

社会から  
選ばれる企業で  
あり続けるために

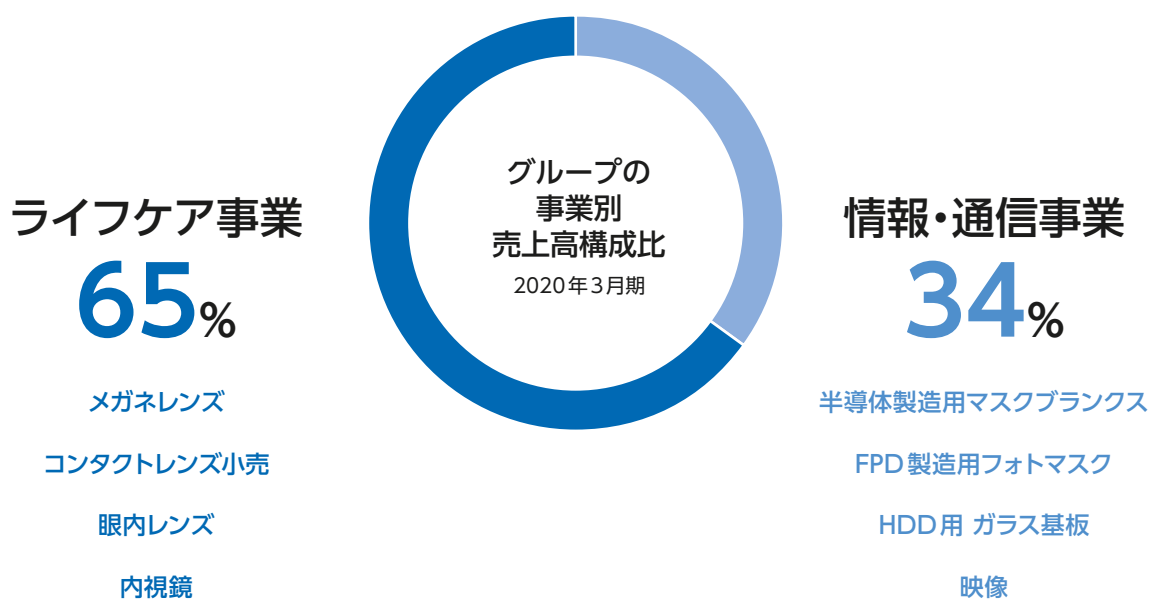
## 投資対象としてのHOYAの実力 事業ポートフォリオ経営

### 強さの源泉 事業ポートフォリオ経営

ビジネスモデルや景気感応度等が異なる複数の事業を展開することでリスクを分散させ、グループ全体の収益性・安定性・成長性を確保していくポートフォリオ経営を展開。

それぞれの事業が現状、どのライフサイクルにあるかを見極め、より成長性の高い領域へ経営資本を配分。また、競争優位性を失った事業の撤退を行うことなどにより、適者生存的な事業ポートフォリオを構築しています。

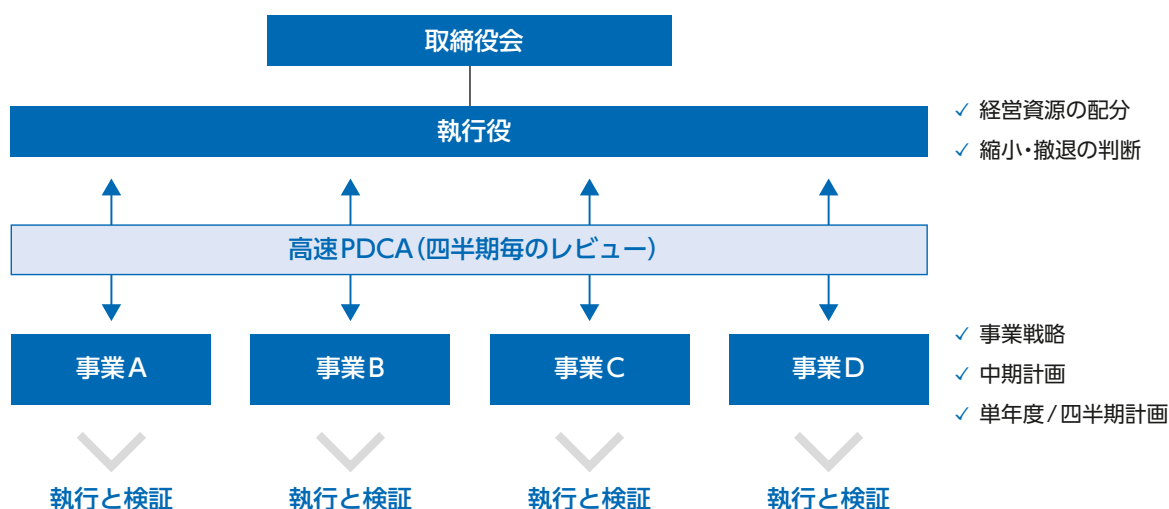
現在は、ライフケアと情報・通信という2つの大きな事業分野を柱に据えています。



## HOYAマネジメント・システム

HOYAでは「短期の積み重ねが長期成長につながる」との考えから、四半期単位の超短期で各事業のレビューと改善活動を行っています。

各事業部から成長戦略や業績説明を受けた執行役側が各事業への経営資源の配分、縮小・撤退などの判断を行っており、事業ポートフォリオ経営を支える仕組みとなっています。



## 今後の10年における注力分野

現在の姿にとらわれることなく、継続的に事業ポートフォリオの新陳代謝を図り、次の20年、30年における成長の芽を着実に育成していきます。

### ▶ ライフケア事業の成長加速

世界的な高齢化、新興国の経済発展による中間所得者の増加等に伴い、医療インフラの整備が急務となり、人々のQOL (Quality of Life) 向上へのニーズが拡大。このような背景から、ライフケア事業を成長のエンジンと位置付け、競争力のある製品の開発やポルトオン(既存事業の機能補完的M&A)を積極的に行っていきます。

### ▶ 情報・通信事業の再活性化

情報・通信事業においては、高い市場シェアを誇る製品群を保有しており、成長余地の限られた成熟事業となっていました。しかしながら、産業全体が技術的なブレークスルー等により再活性化が図れる領域が出てきており、同分野に再び投資を開始しています。具体的には、半導体製造における次世代のEUV露光技術に対応したマスクブランクス、世の中のデータ創出量の増大に伴い成長が見込まれるデータセンター向けのHDDガラス基板の2事業です。これらの領域において技術面・製造キャパシティ面で投資を行い、売上・利益の増加を図っていきます。

### ▶ 新たな事業領域の創出

事業ポートフォリオの老朽化が課題となっており、M&Aにより新たな事業を獲得し、新陳代謝を図っていきます。大きなテーマとして「メディカルサービス」「半導体」を検討、これらの領域でニッチトップとなれそうな領域に参入し、持続的な成長を目指していきます。

投資対象としてのHOYAの実力

## 成長の軌跡

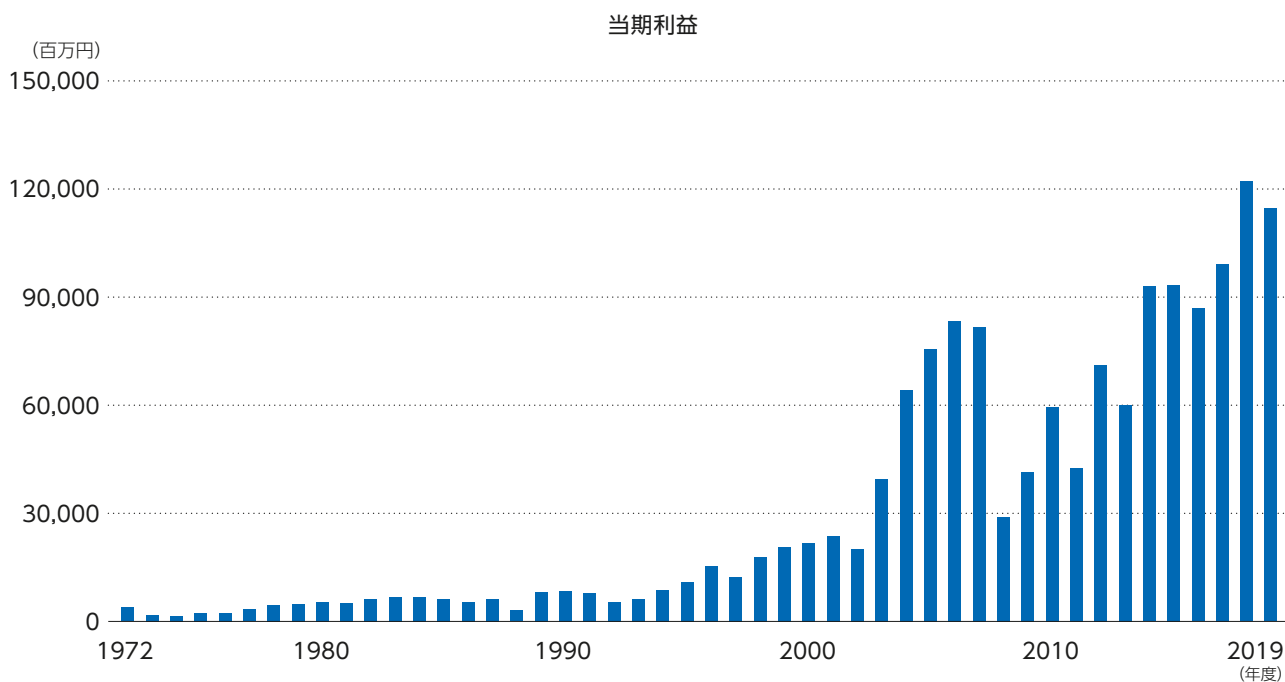


### 収益性へのこだわり

HOYAは東証一部への上場以降、一度も赤字になったことがありません。時代のニーズに合わせて最適な投資配分を行い、スピーディーに事業内容を変化させていく「事業ポートフォリオ経営」と、強みを発揮できるニッチ市場を開拓・育成し、そこで高シェアを獲得することで利益を最大化していく「小さな池の大きな魚」戦略を行ってきた結果です。

#### 東証一部上場(1973年)以降の当期利益\*の推移

HOYAは、東証一部上場以降、一度も赤字になったことがありません。



1962年	メガネレンズ製造開始
1972年	コンタクトレンズ製造開始
1973年	東証一部に上場
1974年	半導体用マスクサブストレート製造開始
1983年	半導体用フォトマスク製造開始
1986年	R&Dセンター竣工
1987年	眼内レンズ製造開始、 ガラスモールドレンズ製造開始
1991年	HDD用ガラスディスク発売
1995年	社外取締役制度を導入
1997年	欧州・北米・アジア地域本社体制が整う
2003年	委員会設置会社へ移行、 取締役会の過半数を社外取締役で構成
2008年	ペンタックス株式会社と合併
2009年	クリスタルガラス事業終了
2010年	HDD用ガラスディスクのメディア(膜付け)事業を売却
2011年	PENTAXデジタルカメラ事業を売却
2013年	セイコーエプソン株式会社のメガネレンズ開発製造事業を譲り受け
2014年	セイコーオプティカルプロダクツ株式会社(メガネ関連商品の販売)を連結対象に
2017年	Performance Optics, LLC.(メガネレンズの製造・販売)を買収
2019年	眼科医療機器メーカー、Mid Labs社(米国本社)およびFritz Ruck社(ドイツ)を買収

※2011年3月期より、従来の日本基準に替えて、国際会計基準(IFRS)に基づいて連結財務諸表を作成しています。



## 投資対象としてのHOYAの実力 市場成長性

### 市場の成長性とHOYAの可能性

ライフケア事業は、世界的な高齢化や新興国の生活水準向上などを背景に、市場自体の拡大が見込まれています。一方、情報・通信事業においては市場自体は成熟傾向にありますが、その中でも技術の進展が期待される分野も存在しており、継続的にそれらの成長分野に投資をしていきます。

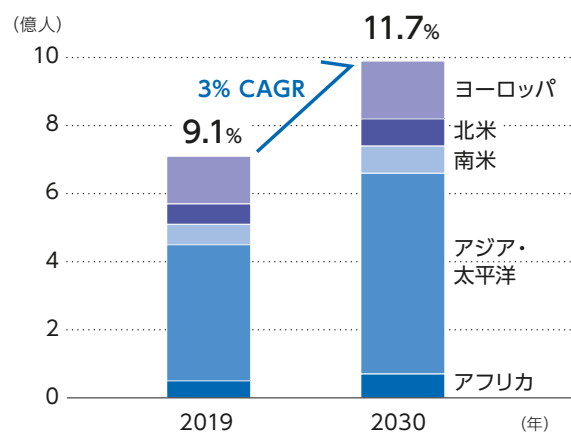
### ライフケア分野

世界的な高齢化、新興国の生活水準の向上により市場成長

#### ▶ 世界的な高齢化が市場を拡大

世界的に高齢化が進むことで、加齢による視力低下からメガネを必要とされる方の増加が予想されています。また、各国政府が高齢化の進展による医療費の増大を抑制するために、軟性内視鏡に対するニーズの高まりが予想されます。

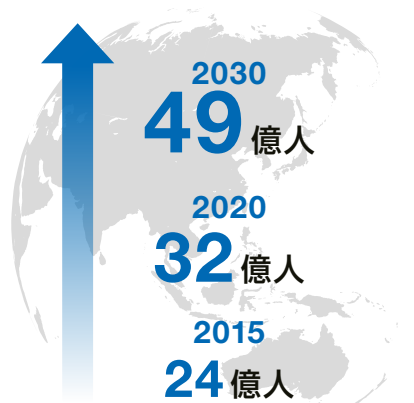
世界の高齢人口(65歳以上)と高齢人口比率予測



## ▶ 新興国の生活水準の向上が市場を拡大

新興国の経済発展を背景に、世界の中間所得者層の人口が拡大します。今までメガネを購入できなかった方や手術を受けることができなかった方が治療の機会を得ることによって、HOYAのビジネス機会も拡大します。

世界における中間所得層の推移予測

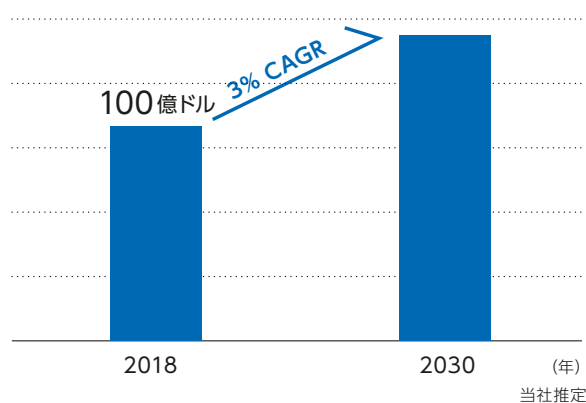


出典：経済協力開発機構 (OECD)

## ▶ 高齢人口、中間所得者層の増加が市場を拡大

世界的な高齢人口の増加、新興国の経済成長による購買力の増加、健康意識の増大、長時間のパソコン・スマートフォンの使用による視力低下などにより、メガネレンズの需要は世界的に増加しています。

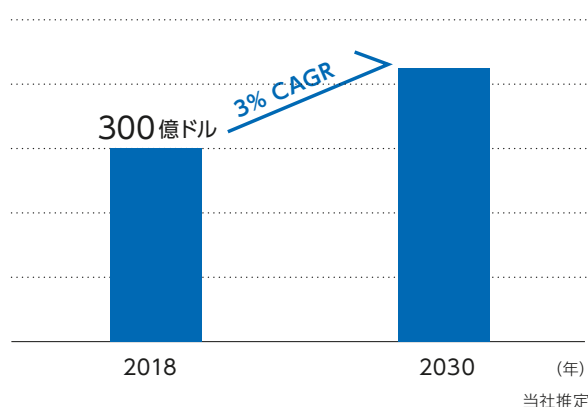
メガネレンズの世界市場動向



## ▶ 低侵襲医療のニーズ拡大が内視鏡市場を拡大

高齢化社会の進展に伴い、世界的に医療費の拡大が進んでいます。各国政府は、疾病の早期発見および低侵襲医療を推奨。低侵襲医療は、患者様の体にメスを入れずに体への負担を極力抑える医療として、ニーズが拡大しています。体に傷をつけることなく診断・治療できる軟性内視鏡は、そのニーズに応える医療機器として大きく期待されています。

医療用内視鏡の世界市場動向



### 【市場成長の背景】

- 人口の高齢化
- がん罹患率の上昇
- 疾病予防への取り組み
- QOL・低侵襲診断・治療機器へのニーズ拡大
- 新興国における医療インフラの整備

## 情報・通信分野

### 次世代技術の進化と用途の拡大により市場成長

情報・通信事業は全体として市場が成熟していますが、個々の製品にクローズアップすると、将来の成長が期待できる分野があります。

#### ▶ EUV露光用マスクブランクス

EUV露光とは波長の短いextreme ultraviolet（極端紫外線）を使って半導体の回路を基盤に焼き付ける技術で、半導体回路のさらなる微細化の鍵となるものです。HOYAは顧客からのニーズを正確に把握し、これに適切に応えていくことで、EUV露光用マスクブランクス市場を主導していきます。

#### ▶ ニアラインサーバー向けHDD用ガラスディスク

ニアラインサーバーはバックアップやアーカイブ用途に使われるサーバーで、世界的なデータ量の増加に対応するために今後大きな成長が見込まれています。データセンター内の設置スペースの効率化のために、サーバー1台あたりの記憶容量の増加が求められています。HOYAはディスクの薄型化により、1台あたりのディスク搭載数の増加を顧客に提案していくことで、この要望に対応し、ディスクの出荷数量増加を図っていきます。

#### ▶ 車載用カメラレンズ


車載用のレンズは自動運転技術に必要なセンサーに使われることが見込まれ、市場成長が期待されています。当社の強みである付加価値の高いガラス材料や、非球面ガラスレンズを活かし、市場の成長を取り込んでいきます。



## 投資対象としてのHOYAの実力 株主価値の最大化に向けて

### 先進的なコーポレートガバナンス

経営に対する監督機能と客観性を担保するため、取締役6名中5名を独立社外取締役としています。また、社外取締役全員が企業経営者であることも、HOYAのガバナンスの特徴です。多様な経験やバックグラウンドが経営の質を高めています。




独立社外  
筆頭取締役  
指名委員会委員長  
**浦野 光人**  
(うらの みつと)

略歴 → 25P




独立社外  
監査委員会委員長  
**内永 ゆか子**  
(うちなが ゆかこ)

略歴 → 26P



独立社外  
報酬委員会委員長  
**高須 武男**  
(たかす たけお)

略歴 → 26P



独立社外  
**海堀 周造**  
(かいほり しゅうぞう)

略歴 → 27P



独立社外  
**吉原 寛章**  
(よしはら ひろあき)

