



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 保谷硝子

5

昭和50年（1975年）盛夏、株式会社保谷硝子の鈴木哲夫社長は、同社経営の來し方を顧みながら同社の今後の長期的な経営の在り方について、どのような方針と政策をとるべきか、思いをめぐらせていた。

当時、同社は、クリスタル、光学、眼鏡という3つの事業部と、これらに関連する約10社の子会社をもち、3つの事業部は、そのそれぞれの関連事業分野でいずれもトップ・クラスの地位を占めていた。

10

会社沿革

創業～戦後の復興

保谷硝子株式会社の歴史は、昭和16年（1941年）11月、山中正一・茂兄弟（昭和50年現在、同社相談役）が、東京都北多摩郡保谷町に、東洋光学硝子製造所（個人営業）を創立したことに始まった。当時、日本の光学ガラス業界は、まだ搖籃期ともいべき状態にあった。その用途も大半は双眼鏡や測距儀などの軍用光学機械向けであるうえ、光学機械、光学レンズともまだ輸入品への依存度が高く、国産光学ガラスの生産は、まだようやくその緒についたばかりであった。こうした中で山中兄弟は、国産光学ガラスの生産強化に貢献すべく、この事業に着手したのである。^(注1) 設立当初従業員はわずか数人であり、ガラス熔解の経験も乏しかったため、熔かしてはこわしました熔かす、という実験の連続の中で苦しい日々が続いた。また、会社創立の年に始まった太平洋戦争の戦況が思わしくなるにつれ、光学ガラス素材を中心とする諸物資の輸入の減少、空襲、従業員の徵兵と悪条件が重なり、事業は一層困難なものとなっていた。こうした中で、陸軍工科学校出の技術者でもあった山中正一所長の取り組んでいた新型ガラス熔解坩堝（るつぼ）の改良が実現し、それを用いた新製品「保谷BK7」が完成した昭和18年（1943年）には、光学ガラスの供給機関として軍の管理工場に指定された。軍の指導下で

15

20

25

25

（注1） この年、12月に太平洋戦争が勃発し、その2ヶ月前の10月には、硝子工業整備要綱が発令されていた。

30

このケースは、日本青年社長会の援助と、株式会社保谷硝子の好意ある協力のもとに、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授の小野桂之介とハーバード大学ビジネス・スクール教授の吉野洋太郎とが、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、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。（1976年9月）