

株式会社ジーンズホールディングス代表取締役CEO

田中仁

TANAKA Hitoshi

安価でデザイン性に優れ、ファッションに合わせてかけ替えたり、ブルーライトから眼を守ってくれたり……。メガネに対する日本人の意識を変え、人気ブランドとなった「JINS」。その生みの親が田中仁さんだ。そして、近年は故郷・前橋の活性化にも力を注いでいる。いずれも平坦な道のみではなかったが、それを乗り越えるカギは根っこことなるビジョンだった。さまざまなエピソードとともに、ビジネスや地域貢献への覚悟について語っていただいた。



ビジョンが切り拓くひら ビジネスと地域活性化の道

「メガネ一本三〇〇〇〇円」 韓国で出合ったビジネスチャンス

——田中さんは二五歳の時に会社を設立されました。いつ頃から起業したいと思われていたのですか。

田中 私の実家は、家制度を重んじる典型的な田舎の家庭でした。長男は家を継ぐ存在として大事にされましたが、三男の私はたいした期待もかけられずに大きくなった。親の放任主義をいいことに、本当に勉強しなかったんです。高校生になった頃、自分は「良い大学から良い企業に入る」という世間一般の成功のルートから外れたな、と感じました。だったら自分で商

売するのがいいのではないかと。実家がガソリンスタンドを営んでいた影響もあったのでしよう。いつか起業できたらと、ぼんやりと夢見るようになりました。

——高校卒業後は、地元の信用金庫に就職されました。

田中 起業するにはお金のことを理解しないとイケないと考えたのです。ただ、信金で働く中で、経営に失敗して夜逃げをする人などを目の当たりにして、商売は怖いなと思いましたね。一方で、職場は同僚にも恵まれ、そのまま信金で働き続けるのも

いいかなという気持ちになっていきました。

そんな気持ちを吹き飛ばし、でも、やっぱり起業しようと。そう心に決めた日のことは、よく覚えています。

私が二二歳の年の大みそかでした。夜九時を過ぎた頃、支店長から「預金を集めてこい」と命じられました。預金量が年末の目標金額に達していなかったのです。私を含め渉外係は全員、大みそかの夜を駆け回りました。そして、ある地元の名士の家の戸をたたいたとき、出てきた家主に罵倒されたんです。「大みそかに金をせびりに来るなんて、何事だ！」と。

悔しかったですね。自分の職業を罵倒されたようにも感じ

て、こんな状況は嫌だな、自分で商売をして身を立てようという思いが強くなりました。そして、年が明けて二月に辞表を出したのです。

——服飾雑貨の会社に転職して一年勤めた後、起業されました。会社はエプロンや化粧ポーチなど雑貨の製造卸で成長しましたが、メガネの事業はどのようなきっかけで始めたのですか。

田中 雑貨業で何度か窮地に陥っては息を吹き返し、私の会社は二〇〇〇年には売上高十数億円、営業利益一億円超を上げられるようになっていました。でも、安穩としていたら必ず苦境が来る。信金時代に多くの会社を見て、守りに入って守り切



たなか・ひとし●1963年群馬県前橋市生まれ。88年有限会社ジェイアイエヌ（現・株式会社ジンスホールディングス）を設立。2001年アイウェア（メガネ）事業「JINS」を開始し、業績を急拡大。09年9月発売の軽量メガネ「Airframe」、11年9月発売の機能性（ブルーライトをカットする）メガネ「JINS PC」（現・JINS SCREEN）などが大ヒット。13年8月期にはメガネ販売本数が年間549万本まで伸び、単一メガネブランドとしては日本一になった。06年大阪証券取引所ヘラクレス、13年東京証券取引所第一部に上場を果たす（現在は東証プライム市場に上場）。14年に慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。同年、群馬県の地域活性化支援のため「田中仁財団」を設立し、起業家支援プロジェクト「群馬イノベーションアワード」「群馬イノベーションスクール」を開始。現在は前橋市中心街の活性化にも携わる。著書に『振り切る勇気——メガネを変えるJINSの挑戦』（日経BP社）。

れた会社はないと分かっていたのです。

二〇〇〇年五月、次の事業のヒントを見つけたいと韓国のソウルに行ったとき、南大門市場で「メガネ一本三〇〇〇円、一五分でお渡し」と日本語で書かれたポスターを見かけました。私は視力がよく、メガネをかけたことがなかったので何の関心も湧かなかったのですが、同行の友人がポスターに食いついた。聞けば、日本では一本最低三万円はする、メガネを選んで

