

持続的な成長軌道を描くため、 ミネベアミツミの「従業員の力の最大化」は どのように進化し続けていくべきか

2023年4月から社長執行役員COO&CFOに就任した吉田勝彦取締役（以下、吉田社長）より、今回の新経営体制の背景や目的を聞きながら、当社の女性社外取締役である宮崎裕子氏、松村敦子氏、芳賀裕子氏を交え、昨今重視されている「人的資本」のテーマに関し、当社の課題である「従業員の力の最大化」に向け、どのように進化していくべきかについて、新社屋の東京クロステックガーデンにて、意見交換が実施されました。

本日は、新経営体制への期待と人的資本の更なる強化に向けたご意見を伺います。

—新経営体制について、意気込みをお聞かせください

吉田：当社は、貝沼由久代表取締役会長兼社長執行役員が代表取締役会長CEO（以下、貝沼会長）に、私が専務執行役員CFOから社長執行役員COO&CFOという新経営体制に今年4月から移行しました。貝沼会長からは、年初に新経営体制への移行の打診があったのですが、少し驚いたというのが正直な感想です。しかし私が当社でやるべきことはCOOの職務が増えなくても変わることはないという覚悟を決め、この大役を引き受けることにしました。

新経営体制では、貝沼会長が取り組んできたCOOとしての執行業務を、私が引き継ぐことになるのですが、私はこれまで

長い間CFOとして、貝沼会長が考える経営理念や経営方針、経営戦略を執行する姿を間近で見て、学ぶ機会に恵まれてきました。幸い投資家面談では、今回の新経営体制についてはご理解いただいているという感触を持っており、これからも貝沼会長と二人三脚で、当社の成長を加速させるよう、執行業務に取り組んでまいります。

新経営体制で私が特に意識していることは、貝沼会長の時間をつくることです。貝沼会長しかできない人脈をいかした国内外の政府関係者との関係構築や高度な戦略立案、さらには当社の課題である次世代人材の育成に時間を配分できるよう考えております。特に次世代人材の育成は、一朝一夕にできるものではなく、私も深く関わっていきたくております。

松村：貝沼会長は2009年に社長に就任されて以来、オーガニック成長とM&A成長の両方を見据え、斬新なアイデアを実行に移し、技術力・経営力を高めてこられ、その結果として、当社は売上高、営業利益共に飛躍的な成長を遂げてきました。私は、貝沼会長、吉田社長による新経営体制が確立されたことで、2029年3月期の高い目標に向かって前進する体制が整ったと思っています。またこれまで貝沼会長は強いリーダーシップの下に経営体制を主導されてきましたが、今後は新たな体制の下で、次の世代を育てるといった会長の意思が感じられます。私は貝沼会長には引き続き確固たる経営方針のもとで戦略を立案していただき、会長より少し若い世代の吉田社長には、COOとCFO両方の役割を果たし、若手人材を取り込んだ独自チームを編成し、リーダーシップを発揮していただくことを期待し



取締役社長執行役員
COO&CFO

吉田 勝彦

ております。このお二人だからこそ可能となる役割分担が、当社のさらなる発展を促すことを期待しております。

芳賀：新経営体制は、社外に向けたメッセージと、社内に向けたメッセージとの大きく2つの意味があると思います。まず社外である機関投資家に向けてですが、私は「これまでと何も変わらない」というメッセージが伝わってしまったのではないかと懸念しております。先ほど吉田社長が説明されたように、会長と社長の役割を分担し、当社の課題であった人材育成や次世代組織の構築に、貝沼会長自らが時間を割いていくことになるというメッセージが、まだ投資家には正しく伝わっていないかもしれません。今回の座談会が、機関投資家に対し新経営体制の意義を浸透させる重要な機会になればと思います。また社内に対しては、この新経営体制がもたらす意義、そしてその結果として今後さらに従業員の能力を効果的に発揮していただくためのさまざまな施策について、国内だけでなく、グローバルで働いている海外スタッフに対しても積極的に伝えていただければと思います。吉田社長は、これまでのCFOの職務に加えCOOの職務が加わるので、CFO業務については、計画的に次世代に引き継いでいくことが必要と考えます。そして海外を含めたミネベアミツミグループ全体への経営理念の浸透に、是非吉田社長にご活躍いただきたいと思っております。

