



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グループの永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。

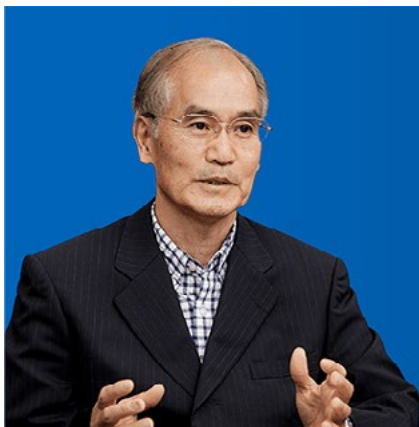
HOYAグループサステナビリティ方針

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。