

創業からこだわる「創造・独創・挑戦」



講師 田中 英成 氏 (たなか ひでなり)

株式会社メニコン 代表執行役社長

日時：12月14日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：111名 内訳：教職員4名、高校教員1名、学生・院生58名、年間会員17社24名、一般24名

講師略歴

1987/3	愛知医科大学医学部医学科卒業	1998/6～1999/5	株式会社メニコン常務取締役
1988/6～1989/8	愛知医科大学眼科学教室勤務	1999/6～2000/5	株式会社メニコン取締役副社長
1989/9～1994/3	総合上飯田第一病院眼科勤務	2000/6～2010/5	株式会社メニコン代表取締役社長
1994/4～1998/3	有楽河合ビル眼科院長	2010/6～	株式会社メニコン
1994/6～1998/5	株式会社メニコン取締役		取締役代表執行役社長

講演要旨

2016年12月14日に東洋学園大学大学院現代経営研究科及び現代経営学部は、株式会社メニコン代表執行役社長田中英成氏を講師に迎え、「現代経営研究会」を開催した。田中社長には「創造・独創・挑戦」をキーワードとして、メニコンのガバナンス体制、事業内容、競争優位、メルスプランのビジネスモデル、などの幅広い内容を講演していただき、企業経営の実践および理論研究に、興味深い示唆を与えてくださった。以下は、田中社長の講演の主たる内容である。

1. はじめに：「代表執行役」の肩書とは？

会社の社長は普通「代表取締役」の肩書であるが、メニコンの場合は「代表執行役」である。この名称はメニコンの指名委員会等設置会社のガバナンス体制と関係している。メニコンでは、取締役会は経営に関する監督の責任を負い、執行役員は業務執行の責任を負う。前者のいわゆるブレーキ役と後者のいわゆるアクセル役を切り離し、それによりM&Aのような意思決定が行われる際、極めて速いスピードで経営判断を下すことができるようになる。ちなみに、メニコンでは、取締役兼務の執行役員は社長の私一人のみである。

2. 企業スローガンと事業内容

2-1 企業スローガン

メニコンの企業スローガンは「より良い視力の提供を通じて、広く社会に貢献する」である。良い視力とは単に遠くが見える、物が良く見えるだけの意味ではない。「見る」を拡大解釈すると心で見ると、肌で触って見るなど、「見る」には多くの意味が存在する。メニコンは、「見る」ことの大切さを伝えていくため、コンタクトレンズを根幹として、すべての事業活動を行う。

2-2 新規事業内容：コア事業であるコンタクトレンズ事業を取り巻く新規事業との関係

メニコンはコンタクトレンズ事業を中心に、様々な新規事業を行っている。コンタクトレンズとケア用品の研究開発から派生したノウハウや知的財産を活用して新規事業を展開している。

一般的に新規事業を行う際、第2の柱、第3の柱となるような全く異なる事業展開を考えがちであるが、メニコンでは、突然全く関連性のない（例えば、たこ焼きのチェーン店のような）事業には参入しない。会社の文化・哲学から説明のできない、従来の事業と脈絡のない新規事業への参入は、従来の事業において醸成される文化と繋がりを持ってないからである。

従って、メニコンでは、メニコンの研究開発・アイデンティティを継承できるような新規事業に投資していく。このような考え方の下で、新規事業を増やしていく。

メニコンの動物医療の事業を例として紹介しよう。メニコンは日本で初めて白内障の患者の為に眼内

レンズを開発した。そのノウハウを白内障を発症した犬用の眼内レンズの開発に応用し、動物用眼内レンズの認可を日本で初めて取得した。これにより、動物医療の新規事業を興し、現在黒字レベルまでに成長している。さらに、それと関連して動物用サプリメントも開発した。最近ではペットブームとなっていて、例えば、中国では猫のサプリメント（より高い健康維持を期待したサプリメント）はかなり売れるようになっている。

農業分野と畜産分野も同様な経緯で参入し発展してきた。コンタクトレンズのケア用品を開発する際、汚れを除くために、酵素の開発が必要とされていた。メニコンの研究員は、よい酵素を作るバクテリアを探す際、自宅の裏庭で偶然、あるバクテリアを世界で初めて見つけた。そのバクテリアはセルロースを分解し酵素を生成できる微生物であった。コンタクトレンズの汚れは油とタンパク質により構成されているため、このバクテリアはコンタクトレンズの汚れを取って綺麗にすることはできない。そこで、微生物から酵素を生成する技術を農業分野へ応用することを考えつき、農業分野の稲わら分解剤「アグリ革命」で新規事業を興した。稲わら分解剤を田圃に撒くと、水田を早く張ることができる。このような水田サイクルの改善により、新潟県では、特別天然記念物であり、県の鳥でもあるトキも水田に現れるようになった。アグリ革命の売り上げの一部を「とき保護基金」として寄付していることもあり、新潟県では「アグリ革命」の存在は非常に喜ばれている。その後畜産分野の畜糞分解剤「resQ45」を開発。畜産分野で排出される畜糞は完熟堆肥まで通常180日かかるが、畜糞分解剤の使用により、その期間を大幅に縮めさせることが可能となった。畜糞分解剤事業は、メニコンとトヨタ自動車・豊田通商の共同事業として展開している。

