



将来の成長戦略を 左右する転換点

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。

引き続き「やり遂げる」モメンタムを保ち 成功体験を次の3ヵ年につなげる

中期経営計画初年度において業績目標の大幅な超過達成を果たした社員の努力、そして経営陣のリーダーシップに心より敬意を表します。熾烈なグローバル競争の中で上げた成果に、ULVACの覚悟を見た思いです。

このモメンタムを継続し、3ヵ年の計画全体でもしっかりと「やり遂げる」ことが大切であり、その成功体験が次の3ヵ年につながっていくでしょう。さらには10年後につながる長期目線で、真空技術の強みを活かしたイノベーションを起こし、世界屈指の「ダイヤモンド」となる新技術・新製品を生み出すことを期待しています。

一方で課題としては、ダイバーシティへの対応が一步、二歩遅れていると思います。私たち社外取締役も積極的に助言し、取り組みを後押ししていきます。

計数管理の「見える化」が大きく進展し 意識改革の始まりを実感した1年

これまでULVACについて、グループ全体での意識共有が十分でないと感じていましたが、この1年でさまざまな計数管理の「見える化」が大きく進んだことから、今後に向けて事業ポートフォリオの最適化を議論していく素地ができたかと捉えています。また2023年度より本部制を導入したことで、組織横断的な取り組みが促進され、社内の連携によるシナジーが出てきています。

海外子会社における経営会議や、生産拠点間の議

論の場でも「見える化」されたデータが活用される様子を目の当たりにし、ULVACの意識改革が始まっていることを実感しました。この流れを根付かせて「やり遂げる」力につなげていくことが改革のカギとなるでしょう。

また今後「見える化」されたデータをもとに、事業ポートフォリオの最適化を図っていく上で、ベースとなるデータそのものの精緻さにかかわる算出方法、期間、連続性などを標準化していくことが必須になると考えます。

事業ポートフォリオの最適化について レジリエンスという視点からも議論

中期経営計画の残りの2年間は、繰り返しになりますが「やり遂げる」ことを意識し、横串でしっかりPDCAを回してほしいと思います。これまでの四半期決算発表後の株価推移を見ると、「計画を遂行できるか」「利益率向上を果たせるか」「成長戦略の方向性は何か」という3点を投資家が重視していることがうかがえます。

今中期経営計画の達成は、将来の成長戦略を左右する大きな転換点になるでしょう。同時に、事業ポートフォリオにおいては、市場・市況の変動による業績への影響を大きく受けない安定性も重要なファクターであり、レジリエンス、持続性という視点が必要と考えます。事業の分散リスクと集中リスクをいかにバランスよくマネージしていくか。今後、こういった視点についても取締役会で議論していきます。

さらなる高成長、 高収益の会社を目指して

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。



情報共有と実行力の強化を図り スピードアップで計画達成を目指す

2年前、ULVACは創立80周年を見据えた「Vision 2032」を定め、未来につながる「可能性の場」であり続ける、という企業像を掲げました。この長期ビジョンからのバックキャストで策定した今中期経営計画は、期初予想を上回る業績で初年度を終え、着々と進行中です。

残る2年間の課題は、情報共有と実行力の強化、そしてスピードアップだと思います。計画達成に向けて社内オペレーションの機能向上を図りつつ、本社志向、社内の人財志向、自前主義の風土を改革し、危機意識を持って改革を「やり遂げる」社風を根付かせる必要があります。

そして今後は、計画達成後の成長に向けた実効性の高いシナリオを描き、各ビジネスユニットがULVAC固有のマテリアリティをそのシナリオに落とし込むことが求められます。

固有のマテリアリティを次期中期経営改革で 克服し長期ビジョン実現の礎に

高収益・高収益性を目指し、「Vision 2032」を実現していくために、特に重要なポイントは、以下の4点であると考えます。

まず1点目は、グローバル通用性を備えた人財の育成です。海外拠点における人財の受け入れ体制を整備、成長を促す仕組みづくりを含めた「人財育成10年計画」を作成、実行することを後押ししていきたいと考えています。

2点目は、グローバル展開のさらなる強化です。欧米を重視したマーケティングやR&Dの強化に注力す

ることが必要だと考えます。その取り組みを支える人財の獲得・開発も重要であるため、先に挙げたグローバル通用性を備えた人財の育成と並行して進めていくことが求められます。

3点目は、イノベティブ製品の開発を常態化することです。アジア各国での開発力を強化し、情報共有を図ることで、それとともに北米での開発力を強化し、イノベティブ事業の開発と新規事業の創出を目指していくことが重要です。

そして4点目は、計数管理の「見える化」を通じて、商品ポートフォリオの見直し、事業の選択と集中、グループの全体効率化を含めた構造改革を実行していくことが必要です。

今中期経営計画では、マテリアリティ克服のシナリオを描き、それを実行し、モノづくり強化とサービス事業の改革と併せて収益性を上げていかなくてはなりません。社外取締役として、地政学リスクを鑑みて今後の取り組みをしっかりとモニタリングし、必要な助言を行っていく所存です。

可能性の場を広げる企業グループを ステークホルダーとともに実現

私が期待するULVACの未来像は、感性やグローバル通用性を備えた人財が世界各地で活躍し、市場変化に対応できる応変力を持ちつつ、イノベーションを持続的に創出しながら、可能性の場を広げていく企業グループです。その未来像を社員の皆さんと、そしてすべてのステークホルダーとともに実現するために、私自身が持つ知見やノウハウを活かし、これからのULVACの成長・発展を支えていきたいと考えています。

