

CEOインタビュー

HOYAらしさを維持しつつ、
中長期的成長につながる
新たな取り組みを推進します。

取締役 兼 代表執行役 最高経営責任者（CEO）

池田 英一郎



CEOに就任されて1年あまりが経過しました。この1年間の取り組みを振り返って、
どのような成果や手応えを感じていますか？

一方、今後に向けた課題や新たな気付きなどがありましたら教えてください。

CEO就任1年目は情報・通信事業のいくつかの事業において、短期的な需要の低下があるなど、チャレンジングな年度でしたが、好調なライフケア事業や、後述のコスト・マネジメントにより過去最高の売上・利益を更新することができました。また、今後の中長期的な成長につなげるための、体制整備と種まきをおこなった1年でした。

2022年3月に代表執行役CEOに就任した際、当社グループが社会において果たすべき責任や提供すべき価値とは何か、を改めて整理したうえで、次の3つの事業領域に焦点を当てることとしました。

■眼科領域 Eye Health

高齢化社会の進展やデジタルデバイスの使用に伴うスクリーンタイムの増加などを背景に、視力や眼の健康が社会課題となっています。メガネレンズ、コンタクトレンズ、白内障手術用の眼内レンズなど既存製品で継続的に技術革新を起こしていくとともに、M&Aを通じて眼科領域における業容を広げ、世界中の人々の「見る」をサポートしていきます。

■メドテック Medtech & Life Science

高齢化社会を背景に、健康寿命の延伸、体への負担がより少ない医療に対する需要が高まっています。医療用内視鏡、人工骨、低侵襲性手術器具、クロマトグラフィー担体といった医療関連製品を通じて、世界の人々の健康とQuality of Lifeを支援していきます。

■情報・通信 Information Technology

インターネット、ビッグデータ、生成AI、オートメーション・・・現代の社会はテクノロジーと切っても切れない関係にあります。HDD用ガラス基板、フォトマスク、マスクブランクス、カメラ用レンズなどの精密光学製品の提供により、テクノロジーの発展をバックアップしていきます。

当社グループには独立運営されている事業部が10以上あり、これまでは事業部間の協業は多くはありませんでしたが、事業間での開発活動を通じた新技術・新市場の開拓を推進すべく、社内を上記3つのテーマに基づいたバーチャルカンパニーを設置しました。本体制の下、ARヘッドセット用のガラス部材など、事業部単体では成し得ないような新製品開発が進行しています。また、新たな事業の探索をM&Aの面からも進めています。これまでのM&Aは専らライフケア関連のものでしたが、スコープを情報・通信関連に広げています。ただ、すでに体制が確立しているライフ

ケア関連のM&Aと異なり、情報・通信関連に関しては機会探索・分析・ディールメーカーなどに関する体制整備には思ったより時間がかかりました。こうした課題をしっかりと解決し、長期的成長を可能とする事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

ライフケア事業が総じて好調である一方、情報・通信事業の一部製品については、サプライチェーンにおける在庫調整の影響を受けています。このような環境下においても、収益性をしっかりと維持できている秘訣は何でしょうか？

情報・通信事業は、在宅勤務/自宅学習などを背景とした大規模なテクノロジー関連投資の反動や、BCP(Business Continuity Plan)の観点から積み増しされていたサプライチェーンの在庫適正化の動きなどを受け、主にHDD用ガラス基板と半導体製造用ブランクスが2023年3月期後半よりマイナスの影響を受けています。また、進行情（2024年3月期）においても不安定な状況が続いています。

このような状況下、情報・通信事業において高い収益性を維持できているのは、「事業を測る物差しは常に数字」「なかでも収益性が最重要」という、HOYAの根底に流れる哲学に基づき、機動的なコスト・マネジメントの実践によるものです。一例を挙げますと、HDD用のガラス基板は2022年10-12月期において前年同期比で7割近い減収となりました。一般的な会社であれば、赤字転落してもおかしくない減収率ですが、複数の工場の操業を完全に停止するとともに、できる限りのコスト削減をおこなったことで、収益性の低下を最小限に抑えられました。「魔法の杖」のような、1つのソリューションがあるわけではなく、利益を死守する意識と、変調の兆候を感じたタイミングで、直ちにコスト抑制態勢にシフトすることが重要だと考えています。

**自社株買いを含めた株主還元の見え方について教えてください。
また、今後の重点施策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おいては、前述のとおり、中長期の成長に資する投資、M&Aが最優先と考えています。特に、今後も持続的な成長が見込まれる眼科領域と半導体製造領域におけるM&Aについては、候補先企業/アセットのロングリストを作成しており、検討を進めています。

