

日経クロストレンド

メガネスーパーの再生

2018年11月29日

星崎 尚彦プロフィール

学歴

- ◆ 1986年：成蹊高等学校卒業
- ◆ 1989年：早稲田大学法学部卒業
- ◆ 1999年：IMDビジネススクール(スイス)卒業 MBA取得

職歴

- ◆ 1989年4月：三井物産株式会社入社
- ◆ 2000年1月：フラー・ジャコージャパン代表取締役就任 成→維
- ◆ 2003年1月：ブルーノマリジャパン設立 代表取締役就任 起 成
- ◆ 2005年12月：バートンジャパン株式会社代表取締役就任 成
- ◆ 2009年2月：コンサル会社設立GroupCEOに就任 起 再
- ◆ 2011年10月：株)クレッジの再生(アドバンテッジパートナーズ) 再
- ◆ 2013年6月：メガネスーパー再生(アドバンテッジパートナーズ) 再 起
- ◆ 2017年11月：ビジョナリーホールディングス設立 成

趣味資格

- ◆ 文科系：歴史研究、ワイン(日本ソムリエ協会公認ソムリエ)、漢方薬全般、食
- ◆ 運動系：サッカー、ラグビー、柔道三段、日本赤十字社水上安全法救助員、キーSAJテクニカルプライス、トレーニング
- ◆ 大型二種免許、牽引免許、アマチュア無線、保険販売人、食品衛生責任者、酒販免許、高度管理医療機器販売免許、登録販売管理者

ス

メガネスーパーのロゴの変遷

皆さんが知っている旧ロゴ



2012年5月



2012年11月



2014年1月



2017年11月



次世代型店舗への移行

百貨店や老舗専門店からの顧客流入増に伴う全社平均単価の上昇を背景に、アイケアを更に拡充・先鋭化。また、店内装飾を上質にパーソナルな空間を確保し、検査やお悩みを安心してご相談いただけるよう配慮した店舗フォーマットを開発

アイケアリラクゼーション



検査前の施術による検査精度の向上とアイケアソリューションを拡充し、お客様の悩みを集中ケア

トータルアイ検査

トータルアイ検査が更に進化。検査項目を拡充
夜間視力も測定し、生活・年齢に応じたあらゆるお悩みに対応。色覚特性・ロービジョンにも対応

最適なメガネはきめ細やかな検査から



メガネスーパー 次世代型店舗



メガネ工房

熟練の技術者により調整
サービス。他社メガネ調整無料



PB・ブランドフレーム



自社PBフレームのフルラインUPと、
インポートブランドフレームを
最大数に品揃え

コンタクトレンズ

スピード販売、定期便、出前お届けサービス
(高田馬場のみ)究極の利便性の追及



在庫多数! 品揃え豊富!

補聴器

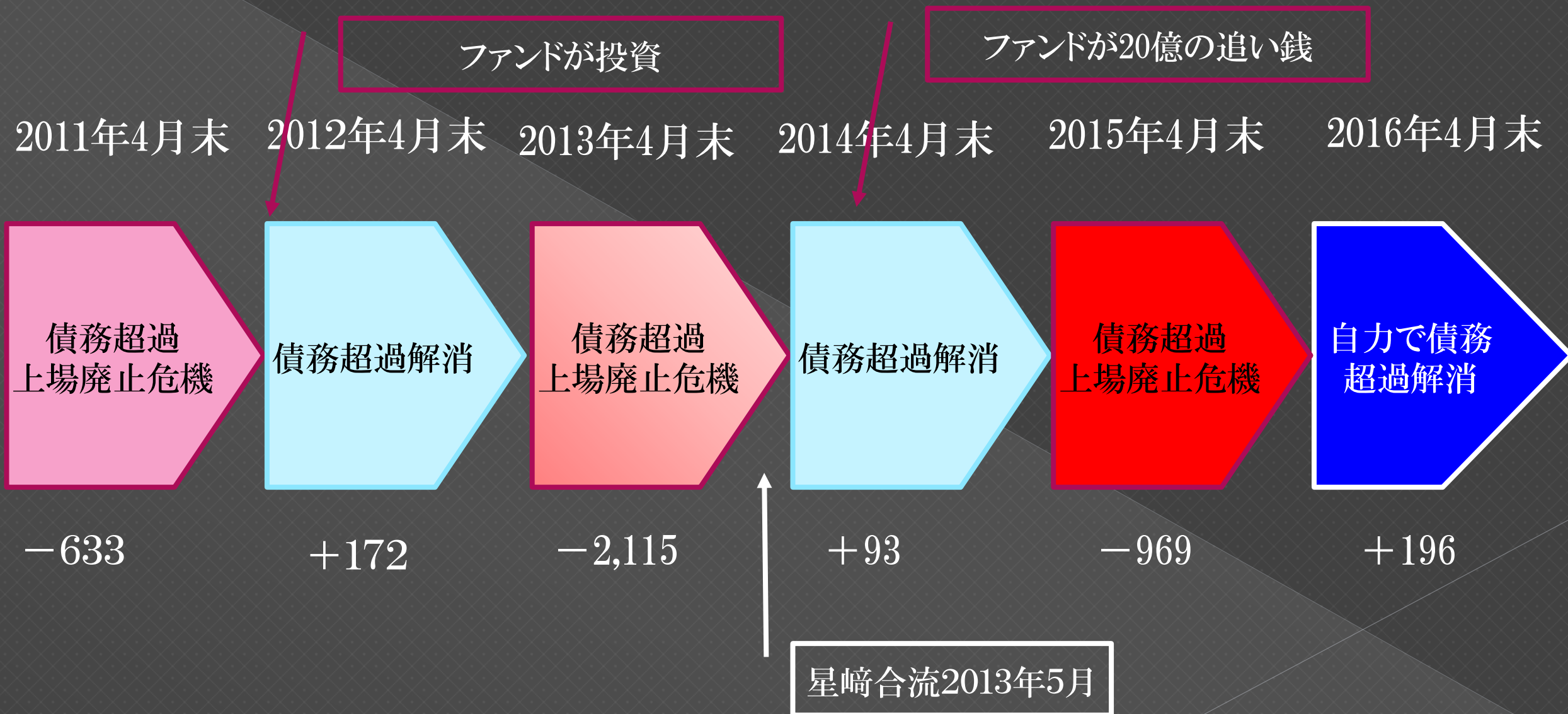
補聴器サロンを完備。
高田馬場では関東発の5.1ch
サウンドシステムを導入し、
サービスレベルの質の向上へ





