



オンライン版

HOYAレポート2013



HOYAの主張

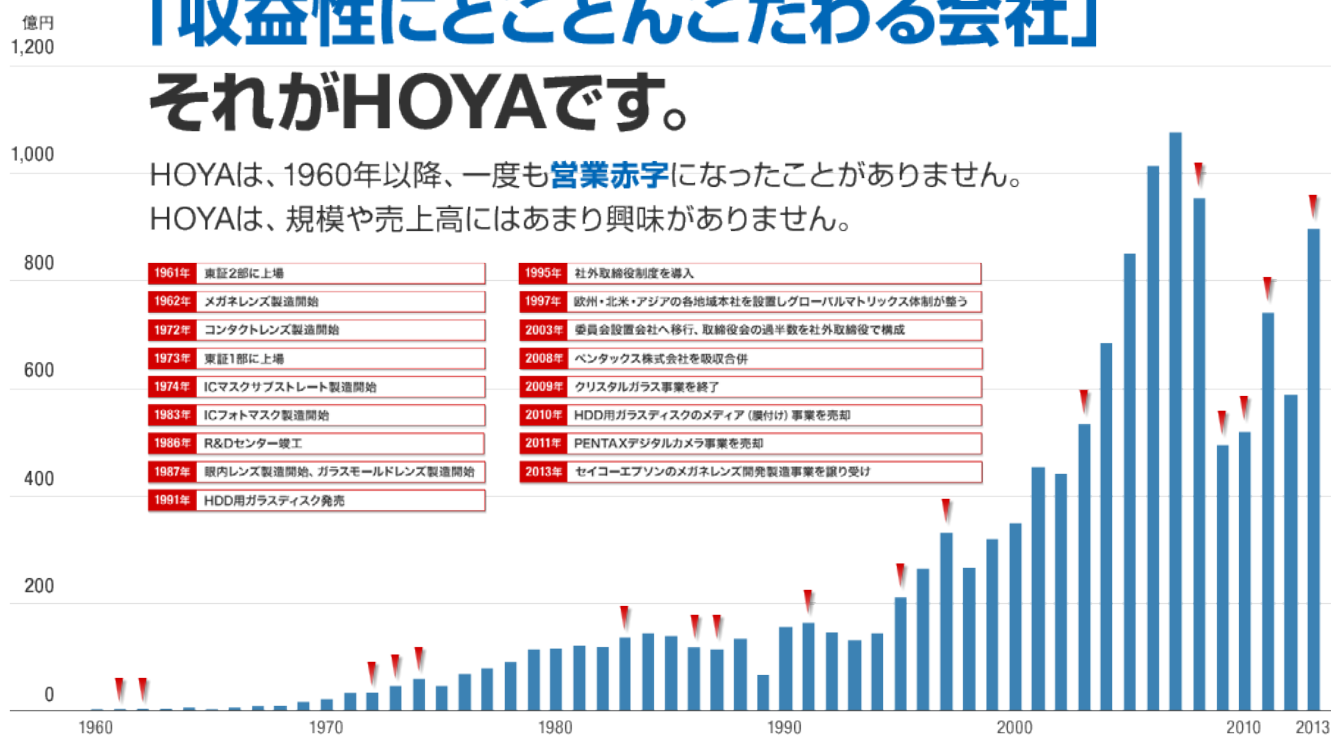
HOYAレポート2013をご覧ください、ありがとうございます。

このレポートの最初に、HOYAの特徴を5つのポイントにまとめました。

大事なのは収益性です。

「収益性にとことんこだわる会社」 それがHOYAです。

HOYAは、1960年以降、一度も**営業赤字**になったことがありません。
HOYAは、規模や売上高にはあまり興味がありません。



■1960年以降の営業利益の推移

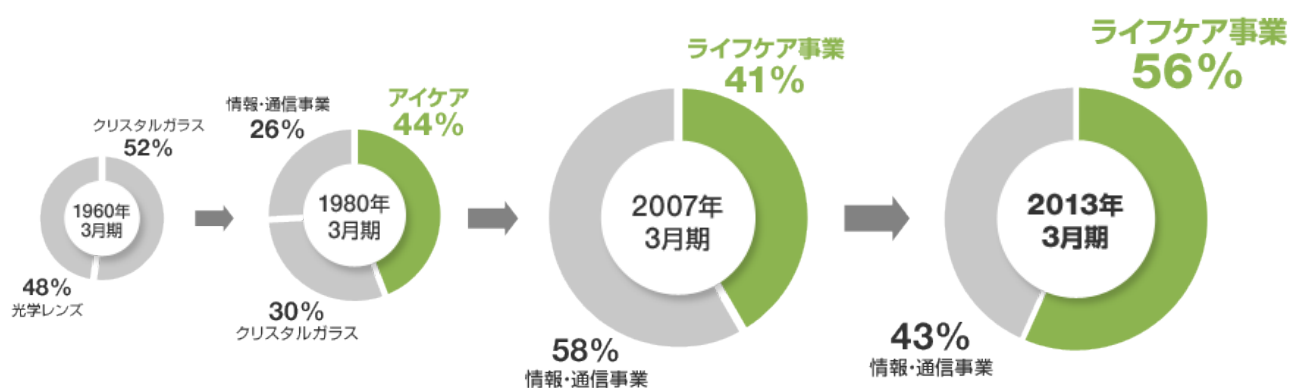
※2011年3月期よりIFRS基準を採用しており、
2009年3月から営業利益に替えて税引前利益を表示しています。

本アニュアル・レポート上の表記について

当社の決算日は毎年3月31日であり、本サイト上の年表記はいずれも各年の3月31日に終了した会計年度を表しています。

HOYAの事業ポートフォリオは、 変わり続けます。

今、**ライフケア事業**が、
HOYAの成長ドライバーです。



■ポートフォリオの変遷 (売上高構成比)

取締役会のスリム化と 意思決定のスピードは比例する。

効率的で透明性の高い コーポレートガバナンス体制

独立性の高い社外取締役により経営の監督機能が強化されています。

■取締役人数の推移



HOYAは2003年に委員会設置会社へ移行し、取締役会に加え3つの委員会「指名委員会」「報酬委員会」「監査委員会」を設置。委員会設置会社の枠組みのもと、取締役会は執行役に決定権限を大幅に委譲することが可能になり、執行役は業績向上を目的として迅速かつ効率的な経営に注力するとともに、社外取締役のみで構成される3委員会により執行役を監視する監督機能の強化と経営の健全性・透明性を担保しています。

HOYAが目指す、 「小さな池の大きな魚」

「小さな池の大きな魚」となれ。

これは、自分の強みを発揮できる領域にフォーカスして、そこで絶対的な競争力を持ちうるポジションを確立すること。HOYAは、規模を追求するのではなく、強い分野で競争力を高める（シェアを伸ばす）ことを重視しています。

■世界シェア1位製品の売上比率

34%

■国内シェア1位製品の売上比率

45%

■主要製品の市場シェア



液晶パネル用
フォトマスク
世界No.1



HDD用
ガラスディスク
サブストレート
世界No.1



光学レンズ・
光学ガラス材料
世界No.1



メガネレンズ
世界No.2



コンタクト
レンズ小売
国内No.1



医療用内視鏡
世界No.2



セラミクス
人工骨
国内No.1

気がつけば、従業員の90%が
外国人でした。



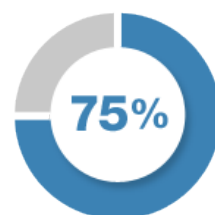
HOYAで、 日本人は少数派。

グローバルに最適地生産・最適地販売を
進めてきた結果、HOYAを創っているのは、
海外にいるグローバル人材なのです。

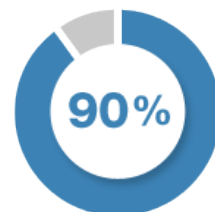
■海外売上高



■海外生産比率



■海外従業員比率



From CEO

ステークホルダーの皆さまへ

ライフケア分野での高成長の実現と
新たな事業ポートフォリオの
組み入れを目指します。

代表執行役 最高経営責任者(CEO) 鈴木 洋



株主の皆様におかれましては日頃から
HOYAの経営にご理解とご支援を賜り誠にありがとうございます。
ここに、2013年3月期における、皆さんの会社であるHOYAについて、
業績のご報告を申し上げますとともに、
HOYAという企業グループが株主の皆様からお預かりした資金を
どのように活用して価値創造に向け取り組んでいるかという点について
お話しさせていただきたいと思います。

-
- 1 2013年3月期業績ご報告
 - 2 事業ポートフォリオ経営という考え方
 - 3 HOYAの強さの源泉
 - 4 CEOの仕事
 - 5 最後に
-

1 2013年3月期業績ご報告

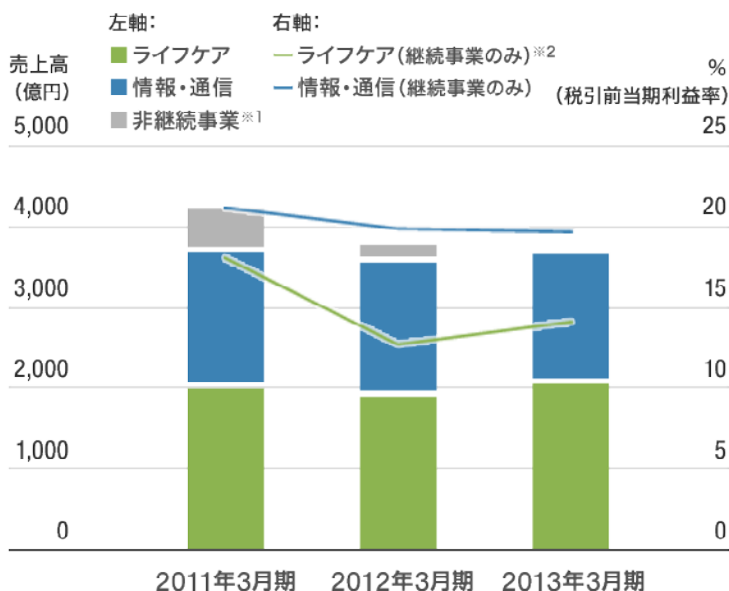
2013年3月期（2012年4月1日から2013年3月31日までの1年間）における当社の業績は、連結売上収益が3,724億94百万円、前期比1.2%の減収となりました。ただし、前期には、2011年10月に売却したPENTAXデジタルカメラ事業の上半期分の収益が含まれており、それを除いた継続事業ベースでは、前期比3.3%の増収となりました。

グループの売上の56%を占めるまでに成長した「ライフケア」分野の売上は2,089億68百万円（前期比8.3%の増収）となりました。主力事業であるメガネレンズ事業は、2011年秋に発生したタイの洪水の影響で生産量および売上を大きく落としましたが、この1年を通して順調な回復を遂げ、四半期ベースで見ると当第4四半期には洪水前の売上を超えるほどに回復いたしました。また、コンタクトレンズ専門小売店「アイシティ」や医療用内視鏡事業は、前期に引き続き堅調に業容を拡大することができました。白内障用眼内レンズ事業も上期まで好調に推移しておりましたが、第3四半期において一部の製品について一定率を超える炎症や眼内炎が報告されたことを受け、これら該当製品の供給を停止し自主回収を実施しました。関係者の皆様には多大なるご心配とご不便をおかけしておりますことをこの場を借りまして心よりお詫び申し上げます。ライフケア分野は、眼内レンズの生産停止・自主回収による減収の影響はありましたものの

全体の業績に与えた影響は軽微であり、その他の事業が堅調に伸長したことで、増収増益を達成いたしました。一方、「情報・通信」分野は、当社の製品が使用されている半導体、薄型TV、ノートPCといった最終製品市場の成長鈍化を受けて、売上収益は1,612億16百万円（前期比11.5%の減収）となりました。2011年10月に（株）リコーに事業譲渡したPENTAXデジタルカメラ事業の減収分（前上期で売上収益は約160億円）が大きく、それを除いた継続事業ベースでは、前期に比べて2.8%の減収に留まりました。

税引前当期利益は893億68百万円（前年同期比52.7%の増益）となりました。特殊要因として、タイの洪水被害に係わる保険金収入321億87百万円、年度後半に円安に推移したことによる為替差益125億39百万円、持分法投資損失119億12百万円等が含まれており、これら特殊要因を除いたベースでも税引前当期利益は前期に比べて増益となりました。分野別では、ライフケア事業のセグメント利益（税引前当期利益）は639億54百万円、セグメント利益率は30.6%となりました。当期にはタイ洪水被害に対応する保険金収入321億87百万円および段階取得差益22億38百万円が含まれておりそれらを除いたベースではセグメント利益は295億29百万円となり、セグメント利益率は14.1%となります。情報・通信事業のセグメント利益率は318億41百万円、セグメント利益率19.7%となりました。

■ 直近3年間の連結業績推移



※1 非継続事業には以下のものが含まれます。

- ・PENTAXデジタルカメラ事業(2011年10月1日付け売却)
- ・HDD用ガラスメモリーディスク(磁性膜を付けたもの)(2010年6月30日付け売却)

※2 ライフケア(継続事業のみ)の税引前当期利益率は、タイ洪水被災に係わる保険金収入と段階取得差益を除いたベースの利益率です。

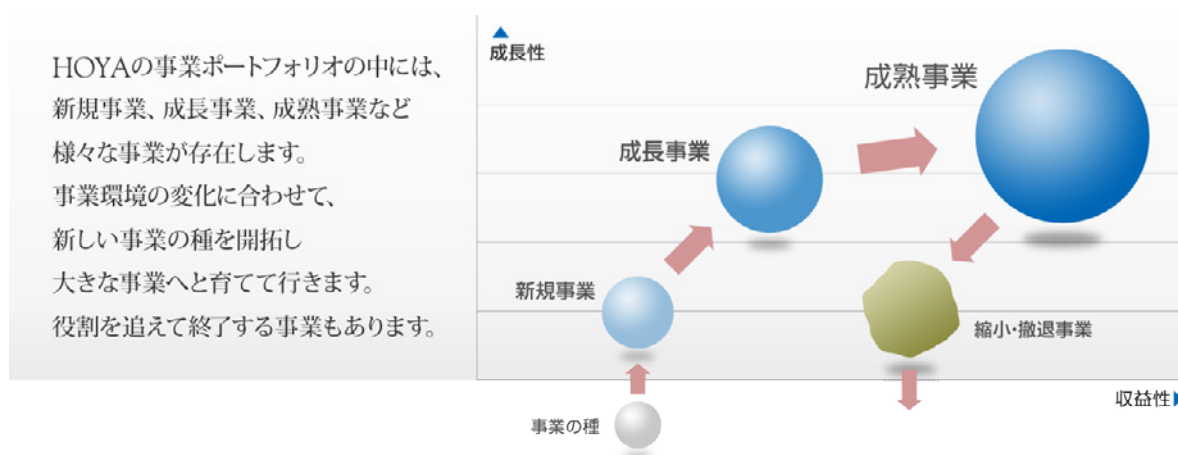
2 事業ポートフォリオ経営という考え方

HOYAグループでは、複数の異なる事業を同時に保有し、それら事業のバランスをとりながら、グループ全体の収益性・安定性・成長性を確保する「事業ポートフォリオ経営」を基本に経営にあたっています。

世の中には単一事業を営む企業（シングルプレイモデル）と、色々な事業を展開する企業（マルチプレイモデル）があり、HOYAは明らかに後者であります。全ての事業にはそれぞれライフサイクルがあり、成長期、成熟期を経ていずれ衰退期がやってきます。シングルプレイモデルは一つの分野に絞ることによって効率性を上げることができる反面、次の新しい事業をはじめ

るときにスターティングコストがかさんで相殺されてしまいます。一方、マルチプレイモデルのHOYAは、グループ内にライフサイクルの異なった段階にある様々な事業を同時に保有することで、ある程度のリスクを許容しながら一定のリターンを享受することができます。

一見全く異なる市場でつながりのない事業を数多くやっているように見えるものの、実は根底に共通するノウハウがあってそれが長い年月をかけて蓄積されていき、どんな事業を手掛けたとしてもそれがHOYA独自の強みとなって事業に活かされて行きます。



3 HOYAの強さの源泉

HOYAの根底に存在する共通のノウハウというものについてですが、私は日頃から各事業に「事業を強くしてください」と言っています。その方法論は事業によって異なります。なぜなら事業が置かれた状況は、市場も製品も競争環境もそれぞれ異なるからです。ただし、どんな事業をするにしても、その根底にあるのは、「小さな池の大きな魚」になれるということです。それはすなわち、自分の強みを発揮できる領域にフォーカスして市場を絞り込み、そこで絶対的な競争力を持ちうるポジションを確立するということです。とてもシンプルなことですが、簡単なことではありません。最も大切なのは、与えられた競争条件の中で、競争相手に対して相対的に競争力を高めるにはどうしたらいいかということを考えることなのです。そして自分が絶対的に強くなれる市場なり、ポジションなりを築いていくことが重要です。

例えば、HOYAの創業の事業でもある光学レンズですが、当初は光学ガラスを溶かすことを主にやっていましたが、それ

だけでは差別化ができないということで、相対的に競争力を高める方法の一つとして、ガラス熔解だけでなく、加工品であるレンズの製造やレンズを複数枚組み合わせるレンズモジュールまで手がけるようになりました。画像素子に対して像を取り込む場面でHOYAとしてどう価値を創造していくかにフォーカスすることで自ずと戦略が見えてきます。

HDD用ガラスディスクでも、2年程前にガラスに磁性膜を付けるという工程（メディア事業）を他社に譲りガラスを磨くという工程（サブストレート事業）に専念するという意思決定をしました。これにより、ガラス研磨という領域において、大量生産により低コストで品質の高いものを提供することができるようになり、結果的にシェアを上げることができました。

「小さな池の大きな魚」になるためにどうしたらいいか考え、一心不乱に注力する、そして、そういう土壌が社員一人ひとりの中に根付いているところがHOYAの強さにつながっていると考えています。

4 CEOの仕事

CEOである私の仕事は、HOYAの事業ポートフォリオをさらに充実したものにしていくことです。今ある事業をさらに強くして成長させていくこと、足りないものを社内外から見つけ出しポートフォリオにつけ加えていくこと、そして、衰退していく事業については適切な時期を見計らって撤退・縮小の意思決定をしていくことです。それを行うにあたって長期的な視点でのHOYAグループの成長を前提としていることは言うまでもありませんが、CEOとしては、事業ポートフォリオを色々な事業の集合体として捉え、全体としてバランスが取れればいいと思っています。

現在の情報・通信分野は、もはや成長の転換点を超え、これからしばらく長い成熟期に入っていくのかもしれませんが、その後、衰退期に入ることであっても、市場が拡大するということは想定

していません。それを見越して、この数年、これらの事業について長期的に安定した収益を生み出す環境を作ることに専念してきました。今後これらの市場は、プレーヤーの数が減ることで価格も安定するでしょう。大きな設備投資も不要であることに加え、技術が成熟しているということで生産コストも下がっており、それらの要素を足し合わせると基本的には収益を維持できる状態になってきました。少なくとも当社は意識的にそういう構造にしてきました。

半導体用のマスクブランクスにしても、液晶パネル用のフォトマスクにしても、チップの構造が変わったりといった技術シフト、イノベーションは今後も起こるのかもしれませんが、半導体産業そのものを取ると、成熟してきたと言わざるを得ない状況です。

そういう成熟産業の上で成り立っている当社の情報・通信事業については、今後も、将来にわたって長期的に収益を維持できる状況を作ることにフォーカスして事業を進めていきたいと思っています。反面、競争力のあるポジションが確保できずにキャッシュネガティブが続くような事業については、ある時点で事業から撤退するという選択肢を取らざるを得ない場面が出てくることもあるでしょう。過去もそういう視点で事業の終了・撤退を決めてきました。最近では、クリスタルガラス事業が2009年をもって60年以上の長い歴史に幕を閉じました。その他、当社ではこれ以上競争力を高めることができないと判断された事業については、適切な相手先へスピーディに事業譲渡を決定しました。2010年にはHDD用ガラスメモリー

