



左から

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。

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。

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。

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。

新生ULVAC構築に向けたバリューアップの歩みが緩むことのないよう 外部視点でモニタリング&サポートしていく

前中期経営計画を前倒し終了し、6か年の新中長期経営計画を策定・始動したULVAC。事業環境の変化を機敏に捉え、半導体や電子分野への大胆な経営資源の投入に経営の舵を切る中、今後のバリューアップに向けての期待や課題感、人財と組織のあり方などについて、社外取締役4名にお集まりいただき、忌憚なく意見を交わしてもらいました。

前中期経営計画の2年間(24/6期~25/6期)におけるULVACの動きや、現在の状況をどのように分析・評価されますか？

石田 ここ数年、アルバックグループ内では「ONE ULVAC」という気運や風土が醸成されてきていることをポジティブに捉えています。また、経営層による長期視点での的確な事業環境予測の下、この2年間で、半導体・電子分野を中心とする事業ポートフォリオの再編という流れを、それまで以上に強く大きくできたことを高く評価したいと思います。その一方、技術進歩に対する開発推進や成長分野への投資という面で、スピード感をもって戦略を遂行できなかったことに課題が残ったと感じています。

内田 以前から我々、社外取締役からの提案に対し管理部門の方々が尽力され、この2年間でビジネスユニットごとの管理や情報の見える化がかなり進んだことを、まずは高く評価したいです。そのことが、今回の新中長期経営計画「バリューアッププラン」の精緻な設計につながっていると捉えています。

また、ULVACでは「2050年にありたい姿」を経営の上位概念としながら、それを実現すべく「Vision 2032」とマテリアリティを定め、またそこからバックキャストする形で前中期経営計画(以下、前中計)を策定し展開してきました。しかしながら、イノベーションや人材のグローバル通用性等といった固有のマテリアリティに対する分析が十分に至る前に、前中計が進展していた状況にあったことも否めませんでした。結果としてそのことが、前中計での戦略の落とし込み不足や実行力の弱さにつながってしまったという側面があったのではないかと感じています。

中島 この先への期待感を込めてあえて申し上げますが、やり抜く気概やStickiness、うまくいかなかった時の分析力といった点にやや課題があったのではないのでしょうか。結果としてそれが石田さんからご指摘があったような、マネジメントスピードの課題につながってしまったのかもしれない。しかし効率良く軌道修正ができれば、さまざまな変化に対応しながら目標を達成できる状況へ持っていけるでしょう。

西 今般、前中計を前倒し終了しての新中計を展開されたことは、稀なケースと言えるかもしれません。しかし、長期的な視点では適切なタイミングでの妥当な経営判断であったろうと見ています。事業の選択と集中、さらなる事業改革へ向けてのマインドセットのリセットになったとも思われ、これを一つの試金石として勇往邁進の境地でバリューアップにチャレンジして欲しいですね。

また、内田さんからご指摘があったように、管理本部が各ビジネスユニットをより「見える化」したことは、評価すべき大きな進歩でした。これによりビジネスユニットごとに利益分析することが可能となり、今回のバリューアッププランで目指す事業ポートフォリオの姿を明確化することができました。

石田 さらに内田さんがご指摘されたマテリアリティの固有分析については、これからバリューアッププランが進む中で、可能ならば戦略の精緻化・シナリオ作りだけでなく、各人の目標達成に向けた筋道にまで落としこんでいきたいですね。

中島 将来的にはそれが各人におけるやり抜く力の強化であったり、適正な評価、現場主導のリーダーシップ発揮といったものにもつながっていくはずですね。



社外取締役 西 啓介

2025年度からスタートした新中期経営計画「バリューアッププラン」の内容についてのご意見などをお願いいたします。

西 選択と集中という事業ポートフォリオをイメージしながら、いかに利益率と資本効率を上げていくか、またそのためには人員削減という厳しい判断もいとわない内容となり、ULVACにとって大きなターニングポイントとなったと考えます。また、そういったポートフォリオを意識する中で、ULVACの強みや弱みを客観的に把握する良い機会になったのではないかと見えています。

前中計ではやり抜く力の弱さが課題として残りましたが、今回の新中計を完遂できた際には、必ずや「新生ULVAC」の姿が見えてきます。取り組みは緒に就いたばかりではありますが、「バリューアッププラン」を通じて、筋肉質な経営体質とやり切る企業文化が形成されて、自分たちに対する自信が生まれ、最終的には「Vision 2032」へまた一歩近づくことができるでしょう。



社外取締役 内田 憲男

石田 前中計から継続して、半導体電子を中心にさらにエクセレントカンパニーを目指すという変わらぬ総意の下、半導体・電子事業への一層のリソース投下が計画されており、前中計よりも具体的なプランニングになっていることを評価したいと思います。また具体性という観点では、2024年8月に設立したTechnology Center PYEONGTAEK(韓国)のこれからの活用、またM&Aを含めて、今後こういった投資案件がバリューアッププランの中で展開されるのかを期待しています。

中島 今回のバリューアッププランが公表された8月13日以降の株価が一段上昇したことは、資本市場関係者から一定の評価が下された表れではないでしょうか。今後あらためて重視したいのは、各戦略を遂行していく人財面や組織面の動きです。石田さんからの評価にあったように、今回一段踏み込んだ内容になっているので、皆がバリューアッププランを自分事として腹落ちさせ、外の変化を見据えながら互いに刺激し合い、バリ

ューアップへの歩みを止めることなく進めていくことが、次の重要なステップとなります。

内田 私の経験から申し上げます、バリューアッププランでやるべきことは大きく二つあると考えています。第一に「構造改革を常態化させること」。健全な危機意識をもって改革を常に回し続けることで、環境変化にも遅滞なく対応できるようになります。第二に、グローバル市場でも通用する技術・マーケティング力・人財の強化を進めることです。特に、ULVACがやや弱みとする米国市場に通用する技術やグローバル人財の育成、といった点にぜひ注力してもらいたい。

