



HOYA REPORT 2017

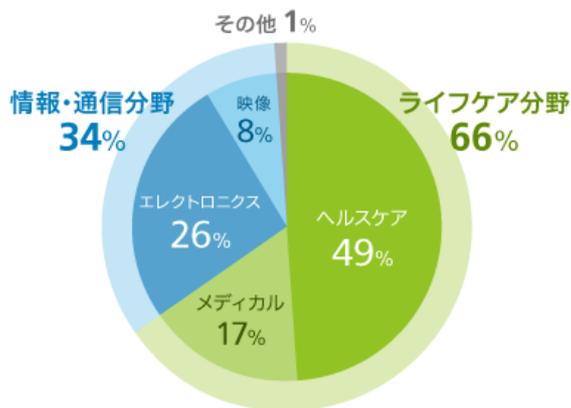




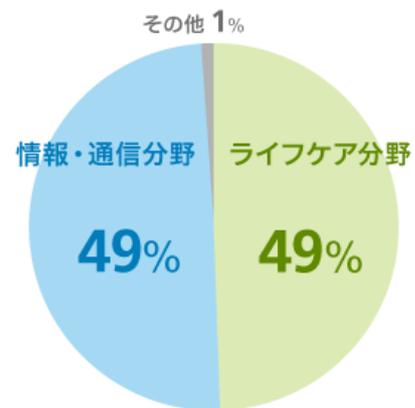
2016年度の業績

売上収益：4,789億円 税引前利益：1,107億円

売上収益構成比



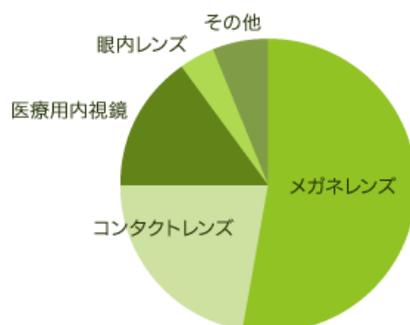
セグメント別税引前利益構成比



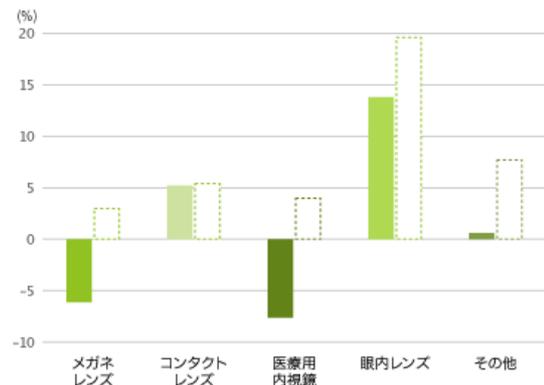
ライフケア分野

売上収益：3,144億円 税引前利益：547億円

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。)

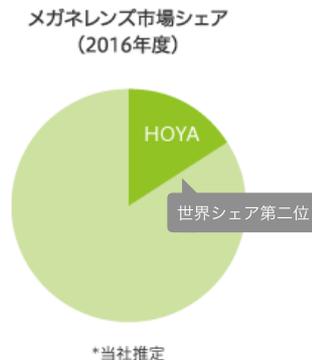
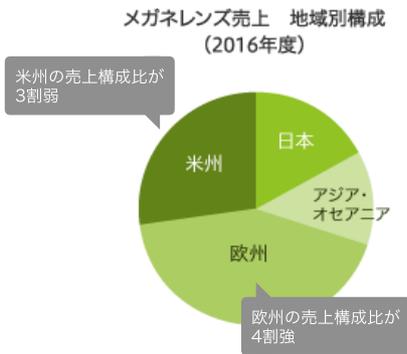
メガネレンズ

2016年度の業績

メガネレンズの売上は、前期比で一桁半ばの減収（為替影響を除くと一桁前半の増収）となりました。日本のメガネレンズ小売市場は、低価格品の浸透や消費者の購買サイクルの長期化により縮小傾向が続いていますが、当社においては高付加価値品の拡販などにより、販売数量、平均販売単価を維持できたことで売上は前年並みとなりました。欧州においては、独立系の中小型メガネ店において売上が順調に伸長したことで、全体として売上は前期比で一桁前半（為替影響除く現地通貨ベース）の伸長となりました。米州においては、独立系の中小型メガネ店と大規模小売チェーンの両方で販売が好調に推移していることに加え、第4四半期から3M社の度付保護メガネ事業の買収効果が加わりました。結果として米州の売上は前期比で二桁（為替除く現地通貨ベース）で伸長いたしました。アジア・オセアニアでは、社内体制の強化により売上を第2四半期以降増収トレンドに戻すことができ、地域全体で一桁半ば（為替除く現地通貨ベース）で伸長しました。

収益性は前年並みを維持しました。

当期は、米州の業績が牽引し、事業全体として安定した成長を達成することができました。2017年度以降は、引き続き既存事業において各顧客チャネルに対してきめ細かなマーケティング活動を行うことにより、シェアの拡大を進める一方で、2016年度に買収を行った度付保護メガネ事業および、買収を決定したPerformance Optics社との統合を進め、販売面でのシナジーを実現することで主に米州での高い成長を継続し、事業全体の成長を加速させてまいります。また、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、収益性の改善を図ってまいります。



コンタクトレンズ

2016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273店舗となりました。既存店（出店後1年以上経過した店舗）における売上成長に加えて、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することができています。売上は前期比で一桁半ばの伸長となりました。「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希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います。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。

収益性は前年並みとなりました。

今後も既存店における売上成長に加えて、新規出店を継続的に行うことで事業全体の安定的な売上成長を行ってまいります。新規出店には、コンタクトレンズ装用人口、市場成長率、競合状況を切り口に地域を細かく分析し、都心部、地方都市、大型ショッピングセンターを中心に、機会を見出し出店してまいります。

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、よろしければご一読ください。)

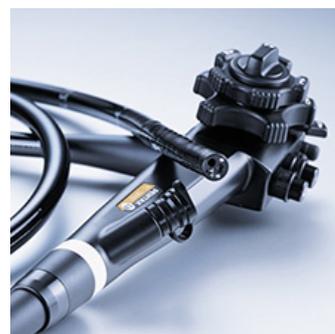
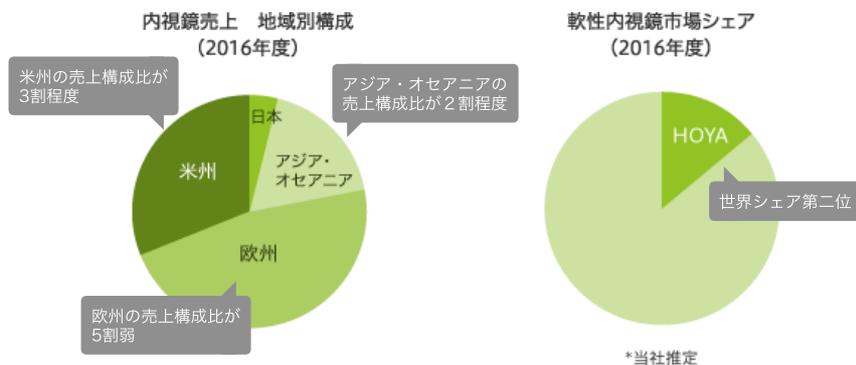
医療用内視鏡