略歴 → 27P



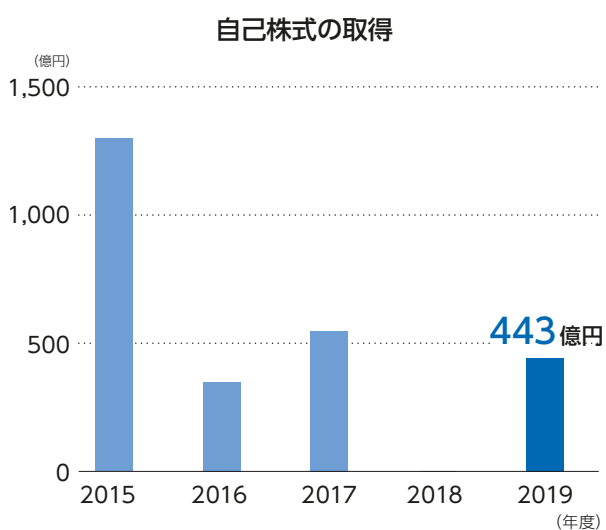
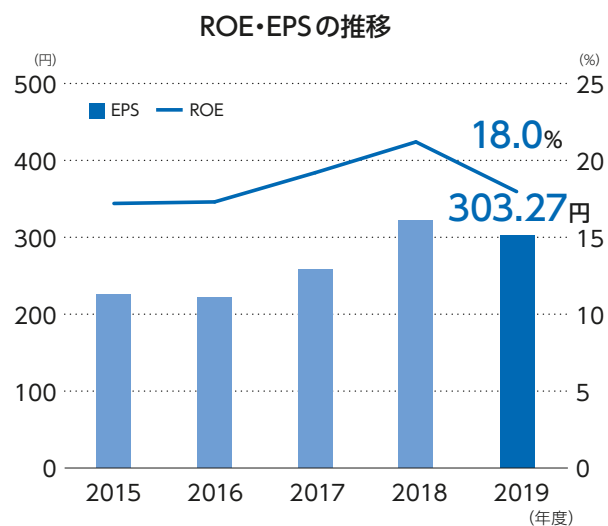
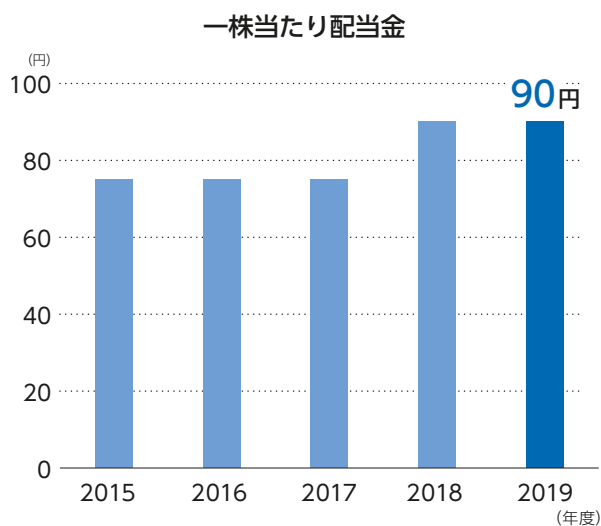
独立社外  
**鈴木 洋**  
(すずき ひろし)

略歴 → 28P

## 資本効率の追求

株主への還元と資本効率を重視した経営を推進しています。

### 主要経営指標と株主還元

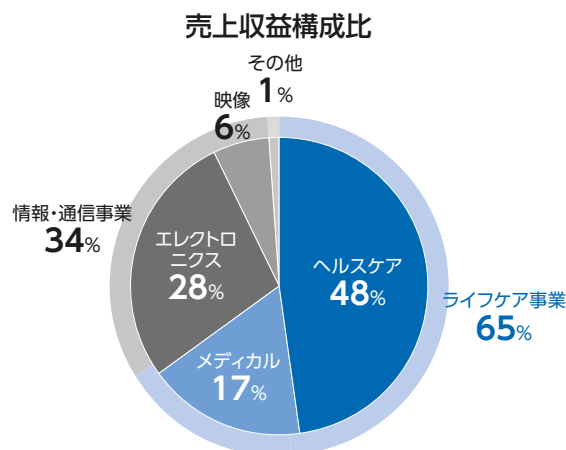


## 2019年度ハイライト

### Financial

#### 売上収益

**+1.9%**  
5,765億円

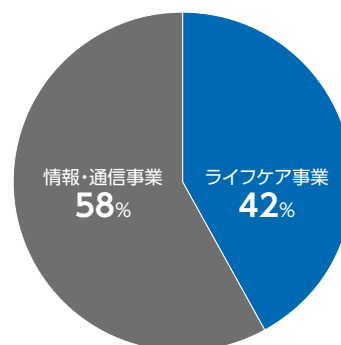


HOYAグループ連結の売上収益は5,765億46百万円と、前期に比べて1.9%の増収となり、過去最高売上を更新しました。EUV向けの半導体用ブランクスなどの販売が増加した情報・通信事業が増収に貢献しました。

#### 税引前利益

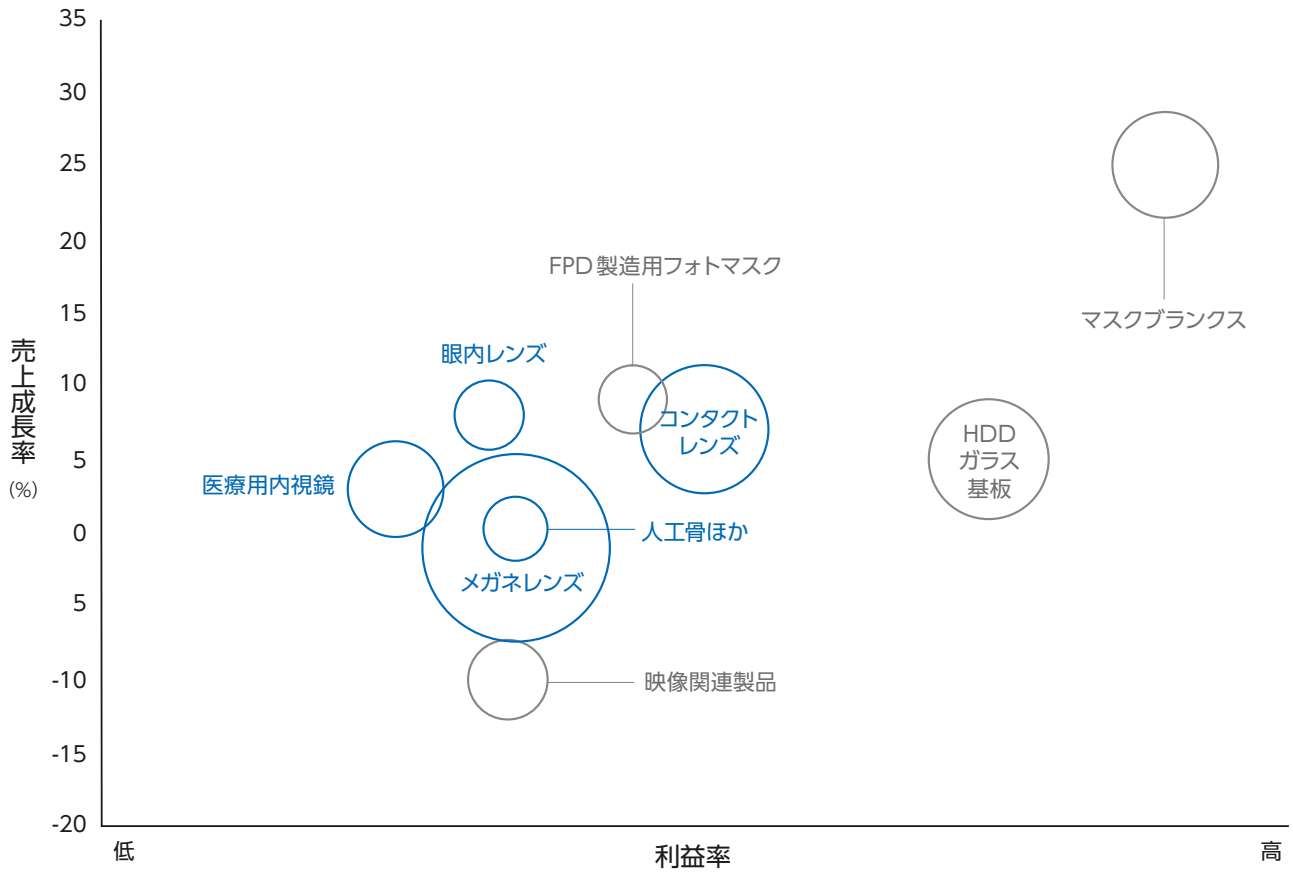
**+1.8%**  
1,473億円

#### セグメント別税引前利益構成比



税引前利益は1,472億68百万円と、前期に比べて1.8%の増益となりました。主に情報・通信事業における売上成長に伴う利益増や、高付加価値製品の販売拡大などにより、税引前利益についても過去最高を更新しました。

製品別売上規模・製品利益率・売上成長率



\*売上高成長率は、為替影響を除いた数値です。

## ライフケア事業

売上収益

# +0.4%

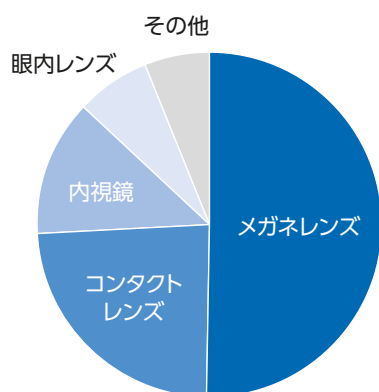
3,750億円

ライフケア事業の売上収益は3,750億49百万円となり、前期並みの売上収益となりました。

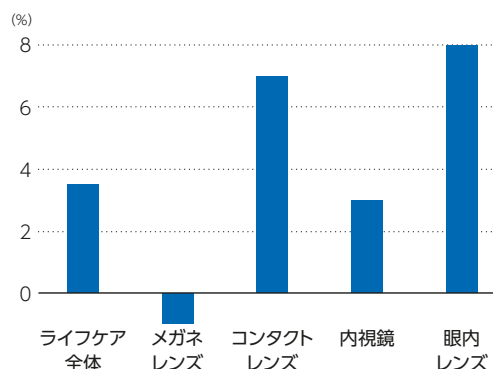
眼内レンズのM&A及び新製品効果による増収、コンタクトレンズ小売の既存店強化による新規顧客拡大や新規出店に加え、付加価値製品の販売増、さらに内視鏡においては新製品販売による売上増など全体として売上の押し上げがあったものの、主にメガネレンズにおいて為替や新型コロナウイルスの影響を受けライフケア事業全体で売上収益は前期並みとなりました。

なお、為替とM&A影響を除く、ライフケア事業全体の実質の売上成長率は3.5%の増収でした。

### ライフケア事業の売上構成比



### ライフケア事業の各製品 売上収益Like-for-Like\*成長率



\* 為替影響やM&A効果を除く前期と同基準での比較

## ライフケア事業

税引前利益

# △10.2%

622億円

ライフケア事業の税引前利益は622億30百万円と、前期に比べて10.2%の減益となりました。

内視鏡での米国司法省との和解に関する一時金発生の影響や(47億円)、メガネレンズにおける為替の影響及びベトナム新工場立ち上げに関わる一時費用発生などにより前期と比べ減益となりました。

## 情報・通信事業

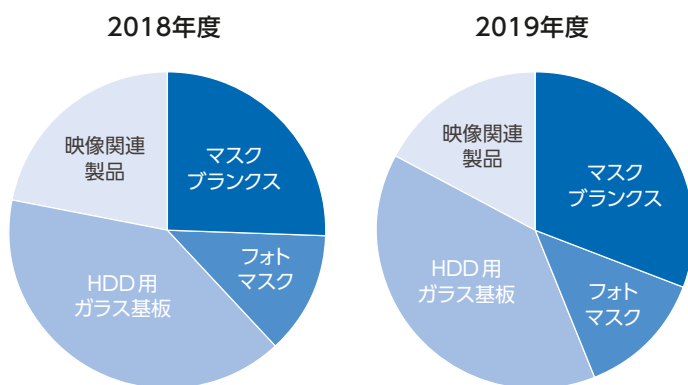
売上収益

# +4.9%

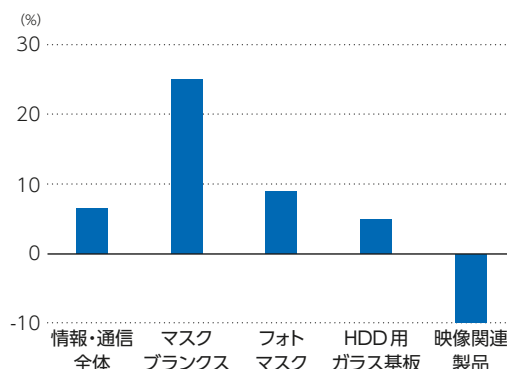
1,967億円

情報・通信事業の売上収益は1,967億31百万円と、前期に比べて4.9%の増収となりました。次世代露光技術であるEUVの開発需要増加により、半導体用ブランクス的大幅な増収が大きく貢献したほか、FPD製造用フォトマスクやHDD用ガラス基板においても好調に売上収益を伸ばしました。一方、映像関連製品はカメラ向けレンズがスマートフォンの浸食などにより減少が続いており、前期に比べて減収となりました。

### 情報・通信事業の売上構成比



### 情報・通信事業の各製品 売上収益Like-for-Like\*成長率



\*為替影響やM&A効果を除く前期と同基準での比較

## 情報・通信事業

税引前利益

# +9.4%

881億円

EUV向けの半導体用ブランクスなど、高付加価値製品の売上が増加したことにより、税引前利益は881億35百万円と、前期に比べて9.4%の増益となりました。



## ESG

### 社外取締役比率

# 83.3%

6名中5名



HOYAは、日本でコーポレートガバナンスがほとんど取りざたされていなかった1995年に社外取締役1名を選任し、2003年には、取締役の半数以上を社外取締役にすることを定款で決めました。現在では、取締役の83%が社外取締役という、グローバルにおいても極めて高い水準です。

\*2020年6月末現在

### 社外取締役における企業経営経験者

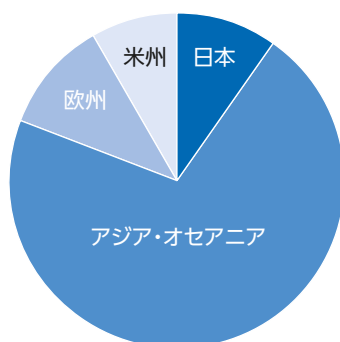
# 100%

5名中5名



弁護士や公認会計士、学者を社外取締役として迎え入れる企業が多い中、HOYAは、全員が企業経営の豊富な経験者という布陣となっています。社外取締役5名の企業経営経験領域は、電気機器、ITサービス、教育、食品と多岐にわたり、取締役会では、その多様性を背景とした活発な議論が行われています。

### 地域別従業員比率

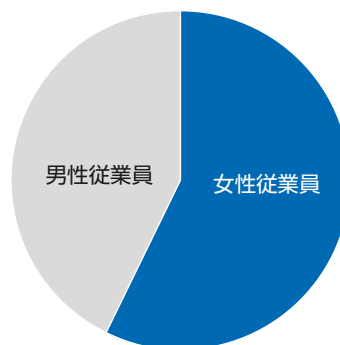
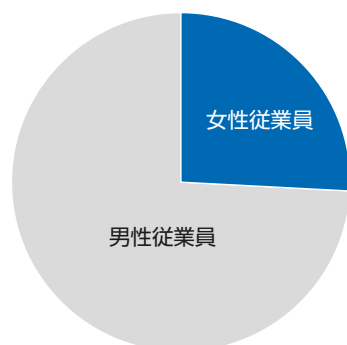


全従業員の90%以上が海外拠点に属しています。中でも、メガネレンズやHDD用基板などの主要な生産拠点がアジア地域にあり、約70%の従業員が同地域の拠点に属しています。

## 女性従業員比率

国内 **26.0%**      海外※ **57.4%**

前期比 1.3pt UP



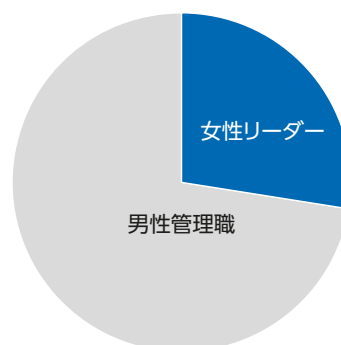
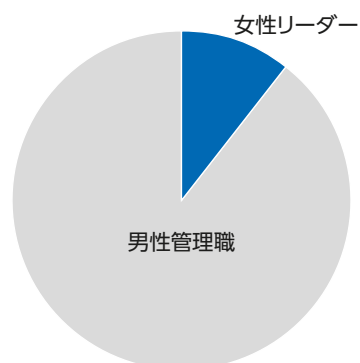
HOYA合計(国内+海外)では**53.4%**

## 女性リーダー比率

国内 **10.8%**      海外※ **27.5%**

前期比 1.5pt UP

製造業平均(6.1%)を上回る水準



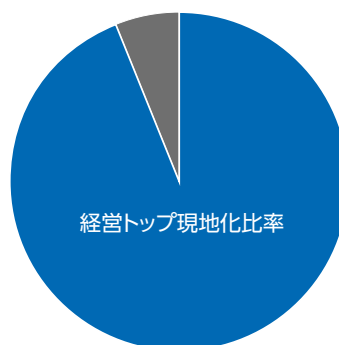
HOYA合計(国内+海外)では**20.2%**

ダイバーシティプロジェクト「みんなが活躍できる職場づくり」の一環として、女性従業員比率と女性リーダー比率の向上を図っています。女性の採用拡大と職域拡大に取り組んでいるほか、女性従業員を対象としたキャリアアップセミナーや、部門横断的な交流などを推進しています。

※海外従業員25,708名を対象とした社内調査によるもの

## 海外現地法人の経営トップ現地化比率\*


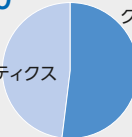
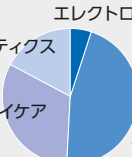
# 94.1%


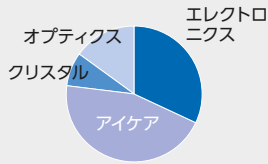
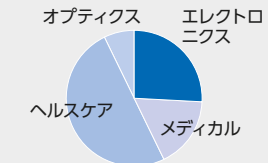


HOYAでは、人種・民族・国籍・宗教などが異なる多様な人材を積極的に雇用することで、世界中の優れた才能にアクセスし、新しい発想や価値の創造を図っています。中でも、海外現地法人の経営トップの現地化を推進しています。

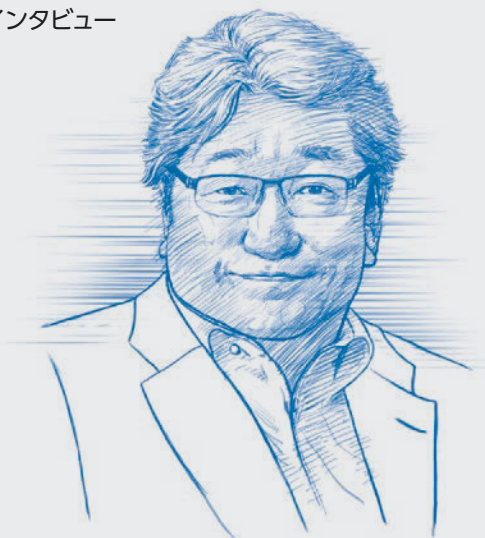
\*2019年6月末現在

## 成長の軌跡

当期利益の推移	事業ポートフォリオ	製品・技術	沿革
1941-1981	<p>1941</p>  <p>オプティクス</p> <p>1941</p>	<p>1941</p> <p>創業 光学ガラス製造に着手</p> <p>1945</p> <p>クリスタルガラス食器 製造開始</p>	<p>1941</p> <p>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</p>
	<p>1950</p>		
	<p>1960</p>  <p>オプティクス</p> <p>クリスタル</p> <p>1960</p>	<p>1962</p> <p>メガネレンズ 製造開始</p>	<p>1960</p> <p>昭和工場(現昭島工場)を新設、商号を株式会社保谷硝子に変更</p> <p>1961</p> <p>東証二部へ上場</p>
	<p>1970</p>  <p>オプティクス</p> <p>エレクトロニクス</p> <p>アイケア</p> <p>クリスタル</p> <p>1979</p>	<p>1972</p> <p>コンタクトレンズ 製造開始</p> <p>1974</p> <p>半導体用マスクサブスト レート製造開始</p>	<p>1973</p> <p>東証一部に指定替え</p>
	<p>1980</p>		

