コーポレート・ガバナンス

指名委員会報告

激動する経営環境下における最適なリーダーの指名

指名委員会はMSVの実現に向けて実効性のある最適な執行・監督体制の構築・維持に努めており、特に執行トップである代表執行役社長の発掘・指名は非常に重要な課題であると認識しています。私たちは2020年、指名委員会等設置会社への移行によるガバナンス体制強化や、「アジア合弁事業の100%化・インドネシア事業の買収」を通じたグローバル化の推進に相応しい社長指名を行いました。2021年には、社長からの辞任意向を受けてから1ヵ月ほどの短期間において、これまでの基盤を生かしたオーガニックな事業成長に加え、M&Aを駆使したさらなる飛躍を目指すに相応しい体制として、現在の共同社長体制への移行を決定しました。

激動する経営環境の中、このように予期せぬリスクも含めた多様な局面に対して迅速かつ柔軟に最適な候補者の指名ができるよう、私たちはMSVに資する今後の経営戦略とそのリーダー像について継続的に検討しています。そして、次世代候補者については、画一的な基準による選抜や計画的な育成にこだわることなく、当社の成長とともに拡大する社内外の人的ネットワークを通じた優秀な人材の発掘に努めています。私たちは、報酬委員会とも連携し、共同社長をはじめとする現主要経営陣やその次世代候補者との緊密なコミュニケーションを通じて、経営者としての総合力や人となりを深く把握することが鍵と捉え、執行のリーダーとして信頼に値する人物かどうかを見定めることに傾注しています。

また、こうした執行を監督し、適切な助言による果断な決定を促す取締役の指名についても、同様の考えのもとで継続的な検討を行っています。今後も当社の状況と取り巻く経営環境の双方を見極め、最適な候補者の指名を通じて、MSVの実現に向けた指名委員会の責務を果たしてまいります。

指名委員会の概要と主な活動

委員長	原 壽 （独立社外取締役）
委員会の構成	
委員会の役割	株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容の決定、取締役会の諮問に基づく取締役の後継者計画、代表執行役社長・その他の執行役などの選定・解職、後継者計画などの答申

開催回数	2023年度 （2023年3月下旬～2024年3月中旬） 5回 2024年度 （2024年3月下旬～2024年6月末） 2回
主な活動内容	株主総会に提出する2024年度の取締役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2024年度の執行役体制を審議・答申しました。

指名委員会の主な活動

取締役会への主な報告

❶ 取締役の経験・スキル、取締役会の構成に関する考え方

当社は、変化し続ける経営環境において監督機能を持続的に発揮するため、取締役会、指名・報酬・監査の各委員会を適切なバックグラウンドを有する取締役で構成しています。指名委員会は、取締役に求められる経験・スキルとして7項目（下表）を特定しています。「アセット・アセンブラー」モデルを通じてMSVを追求する当社は、取締役が「事業会社経営経験」に加え、「グローバル経験」「M&A経験」を有していることを特に重視しています。

取締役会の構成については、毎年実施している取締役会の実効性評価などを参考にしながら、指名委員会において取締役個人の貢献や相互信頼をベースとしたチームとしての総合的なパフォーマンスを継続的に確認し、MSVの実現に資する最適な候補者、構成について常に検討しています。指名委員会等設置会社へ移行した2020年度以降、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、多彩な助言・議論を導く多様性豊かな取締役構成を保持することで、MSVの実現へ向けた多角的な監督機能を有する実効性のある取締役体制を確保しています。

取締役会の構成

年度	構成人数	独立社外取締役	外国籍/海外在住	事業会社経営経験	グローバル経験	M&A経験
2020年度	9名	67%	22%	100%	89%	100%
2021年度	9名	67%	22%	100%	89%	100%
2022年度	11名	73%	45%	100%	100%	100%
2023年度	9名	67%	56%	100%	100%	100%
2024年度	9名	67%	56%	100%	100%	100%

取締役に求められる経験・スキル

1	事業会社経営経験	事業戦略策定から実行にわたる経営全般に関する幅広い事柄について監督・助言できる
2	グローバル経験	世界中の多様なビジネス環境、経済条件や文化を念頭に、グローバルに展開される当社の事業について監督・助言できる
3	M&A経験	当社が行おうとするM&Aの妥当性やPMIの過程について監督・助言できる
4	ファイナンス	キャピタルアロケーションをはじめとしたNPHDの財務活動について監督・助言できる
5	法務	事業にかかる規制、GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）や、内部統制について監督・助言できる
6	IT/デジタル	ITやDXを通じたオペレーションの改善や新たなビジネスモデルの創出について監督・助言できる
7	製造/技術/研究開発	製造オペレーションや当社の事業に関連した技術の知見があり、研究開発を通じた新技術の創出について監督・助言できる

❷ 将来の経営人材の発掘・成長環境の整備

当社は、グローバル化、経営環境の激変に際し、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行わず、共同社長と各PCGの責任者との相互信頼に基づき、各PCGの自律性の尊重を基本とした人材の発掘・成長環境の整備を進めています。

指名委員会は、共同社長からの報告を通じてグループ人的資本の状況や評価を定期的にモニタリングするとともに、報酬委員会や独立社外取締役会議との連携、主要な経営陣とのコミュニケーション、優秀な外部人材との人的ネットワークの強化を継続的に図ることで、人的資本の強化や適切な選解任へ導いています。

❸ 代表執行役候補者の指名に関する考え方

当社の代表執行役の選定基準は、「コーポレート・ガバナンス方針」に定める通り、国籍・性別・国内外・当社グループ内外を問わず、代表執行役社長として相応しい能力を高い水準で発揮し、当社グループの持続的な成長と中長期的なMSVの実現に資する、会社経営の豊富な経験と実績を有する人物であることとしています。

指名委員会は上記方針に基づき、激変する社会情勢や経営環境を踏まえ、今後のMSVの実現に向けた戦略を実行するに最適なリーダーを適時選任できるよう、いわゆる画一的なサクセッションプランなどに基づいた代表執行役の計画的な確保、育成にこだわることなく、報酬委員会や独立社外取締役会議と密に連携し、継続的に審議・検討を行い、代表執行役の選解任について取締役会へ答申しています。

代表執行役候補者の指名に関する継続的な審議・検討事項

- MSVの実現に向けた今後の中長期的な成長戦略を実行するに相応しい人材・体制の検討
- 現代表執行役の総合的なパフォーマンスの評価
- グループ経営人材の継続的なモニタリング
- 社内外の人的ネットワークを用いた外部人材に関する情報共有