2016年度の業績

内視鏡の売上は、前期比で10%弱の減収（為替影響を除くと一桁半ばの増収）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の減収となりました。欧州においては、第1四半期に発売した新製品が製品ラインアップの充実と入札ビジネスにおける当社の競争力向上につながり売上拡大に貢献した結果、一桁前半の増収（為替影響除く現地通貨ベース）となりました。国別には、イギリス、スペインが堅調に推移しました。米州においては、米国で広がりを見せているGPO、IDNと呼ばれる共同購買組織への営業活動を強化しており、結果として第4四半期において大口の取引を獲得することができ、米州全体として前期比で一桁半ばの増収（為替影響除く現地通貨ベース）となりました。アジア・オセアニアでは、医療へのアクセス改善による市場成長を見据えて積極的な投資を行っており、売上は一桁前半の増収となりました。

収益性は為替の影響を除くと前年同様の水準を維持しました。

当期においては、第1四半期に欧州において発売した新製品効果および米国におけるGPO、IDNへの営業活動の強化などで、内視鏡全体の業績を成長モメンタムに戻すことができました。今後も、米国におけるGPO、IDNへの営業強化による市場開拓、アジア市場における医療アクセス改善による需要増加を確実に捉えることなどで内視鏡全体の成長を図ります。



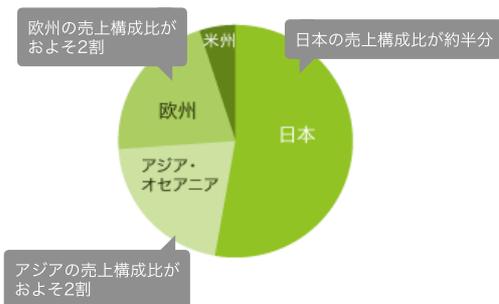
眼内レンズ

2016年度の業績

当期の眼内レンズの売上は、国内、海外ともに販売数量が増加し、前期比で1割半ばの増収（為替影響を除くと2割の増収）となりました。この結果シェアが改善し、グローバルで3位、日本では1位となりました。2015年度に発売した新製品「Vivinex™」の販売数量の増加が全体の成長を牽引し、グローバルの売上の約半分を占めています。「Vivinex™」は、統計的に後発白内障の発生が少ないこと、使いやすいインジェクターにより切開幅が小さくて済む点などで優れています。

今後は、製品ラインアップ、販売網の拡充、生産体制の強化を行い、さらなる売上成長を図ります。製品に関しては、現在の単焦点に加えて、乱視用、遠近用などのデザインを追加するほか、インジェクターなどのデバイスの利便性改善を行うことで眼内レンズの差別化を図っていきます。販売に関しては、地域に応じて直接販売、代理店による販売、OEM販売を行うことで販売地域の拡大を図っていきます。製造に関しては、強い需要に対応するために2017年度の半ばにタイに新工場を稼働させることで、2019年に生産能力を2016年度比で約2倍に拡大させるとともに製造コスト面での競争力を向上させていきます。これら施策により、眼内レンズの中期的な増収と収益性の向上を行っていきます。

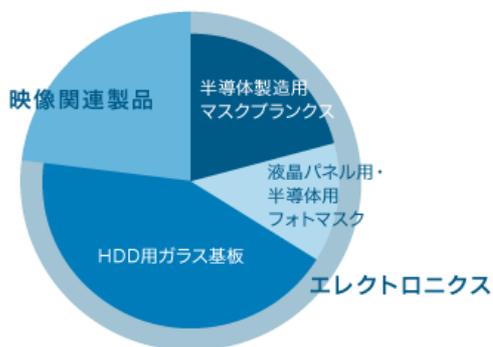
眼内レンズ売上 地域別構成 (2016年度)



➤ 情報・通信分野

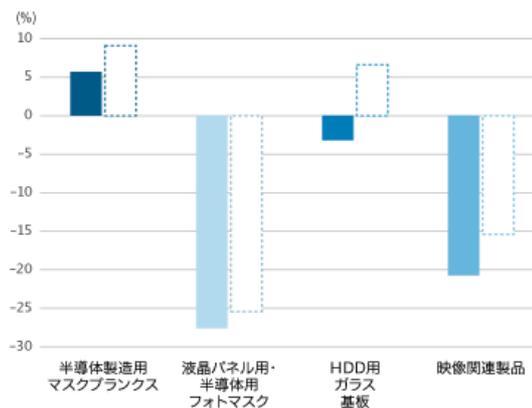
売上収益：1,606億円 税引前利益：545億円

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。)

半導体製造用マスクブランクス

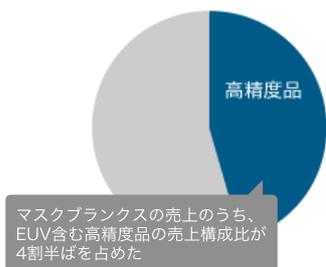
2016年度の業績

当社のマスクブランクスは、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、半導体メーカーによる先端製品の活発な研究開発需要を取り込んだことで、EUV向けを含む高精度の製品を中心に販売が好調に推移しました。その結果、マスクブランクスの上は前期比で一桁半ばの増収（為替影響を除くと一桁後半の増収）となりました。製品の構成については、マスクブランクス全体の売上金額におけるEUVを含む高精度品の売上構成比率は4割半ばとなり、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、マスクブランクス表面の平滑度・平坦度に加えて、無欠陥、露光時の解像性や耐久性など、マスクブランクス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、このような先端品の開発需要を取り込んだ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。EUV用途については、半導体製造各社が2018年から2019年にかけて、5-7nmの量産においてEUVを数レイヤーにおいて適用する見通しであり、現在はその準備段階として、半導体メーカーの強い研究開発需要が続いています。これにより、当社のEUV向けの売上が伸長し、売上構成比は一割となり、前期比で2倍となりました。

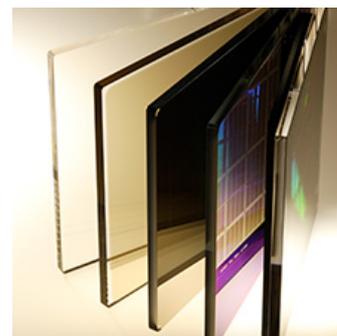
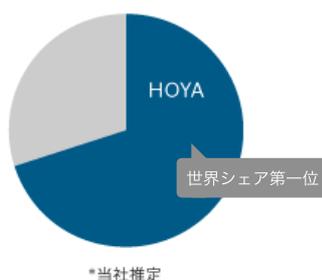
収益性に関しては、EUVを含む先端品の売上構成比が増えたことにより製品ミックスが改善し、マスクブランクス全体の収益性が前期比で改善しました。

