



慶應義塾大学ビジネス・スクール

HOYA(株)グローバリゼーション

5

HOYA 株は1941年に、日本で最初の光学ガラス専門メーカーとして創業した。ガラス素材とその高度なオプティクス加工技術を核に、以後、1945年にはクリスタルガラス、1962年にはメガネ用レンズ、1972年にはソフトコンタクトレンズ、1974年には IC フォトマスク基板と、ガラスから光・電子の分野へ事業の多角化を進めてきた¹⁵⁾。

その結果、現在ではグループ社員9,000人以上を擁し、「情報・通信」の分野に相当するエレクトロニクスオプティクス（半導体フォトマクス）、ホトニクス（レーザー機器など）、「アイケア」の分野に相当するビジョンケア（眼鏡レンズ）、ヘルスケア（コンタクトレンズ）、「生活・文化」の分野に相当するクリスタル（ガラス製品）、サービスの6つの基幹事業を擁するハイテク・グローバル先進企業として発展を続けている（巻末図1）。

これまで、HOYA はグローバル化にあたり、事業部ごとの独自の視点による海外展開、地域ごとのマネジメントを重視した3地域統括本社制、その後のカンパニーと事業子会社体制と、時代及び企業のグローバル化による変化をしてきた。

そして、21世紀に向けて、HOYA は、1997年度を初年度とする新たな中期戦略計画を実行している。日本をグローバル本社と位置付けた持ち株会社体制の下、株主を尊重した企業価値創造経営を基本コンセプトとし、2001年には海外売上高比率を50%以上にすべく、現在、経営のグローバル化をすすめつつある（巻末図2）⁸⁾。

「組織は戦略に従う」がモットーの HOYA は、時代とともに、そして企業のグローバル化とともに変革を遂げてきたが、HOYA にとって今までのグローバル化の歩みには問題はなかったのか、そして今後の HOYA の目指すグローバル化の方向、また経営システムは真の国際企業となるために問題となるところはないのだろうか。

10

15

20

25

1. 事業部ごとの個別海外事業展開

HOYA の本格的な国際展開は1973年にアメリカに現地法人を設立をしたことから始まり、それ以来積極的に海外事業展開を推進してきた。

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の浅川和宏助教授の指導の下に、同大学院研究科 M23 の樽井行弘が公表資料にもとづき作成したものである。このケースはクラス討議での使用を目的としたものであり、経営管理の適否を示唆するためのものではない。

しかし、その当時の HOYA の社内体制は、事業部制を徹底し、光学、クリスタル、眼鏡、電子、メディカルの 5 つの各事業部を“企業内企業”と位置付け、各事業部長に権限を委譲し、競わせる社内体制を構築していたため、海外事業展開も事業部任せで進められる状態であった¹¹⁾。

5 HOYA では製品別事業部制が比較的早くから確立し、権限の委譲も行われてきていた。さらに、5 事業ごとの関連性も薄く、事業部間の連携を比較的必要としなかったため、事業部ごとの海外進出が行われてきた。

また、鈴木社長も「これまでの海外進出は単に売れるところに出ていっただけ」とコメントしており、各事業部の出先としての機能でしかなかったことを認めている¹¹⁾。

10 1991年度当時では各国に事業部ごとに様々な現地法人を有し、総現地法人数は 27 法人になっており、海外売上比率も約28%を占めていた（91年3月期、連結ベース）。

ヨーロッパでは 8 カ国で現地生産が行われ、メガネ、エレクトロニクス及びオプティスク製品、アメリカではエレクトロニクス、オプトニクスのハイテク製品を中心に、それぞれ事業を展開していた。また、アジア・オセアニアでは、主にメガネや光学レンズの生産拠点を展開していた。

また、当時の眼鏡事業での例をみると、その事業領域 1 つで、1949年の HOYA レンズ・タイ、HOYA レンズ・オーストラリアに始まり、1950年代に18社の海外子会社を設立した。さらに、欧州では製造拠点の HOYA レンズ・ドイツを中心にアジア地域からも製品供給を受けて、9 つの販売会社がしのぎを削ってきた。

20 当時の各事業部の海外展開方法は、HOYA の取引先である、カメラメーカー、ハードディスクドライブメーカー、パソコンメーカーあるいは半導体メーカーというユーザーが海外に生産拠点を移す事にともない追従するように海外展開が行われていた。

