

JINS のアメリカ進出戦略^{1,2}

1. イントロダクション

オールインワンプライス制を掲げた低価格メガネチェーン店 JINS を展開する株式会社ジンズ (以下 JINS) は、2013 年よりアメリカ合衆国への進出を計画し、人口密度の高いニューヨーク州 またはカリフォルニア州を皮切りに、30 分でメガネができあがる、低価格かつ手軽に購入できる ゆえにオケージョンに応じてメガネを楽しめる、また日本で累計 500 万本を販売しているパソコン 5 用メガネ JINS SCREEN をはじめとする「革新的なメガネ」というコアバリューを提供するべく、実店舗中心の事業展開を計画している。

2. JINS のビジネスモデル

10 JINS は自社でデザインから製造、販売までを一貫して行う D2C 業態を取っており、店舗も全て直営店である。レンズを在庫することにより 30 分でメガネが出来上がるなど他のメガネチェーン店にはないスピードでメガネを提供し、かつレンズ代金を価格に含むオールインワンプライスを掲げ、度数が強く、薄いレンズを選んでも追加料金が発生しない料金体系を取っていた (単焦点、透明レ 15 ンズの場合のみ)。

15 軽量で掛け心地がよい Airframe、ディスプレイから発するブルーライトをカットするパソコン用メガネ JINS SCREEN、花粉症対策メガネ JINS 花粉カットなど、機能性のある製品を開発し、成長を続けてきた。

3. アメリカのメガネ市場

20 2014 年のアメリカにおけるメガネ販売に関わる市場は、日本の規模の 4-5 倍で 37,596 million USD であり (視力矯正手術、検眼を含む)、その内訳は Exhibit 1 で示される。

フレーム市場全体で見ると、金額ベースで全体の 53.2%が独立系の店舗 (眼科医のオフィスまたはオプティシャンのオフィス。資格については後述する) で販売されており、続いてチェーン店の 26.8%、スーパーマーケットなどの量販店の 10.7%と続く。以上で全体の 90%以上を占める (Exhibit 2)。

25 2014 年に、直近 12 ヶ月以内にメガネを購入したニューヨークおよびサンフランシスコ在住者を対象に実施した調査によれば、多くの顧客がブティック型、独立型のメガネ店にて購入している。

1 本ケースは、早稲田大学ビジネススクール准教授牧兼充監修のもと、早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター招聘研究員新井仁が作成した。

2 本ケースは、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営・運営の巧拙を例示しようとするものではない。

この状況は Exhibit 3 および Exhibit4 に示される。

同対象への調査によれば、メガネの購入価格の中央値は\$225 となっている。この数字は Exhibit 5 に示される。

4. メガネのオンライン購入に関する意向調査

- 5 2014 年に JINS が実施した調査によれば、Exhibit 6 に示される通り直近に購入したチャンネルがオンラインであった人は 6%となっており、94%はオンラインを考慮した、参照したものの実店舗で購入している。一方、若い世代になるほどその比率は高くなり、20 代男女では 11%がオンラインで購入している。

5. アメリカのメガネ市場における規制

- 10 アメリカにおいては、視力測定（検眼）はオプトメトリスト (Optometrist) またはオプサルモロジスト (Ophthalmologist) という資格を持つ者が行わなければならない。これらの資格取得には 6 年制の医科大学を修了する必要がある、いわゆる医師資格と同等である。これらの有資格者の平均年収はニューヨーク州で約 110,000 USD、カリフォルニア州で約 113,000USD である（いずれも Indeed 調べ）。

- 15 <https://www.indeed.com/salaries/Optomtrist-Salaries,-New-York-NY>
<https://www.indeed.com/salaries/Optomtrist-Salaries,-California>

一方、小売業の販売員の平均年収はニューヨーク州で約 55,000USD、カリフォルニア州で約 52,000USD となっている。

- 20 アメリカにおけるメガネの販売には規制があるが、詳細は州によって異なる。共通しているのは、メガネの販売にあたっては医師の署名が入った処方箋の確認が義務付けられており、またメガネ販売士の資格であるオプティシャン (Optician) が店舗に在籍し、販売の現場を監督していなければならない。

- 25 JINS が出店を検討しているニューヨーク州およびニュージャージー州では JINS のような販売店が医師資格保有者を雇用することが認められているが、カリフォルニア州では認められておらず、JINS が同州において検眼サービスを提供することはできない。また JINS が眼科医と取引関係、資本関係を持つことも認められていない。

