



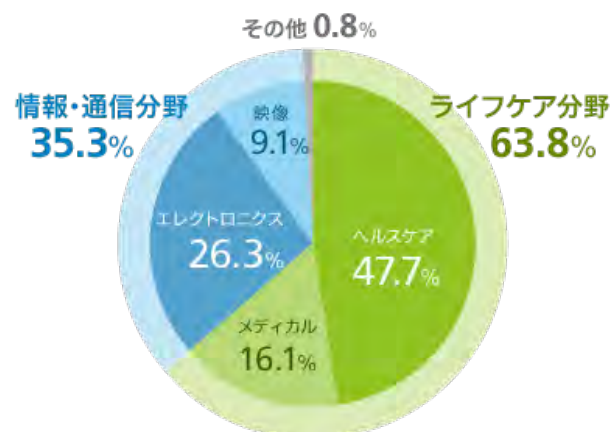
HOYA REPORT 2016

Business Overview

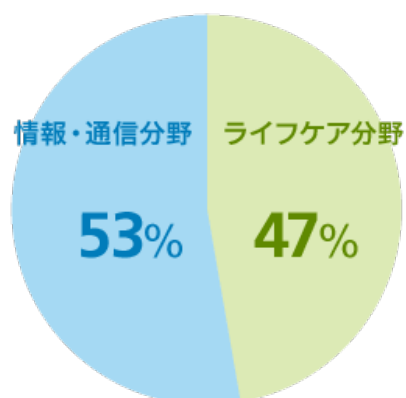
2015年度の業績

売上収益 5,057億円 税引前利益 1,190億円

売上収益構成比



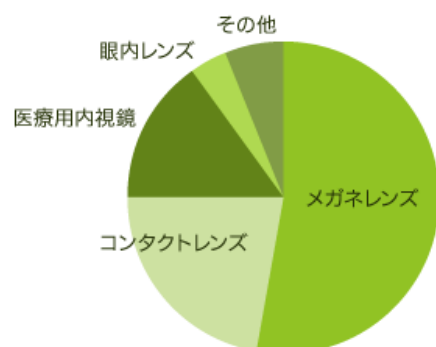
セグメント別税引前利益構成比



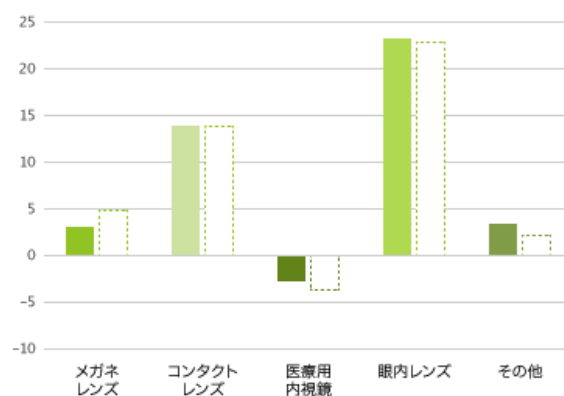
ライフケア分野

売上高 3,226億 税引前利益 577億円

ライフケア分野の売上構成



ライフケア分野の各製品売上収益増収率・減収率



* 点線は為替影響を除いた数値

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。)

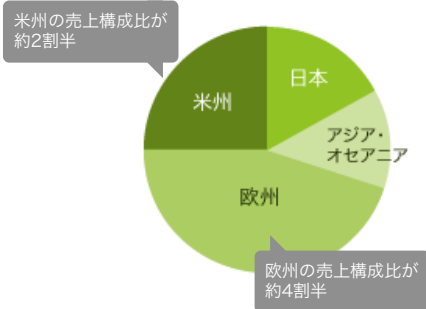
メガネレンズ

2015年度の業績

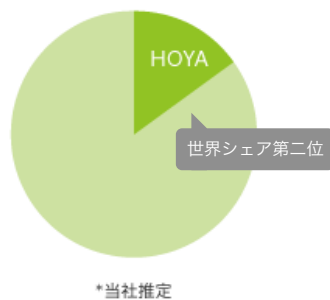
メガネレンズの売上は、前期比で一桁前半の増収（為替影響を除くと一桁半ば程度の増収）となりました。日本のメガネレンズ小売市場では、以前と比較すると緩やかになってはいるものの、販売価格の下落傾向が続きました。当社もそのトレンドの影響を受けて、販売数量は前期をやや上回ったものの、平均単価の下落により、日本における売上は対前期比で僅かに減収となりました。欧州においては、独立系の中小型メガネ店、大手メガネチェーン、両チャンネルにおいて売上が順調に伸長しました。プレミアムブランドとして位置づけているSEIKOメガネレンズの販売も、同地域において堅調に推移しました。欧州の売上は前期比で、一桁半ば程度（為替影響除く現地通貨ベース）で伸長しました。米州においては、特に米国の大規模小売チェーンの顧客開拓に力を入れており、同チャンネル向けの販売体制を強化しています。その結果、大手チェーン向けの販売は前期と比較して大きく成長し、同地域の売上成長に貢献しました。独立系の中小型メガネ店においても堅調に推移した結果、米州の売上は対前年で一桁後半程度（為替除く現地通貨ベース）の増収となりました。アジア・オセアニアでは、地域全体ではほぼ前年並み（為替除く現地通貨ベース）の売上となりました。製造については、将来の需要拡大に向けた先行投資として生産能力の拡充に取り組み、フィリピンの工場が本格的に稼働を開始しました。

当期は、欧米の業績が牽引し、安定した成長を達成することができました。欧米においては、各顧客チャンネルに対してきめ細かなマーケティング活動を継続して行うことで、引き続きシェアの拡大を進めます。累進屈折レンズなどの高付加価値製品の売上増による製品構成の改善に加えて、市場開拓に伴う販売物量の増加により、生産拠点の稼働率を上昇させていくことで、収益性の改善を進めていきます。

メガネレンズ売上 地域別構成 (2015年度)

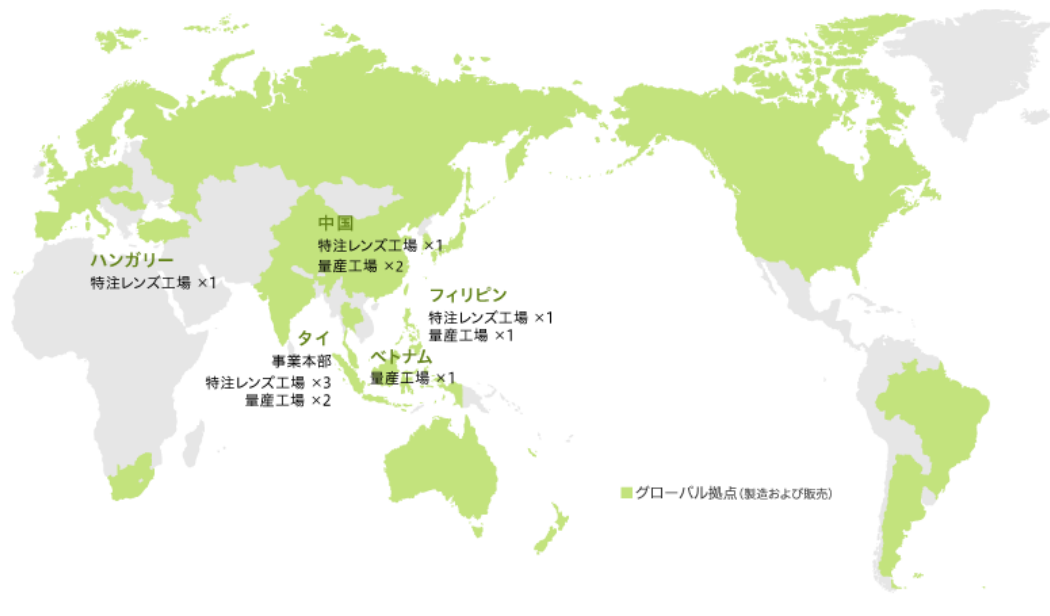


メガネレンズ市場シェア (2015年度)