2. 國際化元年…日米欧の 3 地域統括本社制の導入

25 HOYA は1989年に日米欧の 3 地域統括本社制を導入し、その年を「国際化元年」と位置付けグローバル化を会社全体として統治していくべく積極的な展開を行う時期に入っていた。

30 当時、鈴木社長は HOYA の多角化戦略を称して、「大きな池の小さな魚になるよりも、小さな池の大きな魚になる」ことであり、各市場でのトップシェアを保てる優位性を築くことが重要だといつてゐる²⁾。また、当時に山中専務は「これまで事業部ごとに独自の進出、他の部門のことには目がとどかなかったことが多々あり、統括する必要があった」と導入の理由についてコメントしている¹³⁾。

3 地域統括本社制の拠点のうちの一つである欧州地域統括本社はオランダ・アルトホンに設立した「HOYA ヨーロッパ BV」で、当初は眼鏡事業関連の 8 社が管轄下に置かれた。

また、欧州は1992年に EU（欧州共同体）の市場統合を控えて、3 億人を超える大市場になる転換期になり、その中で HOYA はすでに10社を展開している状況であった。当時の計画としては、眼鏡事業を軌道にのせた後には、この事業を安定収益源として、電子、光学分野へと展開を広げる予定であった。5

アメリカの拠点である北米地域統括本社はカリフォルニア州フリーモントに設立した「HOYA・USA」で、傘下には眼鏡、光学、電子の分野別の 3 子会社を管轄していた。日本本社は 3 地域統括本社制の導入の結果、アジア・オセアニアの 8 社を統括する地域本社となっ10

各地域統括本社の最終目標は、現地人トップの採用や独自の国際戦略を立案、資金調達から生産管理、人事管理、販売展開まで一貫してカバーできる事業体制を作り、機能させることであった¹¹⁾。この段階に至った時点で、日本本社の機能は、基盤的な技術開発や大型の資金調達のみが残される程度となり、「日本本社と欧州、北米本社の関係は従来の親子から兄弟の関係へと変わる」と鈴木社長は当時発言している¹¹⁾。15

地域統括本社制の導入にあたり、HOYA は、将来的には現地人トップを据える方針であったが、スタート時には欧州に佐々文夫専務、北米に奥津小一郎専務をそれぞれ社長として派遣した。派遣された 2 人は当時の HOYA のナンバー 2、3 の人材で、鈴木社長が「同志」と呼ぶ間柄の人であり、補佐役の両専務を一度に手放したことは、これまで経営上の意思決定を 3 人で決めてきた鈴木社長にとっては痛手ではあった¹²⁾。20

佐々専務は66歳、奥津専務は65歳と高齢ではあったが、「世界 3 本社制は21世紀に HOYA が繁栄するための一里塚」との認識の下、「最後のご奉公として努める」と言い残して任地に赴いていった¹²⁾。

当時、鈴木社長はトップ人事の派遣に関して、次の様なコメントをしている。「平取締役や部長級では、日本本社での序列を斟酌して、現地トップとしての指揮も思うようにとれないと。そこで私も含め日本本社には何の遠慮もいらない両専務にお願いした」と言っている¹²⁾。25

その結果、これまで現地で発生した案件ごとに日本本社の各事業部へ決裁を仰いでいたが、50～100億円レベルの大規模投資を除けば、地域統括本社に決裁権が移り、現地での事業化のスピードが速まった。30

たとえば、その事例としてはアメリカの半導体製造用フォトマクス（89年）や YGA レーザー機器の企業買収（91年）も、北米統括本社が独自に決断している²⁾。

HOYA の海外展開は海外の日本の分身を作るのでなく、現地の経営資源をもとに、現地の市場ニーズに合った製品をつくり、現地に根付いた独立した企業体としての経営の具現化を図ることが目標とされた²⁾。

その間、日本でも積極的に事業再編を行い、当時「ビジョンケア事業部」、「メディカル事業部」など 5 つあった事業部を 3 つにし、22 社あった子会社と本社事業部門は 7 社に再編成した。また、役職者の階層も 3 段階に圧縮して、200 人を越えていた部課長数は 90 人以下に減少させた。さらに、91 年度には 17 人いた取締役も、8 人に減少させ、その内の 1 人は社外取締役を登用している⁹⁾。

