

株式会社 HOYA

特殊ガラスメーカーのHOYAにおける「中期五ヵ年計画」（60年10月～65年9月）の概要が明らかになった。それは10年後に売上高3000億円を実現するため、研究開発、海外活動を一段と強化することを唱っている。株式会社HOYAは現在（60年）、売上約1000億円、資本金約54億円、経常利益 150億前後、従業員数3500人、自己資本比率60%強の中堅企業であり、59年秋には、脱ガラスを将来図るために会社のイメージを一新すべく、社名を「保谷硝子」より「HOYA」に変更していた。また東証では、従来のガラス土石より精密の方に分類が変更されているのは、このHOYAの最近の変身を裏づけるものである。しかし変身といっても、この3000億構想にはHOYAの伝統である多角化による成長戦略の方針が色濃く反映されていた。売上高3000億円の中でその半分の1500億円は既存事業の眼鏡、クリスタル、光学レンズなどでカバーし、残りを新規事業として従来から開発を急いでいたレーザーガラスを中心とするオプトエレクトロニクス（光電子光学）と、眼内レンズ、人工歯根等のメディカル（医療）分野の2つを中心にして売上を上げる計画である。そのため、技術研究所や各事業部の技術部で構成する研究開発体制を人員増強、研究開発費増加の形で強化する予定である。従って、現在売上高比4%弱の研究開発費は8%程度まで高めていくことになる。また国内的には成熟化の見える眼鏡、クリスタルなどの製品については国際化を狙っていく予定で、眼鏡事業では世界各地に生産拠点15ヵ国、18ヵ所、販売拠点は19ヵ国、37ヵ所の展開をしている。

このケースは慶応義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために同ビジネス・スクール助教授青井倫一が作成した。このケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。（1987年11月25日作成）

保谷硝子よりHOYAへ

昭和44年以降、電子、クリスタル、眼鏡などの生産・販売部門を分離させてきた“分社経営”の保谷硝子であったが、57年以降分社の吸収合併に転じ、保谷電子（年間純益11億円）、保谷レンズ、保谷クリスタルを合併した。保谷レンズは眼鏡の製造子会社であり、保谷クリスタルはクリスタルの販売子会社であり、両社の年間売上額は437億円、従業員1370人で、ことに保谷レンズは年間35億円の経常利益を挙げていた。この合併の理由としては、「ガラス依存の体質を是正し、企業の実体もイメージも再構築する必要があった（鈴木社長）」や収益力、財務力の向上による成長分野への思い切った大型投資を可能にし、資金調達力を増すことも挙げられるが、本社事業の成長鈍化もまた大きな理由ではないかという観測もあった。

しかしこの一連の分社の吸収に続く社名の変更には、伝統ある社名と経営理念から“硝子”の看板をはずして、21世紀に生き残るために会社が変わらなければならないという鈴木社長の「経営革新」への執念が反映されている。昭和36年に上場した時に作った経営理念の「ガラスの可能性の追求」から、新理念として「“光”，それはコミュニケーション」に変更したのであった。もちろんこのような経営理念の変更には、HOYAの事業構成の変化の歴史が反映している。それはHOYAが光学レンズで出発し、その後クリスタル、眼鏡、電子部品（ICフォトマスク等）を手がけてきて、現在売上比率は眼鏡37.8%、クリスタル23%、光学レンズ19.4%、電子19.8%となっており、そのなかでも電子部門の成長が著しい多角化企業であるからである。しかし経営理念の変更には、HOYAのこれまでの多角化、それは光学レンズ技術を軸としてきた多角化とは少し異なる趣をも含んでいそうである。その辺は、次の鈴木社長の言葉にも反映している；「私どもは昭和16年創業以来、ガラス会社としてやってきました。そのガラス産業は世界的に成熟化してきましたし、やや斜陽の傾向すらあります。そう未来は明るくない。そうした状況下で21世紀を迎えるわけですが、生き残るにはどうすればよいか。」

「ただ教いといえ、創業から一貫して特殊ガラスの可能性を追求してきたということです。普通のガラス会社とは違う方向でやってきたことは強味だと思っています。しかしガラスという素材に頼り過ぎたことは事実です。幸い、私どもには電子、光学の技術がある。それらを結合させて光技術を中心にいろいろな事業を手がけていきたい。いわゆるフリー・フォームの会社ですね、それを目指したい。社名から硝子を取り、しかも英語のHOYAにしたのもそういう意味があったのです。」