宮崎：新経営体制ですが、私は時間的猶予を買ったと理解しました。当社にとっては、やはり貝沼会長のサクセッションは、社外にも、また社内においても、とても大きな関心の対象であると思います。今回は、貝沼会長の下で長く共に経営に携わってきた吉田専務CFOを社長にし、COOの役割も担っていただく形を作られました。しかしサクセッションを成功させるためには、より若い世代のなかから今後の成長を実現させられる人材を探さなければなりません。今回の経営体制は、短期的には、外部からは「ミネベアミツミは表面上、何も変わらない」と思われるかもしれませんが、中長期的には、今回の新経営体制によって買った時間的猶予をいかに、組織のなかで新しい絵を描き続ける努力をおこない、次世代に経営を委ねていくような経営改革を進めることが課題だろうと思っています。

吉田：貴重なご意見ありがとうございます。まず芳賀取締役の「これまでと何も変わらない」というご指摘ですが、私は大学新卒で当社に入社しました。振り返ると当社が結果を出し続け、持続的な成長を実現できた原動力は、やはり貝沼会長によるものが大きいと思います。従って何も変わらないという見方については、マイナスとして捉えるのではなく、むしろこれまでと同様に成長し続けていくというあらわれでもあり、大事なポイントだと考えます。それから宮崎取締役の「時間的猶予を買った」というご意見は、非常に率直で的を射たご指摘であると考えます。今後はこれまで以上のスピードで、成長と経営改革、人材育成に挑戦してまいります。

松村：新経営体制においても、吉田社長がこれまで学んでこられた貝沼会長流の執行業務を継承されることで、投資家には安心感を与えたと思います。また新体制により、当社の課題であったサクセッションプランについては、良い流れができたと思います。吉田社長のご説明にあったように、時間をかけて二人三脚でさまざまな戦略により経営体制を強化させることで、より一層の力強い成長が可能になるものと期待しております。



社外取締役

宮崎 裕子

—従業員の力を最大化するために、現在検討していることについて伺います

吉田：当社は2029年3月期までに売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を超えることを最重要の経営目標に掲げています。これからの経営幹部候補は、さまざまなイノベーションが世界的に目覚ましいスピードで進んでいる事業環境のなかで、今の事業部長よりも質の高い業務に対応することが求められると考えます。貝沼会長の経営戦略を実行して色々な経験を積み上げてきた今の「現役マネジメント層」のポストを次世代に引き継ぎ、経営幹部の人数を増やし、質も高めていかなければ、高い経営目標を達成することができません。当社は、人材育成の点において、大きなチャレンジが必要な局面に直面していると痛感しております。

現在はOJTとして各事業本部のなかで重要なポジションに何人かのリーダー候補（第1層）をアサインさせて業務執行を学ばせています。当社の事業本部は、技術開発部門、製造部門、事業管理部門を持つ一つのカンパニーのような組織として運営されており、それぞれが現場でタフな課題に取り組んでいるところです。このような第1層の人材強化に加え、将来事業部長を担うことを期待する人材（第2層）を選抜し、このグループに対して「現役マネジメント層」が経験や経営ノウハウを教える育成しています。そしてこの事業部長を担うグループの予備軍となる若手人材（第3層）も選抜することで、3階層におけるサクセッションプランの取り組みを今期から導入しました。また東京クロステックガーデンには、経営幹部候補が貝沼会長の経営哲学を学ぶ機会となる大規模な研修用のホールも整えたところです。