コンタクトレンズ・眼内レンズといった医療用具の開発製造経験から、メニコンでは、「スパームソータ」を開発し生殖医療分野へも参入した。「スパームソータ」は、人工授精・体外受精治療を行うに当たり、運動性良好精子の分別を実施する必要があるが、その際に従来の遠心分離法と違い、精子にストレスを与えずに精子を分別可能にした。この商品は、コンタクトレンズの素材を開発した際に生まれた素材を使用している。生殖医療への参入に当たり、不妊治療向けサプリメントも開発した。これは妊娠しやすい体質づくりのためのサプリメントである。

3. 川上から川下までの一貫経営体制

3-1 川上から川下まで一貫したマーケティング

メニコンでは研究開発、製造、販売の川上から川下までの活動を一貫して展開していることが強みとなっている。「自社製造」を行うことで製造原価のコントロールができ、「自社研究開発」のため自社戦略に基づく商品開発が可能である。さらに、自社の流通網を構築していることで、価格政策を戦略的に打ち出すことができていることが、業績安定につながっているものと考えられる。

また、単なる「川上から川下まで一貫コントロール」という視点だけから見れば、価格訴求で量販チェーンを展開している企業と判断されるかもしれないが価格訴求を経営の主体にいない。

3-2 世界最高水準の研究施設

メニコンでは、研究活動が非常に重要な位置づけとなっており、素材・生産技術・臨床応用のすべてに渡る研究活動を自ら実施し、多岐にわたる知識・治験、技術を蓄積している。研究開発へ投資し、未来の新商品・新規市場形成のために大変重要であり、研究開発への投資をやめてしまえば、メーカーとしての一番の強みを捨ててしまうことと等しいと考えている。

3-3 生産体制

岐阜県にあるメニコンのコンタクトレンズ主力工場では、自社内で生産技術開発を行っている。自社生産により、品質基準も自社管理が可能であり、研究開発の成果である性能への拘りと同様に、品質に関しても、強い拘りを持つ。例えば、メニコンZという商品は、過剰なほどの清浄度を維持するクリーンルームの中で、ほぼ無人に近い自動化設備によって生産されているが、この旋盤精度は、競合他社の

レンズ精度を一段上回る過剰ともいえるような設備をあえて使用している。

3-4 品質管理：メニコンのこだわり

超精密加工した製品は、一枚の不良品も排出しないことをポリシーとして出荷される。製造した全てのレンズ1枚1枚をまず人間の目すなわち肉眼検査を行い、さらに自動検査器にかけるといふ念には念を入れた検査を行う。この手法は、統計的にある一定水準の良品率に達していれば、不良品が若干混じっていたとしても許容されるアメリカ式の品質管理と一線を画すものである。メニコンでは、各国の承認基準に基づく品質基準をクリアすることは当然として、それ以上に、一枚の不良品も出さないよう徹底しており、そのためのコストはおしまない。

このような取り組みに関しては、製造原価が上昇するから競争力が落ちるだろうという見方もあるが、実はそうではない。コンタクトレンズは医療機器であるため、万が一顧客の1人でも目に障害をきたせば、それだけでメニコンのブランドイメージを大いに失墜させることになるってしまう。ブランドの損失は計り知れないものであり、さらに、もし回収しなければならぬことになれば、莫大な回収費用がかかる。このような回収コストとブランド損失を考慮して、品質管理にコストを投じている。これがメニコンの品質管理に関する考え方である。

4. メニコンの創業、発展と挑戦

4-1 メニコンの誕生の経緯

メニコンは今年創業65周年を迎えた。65年前、20歳であった父（田中恭一氏）は眼鏡屋での勤務中に、コンタクトレンズを持っているという米国軍の将校夫人と出会い、コンタクトレンズを見せて欲しいと懇願したが叶えられなかった。そこで、父は自分でコンタクトレンズを開発することを決意し、研究に没頭した。中卒の学歴ながら自ら研究ノートを書き、安いプラスチックで試作品を作り自分の目にはめ、川で泳いだり、自転車で走ったりして、様々な試行錯誤を行った。その結果、父はコンタクトレンズを一度も見ないまま、将校夫人との出会いからわずか3ヵ月後に、独学で日本初のプラスチック製角膜コンタクトレンズの試作品を完成させた。父が開発したのは黒目のみ覆う角膜コンタクトレンズであったが、当時、白目まで覆う強角膜レンズが世界的な主流であった。従って、当初父が開発したレンズはあまり評価されなかった。しかし、大学病院に試作品の角膜コンタクトレンズを持ち込み、医師が患者に使用したところ非常に好評であった。これがメニコンの始まりであり、初期のレンズは、K-Tコンタクトレンズと呼ばれるものであった。