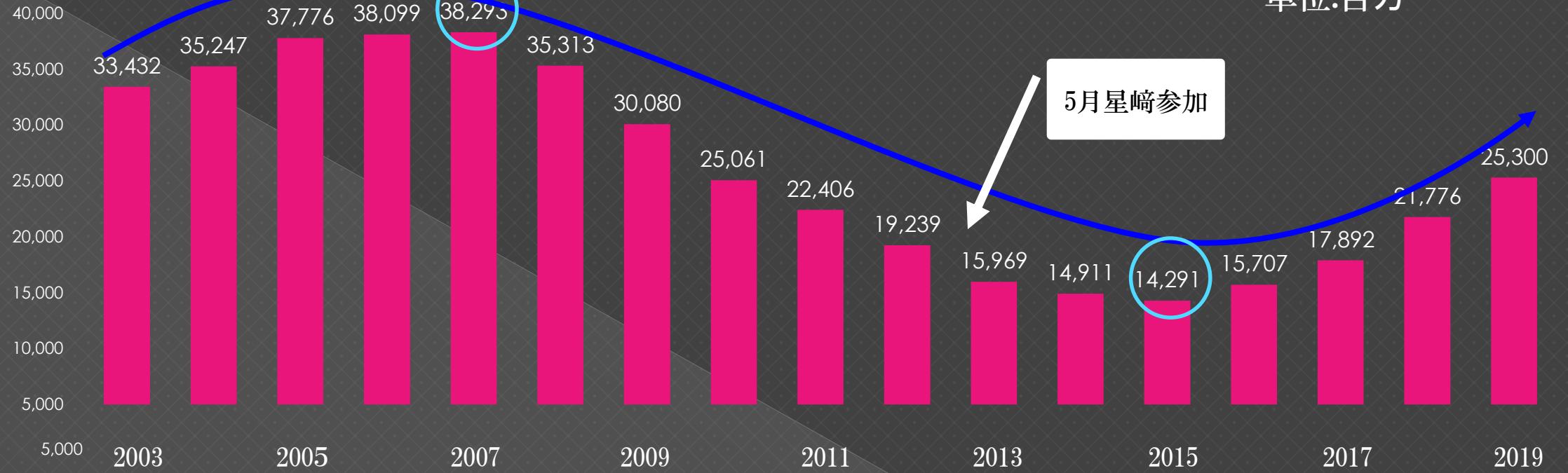


財務内容の危うさ



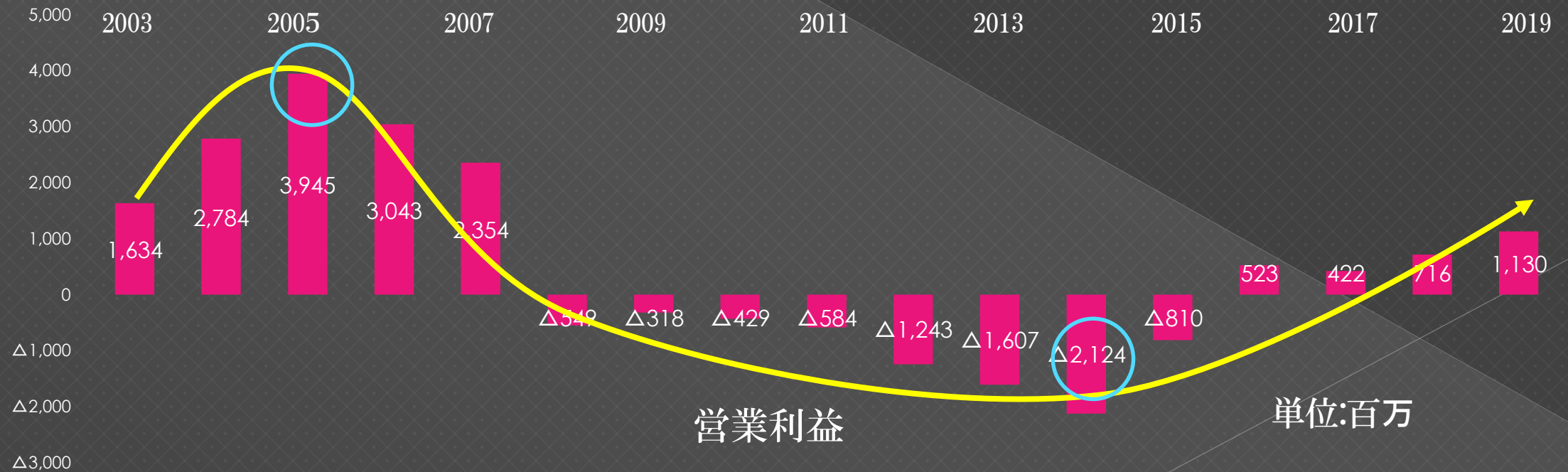
売上高

単位:百万

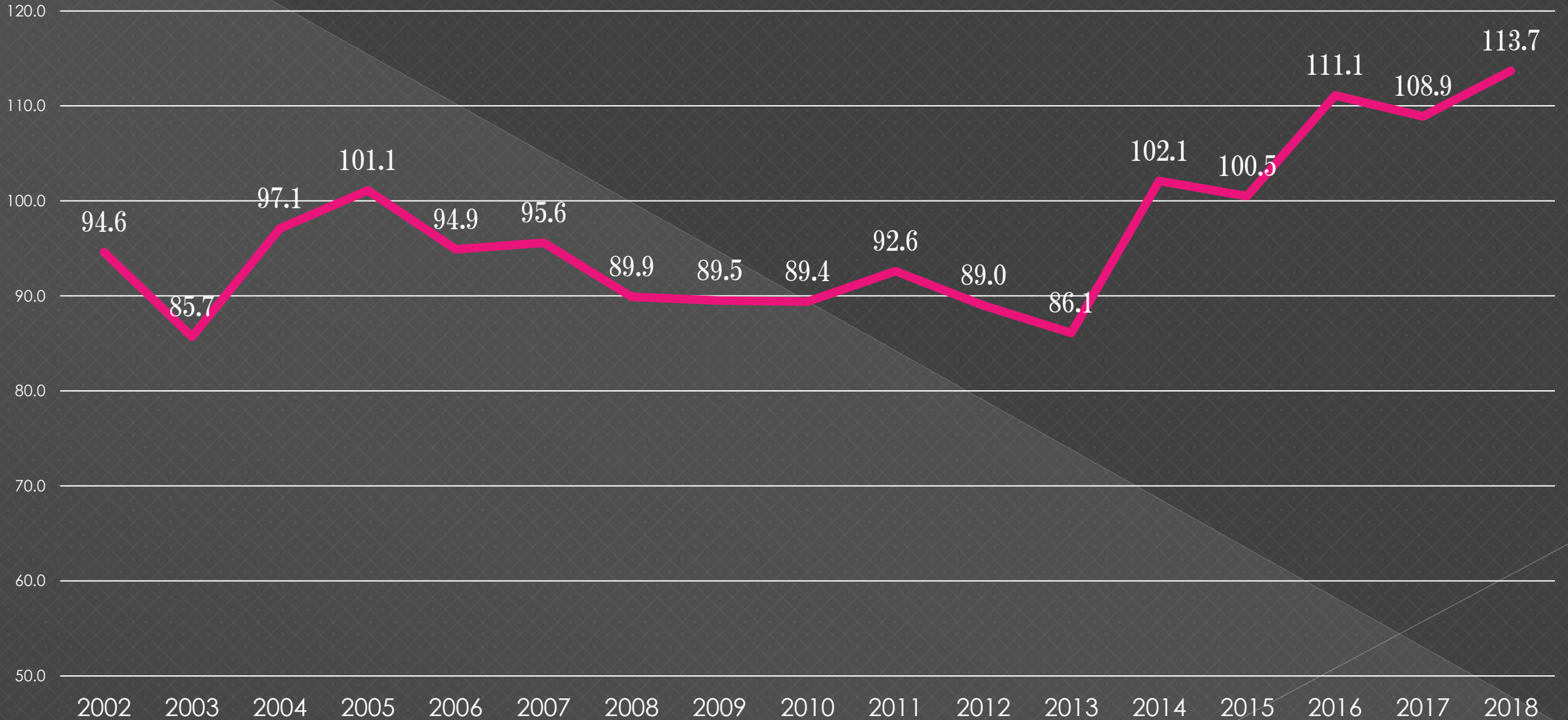