また、HOYA では、地域統括本社制の構築による本格的な国際事業展開に対応するため 10 に、3 本社体制をスタートさせた 1 年後の 1990 年から、国際的な幹部人材を育成するための 制度を導入した。世界をまたにかけるビジネスマンを養成する制度である「国際社員制度」 15 であり、全職場を対象に、国際社員の公募を行っている。国際社員の決定プロセスは①語学力②専門知識力③本人の適性の 3 条件で一次スクリーニングし、さらに経営会議で総合判断して決めていく。主に新入社員を対象として、原則として入社時から定年まで海外勤務とする 制度である。国内で現場に所属したまま、仕事の合間をねって半年間、語学研修や海外文 化研修などを積み、2、3 年の現地実習を経て、正式の海外勤務とする。その後は、アメリカ本社と欧洲本社の間を中心に、ほぼ定年まで海外で活躍してもらう特徴的な制度を導入し 20 ており、日本人でありながら現地を理解し、根付いた人材を養成する仕組みを作っている^{10,12)}。

3. カンパニー制と事業子会社への変革

1998 年に HOYA は組織の独立性、自主性を一層高めていくことを狙って、5 事業部制から 25 3 つの事業子会社と 2 つの社内カンパニー制への変更をおこなった。

つまり、エレクトロオプティクス部門（半導体フォトマックス）、ビジョンケア部門（眼鏡レンズ）の 2 社内カンパニーと HOYA ヘルスケア（コンタクトレンズ）、HOYA クリスタル（ガラス製品）、HOYA ホトニクス（レーザー機器など）の 3 事業子会社に再編したのである。

事業子会社は人事権を含めた経営責任を負い、カンパニーは独立会社の取締役会と同様の機関をもち、それぞれが事業領域の中で戦略を決定し、業務を遂行していくことになった⁴⁾。また、事業子会社およびカンパニー制のトップは持ち株会社の取締役にはならないが、成功報酬によって、取締役以上の収入を得ることも可能なシステムにして、各事業子会社及びカンパニーにおけるトップの経営に対するモチベーション・アップを図っている⁷⁾。

カンパニー制の導入により、事業ごとの経営の独立性がアップし、新規事業の買収・合併が容易になり、事業ポートフォリオも再編しやすくなった。さらにそれぞれの独自性が強まることから、経営責任もより明確にでき、市場に密着した顧客重視の経営を強化することができた。

それに伴い、本社もこれまでの事業部門を管理する機能をなくし、グループ全体の経営戦略を考える位置付けに変更した¹⁴⁾。また、本社は今後の経営戦略である持ち株会社化の方針を見据えて、経営視点を管理型経営から戦略型経営にシフトしていくための基礎体制づくりも行う位置付けとなった。

4. 今後のグローバル本社化の時代へ

今後、HOYA 本体から 2 つのカンパニーを機構分離し、IIOYA 本社（日本）はグローバル本社として、世界的な視野に立って戦略的グループマネジメントと最適な事業ポートフォリオの構築をおこなっていく位置付けとなっていく。

さらに、グループ経営の求心力となるコーポレート・ブランドの構築も積極的課題として事業展開を行っていく役割を担うことになる。

また、鈴木会長は、本来の本社は必要最小限の機能と人を有する小さな本社で良いと考えているとコメントしている³⁾。その体制を整えるべく、すでに日本本社スタッフは50人体制に移行した。また、北米、ヨーロッパもそれぞれ10名足らずの人数で本社スタッフが構成された。

グローバル本社は「戦略を練る本社機構が産業再編の時代には必要」という考え方から、HOYA グループにおける戦略創造型本社の位置付け、戦略立案、資金調達等を行う。また、戦略の遂行はこれまでのディビジョンを改め 2 つのカンパニー「①エレクトロオプティクスカンパニー（情報・通信分野）②アイケアカンパニー（生活・文化分野）」と 1 つの事業子会社（生活・文化分野）が担当し、新事業への取り組みを含めて積極的な事業展開をしていくことを打ち出している（巻末図 3）⁷⁾。