2017年度以降は、引き続き半導体の微細化に伴う高精度のマスクブランクス需要は強いと考えています。顧客からの技術的要求にタイムリーに応えることで、安定した事業の成長を図ります。マスクブランクスの上は、顧客の開発スピードに応じて大きく変化するため正確な予測が困難ですが、EUV向け売上については2年後に2016年度に対して金額ベースで倍増することを見込んでいます。

マスクブランクスの高精度品の売上構成比
(2016年度)



半導体製造用マスクブランクス市場シェア
(2016年度)



液晶パネル用・半導体用フォトマスク

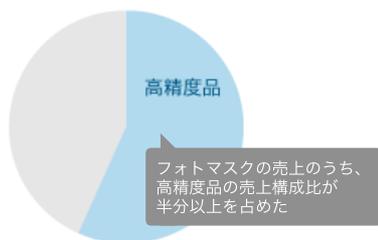
2016年度の業績

液晶パネル用・半導体用フォトマスクは、4月に発生した熊本地震により当社熊本工場が被災し、生産能力が減少しました。熊本工場の生産設備が甚大な被害を受けたため、事業の生産体制を一から見直した結果、熊本工場における生産業務を台湾、韓国の生産拠点へ移管することとしました。生産能力の回復を段階的に進めていますが、当期においては地震以前の生産能力には戻りきらず、地震の影響が残りました。これにより、前期比で2割半ばの減収（為替影響を除くと2割前半の減収）となりました。また、市場要因として、第2四半期以降パネルメーカーが生産ラインにおいて開発よりも量産目的を優先する状況が継続し、研究開発に対する需要が減少した結果、当社製品の販売量が減少しました。

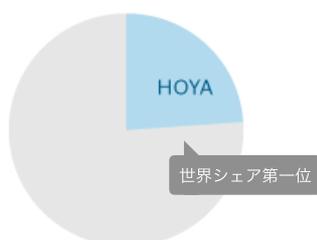
収益性に関しては、売上の減少および熊本地震関連損失により前期比で低下しました。

2017年度は、パネルメーカーにおけるスマートフォン向けを中心としたOLED（Organic Light Emitting Diode）の生産能力の増加に伴う需要の増加、さらなる高精度化、高精細化に向けた開発の継続に伴う需要の増加を見込んでいます。また、生産能力の回復については新しい描画機の設置や移設により徐々に行っており、2017年度下期に震災前の水準に戻す計画です。

液晶パネル用・半導体用フォトマスク高精度品の売上構成比（2016年度）



液晶パネル用・半導体用フォトマスク市場シェア（2016年度）



*当社推定



HDD用ガラス基板（サブストレート）

2016年度の業績

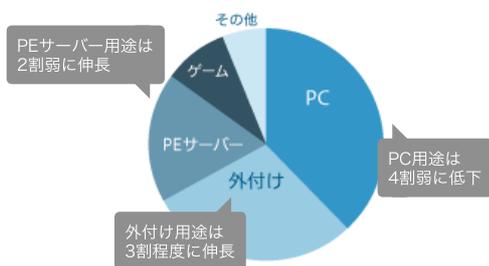
当社は2.5インチHDD（ハード・ディスク・ドライブ）に使用されるガラス基板（サブストレート）を供給していますが、当市場においてはノートブックPCの需要減少と複数のアプリケーションにおけるHDDからSSD（ソリッド・ステート・ドライブ）への置き換えが進み、全体として中期的に二桁の減少が続くと見込んでいます。一方で、当社販売物量の減少を抑えるために2.5インチ市場において当社のシェアを高めるための施策を継続的に行っており、第3四半期においてシェアを獲得し、85%までシェアを高めることができました（ガラスに限れば100%）。

また、下期以降NANDフラッシュメモリの供給が逼迫し、HDDの需要が改善しました。この結果、HDD用ガラスサブストレートの売上は前期比で一桁前半の減収（為替影響を除くと一桁半ばの増収）となりました。用途別には、ノートPC用HDD向けの基板需要は前年並みでしたが、外付けHDD、PE（パフォーマンス・エンタープライズ）サーバーなどのノートPC以外の用途向けで需要が高まり、全体として需要は増加しました。2.5インチHDD用ガラス基板売上の用途別構成比は、ノートPC向けが4割弱、外付けHDD用途が3割弱、PEサーバー用途が2割弱となりました。前期との比較ではノートPC用途の構成比が10pt程度減少している一方で、外付けHDD用途、PEサーバー用途の構成比はそれぞれ5pt程度伸長しました。

収益性は前年並みを維持しました。

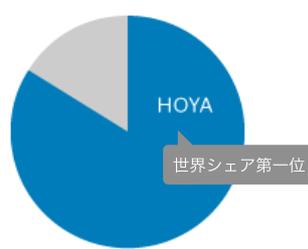
2017年度は、NANDの供給不足が12月頃まで続くことを見込んでいます。それ以降は、中期的に2.5インチHDD市場は厳しい状況が続く、ノートPCやPEサーバー用途などではSSDの浸透の影響を受けて基板需要が減少することを予測しており、現在当社が供給していない、クラウドデータセンターに用いられるニアラインサーバー用HDD向けの3.5インチ基板の市場への参入を行いシェアを獲得することで、業績の安定化を図ります。

HDD用2.5インチ基板需要の用途別の構成比（2016年度）

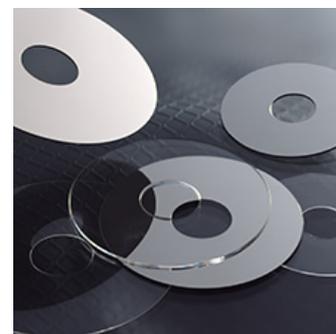


*当社推定

HDD用2.5インチ基板市場シェア（2016年度）



*当社推定



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。)

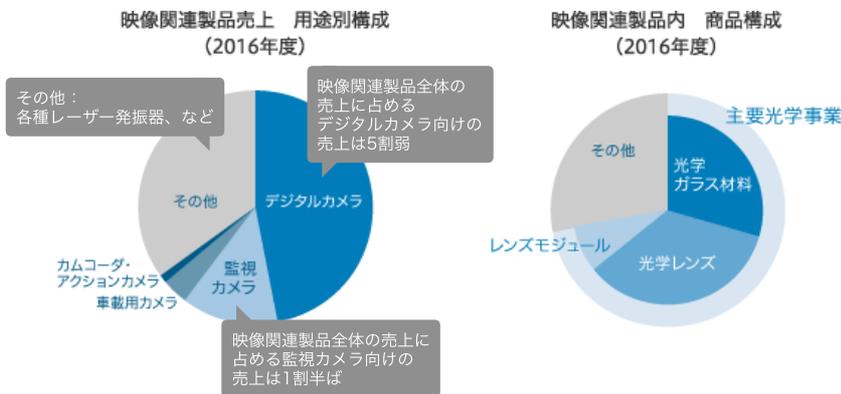
映像関連製品 (光学ガラス材料・光学レンズ・レンズモジュール・各種レーザー機器など)

