



MBA 経営戦略講義録

神戸大学 経済経営研究所
特命教授 小島 健司

第6回 企業戦略策定と遂行 (Formulation and Implementation of Strategy) ¹

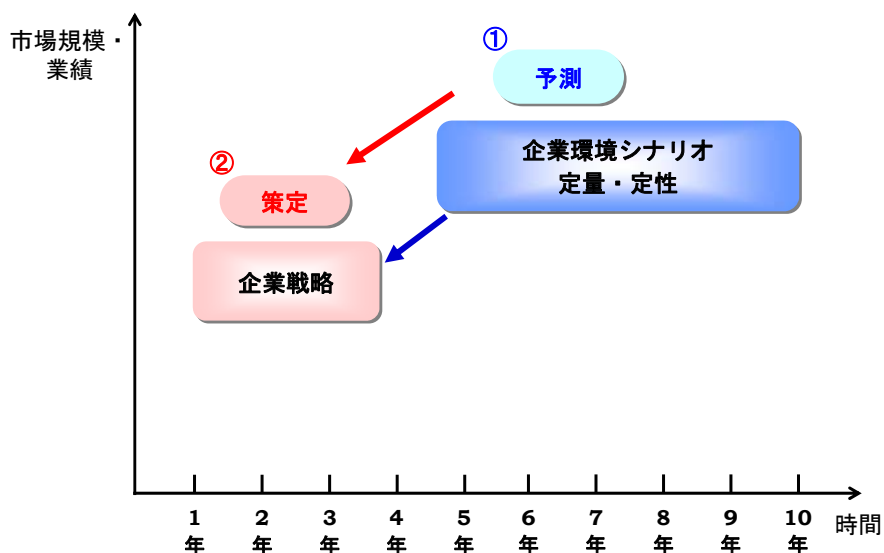
1 企業戦略策定

企業成長戦略を企業戦略として策定し、遂行することが実践上必要になります。策定にあたっては、企業環境と時間軸を相互作用として認識することが必要になります。「理念・ビジョン」、「戦略資産」、「企業成長戦略」の説明は、現在から将来にわたる時間軸を通して企業環境に適応して企業価値創造を効率的に達成するには、どのようにすべきかという考え方にもとづいて進めているわけです。このような考え方にもとづいて、企業戦略の策定と遂行をどのように行うべきかを検討します。

1.1 企業戦略策定手順

企業戦略は現在から将来にわたる企業環境に最適に適応し、企業目標となる企業価値創造を効率的に達成できるように策定することです。

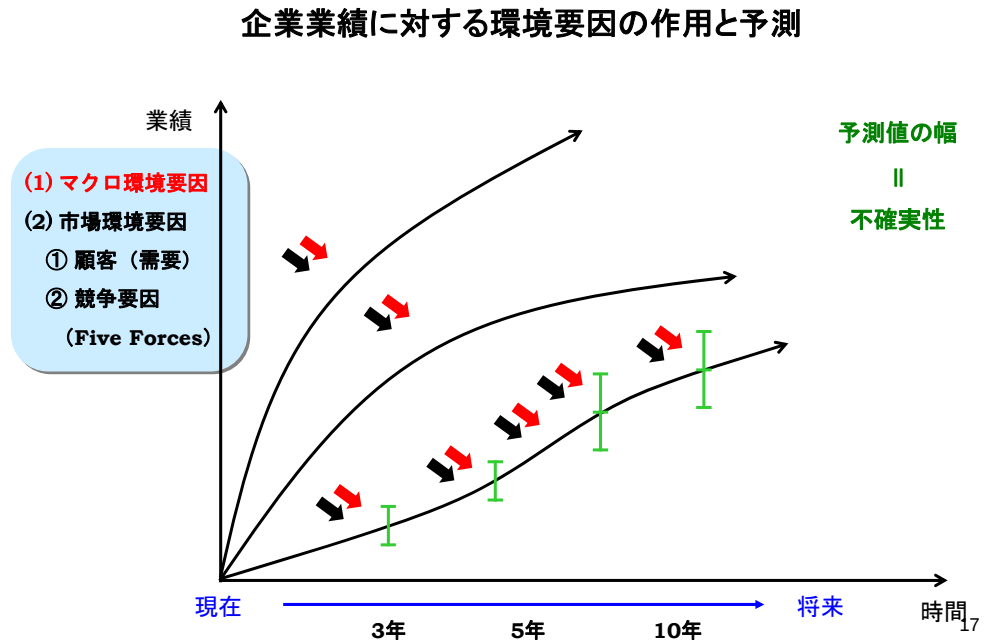
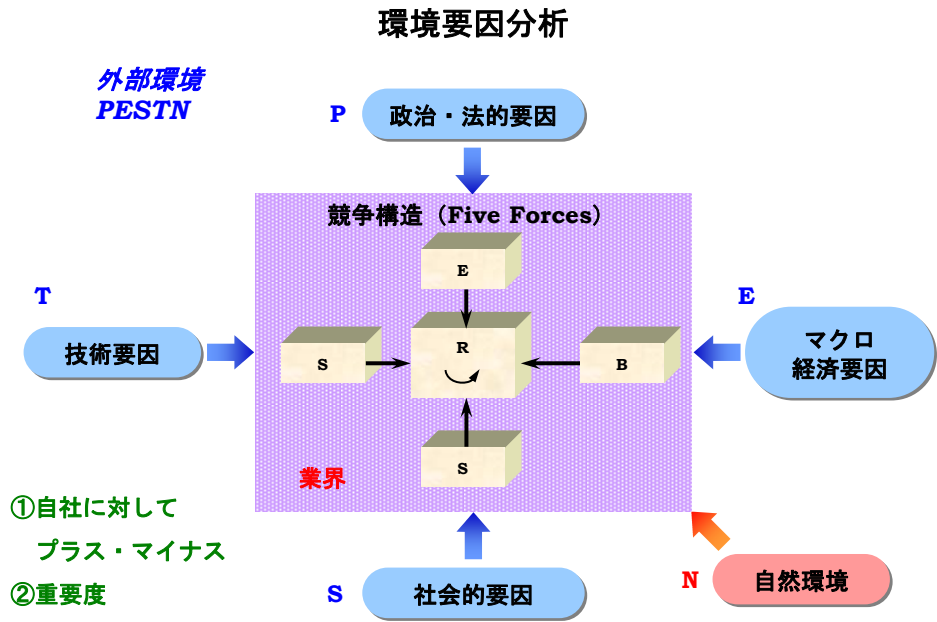
企業環境シナリオと戦略策定