グローバル体制

メガネレンズ事業は世界60カ国に展開しており、そのうち、38カ国で直販体制を確立しています



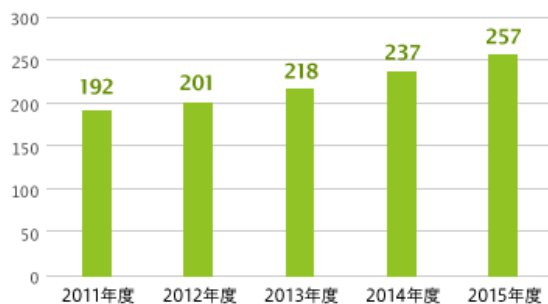
コンタクトレンズ

2015年度の業績

当期において、コンタクトレンズ専門小売店である「アイシティ」は、都市部を中心に積極的に新規出店を行うと同時に、既存店における販促活動の強化に取り組みました。当期末時点での国内の店舗数は257店舗となりました。当期の売上は、2014年4月に行われた消費増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響を受けていた前期と比較して、10%半ば程度の増収となりました。消費増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響を受けなかった前年の下期との比較においても、当期は一桁後半程度で売上が伸長しました。既存店（出店後1年以上経過した店舗）における一桁前半程度の売上成長に加えて、新規出店による貢献が加わることで、安定的な成長を継続できています。「アイシティ」はお客様のライフスタイルやコンタクトレンズの装用に伴うご要望や不安をヒアリングし、それに合わせた商品を提案するコンサルティング型の販売スタイルを特徴としております。それにより得られるお客様からの信頼に支えられ、利用者数No.1のコンタクトレンズ専門店として高いシェアを獲得することができていると考えています。

各地域において、コンタクトレンズ装用人口、競合と当社の出店状況などを、細かくエリア別に分析した結果、当社が出店していく余地は大きいと考えています。今後も積極的な出店を継続することで安定した成長を図ります。

国内アイシティ店舗数推移



メディカル関連製品

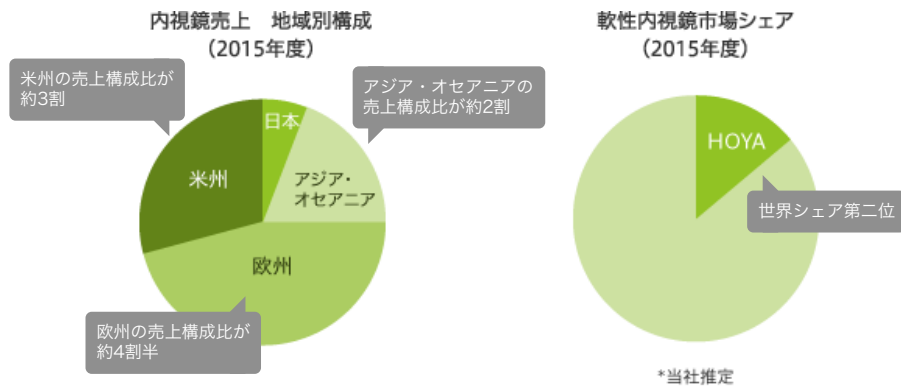
（当社の製品については、当社WEBサイトの「[HOYAの事業](#)」にも各製品の紹介が記載されていますので、よろしければご覧ください。）

医療用内視鏡

2015年度の業績

内視鏡全体の売上は、前期比で一桁前半の減収（為替影響を除いても一桁前半程度の減収）となりました。日本においては、厳しい競争環境から、当期の売上は一桁後半程度の減収となりました。欧州市場においては、ドイツ、スペインが堅調に推移したほか、ロシア、中東、東欧などの新興国での市場開拓が進み好調に推移しました。一方で、英国や北欧では来期の新製品上市までの端境期にあたったこともあり若干の減収となり、イタリアでは政府の緊縮財政政策による病院施設の予算抑制の影響で売上が伸び悩みました。欧州地域全体では、売上はほぼ前年並み（為替影響除く現地通貨ベース）となりました。米州においては、米国においては規制当局であるFDAの査察対応を最優先に進めたことで減収となったことに加え、中南米地域は急激な為替変動・政情および経済不安の影響を受けました。米州地域全体では、対前期比で10%半ば程度の減収（為替影響除く現地通貨ベース）となりました。一方で、アジア・オセアニアでは、中国・台湾を含む中華圏で安定した成長を成し遂げ、現地でのさらなるプレゼンスの向上へ向けた足掛かり構築の一年となりました。そのほか、インドおよびその周辺国での販売も大幅に拡大し、東南アジア地域は各国における橋頭堡の構築を進めました。その結果、アジア・オセアニア地域全体では、対前期比で1割程度の増収（為替影響除く現地通貨ベース）となりました。内視鏡全体では、売上が減少したことに加えて品質保証・規制対応のための経費の増加により、収益性は対前期で悪化しました。

当期においては、米国において減収となったことにより、内視鏡全体の業績が伸び悩みました。現在、新製品を継続的に適切なタイミングで上市する体制の構築のため、規制対応・品質保証の体制強化に取り組んでいます。また、医療現場のニーズに対応する内視鏡の研究開発に加えて、今後成長が見込まれる周辺分野である処置具の開発にも力を注いでいきます。内視鏡市場が長期的な成長が期待できる市場であり、内視鏡事業において成長を目指していくという当社の方針に変わりはなく、同事業を早期に成長路線に戻していきます。

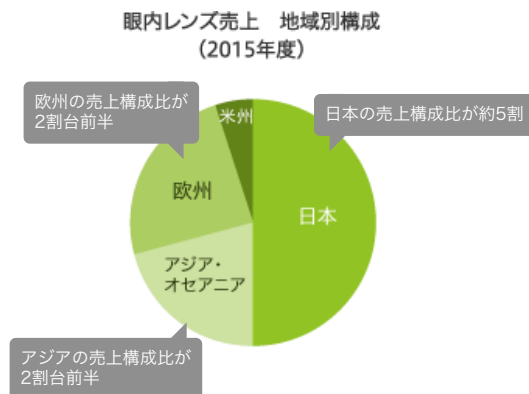


眼内レンズ

2015年度の業績

当期の第一四半期に、新たな疎水性アクリル素材「Vivinex」を用いた非球面眼内レンズを日本と欧州の主要国で上市しました。新素材「Vivinex」は独自の表面改質により、後発白内障の発生を抑制する効果が期待されています。当期の眼内レンズの売上は、対前期比で2割を超える増収（為替影響を除いても同程度の増収率）となりました。日本においては、2013年の自主回収の後、2014年8月に通常の販売活動を再開し、順調な回復を続けてきましたが、それに加えて、同新製品が好調に推移した結果、前期と比較して3割近い増収となりました。欧州では、同新製品を上市したフランス、ドイツなどが業績を牽引し、売上が好調に推移しました。アジア・オセアニアでは中国を中心に市場の開拓が順調に進捗しました。欧州およびアジア・オセアニアにおいては、それぞれ対前期比で1割を超える増収（為替影響を除く現地通貨ベース）となりました。収益性は、前期と比較して大きく改善しました。新素材「Vivinex」を用いた当社の製品は、今後臨床評価を積み重ねていくことで、さらに患者様からの信頼を獲得し、当社の事業拡大に貢献していくと考えています。当期では、今後の需要拡大を見据えた製造ラインの拡大にも取り組んでいます。

