

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）