

社外取締役インタビュー

指名委員会・報酬委員会の委員長及び
2023年に就任した社外取締役にインタビューを行いました



社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

岡田 晃

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員長

御手洗 尚樹

社外取締役
監査等委員会委員

福山 靖子

——経営計画2030を発表しましたが、社外取締役として本計画をどのように評価しているでしょうか？また計画の策定にあたり、取締役会ではどのような点を中心に議論されましたか？

御手洗取締役 経営計画2030の特徴として最初に挙げたい点は、事業の進むべき方向についてのコンセプトを明確にしたことです。e-MOTOという新たな事業コンセプトのもと、モーターをコアとしながら制御やユニット等を含む「動き」



御手洗 尚樹

2017年より当社社外取締役。株式会社日立製作所及びそのグループ会社において会社経営に携わり、特に人材・労務領域での知識と経験が豊富。

のソリューション提供を拡大していくという方針を明確にしました。取締役会では、1年以上にわたりこのコンセプトをどう実現させるか、人材配置・育成、技術動向、M&A等について幅広く議論しています。

次のポイントは、2030年までの長期スパンの経営計画としたことです。従来通りに3カ年の中期計画という選択肢もありましたが、当社の構造を大きく転換するには長期視点でダイナミックに実施していくべきとの観点からの結論です。

3つの目のポイントは、財務目標のみならず、サステナブル目標もあわせてマブチ・バリュー・ポイントとして定量化し、企業価値向上の重要な要素としたことです。これまでも社会に貢献する企業として取り組んできましたが、今後はサステナビリティ目標として位置付けをより明確化して取り組んでいくことになります。財務目標、未財務目標とも、達成に向けては大きな努力と様々な改革が必要であり、必ず実現するとの意識で取り組んでもらいたいと考えます。

4つ目のポイントは、キャッシュ・アロケーションの方向性を示したことです。キャッシュをどのように有効活用するかは大変難しい判断です。会社の置かれている環境により千差万別であり、正解は一つではありません。今回打ち出した

方向性は、当社の成長、リスクへの備え、株主還元など、当社が置かれている環境を踏まえた議論の結果であり、バランスの取れた方針だと考えています。

ここまで、経営計画2030の主要なポイントと私の見解を述べましたが、この計画の実現に向けて、社外取締役として積極的に議論に参加し、貢献していきたいと考えています。

福山取締役 事業戦略については、製品や領域においてこれまでより広がりを持ったものとなっています。当社が得意としてきた標準化戦略をベースとした成功パターンを、3つのM領域においてどのように活かしていくのかはイメージーションを働かせる必要があります。全社を挙げてこの取り組みを推進し、事業ポートフォリオを進化させたいという強い意気込みを感じています。M&A戦略における検討の幅やスピードも、この1年間でかなり加速したように思われます。

岡田取締役 経営計画2030は、過去の延長線上ではない、先を見据えた計画になっていますよね。当社は70年の歴史がありますが、経営トップをはじめとしてすべての取締役が構造的に変わらなければならない時期に来ていると認識し、その危機感の中から生まれた計画だと思います。構造的にダイナミックに会社を変える期間が必要だという議論があり、7年間というこれまでよりも長期の計画となりました。

現在、当社の販売に占める自動車電装用の割合が75%以上ですが、自動車は安定的な市場が見込まれるとはいえ、どのような変化があるかは未知です。例えば、地政学的な問題の発生や、新型コロナウイルス感染症の拡大という100年に一度という急激な環境変化に直面する経験を経て、企業が長期安定的に成長し、株主の皆様にも中長期的に安定配当ができるようにするためには、構造的に変わらなければならないという危機感があります。脱炭素社会の実現に向けた貢献拡大など、変化する世の中に自分たちが適合し、モーターを中心とした「動き」をどのように提供していくのかという道筋が経営計画2030で示されたと思います。今後はそれを実現する上で、M&Aや外部提携も積極的に活用していくという、新たなメッセージを社内外に発信できたのではないのでしょうか。

資本政策についても、当社を取り巻くリスクに対応するキャッシュを保持しつつ、将来的に必要な研究開発や設備投資といった戦略的な投資や、当社を支えてくださる株主の皆様への還元も強化するという方針を明確に出しました。発表したこの方針の実現に向けて、経営トップのみならず社員全員が結果を出すためにコミットしたことは良いことだと思います。

——社外取締役に就任されてから1年が経ちましたが、当社の強みや特長、また今後への期待や課題をどのように認識されていますか？

福山取締役 私が認識する当社の特長は、圧倒的に高い技術と品質、そしてそれを実現するための真面目で誠実な社風と管理体制だと考えます。私自身、2023年に中国の4つの拠点を視察しましたが、日本のものづくりの精神が浸透していることを目の当たりにしました。また技術研究所の訪問や、社内での技術展示会を通じて、社員が目を見輝かせて誇りをもつものづくりに携わっていることが感じられ、それが良い雰囲気として成果につながっていると思います。その成果を積み重ねて、経営計画2030を着実にクリアして欲しいですね。