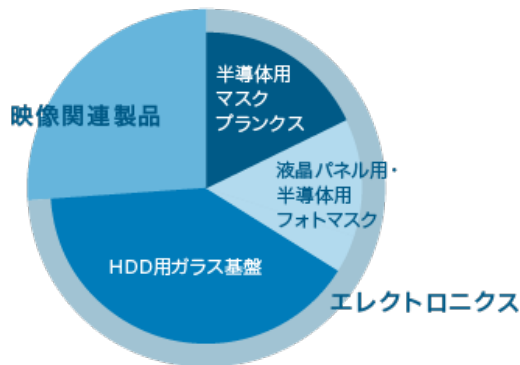
日本市場では、市場シェアNo.1獲得も視野に入ってきており、来期に向けてさらなるプレゼンスの強化を目指します。一方で、グローバル市場では当社のシェアはわずか一桁台%であり、当社のプレゼンスは高いとはいえません。各地域において、最適なマーケティング活動を実施することで、グローバル成長を加速させていきます。



情報・通信分野

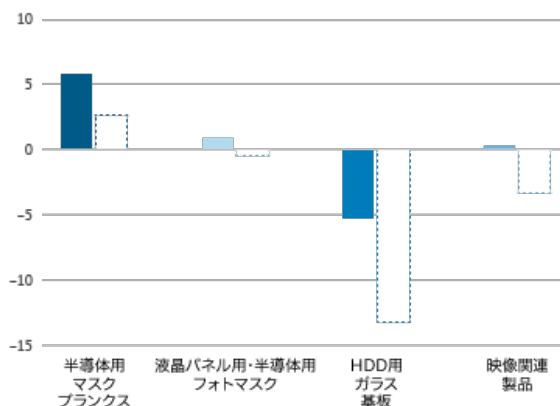
売上収益 1,787億 税引前利益 654億円

情報通信分野の売上構成



* フォトマスクについては、液晶パネル用と半導体用を合算した売上構成比率です。

情報通信分野の各製品売上収益増収率・減収率



* 点線は為替影響を除いた数値

* フォトマスクについては、液晶パネル用と半導体用を合算した単位での増収率・減収率です。

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。)

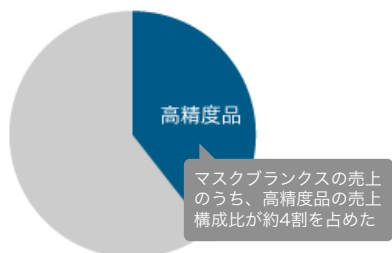
半導体用マスクブランク

2015年度の業績

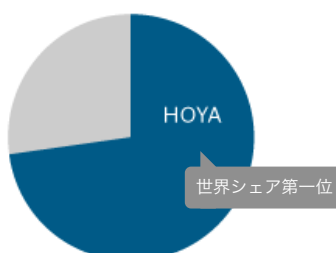
当期の半導体市場は、特に下期以降低迷したものの、当社のマスクブランクは半導体の量産過程だけでなく研究開発過程においても使用されており、通期における半導体の先端製品における堅調な開発需要を取り込み、高精度の製品の販売を中心に好調に推移しました。その結果、マスクブランクの売上は前期比で一桁半ば程度の増収（為替影響を除くと、一桁前半程度の増収）となりました。利益率の高い高精度のマスクブランクの売上が伸長したことに加え、費用の削減の努力も効を奏した結果、収益性は改善しました。製品の構成については、マスクブランク全体の売上金額における高精度品の売上構成比率は約4割程度となり、前期よりも高精度品の構成比は伸長しています。半導体の回路の微細化に伴い、マスクブランクの表面の平滑度・平坦度に加えて、無欠陥、露光時の解像性や耐久性など、マスクブランクに対して顧客が求める技術的要求は高まっています。当社は顧客からの技術的な要求に応えることで顧客認定を進めており、当先端品の開発需要を取り込むことで安定的な事業成長を継続することができています。また、半導体業界では、EUV（extreme ultravioletの略で波長13.5nm）露光への期待が一層高まっており、近い将来における先端分野への量産適用を目指して開発が進められています。弊社では数年来、研究開発用EUV用マスクブランクを提供しています。当期においては、マスクブランク全体の売上金額に占めるEUV用の売上構成比率は一桁半ば程度と大きくはないものの、EUV用マスクブランクの売上金額は前期と比較して大きく伸長しました。

当期に引き続き、半導体の微細化に伴う高精度のブランクの需要は底堅いものと考えています。引き続き、顧客からの技術的要求に応えることで、安定した事業成長を実現させます。

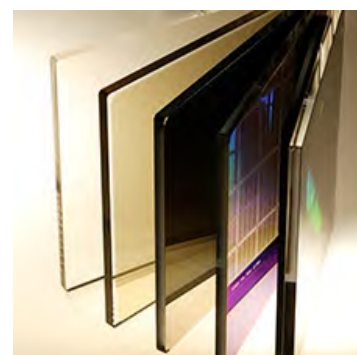
マスクブランクの高精度品の売上構成比
(2015年度)



半導体用マスクブランク市場シェア
(2015年度)



*当社推定



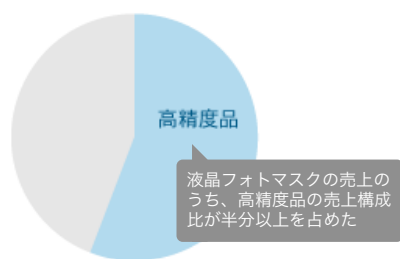
液晶用フォトマスク

2015年度の業績

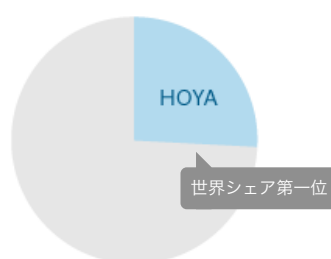
液晶用フォトマスクは、液晶ディスプレイ（LCD）の量産過程だけではなく技術開発過程においても用いられます。LCDの高精細化・高解像度化に伴い、当期におけるフォトマスクの需要は堅調に推移しました。当期の売上は高精度のフォトマスクがドライバーとなり、対前期比で一桁半ば程度の増収（為替影響を除くと、一桁前半程度の増収）となりました。地域別では、台湾・韓国・中国向けの売上が伸びました。当期における液晶用フォトマスクの売上の用途別の構成としては、テレビとスマートフォン用のLCD向けが7割以上を占めています。テレビ向けのLCDにおいては4K（水平画素が3840(約4000)）に向けた開発だけでなく大型化のための開発も活発で、スマートフォン向けLCDについても4Kのための開発に加え、スマートフォンの市場拡大を背景にした製品ラインナップの拡充に向けた製品開発も活発に行われました。また、近い将来、液晶からOLED（Organic Light Emitting Diode：有機発光ダイオード）へと表示デバイスの主流が変化するという予測もあり、液晶パネル業界において、各社ともOLEDの開発にも力を入れていく傾向にあります。当社はOLED向けにも、フォトマスクを供給しており、当社の液晶フォトマスクの売上のうち、1割程度はOLED用に使用されています。液晶用フォトマスクにおける当社の強みは、顧客とのコミュニケーションにより顧客の技術的なニーズをきめ細かく把握できる能力、そしてそのニーズをスピーディーに製品開発に反映させる技術力です。そのような強みを活かし、LCDに関する顧客の活発な開発需要をうまく取り込むことができました。当期においては、液晶用フォトマスク全体の売上のうち、半分以上を高精度のフォトマスクの売上が占めた結果、製品ミックスの改善により、収益性は前期と比較して改善しました。

