第３章　「眼鏡市場」の弱いと弱点

3-1　ロープライスショップの台頭と売上低迷期

　眼鏡市場では従来、「JINS」や「ZOFF」といった低価格メガネ店とは直接は競わない戦略をとってきました。際限のない価格競争にならないように、低価格なメガネはサブブランドである「ALOOK」に任せて、「眼鏡市場」本体は中級価格帯で勝負することにしてきました。「ALOOK」というのは、若者に人気の低価格メガネブランドのブームに追随するべく、「眼鏡市場」よりも前に立ち上げていたサブブランドである。

　ところが「JINS」や「ZOFF」が広告や出店による戦略を進め、「ALOOK」の業績低迷が目立つようになりました。「眼鏡市場」よりも前に誕生していた「ALOOK」ですが、それほど店舗数は多くなく、メガネトップとしても今やメインブランドとなった「眼鏡市場」へ注力していたこともあり、「ALOOK」は、低価格メガネ店としての競争力が弱まっていたのである。

　「ALOOK」は店舗数も少なく知名度もなかった為その状況を一変しようと、若者に人気のあるきゃりーぱみゅぱみゅさんを起用した広告を使用したり、それまで統一されてなかった店舗ロゴを統一し店舗の改装を行うことで「眼鏡市場」のブランド力の強化にもなると図ったのである。しかし、店舗数の少ない「ALOOK」では売上で広告や改装のコストを賄うまでとはいかず、低迷が続きました。

　3-2　「メガ割」の失敗

　2009年5月には500店舗をオープンし攻勢をかけた「眼鏡市場」でしたが、このあたりから勢いが少し落ちてきました。当初は、新鮮な驚きとともにお客様から好評を受けていたコンセプトも、3年間でだいぶ浸透してきた事もあり、驚きが減っていきました。さらに3年目に入ったぺ・ヨンジュンさんのコマーシャルも、当初ほどの話題にはならなくなっていました。

　そのような時期に、低価格メガネを販売している「JINS」が、2009年5月から、一部のレンズに限定した「レンズの追加料金0円」を打ち出しました。

　この「JINS」の「レンズの追加料金0円」は、限定された一部のレンズだけであり、「眼鏡市場」とは似て非なるものなのですが、打ち出し方など含めて競合他社の追随があったことは、裏を返せば、私たち「眼鏡市場」のコンセプト「追加料金なし」が、お客様に支持されていることを意味していました。

　競合他社の中でも、特に勢いのある「JINS」の強みは「低価格」です。それに「眼鏡市場」が対抗するために生み出されたのが、「メガ割」キャンペーンでした。「メガ割」というのは、「眼鏡市場」の価格が高く感じられるというお客様の声にお応えする形で、2009年11月20日から2010年3月31日までの期間限定で、「単焦点レンズセット3000円割引」を行いました。「眼鏡市場」が自負する高品質なメガネを期間限定で提供する、というキャンペーンです。当時「メガ割」のネーミングは、新鮮なイメージをもっていました。

　テレビコマーシャルも、メガネを掛けている弁護士でありタレントの木村健太郎さんに登場してもらい、知的で信頼できるイメージを保ちつつも「メガ割」のキャッチーさをアピールしました。

　その結果、2009年12月の売上は前年を大きく上回り、お客様に喜んでもらえたことが実感できました。ところがその後は困惑通りには進みませんでした。

　キャンペーン終了後は、売上も集客も大きく落ちてしまいました。この経験から値引きキャンペーンだけでは一時的なものにすぎないと理解しました。恒久的にお客様に貢献し続けるためには、やはり商品やサービス、接客のクオリティを高めていくほかないということを理解できたことが「メガ割」キャンペーンの一番の収穫となりました。

　「メガネトップ」時代にディスカウントによって大きく成長したという成功体験がある為に、安易にディスカウントに頼ろうとしてしまう風潮がありました。しかし、企業は同じことを続けていても成長を続けることはできません。それぞれの時代にあったやり方を模索して対応していかなければ、時代の波に飲み込まれる。「メガ割」の失敗は今後の「眼鏡市場」のことを考えると貴重な経験になったと考えられる。

　3-3　ワンプライスの限界？スリープライスへの転身

　「メガ割」キャンペーンで失敗を生かして、基本価格を1万5000円（税抜）とする新価格体系の導入を決めました。しかし、これまで1万8000円だったメガネを、すべて1万5000円にしたのでは、これもまた単なるディスカウントとなり、売上が下がってしまいます。そのため、「眼鏡市場」は誕生当初より、ワンプライス・ショップを標榜していましたが、2014年4月からの運営では、1万5000円、1万8000円、2万4000円のラインを用意して、スリープライスの価格体系へ転換しました。低価格を求めるお客様と、高品質なメガネを求めるお客様の、どちらにも対応出来るようにしていきたいと考えました。これに伴い、新しい「眼鏡市場」を印象付ける狙いをもって、イメージキャラクターにタレントのベッキーさんを迎え入れて、女性に人気なペ・ヨンジュンさんや男性に人気のあるベッキーさん、当時、老若男女に大人気な方々を起用し更なる飛躍が期待出来ました。

　タレント契約を増やすには、それなりの費用がかかりますが、「眼鏡市場」はそれが出来るくらいの事業に成長してきました。直近の売上こそ対前年同月比で下がってはいましたが、リーマンショックの影響が残り競合他社が減収や赤字を計上するなか、「眼鏡市場」は2009年3月期連結決算は売上高466億円と前年比で約11％アップし、経営利益は2.1倍の54億円と過去最高額を達成できました。「眼鏡市場」が2006年に誕生してからというもの、わずか3年で経常利益は11倍になっていました。

　「眼鏡市場」誕生から3年半を経て、新しいコンセプトがお客様に浸透し、「追加料金なし」がメガネ業界のスタンダードとなりつつあったので、2010年4月から、高級フレームを一部復活させ、追加料金なし2万4000円で提供することにしました。

　このように、1万5000円、1万8000円、2万4000円のスリープライスが新しい「眼鏡市場」の価格体系となりました。

　「眼鏡市場」の大幅なリニューアルは様々なことを試してみましたが、人気のタレントに出演してもらったり、値段を安くしたりと初めのうちはインパクトでお客様を増える一面もありましたが、そこから継続させるのはなかなか難しい事だなと考えました。やはりインパクトだけではなく、一つ一つの商品力や人材力で勝負していかないのだなと、考えました。