岡田 晃

2023年より当社社外取締役。全日本空輸株式会社及びそのグループ会社において会社経営に携わり、特に企業統治に関する知識と経験が豊富。

岡田取締役 当社は70年の歴史において、モーター一筋で「動き」を提供し、安全、リーズナブルで高効率なモーターを作り上げてきました。そうした競争力は、一朝一夕で実現されたものではなく、標準化戦略とグローバル戦略のもと、先輩たちから受け継がれてきた様々な試行錯誤の積み重ねで培われたのだと強く感じます。2023年に、私はベトナムの工場を視察しましたが、品質、コストに対する飽くなき追求、また定量的に数字で追っていく現場の強さというのは、これまでの歴史の中でベトナムのスタッフが頑張って作り上げてきたものなのだろうと感じました。メキシコとポーランドにも工場があり、国民性も違うので課題は異なると思いますが、中国やベトナムの工場で培われた力で、その立ち上げを支援できるということも一つの強みだと思います。

今後、3つのM領域を中心とした新たな領域へ挑戦していくために、これまでの強みや特長を活かして高付加価値化を

社外取締役インタビュー

どう進めるか、また世界5極事業体制をより強固なものにするために、ステップアップする段階にきていると思います。それらを実現するために、本社の社員と世界各国のスタッフのノウハウやスキルをどのように融合し人材を育成していくのが課題だと思います。これからM&Aや外部提携を強化するためにも、人材は重要なポイントです。また人材の育成と同時に、社員の「挑戦しよう」というチャレンジ精神を更に醸成していくべきではないかとも感じています。

——御手洗取締役は人材領域での経験が長いですが、当社の人材育成についてどのように評価していますか？

御手洗取締役 人材育成については、経営トップもとても高く意識していて、教育を大事にしている会社だと思います。一方で、私が社員と直接面談して感じるの、以前と比べると少し大人しくなっているということです。チャレンジする風土をどのように作っていくのかは、私もこれからの課題だと思います。

——高橋社長が2024年3月に代表取締役社長に就任しました。指名委員会ではどのような議論があったのでしょうか？

御手洗取締役 指名委員会では毎年、その時点で見通せる将来を踏まえ、ベストの経営体制やガバナンス体制を検討し、どのような人材を登用するのかを議論しています。今回の大きなポイントは、会社を構造的に変えていかねばならない中で、どのようなリーダーシップが必要なのかという観点でした。高橋社長は、周囲から信頼を得ながら、人を巻き込んで様々な施策を推進する実行力が高い方です。経営計画2030では、売上高を3,000億円まで伸ばすというチャレンジングな目標を立てています。その目標を達成するためには、社員一人ひとりが考えて取り組んでいくことが必要不可欠です。高橋社長が社員をうまくモチベートしてチャレンジする風土を作ってくれることを期待して、これからのマブチモーターに必要なリーダーシップという観点から指名しました。

岡田取締役 高橋社長は、中国の拠点で約4,000人の工場を仕切りながら、当時はまだ現場で問題意識が持たれていないところで様々な問題提起をし、一緒になって改革を遂行した実績があります。2030年に向けて、当社が様々な面で構造的に大きく変わるべきフェーズにおいて、これから必要となる生産体制

の実現等で、リーダーシップを発揮してくれると思います。高橋社長が周りの人を惹きつけて巻き込む力を活かして、新しいマブチモーターの社長像を作ってくると良いですね。

——監査等委員として、当社のグローバル経営における内部統制をどのように評価しているのでしょうか？



福山 靖子

2023年より当社社外取締役監査等委員。国内及び海外における弁護士としての知識と経験が豊富。

福山取締役 当社は海外に多くの拠点を持っていますが、各拠点の現場に至るまで、経営理念、経営基軸、経営指針や行動指針といった基本的な考え方が浸透しており、社員それぞれが当社の歴史を理解しマブチモーターの高い品質とブランドに誇りを持って働いていますので、統制環境は整っていると思います。また、日本の本社と海外子会社間の情報伝達はかなり密だと思います。そのような点を含めて、グローバル規模でも、現在のマブチグループの内部統制はかなり高い成熟度にあると評価してよいのではないかと思います。今後の課題としては、現在既に取り組みを始めていますが、リスク評価と対応の事前の検討の精度をさらに高め、不安定な社会や世界情報への対応力を一層強化していくことと、現在の実効性のある内部統制を次世代へ承継していくことだと思います。また次世代への承継という「タテ」方向のみならず、長期的にM&Aによってグループ会社が増えていくことが予想されますので、既存領域のリスクとは異なる新しい領域、分野での「ヨコ」方向でのコントロールも重要となってくると思われます。企業グループの変化と共に有効な内部統制の在り方も変化していきますので、変化を受け入れつつ、今後も実効性の高いグローバルでの内部統制が維持、強化されることを期待しています。