メニコンの社史の中には、「日本発」、「世界初」の製品や技術が多数ある。メニコンは自ら研究開発・製造を行い、研究開発を重視する文化が形成され、受け継がれているのである。

メニコンは新商品を生み出すことにより、長い期間にわたり右肩上がりの成長を実現できた。1990年代後半までの右肩上がりの成長を支えたのは、研究開発への傾注に裏打ちされた、いわゆるプロダクトアウト型製品による成長であった。

4-2 市場の変化：使い捨てコンタクトレンズの登場と成長

1990年代後半、メニコンが得意としていた旧来型（ハード、ソフト）のレンズ市場が減少し、使い捨てコンタクトレンズが急成長していった。減少した旧来型のレンズ市場の中でメニコンはトップシェアを維持していたが、業績は苦しくなった。2000年までは、メニコンが得意とした高性能・高品質、高付加価値の安全重視型のレンズが主流であったが、2000年以後は、デフレのマクロ環境に合わせて、簡単で便利、低価格の使い捨て型コンタクトレンズが市場の主流と変わったのである。

そのような市場トレンドの変化に伴い、流通構造（販売ルート）の多様化も進んでいた。従来、コンタクトレンズは医療機関で処方を受け専門店で購入するのが一般的であったため、医療用具として、正しい使用方法の指導と共に販売されていた。しかし、レンズやケア用品に関する薬局や量販店等の簡便な入手方法が台頭すると共に、顧客にとって医療用具としての認識が低くなり、価格訴求のみがクロ-

ズアップされるようになった。業界全体が価格競争に巻き込まれ、一方、このような新たな販売ルートは対面販売でないため、レンズに適したケア商品やケアの仕方など、顧客が正しい情報を得る機会が減少した。極端な例として70～80%価格オフのような宣伝も現れ、価格破壊の勢いが増していた。

メニコンはこれまで、高機能製品、精度の高い切削技術、強力な眼科ネットワークの販売網を強みとしていたが、その対極にある使い捨てるタイプのコンタクトレンズの導入、モールディング製法の導入、量販店チャネルの対応が手薄であった。自社が開発してきた製品への誇りがかえって邪魔となり、市場トレンドの変化についていけなかった。その結果、1990年代の後半（正確には1998年）から業績が急激に悪化したのである。

前述の価格破壊はサービスの低下を招き、品質管理や製品開発を妨げてしまうことになる恐れがある。ユーザーのコンタクトレンズの医療機器としての意識を希薄化させ、コンプライアンスの低下につながり、角膜障害も多発する結果となってしまった。コンタクトレンズ業界全体の危機であった。

そこで、メニコンは顧客第一主義を掲げ、エンドユーザーの利益を徹底的に追求することを課題として挙げた。健康の維持・管理、安全・安心、経済性などを含めた総合的なユーザーメリットを、長期にわたり実現するようにいろいろ取り組んでいた。安全啓発活動を行い、コンタクトレンズの使用リスクを開示した。同時に、従業員全員がブランドステートメントカードを常時携帯し、全員が「メニコンのブランド伝道師」になる活動を展開した。そして、それまでと異なるビジネスモデル（メルスプラン）も立ち上げた。

5. メルスプラン：全く新しいビジネスモデルの創造

5-1 メルスプランの立ち上げ

コンタクトレンズ市場の価格破壊を脱却するため、試行錯誤の上、お金の流れを逆にしてみたらという発想の転換によって、全く新しいビジネスモデル「メルスプラン」にたどり着いた。

メルスプランとは、会員制・定額制視力保障システムであり、その名称は、Menicon Eye Life Support Planの頭文字（M・E・L・S）から名付けられたものである。携帯電話業界が定額制を始める前に、メニコンはコンタクトレンズの定額性ビジネスモデルを立ち上げ、顧客の支持を得たが、そもそも「お客様のアイライフを生涯に渡ってサポート」することを目指している。

従来のビジネスモデルにおいては、メーカーと販売店と顧客の間は直線的な物流・商流であったが、メルスプランにおいては、顧客とメニコンが会員契約をすることによる循環型の関係を構築した。具体的には、①顧客がメニコンに会費を支払い、②メニコンは加盟店に手数料を払い、③加盟店は会員にコンタクトレンズとサービスを提供する、という流通構造の変革をもたらした。