株主還元については、これまでどおり、余剰なキャッシュについては自社株買いと配当を合わせ、原則として100%株主の皆様にお返しする方針です。2023年3月期においては、大型の投資案件がなかったこともあり、総株主還元額は1,900億円を超える過去最高の規模となり、これはフリーキャッシュフローよりも大きな金額水準でした。なお、近い将来におけるM&Aを想定し、現預金は4,000億円強と厚めに保有しています。

2024年3月期においては、ライフケアの好調が続くと見込む一方で、情報・通信事業の調整局面が継続すると予想しているため、柔軟で機動的なコスト管理に引き続き注力していきます。

最後になりますが、当社は事業活動を通じて、眼科領域/メドテック/情報・通信の3分野における社会課題の解決を推し進めるとともに、従業員のエンゲージメント向上、温室効果ガス（CO₂）の排出量削減をはじめとするESGマテリアリティへの取り組み[※]を通じて、企業価値のいっそうの向上を目指していきますので、皆様の引き続きのご支援をお願い申し上げます。

[※]ESGマテリアリティへの取り組みについては[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

CSOインタビュー

多くの進展があった2022年度に続き、
ESGへの新たな取り組みを
着実に進めていきます。



執行役 チーフサステナビリティ（ESG）オフィサー
中川 知子

新しい経営体制では「ESGの強化」を重要な経営課題のひとつに掲げられ、チーフサステナビリティ（ESG）オフィサーとして中川さんが就任されました。就任後、まずはどのようなことに取り組みましたのでしょうか？

2022年3月にCSOに任命され、まずはESGを推進する体制づくりをおこないました。組織面では本社に専門部署を設置し、各事業部にESG担当を配置しました。また、活動の指針となるサステナビリティ方針を取締役会の承認の下、制定しました。取締役会に対してはESGに関する定期的な報告をおこなっています。執行役の評価には報酬委員会が決定したESG目標が設定されていますが、事業部門長の評価にもESG指標の組み入れを開始しました。本社と事業部が一体的に活動することにより、これまで以上にスピード感を持って対応ができるようになったと感じています。

具体的な取り組みについてはいかがですか？ ESG課題は多岐にわたりますが、それぞれの課題にどのように取り組みましたのでしょうか？

まず人的資本については、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が実施され、その結果に基づいた改善施策を導入しています。2022年度は初めてグローバルでの評価制度を導入し、グループ全体で共通の物差しをつくりました。このような取り組みにより人的資本の見える化と各社員の成長への具体的な支援をおこなっていきます。

また、当社グループ全体として人権デュー・デリジェンスの活動を推進しました。2022年度は外部の専門家にサポートいただきながら潜在的な人権リスクを特定しました。今後はこれまでの取り組みに加えて、サプライヤーなどバリューチェーン全体のステークホルダーを含む、より強固な人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築・強化していきます。

次に環境負荷低減については、体制づくりとして環境データを収集し管理するためのプラットフォームを刷新し、より正確な環境関連データの収集をグローバルにできる体制を整えました。また、今回から第三者によるGHG排出量の検証を開始しています。GHG削減目標については、当社が排出しているスコープ1+2のGHGの9割以上がスコープ2の購入電力起因によるCO₂排出であり、2023年2月にRE100へ加盟し、2040年度までに使用電力を再生可能エネルギー由来の電力100%へと進め、CO₂排出量削減を目指すことを目標としました。2021年度には約52万トンのGHG排出がありましたが、これを2030年度までにスコープ2については再生エネルギー由来の電力への切り替え、スコープ1については電化ならびにカーボンオフセットにより60%削減し、HOYAグループの創立100周年に当たる2040年度には100%削減の実現を目指します。事業部ごとに再生可能エネルギー導入やCO₂削減に向けた中長期ロードマップを作成しており、達成度を事

業部門長の評価に組み込むことで実効性を高めています。

開示については、当社として初めてTCFD提言に基づくシナリオ分析を実施し情報開示をおこないました。ESG評価については、MSCI ESGレーティングにおいて、最高評価のAAAにアップしたところですが、当社のESGの取り組みや統合報告書の内容を充実させている点を評価いただけたと思っています。

その他の進捗として、国連グローバルコンパクトへの署名といった国際的なイニシアチブへの参加を進めています。さらに、当社グループでは目や視力に関する事業が複数あることから、Orbis Internationalという、主に目の健康に関する社会貢献活動をおこなうNGOとの提携を通して、途上国を中心に、眼科医療が届いていない方々へのサポートを続けていきたいと思っています。