テレビやスマートフォンを中心に、LCDの高精細化のトレンドは継続し、それに伴い高精度品を中心にフォトマスクの需要も堅調を維持すると考えています。顧客の技術的なニーズや要求される納期に応えていくことで、安定した事業成長を目指します。

液晶フォトマスク高精度品の売上構成比
(2015年度)



液晶フォトマスク市場シェア
(2015年度)



*当社推定



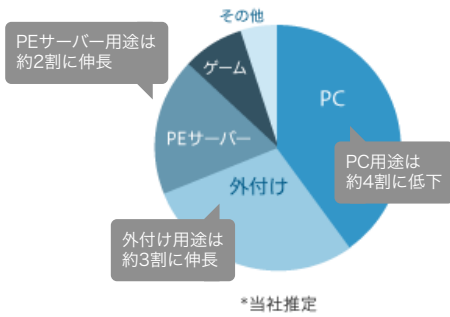
HDD用ガラス基板（サブストレート）

2015年度の業績

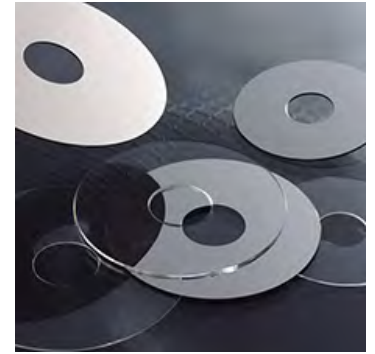
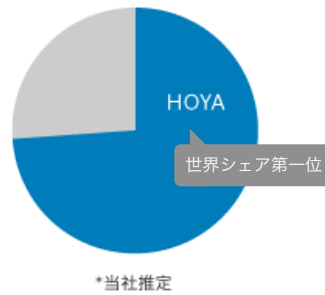
当期のHDD市場は芳しくない状態が続きました。当社は2.5インチHDDに使用されるガラス基板（サブストレート）を供給しておりますが、主要用途であるノートPCの需要低迷に加え、ノートPCに搭載されるSSD（ソリッド・ステート・ドライブ）の比率が高まった結果、当期においてノートPC用HDD向けの基板需要は対前期比で3割近く減少しました。外付けHDD、PE（パフォーマンス・エンタープライズ）サーバー、ゲーム機といったノートPC以外の用途向けでは需要は高まったものの、ノートPC向けの需要の減少をカバーするには至りませんでした。当期のHDD用ガラス基板の売上は前期比で一桁半ばの減収（為替影響を除くと、10%台前半の減収）となりました。当社の推定によると、当期における2.5インチHDD用基板需要の用途別の構成比は、ノートPC向けが約4割、外付けHDD用途が約3割、PEサーバー用途の構成が約2割となりました。前期との比較ではノートPC用途の構成比が1割程度減少している一方で、PEサーバー用途の構成比が1割程度伸びました。当事業においては、過去から製造拠点の統廃合を進めてきた結果、市況に合わせて機動的に生産調整を行い収益性を維持できる構造ができています。それに加えて、費用削減等も功を奏した結果、収益性は前期と比較して改善しました。

2016年度以降も2.5インチHDD市場は厳しい状況が続き、ノートPCやPEサーバー用途等ではSSDの浸透の影響を受けて基板需要が減少していくことが予想されます。当社が現在供給している2.5インチの基板の市場において、当社は7割以上のシェアを持っていますが、さらなるシェアの獲得を目指します。それに加えて、現在当社が供給していない市場の開拓にも取り組んでいます。クラウドデータセンターに用いられるニアラインサーバー用HDD向けの3.5インチ基板の市場への参入を目指しており、この用途に適したガラス基板の開発を進めています。

2.5インチ基板需要の用途別の構成比
(2015年度)



HDD用2.5インチ基板市場シェア
(2015年度)



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。)

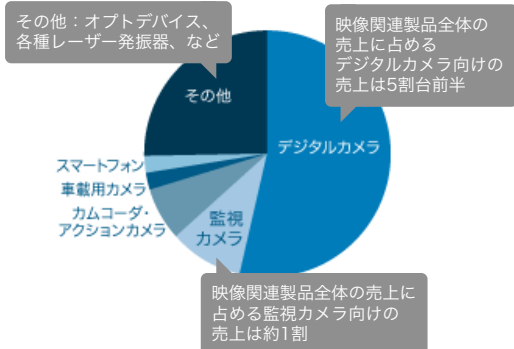
映像関連製品 (光学ガラス材料・光学レンズ・レンズモジュール・オプトデバイス・各種レーザー機器など)

2015年度の業績

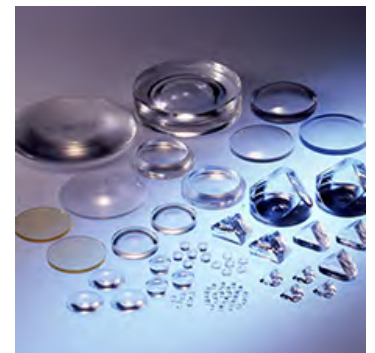
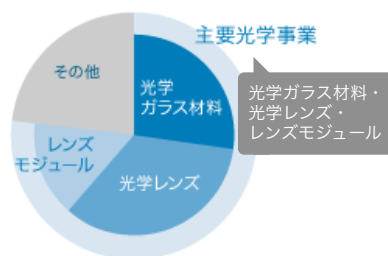
映像関連製品の主要製品である光学ガラス材料・光学レンズ・レンズモジュールの主要用途であるデジタルカメラ市場は、縮小が継続しています。そのような厳しい事業環境の中、当社は監視カメラ、車載用カメラ、スマートフォンといったデジタルカメラ以外の用途の市場開拓に取り組みました。デジタルカメラ以外の用途向けの売上は、監視カメラを中心に成長しているものの、デジタルカメラ向けの売上の減少を埋めるには至りませんでした。映像関連製品全体の売上は、為替の円安影響もあり、対前期比で0.8%の増収（為替影響を除くと、3.4%の減収）となりました。デジタルカメラ向けの中で、コンパクト・デジタルカメラ向けの売上は対前期比で10%半ば程度の減収になりましたが、一眼レフカメラ用レンズ向け売上は、市場が縮小する中でも高付加価値製品へのシフトを進めた結果、ほぼ前年並みとなりました。監視カメラ市場は、画像認識・画像解析が求められるハイエンドの分野、スマートホーム向けなどの低価格ともに伸長しており、監視カメラ向けの売上は対前期比で2割以上の増収となりました。車載用カメラ市場は、車載カメラに求められる機能がViewing機能からSensing機能へとシフトする中で伸長しており、今年度の売上は対前期比で大きく増加しました。スマートフォン向けについては、当社が開発した光学3倍ズームを備えたスマートフォン向けレンズユニットが顧客のスマートフォンの一機種に採用され、当期の売上につながりました。収益性については、過去から進めてきた製造拠点の最適化や、歩留まり向上の結果、前期と比較して改善しました。