ディスクのメディア（膜付け）事業を米Western Digital社へ、2011年にはPENTAXデジタルカメラ事業を（株）リコーへ譲渡しました。

一方、成長を期待されているライフケア分野の事業については、高成長を目指しています。この目標を達成するためには、現在のポートフォリオでは不十分で、新たに事業を付け足す必要があると考えています。ただ、今の事業だけでも2桁成長はできる環境にあると考えます。高齢者向けの製品が多いので、世界的な高齢化は追い風ですし、メガネレンズ事業もグローバルなシェアはまだ10%程度に留まっています。手をつけていない市場や顧客セグメントも多く存在しますから、まずはそこを攻めていきたいと考えています。

眼内レンズも、グローバル展開を開始したばかりです。海外にはまだ大きな未開拓市場が広がっています。内視



鏡事業も現在の当社のシェアは小さいですが、医療現場における内視鏡の今後の成長期待は非常に大きいです。現在は病変部分の診断が主要な使用用途ですが、今後、診断から治療へと技術革新が起っていきことは必須で、内視鏡はそのプラットフォームとなり得る製品と考えています。

私は、こうした様々なポートフォリオを時代・環境に即した形

に常に変えていきながら、株主の皆様からお預かりした資金を使って最大限のリターンを出すことを目標に、CEOの職務にあたっています。私は、会社は株主のものであり、期待されるリターンを出してこそ会社の存在意義があると考えています。現在だけでなく将来の株主へのリターンという観点で、長期的にかつ持続的にリターンを出すことを目指しています。

CEOとしての課題の一つは、バランスシート上に貯まっているキャッシュの有効活用です。ここ数年、成長の方法論の一つとして捉えているM&Aについて、積極的にかつ慎重に色々な案件を検討してきました。ただ、高いバリュエーションが障害になって、思うような成果が出せていません。ここに関しては引き続き喫緊の課題として取り組んでいく考えです。ポートフォリオの足りないコマを、一つひとつ確実に埋めていきたいと思っています。

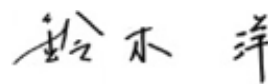
5 最後に

HOYAでは、各事業がそれぞれ“小さな池の大きな魚”を目指して「強い事業」を作ること専念して事業を運営しています。そこには、戦略があり、それを実行する熱意をもった社員がいて、さらにそれを支えるグローバル体制があります。その根底には持続的成長を可能にする経営の仕組みがあり、さらに、それが適切に機能するための機構として透明性の高いガバナンス体制が敷かれています。私は、そういった土壌に、HOYAの強さの源泉が存在すると確信しています。

HOYAのCEOとしては、中期的に年率10%の成長を継続するために、ライフケア分野の高成長の実現と新たな事業ポートフォリオの組み入れを目標に掲げ、情報・通信分野からのキャッシュフロー、経営ノウハウ、人材を成長分野であるライフケアの各事業に積極的に活用していく考えです。先が見通しにくい不透明な時代ではありますが、戦略・戦術は見えてきました。株主の皆様の資本を託された者として、引き続き身を引き締めて経営にあたっていく所存です。変わらぬご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

2013年7月

代表執行役 最高経営責任者 (CEO)



特集2013

第1特集

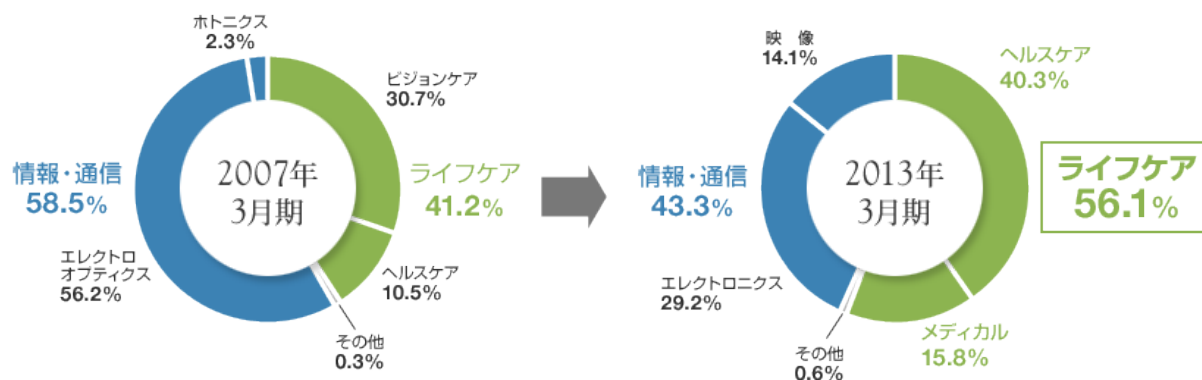
ライフケアの
成長
ストーリー1 「ライフケア事業」が
HOYAの持続的成長の
“鍵”となる。

先進国では高齢人口の増大に伴い、高齢者向けの医療やヘルスケアサービスの市場が拡大する一方、医療関連費用の抑制に向けた取り組みが急がれています。また、新興国では、急速な経済発展による中間所得者層の人口増に伴い、医療インフラ整備が急務となり、人々のQOL（Quality of Life）向上へのニーズが拡大しています。HOYAのライフケア事業は、人々のQOLに大きく関連する目に関わる製品と、医療の発展で需要が高まる内視鏡などの医療機器製品を展開し、社会に貢献しています。

ライフケア事業は、これからのHOYAの成長を牽引する事業分野です。

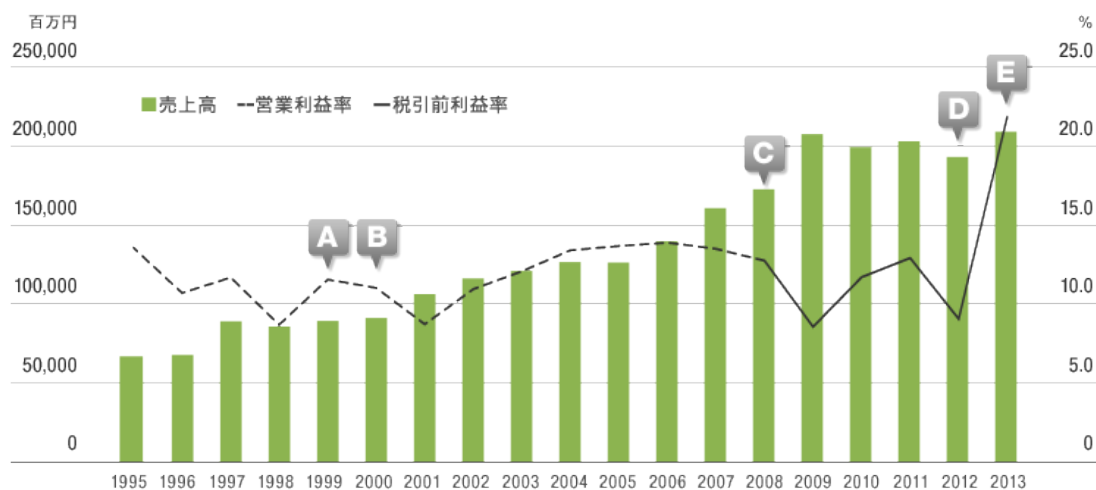
ライフケア事業は、HOYAの中核事業となりました。

事業ポートフォリオの変化



積極的な投資により、さらに成長を加速させます。

ライフケア事業の売上高と利益率の推移



※当社は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おります。
上記グラフの2008年以降については営業利益率に替えて税引前利益率を表記しています。

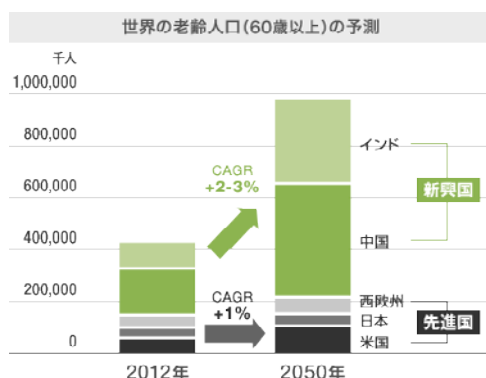
ライフケア分野でのM&A

年	事業	国	社名／部門	事業内容
A 1999年	メガネレンズ	ベルギー	Buchmann Optical Industries, N.V.	メガネレンズ製造販売
B 2000年	メガネレンズ	米 国	Optical Resources Group, Inc.	メガネレンズ加工販売
C 2008年	内視鏡、人工骨	日 本	ペンタックス株式会社	内視鏡、人工骨等の医用機器の開発製造販売
D 2012年	内視鏡	ドイツ	Digital Endoscopy GmbH	ソフトウェア及び光学センサー技術に強みを持つ内視鏡製品の開発
	メガネレンズ	ブラジル	Optotal Hoya S.A.	メガネレンズ製造販売
	人工骨	日 本	日本ユニテック(株)	金属性整形インプラント開発製造販売
E 2013年	メガネレンズ	日 本	セイコーエプソン株式会社 メガネレンズ製造部門	メガネレンズの開発製造
	メガネレンズ	日 本	セイコーオプティカルプロダクツ(株)への 出資	メガネレンズの販売

HOYAがライフケア分野に投資する理由。

1 世界的な高齢人口の増大

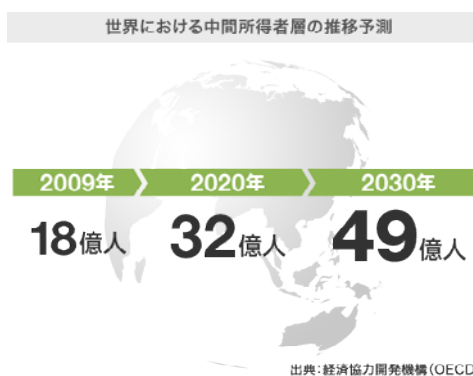
世界的な高齢人口の増大により、医療やヘルスケアサービスの市場が拡大する一方、各国政府にとり、医療関連費用の抑制は大きな課題となっています。それに伴い、早期発見・早期治療のニーズが世界的に拡大しています。



HOYAの白内障用眼内レンズ、メガネレンズ、医療用内視鏡等の製品はいずれも、世界的な高齢人口の増大や新興国における生活水準の向上により需要が拡大し、医療関連費用の削減に繋がる低侵襲治療に資するものです。そのため、長期的な市場の成長に伴う事業の拡大が見込まれます。

2 新興国を中心とした中間所得者層の増加

新興国では、急速な経済発展により生活水準が向上し、中間所得者層の人口が急増しています。それに伴い、医療インフラの整備、医療サービスの拡大・充実や人々のライフスタイルの変化によるQOL向上へのニーズが拡大しています。



HOYAの成長を牽引する「メガネレンズ」と「内視鏡」。

世界的な高齢人口や中間所得者層の人口増加により、医療インフラの充実やQOL向上へのニーズは今後も拡大します。このようなマクロ環境とHOYAが持つポテンシャルや技術を考慮すると、中長期的な成長をリードするのは、「メガネレンズ」事業と「医療用内視鏡」事業です。

事業	売上成長率(CAGR)	市場シェア	収益成長を支える要因	今後の展開
医療用内視鏡	8% (2010-2012年、為替の影響を除く)	世界No.2	- 差別化製品の開発 - グローバル展開 - M&A	医療現場のニーズに徹底的に応える製品群の開発を進めるとともに、製造・販売・サービスなど事業運営のグローバル化を推進。先進技術の取得を目的とする M&A も積極的に検討します。
メガネレンズ	8% (2004-2010年、日本を除く海外売上高) 3% (2010-2012年、日本を除く海外売上高、タイの洪水の影響を含む)	世界No.2	- プレミアム製品の開発 - サービス・イノベーション - 業界トップクラスのコスト競争力 - 先進国でのプレゼンス拡大 - 新興国への進出 - M&A	高齢化を背景に、成長性が高いプレミアム製品領域において、高度な光学設計技術を駆使した両面複合累進レンズおよび業界トップクラスのコーティング技術を拡販。一方、ボリュームゾーンには低価格品を拡販し、グローバル市場での面の拡大を図ります。
コンタクトレンズ専門小売店“アイシティ”	10%	日本No.1	- 新規出店、S&B(スクラップ&ビルド)による店舗展開 - コンサルティング販売による集客力アップ - 効率的な店舗経営	アイシティ店舗を現在の 200 店舗から最大 300 店舗に出店を加速。S&B による効率的な店舗展開、充実した品揃え、独自のコンサルティング販売と経営ノウハウにより、高収益を継続します。

第1特集

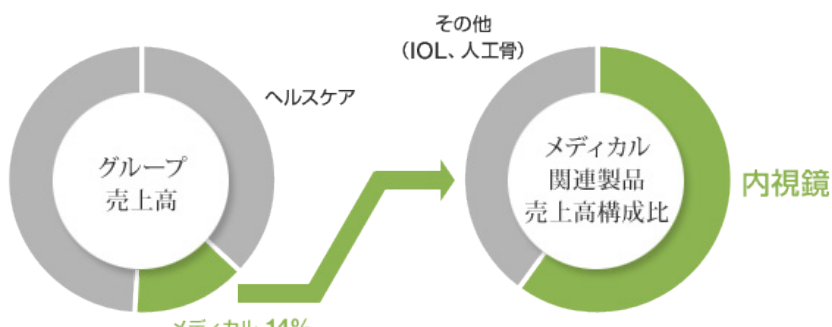
ライフケアの
成長
ストーリー

成長のドライバー 「医療用内視鏡」事業の可能性 2

HOYA が成長のドライバーと位置付けている「医療用内視鏡」事業。
ここでは、HOYA の内視鏡事業の特徴と成長性をご紹介します。

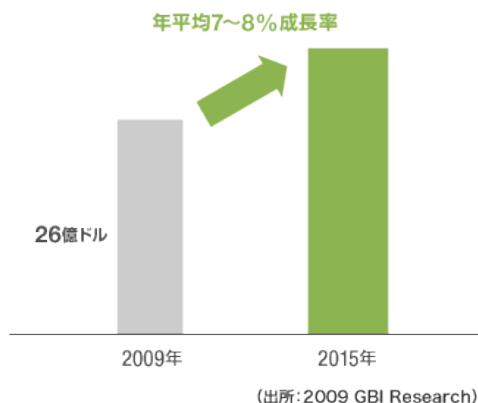
HOYAグループにおける「医療用内視鏡事業」。

2013年3月期売上高構成比



医療用内視鏡はグローバルに成長が見込まれている市場です。

軟性内視鏡の世界市場動向



市場成長ドライバー

人口の高齢化

がん罹患率の上昇

医療関連コスト低減への取り組み

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、
ライフスタイルの変化に伴うQOLへのニーズの高まり

低侵襲医療が起こす医療革命への期待。

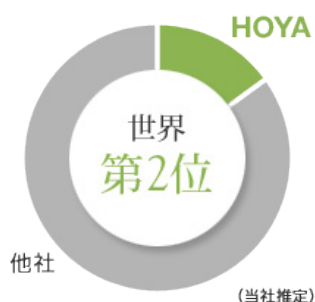
低侵襲医療とは、手術や検査等に伴う痛み、発熱・出血・傷痕などを出来るだけ少なくする医療のことです。低侵襲医療がもたらす効果は、患者様はもちろん、医療費の抑制（傷口や痛みが少ないため入院期間が短縮可能）を期待する各国の政府からも注目されています。そして、「医療用内視鏡」は、低侵襲医療の発展には欠かせない医療機器となっています。低侵襲医療で重要なことは、早期発見、正確な診断、患者さんに負担の少ない治療（手術）です。この全てのプロセスにおいて、「医療用内視鏡」が重要な役割を担います。

内視鏡における低侵襲診断・治療の発展

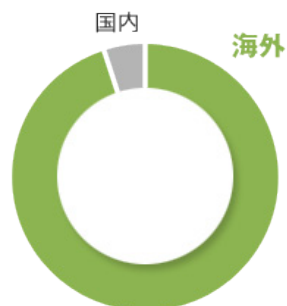


グローバルに事業を展開するHOYAの内視鏡事業

世界No.2のシェア



海外売上比率



グローバル体制

HOYAの内視鏡事業は、研究開発拠点、営業拠点、サービス拠点をグローバルに展開しています。14カ国に広がる海外拠点と、日本・米国・ドイツの研究開発拠点により、各市場のニーズに合わせた製品の開発と利用の促進を図っています。



成長を支えるHOYAの技術：最新鋭フラッグシップモデルの実力。

PENTAX EPK-i & 90i series



EG-2990i



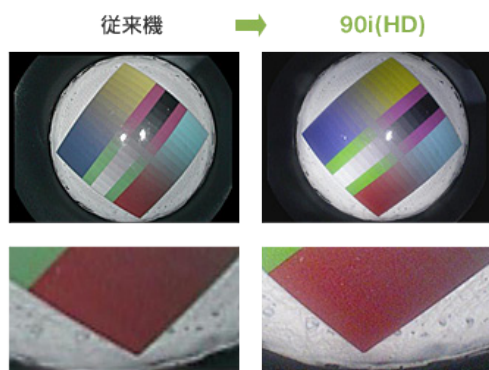
EC-3890i シリーズ



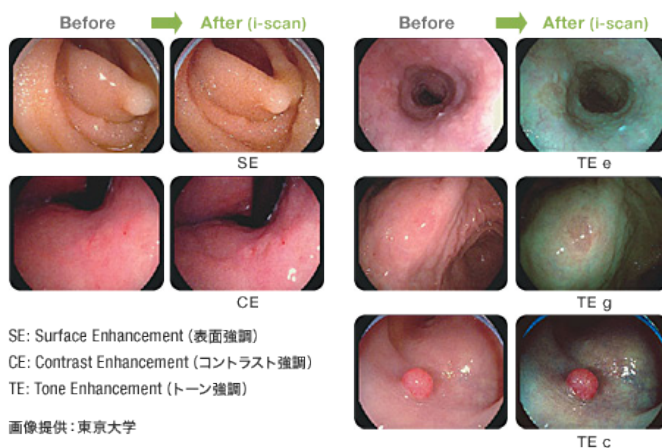
EPK-i

PENTAXの医療用内視鏡のハイエンドシリーズ。メガピクセル(100万画素超)CCDを世界に先駆けて搭載したビデオスコープ「90i series」と独自の画質処理機能(i-scan)の採用により、高解像度出力を実現したビデオプロセッサ「EPK-i」。この二つを組み合わせることで、高画質、高解像度、多機能といった医療現場のニーズにお応えすることを可能としました。

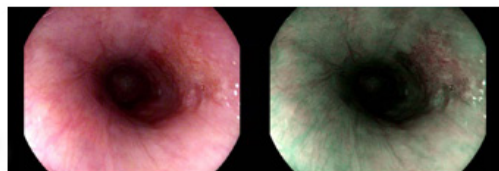
90iシリーズ(HD)と従来機(SR)との差



独自の画質処理機能(i-scan)による高画像出力



次世代高機能ビデオプロセッサ EPK-i7000



従 来

OE

2012年10月、「EPK-i7000」が発売されましたが、一部諸国では規制当局の認可待ちになっています。そして、他の地域に先駆けて日本市場向けに2013年5月に、従来の光学強調機能に加え、血管、腺管および表面構造の視認性をさらに向上させた画像強調機能「OE」を発表しました。

年平均10%以上の売上成長に向けて

目標達成に向けて、以下の6つの戦略を実行していきます。

- ・医療現場のニーズにあった、使いやすく質の高い製品の開発に注力する一方、M&Aを通じて製品ポートフォリオの充実に努めます。
- ・グローバルに高品質を提供できる体制を整えます。
- ・新興国市場では、リソースとマネジメントの現地化を進め事業拡大していきます。
- ・事業運営のグローバル化を進め、効率的なコスト構造を作ります。
- ・顧客満足度No.1を目指します。
- ・熱意ある世界トップクラスのチームを作ります。

ペンタックスの内視鏡事業がHOYAに統合されてから今年で4年が経過しました。私は事業部長に就任以来、大きな構造改革を実行してきました。中国、インド、ロシア、南米など新興市場での事務所開設や、製品の差別化にフォーカスした研究開発体制の樹立とグローバル化、ドイツでは内視鏡の先進技術を持つ会社の買収(その他の買収案件も検討中)、また、収益性の高いサービス事業の拡大や、管理部門のコスト削減や収益貢献の低い部門の縮小、オピニオン・リーダーである医師との関係強化などを実行してきました。そのなかでも、医療機器分野で経験を積んだ優秀なグローバル人材を採用しペンタックスの社員とともに強いチームを作り上げたことは大きいと思います。そして、今こそ、持続的な成長と成功を収める用意が整いました。