「保谷硝子には安心感、達成感といったものが充満している。創業当時の危機意識を植えつける。……新しい会社づくりには危機感を植えつけることが第一。変身、変革の追求あるのみ。……新しい企業づくりのためのスタート台。企業内企業の実験を始める。」

これらの鈴木社長の言葉の裏には単なる“危機感”のラッパ以上の何かが感じとれそうである。

ガラス プラス トップシェア

HOYAのこれまでの市場戦略は、ガラスという素材そのものの持つ特性の追求とそれに伴う多角化であった。しかも、そのなかで参入した製品市場においてはトップシェアを取り、もしそれが長期的にみて可能でなければ撤退するという戦略を追求してきた。

昭和16年の東洋光学硝子製造所として光学ガラスの製造に着手して以来、光学技術を基礎にクリスタル（20年）、眼鏡（33年）、電子事業（45年）へと参入していった。電子事業においては耐アルカリで膨脹係数38と膨脹率の低いガラス（普通のガラスは100）を開発するとともに、その用途としてIC製造に欠かせないサブスレートに参入。さらにガラスの精密研磨技術、表面にクロームの薄膜をつける表面処理技術、59年にはレジスト技術も取り入れ、ICフォトマスクに進出していった。このような川上の素材から川下に向って付加価値をつけていく戦略は、かつてカラーガラスの成功に見られた戦略であった。この戦略について、鈴木社長は次のように語っている。「素材そのものの技術を持つ

加工メーカーなら、たとえその市場が小さくても同業他社に比べ優位性を保てる。全く未知の領域でなく、自己の技術が生きる事業へ参入していく……その代わり進出できる分野は限られるかもしれないがそれでいい。それより当該市場での優位性を確保していく。」

上述のような戦略は「小さな池の大きな魚」を追求するものであり、「大きな池の小さな魚」では他の大きな魚の動向に左右される可能性が高く、自主性が侵害されるという。従って、新事業開発・多角化の要件としては、「トップシェアをとれる見込みがあるか」を最大のチェックポイントとして考えているといわれる。そのような場合「どんな競争相手がいるか、その相手に競争で勝てるか」ということが重要な判断根拠になる。市場を選べば必然的に競争相手も選ばざるをえない。強い相手が出て、結果としていつまでも4位や5位ならつまらない結果にしかならないであろうという考え方である。

では、トップシェアをとるのにHOYAではどのような方法をとるのであろうか。HOYAでは原則として次の2つしかないと考えられている。まずは先発メーカーとして開発した商品を新しい市場で売るということ、これは初めからトップ企業である。電子事業ではこのような戦略をとったといわれている。もうひとつは後発の場合で、先発メーカーのシェアを奪うことが必要になるのでどのような差別化（商品、流通、その他で）が可能かを検討し、先発メーカーと自分の力を見比べて5年以内に勝てる目算が立った場合にのみ参入するという。

後発参入の成功例として挙げられるのが眼鏡事業である。参入当時のトップ企業は日本光学であった。企業規模としては圧倒的な差があると考えられたが、眼鏡部門での人的資源はどの程度でどういう方法で販売しているかを調査してみると、日本光学は主力のカメラほど眼鏡に力を注いでいなく、また流通も伝統的な卸し流通を採用していた。そこでバリラックスという独自商品を導入技術で売り出し、販売方法も直販を採用し、またテレックスを用いた情報ネットワーク戦略を昭和49年に約1500店の小売店を対象に実施している。これは単に直販による差別化に留まるだけではなく、情報戦略を前面にだした例としても注目されるものであった。同時に営業マンを相手の倍、広告費も倍というように競争

相手の経営資源の2倍を投入するという政策を軸にして、追いつき追い越せのいわゆる2番手戦略をスピードを加速して実施してトップシェアを獲得した。

現在（昭和60年）では光学ガラスは世界需要の過半を供給し、IC用サブストレート・マスク blanks は世界シェアの60%、国内ではクリスタル（高級品）が65%、眼鏡用レンズ35%、カメラ用レンズ（外販）70%、カラーガラス80%等のシェアを占めている。