実際にESG改善の取り組みを進められた中での、気づきや課題と感じられた点について教えてください。

当社は、各事業部門に大きく権限を委譲しているため、それぞれが独立した会社のように運営されています。ESGの取り組みも事業部ごとにおこなわれているため、グループとしての全体像が分かりづらくなっており、他事業部の取り組みを共有できずにいました。このため、まずは各事業のESG担当者を通してそれぞれにおける課題や情報を、本社ESG推進室に集約することから始め、同時にESG情報を集約し発信する社内ポータルサイトをつくって、社内の情報や知見を共有する仕組みづくりをおこないました。また、事業部門では収益性を考えるうえで、環境性能が高くても投資回収期間の長いユーティリティ設備の導入の優先度が下がってしまうことが多かったのですが、ESGに取り組む意義についての理解を深めることで収益性とのバランスをとりつつ、中長期的に環境負荷を削減する方向で計画を立ててもらっています。

会社としてTCFD開示を初めておこなわれましたが、具体的にどのようなことをされたのでしょうか？

今回は初回であったため電力消費量、つまりCO₂排出量の多い2つの事業部門であるメガネレンズとHDDガラス基板の主要な生産拠点のタイとベトナムの工場を中心として、シナリオ分析をおこないました。気候変動に関連するリスクと機会分析に関してはTCFDのフレームワークに沿って、時間軸を中期・2030年と定めておこなっています。

リスクおよび機会の評価では、本社事務局と両事業部の関連部門から成る約30名が参加しワークショップ形式での議論をしたのですが、それぞれの見地から専門性の高い見識を共有し、活発な意見の交換ができました。また、日本に加え、ヨーロッパや東南アジアからの参加者もあり、シナリオ分析などにおいて現場の生の声を反映できました。

特定したリスク・機会の詳細については[開示資料](#)をご確認ください。こうしたプロセスを定期的におこない、外部環境が、当社を含むサプライチェーンに与える影響を分析し、特定したリスク・機会に対して日々の事業活動の中で対応していくことが重要だと考えています。

2022年度は多くの進捗がありましたが、今後の取り組みについても教えてください。

ESGは項目が多岐にわたり、それらの中から当社への影響度が大きい項目を選び計画を立てて取

取り組んでいくことが大事です。当社が今後、優先的に取り組んでいく項目としてはスコープ3の算定、TCFDの分析対象事業の拡大、人的資本の拡充、サプライチェーンでの人権デュー・デリジェンスなどがあります。これからも着実に取り組みを進めていきたいと考えています。

引き続き、ステークホルダーの皆様との対話を深めながら、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いう軸を持って中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきますので、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

社外取締役インタビュー

HOYAならではの新たな価値を
市場に提供するために、
取締役会として成長戦略の構築を
支援・監督していきます。

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



池田さんのCEOとしての初年度をどのように評価しますか？

2022年3月、20年以上にわたり高業績を残した鈴木前CEOが退任、その後任として池田さんが就任しました。新CEOとして池田さんがどのようなリーダーシップを発揮するか、期待と注目が集まった1年だったと思います。ここ1年と数カ月、池田さんは新CEOとして試行錯誤も多くあったかもしれませんが、HOYAの経営理念および哲学を胸に、実直に責任を果たしてきたと感じています。また、厳しい経営環境下で不確実性の高いなか、収益性を追求し、またリスクへの迅速な対応を実行したことで、2022年度はとても良い業績を達成できました。これもひとえに、池田CEOをはじめ新経営陣の経営手腕の表れだと言えます。まだ、いろいろと課題はありますが、順当な初年度でした。ただ、HOYAの技術力・生産力・人材といった経営資源と市場におけるポジションを考慮すれば、今後、一層の飛躍が期待できることを付け加えておきます。

新経営陣下で最も大きく変わったことは何だと感じていますか？

これまで同様、HOYAの強みである厳格な事業ポートフォリオマネジメントおよび収益性への徹底したこだわりという経営哲学の下、オペレーショナル・エクセレンスの追求により高業績が継続されています。

池田CEO就任後に大きく変わったこととしては、2つの新たな体制強化策があります。1つ目は、2022年3月に中川さんがChief Sustainability (ESG) Officerに任命され、彼女のリーダーシップの下、ESG専任組織が本社ならびに各事業部で新設され、ESG戦略の推進が強化・加速されていることです。社外取締役の私から見ると、強化されているとはいえ、ベストプラクティスと比べれば、特にE（環境）とS（社会）の分野でやらなければならないことが多々あると感じます。とはいえ、体制ができ、経営陣のスポンサーシップとコミットメントが明確になったことが、大きな進歩です。2つ目として、2022年10月に導入した社内カンパニー制度が挙げられます。現時点では、3つのカンパニーという形はできましたが、その実態をどのように充実させていくかを模索中で、取締役会でも議論を継続している状況です。近い将来、カンパニー内での人材・アセットなどの一層の共有および有効活用による新製品・サービス開発、グローバルフットプリントの改善、組織・人材の活性化およびシェアードサービスなどによるコストベネフィットなど、数字に明確に現れる形での恩恵を享受できることを大変、期待しているところです。

