

社会から選ばれる企業であり続けるために

HOYA

INTEGRATED REPORT 2022





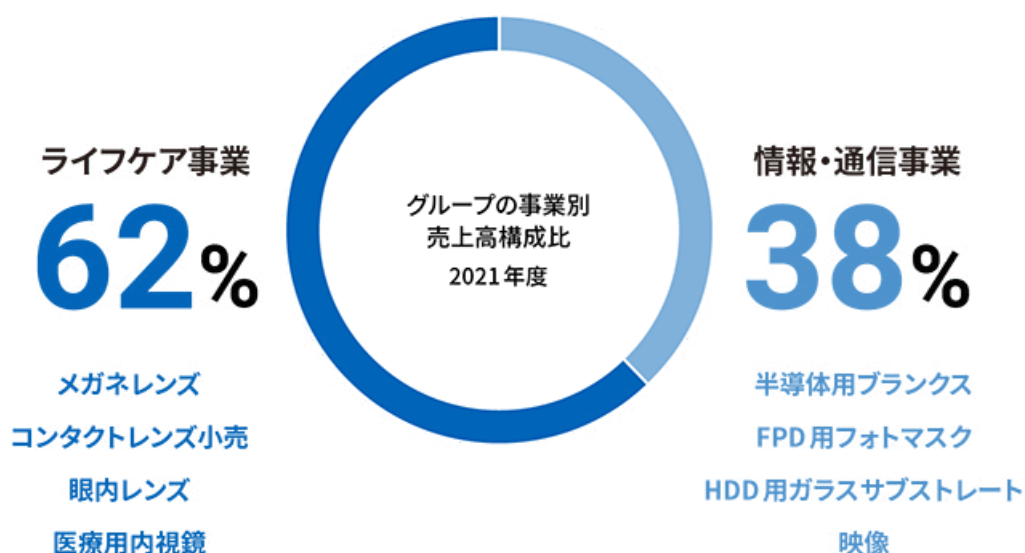
事業ポートフォリオ経営

強さの源泉 事業ポートフォリオ経営

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

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

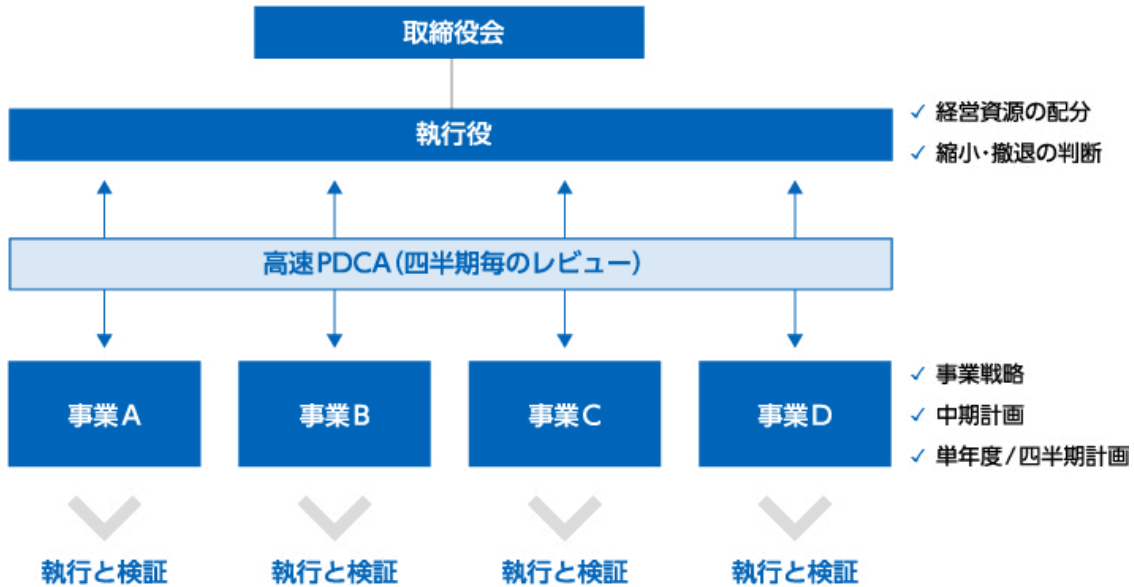
現在は、ライフケアと情報・通信という2つの大きな事業分野を柱に据えています。



HOYAマネジメント・システム

HOYAでは「短期の積み重ねが長期成長につながる」との考えから、四半期単位の超短期で各事業のレビューと改善活動をおこなっています。（四半期決算を、年度決算と同等以上に重視しています）

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



今後の10年における注力分野

▶ 事業ポートフォリオ戦略の深化

世界的な高齢化、新興国の経済発展による人々のQOL（Quality of Life）向上へのニーズが拡大する背景から、ライフケア事業は、今後も長期安定成長していくと見込んでいます。情報・通信事業については、既に高い市場シェアを獲得していることに加え、関連する市場の成長性が停滞していた時期があったことから、キャッシュカウと位置づけてきましたが、近年においては半導体の微細化技術でブレイクスルーがあったことや、あらゆる産業でデータドリブン化が加速してきたことなどにより、同事業についても成長が期待されます。以上のような状況から、今後はライフケア事業、情報・通信事業のセグメントにとらわれず、事業ごと/製品ごとで成長性を見極めていく体制にしていきます。

また、企業の持続的な成長をけん引する新たな事業の開発・獲得を最も重要な経営課題と認識しており、社内開発とM&Aの両輪で取り組んでいきます。これまでは事業部間での協業は多くはありませんでしたが、今後は事業部を跨いだ研究開発をプロジェクト単位で立ち上げ、新たな市場・製品の創造を図っていきます。また、M&Aについては、これまではライフケア事業を中心に実施してきましたが、今後はライフケア関連のみならず、対象を情報・通信事業の領域にも広げ、検討を進めていきます。市場の選定領域としては、HOYAのビジョンとミッションに適合し、既存領域に接する分野を想定しており、また、ニッチトップなポジションと高い収益性が見込める領域への参入を目指していきます。

▶ ESGの強化

他の日本企業に先行して取締役会の過半数を社外取締役で構成し、委員会制度といった仕組みを基盤とした客観性と透明性の高いコーポレートガバナンス（G）を強化してきました。今後は環境（E）と社会（S）についても取り組みを加速していきます。

[CSO中川知子のメッセージなどを併せてご参照ください](#)

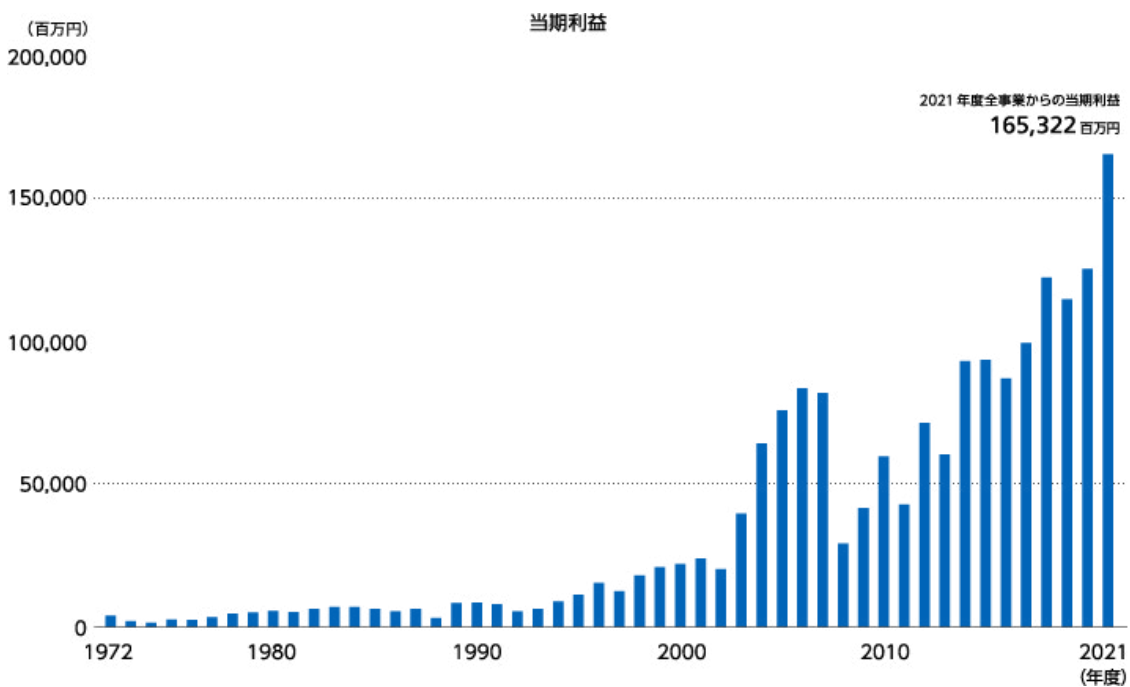


収益性へのこだわり

当社は、時代のニーズに合わせて最適な投資配分を行い、スピーディーに事業内容を変化させていく事業ポートフォリオ経営」や、短期（四半期）単位で事業のレビューと改善を行う仕組みなどにより、順調に利益を拡大させてきました。

東証一部上場（1973年）以降の当期利益[※]の推移

HOYAは、東証一部上場以降、一度も赤字になったことはありません。

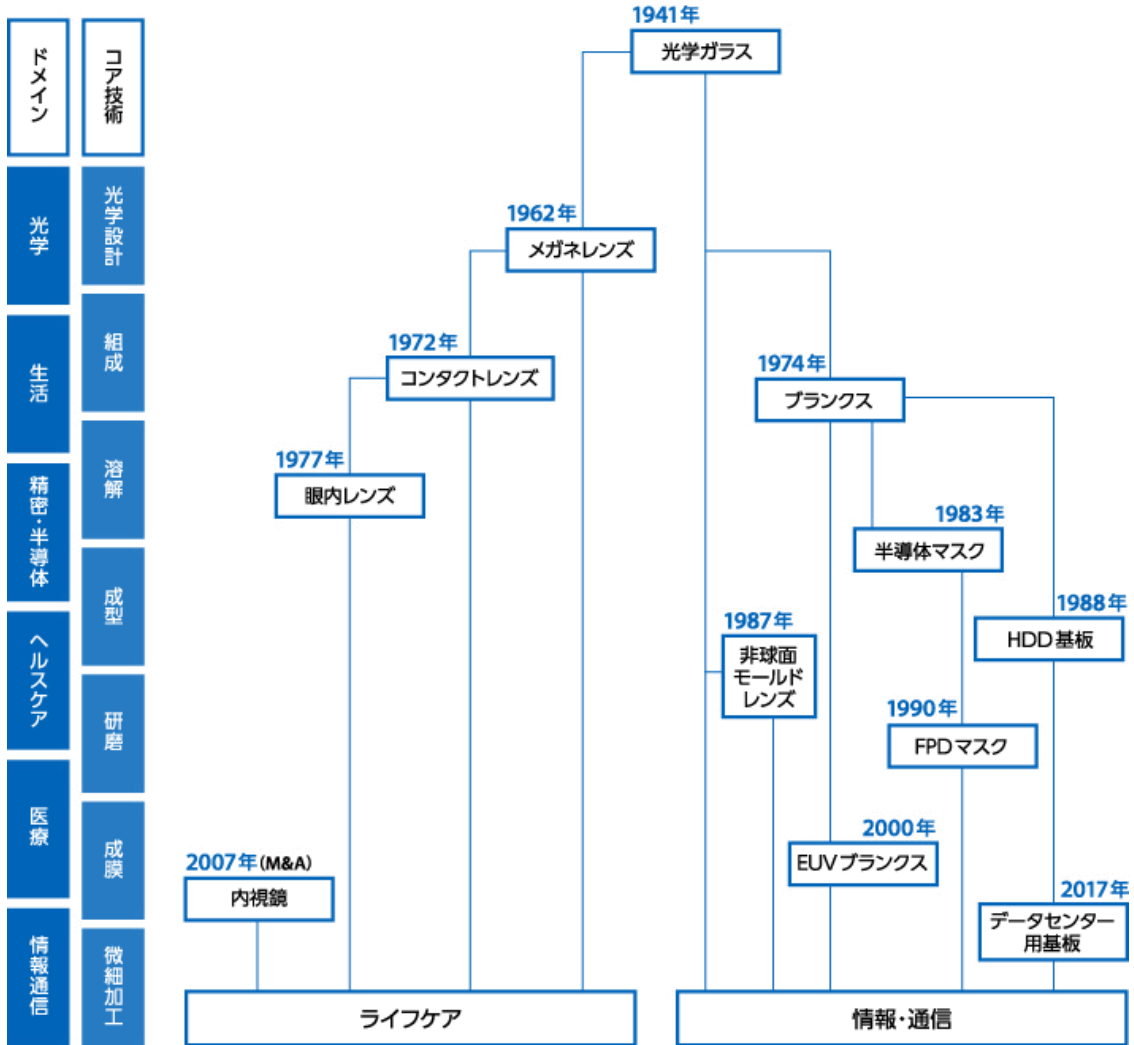


※2011年3月期より、従来の日本基準に替えて、国際会計基準（IFRS）に基づいて連結財務諸表を作成しています。

事業領域の変容・拡大

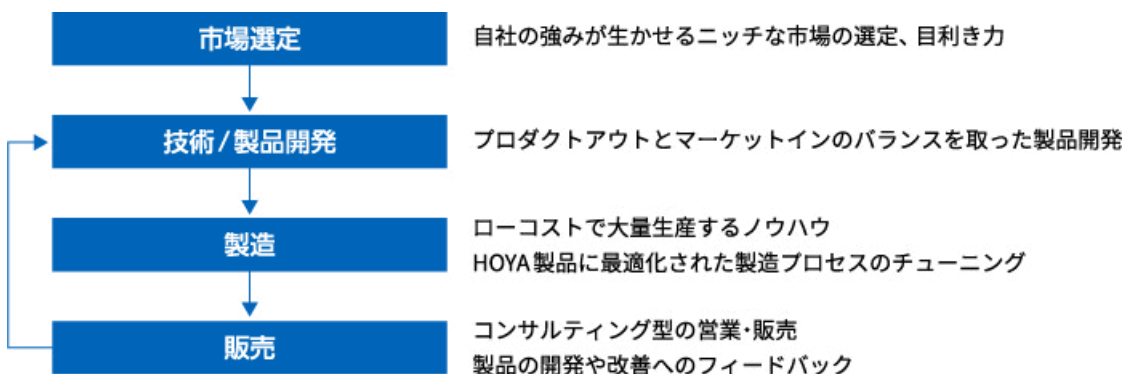
HOYAは1941年に光学ガラスから事業をスタートさせ、創業来80年間、「事業の創造と革新を通じて、人・社会・自然が調和する真に豊かな社会に貢献する」という経営理念のもと製品やサービスの領域を広げ、事業ポートフォリオ経営の強みを発揮してきました。

HOYA 80年の歩み



成長の原動力

市場選定、技術/製品開発、製造、販売といったバリューチェーンにおいて、各ステージでの「差別化意識」が現在の事業規模拡大の原動力となっています。





市場成長性

市場の成長性とHOYAの可能性

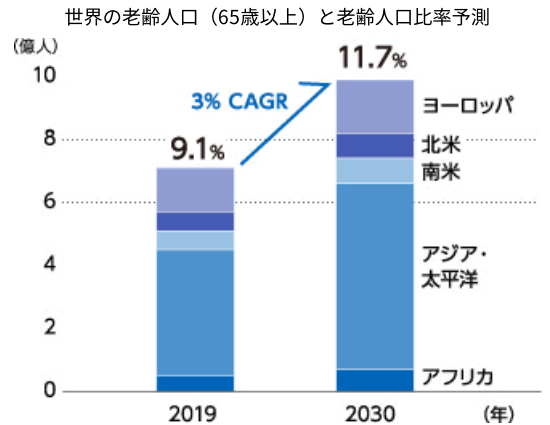
ライフケア事業は、世界的な高齢化や新興国の生活水準向上などを背景に、市場自体の長期構造的な拡大が見込まれています。また、情報・通信事業においても半導体の微細化の進展や、データセンターの需要拡大などにより、市場成長が期待されており、それぞれの事業で市場の成長性を上回るパフォーマンスを達成すべく、成長投資をおこなっていきます。

ライフケア分野

世界的な高齢化、新興国の生活水準の向上により市場成長

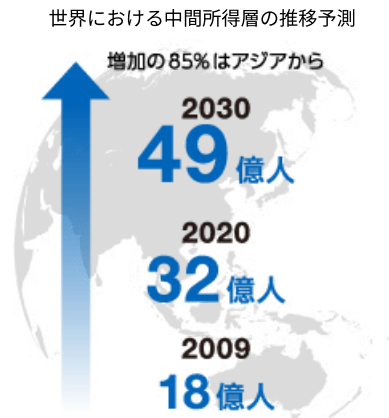
▶ 世界的な高齢化が市場を拡大

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



▶ 新興国の生活水準の向上が市場を拡大

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

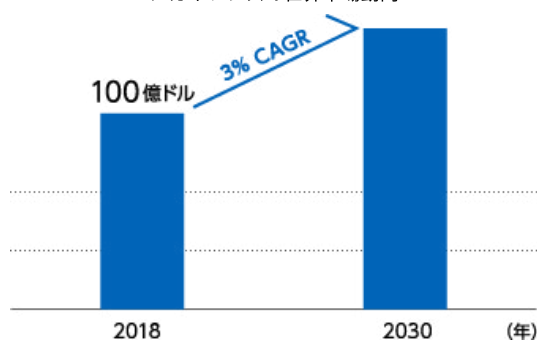


出典：OECD DEVELOPMENT CENTRE Working Paper No. 285
THE EMERGING MIDDLE CLASS IN DEVELOPING COUNTRIES by Homi Kharas

▶ 高齢人口、中間所得者層の増加が市場を拡大

世界的な高齢人口の増加、新興国の経済成長による購買力の増加、健康意識の増大、スクリーンタイムの長時間化による視力低下などにより、メガネレンズの需要は世界的に増加しています。

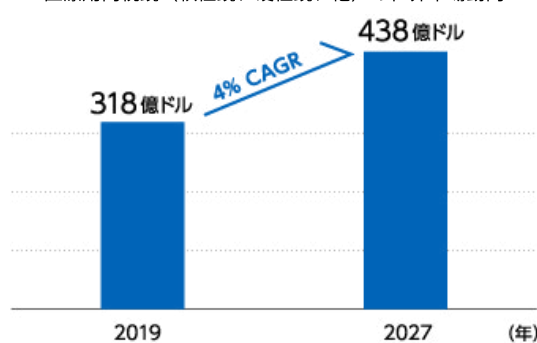
メガネレンズの世界市場動向



▶ 低侵襲医療のニーズ拡大が内視鏡市場を拡大

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

医療用内視鏡（軟性鏡、硬性鏡、他）の世界市場動向



Allied Market Research

【市場成長の背景】

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

情報・通信分野

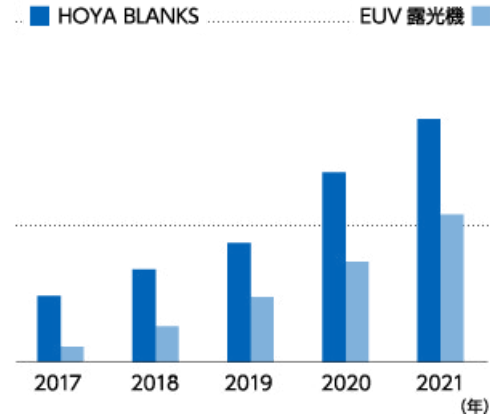
次世代技術の進化と用途の拡大により市場成長

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

▶ EUV露光用マスクブランクス

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

HOYA EUV ブランクス売上/
EUV露光機出荷台数

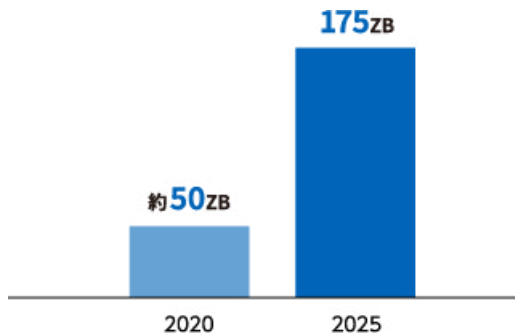


▶ ニアラインストレージ向けHDD用ガラスディスク

ニアラインストレージはバックアップやアーカイブ用途に使われ、世界的なデータ量の増加に対応するために大きな成長が続いています。データセンター内の設置スペースの効率化のために、ストレージあたりの記憶容量の増加が求められています。HOYAはディスクの薄型化により、HDD1台あたりのディスク搭載数の増加を顧客に提案していくことで、この要望に対応し、ディスクの出荷数量増加を図っていきます。

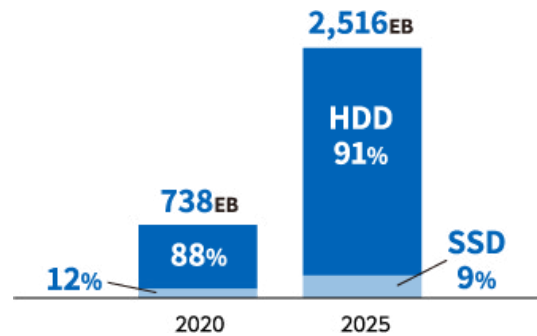
データ流通量の推移

5Gや人工知能などの技術発達により、グローバルでのデータ成長が加速



エンタープライズ向けエクサバイト出荷量

HDDはニアラインにおいて今後も中心的な役割を担う



▶ 車載カメラレンズ

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



株主価値の最大化に向けて

先進的なコーポレートガバナンス

経営に対する監督機能と客観性を担保するため、取締役8名中6名を独立社外取締役としています。モニタリングボードとして、社外取締役の豊かな経営経験や識見、指導力を経営に反映させ、コーポレートガバナンスの質を高めています。

| | |
|--|--|
|  | 独立社外 |
| | 筆頭独立社外取締役 浦野 光人 (うらの みつと) |
| | 略歴 → |

| | |
|---|------------------------------|
|  | 独立社外 |
| | 海堀 周造 (かいほり しゅうぞう) |
| | 略歴 → |

| | |
|---|-----------------------------|
|  | 独立社外 |
| | 吉原 寛章 (よしはら ひろあき) |
| | 略歴 → |

| | |
|--|---------------------------|
|  | 独立社外 |
| | 阿部 康行 (あべ やすゆき) |
| | 略歴 → |

| | |
|---|-----------------------------|
|  | 独立社外 |
| | 長谷川 隆代 (はせがわ たかよ) |
| | 略歴 → |

| | |
|--|---------------------------|
|  | 独立社外 |
| | 西村 美香 (にしむら みか) |
| | 略歴 → |

| | |
|---|-------------------------------|
|  | 池田 英一郎 (いけだ えいいちろう) |
| | 略歴 → |