世界的な高齢化と医療サービスの拡大を背景に、軟性内視鏡とそれに付随する製品・サービスの市場は今後確実に伸びていくことが見込まれています。

HOYAは、革新的な製品を提供しながら軟性内視鏡の世界市場でさらなるシェア拡大に注力するとともに、医療機関や大学などの研究機関と協力し、内視鏡の新しい分野への開拓を進めていきます。

そして、上記に掲げた6つの戦略を実行していくことで、過去3年間に達成した売上成長を継続し、今後もさらに力強く成長していけると確信しています。

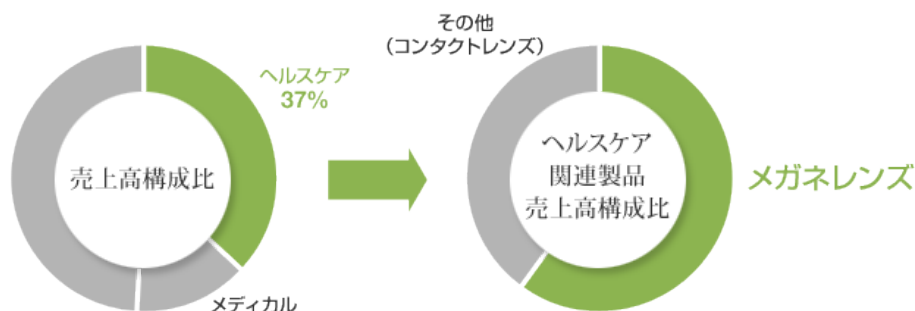
成長のドライバー 「メガネレンズ」事業の可能性

3

続いては、HOYA が成長のドライバーと位置付けているもう一つの事業、「メガネレンズ」です。
メガネレンズ市場は、世界的な高齢人口の増加等により、高い成長性が見込まれています。
ここでは、HOYA の「メガネレンズ事業」の特徴と成長性をご紹介します。

HOYAグループにおける「メガネレンズ事業」。

2013年3月期売上高構成比

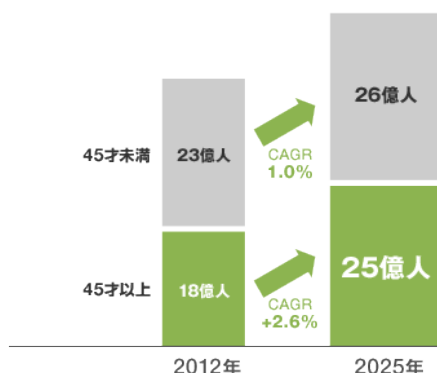


メガネレンズ卸売市場の成長

世界のメガネレンズ卸売市場は、113 億ドル (2012 年) から 150 億ドル (2025 年) までに成長し、特に累進屈折力レンズがその成長を支えると見込まれています。世界の高齢人口の増大と新興国における中間所得者層の拡大を背景に、メガネレンズ市場は継続して拡大すると予想されています。

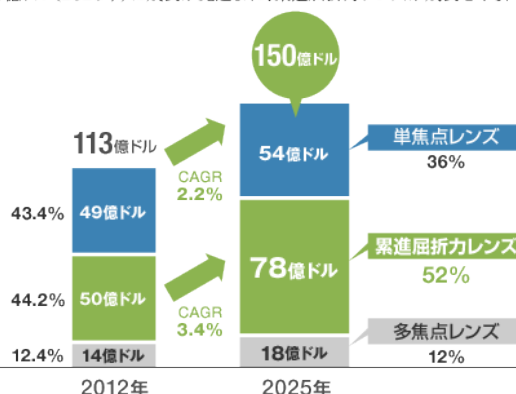
視力矯正が必要な人口

高齢人口増に伴い、視力矯正人口も増加



メガネレンズ卸売市場の成長性(金額ベース)

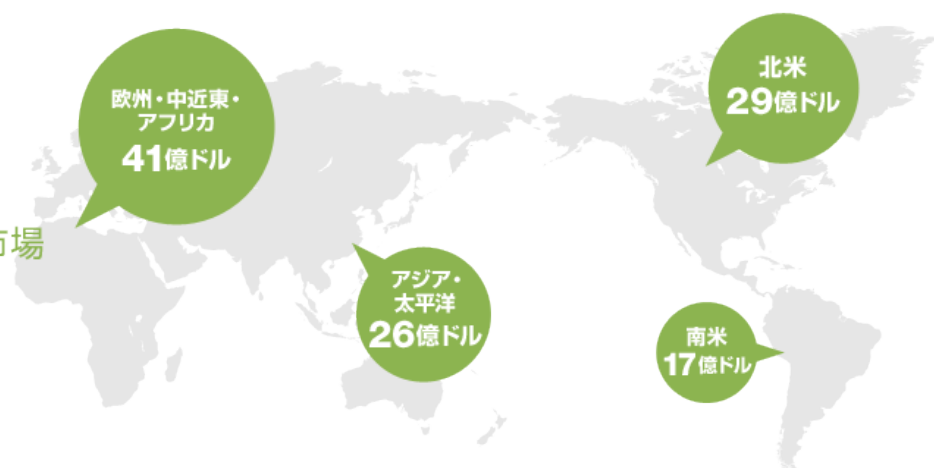
世界のレンズ卸売市場は113億ドル(2012年)から150億ドル(2025年)に成長が見込まれ、累進屈折力レンズが成長を牽引



(外部調査機関のデータを元に当社作成)

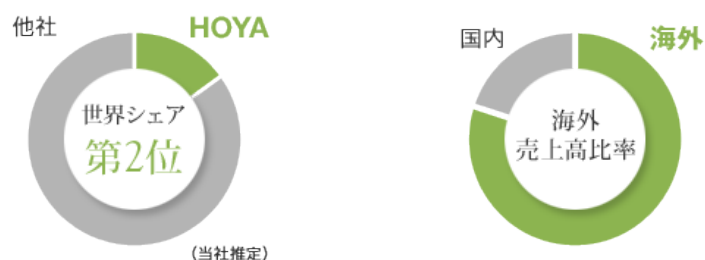
メガネレンズの グローバル卸売市場

2012年：当社推定



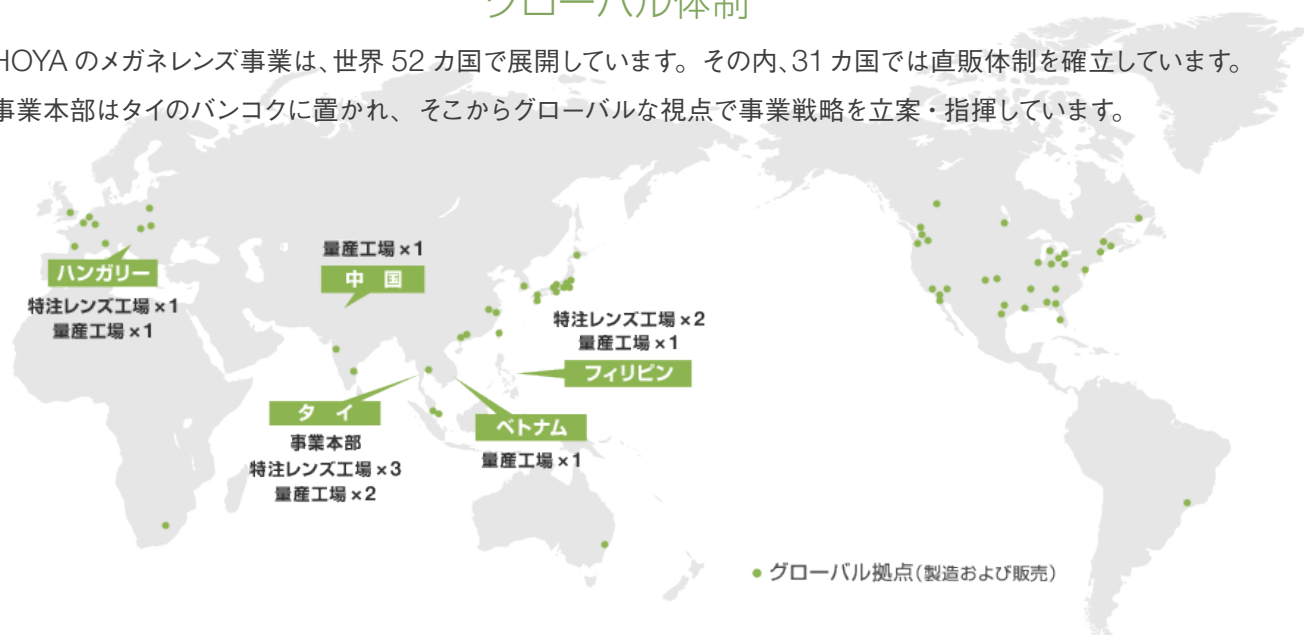
HOYAの「メガネレンズ」は、グローバルに事業を展開。

世界シェア／海外売上高比率



グローバル体制

HOYA のメガネレンズ事業は、世界 52 カ国で展開しています。その内、31 カ国では直販体制を確立しています。事業本部はタイのバンコクに置かれ、そこからグローバルな視点で事業戦略を立案・指揮しています。



HOYAのグローバル成長を支える6つの強み。

1

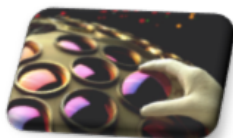
光学設計技術



HOYA 独自のプレミアムレンズ設計技術を施した両面複合累進レンズはフルオーダーメイドが可能で、ユレやユガミの少ないクリアで快適な装用感を提供します。

2

表面処理技術



高いコーティング技術により、業界トップクラスの反射防止コートを誇ります。

3

世界最高水準の品質管理



世界最高水準の品質管理システムで、あらゆる市場において高い品質を保証します。

4

効率的な生産体制



タイの最先端工場は 24 時間 365 日稼働し、世界中のお客様に製品を迅速にお届けします。

5

枠入れ加工



メガネ店と HOYA の工場を直接、オンラインで繋ぎ、正確かつスピーディな枠入れ加工サービスを提供します。

6

リモート加工システム



メガネ店と HOYA の工場を直接、オンラインで繋ぎ、特注加工レンズに必要な詳細なデータを転送。メガネ納品までの日数を大幅に短縮しています。

HOYAの製品イノベーションの歴史

2001

「両面非球面単焦点レンズ」を開発
薄く軽く、快適な装用感を実現

2004

※世界初となる「両面複合累進レンズ」を開発
一人ひとりに個別対応し、それを設計に反映させる
オーダーメイドレンズを発売

2005

従来製品より約3倍(当時)傷に強いコートを発売

2006

目の調整力をサポートする
新コンセプトレンズの開発

2007

「両面複合累進レンズ」のバリエーションを拡充
一人ひとりのライフスタイルに合わせた
見やすさを提供するための新設計を拡充

2008

フルオーダーメイド設計の累進レンズを開発

2009

※現在最もキズに強い
AR(反射防止)コートを開発

2012

さらに優れた装用感を実現した
新しい両面複合累進レンズHOYALUX LSVを発売
青色光を軽減する特殊コーティングを開発

2013

コーティングによる偏光レンズを開発

※当社調べ



成長の鍵を握る6つの戦略

業界トップを走るHOYAのコーティング技術や、Free Form技術を使った独自の両面複合累進レンズなど、先端技術を駆使した製品開発で差別化を図っていきます。

全てのお客様に最適なメガネを手にしていただくためには、メガネ店での正確な測定だけでなく、お客様それぞれのライフスタイルに合わせた最適なレンズを選択できることが重要です。

HOYAは最新のIT技術やiPadなどのデバイスを活用して、メガネ店がお客様のニーズに適合したメガネレンズを提案できるようサポートし顧客満足度の向上に貢献しています。

高い経済成長が見込まれるインド、中国や、HOYAのプレゼンスが低いロシア、東欧、南米などの新興国市場での事業拡大に積極的に取り組んでいます。



業界の中でもいち早く海外へ生産工場をシフトしたほか、生産技術開発を通じて生産性の向上、材料の削減、低コスト新材料の採用等の改善や改革を図っています。それらの施策を継続して、業界トップクラスのコスト競争力を維持していきます。

未開拓市場へのスピーディな参入、販売ネットワークの構築・拡大、各市場でのプレゼンス強化のため、M&Aにも積極的に取り組みます。

欧米諸国、日本、オーストラリアなどの先進国では、高齢化により累進屈折力レンズのニーズ拡大が見込まれます。また、スマートフォンやタブレットPCなどモバイル機器を使用する機会が増えているなかで、まぶしさやチラツキの原因のひとつである青色光を軽減する特殊表面コート of ニーズも高まっています。先進国市場ではこうした高付加価値製品の拡販により成長を加速していきます。



2013年2月、セイコーエプソン株式会社より、同社のメガネレンズ開発製造事業を取得しました。2013年6月、セイコーブランドのメガネレンズを販売するセイコーオプティカルプロダクツ株式会社の株式30%取得しました。今後はHOYAのグローバルな製造・販売ネットワークを活用し、セイコーブランドのメガネレンズの国内外市場でのさらなる拡販を進めてまいります。

市場成長率を大きく上回る成長を目指します。

2012年4月にブラジルで最大のレンズ加工工場を持つOptotal Hoyaの株式を100%取得し、完全子会社となりました。2013年2月には、セイコーエプソンからメガネレンズ開発製造事業を譲り受けました。このように当期は業容を拡大するとともに、第4四半期には四半期ベースでタイ洪水前の売上を超える水準にまで回復しました。

欧米諸国や日本、オーストラリアといった先進国では、高齢化による老眼眼鏡装用人口の増加により累進屈折力レンズのニーズが、また、スマートフォンやタブレットPCなどモバイル機器を使用する機会が増えたことなどによる特殊表面コーティングのニーズが高まっています。当社は引き続きそれらの領域に重点を置き、成長を加速していきます。

一方、中国、インド、南米、ロシアなどの新興市場向けには、強固な財務基盤を活かして、低価格品から高付加価値製品である累進屈折力レンズや反射防止コーティングまで、幅広い製品の拡販に注力します。

今後の成長を支える充実した製品開発ロードマップと優秀な人材・熱意あるチームとともに、新年度は素晴らしいスタートを切りました。どうぞ今後の成長に期待してください。



HOYAビジョンケア・カンパニー
カンパニー・プレジデント
ジェリー・ボッテロ

HOYAの成長を支える SVA とは？

Shareholders Value Added

HOYAでは、1998年から企業経営・事業運営に

SVA (Shareholders Value Added) という財務指標を使用しています。

他社に例を見ない経営手法として注目を集めるSVAについて、

その数字の持つ意味についてご紹介します。

HOYAの
成長を支える
SVA
とは？

第2特集

企業価値の最大化を目指して

SVA経営

企業の事業活動は、そこから生み出される「収入」とそれにかかる「コスト」、事業活動のベースとなる「総資産」、事業を行うための「資金調達」、そして企業の本来の持ち主である株主へのリターンを占める「株主資本コスト」などの要素に分解することができますが、その結果として導き出されるSVAは、企業価値の増大を表す数値となります。

全てのステークホルダーに 満足頂いた後に残ったものが「SVA」

企業活動の各項目には、HOYAを取り巻く全てのステークホルダーの「満足」が盛り込まれています。「売上高」には“お客様の満足”、「事業コスト」には“納入業者や社員（給与）の満足”、「税金」は“国・地方自治体の満足”、「金利」は“金融機関の満足”、そして、「株主資本コスト」には“株主の満足”が含まれており、全てのステークホルダーに満足していただいた後に残ったものが「企業価値の増分」となり、それがSVAです。

つまり、SVAをより大きくするように企業活動を行うことは、HOYAに関係ある全ての人に満足を与えて、なおかつ企業としても発展・成長していこうという考えなのです。

また、SVAがEVA (Economic Value Added：経済的付加価値) と異なるのは、EVAは出資したお金に対して収益をどれだけ出しているかをみる指標ですが、これに対してSVAは、総資産に対する収益率と資本コスト率から算出できるように改良しています。総資産には全ての事業活動の源泉が含まれているため、ここに出てきた数字は各事業の収益率や資本コストに分解することができます。

SVA計算式

$$SVA = \text{平均総資産} \times (\text{税引事業利益率} \times \text{総資産回転率(T/O)} - \text{総資産税引金利率} + \text{総資産株主資本コスト率})$$

平均総資産

税引事業利益率 ×
総資産回転率(T/O)総資産税引金利率 +
総資産株主資本コスト率

単年度の企業価値増分を 現在価値に割り引いたもの ＝企業価値

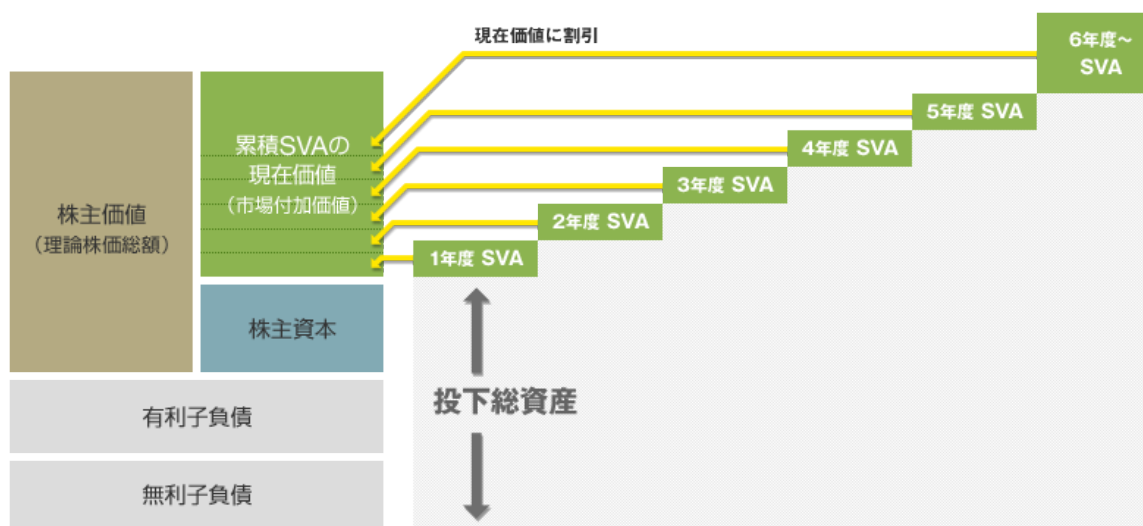
HOYAでは長い歴史の中で一度だけ赤字（当期損失）に陥り、銀行の管理下に置かれたことがありました。1967（昭和42）年頃のことです。その苦い経験を踏まえ、キャッシュフローマネジメントの考え方を取り入れたのはその約5年後のことでした。以降、HOYAにおける経営指標は、経常利益から、1994年にはROEへ、そしてその3年後の1997年にはROEをさらに発展させたSVAの指標へと発展していきました。

株主資本が有効に活用されているかどうかをみるためにROEは有効ですが、一方で株主資本に対する総資本の割合にも依存するため借金をして利益を上げてもその値は大きくなります。それよりも、HOYAでは、企業の価値が増減したかどうかを額で見ることができるSVAを導入したのです。ここで加わった新しい考え方が「株主資本コスト」です。それまでは、日本の会計ルールでも「自己資本」と呼ばれていたように、準備金や剰余金は調達コストのかからない「ただで使えるコスト」という考えが一般的でした。しかし、SVAでは、準備金や剰余金も株主資本であり、そこには株主の期待収益というコストがかかっていると考えます。そして当期純利益から期待収益をコストとして差し引いた残りが企業価値の増加分となるのです。

HOYAにおける経営指標の変遷

1994年以前	経常利益	売上に対しどれだけ利益を上げたか という売上重視の経営
1994年～1997年	ROE (株主資本当期純利益率)	株主資本によ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
1997年以降	SVA	利益が資本コストをどれだけ上回ったか という企業価値重視の経営
	キャッシュ・フロー・マネジメント	企業の資本効率を重視した経営

単年度の企業価値増分を現在価値に割り引いたもの = 企業価値



競争力を高め、安定収益を得る

SVAにはROEに株主期待収益というコストが加わっているため、ハードルはより高くなりましたが、必要は発明の母で、社員全員が知恵を絞ってハードルをクリアしていきます。それにより、景気変動による波はあるものの、HOYAグループは競争力を高め安定した収益を維持できています。

HOYAでは、ハイリスク・ハイリターンな事業からミドルリスク・ミドルリターンの事業まで、各事業にはその特性によって、それぞれハードルレートというのを設けています。