営業利益

単位:百万



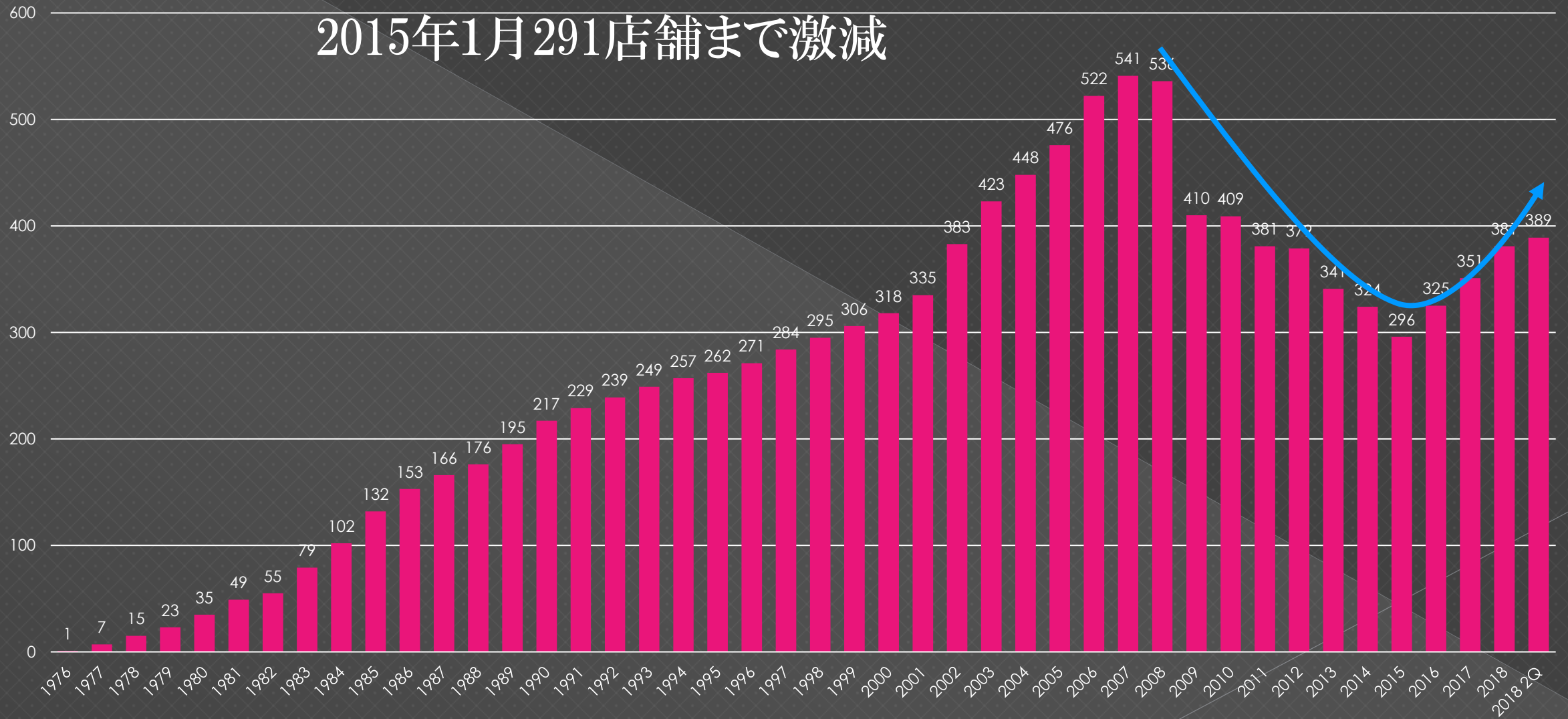
メガネスーパー既存店対比推移(年)



期末店舗数推移(2017年以降はグループ)

店舗数

2015年1月291店舗まで激減



当時の状況(2013年5月)