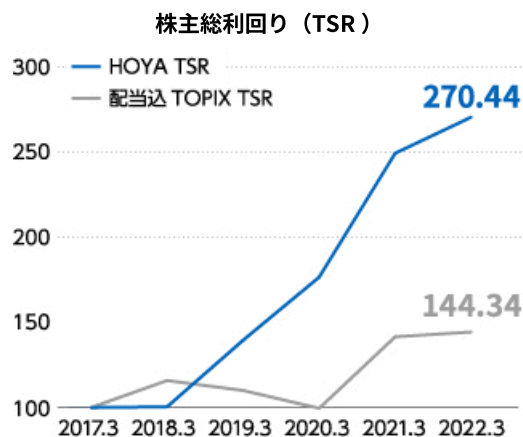
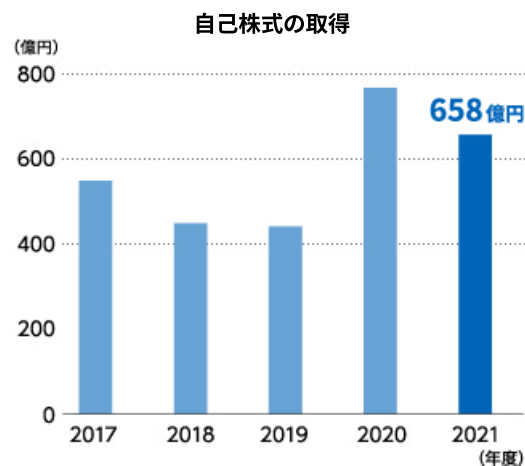
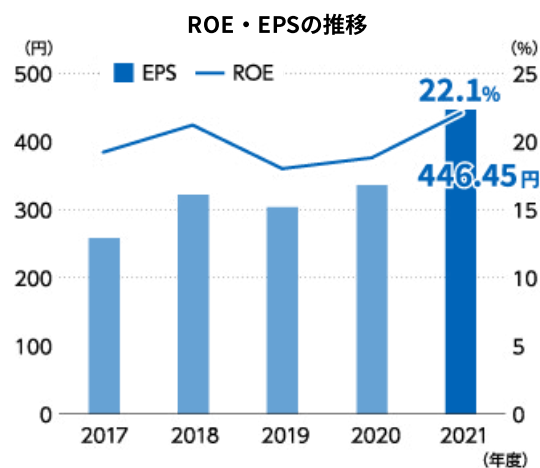
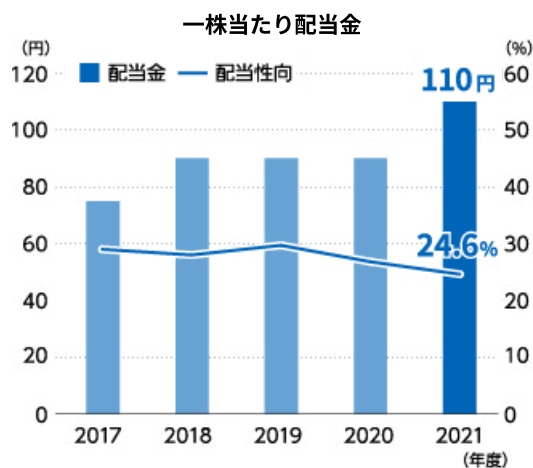
| | |
|--|--------------------------|
|  | 廣岡 亮 (ひろおかりょう) |
| | 略歴 → |

| | 社外取締役のバックグラウンド | | | | | | |
|--------|----------------|---------------|-------|---------------|-----|----------------------|-------|
| | 企業経営 | グローバル ビジネス | 財務/会計 | IT/ テクノロジー | M&A | 人材育成/ ダイバー シティ | メディカル |
| 浦野 光人 | ● | ● | | | | ● | |
| 海堀 周造 | ● | ● | | ● | | | |
| 吉原 寛章 | ● | ● | ● | ● | ● | | |
| 阿部 康行 | ● | ● | | ● | ● | | |
| 長谷川 隆代 | ● | ● | | ● | | ● | |
| 西村 美香 | | ● | | | ● | ● | ● |

資本効率の追求

株主への還元と資本効率を重視した経営を推進しています。

主要経営指標と株主還元



2017年3月末の投資額を100として指数化し、株価変動と配当を考慮した投資パフォーマンスを示しています。

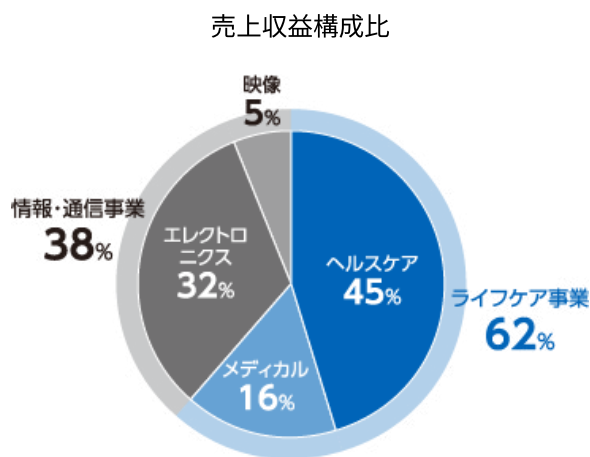
2021年度ハイライト



Financial

売上収益

+20.7%
6,615億円



HOYAグループ連結の売上収益は6,614億66百万円と、前期に比べて20.7%の増収となりました。ライフケア事業は、新型コロナウイルスの影響から回復し、コロナ前（FY2019）と比べても成長を達成。情報通信事業もEUV（Extreme Ultraviolet：極端紫外線）露光向けのマスクブランクスやHDD用ガラスディスク基板における強い顧客需要の獲得や、カメラ向けレンズの需要回復により大きく増収となり、過去最高を更新しました。

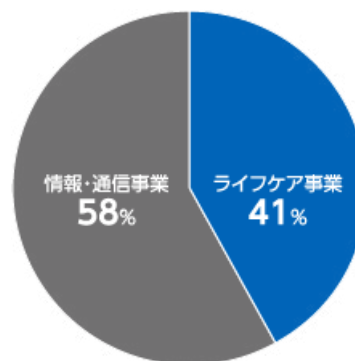
税引前利益

セグメント別税引前利益構成比

+32.3%

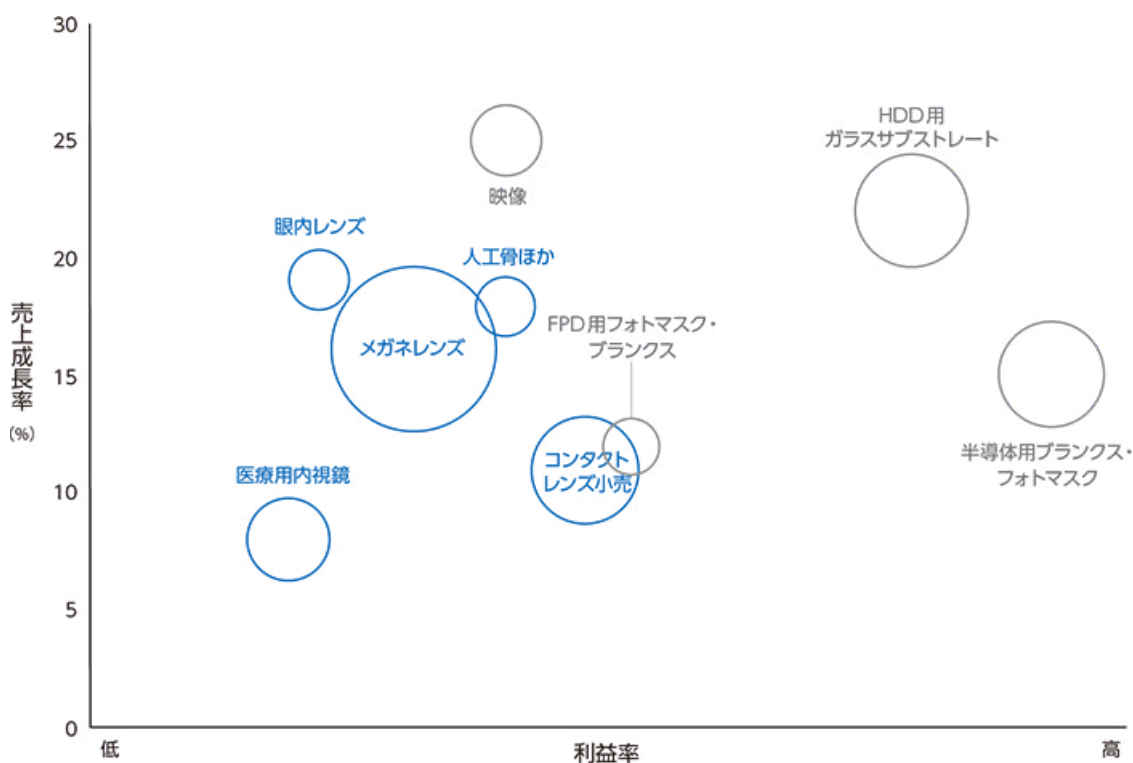
2,107億円

税引前利益率 31.9% (+2.8%pt)



税引前利益は2,107億6百万円と、前期に比べて32.3%の増益となりました。主に売上成長に伴う利益増により、税引前利益は過去最高を更新しました。

製品別売上規模・製品利益率・売上成長率



*売上高成長率は、為替影響を除いた数値です。

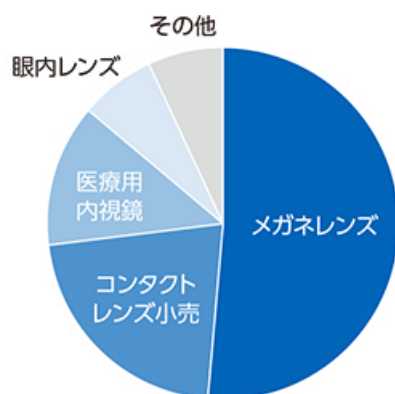
ライフケア事業 売上収益

+19.2%

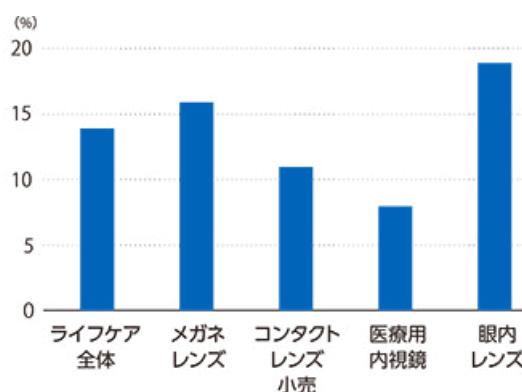
4,075億円

ライフケア事業の売上収益は4,075億49百万円となり、前期に比べて19.2%の増収となりました。いずれの事業も新型コロナウイルスにより事業活動に影響を受けた前期と比べ、経済活動再開に伴う回復により大幅に増収しました。また、コロナ前（FY2019）比も+8.7%の成長となりました。

ライフケア事業の売上構成比



ライフケア事業の各製品 売上収益Like-for-Like*成長率



*為替影響やM&A効果を除く前期と同基準での比較

ライフケア事業 税引前利益

+35.8%

863億円

税引前利益率 21.2% (+2.6%pt)

ライフケア事業の税引前利益は862億69百万円と、前期に比べて35.8%の増益となりました。新型コロナウイルスからの回復による売上収益の大幅な増収で、前期と比べて利益も増加しました。

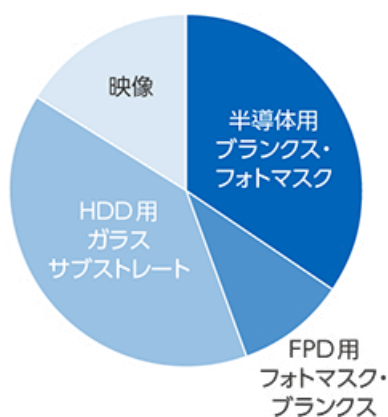
情報・通信事業 売上収益

+23.6%

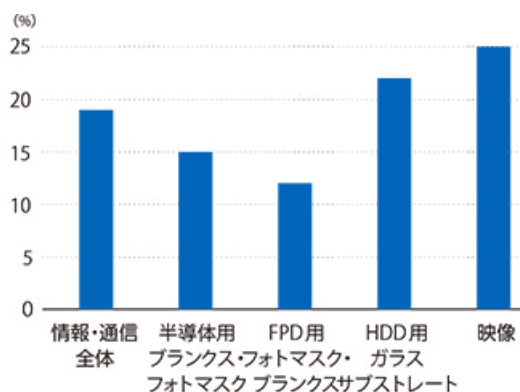
2,484億円

情報・通信事業の売上収益は2,484億03百万円と、前期に比べて23.6%の増収となりました。EUV（Extreme Ultraviolet：極端紫外線）露光向けのマスクブランクスやHDD用ガラスディスク基板における強い顧客需要の獲得や、カメラ向けレンズの需要回復により、情報・通信事業全体で前期に比べて大きく増収となりました。

情報・通信事業の売上構成比



情報・通信事業の各製品 売上収益Like-for-Like*成長率



*為替影響やM&A効果を除く前期と同基準での比較

情報・通信事業 税引前利益

+29.5%

1,229億円

税引前利益率 49.5% (+2.2%pt)

各事業における増収に加えて、EUV向けの半導体ブランクスなど、高付加価値製品の売上増加による製品ミックスの向上も影響し、税引前利益は1,228億86百万円と前期に比べて29.5%の増益となりました。

財務データは[会社ウェブサイト IR資料室](#)でご覧いただけます。

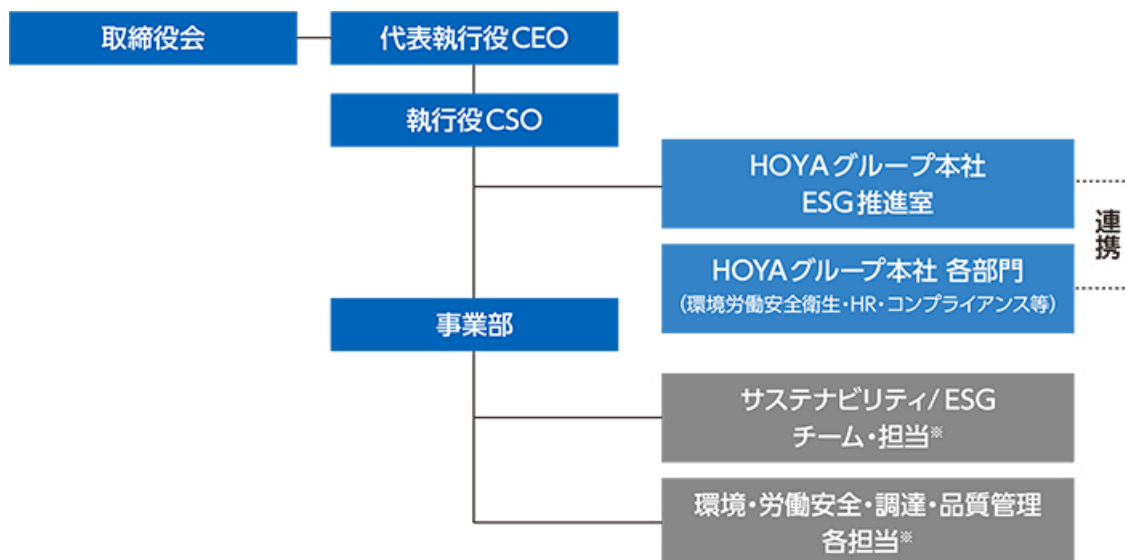
2021年度ハイライト



ESG

組織体制

当社グループでは2019年8月にCEOをトップとして設立したESGコミッティを中心に活動をおこなってまいりましたが、サステナビリティ/ESGに対する取り組みを加速させるため、2022年3月にチーフサステナビリティ（ESG）オフィサー（CSO）を任命し、CSOの下、専任組織であるESG推進室をHOYAグループ本社内に新設しました。また、各事業部においても、サステナビリティ/ESGに関する部門や担当をそれぞれに適した形で設定の上、本社のESG推進室と連携しながらHOYAグループ全体でESG活動をより一層推進していく体制を整えています。



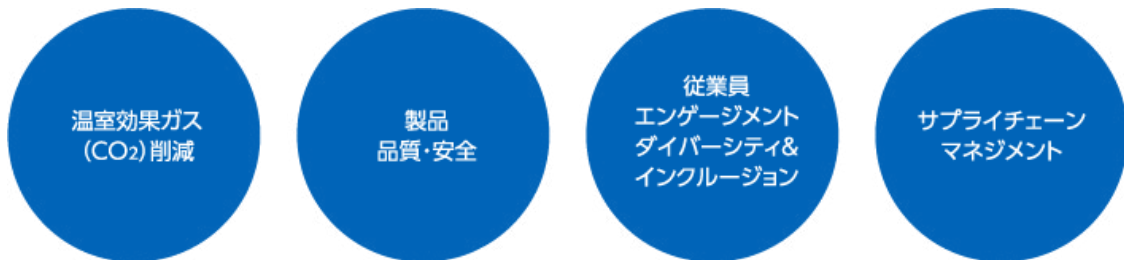
※兼任の場合あり

マテリアリティの特定

社内で議論、検討を進めてきた当社グループの中長期的な成長に資する項目（マテリアリティ）について特定作業が完了し、2021年9月に取締役会にて承認を得ました。各マテリアリティのさらなる取り組みをグループ全体で積極的に進めていきます。

詳細は[こちら](#)

HOYAグループ4つのマテリアリティ



実効性・透明性の高いコーポレートガバナンス

社外取締役比率

75%

8名中6名

社外取締役における
企業経営経験者

83%

6名中5名

取締役女性比率

25%

8名中2名

役員※女性比率

30%

10名中3名

役員※外国人比率

10%

10名中1名

2022年6月末現在

※役員は取締役と執行役を含みます

HOYAは、日本でコーポレートガバナンスがほとんど取りざたされていなかった1995年に社外取締役1名を選任し、2003年には、取締役の半数以上を社外取締役にすることを定款で定めました。現在では、取締役の75%が社外取締役という、グローバルにおいても高い水準です。また、弁護士や公認会計士、学者を社外取締役として迎え入れる企業が多い中、HOYAは、企業経営の豊富な経験者を中心とした布陣となっています。その企業経営経験領域は、電気機器、医療、食品、商社、会計と多岐にわたっています。また、ジェンダーダイバーシティの観点から女性取締役の人数は1名から2名へ増え、執行役も1名女性が加わりました。取締役会ではこのような多様性を背景とし、活発な議論がおこなわれています。

多様な人材の活躍

海外拠点所属の従業員数

>90%

海外現地法人の
経営トップ外国人比率

>90%

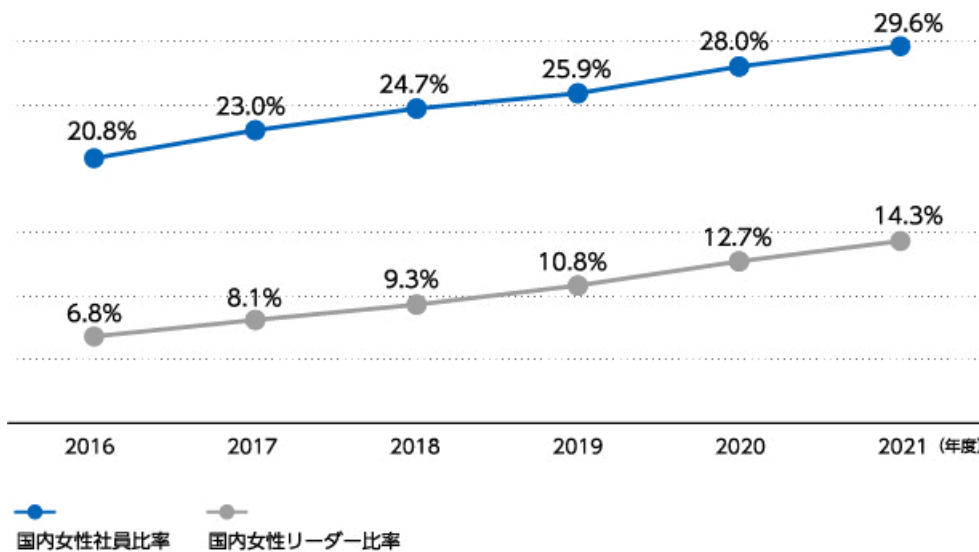
事業トップ（事業部長）
外国人比率

64%

HOYAはグローバルに多様な事業を運営しており、全従業員の90%以上が海外拠点に属しています。中でも、メガネレンズやHDD基板などの主要な生産拠点がアジア地域にあり、約70%の従業員が同地域の拠点に属しています。また、海外現地法人の経営トップの現地化を推進しており、事業部門のトップ（事業部長）は64%が外国人です。

HOYAでは、人種・民族・国籍・宗教などが異なる多様な人材を積極的に雇用することで、世界中の優れた才能にアクセスし、新しい発想や価値の創造を図っています。

国内女性従業員・女性リーダー比率



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

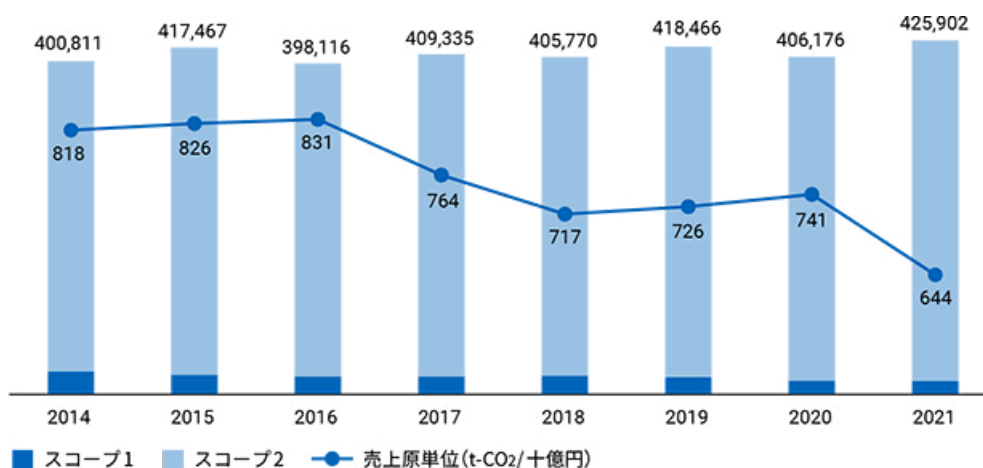
その効果もあり、着実に国内の女性比率が改善しています。

環境

TCFDへの賛同

2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムへ加入しました。現在、TCFD 提言に基づいた気候変動に関する情報開示の作業を進めています。HOYAは次世代によりよい地球環境を引き継ぐため、企業の社会的責任の1つとして積極的に環境保全活動に取り組んできました。2021年、温室効果ガス削減を当社グループのマテリアリティの1つとして特定し、より踏み込んださらなる削減活動の議論・検討をおこなっています。 活動内容の詳細は[こちら](#)

2021年度はCO₂排出量（スコープ1+2）は425,902tとなり、前年比で4.9%増、2019年度比で1.8%増でした。一方、売上原単位では減少傾向にあります。なお、温室効果ガス（CO₂）削減の取り組みを加速させるため、中長期目標・ロードマップを社内で検討・議論を開始しており、2022年度は中長期目標設定まで年間排出量1%削減（2019年度比）を暫定的な目標として施策を実行しています。



外部評価

ESGインデックスへの採用状況

当社は年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用している以下のESGインデックスに選定されています。

| | | | |
|----|--|--|---|
| |  <p>※1 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> |  <p>※2 2021 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)</p> |  <p>S&P/JPX Carbon Efficient Index</p> |
| 分類 | ESG 総合 | S (女性活躍) | E (気候変動) |

2022年5月末時点

主なESG格付状況

- MSCI ESG格付：A（2019年BBBより向上）
- Sustainalytics ESGリスク格付：Low Risk（2020年Medium Riskより向上）