事業について

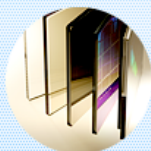
HOYAは、複数の異なる事業を同時に展開し、各事業のバランスをとりながら、グループ全体の収益性・安定性・成長性を確保していく「ポートフォリオ経営」を基本に経営にあたっています。

現在は、「情報・通信」と「ライフケア」という二つの大きな事業を柱に据えています。「情報・通信」の分野では、技術的な競争力を発揮し、高いシェアで安定的に収益を確保する一方、「ライフケア」分野へ積極的に経営資源を投入することで成長を加速させています。

情報・通信

43%

エレクトロニクス関連製品



半導体製造用
マスクブランクス・
フォトマスク



液晶パネル製造用
フォトマスク



HDD用ガラス
メモリーディスク



光学レンズ・光学ガラス材料

セグメント別 売上構成比

1%

その他

- ・ 情報システム構築
- ・ 業務請負

ライフケア

56%

ヘルスケア関連製品



メガネレンズ



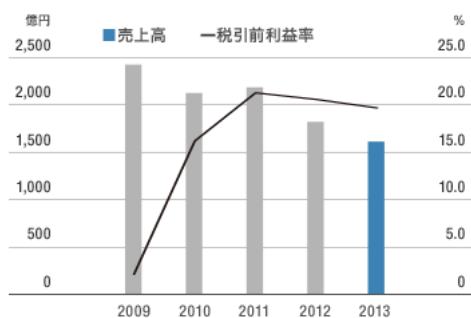
コンタクトレンズ

メディカル関連製品



医療用内視鏡

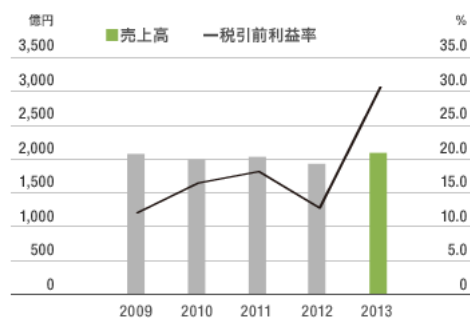
売上高・税引前利益率



× 閉じる

情報・通信 業績の推移

売上高・税引前利益率



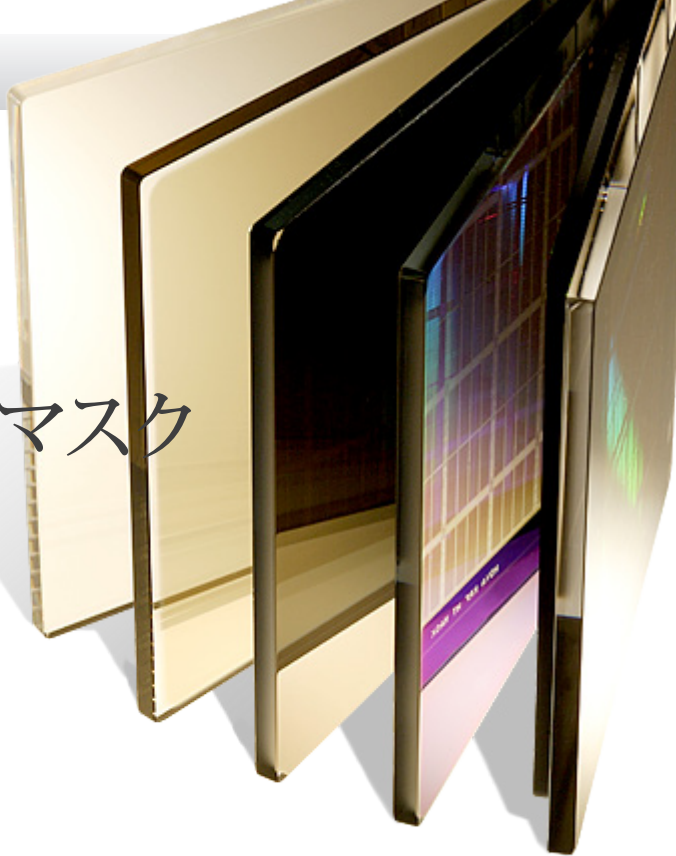
× 閉じる

ライフケア 業績の推移

情報・通信

半導体製造用 マスクブランクス・フォトマスク

半導体チップの製造工程において必要不可欠な「マスクブランクス」と「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す。HOYAはこのマスクブランクの市場で、圧倒的な世界シェアを誇ります。



1 幅広い製品ラインナップで高い存在感

半導体業界では、半導体の高性能化や低コスト化を目的にチップの微細化が進んでいます。そのカギを握るのが、回路パターンをウエハに転写するリソグラフィ（露光）工程です。HOYAでは、この工程で使用されるパターンの原版となるフォトマスクと、その基板であるマスクブランクスを製造しています。当期は半導体業界の減速の影響を受けましたが、次世代のEUV^{*}露光用先端ブランクスから汎用品まで、幅広い製品ラインナップにより市場で高い存在感を示しています。

※波長13.5nm（ナノメートル）という極めて短波長の紫外線を用いて、シリコンウエハに微細な回路パターンを形成する技術。従来の光源に比べて、より微細な回路を形成することができる。

2 高品質な製品を大量かつ安定供給し顧客の信頼を獲得

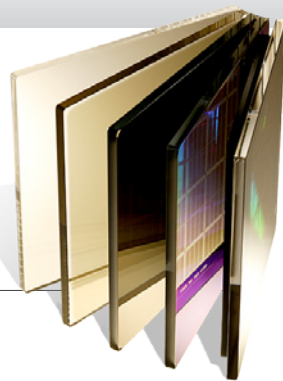
HOYAの強みは、高い技術力と、高品質な製品を大量にかつ安定して供給できる生産体制です。微細化の進展とともに拡大する顧客の多様なニーズにHOYAはカスタマイズされた製品・サービスでお応えしています。

1974年にICマスクサブストレートを製造開始して以来、技術革新と生産体制の強化を続け、今ではブランクの世界トップメーカーとしての地位を確立しています。



情報・通信

半導体製造用マスクブランクス・フォトマスク



3

グローバル体制、リスク分散

東日本大震災を受けて、生産の効率化およびリスク分散を目的にシンガポールに新しい工場を建設、2012年9月稼働を開始しました。

今後は、日本にある長坂工場とともに、最先端領域の研究開発を進めるほか、高精度製品から汎用品まで効率的な生産体制を樹立し、これまで以上に顧客に迅速にかつ安定して高品質な製品を供給できる体制のもと、さらなる事業拡大を図っていきます。



シンガポール工場

4

さらなる微細化に向けた次世代露光EUV技術に期待

チップの微細化は、マスクブランクスにも十数ナノレベルの平滑度・平坦度、無欠陥を求めています。半導体のさらなる微細化は、ハイエンド製品を手がけるHOYAの成長ドライバーです。半導体業界では、チップの露光工程に使用される光源について、従来のArF（波長193nm）から、さらに微細なパターンを描くことが出来るEUV（極紫外線、波長13～14nm）を使った露光技術の開発が進められています。HOYAでもEUV露光に適した製品の開発が急ピッチで進められており、すでに他社に先駆けて開発用マスクブランクスを提供しはじめました。

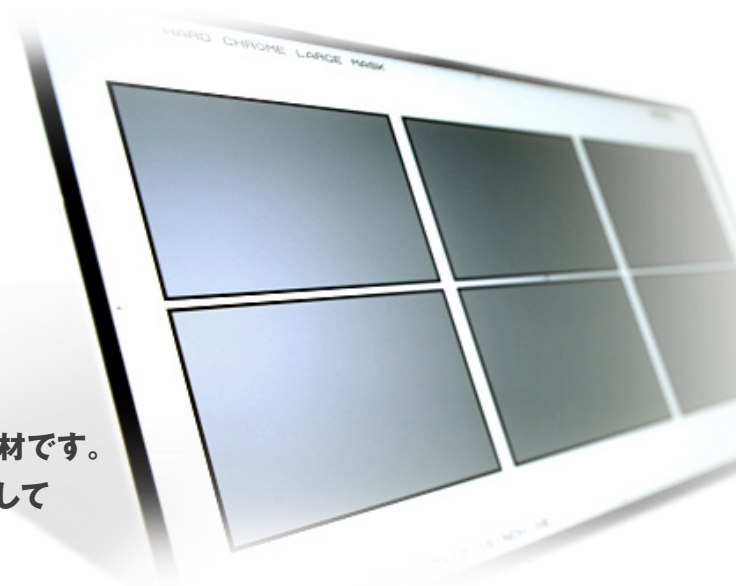
引き続きマスクブランクのリーディングカンパニーとして半導体の微細化に貢献していきます。



情報・通信

液晶パネル製造用 フォトマスク

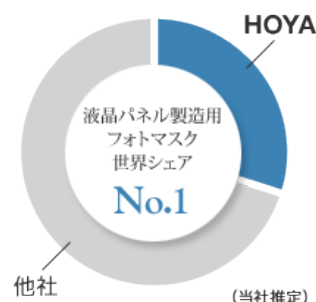
液晶テレビやパソコン、スマートフォンの
液晶ディスプレイパネルを作るときに使う回路原版
となるのが「液晶パネル製造用フォトマスク」です。
液晶パネルの製造工程には欠かすことのできない部材です。
HOYAでは、「半導体用フォトマスク」の技術を応用して
1985年に他社に先がけて液晶用フォトマスクの
開発・製造をスタートしました。



1 世界シェアNo.1のリーディングカンパニーです。

1985年に液晶パネル用フォトマスクを開発して以来、当社は液晶フォトマスクメーカーのリーディングカンパニーとして液晶パネルの普及拡大に貢献し続けてきました。

高品質な製品をスピーディに安定して供給できることは当然のことながら、常に技術革新を進めることで、パターンの微細化やタクト短縮のための新機能マスクや高付加価値マスクを提供するなど、お客様に真に必要なとされる製品の提供に努めてきたことで市場におけるリーディングカンパニーとしての地位を確立してきました。



2 大型化と高精細化に技術力で応えています。

ノートパソコンや、薄型TVの普及により、液晶パネルの市場はこの10年で大きく成長しました。なかでも、テレビの大画面化の動きを受け、フォトマスクも年々大型化してきました。なかには1.5メートル四方もの大きさになるフォトマスクもあり、広い面積に対し、均質に平坦度や低欠陥という品質を補償する高い技術が要求されるようになりました。

現在は、スマートフォンの普及に伴い、小型で高精細高機能パネルの需要が拡大しています。その動きを受け、当社が手がけるフォトマスクにもより高いスペックが求められるようになってきました。半導体フォトマスクを手がけるからこそ提供できる高い技術力で、今後も成長を狙います。



液晶パネル用フォトマスク
(第8世代用 1,220mm×1,400mm)

情報・通信

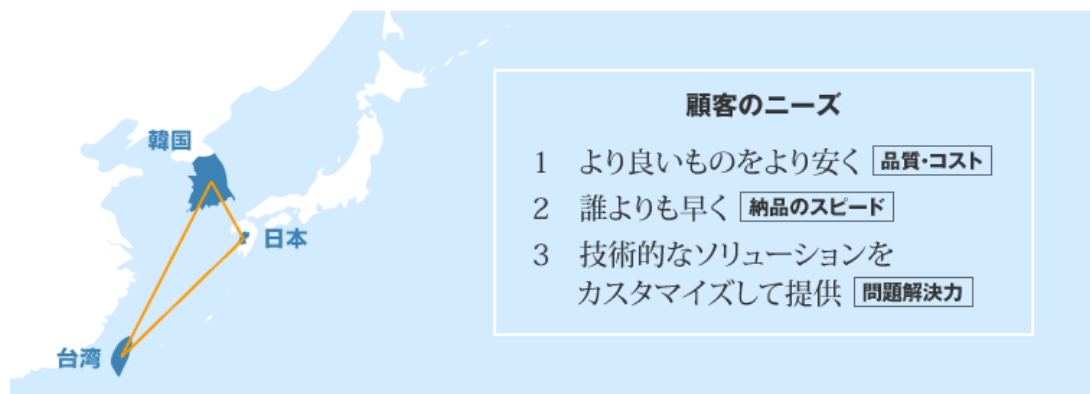
液晶パネル製造用フォトマスク



3

グローバル体制で顧客ニーズを速やかに製品開発に反映。

現在、日本、韓国、台湾の三極体制のもと、それぞれの顧客のニーズにきめ細かくスピーディに対応できる体制を確立しています。日頃からお得意様とのコミュニケーションを重要視し、的確にニーズを把握し、それを速やかに製品開発に反映できることはHOYAの強みの一つです。



4

技術的差別化を加速させ、他を圧倒します。

液晶パネルの仕組みは半導体チップと良く似ていますが、高精度化に向けて、開発余地が大きく残されている分野です。現在業界ではさらなる高機能高画質を求め、様々な研究開発が進んでいます。HDを大きく上回る高画質や、タッチパネルや3Dなどの機能を持ったもの、省電力を可能にする新しいパターン回路の開発など、パネルの未来に期待が膨らむなかで、技術開発にも様々な可能性が示唆されています。HOYAはフォトマスクのトップメーカーとして引き続き技術革新をリードしていきます。

情報・通信

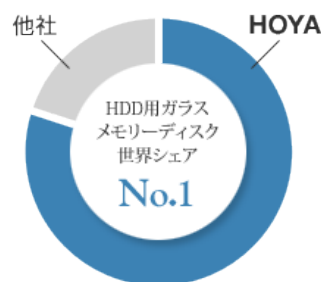
HDD用ガラス メモリーディスク

ノートパソコン・カーナビゲーション・外付けHDD等の
モバイル機器の記録媒体には、
振動や衝撃でデータを破損させない様にガラス製の
メモリーディスクが使われています。
据え置き型の製品に使用されることが多い
アルミ製ディスクに比べ、ガラス製のHDDは耐衝撃性に
優れていることからモバイルデバイスの進化と普及に大きく貢献しています。



1 サブストレートに特化し、圧倒的なシェアを獲得

HDDの記録媒体であるディスクの中でも、対衝撃性に優れたガラス製のディスクに特化して開発製造を手がけています。2010年にはディスクの膜付け工程は他社に事業譲渡し、ディスクの基板の研磨・成膜工程（ガラスサブストレート）に経営資源を集中することとしました。その結果、事業の競争力はさらに高まり、現在では圧倒的なポジションを保有するまでになりました。



(当社推定)

2 お客様の信頼を勝ち得る、生産能力と供給体制

HOYAの競争力の源泉は、高品質な製品を大量に迅速かつ安定して供給できること。当たり前のようですが、お客様が求める最先端の製品をスピーディに開発し、それを大量にかつ安定して供給し続けることは簡単なことではありません。品質、物量、納期、全てがお客様からの信頼につながっています。



2011年稼働開始した最新鋭のベトナム工場

情報・通信

HDD用ガラスメモリーディスク



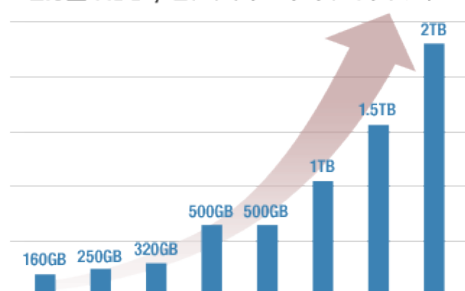
3

次世代製品の開発で、さらなるシェアアップへ

HDDの記録容量はここ5年で急速に増大してきました。デジタルカメラやスマートフォンの普及で、画像や動画を気軽に撮ってそれらをネットで閲覧したり共有したりすることが多くなってきましたが、そうしたデジタルデータはパソコンやクラウド上にあるHDDに保存されており、HDDの記録容量も160GB（ギガバイト）から、250GB、320GB、そして現在500GB製品へと大容量化が進んできました。

HOYAでは、さらなる大容量化を見越し、メモリーディスクの高密度化を可能にするハイスベックなガラスサブストレートの開発を進め、さらなるシェア向上を目指します。

■2.5型 HDD / 2プラッタータイプのトレンド



4

さらなる大容量化を支える新技術、熱アシスト方式に期待

HDDの記録媒体（メディア）については、記憶容量を増やすための新技術の開発が進められています。現在の垂直磁気方式の次の候補として研究開発が進められているのが、熱アシスト記録方式といわれるものです。これは、書込み時にレーザー光を照射して部分的に媒体を加熱することで書込み保磁力を下げ、記録を行う方式で、平方インチ当たり1テラバイトという超高密度化を実現できます。加工の際に高温で加熱するため、ディスクの基盤には耐熱性に優れたガラス製のサブストレートが適していると言われています。

HOYAは、ガラスサブストレートのリーディングカンパニーとして、熱アシスト技術に対応したガラスサブストレートを他社に先駆け開発を進めています。今後もHDDのさらなる大容量化に貢献していきます。

情報・通信

光学レンズ・ 光学ガラス材料

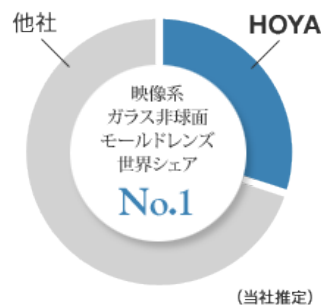
光学ガラスは、
HOYAが1941年に創業される礎となった事業です。
長年にわたって蓄積されたノウハウと技術力を駆使した製品は、
世界中から高い評価を得ています。
これからも新たな光学ガラス材料の開発から光学レンズ、レンズユニットまで
一貫生産できる体制を強化し、更なる進化を続けてまいります。

1 長年にわたり、世界をリードし続けています。

HOYAの光学ガラス事業は、既に70年以上の歴史を誇ります。

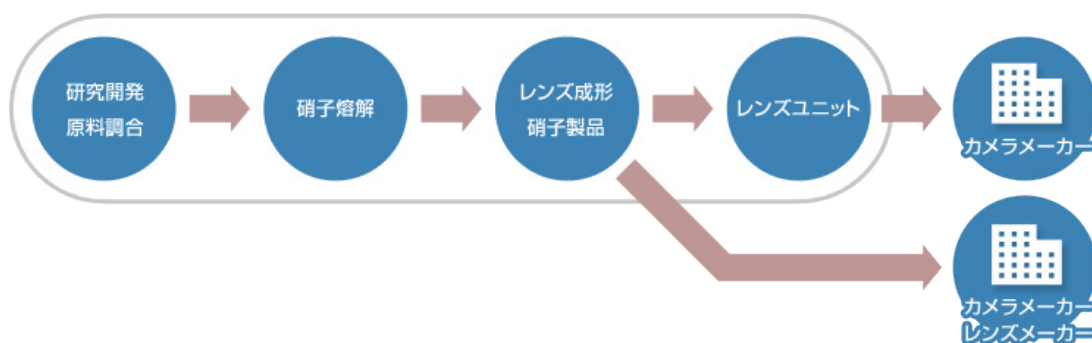
HOYAは、光学ガラス材料、また、一眼レフカメラやコンパクトデジタルカメラなど撮像系光学ユニットに用いる高精度・高付加価値製品をはじめとする光学ガラス製・プラスチック製の各種レンズ及びレンズユニットを提供しています。

特に、ガラス非球面モールドレンズは、高温で軟化させた光学ガラスを直接プレス成形して研磨不要のレンズ製品にするもので、収差補正に優れており、高画角な設計を可能とするため、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・高機能化に大きく貢献しています。



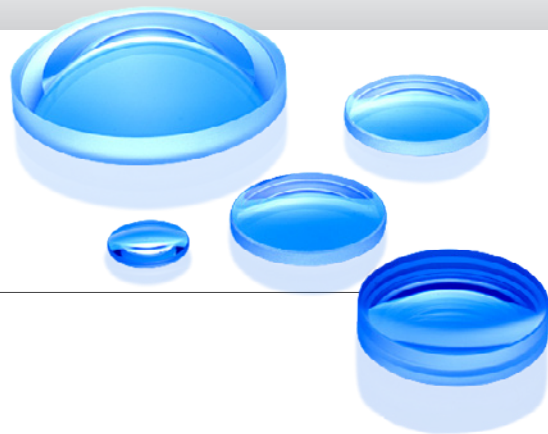
2 開発から製造までの「一貫生産体制」が強みです。

HOYAは、創業以来、積み重ねてきた光学ガラス組成の研究開発から、光学レンズ・レンズユニットなど完成品の製造にいた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。



