトを厚くして隣の店を閉めてしまえばいいんですから。1年半前に始めたシステムですが、今では予約のお客様がかなりの割合になってきています。

伊藤：それはすばらしいですね。これは日本企業の模範ですよ。人材マネジメントの仕方なんかも最先端です。世界でグーグルなんかがやっていることと同じです。面白いですねえ。今後についてはどんな新しい方向性を考えていらっしゃるのですか。

星﨑：例えば出張販売です。個人宅や施設に車で伺います。全国約30台の車に店員や外商専門の人間が乗って行きます。この12月には、眼鏡の加工から検査まで全部ができるトラックが登場します。それを僕が運転して、全国津々浦々回ろうという（笑）。

伊藤：やはり星﨑さんが自分で運転するんですね（笑）。

星﨑：あとは卸ですね。去年トム・フォードというブランドの日本総代理店の会社を買収して、フレームを競合に卸すビジネスを始めました。さらには検査機能を強化して、眼科との間で「眼鏡を作りに来た人の疾病は送ります。その代わり病気じゃない方はこちらに送ってください」という相互送客の関係をもう一段強くしたいと考えています。

永露：本当に大変な案件でしたが、星﨑さんはじめ社員の皆さんのお力でここまで来ました。世の中に、お客様に対して付加価値があると信じて社員がやりきれる組織になりました。

伊藤：儲けるだけじゃなく、従業員の幸せ。それが顧客の幸せになり、社会全体を良くすることにつながり、最終的に利益にもつながる良い循環がきれいに形作られていますね。

永露：どの市場や産業でも、たとえ成熟産業であっても、新しいニーズは潜在的にあります。それを会社が持っている強みとうまく組み合わせることで会社も良くなり、業界にインパクトを与えることができる。ある程度出来上がったものを少しお化粧するのではなく、本当にビジネスモデルを変えるために深く会社に関わって、社員の方に生きがいを感じていただけるまでになっていく。そこまで5年くらい時間をかけてやれるのはプライベート・エクイティ・ファンドとしての存在意義だと実感しています。