これらのトップシェアを目指す鈴木社長の経営哲学は次の言葉でもうかがうことができよう；「麒麟ビールが他のビール各社に比べてなぜ収益がいいのか。トヨタ、プリデストーンにしても同じです。業界で大変なシェアを誇っている。販売量が他社と違ってケタ外れに多いから、コストがその分低くなる。だから強いんですよ。……シェアの格差はコスト格差、収益力格差、投資力格差と好循環し、優位性はますます強くなる。……トップ企業は市場戦略のリーダーとして自社の収益の安定化を図ることもできる。……マーケットシェアは、バランスシートには出てこないが、かけがいのない資産・財産である。」

しかしHOYAには勝利の歴史だけではない。クリスタル事業部のシャンデリア関連で始めた証明器具においては、HOYAにはクリスタルの透明度を活かしたクリスタル照明という良い商品はあったが、競争相手の松下電工、東芝のような大手電機メーカーのように器具だけでなく配線、照明設計等、関連システム全体を売る力がなかったため、結局は上位企業の下請けになるのが精一杯と判断して撤退した。

参入戦略における差別化の重要性については、鈴木社長は次のように語っている；「クリスタル、眼鏡事業では直販がシェア獲得に大いに有効であった。直販はあとから参入して競争相手に勝ってシェアを得る上で有効である。大体、問屋というものはメーカーの思うようにはやってくれない。問屋は特定メーカー1社だけ扱うわけではなく、また、売りがやすく一番もうかる製品を扱うということで、メーカーとの利害は必ずしも一致しないし、そういうところに簡単に依存してしまうと自社の成長にブレーキがかかる恐れがある。しかし、それまで長い間、技術中心、製造中心でやってきた会社だけに「物を

売る」ことを覚えるために多大の犠牲を払ってきた。業界の常識に挑戦した、いわば革新であったから、摩擦とかあつれきが多く、それを乗り越えていくのに思いの外時間がかかることになった。しかし結果的には良かった。競争相手と同じ物をつくり、同じように売り、同じ値段で売っていたのでは、いつまでも競争相手に追いつけない。」

HOYAの分権組織

HOYAの組織は、極めて強い権限を事業部に与えた「事業部制」として知られている。HOYAに関しては鈴木社長の強いリーダーシップのイメージがあるが、社員にとって「ワンマン」と言えばそれぞれの事業部長がもたれるイメージであるという。各事業によって業態も競争条件も違うのだから風土も違ってくるのは当然だが、各事業を起こした人が自ら“永年”事業部長として強烈な個性で引っ張ってきているのが、それに輪をかけて「強い事業部、弱い本社」というイメージを内外に与えている。各事業部は開発、製造、販売の全ての機能を含んでおり、本社は資金調達、高級人事、経営基本戦略の策定をするだけの存在である。このような組織の生まれてきた背景について、鈴木社長は次のように語っている；「昭和35年、私が社長に就任した頃には、光学ガラス、クリスタル・ガラスなどを作ってきましたが、それを全て分社の形でやってきました。資本は同じですが、形の上では別会社です。これを統一してできたのが保谷硝子という会社です。そのとき従来の分社の形でいこうと思って事業部制を採用したわけです。本来、事業部制というのは、会社が大きくなりすぎて分権管理でいこうとする時に採用するものですが、当社の場合はそうじゃないわけです。」

そして、その後も新規事業には分社の形で始めるのが多く、37年の保谷クリスタル販売（後の保谷クリスタル）、48年の保谷電子、また40年の子会社、五日市光学が母体となった保谷レンズ等がある。これらの動きについては、「新規事業を始めるときには、その事業に合った方法をとらなくてはならないから、前からある企業のやり方を採り入れ

ない方がよい。そうしないと新規事業を既存の体制に合わせようとして失敗することになる」という考えが鈴木社長にあるようだ。そして、現在はこれら分社を吸収してHOYAという会社の事業部にしている。「事業をやるのが企業の中で、管理は最小限でいい、本来、会社の目的というのは事業で成功することであって管理ではない」という考えが鈴木社長の意見である。