2012年1月ファンドが再生を開始

財務 状況

- ・ 月2億の赤字
- ・ 10月の給与が厳しい
- ・ 翌年1月の改装費10億の支払い見込み無し

施策

- ・ ロゴ変更
- ・ 4店舗を新コンセプトで改装
- ・ TVCM(全国)
- ・ チラシ

店舗

- ・ 既存比86.1%
- ・ 314店舗
- ・ レイバン等の欲しいブランドのフレームが無い

雰囲気

- ・ ファンドが来たのに黒字にならないでも潰れはしないだろう
- ・ ボーナス欲しい・給与上げてほしい
- ・ 本社は現場を理解していない

当時の状況



- ◆ オーナーシップの欠如
 - 何も決めない
 - 他部署批判

- ◆ 見せかけの正論が跋扈
 - 出来ない理由に逃げる
 - 代替案なし

再生のポイント

強みを生かす

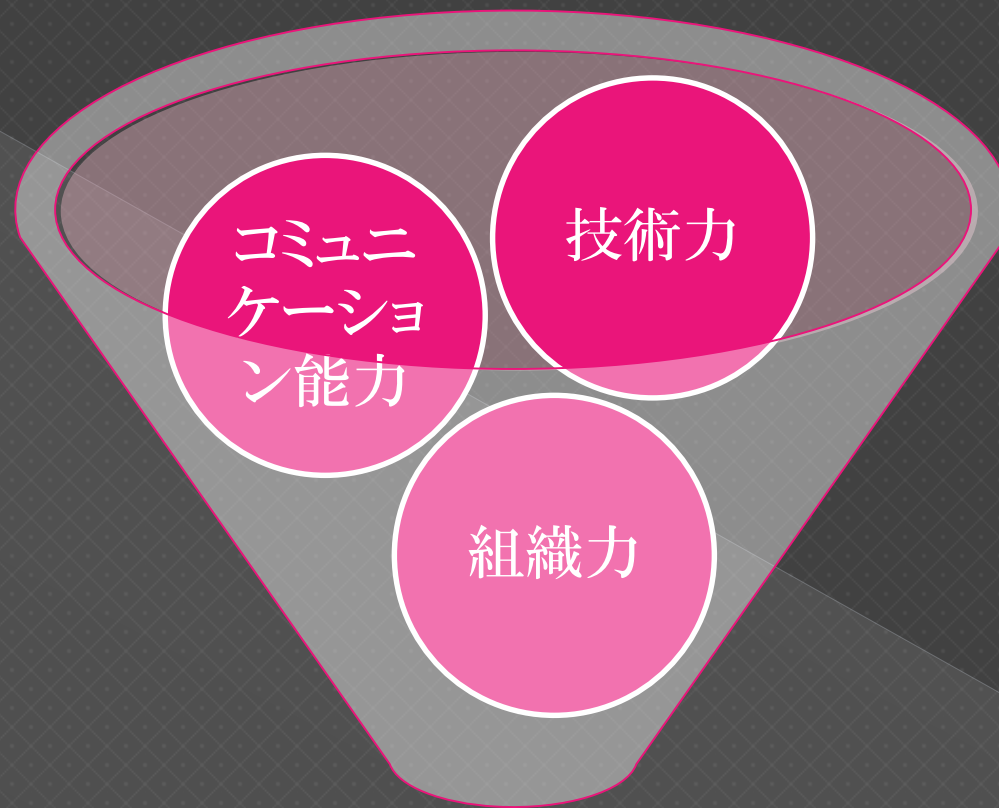
業界の常識に挑戦

小売の常識に挑戦