デジタルカメラ市場は、引き続き市場の縮小が続くと想定しています。一方で、監視カメラや車載カメラにおいては、市場が拡大していくと見込んでいます。当社は、高付加価値のガラス材料や、非球面ガラスレンズが強みですが、それに加えて、レンズユニットの形で顧客のニーズを具現化した提案を行うことが可能です。そのような強みを活かし、成長する市場において当社の製品の拡販を進めていきます。

映像関連製品売上 用途別構成
(2015年度)



映像関連製品内 商品構成
(2015年度)



代表執行役 最高経営責任者(CEO) 鈴木 洋

2016年3月期（当期）の総括について

2016年3月期の売上収益は、5,057億14百万円(前期比3.2%増)、税引前当期利益は1,190億99百万円（同0.7%増）、当期利益は933億17百万円（同0.4%増）となりました。

ライフケア分野においては、メガネレンズ、コンタクトレンズ、眼内レンズを中心に、全体として安定的な成長が継続できしており、増収増益となりました。情報・通信分野においては、主にHDD用サブストレーツやデジタルカメラ用レンズなどの事業において市場が縮小している影響を受け減収となりましたが、各製品における高付加価値製品の販売拡大や固定費削減等が功を奏し、同分野のセグメント利益については増益を確保することができました。

当社では、ライフケア分野の成長加速を最優先に取り組んでおり、成長加速に向けた先行投資を積極的に行っています。今後、投資の成果を確かなものにし、メガネレンズ、コンタクトレンズ、内視鏡、眼内レンズ、人工骨といった主要事業の成長を加速させていきます。情報通信分野においては、HDD用ガラスサブストレーツ、デジタルカメラにおいて、市場全体の減速傾向が続くという前提の下、製造拠点の統廃合を市場の悪化に先回りして行うことで、減速傾向の中でもしっかりと収益を確保できる構造を構築してきました。

2016年3月期の業績

(百万円)

	2015年3月期	2016年3月期	増減率
連結売上収益	489,961	505,714	+3.2%
税引前利益	118,249	119,099	+0.7%
通常の営業活動からの利益*	110,282	118,912	+7.8%

* 税引前利益から金融収益・費用、持分投資損益、為替差損益および非経営的に発生する損益などを除して算出しております。

HOYAの事業構造の転換について

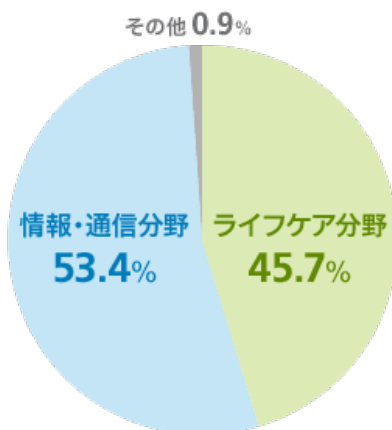
当社が成長していくために、ライフケア分野の成長により会社全体の成長を作っていくという方針に変わりはありません。ライフケア分野における事業のグローバルの市場シェアという意味では、メガネ、内視鏡は10%半ば程度で、眼内レンズは一桁台%に過ぎません。開拓が進んでいない地域や顧客セグメントにカバレッジの拡大を進めてライフケアの成長をより力強いものにしていきます。例えば、メガネレンズに関して、アメリカにおける当社のシェアは他の地域と比べて低いですが、同地域において販売体制を強化し各顧客に対してきめ細かい営業活動を行っております。その結果、当期の同地域における売上は大きく伸長しました。

一方で、情報・通信分野においては、市場の縮小傾向は続いていくと思いますが、安定収益を生み出すことがこの事業の使命であることには変わりはなく、将来の成長が期待できる分野があればそれに積極的に投資をしていきます。半導体用のマスクブランクスにおいては、次世代の露光技術であるEUV（extreme ultraviolet）は有望なビジネス機会になると思いますし、光学事業においては、監視カメラや車載カメラ向けといった用途は将来の主要なアプリケーションになると考えています。

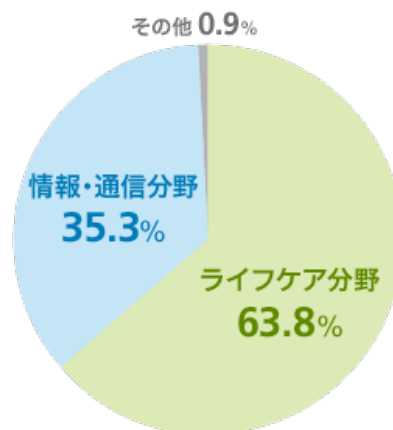
今後のライフケアの成長により、同分野への事業構造の転換が一層進んでいくことは間違いありません。変化が激しい世界において、永続的に当社が発展するためには、リスク分散の観点から多様な事業に取り組んでいくということが必要であると考えております。グローバルな視点で他社を見ると、アジアの企業などにおいて、ポートフォリオを意識して、企業としての姿形をどんどん変えることで企業価値を生み出している例が見られます。こうした経営により継続的な成長を図っていくためには、多様性を持ったポートフォリオを、適切に運営していくための経営力が重要であると認識しています。

経営にあたっては、社内の論理のみで物事を判断するのではなく、一步離れた視点から客観的に判断することを大切にしています。お客様にとって価値があるものを提供することにより収益をあげる、という原点に立ち返って、当社が提供する価値を見極めていきます。

2008年度売上高構成比



2015年度売上収益構成比



キャッシュ・アロケーションとM&A

生み出されたキャッシュの使い道としては、成長市場・領域への投資に高い優先度をおいています。当期においては、ライフケアでは、メガネレンズや眼内レンズについて将来の需要増加を見込んだ製造能力の拡充に取り組みました。メガネレンズ、内視鏡、眼内レンズなどにおいては製品開発や市場開拓のための販売・マーケティング活動にも積極的に投資を行い、コンタクトレンズにおいては24店舗の新規出店を実施しました。情報・通信事業では、先端の技術開発や、高付加価値製品の設備投資等を中心に実施しました。



また、成長を実現する上で補完的な役割を担うのがM&Aだと考えています。M&Aの対象としては、ライフケア分野が対象となりますが、中でも、グローバルに展開できる事業であり、競争関係がある程度予測できるニッチな事業であることを要件のひとつとしています。M&Aの実施にあたっては、対象の事業が将来どの程度キャッシュを創出するのかを当社の既存事業とのシナジーも含めて見定め、リターン確保に確信をもつことができた場合にM&Aを行うという姿勢で取り組んでいます。また、成長投資をしていく一方で、余剰資金に関しては適切なタイミングで株主の皆様へ還元していきたいと考えております。

企業価値を生み出す基盤としてのガバナンス

会社の目的は中長期的に企業価値を生み、コアとなる事業を存続させていくことにあります。事業が存続していくためには、その事業が利益を生み出し、成長することが必要であり、ガバナンスはそのための基盤であると考えています。取締役の役割は、株主の代表として、株主の利益を最大化するための企業運営を担保することであり、取締役がその役割を果たすための構造をいかに作るかということが、ガバナンスの問題だと認識しています。

当社の取締役は、私以外、社外取締役で構成されています。執行役が株主の価値を毀損するような経営をしている場合にストップをかける、株主の利益を尊重しない意思決定を排除する、というのが取締役の仕事だと認識しており、そのような監督機能がより有効に機能するために現在の体制を取っています。

取締役 (2016年6月21日現在)

社外取締役	取締役会への出席状況
小枝 至	10/10回 (100%)
内永ゆか子	10/10回 (100%)
浦野光人	9/10回 (90%)
高須武男	10/10回 (100%)
海堀周造*	8/8回 (100%)

社内取締役	
鈴木 洋	10/10回 (100%)

