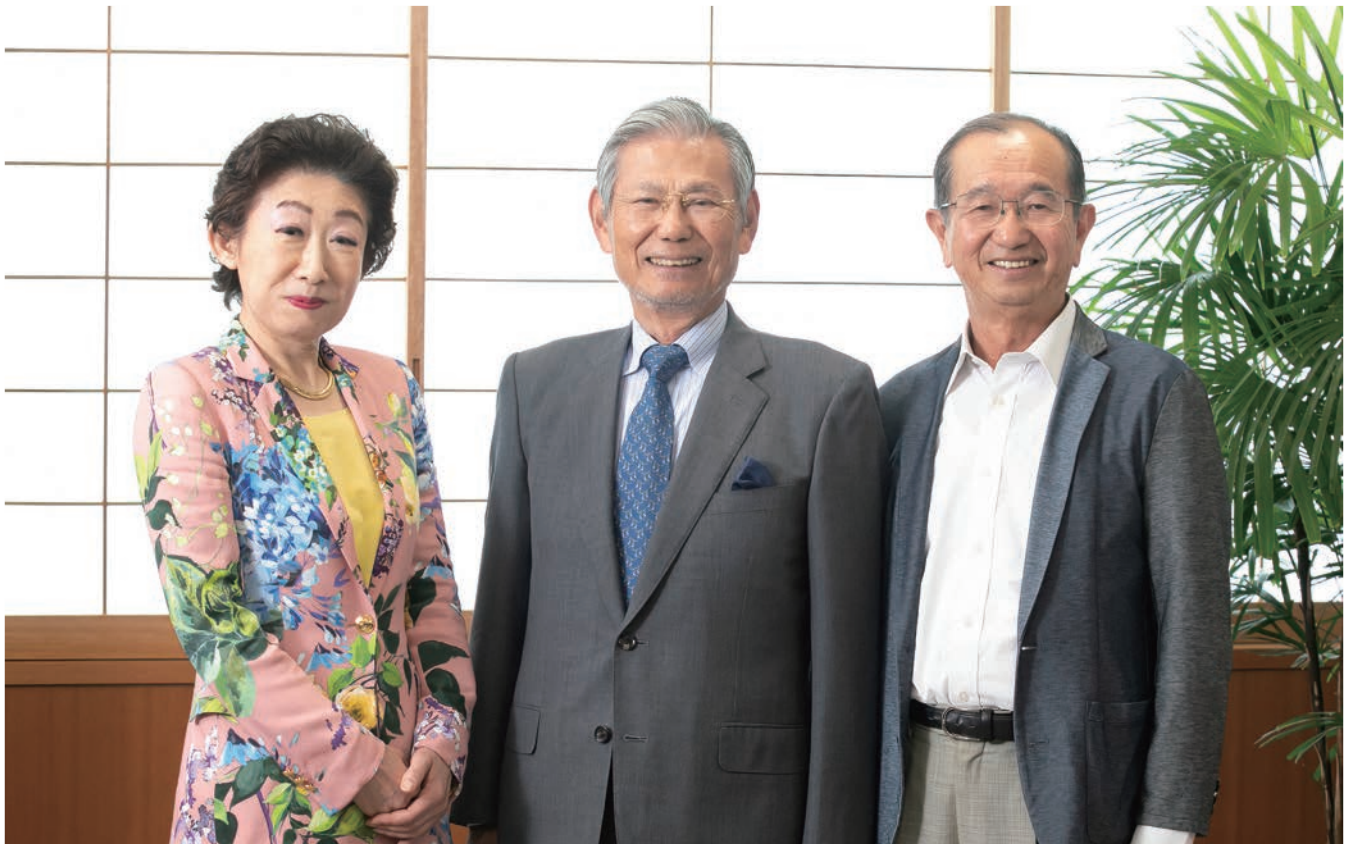


社外取締役鼎談



社内体制、人的資本を強化し、次の成長ステージへ

中山 礼子 社外取締役
指名・報酬委員

西口 泰夫 社外取締役
指名・報酬委員長

松久 寛 社外取締役
指名・報酬委員

ユーシン精機における最近の変化と取組み、持続的な成長に向けた今後の課題について、社外取締役3名が意見交換を行いました。

新体制移行後の 変化

中山 小谷高代社長が就任してから2年余が経過いたしました。本日はその間に当社にどういった変化があったのか、また今後の課題についても社外取締役という立場から議論したいと考えております。

ここ2年で外部からでも目に見える大きな変化と言います

と、2023年2月のショールームの開設、2023年5月のM&Aであると思います。目に見えにくいところでは、社長就任後すぐに取り組み始めたCIの社内浸透プロジェクトの推進活動、および2023年2月に開示したサステナビリティ基本方針制定です。これらのプロジェクトでは若手社員も主体となって部門間をまたいで積極的に動き、人財育成効果も果たしているところなどがあげられます。

当社の元々からの優れているところと言いますと、前社長も女性だったこともあり、特に女性にとっては働きやすい職

場であるように見受けられます。例えば育児などの都合で働く時間を調整できたりするのはもちろん、社員の健康管理や、事務所・洗面所・食堂などの居住性の良さなど随所に工夫が見られます。今では管理職クラスの女性の数も増えつつあり、ダイバーシティ&インクルージョンという意味では時代を先取りしていると思います。