保谷電子の場合は、光学事業部内で研究開発を進めた後、量産化の目算がついた時点で生産から販売まで一貫して担当する分社、保谷電子を設立している。この分社の理由として挙げられているのは、(1) 電子事業が従来と性格を異にしている。ICのフォトマスク等は超精密の微細加工を必要とし、機械の操作にはソフトが重要な要素となり、若い技術者でないと話にならない。このような事業に従来のピラミッド型の組織や人事制度、しきたりを持ち込んでも機能しないであろう、(2) 分社制は経営責任の所在を明らかにすることができ、責任感ややりがいが高まり、その結果、早く成果がでてくる、(3) そして、社長の責任で決めた新規事業は社長の責任でやるべきであり、社長直の分社の方がよい、等が挙げられた。この保谷電子は他の分社が事業部内組織としての位置をとるのに対し、“保谷電子事業部”の形をとるより自由度の強い分社であり、後の“企業内企業構想”の先駆けとなるものであった。

50年代後半における分社の吸収によるHOYAの誕生に関しては、分社の社員からの“収益をやっとだせるようになって今さら何を”という反発も大きかったという。しかしこの間の動きについて、鈴木社長は次のように語っている；「もともと新規事業を分社で行ってきたのは、既存の組織や制度に邪魔されずに、その事業に一番適した体制作りをするため。……保谷電子は退職金まで払って本社の籍を抜いて、転籍という形をとって山梨県長坂で始めた……今回これらを統合したのは、各事業がしっかり成長してきて、資金と人材を他の新規事業に再配分するべき時期がきたから……」

鈴木社長は「企業内企業」の構想を「大企業病を避けるためには、本社と事業部がアメリカ合衆国の連邦政府と州のような関係にあるべきだ」と語っている。事業部間では業績

に応じて賞与や給与の配分が異なるのは当然、同期の年収ベースも事業部が異なれば、最大で約20万円違うとも言われている。

H O Y A の 将 来

H O Y A は、電子事業で年率30%以上の成長を継続するという目標を掲げている。そのための資金は、成熟しつつある眼鏡・クリスタルの事業部の利益を投資する予定という。そして、21世紀にかけてはオプトエレクトロニクス分野、ことにレーザー関連分野に焦点を当てて新事業を確立する構えである。そして、そのための資金は電子事業からのものでまかなう計画であろう。

しかし、その電子事業であるマスク事業そのものの成長率は今後やや鈍化し、昭和65年以降は4メガビットの時代になり、フォトマスクを使わない電子ビームやX線による直接描画方式が主流になるとみられ、マスク需要は従来のような伸びが期待できなくなる。

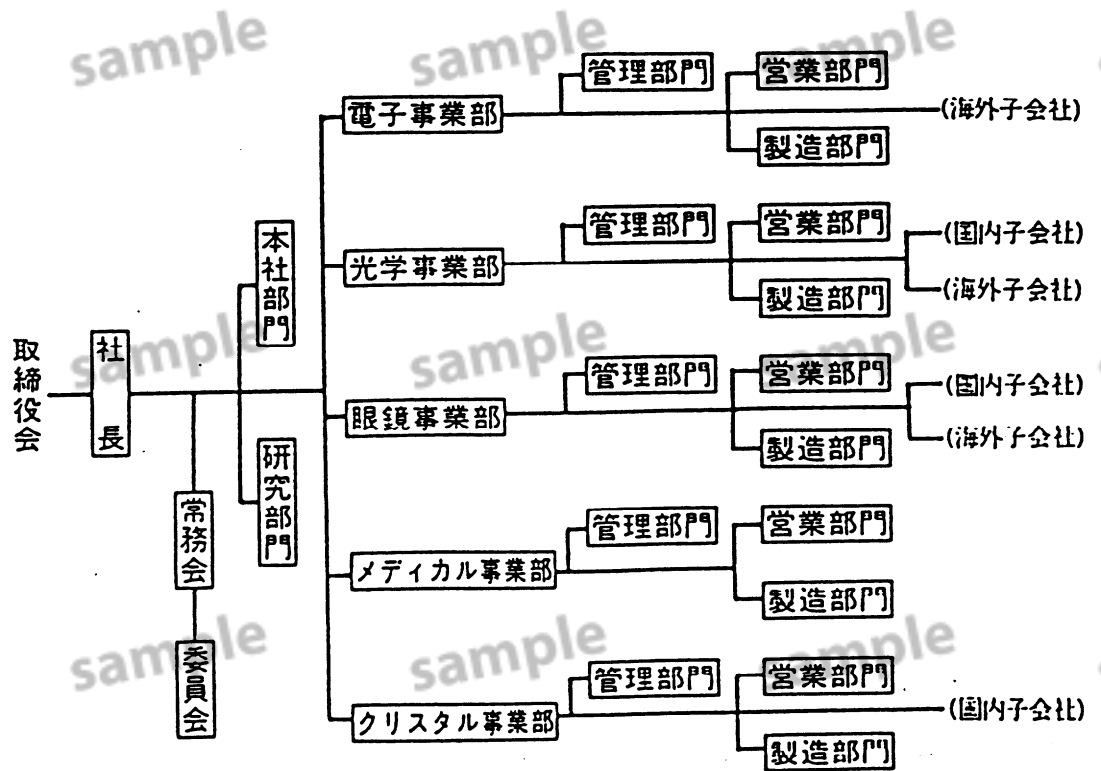
そして、59年には旭硝子がサブストレート分野に新規参入し、またフォトマスク市場では、先発の日本印刷や凸版印刷がなお高いシェアを維持している。「ガラスの可能性の追求」より「光とコミュニケーションの可能性を追求する」と、より広い意味での光産業に脱皮していく意志をH O Y A は明らかにしている。また今後のことに関連して、鈴木社長はこう語っている； 「経営計画で大切なのは、数字よりも方向性だと考えています。売上高などの目標数字が達成されることよりも、計画の期間に一貫して通用する構想を示すことの方が重要だと思います。経営者に問われるのは、構想力の卓越性と着眼点の良さではないでしょうか。」

