

▲ 社外取締役座談会

執行側への権限委譲と 人財の活発なローテーションによるイノベーションに期待



社外取締役
相神 一裕

社外取締役
秦 和義

社外取締役
村瀬 幸子

取締役会の実効性向上に向けた提言

村瀬 取締役会で社外取締役が一方的に質問し、それに対して社内取締役が回答するといった会社もありますが、当社は社内取締役からの発信も多く、経営全体を踏まえた意見交換が活発になされています。

また、社外取締役のみによる非公式なミーティングを毎月1回開催しており、社外

の視点から見たマクセルの課題を共有し、忌憚なく意見を交換しています。社外取締役の入れ替えがあるなかでも、情報レベルを合わせることや、信頼関係の構築にも役立っており、取締役会の審議の活性化につながっていると考えます。

相神 私の社外取締役としての役割は、「企業の不祥事防止のモニタリング、守りのガバナンスの強化」と「長期的企業価値の向

上、企業の競争力や社会的価値の向上」の2つだと考えています。細かい業務執行面のやり取りは執行側へ権限委譲し、現行の経営会議で行うようにして、取締役会では、不祥事防止のモニタリングや中長期の企業価値向上に向けた議論を充実させると、取締役会の実効性がさらに高まります。

現在、取締役会では、業務執行の決定事項に関することが5割以上を占めていますが、今後は2〜3割にして、モニタリングに関することを7〜8割とするのが理想です。

秦 会社が長期的にどうなりたいのか具体的に示すことが、最も大きな課題だと感じています。この点について、取締役会で多く議論し、私たちもしっかりサポートしていきたいと考えています。

そのためにも、取締役会から執行側への権限委譲が重要です。そして同時に、執行側においては、経営幹部から部長クラスへの権限委譲が進み、部長クラスが責任を持って、考えて判断する体制となっていることが、将来の経営者候補の育成にもつながります。

相神 当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役会から業務執行取締役に対して、重要な業務執行の決定権限を大幅に委任することができる点で、大きなメリットがあ

ります。監査等委員の秦取締役と私は、取締役の権限を持った監査役であり、議決権があるので、モニタリング強化という点で機動性があります。

秦 モニタリングにおいては、ガバナンスのアクセルとブレーキのバランスがとれているかを注視しています。ガバナンスやリスク管理というと、とするとブレーキばかりになってしまいがちです。チャンスに向けて、適切なリスクをとり、アクセルをしっかり踏んで進んでいることが重要です。

村瀬 取締役会では、多くの議題についての審議・決議、報告があり、自由に議論できる時間は限られます。2023年度より、取締役会とは違う場で役員が集まり、長期的な視野に立って、広いテーマで自由に議論する試みを始めたので期待したいと思います。

マテリアリティ、アクションプラン、KPIについて

村瀬 2021年度に7つのマテリアリティと20のアクションプランを定め、2022年度にはそれぞれのKPIを策定したことは大きな動きで、ワン・マクセルとなって取り組む

▲ 社外取締役座談会

のは重要なことです。KPIはマテリアリティの実効性を高めるために重要ですが、一部の指標については、より適切な指標に見直す必要があるという報告も受けています。

社員が日々の業務のなかでマテリアリティ、KPIを意識して取り組めるようにモニタリングし、また、取り組みに関する定期的な報告を踏まえ、適宜必要な修正を行い、実効性を高めていきたいと考えています。

秦 KPI・KGIが、時間軸の観点を含め若干整理されていない部分がありますが、それ

らを常時レビューしていくことが大切であり、適宜見直しを行えば良いと思います。

中長期的な観点でのマクセルへの期待

相神 経営に期待することとしては、まず1点目に、業務執行の機動力向上に向けての体制構築です。現在の取締役会での決議事項のなかから委譲可能なものを、取締役の執行兼務者と執行役員が迅速に決議・執行できる体制を整え、次のステップとして理事や部課長への権限委譲をさらに進め、それらが円滑に運営されているか検証したいと考えています。

2点目は、成長戦略における早期の成果創出に向けて、議論を深めることです。各事業部内ならびに事業部間でシナジーを生み出すためには、事業部間の人の交流が重要です。また、当社はこれまで異業種の企業のM&Aを行ってきましたが、今後は4事業体それぞれで、シナジーが出やすい同業他社との協業による成長の可能性も検討してほしいと思います。

3点目は、状況に応じてトップダウンの指示も必要と感じます。事業部の判断を尊重することは大切ですが、成長が遅れている

取り組みもあり、スピードとのバランスが重要です。

村瀬 成長戦略については、中期経営計画MEX23において、計画通りに伸びていない部分があり、目標の達成は容易ではない状況です。当社は、世界的に見ても高い技術力を持っていますが、それらがすべて利益につながっているとは必ずしも言い切れない点が課題です。取締役会では、中長期的に、当社の強みをどのように企業価値向上につなげるのか議論していきたいと考えています。個別の論点を議論するとともに、当社がどこに向かうのかを忘れずに、社会の変化に応じて変えるべきところは変え、伸ばすべきところは時間をかけて取り組むといった視点を持つことが大事です。

