

カメラメーカーの経営多角化について

——旭光学工業（現ペンタックス）¹⁾を中心として——

飯 島 正 義

I はじめに

カメラメーカーが経営多角化した要因としては、①製品及びメーカーの特性、②小規模なカメラ市場とその成熟化、③製品開発における技術的な到達、④競争激化による収益性の低下など複数の要因を挙げることができるが、これは、①小規模市場である、②労働集約的産業である、③輸出産業であるというカメラ産業の特徴と関連するものである。

精密機械工業それ自体の市場規模は大きくないが、カメラ産業の市場規模は、その精密機械工業全体の市場規模の4分の1と小規模市場である。さらに、国内におけるカメラ普及率は1960年代の初めにすでに50%を超えるというように成熟化が早かった。そうした状況下で新技術による新製品開発が繰り返され、カメラの売上高の増大がもたらされてきたのである。カメラは、電子技術の導入によって技術的に行き着くところまでいったといわれる状況となっていたが、カメラの電子化が進み、部品のユニット化が進んでも生産工程における労働集約的な性格には変化がなかったのである。1970年代以降、日本のカメラ産業が西ドイツを追い越して以来、世界におけるカメラ競争は日本のカメラメーカー同士の競争となり、

激しい競争が展開されたのである。こうした流れの中で経営の多角化も進められたのである。多角化の進展のスピードについては各社それぞれで、多角化を急速に拡大していったメーカーとカメラ依存の強いメーカーに二分されていくのである。

本稿では、ペンタックスを事例としてカメラ事業と経営の多角化の展開をみていく。ペンタックスを事例として取り上げるのは、後述するように、カメラメーカーの経営の多角化は比較的早い時期から展開されてきているが、ペンタックスの経営の多角化は主要メーカーの中で最も遅れて本格化した。高級カメラ専門メーカーとしての色合いが強く、多角化が進んだ今日においてもカメラ部門への依存度は依然として高いものがある。したがって、カメラ産業、より狭義に言えばカメラ事業と多角化の展開を考えていく上で好例と思われるのである。

なお、経営の多角化については、従来、企業が同一の製品市場分野において新製品を追加していく場合も含めてきたが、今日では、これを「拡張戦略」として捉え、多角化と区別するのが一般的となってきた。そこで本稿では、経営の多角化を「新製品・新市場への進出」と規定する。

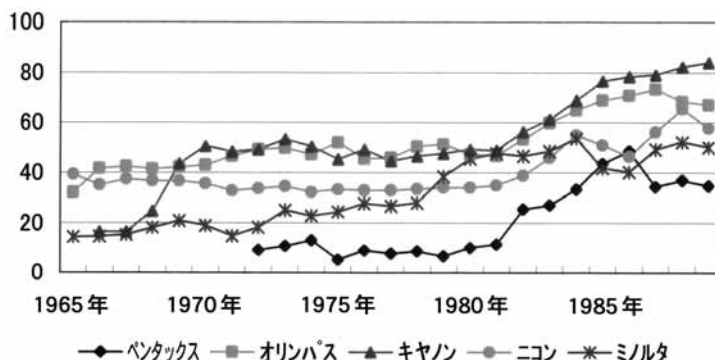
II 主要カメラメーカーの経営多角化

主要カメラメーカーの経営多角化の全体的なことについては、すでに前稿²⁾で取り上げてきてい

1) 旭光学工業は、2002年10月にペンタックスに社名を変更したので以下の本文においてはペンタックスで統一していく。なお、他社についても現社名で表記していくことを予め断っておきたい。

2) 拙稿「1970～80年代におけるカメラメーカーの経営

図1 カメラ各社の多角化率 (%)



出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

注：多角化率=非カメラ部門売上高÷総売上高×100。

るのでそれに譲るが、ポイントとなる点を記述し確認しておきたい。

カメラメーカーの経営多角化は、比較的早い時期から見られた。図1で多角化率の推移をみると、各メーカーとも1970年代後半から1980年代にかけて本格的に多角化を進めてきていることが判明する。主要メーカーのうち、戦前からカメラメーカーであったのは、キヤノンとミノルタの2社だけで、ニコン、オリンパス、ペンタックスはカメラメーカーとして創業していない。ニコンは、戦前は主に軍事用の光学機器をつくっていたのが、戦後、測量機、測定機、眼鏡などの民生用分野に転換し、その中でカメラも生産するようになったのである。また、オリンパスは、顕微鏡をもって創業しており、1930年代半ば以降、カメラにも取り組むようになっていったが、本格的にカメラ生産を行うようになるのは戦後であり、そうした経緯もあって、ニコン、オリンパスはカメラ以外の売上高が比較的高い状況にある。

多角化の進出先であるが、各メーカーは、自社技術（光学技術、精密加工組立技術、電子技術）を中核として、事務機器、情報機器、医療機器の

分野に進出している点で共通している（表1）。つまり、技術的に関連のある分野に進出しているのである。

さらに、進出先を詳細にみていくと、多角化の重点を異業種の事務機器、情報機器、医療機器部門の分野におき、これを拡大強化していているメーカー（キヤノン、オリンパス、ミノルタ）と多角化を光学機器部門中心に進め、1980年代から異業種分野に本格的に進出していているメーカー（ニコン、ペンタックス）に大別できる。これは、メーカーの主力機種と関係がある。当時、ペンタックスとニコンは高級機中心の戦略をとっていたに対して、キヤノン、オリンパス、ミノルタの3社は高級機の生産も行っていたが、どちらかと言えば中級機、大衆機を中心とした戦略をとっていたのである。キヤノンの場合、1953年ライカ M3 の登場で高級機路線を転換したこと、一眼レフカメラ分野への進出が遅れたことによって、中級機を主力とするようになり、その後、カメラの電子化により再び高級機にも力を注ぐようになったのである。

