CEOインタビュー

目まぐるしく変化する外部環境に対応し、HOYAグループの永続的な成長に貢献する、より強靭な事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

取締役 代表執行役 最高経営責任者（CEO）
池田 英一郎

2024年3月期は円安の影響を含め、さまざまなプラス・マイナス要因が入り交じりましたが、マネジメント視点からの評価を聞かせてください。また、年間を通じての課題認識などがありましたら教えてください。

2024年3月期は、情報・通信事業においてHDD基板や半導体用マスクブランクスがサプライチェーンにおける在庫調整により低調だった一方で、ライフケア事業が堅調に推移し、情報・通信事業の落ち込みをカバーできました。また、円安の進行を背景としたプラスの為替換算の影響もあり、売上収益・利益ともに過去最高を更新しました。低調な事業をほかの事業で補い全体のパフォーマンスを安定させる、事業ポートフォリオ経営の真価を発揮できたと評価しています。また、減収局面にあった情報・通信事業において、機動的かつ柔軟に費用のコントロールをおこなったことで利益率をおおむね維持した点も、収益性と効率性を重視する当社ならではの成果といえます。

一方、2024年3月30日に発生したサイバー攻撃によるシステム障害は当社のサイバーセキュリティの課題を浮き彫りにしました。複数の事業部において、製造や受発注など幅広いシステムが一時的に停止するなどの影響を受けました。このたびは多くのお客様、ビジネスパートナーの皆様に多大なるご迷惑をおかけしたほか、株主の皆様をはじめステークホルダーの皆様にもご心配をおかけしました。この場をお借りしてお詫び申し上げます。本システム障害は年度末に発生したため、2024年3月期の業績にこそ影響はなかったものの、2025年3月期において主にライフケア事業に影響を及ぼしています。すでにシステムは復旧し、事業活動は通常に戻っていますが、本件を受け当社はサイバーセキュリティの包括的なレビューを実施し、レビューを基にファイアーウォールなどのツールはもとより、ITセキュリティ構成を全面的に見直しています。サイバー攻撃の手法も日々変化しており、「100%安心・安全」のITセキュリティは存在しえませんが、常に新たなセキュリティ技術にアンテナを張りながら、継続的にIT投資をおこなうことで再発防止を図っていきます。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

事業ごと、製品ごとの市場トレンドに違いがあるなかで、グループ全体の収益性を維持できているのは「事業ポートフォリオ経営」によるところが大きいと思いますが、改めて「事業ポートフォリオ経営」の特長と、それを支える仕組みについて教えてください。加えて、今後の環境変化などを踏まえ、現在の事業ポートフォリオにおける課題や今後、強化すべき分野などがありましたら教えてください。

前述のとおり、2024年3月期は情報・通信事業の不振をライフケア事業でカバーし、グループ全体でしっかりと成長を達成することができました。一方でコロナ禍においては、ロックダウンなどの行動制限によりライフケアが打撃を受けましたが、在宅勤務などを背景とした旺盛な需要により、情報・通信事業がグループ全体の安定化に貢献するという、正反対の構図でした。

マクロ環境は常に変化しており、また昨今においては地政学リスクの高まりもあり、ビジネスの身を置く地域や市場、顧客などをリスクと機会の両面から分散することが、業績の安定化にとって一層重要となってきています。

また、当社はこれまで、新規事業の獲得や売却などを通じて、事業ポートフォリオを外部環境の変化に合わせて柔軟に変化させてきました。強い事業を残す適者生存的なマネジメントを続けてきた結果、強靭なポートフォリオが形成されましたが、市場や事業には成長から成熟、衰退までのライフサイクルが存在し、ポートフォリオを構成する事業/製品がそれぞれどのステージにあるのかを見極めたうえで、適切に経営資源を配分していくことが肝要と考えています。さらに、事業ポートフォリオを継続的に発展させるべく、中長期的な成長事業の獲得をCEOの最重要課題と位置付け、内部開発とM&Aの機会探索の両輪で取り組みを進めています。