開発・生産領域の 次なる進化を期待

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。

改革・転換が成果を生んだ2023年度 取り組みを深掘りし、計画達成へ

中期経営計画の初年度は、売上高および売上高総利益率において上場来最高の水準となりました。全社員・役員が一丸となった「ONE ULVAC」として、好業績を成し遂げたことを率直に喜びたいと思います。こうした形で3ヵ年計画のスタートを切ることができたのは、偶然ではありません。前中期経営計画において、苦しみながらも過去のしがらみを捨て、思い切った経営改革や新たな事業への転換を進めてきた成果によるものです。

とりわけ半導体製造装置の強化に向けた組織改編や積極的な開発投資、FPD製造装置の減速を補う新たな市場への事業転換、さらには道半ばではありますが、生産部門における効率改善への取り組みが着実に実行されたことは高く評価できます。今後は、中期経営計画の達成に向け各グループの活動領域において意識改革を継続し、その取り組みを深掘りしていくことが求められます。

価値提供の幅を拡げ、ミッションを遂行 IT活用・DXでプロセスを最適化

ULVACは、産業と科学の発展に貢献すべく、コアである真空技術を真空熱処理、真空成膜、プラズマエッチング、イオン注入などに応用することで、価値提供の幅を拡げています。そのミッションを遂行していくためには、開発投資を確実に製品として押し出す力が必要です。例えば、韓国に設置した半導体関連の研究開発拠点は、顧客に近いところで開発を行うことで

製品化までの距離、時間を縮める効果が期待できます。

一方、オーガニックな事業分野では、市場に合わせてバランスの取れた開発環境を用意し、成長性と収益性を高めていくことが極めて重要です。

モノづくり力の強化による生産性向上・利益率改善は、独自の生産技術の確立と、グローバル生産体制の再構築がカギとなります。そして改善・改革の進捗とその成果をリアルタイムに確認しながら、受注から設計、生産までのプロセスを最適化していくために、IT活用・DXの推進を急ぐべきと考えます。

変化を捉えて次の成長を掴み取るべく 「ONE ULVAC」で改善・改革を推進

私たちのビジネスの先端では、日々複雑な変化が生じています。その変化を捉えて好機とすべく、「ONE ULVAC」で改善・改革に取り組み、次の成長を掴み取っていくことが大切です。これからは、外部の優れたリソースを積極的に活用しつつ、グループ内に蓄積されている人財や技術についても再開発を図り、想定外の変化に対応する力を高めていかなければなりません。

ステークホルダーの皆様のご期待に応えていくために、社外取締役である私自身も「ONE ULVAC」の一員として、クールかつホットに責務を果たしてまいります。

「やり遂げる」 組織文化の定着へ

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 ジェネラル証券会社 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。

短期・長期のポートフォリオ戦略を重視し 社外の視点で経営をモニタリング

私が重視しているのは、ULVACが社会に求められる企業として存続するための短期(3～5年)及び長期(30年)のポートフォリオ戦略です。加えて人財育成と、成長のための企業文化に重点を置き、この1年間の経営を社外取締役としてモニタリングしてきました。

ULVACには、多岐にわたる製品群とそれを支える技術、グローバルな事業展開という強みがあります。しかし一方で私たちを取り巻く環境の変化は、より一層加速しています。その変化を好機と捉え、事業成長に結び付けていく準備が十分にあるだろうか。2023年度は、そうした問題意識のもと、従前の経営計画をさらに進化させる必要性を認識し、方向性の合意を取るタイミングでもあったと思います。

新たな動きとしては、ULVACの未来を担う幹部社員の育成に向けて、執行サイドによる各部門からの報告を若手社員に任せ、私たち社外取締役とさまざまな意見交換を行う場を設けました。これは、取締役会終了後の時間を活用して実施しています。また2023年度は、コロナ禍の沈静化を受けて、国内外の拠点を訪ねる現場視察が再開され、社員と直接対話する機会を得ました。

指名報酬等委員会による人財育成活動を 長期の目線から継続的に推進

人財の育成については、指名報酬等委員会においても活発な意見交換が行われました。高いポテンシ

ヤルを持つ人財を、長期の目線で育てることに重点を置いた活動を進めており、成果に結び付いてきています。

私自身がこれまでの経験で培ってきた人事制度・人事評価やサクセッションプランに関する知見とスキルを活かし、指名報酬等委員会の委員長を務める立場から、引き続き同委員会による人財育成活動を積極的に後押ししていきたいと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンへの 理解と実践を社内に促進

今中期経営計画は、初年度に目覚ましい業績を上げ、好スタートを切りました。しかし前中期経営計画で私たち社外取締役は、目標達成に向けた実行力に課題を感じました。計画2年目の2024年度は、ぜひとも計画したことを「やり遂げる」組織文化を社内に定着させたいと思っています。そのためには、ULVACが持つ強みと弱みを整理し、全体を見渡してプライオリティをつける必要があります。そうした観点から計画の進捗状況を捉え、成長戦略に基づく施策がしっかり実行できているか、モニタリングしていく考えです。

また今後のグローバル展開においては、ダイバーシティ&インクルージョンへの対応を避けて通ることができません。社内の理解と実践を促すべく、社員との対話を通じて働きかけていきます。