多角化を考える上で重要と思われるのが1965年不況である。1950年代から60年代前半の日本のカメラ産業は国内市場を中心として発展してきたが、1964年の東京オリンピックを当て込んで過剰生産に陥り、1965年4月から1年間、大手

多角化』『産業学会研究年報』産業学会、No. 18、2002年度。抽稿「カメラメーカーの経営多角化」日本大学経済学部経済科学研究所『経科研レポート』No. 25、2003年。

カメラメーカーの経営多角化について（飯島）

表 1 主要カメラメーカーにおける多角化分野の製品開発・販売

	1960年代以前	1960年代	1970年代	1980年代
オリンパス	*胃カメラ (50) 測定器 (55)	ファイバースコープ付ガ ストロカメラ (63) *眼底カメラ (68) *マイクロカセットテー プレコーダ (69)	生化学自動分析装置開 発 (71)	マイクロカセットテープ (80) *レーザー光学式ブックア ップ (80) *高速ページプリンタ (85) 光磁気ディスク (86) データ処理システム (86)
キヤノン	シンクロリーダー (59)	テンキー式電卓 (64) *複写機 (65)	普通紙複写機 (70) *半導体焼付装置 (70) オフィスコンピュータ (74) レーザービームプリンタ 開発 (75) ファクシミリ (76) 眼底カメラ (76)	ワードプロセッサ (80) 自動眼屈折力測定器 (80) カラーインクジェットプリン タ (82) パーソナルコンピュータ (82) 欧文電子タイプライタ (82) 新生児聴覚検査装置 (82) ワークステーション (84) *レーザーファクシミリ (84) 半導体露光装置 (84)
ニコン	メガネレンズ (46) 測量機 (47) 測定器 (48)		メガネフレーム (75) 自動眼屈折力測定器 (79)	半導体露光装置 (80) 人工歯根開発 (80) 光磁気 (MO) 記録媒体及び再 生装置開発 (84)
ペンタックス			眼鏡レンズ (72) 自動製図機 (73) 気管支ファイバース コープ (77) コンピュータ設計シス テム (77)	人工歯根 (83) 電子内視鏡 (87) 電子スチルビデオカメラ開発 (88)
ミノルタ	プラネタリウム完成 (58)	複写機完成 (60)	電子複写機 (75) 普通紙複写機 (79) 光学医用機器指先オキ シータ (77)	ビジネスワードプロセッサ (83) 高速ファクシミリ (86)

出所：各社『会社案内』より作成。

注 1：() は発表，開発，完成，発売年を示す。

2：*は発表，その他は発売。

12社による不況カルテルを締結するに至った³⁾。
この不況の中でカメラメーカーは、不採算機種種の
切り捨て、外注部品の社内取り入れ、間接部門の

縮小、経費節減などの対策を推し進めていった。
そして、製品の高級化（高級一眼レフカメラへ転
換）を図り、次々と一眼レフカメラ分野に参入し、
その輸出に注力していくと共に、安定化と高成長
を目指して経営多角化を推進していったのである。
1965年の不況で大きな影響を受けたのは、
中級機、大衆機に主力をおいていたメーカーであ
るといわれている⁴⁾。したがって、中級機、大衆機
に主力をおいていたメーカー（キヤノン、オリン
パス、ミノルタなど）は早い時期から経営多角化
を展開していくのである。製品の高級化は、技術

3) 日本写真機光学機器検査協会編『世界の日本カメラ』
1984年、165～169ページ。カルテル結成メーカーは旭
光学（現ペンタックス）、オリンパス光学（現オリンパ
ス）、キヤノン、小西写真（現コニカミノルタ）、東京
光学（現トプコン）、日本光学（現ニコン）、富士写真
フィルム、ペトリカメラ、マミヤ光機、ミノルタカメラ
（現コニカミノルタ）、ヤシカ（現京セラ）、リコーの12
社で、当初、1965年4月から9月までの予定で35ミリ
フォーカルプレ（一眼レフカメラ）が27万3607台、
35ミリレンズシャッター（コンパクトカメラ）54万
9048台、ハーフサイズカメラ64万10台で、合計生産
限度数量146万2,665台であったが効果が上がらず、カ
ルテルはさらに1966年3月まで延長された。

4) 「最悪期を脱するカメラ業界」『財界観測』野村證券、
第31巻第8号、1966年。

的蓄積を持たない、部品を寄せ集め、それを組み立てるだけの中小メーカーを淘汰していったのである。コンパクトカメラは、量産部品の寄せ集めによるアSEMBル生産であったに対して、一眼レフカメラはその仕組みの上からも自社内に光学技術、精密加工組立技術の蓄積を持たなければ生産できなかったからである⁵⁾。

さらに、1970年代に入ると、カメラへの電子技術の本格的導入が図られることになり、小型化、軽量化、自動化、低価格化の条件を備えたカメラの開発技術競争が激化し、この競争に追従できないメーカー（ミランダカメラ、ペトリカメラなど）は淘汰されていった。さらに、カメラへの電子技術の本格的導入は、高級カメラ専門メーカー（ニコン、ペンタックス）の優位性を揺るがすこととなり、高級カメラ専門メーカーも経営多角化を本格化させていかざるをえなくなるのである。