2016年度の業績

映像関連製品の主な用途であるデジタルカメラ市場は縮小が継続しており、映像関連製品は前期比で2割の減収（為替影響を除くと1割半ばの減収）となりました。用途別には、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市場の縮小により前期比で4割台半ばの減収になりました。一眼レフ用交換レンズ向け売上は、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ましたが、一割前半の減収となりました。

収益性については、事業規模の適正化に努めましたが、想定以上の売上の減少により、前期比で悪化しました。

2017年度以降のデジタルカメラ市場については、コンパクトデジタルカメラは市場の縮小が緩やかになり、一眼レフ用交換レンズ向けの売上は減少が底を打つと見込んでいます。一方で、監視カメラや車載用カメラにおいては市場の拡大を見込んでいます。当社は高付加価値のガラス材料、非球面ガラスレンズを強みとしていますが、これに加えて、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。これらの強みを活かし、監視カメラや車載用カメラなどの成長する市場において当社製品の拡販を進め、デジタルカメラ向け製品の減少を相殺し、事業全体の安定化を図ります。収益性については、歩留まりの改善、収益性の観点での取引の見直し、事業規模の適正化などで段階的に改善していきます。





代表執行役 最高経営責任者(CEO) 鈴木 洋

➤ 2016年度の振り返り



2016年度は、会社の本質的な事業活動に直接起因しない外的な逆風にさらされました。1点目としては、4月に起きた熊本地震により、現地の工場が被災、結果的に同工場を閉鎖し、これに係る生産能力の海外移管を余儀なくされました。2点目としては、為替変動の影響により、売上高、純利益ともに打撃を受けたことが挙げられます。

しかしながら、これら外部要因の影響を除けば、全体として満足のいく成果を上げることができたと考えています。情報・通信事業における安定したキャッシュ・フローと、ライフケア事業における成長という、当社が目指す方向に沿って進むことができました。今後、こうした取り組みをさらに加速させてまいります。

➤ 中期的見通し



今後も事業ポートフォリオの改善に継続的に取り組む必要があり、特に、今後の成長をけん引する力強いドライバーが必要であると考えています。

過去に行った大規模な設備投資の償却が段階的に終了していくことなどにより、収益性は今後改善していく見込みです。戦略的な投資は、将来の健全な収益性の実現につながっていくと考えていますし、成長のために収益性を犠牲にすることはありません。

私は常々、健全なキャッシュ・フローと収益性を経営において最重要視しています。今後も、成長投資を行っても余りある資金を創出できると考えておりますし、株主の皆様に対して継続的にキャッシュを還元していく所存です。健全なキャッシュ・フローこそ、HOYAのさらなる成長とサステナビリティにとって最も重要であると考えています。

➤ ガバナンス



豊富な企業経営の経験を持つ社外取締役が、当社の業務執行を多面的に監督する役割を担っています。近年、日本では、複数名の社外取締役を選任する動きが高まっていますが、HOYAでは、2003年から社外取締役制度を他の日本企業に先んじて導入しています。当社のガバナンスは社内における取り組みに加え、取締役会の8割を占める社外取締役の存在により成立していると言えます。

私を含む執行役および各事業の責任者は、事業計画や意思決定の内容に関して取締役会への説明を求められます。これから実行しようとしていることが、短期のみならず長期的にも客観的に見て合理性があることを説明できなくてはなりません。取締役会においては、企業価値向上の観点から社外取締役から様々な質問が投げかけられ、また活発な意見が出されます。こうしたプロセスを経ること自体が会社にとって価値があることであると認識しています。

➤ グローバル経営について



企業のサステナビリティにおいて、事業を日本にとどまらず、グローバルに展開していくことが欠かせません。当社は、海外売上高比率が約70%で、従業員の約90%、株主の62%が非日本国籍の方々に占められており、この点においてはグローバル企業と言えますが、マネジメントのグローバル化という点に関して課題意識を持っています。「グローバル経営」は、まさに「言うは易く行うは難し」であり、マネジメントのグローバル化に関しては、まだ多くの課題が残されています。新たな市場の開拓や既存市場を深耕していくにあたって、商慣習の違いや多様性などに対応するため、従来とは異なる経営スキルや組織の柔軟性が求められる一方で、首尾一貫した仕組みの構築が必要となります。当社は、今まさにこの課題に取り組んでいるところであり、真の意味でグローバル化を実現するためには、この点を引き続き強化していかなければなりません。

➤ 経営哲学



第一の原則として、自身を変えることができる柔軟性を持ち続けることが挙げられます。自社の事業ポートフォリオが適切な時期、適切な場所に存在することが重要であると考えています。間違ったビジネスに取り組んでいては成功は困難なものとなり、一方で適切な時期に、適切な場所でビジネスを行うことができれば成功を導くことができるでしょう。

第二の原則として、優位性を持つ分野に注力することです。競争優位性がなければ、戦略の優劣に関わらず、成功は難しいでしょう。逆に優位性を持つ分野に注力さえすれば、戦略が多少見劣りしたとしても、着実な成果が上げられると考えています。優位性を明確にして全力で取り組むということが、当社の築き上げてきた企業文化、メカニズムであり、ライバルに打ち勝つための武器になります。そして、優位性を推し量る最良の方法は、収益性であると考えています。事業を製品別や市場別などの小さなセグメントに区分し、そのセグメントごとに収益性を測定することで、優位性を明確にすることができます。そして、収益性をしっかりと上げている分野に注力していくことで、真のグローバル企業を目指すことができると考えています。

最後に、最も大切な原則は、あらゆる点で当社が真に持続可能な企業となることです。当社の長い歴史において、微力ながら貢献できていることを嬉しく思っています。

代表執行役 最高経営責任者(CEO)

鈴木 洋



HOYAの成長戦略

メガネレンズ事業の成長の可能性



“

米国市場は成長ドライバーであり、大きな可能性を持っています”

”

執行役
ビジョンケアカンパニー プレジデント

Girts Cimermans

➤ 2016年度の業績

2016年度の業績は好調でしたが、当社のポテンシャルとして、さらにその上をいくことができたと考えています。2016年度における成長の最大のけん引役は北米であり、中でも1つの国として、当社最大のアイケア市場である米国では、買収による増加分を除いても約8%の伸びとなっており、カナダでは二桁台の成長を遂げました。

欧州は、地域として当社最大の市場であり、激しい競争の中でも安定した成長を実現することができました。この2年間、営業チームの効率化に注力し、セールス、管理、顧客関係管理（CRM）の統合的プログラムを欧州全域で展開してきた成果が出ています。

➤ 主要市場のトレンド

米国では、プライベート・エクイティ・ファンドによるオプティカル・セグメントへの進出により、小売において大規模な統合が進んでいます。当社の顧客である小売企業に貢献する、という当社の戦略に忠実である限り、小売の大規模な統合において、メリットを享受することが可能であると考えています。欧州は、2、3年前の米国と似たような状況にあり、やはりプライベート・エクイティ・ファンドが進出を始めています。