また、これまでの地域統括本社制を若干改めた。グローバル本社の海外出先機関（地域持ち株会社）として、アジア・オセアニア地域の拠点の HOYA HOLDINGS ASIA PACIFIC PTE LTD（シンガポール）、北米地域の HOYA HOLDINGS, INC.（カリフォルニア州サンノゼ）、ヨーロッパ地域の HOYA LENS EUROPE N.V.（オランダ）の 3 つに再編した（巻末図 4）。

カンパニーは、独立会社の取締役会と同様な意志決定機関により決定された独自の事業戦略を自らの経営責任において遂行する形をとった。そのため、実際的な事業戦略行動はカン

パニーと事業子会社が行い、監査や資金運用は地域の持株会社が行うという、グループ連結経営機構を構築していくことになった。

各カンパニーは、独立した事業運営にあたってカンパニー毎のバランスシートの作成を行う。またカンパニーに人事権を含めた権限の委譲を行うとともに、成果と責任の明確化を図っていく。

各地域本社はグローバル本社（日本）の地域出先機関と位置付け、3地域の戦略実行の事業活動には介入せず、地域ベースでの財務管理および監査などの各エリアにおけるカンパニー及び事業子会社の事業展開の支援活動を行っていくことが重要な役割となる。

鈴木会長は、本社を持ち株会社とすることのメリットについて、次のように述べた。

10 「事業子会社制にするメリットは多角化に伴う事業再編がやりやすいことである。

従来の合併というシステムをやっていると、再編するときに、その2つの会社組織が統合されるまでにかなりの時間がかかる。異なった組織風土の会社、違った管理システムの会社を統合する必要があるからである。しかし、持ち株会社になると、そういう必要はなく、事業子会社は別々な人事諸制度、別々な経営風土でよくなる。統合すべきものは持ち株本社となり 統合がしやすくなり、またM&Aが非常にやりやすくなり、事業ポートフォリオが組みやすくなるのである。」⁸⁾

5. 北米地域における地域統括本社マネジメント

20 地域統括本社とカンパニー（事業子会社）との関連は概ね次のような仕組みになっている。

本社スタッフは各子会社が作成した月次決算書類をもとに、経営計数の把握を行い、必要により決算方法についてのアドバイスを行っている。子会社の社長・幹部とは毎月1回、マネージメント・ミーティングを行い、その月度の決算と翌月の予想などについての打ち合わせを行うが、地域統括本社の社長からの指示事項はその時点ではほとんどなされない。指示を与えるのは、年二回、年間予算編成時と6ヶ月後の下期予算編成時のときで、しかも実績と計画の隔たりが大きい場合に、社長に対して対策を指示する程度である。もちろん、アドバイスを求められれば、隨時行うことはあるという⁹⁾。

もう一つの大きな役割は、資金調達である。子会社が資金が必要な時に資金の貸付を行う。そのための資金ができるだけ低利で調達することができるようにしておくことが重要な役割となっている¹⁰⁾。

さらに、もう一つの重要な機能は企業PRとフィナンソロフィー機能である。HOYAがその地域で、アメリカならアメリカで、何を行って、どんな貢献をしているのかをPRし、

また子会社に対して貢献そのものを指導することである。寄付も含めて、地域活動などへの参加の仕方も本社として指導することもある⁴⁾。

HOYA という会社が、日本からの出稼ぎ企業ではなく、アメリカの企業の一員として、意識的にも、活動的にも、定着させが必要であるため、本社はそれに係わる活動と支援を行っている⁴⁾。

5

エリアマネジメントとカンパニーマネジメントの二重構造の対策としては、HOYA の場合には次の様な運用上でカバーしている。まず、地域統括本社の社長がグローバル本社に直結している体制をとっている。つまり、グローバル本社（日本）の経営陣（常務、専務クラス）がアメリカの地域統括本社の社長として赴任している。そのため、アメリカの場合、アメリカの方針と運営については、地域統括本社とグローバル本社の社長間だけで決定が可能である。その話し合いでまとまれば、あとは全権がアメリカの地域統括本社に委任され、行動が規制されることはない。そして、基本的な考え方としては、地域統括本社はその地域での利益だけを考えて、企業活動を行えば良いことになっている。各カンパニーと地域統括本社との利害対立については、安全弁が設けられおり、各カンパニーは海外ビジネスを積極的に応援することが会社での統一された基本方針となっている。人も出し、技術も出し、応援していくことが重要な方針として打ち出されている。また、各子会社にはボードがあり、そのミーティングに関係事業部のトップがボードメンバーとして加わっている。そのボードで利害関係の調整が行われるようなシステムになっている⁵⁾。