Ⅲ ペンタックスのあゆみ——創業から1970年まで——

ペンタックスは、1919（大正8）年に東京都豊島区西巢鴨に旭光学工業合資会社として創立され、掛眼鏡及び映画用映写レンズの製造でスタートした。眼鏡レンズの研磨技術が高く評価され、1933年には小西六（後のコニカ、現コニカミノルタ）の「パーレット」のレンズ製造を担当するようになり、1937年には千代田光学（後のミノルタ、現コニカミノルタ）の「ミノルタフレックス」に旭光学製のレンズが装着された。1938年には一般カメラ用レンズを生産するために別会社として旭光学工業株式会社が設立された。戦時中、ペンタックスは軍の管理下におかれ光学兵器の専門工場に衣替えし、双眼鏡、測距儀などの生産を行った。ペンタックスは、比較的精度を要求される光学兵器の生産に従事したためにレンズ研磨及びその生産体制についてさらに独特の技術、

ノウハウを蓄積することができた。そして、それが戦後のペンタックスの発展に大きく寄与したのであった。

戦後は、焼け残った東京板橋の大山工場を主力工場として1946年進駐軍向けの双眼鏡のレンズ加工、カメラメーカーからのレンズ研磨をもって再スタートした。1948年極小型双眼鏡ジュピターの発売と、三和商會が発売したマイクロカメラのレンズ生産を受け持つことによってペンタックスの基盤は固められていった。当時のわが国のカメラ業界は二眼レフとスプリングカメラが全盛で、ライカタイプの高級機とレンズシャッター式35ミリ判カメラがわずかに出回っていた状況であった。一眼レフカメラは技術的な問題点をいくつか抱えており、ドイツのコンタックス、エキザクタなどの一部のメーカーが生産するにすぎなかったのである⁶⁾。

このような状況の中でペンタックスは、1950年国産35ミリ判一眼レフカメラの開発に取り組み、1951年に試作機を完成させた。ペンタックスが35ミリ判一眼レフカメラに着目したのは、①リバーサルカラーフィルムの普及、②輸出商品として35ミリ判の商品価値が高い、③交換レンズの利用により売り上げ増が期待できるという理由からであった。ペンタックスは、これ以降、一眼レフカメラ専門メーカーとしての道を歩んでいくことになるのである。

1952年「アサヒフレックスⅠ型」が服部時計店光学部を通じて発売され、1954年クイックリターンミラーを装着した「アサヒフレックスⅡ型」、1957年ペンタプリズム搭載の「アサヒペンタックス」、1964年TTL測光機能を備えた「アサヒペンタックスSP」など、次々と新機能をもった一眼レフカメラが開発・販売されていった。業績的にカメラがペンタックスの大黒柱になっていくのは「アサヒペンタックス」以後で、アサヒフレックス時代のカメラ部門の売上高は双眼鏡など

5) 『貿易之日本 旭光学』貿易之日本社、1980年、32ページ。

6) 同上書、140～142ページ。

には及ばなかったといわれている⁷⁾。カメラ生産の拡大に伴い、1952年に現在の本社地に本社が移転し、東京工場が建設された。1955年には販売力強化のために旭光学商事株式会社（現ペンタックス販売、東京都千代田区）が設立され、製販分離体制が構築されていった。

1950年代後半から一層のシェア拡大を目的としてカメラの量産体制がとられていった。1959年からカメラの組立にベルトコンベアシステムが導入され、月産2万台体制が敷かれた。そして、国内の生産体制、外注体制の整備が行われていったのである。

東京工場が手狭になったことから、戦時中の疎開先であった埼玉県小川町に1960年交換レンズ専門工場として小川工場を建設し、東京工場からレンズ加工、レンズ組立部門の大部分を移管していった（2002年3月閉鎖）。さらに、1968年には国際競争激化を乗り切る高生産性、大量自動生産システムを取り入れた一眼レフカメラの量産主力工場として益子工場（現益子事業所、栃木県益子町）を建設し、ペンタックスの中心的な生産拠点としていった。東京工場で生産していた従来の製品は益子工場に移管され、東京工場は新製品の研究開発・生産にあたることとなり、益子工場だけで総生産量をこなすことが不可能なときには、さらに生産関連会社の旭精密（現ペンタックス・プレジジョン、東京都練馬区）、朝日工機（現ペンタックス福島、福島県大吹町）、東亜電子光学（現ペンタックス山形、山形県長井市）などの工場に対応していく体制が構築されたのである⁸⁾。

先述したように、1965年不況で大きな影響を受けたのは中級機、大衆機に主力を置いていたメーカーであった。ペンタックスは、一眼レフカメラ専業メーカーとして中級機、大衆機を扱っていなかったために1965年不況による国内需要の低下の影響をほとんど受けることはなかった。ア

サヒペンタックス SP というヒット商品をもち、一眼レフカメラ一本でお高収益をあげることができたのである。したがって、他社が積極的に多角化路線を歩んでいくのに対して、ペンタックスの多角化のスピードはあまりにも緩やかであった。ペンタックスにおいても、双眼鏡、眼鏡レンズなどの非カメラ部門の生産は継続されていたが、意識的に多角化に取り組むようになるのは全自動写植システムなどを発表した1969年からであるといわれている⁹⁾。しかし、その後も多角化部門の売上高が全体の売上高に大きく寄与するということはなかった（図2）。

ペンタックスは、徹底して一眼レフカメラ路線を志向し、一眼レフカメラの機能を常に向上させ、製品のグレードアップを図り、業績を伸ばしてきた。そして、その姿勢を崩すことなく1970年代に入っていくのである。だが、こうしたペンタックスの姿勢を大きく変えていくことになったのは1970年代から本格化していくカメラの電子化の進展であった。

IV 1970年代以降のペンタックス——海外展開と経営多角化の本格化——

1972年にオリンパスが発売した「OM-1」と1976年にキヤノンが発売した「AE-1」の登場はペンタックスに大きな衝撃をもたらした。すなわち、エレクトロニクス及びその周辺技術、素材開発力など本来の一眼レフカメラの技術の蓄積だけではとうてい不可能な製品が登場することになったからである。これを契機に長らくトップを誇ってきたペンタックスの座が浸食され始めていくことになるのである。