16

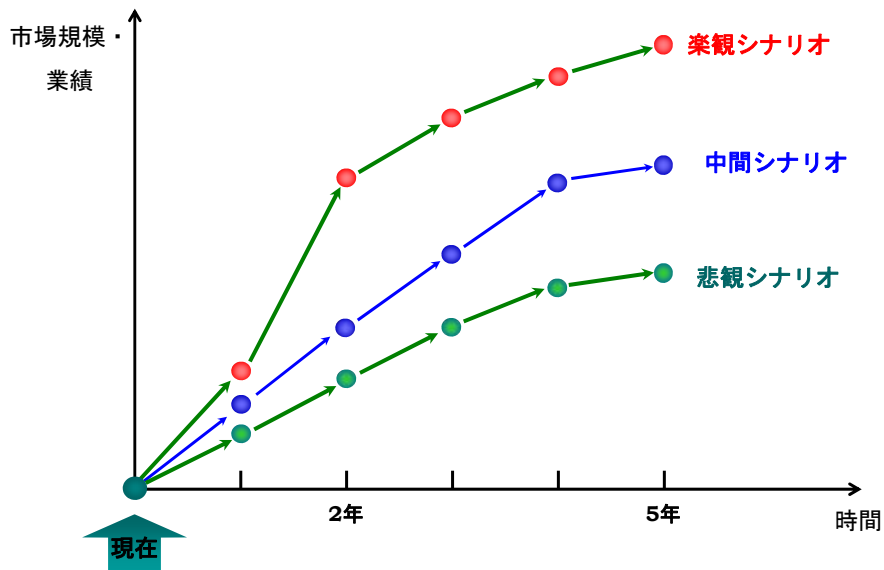
次のような手順で策定します。第1ステップとして、将来の企業環境分析をマクロ環境要因および市場環境要因に分けて行うことです。すなわち、自社の企業戦略策定・遂行に影響

を及ぼす要因を識別し、その影響度合いと各要因の重要度を推定することによって、定性かつ定量的内容とする、複数の企業環境シナリオを作成することです。²



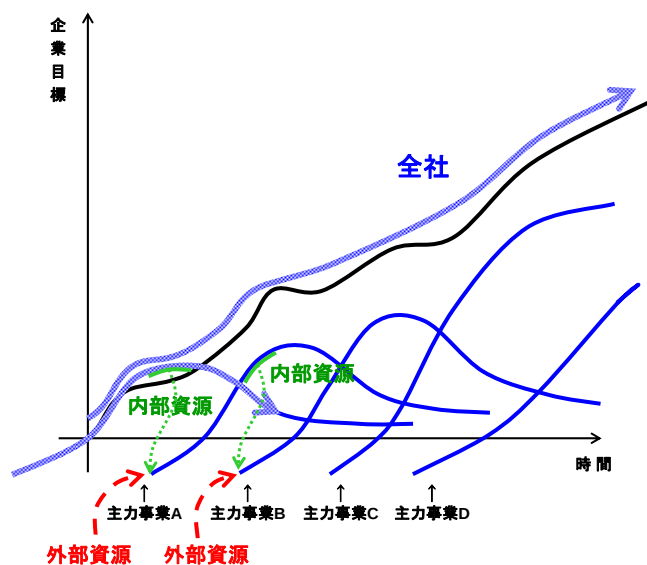
第2ステップで、企業環境シナリオに対応した企業目標を数値で設定し、それにもとづいて企業価値指標などの戦略案評価・選択基準を設定します。

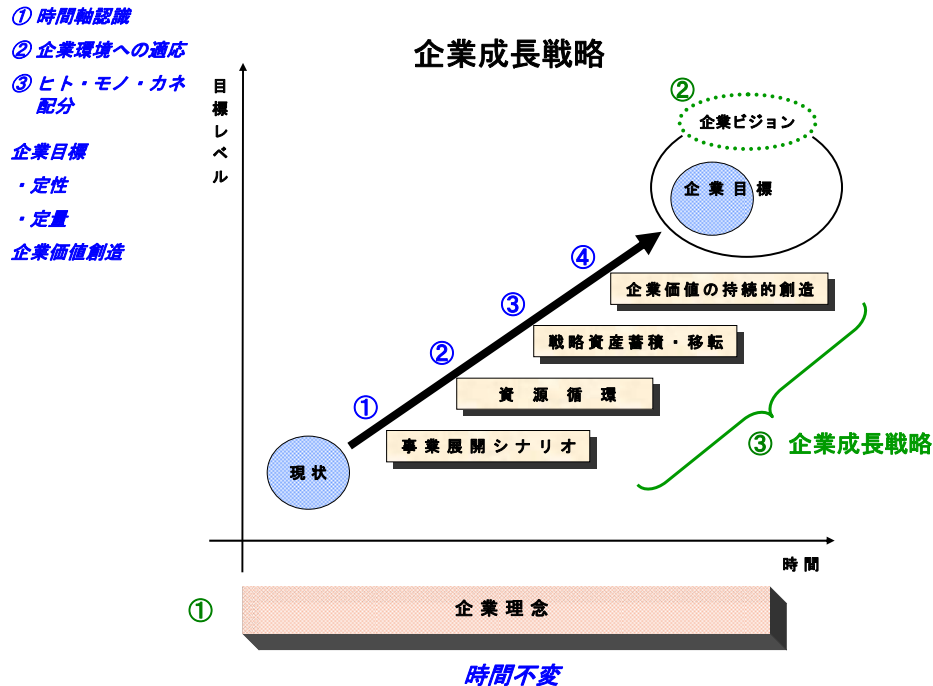
企業環境シナリオ



第3ステップで、企業環境シナリオに対応した企業目標を達成する複数の企業成長戦略案を立案することです。企業環境シナリオに最適に適応した企業成長経路を定めること。これにもとづいて、企業は現在から将来へ向かって成長していくわけです。将来の目標から現在に帰納させる成長経路としての成長戦略案を次のような構成で立案することです。事業展開シナリオ策定、必要な資源調達・循環、戦略資産の蓄積・移転・活用、それらを複数事業間で企業価値指標を基準に評価し、企業全体で将来に向けて持続的に価値創造できる仕組みを設計することです。

企業成長経路と事業展開シナリオ





第4ステップで、それぞれの戦略案ごとに、定性基準をもとに評価を行います。設定される定性基準としては、次のような項目が考えられます。

- (1) 企業理念整合性：企業理念とどの程度整合性があるか
- (2) 企業ビジョン到達度：設定したビジョンにどの程度到達できるのか
- (3) 企業価値目標達成度：企業価値目標がどの程度達成できるのか
- (4) 資源調達・循環：成長に必要な資源がどの程度調達かつ循環できるのか
- (5) 戦略資産蓄積・移転・活用：事業能力を競争優位源泉に高めうる有形・無形の資産がどの程度蓄積し、事業間で移転・活用できるのか
- (6) 戦略遂行能力：戦略案を的確かつ環境変化に対して柔軟にどの程度遂行できるのか