でから受け渡しまで何日もかかる。友人はその店で二本のメガネを購入。「よく見える！

この価格なら車の中の置きメガネにしたり気分でかけ替えたりできる」と大喜びでした。

私は、ピンと来ました。

帰国後、日本のメガネ業界を調べると、メガネが消費者に渡るまでに多くの中間業者が関わり、メガネを作る人から買う人に渡るまでの間に価格が何倍にもなる、そんな構造があったんです。同じ頃、ユニクロがフ

リースを大ヒットさせていました。企画開発、製造、販売を一手に引き受けるSPA（製造小売業）で低価格を実現していたんです。そこで、私はメガネ事業にSPAのモデルでチャレンジしよう。そうすれば日本のメガネも五〇〇〇円まで下げられると踏んだのです。

——日本のメガネ業界への新規参入の障壁はなかったのですか。

田中 国内のレンズメーカー、フレームメーカーはどこも相手にしてくれなかったですね。そんな安い価格のメガネで業界を壊すような会社には卸せない。だったらと、また韓国に行つたところ、フレームは誰でも買うことのできる卸市場があった。意外簡単に手に入りました。しかし問題はレンズでした。「日本製のレンズは素晴らしいのに、なぜ韓国まで来るの？」と怪訝な目で見られて、取引してくれる会社がなかなか見つからない。一〇軒ほど回って、やっと卸してくれる会社と出合いました。ところが、いざ輸入しよ

うとしたら、メガネレンズの輸入には薬機法に基づく許可が必要で、その許可を得るには一定の専門知識を有する薬事担当者が社内必要だと。万事休す……と思いきや、偶然、ぴったりの人材がいたんです。薬科大出身の社員を担当者にしました。本当に運が良かったですね。

——二〇〇一年四月、福岡・天神の商業施設に「JINS」一号店をオープンしました。

田中 メガネ一式五〇〇〇円と八〇〇〇円のツープライス制。反響は凄^すかったです。ほぼ口コミだけでお客様が大勢いらっしやいました。そればかりか、当社に新卒で入りたいという旧帝大の学生も現れた。当時は未上場、雑貨を含め販売網が十数店舗で、旧帝大卒の社員はいません。「どうしてウチに入りたいの？」と率直に聞いたら、せきを切ったように話してくれたんです。

「私は子どもの頃からずっとメガネです。それでいじめられ

たり、親からは高価な物だから絶対壊すなど言われたりしてきたので、メガネが嫌で嫌で……。でもJINSではいろいろなメガネが五〇〇〇円で買える。メガネってこんな楽しいものだったんですね。JINSは

存亡の機に衝撃を受けた 柳井会長からの「剛速球」

—— 順調に業績を伸ばし、二〇〇六年には上場しましたが、そこから低迷に転じました。

田中 私は元来、努力がそんなに得意じゃない。商売が好きだとは言っても、やっぱり大変なんですよね。上場まで頑張ってきた、それが実現した。自覚はなかったけど、ふっと気が緩んで、一休みしたくなってきたわけです。

そして、大手メガネチェーンと正面から勝負せず、ニッチなやり方で攻めようと考えたんです。メガネと雑貨を一緒に売るという、他社がやっていない新业态の店舗で競争を回避しよう

私の人生を変えてくれました。だからこの会社で働きたいんです」

メガネは人々の人生を豊かにすることができると。それを私が教わった瞬間でした。

としたんですね。ここに大きな落とし穴がありました。

当時、メガネは視力矯正の医療機器という意識がまだ強かった。メガネと一緒に並んでいくようなメガネはお客様から信用できないと敬遠されました。新业态店舗は全部営業赤字になり、次々と閉店したせいで出た損失によって、二〇〇八年八月期決算で最終赤字に転落しました。

—— その年の九月、リーマンショックが起きました。

田中 追い打ちをかけられましたね。株価は三九円まで落ち、毎日のように「M & A（合併・

吸収）で会社を売らないか」という商談が持ち込まれました。

存亡の機に私が苦しんでいるのを見て、証券会社の知人が「ファーストリテイリングの柳井正会長に会ってみたら」と、アポイントを取ってくれたんです。願ってもない話でした。柳井さんが助けてくれるかもしれないと、そんな甘い気持ちも抱きつつ会長室のドアをノックしました。