強みを生かす

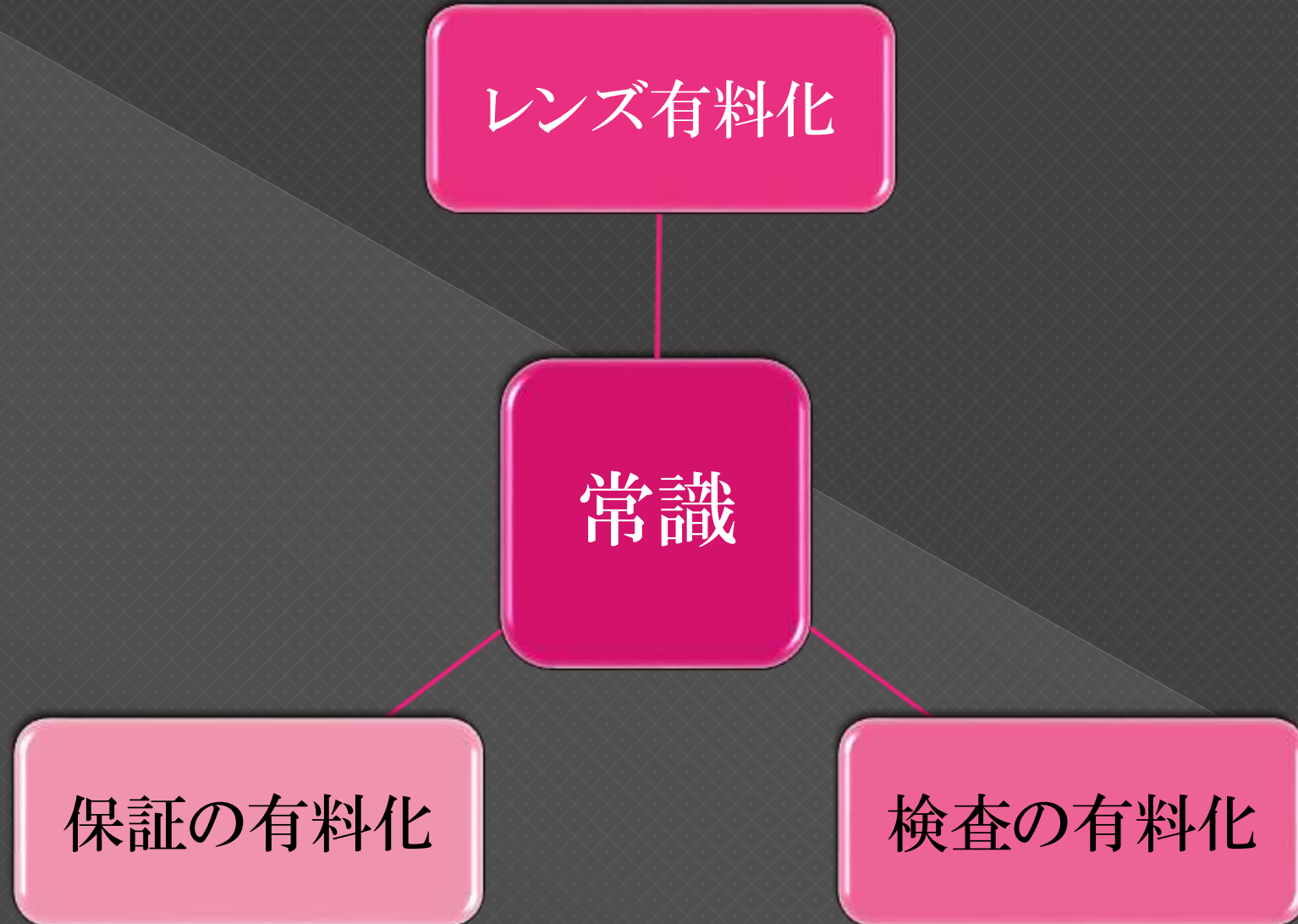
人

会社



強みにFOCUS

業界の常識への挑戦



小売 = 付加価値ビジネス

人 × 人 = 無限
∞ ∞ ∞

価格競争 =



無料サービスは存在しない

サービス

無料サービス



まやかし



レンズゼロ円とは

フレーム代に
レンズ込み

OR

レンズ追加料金
不要

レンズ有料化

- ◆技術力で付加価値を検査に乗せる
- ◆さらに有料化の意味合いを伝える



レンズ有料化のハードル

経営陣

- ・ 客数減が怖い
- ・ 従業員を説得出来ない

- ・ ゼロ円が常識だと思っている

顧客

販売スタッフ

- ・ タダから有料へのバーは高い
- ・ 顧客への説明が出来ない

検査有料化

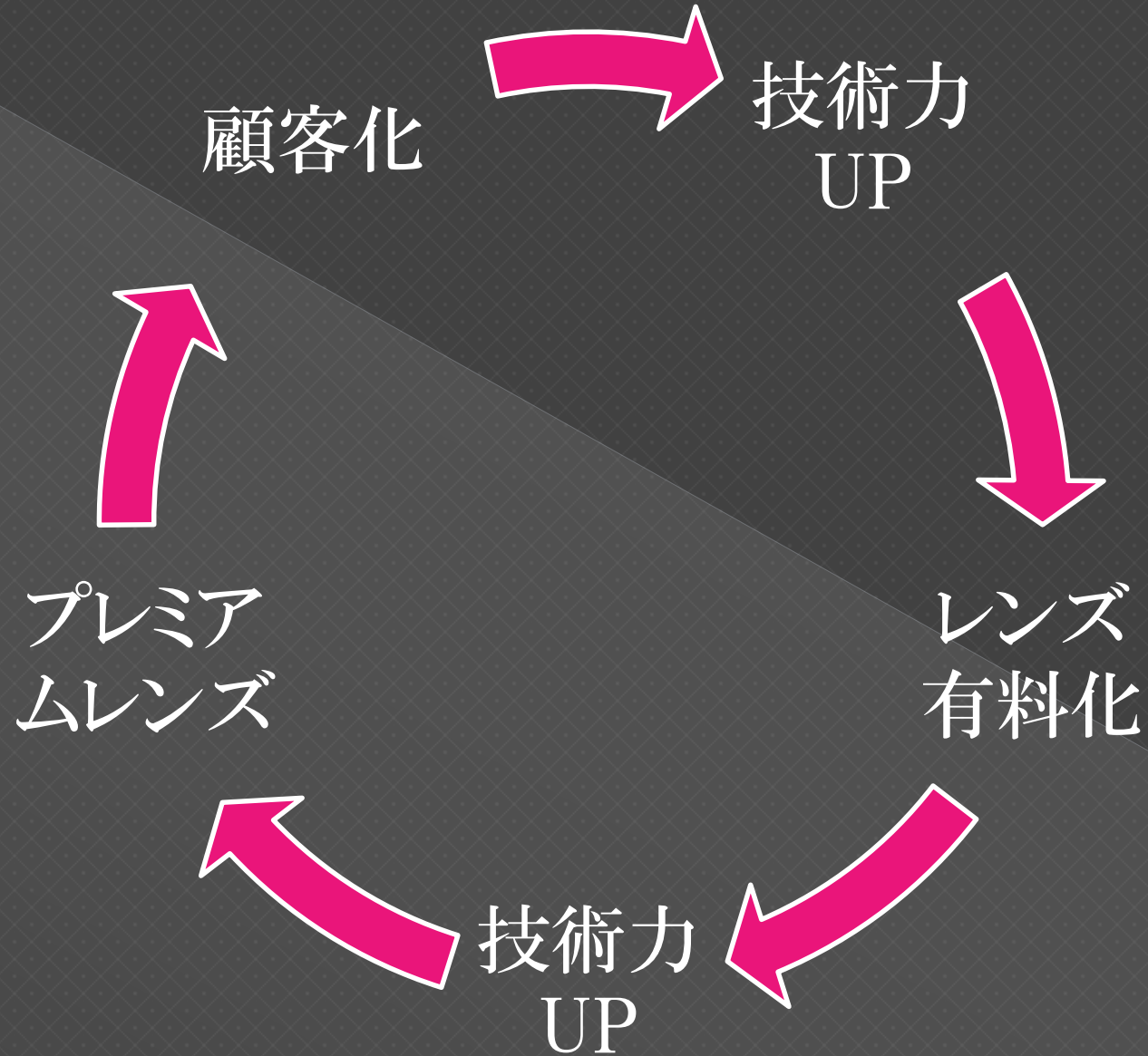
- ◆技術力で付加価値を検査にさらに乗せて検査有料化へ
- ◆詳細な検査の結果プレミアム比率が20%→77%へ

技術力UP

検査有料化

プレミアムレン
ズ比率UP

好循環



HYPER 保証プレミアム

条件

月々 ¥300円

3年で ¥10,800円

特典

¥ 30,000円まで

何度でも

¥ 3,000円で

満期得点

保証を3年間未
使用なら
¥ 10,800円の
金券

金券で3年延長
可能

RISK

- ◆ 交換比率
- ◆ 原価インパクト(コスト)
- ◆ 破損・紛失の虚偽申告

- ◆ 20%以下の使用率
- ◆ 3000円でほぼカバー
- ◆ 悪質なケースは1000に1

PLUS

- ◆ 保証を使った人は、必ず次回もMSにきてHYPER保証に入る
- ◆ 保証を使わなかった人は商品券を使いに来る

- ◆ リピート顧客の囲い込み

業界の常識への挑戦ーコンタクト編

顧客接点を減らす(定期便)