先ほど芳賀取締役から私のCFOの業務の移譲というご意見をいただきました。このご指摘に関しては、COO&CFO室を新設し、40代から50代前半の4名のメンバーを選抜しました。このメンバーは外部の専門的な研修に参加するとともに、私の日々の業務を全てシェアし、今後数年かけて将来のCFO育成に取り組んでいきます。

松村：今回の人材育成についてのご説明により、3つの階層で人材プールを整備し、OJT等のさまざまな取り組みが具体的に、かつスピーディーに進められていることを理解しました。昨年までは人材の評価や選抜が、各部署で異なる基準でおこなわれていたとのことですが、今回の人材育成プログラムは、当社での貢献度が高いと見込める従業員を発掘する方策が示さ

れ、周りの社員をまとめ上げる能力を持つ事業リーダー的な存在の人材をプールし育成していくという内容になっており、持続的な企業価値向上に向け、大いに評価したいと思います。

また当社で求められる人材像についても、今回明確化されました。そこには「大局を見据え、豊かな構想力と執行力を持って、事業を強化・進化させるリーダー」、[技術の深化と相合（そうごう）^{*1}によって社会的課題解決に果敢に挑戦する技術者]と掲げられています。従来の人事評価に「全体を見据える力」を加えることは、社会的課題解決に向けた当社全体の技術の効果的な相合の実現に繋がり、社会から選ばれる会社として成長する上で大事な点と考えます。

今回、人材発掘のためのロジカルシンキングの診断テストで61名からなるフューチャーリーダーというグループが形成されましたが、この診断テストで見ると、各部署に高得点を出すような、つまり経営課題に対して網羅的に検討できる優れた社員が一定数いることが分かりました。これは当社の強みであり、こうした人材と外部人材登用とを併せて人材プールを形成し、効果的な人材プログラムのもとで人材価値を高めていくことが期待されます。

一方で、これからの課題としては、当社のD&I^{*2}の取り組みの一つとしての「女性活躍推進」が挙げられます。私は当社の女性活躍推進プロジェクト立ち上げ以来この問題に関わってきましたが、まだ道半ばであり、特に女性管理職比率は現在3.2%（2023年6月末日当社単体基準）と低い状態です。一方で、今回の診断テストの結果を見る限り、当社の女性社員の能力の高さも示されたと思いますので、今後はこうした優れた女性社員のなかから、管理職という分類に入れるような女性を育てていくことが重要です。女性の管理職登用に向けては、直属上司の助言やサポートが非常に有効で、全社をあげて取り組んでいければと考えます。キャリア採用に占める女性比率については、昨年度20%を超えたというのは明るいニュースであり、こうした面からみると、女性活躍の場は着実に広がっていると思います。

芳賀：当社の人材育成においては、昨年度からの具体的な変化として次の3点があると思います。

まずエンゲージメントサーベイの実施です。昨年度の統合報告書で私は「従業員にとって、ミネベアミツミは自己実現できる場なのか」と問いかけてきました。従業員が自己実現できる場となるためには、今の従業員の考えを把握した上で、人事制度や企業文化の醸成を経営側が考えていく必要があります。今後は定期的にサーベイを実施して、その変化を時系列で詳細に分析

し、しっかりフォローしていくことが重要です。

次に松村取締役もご指摘されたロジカルシンキングの診断テストが導入されたことです。当社ではその結果に応じてしっかりしたフォローアッププログラムを計画されていますので、その後の人材育成にうまく繋げていただければと思います。

そして最後に次世代を担う方々の選抜と育成プランの導入についてです。次世代人材育成のアクションについては、指名・報酬委員会でも状況を報告いただいておりますが、これからも定期的に取り組みと結果を共有していただきたいと思います。

また当社のD&Iについては、個別論点ではなく女性、外国人、障がい者、それからその他のマイノリティーを含む全体で施策を進める必要があると考えています。障がいを持つ社員の雇用について日本企業は取り組みが十分でない会社が多く、このような社員に対しても採用後に一人の社員としてどのようなキャリアパスがあるのか、人材育成の観点からも検討していただきたいと思います。またD&Iで最も重要なことは、当事者本人が考えていることが一様ではないということです。制度設計にあたり、当事者本人によって考え方が異なることも理解した上で、いろいろな施策を進めていただきたいと思います。