社外取締役： **5名** 社内取締役： **1名**

*2015年6月19日の株主総会にて新たに選任

代表執行役CEO

鈴木 洋



執行役 情報・通信担当COO兼CTO 池田 英一郎

CTOとしてのミッション

HOYAでは、ライフケア分野、情報・通信分野において各事業が個別にグローバルに開発拠点を配置して技術開発を行っています。ライフケア分野では売上成長、情報・通信分野では安定した収益の確保という当社の経営の方向性を実現するため、各製品の研究開発部門の方向付けとその執行を行うことが私のCTOとしての役割となります。

各事業の技術開発

ライフケア分野は、眼に関する領域と低侵襲医療領域の2つの領域を中心に展開しています。この2つの領域において、それぞれの市場でのシェア拡大を目的とした製品開発に取り組んでいます。メガネレンズでは、累進設計に関する光学設計技術やコーティングに関する成膜技術が当社の強みであり、これまでも、一人ひとりのライフスタイルに合わせた累進屈折設計や各種のコーティングにより付加価値を高めたレンズを充実させてきましたが、今後もこれらの強みをいかした製品ラインナップの進化・拡充を進めていきます。眼内レンズでは、今期に新たなアクリル性素材を用いた眼内レンズを上市しましたが、この製品は後発白内障という術後の有害事象を抑制することが期待されています。同素材を用いて、当社の光学設計技術をいかし、トーリック（乱視矯正）、多焦点などの光学設計を加えた新製品の開発に取り組んでいます。内視鏡においては、小型・高解像度の撮像デバイスの開発や微小病変部を見逃すことなく観察できる画像処理技術、容易に内視鏡を消化管内に挿入する技術、病変を確実に切除する治療用デバイスなどの開発に取り組んでいます。

情報・通信分野は全体としては市場が成熟しているように見えますが、実はそれぞれの製品の中でも、将来の成長が期待できる分野があります。例を挙げると、半導体用マスクブランクスではEUV露光技術に対応したマスクブランクス、液晶用フォトマスクではOLED向けの高精細FPD用フォトマスクなどが成長分野にあたり、これらの分野のための研究開発を推進しています。HDD用ガラス基板においては、当社が未だ参入しておらずかつ成長が見込まれるニアラインサーバー市場に向けての製品開発を最優先課題としています。映像関連製品における成長分野では、車載カメラ向けの製品開発にリソースを振り向けていきます。現在当社が参入していない分野も含めて、成長分野において新製品を継続的に上市していくために研究開発を主導していくことが、重要であると考えています。

ライフケア事業の技術開発

メガネレンズ

- ▶ 個別ニーズに対応した累進屈折レンズ

眼内レンズ

- ▶ 新素材「Vivinex」をベースとした光学設計技術を活かした開発

内視鏡

- ▶ 小型・高解像度の撮像デバイス、患者様への負担の少ない細径内視鏡スコープ

情報・通信事業の技術開発

半導体用マスクブランクス

- ▶ EUV露光技術対応のマスクブランクス

液晶用フォトマスク

- ▶ 高精細FPD用フォトマスク（OLED用を含む）

HDD用ガラス基板

- ▶ ニアラインサーバー向け製品

映像関連

- ▶ 車載カメラ向け

情報・通信分野とライフケア分野の技術シナジー

現在のHOYAの各事業は、ガラスの組成・溶解技術、研磨技術、成型・加工技術、洗浄技術、成膜技術をコア技術として、複数の技術を組み合わせて活用することで付加価値のある製品を生み出しています。情報・通信分野とライフケア分野では、研磨技術や光学設計技術など共通に活用している技術があり、共通する技術領域でシナジーを発揮することが可能です。

生産技術に関しては、情報・通信分野には高い生産技術力を誇る事業が多く、その点が同分野の高収益性につながっています。そのノウハウをライフケア分野の製品に展開することで、同分野の生産技術力の向上を図ることは重要な施策の一つです。

また、ライフケア分野における各事業の成長という会社全体の方向性を踏まえて、情報・通信分野の技術者などのリソースをライフケア分野に再配分していくことも私の役割の一つと認識しています。最近では、HDD用ガラス基板事業の製造拠点の一部を、眼内レンズ事業の工場として活用することにしました。HDD市場の縮小の影響を受けているHDD用ガラス基板事業の生産技術や技術者を、需要が拡大している眼内レンズ事業において有効活用することを狙ったものです。



成長の源泉

HOYAの成長の源泉は技術力であり、その技術を担っているのは技術者です。そのため、人種・性別・年齢にかかわらず、能力の高い人を責任ある立場に抜擢することで技術者の成長を促しています。



執行役 情報・通信担当COO兼CTO
池田 英一郎



HOYAの取締役会について

HOYAの取締役に就任して以来7年が経過しましたが、就任当時から現在に至るまで、取締役会では、全ての取締役が積極的に意見を述べる事が求められています。これは、先代の社外取締役の方々が築き上げてきたHOYA取締役会特有の風土であると思います。筆頭取締役として、取締役同士がお互いを理解することに目配りしつつも、執行役の監督という役割を果たしていく上で馴れ合いとならないように意識しています。

HOYAの社外取締役のメンバーは全員が経営者か元経営者で構成されていますが、個人的にはそれが望ましい形だと思っています。社外取締役として経営のチェック機能を果たす上では、経営者として困難に直面した経験が役立つと考えています。その点は、指名委員会の委員長として社外取締役の選定を行う上でも念頭においています。

グローバル化における人材育成

以前、シンガポールにあるHOYAの工場を視察したところ、その工場の管理職は日本人以外の人材で占められていました。HOYAは海外に製造拠点を展開する上で、現地の人材を積極的に育成し、権限を与えて重要なポジションに登用しています。

今後は、それに加えて、海外で実績を挙げ会社のことを十分に理解している人材を、ローカルだけでなく本社部門や各事業の重要なポジションで登用することが必要だと考えています。そして外国人を重要なポジションで育成・登用していくにあたっては、登用した人材がそれぞれの職務を計画通りに実行できているかを、執行役がきめ細かい対話を通じてフォローしていくことも重要だと感じています。

将来に向けての課題への取り組み

取締役会における長期的な視点での課題として、鈴木CEOの後任の育成があります。

各事業の日々の運営は各事業部長に任せつつ、会社全体の事業ポートフォリオの方向性を決定していく経営能力がHOYAのトップマネジメントには求められます。時間がかかることですが執行役のみならず事業部長、外部の人材も含め、CEOの後任候補として育成していくことが非常に大事だと思っています。

取締役会における課題意識を踏まえて、鈴木CEO自身も、ここ数年、他の執行役や事業部長に権限を委譲し彼らの成長を図ることにトライしておられると感じています。

社外取締役
小枝 至



社外取締役 海堀 周造

取締役就任から1年が経過した中で、HOYAの取締役会への印象

HOYAの取締役会の特徴は、まずは指名委員会等設置会社という経営体制において取締役会が執行役を監督するという役割にフォーカスしている点だと思います。それに加えて、取締役が様々な経験を持つ方々で構成されており、それぞれの経験を背景に活発な議論が行われることで、形式よりも実体を重視する健全な運用が行われているという点も特徴であるといえます。