当期利益の推移	事業ポートフォリオ	製品・技術	沿革
<p>1982-2020</p> 	<p>1990</p> 	<p>1983 半導体用フォトマスク製造開始</p> <p>1987 白内障用眼内レンズ製造開始</p> <p>ガラスモールドレンズ製造開始</p> <p>1991 HDD ガラスディスク発売</p>	<p>1984 商号をHOYA 株式会社に変更</p> <p>1986 R&amp;D センタービル竣工</p> <p>1995 社外取締役制度を導入</p> <p>1997 カンパニー制導入</p>
	<p>2000 1998</p>	<p>2009 クリスタル事業終了</p>	<p>2003 委員会設置会社 (現 指名委員会等設置会社) へ移行</p> <p>取締役会の過半数を社外取締役で構成</p> <p>2008 ペンタックス株式会社と合併</p>
<p>2010</p>  <p>2018</p> <p>2020</p>	<p>2010 HDD用ガラスディスクのメディア事業を売却</p> <p>2011 PENTAX デジタルカメラ事業を譲渡</p>	<p>2010 IFRS 任意適用開始</p> <p>2017 Performance Optics, LLC (メガネレンズ製造・販売) を買収</p> <p>2019 Mid Labs 社 Fritz Ruck 社 (眼科医療機器の製造・販売) を買収</p>	

## CEOインタビュー



「収益追求の企業文化」と  
「事業の個別最適化」で、  
環境変化にスピーディーに対応する、  
より強い事業へと進化させます。

代表執行役 最高経営責任者(CEO)  
鈴木 洋

## Q 2020年3月期の連結業績の振り返りと、 主要事業におけるポイントを挙げてください。

2020年3月期は過去最高となる売上収益を更新したものの、当期利益については新型コロナウイルスや内視鏡事業における米司法省との和解に伴う罰金47億円の支払いの影響などにより、減益となりました。これらのイレギュラーな要素を除いた実態ベースでは増収増益でした。販売網の拡大などによりライフケア事業が堅調に推移したことに加え、EUV (Extreme Ultraviolet=極端紫外線) ブランクスやデータセンター HDD用のガラス基板の大幅な伸長により情報・通信事業が成長をけん引しました。また当期は、需要拡大に応じEUVブランクスやHDD基板、メガネレンズの生産キャパシティアップのための設備投資を積極化させた年度でもありました。

## Q 2019年のCEOインタビューでふれた 「強い事業を残す経営手法が本質的な強み」において、 その根源となる「強い事業を育てる仕組み」の詳細を聞かせてください。

当社にとって「強い事業」とは「小さな池の大きな魚」、すなわちニッチ市場において圧倒的な市場シェアを保有し、その結果、高い収益性を誇る事業を指します。ニッチトップを目指すわけですから、必ずしも事業および売上の規模の拡大にはこだわりません。したがって、強い事業を作り上げるうえで最も大事なことは市場の選択です。すでに大きな魚がいたり、数多くの魚が泳ぐ市場、池のサイズが大きすぎる市場は成功確度が低くなります。事業領域を選択した時点で勝敗はほぼ決まっており、間違った市場を選択すれば、どれだけ優秀な人間が経営を行ったとしても上手くいかないものです。

適切な事業領域を選択したという前提で、当該事業をより強く育て上げていくうえで大事なポイントがふたつあります。事業は究極的には収益を生み出すことが目的であり、したがって市場を分析するにしても、事業を評価するにしても、すべてにおいて数値で芯を捉える企業文化がひとつ目です。曖昧な目的に基づく判断



は行いません。事業単位での収益目標を、工場などの事業所ごとや部・課の単位にまで落とし込んだ結果、従業員一人ひとりに収益重視のカルチャーが根付いているのです。ふたつ目が各事業部への大幅な権限と責任の委譲による、個別最適化を最優先する仕組みです。事業によって競争環境や事業特性は大きく異なり、「ひとつの処方箋」で対応できるケースは多くはありません。基本的に、それぞれの事業を熟知した責任者が事業を遂行し、私を含む執行役は大型の投資を要する案件や、事業の進捗が芳しくないときにかぎり、その都度、適切に判断して指示しています。これにより、それぞれの事業が環境などの変化にスピーディーに対応し、より強い事業へと進化していくのです。

## Q 同じく前回のインタビューでは、「**メディカルサービス」「半導体」を事業ポートフォリオに新たに追加したい領域として挙げていました。その進捗はいかがですか？**

事業ポートフォリオは放置すれば、それぞれの事業が成熟期を迎え、やがて老朽化していきます。事業ポートフォリオに新しい血を入れて、若返りを図ることが長期的な成長に必須です。とはいえ、まったくの「飛び地」に参入するよりは、当社の経営資源が活用できる隣接領域に入っていきほうが効率的です。この考え方に基づき、現在は「メディカルサービス」や「半導体」関連をM&Aのテーマに掲げています。

半導体産業には短期的にはシクリカリティ (cyclicality) <sup>※1</sup>が存在しますが、長期的かつ継続的に拡大していくと考えられます。2019年12月、半導体製造装置を手掛ける株式会社ニューフレアテクノロジーに対する予告TOBを実施したものの、当社側の提案に同社の株主の皆様にご応募いただけなかったことから、買収は不成立となりました。今後も製造装置や部材など、既存事業とのシナジーが期待できる領域において積極的にM&Aを実施していくつもりです。他方、メディカルの領域においては、世界的な高齢化が進展するとともに、人々の医療・ヘルスケアへのアクセス機会増加などを背景に、市場成長性が高く、製品などの川上に限定せず中流域以降の領域についてもM&Aを通じて拡大を図っていく考えです。

※1シクリカリティ (cyclicality) : 景気の循環。半導体産業では、約4年周期の「シリコンサイクル」と呼ばれる景気循環が見られる。

## Q **新型コロナウイルスの感染拡大による業績への影響を教えてください。さらに今後、「ポストコロナ」の世界で、どのような事業展開を想定していますか？**

新型コロナウイルスは主にライフケア事業の最終需要に対して大きな影響を与えています。中でも産業自体のオンライン化比率が低く、小売店での販売に依存するメガネレンズは各国における経済活動の制限や外出規制時において大幅な減収となりました。また、内視鏡や眼内レンズをはじめとするメディカル関連製品についても、これらを使用する手術や処置が、病院やクリニックにおいて不急の扱いとなったことなどにより、販売が芳しくありませんでした。しかしながら、眼内レンズなどを必要とする患者さんは必ずいらっしゃるうえ、活動制限などが緩和されてきたことにより、需要は徐々に回復しつつあります。

ポストコロナもしくはコロナウイルスと共存する世界においては、引き続き従業員やお取引先などの健康と安全を最優先しつつ、ビジネススタイルの変化が求められると考えています。その変化の中でも、デジタル

技術導入の一層の積極化が必要であると認識しており、ビフォーコロナよりも効率性の高いビジネス展開も可能と考えています。

---

## Q ESG経営について、環境問題・社会的課題・ガバナンス体制における、 主な取り組みを挙げてください。

---

「私たちは情報・通信と生活・文化の領域で事業の創造と革新をすすめ、人・社会・自然の調和と真に豊かな社会をつくるために貢献します」という経営理念のもと、環境問題や社会的課題の解決を、事業収益の拡大と切り離さずに一体的に考えています。

環境問題においては、当社は製造業ですからエネルギー起源のCO<sub>2</sub>排出量と、ガラスの加工工程で発生する排水量を重点的にモニタリングしています。CO<sub>2</sub>については2014年度を基準年に、2016年度から2020年度までにCO<sub>2</sub>排出量を5%削減する目標を掲げてきました。2019年度までで日本国内の排出量を28.4%削減させた一方で、海外は生産拠点の拡大などにより13.0%増となり、グローバルでの総量は4.4%増となりました。この間、売上収益は18%増加しているため、売上原単位で見れば効率性が改善していますが、当該期間のレビューを行ったうえで、新たな目標を策定していく所存です。

社会的課題においては、今まさにRacism（人種主義）<sup>※2</sup>に関する問題が注目されていますが、HOYAでは基本的人権を尊重し、あらゆる企業活動において人種、国籍、性別、宗教、信条、出生、年齢、性的指向などによる差別や嫌がらせを排除することを、「HOYA行動基準」で明確にうたっています。また、グループ内のみならず商品やサービスをご提供いただいているお取引先には、基本的人権の保護や法令遵守、倫理的慣行をお願いする「HOYAサプライヤー行動基準」を遵守していただいています。

以上の点を含むESG関連の課題については、取締役会において現状を把握したうえで、事業機会の創出やリスク認識の観点に沿って議論を重ねています。また、事業継続性の観点からは、今回の新型コロナウイルスのような不測の事態に備えてBCP（事業継続計画）を準備しています。

※2 Racism（人種主義）：人種に本質的な優劣を認め、集団を構成する人種により社会や文化の優劣を判断する考え方。

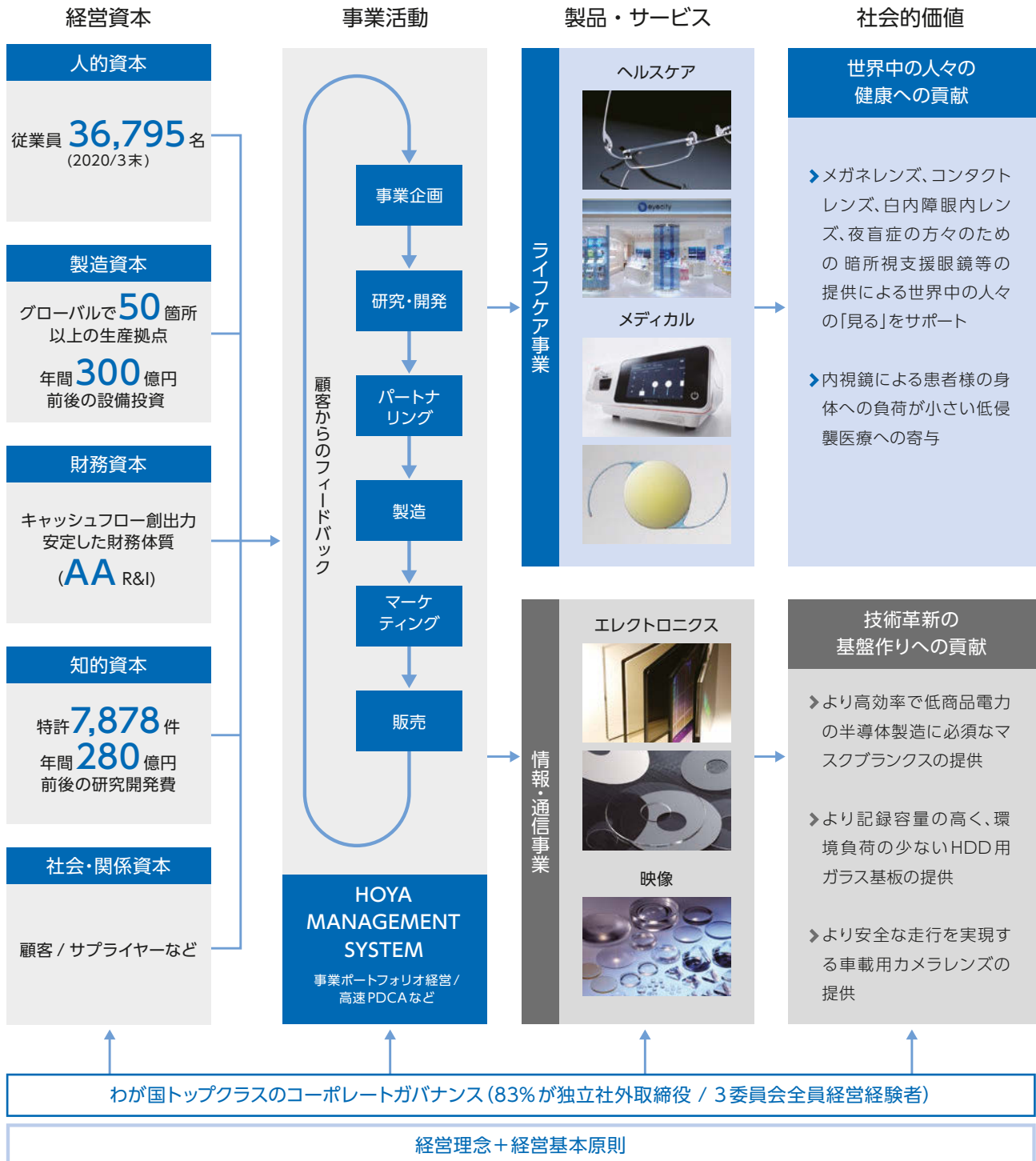
---

## Q キャッシュ・アロケーション方針を含め、 株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

---

新型コロナウイルスによる事業環境への影響は当面は続くと考えています。先行きが不透明な状況における暫定的な措置として、配当は安定的に行いながらも、自社株買いについては実施を見送り、キャッシュフローの安定化を図ります。一方で、このような状況下においてM&Aのターゲット企業のバリュエーション低下の可能性もあり、これを機会と捉え積極的に買収を行っていきます。不透明感がある程度、払拭されれば余剰資金を株主の皆様にお返しするスタイルに戻す考えです。新型コロナウイルスは短期的には多大な影響を及ぼしましたが、今後もウイルスとの共存を余儀なくされますが、長期における当社の成長シナリオに大きな変更はありません。本件によりもたらされた多くの気付きを基に、より一層、強い事業体を構築していく所存です。引き続き、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

# HOYAの価値創造モデル



## HOYAのESG

Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス)に対するステークホルダーの関心が高まるなか、当社グループでは2019年8月にCEOをトップとし、当社グループの長期的な成長に資する項目(マテリアリティ)の特定やそれらの開示の促進、ESG活動の推進を目的とするESGコミッティを設置しました。

2020年3月期においては各事業の考えるマテリアリティ項目の調査、各事業において実施したESG関連活動の情報収集体制の構築、当社のESGに対する外部機関評価の分析などを行いました。

2021年3月期以降、これまでに収集した情報に基づきマテリアリティ項目候補についてステークホルダーとの意見交換を行い、マテリアリティ項目の特定(経営者による承認)を推進していきます。

### マテリアリティ項目の検討状況

当社のマテリアリティ項目の検討は、SASBマテリアリティマップの中から当社が考えるマテリアリティ項目を選択する形をとっています。

ESGコミッティにおける検討の結果、製品品質・安全、従業員の参画・多様性・包摂性、ビジネスにおける倫理がマテリアリティ候補項目となりました。

課題分類	SASBによるマテリアリティ項目		HOYA ESG コミッティによる マテリアリティ項目
	医療機器	ハードウェア	会社全体
環境	温室効果ガス		○
	大気汚染物質		
	エネルギー管理		○
	水・排水管理		○
	廃棄物・有害物質管理		○
	生物多様性への影響		
社会資本	人権・地域社会とのつながり		○
	顧客プライバシー		
	データセキュリティ		○
	アクセス・手頃な価格	○	
	製品品質・安全	○	○
	消費者の福利		
人的資本	労働慣行		
	従業員の安全・衛生		○
	従業員の参画・多様性・包摂性		○
ビジネスモデル・イノベーション	製品デザインとライフサイクルの管理	○	○
	ビジネスモデルの強靱性		
	サプライチェーンマネジメント	○	○
	材料調達・資源効率性		○
	気候変動の物理的影響		
リーダーシップ・ガバナンス	ビジネスにおける倫理	○	○
	競争的行為		
	規制の把握と政治的影響		○
	重大インシデントリスク管理		
	システミックリスク管理		

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

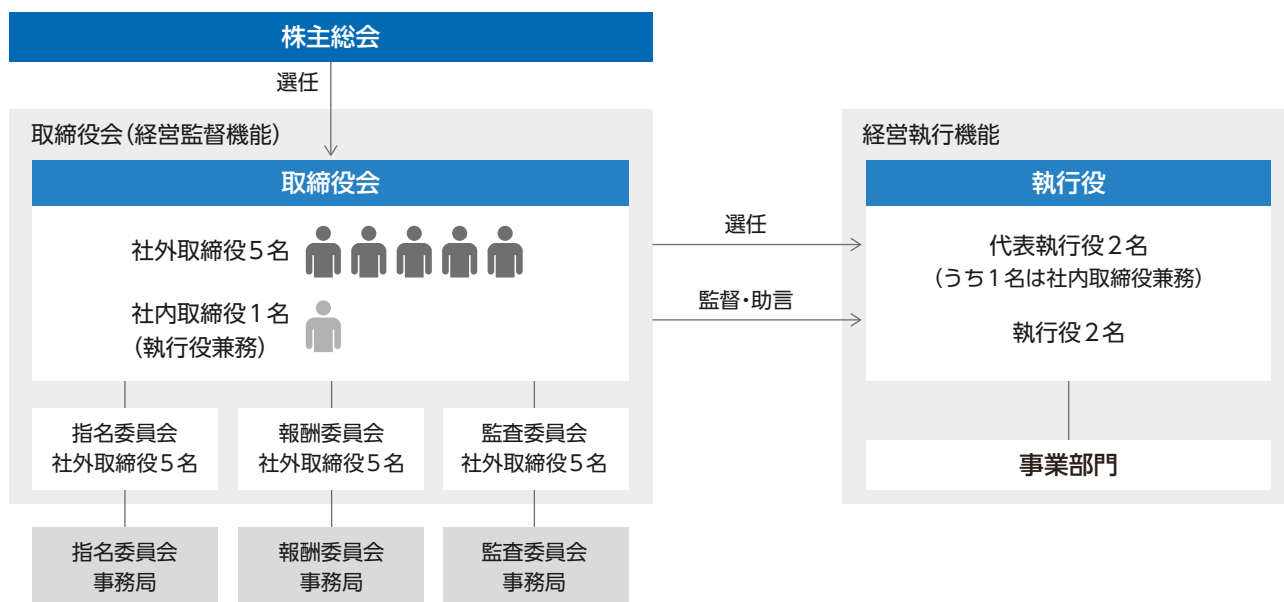
HOYAはコーポレートガバナンスを経営上の最重要事項の一つととらえ、企業価値の最大化を目指して経営を推進しています。ステークホルダーに対してフェアであることを考え方の基本として、社内の論理だけで経営が行われないう、2003年6月に取締役の半数以上を社外取締役とすることを定款に定め、社外取締役には客観的、大局的に企業価値の向上という観点から執行役による経営の監督ならびに助言を積極的に行っていただいています。また業務執行については、その権限と責任を執行役に持たせることで、意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。

なお、当社では取締役会でコーポレートガバナンスガイドラインを策定し、ガイドラインを見直すことで常により良いコーポレートガバナンスの体制や制度の導入に心掛けています。

### 体制

当社は「指名委員会等設置会社」という経営組織を採用しています。指名委員会等設置会社では、業務執行権限を執行役に持たせることで、スピーディーな事業運営を実現する一方、「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」の3つの委員会が設置され、各委員会の過半数が社外取締役(当社は全員が社外取締役)で構成されることで、取締役会による経営の監督の実効性が担保されています。このように、指名委員会等設置会社とすることで、従来の監査役設置会社では明確に区分できなかった経営の執行と経営の監督を、より明確に分離した体制をとれることとなり、経営の効率性の確保ならびに経営の健全性・透明性の向上を目指しています。

コーポレートガバナンス体制模式図 (2020年6月末現在)



## 取締役会

当社の取締役会は、社外取締役5名と社内取締役1名の合計6名で構成されており、年10回定例取締役会を開催しています。取締役会では毎回活発な議論が行われ、経営者としての十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役の業務執行に関して多角的な視点から監督・助言を行っています。また取締役会では経営計画等の承認の他、各部門責任者による製品や競合環境についてのプレゼンテーションなどを通して、社外取締役に対する情報の提供も行っています。

### 取締役会の評価

- 「取締役会の雰囲気はオープンで、議論は活発」
- 「執行側の提案に対して社外取締役が様々な角度からの質問や意見を述べている」
- 「監督機能の実効性で問題となる事項は認められない」
- △ 「ESGやリスクマネジメントに関する審議をさらに深めていく必要がある」
- △ 「中長期的なポートフォリオ組み換えの方針に関する議論を深める必要がある」
- △ 「経営陣の後継者計画の推進を強化する必要がある」

なお、当社では取締役会の出席率が75%以上であることを再選要件としていますが、2020年3月期においては5名の取締役が100%出席、1名の取締役が90%出席となりました。また他社との兼職数等についても問題がないと考えています。