情報・通信

光学レンズ・光学ガラス材料



3

デジタルカメラは成熟市場へ。

光学ガラスの主要用途であるデジタルカメラ市場は、過去大きく成長を続けてきました。しかしながら、ここ数年、欧米諸国の景気低迷に加え、景気成長を牽引していた中国マーケットにも陰りが見え始めたため、コンパクトデジタルカメラの出荷台数も2008年をピークに下落しています。また、ここ数年大きく市場が拡大した一眼レフカメラも2013年以降は落ち着きをみせ、成長率は緩やかになると考えています。その背景には、スマートフォンの普及拡大に伴うコンパクトデジタルカメラ離れや、一眼レフカメラの需要減退などの事情もあげられますが、HOYAの光学事業も、こうしたデジタルカメラ市場の影響を大きく受けています。

4

「安全、センシング」が生む
新たな市場ニーズに期待が広がる。

それでも、デジタルカメラは、今後も人々の生活のなかで重要な地位を保ち続けていくことでしょう。中国に続く新興市場の拡大により、世界的な需要は今後も継続することが見込まれます。一方で、カメラの高機能化や高倍率化へのニーズは、レンズに対するさらなる技術革新の要求が予想されます。当社はそういった要求を確実に製品に反映できるよう、光学ガラス、ガラスレンズ、さらにはプラスチックレンズ、ガラスレンズとプラスチックレンズを組み合わせたレンズユニット等の技術開発に一層力を入れ、カメラの高機能化・高倍率化に応え、厳しい市場競争に勝ち残っていきたいと考えています。

また、デジタルカメラの市場から目を転じると、監視カメラや車載カメラといったセキュリティ需要の拡大も見込まれており、高画素化や高画角化によって高精度レンズの需要拡大が期待され、HOYAの果たす社会的役割が増大していくものと確信しています。



ガラス非球面モールドレンズ



プラスチックレンズ



レンズユニット

ライフケア

メガネレンズ

50年を超える長い事業の歴史を有し、
メガネレンズのグローバル市場において
リーディング・カンパニーとして、
高品質で高機能な製品を開発し続け、
世界中の皆様の快適な視界をサポートしています。
ライフケア分野の成長のメインドライバーとして、
HOYAの成長を支えている事業です。



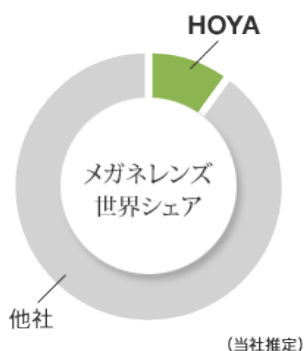
1

世界のメガネレンズ卸売市場は
113億米ドル*規模を誇る

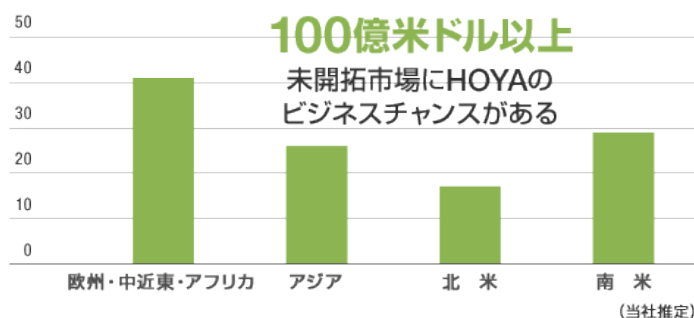
世界のメガネレンズ卸売市場の規模は113億米ドルと推定され、HOYAのグローバルシェアは10%程度になります。HOYAは世界の主要国・地域に直販体制を持っていますが、未開拓市場を含めたビジネスチャンスは100億米ドル以上と考えます。

ヨーロッパにおいては主要各国に加え、ロシア、北アフリカ、東欧地域で事業の拡大が見込めます。2000年に本格参入した北米市場は、当事業の長い歴史の中ではまだ日が浅い地域ですが、2010年にポリカーボネイト素材を発売して以降売上を順調に伸ばしており、今後も大きな成長が期待できます。その他、人口が急増しているアジア諸国に加え、南米地域でも2012年ブラジルのメガネレンズ製造販売会社の子会社化により本格参入を果たしましたが、メキシコやコロンビアなど未開拓市場は多く残されており、今後それらの市場でのプレゼンスを高めるべく積極的に事業拡大策を展開していきます。

※2012年当社推定



■地域別メガネレンズ卸売市場規模 (億ドル)



ライフケア

メガネレンズ



2

独自のプレミアムレンズ設計技術と
革新的なサービスイノベーションが強みです。

2004年HOYAが世界で初めて開発した両面複合累進設計レンズは、FREE FORM[®]の技術を使ってお客様一人ひとりにあわせて設計した、視野が広く、ユレ・ユガミを大幅に軽減させたレンズです。外面か内面か、どちらか一方による累進設計と異なり、さらに使いやすく快適な視界を実現します。また、コーティング技術では、反射防止に加えキズに強いという点で業界をリードする製品を提案しつづけています。

レンズの開発にとどまらず、メガネ店に対してはITを活用して、当社の技術や製品の理解を促進するだけでなく、接客や測定、発注に至るまで革新的な各種サービスを提供し、お客様に最適なレンズをスピーディに提供しています。

お客様それぞれにあった最高の視界のため、日々、製品およびサービスの革新に注力しています。

※オーダー毎に最適な非球面を設計し、それぞれのレンズに最適な性能を与える設計技術及び加工技術。

光学設計技術

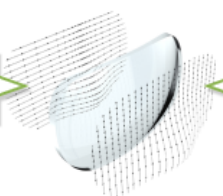
両面複合累進レンズ

FreeForm Design Technology[®]

- ・フレーム形状
- ・装用状態も考慮

累進面の
横方向の要素

左右の度数変化を
内面に配置すると
視野が広がる

累進面の
縦方向の要素

上下の度数変化を
外側に配置すると
視線移動が楽になる

研磨技術

自由曲面研磨方法

rough
cuttingfine
cuttingdiamond
cutting

面ではなく点で加工する

ライフケア

メガネレンズ



サービス・イノベーション

ITを活用したサービス・イノベーション

プレミアムな製品を拡販、お客様の満足度向上を目的に、様々な革新的なサービスを提案しています。



教育・体験型ショールーム

メガネ店の販売員に対する知識・スキルの向上を目的にセミナーやトレーニングセッションを実施しています。

HOYA Faculty ハンガリー



HOYA Facultyの様子

HOYA Academy 中国



HOYA Academyの様子

ライフケア

メガネレンズ

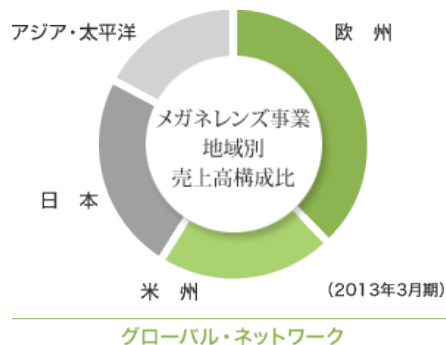


3

グローバルな組織で成長を加速

メガネレンズ事業の売上の8割近くは日本を除く海外市場が占めます。メガネレンズ需要は、海外市場、特に経済成長著しい中国やインド、南米、ロシアや中東等の新興市場を中心に拡大していて、HOYAはグローバルな事業展開を行い、成長市場での事業拡大の機会を捉えるように努めています。

現在は、アメリカ人が事業のトップとして指揮を執り、最先端の生産工場を備えたタイの事業本部からグローバル戦略を推進し、52カ国で事業を展開しています。プレミアムレンズの特注加工から汎用品の大量生産まで、世界の最適地に効率的に配置した工場から、お客様のお手元までスピーディにお届けできるネットワークを構築し、グローバル展開を加速しています。



事業本部：タイ
52カ国で事業展開
31カ国で直販体制

量産工場：5拠点
特注レンズ工場：5拠点
ローカルラボ：48拠点

4

オーガニック成長＋M&Aで成長を加速します。

世界的な高齢化に加え、新興市場における中間所得者層の人口増により、今後もメガネ装用者人口は増加することが見込まれています。

HOYAのメガネレンズ事業は、2011年秋に、タイで大規模洪水が発生した影響を被り、売上が急減しましたが、1年をかけて順調に回復を遂げました。他方、2012年にはブラジルでメガネレンズ製造販売会社としてトップシェアを持つ関連会社の100%子会社化を実施し、さらに2013年にはエプソン株式会社からセイコーブランドのメガネレンズを開発製造する事業を取得したほか、セイコーメガネレンズの販社であるセイコーオプティカルプロダクツ(株)への資本出資を決めるなど、オーガニック成長に加え、M&Aを通じた事業の拡大を積極的に進めています。

HOYAの強みは、高い技術に裏打ちされた製品力、グローバルに広がる効率的な生産ネットワーク、IT技術を駆使したサービス・イノベーションです。そして、熱意あるグローバル人材がお客様との信頼のなかでこれら優れた価値を提供しさらなる成長を目指しています。

中期事業目標

- 年率2桁の物量増
- 市場の成長率2倍以上のオーガニック成長
- 業界No.1のシェア成長

ライフケア

コンタクトレンズ& コンタクトレンズ専門店 「アイシティ」



国内に200店舗を展開し、増収増益を続ける

コンタクトレンズ専門店「アイシティ」。

コンサルティング型の販売で競合他店と差別化を図っています。

また、店舗から直接届くお客さまの声や市場リサーチに基づき、

遠近両用コンタクトレンズや乱視用コンタクトレンズなど、

HOYA独自の高付加価値製品を開発し提供しています。

1

国内利用者数No.1※の コンタクトレンズ専門店、「アイシティ」

国内市場は少子化の影響でコンタクトレンズの装用人口が縮小傾向にあります。アイシティは増収増益を続け、小売ビジネスとしては高い収益性を維持しています。1973年の小売業をスタートして以来、都市圏を中心に着実に店舗数を増やし、2013年6月現在、200店舗を超える規模までに成長しました。今後も「アイシティ」は新規出店を加速させるとともに、市場の変化に対応したビジネスモデルの構築を続け、シェアを更に高めていきます。

※(株)タイムカレント:コンタクトレンズ購入店に関する実態調査
(2013年5月)

■アイシティの国内店舗数と金額シェアの推移



成長を続ける「アイシティ」。(金額シェアは当社推定)

2

他社との差別化を支える、 顧客視点の販売戦略

高度管理医療機器であるコンタクトレンズを販売する私たちがお客様の眼の健康を守るという想いから培われてきたのが、「アイシティ」のコンサルティング型の販売スタイルです。利用者数No.1のコンタクトレンズ専門小売店として、約200種類の商品の品揃えと、お客様とのコミュニケーションを惜しまないことで得られるアイシティへの信頼が高いシェアを獲得する源となっています。



アイシティを管轄するアイケア事業部には、「よろこばれることに喜びを」という独自の行動指針がある。この精神こそが、他社との差別化を加速させている。写真は、スタッフ全てが持っているアイケア事業部独自のクレド。

ライフケア

コンタクトレンズ&コンタクトレンズ専門店 「アイシティ」



3

高収益を支える商品戦略

「アイシティ」は、世界中の有名なコンタクトレンズメーカーから商品を仕入れて販売するだけでなく、市場リサーチに基づき高い技術力で自社開発した高機能なコンタクトレンズを販売しています。酸素を直接透過できる新素材シリコーンハイドロゲルを使用し、さらに特殊な表面コーティング技術により防汚性を高めた1ヶ月装用レンズや乱視用レンズなど、HOYA独自の高付加価値製品を開発し、マーケットニーズにお応えしています。

小売り機能とメーカー機能を共に有するHOYAならではの強みを活かし、お客様とともにより良い商品を育てていきます。



1ヵ月定期交換終日装用ソフトコンタクトレンズ
「HOYA エアリーワンマンズ」
目の呼吸を妨げずに乾きを抑え、よりシャープな視界を実現。

4

地方へ、そして海外へ。 広がる「アイシティ」の可能性。

国内市場が縮小する中、「アイシティ」の強みを活かし、事業の拡大に努めます。都市圏への出店だけでなく、地方の小さな商圈や海外への展開も進めていきます。

コンサルティング販売による他店を圧倒するサービスの充実とメーカー機能を活かした商品開発などにより、成長を継続させていきます。

ライフケア

医療用内視鏡

軟性内視鏡は近年、
病変部をより正確に診断するだけでなく、
その部分の粘膜を組織採取したり、
その場で治療を施すなど、
これまでの「見る」という範囲を超えて、
従来の開腹手術に換わる
低侵襲医療として、今後の技術進歩と
市場の成長に大きな期待が寄せられています。
医療現場で患者様の身体的負担を軽減するだけでなく、医療コストの低減にも貢献し、
医療費削減に向けた各国政府の取り組みにも応えていくことでしょう。

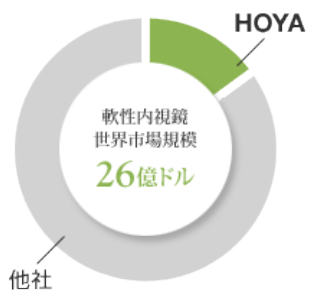


1

低侵襲治療に資する医療機器として、 大きな成長を期待

軟性内視鏡市場は年率7~8%の成長が見込まれています。

軟性内視鏡は患者様への負担を軽減する低侵襲医療に資するだけでなく、早期発見・早期治療により医療にかかわる時間やコストを低減する医療機器として、大きな期待が寄せられています。医療先進国だけでなく、中国・インドなどの新興諸国においても、経済発展に伴う医療インフラの整備、人々のQOL (Quality of Life) の高まりを背景に、内視鏡による診断・治療の機会が確実に増加すると見込まれています。各国の医療費削減に向けた動きは、予防診断による疾病の早期発見あるいは罹患そのものを回避する方法の一つとして、医療現場における軟性内視鏡の積極導入を後押ししていくと予想されます。



出典：2009年、GBI Research

成長ドライバー

- ➡ 人口の高齢化
- ➡ がん患者数の増加
- ➡ 医療関連コスト低減への取り組み
- ➡ 低侵襲診断・治療機器へのニーズ拡大
- ➡ 新興国での医療インフラの整備、
ライフスタイルの変化に伴うQOLへの
ニーズの高まり

内視鏡市場成長率予測 (2010年~2015年)

年平均 **7~8%**

出典：2009年、GBI Research

ライフケア

医療用内視鏡



2

メガピクセル時代に発揮される
PENTAXの技術開発力

ペンタックス株式会社は1977年に気管支ファイバースコープを発売して以来、カメラ事業で培った光学・精密加工技術を活かした医療機器の開発を手がけてきました。ペンタックスは2007年8月にHOYAの子会社となり、2008年3月にHOYAに統合された後も、「ペンタックス」ブランドを維持しながら内視鏡事業を継続し、現在では、気管支、消化管、耳鼻咽喉用などに、メガピクセルCCDを搭載した内視鏡スコープと、高精細な内視鏡画像を提供するビデオプロセッサを提供しています。2012年10月に、従来から展開する「i」シリーズの最上位機種となる次世代高機能ビデオプロセッサ「EPK-i7000」を発表しました。メガピクセルCCDを搭載した「i」シリーズスコープと組み合わせることで、高精細な内視鏡画像を提供することができ、内視鏡検査における診断および治療をサポートします。2013年5月には、従来の光学強調機能（表面強調、コントラスト強調、トーン強調）に加え、血管、腺管および表面構造の視認性をさらに向上させる画像強調機能「OE（Optical Enhancement：光学強調）」を発表しました。OEは、消化器病変のより高精度な発見、診断をサポートします。



EPK-i7000



「i」シリーズスコープ



白色光による観察画像

OEによる観察画像

臨床画像提供：東京大学医学部附属病院
小田島慎也先生、藤城光弘先生

ライフケア

医療用内視鏡



3

グローバル体制で多様なニーズに応え、成長を加速

グローバルに拡大する内視鏡市場。欧米諸国はもとより、中国、インドなどの成長著しい新興市場での事業拡大を加速するため、組織体制のグローバル化を進めてきました。世界各地に、研究開発、販売、サービス拠点を効率的に配し、それぞれの国と地域における多様なニーズに沿った革新的なソリューションを提供する体制を整え、グローバル市場での事業拡大を推進していきます。

研究開発、販売、サービス拠点をグローバルに配置

●事業本部：日本 ●14カ国に現地法人を展開 ●研究開発拠点：日本、アメリカ、ドイツ ●事業トップはアメリカ人



4

年平均10%以上の売上成長を目指します

市場の成長率を上回る事業の成長を図り、年平均10%以上の売上成長を目指します。この数年間、組織のグローバル化にとどまらず、研究開発、品質管理、アフターサービス、コスト管理などあらゆる面での強い組織作りに注力してきました。その結果、効率的で戦略的な事業体制が出来上がりました。今後は、医療関係者との連携をより一層強化し、独自技術を活かした革新的な製品および多様なニーズに応える製品をスピーディに市場に提供し、グローバルに拡大する内視鏡市場での事業拡大を図っていきます。

HOYAの见えない資産 コーポレートガバナンス

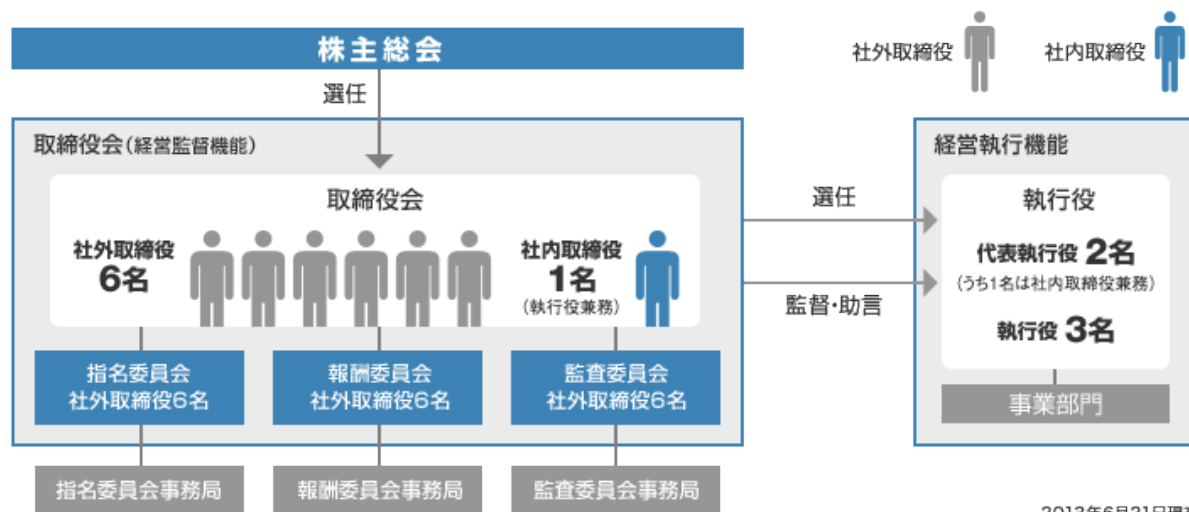
HOYAはコーポレートガバナンスを経営上の最重要事項の一つと捉え、企業価値の最大化を目指して経営を推進しています。ステークホルダーに対してフェアであることを考え方の基本として、社内の論理だけで経営が行われないう、経営の執行と監督をより明確にできる「委員会設置会社」を会社法の改正と同時に採用しました。また、取締役の半数以上を社外取締役とすることを定款に定め、社外取締役に客観的、大局的に企業価値の向上という観点から執行役による経営の監督ならびに助言を積極的に行っていただいております。また業務執行については、その権限と責任を執行役に持たせることで、意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。

委員会設置会社

HOYA（株）は2003年6月に法改正により可能となった「委員会設置会社」という経営組織を採用しております。委員会設置会社では、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。2013年3月末現在、3つの委員会は、それぞれ社外取締役のみで構成されています。

委員会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・透明性の向上を図っております。

コーポレートガバナンス体制模式図



取締役会

HOYA（株）の取締役会は、社外取締役が過半数（2013年6月21日現在、社外取締役6名と社内取締役1名の合計7名）で構成されており、原則年10回定例取締役会を開催しております。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・助言を行い、緊張感のある議論が行われています。また取締役会では経営計画等の承認の他、各事業部門責任者による製品や事業環境についてのプレゼンテーションなどを通して、社外取締役に對する情報の提供も行っております。