「私は、社長をやめる時には次の3つのことができているならば経営者として及第だと考えています。1つは資金の蓄積を残すことです。豊富な資金があれば、次の人が新しいことをする元手となります。2つ目は、競争力のある事業を残すことです。会社を支える強い事業があれば、安心して新しい分野に出かけます。そして3つ目は、常に成功を続けら

れる組織風土を残し、後継者を育てておくことです。1番目と2番目は、ほぼ保谷硝子の25年で終わりました。これからは、お留守になってきた3番目の番でしょう。これも数年後にメドが立つと思っていますから、その頃には世代交替をすることになるでしょう。」

付属資料 1

HOYA株式会社の組織図（昭和61年9月現在）

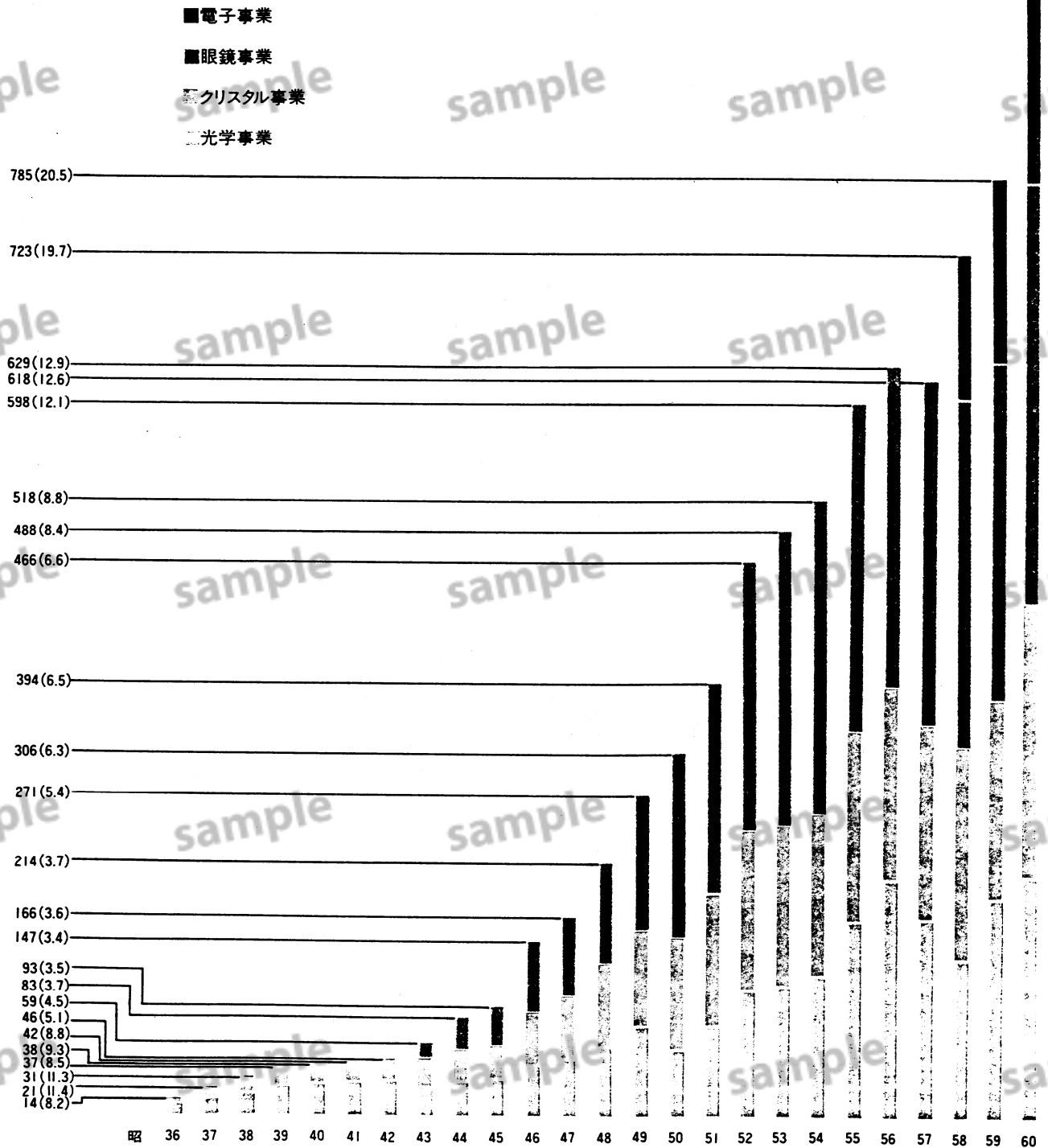


HOYA株式会社
業績の推移

付属資料 2

■ 売上高

億円(輸出比率%)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

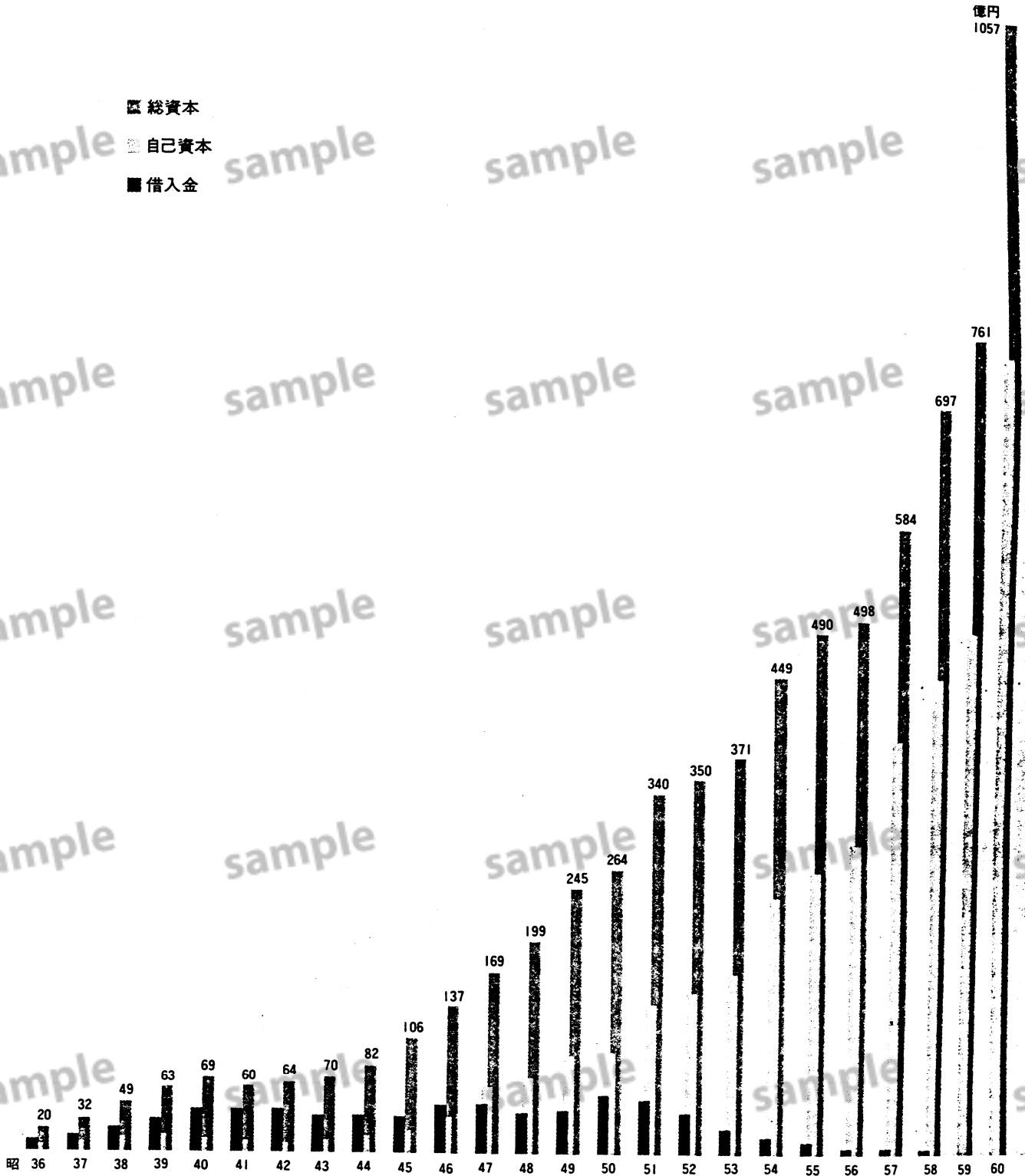
sample

sample

HOYA株式会社
業績の推移

■ 資本・借入金

■ 総資本
■ 自己資本
■ 借入金



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