2022年5月末時点



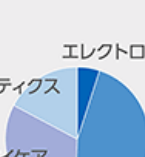
その他の外部評価

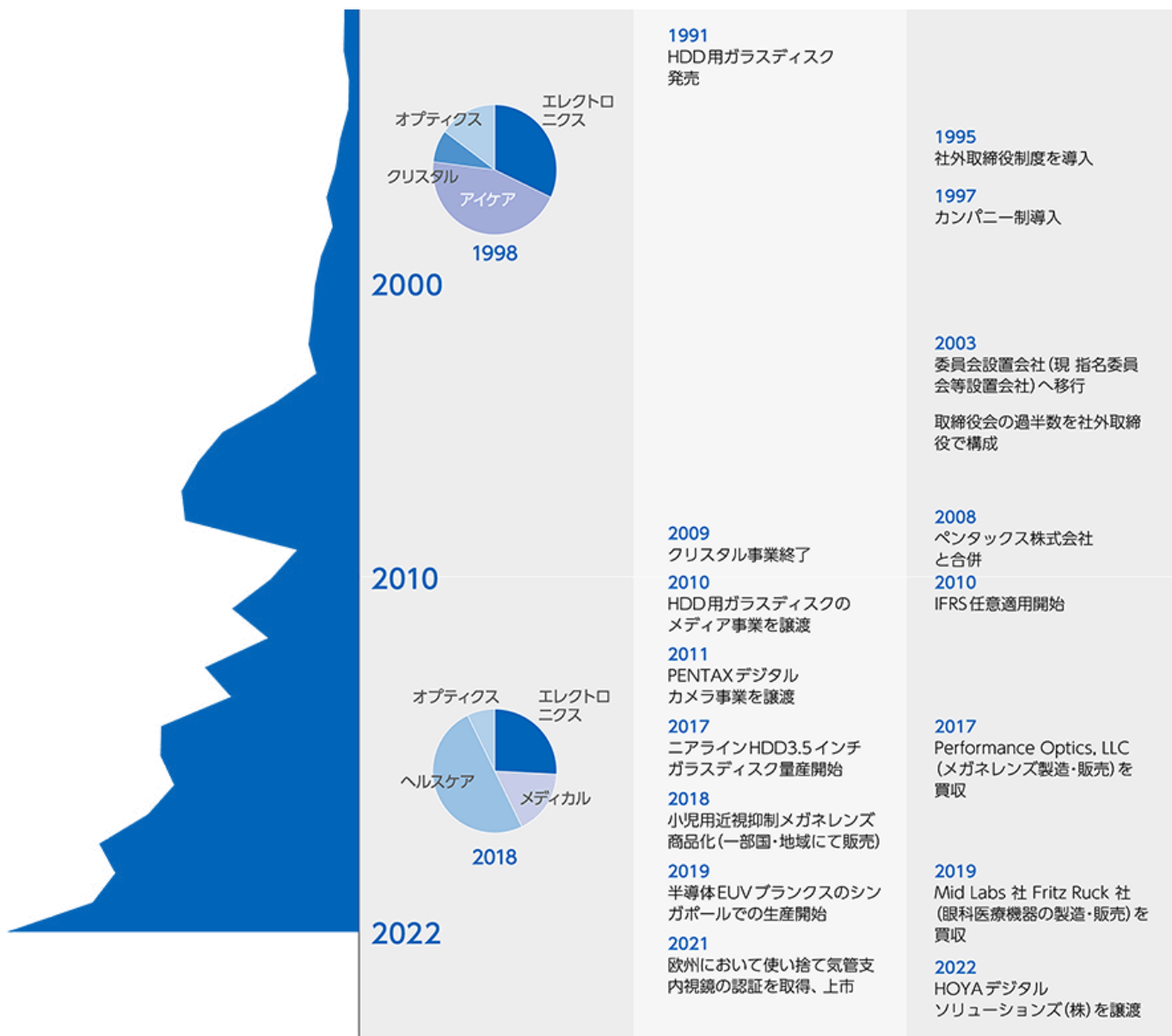
- GPIF の運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に2年連続で選定
- 健康経営優良法人に6年連続で選定
- R&I 格付：AA
- Institutional Investor誌Most Honored Companies, Electronics/Precision Instrumentsセクター首位

※1 「FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここに当社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。」

※2 当社をいずれかの MSCI インデックスに含めること、および MSCI のロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名をここで使用することは、MSCI またはその関連会社が当社を後援、承認または販促することを意味するものではありません。MSCI インデックスは MSCI の独占所有物です。MSCI および MSCI インデックスの名称とロゴは、MSCI またはその関連会社の商標またはサービスマークです。

成長の軌跡

| 当期利益の推移 | 事業ポートフォリオ | 製品・技術 | 沿革 |
|---------|---|---|--|
| | <p>1941</p>  <p>オプティクス</p> <p>1941</p> | <p>1941 創業 光学ガラス製造に着手</p> <p>1945 クリスタルガラス食器 製造開始</p> | <p>1941 東京・保谷町(現在の西東京市) で東洋光学硝子製造所を創業</p> |
| | <p>1950</p> | | |
| | <p>1960</p>  <p>オプティクス クリスタル</p> <p>1960</p> | <p>1962 メガネレンズ 製造開始</p> | <p>1960 昭和工場(現昭島工場)を新設 商号を株式会社保谷硝子に 変更</p> <p>1961 東証二部へ上場</p> |
| | <p>1970</p>  <p>エレクトロニクス オプティクス アイケア クリスタル</p> <p>1979</p> | <p>1972 コンタクトレンズ 製造開始</p> <p>1974 半導体用マスクサブステー ト製造開始</p> | <p>1973 東証一部に指定替え</p> |
| | <p>1980</p> | <p>1983 半導体用フォトマスク 製造開始</p> <p>1987 白内障用眼内レンズ 製造開始</p> <p>ガラスモールドレンズ 製造開始</p> | <p>1984 商号をHOYA株式会社に変更</p> <p>1986 R&Dセンタービル竣工</p> |
| | <p>1990</p> | | |





CEO インタビュー

事業の垣根を越えた研究開発と視野の広い M&A で経営課題である新規事業を開発し、新たな成長のための事業ポートフォリオを構築します。

取締役 兼 代表執行役 最高経営責任者 (CEO)

池田 英一郎

CEO就任に当たって、現在の心境をお聞かせいただくとともに、これまでのご経歴や主な功績についてご説明ください。特に、選任された理由について、ご自身ではどのように感じていますか？

CEOが交代するとすれば、社内ではなく社外から選ぶだろうと漠然と思っていましたので、指名委員会より打診をいただいたときには、大変驚いたというのが率直な感想でした。

私は大学で化学を専攻し、卒業後の1992年4月に入社、MD（メモリーディスク）事業部で磁気記録媒体を製造する部門においてプロセスのエンジニアとして従事していました。2010年に同部門の責任者になったのですが、そのタイミングで磁気記録媒体の事業を顧客に売却することになりました。自身にとって初めての大型の事業売却でしたが、これを完遂しました。同年9月には、光学レンズSBUの責任者となり、その収益性を大きく改善し、結果として情報・通信事業全体の利益率の改善に貢献しました。これらの実績が評価され、2013年に執行役情報・通信事業担当のCOOに就任したものの、当時の情報・通信事業は成長事業であるライフケアを支えるキャッシュカウという位置づけであり、投資が抑制されていたため、売上は右肩下がりでした。今でこそ成長の柱となっていますが、当時はニアライン向けハードディスク用のガラス基板、EUV向けマスクブランクス of 成長性について社外はおろか、社内においても疑義を抱く人が少なくありませんでした。そのような状況ではありましたが、事業の選択と集中を進め、COO就任以降は増収基調に戻すことができ、また収益性の改善も達成できました。2018年には、私にとって初めてのライフケア系の事業であるコンタクトレンズ事業の責任者を2年ほど経験、また2021年に内視鏡事業の開発の責任者も兼任しました。このように、執行役の立場だけではなく、現場目線で、HOYAグループ内でさまざまな分野を経験してきました。そうした幅広い経験と実績を、指名委員会に評価いただいたのだと考えています。

CEOの最も重要な役割とは何だとお考えですか？その上で、これまでと変わらないところ、変えてみたいところについてご説明ください。また、貴社の経営課題をどのように認識していますか？

当社は80年に及ぶ長い歴史のなかで、競争力の弱い事業からの撤退や売却を行いながら、競争優位性のある事業に経営資源を集中させ、ポートフォリオをより強固にしてきました。この事業ポートフォリオマネジメントこそが、当社の強みでもあり、HOYAのCEOにとって今後も最も重要な役割であると認識しています。なかでも次の10~20年において成長をけん引する事業をポートフォリオに加えていくことが、私の最大の使命だと考えています。当社グループでは、基本的に事業ごとに独立した事業運営をおこなっていますが、今後はひとつの事業部が単独では成し得ないような新たな技術や製品を生み出すべく、事業の垣根を越えた研究開発の仕組みを構築していきます。また、M&Aについては、これまでにはライフケアに偏重していましたが、今後は情報・通信分野にも視野を広げ、新たな成長事業を探索していきます。とりわけ半導体関連の領域は既存事業とのシナジーも期待できることから、関心を寄せています。

2022年3月より、Chief Business Development Officer (Augustine Yee氏。Chief Legal Officerを兼務)の下、事業開発の取り組みを強化していますが、これまでの「成長ドライバーのライフケア、キャッシュカウの情報・通信」という位置づけではなく、今後はセグメントを問わず、事業ごと・製品ごとに位置づけを検討し、より成長ポテンシャルの高いものに経営資源を投下していきます。なお、収益性や投資効率といった「数字で判断する」という考え方は今後も変えません。

現在、長期的な成長事業の開発と並ぶ重要な経営課題が「ESGの強化」です。ESGへの取り組みは当社グループの中長期的な存在意義にかかわる重要事項と位置づけ、2022年3月より、新たに任命されたChief Sustainability Officerの下、ESG推進室を新設し、ESGへの取り組みの強化を図っています。新体制を軸に、今後は、2021年9月に特定したESGマテリアリティに対応する目標を設定したうえで、具体的な施策を進めていきます。

ESGについては執行役Chief Sustainability (ESG) Officer中川知子のメッセージもご参照ください

コロナ禍の長期化に伴う経済活動への影響やサプライチェーンの混乱に加え、原材料やロジスティクス等のコスト高騰、ロシアによるウクライナ侵攻など、グローバル経営を取り巻く環境はますます不確実性が高まっています。今後のリスクマネジメントについては、どのようにお考えですか？

事業ポートフォリオマネジメントの真価はリスク分散です。売上の地域構成や顧客層、景気や為替への感応度などが事業ごとに異なることにより、さまざまな不確実性に対してレジリエンスを発揮できます。例えば、2008年のリーマンショック時には情報・通信事業が大きな打撃を受けましたが、景気の影響を比較的、受けにくいライフケア事業は堅調に推移しました。他方、新型コロナウイルスの蔓延による各国の規制などによりライフケア事業は大きく影響を受けましたが、情報・通信事業はそれほど影響は受けず、グループ全体の安定化に貢献しました。今後も新型コロナウイルスおよび地政学的な要因等によるインフレーションやサプライチェーンの混乱などに伴う不確実性が継続すると見込んでいますが、現状の体制を継続的にレビューし、必要に応じて変更を行っていきます。またコンプライアンスリスクについては、グループ本社のChief Compliance Officerの下にグループ横断的な体制を整え、より効果的なコンプライアンスリスク・マネジメントを実施していきます。

自社株買いを含めた株主還元のお考えについて教えてください。また、新CEOとしての抱負や、最も注目してもらいたいところなど、お伝えしたいメッセージがあればお願いします。

キャッシュアロケーションについては、成長分野への投資を最優先とし、余剰分を株主の皆様へ還元していく方針に変わりはありません。自社株買いと配当を別々に捉えるのではなく、トータルの還元額で考えていく点も変更ありません。2022年3月期については、期末配当を45円から60円に増額し、また合計650億円以上の自社株買いを実施したことにより、総還元額は約1,000億円となりました。

前述のとおり、HOYAのCEOとして最大のミッションは、事業ポートフォリオのマネジメントです。長期的な成長をけん引するビジネスの開発・獲得を促進するとともに、成長性に疑義のある事業や製品については必要に応じて見直しを行い、HOYAグループの持続的な成長に貢献する事業ポートフォリオを構築していく所存です。

「収益性重視」「数字の物差しで判断」といったHOYAイズムは今後も大事にしつつ、今一度、当社が存在する意義に立ち返って経営に当たっていく決意です。それはすなわち、眼や健康に関するソリューション、現代の社会経済活動に必須な情報技術を支えるソリューションの提供などを通じて、世界中の人々のQuality of Lifeを向上させることです。当社は2021年に創業80周年を迎えましたが、創業100周年に向けて次の20年間も、世界中の多様な人々の生活の質を向上させ、より良い明日を迎えられるよう、常に情熱を持って市場の創造と革新を追求していきたいと考えています。

CSO メッセージ

「持続可能な社会の実現への貢献」と
「中長期的な企業価値の向上」の両立を目指し、
当社のサステナビリティ活動をより一層、進めていきます。

執行役 Chief Sustainability (ESG) Officer

中川 知子



2022年3月1日に発足した新たな経営体制の下、Chief Sustainability (ESG) Officerのポジションが作られ、このたび、その役割を担うことになりました。サステナビリティ/ESGに対するステークホルダーの関心がより一層高まり当社の経営課題のひとつとして重要性が増すなか、大変身の引き締まる思いですが、「持続可能な社会の実現への貢献」と「中長期的な企業価値の向上」を目指して当社グループのサステナビリティ/ESGの取り組みを推進していく所存です。

CSOとして最初に取り組んだことは、社内体制の整備とサステナビリティ方針の制定です。これまでは各事業部門がそれぞれ社会貢献活動や環境負荷の低減に取り組んできましたが、今般、グループの方針を定めると同時にESGに関して事業部間でのベストプラクティスの共有やコラボレーションを推進するための専任組織であるESG推進室をグループ本社内に設置しました。また、当社は、半導体関連部材から医療機器まで幅広い事業を展開しており、各事業におけるサステナビリティ/ESGの取り組みや課題は必ずしも同じではありません。そこで、事業部にはそれぞれに適した形でサステナビリティ/ESG部門や担当を設置し、体制を整えてもらいました。今後は、グループ本社と各事業のサステナビリティ/ESG担当が協業し、知見を共有して高め合いながらグループ丸となって活動を推進していきます。

2022年5月には、取締役会の承認を得て当社グループのサステナビリティ方針を制定しました。当社は創業以来80年間、「事業の創造と革新を通じて、人・社会・自然が調和する真に豊かな社会づくりに貢献する」という経営理念の下で、事業領域を広げてきました。また、製品やサービスを通じて、視力のサポートや健康・現代の情報技術を支えるソリューションを提供し、世界中の人々のQuality of Lifeの向上に貢献することを当社のミッションとしています。このような会社の理念や考えに基づき、さらに当社が中長期的に成長を継続していくために重要と考える項目を盛り込んだ形で当方針を策定しました。今後は、当方針に基づいた戦略・施策を立案するとともに、社員に日常の業務においてもサステナビリティを意識してもらえよう、社内浸透に向けた活動もおこなっていく予定です。

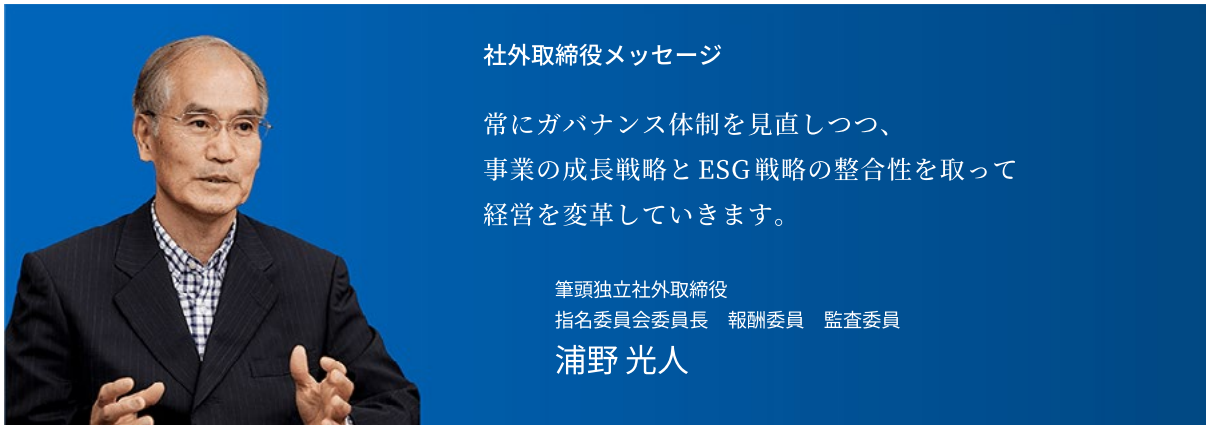
HOYAグループサステナビリティ方針

私たちは経営理念のもと、経営基本原則の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

- 事業のイノベーションを通じて、グローバルな社会的課題の解決に貢献することを目指します。
- ステークホルダーとの対話を通じて信頼関係を築き、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- 次世代によりよい地球環境を引き継ぐため、事業活動における環境負荷の低減に努めます。
- サプライチェーンを含む事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重し、人権侵害の未然防止に努めます。
- 新たな価値創造を目指して、社員のウェルビーイングを重視した、多様な人材が活躍できる環境作りに努めます。

当社は2003年の会社法改正に伴い、いち早く指名委員会等設置会社に移行し、取締役会の過半数を社外取締役で構成するなど、委員会制度を基盤とした客観性と透明性の高い経営を志向してきました。今後は、環境（E）と社会（S）に関する取り組みや開示に対しても、これまで以上の積極的な活動が必要と考えており、その活動内容について取締役会で定期的なモニタリングをおこなっていく予定です。

これからもステークホルダーの皆様との継続的な対話を深めながら、当社のサステナビリティ/ESG活動をより一層、推進させ、「持続可能な社会の実現への貢献」と「中長期的な企業価値の向上」の両立を目指していきます。



社外取締役メッセージ

常にガバナンス体制を見直しつつ、
事業の成長戦略と ESG 戦略の整合性を取って
経営を変革していきます。

筆頭独立社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員 監査委員

浦野 光人

社外取締役のお立場として、どのように取締役会を評価していますか？

取締役会で取り上げられている内容は大別すると4つです。1つめが、会社法で定められた事項で、例えば決算や配当などがこれに当たります。2つめが四半期ごとの予算（計画）で、最も活発に意見を交わしている部分です。すべての会社が四半期ごとに決算をレビューしているわけですが、HOYAほど緻密かつストレッチした形で四半期のPDCAを回している会社を他に知りません。また、四半期という短期を軸としつつも、中長期的な成長戦略も織り込まれており、社外取締役としても多様な視点から問題点などの指摘や提案を行っています。3つめが事業レビューで、直近の業績というよりは、中長期におけるマーケット予測や戦略に関して事業責任者から説明いただいたうえで、取締役・執行役の間で議論しています。最後が、事業開発に関するもので、各事業から大小を問わず案件が付議されますが、M&Aや国際ビジネスなど、取締役それぞれのスキルセットを活かし、客観的な意見を述べています。いずれのテーマにおいても、物事を偏った視点でとらえず、多角的に検証できており、またPDCAの回転がきわめて速いと評価しています。

HOYAの優れた点、また改善が必要な点を教えてください。

私自身、さまざまな会社を経験してきましたが、HOYAが最も優れていると感じるのが、「小さな池の大きな魚」という経営哲学に則って事業ポートフォリオ経営を実践している点です。また、ポートフォリオのなかにおけるそれぞれの事業の位置づけを明確にしたうえで、「スター/キャッシュカウ/問題児」のそれぞれを意識的に抱えている点が素晴らしいと感じています。その結果として、資本効率を含む財務成績が抜群のパフォーマンスを出していることも優れた点でしょう。また、コーポレートガバナンスについても、早い段階から取締役会の過半数を社外取締役とし、委員会制へ移行するなど、最先端と言われ続けてきました。中身を見ましても、社外取締役の多様性—さまざまな業界での経営経験や専門性を背景とした、多角的な見方—が、ガバナンス強化に貢献しています。

ESGにおいてガバナンス（G）は前述のとおり高い評価を受けてきましたが、他方で環境（E）と社会（S）については他社並み、もしくは遅れているところもあり、改善が必要だと考えます。優れている部分が目立つので、まだ批判される状況にはなっていませんが、これから先は弱点の克服に向けスピードアップを図ります。もう一点が、サクセッションプランの構築をグローバル企業並みの水準にすることです。こちらについては、CHRO（最高人事責任者）を中心にしながら仕組みを用意しているところであり、社外取締役・指名委員としても、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

社外取締役の役割は、一義的には経営の監督だと思いますが、今後どのような点に注力していきたいとお考えでしょうか？

社外取締役の最も重要な役割は、何か悪いことが起きた場合にCEOを解任することであり、それができる胆力のある人が社外取締役の条件です。社外取締役は、みなさん豊富な経営経験をお持ちの方ばかりですので、いつで

もそれが可能な体制にあります。私が社外取締役役に就任してからの9年間、ガバナンス体制に対して外部からの評価を受けつつも、常に見直しは必要であると考えてきました。HOYAのガバナンスは非常に優れていますが、例えば、取締役会議長は社内取締役（代表執行役CEO）でいいのか？カンパニー制やホールディングス制などの体制もありなのでは？CEOに何か起きた場合はどうする？といった点をあえて問題提起してきましたし、再度、議論する必要があると考えています。結果的に現状のままでよいという結論に達するかもしれませんが、こういったテーマを多面的に議論していくことが重要であると考えています。

社外取締役のお立場から、新CEOが注力ポイントとしている2つの経営課題（成長事業の開発/ESGの強化）についてコメントをお願いします。

事業開発の方向性については、現在進行形で執行役と議論をしているところです。池田さんをCEOとして選任したひとつの理由が、HOYAグループの中長期的な成長に向けた明確な展望と道筋を示したことで、です。情報・通信事業については、既存事業以外のところで成長のタネを探しつつも、技術優位性をこれまで以上に活かすことで事業開発を実現していくという方向性で固まりつつあります。他方、ライフケア事業については、眼科領域をテーマとした業容の拡大を検討しています。メガネレンズ、コンタクトレンズ、眼内レンズ、眼科用手術器具など、すでに持っている事業、これらと親和性の高い事業領域、目に関するマーケットを広くとらえ直したうえで議論を行っています。国際的な事業展開やM&Aなどの見識を活かして社外取締役としてサポートし、当社がまだまだ成長していけることを示していきたいです。

HOYAがESGを推進するに当たって重視すべきポイントを教えてください。

これまで、色々な会社を見ましたが、ESGについては単純に「マーケットでどう見られているか？」ではなく、トップマネジメントがどこまで腹落ちしているかが重要で、それが欠落していると社員が付いてきません。

この10年ほど、アウトドア用品のパタゴニア社に代表されるようなベネフィット・コーポレーション（経済的利益だけでなく、環境面や社会面でも利益を生み出す企業）という考え方が米国を中心に現れてきています。これがESGの究極の形かもしれないですし、株主至上主義的な資本主義からステークホルダー資本主義への流れとも合致していると言えるでしょう。

また、私は基本的に「人間以外の生物に対するリスク」と「地球をシステムとしてとらえる視点」がないとESGは進まないと考えています。この300年の間、ヒトという1種類の生物が地球環境を破壊し、他の生物が生きる権利を奪ってきました。人間社会における科学・技術の発展が、地球の生態系を根本的に変えてしまったのは事実です。しかしながら私は、これを解決するのもまた科学・技術であると考えます。「儲け主義的な組織（＝企業）では地球の環境課題は解決できない」という意見もありますが、企業とは、それぞれが得意とする分野での社会課題解決を最も効率的に実現できる組織だと私は思います。すなわち企業こそが、持続可能な地球を実現するのに最も優れた組織体であると信じています。当社は昨年（2021年9月）、マテリアリティを特定しましたが、適宜マテリアリティの追加や見直しは必要だと考えています。HOYAの事業は多岐にわたり、それぞれでマテリアルな課題は変わってくるため、事業部単位で議論をしていく必要はあると思います。

指名委員長のお立場から、新CEOの選任理由を教えてください。

池田さんの多岐にわたる事業分野での見識と実績が決め手となりました。技術面だけでなく、マーケットの読み方や顧客との付き合い方も含めて素晴らしい。なかでも情報・通信事業の成長については、前CEOの鈴木さんがリーダーとして引っ張ってきたことに間違いはないのですが、池田さんの貢献度も極めて大きかったと思います。

CTOとしてライフケア事業を含めたグループ全体の技術開発を見てきた経験を活かし、技術の優位性の視点から事業ポートフォリオ全体を俯瞰できるのも池田さんの強みと言えます。もう1点付け加えますと、コンタクトレ

ンズの事業（アイシティ）の責任者を兼務していたときの発言が印象に残っています。Eコマースを含め、マーケット環境が変わっていくなかで、今後の店舗展開をはじめとする戦略の見直し時期であることを、短期間で指摘していた洞察力にも感銘を受けました。HOYAの経営哲学や会社のメカニズムを熟知している点も含め、HOYAのCEOに適任だと考えました。