また JINS は、オプティシャン資格を持つものを店舗に在籍させなければならない。オンライン販売においても、その主となる拠点にオプティシャン資格を持つものを在籍させなければならない。

- 30 また米国においては、視力測定は医療行為の一環として行われることが一般的であり診察料がかかる。

6. 競争環境

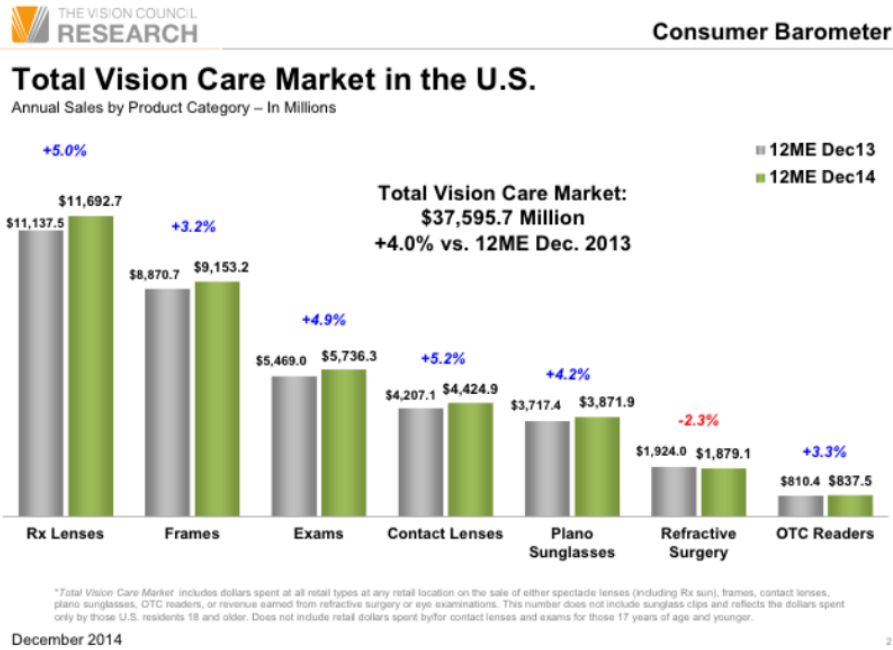
Exhibit 3 および Exhibit 4 にて示されるメガネ小売店の他に、2011年に創業した Warby Parker が市場にて大きな存在感を持っている。2013年にはFast CompanyによりMost Innovative Companyに選ばれ、2018年時点でその時価総額は10 billion USDを超えた評価がついたと報道されている。

- 5 Warby Parkerはオンラインでビジネスを開始したが、同時にショーケースとしての実店舗も60店舗以上全米に展開している（店舗数は2018年3月時点）。店舗には販売用の在庫を持っておらず、全てのオーダーはオンラインにて投入され、同社の出荷センターにて作製され出荷される。

7. ディスカッション：JINSの米国進出戦略

- テーマ1：進出戦略
 - 10 ○ JINSの米国進出にあたり、最も重視すべきことは何か？そして重視しないことは何か？その理由は？
- テーマ2：1号店の都市選定
 - JINSの米国進出はニューヨークから行うべきか？サンフランシスコから行うべきか？オンラインを主軸とし、物理店舗は後から行うべきか？その理由は？
- 15 ● テーマ3：事業拡大のための打ち手
 - 事業の最初のステップを取った後、その後の拡大に向けたアクションはどのようにあるべきか？その理由は？