なお、当社の事業ポートフォリオは10以上の事業部が原則的にスタンドアロンで事業活動をおこなっていますが、2022年10月より眼科領域・メドテク領域・情報通信領域のテーマの下、3つの社内カンパニー下に編成しました。私自身が事業部の責任者であった頃より、事業間の連携が少なく、またそれぞれが持っているノウハウを持ち寄ることで新たな事業機会を得られるのでは、と考えていました。こうした考えに基づき、共通のテーマを掲げる社内カンパニーの下で既存事業の枠を超えた事業開発を推進しています。

以上のような体制下で、構造的に成長が見込まれる分野として眼科領域とハイテク領域に注目しています。前者については、世界的に近視人口の増加が加速していることや、老齢化の進展により白内障などの患者数の増加が社会課題となっています。既存の製品群でカバーできない領域も含め、積極的に成長機会を見出していく考えです。後者については、高度なコンピューティングやデータ解析といったテクノロジーに現代の社会活動は支えられていますが、これらのテクノロジーを裏方から支える素材や部材を中心に、新規性のある事業機会の探索を継続的におこなっています。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

最後に、今後の見通しや重点施策、注目してもらいたいポイントなど、お伝えしたいメッセージがありましたらお願いします。

繰り返しになりますが、新型コロナウイルス後の2年間は、低調な情報・通信事業をライフケア事業が補う構図となっていましたが、足元（2024年9月現在）では大きく潮目が変わっています。システム障害や中国市場の景気後退などの影響により、2025年3月期はライフケア事業の成長がやや減速する一方で、在庫調整が一巡したEUVマスクブランクスやHDD基板にけん引され情報・通信事業の力強い成長が期待されます。EUVマスクブランクスについては次世代ノードの開発にけん引され、需要が大幅に増加してきています。中期的に競争の激化が予想されますが、次世代製品において常にフロントランナーのポジションを堅持し、今後も高い市場シェアを維持していく方針です。HDD基板については、近年、耳目を集める生成AI関連のデータをはじめ、世の中で創出されるデータ量が指数関数的に増加しており、コスト競争力があるHDDの存在がますます重要視されています。加えて、2023年末にサプライチェーンにおける在庫水準が適正化されたことにより、2025年3月期は以前のピーク水準（2022年3月期）並みの需要が見込まれています。こうした状況を踏まえ、両事業のキャパシティ増強を進めています。

以上のように、その時々で事業の好不調がありますが、事業ポートフォリオ経営によりグループ全体で見れば安定的に成長を続けています。変化が著しい外部環境に柔軟に対応し、会社が永続的に成長できるよう、今後も事業ポートフォリオの最適化を進めていきますので、株主・投資家の皆様をはじめステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

CFOインタビュー

多種多様な経営判断において何事も数字に置き換えて考え、企業価値の向上に資するよう追求しています。

取締役 代表執行役 最高財務責任者（CFO）
廣岡 亮

HOYAグループのCFOに就任されて2024年で12年目となります。CFOとして大事にされてきたことを教えてください。

日々、事業活動のなかで多種多様な判断をおこなっていますが、そのなかにおいて何事も数字に置き換えて考えるようにしています。「今、取り組もうとしていることは数字的にどのような意味を持つのか？果たして企業価値の向上に資するのか？」という視点がCFOには必須だと考えています。例えば経営会議などの場で「戦略投資」というような抽象的な言葉が出てきたら要注意だと考えており、それが具体的にどのように企業価値の向上に貢献するのかを、より計数面で追求するようにしています。

東京証券取引所による2023年3月の提言などをきっかけに、日本の上場企業において資本効率の改善に向けた活動が活発化していますが、当社は少なくとも20年以上前から資本効率重視の経営を推し進めてきました。当社ではどのようにして資本効率の向上に取り組んでいるのでしょうか？重視する指標などがあれば併せて教えてください。

私がCFOに就任するずっと以前から、四半期単位の予算管理制度をはじめ先人たちが作り上げた土壌がありましたので、日々の事業活動において特別に意識することなく自然体で資本効率の向上につながる取り組みができています。何か特別な施策を実施するというよりは、例えば重要な投資を判断する際など然るべき場面において、厳格な数字の物差しを使うことが重要だと思います。物差しは多角的ですが、キャッシュベースでの投資回収期間は重きを置いているひとつです。また、キャッシュ創出力の源泉は収益性ですので、第一義の指標としては利益率が挙げられます。事業によって異なりますが、例えばライフケア事業であれば、利益率20%を暗黙的なベンチマークとし、これを基に税率なども加味したキャッシュフローベースで回収期間を考えるようにしています。もちろん、既存設備の更新投資のように早く回収できる場合もありますし、M&A投資のように時間がかかる場合もあります。いずれにせよ、1つ1つの案件において投下資本の回収を前提とした判断をおこなうことが肝要であり、また日々の事業活動におけるコスト意識も資本効率の向上につながっているといえます。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