今回の株主総会（2022年6月）で、社内取締役が2名、女性取締役が2名となり、取締役会の構成が変わりましたが、この背景を教えてください。

社内取締役の増員については、池田さんから、廣岡さんに就任いただきたいとの要望がありました。かつてCFOが取締役だった時期がありましたし、廣岡さんは、四半期予算を含め毎回、取締役会に参加しており、社内と社外の人数が逆転する話でもないので、我々としてもまったく違和感がなく、良い提案だと思いました。

社外取締役については、ガバナンスや事業開発、グローバルでの知見や経験のある女性候補者を探すことが長らく課題でした。毎年、候補者をリストアップして意見交換するなかで、日本には女性かつ現役の事業開発・経営経験者が少なく、候補がなかなか上がってこないため、対象を海外にも広げていました。今回は国内では数少ない、技術と経営に精通している長谷川さんと、米国を拠点にグローバルでの経験が豊かな西村さんに来ていただけることになりました。

最後に読者へのメッセージをお願いいたします。

現状に甘んじず、今後もHOYAが素晴らしいパフォーマンスを発揮し、持続的に成長できるよう、経営を変革させていきます。技術優位性のある情報・通信分野をはじめ、構造的な成長が期待されるAIケア関連の分野などの成長戦略をマーケット起点で現在、詰めているところですので、ご期待ください。また、事業の成長戦略とESG戦略の整合性を取りつつ、SDGsが掲げる社会課題の解決につなげていく経営を行っていきますので、ステークホルダーの皆様の引き続きのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

ビジョン: Innovating For a Better Tomorrow. より良い未来のためにイノベーションを。

ミッション: 事業活動を通じて、3つの分野における社会課題を解決し、世界中の人々のQOLを向上させること

「見る」をサポート

健康をサポート

情報社会/IoTをサポート

インプット

経営資本

- **HOYAの強み**
 - 80年以上にわたって培った高度な光学技術。ガラスや樹脂等の精密加工技術
 - 低コストで大量かつ安定的な品質で生産するノウハウ
 - 広く従業員に浸透している収益性重視の文化。有事における柔軟なコスト対応力
- **経営資本データ**
 - 人的資本 38,376名
 - 製造資本
グローバルで50箇所以上の生産拠点
年間300億円程度の設備投資
 - 財務資本
年間FCF1,600億円前後創出
強固な財務基礎
D/Eレシオ 0.03
R&I格付け AA
 - 知的資本
約7700件の特許
年間約250億円の研究開発費
 - 社会・関係資本
信頼関係に基づく顧客/サプライヤー/自治体等ステークホルダーとの協同

中期目標

長期成長事業の開発/獲得

3つの分野における取り組みの強化

ライオンケア事業における市場ポジション向上、メガネケア事業の収益性向上

成長戦略

- **事業ポートフォリオ経営**
 - 柔軟なポートフォリオの組み換えによる安定成長
 - 多様な事業の展開によるリスクの分散と機会の多角化
- **四半期レビュー制度**
 - 長期的な成長シナリオをもとにした短期PDCAによる着実な成長
 - 経営資源の最適なアロケーション

バリューチェーン

- バリューチェーンそれぞれにおける差別化意識
- 市場選定
 - 自社の強みが生かせるニッチな市場の選定、目利き力
 - 技術/製品開発
 - フロタクトアウトビナーケツトイソのバリエーションを取った製品開発
 - ロゴストで大量生産するノウハウ
 - HOYA製品に最適化された製造プロセスのチューニング
 - 製造
 - コンサルティンク型の営業・販売
 - 製品の開発や改善へのフィードバック
 - 販売

成長戦略/事業活動とESG戦略の一体化

ESG/サステナビリティ

強固なコーポレートガバナンス

ESの強化

4つのESGマテリアリティのKPI設定と取り組み強化

アウトプット/アウトカム

社会的価値

【見る】メガネレンズ/コンタクトレンズ/眼内レンズなどの眼科領域の製品による年間約1億人の視力のサポート

【健康】内視鏡による病状の早期発見、低侵襲医療による人々の健康寿命や術後の回復早期化などへの貢献

【情報社会/IoT】情報社会に不可欠な半導体の効率化、省エネ化につながる高精度のマスク&テラノクス、データ蓄積に必須なHDD用のガラス基板によるストレージの高容量化。

経済的価値

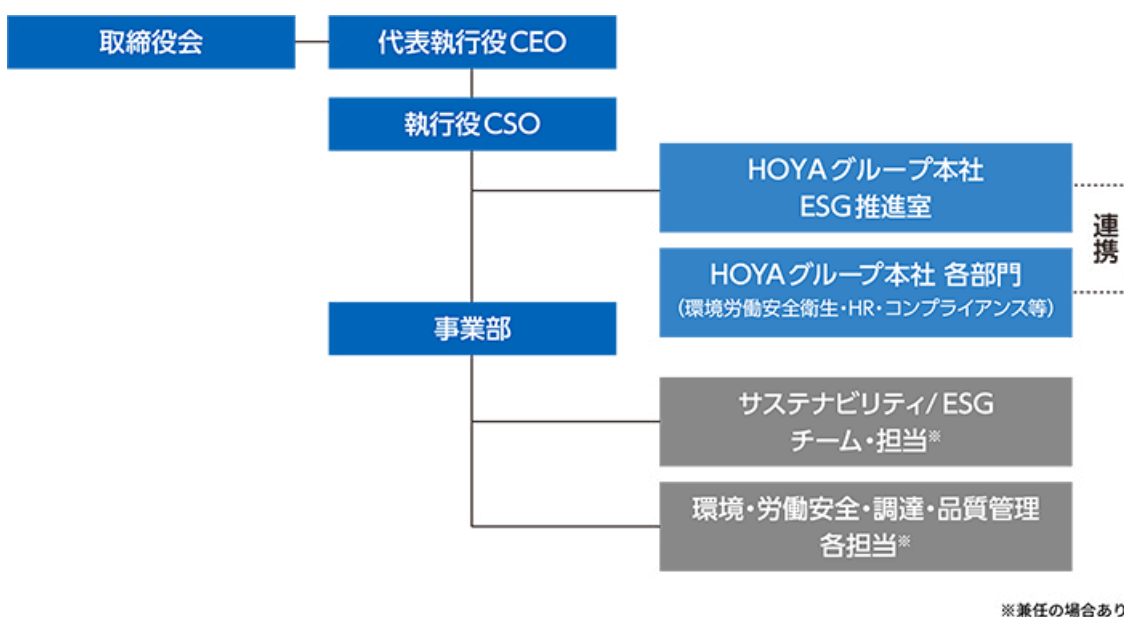
売上収益 6,615 億円
 税前利益 2,107 億円
 税引利益率 31.9 %
 ROE 22.1 %
 営業キャッシュフロー 1,901 億円
 (2022年3月期)

経営資本強化への再投資

HOYAのESG

組織体制・方針

当社グループでは2019年8月に設けたESGコミッティを中心にESGの活動を行ってまいりましたが、ESGに対する取り組みを加速させるため、2022年3月にチーフ サステナビリティ（ESG）オフィサー（CSO）を任命し、CSOのもと専任組織であるESG推進室をHOYAグループ本社内に新設しました。また、各事業部においても、サステナビリティ/ESGに関する部門や担当をそれぞれに適した形で設定の上、本社と事業部で連携しながらHOYAグループのESG活動を推進していきます。



サステナビリティ方針

当社のサステナビリティに関する基本的な姿勢・方針を明文化し、サステナビリティ活動を一段と推進させることを目的として、2022年5月にHOYAグループサステナビリティ方針を制定しました。

私たちは経営理念のもと、経営基本原則の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

- 事業のイノベーションを通じて、グローバルな社会的課題の解決に貢献することを目指します。
- ステークホルダーとの対話を通じて信頼関係を築き、公正かつ透明性の高い経営を実現します。
- 次世代によりよい地球環境を引き継ぐため、事業活動における環境負荷の低減に努めます。
- サプライチェーンを含む事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重し、人権侵害の未然防止に努めます。
- 新たな価値創造を目指して、社員のウェルビーイングを重視した、多様な人材が活躍できる環境作りに努めます。

当社 経営理念、経営基本原則・ビジョンは[こちら](#)をご参照ください。

マテリアリティ（重要課題）

社内で議論、検討を進めてきた当社グループの中長期的な成長に資する項目（マテリアリティ）について、2021年9月に取締役会にて承認を得て4つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ特定プロセス

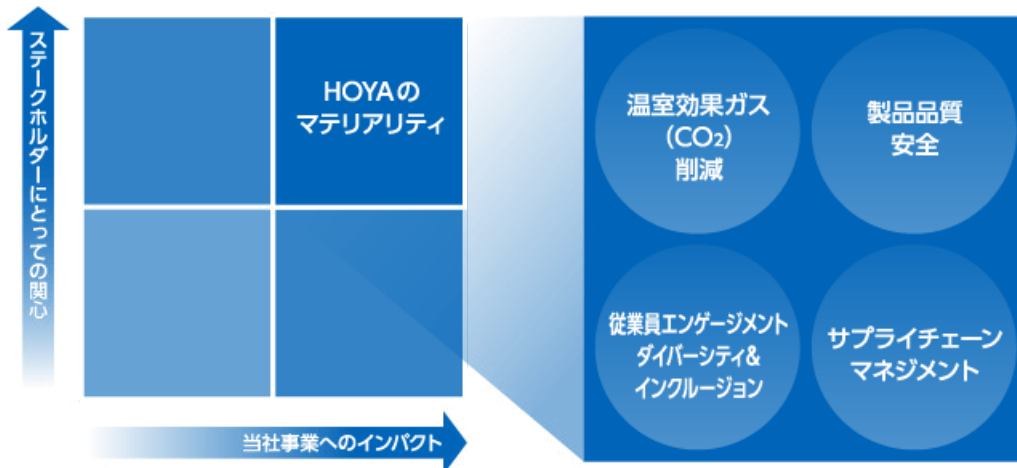


- 当社事業に関連する社会の変化・課題の把握
- ESG評価機関による当社評価の分析、国際的なガイドライン^{※1}の参照
- 事業部マネジメントへのヒアリング
- 当社事業が該当するSASB^{※2}の業種別マテリアリティ^{※3}を使用し、ステークホルダーにとっての関心と当社事業インパクトの2軸での評価（マッピング）により候補を選定
- 重要なステークホルダーである国内外投資家から得た意見・フィードバックを参考にし、社内で議論を深めて総合的に評価
- 特定した4つのマテリアリティを取締役会にて承認

※1. SASB, GRI, IIRC, ISO26000, TCFD, RBA, CDP
 ※2. Sustainability Accounting Standards Board
 ※3. 業種：医療機器、ハードウェア、半導体

特定したマテリアリティ

上記のプロセスを経て、当社における4つのESGマテリアリティを特定しました。







マテリアリティのリスクと機会

マテリアリティ選定の過程において、グローバルな社会課題や当社が置かれている事業環境を考慮し、以下のリスクと機会について検討・議論をおこないました。

| マテリアリティ | リスク | 機会 |
|--|---|---|
| 温室効果ガス (CO₂) 削減 | <ul style="list-style-type: none"> ● 法規制や業界ルール、顧客からの要望の厳格化、またそれらに対応できない場合、製品・サービスの競争力低下や社会的信用の低下 ● 炭素税、排出量取引制度などカーボンプライシング導入の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> ● 省電力に対応した生産プロセスによるコスト減 |
| 製品品質・安全 | <ul style="list-style-type: none"> ● 製品の不備・不具合の発生や法規制・規格への遵守不備の事故が起こった場合、リコール費用の発生や社会的信用の低下 ● 製品品質安全に関する法規制・規格等の厳格化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 法規制や業界ルールなどへの徹底した遵守・健全な事業活動の実施による企業価値向上への貢献 |
| 従業員エンゲージメント・ダイバーシティ&インクルージョン | <ul style="list-style-type: none"> ● 優秀な人材確保の世界的な競争激化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人材の確保・育成による価値創造イノベーション機会の増加 |
| サプライチェーンマネジメント | <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上の法令違反や人権侵害などの影響による取引停止、社会的信用の低下 | <ul style="list-style-type: none"> ● サプライヤーとの信頼関係の構築による安定的な部材供給の確保、持続可能な生産体制の確立 |

マテリアリティに対するアプローチ・施策

| マテリアリティ | アプローチ | 施策 | 関連するSDGs |
|--|---|--|---|
| 温室効果ガス (CO₂) 削減 | CO ₂ 削減の中長期目標を設定し、それに向けたロードマップを作成する。目標達成に向けた施策・KPIを設定し、着実に実行・モニタリングしていく。 | <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー効率の高い生産設備への更新 ● 再生可能エネルギー導入の検討・推進 ● 照明LED化、社用車エコカー推進等 ● TCFDに基づいた開示の推進 |    |
| 製品品質・安全 | お客様に、より有効かつ安全に製品を使用していただけため、特にメディカル製品を取り扱うライフケア事業において製品安全品質管理体制や業務の継続的な見直しと改善を行う。 | <ul style="list-style-type: none"> ● 規制変更に対応した継続的な品質マネジメント体制の強化 ● 社内QMS監査の強化によるISO9001/13485適合維持 |  |

従業員エンゲージメント・ダイバーシティ&インクルージョン

多様な社員が働きがいを感じながら能力を最大限発揮し、社員の成長が会社の成長にもつながるような職場環境作りを目指す。

- 従業員エンゲージメント調査、結果分析からの対応施策の実施
- みんなが活躍できる職場づくり [みんかつ] プロジェクトの推進 (主に国内対象)



サプライチェーンマネジメント

HOYA サプライヤー行動基準を基本とし、自社のみならずサプライチェーンにおける法令遵守や人権保護の観点からも適切な管理を行う。

- HOYA サプライヤー行動基準への遵守の働きかけ・署名の取得
- 紛争鉱物調査



- マテリアリティの施策や目標・指標に関しては、社内での議論や取り組みを進めていく中で追加での設定・見直しをおこなっていきます。
- 当社の事業内容は多岐にわたっていることもあり、共通のマテリアリティの他に、各事業部におけるサステナビリティ/ESGに対する個別の課題についても議論・検討をあわせて進めていきます。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

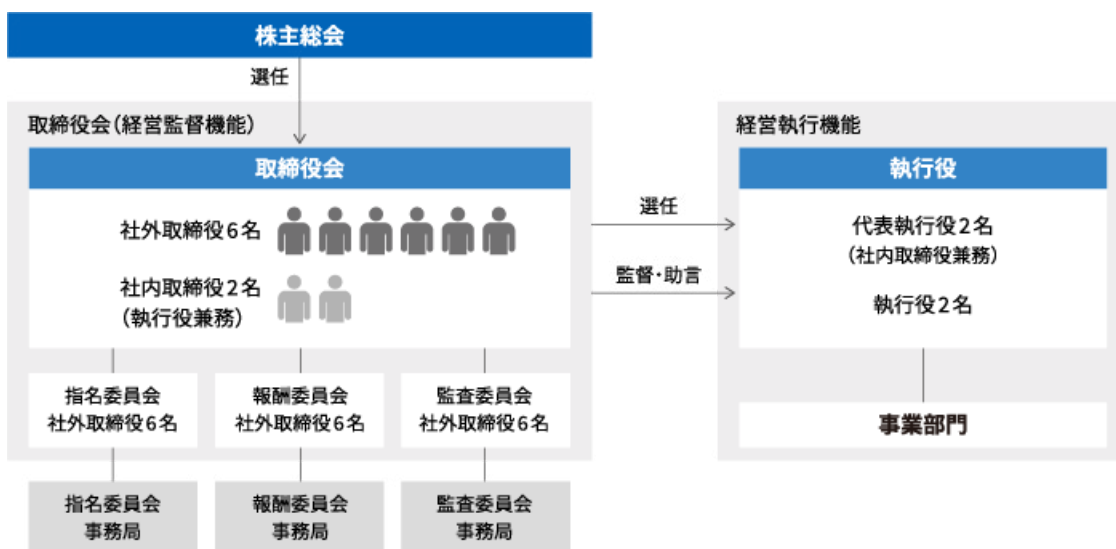
HOYAはコーポレートガバナンスを経営上の最重要事項の一つと捉え、企業価値の最大化を目指して経営を推進しています。ステークホルダーに対してフェアであることを考え方の基本として、社内の論理だけで経営が行われないよう、2003年6月に取締役の半数以上を社外取締役とすることを定款に定め、社外取締役には客観的、大局的に企業価値の向上という観点から執行役による経営の監督ならびに助言を積極的におこなっていただいています。また業務執行については、その権限と責任を執行役に持たせることで、意思決定の迅速化と経営の効率化を図っています。

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

体制

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

コーポレートガバナンス体制模式図（2022年6月末現在）



取締役会

取締役会

当社の取締役会は、社外取締役6名と社内取締役2名の合計8名で構成されており（2022年6月末時点）、原則年10回定例取締役会を開催しています。取締役会では毎回活発な議論が行われ、経営者としての十分な経験や国際感覚を有する社外取締役が、執行役の業務執行に関して多角的な視点から質問および助言を行い、緊張感のある審議が行われております。また重要な法律改正の動向やコーポレートガバナンスに関する動向について、社外の専門家による講義などにより適宜必要な情報を入手するように心がけています。

2021年度において取締役会は社外取締役5名と社内取締役1名で構成され、うち社外取締役1名は女性でした。取締役会は9回開催され、各取締役とも100%出席しています。

取締役会では取締役会規定に基づき、法定事項に加え四半期予算の承認、四半期決算の承認、M&A案件の審議、執行体制の審議を行い、また各事業部門における活動状況や中長期の計画について報告を受けています。また、年に一度、取締役会ならびに三委員会の運営および実効性に関してアンケートによる自己評価を実施していますが、2022年3月にはCEO交代があったことから、取締役ならびに執行役に対するインタビューを含む第三者による実効性の評価を実施しました。交代時期の関係から当該評価の結果は9月末に発行予定の[コーポレートガバナンス報告書](#)に記載いたします。

取締役のご紹介



筆頭独立社外取締役
指名委員会委員長 報酬委員 監査委員

浦野 光人 (うらの みつと)
(1948年3月20日生)

取締役在任期間

9年

所有する当社株式数

5,000株

取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

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

重要な兼職の状況

株式会社日立物流 社外取締役

役員選任理由

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



社外独立取締役
報酬委員会委員長 指名委員 監査委員

海堀 周造 (かいほり しゅうぞう)
(1948年1月31日生)

取締役在任期間

7年

所有する当社株式数

1,000株

取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

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

重要な兼職の状況

エーザイ株式会社 社外取締役

役員選任理由

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



社外独立取締役
監査委員会委員長 指名委員 報酬委員 ヘルスケア・コンプライアンス委員会委員長

吉原 寛章 (よしはら ひろあき)
(1957年2月9日生)

取締役在任期間

4年

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

9/9回 (100%)

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

重要な兼職の状況

株式会社日立製作所 社外取締役

役員選任理由

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



社外独立取締役
指名委員 報酬委員 監査委員 ヘルスケア・コンプライアンス委員

阿部 康行 (あべ やすゆき)

(1952年4月17日生)

取締役在任期間

1年

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

7/7回 (100%)

- 1977年 4月 住友商事株式会社入社
- 2002年 6月 住商エレクトロニクス株式会社 (現SCSK株式会社) 代表取締役社長
- 2005年 4月 住商情報システム株式会社 (現SCSK株式会社) 代表取締役社長
- 2009年 6月 住友商事株式会社 代表取締役常務執行役員 金融・物流事業部門長
- 2010年 4月 同社代表取締役常務執行役員 新産業・機能推進事業部門長
- 2011年 4月 同社代表取締役専務執行役員 新産業・機能推進事業部門長兼金融事業本部長
- 2013年 4月 同社代表取締役専務執行役員 コーポレート・コーディネーショングループ長
- 2015年 6月 同社顧問 (2018年6月退任)
- 2021年 6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

- 株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 顧問
- 株式会社SUBARU 社外取締役

役員選任理由

総合商社住友商事株式会社にて、主に電力・機械・情報分野での業務に携わり、2回の米国駐在を経たのちにエレクトロニクス、情報関連子会社の代表取締役社長を歴任、その後住友商事株式会社で代表権を持つ取締役として同社の金融・物流ならびに新規事業の推進に携わってこられました。当社指名委員会としては、同氏の総合商社での幅広い経験、長年の米国駐在で養われた国際感覚、また代表取締役社長として培われた経営経験、さらには住友商事株式会社退任後の他社での社外取締役としての経験から、当社の経営への貢献を期待しています。



社外独立取締役
指名委員 報酬委員 監査委員

長谷川 隆代 (はせがわ たかよ)
(1959年10月15日生)

取締役在任期間

新任

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

-

- 1984年 4月 昭和電線電纜株式会社（現昭和電線ホールディングス株式会社）入社
- 2005年 6月 同社技術開発センター次長兼超電導プロジェクト長
- 2006年 4月 昭和電線ケーブルシステム株式会社取締役技術開発センター長
- 2010年 4月 同社常務取締役技術開発センター長
- 2013年 6月 昭和電線ホールディングス株式会社取締役技術企画室長
- 2017年 4月 同社取締役
- 2018年 6月 同社取締役社長
- 2019年 4月 同社代表取締役社長 グループCEO
- 2020年 4月 同社代表取締役社長 取締役会議長 グループCEO（現任）
- 2022年 6月 当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

昭和電線ホールディングス株式会社
代表取締役社長 取締役会議長 グループCEO

役員選任理由

電線・ケーブルを祖業とし、広くエネルギーやインフラ、通信・産業デバイス、電装・コンポーネンツ事業に展開している昭和電線グループにて、研究者として長く研究開発部門に携わり、同社の技術開発を推進してこられました。2018年に同グループとしては初の研究開発部門出身の女性代表取締役社長に就任後、同社の事業をセグメント化することで迅速なガバナンス改革を実行し、安定した収益性の確保に貢献されています。当社指名委員会では、候補者の技術者としての知見を背景にした経営者としての経験、また新規事業や変革への取組に関して当社の経営に大きく貢献していただけると期待しています。



社外独立取締役
指名委員 報酬委員 監査委員 ヘルスケア・コンプライアンス委員

西村 美香 (にしむら みか)

(1963年8月14日生)

取締役在任期間

新任

所有する当社株式数

0株

取締役会への出席状況

-

- 1985年 6月 BAIN & COMPANY入社
- 1989年 8月 LEK PARTNERSHIP
- 1992年 1月 GUIDANT CORPORATION, Director, Global Marketing
- 1999年 9月 THE BLG GROUP, Managing Partner
- 2002年 10月 EV3, Vice President International Sales, Operations and Marketing
- 2007年 1月 THE BLG GROUP, Managing Partner
- 2011年 1月 GILDE HEALTHCARE PARTNERS, Operational Partner (現任)
- 2011年 4月 AUXOGYN (現 : PROGYNY) Vice President, Commercial Development
- 2015年 11月 NVISION MEDICAL CORPORATION (現 :BOSTON SCIENTIFIC) , Vice President, Commercialization
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

GILDE HEALTHCARE PARTNERS Operational Partner

役員選任理由

医療技術分野で30年以上の経験を持ち、グローバル（北米、欧州、アジア太平洋、中南米の50市場）で商業化戦略に携わってこられました。グローバル・マーケティング・ダイレクター等のリーダーシップポジションを通じて臨床戦略、事業戦略に関わり、安定した収益成長に貢献するフランチャイズの立ち上げに貢献した実績をお持ちです。さらにライフサイエンス系のベンチャーファンドのパートナーとしてのご経験から、最新の技術や企業について広いグローバルな視野を兼ね備えられており、これまでのご経験から、ライフサイエンス事業を中心に監督機能の強化への貢献と同時に当社の事業戦略上、多くの助言をいただけるものと期待しています。



取締役兼代表執行役CEO
取締役会議長

池田 英一郎 (いけだ えいいちろう)
(1970年3月17日生)

取締役在任期間

新任

所有する当社株式数

1,400株

取締役会への出席状況

-

- 1992年 4月 当社入社
- 2010年 2月 当社メモリーディスク事業部 共同事業部長
- 2010年 9月 当社オプティクス事業部光学レンズSBU長
- 2013年 6月 当社執行役情報通信担当COO
- 2015年 6月 当社執行役情報通信担当COO兼CTO
- 2020年 3月 当社執行役CTO
- 2022年 3月 当社代表執行役 最高経営責任者 (CEO) (現任) 当社シンガポール支店代表 (現任)
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

なし

役員選任理由

2022年3月の代表執行役最高経営責任者 (CEO) 就任以前、情報通信部門担当の執行役またグループ全体の技術担当執行役として、経営の一翼を担ってきました。3月以降はCEOとして、当社グループを牽引し、取締役会においてポートフォリオマネジメントに基づく戦略につき適切に説明および報告をおこなっています。また、他の執行役の業務執行の監督を行いつつ、当社グループの企業価値向上に努めています。当社指名委員会では、これまでの執行役としての実績を勘案し、当社取締役として取締役会に対する説明責任を果たす一方、経営の重要事項についての貢献を期待しています。



取締役兼代表執行役CFO

廣岡 亮 (ひろおかりょう)
(1974年1月14日生)

取締役在任期間
新任

所有する当社株式数
8,000株

取締役会への出席状況
-

- 1996年 4月 住友信託銀行株式会社 (現三井住友信託銀行株式会社) 入社
- 2002年 9月 当社入社
- 2004年 8月 HOYA Holdings N.V. (オランダ) 財務マネージャー
- 2007年 2月 HOYA HOLDINGS N.V. Director
- 2007年 7月 HOYA HOLDINGS N.V. Director兼HOYA Holdings (Asia) B.V. President
- 2009年 7月 当社オランダ支店 Deputy CFO
- 2013年 6月 当社執行役最高財務責任者 (CFO)
- 2014年 6月 当社代表執行役最高財務責任者 (CFO) (現任)
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

なし

役員選任理由

代表執行役最高財務責任者 (CFO) として、当社グループの財務戦略を牽引し、資本効率を重視した積極的かつ機動的な施策を実行しています。数年来、CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) 改善の推進に取り組むなど、キャッシュ創出に注力してきた点が投資家からも高い評価を得ています。また、取締役会および決算説明会等において、決算等の財務事項につき適切に説明および報告を行っており、執行役として十分な役割を果たしています。当社指名委員会では、これまでの執行役としての実績を勘案し、当社取締役として取締役会に対する説明責任を果たす一方、経営の重要事項についての貢献を期待しています。

取締役のスキル・マトリックス

| | 企業経営 | グローバル ビジネス | 財務/会計 | IT/ テクノロジー | M&A | 人材育成/ ダイバー シティ | メディカル |
|--------|------|---------------|-------|---------------|-----|----------------------|-------|
| 浦野 光人 | ● | ● | | | | ● | |
| 海堀 周造 | ● | ● | | ● | | | |
| 吉原 寛章 | ● | ● | ● | ● | ● | | |
| 阿部 康行 | ● | ● | | ● | ● | | |
| 長谷川 隆代 | ● | ● | | ● | | ● | |
| 西村 美香 | | ● | | | ● | ● | ● |

執行役

当社では指名委員会等設置会社の制度内で取締役会の権限を執行役に委任し、迅速な業務執行を行っています。2022年3月1日より、CEO交代に伴う新体制を構築し、現在、最高経営責任者（CEO）、最高財務責任者（CFO）、最高事業開発責任者（CBDO）兼チーフリーガルオフィサー（CLO）ならびにチーフサステナビリティオフィサー（CSO）の4名が指名委員会により執行役候補者として決定され、取締役会で選任されています。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い、執行役は取締役会で決定された経営方針に基づき、本社部門ならびに各事業部門責任者に具体的な施策の策定と実行を指示します。四半期毎に全執行役出席のもと、全事業部門を対象として事業部門毎に部門予算会議を開催し、年間計画の進捗状況のチェックならびに次の四半期の計画について審議しています。各事業における日々の業務運営に関しては、各事業部門責任者に大幅に権限委譲されており、予算会議で承認された計画を実行しています。なお、執行役4名とも毎回取締役会に出席しています。



代表執行役 最高経営責任者（CEO）

池田 英一郎（いけだ えいいちろう）



代表執行役 最高財務責任者（CFO）

廣岡 亮（ひろおかりょう）



執行役 事業開発責任者（CBDO）兼チーフリーガルオフィサー（CLO）

Augustine Yee（オーガスティンイー）



執行役 チーフサステナビリティ（ESG）オフィサー（CSO）

中川 知子（なかがわ ともこ）

委員会

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

指名委員会

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

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

【社内取締役/社外取締役共通】

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

【社内取締役候補者】

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

【社外取締役候補者】

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



■ 社外取締役候補者の独立性基準

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

<HOYAグループ関係者>

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

<主要株主>

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

<大口取引先関係者>

- HOYAグループおよび候補者本籍企業グループの双方いずれかにおいて、過去3年間のいずれかにおいて連結売上高の2%以上を占める重要な取引先の業務執行取締役・執行役・従業員の場合または家族がその経営幹部の場合

<専門的サービス提供者（弁護士、会計士、税理士、弁理士、司法書士等）>

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

<寄付等>

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

<その他>

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

2021年度においては指名委員会は12回開催され、各委員とも出席率は100%でした。今期においてはCEOの交代という指名委員会の重要事案につき、社外専門家も交え、多くの時間を費やして議論を進めました。

報酬委員会

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

2021年度においては報酬委員会は11回開催され、各委員とも出席率は100%でした。今期においては特に新たな執行体制における報酬について深く審議しました。

● 取締役報酬に関する方針

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

また、株価に対して株主と共通の視点を持ち、中長期的に株主と利益を共有することを目的にストック・オプションを新任時および再任時に固定数を付与しています。ストック・オプションは約1年の待機期間の後、付与された数の25%ずつがそれに続く各年に行使可能となります。行使可能期間は10年間としています。

【取締役報酬の構成比率】

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

※中長期インセンティブの割合は、当社株価の変動等に応じて変わります。

2022年度よりストック・オプションに代えて、リストラクテッド・ストック・ユニット（以下、「RSU」といいます。）を導入します。毎年、同年からの3年間を対象期間として、社外取締役に対して固定報酬相当の基準交付株式数を提示し、当該対象期間終了後に基準交付株式数の当社株式の時価相当額の報酬基準額を決定します。当社は、社外取締役に対して、当該報酬基準額の50%の金銭報酬債権を支給します。社外取締役は当該金銭報酬債権を現物出資して、当該金銭報酬債権額を当社株式の払込金額で除した数の株式の割当てを受けます。また、納税資金確保の観点から、残存する報酬基準額に相当する金額が金銭として支給されます。翌年度以降も以後3事業年度を対象期間とするRSUを発行していく予定です。

【今後の報酬の構成比率】

固定報酬：中長期インセンティブ（RSU）＝ 1：1程度

※3年後の株価が付与時と同程度の場合の目安

● 執行役報酬に関する方針

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

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

中長期インセンティブは、パフォーマンス・シェア・ユニットを導入しています。

【執行役報酬の構成比率】

CEO 固定報酬：年次インセンティブ（業績連動賞与）：中長期インセンティブ（PSU）＝1：1：1.25

CEO以外の執行役固定報酬：年次インセンティブ（業績連動賞与）：中長期インセンティブ（PSU）＝1：1：1

● パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）

当社は、2019年度より従来のストック・オプションに代えて、PSUを導入しています。予め定めた業績条件の達成度に応じて株式を交付する制度で、業績目標の達成度合に応じた支給率は、3事業年度の業績に基づき0～200%の範囲で変動します。なお、3事業年度の業績指標は、連結決算における売上収益、1株当たり当期利益（EPS）、ROEを選定し、2022年度より新たにESG指標を導入しました。PSUは、当社の執行役の中長期業績および企業価値向上に対する意欲や士気を高めるとともに、競争力のある報酬水準とすることで優秀な人材の確保を目的とします。

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

基準交付株式数

| 役職・職責 | 基準交付株式数 |
|----------|---------|
| CEO | 7,300株 |
| CFO | 4,200株 |
| CBDO/CLO | 3,400株 |
| CSO | 3,200株 |



中期業績目標

| 指標の種別 | 目標値 (連結) | 指標の選定理由 |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 売上収益 | 7,600億円 | 国内外市場での当社グループの成長力を計る指標として選定 |
| 1株当たり利益 (EPS) ※1 | 560円 | 株主と同じ目線で会社の成長度を計る指標として選定 |
| ROE | 20.00% | 株主の投資額に比して効率的に利益を獲得したか計る指標として選定 |
| ESG指標 | 外部機関による評価 ※2 重視するESGテーマへの取り組み状況 | ESGの観点からのサステナビリティに関する取り組みを計る指標として選定 |

※1 目標値は当社経営環境、マーケットコンセンサス等を参考に設定したものであり、業績予測ではありません。

※2 CDP、MSCI、Sustainalytics の3社による評価を用います。

上記は2022年度から2024年度の3事業年度の目標値です。

2021年度に係る取締役および執行役の報酬等の総額

| 区分 | 対象となる 役員の員数 | 報酬等の 総額 | 報酬等の種類別の総額 | | | |
|-----|----------------|------------|------------|--------|----------------|--------|
| | | | 固定報酬 | 業績連動賞与 | ストック・ オプション | PSU |
| 取締役 | 社外 6名 | 125百万円 | 51百万円 | — | 74百万円 | — |
| | 社内 1名 | 24百万円 | 14百万円 | — | 10百万円 | — |
| | 計 7名 | 149百万円 | 65百万円 | — | 84百万円 | — |
| 執行役 | 5名 | 716百万円 | 286百万円 | 251百万円 | 14百万円 | 164百万円 |
| 合計 | 12名 | 865百万円 | 351百万円 | 251百万円 | 98百万円 | 164百万円 |

(注) 1. 期末現在の人員は、取締役6名（社外5名、社内1名）、執行役4名となります。上記の員数と相違しているのは、期初に執行役であった鈴木洋氏が2022年3月1日付で執行役を退任しており、また、第83期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名が含まれているためです。

2. 執行役の固定報酬には、海外駐在執行役の海外駐在による負担補助（108百万円）を含んでいます。

3. 報酬等の額には、2022年3月1日付で就任した執行役1名に対する支給額を含んでいます。

4. スtock・オプションは、新株予約権の公正価値を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。なお、執行役は、2019年度より、Stock・オプションに代えてPSUを導入しており、当事業年度はStock・オプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。

5. PSUは、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。

役員ごとの連結報酬額

最高経営責任者 (CEO)

| 氏名 | 役員区分 | 総額 | 固定報酬 | 業績連動賞与 | ストック・ オプション | PSU |
|--|-------|--------|-------|--------|----------------|-------|
| 代表執行役 (CEO) (前・執行役 (CTO)) 池田 英一郎 | 代表執行役 | 160百万円 | 69百万円 | 65百万円 | 3百万円 | 24百万円 |
| 取締役会議長 (前・代表執行役 (CEO)) 鈴木 洋 | 取締役 | 24百万円 | 14百万円 | — | 10百万円 | — |
| | 代表執行役 | 249百万円 | 95百万円 | 60百万円 | 6百万円 | 89百万円 |

(注) 1. 池田英一郎氏の代表執行役 (CEO) としての在任期間は、2022年3月1日から2022年3月31日です。

2. 鈴木洋氏の代表執行役 (CEO) としての在任期間は、2021年4月1日から2021年2月28日です。

執行役（当該期間において連結報酬等の総額が1億円以上）

| 氏名 | 役員区分 | 総額 | 固定報酬 | 業績連動賞与 | ストック・オプション | PSU |
|--|-------|--------|-------|--------|------------|-------|
| 代表執行役 最高財務責任者 (CFO) 廣岡 亮 | 代表執行役 | 150百万円 | 63百万円 | 57百万円 | 2百万円 | 28百万円 |
| 執行役 事業開発責任者 (CBDO) 兼 チーフリーガルオフィサー (CLO) オーガスティン・イー | 執行役 | 136百万円 | 57百万円 | 52百万円 | 3百万円 | 24百万円 |

監査委員会

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

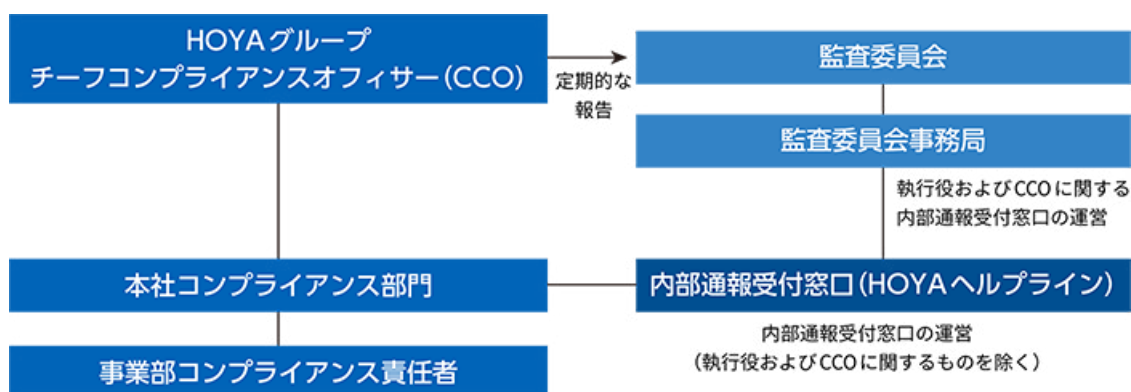
2021年度において監査委員会は9回開催され、各委員とも出席率は100%でした。

- HOYAグループ会計監査人およびその報酬の同意
- 監査委員会の監査報告書決議
- 会計監査人からレビュー報告（年間計5回）
- 監査部門およびヘルプラインからの四半期ごとの報告

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

HOYAグループ コンプライアンス体制

HOYAグループでは、HOYAグループチーフコンプライアンスオフィサー（CCO）のもとに本社コンプライアンス部門を置くとともに、各事業部にもコンプライアンス責任者を設置しています。また、内部通報受付窓口（HOYAヘルプライン）を、本社コンプライアンス部門で運営しています。ただし、内部通報のうち、コンプライアンス部門の上部組織である執行役およびCCOに関するものは、監査委員会が直接管掌し、監査委員会事務局が窓口として受け付ける体制にしています。HOYAヘルプラインへの通報内容とその対応については、CCOが定期的に監査委員会に報告しています。なお、通報者や相談者に対する一切の不利益な取扱い（解雇・減給・異動・いやがらせなどの報復措置を含む）を禁止しています。



HOYAヘルプライン：従業員通報・相談窓口

HOYAグループでは、内部統制システムの一環として、グループ内部からの通報・相談を受け付ける「HOYAヘルプライン」を2003年から設置しています。これは、法令や「HOYA行動基準」に違反する行為があった場合、通報者の保護を図りつつ、早期に問題を把握し、経営トップへスムーズに伝達する仕組みで、迅速かつ適切に対処することでグループ全体の健全性を確保することを目的としています。また、内部通報に関する情報は監査委員会にも四半期ごとに報告しています。

各国に社外相談窓口を設置し、24時間多言語でのWeb受け付け、現地語で相談できる体制、匿名通報可能など、相談しやすい環境作りをおこなっています。法令に準拠したHOYAヘルプライン運用規定を作成し、通報者への不利益行為を禁止して通報者を保護し、匿名性を担保するために情報の機密性に配慮して対応しています。

2021年度、HOYAヘルプラインに寄せられた内部通報は180件で、そのうち職場環境に関連するものは48%、会社の制度に関連するものは30%を占めました。

2021年度の内部通報のうち、当社事業に重大な影響を与える事案はありませんでした。

内部通報件数（グローバル）

| | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 通報件数 | 111 | 105 | 146 | 135 | 180 |
| 従業員数に対する比率※ | 0.30% | 0.27% | 0.38% | 0.35% | 0.49% |

※導入対象国に所属する全従業員数に対する比率

社外のお取引関係者に対しては、HOYAサプライヤー行動基準に対する問い合わせ、通報の窓口を設置し、通報者保護、情報の機密性を配慮し適切に調査・対応を行っています。

HOYAサプライヤー行動基準に関する問い合わせ・報告窓口：

supplierconduct@hoya.com



HOYA行動基準

当社は、法令順守はもとより、社員一人ひとりが高い倫理観を持って公正・誠実に行動することが「ステークホルダーの信頼」につながると考えており、この認識のもと、1997年に社員一人ひとりの行動規範を明示した「[HOYA行動基準](#)」を制定しました。以降法令の制定改廃や社会の変化を反映しながら改訂を重ねつつ、コンプライアンスの基本方針として、職場での活動の中で行動指針を確認し、社員の意識啓発に活用しています。

グローバルに事業を展開する当社の状況に鑑み27言語に翻訳し、年に一度所属グループでの読み合わせやオンライン教育・確認テストなどを通してグループ内での周知徹底を図っています。2021年度グループ全社員対象のオンライン教育・確認テストの受講率は98%でした。



ハラスメント防止

ハラスメントを未然に防止し、従業員の個人としての尊厳を守り、職場秩序の乱れや業務への支障を予防するための対策や指針を示したHOYAグループハラスメント防止対策ポリシー・ガイドラインを制定し、当ガイドラインや各国の法規制に基づく形で、グループ全社員を対象にハラスメント防止対策教育研修を実施しています。国内の管理職に対しては、管理職向けハラスメント防止対策研修をおこなっています。2021年度国内オンライン研修・確認テスト受講率（一般+管理職）は97%でした。

さらに、コンプライアンスの浸透・定着のため、イントラネットや掲示板などでの情報発信、意識啓発パンフレットやポスターの作成などを継続的に実施しています。イントラネットや掲示板などでは、身近で起こりそうなコンプライアンス違反のセルフチェックテスト（Q&A）や、社内の事例を通してコンプライアンスの本質を理解するコンテンツなどを随時発信し、従業員が折に触れてコンプライアンスを再確認できるよう意識向上を図っています。

環境

HOYAグループ環境に関する理念及び基本方針

HOYAでは、次世代に継ぐ地球環境を守るために、ESG推進の一環として積極的に環境保全活動に取り組んでいます。

HOYAグループでは、1993年に「環境理念」及び「環境基本原則」を制定し、国内外のすべての事業所を対象に環境保全活動を推進しています。

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

2022年には、地球環境を取り巻く課題により積極的に対応するため、「環境理念」及び「環境基本原則」を刷新しました。

HOYAグループ環境理念

HOYAグループは
次世代に継ぐ地球環境を守るために
サステナビリティを意識した
事業活動を推進します

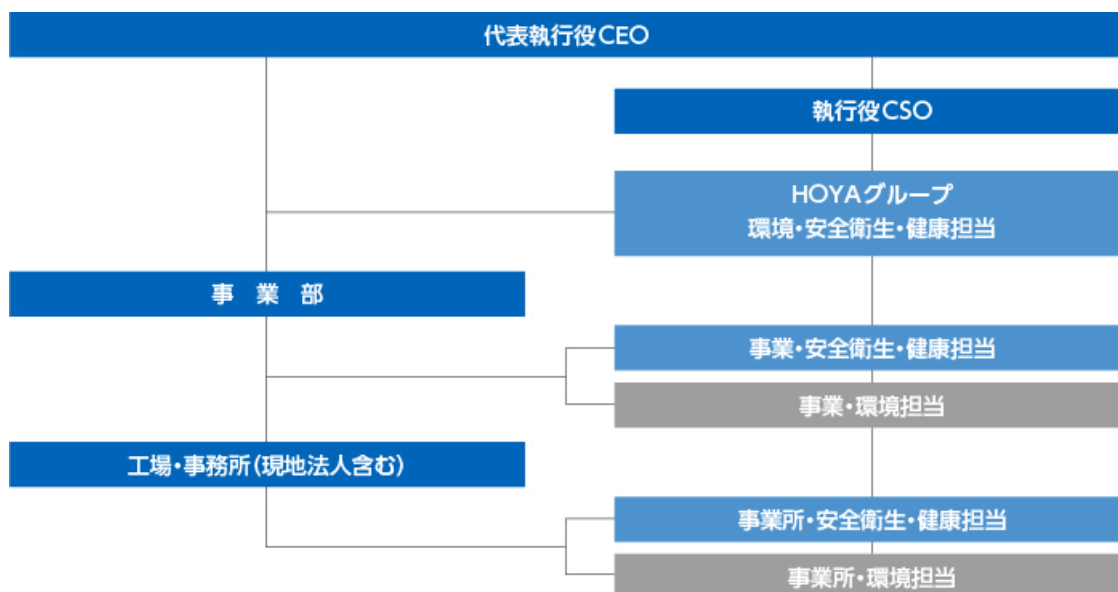
環境基本方針

1. 環境保全を事業活動における必須の要件として認識し、人・社会・自然と調和の取れた事業活動を行います。
2. 環境に関する各国・各地域の法令を遵守し、製品開発・製造・販売など、あらゆる事業活動において環境負荷を継続的に低減します。
3. グローバルに環境保全活動を推進するために、体制を整備し、目標を定めて、計画的に施策を実行します。
4. 社員全員が、環境に対する意識と責任をもって、地球温暖化防止、循環型社会の促進などの取り組みを継続的に推進します。

HOYAグループ環境・安全衛生・健康組織管理体制

2008年10月より、環境保全組織と安全衛生・健康組織を統合し、HOYAグループ環境・安全衛生・健康担当が所管する新たな体制の下、円滑かつ効率的な環境・安全衛生・健康活動の推進を図っています。事業所や生産現場ごとに教育・啓発活動をおこない、またグローバルマルチサイトマニュアルを定めグループ内で周知徹底を図り、その運用に対し内部監査を実施の上、実効性を評価してマネジメントレベルでのレビューをおこなっています。

HOYAグループ環境・安全衛生・健康組織管理体制



環境・労働安全衛生マネジメントシステムのグローバル管理体制構築

HOYAグループは、社員による環境保全活動の推進と社員の安全と健康を確保するため、ISO（International Organization for Standardization）14001と45001を基盤としたグローバルでのマネジメントシステム管理体制の構築をおこなっており、2013年2月にグローバルマルチサイト認証を取得し、2022年3月末時点で18カ国49サイトが認証を受けています。主要な生産・研究開発拠点では100%認証を受けており、新たに組織された拠点についても順次認証取得を進めています。

ISO認証取得状況は[こちら](#)

環境

気候変動

温室効果ガス

CO₂削減への取り組み

HOYAグループではCO₂排出量の削減をおこなうために、「エネルギー使用量」に注目した環境保全活動をグローバルに展開しています。

CO₂削減目標

温室効果ガス（CO₂）削減の取り組みを加速させるため、HOYAグループの中長期目標・ロードマップを社内で検討・議論を開始しており、2022年度は中長期目標設定まで年間排出量1%削減（2019年度比）を暫定的な目標として施策を実行しています。

CO₂排出量

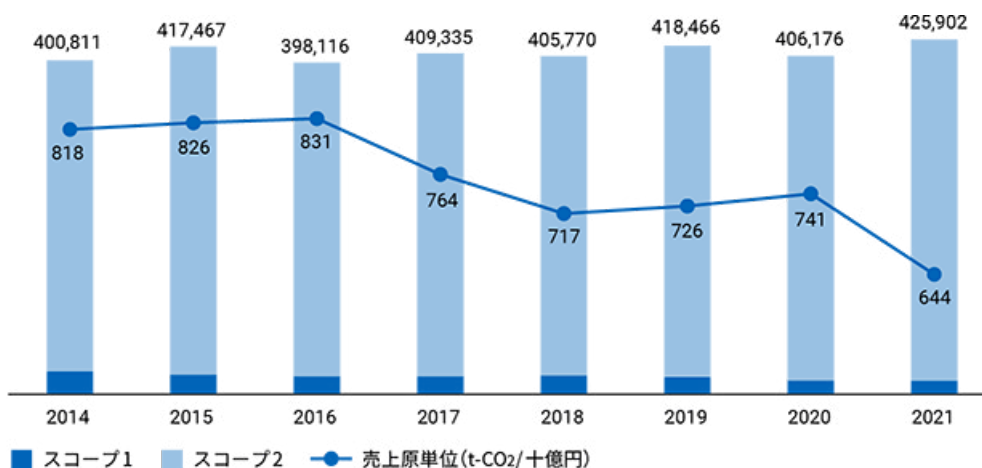
2021年度はCO₂排出量（スコープ1+2）は425,902tとなり、前年比で4.9%増、2019年度比で1.8%増でした。一方、売上原単位は減少傾向にあります。

引き続き、原単位のみならず総排出量での削減に向けて取り組みを加速させていきます。

| t-CO ₂ e | 単位 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021年度 |
|---------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| スコープ1 | t-CO ₂ | 27,374 | 23,346 | 21,489 | 21,466 | 22,379 | 20,738 | 16,374 | 15,997 |
| スコープ2 | t-CO ₂ | 373,437 | 394,121 | 376,627 | 387,869 | 383,391 | 397,728 | 389,802 | 409,905 |
| 合計 | t-CO ₂ | 400,811 | 417,467 | 398,116 | 409,335 | 405,770 | 418,466 | 406,176 | 425,902 |
| 売上原単位 | t-CO ₂ /十億円 | 818 | 826 | 831 | 764 | 717 | 726 | 741 | 644 |

CO₂排出量は、生産拠点^{*}を対象とし、HOYAグループ共通の集計様式を用いて把握した電力、燃料の使用量に基づき、算出しています。

^{*}一部の非生産拠点を含む



TCFDへの対応

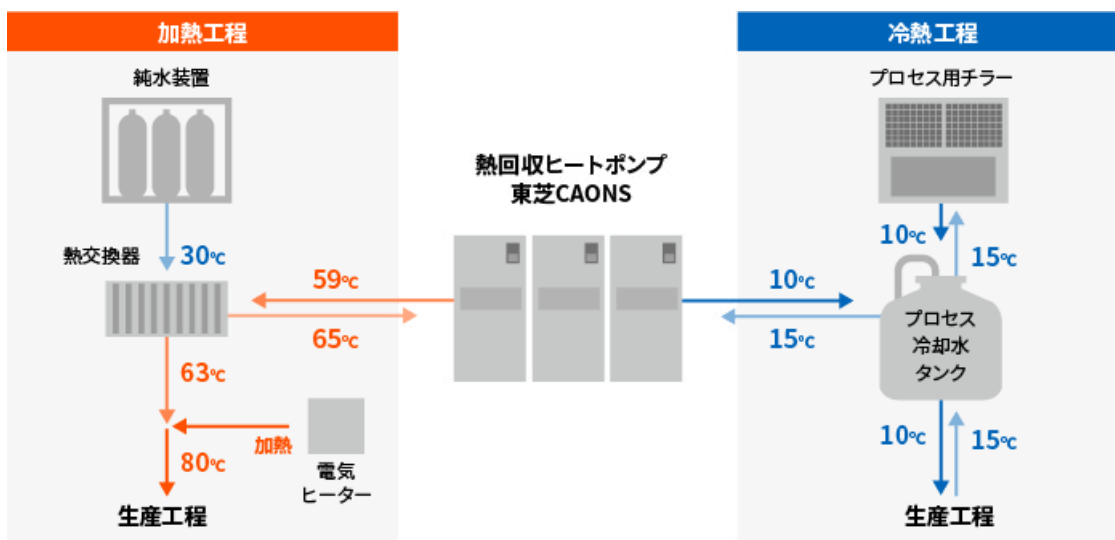
2021年11月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同を表明し、TCFDコンソーシアムへ加入しました。現在、TCFD 提言に基づいた気候変動に関する情報開示の作業を進めています。

省エネルギー、節電の取り組み

生産拠点においては氷蓄熱システムや高効率変圧器の採用など省エネタイプの設備への更新や、ボイラーや空調機の運転時間の最適化などの省エネルギー活動、屋上緑化などを推進しています。また、オフィスでの軽装の導入、適切な室内温度調整、効率的な照明の実施など非生産拠点からのCO₂排出抑制にも努めています。

取り組み例

- 二国間クレジット（Joint Crediting Mechanism（JCM））制度を利用
- ベトナムのメガネレンズ工場において2016年に熱回収ヒートポンプを導入し、それまでは冷熱供給時に外気へ排熱していた温熱を生産プロセス用冷熱源および製造工程で使われる水の加熱用補助熱源として活用することにより省エネ、CO₂削減をおこなっています。導入前は電気ヒーターのみで所定の温度に加熱していました。



- ベトナムのメガネレンズ工場において稼働のターボ冷凍機のうち、2016年に1台を高効率インバーターターボ冷凍機に更新して常時運転させ、既存器はバックアップとすることで導入コスト低減とエネルギー効率性向上、CO₂削減を図っています。

- 再生可能エネルギーの導入

メガネレンズ事業の米国（HOYA Vision Care ATC Ramsey）や欧州の一部の拠点（HOYA LENS DEUTSCHLAND GMBH.）では100%再生可能エネルギーにより稼働しています。引き続き、グループ全体で再生可能エネルギー導入を推進していきます。



環境

水

水資源の有効活用の取り組み

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

水使用量削減目標

HOYAグループでは各事業部門において数値目標を設定し、進捗管理をおこなっています。

水使用量

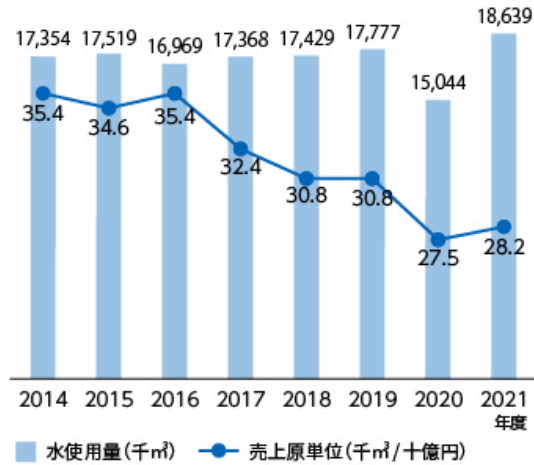
2021年度の水の使用量は18,639千 m^3 でした。コロナ影響からの回復により使用量、原単位とも前年比で増加しましたが、コロナ前と比べ原単位ベースで減少しました。近年は水再利用の取り組みを推進しており、ここ数年水の再利用率は向上傾向にあります。引き続き水資源の有効活用に取り組んでいきます。

HOYAグループにおける水使用量（千 m^3 ）

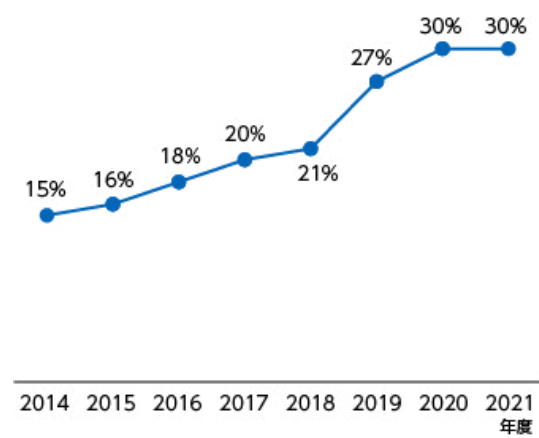
| | 単位 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021年度 |
|--------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 日本 | 千 m^3 | 1,185 | 1,183 | 1,098 | 1,008 | 1,071 | 929 | 886 | 866 |
| 海外 | 千 m^3 | 16,169 | 16,336 | 15,871 | 16,360 | 16,357 | 16,848 | 14,158 | 17,773 |
| 合計 | 千 m^3 | 17,354 | 17,519 | 16,969 | 17,368 | 17,429 | 17,777 | 15,044 | 18,639 |
| 原単位 (売上高) | 千 m^3 /十億円 | 35.4 | 34.6 | 35.4 | 32.4 | 30.8 | 30.8 | 27.5 | 28.2 |
| 再利用率 | % | 15% | 16% | 18% | 20% | 21% | 27% | 30% | 30% |

水使用量は、生産拠点を対象とし、HOYAグループ共通の集計様式を用いて把握した市水・工業用水・地下水の使用量に基づき、算出しています。

水使用量



水再利用率

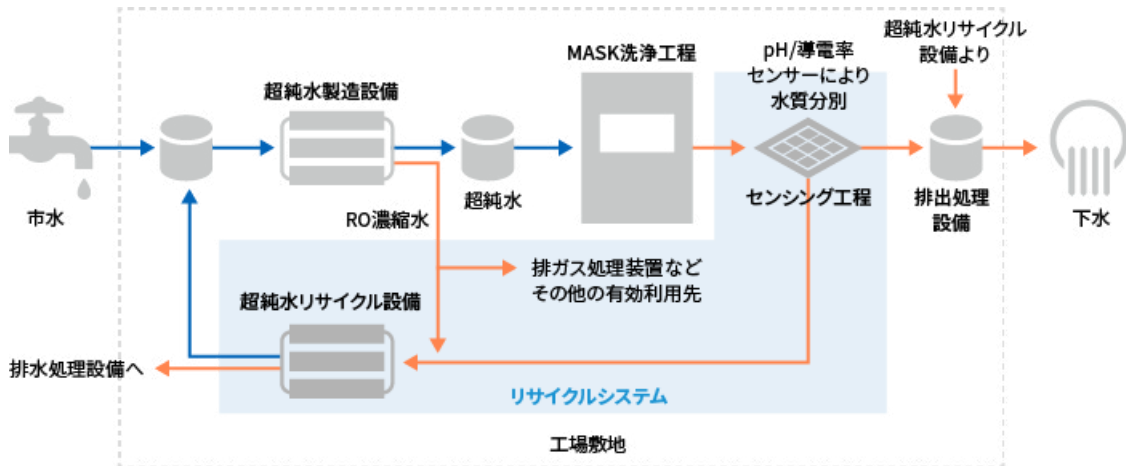


水再利用の取り組み

各事業部において水資源の有効活用の取り組みを進めています。

フォトマスク製造工程では様々な薬品や異物を取り除くために超純水を使用して洗浄しています。使用後の水は排水処理設備で無害化処理をおこなった後、一部を回収し再利用しています。超純水リサイクル設備は吸着剤や逆浸透膜（RO膜）で構成され不純物を取り除くことで再利用を可能としています。

フォトマスク製造工程における超純水のリサイクル



環境

汚染防止対策、廃棄物等

土壌汚染防止対策、地下水汚染防止対策、有害物の漏えい対策

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

廃棄物削減・再利用の取り組み

産業廃棄物の委託処理に際しては、委託業者の許可状況を十分に確認しています。

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

持続可能な循環型社会の実現に向けて、木くず、廃プラスチックのリサイクル、梱包材のリユース推進、紙のリサイクルなどをおこなっており、日本国内の主要工場では産業廃棄物のゼロエミッションを達成しています。また海外工場では、汚泥の有価物化やフォトマスクケースのリユースなどをおこなっているほか、社内でのリサイクル活動として、廃プラスチックリサイクルのアイデアの社内コンペティションの実施や、タイでは現地のボランティア団体と協力し飲料用紙パックを屋根材へリサイクルしたものを災害で壊れた屋根の補修に使用し社会貢献に繋げるなどといった取り組みもおこなっています。



屋根材へリサイクルするための紙パック収集

HOYAグループにおける廃棄物排出量(t)

| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021年度 |
|-------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 日本 | 総排出量 (t) | 2,656 | 3,462 | 3,362 | 3,478 | 3,144 | 2,099 | 2,229 | 2,295 |
| | 再生率 | 79.0% | 60.1% | 66.1% | 62.6% | 65.9% | 76.0% | 91.0% | 90.5% |
| 海外 | 総排出量 (t) | 43,992 | 43,760 | 49,888 | 56,354 | 56,766 | 56,289 | 54,281 | 64,163 |
| | 再生率 | 61.0% | 66.5% | 66.3% | 68.4% | 69.1% | 76.2% | 72.0% | 69.9% |
| グローバル | 総排出量 (t) | 46,648 | 47,222 | 53,250 | 59,832 | 59,911 | 58,388 | 56,509 | 66,458 |
| | 再生率 | 62.0% | 66.1% | 66.3% | 68.1% | 68.9% | 76.2% | 72.8% | 70.6% |

化学物質

「事業活動で使用する化学物質について、HOYAグループ化学物質管理基準」に基づき、この基準に従った法令順守、漏洩対策、SDS（安全データシート）を活用した管理をHOYAグループ全体でおこなっています。

動物実験について

動物実験の実施については、一部のメディカル製品において開発を進めるうえで必要になる場合があります。HOYAグループでは、各種法令、関連団体の定めるガイドラインを踏まえて各事業での規定を定めており、動物実験に関する3R原則（Replacement：動物を使用しない実験への代替法の活用、Reduction：使用動物数の削減、Refinement：動物の苦痛の軽減）の観点で社内審査をおこなっています。

社会

人的資本

人権尊重

人権の尊重

基本的な考え方

「[HOYA行動基準](#)」では、HOYAグループの理念と価値観に基づき、業務を遂行するにあたり守るべき基本的な指針を定めています。基本的人権を尊重し、あらゆる企業活動において、人種、国籍、性別、宗教、信条、出生、年齢、心身の障がいなどによる差別や嫌がらせを排除することを、行動基準に明確にうたっています。また、従業員が安心して仕事に従事できる、安全かつ健全な職場環境づくりを目指しています。会社の提供する設備や制度・労働条件を整えると同時に、社員一人ひとりが他者を尊重し、協力しあうことで働きやすい環境を作っています。

「HOYA行動基準」

HOYA行動基準は、経営理念と経営基本原則に記された理念と価値観に従って、HOYAグループの全ての役員および社員が正しい方法で業務を遂行するための指針です。グローバルに事業を展開する当社の状況に鑑み27言語に翻訳し、年に一度所属グループでの読み合わせやオンライン教育・確認テストなどを通してグループ内での周知徹底を図っています。2021年度グループ全社員対象のオンライン教育・確認テストの受講率は98%でした。

人権に関連する情報として、[コンプライアンスページ](#)もご参照ください。

英国現代奴隷法への対応

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

(声明については[こちら](#)をご覧ください。(英文のみ。))

社会

人的資本

人材戦略

多様性（ダイバーシティ）

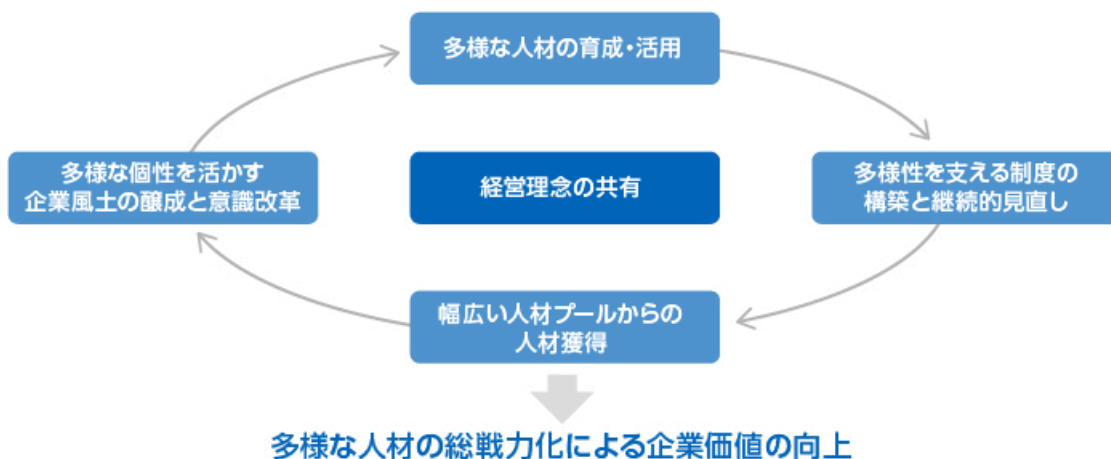
グローバルな人材活用

HOYAグループは多様な事業の最適地生産・最適地販売をグローバルで推進しています。その中で当社において人材の多様性は強みであり持続的な価値創造のドライバーです。HOYAは多様性を尊重して受け入れ、その「違い」を積極的に活かすことで、変化しつづけるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに柔軟に対応し、ひいては企業価値の向上につながると考えています。

HOYAはこれまでも国籍・性別等にとらわれず各個人の能力に基づく採用を進めてきました。

社員の90%以上が海外拠点に属しており、また現地の優秀な人材を積極的にトップに登用し機会を増やすことで、グループ全体のグローバル化を進め、海外現地法人の外国人トップ比率は9割を超えています。HOYAは今後も多くの優秀な人材に機会を均等に提供していきます。

またHOYA株式会社では2022年6月末現在、1名の外国人執行役を登用しており、主要事業部門の6割超は外国人事業部長がグローバルに事業を運営しています。



ダイバーシティプロジェクト「みんな活」

社員ひとり一人が仕事にやりがいを感じ、その能力を最大限に活かして活躍できる職場環境をつくることを目的に、2014年にダイバーシティプロジェクト「みんな活（みんなが活躍できる職場づくり）」を発足しました。

「みんな活」の一環として、女性社員比率と女性リーダー※比率の向上を図っています。

※女性リーダー：係長相当以上の組織の長および高度専門職

※女性リーダー：係長相当以上の組織の長および高度専門職

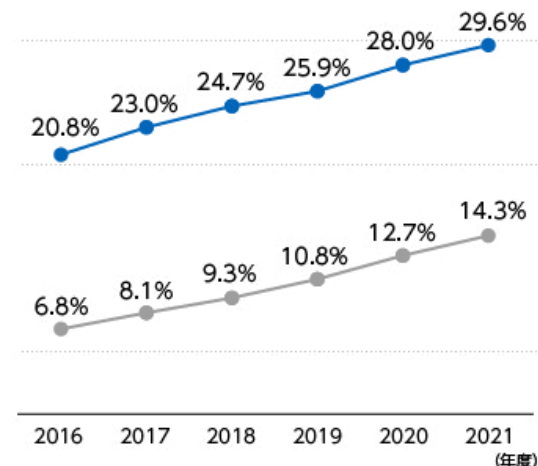
女性社員比率・女性リーダー比率

| 女性従業員比率 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 日本国内 | 25.9% | 28.0% | 29.6% |
| 海外 | 57.4% | 55.7% | -※ |
| 全社 | 53.4% | 53.0% | -※ |

| 女性リーダー比率 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|----------|--------|--------|--------|
| 日本国内 | 10.8% | 12.7% | 14.3% |
| 海外 | 27.5% | 43.3% | -※ |
| 全社 | 20.2% | 34.5% | -※ |

※ 2020年度より、海外および全社の女性比率はエンゲージメントサーベイ実施とあわせて調査を行っており2021年度はエンゲージメントサーベイの実施がなかったため、データ未収集です。次回は2022年秋に調査を実施する予定です。

女性社員比率・女性リーダー比率



● 国内女性社員比率
● 国内女性リーダー比率

採用および昇格・昇給において、性別による差別はなく、高い専門能力とモラルを兼ね備えた人材を積極的に活用しています。また、HOYA株式会社において、2名（25.0%）が女性の社外取締役であり、執行役員は3名（30.0%）が女性です。

「みんな」では、2023年4月までに国内女性リーダー比率15%以上、国内女性社員比率を30%以上にすることを設定し活動を推進しています。着実に女性比率は増加しており、今後も引き続き、女性の採用拡大・職域拡大や職場環境・風土改善の視点から取り組みを進めるほか、女性社員を対象としたキャリアアップセミナーや、部門横断的な交流会などをおこなっていきます。

各事業部においては、それぞれの事業に合わせて必要な環境・制度の整備、風土作りに取り組んでいます。

育児介護支援に関するもの

- ・ 育児介護支援制度（休業、短時間勤務）
- ・ 時差出勤 ・ 子供の看護休暇
- ・ 男性育休取得の推進 等

働き方全般に関するもの

- ・ フレックスタイム制 ・ 短時間、短日数勤務
- ・ チャレンジ休暇※ ・ 副業 ・ 在宅勤務
- ・ 年休奨励日の設定による年休の積極的取得推進等

※ チャレンジ休暇: HOYA株式会社では、一定の勤続年数に達した社員にチャレンジ休暇を設けています。週5日勤務の社員の場合は勤続年数が満10年、満20年、満30年に達した時点でそれぞれ20日のチャレンジ休暇が付与されます。

多様な人材が能力を発揮して活躍できる環境と、より生産性高く効率の良い働き方を可能とする制度を整えることで、仕事のやりがいと個人の生活の充実を実現し企業価値向上との両立を図っていきます。

障がいを持つ人の活用

HOYAではアイシティ ecoプロジェクトを支える市川チャレンジオフィスを運営するなど、障がいを持つ方が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。（国内障がい者雇用比率：2.31% 2022年3月末時点）

従業員エンゲージメントサーベイ

「会社は人なり」の考えのもと、多様な社員がそれぞれ能力を発揮して新しいことにチャレンジし、自分自身の可能性を実現していけるような職場環境づくりを目指しています。HOYAでは、グローバル全社員を対象に従業員エンゲージメント調査を定期的の実施しており、調査を通して社員の声に耳を傾け、よりよい職場環境づくりに活かしています。2021年3月（2020年度）に調査を実施後、そこから得られた結果を分析の上、主に2つの分野に焦点を当て、一連の施策を実行に移しています。（2021年3月実施分の回答率は96%でした。）

1. パフォーマンス・マネジメント（業績評価制度）

調査を通して、社員より、業績評価制度における客観性や透明性の向上や、キャリア開発に関して上司と話し合う頻度の向上に関する声が寄せられました。そこで、これまでのHOYAグループのパフォーマンス・マネジメント（業績評価制度）のフレームワークを発展させ、2022年度から新たな運用を開始しています。

新パフォーマンス・マネジメントにおけるポイント：

- ・業績目標や行動に対する明確な期待値の設定
- ・公正かつ客観的な評価
- ・人材育成のための定期的かつ効果的なフィードバックの実施
- ・成果に対する報酬

2. キャリア開発

また、社員からはこれまで以上の学習・能力開発に関しても要望がありました。そこで、社員のスキルアップや資格取得支援のためのオンライン学習プラットフォームを2022年度から試験的に開始する予定です。

キャリア開発プログラム（学習オンラインプラットフォーム）におけるポイント：

- ・HOYAの成長戦略を支える社員の再教育
- ・社員の生涯学習の活性化
- ・オンデマンドの学習コンテンツの提供による社員のスキルアップ

今後も継続的なエンゲージメントサーベイにより社員の声を聞き、社員一人ひとりが働きがいを感じながら会社とともに成長できるよう環境を整えていきます。（次回のエンゲージメントサーベイは2022年秋の実施を予定しています。）

人材の育成・強化

基本的な考え方

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

人材育成

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

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

事例として、アイケアカンパニーの人材育成、HOYA Electronics SingaporeのEICC（電子業界CSRアライアンス）行動規範セミナーへの参加を[HP](#)で紹介しています。

表彰制度「HOYA PRIZE」

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



技術者の育成・活躍「技術者レポート審査会」

HOYAグループ全体の技術力を更に高めるべく、事業部内での技術開発や改良の成果を発表する場として年に一度技術者レポート審査会を開催しています。審査員の執行役が特に優秀と認めた技術レポートや、独創的な技術を表彰します。各事業部の技術担当者が集まるため、他事業部の技術者との交流の場でもあります。



社会

人的資本

安全衛生

HOYAグループ労働安全衛生活動

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

HOYAグループ安全衛生・健康に関する理念・基本方針・組織体制は[会社ウェブサイト](#)をご参照ください。

労働災害発生状況

HOYAグループは、重篤な労働災害の発生防止を目的に日々の安全衛生活動を展開しています。リスク管理ガイドラインに基づくリスク評価や、化学物質管理・機械設備安全化の各種取り組みに加え、グループ内での情報共有、社内教育や内部監査等を実施することにより労働災害発生リスクの低減に努めています。

| | 対象範囲 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| 労働災害発生件数 | 国内 | 9 | 9 | 11 |
| | 海外 | 167 | 181 | 208 |
| | グループ合計 | 176 | 190 | 219 |
| 労働災害度数率 [※] | 国内 | 0.35 | 0.37 | 0.38 |
| 労働災害強度率 [※] | 国内 | 0.001 | 0.008 | 0.003 |

※ 参考データ：2021年度 厚生労働省 製造業 労働災害度数率 1.31、労働災害強度率 0.06

リスクアセスメントを用いたリスク低減対策への取り組み

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

化学物質管理の取り組み

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

機械設備安全化への取り組み

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

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

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



HOYAグループ労働安全衛生教育の実施

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



社会

人的資本

健康経営

HOYAグループ健康施策

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. 健康経営優良法人の認定取得 | 2. 感染症対策 |
| 3. 生活習慣病予防及び重症化予防対策 | 4. メンタルヘルス対策 |
| 5. 職場復帰支援及び治療との両立支援 | 6. 女性の健康推進 |
| 7. 喫煙対策 | 8. 過重労働対策及びワークライフバランスの向上 |
| 9. 海外勤務者の健康管理 | 10. 救急・応急手当の充実強化 |

各施策の詳細は[会社ウェブサイト](#)をご参照ください。

健康経営優良法人の認定取得

HOYAグループでは、「健康に関する取り組みは経営上の“投資”である」との認識に立ち、会社の支援とすべての社員の協力により、健康経営に取り組んでいます。

CEOによる健康経営宣言とHOYAグループ社員が守る7ヶ条は[こちら](#)をご参照ください。（日本語のみ）

HOYAグループは、2017年に「健康経営優良法人認定制度」が開始されて以降、連続して認定を取得しています。（2022年4月1日現在）



労働生産性の向上

HOYAグループでは、社員一人ひとりのWell-beingの向上とともに各々が能力を発揮できるよう、働きやすい職場環境を整備するとともに、健康課題に応じた健康施策を展開し、最終的にはプレゼンティズム^{※1}及びアブセンティズム^{※2}の解消を目指しています。2021年度に実施した社内調査では、プレゼンティズムに大きく影響している健康課題は首の不調や肩こり、睡眠、腰痛であり、優先的に改善に取り組んでいます。また、脳心血管疾患やメンタルヘルス不調の予防、職場復帰支援及び治療との両立支援に力を入れ、アブセンティズムの減少に向けて取り組んでいます。

※1 プレゼンティズム＝健康問題による出勤時の生産性低下 ※2 アブセンティズム＝健康問題による欠勤

過重労働対策

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

感染症対策

COVID-19流行以前より、新型インフルエンザ等の新興感染症のパンデミックを想定した「新型インフルエンザ等行動計画ガイドライン」を策定し、積極的に新興感染症のリスク対策に取り組んでいます。当ガイドラインでは、HOYAグループ感染症危機管理対策チームの設置、事業継続計画の策定、情報収集及び伝達・共有ルートの整備に加え、社員やその家族、関係者等の安全確保を最優先として、健康被害を最小限に抑えながら製品等を安定供給できるよう、体制を整備しています。

COVID-19対策

本社・各事業の危機管理対策チームによる迅速な情報収集及び連携に加え、HOYAグループにおける感染防止対策等を網羅的にまとめた「[COVID-19感染対策ハンドブック](#)」を21カ国語に翻訳してグループの全社員に配布し、eラーニングにより全社員へ教育・啓発活動をおこなっています。ハンドブック掲載事項の適応・遵守状況について内部監査をおこない、感染対策の徹底を図っています。また、国内外で実施可能な拠点において、社員およびその家族、協力会社社員の希望者に対して新型コロナワクチンの職域接種（初回接種及び追加接種）を実施しました。

生活習慣病予防および重症化予防対策

産業医・保健師による健康診断事後措置を徹底し、精密検査の受診および治療効果の向上に努めています。また、HOYA健康保険組合とのコラボヘルス事業として、効率的かつ効果的な特定健康診査および特定保健指導の実施に取り組んでいます。さらに、生活習慣病予防だけでなく肩こり腰痛や睡眠の質の向上のために、運動習慣促進施策も展開しています。

社会

製品安全・品質

製品安全品質管理指針・体制

製品安全品質管理指針

■法令の遵守

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

■製品事故情報の収集と対応

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

■製品安全の確保

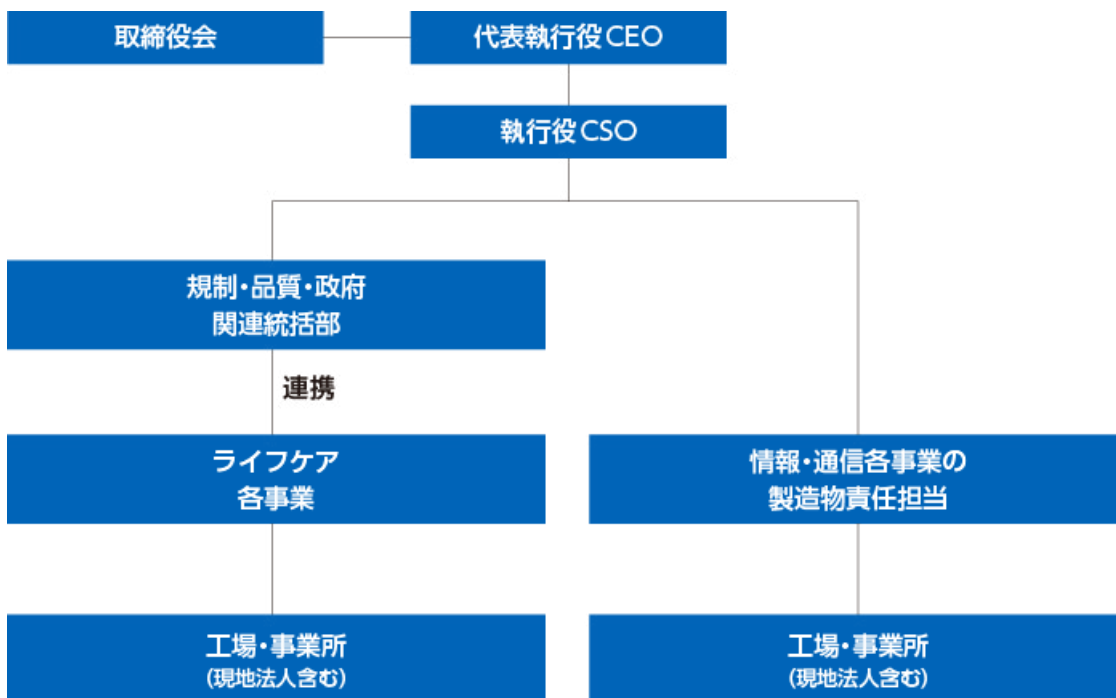
HOYAグループ各社は、お客様に製品をより有効かつ安全にご使用いただくため、必要に応じてユーザートレーニング、取扱説明書や添付文書の継続的な更新、製品本体等への注意喚起表示などを積極的に行うとともに、製品に対するご意見をユーザーの皆様から積極的に収集し、次世代の製品に反映していきます。

■安全・品質向上に向けた教育と体制構築

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

製品安全品質管理体制

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



品質管理マネジメントシステム

HOYAグループでは国際的な品質管理マネジメントシステムであるISO9001（主に情報・通信事業）もしくはISO13485（主にライフケア事業）の認証を各事業主要な生産拠点を中心に取得し、製品安全品質の向上に努めています。

ISO認証取得状況は[こちら](#)をご覧ください。

社会

サプライチェーン・ マネジメント



基本方針

HOYAグループはグローバルに製造拠点を展開しており、各国各拠点において調達した原料・部材の加工・組立を行うことで世界中の顧客に製品を販売しています。

持続的な企業価値の増大には製品の安全性と品質を高いレベルで維持するとともに、自社のみならずサプライチェーンにおける法令順守や人権保護が重要であり、そのためにはサプライチェーンの適切な管理が必須です。このため、主要なサプライヤーに対してHOYA行動基準への署名と順守、さらに重要サプライヤーに対しては定期的に訪問診断と必要に応じて改善の支援をおこなっています。

サプライヤー行動基準

HOYAグループの法的および社会的責任、ならびに当グループで働く全社員の基本的人権、および従業員としての基本的権利を保護する義務に従い、法令遵守と倫理的慣行を高い水準で実践することを目指しています。加えて、商品やサービスをご提供いただくサプライヤーに対しても、当社と同水準の法令遵守と倫理的慣行をお願いするため、「[HOYAサプライヤー行動基準](#)」を作成し、受理、遵守をいただいています。全てのサプライヤーに署名いただけるよう、今後も引き続き働きかけていきます。（2020年度調査時点での回収率：約90%）

サプライヤー監査

重要なサプライヤーに対しては、各事業部門の品質保証システムにしたがい、定期的もしくは品質不良があった場合など必要に応じて監査をおこなっています。

紛争鉱物への対応

HOYAグループは、サプライヤーの皆様の協力のもと、コンゴ民主共和国またはその近隣国で産出され米国金融規制改革法1502条で紛争鉱物と定義された 鉱物を使用いたしません。サプライヤーの皆様には当方針を記載したサプライヤー行動基準への遵守とともに、重要サプライヤーにはResponsible Mineral Initiative(RMI)の帳票であるConflict Minerals Reporting Template(CMRT)を使用した紛争鉱物調査[※]へのご協力を定期的にお願ひしており、情報・通信事業のみならず、2020年度よりライフケア事業へも対象を拡大させ、全社的に取り組んでいます。

Responsible Minerals Assurance Program(RMAP)準拠製錬所からの鉱物調達に限るべく製錬所特定への取り組みなど、引き続きサプライヤーの皆様と協力しながら取り組んでいきます。

※調査対象鉱物：タンタル、スズ、金、タングステン

紛争鉱物調査の実績と目標

2021年度の紛争鉱物調査より新たに目標を設定の上、サプライヤーからの調査回答回収率やRMAP適合製錬業者数・比率をモニタリングし、紛争鉱物に対するリスク低減に向けた取り組みを推進しています。具体的には、サプライヤーと協力しながら調査精度を高めるとともに、調査への未回答やRMAP適合製錬業者の確認が取れなかった場合は、必要な追加調査や改善要求を行っています。

| 2021年度 調査結果 | ライフケア事業 | 情報・通信事業 | 合計 | 目標 |
|-------------|---------|---------|-------|--------|
| 調査回答回収率 | 98.4% | 99.6% | 99.5% | 100% |
| 特定精錬業者 | 69 | 91 | 160 | 継続的な向上 |
| RMAP適合精錬業者数 | 55 | 85 | 140 | |
| RMAP適合精錬業比率 | 80% | 93% | 88% | |

※ 各事業の特性に応じ、調査対象となる重要サプライヤーを選定の上、調査を実施しています。

社会

社会貢献活動

HOYAは自社の製品やサービスを通じて世界中の人々のQuality of Life向上に貢献することをミッションとしており、中でも、複数の事業が従事している「アイケア」に関して、世界中の「見る」をサポートする視点から社会的課題解決への貢献に取り組んでいます。

途上国等における眼科医療アクセス向上への貢献

途上国や貧しい地域における眼科医療アクセスを向上させ、適切な検査・診断・治療を実施し、失明や眼科疾患をなくすため、各地域の団体・組織とパートナーシップを結び、眼科治療に関するリテラシーの普及、アイケア従事者への教育やスキル向上に対する支援活動をおこなっています。



HOYAビジョンケア・カンパニー（メガネレンズ事業）は、世界的な非営利・非政府組織であるOrbis Internationalと提携し、世界中の視力保護に取り組んでいます。HOYAとOrbisは、視力ケアの地域間ギャップを埋めるために、地域社会での活動を支援しています。具体的には、十分な視力ケアサービスを受けることができない地域で、現地のアイケア従事者への教育などの活動をサポートしています。さらに、回避可能な失明をなくすという共通のビジョンのもと、世界中のアイケア従事者へ向けたデジタル教育プラットフォームの開発でも協力しています。

眼科医療研究・教育への貢献

近視の急速な進行は世界的な健康課題となっており、2050年には世界人口の半分にあたる50億人が近視の影響を受ける可能性があると言われてしています。^{※1}

近視の予防、治療、管理の推進を目的として、HOYAビジョンケアカンパニーは2022年3月にInternational Myopia Institute^{※2}とのパートナーシップを締結しました。近視分野における研究や啓発活動を進め、グローバルな近視問題に協力して取り組んでいます。

また、HOYA Surgical Optics（眼内レンズ事業）は、世界中の眼科医の教育を支援しているESASO（European School for Advanced Studies in Ophthalmology）^{※3}とパートナーシップを締結し、ESASOの教育施設への手術用機器・製品の提供やトレーニングチームのサポートをおこなうなど眼科医療教育への支援活動に取り組んでいます。



※1. 出典：Holden B. A. et al. Global Prevalence of Myopia and High Myopia and Temporal Trends from 2000 through 2050. Ophthalmology. 2016 May;123(5):1036-1042

※2. International Myopia Institute：世界的に近視対策の必要性が高まるなか、WHO-BHVI会議を経て2015年に設立された、世界の専門家による非営利団体。

※3. ESASO:世界中の眼科医の専門知識・技術向上を目的に教育を支援している非営利団体。

HOYAビジョンケアカンパニーのウェブサイト [こちら](#)

HOYA Surgical Opticsのウェブサイトは [こちら](#)

「目」にかかわる寄付活動

シンガポールに本社を置く HOYA Surgical Optics は、シンガポールの視覚障がい者への支援団体 SAVH (Singapore Association of the Visually Handicapped) とコーポレートギビングパートナーシップを締結し、当団体への寄付等の支援活動をおこなっています。寄付金は視覚障がいのある方へのリハビリやアフターケアプログラムなどに活用されています。

コンタクトレンズ専門販売店 アイシティ ecoプロジェクト

コンタクトレンズ販売店「コンタクトのアイシティ」が行う「アイシティ ecoプロジェクト」は、リサイクルが可能な使い捨てコンタクトレンズの空ケースを対象に、全国のアイシティ店舗に専用ボックスを設置して回収するリサイクル活動です。3つの社会貢献（1.空ケースの再資源化による環境保全、2.障がい者の自立・就労支援、3.日本アイバンク協会への寄付）へとつないでいくことを目的として、2010年より業界初のこの活動をスタートし、今年で活動期間は12年目を迎えました。



これまでの回収量と寄付金額



ウクライナにおける人道支援

ウクライナでの人道危機対応ならびに救援活動を支援するために、世界各国の当社グループ社員より義援金を集め、寄付先へお届けしました。また、これに加えて、HOYA株式会社としても日本赤十字社、日本ユニセフ協会に寄付をおこなっています。

- 当社グループ社員からの寄付 総額 8,592,481 円 (円換算額)
寄付先 各国赤十字社、各国のウクライナ人道危機基金など
- HOYA株式会社からの寄付 総額 100,000,000 円
寄付先 日本赤十字社 50,000,000 円
公益財団法人日本ユニセフ協会 50,000,000 円

また、HOYA Surgical OpticsはESCRS (European Society of Cataract & Refractive Surgeons) を通じて、現地へ製品 (眼内レンズ) や手術用機器の寄付をおこないました。

ライフケア事業

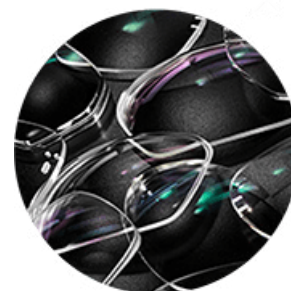
ヘルスケア関連製品

メガネレンズ

▶ 事業内容

メガネレンズの研究開発・製造・販売をおこなっています。

一般的な単焦点のメガネレンズはもちろん、手元から遠方までシームレスに見えるように度数が変化する累進多焦点レンズや、屋外では太陽光で半透明に、室内では透明にレンズの色が変わる調光レンズなど、幅広いライフステージや生活シーンに対応したレンズ製品を取り扱っています。



地域別では欧州、次いで米州の売上高が大きく、海外売上高比率は約9割にのぼります。

▶ サプライチェーン



▶ マーケット状況

今後、世界的な高齢人口の増加、新興国の経済成長による購買力の増加、目の健康に対する意識の高まりや、デジタル機器の使用時間の増加による視力の低下などにより、メガネレンズの需要は継続して世界的に増加し、中長期的に一桁前半の市場成長を想定しています。

新型コロナウイルスの影響に関しては、各国におけるワクチン接種の進捗と経済活動の再開に伴い、事業の正常化が進んでいます。

ウクライナにおける紛争に関しては、当社は東ヨーロッパ（ロシア、ウクライナ、ベラルーシ）において事業活動を行っており、現在はロシアにおける事業を一時的にヘルスケア関連のものに限定し、国際貿易制限の範囲内で事業活動をおこなっています。2021年度においてメガネレンズ製品の当3国における売上収益が同製品グローバルの売上収益に占める割合は1%でした。

なお、当社はウクライナに対して人道支援をおこなっています。詳しくは[こちら](#)をご覧ください。

▶ HOYAのポジションと市場シェア

地域により成長速度は異なりますが、成熟市場である北米、欧州、日本は引き続き市場の中で重要な役割を果たすと想定しています。また、南米やアジアなどの新興国では、視力矯正製品がより入手しやすくなり、また中間所得層人口が増加する中で、さらなる成長が期待されます。

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

▶ HOYA今後の見通し

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

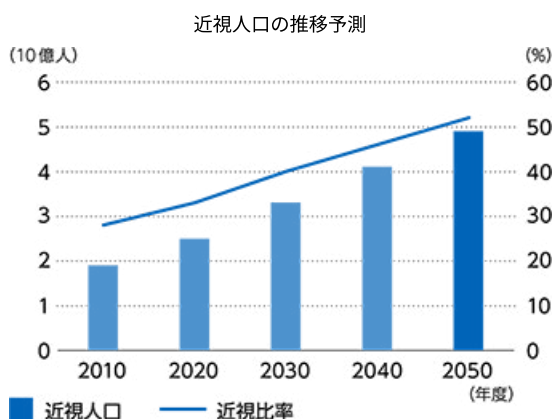
市場成長の続くアジア（特に中国）や、南米において営業活動を強化し、市場シェアの拡大を図っていきます。また、独立系のメガネ店への売上比率が高い米州において、チェーン店への拡販をおこない、市場シェアの拡大を図っていきます。ターゲットエリアとビジネス機会への注力により市場以上の一桁前半から半ばのオーガニック成長を目指します。また、さらなる成長のためのM&Aの機会を引き続き追求していきます。

生産面では、拡大する需要への対応や生産地の多様化のためにグローバルに投資をおこなっています。

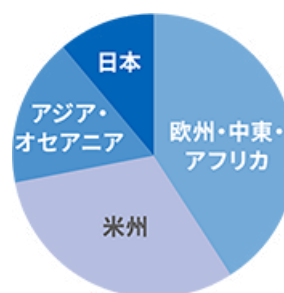
近視の急速な進行は世界的な健康課題となっています。2050年には世界人口の半分にあたる50億人が近視の影響を受ける可能性があると言われています。

近視進行抑制分野においてHOYAは香港理工大学と共同で革新的な小児用近視進行抑制メガネレンズ「MiYOSMART」を開発しました。「MiYOSMART」は、子供の近視の進行を抑制することが実証されています。2018年に商品化され、現在はアジア欧州を中心に販売しており、大きな成長が続いています。今後は順次認可を取得し、販売地域を拡大していく予定です。

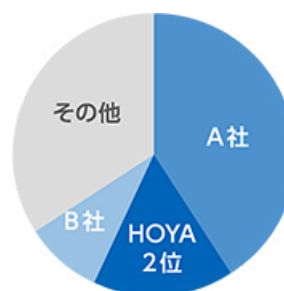
(2022年8月現在、日本・米国では未承認です。)



地域別売上高構成比
(2021年度)



市場シェア (2021年度)



(当社推計、金額ベース)



出典：Holden B. A. et al. Global Prevalence of Myopia and High Myopia and Temporal Trends from 2000 through 2050. Ophthalmology. 2016 May;123(5):1036-1042

コンタクトレンズ小売

▶ 事業内容

コンタクトレンズ専門小売店「アイシティ」を日本国内において展開しています。

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

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

▶ マーケット状況

国内コンタクトレンズ小売市場はコロナの影響による在宅勤務や自宅学習機会の増加、外出機会の減少などによりコンタクトレンズの使用頻度が減少したことで一時的に市場が縮小しましたが、新型コロナウイルスの感染状況が一進一退を繰り返しており、注意を要する状況ではあるものの、店舗のトラフィック増加により販売が堅調に推移しています。（今後、行動制限などがあつた場合にはマイナスの影響が予想されます）

今後の市場見通しについては、若年層の近視率の上昇や遠近両用コンタクトレンズの普及による装用者年齢の上昇といったコンタクトレンズ需要増加、高付加価値レンズの販売増による平均販売単価の上昇などにより、今後も僅かながら拡大していくと推定しています。

販売チャネル別には、インターネット通販がシェアを拡大、コンタクトレンズ専門店のシェアについては安定的に推移すると見込んでいます。

▶ HOYAのポジションと市場シェア

当社は、実店舗での販売を行う小売チャネルにおいてシェア1位となっています。

付加価値製品の訴求などによる既存店の売上成長に加えて、M&Aを含む新規出店により売上の拡大を図っています。また、近年拡大しているインターネット通販に対応し、「ほしいとき便」「おトク定期便」としてオンライン販売サービスを提供しており、特にコロナ感染拡大期において多くの方々にご利用いただいています。

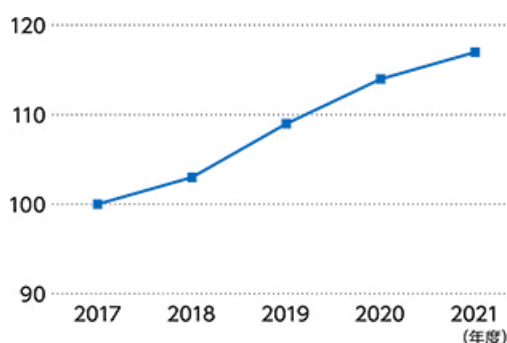


販売チャネル別売上高
構成比（2021年度）

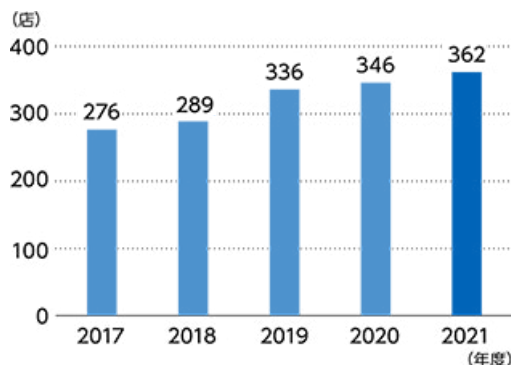


コンタクトレンズ専門店での
HOYAのシェア
(当社推計、金額ベース)

お客様一人当たり単価推移（2017年度を100とする）



国内アイシティ店舗数推移



▶ HOYA今後の見通し

今後については、高付加価値品の拡販や市場ニーズの高い宅配サービスの訴求などによる既存店の売上成長とともにM&Aを含む新規出店により、継続的に5%程度の売上成長を図っていきます。

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

インターネット通販に関しては、市場ニーズの高まりを受け、消費者に対して定期的もしくは必要に応じて注文できる宅配サービスを訴求していきます。また、今後もシェア拡大を見込むインターネット通販チャネルへの対応の検討を開始しています。