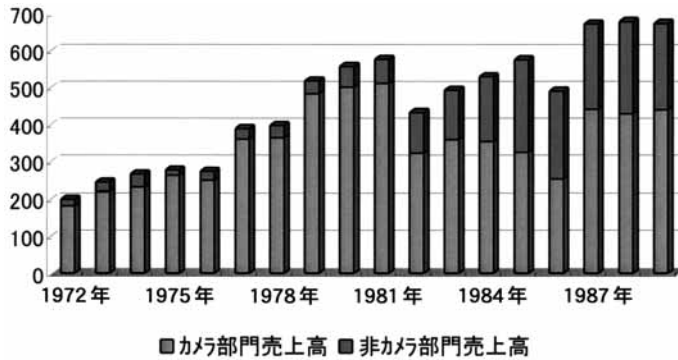
1970年代に入り、日本のカメラ生産が数量的にも金額的にも西ドイツのカメラ生産を追い越して以来、日本のカメラメーカーの競争は海外においても日本企業同士の競争となった。メーカー各社の輸出比率は、国内普及率の高止まりによって

7) 貿易之日本社『前掲書』237ページ。

8) 同上書、228～251ページ。

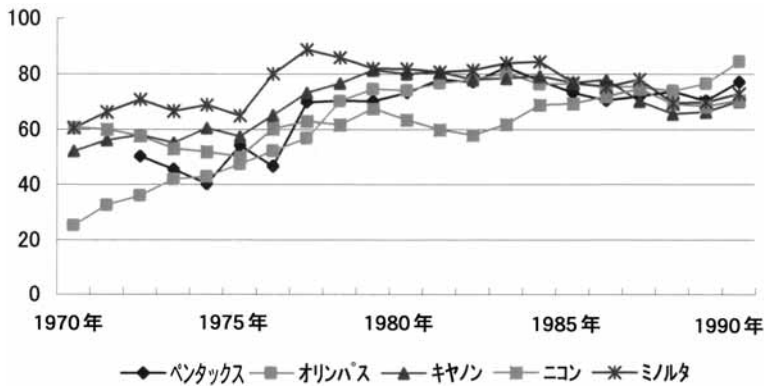
9) 同上書、64～65ページ。

図2 ペンタックスの売上高(部門別)の推移(億円)



出所:『有価証券報告書総覧』より作成.

図3 各社のカメラ部門の輸出比率(%)



出所:『有価証券報告書総覧』より作成.

1970年代後半から急速に高まり、輸出の増大がカメラ売上高を伸ばすという状況となった(図3)。しかし、1970年代における円高の進行、原材料費・人件費の高騰は、カメラメーカーの利益率の低下をもたらしたのである。図4でペンタックスの売上高と売上高営業利益率の推移をみると、売上高は伸びているもの売上高営業利益率は1970年代前半に低下傾向を示し、その後横ばいで推移し、1980年代に入ってから再び低下を示しているのである。

さらに、海外における日本のメーカー同士の競争が激化し、図5に示すように、カメラの平均単価は低下していったのである。一眼レフカメラもコンパクトカメラも共に輸出平均単価が国内出荷

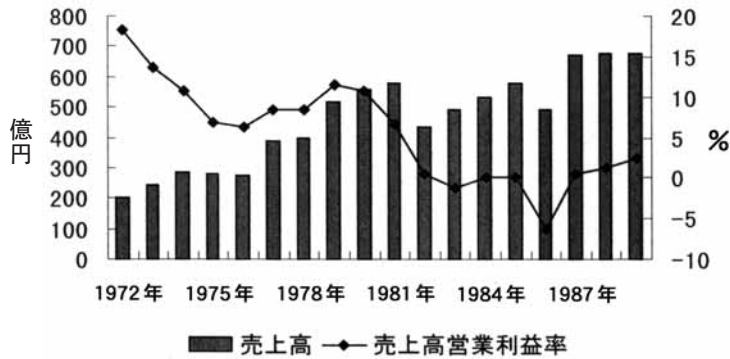
平均単価を、さらに生産平均単価まで下回るという状況が続いていたのである。

図6でペンタックスの製造費用の推移をみると、1970年代後半から急激に増大し、1980年代前半に減少、その後微増となっている。そしてさらに、製造費用の構成比の推移をみると、1970年代は外注加工費の比率が上昇しているのに対して、1980年代以降は外注加工費に代わって購入部品費の比率が高まっているのである。ペンタックスの外注工場は、1973年264工場を数え、その後増減しながら1980年代以降は400工場と多くなっている¹⁰⁾。ペンタックスの外注依存率の

10) 『有価証券報告書総覧 旭光学工業』参照。

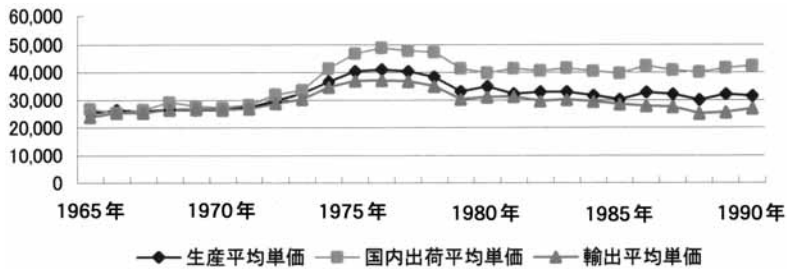
カメラメーカーの経営多角化について（飯島）

図 4 ペンタックスの売上高と売上高営業利益率



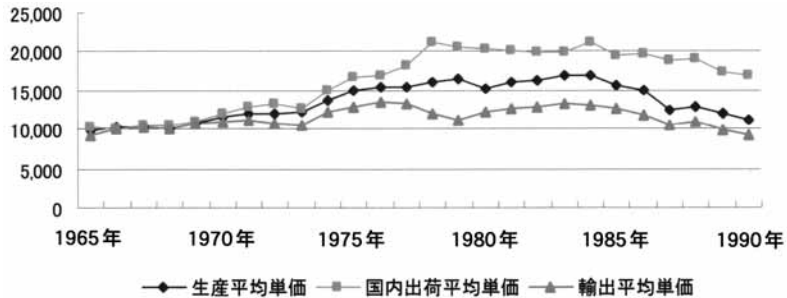
出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

