



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# HOYA (株)グローバルイノベーション

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<sup>15)</sup>。

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（半導体フォトマスク）、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）。

10

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。

15

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ていく（巻末図2）<sup>8)</sup>。

20

「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 にとっていま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ことはないのだろうか。

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。