各部門において常に前向きな制度・仕組みづくりが進められてきています。ここ2年を振り返ってお二人は当社をどのように見ておられますか。

西口 社長はまだ若いし、以前は開発メンバーの一員として商品開発に携わっておられたので、創業メンバーであった先代社長と比べて若い社員にとっては身近で相談しやすいという利点があるでしょうね。また、物事を論理的に捉え、それに対してスピード感をもって方向性を決めるという特徴も明確になってきました。今後の改革にリーダーシップを発揮されると思います。社長はエンジニアですから、将来に向けて新しい技術や商品にチャレンジしていくことが期待されます。前例に囚われずに、当社ができることを広い視野で考えて、現在の強みと併せてより高いところを目指すべきです。また、取締役会での議論においても経営陣の連携がうまくいっている様子うかがえます。そういった風土を社員全員に浸透させていきたいですね。

松久 確かに社長がエンジニアなので、開発・技術部門の社員は自分たちが何をどのように進めているかを理解してもらえているという安心感があるように思えます。また、経営方針として数年来掲げてきている、部門間連携についてはよりレベルアップしてきたようです。それから、最近の取組みと

して、管理部門の皆さんの服装が自由な雰囲気になったところもいいのではないのでしょうか。

中山 ショールームの開設は当社の技術だけでなく、魅力も詰まった素敵な施設で、これを有効活用したいと思いました。実施したM&Aについては、商品や技術に対する思想に当社と親和性があることを重視したようですね。これは将来ともに欧州での販売を拡大していくためには大変に重要な視点だと思います。

西口 今回のWEMO AUTOMATION ABのM&Aは、長期的に見て良い戦略であると思います。当社のこれまでの取組みを分析し、次なる戦略をしっかりと立てて、今回のM&Aを十二分に当社の成長につなげることを期待しています。そのためには部門間の垣根を無くし組織の連携を図って、次は何をするのか、スピード感をもって対応する必要があります。

松久 ショールームについては単に顧客に当社の商品を見ていただくという営業活動の他に社会および地域貢献・採用活動・株主対応など多様な使い方ができるのではないかと取締役会でも提言しております。

例えば、プラスチックセミナーを開催し、これからの業界の動向や新しい技術などについて業界や学会から講師を招いて講演してもらうなど、京都という地の利を利用して観光などとセットにすれば多くの人が参加する可能性がありますね。採用に関しては、学生にユーシン精機という名前を知ってもらうことが第一歩で、ロボットの利用法のアイデアコンテスト、新しいロボットハンド機構コンテストなどを主催するなどが考えられます。小学生のロボット工作教室を開催するのは社会貢献にもなります。これを、学会などの外部団体と

協力して行うというのも一案です。こういったことをショールームで行うと臨場感があっていいのではないのでしょうか。

社外取締役から見た ユーシン精機の課題

中山 当社は事業の性質上、今日顧客が新しいものを欲しがってもすぐに商品ができるわけではありません。どうしても数年単位で戦略を考えなければいけないところが多いですが、一方そこに甘んじていること、見落としているところがあるのかもしれませんが。そこをどのように考えればいいのでしょうか。

西口 長期で考えるべきことと短期で考えるべきことを分けて考えることが重要です。営業や製造は短期の仕事です

が、技術開発は長期的視点に立った仕事が多いでしょう。一方営業にしても今の営業の方法とは異なる手法や新しい顧客の開拓を考えるとすれば長期的視点となります。そこを突き詰めることで思いもつかないような今までとは全く異なる市場を創造できるように思えます。

松久 「いいものを作れば売れる」的な発想ではなく、チャレンジ精神を発揮して市場を自ら創造するという考え方が必要ですね。ここに関連することと言えば採用や処遇についても喫緊の課題です。当社の人的資本投資の取組みを更に強化し、優秀な人財の確保・育成に積極的に取り組む必要があります。

中山 長期的視点に立った技術開発という観点から、大学や他社との共同研究などはどうなのですか。

松久 大学との共同研究については、当社はこれまで様々なテーマで取り組んできました。更なる積極化のために、当



ショールーム 開設

商品展示を通じてお客様をはじめとしたステークホルダーの皆さまに企業姿勢や技術の総合力を体感していただくため、本社近隣のテクニカルセンター内にショールームを開設いたしました。

実際に稼働する商品を見ながらお客様とコミュニケーションさせていただくことで、よりお客様のご要望に沿った提案を行ってまいります。

部門間の垣根を無くして組織の連携を図り、
スピード感をもって対応する必要がある



社の開発チームの強化は重要です。最近インターンシップ制度を取り入れましたので、そういった制度を充実させ、良いチーム作りが進むことを期待しています。

中山 ここ数年はトップの交代、また社内全体で取り組む大きなイベントが多かったこともあり、当社の取締役会において役員全員で活発な意見交換を行い議論を進めるようになってまいりました。一方資本コストや株価を意識する経営が求められることは認識しておりますが、好不況のサイクルの長い当社の事業においては何よりも長期的に持続可能な経営が重要と考えます。3年程度のサイクルで目に見える成果を出すことを目標にした事業計画とそのための戦略を投資家に具体的、丁寧に説明し、実行していくことで現在の課題を解決できればと考えます。

当社の株価動向を踏まえると、最近投資家から株式市場で十分な評価を得ているとは思えません。規模感・出来高・株主構成など種々の理由があるとは思いますが、「いつまでに何をどのくらいやる」といった会社の中長期的な事業計画と会社の将来の姿をより明確に示すことで、株式市場での評価も高まるものと考えます。アナリストの経験がある小職としては、例えば今年行ったM&Aのような積極的な戦略について投資家との対話を進めてほしいと思い、意見しております。欧州で新しいグループ会社を迎えたことにより欧州市場拡大戦略をどのように進めるのか、何年後にはどのくらいの市場を想定しているのか、そのために何をしなければならないのかを上手に説明することで、市場での評価も変わってくると思っています。