また、バリューアッププランは、事業改革の2年間と成長効果発揮期間の4年間で構成されていますが、やはり優先すべきは「成長」の部分です。内向きにとどまらず、しっかりと成長を見据えながら改革を進めてもらえたらと考えます。

西 そういった意味でも、バリューアッププラン成功の鍵は最初の2年にあると私は考えています。最初の2年がうまく回れば、次の4年の成果にもつながると信じています。株式市場もその過程で徐々にその実行力を評価し、残り4年もうまくいくであろうという織り込みが株価にも必ず反映されてくると考えています。

中島 事業改革の2年間と成長効果を追求する4年間で完全に切り分けて考えるのではなく、双方を同時並行的な形で進めてもらいたいですね。最初の2年間で、それまでの古い見方を変えた新しい成長の種蒔きにも取り組んでもらい、その中でもし早く芽が出るものがあったら、どんどんそれを成長させてもらえたらと思います。

これからバリューアッププランを展開していく上では、社員一人ひとりの挑戦がキーになると考えます。これからの人的ポートフォリオや組織のあり方についてどのように考えますか？

中島 極端な捉え方になるかもしれませんが、今般ULVACはこれからのサバイバルをかけてバリューアッププランに取り組まれようとしています。そうした危機感を良い意味で携えながら今後、さまざまな難局を克服して新しいビジネスを創出すべく、技術のダイバーシティや人間のダイバーシティが進んでいくことを期待したいと思います。



社外取締役 中島 好美

西 これまでは変化への感度や対応に課題があったように感じます。受身的な姿勢が見受けられます。先程、内田さんから米国市場をもっと開拓すべきというお話しがでしたが、全くの同感です。それに合せて言えば、社員の皆さんにおか

社外取締役座談会

れては英語スキルや米国市場に通用する技術習得に向けて自主的に取り組んでいく、また会社としては組織的にそれらをサポートしていく、といったプロアクティブな動きが全体としてもっとあるといいですね。

内田 人を育てるのは地道な努力がいるものですが、今からでも遅くはありません。絶対に取り組んでほしい。

石田 人を育てるという面では、人材の流動性確保という点も大切な要素となってきます。部門間の縦割を打破してさまざまな経験を積ませるなど、きめ細かい人材教育のあり方というもの、これからもっと真剣に考えてもらいたいと思います。

ULVACでは「キャピタルアロケーション」を初めて公表しましたが、企業価値向上の観点からどのように受け止めていますか？

中島 今回初公表となったキャピタルアロケーションでは、先に石田さんからこれからの期待としてお話のあったM&Aも明確に盛り込まれる形で策定されました。今後の経営に向けての健全な危機感の表れ、あるいは今後に向けてのコミットメントとして高く評価したいと思います。あとは実践あるのみです。

西 今回のキャピタルアロケーション策定・公表により、ULVACとしてサステナブルな成長をしっかりと考えているということ、投資家に対してアピールすることができたと思います。また、内容的にも説得力を持っていました。併せて申し上げれば、今後のキャッシュ・アウトでは、このバリューアッププランを成し遂げた暁には、役員や社員に対するインセンティブ実施も追加検討の余地があるのではないかと考えます。

今後のULVACの持続的成長に向けて、社外取締役としてどのような形で貢献していきたいとお考えでしょうか？

中島 我々は社外でさまざまな経験やスキルを積んでいるので、そういったものを知見として活かし、ULVACが弱点とする部分の克服や強みとする領域のさらなる強化に向けて、積極的な提言・アドバイスに努めてまいります。また、執行側が短期的視点へ陥りがちにならぬよう、長期目線で経営を考えるきっかけづくりを図っていきたくとも考えています。そうした中では、厳しい意見を言う場面もあるかもしれませんが、素晴らしいと思えたことについては、役員、社員に関わらず、応援者としてのメッセージや賞賛を惜しみなく送りたいと思っています。

内田 社外取締役に求められる重要な役割の一つに、「リスクの検証」というものがあります。執行側においては、ありとあらゆるさまざまなアイデア・施策を立案そして忌憚なく提示してもらい、社外取締役としては、中島さんが仰ったような知見を活かしてリスクを検証したりアドバイスをを行う、といった関係性をベースにしながら「支える姿勢」と「健全な牽制」のバランスを取り、ULVACの持続的成長に貢献していきたいと考えます。

西 中島さん内田さんがお話しくださった内容に付け加え、バリューアッププランを“高速”PDCAを回していくことにも今後注力していきたいです。先に内田さんより、改革が常態化していれば環境変化にも遅滞なく対応できるというお話しがありましたが、それと同様に“高速”PDCAを常に効かせておけば、

急な環境変化にも対応策を打てるものです。その上で、向こう2年間の事業改革ステージをやり遂げることができれば、自らに対する自信そしてこれからの成長におけるマーケットからの信頼を得ることができることでしょうか。このような考えの下、全身全霊でバリューアッププランのモニタリングとサポートに努めていきます。

石田 今ULVACでは新しいポートフォリオを目指した重要な戦略がスタートしました。ここに辿り着くまで少し時間が掛かった感もある分、これからの挑戦において私なりの言葉で申せば「ねじ巻き」、これが緩むことのないようしっかり監督してまいります。また今回、足元では新中計策定ということから執行側へかなりめり込んだ関わり方となりましたが、社外取締役としてはいわゆる三方良しの立場を基本としながら、その時々で重さの置き方のバランスを取り、ULVACのサステナブルな経営の実現に貢献していきたいと考えています。



社外取締役 石田 耕三