アジア・オセアニア地域においては、中国とオーストラリアを重要な市場と捉えています。この2カ国の売上高は、市場成長を上回るペースで拡大しており、見通しもかなり明るいと言えます。現在は、成長を維持・加速させる組織体制を構築中です。

消費者が各シチュエーションに合わせて異なるアイウェアを持つようになったことから、アイウェアの用途は多様化する傾向にあります。そのため、当社が重点を置いているのは、いわゆる「ライフスタイル・コンセプト」です。今後は、消費者の発言力が増すことが予想されることから、製造、技術、品質における当社の強みに加え、マーケティング、消費者へのエンゲージメント、ブランディングなどの各戦略の強化を行っていきます。

➤ 製造および研究開発

当社の強みの中でも、製造と研究開発の2分野が特に重要な部分です。製造に関しては、リードタイムの短縮に注力いたしました。グローバルな取り組みとして、リードタイム4日間を目標としており、日本の主力製造拠点とタイでは、48時間リードタイムプロジェクトを実施しました。結果として、当社のレンズの3分の2以上は48時間以内に出荷されています。

研究開発に関しては、画期的な新製品の1つとして、視力補正を中心にした世界初のオーダーメイド3Dアイウェア「Yuniku (unique)」があります。最新のソフトウェアが、ユーザーの目に合わせてレンズの理想的な位置を割り出し、これらのパラメーターを基にフレームを3Dプリントします。欧州では2016年に発売を開始しており、今後、他の市場にも順次投入する予定です。

➤ 米国における成長機会

当社の米国での市場シェアは、他の地域におけるシェアと比較して低いため、業績の拡大を図る機会があると捉えています。中小独立系小売店セグメントにおける市場シェアを高めるため、今後も、消費者と当社の結びつきを強化するための施策を実施し、魅力的で価値のある提案を行っていきます。チェーン店については、今後の連携に向けてどのような点で協力できるかを含め、協働関係を検討していきます。

以上のオーガニック成長のための施策に加えて、成長を加速させるために、Performance Optics社を買収しました。米国での成功には、ポリカーボネートレンズ (polycarbonate lenses)、偏光レンズ (polarized lenses)、フォトクロミック技術 (photochromic technology)の、いわゆる「3P」を備えていなければなりません。3Pの最初にポリカーボネートレンズを挙げるのは、米国や中南米の大部分において、頑丈かつ壊れにくいポリカーボネートレンズが使用されているためです。2番目の偏光レンズには眩しさの軽減、3番目のフォトクロミック技術には、紫外線を当てるとレンズが反応し、黒くなる性質があります。Performance Optics社は、これらの技術を保有しており、素晴らしいM&Aであったと考えています。

Performance Optics社は、ポリカーボネートレンズ、偏光レンズ、そしてこの2つのレンズ周辺のさまざまな技術ソリューションに特化した、堅固な研究開発チームを保有しています。また、HOYAが、米国の中小独立系小売店セグメントにおいて競争優位性を持つ一方で、Vision Easeは、チェーンのセグメントにおいて強みを持ち、両社の統合はまさに最適な組み合わせであると考えています。

➤ 今後の見通し



当社の今後の見通しは、非常に明るいものと考えています。強固な財務体質と高いキャッシュ創出力が、さらなる研究開発やM&Aの遂行、高品質な製造能力と迅速なデリバリー能力の発揮を可能にし、これらが、我々の目指す消費者の多様なライフスタイルに合わせた多様な商品の提供という目標の実現を可能にすると考えています。



HOYAの成長戦略 眼内レンズ事業の成長性



“

今後3~4年で、事業規模の倍増を目指します

”

HOYA Surgical Optics, CEO
John Goltermann Lassen

➤ 2016年度の業績

2016年度は、眼内レンズ（IOL）事業にとって素晴らしい年となりました。売上高は前年度比20%以上伸び、グローバルで最も早い成長を遂げています。白内障手術で使用されるIOL世界市場の成長の約30%を獲得し、当社のマーケットシェアは、日本で一位、世界で三位となりました。

また、特定の市場や地域だけでなく、米国、ヨーロッパ、インド、中国そして日本と、複数の市場において力強い成長を実現しました。2017年度は、力強い成長軌道の維持だけでなく、プレゼンスを確立できていない市場への進出を目指します。具体的には、当社製品に対する需要拡大への対応のために、タイ・ランブーンの新工場が稼働したことで生産能力が拡充したため、南米が間もなく重点地域となります。同時に、生産能力の拡大はさらなるマーケットシェアの獲得にもつながるため、米国、ヨーロッパ、インド、中国、日本などの既存市場では、引き続き能力に磨きをかけていきます。

➤ ビジネス上の競争優位

商品：

明確に定義付けた商品プラットフォーム群で構成される商品ツールキットにより、さまざまなニーズとマーケットに対応することが可能です。当社のAF-1レンズは信頼度が高く、世界中で500万人以上の執刀医により使用されており、プレミアム商品プラットフォーム「Vivinex™」は、他にはない明瞭な視野を提供可能にしています。また、強力な研究開発のパイプラインも擁しており、今後もすべての商品プラットフォームにおいて商品提供を拡大していきます。

販売チャネル：

当社独自の営業モデルは、直接販売チャネル、代理店販売チャネル、そして、自社ブランドの販売チャネルにより構成されています。この構成により、すべての地域・市場において、当社製品の供給や確実な入手、既存市場でのプレゼンス拡大が行えるだけでなく、新しい領域への効果的な参入が可能となります。

生産：

2017年8月、タイ・ランブーンに2つ目の製造施設が稼働を開始しました。これは当社にとって重要な節目であり、将来の成長を牽引するカギとなります。新工場において、最終的に生産能力を3倍に強化する予定であり、今後は最先端の製造能力と技術の特徴とする工場となります。当社は、タイに製造施設を設立した初のグローバルなIOL企業として、タイ投資委員会から多大な支援をいただいております。タイ政府、大病院、クリニック、執刀医との協働の機会を楽しみにしています。

人材：

顧客に対して非常に献身的なカスタマーサービスとマーケティングのスタッフが営業チームをサポートしており、顧客からの様々な問い合わせに対応し、支援する体制を整えています。また、製造現場では、シンガポールとタイの工場の生産チームが、医療機器メーカーに対する最も厳しい国際要件や基準を確実に順守するためのトレーニングを定期的に受けています。

➤ 販売拡大のための主要戦略

当社は、世界各国において販売の拡大を目指しますが、販売を拡大するカギは、営業力、生産能力、商品提供の一体化にあり、一体化を通して、それぞれの特設セグメントへの対応のみならず、自社ブランドを通じて商品を販売している地域でのパートナーシップの確立も可能になります。すでに強固で直接的なプレゼンスを確立している市場では、営業担当を増員し、さらにプレゼンスを拡大していきます。代理店販売を中心とした市場では、引き続き代理店ネットワークを成長させるとともに、協働可能な潜在的パートナーを探していきます。ラテンアメリカや南米を中心とする、当社がシェアをほぼ持っていない空白地帯にも順次参入し、プレゼンスを確立していきます。その一例として、ブラジルでの販売活動を開始し、将来の成長と拡大のための基盤を築いています。