独立社外取締役の立場から見て、HOYAが注力すべき経営課題は何でしょうか？

現在、HOYAが安定して高い業績を達成し、マーケットで高い評価を受けていることはとても素晴らしいことです。ただ、過去の多くの企業の栄枯盛衰の例を見ても明白ですが、短期的な収益性にこだわりすぎると、中長期の大きな目標に向けたビジョンや企業文化が減退していく事例が散見されます。HOYAとしては、特定の分野で非常に優位なポジションを占めている今だからこそ、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、喫緊の課題となっています。例えば、HOYAのコアコンピタンスとの親和性が高く、技術・人財・顧客など多くの観点から考えて、大きな相乗効果が期待できる分野での企業買収の検討と実行も重要になると思います。取締役会では、種々のシナリオを検証しながら、その短期的収益性と中長期の成長性のバランスを達成していくための実行策の内容について、経営陣と議論を重ねているところです。

ほかにも、CEOを含めたリーダーシップのサクセッション・プランニングのプロセスを組織全体として構築していく必要があります。そのために、CHRO（Chief Human Resource Officer）が中心となり、グローバル人事制度の刷新が進められています。人財のパイプラインの見える化を進めることにより、リーダーシップ人財の育成状況、将来必要なタレントなどを明確化し、人財マネジメントを計画的また迅速に実行することがグローバルマーケットで戦っているHOYAにとって特に重要です。

改めて、HOYAのコアコンピタンスとは何だとお考えですか？

まず、光学と精密加工の分野を80年以上にわたってリードし、強固なポジションを築いてきたことです。2つ目としては経営陣が、市場における各事業の持つ競争優位性を常に評価していること、また組織全体の根底に流れる収益性への妥協なきこだわりが挙げられます。3つ目として、ほかの多くの企業と比べて危機・リスクに対する反応と対策実行力が迅速で、とても優れていることです。

また、これはコアコンピタンスと言うべきなのか、私が2018年6月に取締役に就任してすぐに驚いたことのひとつですが、本社管理部門がとても少数精鋭の人財で役割分担され機能している点です。今でも、本社機能に携わっている人数がこれだけ少ない会社は大変珍しいと思いますし、時折、もう少し本社の陣容を増やしてもよいのではないかと感じることもあります。もちろんその根底には、人財はできるだけ現場に近いところで仕事を担うべきという方針と、グループ本社/カンパニー/事業部での役割分担、社内でやることと社外にアウトソースすることが明確に定義されている証拠であると理解しています。

取締役会にとっての今後の注力点を教えてください。

すでに述べてきましたが、現在、取締役会で監督・支援している重要な注力点として継続的な事業ポートフォリオの評価、中長期での成長戦略の明確化、ESG戦略推進、サクセッション・プランニングの組織的な策定などが挙げられます。

特に、事業ポートフォリオ戦略の評価と成長戦略は密接につながっており、ポートフォリオの見直しにあたっては、HOYAグループとしてどのようなシナジーを全体で生み出せるか、を常に意識しながら議論しています。HOYAならではの新たな価値を市場に提供するために、グループ全体/カンパニー単位/事業部単位のそれぞれで、より整合性のある成長戦略を構築する必要があります。また、「より良い未来のためのイノベーションを」のビジョンの下、成長戦略の源泉としての研究開発のあるべき姿の議論も肝要となっています。夢のある成長戦略・将来のあるべき姿を策定するプロセスにおいて、事業部の責任者やCOO、CTO（Chief Technology Officer）などを雇

任しCEOになられた池田さんの知見、経験および手腕に期待するところが大きい領域です。

また、多岐にわたるステークホルダーからの負託に応じ、CEOを選任・解任することが取締役会の重要な役割のひとつですが、経営陣の監督のみならず、現経営陣がその資質・経験に基づく潜在能力をフルに発揮し、より良いリーダーになれるように取締役会が支援し、共に切磋琢磨していくことも重要です。

最後にステークホルダーの皆様に対してメッセージをお願いします。

素晴らしい経営資源と市場でのポジションを持つHOYAの潜在成長性はとても高いと言えます。不確実性の高い経営環境ではありますが、中長期的な企業価値の向上とともに、「人々のQOL向上」、「人・社会・自然が調和する社会づくりへの貢献のためのESG戦略の推進」の両立を目指し、社外取締役として独立した立場から経営陣の職務執行の監督・支援を真摯に実行していきます。ステークホルダーの皆様のご支援をお願い申し上げます。