

企業名： HOYA

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

HOYA 統合レポート 2021「目指す姿」の項目には以下のように記載されている。

### 「For a Better Tomorrow = より良い未来へ」

- 目の健康課題の解決
- 低侵襲治療の促進による患者負担の軽減
- 安全性や労働効率の改善、ビッグデータ社会を支えるテクノロジー開発

上2つはライフスタイル分野、3つ目は情報・通信分野での目指す姿が書かれている。これらは社会的貢献の意味で目指す姿であり、企業としての将来の経営ビジョンが読み取れない。よって統合レポート全体を通して、“効率的・理性的かつ臨機応変な経営”が経営面での目指す姿だと解釈した。なぜなら HOYA は大きく異なる複数の事業を含む事業ポートフォリオを事業の状況に合わせて再編を繰り返すことで企業としての安定性と成長性を確保する「事業ポートフォリオ経営」という体制をとっているからだ。競合企業が少なく、同社が高いシェアを占めることができるようなニッチ市場を開拓し利益を最大化していることも理由にある。<sup>1</sup>また、CEO インタビュー<sup>2</sup>でも HOYA の CEO である鈴木洋氏は HOYA グループの強さの源泉となる企業文化として「『数字でものを考える』という文化」を挙げていることから、同社が結果を重視した経営を目指していることがわかる。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

HOYA の主要事業はライフケア分野と情報・通信分野の2つである。中でも同社の競争優位性を生み出しているのはメガネレンズ事業とエレクトロニクス関連製品事業だと考える。それは1でも述べたが、同社は各事業分野で他企業との差別化を図って高シェアを獲得しているからだ。例えばメガネレンズ世界市場では業界2番手であり、今後も M&A により市場シェアを獲得する予定だ。約 250 億円という莫大な研究資金に基づく圧倒的な開発力が強みであり、他社に代替不可能である。またエレクトロニクス関連製品事業では複数の市場においてトップシェアを誇っている。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

---

<sup>1</sup> 「HOYA 統合レポート 2021」 p.3

<sup>2</sup> 「HOYA 統合レポート 2021」 p.25

1つ目のメガネレンズ事業では、中国・東南アジアを中心とする新興国での需要拡大に対応するため、M&A や海外工場設置、先進国では小児用近視信仰抑制メガネレンズの開発・販売を進めており、持続性はあるといえる。

2つ目のエレクトロニクス関連製品事業では、半導体生産に不可欠な中間財の1つについて20年近い研究開発活動経験と確かな大量生産体制を有している。現在半導体市場が急成長していることから持続性はあるといえる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。なぜなら、人的資本についての項目(HOYA 総合報告書 2021、pp.62~63)には、

「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(中略)社員教育研修プログラムを個別に展開しています。」

とある。その他にも「HOYA PRIZE」という表彰制度や「技術者レポート審査会」という事業部間での交流・知識の共有の場も用意されており、個人の努力がきちんと評価される体制が整っている。こうした制度を通じて社員は自らの意思で自己の価値を高めることができると感じた。また、国内女性社員比率、女性リーダー比率はそれぞれ28%、12.7%で性別に関係なく公正な評価が受けられることも社内人材の価値向上に役立つと考えた。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

上記1~4の中で改善すべき部分があるとすれば1のHOYAが目指すべき姿にあると考える。「目指すべき姿」の項目が漠然としており捉えにくいと感じたからだ。事業に関連する社会問題を取り上げるだけでなく、社会問題の解決を目標とするならば事業を通じてどのように解決するのか、その道筋が説明されていれば分かりやすくなると感じた。