ところが、挨拶もそこそこに、柳井さんは私に剛速球を矢継ぎ早に投げ込んできた。「御社は何をしている会社ですか」「御社の事業価値は何ですか」「御社のミッションは？」……。

私は、ほぼ絶句でした。何も明確に答えられない。考えたこともなかったからです。柳井さんは私を見切って、この人はダメだと思ったはず。そして、「ビジョンや志がない経営者は絶対に成長しない、事業も成長しない」と。たった三〇分間の面会でしたが、私は具合が悪くなるほど衝撃を受けました。

会社にも戻れず、家に帰って寝込んでしまうほどだったんです。それがきっかけとなり、私たちの会社は何のために存在するのか、自分たちはなぜこの仕事をするのか、考え始めました。熱海の旅館で役員が缶詰めになつて議論し、定めたのが、「メガネをかけるすべての人に、よく見える×よく魅せるメガネを、市場最低・最適価格で、新機能・新デザインを継続的に提供する」というビジョンです。そのビジョンの達成に何をすべきかを考え抜き、二〇〇九年五月、業界の長い慣習だった薄型非球面レンズの追加料金をゼロにする「ZEMZオールインワンプライス」サービスを導入し、九月には軽量メガネの新製品「Airframe」七万本を市場に投入、一気に売り切りました。ビジョンに基づいた新たな挑戦が起死回生の力をもたらしたのです。

—— ビジョンがあると、企業経営で何が一番変わるのでしょうか。

田中 経営者の覚悟が変わります。私の場合、ビジョンを策定する以前は既存の大手との競

争を避ける意識が働いていました。若者向けにしたり雑貨と組み合わせたりして独自戦略を貫いているつもりでしたが、メガネの王道で勝負していなかった。でも、メガネが人生を豊かにするという点において、若者も中高年も区別はありません。日本中のすべての人々のメガネをJINSにする。それくらいの覚悟を決めたんです。

—— 外部環境の変化につれて、ビジョンも変わったり進化していくものでしょうか。

田中 私の言うビジョンとは「どういう会社でありたいか」という理念であり、それは変わってはいけないものだと思います。会社を木にたとえるなら、根っこがビジョンで、幹や枝は戦略・戦術、果実が商品・サービスです。根っこを張らず、幹や果実を求めると失敗します。桜の根っこから桃やバナナの実はならないのに、それを無視して今は桃がブームだからウチも作ろうとか、あっちがバナナでもうけているからこっちもとか、結局何をしたいか分からない状

態になる。ですが根っこが決まると、何をすべきかが明確に出てきます。そこから、時代や環境に合うことをやればいい。

ただ、われわれが熱海合宿で決めたビジョンは、根っこより幹、つまり戦略に近いものだったと思います。そこで、真の根っことなる、もっと強い根源的なビジョンが必要だと考え、後に「Magnify Life」と新たに決めました。まだ見ぬ可能性に光を

故郷・前橋のホテルを再生し

「まちのリビング」をつくる

—— 近年はビジネスだけでなく、地域貢献にも注力されています。

田中 二〇一一年、モナコで開催された起業家の世界大会に日本代表として参加した時、起業家個人の地域や社会への貢献について問われたのですが、当時私がやっていたのは東日本大震災の被災地への寄付くらいでした。欧米の起業家の視座と比べものにならず、その社会貢

当てて、もっとお客様の人生を豊かに拡大したいという思いが込められています。そして、ビジョンを実現するため、仕事においてそれが「革新的か」「人々を鼓舞するか」「誠実、正直か」という三つの姿勢を重視しています。これらの姿勢がわれわれの商品や社員みんなの働き方全てに一貫していれば、われわれのビジョンが実現できると確信しています。

では、自分ができることは何か。自分は起業家ですから、まずは起業家を支援することで、故郷の群馬県に夢を与えられるのではないかと。そこで、群馬県内から次世代の起業家を発掘・奨励する「群馬イノベーションアワード」と無料でビジネスの基礎を受講できる「群馬イノ