HOYA株式会社

業績の推移

■ 利益

100億円

50

0 昭 0

30

50

70円

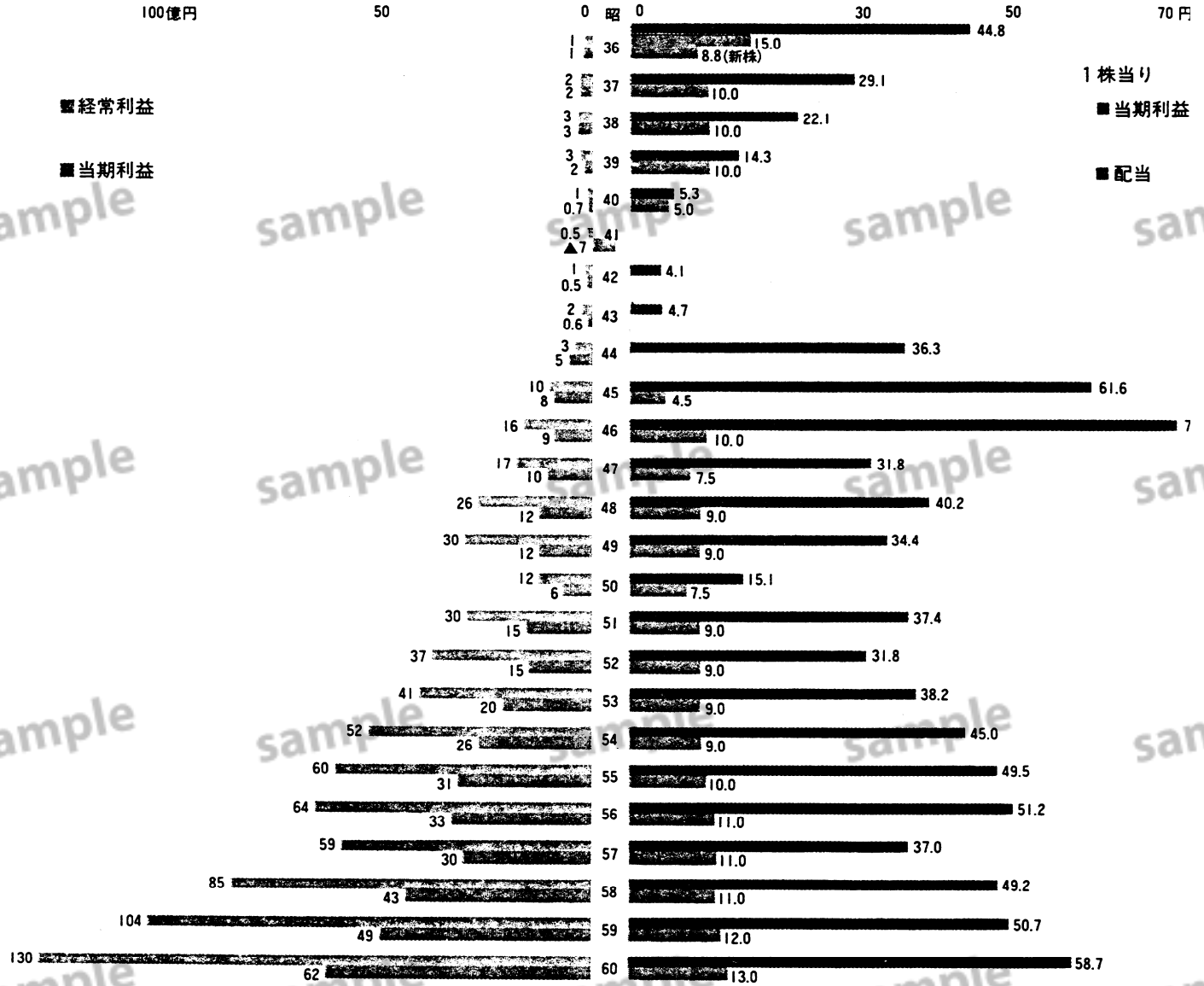
■ 経常利益

■ 当期利益

1株当り

■ 当期利益

■ 配当



■ 社員数

3,000人

2,500

2,000

1,500

1,000

500

0

昭

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

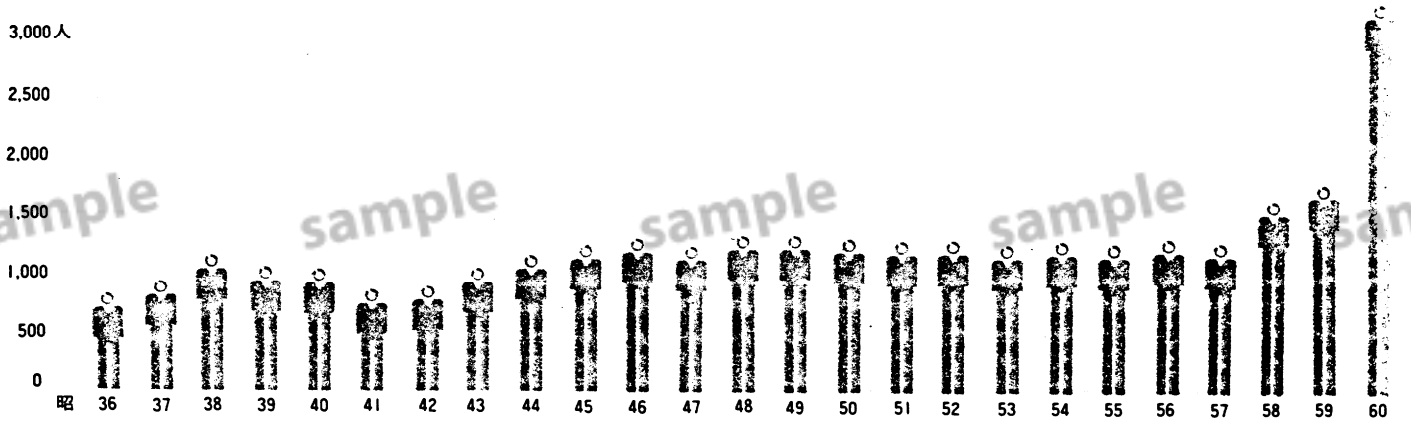
56

57

58

59

60



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

付属資料 3

急成長の電子産業

48年8月に保谷電子が設立。57年10月に保谷硝子へ合併されるまで、100%出資の子会社方式で運営される。創業3年目の51年度で黒字となり、その後6年間増益を続け、57年度には連結利益の20%を占めるまで成長。10年間の合計売上高 301億円で、税引利益32.5億円。60年までの平均成長率は光学 8.7%、眼鏡 7.9%、クリスタル 2.9%に対し、電子は35.2%。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample