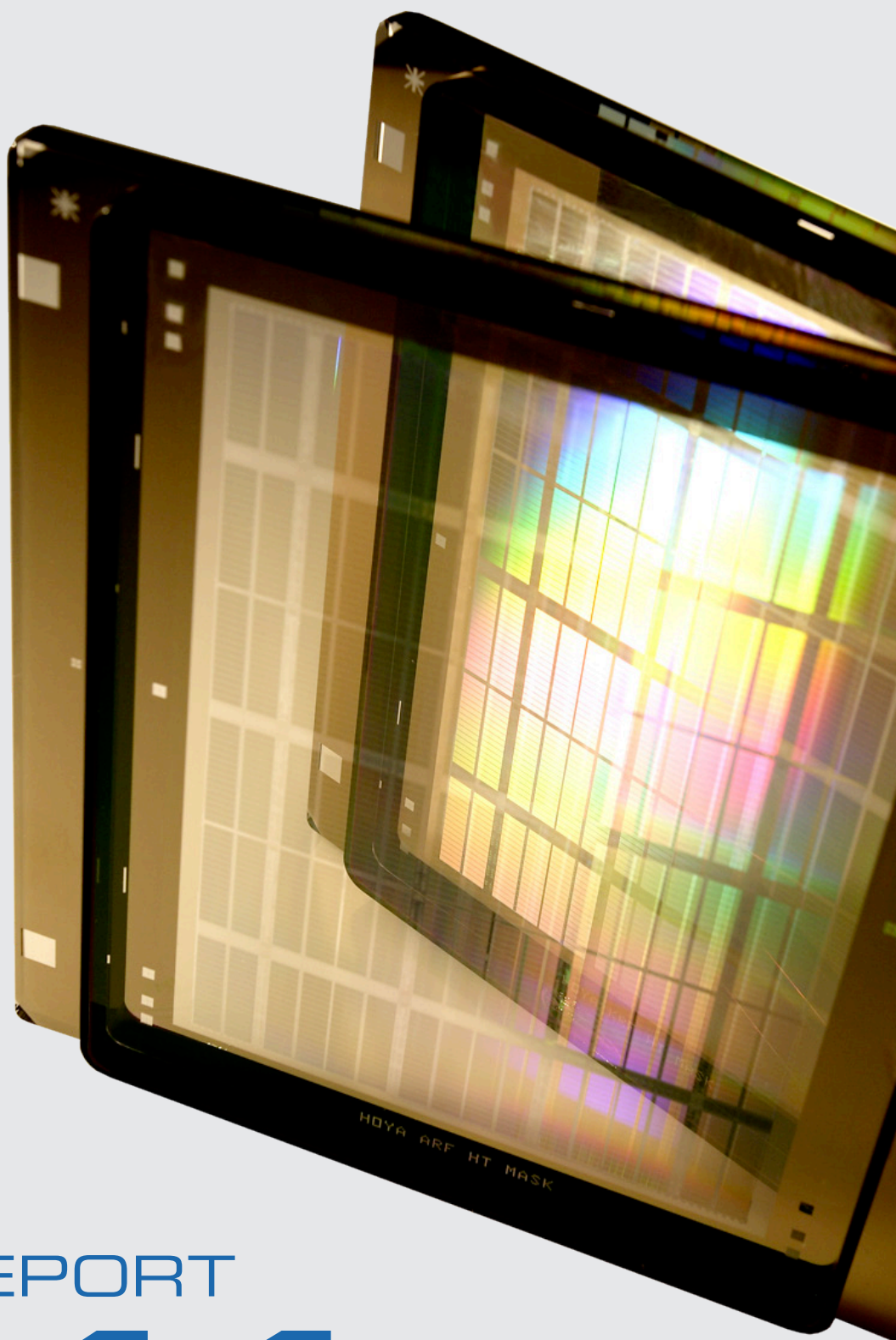


HOYA



HOYA REPORT 2014

CEOとCOOが語る
HOYAの今と未来



ポートフォリオのあるべき姿を 求める旅に終わりは無い

代表執行役 最高経営責任者 (CEO) 鈴木 洋

2014年3月期は実質増収増益

2014年3月期は、実質的に増収増益の決算であり、ライフケア分野を重点領域とするポートフォリオへの転換がさらに進みました。同時に当社が目指す将来の姿に向けた課題がさらに明確になった年であると認識しています。



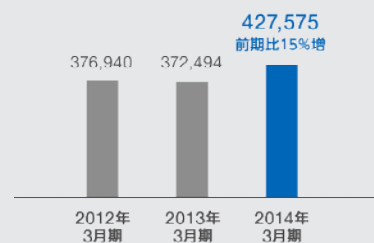
HOYAグループの業績は、連結売上収益4,276億円（前期比15%増）、税引前当期利益855億円（同6%減）、当期利益は601億円（同17%減）となりました。減益は、前年にタイの洪水被害に対応する「保険金収入」322億円、ブラジルにあるメガネレンズの製造販売会社（現OPTOTAL HOYA LIMITADA）の株式追加取得に伴う「段階取得に係る差益」22億円等、一時的な利益を計上したことの影響によるものであり、これらの特殊要因を除く通常の営業活動からの利益は38%の増益でした。

成長分野であるライフケア事業のセグメント売上収益は、2,655億円（前期比27%増）となりました。メガネレンズ事業は、タイ洪水の影響からの回復とともに、セイコーエプソン株式会社からの事業譲渡が完了したことで大幅な増収となりました。コンタクトレンズや内視鏡の事業も堅調に伸び、円安の影響も加わったことで、セグメントの売上収益は大きく伸長しました。セグメント利益（税引前利益）は497億円と、前年同期に上記の一時的な利益を計上した影響で23%の減益となりましたが、通常の営業活動からの利益は55%の増益、同利益率は19.3%（前年同期は15.8%）と改善しました。

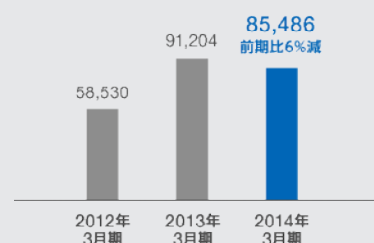
一方、情報・通信分野の売上収益は1,593億円（前期比1%減）となりました。スマートフォンやタブレット型PC関連の製品は堅調に推移しましたが、需要が低迷しているノートPCやデジタルカメラ関連の製品群が減少し、減収となりました。一方、市場の縮小を見越したスピーディな構造改革の結果、セグメント利益（税引前利益）は359億円（13%増）、通常の営業活動からの利益は18%の増益、同利益率は22.5%（前年同期は18.8%）と改善しています。

事業セグメントの業績については、それぞれの担当COOのメッセージにて詳しく説明しておりますのでぜひご一読ください。

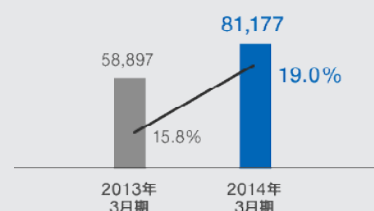
連結売上収益(単位:百万円)



税引前当期利益(単位:百万円)



通常の営業活動からの利益※(単位:百万円)



※税引前利益から金融収益、費用、持分法投資損益、為替差損益及び非経常的に発生する損益などを除いて算出しています。

ライフケアは課題を克服し、成長加速を目指す

2014年3月期、ライフケア分野は27%の増収を達成しました。しかし、私としてはもう少し成長のスピードを加速できたのではないかと考えます。タイの洪水の影響を大きく受けたメガネレンズ事業や、一部製品を生産停止・自主回収した眼内レンズ事業などは、それぞれの事業における問題を克服し、回復しつつあります。しかしライフケア分野全体を見ると、課題の一つであるカバレッジ（地域・市場のカバー範囲）の拡大が思ったほど進まなかったと認識しています。

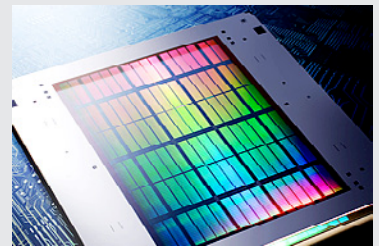
例えば、メガネレンズ事業では、洪水で低下した稼働率の回復に注力した結果、次の成長のための施策実行まで手が回りませんでした。特に今後大きな成長が期待される新興国市場へは、速やかに展開を進めていく必要があります。一方、内視鏡事業は一定の成長を遂げましたが、市場の成長と円安によるところもあり、カバレッジの拡大についてはもう少しスピーディに対応できたのではないかと考えます。今後、診断から治療へと技術革新が進む中で、内視鏡はそのプラットフォームとして高い成長ポテンシャルを有します。また眼内レンズも、グローバル展開を開始したばかりです。ライフケアの各事業の世界シェアはわずか10~20%に過ぎません。今後は、未開拓の市場や顧客セグメントにカバレッジを広げることでトップラインの成長を最優先に事業を展開していきます。



安定収益を生み出す体制が整った情報・通信分野

情報・通信分野は、成長の転換点を越え、長い成熟期に入ったと捉えています。例えば、半導体用のマスクブランクスや液晶パネル用のフォトマスクについては、チップの構造が変わるといった技術シフト、イノベーションは今後も起こるでしょうが、産業そのものは、成熟してきたと言わざるを得ない状況です。

しかしそのような状況においても、例えばHDD用のサブストレートや、光学レンズの役割がなくなることはありません。情報・通信分野では過去数年にわたり事業の競争力強化に徹底して取り組んでおり、引き続き安定した収益を確保していけると考えています。



M&Aでカバレッジ拡大を補完する

ポートフォリオの充実にあたっては、M&Aを有効な手段の一つと考え、積極的に候補案件を検討しています。ターゲットは、成長領域であるライフケア分野を最優先に考えています。既存事業においては、未開拓市場でのカバレッジ拡大、既存市場でのシェア拡大のためのM&A、また周辺領域での新製品や新技術獲得のためのM&Aなどが含まれます。ライフケア分野は市場の安定した成長が見込まれるなか、当社のポジションはまだ高くありません。そのためシェアおよびカバレッジの拡大を最優先に取り組んでいく必要があります。M&Aはそれをスピーディに補完してくれるでしょう。



M&Aのターゲット

未開拓市場での
カバレッジ拡大

既存市場でのシェア拡大

新製品・新技術の獲得

当期に実施したM&Aには、内視鏡自動洗浄装置のリーディング企業であるワッセンバーグ社や、セイコーオプティカルプロダクツ株式会社の連結子会社化が含まれ、いずれも既存事業の補強に大きく貢献していくことが期待されます。

また、成熟市場にある情報・通信分野においても、シェアを高め、事業を強化するためのM&Aの可能性があります。

ライフケア分野でのM&Aは、当期、バリュエーションが一部障壁となって、当初予定していたほどの実績を残すことができませんでした。しかしながら、株主様からお預かりしている資産を確実にリターンの出るところに投資するという観点から、M&Aについては、慎重に検討しており、今後も同様のスタンスで取り組んでいく考えです。

「小さな池の大きな魚」を目指して

時代や環境の変化にあわせて業態を変え、常に進化を遂げることで持続的成長を目指す当社ですが、創業以来変わらずに守り続けているものがあります。それは「小さな池の大きな魚」であれという経営哲学です。これは、それぞれの事業が自分の強みを発揮できる領域（市場、製品）にフォーカスし、その中において優位なポジションを確立することで、利益を最大化するという考えです。現在の成長領域であるライフケア分野は、一見市場は大きいようでも細かくセグメンテーションしていくことで、当社の強みが発揮できる領域（＝小さな池）を選び、そこに注力して大きな魚となる（＝高シェアを獲得する）ことができます。グローバルに見た場合、国や地域で市場構造は異なり、状況に応じてビジネスモデルを変えていく必要があるでしょう。常に周囲の環境と、当社が勝てる土俵を知り、そこで「小さな池の大きな魚」戦略を実践していくことが、これまで以上に重要になってきます。一方、情報・通信分野においては、すでにいくつかの事業が小さな池の大きな魚となっており、たとえ池が縮んだとしても生き残ることができると考えます。

コーポレートガバナンス体制のさらなる進化

コーポレートガバナンス体制の強化もまた、当社が長年にわたり重点的に取り組んでいるテーマです。2014年6月の株主総会をもって、社外取締役の茂木友三郎さん（キッコーマン株式会社 取締役名誉会長 取締役会議長）が退任されました。茂木さんは2001年に当社の社外取締役に就任いただいて以来、指名委員会委員長など、取締役会のリーダー的な存在でした。この場を借りまして長年の貢献に心より感謝申し上げます。当社は委員会設置会社制度を採用しており、取締役の人事については、指名委員会（社外取締役のみ6名で構成）が選任し株主総会で決定されます。取締役会のメンバーについては、"会社に対して影響を及ぼすことができる構成に"という考えのもと、会社経営の経験があり、"会社の経営に意見を言える人、影響を及ぼせる人"という条件で選ばれます。今年は、株式会社バンダイナムコホールディングスにて代表取締役社長を務められた高須武男さんが推薦され、株主総会で選任されました。高須さんには、HOYAのさらなる企業価値向上に貢献いただくことを期待しています。

取締役

平成26年6月18日の
株主総会で選任

取締役(社外)	児玉 幸治
取締役(社外)	小枝 至
取締役(社外)	麻生 泰
取締役(社外)	内永 ゆか子
取締役(社外)	浦野 光人
取締役(社外)	高須 武男
取締役	鈴木 洋

社外取締役:6名 社内取締役:1名

増配と自社株取得による株主還元

バランスシート上に貯まっているキャッシュの有効活用は、CEOとしての重要な課題です。ここ数年、成長の方法論の一つであるM&Aについて、積極的かつ慎重に様々な案件を検討してきましたが、主にライフケア分野の買収対象の高いバリュエーションが障害になって、思うような成果がでていません。今後もあらゆる可能性を検討し続け、ポートフォリオの足りないコマを、確実に埋めていきたいと思っています。

一方、必要以上のキャッシュを貯め込んでいくことに意味はありません。2014年3月期には前期の65円から75円への増配と、上限を1000万株ならびに300億円とした自己株式取得の還元策を講じました。情報・通信分野では先端技術を維持するために一定の投資が引き続き必要ですが、ライフケア分野は製品の性質上、情報・通信分野の設備投資の1/3程度で納まるため、当面は、グループ全体で設備投資額が減価償却費を下回るキャッシュ構造が続くことが見込まれます。また、同時にライフケア分野では安定した収益拡大が見込まれることから、キャッシュ・リッチな状況がしばらく続くと考えています。M&Aや研究開発投資に積極的にリソースを配分していく予定ですが、さらなる余剰資金は、適切なタイミングで株主様に還元していきたいと考えています。

2014年3月期実施



最後に



HOYAは、事業ポートフォリオを常に進化させながら、時代に即した製品、サービスを提供することで成長を遂げてきました。当期は、情報・通信分野からもたらされる安定した収益をライフケア分野に投入することで、同分野が世界市場でのカバレッジを拡大し成長を加速する体制が整い、当社の今あるべきポートフォリオの形に近づいていると実感しています。引き続きスピード感のある経営を推進していきたいと考えています。

一つひとつの事業を質の良い状態に保ち、それら複数の事業を常に入れ替え最適化することで、HOYAを環境変化に対応できる若い体質に維持することができます。その意味ではポートフォリオのあるべき姿を求める旅に終わりはないと私は考えます。

株主の皆様の資本を託された者として、引き続き身を引き締めて経営にあたっていく所存です。変わらぬご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

代表執行役 最高経営責任者(CEO) 鈴木 洋

事業の成長性を 更に高めていけると 私は確信している

執行役 **ライフケア** 担当 COO

ガーツ・シマーマンズ

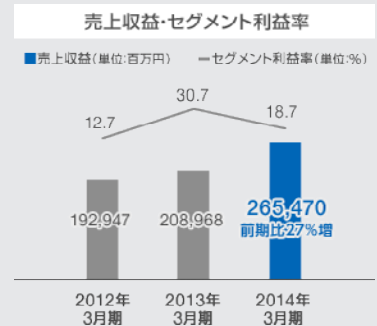
Girts Cimermans



ライフケア事業は、実質、増収増益を達成

ライフケア事業セグメントの売上収益は、2,655億円（前期比27%増）となりました。メガネレンズ事業は、タイの洪水の影響からの回復、セイコーエプソン株式会社からの事業譲渡により、大幅な増収となりました。さらに、コンタクトレンズや内視鏡の伸長、円安の影響も加わったことで、セグメントの売上収益は大きく伸びました。

セグメント利益（税引前利益）は497億円と、前年同期に臨時的な利益を計上したことの影響で23%の減益となりましたが、通常の営業活動からの利益は55%の増益となりました。



グローバル市場の拡大を背景に、 長期的な安定成長を見込む

当社のライフケア事業は、高齢化が進む先進国市場、また、中間所得者層の増加を背景にヘルスケアへのニーズ拡大およびより良い製品・サービスへの需要が増している新興国市場において、それぞれの地域・市場に合わせた製品・サービスを展開し、世界中の人々の健やかで快適な生活をサポートしています。



ライフケア事業では、主に、目に関わる分野と低侵襲治療という2つの領域に注力しています。特にメガネレンズやコンタクトレンズ、眼内レンズといった目に関わる製品は、高齢化の進展でニーズは拡大傾向にあります。新興国市場においても、可処分所得の増加により、より多くの人がメガネを購入できるようになったり、個々のニーズに合ったメガネを求めるようになってきました。視力矯正を必要とする人口は、現在の41億人から今後10年で51億人になると言われています。さらに、新興市場における中間所得者層は18億人から2030年までに49億人に増えると言われており、今後、世界レベルで視力矯正人口が増えることが見込まれています。



低侵襲医療分野では、高齢化に伴い医療サービスに対する需要が拡大する一方、多くの国では膨大な医療費が財政を圧迫し始めていることから、政府は医療費の削減策を講じ始めています。当社の内視鏡や眼内レンズは、低侵襲医療の一つとして、医療サービスの向上と同時に医療コストの削減にも貢献できる製品として、今後の可能性に大きな期待が寄せられています。例えば、内視鏡による早期診断・早期治療は、病変が小さいうちに治療を施すことで、より良い治療結果が期待できるだけでなく、同時に医療コストの大幅削減にもつなげることができます。今後は、医療サービスの質の向上、医療コストの削減、この二つを同時にかなえることがますます重要になってくると考えます。低侵襲治療もますます発展していくことでしょう。

市場成長率を上回る成長を目指すメガネレンズ

メガネレンズ事業は、2011年10月のタイの洪水の影響からの回復、新規顧客開拓、2013年2月のセイコーエプソン株式会社からの事業取得による増収効果、円安の影響等により、前期に比べて増収となりました。一方、利益面では、税引前当期利益では減益となりましたが、前期には、タイにおける洪水被害に対応する「保険金収入」322億円と、ブラジルにあるメガネレンズ製造販売子会社の株式の「段階取得に係る差益」22億円等の臨時的な利益を税引前当期利益に計上したことによるものであり、通常の事業活動ベースの実質利益は前期に比べて増益となりました。

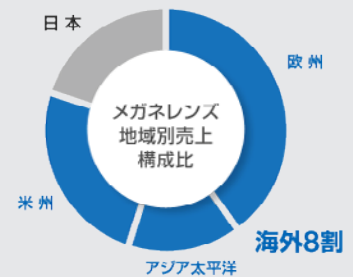
世界のメガネレンズ卸売市場の成長率は数%と言われていますが、当期、HOYAのメガネレンズ事業はそれを大きく上回る売上成長を遂げました。欧州、アジア、米国、南米など、売上高の8割を占める海外市場が、その成長を牽引しています。

タイの洪水で一旦落とした利益率も、年間を通して順調に改善してきました。タイの洪水で失ってしまったお客様の回復だけでなく、新しいお客様との取引開始により、取引量が大幅に増加するなかで、年後半にかけて工場の稼働率が高いまま維持されたことが主な要因です。

メガネレンズの世界市場では、高度な設計技術を駆使した累進屈折力レンズや個人のライフスタイルに合わせて作るカスタマイズレンズなどのハイエンド製品と、単焦点レンズを中心とした低価格メガネといった、市場の二極化が見られます。当社の優れた光学設計技術とコーティング技術は、特にハイエンド市場においては、高い競争力を発揮しています。また、製造面においては、累進屈折力レンズから単焦点レンズまで、生産性を高めることで、世界中のお客様に効率的に製品をお届けしています。2015年3月期中には、量産工場の建設（能力増強）を予定しています。世界的な高齢化と新興市場での経済発展に伴う需要拡大を見越して、グローバルに売上の拡大を加速させていく考えです。



タイ アユタヤ工場



セイコーエプソンからメガネレンズ開発製造事業を買収

2013年2月、セイコーエプソン株式会社からメガネレンズの開発製造事業を買収しました。同時に、セイコーブランドのメガネレンズを販売するセイコーオプティカルプロダクツ株式会社の株式を段階的に取得し、2014年3月31日付で50%の株式取得を完了し、当社の連結子会社としました。今後は、HOYAがグローバルに展開する製造・販売ネットワークを活用し、世界的に知名度の高いセイコーブランドのメガネレンズをグローバル市場に拡販していきます。製品開発においても、お互いの技術を持ち寄り、新しい製品へと発展させていく可能性を大いに秘めています。



セイコーエプソン株式会社から譲り受けた
メガネレンズ開発製造事業

今後はカバレッジの拡大に注力します

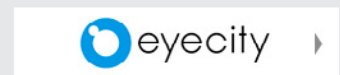
メガネレンズにおける当社の強みは、独自の光学設計技術と業界トップクラスのコーティング技術です。そして、グローバルに広がる販売ネットワークとそれを支える効率的な生産体制です。日本市場ではそうした強みを発揮し、すでに高いシェアを獲得していますが、海外市場を見ますと、中南米、東欧など手つかずの市場が多く残されています。先進国でもまだシェア上昇の余地が大きく残されています。今後は、海外市場を中心に、未開拓の市場については直販体制の整備を進めながら、先進国では、新規顧客獲得、シェア向上を目標に、カバレッジの拡大を図っていく考えです。特に、安定したオーガニック成長（事業買収などを含まない既存事業での成長）が今後の成長における重要なカギとなるでしょう。

成長を続けるコンタクトレンズ専門小売店「アイシティ」

コンタクトレンズ事業は、「アイシティ」の新規出店及び既存店におけるプロモーション強化により販売数量が増加し、また、3月には消費税増税前の駆け込み需要もあり、前期に比べて増収となりました。