## 取締役のご紹介



社外独立取締役 筆頭取締役  
指名委員会委員長 報酬委員 監査委員

**浦野 光人** (うらの みつと)

(1948年3月20日生)

取締役在任期間

7年

所有する当社株式数

5,000株

取締役会への出席状況

9/10回(90%)

1971年 4月 日本冷蔵株式会社(現 株式会社ニチレイ)入社  
1999年 6月 同社取締役経営企画部長  
2001年 6月 同社代表取締役社長  
2005年 1月 同社代表取締役社長兼株式会社ニチレイフーズ代表取締役社長  
2007年 4月 同社代表取締役社長兼株式会社ニチレイフーズ取締役会長  
2007年 6月 同社代表取締役会長兼株式会社ニチレイフーズ取締役会長  
2013年 6月 株式会社ニチレイ 相談役(2018年3月退任)  
2013年 6月 当社取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

株式会社りそなホールディングス  
社外取締役  
株式会社日立物流 社外取締役

### 役員選任理由

冷凍食品メーカー大手の株式会社ニチレイにおいて早くから資本効率に着目され、分社化と情報化で効率経営を展開してこられました。特に経営の情報化に関して豊富な経験と確固たる実績を有しておられ、当社指名委員会では、同社での実績に加えて、他の東証一部上場会社における社外取締役、社外監査役を務めた経歴に基づいた経営者としての高い見識と豊富な経験を活かし、経営全般について提言いただくことにより、経営の効率化や透明性の向上に大きな貢献をしていただけると期待しております。





社外独立取締役  
監査委員会委員長 指名委員 報酬委員

**内永 ゆか子** (うちなが ゆかこ)

(1946年7月5日生)

取締役在任期間

7年

所有する当社株式数

1,000株

取締役会への出席状況

10/10回(100%)

- 1971年 7月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
- 1995年 4月 同社取締役 アジア・パシフィック・プロダクツ担当
- 2000年 4月 同社常務取締役 ソフトウェア開発研究所長
- 2004年 4月 同社取締役専務執行役員 開発製造担当
- 2007年 4月 同社技術顧問 (2008年3月退任)
- 2007年 4月 特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク理事長(現任)
- 2007年 6月 株式会社ベネッセコーポレーション取締役
- 2008年 4月 同社取締役副会長
- 2008年 4月 ベルリッツ コーポレーション 代表取締役会長兼社長兼CEO
- 2009年 10月 株式会社ベネッセホールディングス取締役副社長(2013年6月退任)

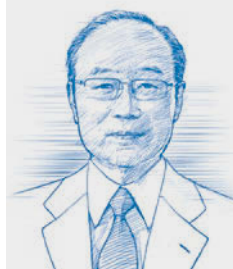
- 2013年 4月 ベルリッツ コーポレーション 名誉会長(2013年6月退任)
- 2013年 6月 当社取締役(現任)
- 2013年 9月 株式会社グローバルリサーチインスティテュート 代表取締役社長(現任)
- 2014年 4月 一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク 代表理事(2019年1月退任)

#### 重要な兼職の状況

特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク 理事長  
帝人株式会社 社外取締役

#### 役員選任理由

日本アイ・ビー・エム株式会社において女性初の取締役となられた女性エグゼクティブの草分けであり、その後、株式会社ベネッセホールディングス傘下のベルリッツ コーポレーションでは、最高経営責任者として「グローバル人材育成企業」としてのブランドを確立され、世界で勝てる日本人経営者を作るための英会話学校としての実績を収められてきました。また、長年、企業の女性活用を促進する活動にも力を注いでこられており、当社におけるダイバーシティ推進についても助言をいただいております。当社指名委員会では、経営におけるIT活用、人材のグローバル化やダイバーシティ・マネジメント等に対してさらに大きな貢献を期待しております。



社外独立取締役  
報酬委員会委員長 指名委員 監査委員

**高須 武男** (たかす たけお)

(1945年6月24日生)

取締役在任期間

6年

所有する当社株式数

2,800株

取締役会への出席状況

10/10回(100%)

- 1968年 4月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
- 1993年 10月 同行ロスアンゼルス支店長 (1996年3月退任)
- 1996年 4月 株式会社バンダイ入社 経営計画推進
- 1996年 6月 米国BANDAI HOLDING CORP. 代表取締役社長
- 1999年 3月 株式会社バンダイ 代表取締役社長
- 2005年 6月 同社代表取締役会長
- 2005年 9月 株式会社バンダイナムコホールディングス 代表取締役社長
- 2009年 4月 同社代表取締役会長

- 2010年 2月 同社取締役会長
- 2011年 6月 同社取締役相談役(2013年6月退任)
- 2014年 6月 当社取締役(現任)

#### 重要な兼職の状況

株式会社ベルパーク 社外取締役  
株式会社KADOKAWA 社外取締役

#### 役員選任理由

旧株式会社三和銀行に入行された後、マレーシアの証券会社、設立後間もないDDI(現KDDI)など異業種で経験を積まれた後、株式会社バンダイ(現 株式会社バンダイナムコホールディングス)に転進されて、社長として速い決断と高い説明能力で社員の求心力を高めて同社の業績を伸ばした実績をお持ちです。また、株式会社ナムコとの経営統合では、その高い経営手腕を発揮され成功裡に導いています。当社指名委員会では銀行業界で培ってこられた見識と、当社とは異質の玩具業界での経営経験からもたらされる異なった視点での提言をいただけると判断し、また他社での社外取締役の実績からの多角的な視点を期待しております。



社外独立取締役  
指名委員 報酬委員 監査委員

## 海堀 周造

(かいほり しゅうぞう)

(1948年1月31日生)

取締役在任期間

5年

所有する当社株式数

1,000株

取締役会への出席状況

10/10回(100%)

- 1973年 4月 株式会社横河電機製作所(現 横河電機株式会社)入社
- 2005年 4月 同社執行役員 IA事業部長
- 2006年 4月 同社常務執行役員 IA事業部長
- 2006年 6月 同社取締役 常務執行役員 IA事業部長
- 2007年 4月 同社代表取締役社長
- 2013年 4月 同社代表取締役会長
- 2015年 4月 同社取締役会長
- 2015年 6月 当社取締役(現任)
- 2016年 6月 横河電機株式会社 取締役 取締役会議長(2018年6月退任)

### 重要な兼職の状況

エーザイ株式会社 社外取締役

### 役員選任理由

計測機器から制御事業を営む横河電機株式会社で、同社の経営が厳しかった2007年に社長に就任した後、ハードからソフトへのビジネスモデルの転換、ならびにグローバル化の推進により、同社の立て直しに尽力し、黒字化を達成した実績をお持ちです。当社指名委員会では、経営環境の変化に果敢に取り組んで成果をあげられた実績、また当社が成長分野として位置付けるライフケアセグメントの課題であるソフト面の強化についても豊富な経験から提言いただき、当社の経営に大きな貢献を期待しております。



社外独立取締役  
指名委員 報酬委員 監査委員

## 吉原 寛章

(よしはら ひろあき)

(1957年2月9日生)

取締役在任期間

2年

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

10/10回(100%)

- 1978年 11月 ピートマーウィックミッチェル会計事務所入所
- 1996年 7月 KPMG LLP/パシフィックリム関連事業部門マネージングパートナー
- 1997年 10月 同社取締役
- 2003年 10月 KPMGインターナショナル副会長兼グローバルマネージングパートナー (2007年4月退任)
- 2018年 6月 当社取締役(現任)

### 重要な兼職の状況

株式会社日立製作所 社外取締役

### 役員選任理由

財務および会計の専門家としての長い経験を持つとともに、国際的な会計事務所でのグローバルマネージングパートナーとしての経営経験をお持ちです。さらに専門家の立場から多くの事業会社のM&Aに携わってこられた実績から、当社取締役会における監督機能の強化に貢献していただけると同時に当社の事業戦略上、重要施策としているM&Aにおいても多くの助言を期待しております。



取締役兼代表執行役CEO

取締役会議長

**鈴木 洋** (すずき ひろし)

(1958年8月31日生)

取締役在任期間

27年

所有する当社株式数

942,080株

取締役会への出席状況

10/10回(100%)

- 1985年 4月 当社入社
- 1993年 6月 当社取締役
- 1997年 6月 当社常務取締役
- 1999年 4月 当社常務取締役エレクトロ-opticsカンパニー プレジデント
- 1999年 6月 当社専務取締役
- 2000年 6月 当社代表取締役社長
- 2003年 6月 当社取締役、代表執行役 最高経営責任者(CEO) (現任)
- 2011年 12月 当社シンガポール支店代表(現任)

### 重要な兼職の状況

キオクシアホールディングス株式会社(旧東芝メモリホールディングス株式会社) 社外取締役

### 役員選任理由

代表執行役最高経営責任者兼務の取締役として、当社グループの経営を牽引し、取締役会でポートフォリオマネジメントに基づく戦略につき適切に説明および報告を行っており、また他の執行役の業務執行の監督を行い、執行役兼務取締役として、十分な役割を果たしております。当社指名委員会では、これまでの取締役としての実績を勘案し、今後も企業価値向上に努めるものと期待しております。

## 社外取締役のスキル・マトリックス

	企業経営	グローバル ビジネス	財務/会計	テクノロジー	M&A	人材育成/ ダイバーシティ
浦野 光人	●	●				●
内永 ゆか子	●	●		●		●
高須 武男	●	●	●		●	
海堀 周造	●	●		●		
吉原 寛章	●	●	●		●	

## 執行役

当社では最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）ならびに執行役チーフリーガルオフィサー（CLO）兼企画・総務責任者、執行役チーフテクノロジーオフィサー（CTO）の4名が指名委員会により執行役候補として決定され、取締役会で選任されています（CEOは社内取締役兼務）。それぞれ取締役会が定めた分掌において業務執行を統括し、意思決定を迅速に行っています。各事業における日々の業務運営に関しては、各事業部門責任者に大幅に権限委譲されており、執行役は取締役会で決定された経営方針に基づき、各事業部門責任者に具体的な施策の策定と実行を指示します。



代表執行役最高責任者（CEO）

**鈴木 洋** (すずき ひろし)



代表執行役最高財務責任者（CFO）

**廣岡 亮** (ひろおか りょう)



執行役チーフテクノロジーオフィサー（CTO）

**池田 英一郎** (いけだ えいいちろう)



執行役チーフリーガルオフィサー（CLO）兼企画・総務責任者

**Augustine Yee** (オーガスティン イー)

## 委員会

取締役会の内部機関として「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」があり、各委員会は社外取締役のみで構成されています。

### 指名委員会

取締役候補者選任基準に基づき、経営環境に即した見識、資質、能力を持った候補者を公正かつ厳正に選任し、株主総会に付議します。また執行役選任基準に基づき、執行役および代表執行役の候補者の選任を行い、取締役会に付議します。解任基準に該当する場合、取締役の解任議案の株主総会への付議と、執行役の解任議案の取締役会への付議を決定します。

また、指名委員会では東京証券取引所のルールより厳しい内容で社外取締役候補の独立性基準を定めており、社外取締役に求められる執行役への監督機能を担保しています。

取締役候補者選任基準の概要は下記のとおりです。

#### 【社内取締役/社外取締役共通】

- 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
- 職務遂行にあたり健康上の支障がないこと

#### 【社内取締役候補者】

- 当社の業務に関し十分な経験と知識を有すること
- 経営判断能力および経営執行能力にすぐれていること

#### 【社外取締役候補者】

- 経営者としての豊富な経験を有すること
- もしくは法律もしくは会計、財務等の職業的専門家としての地位に就いている者であること
- 当社が開催する取締役会に少なくとも75%参加できること
- HOYAグループと重大な利害関係がなく、独立性を保つことができる者



#### ■社外取締役候補者の独立性基準

社外取締役候補者の独立性を担保するための基準として以下の事項のいずれにも該当しないことを定めています。

##### <HOYAグループ関係者>

- ・本人がHOYAグループの出身者
- ・過去5年間に於いて、家族（配偶者・子供、二親等以内の血族・姻族）がHOYAグループの取締役・執行役・監査役・経営幹部の場合

##### <主要株主>

- ・本人がHOYAグループの主要株主（10%以上）あるいは主要株主である法人の取締役、執行役、監査役、従業員の場合または家族がその経営幹部の場合
- ・HOYAグループが候補者が業務執行をしている法人の主要株主の場合

##### <大口取引先関係者>

- ・HOYAグループおよび候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、過去3年間のいずれかにおいて連結売上高

の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合または家族がその経営幹部の場合

#### <専門的サービス提供者(弁護士、会計士、税理士、弁理士、司法書士等)>

- ・本人がHOYAグループから過去3年間に年間500万円以上の報酬を受領している場合または家族が年間500万円以上の報酬を受領している場合
- ・本人が属する法人、組合等の団体がHOYAグループから年間1億円あるいは当該法人等の連結売上高の2%のいずれか高いほうを超える額の金銭等を得ている場合

#### <寄付等>

- ・本人が理事その他業務執行者として所属する団体や組織が過去3年間に年間1,000万円または当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える寄付または助成を受けている場合または家族が所属している組織が同等の寄付または助成を受けている場合

#### <その他>

- ・取締役の相互派遣の場合
- ・その他の重要な利害関係がHOYAグループとの間にある場合

2020年3月期においては指名委員会は8回開催され、4名の取締役が100%出席、1名の取締役が87.5%出席となりました。主に以下の点について議論を行いました。

#### ■今後の取締役会の構成

#### ■今後の社外取締役候補者に求める資質やスキル

#### ■執行役のサクセッション計画

- └ 今後、中長期的に経営環境や事業ポートフォリオが変化していくなかで求められる資質やスキルの明確化
- └ 上記に基づく候補者の洗い出し

## 報酬委員会

取締役および執行役のインセンティブを高める報酬体系を構築し、適切な業務評価を行うことにより、当社の業績向上に資することを目的としています。報酬委員会は下記の方針にのっとり、個人別の報酬の内容を決定します。

2020年3月期においては報酬委員会は5回開催され、出席率は100%でした。主に以下の点について議論を行いました。

#### ●取締役報酬に関する方針

取締役の報酬は、固定報酬と中長期インセンティブ(ストック・オプション)としています。固定報酬は、基本報酬と、監査・指名・報酬の3委員会の委員および委員長としての報酬で構成し、当社経営環境、社外専門機関調査による他社水準などを考慮して適切な水準で設定しています。

また、株価に対して株主と共通の視点を持ち、中長期的に株主と利益を共有することを目的にストック・オプションを新任時および再任時に固定数を付与しています。行使価額(付与決議日前日の市場株価)、行使期間中の株価変動、年間固定報酬を考慮し、毎年継続的に新任時の付与株数の一定割合を基準に、相応のストック・オプションを付与しています。

#### 【取締役報酬の構成比率】

固定報酬：中長期インセンティブ(ストック・オプション)=1：0.3～0.6程度

※中長期インセンティブの割合は、当社株価の変動等に応じて変わります。



## ●執行役報酬に関する方針

執行役の報酬は、固定報酬、年次インセンティブ(業績連動賞与)および中長期インセンティブ(パフォーマンス・シェア・ユニット)としています。固定報酬は、各執行役の役職・職責(代表執行役、最高財務責任者など)に応じて、当社経営環境、社外専門機関調査による他社水準などを考慮して適切な水準で設定しています。また、海外駐在の際の負担補助(住居等)も、当社経営環境、社外専門機関調査による他社水準などを考慮して適切な水準で設定しています。

年次インセンティブは、定量的な業績と定性的な評価で決定され、概ね0%～200%の範囲で変動します。定量的な業績指標は、連結業績における売上収益、親会社の所有者に帰属する当期利益、1株当たり当期利益(EPS)を採用しています。

中長期インセンティブは、パフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。

## ■パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)

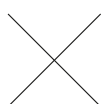
当社は、2019年度より従来のストック・オプションに代えて、パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)を導入しています。予め定めた業績条件の達成度に応じて株式を交付する制度で、業績目標の達成度合いに応じた支給率は、3事業年度の業績に基づき0～200%の範囲で変動します。なお、3事業年度の業績指標は、連結決算における売上収益、1株当たり当期利益(EPS)、ROEを選定しています。同制度は、当社の執行役の中長期業績および企業価値向上に対する意欲や士気を高めるとともに、競争力のある報酬水準とすることで優秀な人材の確保を目的とします。

本制度では、対象者の役職・職責(CEO、CFOなど)に応じた基準交付株式数を決めたとうえで、下表の中長期業績目標の達成度に応じて、当社株式の割り当て、もしくは時価相当額の金銭を支給します。

なお、翌年度以降も以後3事業年度を対象期間とするPSUを発行していく予定です。

### 基準交付株式数

役職・職責	基準交付株式数
CEO	6,000株
CFO	2,000株
その他執行役	1,700株



### 中長期業績目標

指標の種別	目標値(連結)	指標の選定理由
売上収益	6,100億円	国内外市場での当社グループの成長力を計る指標として選定
1株当たり利益(EPS)	350円	株主と同じ目線で会社の成長度を計る指標として選定
ROE	18.00%	株主の投資額に比して効率的に利益を獲得したか計る指標として選定

目標値は当社経営環境、マーケットコンセンサスを参考に設定したものであり、業績予測ではありません。上に記載の目標値は対象となる3事業年度における平均値です。

## 当事業年度に係る取締役および執行役の報酬等の総額

区分	対象となる役員員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				
			固定報酬	業績連動賞与	ストック・オプション	PSU	
取締役	社外	6名	89百万円	53百万円	—	36百万円	—
	社内	1名	8百万円	8百万円	—	—	—
	計	7名	97百万円	61百万円	—	36百万円	—
執行役	4名	433百万円	258百万円	83百万円	61百万円	31百万円	
合計	11名	530百万円	319百万円	83百万円	97百万円	31百万円	

- (注) 1. 期末現在の人員は、取締役6名、執行役4名であり、執行役のうち1名は社内取締役を兼任しています。上記の取締役の員数と相違していますのは、第81期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名が含まれているためです。
2. 報酬等の額には、第81期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する支給額を含んでいます。
3. 執行役の固定報酬には、海外駐在執行役の海外駐在による負担補助(87百万円)を含んでいます。
4. スtock・オプションは、新株予約権の公正価値を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。なお、執行役につきましては、当事業年度より、ストック・オプションに代えてPSUを導入しており、当事業年度はストック・オプションの新たな付与を行っておりませんが、過年度の付与分のうち、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。
5. PSUは、付与時の株価により、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。



## 役員ごとの連結報酬額(最高経営責任者)

氏名	役員区分	総額	固定報酬	業績連動賞与	ストック・オプション	PSU
代表執行役 最高経営責任者 (CEO) 鈴木 洋	取締役	8百万円	8百万円	—	—	—
	代表執行役	160百万円	95百万円	24百万円	24百万円	17百万円

※報酬等の総額が1億円以上である者のみ記載。

## 監査委員会

各会計年度の監査方針・監査計画を策定し、それに沿って会計監査人から四半期報告および最終報告ならびに適時報告を受けて、財務諸表などを検証します。また、監査部門および内部統制部門から業務監査結果を聴取し、経営の健全性・適法性・効率性などについても検証します。全ての重要事項は取締役会に報告され、必要に応じて対策が講じられます。

2020年3月期においては監査委員会は9回開催され、4名の取締役が100%出席、1名の取締役が88.9%出席となりました。当事業年度においては、以下が主な議案となりました。

■HOYAグループ会計監査人およびその報酬の同意

■監査委員会の監査報告書決議

■会計監査人からレビュー報告(年間計5回)

■監査部門およびヘルプラインからの4半期報告

今期においても会計監査人、監査部門、内部統制部門から報告された内容について議論し、明らかになった課題については、執行部門に対し提言・助言を行いました。

## HOYAグループ 環境・安全衛生・健康に関する理念及び基本方針

HOYAでは、次世代によりよい地球環境を引き継ぐため、企業の社会的責任の一つとして積極的に環境保全活動に取り組んでいます。

HOYAグループでは、1993年に「環境理念」及び「環境基本原則」を、1995年に「健康と安全の理念」及び「基本方針」を制定し、国内外のすべての事業所を対象に環境・安全衛生・健康活動を推進しています。