案件ごとに収益性や回収期間を追求する以外にも、例えば借り入れを増やして資本効率の向上を図るといった手法もあると思いますが、いかがでしょうか？

誤解を恐れずに言うと、そういったテクニカルなことにあまり意義を見出せません。無借金主義ではありませんので、自己資金を超えるスケールの買収などの際に借り入れをおこなうことも可能性としてはありますが、あくまで成長機会の獲得ありきの選択肢であり、具体的な目的がないまま、資本構成を変化させるために借り入れをおこなうのは本末転倒と考えています。この点は今後もぶれずにいたいと思います。

資本構成のお話が出ましたが、当社は現状5,200億円を超える現預金を保有しています。適正な現預金の水準感はどれくらいと考えますか？また、今後創出するキャッシュフローの配分のイメージはありますか？

現預金のうち８割強がUSドルやユーロなどの外貨建てとなっています。近年、円安が進行している結果として、円に換算した際に見た目の金額規模が大きく膨れ上がっているように見えていると解釈しています。とは言え、必要な運転資金に照らし合わせると、現状の現預金の水準はかなり厚くなっているとも認識しており、いたずらに現預金が積み上がらないようにしたいと考えています。キャッシュアロケーションについては、営業キャッシュフローが安定的に年間2,000億円を超える規模で創出できているなか、為替動向などにより上下しますが設備投資に500億～600億円、配当に400億円ほどを想定しており、M&Aがなければ残りは自己株式の取得を通じて株主の皆様に還元するのが基本方針です。

CFOの観点から、当社の経営課題はどこにあると思いますか？

中長期における成長事業の獲得が課題であることは、経営陣における共通認識かと思います。内部開発はもちろん、特にM&Aを通じた事業ドメインの拡大について社内で議論する機会が多くなっています。当社の既存事業は収益力が高く、また前述の内部投資における回収期間の目安に照らし合わせると、M&Aでそのようなアセットはほぼ皆無です。M&Aをスタンドアロンで捉えると、それは基本的に企業価値をダイリュート（希薄化）するものとなります。この点は非常に難しい問題であり、確たる答えはありませんが、考え方としては既存の事業とのシナジーが見出せ、かつグループ全体の規模感でネガティブな影響を吸収できるようなアセットを探索していく方向性になるのだと思います。

最後に、ご自身がどのようなCFOでありたいかを聞かせてください。

いち会社人として「Integrity（清廉・誠実さ）」を大事にしています。人間ですから利己的な感情が脳裏をよぎることも当然ありますが、「この判断は会社にとってプラスになるか？」という尺度に常に立ち返るようにしています。また、「CFOの守備範囲としてはここまで」と自らの領域を線引きするのではなく、経営者視点で物事を俯瞰で捉えていきたいと考えています。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

CSOインタビュー

ESGへの取り組みを着実に前進させ、企業価値の向上につなげていきます。

執行役　チーフサステナビリティ（ESG）オフィサー
中川 知子

2022年度は、当社として初めてのTCFD開示など大きな進展がありました。その翌年である2023年度はCSOに就任されて2年目でしたが、重点的に取り組まれた活動について教えてください。

CSO就任1年目である2022年度は社内のESG体制の構築をはじめ、取り組みを加速していくために必要なグループレベルでの環境データ収集のためのシステム導入をおこないました。

2023年度は実際の環境データ収集が着実におこなわれるよう注力するとともに、TCFDの対象事業の拡大、スコープ3データの算出、また欧州のCSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive：企業サステナビリティ報告指令）への対応準備を進めてきました。

当社の製品・サービスは多岐にわたり、各事業を取り巻く環境はさまざまであることからESG課題や取り組みの優先度も事業部によって異なります。事業部でのESG活動を深化させるには、事業部とディスカッションをしながら、それぞれ固有のESG課題を明確にし、それらに対しての目標や実効性のある施策を設定したうえで、グループ目標につなげる必要がありますので、2023年度は事業部との協力関係を構築した1年でした。