日本のコンタクトレンズ小売り市場は、少子高齢化で市場自体は伸びていませんが、当社は、継続してシェアを拡大しています。効率的な広告宣伝、販促プロモーション、良い立地への出店、定期配送サービス「アイパスポート」の導入など、高付加価値製品・サービスの展開による客単価の上昇などが増収に貢献しました。また、今後は、特定の顧客セグメントをターゲットにした店舗の展開にも力を入れていきます。例えば、東京郊外の高級住宅地の吉祥寺に、ライフスタイルやファッション性にこだわる女性向け店舗をオープンするなどしました。収益性については、高付加価値製品の販売強化、国内利用者数No1のコンタクトレンズ専門店としての規模の経済効果も享受し、安定して推移しています。

今後の課題は、カバレッジの低い国内地方都市、郊外地域への出店加速です。国内だけでも新しく出店するエリアはまだ十分に残されていると考えています。2014年3月期は、年間で19店舗の新規出店を行いました。今期はそれを上回る出店計画を掲げています。国内No1のブランド力とシェアの高さを武器に、M&Aも視野に入れて、店舗ネットワークの更なる拡大に注力します。



※2014年3月末現在

グローバル市場にフォーカスする医療用内視鏡

医療用内視鏡事業は、2012年秋に発売したハイエンド新製品の販売が好調に継続し、円安の影響もあり、前期に比べて増収となりました。医療用内視鏡は、市場の成長率はグローバル全体で数%とされていますが、当期は、わずかですが、市場成長率を上回る成長を達成しました。しかし、この事業では年率10%の売上成長を目指しており、今後、大きな成長の可能性を秘めている事業と言えます。

地域別に振り返りますと、米国では10%を超える売上成長を達成できました。消化器内視鏡用の主力製品EPK-i 5010を中心に、内視鏡システムとスコープが好調に販売を伸ばしました。欧州地域は、英国、ドイツ、オランダなどで好調に推移しましたが、医療費削減があったロシアの需要が落ちたことなどにより、欧州全体としては前期並みにとどまりました。アジア大洋州地域は、中国、韓国およびインドで好調に推移したことで、増収となりました。中国は、2012年に直販体制を敷きましたが、その効果が徐々に出てきました。日本での市場シェアは小さいですが、当期はgo-to-market戦略（市場参入戦略）を刷新した結果、良好な結果をあげました。

Wassenburg Medical Devices 社

2013年11月、内視鏡スコープの自動洗浄装置を取り扱うオランダのWassenburg Medical Devices社の過半数株式を取得しました。これにより、当社は、内視鏡分野において幅広く優れた製品をお客様に提供できるようになるとともに、マーケティングや製品開発でシナジー効果の創出が期待できます。

グローバルなニーズに対応

当社は、グローバルなR&D（研究開発）ネットワークを持つ唯一の内視鏡メーカーです。日本、アメリカ、ドイツに置く各R&Dセンターの英知を活かして、個々の顧客のニーズを捉え、それを的確に製品開発に反映していく体制を整えてきました。今後、このグローバル・チームの取り組みの成果を、新製品という形で皆様にご紹介できる日も近いと思います。

白内障用眼内レンズ

眼内レンズ(IOL)事業は、一部の製品について市場で予測されている発生率を超える炎症や眼内炎が報告されたことを受けて、患者様の健康と安全を確保することを最優先に、2013年1月に、当該製品の出荷を停止し、翌2月、さらに追加措置として自主回収を行いました。その後、原因究明のための調査および製造ライン・品質保証体制の見直しを実施し、欧州・アジア地域の主要国においては2013年8月に販売を再開しました。日本においては、2013年12月に行政および関連団体の了承のもと、2014年1月以降、本格販売に先駆け限定施設での試用を開始しました。この場をお借りしまして、本件につきまして、多くの皆様にご心配とご迷惑をおかけしましたことを心よりお詫び申し上げます。今後も患者様の健康を第一に、安全で質の高い製品の提供に努めていく考えです。



上:EPK-i 7000
下:Retro View (EC-3490TLi)



グローバルな研究開発体制



白内障用眼内レンズは、白内障で白濁した水晶体を摘出した後に挿入する人工の水晶体ですが、世界市場規模は29億米ドルを超えており、今後も世界的な高齢化と人口増により、市場の拡大が見込まれています。

自主回収の影響を大きく受けた日本市場について、主力製品の本格販売を確実に進め、医師の信頼回復に全力をあげて取り組む方針です。海外市場については、世界中の多くの患者様に当社製品をご利用いただけるよう営業組織と販売ネットワークに投資しカバレッジを拡大してまいります。

COOとしての役割



ライフケアセグメントCOOとしての私の役割は、事業の壁を越えたセグメント全体としての戦略立案とその執行です。各事業はそれぞれ事業部門長が業績に責任を負っていますので、COOとしては、各事業に対して、ライフケア全体の方向性の中で、目標を明確化させ、その進捗をモニタリングすること、そして、着実に成果につながるよう

指揮することです。また、事業間のシナジーや効率改善の機会を見つけることで、成長のスピードを加速する役割も担っています。

私は、これまでのキャリアのなかで、自分の担当する分野についてはあえて高い目標を設定してきました。HOYAのライフケアセグメントについても、2020年までに売上収益5,000億円を目標に掲げています。

そのために右の6つを実行したいと考えています。

オーガニック成長の可能性

HOYAは、各市場においてトッププレーヤーの一員でありながら、市場シェア的には成長の余地が大きく残されている成長企業と考えています。その成長のカギとなるのは、私たちの販売・マーケティング力、そして、カバレッジです。

HOYAの歴史的な強みは技術力と製品力です。今後数年間で、この強みを、戦略的マーケティングで更に高めていきたいと考えています。そして、現在の「プロダクト」カンパニーから、「プロダクト&マーケティング」への転身を図ることです。それにより、顧客やさらにその先の患者様にとっても私たちの製品のメリットが目に見えてわかるようになるでしょう。

同時に、HOYAの製品へのアクセスが限られている国や地域は世界に多く残されています。欧米を中心とした先進国だけでなく、中南米や東欧などの新興国市場においても、当社製品の販売を拡大することが、オーガニック成長のもう一つの原動力となります。

その実現のために、右の3つを柱に掲げています。

売上収益5,000億円達成のために

- 成熟市場では、マーケティング力、営業力の強化を通じて市場の成長率を上回るオーガニック成長を達成する。
- 新興市場では、カバレッジを広げ、HOYAの存在感を高めることで高成長を果たす。
- 人材マネジメント制度とキャリア開発プランを導入し、最高の人材を確保、育成する。
- 新しい製品や技術の育成・取得により技術的優位性を確立し、顧客ニーズに応える。
- ビジネスプロセスの継続的改善により事業執行能力のさらなる向上を図る。
- 部門、職役、国や地域を超えた強みを発見・活用し、その強みを発揮する。

オーガニック成長への3つの柱

- グローバル・カンパニーでありながら、ローカル・ニーズに合わせローカルに活動する。
- オペレーション効率化により捻出された費用を販売・マーケティング戦略に再投資する。
- マーケティング力を強化し、「プロダクト」カンパニーから、「プロダクト&マーケティング」カンパニーへ転身を図る。

最後に



繰り返しとなりますが、私は、自分が達成できると考えていることよりも更に高いところを目指す姿勢が、勝利にこだわる精神、スピード、創造性といった我々のゴール到達に不可欠なものを育むと考えています。

確実に成長が見込まれるライフケア分野において、私が過去の経験から学んできたベストプラクティスのいくつかを実践していくことで、事業の成長性をさらに高めていけると確信しています。