2012年には、環境と労働安全衛生マネジメントシステムのグローバルマルチサイト認証を取得するにあたり、それぞれの内容の見直しを行いグローバルで一体化した環境・安全衛生の活動を展開しています。

### 環境に関する理念

次世代によりよい地球環境を引き継ぐために  
グループワイドの活動展開のもと  
環境保全に努め省資源を推進し  
地球環境との調和のとれた企業活動を行います

### 環境基本方針

1. 地球環境を良好な状態で次世代に引き継ぐために、環境保全を企業活動の必須の要件として認識し、人・社会・自然と調和の取れた事業活動を行う。
2. 国内及び海外に展開する各社が一致協力し、グループワイドな環境保全活動を展開する体制を整備する。
3. 事業活動に伴う汚染物質の排出などの環境負荷について、法律を遵守し、その継続的な低減に努める。
4. 資源の有効利用、省エネルギー、リサイクルなどの省資源活動を推進する。
5. 環境教育、社内広報等を通して、全社員に環境理念及び環境基本方針を周知し、環境に関する意識の高揚を図る。

### 安全衛生・健康に関する理念

私たちは健康な心身が個人の豊かなライフプランと  
会社の永遠の発展を実現すると確信し  
グループ全員の努力によって  
健康の保持・増進と安全で快適な職場環境の形成に努めます

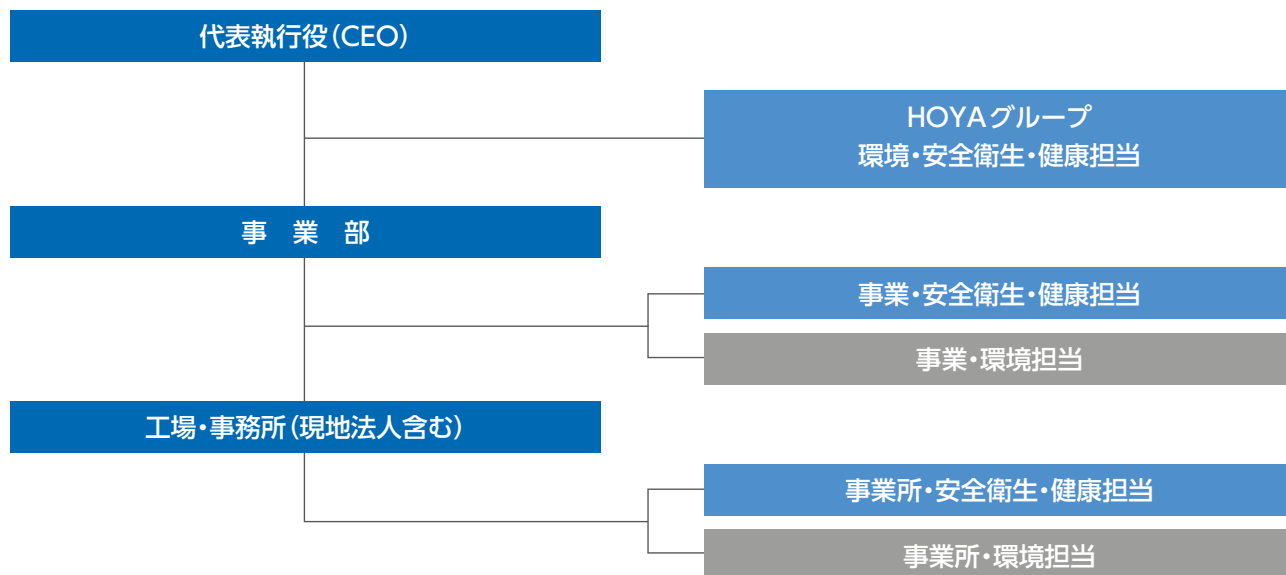
### 安全衛生・健康基本方針

1. 我々は、会社と社員全員の協力によってHOYAグループの健康と安全を推進する。
2. 我々は、労働安全衛生関係法令を遵守し、健康で安全に働ける快適職場の形成に努める。
3. 会社は、健康と安全のために組織を充実し、その施策を総合的・計画的に推進する。
4. 会社は、生産投資に優先して労働災害防止対策を進める。
5. 社員は、会社の支援と個人の自己責任において健康の保持・増進に努める。

## HOYAグループ 環境・安全衛生・健康組織管理体制

2008年10月より、環境保全組織と安全衛生・健康組織を統合し、HOYAグループ環境・安全衛生・健康担当が所管する新たな体制のもと、円滑かつ効率的な環境・安全衛生・健康活動の推進を図っています。

HOYAグループ環境・安全衛生・健康組織管理体制



## 環境

### 気候変動



### 温室効果ガス

#### CO<sub>2</sub>削減への取り組み

HOYAグループではCO<sub>2</sub>排出量の削減を行うために、「エネルギー使用量」に注目した環境保全活動をグローバルに展開しています。

#### CO<sub>2</sub>削減目標

HOYAグループでは以下の通りグループ全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定し、環境保全活動に注力しています。

「2014年度を基準年度とし、2016年度から2020年度までにCO<sub>2</sub>排出量を5%削減する」

#### CO<sub>2</sub>排出量

2019年度のHOYAグループにおけるCO<sub>2</sub>排出量は、418,466t-CO<sub>2</sub>でした。(スコープ1、2基準)

2014年度と比較して、日本では28.4% CO<sub>2</sub>排出量を削減した一方で、海外では13.0% CO<sub>2</sub>排出量が増加し、グローバルでは4.4%の増加となりました。(同期間の売上高は17.7%増)

その結果、原単位(売上高)では11.3%削減することができました。引き続き総排出量の削減に取り組んでまいります。

また、2021年度以降の目標について検討を進めていきます。

HOYAグループにおけるCO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>-equivalent)

スコープ 1、2基準	単位	2014 (基準年度)	2015	2016	2017	2018	2019年度	基準年度 からの増減
日本	t-CO <sub>2</sub>	82,835	85,261	69,992	71,375	66,824	59,304	-28.4%
海外	t-CO <sub>2</sub>	317,976	332,206	328,124	337,960	338,946	359,162	13.0%
合計	t-CO <sub>2</sub>	400,811	417,467	398,116	409,335	405,770	418,466	4.4%
原単位 (売上高)	t-CO <sub>2</sub> /十億円	818	826	831	764	717	726	-11.3%

CO<sub>2</sub>排出量は、生産拠点\*を対象とし、HOYAグループ共通の集計様式を用いて把握した電力、燃料の使用量に基づき、算出しています。

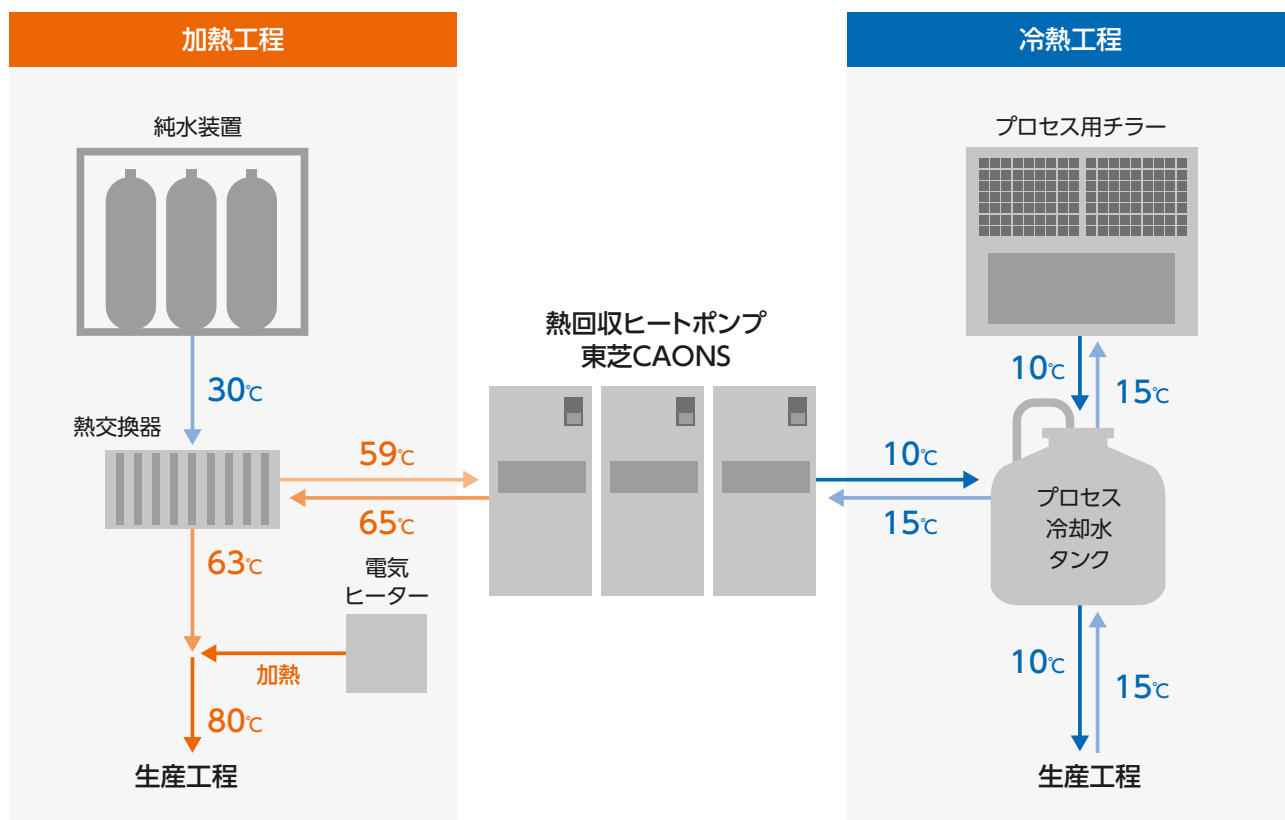
\*一部の非生産拠点を含む

## 省エネルギー、節電の取り組み

省エネルギー、節電の取り組みの一環として、各事業所では照明器具や空調設備を省エネタイプのものに順次交換しています。生産拠点においてはより効率的な運用を行うことや使用する設備を順次省エネタイプのものに更新することなどで省エネルギー化を推進しています。

### 具体的な取り組み

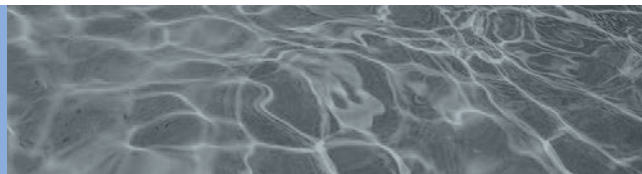
- 二国間クレジット (Joint Crediting Mechanism (JCM)) 制度を利用した海外事業所での温室効果ガス削減 (削減量は 618t-CO<sub>2</sub>/年の見込み)
- ベトナムのメガネレンズ工場において2016年に熱回収ヒートポンプを導入し、それまでは冷熱供給時に外気へ排熱していた温熱を生産プロセス用冷熱源および製造工程で使われる水の加熱用補助熱源として活用することにより省エネ、CO<sub>2</sub>削減を行っています。導入前は電気ヒーターのみで所定の温度に加熱していました。



- ベトナムのメガネレンズ工場において稼働のターボ冷凍機のうち、2016年に1台を高効率インバーターターボ冷凍機に更新して常時運転させ、既存器はバックアップとすることで導入コスト低減とエネルギー効率性向上、CO<sub>2</sub>削減を図っています。

## 環境

### 水



### 水資源の有効活用の取り組み

HOYAグループでは当社環境基本方針に基づき、再利用や使用量の削減をグローバルに行うことで水資源の有効活用に努めています。

### 水使用量削減目標

HOYAグループでは各事業部門において数値目標を設定し、進捗管理を行っております。

### 水使用量

2018年度のHOYAグループにおける水の使用量は17,429 千m<sup>3</sup>でした。

2014年度と比較して、グローバルでは2014年度並みの水準を維持しました。(同期間の売上高は15.5%増)  
原単位(売上高)では13.0%削減することができました。引き続き水資源の有効活用に取り組んでまいります。

HOYAグループにおける水使用量 (1,000m<sup>3</sup>)

	単位	2014 (基準年度)	2015	2016	2017	2018年度	基準年度 からの増減
日本	千m <sup>3</sup>	1,185	1,183	1,098	1,008	1,071	-9.6%
海外	千m <sup>3</sup>	16,169	16,336	15,871	16,360	16,357	1.2%
合計	千m <sup>3</sup>	17,354	17,519	16,969	17,368	17,429	0.4%
原単位(売上高)	千m <sup>3</sup> /十億円	35.4	34.6	35.4	32.4	30.8	-13.0%

※新型コロナウイルスの感染拡大影響により2019年度のデータ更新が遅れています。

## 環境

### 汚染および廃棄物



### 有害物排出および廃棄物

#### 土壌汚染防止対策、地下水汚染防止対策、有害物の漏えい対策

2010年3月に「HOYAグループ環境設備基準」を発行し、HOYAグループ事業所内外の環境への有害な影響の防止に努めています。

#### 廃棄物

産業廃棄物の委託処理に際しては、委託業者の許可状況を十分に確認しています。

また、適切な処理業者との委託契約により、産業廃棄物のリサイクルを推進するとともに、有価物化を推進し、廃棄物の排出量削減にも努めています。

HOYAグループにおける廃棄物排出量(t)

		2014	2015	2016	2017	2018年度
日本	総排出量(t)	2,656	3,462	3,362	3,478	3,144
	再生率	79.0%	60.1%	66.1%	62.6%	65.9%
海外	総排出量(t)	43,992	43,760	49,888	56,354	56,766
	再生率	61.0%	66.5%	66.3%	68.4%	69.1%
グローバル	総排出量(t)	46,648	47,222	53,250	59,832	59,911
	再生率	62.0%	66.1%	66.3%	68.1%	68.9%

※新型コロナウイルスの感染拡大影響により2019年度のデータ更新が遅れています。

#### 化学物質

事業活動で使用する化学物質を「HOYAグループ化学物質管理基準」に基づき、HOYAグループ共通の指標で管理しています。



## 社会

### 人的資本



### 労務管理

#### 人権の尊重

##### 基本的な考え方

「HOYA行動基準」では、HOYAグループの理念と価値観に基づき、業務を遂行するにあたり守るべき基本的な指針を定めています。基本的人権を尊重し、あらゆる企業活動において、人種、国籍、性別、宗教、信条、出生、年齢、心身の障がいなどによる差別や嫌がらせを排除することを、行動基準に明確にうたっています。

##### 従業員の人権

従業員が安心して仕事に従事できる、安全かつ健全な職場環境づくりを目指しています。会社の提供する設備や制度・労働条件を整えると同時に、社員一人一人が他者を尊重し、協力しあうことで働きやすい環境を作っています。

#### 英国現代奴隷法への対応

HOYAグループは、2015年に英国で施行された現代奴隷法に基づき、奴隷労働や人身売買等を防止すべく取り組んでいる内容についての声明を公表しています  
(声明については以下をご覧ください。英文のみ。)

[http://www.hoya.co.jp/english/csr/pdf/HOYAGroupModernSlaveryStatement2018\\_fin.pdf](http://www.hoya.co.jp/english/csr/pdf/HOYAGroupModernSlaveryStatement2018_fin.pdf)

#### 多様性

##### 男女の機会均等

HOYAでは性別にかかわらず雇用機会や待遇における公平の実現に努めています。

日本国内のHOYAグループでは、2020年3月末125名(全体に対して10.8%)女性リーダー\*が活躍しています。採用および昇格・昇給において、性別による差別はなく、高い専門能力とモラルを兼ね備えた人材を積極的に活用しています。また、HOYA株式会社において、1名(16.7%)が女性の社外取締役です。

今後も引き続き、国内における女性管理職の割合を増やすべく、HOYAで働く女性たちが安心して継続的に従事できる職場環境の整備を促進していきます。具体的には管理職に占める女性割合を2021年3月末までに15%以上にすることを目標とし、女性リーダー育成のため女性リーダーシップ研修、管理職研修、ロールモデルによる講演会やネットワーキング活動を行っていきます。

\*女性リーダー: 係長相当以上の組織の長および高度専門職

## 障がいを持つ人の活用

HOYAではecoプロジェクトを支える市川チャレンジオフィスを運営するなど、障がいを持つ方が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

## グローバルな人材活用

HOYAグループはグローバルに最適地生産・最適地販売を推進しています。また、海外法人の現地化を進め、現地の優秀な人材を積極的にトップに登用し機会を増やすことで、グループ全体のグローバル化を進めています。HOYAは今後も多くの優秀な人材に機会を均等に提供していきます。

またHOYA株式会社では2020年6月末現在、1名の外国人執行役を登用しており、5名の外国人事業部長がグローバルに事業を運営しています。

## 個人の尊重

### (1) セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントの防止

HOYAグループでは、行動基準で、個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、人種、国籍、性別、宗教、信条、出生、年齢、心身の障がいなどに関する差別的言動や、暴力行為、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントなどの行為をしないことを明示しています。

国内では講習会などを通じて啓蒙活動を行っています。

### (2) 従業員通報・相談窓口の設置

HOYAグループでは、内部統制システムの一環として、グループ内部からの通報・相談を受け付ける「HOYAヘルプライン」を2003年から設置しています。これは、法令や「HOYA行動基準」に違反する行為があった場合、通報者の保護を図りつつ、早期に問題を把握し、経営トップへスムーズに伝達する仕組みで、迅速かつ適切に対処することでグループ全体の健全性を確保することを目的としています。

## 人材開発

### 人材の育成・強化

#### 基本的な考え方

私たちHOYAグループは、社員の安全と健康に配慮するとともに、個性や多様性を尊重し個人の成長を促す職場風土を提供します。また社員一人ひとり、知識の習得や技術の向上に努め、社会の求める革新的な価値の提供を目指します。

#### 人材育成

人はそれぞれ価値観や生き方、性格、固有の能力などが異なります。仕事や働き方に対する考え方も多種多様です。そのため現代の組織運営では、各人の適性にあつた環境で能力を伸ばし、個性を活かす仕組みが求められています。すべての人が持てる力をフルに発揮して、切磋琢磨しながら組織や事業に貢献する、これがHOYAの目指す新たな社員像です。

社員の多種多様な能力開発ニーズにこたえ、また業界に必要な専門知識やスキルを習得してもらうため、HOYAでは、事業部や地域ごとに最も適した社員教育研修プログラムを個別に展開しています。

## 表彰制度「HOYA PRIZE」

HOYA PRIZEは、厳しいビジネス環境の中で常に全力を尽くしている従業員に感謝の意を伝えるため、日ごろの努力を認め報いようという主旨で設定された全社対象の賞です。各事業の責任者や人事担当責任者から推薦され、細かな基準はあえて設けず、CEOがその都度決定し、表彰するという制度です。

## 安全衛生

### 労働安全衛生活動

HOYAグループでは、社員の豊かなライフプランと企業の持続的な発展の実現を目指し、社員一人ひとりが健康で安全に働ける快適な職場環境の形成に努めています。

### 環境・労働安全衛生マネジメントシステムのグローバル管理体制構築

HOYAグループは、社員による環境保全活動の推進と社員の安全と健康を確保するため、ISO (International Organization for Standardization) 14001と45001を基盤としたグローバルでのマネジメントシステム管理体制の構築を行っており、2013年2月にグローバルマルチサイト認証を取得し、2020年3月時点で18カ国52サイトが認証を受けています。

### リスクアセスメントを用いたリスク低減対策への取り組み

「HOYAグループ労働安全衛生に関するリスク管理ガイドライン」に基づき、危険・有害要因のリスク評価を行い、リスク低減の優先順位に基づく本質的な安全対策を実施しています。

### 化学物質管理の取り組み

事業活動で使用する化学物質を「HOYAグループ化学物質管理基準」に基づき、HOYAグループ共通の指標で管理することで、化学物質に起因する労災や疾病予防に努めています。