図 5-1 35 ミリフォーカルプレンカメラ（一眼レフカメラ）の平均単価の推移（円）



出所：日本写真機工業会『日本写真機工業会統計』より作成。

図 5-2 35 ミリレンズシャッターカメラ（コンパクトカメラ）の平均単価の推移（円）



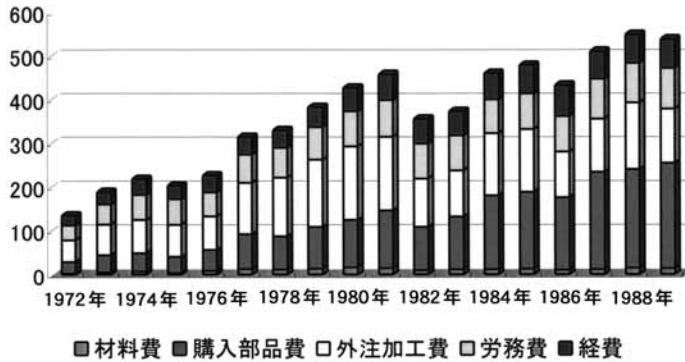
出所：日本写真機工業会『日本写真機工業会統計』より作成。

推移を図7で見ると、1970年代前半において50%台であったのが、後半には63~65%と上昇し、1984年以降、微増傾向となっている。外注加工費の内訳では、1970年代半ばから組立に関する費用が急上昇し、1980年代初めまで金属加工を上回る状況となっている。組立に関する費用の

増加は、労働集約的な性格をもつカメラ生産において、メーカーが人件費の高騰によってこれまで内製していた工程を外注に移すことによって、コストダウンを図っていることを示すものである。

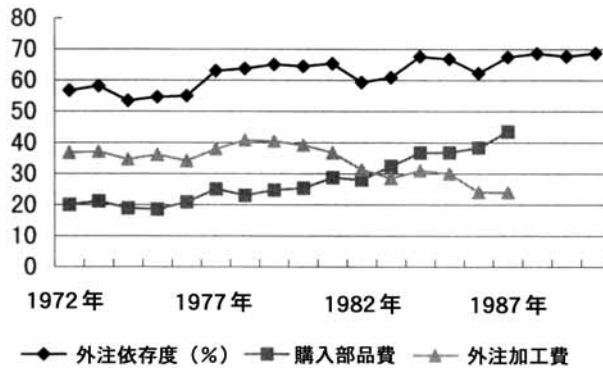
購入部品費の内容をみると、金属部品は低下傾向を示していく中で、電気部品の購入はカメラの

図 6 ペンタックスの製造費用の推移 (億円)



出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

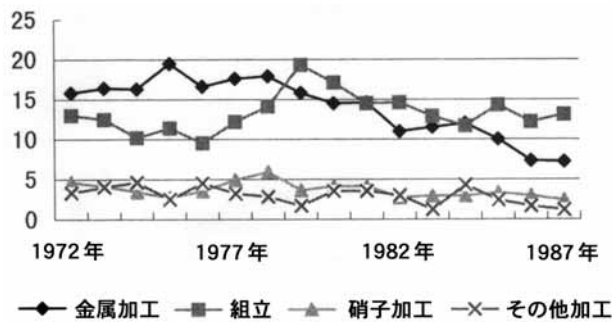
図 7-1 ペンタックスの外注依存度 (%)



出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

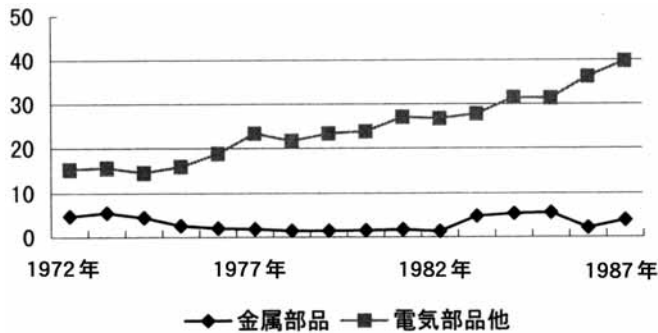
注：1988年以降は外注依存度のみの記載となり、購入部品費、外注加工費の内訳は記載されていない。

図 7-2 ペンタックスの外注加工費内訳 (%)



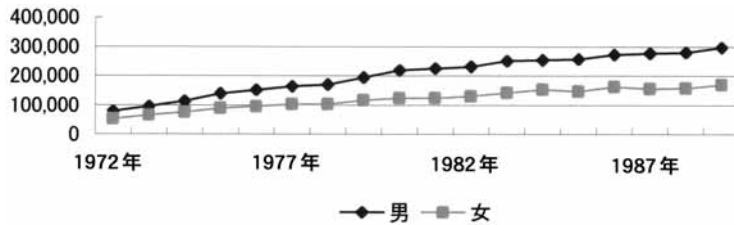
出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

図 7-3 ペンタックスの購入部品費内訳 (%)



出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

図 8 ペンタックスの平均給与の推移 (円)