在庫を増やす

コンタクトレンズとは

コモディティ

- ・ロイヤリティは低い
- ・欲しい時に欲しい

NOW

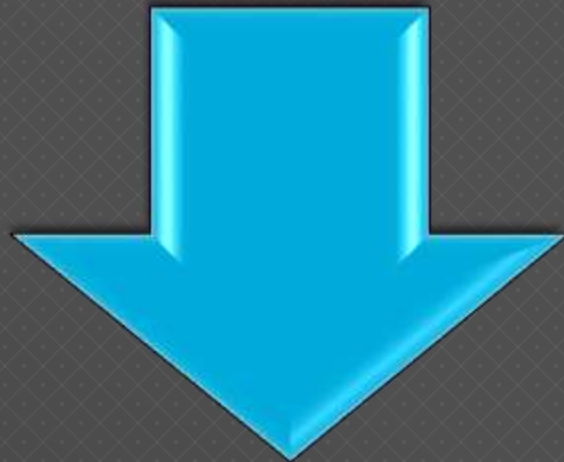
- ・今買えることが重要 → 在庫が重要



顧客接点を減らす

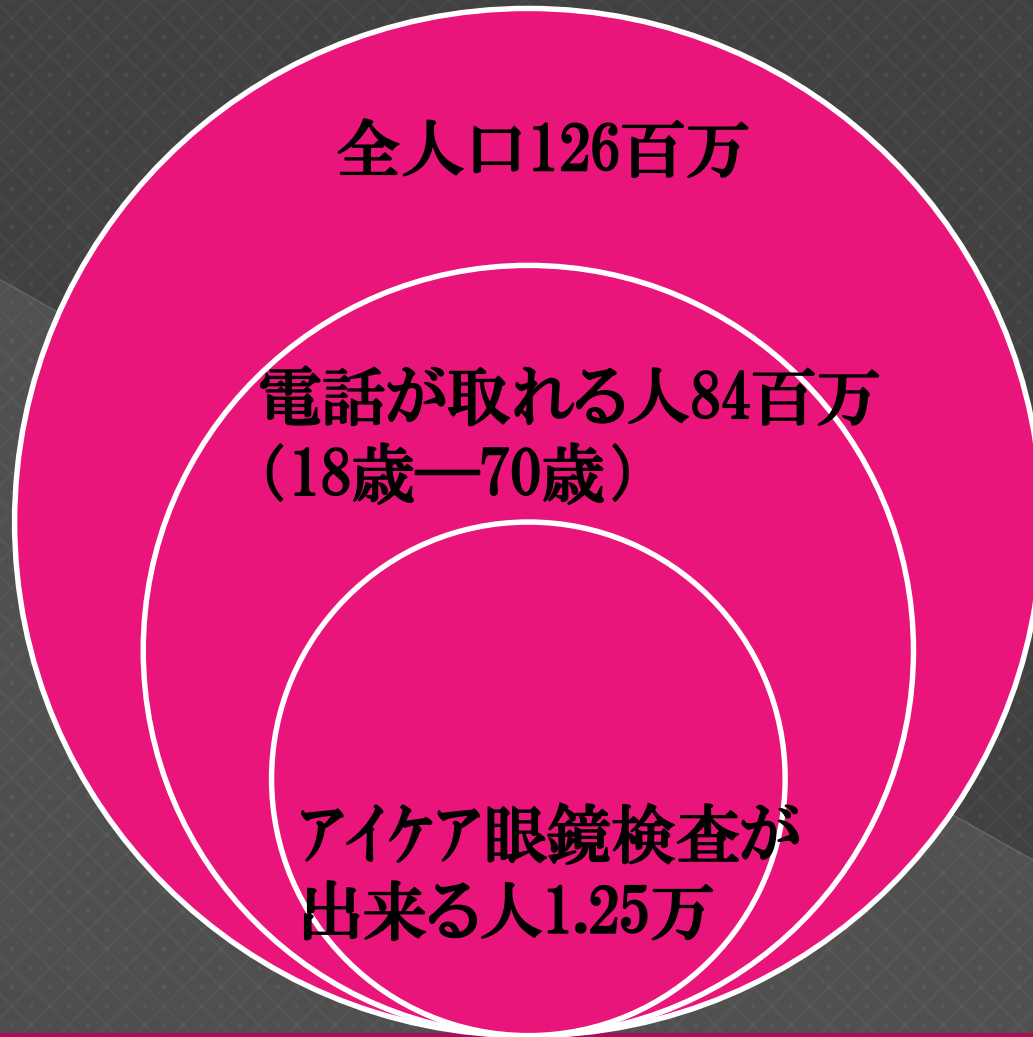


断る機会を減らす



眼鏡のキャパを空ける

眼鏡のキャパを空ける



アイケア眼鏡検査が
出来る人は1万人に1
人

メガネの為のスペースとキャパの確保

定期便の導入

常識

非常識

自宅送付

停止自由

解約自由

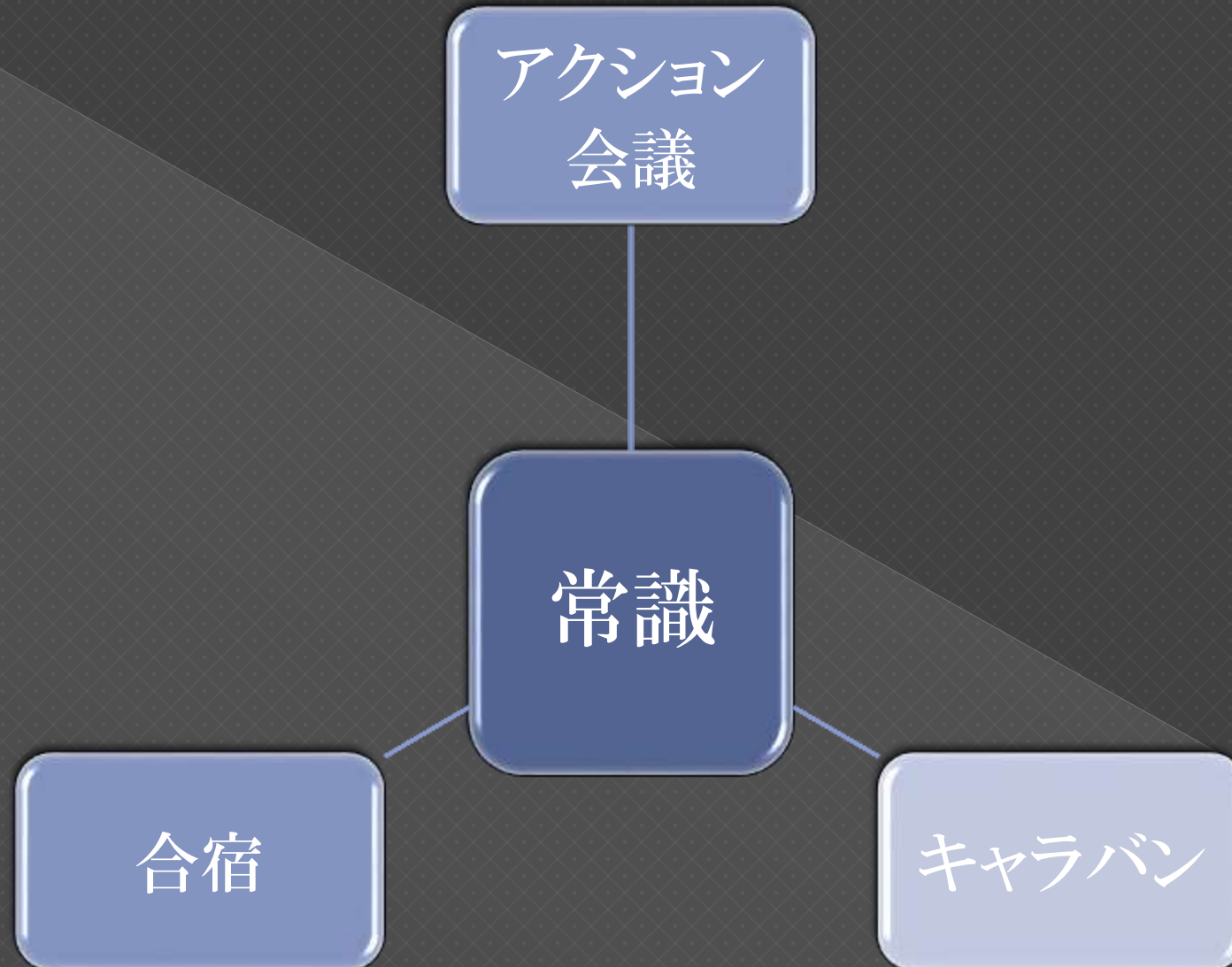
送料無料

返品自由

ポストイン

変更自由

小売業界の常識への挑戦



小売の常識



店は閉めない

- ◆ お店を開けているのが偉い
 - ◆ 台風でも
 - ◆ 大雪でも

シフト最優先

- ◆ “シフトが回らない“が決め台詞
 - ◆ 会議に出ない理由
 - ◆ イベントに参加しない理由

お客様は神様です

- ◆ 顧客対応がすべてに優先する
 - ◆ 常連には、担当者が対応
 - ◆ 顧客を人質に取る

メガネスーパーでは

店を閉める

- ⑩ 出張販売の依頼があれば
- 重要な会議があれば
- 展示会があれば
- 台風(大雪)がくれば

シフトはやらない理由にならない

- ⑩ シフトは人質に取れない
- ⑩ いざとなれば、閉めればよい