また、事業の垣根を越えて知見をHOYAグループ内で共有し、事業間のコラボレーションやグループ全体のESG活動をより広く周知すべく、グループ全体を対象に企業価値の向上に貢献したESGの取り組みを表彰する「ESGアワード」を開始し、世界各地でのさまざまな取り組みについて約50件の応募がありました。当該アワードを通じ、多くの社員が各職場で主体的にESG活動に取り組んでいることはとても誇らしく、またグループ内で共有できたことも大きな収穫でした。同時に、ESG活動が事業を取り巻く環境変化へのレジリエンスやグループ各社の競争力向上につながっていることをあらためて強く感じました。このような社内活動は継続して実行していきます。

スコープ１とスコープ２のCO_2排出量削減に向けては、2030年度再生可能エネルギー（以下、再エネ）比率60%、CO_2排出量60%削減（2021年度比）の中間目標達成に向けて着実に施策を推進しています。自社社屋への太陽光パネル設置、電力契約見直しや非化石証書の調達による再エネ化も含め2022年度は2%だった再エネ比率が1年で14%まで向上しました。今後も各国で可能な再エネ調達方法を整理し、最新情報を収集したうえで、再エネ導入を進めていきます。

一方、スコープ３は大きな課題となっています。2023年度に新たなチャレンジとして、全社的にスコープ3の算出を開始し、まずは主要排出源となっているカテゴリから開示を開始しました。バリューチェーンが事業ごとにさまざまで、スコープ3についても排出量の傾向や課題、対応策が異

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

なります。今後は、事業ごとに対応を進めていくと同時に、事業共通の課題として、算出カテゴリを拡大すること、そしてカテゴリ１（調達）の1次データの収集や排出量の削減活動に向けてサプライヤーとのエンゲージメントを進めていく必要があると感じています。また、スコープ3の取り組みをさらに進めたうえで、科学的根拠に基づいた1.5℃目標であるSBT（Science Based Target）の認定取得を目指していく考えです。

ESGはカバーすべき範囲が多岐にわたります。そのなかにおいて、現時点で感じていらっしゃる課題があればお聞かせください。

環境分野では先ほども触れたように、スコープ3の把握・開示・削減目標の設定を重要な課題とし、SBT認定取得に向けて活動します。

そのほか、Social（社会）の分野では、2022年度にグローバルでの人事評価制度を導入し、グループ全体で共通の物差しをつくりました。1年が経過し、会社が社員に期待する資質や能力の考え方が社内に浸透してきていると感じています。また、人事部門により継続的な従業員エンゲージメントサーベイを実施し、その結果に基づいて事業所ごとに社員との対話を進め、より良い職場環境づくりのための改善施策を進めています。

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）も企業価値の向上には欠かせないトピックスです。特に女性活躍推進については情報・通信部門において、エンジニアを含めた女性のプレゼンスを高める必要性を感じています。この部分については、実際にエンジニア経験もある女性社外取締役の知見を社内に広げるための講演会を企画するなど、対応を検討しています。

ESGの推進には、自社だけでなくバリューチェーン全体で考えることが重要かつ大きなチャレンジだと思っています。スコープ３の削減もそうですが、グローバルにサプライチェーンが展開されていることから人権デュー・デリジェンスを含むサプライチェーンマネジメントのアップデートも必要です。直近ではサプライヤー行動基準を改定したところですが、その実効性を高める取り組みが必要となってきます。現在の取り組みを進化させ、欧州のサステナビリティ・デュー・デリジェンス法（Corporate Sustainability Due Diligence Directive：CSDDD）へ対応する形で進めていく必要があると考えています。