10

現状、アメリカの地域統括本社のトップは日本人で、子会社のトップはほとんどアメリカ人であるが、一部は日本人である。将来的には、子会社はすべてアメリカ人トップにしたい意向のようである⁶⁾。

15

20

6. 今後の方向性

HOYA はいままではその時代の事業形態に合わせて海外進出を果たし、さらに環境の変化に対応するように組織変革も行いながら国際化をしてきた。しかし、これまでの国際展開は、既に海外進出していた事業に合わせた企業管理を行うための企業統治システムを構築してきたに過ぎなかった。

25

現在、日本を中心としたグローバル本社体制のもと、3 地域統括本社がエリア毎の各事業をまとめ、その事業がエリアで確固たる地位を築き、HOYA グループとして経営戦略立案統治型へ脱却すべく模索をしている。

30

HOYA がこれまで取ってきたグローバル化への企業変遷は最適な選択だったのか、また、今後、真のグローバル企業としてさらなる発展をしていくために、HOYA が取るべき

方向性はどのようなものが最適といえるのか考えていく必要がある。

参考文献

- 1) 子会社戦略・事例研究その2、日経ビジネス、1988.7.18、pp. 12~15.
- 2) 多角化戦略で光産業を拓く・HOYA、NOMURA SEARCH、1992.6、pp. 16~21.
- 3) 高橋浩夫、国際経営の組織と実際、同文館出版、2000、pp. 80~81.
- 4) 高橋浩夫、同上、pp. 81~83.
- 5) 高橋浩夫、同上、pp. 83~87.
- 6) 高橋浩夫、同上、pp. 87.
- 7) 竹間忠夫、企業変革への挑戦・HOYA、実業の日本、2000.2、pp. 18~19.
- 8) 第12回日本証券アナリスト大会・記念講演・HOYAの経営革新、証券アナリストジャーナル（別冊）、1997.11、pp. 16~30.
- 9) 特集・新エクセレントの条件・さらば「日本の経営」、日経ビジネス、1995.10.2、pp. 34~36.
- 10) 日本経済新聞、1989.5.1.
- 11) 日経産業新聞、1989.5.8.
- 12) 日経産業新聞、1990.3.14.
- 13) 古矢雅一、日本企業グローバリゼーション最前線、通産ジャーナル、1990.10、pp. 72~74.
- 14) 編集長インタビュー・鈴木哲夫（HOYA会長）、日経ビジネス、1998.11.30、pp. 66~69.
- 15) HOYA ホームページ：<http://www.hoya.co.jp/>