宮崎：私は、法律家なので法律雑誌をみるのが多いのですが、「人材版伊藤レポート」が出て以降、法律雑誌でも「人財」についての論文や記事が増えています。やはりビジネスは人間がおこなうものである以上、「人財」というものは企業にとって欠くことのできない要素であることは間違いなく、「人財」をいかにしてビジネスが成功することは、あり得ないと言っても過言ではありません。吉田社長からご説明いただいた3層に分けてのリーダー層の人材プールを作り、育成していくというお話ですが、一つ私が気になったことは、企業において人という要素をきちんと機能させるためには、「リーダーはこういう人だよ」と示すだけでなく、一人ひとりの従業員のエンゲージメントの意識と質を高め、若手中堅を含めた全ての従業員の心に、どう火を付けるかの仕組み作りも必要であるという点です。先ほど松村取締役や芳賀取締役がD&Iについてお話をされましたが、企業というのは、ビジネスの主体であるとともに、ワーク・ライフ・バランスや幸福感について異なる見解を持つ個人の寄り集まりであるわけです。最近、ある企業のCHRO^{*3}が「人材経営あるいは人材戦略というのは、昔の城の石垣を造るような作業と同じである」と書いているのを読みました。石垣の表面上は揃って見えるように積んでいながら、実はその裏のところでは凹凸が色々あって、その凹凸をどうやって組み合わせるかで、城壁の堅固さが決まる。数多に転がる個性のある石というものを積み上げていく作業が、城壁を造るという作業らしいのですが、石垣の表面からは見えないような石も含めて、一つひとつの石の全てが堅固な石垣には必要ということが重要なのだらうと思いました。これを企業経営に当てはめると、個々の石というのは個々の従業員であり、上手に城壁を組むが如く、個々の従業員の特性を把握し、うまくつながりを持たせて能力を発揮してもらうことができれば、企業は本来持つ価値を最大化できるのではないかと思います。

1年前の就任以来何度か工場視察をする中で、特に印象に残ったのは、製造現場にいる従業員の方々が進めているチームビルディング^{*4}活動でした。チームビルディングでの協業を通

じて問題を解決するやりがいや自分が考えていることがチームと一致する楽しさを会社が組織的に提供しつつ、事業としての成果も出していくという非常に素晴らしい活動だと思いました。さきほど申し上げた、全ての従業員の心に火をつける仕組みの構築とその実践については、さきほど吉田社長が話された最近の当社の人事に関する考え方や仕組みの改革を手始めに、この先、これまでのチームビルディング活動の経験なども踏まえつつ、当社がさまざまなチャレンジをしていくことを期待します。時間はかかるかもしれませんが、製造現場だけでなく、それ以外のところでも、いろいろな仕掛けをつくり、人の心に火を付けていく、人を一人一人きちんと見ながら、会社としての人材活動を進めていくという形に取り組みを発展させることで、会社が非常に強くなると思っています。

吉田：貴重なご示唆、ありがとうございます。人材育成についての議論は、経営の中心でもあり、組織図を作るだけでなく、誰に何をどうやらせるかが重要と考えます。これは貝沼会長の持論でもあります。組織と人材どちらが重要かといえば、まずは人材が大事であり、その組織に配置できる具体的な人材をどう育てていくかだと思います。これまでもマネジメント層で人材に対する議論はおこなってきましたが、改善の余地は多々あると思います。今後は、人材育成の取り組みの状況について社外取締役の皆様とも共有するためにも、社外取締役の皆様が工場見学をされた際、工場現場における次世代の経営層人材との交流の場を設け、私たちがベストだと思って取り組んでいることをしっかり確認、評価していただくことも等検討してまいります。また取り組みの実行力を高めるためにも、外部採用等も実施しながら、事務方の対応力も強化してまいります。