出所：『有価証券報告書総覧』より作成。

電子化の進展によって増加の一途を辿っている。

また、平均給与の推移（図8）をみても上昇傾向にあり、これらの要因が収益を圧迫していったのである。さらに、ペンタックスにとって大きかったのは、カメラの生産金額が伸び悩む中、1980年代前半にカメラ市場において一眼レフカメラとコンパクトカメラの生産金額が逆転するという事態が起こったことである（図9）。それは、コンパクトカメラの性能が一眼レフカメラに近づいた結果、もたらされたものであった。

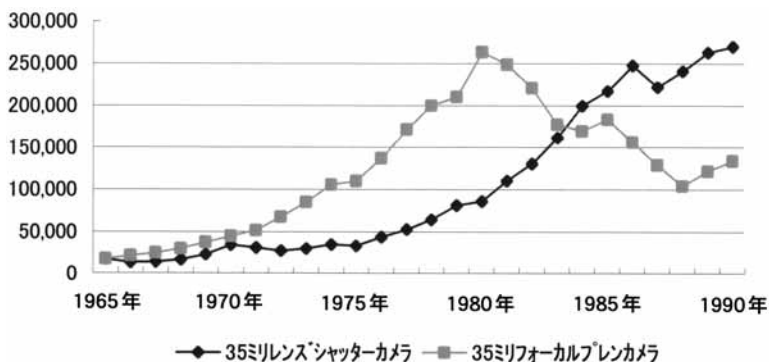
こうした状況は、ペンタックスに減収減益という創業以来味わったことのない事態を引き起こすと同時に、一眼レフカメラの高利益に大きく依存する構造の転換を余儀なくさせていったのである。ペンタックスは、1970年代末頃から急速に多角化を本格化させ、1984年にはこれまで進出してこなかったコンパクトカメラ部門へ進出していくのである。

カメラメーカー各社は、1960年代後半から海外に生産会社を設立していった。高度経済成長末期の件費、原材料の高騰に対して、各メーカーは部品加工の下請け外注化を図ると共に、人件費の安い地方工場に進出し生産合理化を図ってきた。しかし、それが限界に達したとして検討されたのが海外生産会社の設立であったのである。カメラメーカーとして最初に海外生産を展開したのはリコーで、1966年に台湾に進出し（1968年生産開始）、次いで、1967年にヤシカが香港に、1970年にはキヤノンが台湾に進出してコンパクトカメラのノックダウン生産を開始していった¹¹⁾。

当時、カメラ業界では、一眼レフカメラ分野における海外生産は難しいと考えられていた。ペン

11) 日本写真機工業会『日本カメラ工業史』1987年、51ページ。

図9 カメラの機種別生産金額の推移 (百万円)



出所：日本写真機工業会『日本写真機工業会統計』より作成。

タックスは、1973年ペンタックスと旭光学商事の折半出資で旭光学（国際）有限公司（香港，現香港賓得有限公司）を設立し，一眼レフカメラのうち中級機にあたるアサヒペンタックスSPのノックダウン生産を開始したのである。これは人件費の安い海外で生産することによるコストダウンをねらったもので，日本で販売するためではなく，東南アジア，オーストラリアなどへ輸出することを目的としたものであった。そして，香港での現地生産が軌道に乗り次第，国内工場は高級カメラの生産に重点を移すことになっていた¹²⁾。1975年香港その他で生産するカメラ本体に対応して，4種の標準レンズを作るためにペンタックスの全額出資により台湾旭光学股份有限公司（台湾台中県，現台湾賓得司（股）有限公司）が設立され，1977年3月から操業を開始した¹³⁾。ペンタックスは，この海外生産会社2社を設立するにあたって公募増資を行って，その資金を充当していった¹⁴⁾。

進出した台湾の加工区あるいはその周辺には同種の日系企業（例えばキヤノン，チノンなど）が進出しており，賃金上昇など労働条件をめぐる競争が激しく，日本に比べ低賃金ではあったものの

当初期待したほどの低賃金ではなかった。また，労働者の流動化もみられたのである。だが，アメリカが台湾からの輸入品に対して，特惠関税を適用し，税率8%の関税を全額免除していたためこの分がすべて台湾旭光学股份有限公司の利益となり，業績に貢献するという大きなメリットがあった。ペンタックスは，台湾において労働者の流動化を抑えられないことから作業の標準化を進め，省力化による量的拡大を図っていったのである。台湾の生産工場は，一部国内生産している分を含む輸出向け標準レンズを全量台湾で生産し，米・欧をはじめとする国際市場での戦略的効果を引き出すことを課題としたのである。

1970年代に入ってからカメラメーカー各社は，カメラの低価格競争に対応するため内外の販売方式を代理店方式から直販体制へ切り替えていった。

ペンタックスの国内販売は，旭光学商事を通じて特約店（一次問屋5社）に販売してきたが，1980年代に入り，大型量販店，チェーン店，有力2次問屋に対する旭光学商事の直販比率を高めていったのである¹⁵⁾。