株主の皆様におかれまして、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

執行役 ライフケア担当COO Girts CIMERMANS

Profile

Girts CIMERMANS (ガーツ・シマーマンズ)

GE Healthcare、KaVo Dental GmbHなど医療機器メーカーにおいて、欧州マーケットを中心に上級マネジメント職を経験し、2011年7月に当社内視鏡事業部門のEMEA(欧州・中近東・アフリカ)地域のプレジデントとして着任。その後、2013年6月、ライフケアセグメント担当COOに就任。ライフケア分野をHOYAの成長事業に育てることを目標とする。

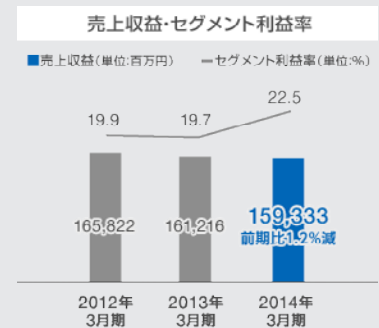


全ての製品で 「世界シェアトップ」を目指す

執行役 情報・通信担当COO 池田英一郎

2014年3月期は構造改革の効果で増益を達成

2014年3月期の情報・通信分野の売上収益は、半導体関連製品、液晶関連製品、HDD用ガラスディスクは堅調に推移しましたが、需要が低迷しているデジタルカメラ関連の製品群が伸び悩み、1,593億円（前期比1.2%減）となりました。一方、市場が縮んでいく見通しのなかで積極的に構造改革に取り組んだ結果、体質改善が進み、セグメント利益（税引前当期利益）は359億円（同12.7%増）となり、利益率は、前期の19.7%から当期は22.5%へ2.8パーセントポイント向上しました。



成熟市場のなかにある情報・通信事業

当社の情報・通信分野の主要製品は、ノートPCやデジタルカメラといった最終製品に依存している部分が多く、それら最終市場は現在、スマートフォンやタブレット端末に需要がシフトしていることもあり、縮小傾向にあります。一方、半導体関連製品では市場における当社のシェアが高いこと、また、液晶関連製品では、4Kや大型テレビの領域で開発需要が旺盛なことから安定した収益を維持しています。しかしながら、全体として市場の成熟による成長鈍化もしくは市場規模の縮小傾向、また、それを受けた形で情報・通信分野の減収傾向は当面続くものとみています。そうした市場にある当社の情報・通信事業はいずれも投資抑制およびコスト削減を進めつつ、競争力をさらに磨くことで、長期にわたって安定したキャッシュを生み出すことができる構造を作ること注力してきました。その成果は当期すでに目に見える形で結果がでており、今期以降も引き続き「キャッシュの最大化」にフォーカスして同事業分野を指揮していきたいと考えています。

重点施策

- 1 成熟市場の中で安定収益を目指す
- 2 圧倒的な先端技術力・競争力の維持
- 3 徹底的なコスト低減による収益拡大
- 4 集中と選択
- 5 キャッシュの最大化

半導体関連製品

半導体関連製品の当期業績は、スマートフォンやタブレット端末向け製品の販売数量が増加したことに加え、円安の効果もあり増収となりました。半導体市場は緩やかに成長していますが、当社の半導体製造用ブランクスについては、収益のメインドライバーである半導体メーカーの先端開発活動が限定的であることから、市場規模の大きな拡大は見込んでいません。しかしながら、当社は高い技術力と高シェアで、安定した収益を維持しており、当期においても、最先端領域での製品開発および継続的なコスト削減策を通して、高収益を達成いたしました。



半導体製造用マスクブランクス・フォトマスク

液晶関連製品

液晶関連製品は、スマートフォン及びタブレット端末向けに高精度・高解像度の中小型サイズのフォトマスク需要が継続したことに加え、4Kや大画面テレビ向けに大型フォトマスク需要も増加したことにより、増収となりました。現在、日本、韓国、台湾、中国のパネルメーカーが揃ってパネルの高解像度化を進めていることから、フォトマスクに対してもこれまでにない高い品質を求める傾向が強くなっています。当社は、半導体用フォトマスクの製造開発ノウハウを活かし、他社をリードする高付加価値マスクの提供に注力するとともに、工場における生産性の向上を図ることで、当期は収益性を大きく向上させることができました。



液晶パネル製造用大型フォトマスク

HDD用ガラスディスク

HDD用のガラスディスク（サブストレート）は、タブレット端末の需要拡大に伴いHDD搭載型ノートPCの市場は減少しているものの、企業向けのWindows XPの置換え需要が下支えたことに加え、ゲームの新世代機やサーバーなどノートPC以外のアプリケーション向けの販売が堅調でした。当期は業界再編が進んだことで、当社の市場シェアがさらに高まるとともに、市場縮小に対応する形で早期に生産拠点の統廃合を進めた結果、前期に比べて増益を達成いたしました。



HDD用ガラスディスク（サブストレート）

映像関連製品

コンパクトデジタルカメラならびに交換レンズの市場は、スマートフォンの需要拡大や中国の景気減速による販売不振などにより、急速に縮小しています。当社の業績に関しては、特にコンパクトデジタルカメラ向けのモールドレンズやレンズモジュールといった製品が大きく減少しました。そのような環境のなか、当社は、一眼カメラやハイエンドコンパクトカメラ向けに高付加価値硝材やハイエンド中大口径レンズの拡販を強化しました。さらに車載カメラやスポーツカメラ、スマートフォンといったデジタルカメラ以外の製品向け光学製品の販売拡大に努めたものの、デジタルカメラ関連の減収分をカバーできず、映像関連製品全体としては減収となりました。収益面では、急速に縮まる市場に対応する形で早急にコスト削減を進めた結果、利益は確保することができました。



光学ガラス

レンズモジュール

情報・通信分野担当COOとしての役割



情報・通信分野は、HOYAの事業ポートフォリオ経営の中で、成熟市場で安定した収益を稼ぐ役割を担っており、各製品の収益性を高め、キャッシュフローを最大化することを目指しています。既存の製品群は、成長サイクルの成熟期に入っているものが多いため、競争力をさらに強化し、または差別化を図ることで、「小さな池の大きな魚」であり続けることが求められます。そのため情報・通信分野を担当するCOOとしては、第一にシェアの拡大、第二に構造改革、第三に既存技術の成長分野への活用を進めています。

第一のシェアの拡大については、成熟する市場で残存者利益を享受するためには、自らが高いシェアを持つ必要があります。現在、情報・通信分野の各事業では、「小さな池の大きな魚」になることを意識して事業戦略を立案しています。具体的には、技術・品質・コスト・納期などすべてにおいて競合を大きくリードするような取り組みを進めています。8割、9割という高シェアの事業もあれば、トップでもシェアは3割といった事業もありますので、引き続き力を入れていく考えです。

私は、HDD用ガラスメディアSBU長時代に事業の売却（2009年、米Western Digital社に事業譲渡）を経験しました。HOYAグループ全体から考えた経営判断だったと思いますが、事業の当事者として、売却に至る前に世界シェアトップになれなかったことに対して悔いが残っています。この経験から、私は情報・通信事業に残された製品は全て、世界シェアトップを目指して経営していきます。

第二の構造改革については、選択と集中によって、市場縮小・減収傾向のなかでも収益性を維持できる体質に転換を図ってきました。その結果、売上収益は2011年3月の2,184億円から27%減少していますが、セグメント利益率は当時の21.3%から当期は22.5%に高まっています。当期はとくに、HDD用サブストレートと映像関連事業において、海外製造拠点の統廃合・原価低減を図るなどして、収益性の向上に取り組みました。構造改革については、1年前の就任時に掲げた目標をほぼ実行できました。