献意識の高さに大いに触発されて、自分も何かしたいと思ったのです。

では、自分ができることは何か。自分は起業家ですから、まずは起業家を支援することで、故郷の群馬県に夢を与えられるのではないかと。そこで、群馬県内から次世代の起業家を発掘・奨励する「群馬イノベーションアワード」と無料でビジネスの基礎を受講できる「群馬イノ

ベーションスクール」の仕組みをつくりました。

「群馬イノベーションアワード」は観客を含めると三〇〇〇人を超える人が参加し、協賛企業も八〇社を超える一大イベントに成長しています。特筆すべきは高校生の関心の高さです。高校生部門の応募は五〇〇組を超え、起業を一つのプログラムとして教える高校も増えてきました。また、「群馬イノベーションスクール」の卒業生は一〇期生で三五〇人にもなっています。この世界を変えようという挑戦への熱量が確実に高まってきているのを感じます。

—— 起業家支援と並行して、前橋市のまちづくりにも参画されています。

田中 起業家支援の活動で前橋を訪れる機会が増え、地元の方々と交流する中で、この街を少しでも良くしたいと考えて活動している若者たちと知り合いました。その頃の前橋の中心商店街は、日曜日の午後でも人っ子一人いないんです。本当に衝撃的でした。社会科の教科書に



白井屋ホテル ©Shinya Kigure

もシャッター商店街の事例として写真が載るほど活気を失っていたんですね。若者たちが自分たちの街のために頑張っている姿をみているうちに、私の中にも応援したいという気持ちが湧いてきたのです。なにより、私にとっても育ててくれた街ですから。

—— そうした中、二〇二〇年には廃業したホテルを個人で買い取り、国内外のアート作品に囲まれた空間である「白井屋ホテル」として蘇よみがえらせました。

田中 前橋の街の真ん中に廃業したままのホテルがあったので

すが、マンション業者に売りに出されそうだと。「あそこがマンションになったら街がもつとつまらなくなる。何とかできませんか」といろいろな人から言われ、購入してしまいました。

とはいえ、私にホテル経営の知見はありません。どうしようかと専門家に話を聞くと、「人の集まるところにホテルはできるが、前橋はそうじゃない」と異口同音に言われました。ホテルは単体ではなく、街とともに存在するもの。前橋に街のビジョンがないと、このホテルも再生できないと理解しました。

ところが、市長に伺ったところ「ビジョンはありません」と。それならビジョンづくりから一緒にやりましょうということと、「前橋まちなか活性化プロジェクト」が動きだしたんです。

その後、コピーライターで前橋出身の糸井重里さんの協力も得て、「めぶく。」という前橋ビジョンができました。このビジョンの下に、アートを一つの核にして、ホテル再生からまちづくりまで、全部が連動して動

き始めました。白井屋ホテルは「前橋のまちのリビング」なんです。ここに地元の人も県外の人もいろいろな人が集まり、あらゆる出会いが「めぶく。」ようにしていきたい。だから、このホテルには緑があふれているんです。

—— 将来、前橋にはどんな街になってほしいですか。

田中 前橋はかつて生糸で栄華を誇った街ですが、今ではその面影はありません。特定の産業に依存すると最後は衰退してしまう。シリコンバレーじゃないですが、新しい挑戦が次々に「めぶく。」街になってほしいですね。

そして、まちなかでは、若い世代から「めぶく。」動きが出てきています。とくに二〇代の人たちが街の中心でカフェをやったり、いろいろなお店を始めているのです。活性化してくると賃料が上がったりして、また違う問題も出てくるのかもしれないませんが、まちなかでも新陳代謝がどんどん「めぶく。」ようにしたいです。

—— 私財を投じて、こうした地域貢献活動を行っているとは伺いました。

田中 「群馬イノベーションワード」も「群馬イノベーションスクール」も始めた当初はなかなか運営資金が集まらなくて、一般財団法人を設立して資金を拠出しました。財団というと、随分うまく節税しているねと言われるんですが、財源は税金を払った後の私の所得。公益財団と違ってまったく節税にはなりません。私財を投じるのは、やはり覚悟がないとできない。協力してくれる方々も、その覚悟を感じてくれているのかなと思います。

私は、運が良くて今があるわけです。その運を少しは地域だとか社会に返さないと罰が当たりますよね。これからの起業家は、地域や社会にもっとコミットしたほうがいいのではないかと思います。

—— 本日は、ありがとうございます。