お客様あくまで50V S 50
*サービスで喜んでもらえれば
勝利！

◆*クレマーからは従業員
を守る

小売業界の常識への挑戦

アクション会議

参加自由(ポジション・入社年度に関係なく)

入退出自由

同時全国中継・アーカイブで後から見れる

他社やマスコミにOPEN

完全合議制(ファシリテーター)



小売業界の常識への挑戦

キャラバン

皆が参加しやすいように、営業時間中も実施

個別天領は、接客中でも、キャラバン隊に途中交代

個別天領は同時中継で作業中の人もキャラバン不参加の人も参加

高所作業も自前

移動中のマイクロバスで会議





POSITIVE

CUSTOMER

SPEED

PROFIT

**ZERO
BASE**

「超高速PDCA」の回し方

ゼロ秒経営

Zero Second Management

組織の機動力を限界まで高める

倒産寸前だったメガネスーパーは
なぜV字回復できたのか？

200人で「すぐやる」会議 ライバルと真逆に走れ 「いいからやれ、は禁止」

メガネスーパー代表取締役社長
ほし ぎき なる ひろ
星崎尚彦
Naohiko Hoshizaki
KADOKAWA

全施策！
変える
丸ごと
会社を
のついで
のつけグセ

★11/30まで★
ココロ祭り
2018
KADOKAWA
アソビ配信中！
詳しくは折り返しへ！

Instagram始めました



Instagram

ユーザーネーム：hoshizakinaohiko
フォロワーお待ちしております！