第三の既存技術の成長分野への活用では、HOYAが有する高度な技術を応用することで、これまで手付けられなかった新しい市場での事業機会を模索していきます。現時点で具体的に検討している製品としては、スマートフォン向けのレンズユニット、監視カメラ用レンズ、車載カメラ用レンズ、サーバー向けHDD用ガラスディスクなどが挙げられます。いずれも大きな市場ですが、そのなかでHOYAの強みを発揮できる領域があると考えています。短期的には成熟製品群の減収分を補うほどにはならないと思いますが、長期的には収益の柱として大きく育てることを目標に、果敢に挑戦していきたいと考えます。

収益性の向上、 キャッシュフローの 最大化に向けて

シェアの拡大

- 1 技術・品質・コスト・納期などすべてで競合他社をリード

2 構造改革

製造拠点の統廃合、原価低減

3 既存技術の 成長分野への活用

新市場、新アプリケーションの開発

HOYAの情報・通信事業セグメントの強み

HOYAの情報・通信の強みは、創業以来培われた優れた技術と、その技術に裏打ちされた高シェアにあります。高い技術力と、その強みを発揮できる領域に的を絞ることで、ニッチな市場で圧倒的な競争力を持つ「小さな池の大きな魚」になることが出来ます。その考え方は、各事業部門の末端まで浸透していると言っていいでしょう。セグメント内の文化としては、年齢や国籍に関係なく優秀な人材を登用する考え方や、役職にかかわらず優れた提案が取り入れられるなど、社員のモチベーションを高める環境も強みの一つであると考えます。私も若いころから経営を経験し、1996年から18年間、海外勤務を経験しましたが、HOYAでは日本人だけでビジネスを進めるという感覚はありません。中途入社の人も多く、グローバル化は進んでいます。これは、世界展開、発想の多様性という意味で、大きな強みになっていると思います。

最後に



最後になりましたが、情報・通信分野については、収益性を高め、キャッシュフローを増加させることが、中長期的にHOYAの企業価値(=株主価値)を高めることにつながるとの認識に立ち、2014年度も手綱を緩めずに構造改革に取り組んでいく考えです。また縮小していく市場にとどまるのではなく、新たな市場を開拓し、当社のすぐれた技術力を駆使して優位な地位を築くことで、さらに強固な情報・通信事業を作り上げていきたいと思っています。

株主の皆様におかれましては、今後ともご理解・ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

執行役 情報・通信担当COO 池田英一郎

Profile

池田英一郎プロフィール

1992年入社。R&D(研究開発)センター、MD事業部、光学レンズSBUを経て、2013年6月に情報・通信分野担当COOに就任。長年、海外の製造拠点で生産技術を担当し、生産効率化・品質管理等を主導。また、HDD用ガラスメディア事業の米Western Digital社への売却を完結させるなど、技術に明るだけでなく事業執行や海外従業員のマネジメントにも実績がある。

財務報告



HOYAグループと 連結範囲の状況

HOYAグループは、2014年3月期末現在でHOYA株式会社および連結子会社121社(国内10社、海外111社)ならびに関連会社8社(国内4社、海外4社)により構成されています。HOYAグループはグローバルベースのグループ連結経営によって運営されており、情報・通信およびライフケアを中心とした各事業部門がそれぞれの責任のもと事業戦略を遂行します。地域別には、米州・欧州・アジアの各地域の地域本社が、国・地域とのリレーションの強化、法務支援および内部監査等を行い事業活動の推進をサポートしております。特に欧州にはグループのファイナンシャル・ヘッドクォーター(FHQ)をオランダに置いています。

国際会計基準の適用

HOYAグループでは、2011年3月期から会社計算規則第120条第1項の規定により国際会計基準(IFRS)に準拠して連結計算書類を作成しています。これに伴い、事業別の概況における報告セグメントについても、IFRSに基づき、「情報・通信」事業、「ライフケア」事業および「その他」事業の3つの報告セグメントに区分しています。

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

売上収益の状況

当期における世界経済は米国では緩やかな回復基調にあり、また、欧州でも回復の速度は緩慢ながらも持ち直しつつあるものの、中東諸国における内戦の継続や中国をはじめとする新興国の成長鈍化等、景気の下振れ懸念があることから、依然として不透明な状況で推移しました。わが国におきましては、政府の経済政策等により、円高修正・株高で着実に景況感の改善が見られ、景気は緩やかに回復しつつあります。

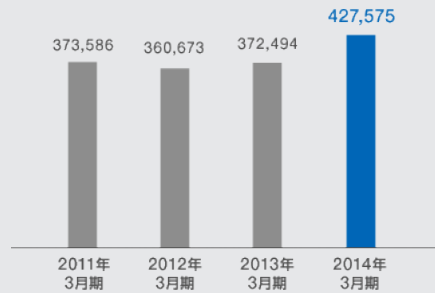
HOYAグループの情報・通信事業については、スマートフォン、タブレット型パソコン(PC)に関連する製品は好調に推移しましたが、需要が低迷しているノート型PCおよびデジタルカメラに関連する、これまで当社グループの業績をけん引してきた製品群の伸び悩みが顕著となり、売上は減少しました。一方、ライフケア事業において、メガネレンズは、タイ洪水の影響からの

回復とともに、セイコーエプソン株式会社から譲り受けたメガネレンズ事業の売上も加わったことで大幅な増収となり、またコンタクトレンズや内視鏡の事業も堅調な伸びを見せ、さらに円安の影響も加わったことで売上は大きく伸長しました。

この結果、当期の売上収益は4,275億75百万円と、前期に比べて14.8%の増収となりました。

売上収益

単位:百万円



利益の状況

利益面では、税引前当期利益は854億86百万円、当期利益は601億40百万円となり、前期に比べてそれぞれ6.3%、16.9%の大幅な減益となりましたが、前期における、タイの洪水被害に対応する「保険金収入」321億87百万円、現OPTOTAL HOYA LIMITADAの株式追加取得に伴う「段階取得に係る差益」22億38百万円等、臨時的な利益を計上したことによるものであり、実質的には増益となりました。

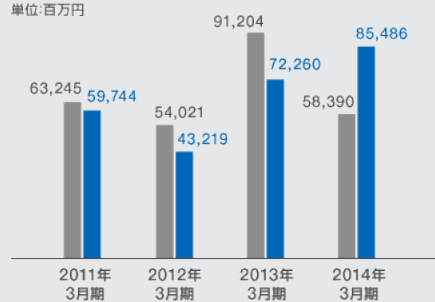
売上収益税引前当期利益率は20.0%となり、前期の24.5%より4.5ポイント低下しました。

税引前当期利益

親会社の所有者に帰属する当期利益

■税引前当期利益 ■親会社の所有者に帰属する当期利益

単位:百万円

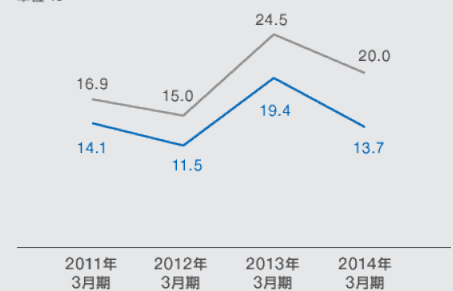


利益率

—税引前当期利益率

—親会社の所有者に帰属する当期利益率

単位:%

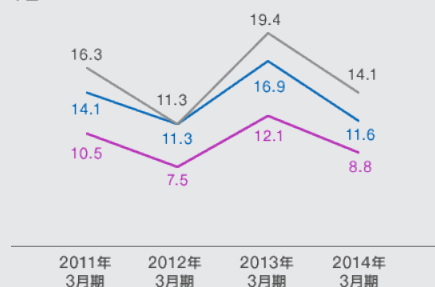


収益率

—当期利益率 —親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)