パートナーシップの機会が多く存在しており、2016年には、ボシュロム社との独占協定を締結しました。今後、米国において当社のIOLと挿入装置からなる製品を流通させ、販売していきます。当社は、ボシュロム社のプレゼンスを活用し、ボシュロム社は当社の技術を活用することで、Win-Winの関係が構築できます。

また、IOL分野に注力するメーカーや代理店を対象に、同様のパートナーシップ構築を提案していきます。

➤ 医師と患者のニーズを満たす商品の開発

白内障手術は、世界的に最も確立された一般的な外科的処置の1つですが、依然この分野において成長機会が存在しています。その1つが「多焦点」であり、これは白内障手術において多焦点眼内レンズを使用することで、患者が複数の焦点（遠方と近方）を得られるようになり、眼鏡が不要となります。また、既存製品においても、白内障手術において、手術、患者、執刀医の観点から当社が満たすべきニーズがあります。非常に明確なものもあれば、短期的なもの、長期的に調査が必要なものもあり、当社の安定したパイプラインによってこれらのニーズに対応していきます。

➤ 今後の見通し



2017年8月にオープンした、タイ・ランブーンの新しい製造施設

これまで述べた、現状取り組んでいる施策が成果を上げており、今後も継続していくことで、今後3~4年の間に事業規模を倍増することを計画しています。世界中のすべての重要なマーケットにおいて、直接的なプレゼンス、あるいは非常に強いパートナーシップを持つ、真にグローバルなプレゼンスを持った企業となり、複数の有効な商品プラットフォームにより、市場のさまざまなニーズへの対応を行います。また、成長を加速させるために、買収を通して新しい病気や新技術のセグメントへ参入することを目標としています。



HOYAの成長戦略 半導体製造用マスク ブランク事業の成長性

“

EUVを含む高精度品、先端品に注力し、さらなる市場シェアの獲得を目指します

”

ブランク事業部長
白杉 壽朗



➤ 当社マスクブランク事業の強み

当社マスクブランク事業の強みは、標準的なマスクブランクからEUV露光向けマスクブランクのような先端品まですべてのラインアップのマスクブランクに対応可能なこと、量産品質の安定性、先端品の開発能力の3点にあります。

「HOYAに任せれば全部やってくれる」ということが他社にはない当社の強みになっています。

先端品の開発においては、顧客との技術ミーティングを毎日のように実施しており、ミーティングで受けた要望を即座に開発部門にフィードバックをして、製品に反映させています。このスピードある顧客要望への対応が、顧客の開発スピードに遅れることなく対応するために必要とされています。以前は顧客の要望を受けてから製品出荷までに1、2ヵ月を要していましたが、体制の強化を行ったことで現在は数日で対応可能となりました。

また、品質に関しては、製品が規格内に収まっているだけでなく、規格範囲の中心に揃うような管理を行っており、顧客から当社の品質安定性について、高い評価をいただいています。当社は、日本とシンガポールに製造拠点を持っていますが、シンガポールにおいても高品質品を安定製造しています。確かな技術と優秀な現地人材により、それが可能となっています。

当社は光学ガラスの製造を長く行っており、この要素技術として研磨技術、洗浄技術、平坦な物を作る技術、その上に何十層もの成膜をするスパッタリングの技術を保持しています。これらの要素技術を、EUV露光向け製品の製造のための世の中になく革新的技術の開発に活用しています。

➤ EUV露光向け製品の開発について

半導体回路のさらなる微細化のための次世代技術としてEUV露光技術があります。当社には、EUV露光向け製品に関する20年近い研究の歴史がありますが、ここ数年のEUV露光業界の技術革新はめざましく、2019年までが業界全体の技術革新の1つのピークと考えており、当社としてどのような開発をしていくかが重要な課題と考えています。

現在の当社の開発状況として、光露光では制御が困難なサイズの異物をEUV露光では制御できつつあります。新たな検査機の導入などにより、品質の向上を行っています。

光露光においては、6インチのブランク製品の中で、80nm以上の異物を0個という基準でしたが、EUV露光においてはこの基準値は23nmです。また、光露光においては、ブランク上に形成する膜は多くとも10層でしたが、EUV露光では約40層の形成を行います。これに加えて、23nm以上の異物を0個にすることが要求されています。この技術課題は容易ではありませんが、克服できつつあります。

今後も、現在の当社の優位性を維持するためには、技術の変化点を見極め、大きく技術が変化する際に変化に乗り遅れないことが重要です。顧客である半導体メーカーからの情報を俊敏に察知し、3~5年先を予測しながら活動を行っています。装置メーカーの開発計画についても同様で、装置メーカーと毎週のように打合せを実施しており、当社の従業員は世界中で活動しています。当事業の本部はシンガポールに置いていますが、従業員は本部にとどまらず、半導体メーカー、装置メーカー、材料メーカーの工場、オフィスなどで最先端の情報を確認することで、事業活動方針の立案に活用しています。

また、材料メーカー、装置メーカー、半導体メーカーとともにEUV業界の将来技術について協議を行っています。EUV業界において、当社はEUV露光向けマスクブランク製品のパイオニアとして大きな期待を集めており、この強い期待に応えるべく、投資を含めて量産体制構築のタイミングを注視してまいります。

➤ 今後の見通し



現在、EUV露光技術を用いた半導体製造のための開発を行っている半導体メーカーは数社ですが、他社への展開はまだ時間がかかるとみています。現在、半導体の先端品が使用されるのはデータストレージ、人工知能、スマートフォンなどに限定されており、先行して開発を行っている数社でそれらの需要を賄うことが可能だからです。将来的には、それら以外の用途の半導体製造にEUV露光技術が使用されるようになると、他の半導体メーカーがEUV露光技術を用いて半導体の製造を開始するため、当社製品への需要がさらに高まるものとみています。

当社はこのような環境のもと、高精度品を含めた全製品の製造コスト削減や利益拡大を図り、高精度品、先端品の研究開発に再投資を行うことで、さらなる市場シェアの獲得を行ってまいります。



HOYAの成長戦略 HDDガラス用基板事業の 安定性

“

成長分野である3.5インチニアラインサーバー市場への参入で事業の安定化を行います

”

MD Division プレジデント
宮本 武美



➤ HDD用ガラス基板事業について

当社のHDDガラス基板事業では、ノートブックPC、外付けHDD、パフォーマンスエンタープライズサーバー、ゲーム機などに使われるHDD用の2.5インチガラス基板の製造、販売を主に行っており、ガラスに限れば市場シェアは100%となっています。

➤ 市場トレンドについて

2.5インチサブストレート市場は、HDDからSSDへの置き換えなどによるHDD需要の減少で、2016年が前年比10%のマイナス、2017年は微増となりますが、2018年以降は再び2桁のマイナスが見込まれています。