第5ステップで、定性基準で評価・選択された戦略案を、企業価値指標を用いた企業価値シミュレーションを行い定量的に評価します。

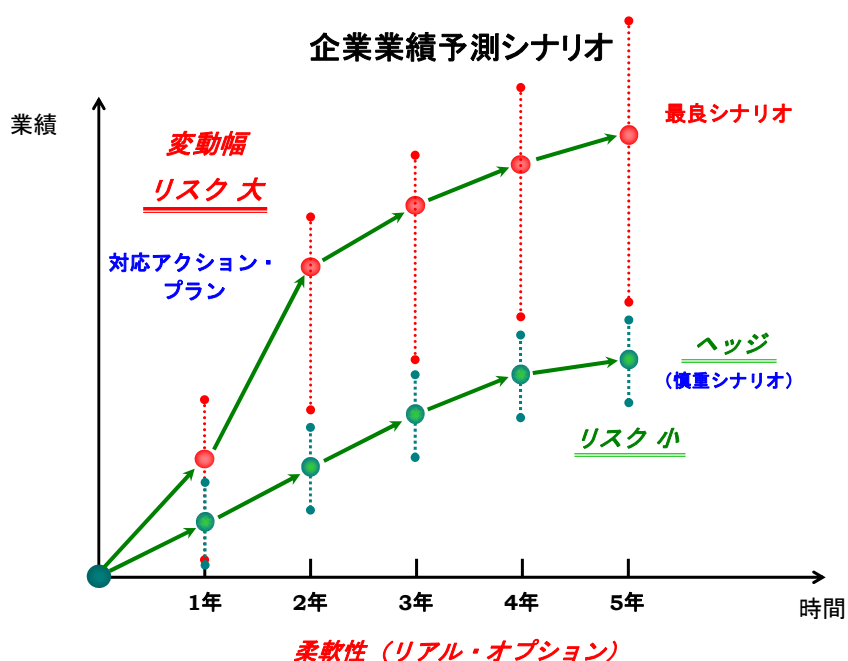
第6ステップで、以上の定性・定量評価基準による比較検討にもとづいて、特定戦略案を選択します。

1.2 企業戦略策定留意事項

企業戦略策定に際して留意すべき事項は、次のようなことです。³

第1は、将来の企業環境を可能な限りの確に予測・予知することです。これは非常に難しい課題です。定性的には、考えられる環境要因の内容と変化を漏れなく捉えることです。特定戦略遂行の障害となり得る要因とその程度、特定戦略にもとづく業績に影響を及ぼす

要因とその程度を推定しておくことです。定量的には、業績を上向き・下向きそれぞれに影響を与えるリスク要因を考慮して、予測値の誤差を含んだ数値で各シナリオを把握することです。それらのシナリオに応じた対応策を、「アクション・プラン」として考えられるようにしておくことです。



第2は、特定戦略を遂行した場合、企業環境の変化によって企業業績に影響を及ぼす事態発生に備えるアクション・プランを策定しておくことです。「事業遂行には常にリスクが伴う」という認識のもとに、特定事態の対応策を着実に実行できる計画を策定することです。

事業は必ずしも計画通りに達成できるとは限らないわけです。事業を不特定期間継続できないような事態が、社会要因・政治要因や自然環境要因などのマクロ環境要因の影響によって、発生したら企業としてどのように対処するのか。想定外の事態の発生に対してどう対応した行動を組織・個人が取るのかを明確にしておくことです。市場環境要因についても、想定範囲を超えた新規参入、競合企業の出現、顧客の変化に対する対応策を策定しておく必要があります。⁴

第3は、現在から将来の企業価値目標達成のための、戦略資産、資源、組織・個人の戦略遂行能力などについて、その内容を促進要因と制約要因にわけて的確に把握しておくことです。特に、制約要因、あるいは「ボトルネック」(Bottlenecks)の把握が重要です。戦略資産未充足、資源調達・循環不全、資源不足、組織および個人の戦略遂行能力不備などの企業目標達成に対して、ボトルネックとなる要因の内容と程度を的確に把握しておくことです。⁵

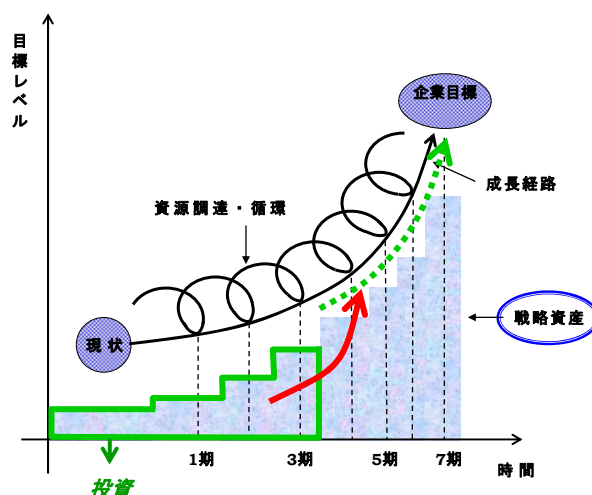
これがはっきりと認識されないままに目標だけを立ててそれに向かって実行していくことがよく見受けられます。目標達成ができなければ、「頑張りが足りない、もっと頑張らんかい！」とトップが発破をかける。このような日本的頑張りズムや頑張り症候群だけでは、目標達成は運任せです。

目標達成に必要な戦略資産、資源、戦略遂行能力を促進要因と制約要因に分けて、戦略策定時に明確にしておくことが必要です。事業能力を競争優位源泉に高めうる戦略資産として、「何が促進要因として必要で、それらがいつまでに、どの程度充足ができるのか」「従来の戦略資産と考えられていたことが、今後の成長戦略では制約あるいは抑制要因にならないのか」、考え得る要因をもれなく挙げて、その内容を検討することが必要です。

想定される企業環境での戦略遂行に促進要因として必要とされるヒト・モノ・カネの資源が調達でき、遂行期間に円滑に循環し、適切なタイミングで展開できるのか。必要とされる時期に必要な資源の質・量に不足が予想され、それを補う調達がタイミング良くできないで戦略遂行の制約にならないか。これらを戦略策定時に十分に検討しておくべきです。