—総資産親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROA)

単位:%



事業別の概況 (報告セグメント)

情報・通信分野

エレクトロニクス関連製品

半導体関連製品は、スマートフォン・タブレット向け先端品およびミドル／ローエンド製品の販売数量が増加したことに加え、円安の影響もあり、前期に比べて増収となりました。

液晶関連製品は、スマートフォンおよびタブレットPC等向けに高精度・高解像度の中小型サイズのマスク需要が継続したことに加え、4Kや大画面のTV向けの大型マスク需要も増加したことにより、前期に比べて増収となりました。

一方、HDD用のガラスディスク（サブストレート）につきましては、タブレットPC需要拡大に伴い、HDD搭載ノートPCの需要は減少しているものの、企業向けにWindows XPの置換え需要が下支えしたことに加え、ゲームの新世代機やサーバーなどノートPC以外のアプリケーション向けの販売が堅調だったことにより、前期に比べ増収となりました。

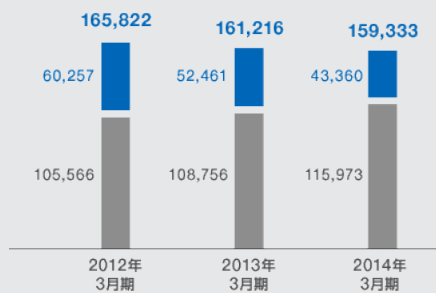
映像関連製品

コンパクトデジタルカメラ、交換レンズの市場では、スマートフォンによる市場浸食や中国の景気減速による販売不振により販売台数が大幅に減少しております。そのようななか、当社グループは高付加価値硝材やハイエンド中大口径レンズ、またデジタルカメラ以外のアプリケーション向け製品の販売拡大に努めたものの、映像関連製品全体としては前期に比べて減収となりました。

この結果、当セグメント（情報・通信事業）の売上収益は1,593億33百万円と、前期に比べて1.2%の減収となりました。セグメント利益は358億54百万円と、前期に比べて12.7%の増益となりました。

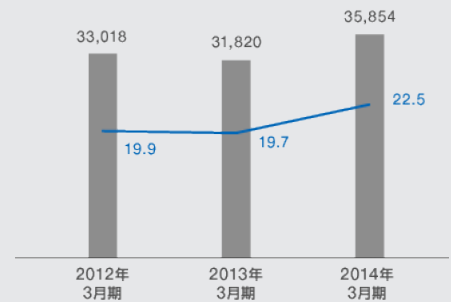
売上収益推移

■エレクトロニクス ■映像
単位:百万円



税引前当期利益／税引前当期利益率

■税引前当期利益 単位:百万円
—税引前当期利益率 単位:%



ライフケア分野

ヘルスケア関連製品

メガネレンズにつきましては、2011年10月のタイの洪水の影響からの売上回復、前第4四半期中にセイコーエプソン株式会社から譲り受けたメガネレンズ事業による増収効果、円安の影響および消費税増税前の駆け込み需要等により、前期に比べて大きく増収となりました。一方、利益面では、税引前当期利益が大きく減益となりましたが、上述のように、前期には、タイ洪水被害に対応する「保険金収入」321億87百万円と、子会社株式の「段階取得に係る差益」

22億38百万円等の臨時的な利益を税引前当期利益に計上したことによるものであり、実質的に前期に比べて増益となりました。

コンタクトレンズにつきましては、専門小売店「アイシティ」の新規出店および既存店におけるプロモーション強化により販売数量が増加し、また、消費税増税前の駆け込み需要もあり、前期に比べて増収となりました。

メガネ関連製品の販売分野における戦略的な業務提携について

HOYAは、2012年11月16日付で、セイコーエプソン株式会社と、同社のメガネレンズ開発製造事業を譲り受ける契約を締結し、2013年2月1日をもって予定どおり譲り受けが実行されました。

また、これと同時に、HOYAは、セイコーホールディングス株式会社（以下、セイコー）と、メガネ関連商品のグローバルな販売促進を目指す戦略的な業務提携のため、セイコーの100%子会社でメガネ関連商品の販売事業を行うセイコーオプティカルプロダクツ株式会社の株式を、2013年2月1日に30%、2014年3月31日に追加20%の譲り受けを行う契約を締結いたしました。

本株式譲受につきましては、中華人民共和国における独占禁止法にかかわる審査に想定以上の時間を要したため、当初予定していた2013年2月1日より延期されておりましたが、当該審査の完了を受け、2013年6月1日付で30%を譲り受け、さらに、追加20%の譲り受けについては当初の予定通り2014年3月31日に完了しました。これにより、セイコーオプティカルプロダクツ株式会社は、当社の連結子会社となりました。

今後は、これまで三社が独自に高めてまいりましたメガネレンズおよびメガネ関連商品の開発、生産、販売等のノウハウを結集し、世界中のお客様、販売店様に満足いただける製品・サービスの拡充に一層励んでまいります。

メディカル関連製品

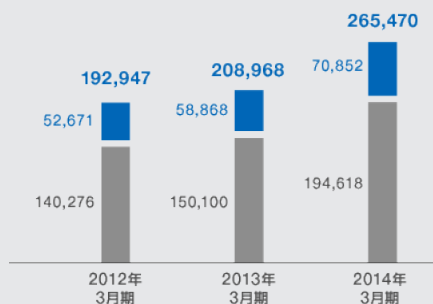
医療用内視鏡は、2012年秋に発売したハイエンドシリーズの新製品の販売が増加し、好調に推移しました。ヨーロッパの主要先進国での販売は好調だったものの、前期に販売を伸ばしたロシアでの需要が一巡したこともあり、欧州全体の売上は前期並みとなりました。一方、アジア・大洋州地域での販売は、特に中国および東南アジアで好調に推移しました。また、北米市場においても、消化器内視鏡プロセッサおよびスコープの販売が前期に比べて大きく伸長しました。その結果、円安の影響もあり、前期に比べて増収となりました。

眼内レンズ(IOL)は、前第4四半期中に一部の製品につき生産停止および自主回収を実施いたしました。当第2四半期中に生産を再開し、当第3四半期中には海外市場向けに販売を本格的に再開、続いて、主要マーケットである日本市場においても販売承認を取得し徐々に販売を再開いたしましたが、慎重に進めたため、前期に比べて減収となりました。

この結果、当セグメント（ライフケア事業）の売上収益は2,654億70百万円と、前期に比べて27.0%の増収となりました。また、セグメント利益は、496億89百万円と、前期に上記の臨時的な利益を計上した影響で22.6%の大幅な減益となりました。

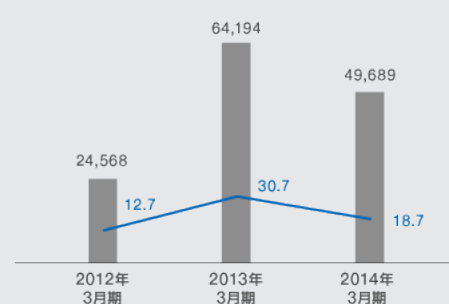
売上収益推移

■ヘルスケア ■メディカル
単位:百万円



税引前当期利益／税引前当期利益率

■税引前当期利益 単位:百万円
—税引前当期利益率 単位:%



その他

その他事業は主に、HOYAグループの内外に情報システムサービスを提供する事業及び新規事業等であります。

当セグメントの売上収益は27億39百万円と前期に比べて20.7%の増収となりました。セグメント利益は6億2百万円と、前期に比べて27.5%の減収となりました。

配当方針と配当金

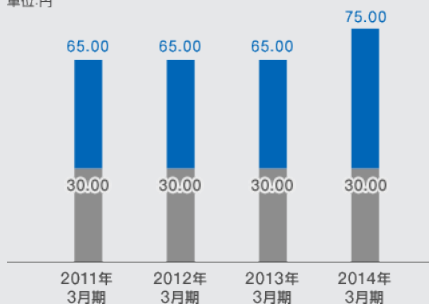
当社はグローバルな視点で事業展開をとらえたグループ経営を進め、事業ポートフォリオを時代・環境の変化に即した形に変えていくことで、企業価値の最大化を目指しております。剰余金の配当につきましては、当期の業績と中長期的な資金需要とを勘案し、株主様への利益還元と会社の将来の成長のための内部留保の充実とのバランスを考慮しながら定めていくことを基本方針としております。