執行役

HOYA(株)では2013年6月21日現在、最高経営責任者(CEO)、最高財務責任者(CFO)ならびに執行役技術担当、執行役情報・通信担当COO、ライフケア担当COOの5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おります。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、各事業部門責任者はほぼ毎月開催される事業報告会にて、各事業の進捗を執行役に報告しております。

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

指名委員会は社外取締役6名で構成され、取締役候補者選任基準に基づき、取締役候補者を選任し、株主総会に付議します。また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。必要に応じて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。

●取締役候補者の選任基準(概要)

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、また、社内取締役候補者については、当社の業務に関し高度の専門知識を有すること、経営判断能力および経営執行能力にすぐれていること、指導力、決断力、分析力、先見性、政策立案力にすぐれていること。

社外取締役候補者については、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、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、また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。

●独立性基準

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者の独立性基準を定めており、社外取締役に求められる監督機能を担保しています。

社外取締役の独立性基準として以下の事項のいずれにも該当しないことを取締役候補者選任基準にて定めています。

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

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年間継続して連結売上高の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

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）

・HOYAグループから過去2年間に年間500万円以上の報酬を受領している場合

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

報酬委員会

報酬委員会は社外取締役6名で構成され、取締役および執行役の役割に応じた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おります。各取締役ならびに執行役の個人別の報酬は報酬委員会で下記の方針にのっとり決定します。

●報酬委員会による取締役および執行役の報酬等の決定方針および当該方針の内容

(1)基本方針

当社は、「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、適正な業績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、報酬委員会を設置しております。委員会は、当社の執行役でない社外取締役6名全員により構成しております。

(2)取締役報酬に関する方針

取締役の報酬は、固定報酬とストック・オプションとしております。

固定報酬は、基本報酬と、指名・報酬・監査の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おります。

(3)執行役報酬に関する方針

執行役の報酬は、固定報酬、業績による報酬およびストック・オプションとしております。

固定報酬は、各執行役の役職・職責（代表執行役、最高執行責任者など）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おります。

業績による報酬は、業績（売上高、当期純利益、1株当たり当期純利益に相当する指標の計画達成度合～80%のウェイト）と、施策（期初に設定した経営施策の達成度合～20%のウェイト）により決定しております。固定報酬の比率が50%、業績による報酬の比率が50%を標準としておりますが、業績による報酬は、当社業績により大きく変動します。

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おります。

(4)ストック・オプション

新任取締役および執行役については、株価に対して株主と共通の視点を持つことを目的に、再任以降は、長期的に株主と利益を共有することを目的に、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おります。

付与数は、上記を基準とし、社外取締役は毎年固定数、執行役については会社業績および個人別評価により報酬委員会で審議し、取締役会で決定しております。

なお、役員退職慰労金につきましては、長期在職に対する功労金 성격が強く、会社業績および株主利益とは関連性が薄いため、役員処遇制度としては相応しくないと判断し、平成15年に廃止いたしました。

2013年3月期に係る取締役および執行役の報酬は以下のとおりです。

区 分	員数(人)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			固定報酬	業績による報酬	ストックオプション	
取締役	社外	5	62	51	-	11
	社内	3	18	18	-	-
	計	8	80	68	-	11
執行役	4	288	182	95		11
合 計	9	367	250	95		22

注1.期末現在の人員は、取締役7名、執行役3名です。なお、執行役3名のうち、2名は社内取締役を兼務しています。

注2.報酬等の額には、第74期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

●社外取締役との間で締結している会社法第423条第1項の契約の概要

当社は社外取締役との間で、会社法第423条第1項の責任について、金1,000万円以上であらかじめ定める金額と法令で定める額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を締結しています。

監査委員会

監査委員会は社外取締役6名で構成され、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を受けて、財務諸表などを検証します。また、監査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。

内部統制システム

HOYAでは、コーポレートガバナンスの強化に努めるとともに、適正で効率的な事業運営を行うために、内部統制システムの充実に努めています。各事業部および事業所では、それぞれの事業環境に応じて、統制環境の整備および業務執行に際してのリスク評価と対応、また統制プロセスの検証・改善を行い、最適な内部統制システムを整備しています。各事業部門の部門長は、事業運営における権限と業績向上の職責を負うと同時に、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、コンプライアンスおよび経営資産の保全を目的とする内部統制システムの充実を図る責務が課せられています。グループ本社の監査部門は、内部統制システムが適切に機能しているか、不正が行われていないか、改善すべき事項はないかなどを独立した立場から検証する職務を負っており、各事業部門・事業所に対して定期的に業務監査を実施します。監査を通して顕在化した問題点はその場で改善勧告されます。特に重要な事項については、監査委員会・取締役会および執行役に報告され、必要に応じて執行役が迅速かつ適切な措置を決定・指示することで、改善を図っています。

内部統制システム
に関する
体制および方針

① 業務の適正を確保するための体制

会社法第416条第1項第1号ロおよびホ並びに会社法施行規則第112条に掲げる内部統制システムに関する当社取締役会の決議の内容は、次のとおりであります。

(1) 監査委員会の職務の執行のため必要な事項

1: 監査委員会の職務を補助すべき取締役および使用人に関する事項

- ・ 監査委員会の職務を補助すべき組織として監査委員会事務局を置く。

2: 前号の取締役および使用人の執行役からの独立性に関する事項

- ・ 事務局スタッフの任免権は監査委員会にあることを規定。

3: 執行役および使用人が監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

- ・ 社外取締役が過半数の取締役会において、重要事項はもれなく取締役会に報告するように取締役会規定を改定したことにより、取締役会の報告ですべての重要事項が網羅されることとなり、ことさらに監査委員会に報告すべき事項は規定しない。

4: その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ・ 監査委員会の下に監査部門を置き、監査部門は、監査委員会が決定または承認した監査方針
- ・ 監査計画にもとづき、往査を主体とした監査を実施し、適宜監査委員会に対して報告を行なう。
- ・ 各社内組織において保存および管理されている情報を、監査委員会または監査部門の求めに応じて、速やかに報告する。

(2) 業務の適正を確保するため必要な事項

1: 執行役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ・ 重要事項について、社内承認申請に係る書類・記録および議事録等を法令その他の基準にもとづき、適正に保存および管理するよう務める。

2: 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・ 各組織・部門においてリスクの把握とその管理に務め、監査部門の指摘等を勘案し、適宜改善を図る。

3: 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・ 取締役会において決議される年間計画および四半期予算にもとづき、各部門は業務を執行する。四半期ごとに目標の達成度合を評価し、適宜改善を図ることにより、グループ経営の効率化を確保する。
- ・ 重要事項に関する執行役の承認基準等、業務執行における意思決定システムにもとづき、適時的確に業務を執行する。

4: 執行役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ・ 当社グループの役員および社員が遵守すべき「HOYA行動基準」に関する体制を確保する。

5: 当該株式会社並びにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ・ 当社グループの経営理念・経営基本原則にもとづいて制定した「HOYA行動基準」をグループ全体で遵守し、適宜に教育啓蒙活動を行なう。
- ・ グループ内通報・相談システムの「HOYAヘルプライン」によりその実効性を強化する。この体制を、海外にも展開し、当社グループの活動の健全性を確保する。

(3) 財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性の確保および、金融商品取引法の定める内部統制報告書の有効かつ適切な提出のため、財務報告に係る内部統制を整備、運用し、それを評価する体制を構築する。

② 反社会的勢力排除に向けた基本方針

当社は反社会的勢力排除に関して次のとおり基本方針を取締役会にて決議いたしております。

私たちは、反社会的勢力とは一切の関係を持たず、反社会的勢力からの不当要求に対しては外部専門機関と連携をとり毅然と組織として対応します。

会社の財務および 事業の方針の 決定を支配する 者のあり方に 関する基本方針

当社は、特に基本方針を定めてはおりませんが、基本的な考え方は次のとおりです。

当社は、経営支配権の移転を目的とした買収提案等が行われた場合には、最終的には株主の皆様
の判断に委ねられるべきと考えております。現在のところ、買収に係る具体的な脅威が生じているわ
けではなく、そのような買収者が出現した場合の具体的な取り組み（いわゆる「買収防衛策」）を予め
定めるものではありません。経営者の責務は、いたずらに買収から会社を防衛する策を講じるのでは
なく、株主の付託を受けた者として、当社株式の取引や株主の移動状況を常に注視しながら、今後
の成長をめざし、さらなる業績向上と財務体質の強化に努め、株主への利益還元を拡大し企業価値
を高めていくことが肝要と考えております。

それでも買収提案等があった場合には、買収者の提案を検討のうえ、株主が判断を下すために必要
な情報を的確に提供することが重要と考えております。買収提案が、当社の企業価値の向上およ
び株主共同の利益に資しないと会社側が判断した場合には、株主の皆様へ、その背景となる理由を
明確に説明し、ご理解を得るようにしてまいりたいと考えております。

HOYA行動基準

内部統制システムを機能させるためには、職務を遂行する社員一人ひとりの意識向上が不可欠となり
ます。HOYAでは、役職員が職務を遂行する上で確固たる職業倫理をもって行動できるように指針を
明文化した「HOYA行動基準」を制定し、日常的な教育・啓発活動を通じて規範意識を醸成しています。

HOYA ヘルプライン

HOYA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、通報者の保護をはかりつつ、早期に問題を把握し、経営トップへスムーズに伝達し迅速かつ適
切に対処する仕組みを作ることによって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。

「HOYAヘルプライン」はHOYAグローバル本社内に設けられた専任組織「HHL」が社内の窓口となる
ほか、外部の弁護士事務所でも相談を受け付け、匿名性の保持と機能の実効性を担保しています。

2013年3月末現在、日本、北米（アメリカ・カナダ）、タイ、ヨーロッパ地域、フィリピン、シンガポール、
オーストラリア、マレーシア、韓国にシステムを導入し、それぞれの国や地域の異なる商慣習・法令に
あわせた形で運営されています。今後も対象国を増やし、グローバルに活動を拡大していく予定です。

ディスクロージャーの充実とIR活動

HOYAでは、公平で迅速な情報開示とIR（インベスター・リレーションズ）を経営者の重要な責務の一つと考え、株主の皆様とのコミュニケーションを大切に、積極的に経営に反映していきたいと考えています。1998年には、他社に先駆けて四半期決算を開始し、各四半期末の決算から発表までの期間短縮に努めるとともに、各四半期決算でも本決算と同レベルの情報量を開示するなど、情報開示の迅速化と内容の充実に努めてきました。

四半期毎に開催している証券アナリスト・機関投資家向け決算説明会には毎回CEOが出席し、説明・質疑応答を行うなど、経営トップがIR活動に積極的に参加しています。

HOYAの见えない資産 取締役一覽

社外取締役



茂木 友三郎

もぎ ゆうざぶろう

略歴

1958年 4月 野田醤油株式会社(現 キッコーマン株式会社)入社
1979年 3月 同社取締役
1982年 3月 同社常務取締役
1985年 10月 同社代表取締役常務取締役
1989年 3月 同社代表取締役専務取締役
1994年 3月 同社代表取締役副社長
1995年 2月 同社代表取締役社長
2001年 6月 当社取締役(現任)
2004年 6月 キッコーマン株式会社
代表取締役会長CEO
2011年 6月 同社取締役名誉会長 取締役会議長(現任)



児玉 幸治

こだま ゆきはる

略歴

1957年 4月 通商産業省(現 経済産業省)入省
1985年 6月 同大臣官房長
1988年 6月 同産業政策局長
1989年 6月 通商産業事務次官
1991年 6月 同退官
1991年 6月 財団法人産業研究所顧問
1992年 2月 株式会社日本興業銀行顧問
1993年 6月 商工組合中央金庫理事長
2001年 7月 財団法人日本情報処理開発協会会長
2005年 6月 当社取締役(現任)
2007年 11月 財団法人機械システム振興協会会長
2012年 4月 一般財団法人機械システム振興協会会長
(現任)



小枝 至

こえだ いたる

略歴

1965年 4月 日産自動車株式会社入社
1993年 6月 同社取締役
1998年 5月 同社常務取締役
1999年 5月 同社副社長
2003年 4月 同社代表取締役
2003年 6月 同社共同会長
2003年 6月 カルソニックカンセイ株式会社取締役会長
2003年 7月 ルノー社取締役
2005年 3月 ジャイトコ株式会社会長
2008年 6月 日産自動車株式会社相談役名誉会長(現任)
2009年 6月 当社取締役(現任)



麻生 泰

あそう ゆたか

略歴

1973年 11月 株式会社大沢商会入社
1975年 5月 麻生セメント株式会社(現 株式会社麻生)
監査役
1977年 6月 同社専務取締役
1979年 12月 同社取締役社長
2001年 8月 同社代表取締役社長
2001年 8月 麻生ラファージュセメント株式会社
(現 麻生セメント株式会社)
代表取締役社長(現任)
2010年 6月 株式会社麻生代表取締役会長(現任)
2011年 6月 当社取締役(現任)



内永 ゆか子

うちなが ゆかこ

略歴

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
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
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 4月 ベルリッツ コーポレーション 名誉会長(現
任)
2013年 6月 当社取締役(現任)



浦野 光人

うらの みつど

略歴

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
2013年 6月 当社取締役(現任)
株式会社ニチレイ相談役(現任)

社内取締役



鈴木 洋

すずき ひろし

略歴

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
(現任)
2011年 12月 当社シンガポール支店代表(現任)
2011年 6月 同社取締役名誉会長 取締役会議長(現任)

HOYAの见えない資産 社外取締役コメント

MOGI YUZABURO

茂木 友三郎氏

キッコーマン株式会社 取締役名誉会長
取締役会議長



グローバル化が進む社会におけるHOYAの強みは、グローバルに事業を展開し、海外経験の長いCEOを初め、外国人の事業部長を多数起用するなど、グローバルな視点で中長期的に戦略を考え、実行している点です。

社外取締役の皆さんはいずれも豊かな経験に加え国際感覚をもっている方ばかりで、執行をチェックすることはもちろんですが、グローバルな視点からHOYAの戦略に関する助言を行っています。HOYAにとって、今後大きな成長が期待されるライフケア分野を成長を牽引する事業の柱に確立していくことが今もっとも重要なことだと考えます。

意思決定の早さ、行動力など形式にとらわれないことはHOYAの強みである一方、弱みにもなります。私たち社外取締役は社内の経営陣とは違った角度から見て、経営が適正に行われているか監督することでHOYAの成長の一助となるよう心がけています。

社外取締役

指名委員会委員長

報酬委員会委員

監査委員会委員

KODAMA YUKIHARU

児玉 幸治氏

一般財団法人機械システム振興協会 会長



HOYAの強みは企業経営の柔軟性、意思決定の早さ、スピーディな行動力と、それらを幅広く国際展開している各事業に的確に伝達していく効率的なシステムがしっかりと機能している点にあると考えます。また、委員会設置会社という枠組みのもとで効率的な経営が行われていることや、社員の苦情や不満を吸い上げ、的確に対応する体制を構築していることなど、コーポレートガバナンス体制がきちんと機能している点です。

HOYAはこれまで、大手企業では手掛けにくいようなニッチ分野を開拓することで、高収益・高成長を続けてきました。今後、そうしたモデルをグローバルに展開・拡大していくには、情報収集、研究開発、優秀なグローバル人材の確保などもう一段の努力が必要になると思いますが、HOYAにはそれに対応し、成長を続ける力があると考えます。

私は、34年間の官界、その後の金融界、各種団体の経営の経験、他社での社外取締役の経験、そして、自分なりに収集した内外の政治経済情報等に基づき、HOYAの発展のためにできる限りの貢献をしていきたいと思っています。

社外取締役

監査委員会委員長

指名委員会委員

報酬委員会委員

KOEDA ITARU

小枝 至氏

日産自動車株式会社 相談役名誉会長



社外取締役

報酬委員会委員長

指名委員会委員

監査委員会委員

HOYAは様々な事業体を持っていますが、各事業においてそれぞれの市場でのポジションや強みを的確に把握し、将来の環境変化を見通した上で柔軟に積極的な対応がなされている点に長けていると思います。トップによる意思決定も早く明確で、その実行もスピード感を持って行われています。

コーポレートガバナンス体制については、社外取締役の機能が十分に働いており、取締役会では毎回白熱した議論が繰り広げられています。

私は、HOYAは強みを生かした多くの可能性を持っていると考えます。現在も色々な種まきをしており、将来にわたり時代の変化に対応しながら成長をしていくことを期待しています。株主をはじめステークホルダーの皆様のHOYAに対する期待は極めて高いと思いますが、なかでも将来にむけた成長への期待は大きいと認識しています。HOYAには皆様の期待に応えるため、さらなる高みを目指してほしいと思います。私も取締役会での忌憚ない活発な議論に加わり、執行役の経営の適正性を確認することはもとより、HOYAの強みを生かした経営の発展に寄与していきたいと考えています。

ASOU YUTAKA

麻生 泰氏

株式会社麻生 代表取締役会長



社外取締役

指名委員会委員

報酬委員会委員

監査委員会委員

HOYAの強みは、オーナー系企業ならではの決定力、判断のスピード、会社使命の継続性がある点だと考えます。さらに、強い分野に特化した事業を持っている点です。また、オーナー系企業がともすれば陥りがちな経営トップの独走や独断のリスクを回避するため、異例ともいえる多数の社外取締役を採用し、なおかつメンバーは年長者、経験豊富な人物を選任し、取締役会ではオープンな議論が展開されている点も強みの一つと言えます。また、HOYAのコーポレートガバナンスがうまく機能している理由の一つとして、CEOの豊富な知識と明るくフェアな人間性があります。それにより社外取締役が思ったことをストレートに指摘できる取締役会の雰囲気を作られています。

ライフケア事業は今後の成長分野であり、かつ日本製に対するブランド力はアジア諸国に強い期待感、信頼感を有していますので、売上・利益ともにHOYAを牽引していく分野になるでしょう。その成長を支える力として、これはすべての日本企業に言えることですが、グローバルビジネス対応ができる日本人、外国人スタッフを増やすことが必要と考えます。

私は医療関連事業における経験と、市場動向等に関する知識や見識を活かして、積極的にコメント、ヒントを提供していきたいと考えています。企業オーナーとしての思い、経営の難しさ、リスク等を自ら体験している点を活かして、適切なアドバイスをして貢献していきたいと思います。

HOYAの见えない資産

社員が語る「见えない資産」

ステークホルダーの皆さまに、HOYAの见えない資産である「人材」や「組織」について本質的な姿でお伝えできればと思い、HOYAグループで活躍する社員にインタビューを実施しました。



**事業部長は、
私を信頼してくれている。
私には、それに応える
責任がある。**

ブランクスDivision
HOYA ELECTRONICS SINGAPORE PTE.LTD.
Managing Director
Loo Kin Pung

初めは、ブランクスDivisionシンガポール工場の責任者であるLoo Kin Pung社長の登場です。Loo社長は、以前HOYAの他の事業部のシンガポール工場で勤務していましたが、事業譲渡とともに一旦はHOYAを退社するも、当時の上司を募ってブランクスDivisionシンガポール工場へ再入社。現在は、現地法人の社長兼製品開発の責任者として、60名弱の部下を抱えるシンガポール人です。Loo社長のミッションは、シンガポール工場で生産される製品の「認定取得」「コスト低減」「品質向上」です。

徹底的な開かれた議論こそが、HOYAの文化

ブランクスDivisionのメンバーは、日頃から様々な議論をしています。製品のこと、顧客のこと、技術のこと等、テーマは多岐にわたりますが、とにかく議論が活発なチームです。この議論は、HOYAが前進するために大きな効力を持っています。一つは、失敗を防ぐこと。仕事を進める上で十分な議論を重ねているので、事前に予測し回避することができるのです。もう一つは、意思決定のスピード。多くの社員による十分な議論の上で作られたコンセンサスをベースにスピーディに意思決定されます。これは、事業部内だけでなく、事業部長とCEOの間も同様です。事業部長に我々が提案し、それを事業部長がCEOに提案す