一方、3.5インチサブストレート市場は、デスクトップPC用途等の減少など横ばいが見込まれていますが、データセンターなどで使われるニアライン（NL）サーバー用途は、世界で生成されるデータ量の増加により、唯一2桁の伸びが見込まれています。

世界で生成されるデータ量は、2016年で16ゼタバイト^(注)、2017年で22ゼタバイト、2018年で29ゼタバイトと増加の一途をたどっていますが、その一方でストレージキャパシティは2016年時点で4.6%であり、2017～18年は3%強に留まっており、世界で生成されるデータ量の増大にデータセンターのキャパシティが追いつかず、不足する状況が続くと見込まれています。

HDDメーカーは歴史的に、毎年、新しい機種が発売とともにHDDの記憶容量を増加させてきました。従来はメディアの単位面積当たりの記録密度を増やすことでHDDの記憶容量を増加させてきましたが、それが鈍化傾向にあり、今後はサブストレートの枚数を増やすことで、HDDの記憶容量を増加させていく流れとなっています。

HDDの規格サイズは決まっているため、枚数を増やすには薄型化を行う必要がありますが、剛性の問題でアルミニウムのサブストレートでは8枚が限度であり、それ以上に枚数を増やす方法が課題となっています。

➤ 3.5インチ市場への参入について

当事業は、現在生産している直径2.5インチのサブストレートだけでなく、直径1～3.5インチのサブストレート、厚みについては0.381ミリの薄さから1.27ミリの厚さまで生産実績があり、HDD用のガラス基板であれば顧客が必要とするサイズ・厚みのものをすべて生産することができます。また、3ヵ月間で1億枚強という大量生産、同一の品質を保持することも可能です。

以上の状況から、我々は2.5インチガラス基板市場の縮小による減収を補うために、成長の見込まれるNLサーバー向け3.5インチサブストレート市場への参入を行いました。

➤ 今後の見通し

2017年より、HDDメーカー1社が当社のガラス基板を8枚搭載したモデルを開始しますが、その後数年かけて9枚、10枚と増えていくものと予測しています。最終的には12枚まで対応可能と考えており、HDDメーカー、PCメーカーなどにサンプルをお見せしている状況です。

2.5インチガラス基板の売上高は2018年度から減少することを見込んでいますが、NL向け3.5インチガラス基板の売上高は2018年度から伸びが加速し、中期的には2.5インチ向けの売上高の減少を3.5インチ向けの売上高の増加分で補うことで、2018年度以降は事業全体の業績が安定的に推移することを見込んでいます。

これとは別に、HAMRなどの単位面積当たりの記憶容量を増やす技術が展開されると、HDD1台当たりの記録容量をさらに増加させることが可能になりますが、耐熱性の点でガラス基板が必須となりますので、ガラス製品の需要増加が期待できます。

(注) ゼタ=1,000⁷、エクサ=1,000⁶、ペタ=1,000⁵、テラ=1,000⁴



財務報告

➤ HOYAグループと連結範囲の状況



当社グループは、当期末現在でHOYA株式会社および連結子会社122社(国内11社、海外111社)ならびに関連会社8社(国内4社、海外4社)により構成されています。

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などを行い、事業活動の推進をサポートしています。また、欧州地域本社（オランダ）にはグループのフィナンシャル・ヘッドクォーター（FHQ）を置いています。

➤ 国際会計基準の適用



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

「情報・通信」事業では、半導体や液晶、HDDなど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など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、コンタクトレンズなどのヘルスケア関連製品および眼内レンズ、内視鏡など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。

➤ 2017年3月期の業績について

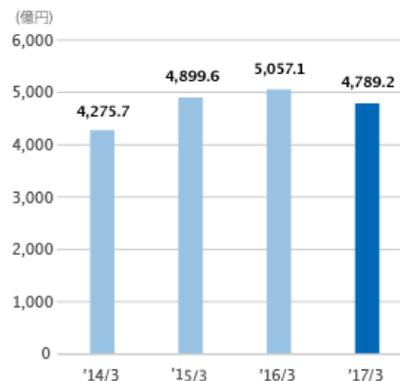


HOYAグループの売上収益は4,789億27百万円と、前期に比べて5.3%の減収となりました。利益については、熊本地震の災害関連損失に加えて、前期は42億70百万円の固定資産売却益を計上したこともあり、当期の税引前当期利益は1,107億95百万円、当期利益は868億52百万円となり、前期に比べてそれぞれ7.0%、6.9%の減益となりました。売上収益税引前当期利益率は23.1%となり、前期の23.6%より0.5ポイント低下しました。

ライフケア事業の売上収益は3,144億42百万円と、前期と比べて2.6%の減収となりました。セグメント利益は円高影響により、547億18百万円と、同5.2%の減益となりました。

メガネレンズについては、日本市場では、小売市場縮小の影響を受けて、当社の売上高も伸び悩んでいます。海外市場においては、米州にて強い成長を継続していることに加え、欧州、アジアにおいても、現地通貨ベースで安定的に伸長していますが、為替の円高影響が大きく、全体では前期と比べ減収となりました。

売上収益



コンタクトレンズについては、専門小売店「アイシティ」の新規出店および既存店におけるプロモーション強化に継続して取り組んでおり、前期と比べ増収となりました。

医療用内視鏡は、米州において売上高が改善し、現地通貨ベースで増収に転じました。欧州、アジアにおいても、新製品の貢献と販売力の強化により、現地通貨ベースで売上高が伸長していますが、為替の円高影響が大きく、全体として前期と比べ減収となりました。

白内障用眼内レンズは、日本市場において昨年度に発売した新製品の販売が、引き続き好調に推移しています。また、海外においても、直販および代理店向けの販売がともに堅調に伸長しており、前期と比べ大きく増収となりました。

情報・通信事業の売上収益は、1,606億17百万円と、前期と比べて10.1%の減収となりました。セグメント利益は、熊本地震に関する災害関連損失の計上に加えて、前期に32億73百万円の固定資産売却益を計上したこともあり、545億7百万円と、前期に比べて16.8%の減益となりました。

当社の半導体用マスクブランクスは、先端品における活発な研究開発需要を取り込んだことで、為替の円高によるマイナス影響を吸収し、売上高は前期と比べ増加しました。

半導体用フォトマスクについては、2016年4月発生の熊本地震により熊本工場の閉鎖を決定したことで生産能力が減少し、売上高は前期と比べ減収となりました。

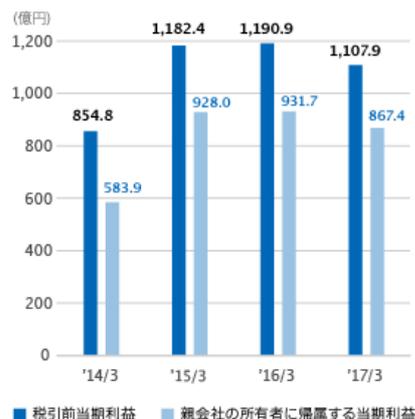
液晶用フォトマスクについては、スマートフォンパネル向け中小型マスクの高精度・高解像度化に向けた研究開発需要や、TVパネル向け大型マスクの4Kや大画面化に向けた研究開発需要が一段落していることに加え、熊本工場の閉鎖により生産能力が減少した影響が続いたため、売上高は前期と比べ減収となりました。