内部留保金につきましては、成長事業と位置付けております「ライフケア」分野における、シェア拡大、未開拓市場への参入、新技術の育成・獲得のための投資に優先的に資源を充当してまいります。既存事業の成長に加え、事業ポートフォリオのさらなる充実とスピーディな業容拡大のためのM&A(企業の合併と買収)も積極的に可能性を追求してまいります。また、安定収益事業と位置付けております「情報・通信」分野においては、競争力の源泉となる技術力のさらなる強化のための設備投資及び次世代技術・新製品の開発に向けた開発投資も継続してまいります。

当期は、期末配当金につきましては、前期に比べ1株当たり10円増配の45円とさせていただきます。中間配当金1株当たり30円と合わせて、年間配当金は1株当たり75円となりました。連結配当性向は、55.4%となりました。

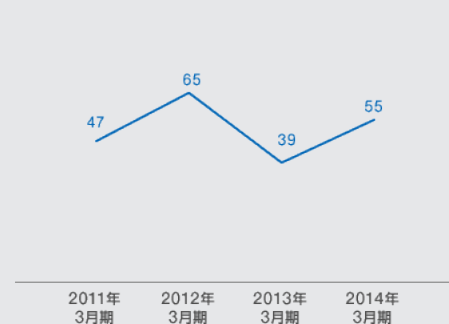
1株当たり配当金

■ 期末配当金 ■ 中間配当金
単位:円



連結配当性向

単位:%



財産の状況

当期の総資産は、前期末に比べて861億99百万円増加し、7,042億83百万円となりました。非流動資産は、63億56百万円減少し、1,895億71百万円となりました。これは主に、子会社の取得等によりのれんが25億95百万円、無形固定資産が47億58百万円増加したものの、減価償却および減損等により有形固定資産が112億34百万円減少したことによるものです。流動資産は、925億55百万円増加し、5,147億12百万円となりました。これは主に、現金および現金同等物が821億98百万円増加したことによるものです。

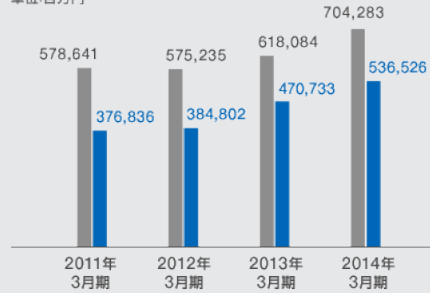
資本合計は、721億1百万円増加し、5,426億48百万円となりました。これは主として、利益剰余金が304億7百万円増加、その他の包括利益が340億91百万円発生したことによるものです。

親会社の所有者に帰属する持分合計は657億93百万円増加し、5,365億26百万円となりました。

負債は、140億98百万円増加し、1,616億35百万円となりました。当期末の親会社所有者帰属持分比率は76.2%となり、前期末の76.2%から増減はありませんでした。

資産合計／親会社所有者帰属持分

■資産合計 ■親会社所有者帰属持分
単位:百万円



親会社所有者帰属持分率

単位:%



キャッシュ・フローの状況

当期末における現金及び現金同等物は、為替変動による影響額282億4百万円を含め、前期末に比べ821億98百万円増加し、3,310億94百万円となりました。

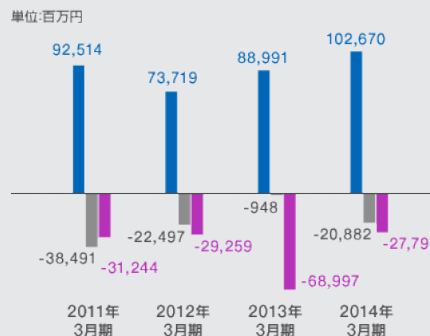
営業活動によるキャッシュ・フローは、1,026億70百万円（前期比136億80百万円収入増）となりました。これは、税引前当期利益854億86百万円（前期比57億18百万円収入減）、減価償却費及び償却費338億91百万円（前期比30億19百万円収入増）、棚卸資産の減少額117億85百万円（前期比67億55百万円支出減）などにより資金が増加した一方、売上債権及びその他の債権の増加額45億48百万円（前期比36億69百万円収入増）、仕入債務及びその他の債務の減少額21億71百万円（前期比55億21百万円支出減）などで資金が減少したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、208億82百万円（前期比199億34百万円支出増）となりました。これは、有形固定資産の売却による収入9億50百万円（前期比66億23百万円収入減）などにより資金が増加した一方、有形固定資産の取得による支出165億46百万円（前期比265億4百万円支出減）、子会社の取得による支出63億90百万円（前期比37億37百万円支出減）などで資金が減少したことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、277億94百万円（前期比412億3百万円支出減）となりました。これは、支払配当金281億1百万円（前期比29百万円支出増）などによるものです。

キャッシュ・フロー

■営業キャッシュ・フロー ■投資キャッシュ・フロー
■財務キャッシュ・フロー
単位:百万円



設備投資／ 減価償却費

当期の設備投資額は、全事業・グループ合計で168億38百万円となりました。前期に比べて281億73百万円減少しています。

当期は、情報・通信事業への投資が87億35百万円と全体の51.9%を占め、ライフケア事業への投資が78億34百万円と全体の46.5%となりました。

これらの所要資金は、自己資金にて賄っております。

当期における設備投資については、情報・通信事業において、市場環境の変化に迅速に対応するため、生産体制の効率化・生産性向上のための投資を行いました。また、2011年3月に発生しました東日本大震災を契機に高まった生産拠点の分散化の必要性、および先端領域での競争力強化に対応する設備投資を実施いたしました。

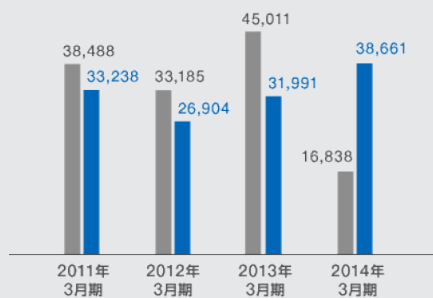
一方、ライフケア事業については、特にメガネレンズ事業において、需要増によって逼迫した生産状況を解消するため、主力であるタイ工場のほかグローバルに配置しているレンズ加工工場の能力増強のための投資等を行いました。前期においては、2011年10月にタイで発生しました大規模洪水で浸水し操業停止をやむなくされたメガネレンズのタイ工場の製造設備一新のため大規模な投資を行いましたが、当期においては、それがなくなったことにより、前期に比べて、設備投資額は大幅に減少いたしました。

当期の減価償却費及び償却費（減損損失を含む）は、前期に比べて20.8%増加し、386億61百万円となりました。情報・通信事業とライフケア事業で、それぞれ約半分ずつを占めております。

設備投資／減価償却費等

■設備投資額 ■減価償却費等

単位:百万円



HOYA REPORT
2014