るケースがあるのですが、驚くほどスピーディに私達のところまでフィードバックされます。この意思決定のスピードはHOYAの強さの源泉であると思っています。

意思決定のスピードは、上司部下の信頼関係が強固なものであることも影響していると思います。



徹底的な開かれた議論こそが、HOYAの文化



HOYAにも勿論課題があります。HOYAは「日本企業でグローバルに事業を展開している会社」

です。しかし、「真のグローバルカンパニーになったのか?」という、まだまだ進めていかなくてはならないことがあると感じています。真のグローバルカンパニーになる為には“人”をはじめ様々なイノベーションが必要になります。イノベーションのツールとしての言語統一は真のグローバルカンパニーに向うべく必要なファクターの一つだと思います。現在、全ての会議が英語で行われているわけでもありません。そこがHOYAの課題かもしれませんが、早期に解決可能な課題であると認識しています。



**この仕事を
突き詰めてみたい。**

アイケア事業部 アイシティ田無店 店長
横山 三紗

アイケア事業部の横山三紗は、HOYAが日本全国に200店舗以上を展開している「アイシティ」の女性店長8名のうちの一人です(2013年5月現在)。
2007年に新卒社員として入社し、新宿店副店長、所沢店店長を経験した後、現在の田無店の店長として活躍しています。
横山のミッションは、店舗の目標利益の達成です。スタッフの採用、教育、店舗の装飾、在庫管理、キャンペーン等の販売促進活動に至るまで多くの部分が店長である横山の裁量にまかされています。

社員インタビュー
Interview
02

利益にこだわるDNAが脈々と伝わっているアイシティ

店長に与えられたミッションは、担当店舗の利益を上げ、アイシティの成長と価値創造に貢献することです。私がスタッフとして勤務していた店舗の店長や諸先輩たちがそうだった様に、私自身にも「利益」に対して強いこだわりを持って店舗運営をしています。どうせやるなら、とことん突き詰めていきたい性格なので、毎日速報で上がってくるデータを検証しつつ、様々な工夫とチャレンジをしながら利益をあげる努力をしています。店舗運営においては権限を頂いていますので、速報数値を見ながら、皆で意見を出し合い戦略を立て、私の責任において直ぐに実行に移します。

戦略が見事に当たった時は、やはり格別です。数字が上がることも自体も勿論嬉しいですが、何より目標を達成した時

に見られる喜ぶスタッフの姿が、私のモチベーションであり原動力になっています。

この様に現場主導で様々なチャレンジをさせてくれる環境にあることは、店舗を運営する上では大きな武器になっていると実感していますし、上司や本部がアドバイスやフォローしてくれる体

制であるからこそ、私たちがチャレンジできるのだと感じています。



コンサルティング販売がアイシティの強みであり個性。

アイシティと他の多くのコンタクトショップと違う点があります。それは、アイシティはヒアリングをベースとしたコンサルティング型販売を実践しているという点です。私も競合店舗を視察することがあるのですが、多くのお店は現状と同じコンタクトレンズ、もしくは同じメーカーの少し良いものをお勧めされます。アイシティでは、お客さまの装用時間帯・乾燥感・目薬の使用有無等お客さま一人ひとりに使用状況をヒアリングをして、そのお客さまの今の状態に最適な商品をお勧めしています。必ずしも高価なものがその方にとって良いものではありません。

そのお客さま目線の提案こそがアイシティの強みであり、個性です。強みを更に強化し

活かすことでスタッフがアイシティで働いていることに「誇り」や「自信」を感じ、より多くのお客様に安心してご利用頂けるような、人材にブランド価値のある「アイシティ」にしていけたらと思っています。「アイシティのブランド価値は、スタッフだ!」と、より多くのお客さまに言われる様に、より一層の努力が必要であると感じています。そして、その日は必ず来ると、私は確信しています。



HOYAの见えない資産

VOICE From Vision Care Company

当アニュアルレポートの制作にあたり、メガネレンズ事業部門に属する海外のスタッフおよびお客様であるメガネ店より、「HOYAの见えない資産は何処にあるのか?」をテーマにコメントを集めました。

顧 客



地域:シンガポール

Koh Liang Hwee博士(シンガポール検眼士協会会長)

Pearl's Optical社

HOYA の優れた点を3つ挙げるとすると「レンズ設計」、「コーティングとレンズ材料」、「技術や営業面でのしっかりとしたサポート力」ですね。



地域:香港

Chanさん

ショップ店長

HOYA レンズの、高い信頼性と安定した品質、また、コーティングによって、私たちはロイヤルカスタマーを獲得することができていると感じています。お客様も私たちが本当に最高のレンズを提供しているとわかっているからなのでしょう。



地域:米国

Charles Aldridge医師

メガネレンズやコンタクトレンズに関して言えば、患者様の目の状態や症状は様々で、一人ひとりのニーズは異なります。Hoya は多種多様なレンズ設計とレンズ材料の選択肢を提供し、患者のニーズに応えてくれます。素晴らしい仕事をしていていると思っています。



地域:米国

Dr.Weise小児検眼医

HOYA の高品質な製品が提供する価値は非常に大きいです。HOYA は、我々に革新をもたらしました。HOYA のサポートがあったおかげで、多くの子供達を助けることができました。HOYA からの助言により、我々もより良いサービスを提供できるようになりました。HOYA が子供たちの笑顔にもたらす価値は計り知れません。今後の展開も期待しています。

顧 客



地域:米国

LaFollette眼科クリニック

HOYA は当クリニックのコンサルティング・ファームと一緒に、我々に最新の技術を提供してくれるとともに、収益確保にも貢献してくれています。おかげさまで、当クリニックに対する患者様の満足度は、いつも高い水準にあります。



地域:米国

Mark Skowron検眼医

HOYA は、最良かつ最新の技術を提供してくれています。HOYA の最新の累進レンズを装着した人たちは、以前にくらべて視野が広くなり、ゆがみもさらに緩和されたと感じており、「今までで最高のレンズだ」と喜んでくれています。このコメントこそが、HOYA の価値を表しています。



地域:米国

Tom Krasnoff

私たちは、HOYA とともに、お客様にご満足いただけるサービスを提供するよう日々頑張っています。HOYA の営業担当者もラボにいるカスタマーサービス担当者も、彼らが提供するサービスは他社に比べものにならないくらい素晴らしい。



地域:フランス

Jean Francois Amé Optique Amé

HOYA とのお付き合いは、長年の革新的な研究によるところが大きいです。各種の累進レンズやコーティング等の新製品に加え、最新の IT 技術を駆使した様々なツール（Hoyanet、Visureal、ILOG、HVCviewer）は我々メガネ店の仕事の質をあげてくれます。HOYA の提供するテレトレーニングと HOYA Faculty（メガネ店向けの教育センター）は素晴らしく、我々にとって価値のあるものになっています。

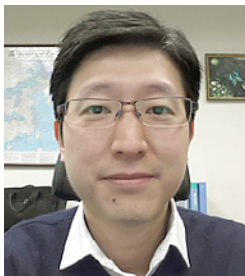


地域:イギリス

David Goad Robert Frith Services社 グループジェネラルマネジャー

目とレンズやフレームに関する豊富な専門知識、何でもできるという前向きな姿勢、そして質の高い製品が揃っている、これらのおかげでお客様に最高のメガネを提供できていると自負しています。最先端ツールを使って製品のデモができたりすることでお客様に HOYA レンズの良さを上手く伝えることができています。Hoyanet（メガネ店向けに製品に関する情報や様々なマーケティングツールをオンライン上で提供するサービス）も非常に有効で、我々のマーケティング活動に活用しています。

従業員



地域:香港

George Kwan

Hoya Lens香港 社長 兼 Hoya Lens上海 ビジョンケア事業部長

HOYA 製品の品質とコーポレートガバナンスは、素晴らしいと思います。
この二つは、過去と未来における HOYA の成功の礎になっているのだと思います。



地域:マレーシア

Lew Vhee Quin

Malaysian Hoya Lens Sdn Bhd 営業・マーケティングマネジャー

HOYA 独特の企業文化が、コミットメント力のあるマネジメントチームを作っているのだと思います。
各人の役割と責務が明確に定義されていて、担当領域における意思決定の迅速化と効率化が
実現されています。



地域:台湾

Tu Jiu-Ting

台湾新竹ラボ所長

私たちは過去 5 年間、品質と業績を大きく伸ばしてきました。台湾市場でマーケットリーダーになる
ためには、メガネ店だけでなく一般の消費者からも継続して高い評価を得ることが不可欠なんです。



地域:米国

Doug McClure

Dallas facility

私は、HOYA で働くことに誇りを持っています。最高の視界を手に入れるために最高のメガネレンズ
を求めて当店にくるお客様だけでなく、同僚社員、そして、我々社員の成功を望んでいるそれぞれの
家族。私は、その誰一人として失望させたくない。



地域:米国

Heather Padgett

HOYA National マーケティングマネジャー

私は、情熱を持ってこの仕事をしています。私の仕事は、人に「見える力」を与えている仕事です。
このことが、仕事への原動力になっています。



地域:米国

Juli Dewalt

Regional Training マネジャー

Hoya は、検眼士に対して、学生の時分からサポートし、彼らが検眼士になってからも継続的に
支援しています。それは素晴らしいことだと思うし、こういった活動を通して、HOYA への強い
ブランドロイヤリティが形成されているのだと思います。

従業員



地域:米国

Rodney Webb HOYA Torrance Distribution Center General Manager

新たなチャレンジが、私の仕事への原動力となっています。ルーティン業務もありますが、日々何かしら新たなチャレンジや特殊な状況に直面することがあり、その都度、可能な限りの最良の解決策を提示することが求められます。チャレンジがあるからこそ、毎日新しいことを学ぶことができるのだと思っています。



地域:米国

Sara Mayhew

HOYA では、“マネジメント（＝経営陣）”はどちらかというと“チームリーダー”と呼んだ方が適切だと思います。それは、HOYA のマネジメントは、チームの隊長として、社員とともに働き、成果をともに分かち合ってくれる存在だからです。



地域:米国

Juanita Goodyear

HOYAシカゴのカスタマーサービス マネジャー

私のポジションは、所属地域のマネジメント・チームと密な連携が必要ですが、彼らは豊富な経験と知識を持ったメンバーばかりです。私たちはお互いを尊重し、同じ価値観と目標を共有しています。家族のように感じられる人達と仕事ができることは素晴らしいことだと感じています。



地域:ドイツ

AGotzen

HOYA Lens Deutschland社 オペレーションマネジャー

HOYA の経営陣は、危機に直面した時も先頭に立ってくれます。昨年のタイの洪水は我々にとって本当に大きな危機でしたが、経営陣が有効かつ迅速な判断を下してくれました。しかも、その意思決定はスピーディでしたが、長期の視点を欠かしていませんでした。



地域:フィンランド

I NAAPI

HOLF社営業・マーケティング 統括部長 兼 カントリーマネジャー

HOYA は、地域の特性を尊重している企業です。このことを私は誇りに思っています。会社が社員に対して理解を示してくれるから、皆、長く HOYA に勤めようとするのだと思います。

11年間のデータ

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高 (百万円)	246,293	271,443	308,172	344,228	390,093	481,631	453,870	413,726	423,063	376,940	372,494
営業利益 (百万円)	52,982	68,166	84,920	101,095	107,213	95,073	-	-	-	-	-
経常利益 (百万円)	50,874	66,554	89,525	103,637	102,909	100,175	-	-	-	-	-
税引前利益 (百万円)							50,768	51,557	73,920	58,530	89,368
当期利益 (百万円)	20,037	39,548	64,135	75,620	83,391	81,725	29,380	41,517	59,579	42,680	71,242
総資産親会社所 有者帰属持分当 期利益率 (ROA) (%)	7.3	14.0	20.0	21.2	20.6	14.4	4.6	7.4	10.5	7.5	11.9
親会社所有者帰 属持分当期利益 率(ROE) (%)	9.0	17.8	25.8	27.1	25.9	21.6	8.0	11.8	16.3	11.3	16.6
親会社所有者帰 属持分比率 (%)	81.7	75.5	79.1	77.3	81.6	56.7	56.1	63.8	65.1	66.9	76.2
設備投資額 (百万円)	15,948	30,659	40,175	48,785	54,432	39,465	34,838	29,020	38,488	33,185	45,011
減価償却費等 (百万円)※1	19,792	25,328	22,519	27,484	36,425	45,457	80,488	35,336	33,238	26,904	31,991
研究開発費 (百万円)	8,681	9,847	10,957	14,134	14,920	17,412	17,630	17,311	16,711	16,094	15,703
1株当たりデータ(株式分割調整後)(円)※2											
当期純利益	42.77	87.74	144.71	171.71	193.50	189.01	67.87	95.24	138.49	100.18	164.78
配当金	12.50	25.00	37.50	60.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00
営業キャッシュ フロー※3	82.72	174.91	171.65	240.57	229.23	277.09	213.34	193.49	214.44	170.87	206.24
親会社所有者 帰属持分※4	486.29	491.90	623.59	648.87	845.98	903.49	788.27	828.82	873.49	891.93	1,091.25

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
株価収益率 (PER) (倍)	41.8	28.9	20.4	27.7	20.2	12.4	28.4	27.0	13.7	18.6	10.6
株価営業キャッシュフロー倍率 (PCFR) (倍)	21.6	14.5	17.2	19.7	17.1	8.4	9.0	13.3	8.9	10.9	8.5
1株当り親会社 所有者帰属持分 倍率 (PBR) (倍)	3.7	5.2	4.7	7.3	4.6	2.6	2.4	3.1	2.2	2.1	1.6
期末株価 (株式分割調整後) (円)	1,787	2,537	2,950	4,750	3,910	2,340	1,930	2,569	1,898	1,859	1,752
従業員数(人)	14,023	18,092	21,234	25,176	28,450	35,545	34,592	34,450	36,547	32,363	35,130

注：・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。2009年3月期および2010年3月期は、国際会計基準に基づき遡及修正した数値を掲載しています。

- ・国際会計基準の適用に伴い、2009年3月期以降の営業利益および経常利益は開示しておりません。
- ・2009年3月期以降の売上高、税引前利益、当期利益については、継続事業と非継続事業を含めた全事業ベースの数字を掲載しています。
- ・2008年3月期以前の「総資産親会社所有者帰属持分当期利益率(ROA)」、「親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)」、「親会社所有者帰属持分比率」、「1株当り親会社所有者帰属持分倍率(PBR)」の数値については、それぞれ「総資産当期純利益率(ROA)」、「自己資本当期純利益率(ROE)」、「自己資本比率」および「株価純資産倍率(PBR)」の数値を表示しています。
- ・2007年8月14日付けでペンタックス(株)およびその子会社が当社の連結範囲に含まれたことにより、2008年3月期の業績には、同社およびその子会社の下期(2007年10月1日から2008年3月31日まで)の業績が加算されています。なお、ペンタックス(株)は2008年3月31日をもってHOYA(株)に吸収合併されました。

※1 減価償却費等:のれん(営業権)償却、減損損失を含んでいます。

※2 1株当たりデータ:2005年11月15日に普通株式1株につき4株の割合で実施した株式分割を反映し、遡及修正して表示しています。

※3 1株当たり営業キャッシュフロー:2002年以降は営業活動によるキャッシュ・フローを期中平均株式数で除した数値を表示しています。それ以前の数値については、当期純利益に減価償却費、のれん(営業権)償却、減損損失を足して算出した簡易なキャッシュ・フローを用いて算出しています。

※4 1株当たり親会社所有者帰属持分:2006年以前の数値については「1株当たり株主資本」、2007年から2008年の数値については「1株当たり純資産」の数値を表示しています。

財務報告

1 HOYAグループと連結範囲の状況

HOYAグループは、2013年3月期末現在でHOYA株式会社及び連結子会社101社（国内6社、海外95社）ならびに関連会社8社（国内4社、海外4社）によって構成されています。

HOYAグループは、グローバルベースのグループ連結経営によって運営されています。情報・通信およびライフケアを中心とした各事業部門がそれぞれの事業責任のもと事業戦略を遂行します。地域別には、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。特に欧州にはグループのファイナンシャル・ヘッドクォーター（FHQ）をオランダに置いています。

2 国際会計基準の適用

HOYAでは、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）第93条の規定により、国際会計基準（IFRS）に準拠して連結財務諸表を作成しています。

HOYAの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち、分離された財務情報が入手可能であり、最高経営意思決定機関である取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているセグメントです。当社グループは、経営理念にて「情報・通信」及び「生活・文化」という事業ドメインを定めており、当該事業ドメインでの継続的な企業価値の増大を実現するため、経営資源の配分に関する意思決定を行い、業績をモニタリングしています。したがって、当社グループは上記事業ドメインに対応したセグメントから構成されており、「情報・通信」事業、「ライフケア」事業及び「その他」事業の3つを報告セグメントとしています。

「情報・通信」事業では、情報のデジタル化やインターネットの出現により発展した多種・多様なアプリケーション製品群を対象分野としています。現代のデジタル情報・通信技術にとって不可欠なエレクトロニクス関連製品と、光学技術をベースに画像・映像をデジタル情報として取り込むために必要な映像関連製品など、情報・通信分野におけるI/O（Input/Output Device：周辺機器）関連製品を幅広く製造・販売しています。

「ライフケア」事業では、健康や医療分野において日常生活で使用されるヘルスケア関連製品と、医療行為などに使用される医療機器及び医療材料などのメディカル関連製品を製造・販売しています。当該事業の特徴として薬事法などの承認・認可を必要とし、高度な技術力と信頼性の高い品質管理体制が重要な要件となっています。

「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。

売上収益の状況

当期の世界経済は、長期化する欧州財政不安の世界的波及、中国等の新興国経済の伸び悩みにより、全体としては減速感が広がりました。国内の経済は、東日本大震災の復興需要は継続したものの、円高や海外景気の低迷による輸出減少が続きました。一方、2012年12月の政権交代以降は、新しい経済政策と金融緩和への期待から円安と株高が進みました。

HOYAでは、そのような状況のなか、情報・通信事業セグメントは、当社製品を使用している主要最終製品であるノートパソコンやコンパクトデジタルカメラ等が、スマートフォンやタブレットPC等の他の製品に需要がシフトしている影響等を受け、前期に比べて減収となりました。ライフケア事業セグメントは、メガネレンズ事業においてはタイの洪水の影響からの回復や新規連結会社の売上増加等により、また、内視鏡やコンタクトレンズの事業が堅調に推移したことにより前期に比べて増収となりました。

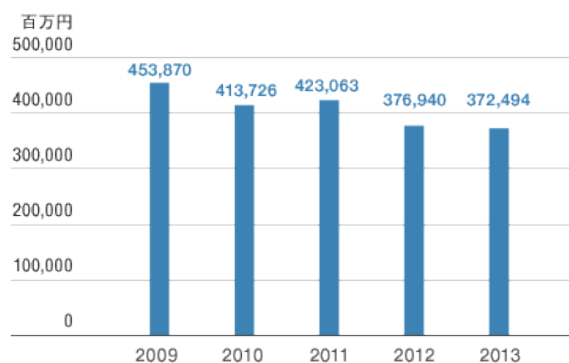
この結果、当期の全事業ベースの連結売上収益は、3,724億94百万円となり、前期に比べて44億46百万円（1.2%）の減収となりました。ただし、前期には2011年10月に売却したPENTAXのデジタルカメラ事業の上半期分の収益が含まれており、それを除いた継続事業ベースでは前期比3.3%の増収となりました。

セグメント別に見ると、「情報・通信」事業は、全事業ベースでは、前期に比べて11.5%の減収、PENTAXのデジタルカメラ事業の収益を除いた継続事業ベースでは、前期比2.8%の減収となりました。「ライフケア」事業は前期に比べて8.3%の増収となりました。

顧客の地域別売上高を見ると、国内が1,368億96百万円と前期に比べて5.6%減少、海外は2,355億97百万円と前期比1.6%増加しました。これにより国内外の売上構成比は国内が36.8%、海外が63.2%となり、前期に比べてさらに1.7ポイント海外売上比率が上昇しました。

HOYAグループでは当期の業績における為替の影響額について、在外子会社の現地通貨による財務諸表を、当期の平均為替レートで円に換算した場合と前期の為替レートで換算した場合とを比較することにより捉えています。当期の平均為替レートは、米ドルが83.32円（前期比5.5%円安）、ユーロが107.39円（前期比2.0%円高）、タイ・バーツが2.72円（5.4%円安）となりました。その結果、グループ全体での為替の影響額は、売上収益で36億70百万円、当期利益で20億86百万円のそれぞれプラスの影響を受けました。