以上

図 1 経営成績

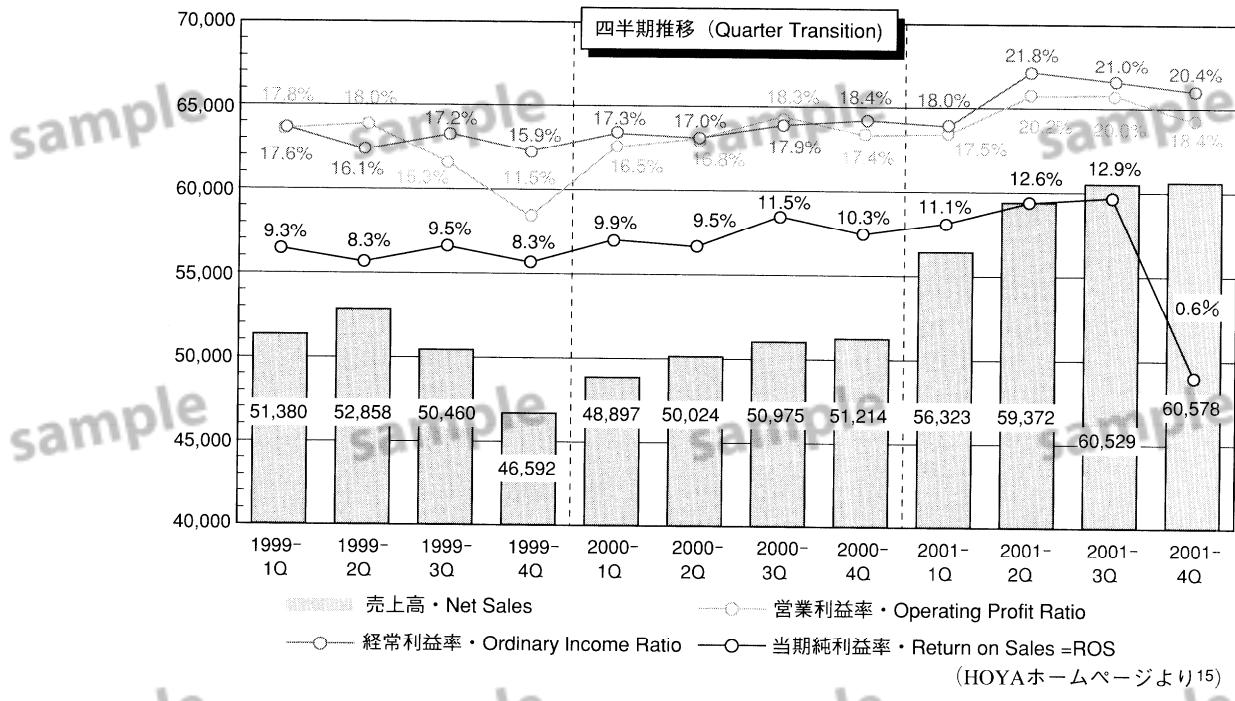


図 2 所在地別セグメント情報 [売上高構成比率]