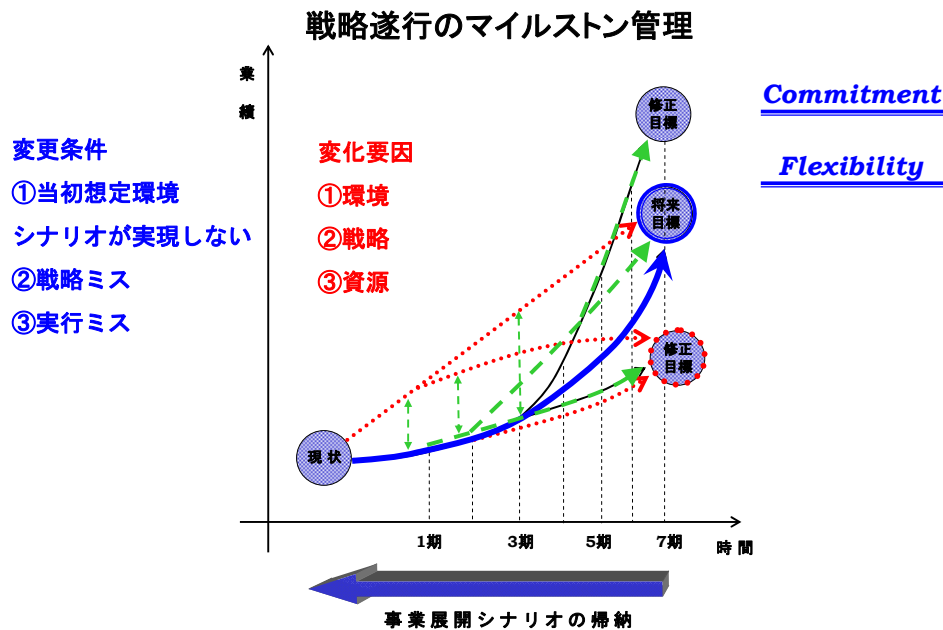
戦略遂行能力としての組織・個人それぞれの事業遂行能力が促進要因として、どのような内容と水準が必要で、能力が戦略遂行期間に一定水準まで向上できるのかを的確に把握しておくことが必要です。戦略遂行能力が目標期間に一定水準にまで到達できない場合はどのように、対応するのか。これらのことを十分に認識、未達での備えをしてから、特定戦略の遂行に移らないと、設定した企業目標の達成は困難です。

資源調達・循環と戦略資産蓄積



第4は、時間軸上に戦略遂行のマイルストーン管理を行えるようにしておくことです。まず、達成目標および達成にいたる戦略遂行管理目標および達成評価指標を設定することです。

次に、戦略遂行をどのように行うべきかを、具体的な達成方法・手段・時期を明示し、遂行責任部門・責任者を任命しておくことです。戦略遂行後は、時点ごとにどのようにしてどこまで達成したのかをチェックする。それにもとづいて、次の目標が現時点のままで継続して達成できるのか。上方あるいは下方修正する必要があるかどうかを確認・検討しながら、次の段階の戦略遂行に移行する。特定戦略案を仮説として、PDCA(Plan, Do, Check, and Adjust)サイクルを着実に廻すことから、戦略仮説を遂行で検証し、必要ならば修正することが基本中の基本です。⁶



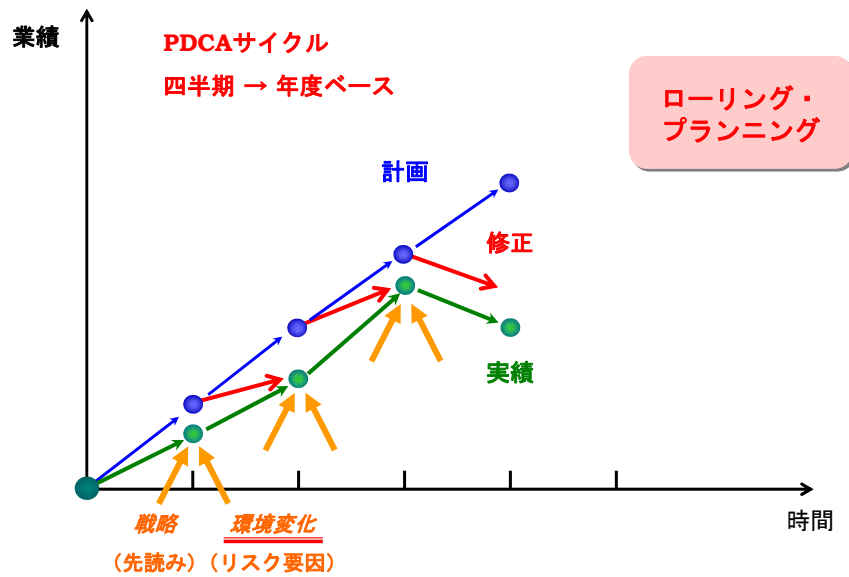
(注：シャープ株式会社の企業戦略策定については、付属資料 1,2,3,4 を参照してください)

2 企業戦略遂行

特定戦略を採択しそれを遂行していく段階で留意すべき点について説明をします。

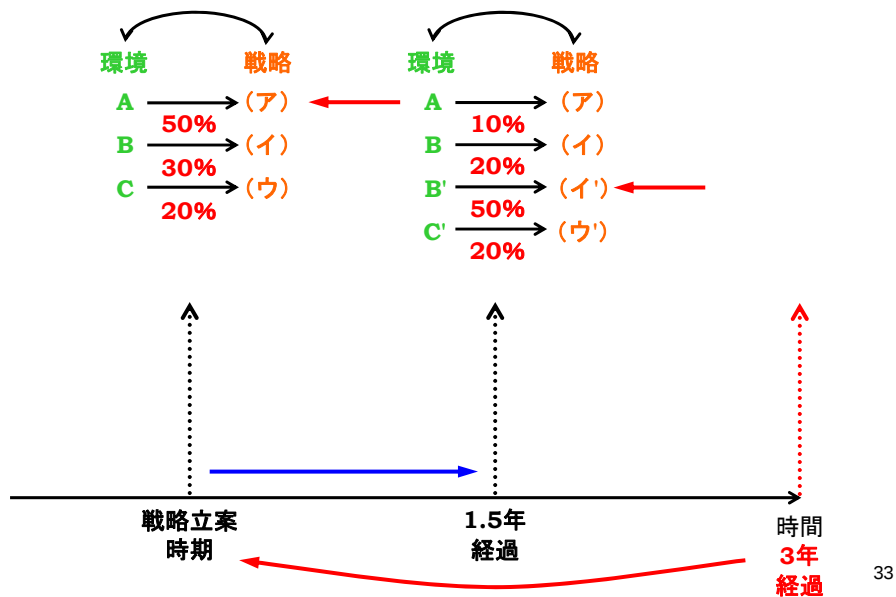
第 1 は、時間経過にそって企業環境が変化するわけですが、その環境変化に柔軟かつ機動的に適応し、必要に応じて戦略の内容や程度を修正することが必要です。

業績チェックと計画修正



戦略策定時に想定していた企業環境シナリオが事後的には生起せず、新たに生じた環境シナリオに適応した戦略を改めて策定し・遂行することは現実によく起こりうることです。それを事前に承知しておくことと、事後的には戦略変更を機敏に行うことが必要です。そのためには、環境変化の感知や、それに応じた然るべき行動についての組織および個人としての認識を的確にすり合わせできるような組織風土の形成が不断に必要になります。⁷

環境と戦略の対応(事前・事後)