HOYAの強みについて

HOYAは、B to Cのコンタクトレンズから半導体用マスクブランクスのようなB to B製品まで幅広い事業を運営しており、かつ各事業が戦略立案から製販に至るまで一貫した機能を持ちながら世界各地にビジネスを展開しています。各事業部への権限の委譲を基に、各事業がその事業環境に応じてグローバルな事業推進を行っていることは、HOYAが強い事業を育てていくうえでの強みであると思います。また、本社組織が小さく機動的であることは、執行役がスピーディーな意思決定を行うことにつながっていると感じます。新規事業の検討などは、適切なタイミングで行うことが重要となりますが、HOYAはとてもスピード感をもって取り組んでいるという印象を持っています。

今後の成長に向けての提言

今後の成長のために、HOYAグループ全体が意識して取り組むべき課題として一例を挙げるとすると、各事業間で、品質に関する規準を合わせていくということも必要ではないかと思います。HOYAが成長分野と位置付けているライフケア事業の中には医療関連の事業もあり、医療という人の命や健康に係わる領域では、極めて重い責任を負っています。そのため、グローバルに各事業を展開していく中で、HOYAグループが一丸となって品質に対する基準や考え方を時代の変化に先んじて変革していく、より高いレベルで遵守していくことが必要であると思うからです。特に、今後の成長に向けて、新規事業を外から取り込んでHOYAに統合していくようなケースがあった場合には、そのような取り組みは一層重要になると思います。ある程度、本社がリーダーシップを取って、各事業におけるガバナンスのレベルを上げていくことも有効なのではないかと考えています。今後、会社に大きな変化が起こる際には、今までの延長でビジネスを運営していくだけでなく、一度立ち止まって現状をレビューし、あるべき姿の実現に向けて思い切った取り組みを導入してみる、ということは提言していきたいと考えています。

社外取締役
海堀 周造

財務報告

HOYAグループと連結範囲の状況

当社グループは、2016年3月末現在でHOYA株式会社および連結子会社119社（国内11社、海外108社）ならびに関連会社9社（国内4社、海外5社）により構成されております。

情報・通信およびライフケアの各事業部門が、それぞれの責任のもと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おります。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）を置いております。

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おります。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、「情報・通信」事業、「ライフケア」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おります。

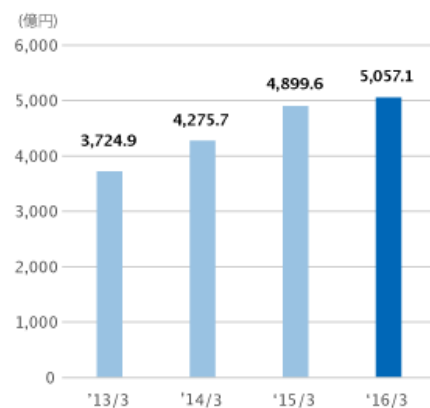
「情報・通信」事業では、半導体や液晶、HDD等のエレクトロニクス関連製品およびデジタルカメラ用レンズ等の映像関連製品を取り扱い、「ライフケア」事業ではメガネレンズ、コンタクトレンズ等のヘルスケア関連製品および眼内レンズ、内視鏡等のメディカル関連製品を取り扱っています。「その他」事業は、主に情報システムサービスを提供する事業です。

2016年3月期の業績について

2016年3月期は、売上収益・税前利益ともに増収増益となりました。ライフケア事業は安定的な成長を継続しており、全体の連結売上収益における同事業の構成比は64%となりました。それぞれの製品において市場の開拓を進めるとともに、メガネレンズや眼内レンズでは将来の需要増加を見込んだ製造能力の拡充にも取り組みました。ライフケア事業の成長が全体の業績を牽引するというあるべき姿に向けて着実に進捗していると認識しております。情報・通信事業は、特に下期以降、円高や市況悪化の影響から厳しい事業環境となりましたが、製造拠点の最適化などの構造改革は過去から実行してきており、既に収益性を維持できる構造に転換しています。当期の情報・通信事業全体の収益性はセグメント利益率で36.5%となり、前期よりも4.7ポイント改善しております。

HOYAグループの業績は、売上収益5,057億14百万円と、前期に比べて3.2%の増収となりました。利益については、前期は118億円の為替差益を計上した一方、当期は26億円の為替差損を計上したこともあり、

売上収益



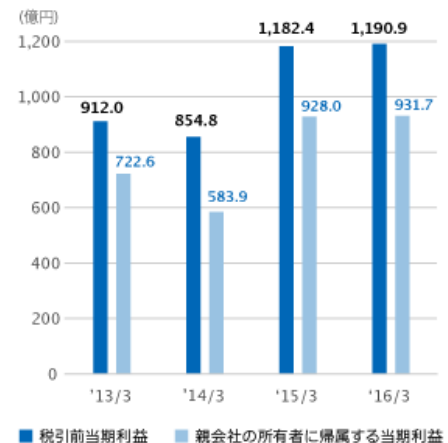
税引前当期利益は1,190億99百万円、当期利益は933億17百万円となり、それぞれ前期に比べて0.7%、0.4%の増益となりました。税引前当期利益率は23.6%となり前期の24.1%より0.5ポイント低下しました。

ライフケア事業の売上収益は3,226億73百万円と、前期に比べて5.2%の増収となりました。セグメント利益は577億47百万円と、9.1%の増益となりました。セグメント利益率は17.9%（前期より0.6ポイント改善）となっております。メガネレンズは、欧米を中心とした海外市場における販売拡大により、売上収益は好調に推移しました。コンタクトレンズ、眼内レンズは、大幅な増収となったものの、内視鏡の売上収益が伸び悩みました。ライフケア全体としては概ね堅調に推移し増収増益という結果になったものの、メガネレンズにおける中国や内視鏡における北米など、伸び悩んだ地域も一部にありました。また、メガネレンズでは、将来の需要拡大に備えて以前から準備をしてきたフィリピンの工場が本格的に稼働を開始しました。眼内レンズでは当期の初めに上市し販売が好調な新製品の製造ラインの増設を進めました。内視鏡については、下期に、日本・欧州で新製品を上市しました。

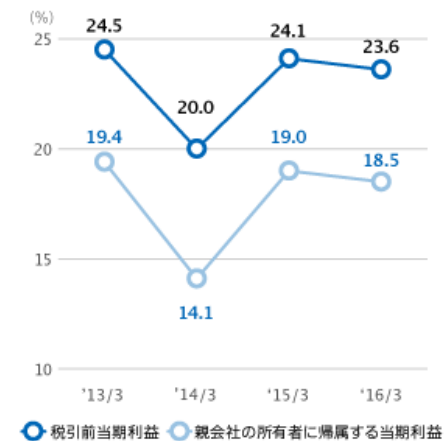
情報・通信事業の売上収益は、1,787億49百万円と、前期に比べて0.8%の減収となりました。セグメント利益は、当期の固定資産売却益に加え、前期の子会社清算に伴う損失等の影響もあり、654億91百万円と前期に比べて14.3%の増益となりました。セグメント利益率は36.5%（前期より4.7ポイント改善）となっております。全体として、大きな成長が期待できない環境の中で、円安の効果もあり上期は堅調に推移しましたが、下期以降は市場の減速と円高の進捗による影響を受け厳しい事業環境となりました。半導体関連製品、液晶関連製品は前期に比べて増収、映像関連製品はほぼ前年並みとなりましたが、ハードディスクドライブ（HDD）用ガラスサブストレートについては、パソコン市場の低迷に加えて、SSD（ソリッド・ステート・ドライブ）によるHDD市場の侵食が進んでいることもあり、売上収益は前期に比べて減少しました。事業全体では、高付加価値製品の売上の伸長と固定費の削減により、セグメント利益率は改善しており、利益額においても増益を確保することができました。