売上収益



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受

当社は、2013年2月1日付で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ました。当期の売上および利益には譲受日以降の該当事業の実績が含まれております。また、セイコーホールディングス株式会社からメガネ関連商品の販売事業を行うセイコーオプティカルプロダクツ株式会社（2013年3月31日現在、セイコーホールディングス株式会社の100%子会社）の株式を、2014年3月31日までに50%取得する契約を2012年11月16日付で締結しており、2013年6月1日付で最初の30%の株式の取得が完了しました。株式の一部取得を含むセイコーホールディングス株式会社との本業務提携により、今後はHOYAのグローバルな製造・販売ネットワークを活用し、セイコーブランドのメガネレンズの販売を拡大することで両社の企業価値向上に取り組んでまいります。

タイにおける洪水被害からの復旧について

2011年10月にタイにおいて大規模洪水が発生し、HOYAグループのメガネレンズの主力製造拠点であるHOYA Lens Thailand, Ltd. (HOYA レンズタイランド) の2つの工場が直接的な被害を受けました。インフラ、製造設備の復旧に取り組み、2012年4月から操業を再開、2012年9月には工場の復旧が完了し、四半期ベースでは当第4四半期において売上が洪水前の水準に回復いたしました。操業停止中は多くのお客様にご迷惑をおかけしましたことを心よりお詫び申し上げます。なお、当期においてタイの洪水に係わる保険金収入を321億87百万円計上しております。

利益の状況

税引前当期利益は893億68百万円、当期利益は712億42百万円となり、それぞれ前期に比べて52.7%、66.9%の大幅な増益となりました。税引前当期利益率は24.0%となり、前期の15.5%より8.5ポイント上昇しました。

当期は、その他の収益に、メガネレンズ事業においてタイの洪水により被災した固定資産等に係わる財物保険および利益保険として「保険金収入」321億87百万円、およびメガネレンズの製造・販売を営むブラジルの関連会社Optotal Hoya LIMITADA (旧 Optotal Hoya S.A.) の株式を追加取得し100%子会社になったことに伴う「段階取得に係る差益」22億38百万円を計上しました。また、期末にかけて為替が円安に推移したことにより、グループで保有する外貨建ての現預金、債権債務およびグループ内での貸付金・借入金等について為替換算差益が生じ、「為替差益」125億39百万円を計上する一方、持分法適用関連会社であるアヴァンストレート株式会社の構造改革に伴う「持分法投資損失」119億12百万円を計上しております。これら特殊要因を除いたベースでも、税引前当期利益は前期に比べて増益となりました。

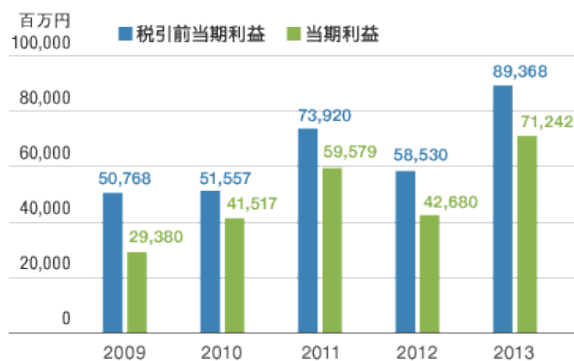
情報・通信事業では、半導体用マスクブランクスは、半導体市場そのものは低調に推移しましたが、ブランクス市場における当社の競争力を高めることで、前年並みの業績を維持しました。液晶パネル用フォトマスクはスマートフォンやタブレットPCなどモバイル向けの中小型サイズの需要が堅調に推移する一方、期末にかけてTV向け大型フォトマスクの需要にも回復が見られ業績を牽引しました。一方、ノートパソコンからタブレットやスマートフォンに需要がシフトしている影響で当社のHDD用ガラスディスクの需要は低調に推移しました。光学レンズ／光学ガラス素材はデジタルカメラ市場の縮小の影響を大きく受け、下期から売上が落ち込みました。これらの結果、情報・通信事業のセグメント利益は318億41百万円となり、セグメント利益率は19.7%となりました。

ライフケア事業においては、メガネレンズ事業はタイの洪水により操業停止した主力工場が2012年4月より操業を再開し、四半期ベースでは当第4四半期に洪水前の売上水準に回復しました。また、メガネレンズの製造・販売を営むブラジルの関連会社Optotal Hoya LIMITADA (旧 Optotal Hoya S.A.) の連結子会社化、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譲り受けなどにより、前年に比べて増収増益となりました。コンタクトレンズ小売専門店アイシティは、新規出店および高付加価値レンズの拡販等により、前期に引き続き増収増益となりました。医療用内視鏡は、ロシア、中東、アジア等の新興市場を中心に販売が好調に推移したことに加え、新製品の発売が一部の地域で買い替え需要を奮起したことや、為替の円安基調を背景に増収増益となりました。眼内レンズは国内シェアトップになるなど好調に推移してまいりましたが、当第3四半期に一部の製品について、一定率を超える炎症や眼内炎が報告されたことを受け、お客様の安全を優先し該当製品の製造停止・自主回収をおこなった結果、減収減益となりました。この結果、ライフケア事業のセグメント利益は、眼内レンズの減益分を他の事業でカバーし、639億54百万円となり、セグメント利益率は30.6%となりました。

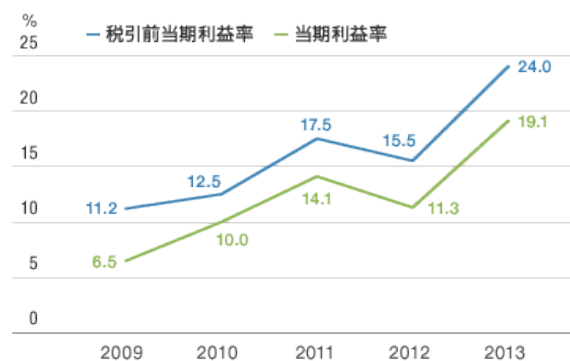
当期のセグメント利益には、2011年10月に発生したタイ洪水被害に対応する保険金収入321億87百万円および子会社株式の段階取得に係る差益22億38百万円が含まれており、それらを除くセグメント利益は295億29百万円となり、セグメント利益率14.1%となりました。

資産合計親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROA) は11.9%、親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) は16.7%となりました。

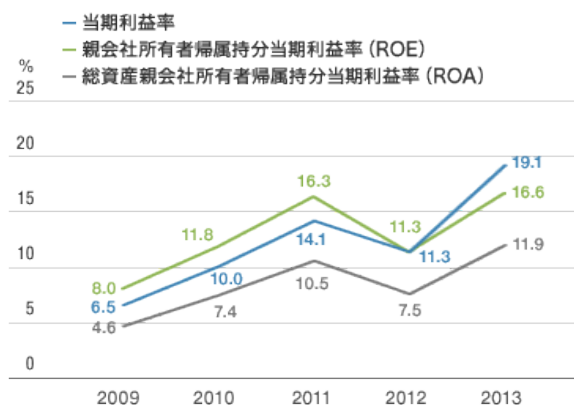
税引前当期利益／当期利益



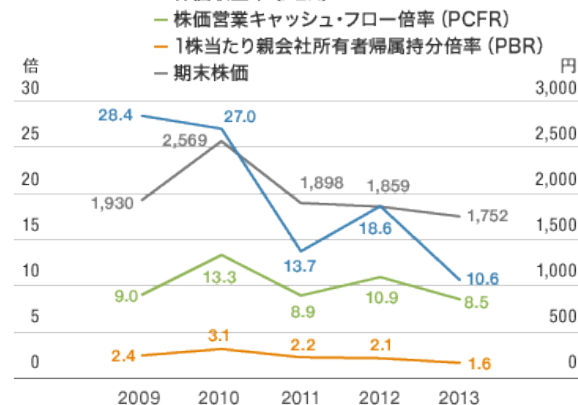
利益率



収益率



株価収益率

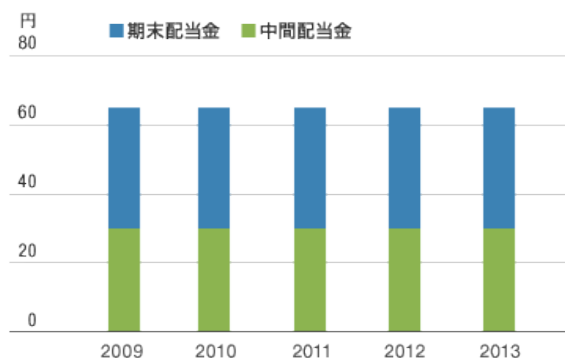


7 配当金

HOYAでは、剰余金の配当について、当期の業績と中長期的な資金需要とを勘案し、株主への利益還元および会社の将来の成長のための内部留保の充実とのバランスを考慮しながら決定しています。内部留保金については、医療分野を中心に消費財においてマーケティング投資に積極的に資源を充当するとともに、将来の成長のためのM&Aおよび研究開発にタイムリーに投資していくほか、適切な生産能力の確保と次世代技術・新製品開発のための投資も継続して行っていく方針です。

当期の配当金につきましては、将来の成長に備えた内部留保金とのバランスを考慮した結果、前期と同額の間配当金1株当たり30円と期末配当金1株当たり35円の年間65円とさせていただきます。連結配当性向は、39.4%となりました。

1株当たり配当金



財政状態

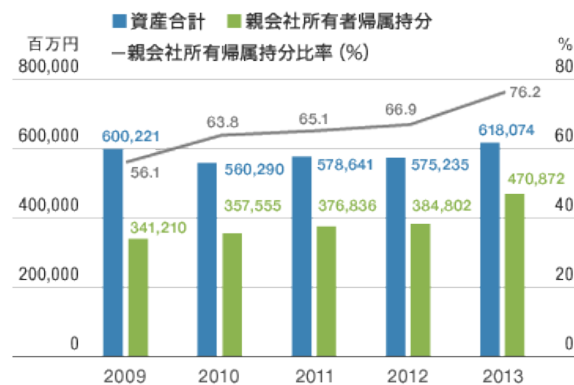
資産合計は前期末に比べて428億39百万円（7.4%）増加し、6,180億74百万円となりました。非流動資産は、前期末に比べて243億57百万円（14.2%）増加し、1,959億17百万円となりました。これは主にタイの洪水で被災したメガネレンズの主力工場の再建のほか、マスクブランクスのシンガポール工場等に係わる設備投資により、有形固定資産―純額が前期に比べて323億43百万円増加している一方、持分法適用関連会社の投資損失を計上した結果、持分法で会計処理されている投資が124億1百万円減少したことなどによるものです。

流動資産は前期末に比べて184億83百万円（4.6%）増加し、4,221億57百万円となりました。これは主に、売上債権およびその他の債権が131億33百万円増加しましたが、その他の短期金融資産が社債の償還等で380億62百万円減少し、現金及び現金同等物が前期末比441億24百万円増加したためであります。

負債は、前期末に比べて431億93百万円減少し、1,473億89百万円となりました。これは、主に社債の償還等により短期有利子負債が前期に比べて393億33百万円減少したこと、および経営統合により引き継いだ閉鎖型の確定給付型の制度（旧ペンタックス退職金制度）を終了したこと等により退職給付引当金が42億24百万円減少したこと等によるものです。

資本合計は、利益剰余金が前期末に比べて430億55百万円増加したこと等により、860億32百万円増加し、4,706億85百万円となりました。資本合計から非支配持分を引いた親会社の所有者に帰属する持分合計は4,708億72万円となり、親会社所有者帰属持分比率は76.2%と前期に比べて9.3%ポイント向上しました。

資産合計／親会社所有者帰属持分／ 親会社所有者帰属持分比率



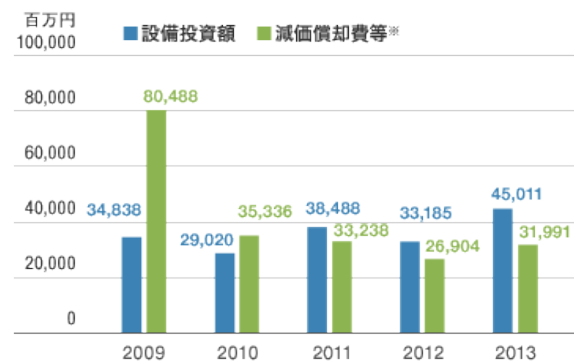
設備投資額／減価償却費等

当期の設備投資額は、前期に比べて35.6%増加し、450億11百万円となりました。情報・通信事業への投資が247億71百万円と全体の55.0%を占め、ライフケア事業への投資が200億18百万円と全体の44.5%となりました。

情報・通信事業への設備投資は主に、リスク分散の観点からマスクブランクスの新工場をシンガポールに建設したこと、効率的な生産を行うためにHDD用ガラスディスクのベトナム工場に新しいラインを建設したこと等によるものです。ライフケア事業には、2011年10月に発生したタイの洪水で被災したメガネレンズの主力工場の修復のための費用および代替生産拠点として他の国・地域の工場の能力を増強した費用等が含まれています。

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14.6%増加し、319億91百万円となりました。情報・通信事業で181億3百万円と全体の約6割を占めております。

設備投資額／減価償却費等



※減価償却費等には、減価償却費及び償却費のほか、減損損失も含まれます。

10 キャッシュ・フローの状況

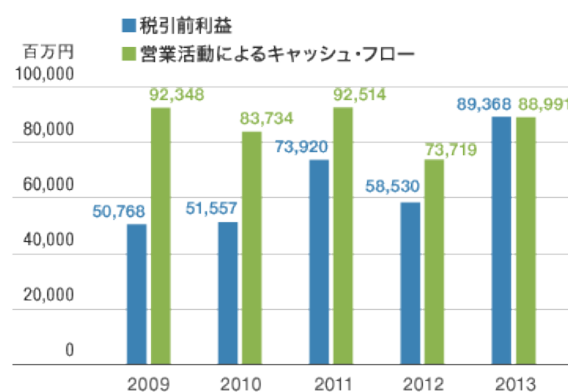
営業活動によるキャッシュ・フローは、889億91百万円（前期比152億71百万円の収入増）の収入となりました。これは、継続事業からの税引前当期利益893億68百万円（前期比353億47百万円収入増）と、減価償却費及び償却費308億72百万円（前期比29億45百万円収入増）および持分法投資損失119億12百万円（前期比137億76百万円の収入増）などにより資金が増加した一方、売上債権及びその他の債権の増加額82億16百万円（前期比190億7百万円収入減）、仕入債務及びその他の債務の減少額76億92百万円（前期比9億64百万円支出増）、退職給付引当金及びその他の引当金の減少額41億88百万円（前期比41億40百万円の支出増）などで資金が減少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、9億48百万円（前期比215億49百万円支出減）の支出となりました。これは、譲渡性預金の払戻による収入400億円（前期比300億円収入増）、有形固定資産の売却による収入75億73百万円（前期比70億12百万円収入増）などにより資金が増加した一方、有形固定資産の取得による支出430億49百万円（前期比118億65百万円支出増）、子会社の取得による支出101億27百万円（前期比100億47百万円支出増）などで資金が減少したことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、689億97百万円（前期比397億38百万円支出増）の支出となりました。これは、支払配当金280億71百万円（前期比68百万円支出増）、社債の償還による支出402億87百万円などによるものです。

以上により、当期末の現金及び現金同等物の残高は、為替変動による影響額250億78百万円を含め、前期末に比べて441億24百万円増加し2,488億96百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー



11 後発事象

重要な後発事象はありません。

アウトライン

会社データ

2013年3月31日現在

会社概要	社名	HOYA株式会社 (HOYA CORPORATION)		
	本社所在地	〒161-8525 東京都新宿区中落合2-7-5 代表TEL. 03-3952-1151		
	創立	1941年(昭和16年)11月1日		
	設立	1944年(昭和19年)8月23日		
	事業内容	光学技術を中心とした半導体関連製品、液晶パネル関連製品、光学レンズなどの情報通信分野、メガネレンズ、コンタクトレンズなどのアイケア分野、医療用内視鏡、白内障用眼内レンズなどのメディカル分野にて製造、販売、サービスを行う総合光学メーカー		
	資本金	6,264,201,967円		
	従業員数	32,363名(連結)		
	売上収益	3,724億94百万円 (2013年3月期連結・全事業)		
	税引前利益	893億68百万円 (2013年3月期連結・全事業)		
主な取扱い商品	情報・通信(エレクトロニクス)	半導体用フォトマスク・マスクブランクス／液晶用フォトマスク・液晶部品／HDD用ガラスディスク		
	情報・通信(映像)	光学レンズ・光学ガラス材料／デジタルカメラ用レンズモジュール／微小レンズ／各種レーザー機器／特殊光学ガラス		
	ライフケア(ヘルスケア)	メガネレンズ／コンタクトレンズおよび付属品		
	ライフケア(メディカル)	医療用内視鏡／白内障用眼内レンズ／アパタイト製品(人工骨)・金属製整形インプラント		
	その他	システム構築、ソフト開発		
役 員	取締役(平成25年6月21日の株主総会で選任)			
	取締役	茂木 友三郎(キッコーマン(株)取締役名誉会長 取締役会議長) 児玉 幸治((財)機械システム振興協会 会長) 小枝 至(日産自動車(株) 相談役名誉会長) 麻生 泰((株)麻生 代表取締役会長) 内永 ゆか子(ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク 理事長) 浦野 光人((株)ニチレイ 相談役) 鈴木 洋		
	執行役(平成25年6月21日の取締役会で選任)			
	代表執行役	最高経営責任者(CEO) 技術担当	鈴木 洋 萩原 太郎	
	執行役	最高財務責任者(CFO) 情報・通信担当COO ライフケア担当COO	廣岡 亮 池田 英一郎 Girls Cimermans	

株式情報

2013年3月31日現在

株式情報	上場証券取引所	東京証券取引所 第一部
	授権株式数	1,250,519,400株※
	発行済株式総数	435,017,020株※
	1単元の株式数	100株
	株主数	83,560名

※平成17年9月30日の株主様に対して1株につき4株の割合で株式分割をおこないました。効力発生日は平成17年11月15日です。

※平成17年11月に自己株式15,686,800株を取得し、平成18年2月1日付で、そのうち14,379,000株を消却いたしました。

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂7-10-11 電話 0120-232-711(通話料無料)
---------	--

大株主 平成25年3月末現在	順位	株主名	株式数	持ち株比率(%)
	1	ステート ストリート バンク アンドトラストカンパニー	26,548,415	6.10
	2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	25,375,800	5.83
	3	ノーザントラストカンパニー (エイブイエフシー)サブ アカウント アメリカン クライアント	16,869,198	3.87
	4	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,883,000	3.42
	5	ステート ストリート バンク アンドトラストカンパニー 505225	10,942,998	2.51
	6	SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	9,895,500	2.27
	7	ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	9,536,758	2.19
	8	山中 衛	9,020,424	2.07
	9	ノーザントラストカンパニー エイブイエフシー リ ユーエス タックス エグゼンプテド ペンション ファンズ	6,639,000	1.52
	10	ジェーピー モルガン チェース バンク 380055	6,242,227	1.43
上位10名合計			135,953,320	31.3

免責事項

当社は、本ページの情報及びリンクが設定されている当社の他のホームページの情報の内容については万全を期しておりますが、その正確性、完全性、有効性及び即時性又は適時性等について保証するものではありません。

いかなる情報も、不的確な記載や誤植等を含む可能性があります。万一、この情報を利用することによって何らかの金銭的損害、非金銭的損害が発生した場合、または情報の誤びゅう、停滞、遅延、省略、欠陥、中断及びシステム障害などによって金銭的損害、非金銭的損害が発生した場合でも、当社及びその情報提供元は一切責任を負うものではありません。

当社では、将来の業績に関連する見通しなど将来に関する情報開示やコメントを行なう場合がありますが、歴史的事実でないそれらの情報は当該情報の発表時点において、入手可能な情報に基づいて得られた当社経営陣の判断によるものであり、当社がその妥当性、正確性を保証するものではありません。実際の業績は、さまざまな要素により、それらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。

将来に関する事項に影響を与える重要な要素とは、為替レートや金利の変動、国際情勢、需要や景気の動向のほか、競合環境の変化、生産能力や研究開発の動向などが含まれます。詳しくは事業等のリスクをご覧ください。

本HOYAアニュアルレポートサイトに掲載されている情報は、投資勧誘を目的としたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身の判断において行われますようお願いいたします。

HOYA²⁰¹³
R E P O R T