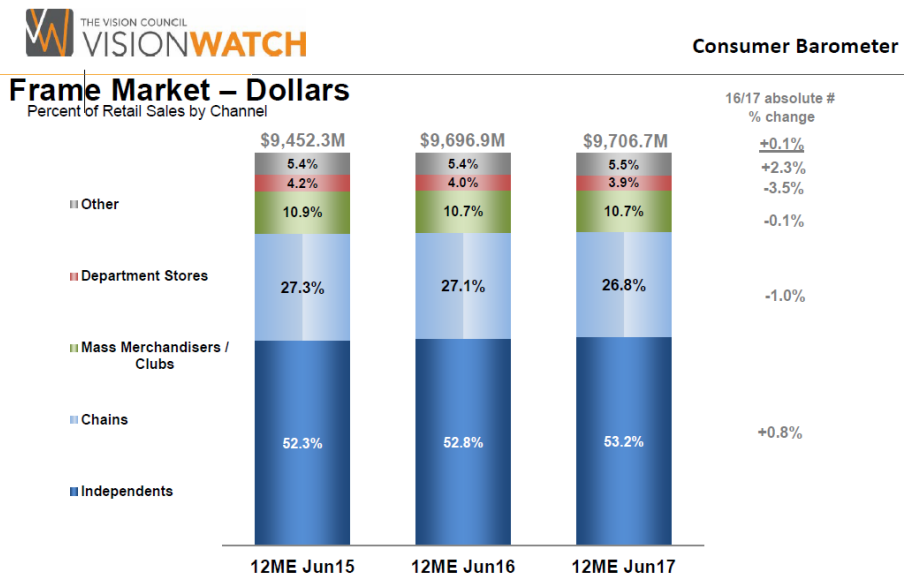
Exhibit 1: 米国ビジョンケア市場規模と前年比



出典：The Vision Council Consumer Barometer June 2014)

5

Exhibit 2: 米国フレーム市場構成



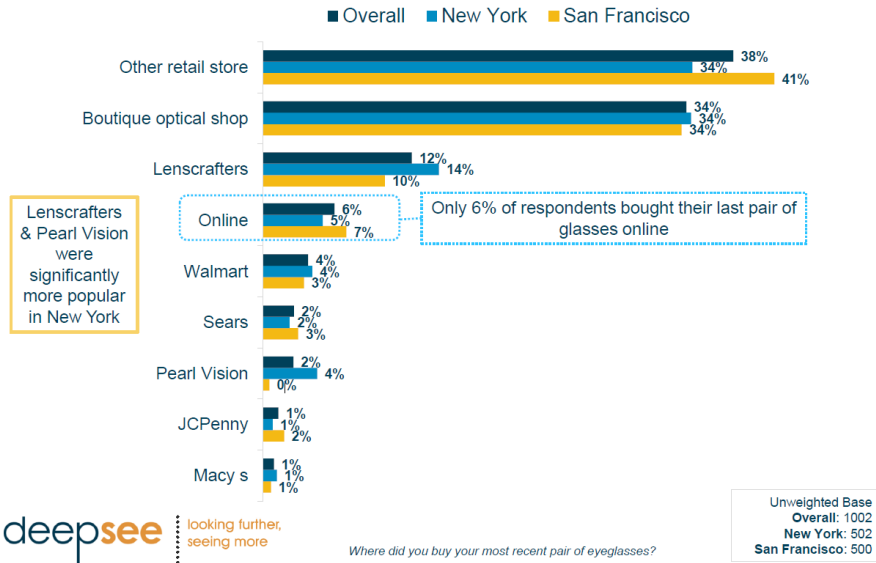
出典：The Vision Council Consumer Barometer June 2017

4

Exhibit 3: 直近 12 ヶ月にメガネを購入した店舗

Page 69

Where They Were Bought From



出典：JINS 独自調査

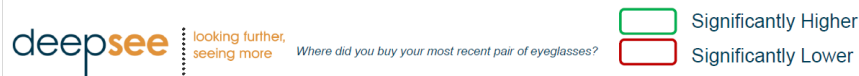
5

Exhibit 4: 直近 12 ヶ月にメガネを購入した店舗のうち「その他」詳細

Page 70

Other Retail Stores They Bought From

Other Stores/Sites	Overall	New York	San Fran.	Under \$25,000	\$25,000 to \$49,999	\$50,000 to \$99,999	\$100,000+
Unweighted Base*	983	502	500	70	179	315	438
Costco	8%	6%	11%	39%	44%	37%	36%
Optometrist/Optician	4%	3%	6%	11%	7%	6%	10%
Kaiser	4%	0%	7%	2%	5%	3%	5%
Doctor's office	4%	3%	4%	6%	5%	3%	4%
Site For Sore Eyes	2%	0%	4%	4%	3%	4%	3%
Cohen	2%	3%	0%	2%	4%	1%	2%
Davis Vision	1%	2%	0%	0%	2%	3%	1%
BJ	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%
Target	1%	0%	1%	0%	0%	2%	1%
Visionworks	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%
General Vision Services	1%	1%	0%	0%	2%	2%	0%
CVS	1%	1%	0%	1%	1%	1%	0%
Sterling Optical	0%	1%	0%	2%	0%	1%	0%
Other (fewer than 3 mentions)	10%	12%	8%	11%	12%	11%	8%