メディカル関連製品

医療用内視鏡

▶ 事業内容

消化器、耳鼻咽喉、呼吸器などの検査や処置に使われる医療用の軟性内視鏡の研究開発・製造・販売をおこなっています。



▶ サプライチェーン



部材メーカー



PENTAX
MEDICAL

内視鏡メーカー



顧客：医療機関、共同購買組織、代理店

▶ 地域別売上高

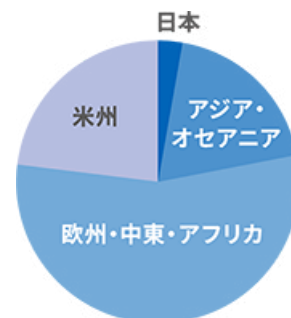
地域別に見ると、欧州をはじめとする海外での売上高が大部分を占めています。

▶ マーケット状況

社会の高齢化に伴い、世界的に医療費が増加しています。各国政府は、医療費増加の抑制のために、疾病の早期発見および低侵襲医療を推奨しています。

また、患者様の体にメスを入れずに体への負担を極力抑える低侵襲治療へのニーズから、内視鏡に対する注目が高まっています。

地域別売上高構成比（2021年度）



内視鏡機器市場は、日米欧などの先進国地域において成長が緩やかになっていますが、内視鏡の普及段階にあるアジア、特に中国において高い成長が続いています。中国市場に関しては、今後もグローバル市場の成長をけん引するという見方に変わりありませんが、中国政府機関による入札で中国国産製品を優先する政策が進められており、中国外の医療機器メーカーは現地生産を求められています。

2021年度は医療機関の投資意欲回復や新型コロナウイルスからの反動増などで市場の成長が続いていますが、世界的な電子部品の供給不足により内視鏡の需給がタイトになっています。半導体の供給量は徐々に増えていますが、不安定な状況です。

中長期にグローバルで7%前後の内視鏡機器の市場成長率を当社では想定しています。



PENTAX Medical ONE Pulmo

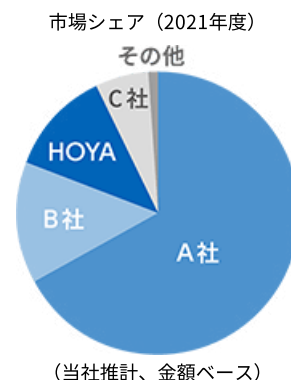
▶ HOYAのポジションと市場シェア

高画質化、超音波内視鏡、画質・外径・チャンネルサイズのバランスの取れた細径内視鏡、公衆衛生に配慮した製品を強みに、当社は業界2番手グループとなっています。

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

製品に関しては、軟性内視鏡市場の主戦場である消化器向け製品への取り組みを着実に進めながら、内視鏡と組み合わせる処置具や、使い捨て内視鏡のさらなる開発を進め、差別化を図っていきます。

使い捨て内視鏡は、2021年5月に当社初となる使い捨て気管支内視鏡「PENTAX Medical ONE Pulmo」のCEマーク認証を欧州にて取得しました。今後欧州での販売を拡大するとともに他地域での承認を取得していきます。当社は目的や状況に応じて従来型と使い捨ての使い分けを提案できることや、使い捨て内視鏡にも従来型同等の高画質、吸引力と操作性を実現していることが強みです。使い捨て内視鏡は現状では従来型の内視鏡を大きく置き換えるほどの存在には至っていませんが、中長期的には存在感が高まってくると予想しており、その布石として位置づけています。



白内障用眼内レンズ

▶ 事業内容

白内障用眼内レンズ (IOL) および眼科医療器具の研究開発・製造・販売をおこなっています。

約35年にわたる眼内レンズの開発と製造にもとづいて、HOYA Surgical Opticsは数百万人に及ぶ白内障に苦しむ患者様の視力とQuality of Lifeの改善に貢献する事をミッションとしています。

白内障は加齢により高い確率で発生し、世界において最大の失明要因となっています。白内障は手術により治療する事が可能で、世界で最も多く実施されている手術の一つです。白内障手術により、白濁した水晶体を取り出し、代わりに眼内レンズを挿入します。

HOYAの強みである光学技術と眼内レンズ・インジェクター開発の知見を組み合わせたプリロード式眼内レンズ※はグローバル市場で高い評価を得ています。この製品カテゴリー (プリロード式眼内レンズ) においてはグローバル市場でトップシェアを有しています。

※プリロード式とは、眼内レンズがインジェクターの中にあらかじめ設置されており、術者による、より安全で確実な手術が可能となります。



Vivinex™

▶ サプライチェーン



▶ 地域別売上高

売上高を地域別に見ると、日本国内での売上が約半分となっています。

▶ マーケット状況

世界的な高齢化、新興国での医療インフラの普及、先端医療技術へのアクセシビリティの向上などを背景に市場は年7%程度の成長を続けており、多焦点や焦点深度が深いタイプの眼内レンズなどのハイエンド製品が市場の成長をけん引しています。

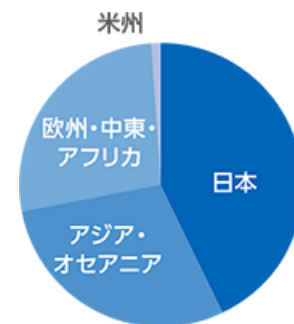
2021年度は国・地域により違いはあるものの新型コロナウイルス影響からの回復が進みました。今後は回復の遅れている日本において白内障手術件数が回復し、成長軌道への回帰を想定しています。

▶ HOYAのポジションと市場シェア

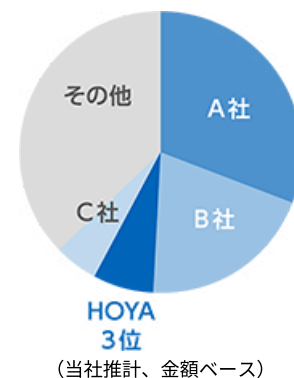
当社は主力製品であるVivonex™（2015年に上市）の製品競争力により、市場を上回るペースで成長を続けています。Vivonex™は透視性の高いレンズ素材と独自技術を兼ね備えたインジェクターmultiSert™を組み合わせた製品で、安全で確実な白内障手術を可能にするソリューションを提供しています。

市場シェアは順調に拡大しており、現状はグローバルで3位となっています。

HOYA Surgical Optics
地域別売上高構成比（2021年度）



市場シェア（2021年度）



▶ HOYA今後の見通し

今後はさらに収益性の高い老視矯正眼内レンズ市場向けの三焦点眼内レンズの販売を拡大することで、顧客のニーズや期待に包括的に応えていきます。

また、既に営業拠点のある地域の営業人員の強化や、直接/間接（販売代理店との協業）問わず新たな地域に順次参入することで顧客へのリーチを拡大し、売上拡大を図ります。今後市場拡大が見込まれる中国においては、2020年5月に販売代理店のGeMax社と合併会社を設立し、売上増に大きく寄与しています。

人工骨・金属製整形インプラント・クロマトグラフィ用担体

▶ 事業内容

骨の欠損部の補填や、骨折部の接合に使われるセラミック製および金属製のインプラントや、バイオ医薬品の開発・製造や細胞培養に使われるバイオセラミックスを取り扱っています。

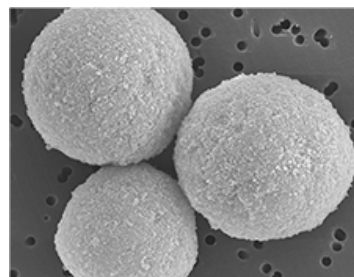
インプラントは主に日本国内の医療機関に向けて、クロマトグラフィ用バイオセラミックス担体はディストリビュータにより世界中の製薬企業や研究機関に向けて販売されています。



バイオアクティブセラミック製インプラント「バイオベックス」



金属製整形外科用インプラント「HTS Stellar D」



クロマトグラフィ用担体（拡大画像）

▶ マーケット状況、HOYAのポジションと市場シェア

日本における脳神経・脊椎脊髄外科向け、整形外科向けのインプラント市場は高齢化の進展により、一桁前半の成長率が見込まれています。脊椎脊髄末梢神経外科向けインプラント市場において、当社は日本で初めて人間の骨とほぼ同成分を持つアパタイト製品を製造・販売したことから市場をリードしています。整形外科向けインプラントに関しては、当社は2012年に日本ユニテックとの経営統合により参入しました。日本人の骨格に最適な形状や大きさの金属インプラントの製造・販売を行っています。

バイオ医薬品の開発・製造に使われる分離・精製用担体（クロマトグラフィ用担体）市場は、バイオ医薬品市場の拡大により、今後グローバルで約10%の成長率が見込まれています。分離・精製方法の違いに応じて異なる担体が使われますが、当社の球形ハイドロキシアパタイトセラミックス担体は、各種タンパク質に極めて高い吸着特性を有しており、バイオ医薬品の精製プロセスにおいて、不純物除去性能の高さと分離性能の良さを強みとして市場にユニークな製品を提供しています。

▶ 今後の見通し

製品ラインナップの拡充、新たな用途の開拓、営業力の強化により成長を加速させていきます。インプラントにおいてはセラミックでの現状のポジションを維持し、さらに新たな用途の開拓による市場の拡大を図り、金属では製品ラインナップの拡充や営業力の強化によりシェアを拡大することで、インプラント全体としての成長加速を図ります。クロマトグラフィ用バイオセラミックス担体は、抗体医薬、ワクチン、さらには遺伝子治療など多様化するバイオ医薬品のニーズに対応するため、顧客や研究機関と協力して、製品・精製プロセス開発を加速させるとともに、増加する需要に対応するため生産能力を拡大することで、さらなる成長を図ります。



エレクトロニクス関連製品

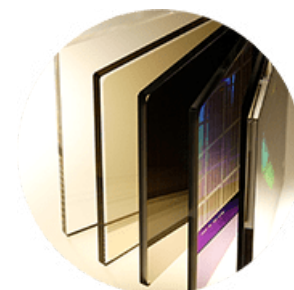
半導体用ブランクス

▶ 事業内容

半導体用ブランクスの研究開発・製造・販売をおこなっています。

半導体の製造工程において必要不可欠なフォトマスクは、半導体の微細で複雑な回路パターンを半導体ウエハに転写する際の原版となるもので、マスクブランクスはフォトマスクのベースとなる部材です。

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



▶ サプライチェーン

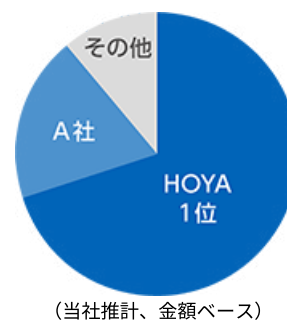


▶ マーケット状況

2021年は、エレクトロニクス市場では、PC、スマートフォン、サーバーなど主要な最終製品の出荷が増加しました。これにより半導体市場はロジックやメモリ、アナログ半導体等の需要が増加したことで全体として26%の成長となりました。2022年もロジックやメモリ、アナログ半導体等がけん引し、16%の成長を見込んでいます。(WSTS推定)

ブランクス市場に関しては、半導体メーカー、ファウンドリによる、最先端の製造技術であるEUV露光を使った、電子回路のさらなる微細化に向けた研究開発活動が活発におこなわれており、ブランクスは顧客の研究開発需要が重要なドライバーであることから、今後も市場の成長が見込まれています。

市場シェア（オプティカル）
（2021年度）

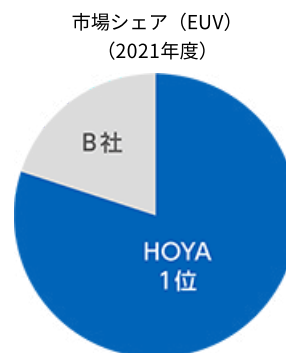


▶ HOYAのポジションと市場シェア

当社の強みである、半導体のパフォーマンス向上をリードするポジションを活かし、高い市場シェアを長期にわたって保持しています。

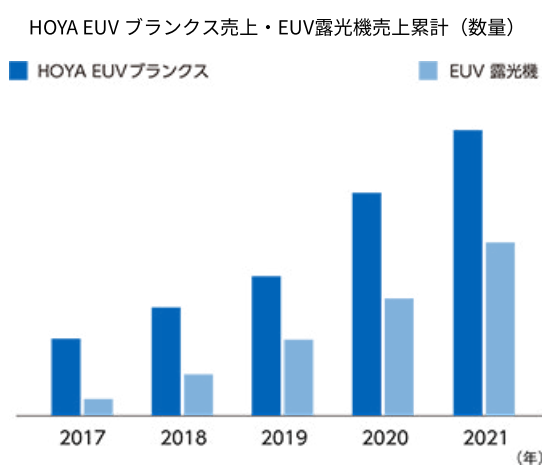
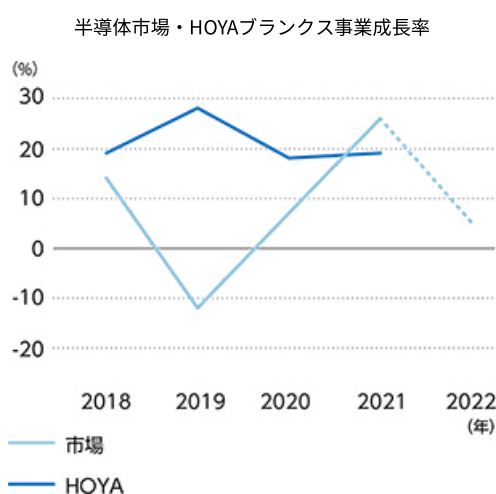
中でもEUVブランクスは、既に20年近く研究開発活動を続けており、業界のリーダーとしての位置を築くことができます。

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



▶ HOYA今後の見通し

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



出典：WSTS

マスクブランクスの上は、顧客の開発スピードに応じて大きく変化し、また消耗品ではないため、半導体産業全体の動きに連動せず、精緻な予測が困難ですが、EUV向けについては、EUV露光機の累計設置台数をEUV市場成長の一つの目安とみています。

当社は顧客の需要に対応するため、製造ラインの増設を適宜行っています。EUV向け製造ラインに関しては2020年に追加し、2022年以降、追加投資によるさらなる製造能力の拡充を予定しています。今後も増加する需要に対応するため、タイムリーに増産投資をおこなっていきます。

また、さらなる微細化のために2025年以降に製造への使用が予定されているHigh-NA EUV露光機（次世代EUV露光機）では、斜めに入射した光がフォトマスクの吸収体によりさえぎられることで、ウエハに転写されるパターンが変形してしまう3Dマスク効果が課題となっています。これを解決するために吸収体の薄型化のための開発を、半導体製造サプライチェーン内のパートナーと進めています。

FPD用フォトマスク

事業内容

LCD^{*1}やOLED^{*2}など FPD^{*3}の製造に用いるフォトマスクの研究開発・製造・販売をおこなっています。

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

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

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

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



サプライチェーン



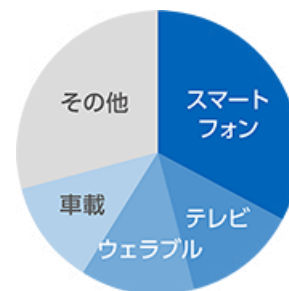
HOYAは、原材料メーカーから基板を仕入れ、基板に対して研磨・成膜・レジスト塗布をおこないます（ブランク製造）。完成したブランクに回路パターンの描画・現像・エッチング・レジスト剥離洗浄をおこない、パネルメーカーに出荷します。（フォトマスク製造）

用途別売上高構成比

用途別の売上高構成比は次の通りです。

スマートフォン向けが最も大きな割合を占めていますが、車載やウェアブル向けなど新しい用途が増加しています。

用途別売上高構成比（2021年度）



マーケット状況

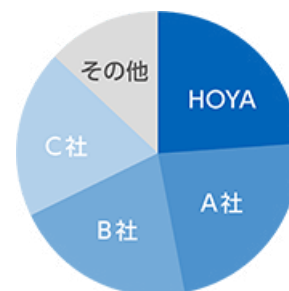
2021年度においては、パネルの価格が落ち着いてきたことにもない、パネルメーカーは新たな需要喚起のために研究開発活動を活発化させました。これによりフォトマスクの研究開発需要が増加し、市場は拡大しました。

今後については、スマートフォンなどに使われる中小型OLED向けの需要の増加などで市場がゆるやかに成長するとみています。地域的には中国市場の成長を見込んでいます。

HOYAのポジションと市場シェア

当社は高精度品に強みがあり、トップクラスのシェアを持っています。

市場シェア（2021年度）



HOYA今後の見通し

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

なお、当社は2021年10月に、中国市場におけるFPDフォトマスクの生産能力を増強すべく、中国の主要なパネルメーカーであるBOEグループと合併契約

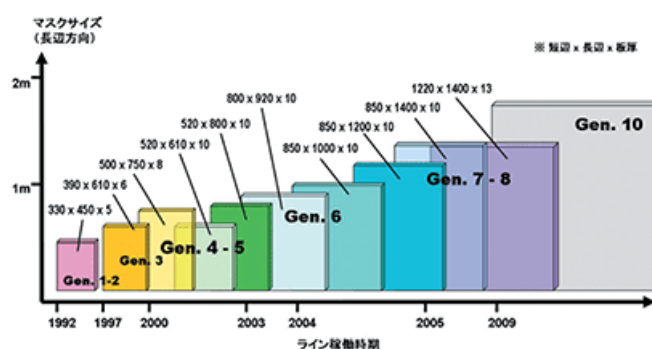
（当社推計、金額ベース）

を締結し、中国において合併会社を設立することを決定いたしました。

(当該合併会社の設立は、各種付随契約の締結ならびに中国を含む各国における法規制上のクリアランスなどの完了後となります。)

▶ パネルの世代について

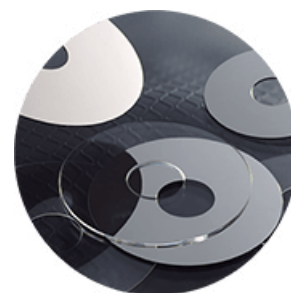
FPD (LCD,OLEDなど) の製造ラインは、マザーガラスの大きさによって世代 (Gen.) 別に分類されています。テレビの大画面化の進展や、フォトマスク1枚あたりのパネル配置数増加による生産性向上のために、マザーガラスの大型化が年々進んでいます。当社の得意とするGen.6を中心とした中小型パネルについても主にスマートフォン向けのOLED需要がけん引し今後も堅調な成長が期待されます。



HDD用ガラスサブストレート

▶ 事業内容

HDD (Hard Disc Drive) ガラス基板の研究開発・製造・販売をおこなっています。HDDはサーバやPCの内部ストレージ、及びPCやTVの外付けHDDとして使われています。



データセンターサーバ向けの3.5インチは2017年の本格参入以来、高成長を続けており、2021年度には金額ベースで事業部門売上高の60%を占めるまでになりました。

▶ サプライチェーン



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

メディアメーカーは、基板に対して磁性膜などの製膜、パーニッシュ (仕上研磨) などをおこない出荷します (メディア製造)。

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

*メディア製造は主にHDDメーカーによって行われています。

▶ 最終製品

当社の3.5インチ基板は、主としてデータセンターにおいてバックアップなどに用いられるニアラインストレージに使われています。

売上は順調に拡大しており、2021年度では事業部門売上収益の約60%となりました。

▶ マーケット状況

3.5インチHDD市場は、バックアップ用途で比較的アクセス頻度が少ないニアラインストレージでは、SSDに対して価格優位性のあるHDDが使われています。大規模クラウドサービスの事業者によるデータセンター関連への投資は短期的には変動があるものの、中長期的には世の中のデータ生成量拡大に伴い、継続的な市場の拡大が見込まれています。

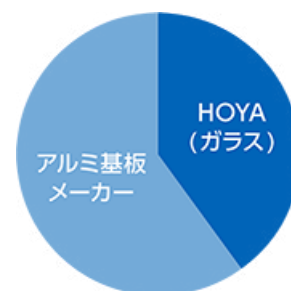
2.5インチHDD市場は、外付けHDD、ノートPC、ミッションクリティカルサーバー領域において、データの読み込み/書き込み速度が速いSSDへの置き換えが進んでおり縮小しています。2021年度は新型コロナウイルスの影響により2.5インチHDD需要が比較的高かったことで市場全体の縮小が鈍化しました。在宅勤務や自宅学習によるPCの高需要が継続し、PC用HDDや外付けHDDの需要が高かったことと前年落ち込んだオンプレミスの支出が回復したことでサーバー用HDD需要も高かったことによるものと推測しています。

▶ HOYAのポジションと市場シェア

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

3.5インチ基板は、価格面で優位なアルミニウム素材がすべてを占めていましたが、高剛性で基板の薄型化による多枚数化を可能とする当社のガラス基板のHDDへの採用が進み、ニアラインサーバーにおいてシェアを40%まで高めることができました。HDDの大容量化の進展によりさらなるシェアの拡大を見込んでいます。

ニアライン向け3.5インチ基板
市場シェア (2021年度)



(当社推計、数量ベース)

▶ HOYA今後の見通し

3.5インチ基板においては、継続的な市場の拡大により売上の成長を見込んでいます。中期的には、新たな顧客の獲得により成長の加速を見込んでおり、既存製造設備の転換やラオス新工場を活用することで、需要の増加に対応していきます。

▶ 3.5インチ市場におけるガラス基板の可能性

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

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

将来的に1つのHDDに搭載するディスクの枚数が11枚となった場合は基板の厚みは0.5mm以下になることが見込まれております。また基板の厚みが0.5mm以下となった場合はアルミ基板の生産性が低下することが予想され、2024年以降はニアライン向け基板が不足するものと見込んでいます。

さらに、記録密度向上のための次世代記録方式であるHAMR（Heat Assisted Magnetic Recording）が実現し製品化された場合、同技術は磁性膜の製造プロセスで高温を必要とするため、耐熱性の高いガラス基板が唯一の選択肢となります（アルミニウム合金の耐熱温度は290度に対してガラスは691度）。

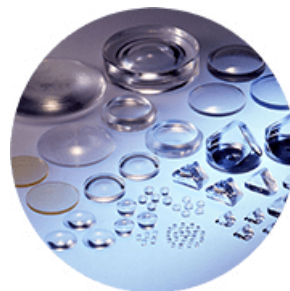
2.5インチ基板製品においては、外付けHDDやPC、ミッションクリティカルサーバーでHDDからSSDへの置き換えが今後も進み、減少を見込んでいますが、3.5インチ基板製品の売上増で吸収し、事業全体として成長を図ります。

映像

映像関連製品（光学ガラス材料・光学レンズ・各種レーザー機器など）

▶ 事業内容

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



▶ サプライチェーン



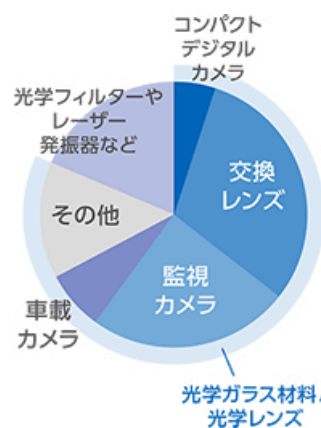
HOYAは、光学ガラス原料メーカーから原料を仕入れ、調合、溶解を行い、レンズ材料やレンズ製品を製造し、レンズメーカーやカメラメーカーに出荷します。

▶ 用途別売上高構成比

用途別の売上高構成比は右の通りです。

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

用途別売上高構成比（2021年度）



▶ マーケット状況

一眼レフ、ミラーレス用交換レンズ出荷額はハイエンドカメラ向け新製品の販売増や、新型コロナウイルスにより販売に影響を受けた前年からの回復が進んだことで、大きく増加しました。

▶ HOYAのポジションと市場シェア

光学ガラス組成の研究開発から、レンズ完成品の製造に至るまでを一貫

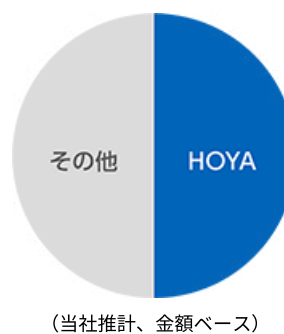
光学ガラス材料/
光学レンズ

ガラス非球面モールドレンズシェア
（デジタルカメラ関連において）
（2020年度）

して手掛け、多品種大量生産を可能とする体制を整えています。

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

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



▶ HOYA今後の見通し

レンズ交換式カメラ向けはハイエンドカメラの販売増などで、以前ほどの大幅な減少は想定していません。車載カメラ向けなど新しい用途向けの光学製品の販売を着実に拡大させ、事業全体の安定化を図っていきます。

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