33

第2は、事業を完全に風任せにしないで、自社の属する業界のスタンダードを創ることに

主導的役割を果たしていくことです。新しい事業創造の場合では、グローバル・スタンダードを創ることに主導権を握る企業が競争優位を確立し易くなります。例えば、特定業界のリーダーシップをとる企業の場合は、常にそれを意識して新しい業界基盤創りをするわけです。このようなことは、将来起こる不確実性を削減していくために環境を主導的に自己で作り変えていくことに相当します。米国のリーダー企業—Apple, GE, IBM, Intel, Microsoft など—が果たしている戦略的主導的役割を挙げることができます。業界リーダーシップを確立し、フォロワー企業がそれに追随していくように「業界ルール」を作る。この意味は、リーダーがフォロワーの追随を考慮して、自己最適になるようにルールを創り出し、フォロワーが創られたルールに受動的に従っていく、ということです。将来の事業環境変化を、競合に比べていかに早く、的確に読んで、行動に移せるかが企業のリーダーシップ確立の鍵です。

第3は、マイルストーン管理を的確にかつ着実に行うことです。企業成長戦略の内容およびその遂行を、環境の変化速度にできる限り同期させることです。経済要因や政治要因などのマクロ環境要因の変化から、市場環境要因変化のスピードが速くなったり遅くなったりする場合があるわけです。特に速くなる場合が多いですが。非常に短期間のうちに参入と退出が起こって、一気に業界淘汰が進む場合がよくあります。例えば通信業界でもそうですが、技術変化を契機に新しい参入が起こるとか、国際的アライアンスが広範囲に結ばれて全体的に競争の構造変化が起こること。太陽電池業界への政府支援を受けた新興国企業の参入と、業界で過剰な供給能力が短期間に積み上がり、限られた市場での価格競争が激化し先進諸国の先発企業も含めて業界全体が営業赤字に陥ることなど、枚挙にいとまがありません。その変化の方向と速度に合わせるように、当初に描いた成長経路を変更し、戦略を修正することが必要です。当然、企業目標の修正であるとか、事業展開シナリオが修正されることが必要になります。このような変化への機敏な対応を伴わないと、成長戦略と言いましても、当初設定した成長経路が絵に描いた餅だけに終わってしまうことになります。

環境変化に合わせて、企業を組織として個人として迅速かつ的確に行動させるためには、どのように企業の組織や仕組みを作るのかが重要になります。市場環境における事象や傾向を絶え間なく感知し、それらに対して、的確かつ積極的対応行動がとれる能力を組織および個人がともに身につけることが求められます。それにもとづいて、自社の行動に対して市場がどのように反応するかについて十分に予知できるようにすることです。市場の動きをいち早く予知し、積極的対応ができる戦略の適時性と機動性を高めるためには、次のことが必要です。第1に、市場の動きに対して組織において仮定（Assumptions）や枠組み（Frameworks）を共有し、それにもとづいて考えられること。第2に、組織部門間・個人間に新旧の情報共有ができ、共通理解が深まること。第3に、果敢な行動に迅速に移せることです。⁸⁹

このような組織や仕組みをどう創るかは、CEO の重要な職務です。例えば新生銀行の場合、インド人の執行役員が出てきたり、情報システム・オフィサー（CIO）はインド人であったりするわけです。日本人社長が83歳で、専務が37歳のアメリカ人となる経営陣の組

み合わせのように人事を抜本的に変えていくことによって、会社が非常にスピーディーな対応ができるユニークな銀行に変わっていこうとする。この会社もこれから、どのように成長していくのか、注目に値しますが・・・

以上が午前中のセッションで用意しておりました内容です。

午後のセッションを開始します。

3 HOYA 株式会社の事例

企業成長戦略について企業の事例を取り上げて、午前中と前回の授業で説明しました考え方で分析すればどのようなことが理解できるのかを検討します。お手元に「スライド集 No.9 事例企業集」と言うのがありますが、それをご覧ください。

HOYA 株式会社は、前回も戦略資産の講義でお話をした会社です。この会社を見て参りましょう。HOYA は先週（2001 年 6 月第 2 週）株価の高値が大体 8,000 円位でして、PER が大体 30 倍位の会社です。同じガラスの会社でも、今日のケース・ディスカッションで取り上げる旭硝子は、1,000 円位で PER が大体 33 倍で似ています。株価が相当違うわけですが、同じガラスの会社でどう違うのか、これは興味があるところです。HOYA のホームページにアクセスしますと、IR に関する資料が非常に行き届いておりまして、我々から言いますと使い勝手の良い会社です。ある程度生のままのデータだけでなしに、加工したデータが取れるので非常に重宝です。きちんとしたものですから、一度ホームページにアクセスしてアニュアル・レポートを取られると良いと思います。

3.1 業績推移

この会社の 1999 年から過去 3 カ年のクォーターベースでの売上高、営業利益率、経常利益率、当期純利益率が示してあります。クォーターベースで考えますと、1999 年、2000 年、それから今年の 2001 年の四半期、これは見込みと言うものも含まれているのでしょうか、2001 年のサードクォーターまで入っているわけですけど……。比較的売上自体は 2001 年も順調です。上の折れ線グラフをご覧になったら分かると思いますが、売上高営業利益率が一番上の線だと思うのですが、21%とか 18%とか。それから、一番下が当期純利益率ですが、大体 9.3%とか 8.3%とかこのような数字ですので、非常に高いです。前回取り上げた阪急電鉄は結構業績が良いわけですが、シートゥーは特別としましても、メーカーでは業績が非常に良いということが読み取れます。

下の数値が営業利益率、経常利益率です。順番になっています。大体 16%か 17%の営業利益率。経常利益率が 17.7%で少し営業外収益のほうプラスに加算されて、高くなるわけですが、ただ、上の図は売上高経常利益率になります。非常に業績が良いです。これがやはり同じように四半期ベースでの 1 株当たり当期純利益（EPS）です。それから ROE、

ROA という我々がよく使う数値です。

このような資料を見ていただいたら分かりますが、一株当たり当期純利益で大体 1999 年で 41 円と 33 円の間位です。2000 年の各期は 41 円から 50 円位。それから、2001 年になると大体 60 円位に上がるわけです。非常に良いです。ROE は実はこの会社はあまり良くない。2.1%、2.8%、3.0%です。それから総資本経常利益率が大体 3.6%、3.7%位でこの数字からいくと ROE とか ROA とか言うのは全体的に良くないです。一桁台ですので、最初の売上高利益率からいくと、もっと ROE とか ROA が高くなってもいいかなと思うのですが。おそらく資産効率が良くないと言うところが、実は ROE や ROA の低さの原因だと思います。

次のページは、これを具体的な営業利益、経常利益、それから当期純利益の額を示しております。予想も入っていると思うのですが、全般的に 2001 年に向けて非常に高い伸びを示していると言う事になります。