### 機械設備安全化への取り組み

機械設備安全化は、労働安全対策の中の最重要課題として位置付けられます。機械設備に関連する災害を未然に防ぐことを目的として、「HOYAグループ機械設備安全基準」に基づき、設計段階からの機械設備の安全化(リスク低減対策)を図っています。

### OSH Audit (Occupational Safety and Health: 労働安全衛生の内部監査)の実施

国内外のすべての事業所にて、環境・安全衛生・健康担当および専門スタッフが定期的に内部監査および助言・指導を実施し、法令遵守および労働安全衛生パフォーマンスの向上に努めています。

## HOYAグループ労働安全衛生教育の実施

事業環境・安全衛生・健康担当者会議を年2回、海外の拠点を中心にマネジメントシステムおよびリスクアセスメントに関する教育・研修を年に数回程度行い、HOYAグループにおける労働安全衛生パフォーマンスの向上に努めています。

労働災害発生状況を当社Webサイトにて開示していますので、ご覧ください。

<http://www.hoya.co.jp/csr/accidents.html>

## 健康推進活動

### CEOから社員への健康に関するメッセージ

HOYAグループでは、「健康に関する取り組みは経営上の“投資”である」との認識に立ち、会社の支援と社員自身の努力により、健康の保持・増進を目指しています。2015年4月には、CEOから「健康に関して守ってほしい10ヶ条」が、社員へのメッセージとして出されました。

## 健康経営優良法人～ホワイト500～の認定取得

HOYA株式会社は、2017年に「健康経営優良法人(ホワイト500)認定制度」が開始されて以降、4年連続して認定を取得しています(2020年4月1日現在)。この制度は経済産業省が日本健康会議と共同で、保険者と連携して優良な健康経営を実践している法人を認定・公表するものです。HOYAグループでは、日常より健康経営の実践に取り組んでいます。

## メンタルヘルス対策

産業医によるメンタルヘルス教育(管理者教育・一般社員教育)を行い、メンタルヘルスクエアに対する理解を深めています。また、「HOYAグループメンタルヘルスクエアガイドライン」に基づき、管理者によるラインのケアを徹底するとともに、治療導入・復職対応における管理者および人事担当者、産業医の役割を明確化し、効率的に連携できる体制を整えています。さらに、ストレスチェックの組織分析結果を活用し、継続的な職場環境改善への取り組みを行っています。

## 過重労働対策

労働安全衛生法令に準拠した内容で「HOYAグループ過重労働による健康障害防止基準」を作成し、グループ全社に展開しています。長時間労働者に対しては、産業医面談を徹底するとともに、労務管理と健康管理の双方の観点から、人事担当者および管理者と、産業医が連携して長時間労働を削減する体制を整えています。さらに、働き方改革の一環として、年次有給休暇取得率を継続的に向上させる取り組みを強化しています。

## 喫煙対策

受動喫煙防止を目的として、2008年4月より国内外の全ての事業所において、原則として屋内全面禁煙としています。また、屋外の喫煙スペースでも設置基準を設け、通行や休憩時における受動喫煙を防止するように努めています。さらに2018年4月より受動喫煙対策を強化し、会社主催の会食等では、全面禁煙もしくは完全分煙の会場を選択することとしました。また、2020年度から国内外の全ての事業所において、所定の休憩時間を除き、就業時間内全面禁煙といたしました。社員が生活時間の多くを過ごす職場において、快適な職場環境の形成を目指しています。

## 特定健康診査・特定保健指導

メタボリックシンドローム対策として、特定保健指導の開始に先立ち、2002年から健保と連携し従業員の生活習慣病予防に重点を置いた保健指導(生活習慣改善プログラム)を行ってきました。また、生活習慣病の早期発見・早期対応を目的として、対象年齢を40歳未満(25歳、30歳、35歳の節目年齢)へ拡大しています。また、特定健診・特定保健指導の参加率・達成率を毎年モニターし、より参加率が向上するようなプログラムの検討を行っています。

## 海外事業所の医療体制の整備

HOYAグループでは、産業医が定期的に海外拠点を訪問し、現地の医療機関と事業所との連携体制をサポートしています。現地医療機関と事業所が連携することで、現地従業員、海外勤務者にかかわらず、緊急時対応や慢性疾患の管理に対して、適切かつ迅速な医療サービスを受けることができる体制を整えています。

## 救急・応急手当の充実強化

職場での事故や緊急時対応の際に、適切な救急・応急手当を行い、社員の健康障がいをも最小限にすることを目的として、「HOYAグループ救急・応急手当基準」を定めています。救急応急用具の配置や管理を徹底し、全社員が救命講習を受講することを目標とし、不測の事態に備える体制を整えています。また、一部の事業所では勤務シフトごとに2名以上の救命講習修了者を置くことを条件に、AEDの設置を行っています。

## サプライチェーンとの協働

### サプライヤー行動基準

HOYAグループでは、当グループの法的小よび社会的責任、ならびに当グループで働く全社員の基本的人権、および従業員としての基本的権利を保護する義務に従い、法令遵守と倫理的慣行を高い水準で実践することを目指しています。

加えて当グループでは、商品やサービスを提供していただく取引先に対し、当社と同水準の法令遵守と倫理的慣行をお願いするため、「HOYAサプライヤー行動基準」を作成し、受理、遵守していただいています。

HOYAサプライヤー行動基準は当社Webサイトにて開示していますので、ご覧ください。

[http://www.hoya.co.jp/csr/pdf/supplier\\_coc\\_ja\\_final2.pdf](http://www.hoya.co.jp/csr/pdf/supplier_coc_ja_final2.pdf)

## 社会

### 製品安全・品質



### 製品安全品質管理指針・体制

#### 製品安全品質管理指針

##### ■法令の遵守

HOYAグループ各社は、製品に要求される国内外の基準、製品品質・製品安全に関する諸法令や各種の規範を遵守します。

##### ■製品事故情報の収集と対応

HOYAグループ各社は、製品に関わる事故・不具合情報をお客様等から収集するとともに、必要な場合、法令に基づき監督官庁等に報告を行い、お客様等に対して適切な情報提供を行うとともに、製品回収・改修などの措置を実施します。

##### ■製品安全の確保

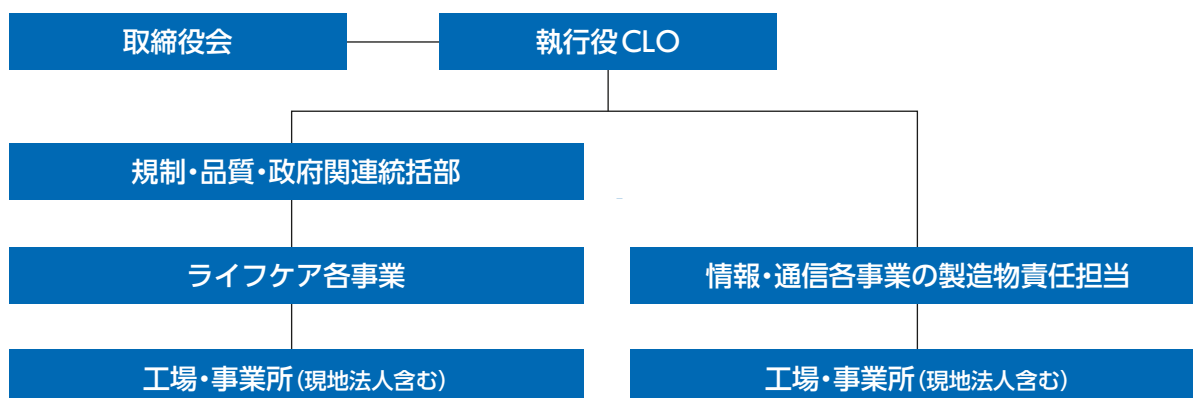
HOYAグループ各社は、お客様に製品をより有効かつ安全にご使用いただくため、必要に応じてユーザートレーニング、取扱説明書や添付文書の継続的な更新、製品本体等への注意喚起表示などを積極的に行うとともに、製品に対するご意見をユーザーの皆様から積極的に収集し、次世代の製品に反映していきます。

##### ■安全・品質向上に向けた教育と体制構築

HOYAグループ各社は、製品安全と品質をより高めるため、社員に対し継続的な教育・研修を実施するとともに、グループ各社において製品安全・品質管理業務と組織体制の見直しと改善を行っていきます。

#### 製品安全品質管理体制

HOYAグループでは担当執行役の監督の下、各事業ごとに製品安全品質機能を持っています。メディカル製品を取り扱うライフケアセグメントの事業においては、各事業を統括する規制・品質・政府関連統括部を設置しています。





## 社会

### 責任ある調達



### 紛争鉱物への対応

#### 紛争鉱物対応方針

HOYAグループは、コンゴ民主共和国またはその近隣国で産出され米国金融規制改革法1502条で紛争鉱物と定義された鉱物を、サプライヤーの皆様にも協力いただき使用いたしません。

### 社会市場機会



### QOL向上のUnmet Needsへの対応

### QOL向上のUnmet Needsへの対応

#### QOL向上のUnmet Needsへの対応製品の開発

夜盲症により暗所で物が見えにくい方の支援を目的とした暗所視支援眼鏡「HOYA MW10 HIKARI」を2018年から販売しており、高い評価を得ています。詳細は以下のウェブサイトをご覧ください。<https://hmwpj.com/>



## 事業概況 ライフケア事業

### 新型コロナウイルスの影響

- 新型コロナウイルスにより2020年3月以降需要が大幅に減少していますが、ウイルス拡大の終息とともに事業の正常化を見込んでいます。  
中長期での成長見込みに変わりありません。
- コロナウイルスが今後ビジネスに与える影響は現時点においては不明ですが、メガネレンズやコンタクトレンズの小売においてチェーン化が加速する可能性があります。
- メガネレンズやコンタクトレンズ小売のオンライン化は各国の医療規制等により制限されていることから、ゆるやかな進展を想定しています。

	製造	顧客需要	活動制限緩和後の需要回復見込み
メガネレンズ	需要減に合わせ生産を調整。	都市封鎖、外出制限に伴う小売の閉店により需要が大幅減。	活動再開に伴い、7-9月に通常水準に回復と予想(中国・韓国は5月に正常化)。繰延需要は小さい見込み。
コンタクトレンズ	—	営業自粛、外出自粛に伴う販売機会減少。	活動再開に伴い、7-9月に通常水準に回復と予想。在宅中はコンタクトレンズを使わなくなるため繰延需要は小さい見込み。
内視鏡	概ね影響なし。	呼吸器関連製品の需要は増加。不急扱いによる内視鏡検査数の減少。	活動再開により止まっていた病院など当社顧客への営業活動も再開し、2-3ヶ月かけての正常化を見込む。
眼内レンズ	需要減に合わせ生産を調整。	不急扱いの白内障手術の実施件数減少による需要の減少。	患者の新型コロナ感染リスク低下に伴い、白内障手術が再開される。繰延需要により一時的な需要増加を見込む。

※2020年8月時点での見通し

## ヘルスケア関連製品

(当社の製品については、当社WEBサイトの「HOYAの事業」にも各製品の紹介が記載されていますので、よろしければご一読ください。)

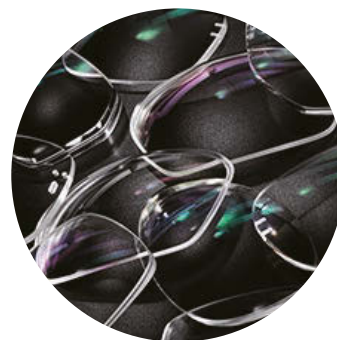
### メガネレンズ

#### 事業内容

メガネレンズの研究開発・製造・販売を行っています。

1枚のレンズに1つの補正機能を持つ単焦点レンズや、1枚のレンズで遠くから手元までシームレスに見えるように度数が変化する累進多焦点レンズなどを取り扱っています。

地域別に見ると、海外での売上高が大きく、約87%を占めています。



#### サプライチェーン



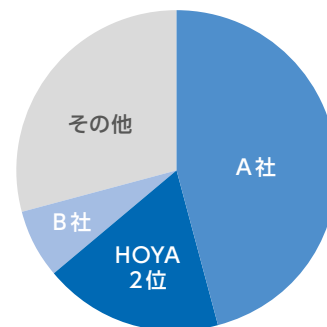
#### マーケット状況

2020年3月から新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、各国政府が人の移動を制限し経済活動が停滞していることから、需要が減少しました。また今後も新型コロナウイルスの感染状況によるため予測が困難ですが、感染拡大の終息とともに需要も回復すると見込んでおり、中長期の視野では、世界的な高齢人口の増加、新興国の経済成長による購買力の増加、健康意識の増大や、長時間のパソコン・スマートフォン使用による視力低下などにより、メガネレンズの需要は継続して世界的に増加するものと考えます。また、新型コロナウイルスが市場に与えた変化を見極めながら戦略を構築し事業を前進させていく必要があります。

成熟市場の日本や欧州、成長市場の米州やアジアというように、地域により成長速度は異なりますが、グローバルでは新型コロナウイルス感染拡大前は金額ベースで3%前後の成長率となっており、感染拡大終息後に需要が戻った後も同様のペースで成長するものと考えます。中でも、中間所得層以上の拡大が著しいアジアや南米などの新興国が数量ベースでの増加をけん引しています。

地域によって差異がありますが、チェーン系小売店の統合による巨大化と、これに伴う販売単価の下落が世界全体のトレンドとなりつつある中、新型コロナウイルスの影響でこのトレンドが加速する可能性があり、状況を見極めていく必要があります。

市場シェア (2018年度)



(当社推計、金額ベース)

製造コストの削減と累進多焦点レンズや各種コート(反射防止や防キズなど)などの高付加価値製品の販売増がレンズメーカーの成長の鍵となっています。

## ▶ HOYAのポジションと市場シェア

当社は業界2番手であり、オーガニック成長に加え、2013年にSEIKOのメガネレンズ部門、2017年には米Performance Optics社など、M&Aにより市場シェアを拡大しています。

## ▶ HOYA今後の見通し

メガネレンズは、ライフケア事業売上の約50%を占める製品であり、事業の拡大をけん引する成長ドライバーです。

米州において当社は独立系のメガネ店のチャンネルにおいて強いプレゼンスを持っていますが、チェーン店のチャンネルにおいては市場シェアの拡大余地が大きいため引き続き注力していきます。これに加えて市場成長の続くアジア特に中国や南米においても営業活動を強化することで、グローバルで年率5%のオーガニック成長を目指すとともに、M&Aにより非連続的な成長を図っていきます。

また、拡大する需要に対応するため2019年11月にベトナム第2工場を竣工、生産開始準備を進めていたところ新型コロナウイルスの影響による需要減があったため、生産開始を遅らせておりましたが、2020年7月より生産開始し、順次稼働率を上げていく予定です。

## コンタクトレンズ

### ▶ 事業内容

コンタクトレンズ専門小売店「アイシティ」を日本国内において展開しています。

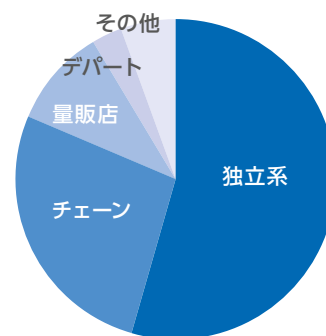
「アイシティ」では、お客様一人ひとりに合った最適な商品をご提案するコンサルティング販売と、世界中の大手メーカーから取りそろえた幅広い商品ラインアップを強みとしています。

店舗は駅の近くや、ショッピングセンター内など、利便性の高い立地にて展開しています。

### ▶ マーケット状況

国内コンタクトレンズ市場規模は約4,000億円となっています。若年層の近視率の上昇や遠近両用コンタクトレンズの普及による装用者年齢の上昇、高付加価値レンズの販売増による平均販売単価の上昇などで今後も僅かながら拡大していくと推定しています。

米国 販売チャンネル別売上高  
構成比(2018年度)



(当社推計、金額ベース)



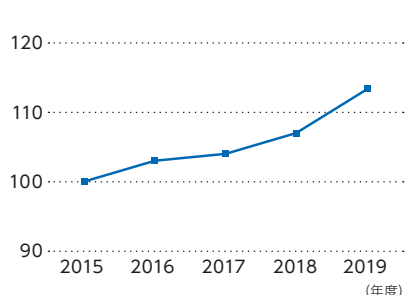
販売チャネル別には、最も大きな割合を占めるコンタクトレンズ専門店が今後もシェア拡大により安定的に成長すると見込んでいます。

## ▶ HOYAのポジションと市場シェア

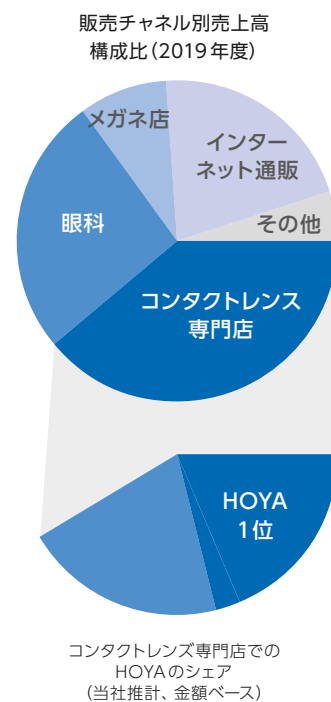
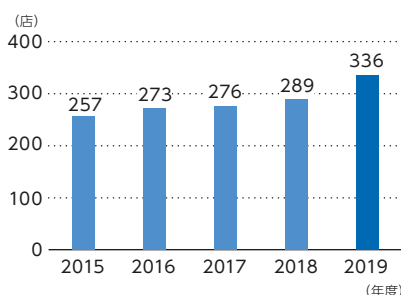
当社は、実店舗での販売を行う小売チャネルにおいてシェア1位となっています。

付加価値製品の訴求などによる既存店の売上成長に加えて、新規出店により売上の拡大を図っています。また、近年拡大しているインターネット通販に対応し、「おうちにとどくアイシティ」としてオンライン販売サービスを提供しております。

お客様一人当たり単価推移 (2014年度を100とする)



国内アイシティ店舗数推移



## ▶ HOYA今後の見通し

今後も、既存店の売上成長とともに新規出店により、継続的に5%程度の売上成長を図っていきます。

新規出店時には、コンタクトレンズ装用人口、市場成長率、競合状況を切り口に地域を細かく分析し、都心部や地方都市、大型ショッピングセンターを中心に新店を行うとともに、同一商圈内での店舗移動を適宜実施することで効率性を向上していきます。また、地域に根ざしたコンタクトレンズ専門店などを対象としたM&Aの機会を積極的に活用し、成長を加速させていきます。

## メディカル関連製品

(当社の製品については、当社WEBサイトの「HOYAの事業」にも各製品の紹介が記載されていますので、よろしければご一読ください。)

### 医療用内視鏡

#### ▶ 事業内容

消化器、耳鼻咽喉、呼吸器などの診断や処置に使われる医療用の軟性内視鏡の研究開発・製造・販売を行っています。



内視鏡はスコープとプロセッサで構成されています。

## ▶ サプライチェーン



## ▶ 地域別売上高

地域別に見ると、海外での売上高が大部分を占めています。

## ▶ マーケット状況

社会の高齢化に伴い、世界的に医療費が増加しています。

各国政府は、医療費増加の抑制のために、疾病の早期発見および低侵襲医療を推奨しています。

また、低侵襲医療は、患者様の体にメスを入れずに体への負担を極力抑える医療としてニーズが高まっており、これらのニーズに応えることができるものとして、内視鏡のニーズが高まっています。

市場は、日米欧などの先進国・地域において成長率が緩やかになっていますが、内視鏡の普及段階にあるアジアにおいては、高い成長率が続いています。

グローバルでは約5%の成長率が続いていると推定しています。

顧客に関しては、主に北米において共同購買組織経由での取引が増加しており、こうした変化に対応した営業体制を構築することで売上成長につなげていきます。

製品に関しては、使い捨て内視鏡が海外メーカーから投入されていますが、現状では従来型の内視鏡を置き換えるほどの存在には至っていません。しかしながら、中長期的には使い捨て内視鏡の存在感が高まってくると予想しています。

