

ULVACの課題を捉え、外部視点で成長をサポート



社外取締役
西 啓介

社外取締役
内田 憲男

社外取締役
中島 好美

社外取締役
石田 耕三

2020年度より始動した前中期経営計画を終了し、更なる成長を目指す新計画を始動したULVAC。この3年間は、どのような成果と課題を残し、いかなる変化をもたらしたのか。外部視点から経営をチェックする社外取締役4名に座談会にて意見を述べてもらいました。



社外取締役 西 啓介

日本生命保険(相)取締役、ニッセイアセットマネジメント(株)代表取締役社長、ニッセイ信用保証(株)代表取締役社長を経て、2020年9月より当社社外取締役。

前中期経営計画を振り返り、その成果をどのように捉えましたか。また、新中期経営計画における課題も聞かせてください。

西 前中期経営計画は、最終年度こそ利益目標未達となりましたが、2年目まで順調に成果を上げました。そしてその間に「Vision 2032」を策定し、会社の長期的な方向性を明確に打ち出した点を評価しています。

不足していた点は、やりきる力(実行力)だと思います。自社の問題点やリスク、強み等をグループ全体で共有する意識を持ってもらいたいと考えています。取り組みに対する計数管理の「見える化」は、各部門・部署、各社員が自分事として捉えるようになるためにも必要です。

リスクへの意識について言えば、部品の長納期化による影響も2年前から兆候があり、感応度を高めて早期に対処すべきでした。グローバル展開において米中経済対立が続いており、中国事業への過度な依存に留意しながら、地政学リスクの分散を意識することが賢明だと思います。

しかしここに述べた改善の余地は、今後の成長の伸びしろでもあります。新中期経営計画の3年間は、ULVACが次のフェーズに進む上でターニングポイントになると期待しています。

内田 前中期経営計画の3年間で、トップダウンによって進むべき方向性が明確になってきました。社内には「考える風土」が浸透してきましたが、実行力の点では課題を残しました。「やり切る風土」をつくって欲しいと感じます。

EV用バッテリー用装置等の新規事業では、社内リソースを最大限に活用しつつ、多くの大学やバッテリーメーカーとの共同研究により成長を遂げました。今後もいろいろな形で外部との共同開発やアライアンス等の動きをグローバルで広げる必要があるでしょう。これからも、長期的な視野を持ってイノベーションを創出して欲しいと思います。

財務状況は良好ながら、モノづくり力強化等の取り組みに対して細部の進捗を把握するため、「計数管理による見える化」も必要と考えています。

また、事業のグローバル展開が更に進む中ではマーケティングが重要になります。そのため広い視野をもってシナリオを描けるグローバル人財の育成・獲得が急務です。

石田 皆さんがお話されているとおりで、いろいろな課題が見えてきた状況と捉えています。前中期経営計画でまず評価したいのは、目標数値に粘り強く取り組み、売上高の当初計画値を達成したこと。最終年度だけでなく、3年間の業績を見れば、良好な成果と言えるでしょう。かつてのように特定部門の低調が大きく響き、全体の業績悪化を招くといったことがなくなりました。経営におけるレジリエンスを備えつつあります。

評価すべき2点目として、開発投資を着実に進めたことが挙げられます。2023年6月期には、研究開発費138億円(対売上高比率6.1%)、研究開発設備投資119億円(同5.2%)を実行し、合わせて売上高の1割を超えました。成長ドライバーである半導体関連にリソースを集中する

形ができ、成果も上がってきました。

3点目として、国内生産子会社2社の吸収合併を高く評価しています。社内には「ONE ULVAC」の一体感が生まれており、これを国内製造部門の生産性向上へつなげていく取り組みを見届けたいですね。



社外取締役 内田 憲男

(株)トプコン代表取締役社長を経て、2015年9月より当社社外取締役。

一方で課題は、会社全体の目線がまだまだ国内向きで、グローバルでの意識が弱い点です。国内生産拠点の最適化においても、国内のみにとどまらず、海外拠点も含めたグローバルな視点で議論することが、今後より一層必要でしょう。また、遅れていると感じるのは、海外を含むグループ全体の生産システム統合やデータの共有です。FPD製造装置の事業ポートフォリオの転換や電子部品製造装置の生産性改善についても、よりスピーディーな対応を望みます。

中島 この3年間は、予想外の出来事が多くありましたが、それらへの対応が不十分だった点は惜しかったと感じます。

先ほどから皆さんが実行力についてご指摘されていますが、やはり石にかじりついてでも「やり抜く」という姿勢が欲しかったですね。取り組みの成果を示すのは数字です。それを物差しとして精緻化し、優先順位をつけて取り組むべきです。取り組み自体は極めて真面目に行われているものの、計画に対して「なぜ

ULVACの課題を捉え、外部視点で成長をサポート

達成できたか、できなかったか」という分析が弱いと感じています。これは、トップから意識を変えていくしかありません。そして各リーダーが自分の言葉で語り、組織間で対話を行うことで変化していくものだと考えています。今はこうした社内の問題に気付いたところであり、能動的な変化を促すよう、人事面・組織面からアプローチしていく必要があるでしょう。本部制がこの機能を担っていくことを期待しています。



社外取締役 中島 好美

シティバンクN.A. バイスプレジデント、ソシエテ ジェネラル証券(株)シニアジェネラルマネジャー、アメリカン・エクスプレス・ジャパン(株)代表取締役社長を経て、2018年9月より当社社外取締役。