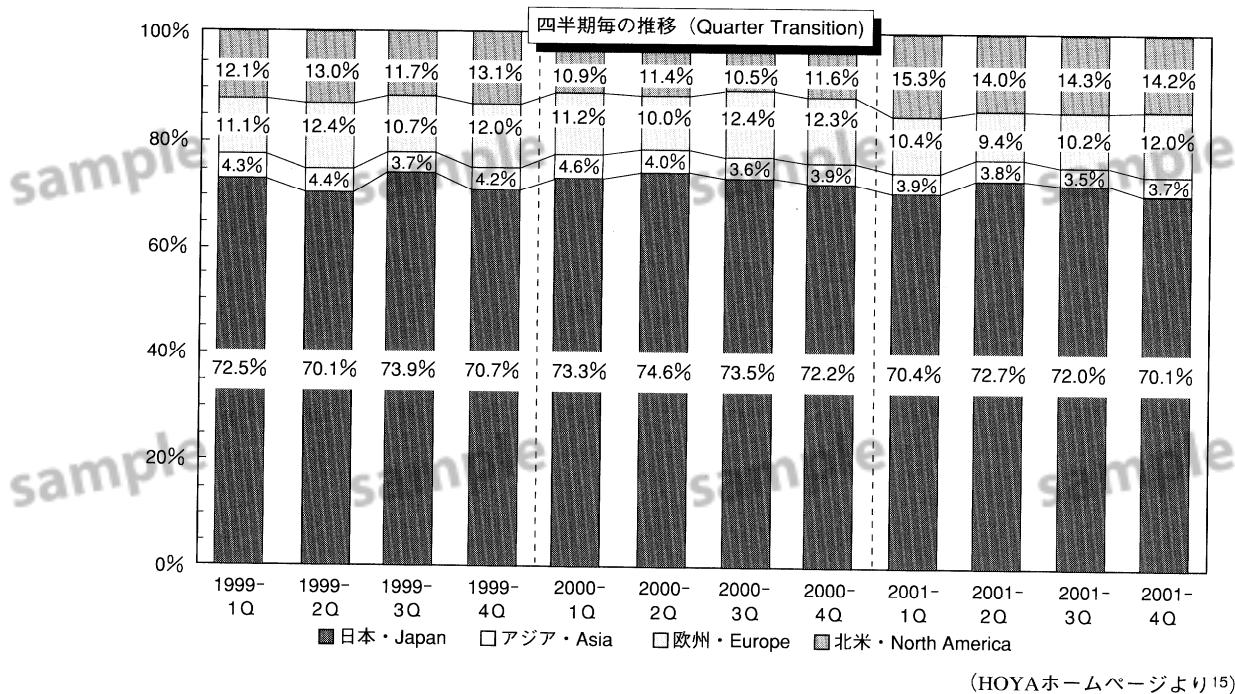


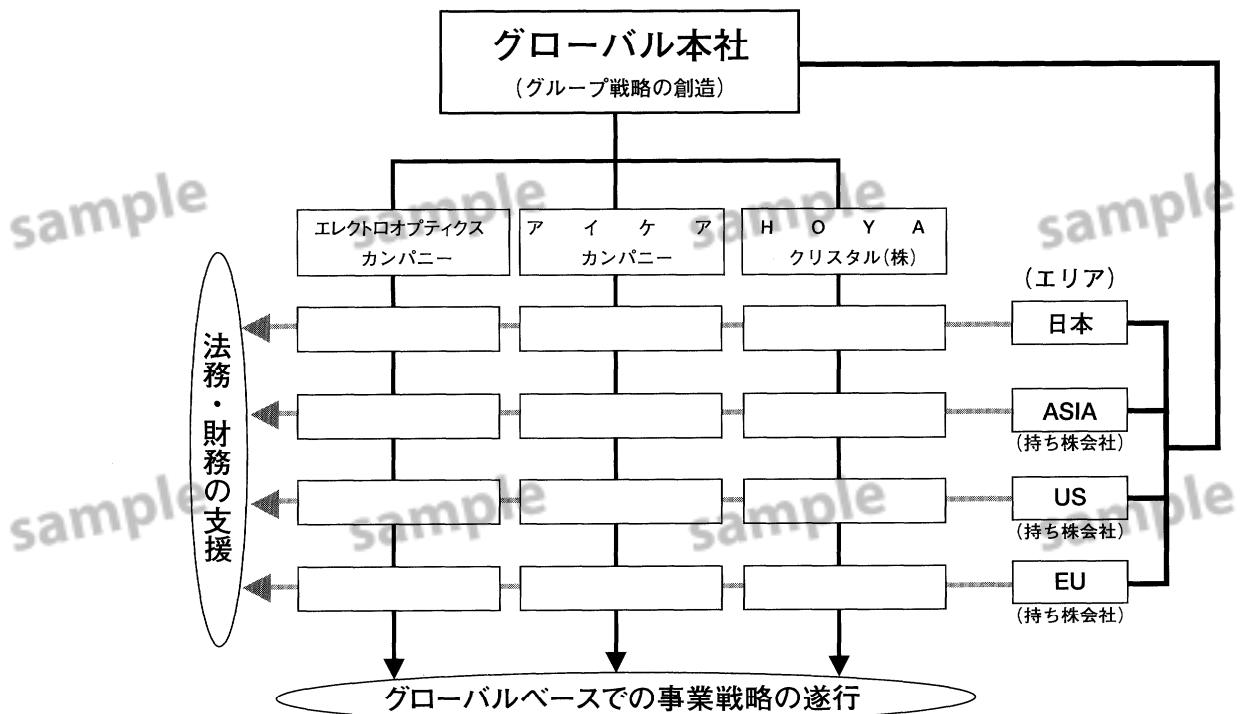
図3 事業領域区分

分野	事業	主要製品及び役務
情報・通信	エレクトロオプティクス	半導体用フォトマスク・マスクブランクス、液晶用マスク・カラーフィルター、HDD用ガラスディスク、光学レンズ、光学ガラス、電子用ガラス、光通信関連製品
	ホトニクス	各種レーザー機器
アイケア	ビジョンケア	メガネ用レンズ・フレーム、レンズ加工機器
	ヘルスケア	コンタクトレンズ、眼内レンズ、補聴器
生活・文化	クリスタル	クリスタルガラス製品
	サービス	情報システムの構築・人材派遣

□事業区分の方法は、製品の種類・性質等の類似性を考慮して区分。

(HOYAホームページより¹⁵⁾

図4 グローバル・グループ経営機構



(HOYAホームページより¹⁵⁾

sample

sample

sample

sample

sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.