当社のもともとの強みは、貝沼会長のトップダウンによる経営戦略と、貝沼会長を中心とした「現役マネジメント層」による執行スピード、組織での展開力です。これは当社の企業文化、DNAに強く刻まれていると思います。ここに「チームビルディング」という取り組みを加え、トップダウンとボトムアップの双方向から価値を創造できる当社の大きな強みとなるよう、しっかりと対応してまいります。また新たに本部機能を移転したここ東京クロステックガーデンを、多様な人材がコミュニケーションを深める場として活用していきます。この取り組みは始まったばかりですが、リーダー層に限らず全社的な人材強化の取り組みを体系的に進めていくことが大切であるという認識を持っており、取り組みの具体的な成功事例をシェアするなどして、全従業員にとって動きがいのある企業を目指していきたいと思っています。

—当社の今後に期待されることをお聞かせください。

芳賀：人材育成や女性活躍推進は、それ自体が目的ではなく、その先にROEやROICの向上という経済的価値の向上があります。経済産業省が「人的資本可視化指針」を示していますが、例えばROICを要素分解して逆ツリーを想定して可視化し、今のミネベアミツミが実施しようとしている人的資本投資のそれぞれの施策とKPI、それを事業戦略に紐づけることが重要です。この一年での新たな取り組みを含め、人材戦略全てを総合的に、どのようなROICの改善のドライバーになるのかを考えながら、経営戦略と連動させて進めていただければと思います。



社外取締役
芳賀 裕子

松村：本座談会で議論してきたような戦略により従業員の力を最大化できれば、そうした力を、当社の持続的成長軌道の中での価値創造に利用できます。つまり、しっかりとした人材育成こそが当社の企業価値を高め、さらには当社の事業による社会課題解決と持続可能社会への貢献の評価に繋がります。例えば、当社では環境問題への取り組みが着実に進められていますが、こうした環境保護への貢献度をより一層高め、それを外部に向けて発信していく戦略がますます重要になっていきます。新たな時代に直面する若い社員を当社で必要とする人材に育てていくことこそが、当社の今後の持続的成長の鍵を握っていると考えます。

宮崎：先ほど「チームビルディングは素晴らしい」と申し上げましたが、もう一つ当社の相合という言葉も素晴らしいと思っています。ただ、相合については、その成果物がなかなか見えにくい面もあり、その具現化を期待しています。また貝沼会長を始め、マネジメントが考えるビジネスプランをどう執行していくかと、人的資源をどう高めていくかは、車の両輪のようなものだと思います。当社ではこの両輪の執行をCOO&CFOとして吉田社長が主体的に取り組まれていくのだと思いますが、そう遠くない時期にCHROのような専任者ポストの設置を検討し、「人財」に対してのトップマネジメントのメッセージ発信力を高める体制も検討された方が良いのではないかと考えます。

吉田：ありがとうございます。CHROの設置については、貝沼会長と深い議論をしており、CHROという肩書にするかはともかくとして、専任者がいないと取り組みを進めることは難しいとの認識を持っており、新たに採用し着任する予定です。また相合は定性的な表現で語っているものの、定量的に可視化するというのは、ご指摘の通り難しいことです。営業利益等の目標値をクリアできる多面的な次世代の経営人材をどれだけ育てられるかというところを、具体的にスピードを上げて取り組んでいきたいと思っています。

本日はありがとうございました。

*1 相合（そうごう）：「総合」ではなく、「相い合わせる」ことを意味し、自社保有技術を融合、活用してコア事業「8本槍」を進化させるとともに、その進化した製品をさらに相合することでさまざまな分野で新たな製品を創出すること。

相合(そうごう) P.17

*2 D&I：Diversity & Inclusion

ダイバーシティ&インクルージョン P.48

*3 CHRO：Chief Human Resource Officer（最高人事責任者）

*4 チームビルディング：ボトムアップでさまざまなアイデアを創出し実行する施策。

チームビルディング P.47