これは四半期ベースの当期純利益と、この折れ線グラフの白丸の部分が設備投資額です。これが設備投資で、それから上が当期純利益、減価償却費、キャッシュフローです。おそらく当期純利益に単純に減価償却で足したものをキャッシュフローと言っているのでしょう。おそらくこの会社を見ていったら分かると思うのですが、営業キャッシュフローが大体各期にこの枠で 93 億円。それから 2000 年で大体平均しますと、85、86 億円位上げられるわけです。設備投資に回している額は大体営業キャッシュフローの 4 分の 1 から 3 分の 1 位です。全般的に営業キャッシュフローが、その設備投資自体が新規のものか既存のものか次第なのですが、余るようになります。大体 60 億円位、每期ごとに余って、1 年間で 4 倍の 240 億から 300 億円位の大雑把な言い方でフリー・キャッシュフローが貯まる勘定になっているわけです。事業収益としての営業キャッシュフローが上手く上げられている会社なのですが、その使い方に問題ありと言うことです。

四半期ベースでの研究開発費および売上高研究開発費比率についてですが、R&D 支出額として、四半期ごとに 18 億円から 20 億円位計上されています。売上高に占める研究開発比率が大体 3%前後で推移しているわけです。この比率が相対的にどれ位なのか。製薬会社は非常に高いです。田辺製薬はいかがでしたか、売上高 R&D 比率は。10%位ですか。住友電工も、同じ位ですか。この HOYA の 3~4%が高いか低いか、ということなのですが 24 億円位の投資をしているわけです。この会社の一つの大きな特徴と言うのは次の図をご覧くださいになったら分かると思いますが、基本的にガラスの組成とか研磨の技術を使うわけです。

3.2 製品構成

一見して眼鏡、コンタクトレンズが真ん中であって、それからいわゆるテーブルウェアといますか、ガラス食器が下であって、それから今一番利益を稼いでいる部分がこのオブ

ティクス事業をベースにしたエレクトロニクスです。ガラス磁気メモリーディスクとフォトマスクのマスクブランクスの部分です。実は旭硝子もガラスの技術を同じように持っていて、この分野にも入ろうとしたのですが、結局成功しなかったわけです。このガラス磁気メモリー分野が非常に強くて、世界ナンバー1のシェアを持っている。稼ぎ頭になっているのは実はこの部分になっているわけですし、これの基本的なベースになって中核技術がオプティクス事業の材料技術と光学設計技術、それからエレクトロニクス事業の超精密微細加工技術を統合して、フォトニクスデバイスで新しい市場を開拓したと書いてありますが、ここのところなんです。これがこの会社がガラスの器とかクリスタルガラスを作ったり、眼鏡を作ったりした頃から派生した技術でこのような技術と製品を生みだしているということです。これがこの会社が成長を遂げていった段階で非常に重要な中核技術で戦略資産になっているわけです。

全体の製品構成を、過去3カ年にわたってどのように推移していったかを比較的分かりやすく示しています。横の軸は収益性で縦が成長性という指標です。このようなものを作成する時にどのような指標を重視して考えているのかと見ると伝わってきます。横軸に売上高営業利益率を取っているということは、いかにこの会社事業の収益性を大事にしているかが分かるわけです。縦に成長性を取ると言う事は大体どこの会社でもやる事なのです。横が市場シェアになるBCG (Boston Consulting Group) の「事業ポートフォリオ・マトリックス」とは違う取り方をしているので、収益性をベースにして考えた場合一番大きな円があるわけですが、これが要するにエレクトロオプティクスと呼ばれる分野です。ガラス磁気メモリーであるとか、あるいはフォトマスクブランクスとかが非常に大きくなっておりまして。縦の線にありますように売上高営業利益率が12~13%位、これがどのような基準で書かれたのか平均値なのか全体の数値がこの様に変化しているのか確認はしていないのですが、段々高くなってきております。この線を分けていて、売上高成長率は多分年ごとの売上高の伸び率ということになります。

そうしますと、このエレクトロオプティクスの大きな円の部分が、売上高利益率が高い右側の方に寄りまして、なおかつその成長率が100を超えるところに来ている。この位置はずっと変わらない。多分この円の大きさ自体が、営業利益額と書いてありますが、具体的な絶対値なのです。このようことを営業利益ベースにして考えていると言うのは、利益に関する見方としての確だだと思います。売上規模を円の大きさにすると言うのはよく使われますが、そうではないわけです。だから、いかに営業利益を重要視しているかということが分かるわけです。ビジョンケアと言うのは要するに眼鏡、あとクリスタルとかサービスとか小さいものが引っ付いてはおりますが、成長率・利益率ともに低いわけです。会社全体にとってこのように成長率が高い分野のところ、なおかつ売上高営業利益率が高いものを沢山持っていることから、明らかにこの会社自体の収益が成長していることが分かるわけです。

それからもう一つ次の図があって、エレクトロオプティクス、ホトニクス、ビジョンケア、それからヘルスケア、クリスタル、サービス全体・・・と言う様に各セグメントの事業体ごと

に売上高営業利益率、成長率が書かれています。これが 2000 年～2001 年。エレクトロ
 オプティクスはここで非常に高いです。この図は先程と同じ様に横軸が売上高営業利益率、
 縦が成長率となっていますが、このエレクトロオプティクスの分野が非常に大きいです。
 ビジョンケア、眼鏡の部分は収益性から低下してきていることが分かります。ただ成長率
 は高いのを維持している。クリスタルは収益性が低下していった、ある程度全体的にマイ
 ナス成長だと分かります。この会社自体の収益がエレクトロオプティクスの部分からいか
 にもたらされているか、成長性もアップして、収益率もアップしている。その主力製品が
 ガラス磁気メモリーであるとかフォトマスクであることです。それから、これが地域ベー
 スでの収益の比較です。一応この会社はどちらかと言うと日本国内が全体収益から言うと
 非常に大きなウェイトを占めていることが分かります。2 番目がアジア市場です。

3.3 企業成長

この会社が現在(2001 年)のように、成長率が高くてなおかつ高収益を上げられる、要する
 にフリー・キャッシュフローを十分に生み出す事業を抱えるまでに企業成長を遂げたプロ
 セスは非常に興味があります。それを知る手がかりのようなものを、このホームページに
 書いてあります沿革にあたる部分からある程度理解が出来ます。

HOYA の沿革 (1941 年～2001 年)