このようなビジネスモデルは画期的なものである。定額制のため販売店は店舗同士の価格競争がなくなり、顧客はメルスプラン加盟店であればどの店舗でもサービスを受けることが可能である。定額制を導入した結果、従来の価格競争からサービスの質での競争へと変化し、メニコンと加盟店は安定的な利益を獲得することができた。メニコンにとっては、利益が安定的に入るため、より良い商品を目指すべくさらに研究開発に投資することが可能となる。販売店にとっても安定的な利益を得られるため、顧客へのサービスに尽力できる。

結果的に、顧客も高品質なレンズと適正なサービスを受けることができ、メーカー、販売店、顧客の間でウィン・ウィン・ウィンの「メリットの循環」が生まれたのである。このシステムは決してメニコンだけにメリットをもたらすものではない。コンタクトレンズ業界全体にとって、価格競争から脱却し、健全な経済活動サイクルの再構築に繋がった。まさに、近江商人の「三方良し」の理念に近いものである。価格競争がなくなれば、健全な競争が始まり、それを通じて、業界全体が発展し、マーケットが拡大する。反対に、疲弊を繰り返すような価格競争を続ければ、結果的に自分自身の首を絞めることになってしまう。一人勝ちの戦略は仮に自分だけが残っても、気が付くと、業界が無くなり、そうなれば自分自身も破滅

してしまう。

5-2 メルスプランの立ち上げに対する抵抗

ただし、あまりにも斬新であったメルスプランの立ち上げにあたっては、社内外の抵抗も大きかった。なぜならば、それまでのメニコンの事業形態を大きく変革するものであったためであり、提案してから3年間も足踏みとなっていた。遅々として進まぬジレンマの中、ある時、関係部署からの「検討中」という回答は、実は「まだ考えていない」ことであり、「難しい」という回答は「本当はやりたくない」という意味であることに気付いた。

なぜなら、メルスプランはそれまでの事業形態をひっくり返すような改革案であるため、ボトムアップで関係部署の意見を集めても、担当では責任がとれない。すなわち、トップダウンの意思決定でないかぎり実現不可能であることにも気づいた。この因果関係に気づくまでに時間がかかったが、このことを通して、私はリスクが大きい経営判断をする際にはトップダウンの意思決定が重要であることを学んだ。

そのため、2000年に、社長交代を行い、私は社長に就任した。その際、父と親戚の役員達に取締役を外れていただくよう承してもらった。このことが実現できたのがその後のトップダウン型の意思決定を可能にしたのである。トップが2人いる状況では、トップダウンの意思決定ができないからである。

6. メニコンのMission・経営理念

メニコンはどんな企業でありたいかというMission、さらに経営理念を整理し明文化した。メニコンのMissionは「メニコングループは、コンタクトレンズで培った技術と人で、社会に役立つ商品やサービスを世界に提供し続ける創造型スペシャリスト企業であること」である。

メニコンの経営理念は、エンドユーザー、業界関係者、社員、株主、社会との関わり方を示している。ステークホルダーの中で、メニコンが最も優先するのが、エンドユーザーである。エンドユーザーの利益を徹底的に追求し、利用し続けたいと思われる企業であり続けることを目指す。一部のアナリストは、株主を最も重要なステークホルダーと考えているようだが、それは短期的にはともかく、長期的には正しくないように感じる。なぜなら、そのような企業には、夢がない。エンドユーザーの利益を重視することこそ、夢のある企業経営ができると考えている。

社会との関わり方としては、「地球市民として、全ての生命や環境、全ての文化や歴史に敬意を払い、全ての市民の満足を高め、全ての尊い生命から永遠に『良き隣人』と思われ続ける企業であること」を目指している。もし海外に出て仕事をされる際、必ず海外の文化を理解しなければならない。しかしその前に、まず日本の文化を理解しなければならないと伝えたい。

7. V字回復・株式市場への上場

メルスプランを導入してから、会員数は大いに増加し、それにより、メニコンは見事にV字回復を実現し、株式市場に上場することができた。メルスプランの累積会員数は2016年11月現在、120万人を突破している。

8. その他：経営と科学と文化の融合など

企業の経営は科学と文化とを融合するものであると私は考えている。文化は非常に重要な要素である。例えば、メニコンでは20年以上の長きにわたり、サッカークラブチームが所属する中学生のオールスター戦「メニコンカップ」のスポンサーを務めている。一瞬のアイコンタクトでプレイされるサッカーは、メニコンが体現しようとするものと相通ずると考えたからである。現在、メニコンカップはJリーガーの登竜門と評されるほどに成長している。また、メニコンカップは、メニコン社員のボランティア活動により運営しており、社内からの積極的な参加こそが、企業文化として醸成していくことと感じている。

以上