秦 成長にはイノベーションが必要です。イノベーションとは、技術の発明でも新規事業のことでなく、顧客や市場の本質的なニーズを見つけて、持っている技術を組み合わせで解決することです。横の交流、連携があって、同じ課題に対し、複数の部門がお互いに協力して向き合えば、新しい価値、イノベーションは生まれません。時間はかかりますが、人のローテーションを活発に行い、さまざまな事業を経験させる必要があります。



先日、京都本社で実施している従業員向けの研究発表会に参加しましたが、他部門の活動への理解が進む良い取り組みであり、このような機会を増やしてほしいと思います。

相神 マテリアリティの1つに「価値を生み出す人・組織づくり」を掲げていますが、従業員は、長く同じ部門にいと現状に満足してしまい、従業員が触媒となって起こす事業部間の化学反応を起こせません。事業部間だけでなく、コーポレート側も含めて交流を活発にして、考えを出し合うようになってほしいですね。



▲ 社外取締役座談会

また、海外拠点については、社長や取締役にローカルの従業員が少ないことが課題です。日本から指示するのではなく、ローカルスタッフを経営に参加させ、現地から提案が出てくるようになってこそ、グローバルな成長が実現できると思います。

村瀬 海外拠点も含めて、横の連携を強化することが必要ですね。モノづくりや営業における横串の取り組みが少しずつ芽吹いていますが、スピードを上げる必要があります。強みであるアナログコア技術を活か

して組み合わせ、高い付加価値を持つ提案を行い、ブランドスローガン「『Within, the Future』—未来の中に、いつもいる—」をかなえることが、マクセルの中長期的な価値向上の実現であり、持続可能な社会の実現への貢献だと思っています。

次世代リーダーの育成

秦 ローテーションは幹部候補の育成という観点でも重要です。異なる部門を経験し、苦勞をして困難を乗り越えることは、大きな成長につながります。この1年程で幹部育成プログラムが強化されていますので、我々も提言しながら、幹部候補を育成する仕組みが機能しているかモニタリングしていきたいと思っています。

相神 若い社員から将来のリーダーを作るための教育は本当に重要であり、アドバイスしていきたいと思っています。

また、指名・報酬委員会は、中村社長、秦取締役、鈴木取締役、私がメンバーとして開催していますが、次期のリーダーについては、これまであまり面談する機会がなかった理事クラス(本部長も含む)の方や、社長を除く取締役の方とも話をしていきたいと

考えています。

村瀬 マクセルは人を大事にする会社であり、次世代リーダーの育成を経営上重要な課題の1つと位置付けて取り組んでいます。幹部育成プログラムが実際に次世代リーダーを育成する機能を十分に果たしているか、他の人財育成戦略とあわせてモニタリングしていきたいと思っています。

大切なのは、幹部育成プログラムを受けている社員の方が、成長を実感できて、生き生きと活躍していることです。その姿に他の社員の方が触発され、自分もそのステージに上がりたいと思うようになり、キャリアを自律的に選択することにつながれば、企業の持続的成長を支えていく力になると考えます。

相神 最近の若い人たちは、上の苦勞を見てあまり上に行きたがらないという傾向があるようですが、マクセルが先駆けとなつて、挑戦すれば夢がかなうんだという前向きな風土となることを期待しています。現場をまわると、真面目で、前向きな従業員が多いと感じます。彼らのエネルギーを活かせるように、若い人たちが発言する機会がもっと増えると良いですね。

秦 社長も各地の事業所をまわり、従業員と話されていると聞いています。会社の方針

やミッションを従業員に浸透させ、社長は若手がどう感じて働いているか知り、一方で従業員は、社長と距離が近く、話す機会があるというのは非常に良いことです。

従業員の方も、自分たちが将来のビジョンを作り上げていくという意気込みで考えていただき、それを経営側もしっかり取り込んでいくなかたちになると良いですね。真面目な風土がありますが、思い切った発想でどんどん考えて、良い意味で上を突き上げるようになると、会社全体にバイタリティが出てくると思います。

村瀬 各事業本部から選抜されたメンバーで構成された、ダイバーシティ推進プロジェクト「M-Wing」では、「誰もが活躍できる会社・職場づくり」をスローガンとして、さまざまな取り組みが行われていますが、メンバーの方々とお話すると、新たなマクセルの強みに気付かされます。

若い方の、10年後、20年後のマクセルはこうありたいという熱意が、会社の成長の源だと思います。女性の活躍推進への取り組みも期待しており、私も従業員とコミュニケーションを取って貢献していきたいと考えています。