（製品毎の業績については、[Business Overview](#)をご一読下さい）

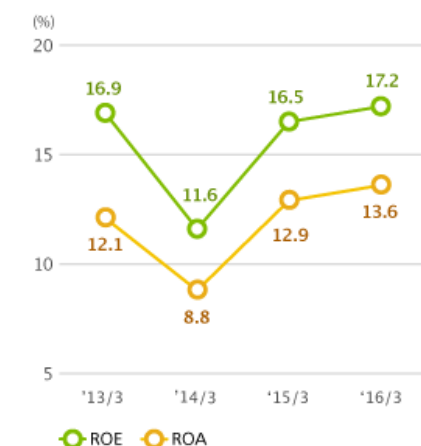
税引前当期利益／ 親会社の所有者に帰属する当期利益



利益率



収益率



財産の状況

当期末の総資産は、前期末に比べて947億24百万円減少し、6,390億7百万円となりました。非流動資産は、150億80百万円減少し、1,650億86百万円となりました。これは主として、減価償却および円高による円換算額の減少等により有形固定資産－純額が194億40百万円、無形資産が33億44百万円減少したことによるものであります。流動資産は、796億44百万円減少し、4,739億22百万円となりました。これは主として、配当の支払、自己株式の取得による支出などにより、現金及び現金同等物が625億27百万円減少したことによるものであります。

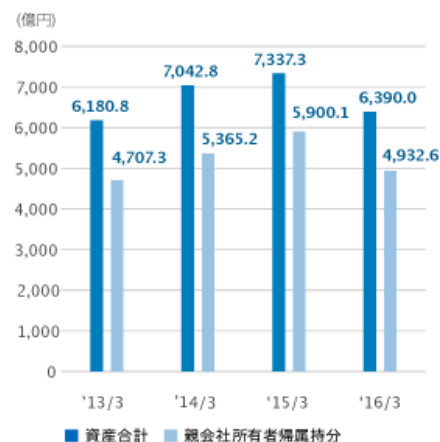
資本合計は、979億21百万円減少し、4,981億74百万円となりました。これは主として、資本の控除科目である自己株式が287億1百万円増加したことと、利益剰余金が363億75百万円、累積その他の包括利益が304億53百万円減少したことによるものであります。

親会社の所有者に帰属する持分合計は967億49百万円減少し、4,932億65百万円となりました。

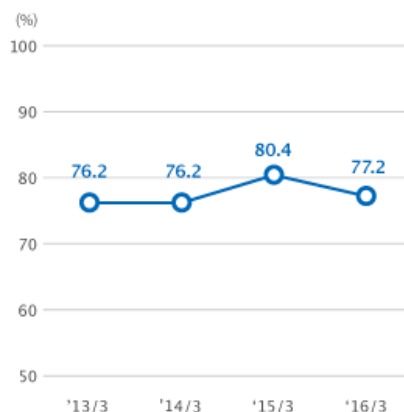
負債は、31億96百万円増加し、1,408億34百万円となりました。

当期末の親会社所有者帰属持分比率は77.2%となり、前期末の80.4%から3.2ポイント低下しました。

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

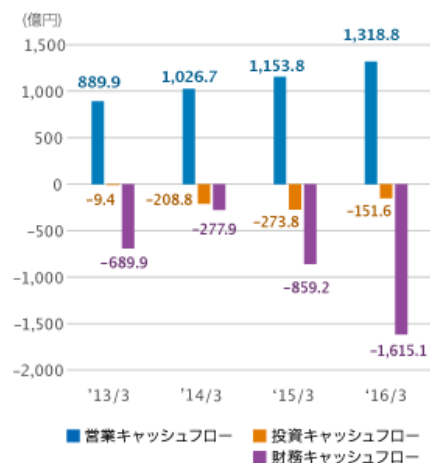


キャッシュフローの状況

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177億37百万円を含め、前期末に比べ625億27百万円減少し、2,862億92百万円となりました。

営業活動によるキャッシュフローは1,318億89百万円（前期比165億9百万円収入増）となりました。これは、税引前当期利益1,190億99百万円（前期比8億50百万円収入増）、減価償却費及び償却費335億24百万円（前期比13億28百万円収入減）、売上債権及びその他の債権の減少額27億41百万円（前期比34億78百万円収入増）、仕入債務及びその他の債務の増加額3億55百万円（前期比6億69百万円支出減）などにより資金が増加した一方、棚卸資産の増加額27億58百万円（前期比20億57百万円支出増）、支払法人所得税232億6百万円（前期比41億48百万円支出減）などで資金が減少したことによるものです。

キャッシュフロー



設備投資／減価償却費等

当期の設備投資額は、全事業・グループ合計で203億28百万円となりました。前期に比べて1億44百万円増加しております。

当期は、情報・通信事業への投資が93億58百万円と全体の46.0%を占め、ライフケア事業への投資が107億56百万円と全体の52.9%となりました。

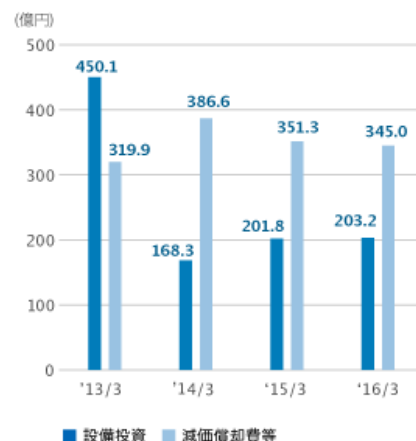
これらの所要資金は、自己資金にて賄っております。

当期における設備投資については、情報・通信事業において、高付加価値製品の製造設備投資や、生産性向上を目的とした投資を実施いたしました。

ライフケア事業については、グローバル市場で成長加速を目指しているメガネレンズについて、タイやフィリピンなどの生産工場における能力増強と最適化、および新規進出国の拡大を目的とした投資を行いました。白内障用眼内レンズにおいては、当期の初めに上市した新製品の売上が伸長しており、その需要増加に対応するため生産能力増強を行いました。

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1.8%減少し、345億4百万円となりました。

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

当社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おります。

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おります。

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。

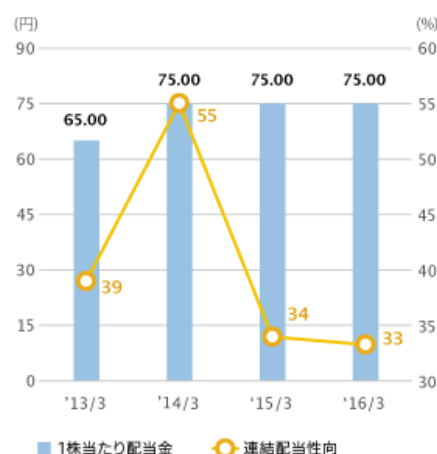
将来の成長のための内部留保については、成長事業と位置付けておりますライフケア事業における、シェア拡大、未開拓市場への参入、新技術の育成・獲得のための投資に資源を優先的に充当してまいります。既存事業の成長に加え、事業ポートフォリオのさらなる充実のためのM&Aも積極的に可能性を追求してまいります。一方、安定収益事業と位置付けております情報・通信事業においては、競争力の源泉となる技術力のさらなる強化のための設備投資ならびに次世代技術・新製品の開発に向けた開発投資を継続してまいります。

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おります。

配当金につきましては、年間配当金は1株当たり75円とさせていただきました。連結配当性向は33.3%となりました。

また上記の考え方にもとづき、当期において、合計1,350億円の自己株式取得の決議を行いました。

1株当たり配当金／連結配当性向



HOYA REPORT 2016