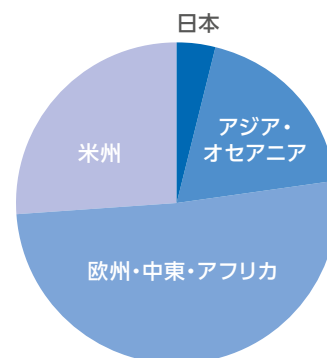
## ▶ HOYAのポジションと市場シェア

高画質化や、超音波内視鏡、画質・外径・チャンネルサイズのバランスの取れた細径内視鏡を強みに、当社は業界2番手となっています。

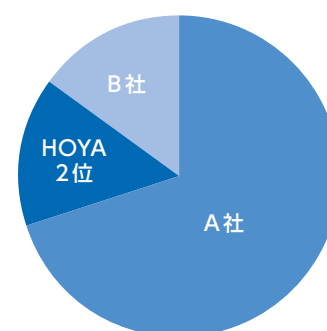
## ▶ HOYA今後の見通し

売上の約半分を占める欧州において安定的に収益を確保しつつ、APAC、米州での営業活動を強化することで成長を図ります。

地域別売上高構成比 (2019年度)



市場シェア (2019年度)



(当社推計、金額ベース)

軟性内視鏡市場の主戦場である消化器向け製品への取り組みを着実に進めながら、内視鏡と組み合わせて使用する処置具や、使い捨て内視鏡の開発を進め、差別化を図っていきます。

## 白内障手術用眼内レンズ

### 事業内容

白内障手術用眼内レンズおよび眼科医療機器の研究開発・製造・販売を行っています。

白内障は加齢により高い確率で発生し、世界における最大の失明要因となっています。眼内レンズは、白濁した水晶体を手術により取り出した後に挿入する人工水晶体で、白内障によって失ったクリアな視界を手術により回復することができます。

当社では、2mm程度の小さな切開創から挿入できるフォルダブル眼内レンズとともに、安全で確実な白内障手術を可能にするインジェクターや眼科医療機器の研究開発・製造・販売を行っています。

### サプライチェーン



### 地域別売上高

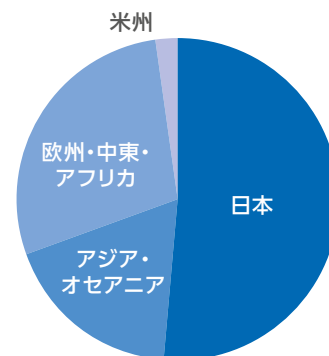
売上高を地域別に見ると、日本国内での売上が約50%となっています。

### マーケット状況

世界的な社会の高齢化、低侵襲医療ニーズの高まりなどで、市場は数量ベースで一桁前半の成長率を続けています。

金額ベースでは、乱視矯正用、老視矯正用多焦点レンズなどのハイエンド品の成長が市場全体の伸びをけん引することで、一桁半ばの成長率を続けています。

地域別売上高構成比(2019年度)



### HOYAのポジションと市場シェア

目に挿入しやすく術後の評価も高いVivinex™(2015年に上市)の製品競争力により、欧州市場において市場を大幅に上回るペースで成長を続けることができます。

市場シェアは順調に拡大しており、現状はグローバルで3位となっています。

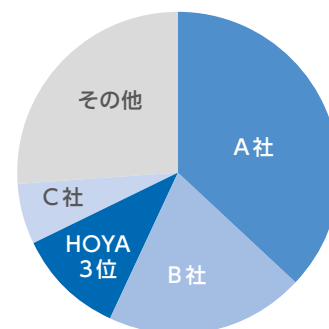
## ▶ HOYA今後の見通し

既に営業拠点のある地域の営業人員の強化等を行い、直接/間接(販売代理店との協業)問わず新たな地域に順次参入することで顧客へのリーチを拡大するとともに、積極的に新製品を投入することで、売上と利益の拡大を図っていきます。

また、2019年1月に買収した白内障手術に使われる器具等を取り扱うMid Labs社(米)、Fritz Ruck社(独)とのシナジー創出を図っていきます。

さらに、今後マーケットの拡大が見込まれる中国において、2020年5月にかねてからの販売代理店パートナーであったGeMax社と合併会社を設立し、中国での需要を着実に取り込んでさらなる売上増を実現してまいります。

市場シェア (2019年度)



(当社推計、金額ベース)



## 事業概況 情報・通信事業

### 新型コロナウイルスの影響

- 新型コロナウイルスによる需要への大きな影響は見られません。
- 社会のオンライン化の加速により5Gやデータセンター関連の投資が増加し、半導体ブランクスやHDD基板の需要が増加する可能性があります。

	製造	顧客需要	活動制限緩和後の需要回復見込み
半導体ブランクス	マレーシアの前工程を行う工場が一時閉鎖。(稼働済み)	コンシューマ向けの最終製品が需要低下も、先端開発需要は堅調。	影響なし。 強い成長を見込む。
FPD/LSIマスク	概ね影響なし。	影響は見られず堅調。	影響なし。 堅調な成長を見込む。
HDD基板	ラオス新工場が都市封鎖で一時停止も既に再開。 主にPC向けのHDDにおいてサプライチェーンの乱れが見られる。	3.5" はリモートワーク等によりデータセンターにおける需要拡大。	影響なし。 堅調な成長を見込む。
映像	中国の工場が一時停止も概ね影響なし。	デジタルカメラ、一眼レフ、ミラーレスカメラ向けが撮影機会の減少により需要減少。	旅行やイベントなどの再開とともに需要の回復を見込む。

※2020年8月時点での見通し

## エレクトロニクス関連製品

(当社の製品については、当社WEBサイトの「HOYAの事業」にも各製品の紹介が記載されていますので、よろしければご一読ください。)

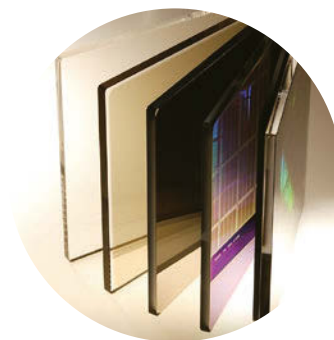
### 半導体製造用マスクブランクス

#### ▶ 事業内容

半導体製造用マスクブランクの研究開発・製造・販売を行っています。

半導体の製造工程において必要不可欠なフォトマスクは、半導体の微細で複雑な回路パターンを半導体ウエハに転写する際の原版となるもので、マスクブランクスはフォトマスク製造用の材料となります。

マスクブランクスは回路パターンごとに作られるため、半導体メーカーやファウンドリなどの当社顧客による新製品の開発、EUV (極端紫外線) 露光などの新しい製造技術の研究開発段階においても必要とされます。



#### ▶ サプライチェーン



#### ▶ マーケット状況

2019年の半導体市場はメモリの価格下落により市場全体としてもマイナスとなりましたが、回復傾向です。2020年は5Gの本格的な普及やデータセンター投資の回復などで成長が見込まれていますが、新型コロナウイルスの影響や米中間関係の緊張の高まりなど注意を要する状況です。

一方で、半導体メーカー、ファウンドリによる、最先端の製造技術であるEUV露光を使った、電子回路のさらなる微細化に向けた研究開発活動は活発に行われています。

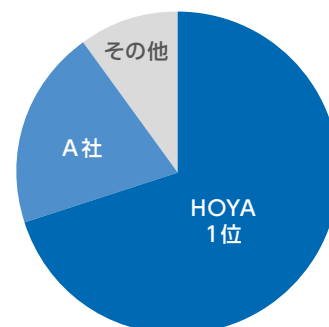
ブランクスは、回路のデザインごとに必要となるため、顧客の研究開発需要が主なドライバーとなっています。

#### ▶ HOYAのポジションと市場シェア

当社のコア技術であるガラスの研磨や成膜技術などを活かし、高い市場シェアを長期にわたって保持しています。

中でもEUVブランクスは、既に20年近く研究開発活動を続けており、業界のリーダーとしての位置を築くことができます。

市場シェア (2019年度)



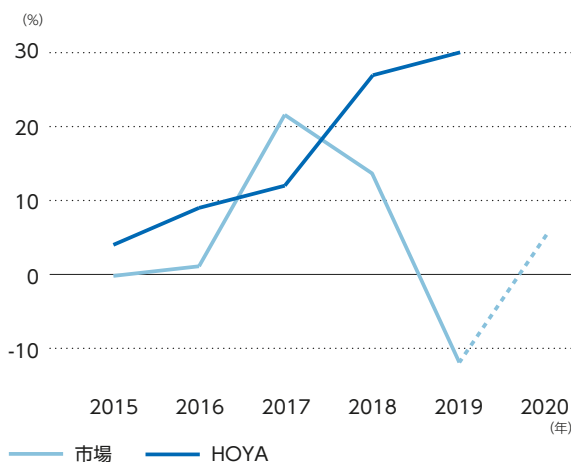
(当社推計、金額ベース)

また、EUVとオプティカル(既存の露光技術)の両製品を展開する唯一のメーカーとして、プレゼンスがますます高まっています。

## ▶ HOYA今後の見通し

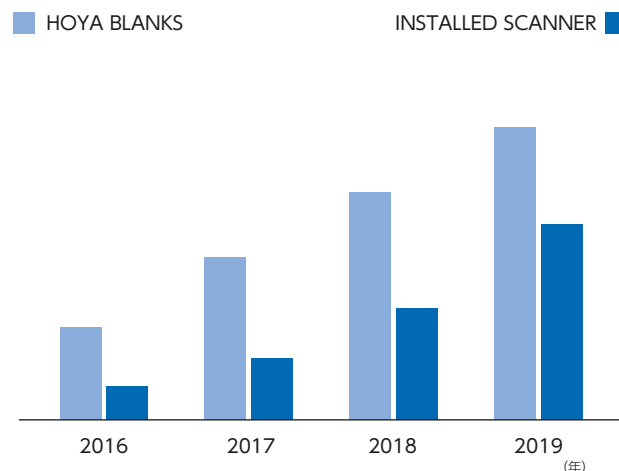
半導体の微細化の進展に伴い、2020年度以降もEUV向けマスクブランクスの強い需要が継続すると見えています。

半導体市場・HOYA 成長率



出典:WSTS

HOYA EUV ブランクス売上・EUV スキャナー設置数 (数量)



マスクブランクスの上は、顧客の開発スピードに応じて大きく変化し、また消耗品ではないため、必ずしも半導体産業全体の動きに連動せず、精緻な予測が困難ですが、EUV向けの製品売上については50%程度の成長を見込んでいます。

こうした需要予測の下、当社はEUV向けマスクブランクス製造ラインを増設し、2020年に新製造ラインの稼働を開始しました。

## FPD製造用フォトマスク

### ▶ 事業内容

LCD\*1やOLED\*2などFPD\*3の製造に用いるフォトマスクの研究開発・製造・販売を行っています。

FPD製造用フォトマスクは、TV、スマートフォン、ノートPCなど向けのFPD製造時に、回路パターンを基板に転写するための原版として使われます。

\*1 LCD: Liquid Crystal Display=液晶ディスプレイ

\*2 OLED: Organic Light-Emitting Diode=有機EL

\*3 FPD: Flat Panel Display=フラットパネルディスプレイ、薄型ディスプレイ



## ▶ サプライチェーン



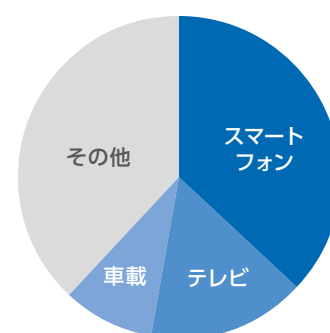
HOYAは、原材料メーカーから基板を仕入れ、基板に対して研磨・成膜・レジスト塗布を行います(ブランクス製造)。完成したブランクスに回路パターンの描画・現像・エッチング・レジスト剥離洗浄を行い、パネルメーカーに出荷します。(フォトマスク製造)

## ▶ 用途別売上高構成比

用途別の売上高構成比は次の通りです。

スマートフォン向けが引き続き拡大し、最も大きな割合を占めています。また、車載向けが拡大しており、テレビ向けに次ぐ割合となりました。

用途別売上高構成比 (2019年度)



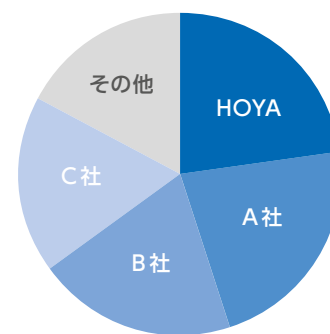
## ▶ マーケット状況

2019年度のFPD製造用フォトマスク市場は、主に中国におけるスマートフォン向けの第6世代(LTPS-OLED/LCD)の成長により全体として拡大しました。

今後も主にスマートフォン向けで高解像度(解像度 300 ppi以上)パネル製造用の第6世代の稼働と第10+世代の稼働による市場の拡大が見込まれています。

地域的には、新工場の建設が続く中国市場の成長が今後も継続すると見られています。

市場シェア (2019年度)



(当社推計、金額ベース)

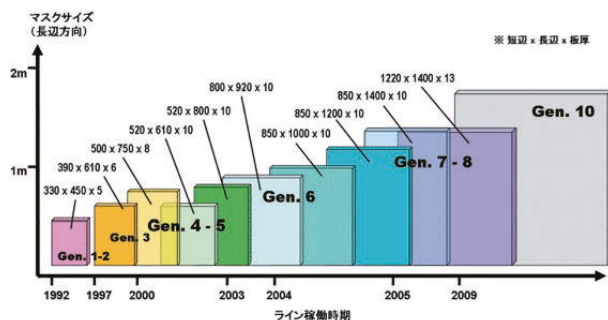
## ▶ HOYAのポジションと市場シェア

当社は高精度品に強みがあり、トップクラスのシェアを持っています。

## ▶ HOYA今後の見通し

今後も成長が見込まれている第6世代の高精度品、地域的には中国市場に注力することで、堅調な事業の成長を図ります。

## パネルの世代について



FPD (LCD,OLEDなど)の製造ラインは、マザーガラスの大きさによって世代 (Gen.)別に分類されています。

主にTV用において大画面化の進展によりFPDが大型化していることや、生産性向上のために、マザーガラス1枚あたりのパネル配置数の増加が有効であることから、マザーガラスの大型化が年々進んでいます。

## HDD用ガラス基板

### ▶ 事業内容

HDD (Hard Disc Drive)用ガラス基板の研究開発・製造・販売を行っています。HDDはノートPCやサーバーの記録媒体として使われています。

2017年度からニアラインサーバー向け3.5インチマーケットに本格参入し、急速に生産数を伸ばしています。

### ▶ サプライチェーン



HOYAは、原材料メーカーから基板原材料を仕入れ、これに対し、円盤形加工・強化・研磨などを行い出荷します (基板製造)。

メディアメーカーは、基板に対して磁性膜などの製膜、バーニッシュ (仕上研磨)などを行い出荷します (ハードディスク製造\*)。

HDDメーカーは、ハードディスクやヘッドなどの部材の組立、完成品テストを行い出荷します。

\*ハードディスク製造は、HDDメーカーによって行われる場合もあります。

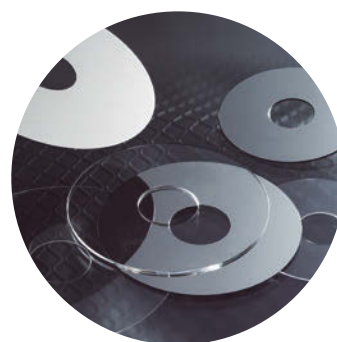
### ▶ HDD用2.5インチ基板用途別売上高構成比

当社2.5インチ基板の用途別の売上高構成比は右の通りです。

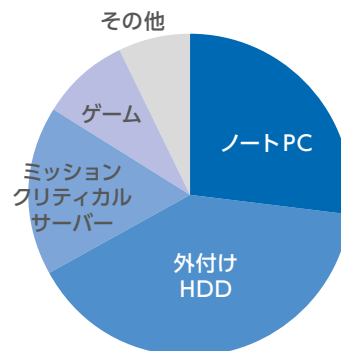
2017年度から、今後需要の拡大が見込まれる3.5インチ基板の量産を開始しました。

当社の3.5インチ基板は、データセンターにおいてバックアップなどに用いられるニアラインサーバー用HDDに使われています。

売上は順調に拡大しており、第4四半期では事業全体の売上高の39%にまで拡大しました。



HDD用2.5インチ基板用途別売上高構成比 (2018年度)



## ▶ マーケット状況

2.5インチHDD市場は、ノートPCやミッションクリティカルサーバー等の領域において、データの読み込み/書き込み速度が速いSSDへの置き換えが進んでいます。ノートPCでは、2019年度に出荷されたノートPCの約7割にSSDが使用されており、搭載率は今後も継続的に高まっていくと予測されています。

他方、3.5インチHDD市場においては、バックアップ用途で比較的アクセス頻度が少ないニアラインサーバーでは、SSDに対して価格優位性のあるHDDが使われています。

大規模クラウドサービスの事業者によるデータセンター関連への投資は短期的には変動が大きいものの、長期的には世の中のデータ生成量拡大に伴い、市場の大幅な拡大が見込まれています。

## ▶ HOYAのポジションと市場シェア

現在、全ての2.5インチ基板はガラス製となっています。当社は唯一のガラス基板メーカーとして、HDD業界を縁の下から支えています。

3.5インチ基板は、価格面で優位なアルミニウム素材が全てを占めていましたが、高剛性で基板の薄型化による多枚数化を可能とする当社のガラス基板のHDDへの採用が進み、数量ベースでシェアを20%まで高めることができました(ニアラインサーバー向けに限定すると30%)。HDDの大容量化の進展によりさらなるシェアの拡大を見込んでいます。

## ▶ HOYA今後の見通し

2.5インチ製品においては、外付けHDDの底堅い需要を見込んでいるものの、ノートPCやミッションクリティカルサーバー、ゲームコンソール用途においてSSDへの置き換えが進み売上の継続的な減少を見込んでいます。

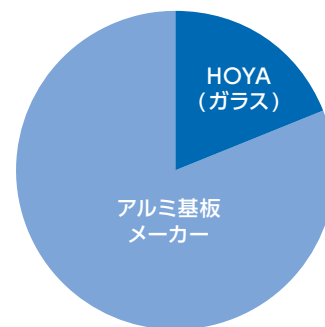
3.5インチ製品においては、クラウドサービス事業者によるガラス基板搭載HDDの採用が進展することにより、売上の拡大を見込んでいます。

中長期的には、2.5インチ製品の縮小を補って余りある3.5インチ製品の成長を見込んでおり、3.5インチ製品を製造するラオス新工場を活用し、需要の増加に対応していきます。

## 3.5インチ市場におけるガラス基板の可能性

世界で生成されるデータ量と保存量の拡大に対応するため、HDDメーカーは1台あたりのデータ容量がより大きい製品を継続的に市場に投入しています。HDD1台あたりのデータ容量増加は、ディスクの記録密度と面積の増大により実現されてきましたが、現状は記録密度向上技術の開発が停滞しており、記録面積の拡大が容量増加のカギとなっています。

3.5インチ基板  
市場シェア(2019年度)



(当社推計、金額ベース)

3.5インチ市場では、現在はディスクの素材は主にアルミニウム合金ですが、さらなる記録面積の増加は、ディスクの薄型化により搭載ディスク枚数を増加させることで実現されるため、アルミニウム合金よりも剛性があり薄型化の可能なガラスが必要とされています。

具体的には、1つのHDDに搭載するディスクの枚数が10枚(基板の厚み0.5mm)が閾値となり、これ以降はガラス基板が必要とされます。(物質の剛性を表すヤング率: ガラス95 GPa、アルミニウム合金は71GPa)また、記録密度向上のための技術HAMR (Heat Assisted Magnetic Recording) が実現し製品化された場合、同技術は磁性膜の製造プロセスで高温を必要とするため、耐熱性の高いガラス基板が唯一の選択肢となります(アルミニウム合金の耐熱温度は290度に対してガラスは691度)。