海外販売については，旭光学商事を通してペンタックスの販売会社あるいは販売会社が存在しない地域は代理店を設けて販売してきた。1970年

12) 『日本経済新聞』1973年6月22日。

13) 貿易之日本社『前掲書』254～255ページ。

14) 同上紙，1973年12月2日。

15) 同上紙，1982年9月13日。

代に入って各メーカー同様、海外販売会社を相次いで設立し、販売強化を図っていったのである。

海外販売会社は、すでに1962年ペンタックス・ヨーロッパN.V.（ベルギー）を皮切りに海外に販売拠点が開設されていたが、1976年ペンタックス・コーポレーション（現ペンタックスU.S.A.、アメリカ）、1977年ペンタックス・ゲゼルシャフト（西ドイツ）、1978年ペンタックス・カナダ・インク（カナダ）、1979年ペンタックスUK（イギリス）と欧米に次々と設立されていった。これまでアメリカでの販売は、精密機器総合メーカーのハネウェル社を総代理店として、アサヒペンタックスのブランドではなく、「ハネウェルペンタックス」のブランドで販売されてきた。ペンタックスは、ハネウェル社の写真製品部門を買収し、同部門を母体とした現地販売会社を新設しようとしたが、話し合いがつかず買収を断念することとなった。しかし、その後ハネウェル社から現地販売権を譲り受けることができペンタックス・コーポレーションが設立され、直販を始めることとなったのである¹⁶⁾。1980年代に入ってもペンタックス・フランス（フランス、1981年）、ペンタックス・スイス（スイス、1982年）、ペンタックス・スカンジナビア（スウェーデン、1982年）、ペンタックス・ネザerland（オランダ、1982年）などが設立され、直販体制はさらに強化されていった。これらの海外販売網を整備するために、ペンタックスは海外において転換社債を発行し、その資金を充当していったのである¹⁷⁾。

V ペンタックスの経営多角化の特徴——技術関連型の多角化——

カメラメーカー各社は自社技術をベースにした経営の多角化を進めていった。ペンタックスは、

一眼レフカメラの高収益性により他社に比べて多角化の本格的な推進が遅れ、1980年代に入り本格化した。先述したように、多角化に力を入れるようになったのは1960年代末からであるといわれているが、それは総売上高に大きく貢献するものではなかった。

ペンタックスは、「技術面において、あるいは市場において、直接・間接に互いにどこかでつながっていると、新製品は開発しやすいし、育ちやすい」¹⁸⁾ という考え方に基づいて、技術あるいは市場関連のある分野の多角化を展開していった。

具体的には、1972年眼鏡分野、1973年情報機器分野（自動製図機）、1977年医療機器分野（気管支ファイバースコープ）、産業機器分野（CADシステム）、1983年ニューセラミック分野（人工骨）、1987年電子内視鏡分野へ参入している。眼鏡市場への参入にあたっては、眼鏡レンズ事業を育成するため西ドイツのカールツェイス社と提携している。自動製図機の開発・発売については、富士通と共同開発した「全自動写真植字装置」により取引関係ができ、その後、富士通からプリント基板の「パターン原版図形処理システム」の開発依頼を受けたことが自動製図機の開発につながった。そして、自動製図機の流れから産業機器分野に参入し、コンピュータ設計システム（CADシステム）を開発していった。医療機器分野では気管支ファイバースコープを発売しているが、これは研究開発者の大学時代の専攻と関係したものであった。それは、電子内視鏡の開発に発展していくのである。アパタイト（人工骨）は、エレクトロニクス材料であるニューセラミックスの研究の中から開発されたもので人工歯根として発売された（表1参照）。これらの多角化分野の製品は、いずれもペンタックスのもつ光学技術、精密加工組立技術、電子技術を土台として開発されたものである。

ペンタックスは自らの開発による多角化の推進

16) 『日本経済新聞』1976年9月25日、1977年1月9日、1977年1月22日、1977年5月9日。

17) 同上紙、1978年5月19日。

18) 貿易之日本社『前掲書』153ページ。

と並行してOEM生産（相手先ブランドによる生産）の供給を受けることによって製品数を増加していった。1981年家庭用ビデオの進出にあたっては日立製作所から全面供給を受け¹⁹⁾、1986年の8ミリビデオでは録画、再生のVTR部分とMOSセンサーを同じく日立製作所から供給を受けた²⁰⁾。さらに、1987年のポケット型液晶カラーテレビではシャープ、1988年のハイバンド式8ミリビデオでは三洋電機からそれぞれ全面供給を受けていった²¹⁾。

逆に、ペンタックスがOEM生産で供給したものにレーザービームプリンタ（LBP）がある。まずOEM供給し、1989年からアメリカを中心に自社ブランドで販売していったのである²²⁾。

ペンタックスの製品別（部門別）の輸出比率をみると、1980年においてカメラ部門73.2%、自動製図機などの特殊機器32.2%とカメラ部門中心の輸出となっている。1990年には、カメラ部門70.4%、医用機器90.7%、情報・通信機器14.1%、眼鏡レンズ10.8%となっている。多角化が本格化し、カメラ部門の比率が低下しているが、一部の製品を除いて多角化分野の製品の輸出比率は高くない。依然としてカメラ部門中心の輸出という点では変化がなかったのである。

ペンタックスは、多角化の進展に伴い、カメラ以外の海外販売会社も設立していった。1972年に先述した西ドイツのカールツァイス社との合併によってペンタックス・カールツァイスを設立し、眼鏡分野の製品販売を行っていった²³⁾。1979年医療機器販売のペンタックスプレジジョンインストルメント（アメリカ）、1985年情報通信機器販売のペンタックステクノロジー（アメリカ）、眼

鏡製品販売のペンタックス・ヴィジョン・インク（アメリカ）が設立されたのである。

VI 90年代のペンタックス——多角化分野を含む海外生産の展開——

1980年代後半以降の急激な円高は、カメラメーカーの海外生産の展開に拍車をかけることとなった。ペンタックスも1980年代の終わりから海外生産拠点を相次いで設立する動きを示していった。1990年フィリピン・セブ島のマクタン輸出加工区にコンパクトカメラの本格生産工場としてアサヒ・オプティカル・フィリピン（現ペンタックス・セブ・フィリピン）を全額出資して設立した。同国への進出は人件費の安さに着目したものであるといわれ、1991年から機能の低い普及機のノックダウン生産（月産3万台）を開始し、日本をはじめ世界市場に向け出荷していった²⁴⁾。また、1992年にはフィリピン・カビテ州のゲートウェイ特別輸出加工区に眼鏡レンズの生産工場としてアサヒ・オプティカル・カビテ・フィリピン（現ペンタックス・ルソン・フィリピン）を同じく全額出資して設立した。国内の生産拠点である益子事業所の深刻な人手不足に対応し、薄型高屈折眼鏡プラスチックレンズの生産能力を拡充するためといわれている²⁵⁾。さらに、1995年ベトナム・ハノイにペンタックスVNを設立し、普及タイプの交換レンズ及び低価格測量機など光学製品の生産を開始している²⁶⁾。