ハードディスク用ガラスサブストレートについては、総需要の減少トレンドが一段落していることに加え、当社の市場シェアが拡大したことで、現地通貨ベースで増収となりましたが、為替の円高影響により、売上高は前期と比べ減収となりました。

映像関連製品については、デジタルカメラ市場では引き続き市場の縮小が継続しています。そのような中、監視カメラや車載カメラなど新しいアプリケーション向け製品の販売拡大に努めていますが、全体としてはデジタルカメラ向けの減少を補うには至らず、これに円高影響も加わり、売上高は前期と比べ減収となりました。

(製品ごとの業績については、[Business Overview](#)をご一読ください)

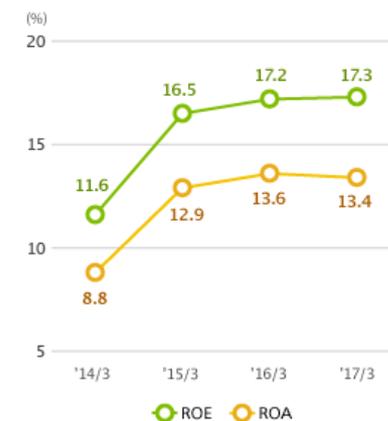
税引前当期利益／親会社の所有者に帰属する当期利益



利益率



収益率



➤ 財産の状況

当期末では、総資産は前期末に比べて205億76百万円増加し、6,595億83百万円となりました。非流動資産は、8億23百万円減少し、1,642億63百万円となりました。これは主として、のれんが50億88百万円、無形資産が100億95百万円増加した一方、有形固定資産（純額）が50億22百万円、長期金融資産が84億63百万円、繰延税金資産が18億31百万円減少したことによるものです。なお、長期金融資産の減少は主に流動資産への振替によるものです。

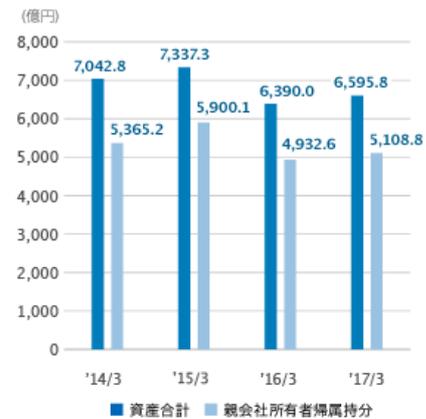
流動資産は、213億99百万円増加し、4,953億21百万円となりました。これは主として、売上債権及びその他の債権が54億28百万円、その他の短期金融資産が68億4百万円、現金及び現金同等物が105億59百万円増加したことによるものです。なお、その他の短期金融資産の増加は主に非流動資産からの振替によるものです。

資本合計は、172億31百万円増加し、5,154億5百万円となりました。これは主として、資本の控除科目である自己株式が278億17百万円増加したことによるものです。

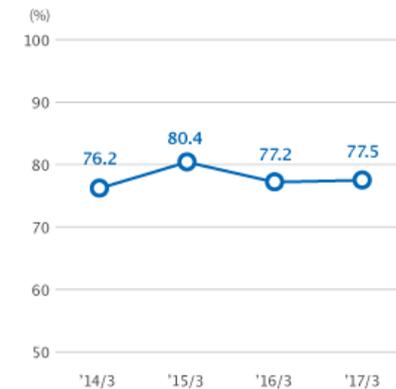
親会社の所有者に帰属する持分合計は176億22百万円増加し、5,108億87百万円となりました。

負債は、33億45百万円増加し、1,441億78百万円となりました。当期末の親会社所有者帰属持分比率は77.5%となり、前期末の77.2%から0.3ポイント上昇しました。

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



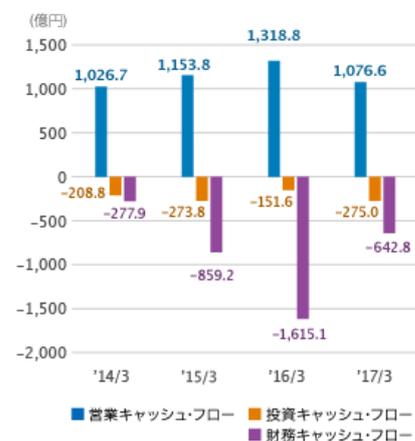
➤ キャッシュ・フローの状況

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△53億7百万円を含め、前期末に比べ105億59百万円増加し、2,968億51百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,076億62百万円（前期比242億27百万円収入減）となりました。これは、税引前当期利益1,107億95百万円（前期比83億4百万円収入減）、減価償却費及び償却費297億77百万円（前期比37億47百万円収入減）、売上債権及びその他の債権の増加額55億28百万円（前期比82億69百万円収入減）、仕入債務及びその他の債務の減少額8億59百万円（前期比12億15百万円支出増）、支払法人所得税266億14百万円（前期比34億8百万円支出増）などで資金が減少したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、275億7百万円（前期比123億46百万円支出増）となりました。これは、投資の売却による収入58億18百万円（前期比56億89百万円収入増）で資金が増加した一方、有形固定資産の取得による支出215億28百万円（前期比33億44百万円支出増）、子会社の取得による支出63億60百万円（前期比45億68百万円支出増）、事業譲受による支出61億93百万円（前期比60億82百万円支出増）などで資金が減少したことによるものです。

キャッシュ・フロー



財務活動によるキャッシュ・フローは、642億89百万円（前期比972億30百万円支出減）となりました。これは、支払配当金294億47百万円（前期比20億48百万円支出減）、自己株式の取得による支出350億7百万円（前期比951億45百万円支出減）などによるものです。

➤ 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228億63百万円となりました。前期に比べて25億35百万円増加しております。

当期は、情報・通信事業への投資が102億2百万円と全体の44.6%を占め、ライフケア事業への投資が125億12百万円と全体の54.7%となりました。

これらの所要資金は、自己資金にて賄っています。

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、主に半導体および液晶関連製品における高付加価値品の製造設備への投資を行いました。

ライフケア事業については、主にメガネレンズにおいて、生産工場における能力増強と最適化を目的とした投資を行いました。また、白内障用眼内レンズにおいて、前期のはじめに上市した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っています。

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12.7%減少し、301億11百万円となりました。

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います。

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

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

将来の成長のための内部留保については、成長分野におけるシェア拡大、未開拓市場への参入、新技術の育成・獲得のための投資に資源を優先的に充当してまいります。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いる「情報・通信」分野においては、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などを総合的に勘案し、余剰な資金については、「配当」や「自己株式取得」などを通じ積極的に株主に還元することを基本としています。

配当金につきましては、すでに実施済みの中間配当金1株当たり30円と合わせまして、年間配当金は1株当たり75円とさせていただきます。連結配当性向は33.8%となりました。

また上記の考え方に基づき、当期において、合計300億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 2017