1941 年 11 月	東京・保谷町（現在の西東京市）で東洋光学硝子製造所を創業。光学ガ ラス製造に着手。
1944 年 8 月	資本金 120 万円の株式会社に改組。商号を（株）東洋光学硝子製造所 に変更。
1945 年 10 月	クリスタルガラス食器製造開始。
1947 年 8 月	商号を（株）保谷クリスタル硝子製造所に変更。
1952 年 2 月	光学ガラス BK7 製造再開。
1960 年 11 月	昭和工場（東京都昭島市、現在の昭島工場）を新設。 保谷光学工業（株）、山中光学工業（株）および保谷光学硝子販売（株） を吸収合併し、商号を（株）保谷硝子に変更。
1961 年 10 月	東京証券取引所市場第二部へ上場。
1962 年 5 月	メガネ用レンズ製造開始。
1967 年 4 月	累進焦点メガネレンズを発売。
1972 年 12 月	ソフトコンタクトレンズ製造開始。
1973 年 2 月	東京証券取引所の市場第一部へ指定替え。
1974 年 1 月	長坂工場（山梨県北杜市）を新設し、半導体用マスクサブストレート製 造開始。HOYA オンラインシステム（メガネレンズの受発注）を発表。
1982 年 10 月	子会社の（株）保谷電子を吸収合併。
1983 年 1 月	八王子工場（東京都八王子市）を新設し、半導体用フォトマスク製造開 始。
1984 年 8 月	新本社ビルを新宿区中落合に竣工。
同年 10 月	子会社の（株）保谷レンズおよび（株）保谷クリスタルを吸収合併し、 商号を HOYA（株）に変更。
1986 年 10 月	R&D センター（東京都昭島市）竣工。

1987 年 6 月	眼内レンズ（白内障術後用）製造開始。
同年 11 月	光学ガラスによる非球面モールドレンズ製造開始。
1989 年 4 月	オランダに HOYA EUROPE B.V.（現 HOYA HOLDINGS N.V.）、米国に HOYA CORPORATION USA を設立。
1991 年 3 月	HDD 用ガラスディスクを発売。
1993 年 10 月	HOYA グループ環境理念・環境基本原則を制定。
1994 年 4 月	グループの機構改革を行い、3 ディビジョン制（エレクトロオプティクス、ビジョンケア、クリスタル）へ移行。
1995 年 6 月	社外取締役制度を導入。
1996 年 8 月	米国 IBM 社と HDD 用次世代ガラスディスク開発の技術協力開始。
同年 11 月	熊本工場（熊本県菊池郡大津町）を新設。
1997 年 4 月	カンパニー制を導入し 2 つのカンパニー（エレクトロオプティクス、ビジョンケア）と 3 つの事業子会社（HOYA PHOTONICS, INC.、HOYA ヘルスケア（株）、HOYA クリスタル（株））へ機構改革。
同年 5 月	シンガポールに地域本社として HOYA HOLDINGS ASIA PACIFIC PTE. LTD. を設け、先にオランダおよび米国にそれぞれ設置した HOYA HOLDINGS N.V. と HOYA HOLDINGS INC. の 2 社と合わせて欧州、北米、アジア各地域の地域本社体制が整う。
同年 12 年	HOYA LENS DEUTSCHLAND GmbH が HOYA グループ最初の ISO14001 を取得。
1998 年 4 月	四半期毎の連結決算発表を開始。五日市工場が国内主要工場で最初の ISO14001 を取得。
1999 年 2 月	国内主要全工場で ISO14001 を取得。
2000 年 7 月	沖電気工業（株）の半導体フォトマスク製造部門を譲り受ける。
2001 年 5 月	高屈折プラスチックレンズ素材「アイリー」を使用した「HOYALUX サミットプロ」および「NuLux EP」を発売。
同年 10 月	軟性眼内レンズ（ソフト IOL）製造開始。

一番上が 1941（昭和 16）年に東京都保谷市で東洋光学硝子製造所を創業して、光学ガラス製造に着手する。これが創業なのです。このとき何を光学ガラスで作ろうとしたのか。望遠鏡を作るレンズだとか、眼鏡など、ちょっと分かりにくいですが。それからおそらく戦争に入ったので、終戦後（1945 年）10 月にクリスタルガラス食器の製造を開始した。このときは米国進駐軍がいて、その米兵達が喜びそうなもの、と言うことでクリスタルガラスを食器として作って売ったらよく売れた。この辺りだと、まだまだ現在の姿を想像することができません。その後クリスタルガラス製造から光学ガラス製造を再開して、1962（昭和 37）5 月に眼鏡用レンズ製造を開始した。累進焦点メガネレンズですか、その後ソフトコンタクトレンズ。おそらく 1970 年代までは通常我々が使っているような消費財であったわけです。このような製品の開発・製造から、その後の企業成長に必要な技術がどの程度出来ていったかが注目すべきことです。

これは先進技術と書いていまして、「オプトエレクトロニクス」と呼ばれているものです。ガラスを作るための組成技術と、原料を均質にムラなく溶かすために溶解技術が確立され、それらを連続的にプレスする連続成形技術が開発されて、光学ガラスが効率的に生産できるようになった。その後、超精密プレス成形技術が開発されてから、非球面レンズ量産化への道が拓けた。この辺りがまだ基本的にガラスの組成・溶解・連続成形あるいは超精密プレス成形技術を使って製造する過程です。それから、研磨技術が光学ガラスの表面を磨く形でクリスタルのカットや平研磨、眼鏡用レンズ研磨に使われているわけです。その延

長線上にマスクブランクス製造に用いる、サブミクロン表面精度の超精密研磨技術が開発された。ガラス磁気メモリー開発もこの技術なくしてはありえないということです。この研磨技術からさらに今のガラスメモリーディスクなどへ展開していくわけです。

おそらく最初の部分から 1974 年の段階で、IC マスクサブストレート製造開始、ここがエレクトロニクス分野へ入るきっかけになったわけです。この 1982 年段階で大体 8 年間位ですけれども、子会社に保谷電子を持っていたのを吸収合併したわけです。そこから 83 年には IC フォトマスク製造を開始して、この段階からエレクトロニクス分野への参入が始まった。だから、最初に申しましたような研磨技術を使って表面高精細研磨が出来るようになることが、エレクトロニクス分野へ事業展開していく一つのきっかけになったわけです。83 年位からエレクトロニクス分野へ進出し、86 年に R&D センターを作った頃から、91 年にハードディスク用ガラスディスクを発売した。現在（2001 年）稼ぎに入っていて、世界でもシェアが 7 割程度占めている。圧倒的に強くて、ガラスメーカーでも日本板硝子であるとか旭硝子、あるいは眼鏡レンズのニコンなどでも同じような技術を持っていそうですが、HOYA の製品を凌ぐものが作れない。同社には、競争優位源泉になる製品開発力を作りだす戦略資産としての強い中核技術がある。

1991 年位からこのガラスディスクを作り出して、ここから現在のような状態です。例えば、96 年アメリカの IBM とハードディスク用次期世代化学ディスク開発の技術提携を開始した。この辺りから IBM も HOYA の技術を高く評価して、一緒に研究開発を行うようになる。そのような流れがあって、98、99、2000 年と見て来ましたが、圧倒的に強くなり、シェアも高くなって、会社全体の多くの利益をこのエレクトロ-optics が占めるようになってきたわけです。

このようなステップで、この会社が技術開発を進めると共に新事業開発を行い、事業構成を組み替えていかなければ、クリスタルガラス・メーカーとか眼鏡メーカーに留まっていたわけです。中核技術をエレクトロニクス事業に展開していくプロセス、すなわち戦略資産の蓄積・移転にかなり時間を要していますが。