最後に、2023年度の総括と今後に向けての展望をお聞かせください。

2023年度は、非財務情報の開示に関するさまざまな開示フレームワークの概要がある程度、具体化された年であったと思います。今後、ISSB（International Sustainability Standards Board：国際サステナビリティ基準審議会）や欧州のCSRDなど国際的な非財務情報の開示フレームワークへの対応が必至となることから、当社においても社内の情報収集プロセス、内部統制の仕組みやそれらを実行するためのITシステムなどを見直し、整備しているところです。一連のプロセスを構築するのは大きなチャレンジとなりますが、さらなる開示の充実は当社の事業活動の成果・取り組みへの透明性を高め、ステークホルダーの皆様との対話を推進する好機になると考えています。またその実効性を高め、グループのコミットメントを明確にするために、当社の報酬委員会は、執行役の中長期インセンティブ評価においてESG目標達成による配分を10%から25%に引き上げました。実行部隊である事業部トップの報酬にも非財務KPIを組み込んでおり、経営との統合的なESG活動を実践することで企業価値の向上につなげていきますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

【特集】社外取締役に聞く

Perspectives

筆頭独立社外取締役
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

吉原 寛章に聞く

Q **昨年の統合報告書にて「将来の明確な成長ドライバーとなる事業を創出することが、喫緊の課題」とおっしゃっていましたが、筆頭社外取締役のお立場から見て、新規事業創出・獲得の進捗はいかがでしょうか。**

当社の近い将来における各事業の成長に向けた戦略はかなり明確です。一方で中長期の成長戦略については、2022年10月に導入したカンパニー制度の下で、そのロードマップが描かれつつあります。取締役会で議論を重ね、HOYAの技術力、生産力や人財などの経営資源と顧客先や市場におけるポジショニングをしっかり意識したうえで、中長期にわたり収益性と成長性のバランスを取った戦略の検証を現在進めているところです。

独立社外取締役
指名委員会委員長 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 康行に聞く

Q **CEOをはじめ社内要職のサクセッションプランニングは重要なポイントかと思います。 リーダーシップ育成の観点も含め、指名委員会委員長のお立場から見て、認識されている課題はありますか。**

将来を担う主要メンバーには、1941年の東洋光学硝子製造所の設立から今日に至るまでの沿革ならびに現在のHOYAの強さが何なのかを理解してもらう事が重要だと思っています。そのうえで、これからの成長をリードしていける人材の育成に関する助言を指名委員会としておこなってまいります。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP

独立社外取締役
指名委員 報酬委員 監査委員

長谷川 隆代に聞く

Q **SWCCの社長に就任されて以来、ROIC（投下資本利益率）を物差しに社内改革を推し進めていられると聞きました。
効率性の観点からHOYAの経営をどのように評価されていますか。**

HOYAは収益を確保するという観点で、事業部制がよく機能しており、高い利益率目標を掲げて対前年度成長を強く意識して事業活動をしている点が素晴らしいと思います。ROICも非常に高く、WACC（加重平均資本コスト）をはるかに超えている事業がほとんどであるため、HOYAにはこの物差しは適さないように見受けられます。東証ではROICを大きな指標として挙げていますが、その会社の特徴に合わせてKPIを考え、成長していくことが重要であり、HOYAのハードルレートの採り方は現在の経営状況を鑑み、妥当であると考えます。

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

西村 美香に聞く

Q **ロボティクスやAIの導入など、ヘルスケアの分野で技術革新が進んでいます。 ライフサイエンス分野での豊富なご経験に照らして、HOYAのライフケア事業の成長性にどのような期待をされていますか。**

ライフサイエンス分野では、臨床医が患者管理を最適化できるよう、医療機器がAIベースの予測アルゴリズムやパーソナライズド・アルゴリズムと連携するケースが増えています。HOYAでは、ライフケア事業の製品の多くが独自の光学技術に基づいています。 豊富な画像データと患者情報が組み合わさることで、AIベースのモデルが病気の進行リスクを持つ人を特定し、一人ひとりに合わせた治療法を生み出すのに役立つ未来に期待しています。

独立社外取締役
報酬委員会委員長 指名委員 監査委員

佐藤 基嗣 に聞く

Q **当社の社外取締役に就任されてから1年となります。
ご自身のグローバルな経営経験に鑑み、HOYAのグローバルでの事業展開をどのように評価されますか。**

グループが指向する事業ポートフォリオ戦略の徹底度が高く、グローバル事業においても市場ニーズを踏まえた形で最適なローカル展開が実行されています。加えて、健全な権限委譲の下で、迅速かつ適切な意思決定がおこなわれています。一方、事業領域をまたがったグループ視点で、事業および横串機能をリードできる経営人材の拡充と育成が望まれます。

 Copyright ©2024 HOYA GROUP