## 映像関連製品

(当社の製品については、当社WEBサイトの「HOYAの事業」にも各製品の紹介が記載されていますので、よろしければご一読ください。)

## 映像関連製品

(光学ガラス材料・光学レンズ・各種レーザー機器など)

### 事業内容

各種カメラ用の光学ガラス材料と光学レンズの研究開発・製造・販売を行っています。

### サプライチェーン



HOYAは、光学ガラス原料メーカーから原料を仕入れ、調合、溶解を行い、レンズ材料やレンズ製品を製造し、レンズメーカーやカメラメーカーに出荷します。

### 用途別売上高構成比

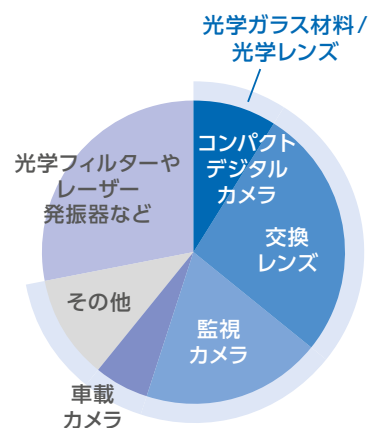
用途別の売上高構成比は右の通りです。

コンパクトデジタルカメラ向けや交換レンズ向けなど、以前は売上の大部分を占めたデジタルカメラ関連は減少傾向にあり、売上高構成比は40%以下になりました。

一方で新たな用途である監視カメラ向けは、高画素化によりガラス非球面レンズの需要が拡大しており前年から構成比が増加しました。



用途別売上高構成比 (2019年度)





## ▶ マーケット状況

コンパクトデジタルカメラは、スマートフォンカメラによる置き換えが進み、減少が続いています。

交換レンズもレンズ交換式カメラの販売減により、縮小しています。

監視カメラは、中国市場を中心に堅調に成長しています。直近においては、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、監視カメラを疫病管理に活用する動きも出てきており、需要拡大が期待されます。

## ▶ HOYAのポジションと市場シェア

光学ガラス組成の研究開発から、レンズ完成品の製造に至るまでを一貫して手掛け、多品種・大量生産を可能とする体制を整えています。

当社は、ガラス非球面モールドレンズ(GMO)に関して強みを持ち、高いシェアを維持しています。

GMOは、高温で軟化させた光学ガラスを直接プレス成形し、研磨を行わずに光学レンズ製品にするものです。収差補正に優れているため、光学系に使用するレンズ枚数を減少させ、最終製品であるカメラの小型軽量化・高機能化に貢献しています。

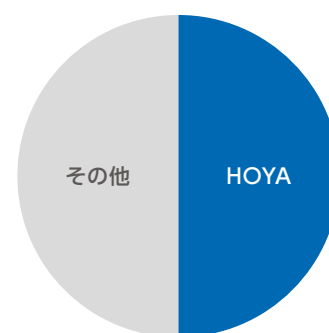
## ▶ HOYA今後の見通し

デジタルカメラ向け製品は、スマートフォンカメラの高画質化・多眼化により継続的にコンパクトデジタルカメラ向け、レンズ交換式カメラ向けの売上が減少する見込みです。

一方で新用途である監視カメラ向けは監視カメラの高画素化や設置数の増加により堅調な成長を見込んでいます。

さらに、先進運転支援システム(Advanced Driver-Assistance System: ADAS)、モバイル機器向け顔認証やAR用途での当社製品の採用に向けて営業活動を強化しております。なかでもADASに使われる画像認識用の車載カメラ市場でのポテンシャルに期待しており、同技術が本格的に実用化される数年先での当社業績への本格的な貢献を見込んでいます。

ガラス非球面モールドレンズシェア  
(デジタルカメラ関連において)  
(2019年度)



(当社推計、金額ベース)

## 財務報告

### HOYAグループと連結範囲の状況

当社グループは、当期末現在でHOYA株式会社および連結子会社145社(国内9社、海外136社)ならびに関連会社18社(国内4社、海外14社)により構成されています。

ライフケアおよび情報・通信の各事業部門が、それぞれの責任の下世界各国に展開する子会社を統括する経営管理体制をとっており、米州・欧州・アジアの各地域の地域本社が、国・地域とのリレーションの強化、法務支援および内部監査等を行い事業活動の推進をサポートしています。また、欧州地域本社(オランダ)にはグループのフィナンシャル・ヘッドクォーター(FHQ)を置いています。

### 国際会計基準の適用

当社グループでは、2011年3月期から会社計算規則第120条第1項の規定により国際会計基準(IFRS)に準拠して連結計算書類を作成しています。これに伴い、事業別の概況における報告セグメントについても、IFRSに基づき、「ライフケア」事業、「情報・通信」事業および「その他」事業の3つの報告セグメントに区分しています。

「ライフケア」事業ではメガネレンズ、コンタクトレンズ等のヘルスケア関連製品および眼内レンズ、内視鏡等のメディカル関連製品を取り扱い、「情報・通信」事業では、半導体や液晶、HDD等のエレクトロニクス関連製品およびデジタルカメラ用レンズ等の映像関連製品を取り扱っています。「その他」事業は、主に情報システムサービスを提供する事業です。

## 2020年3月期の業績について

HOYAグループの売上収益は5,765億46百万円と、前期に比べて1.9%の増収となりました。

利益については、税引前当期利益は1,472億68百万円、当期利益は1,145億87百万円となり、前期に比べてそれぞれ1.8%の増益、6.1%の減益となりました。税引前当期利益率は25.5%となり、前期の25.6%と同等の利益率となりました。

ライフケア事業の売上収益は3,750億49百万円となり、前期並みの売上収益となりました。セグメント利益は622億30百万円と10.2%の減益となりました。

メガネレンズは、日本においては消費増税後の反動による落ち込みなどもあり減収となりました。海外においては、欧州において3月以降新型コロナウイルスの感染拡大を抑えるために経済活動の制限が各国政府により実施されていることから当社の販売にも影響が出ていますが、それ以前は市場を上回る成長ができていたことから前期並みとなり、事業全体でも現地通貨ベースで前期並みの売上収益を確保することができました。円ベースでは為替の影響により前期に比べて減収となりました。

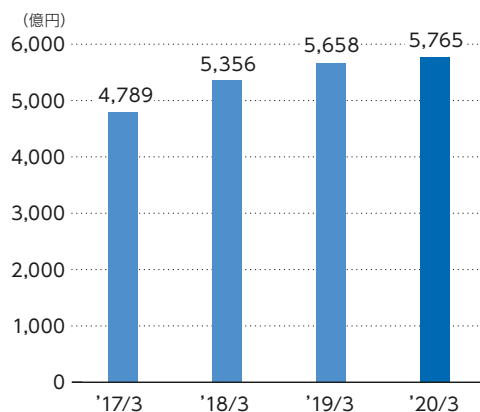
コンタクトレンズは、専門小売店「アイシティ」の既存店強化による新規顧客の拡大や、付加価値製品の販売増、新規出店などに加え、消費増税前の駆け込み需要を取り込んだことにより前期に比べて増収となりました。

医療用内視鏡は、日本において前期並みとなりました。海外においては新製品効果などにより販売が好調であったことから増収となり、事業全体としても現地通貨ベースで増収となりましたが、円ベースでは為替の影響により前期に比べて減収となりました。

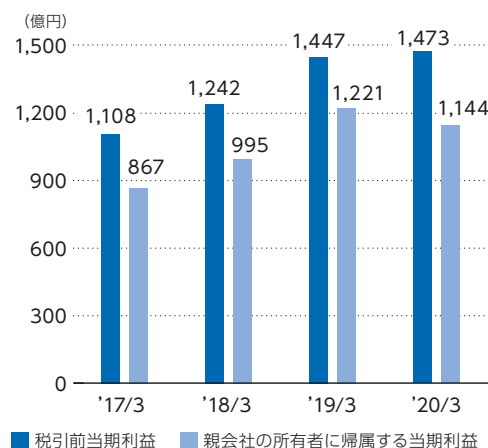
白内障用眼内レンズは、日本においては新製品を発売したことなどで好調に推移しました。海外においても競争力の高い製品Vivinexの貢献や買収効果により好調に推移したことで、事業全体として前期に比べて大幅な増収となりました。

情報・通信事業の売上収益は1,967億31百万円となり、前期に比べて4.9%の増収となりました。セグメント利益は881億35百万円となり、前期に比べて9.4%の増益となりました。

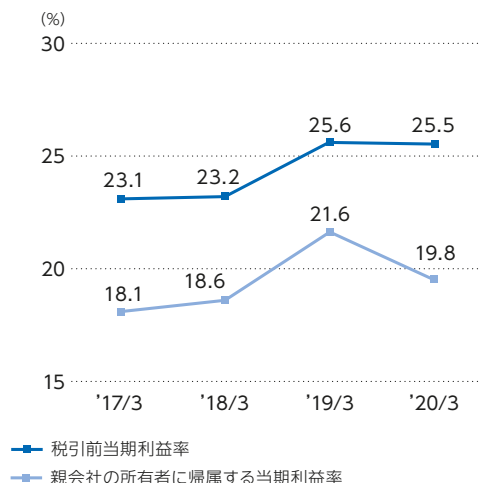
売上収益



税引前当期利益 / 親会社の所有者に帰属する当期利益



利益率



半導体用マスクブランクは、EUV (Extreme Ultraviolet)向けを含む先端品における活発な研究開発や量産開始のための需要を取り込んだことで、前期に比べて大幅な増収となりました。

液晶・半導体用フォトマスクは、半導体向けは外販フォトマスク市場の停滞により減収となりましたが、液晶向けは成長の続く中国市場の需要を取り込んだことなどから増収となり、事業全体としても前期に比べて増収となりました。

ハードディスク用ガラスサブストレートについては、2.5インチ製品は、ノートパソコンなどの最終用途においてHDD(Hard Disk Drive)からSSD(Solid State Drive)への置き換えが進んでおり減収となりました。今後大きな成長が見込まれる3.5インチ製品は最終顧客であるデータセンターでニアライン向けの採用が進んだことで大幅な増収となり、事業全体としても前期に比べて増収となりました。

カメラ向けのレンズはコンパクトデジタルカメラ向け、交換レンズ向けともにスマートフォンの侵食などにより減少が続いており、前期に比べて減収となりました。

(製品ごとの業績については、事業概況をご一読ください)

## 財産の状況

当期末では、総資産は前期末に比べて470億93百万円増加し、8,110億8百万円となりました。

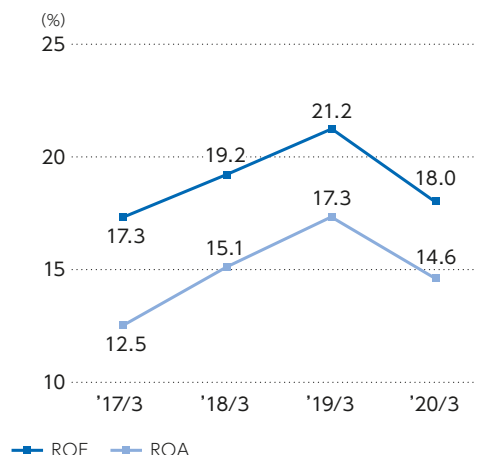
非流動資産は、340億35百万円増加し、2,898億36百万円となりました。これは主として、有形固定資産-純額が412億25百万円増加した一方、無形資産が45億12百万円減少したことによるものです。

流動資産は、130億58百万円増加し、5,211億71百万円となりました。これは主として、現金及び現金同等物が245億84百万円増加した一方、売上債権及びその他の債権が75億7百万円減少したことによるものです。

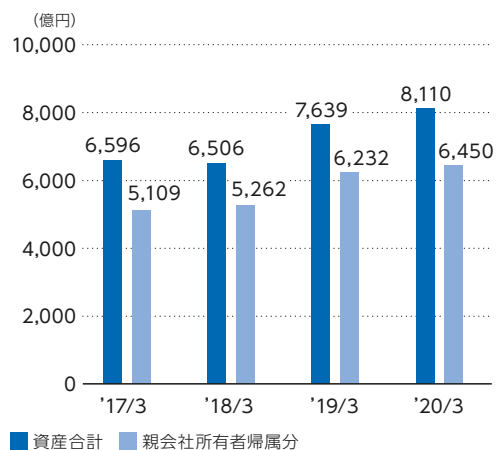
資本合計は、15億58百万円増加し、6,292億65百万円となりました。これは主として、利益剰余金が585億99百万円増加した一方、非支配持分が203億29百万円、自己株式の取得により196億44百万円、累積その他の包括利益が160億74百万円減少したことによるものです。

親会社の所有者に帰属する持分合計は218億86百万円増加し、6,450

効率性



資産合計 / 親会社所有者帰属分

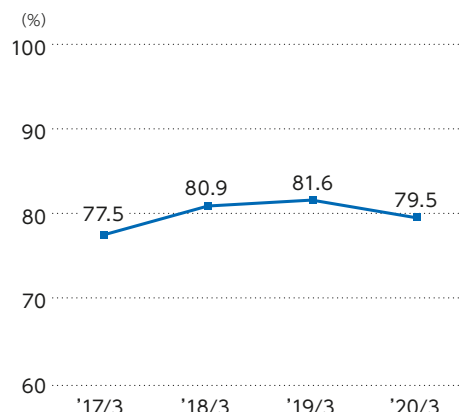


億42百万円となりました。

負債は、455億35百万円増加し、1,817億43百万円となりました。これは主として長期有利子負債がリース債務の増加により135億68百万円、その他の長期金融負債が129億86百万円増加したことによるものです。

当期末の親会社所有者帰属持分比率は79.5%となり、前期末の81.6%から2.1ポイント下降しました。

親会社所有者帰属持分比率



## キャッシュ・フローの状況

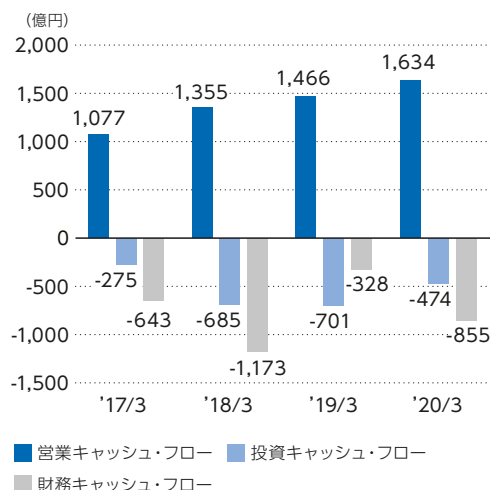
当期末における現金及び現金同等物は、為替変動による影響額59億30百万円を含め、前期末に比べ245億84百万円増加し、3,179億82百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,633億66百万円の収入(前期比167億77百万円収入増)となりましたこれは、税引前当期利益1,472億68百万円(前期比26億11百万円収入増)、減価償却費及び償却費343億74百万円(前期比79億58百万円収入増)、売上債権及びその他の債権の増加額41億86百万円(前期比72億52百万円収入増)、仕入債務及びその他の債務の増加額51億52百万円(前期比1億67百万円支出減)などで資金が増加したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、473億84百万円の支出(前期比227億60百万円支出減)となりました。これは、有形固定資産の取得による支出451億77百万円(前期比185億5百万円支出増)、定期預金の預入による支出23億67百万円(前期比158億56百万円支出減)などによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、854億68百万円の支出(前期比526億76百万円支出増)となりました。これは、自己株式の取得による支出442億83百万円(前期比442億81百万円支出増)、支払配当金340億42百万円(前期比99百万円支出減)などによるものです。

キャッシュ・フロー



## 設備投資／減価償却費等

当期の設備投資額(有形固定資産のほか無形資産を含む)は541億48百万円となりました。前期に比べて249億44百万円増加しました。

当期は、ライフケア事業への投資が前期に比べて30.5%増加し、249億44百万円となり、全体の46.1%を占め、情報・通信事業への投資が前期に比べて191.3%増加し、289億39百万円となり、全体の53.4%となりました。

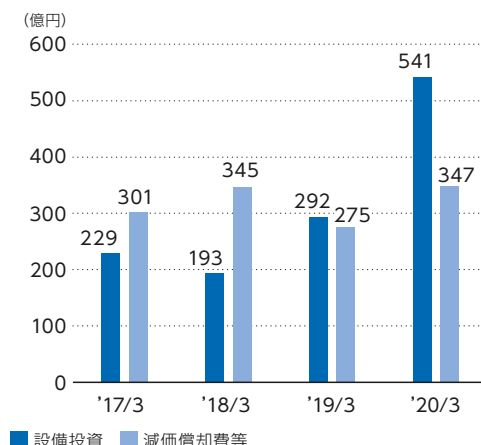
これらの所要資金はすべて自己資金にて購っています。

ライフケア事業については、主にメガネレンズにおいて生産能力増強や効率化、最適化を目的としてベトナム第二工場など製造設備への投資を行いました。

情報・通信事業では、主にEUV向け半導体用マスクブランクスやデータセンター向けハードディスク用ガラスサブストレートなど成長エリアの製品の製造設備へ投資を行いました。

当期の減価償却費及び償却費(減損損失を含む)は、前期に比べて26.0%増加し、346億74百万円となりました。

設備投資／減価償却費等



## 剰余金の配当等の決定に関する方針

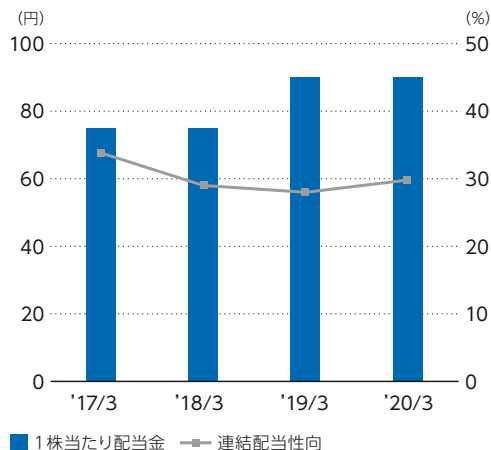
HOYAグループはグローバルに事業を展開するとともに、事業ポートフォリオを時代・環境の変化に即した形に変えていくことで、HOYAグループの企業価値の最大化を目指しています。

資本政策につきましては、財務の健全性や資本効率など当社にとって最適な資本構成を追求しながら、会社の将来の成長のための内部留保の充実と、株主への利益還元との最適なバランスを考え実施していくことを基本としています。

また、株主の皆様からお預かりした資産を使ってどれだけ利益を上げたかという資本効率重視の経営はもとより、さらに一歩踏み込んで、会社が生み出す利益が株主の期待収益である資本コストをどれだけ上回ったかという、株主価値重視の経営(SVA=Shareholder Value Added:株主付加価値)を推進し、企業価値の最大化を目指しています。

将来の成長のための内部留保については、成長分野における、シェア拡大、未開拓市場への参入、新技術の育成・獲得のための投資に資源を優先的に充当していきます。既存事業の成長に加え、事業ポートフォリオのさらなる充実のためのM&Aも積極的に可能性を追求していきます。一方、安定収益事業と位置付けています「情報・通信」分野においては、競争

1株当たり配当金／連結配当性向



力の源泉となる技術力のさらなる強化のための設備投資ならびに次世代技術・新製品の開発に向けた開発投資を継続していきます。

株主還元につきましては、当期の業績と内部留保の水準、ならびに中長期的な資金需要および資本構成等を総合的に勘案し、余剰な資金については「配当」や「自己株式取得」等を通じ積極的に株主に還元することを基本としています。

配当金につきましては、既に実施済みの中間配当金1株当たり45円とあわせまして、年間配当金は1株当たり90円とさせていただきます。連結配当性向は29.7%となりました。

また、2019年5月から2020年4月にかけて、合計467億円の自己株式を取得いたしました。