中核技術の開発・蓄積に時間をかけて、90 年代位から製品化して立ち上げていく形になった。現在先進技術と呼ばれる非常に高収益で競争力のある事業として生まれ変わって来ている。この研磨技術や表面処理技術が眼球用レンズに引き継がれて、マスクブランクスやガラス磁気メモリーの成膜工程に活用されている。これは生産技術です。原料からレンズを作り込んで組成・溶解と言うような形で、一貫工程を経て、磨きあげている。これらの工程は非常に外から見えにくいブラックボックス技術だと思うのです。例えば、村田製作所のセラミックのコンデンサーやフィルターを作るのも、原料の段階から全工程を内製化して、コンポーネントを作っていく生産加工技術があるわけです。素材を加工して部品まで作り上げていく。購入した原料から素材を作り上げて部品加工していく全プロセスを押えてすべてを外部に見せない、いわゆる「ブラックボックス」にする。そうすることによって、それらの技術自体が真似しようとしても出来ないわけです。

先程ありましたように、オプティクスに関しても売上高営業利益率が非常に高いです。それだけ高いのはそれを部品として使うハードディスクドライブ装置組立メーカーに対しての価格交渉力が強く、販売価格を十分に維持できると考えられます。おそらく組立メーカーからすると、部品メーカーに対する交渉力の強さに応じて購買価格が変わってきます。セラミックコンデンサーを作る村田製作所、磁気ヘッドを作る TDK、スピンドルモーターを作る日本電産など、ハードディスクドライブ装置の個別コンポーネントで十分な利益を確保できるメーカーがあるわけです。そのようなメーカーが強い競争力を持っていると、ハードディスクドライブ装置組立メーカーの付加価値が相対的に低くなるわけです。

新規参入出来ない障壁を作り、買い手が内製化できないようにして、買手の交渉力自体が売手より相対的に強くないようにすることが部品メーカーの収益確保の上に重要となります。HOYA はそれが出来ているから非常に高い売上高営業利益率を上げられていると考えられます。パソコン関連部品では、例えば、インテル、サムスン電子のようなメーカーやマイクロソフトが一番多くの付加価値を占め、パソコン組立メーカーはただの「ハコ」を作っていることになります。

ハードディスクドライブ装置用のガラス磁気メモリーや半導体用のフォトマスクブランクスに使われる中核技術を電子部品業界の用途展開に適応できるように研究開発を行ってきた。終戦直後にクリスタルガラスを作っていた HOYA がハードディスク主要コンポーネントを作って高付加価値を生み出す企業に変身し、成長を遂げているわけです。以上です。企業成長と言うことに即して HOYA のケースを見て参りました。

¹ 次の文献が参考になる。Eisenhart, K. M. and D. N. Sull (2001), "Strategy as Simple Rules," *Harvard Business Review*, 79, (January), 106-119, 「シンプル・ルール戦略」 *Diamond Harvard Business Review*, (May 2001), 94-109. McKinsey & Company, et al., *Valuation: Measuring and Managing The Value of Companies*, 4th., ed., Wiley, 2005. 『企業価値評価』(上)ダイヤモンド社 2006 年 269-340 頁。Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning," *Harvard Business Review*, 72, (January-February), 107-114, 「戦略プランニングの効用と限界」 *Diamond Harvard Business Review*, (April-May 1994), 107-119. Mintzberg, H. (1987), "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, 65, (July-August), 66-75, 「戦略クラフティング」 *Diamond Harvard Business Review*, (January 2003), 72-85. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1994, 『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大学出版部 1997 年。Reeves, M., C. Love, and P. Tillmanns (2012), "Your Strategy Needs A Strategy," *Harvard Business Review*, 90, (September), 76-83.

² 「シナリオ・プランニング」の考え方と手法については、次の文献が参考になる。Van der Heijden, K. *Scenarios*, Wiley, 1996. 『シナリオ・プランニング—戦略的思考と意思決定—』ダイヤモンド社 1998 年。Van der Heijden, K. et al., *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*, Wiley, 2002. 『[入門]シナリオ・プランニング—仮説検証型の意思決定ツール—』ダイヤモンド社 2003 年

³ 戦略の内容および策定・遂行の「良し悪し」についての見解として、次の文献が参考になる。Rumelt, R. *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Profile Books, 2012. 『良い戦略、悪い戦略』2012 年 日本経済新聞出版社。

第 3 章では、「悪い戦略」の特徴を次のようにあげている。

- (1) 空疎な内容(Fluff)
- (2) 重大問題からの回避(Failure to face the challenge)

(3) 目標と戦略の取り違い(Mistaking goals for strategy)

(4) 誤った戦略目標の設定(Bad strategy objectives)

第5章では、「良い戦略」の基本構造として、次の3つの要素をあげている。

(1) 診断(Diagnosis)、(2)基本方針(Guiding policy)、(3)一貫した行動(Coherent actions)

- 4 想定外の事態への対応について、次の文献が参考になる。Weick, K. E. and K. M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Wiley, 2001.
- 5 戦略策定時のボトルネック特定の重要性については、次の文献が参考になる。Sull, D. and K. Eisenhart (2012), "Simple Rules for A Complex World," *Harvard Business Review*, 90, (September), 68-74.
- 6 戦略遂行管理については、次の文献が参考になる。Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2008), "Mastering the Management System," *Harvard Business Review*, 86, (January), 63-77, 「戦略と業務の統合システム」 *Diamond Harvard Business Review*, (April 2008), 66-83. Mankins, M. C. and R. Steele (2005), "Turning Great Strategy into Great Performance," *Harvard Business Review*, 83, (July-August), 66-72, 「戦略と業績を乖離させない7つの法則」 *Diamond Harvard Business Review*, (December 2005), 112-123.
- 7 幅広い視野での環境変化の察知について、次の文献が参考になる。Day, G. S. and P. J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision*, Harvard Business School Press, 2006. 『強い会社は「周辺視野」が広い』ダイヤモンド社 2007年。
- 8 市場環境の変化に対して、それを駆動力として果敢に行動できる組織については、次の文献が参考になる。Day, G. S. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, 1999 「市場駆動型の戦略」同友館 2005. Rogers, P. and M. Belenko (2006), "Who Has The D? How Clear Decision Roles Enhance Organization Performance," *Harvard Business Review*, 84, (January), 53-61.
- 9 Reeves, M. and M. Deimler (2011), "Adaptability: The New Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 89, (July-August), 134-141. この論文では、変化速度の速い市場環境に対しての必要な適応能力として、次の4点を挙げている。(1) 変化の予兆を読み取り行動できる能力 (2) 迅速かつ頻繁に事業の実験ができる能力 (3) 多くの利害関係者の複雑な関係を管理できる能力 (4) 従業員や協力業者の士気を高める能力