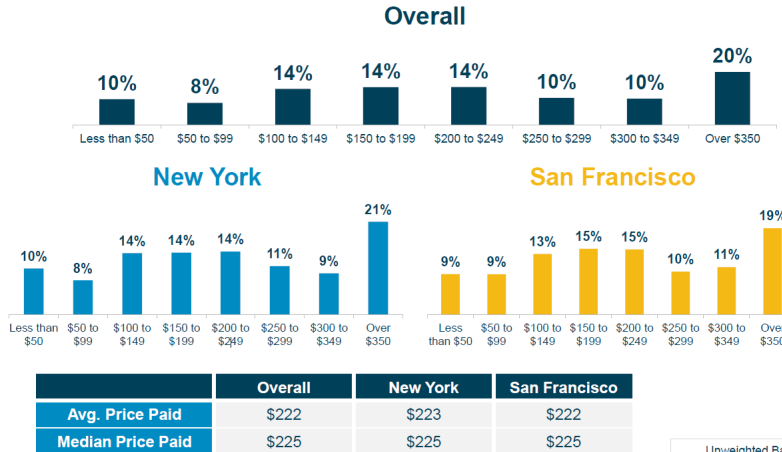


出典：JINS 独自調査

Exhibit 5: メガネ購入単価

Page 65

Price Of Eyeglasses



How much did your most recent pair of eyeglasses cost you? Please provide the total price you paid i.e. including the cost of the frames, lenses, coatings, warranty, etc.

出典：JINS 独自調査

5

Exhibit 6: 直近 12 ヶ月にメガネを購入した際のオンライン考慮

Page 76

Use & Consideration Of Online Stores
By Gender & Age

Older respondents were unlikely to ever consider purchasing eyeglasses online. A high proportion of respondents in their thirties were willing to consider buying online in the future

Use & Consider Online	Overall	Male	Female	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69
Unweighted Base	1002	485	517	202	200	200	200	200
Bought Online	6%	5%	6%	11%	6%	7%	4%	4%
Consider Buying Online	43%	49%	39%	46%	57%	49%	44%	27%
Never Consider	51%	46%	55%	43%	38%	44%	52%	68%

Significantly Higher
Significantly Lower



Would you ever consider purchasing eyeglasses online?

出典：JINS 独自調査

6

■ 利用許諾 ■

- 5 1) 当ライセンスは、教材の著作権を保有する教材作成者の同意を受け、早稲田大学ビジネス・フ
ファイナンス研究センター・科学技術とアントレプレナーシップ研究部会が利用許諾を行って
おります。
- 2) オンライン・オフラインを問わず、無断での改変を禁止します。
- 3) 当教材は営利利用を除き、クリエイティブコモンズライセンス
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja>)の下に無料で配布されて
おります。
- 10 3-1) 当教材を利用して、著作権保持者以外が「営利活動において同時に 3 部以上の複製を用い
た研修や講義を行われる場合、または非営利団体において有料セミナー等に利用 (=以下、営
利利用)」される場合は、当該教材を作成するにあたり要した調査費・作業費等の実費として一
部につき 500 円と、一回のご注文につき 1000 円の事務処理費用のご負担をお願いして
おります。
- 15 3-2) 営利利用をご希望される場合は、請求書及び領収書をお送り致しますので、下記
必要事項をご記入の上、電子メールにて (case@kanetaka-maki.org) までお送り下さい。
- 3-3) 上記規定に関わらず、学校教育法で定めるところの学校法人 (学位取得を目的とした専門
職大学院を含む) における授業利用はこれを無料とします。
- 3-4) 当教材を利用した研修や講義を録画・録音される際、又は当ライセンスにおいて想定され
ていないと考えられるその他の方法でのご利用を希望される場合は、電子メールにてご相談
下さい。
- 20 4) 当ライセンスに関する質問・ご意見・疑問点がございましたら、又は当教材の不正な利用を
発見された方は、case@kanetaka-maki.org までご連絡頂けますようお願い致します。
- 5) 当ライセンスに関するより詳しいご説明は、<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode> を
ご覧下さい。
- 25

[3-1 で規定する「営利利用」を希望される際のメールへのご記入事項]

1. 団体名・住所・電話番号・メールアドレス
2. 担当者名・連絡先メールアドレス
- 30 3. 必要な教材の名称・利用部数・利用形態の詳細

以上をご記入の上、case@kanetaka-maki.org までお送りください。ご負担頂く実費・手数料のご
請求をお送りさせていただきます。