すでに香港、台湾に生産拠点をもっているペンタックスが、1990年代により人件費の安いアジア地域に進出したのであるが、その背景にはカメラ産業全体を取り巻く諸事情があった。すなわち、①国内における人件費の高さと労働力確保の問題、②香港、台湾などアジアNIEs諸国における人件費の高騰と労働力不足の顕在化、現地通貨

19) 『日本経済新聞』1981年5月21日。

20) 同上紙、1986年7月23日。

21) 同上紙、1987年10月28日、1989年6月22日。

22) 同上紙、1988年11月11日。

23) 当初はカールツァイスの製品を中心に販売を行ったが、眼鏡事業のノウハウを取得し、ペンタックスの商品力も強化されたとして、1990年に合併事業を解消してペンタックス・カールツァイスを完全子会社とし、ペンタックスヴィジョンと社名を変更した。

24) 同上紙、1990年7月20日。

25) 同上紙、1992年7月7日。

26) 『海外進出企業総覧 会社編 2003』東洋経済新報社、1025ページ。

の強さ、③1980年代後半からの急激な円高の進行による輸出の伸び悩み、アジアから日本へのコンパクトカメラの低価格品の流入などによってカメラ部門の業績が悪化、低迷したことなどである。

カメラ生産は、労働集約的な性格をもつことからより人件費の安い地域での生産が常に問われているのである。今日、カメラメーカーのほとんどがカメラ生産をアジアに移転させており、国内工場はマザー工場と化し、高級機種の一部を生産するにすぎなくなっている。そして、多角化の進展もあって国内工場の再編も進んでいるのである。ペンタックスのカメラ部門の生産拠点を『有価証券報告書総覧』（2002年）でみると、国内がペンタックス本体、朝日工機（現ペンタックス福島）、東亜電子光学（現ペンタックス山形）、東北精密（現ペンタックス宮城、宮城県築館町）、海外が旭光学（国際）有限公司（香港、現香港賓得有限公司）、台湾旭光学股份有限公司（現台湾賓得司（股）有限公司）、ペンタックスVNが担当している。

また、多角化分野の製品の生産拠点をみると、内視鏡、眼鏡、人工歯根などの医療関連部門は、国内がペンタックス本体、朝日工機、東亜電子光学、海外がアサヒ・オプティカル・カピテ・フィリピン（現ペンタックス・ルソン・フィリピン）が担当し、CAD/CAM 機器などの機器関連・その他部門は、国内がペンタックス本体、旭精密、朝日工機、東亜電子光学、海外が旭光学（国際）有限公司（香港、現香港賓得有限公司）となっている。

ここで注目されることは、これまで主にカメラなどの部品生産を担ってきた朝日工機、東亜電子光学、東北精密などの生産関連会社もカメラ生産を行い、さらに多角化分野の製品の生産まで手がけるようになってきていることである²⁷⁾。

Ⅶ 小括

ペンタックスは、これまで高級カメラの専門メーカーとして徹底して一眼レフカメラ路線を志向し、一眼レフカメラの機能の向上と製品のグレードアップを図り、業績を伸ばしてきた。1965年不況では中級機、大衆機を主力としていたカメラメーカーが大打撃を受けたが、ペンタックスは高級機に主力をおいていたためにその影響は軽微であった。その後、カメラメーカー各社は高級機志向を強め、次々と一眼レフカメラ分野に参入し、高級機分野においても競争は激化していった。

1970年代から本格化してくるカメラの電子化の進展は、これまでのペンタックスの優位性を大きく揺るがし、一眼レフカメラの高収益性により他社に比べて遅れていた多角化を本格的に推進させることとなったのである。

ペンタックスも他社同様、技術あるいは市場関連のある分野を中心に多角化を展開していった。具体的には、1972年眼鏡分野、1973年情報機器分野、1977年医療機器分野、産業機器分野、1983年ニューセラミック分野、1987年電子内視鏡分野へ進出していくのである。

しかし、今日、ペンタックスの部門別売上高をみると、依然としてカメラ部門の売上高は5割近くを占めており、カメラ部門に依存する状況が続いている²⁸⁾。この点は、同じカメラメーカーでも積極的に多角化を展開し、カメラ部門の売上比率

クスの工場をみると、本社工場はカメラ、同付属品、益子事業所はカメラ、同付属品、小川事業所は医科用機械器具、生産関連会社の旭精密は測量機械器具、朝日工機（ペンタックス福島）はカメラ、同付属品、東亜電子光学（ペンタックス山形）はカメラ、同付属品、東北精密（ペンタックス宮城）はカメラ、同付属品となっており、これまでカメラなどの部品生産を担っていた朝日工機、東亜電子光学、東北精密などの生産関連会社でもカメラ生産を行うようになってきている。

28) 『有価証券報告書総覧』で総売上高に対するカメラ部門売上高をみていくと、1980年90.0%、90年65.3%、2001年49.1%となっている。

27) 通産省『全国工場通覧』（1994～95年版）でペンタッ

を急速に低下させていったキャノンやオリンパス
などとは異なるところである。

(高崎経済大学非常勤講師)