それでは、2023年度に導入した本部制に実行力をもたせるためには、どのような点に留意すべきでしょうか。

中島 今期からの本部制導入に関しては、権限と責任の明確化、そして人財に求めるスキルの明確化があって、初めて有効な組織戦略となります。その本質的な部分を見失わないようにしなければならないと考えます。

西 私は、組織横断的な取り組みを可能とする本部制への転換に大きく期待しています。

PDCAサイクルをしっかりと回していく体制ができたと思います。もちろんそこでは中島さんが指摘されたように、組織改編の形骸化を避けるとともに、取り組みを「見える化」し、全社共有を図っていく必要があるでしょう。今回の新中期経営計画は、前中期経営計画の

テーマを継続する部分が多くありますが、それは言い換えれば、成長機会の獲得と利益率の改善にもう一度チャレンジする3年間という認識であり、それを「やり遂げる」覚悟がグループ全体に求められています。そうしたタイミングで本部制を導入したことに、岩下社長の強い意志を感じました。

石田 本部制の導入は、製品分野の拡がりやグローバル展開への対応において、非常に有意義なものとして評価します。各組織がスムーズに連携し合い、成果を上げてほしいですね。そこで重要なのはやはり「人」で、人財を確保し、適切に配置していくことが必要です。そしてグループ全体のプライオリティマネジメントに基づき、組織間の相互理解と協調を図り、取り組みを進めていくことが重要です。ULVACが新中期経営計画で取り組む、計画的生産の実行においては、在庫管理の考え方等、仕組みの再構築が必要となります。グループ会社、本部間の連携を強化し、ULVACの一層の価値向上に寄与できる生産方式を模索し、確立して欲しいと思います。

内田 こうした組織理論の実践で大切なのは、スピーディーな経営判断と情報の共有です。そして石田さんがおっしゃったとおり、国内だけでなく、グローバルでやっていかなければ意味がありません。事業をマネジメントできる人財を選び、配置すること。これはなかなか難しいと思います。

石田 グローバルな人財登用についても考えなければいけません。

内田 特にマーケティングとグローバル経営に対応できる人財を育てていくことは、非常に時間がかかる取り組みです。優れたグローバル人財を重要なポジションに積極的に登用し、活躍してもらうことで将来性ある組織を実現すべきというのが、私の考えです。

中島 グローバル経営というのは、それを経験したことがない人にとっては実感がなく、

机上の空論になりがちという面は、確かにあると思います。プライオリティマネジメントに基づく組織間の交渉なども、国内の感覚と大きく異なるところがありますね。

西 これからの時間軸の中では、今までの延長線ではないドラスティックな人財登用、人財育成が急務です。

今後のULVACの成長に向けて、社外取締役としてどのような貢献をしていきたいと考えていますか。

中島 私たち4人の社外取締役はそれぞれが持つ専門的知見やスキルを活かし、また補完し合うことで、取締役会の議論を深めることに貢献していると思います。

私自身の社外取締役としてのスキルマトリックスは、「企業経営」「グローバル」「営業・マーケティング」に関する専門性・経験を示していますが、特に人財に関する制度や評価、サクセッションプランなどについて意見を述べる事が多く、指名報酬等委員会の委員長も務めています。その他には、女性活躍の推進などダイバーシティに関して、いろいろと社内に働きかけており、これからも継続していくつもりです。

西 私のバックボーンは、資産運用会社を含む保険会社グループでの経営経験やリスクマネジメントが中心ですので、それらを活かした助言を通じて新中期経営計画の遂行に寄与していきたいと思っています。一面的なリスク回避ではなく、リスクをいかに把握・管理し、どう成果につなげていくかといった観点から意見を投げ掛けていくつもりです。

また取り組みのPDCAサイクルに注目し、計画未達や問題が発生した場合の原因究明、対応施策などにおいて役立ちたいと思います。

石田 社外取締役の立場について考えているのは、「ステークホルダーの代表として経営を監視」といった形式的な役割にとらわれず、社内の皆さんと同じ目線に立ち、事業内容や会社の文化

について学びながら、可能な限り双方向のやり取りをさせていただきたいということです。

そのために、社内の皆さんとのコミュニケーションの機会をもっと設けてほしいと思いますし、そうした場で多くの意見交換やアドバイスをを行い、新中期経営計画の遂行を支えていきたいですね。



社外取締役 石田 耕三

(株)堀場製作所 代表取締役副会長を経て、2016年9月より当社社外取締役。

内田 多くの上場企業は、弁護士や会計士、大学教授といった方々を社外取締役に招いていますが、ここにいるULVACの社外取締役4名は、全員が会社経営者としての経験を有しており、非常に珍しいと言えます。そのため当社取締役会では、常に突っ込んだ経営論議が交わされ、とても貴重で有意義な場となっています。

私自身は、他社のCEOとして海外案件を中心にM&Aの実施経験もありますし、西さん、石田さん、中島さんも大変豊富な経験・知見をお持ちです。新中期経営計画における取り組みを進めていく中で、私たちは多くの助言でサポートすることができると考えています。

また、コンプライアンスやコーポレートガバナンスに関しても、いろいろなアドバイスやチェックが可能です。将来のULVACを担う若い世代の方々から相談され、助言を求められるような存在を目指し、社外取締役としての責務を果たしてまいります。