

コーポレート・ガバナンス

指名委員会報告

取締役会の実効性を確保し、MSVの実現に貢献



独立社外取締役
指名委員長
原 壽

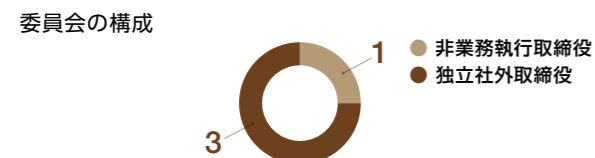
共同社長体制移行後、共同社長はMSV追求に向けたさまざまなコーポレート・アクションを実行し、激変する環境下においても着実な成果を上げるとともに、今後の飛躍に向けた施策の準備を着々と進めています。監督側である取締役会は執行側の意

思決定スピードを阻害することなく、適切かつ果敢なリスクテイクをサポートできるよう、さまざまな施策に対して、それによってもたらされる成果や起こりうるリスクの所在、重大性を正確に分析し、適切な監督・助言を行える体制を維持する必要があります。すなわち、形式的な

多様性や計画にとらわれることなく、今後の成長や方向性を踏まえ、的確な助言を与えることができる候補者を選定することや、最大限のパフォーマンスが発揮される多様性のある構成とすることが、私たち指名委員会に求められています。私たちはこれらを実現するため、毎年実施している取締役会の実効性を評価する過程において、現状と課題の把握に努めるとともに、各取締役の資質や貢献について総合的に評価しています。その上で、人のつながりやコミュニケーションを通じて社内外から候補者を選定し、最適な構成について取締役間で継続的に共有し、認識を合わせています。今後も指名委員会は取締役会の実効性の確保に努め、執行側に適切かつ果敢なリスクテイクを促す取締役会を構成することで、MSVの実現に貢献していきます。

指名委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	原 壽(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬~2023年3月中旬) 11回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2回
-----	--------------	------	--



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



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。各委員会の構成については、それぞれの役割に応じた高い専門性を考慮の上、取締役会へ答申を行い、取締役に適切に選定しています。

「アセット・アsembler」モデルを通じてMSVを追求する当社は、取締役に「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。ESGなどの概念も踏まえサステナブルな事業成長を率いた「事業会社経営経験」はとりわけ重要であり、その実績に裏打ちされた専門的なスキルに基づく具体的かつ適切な監督・助言がMSVの実現に資すると考えます。「グローバル経験」、「M&A経験」は、グローバルかつ中長期的な視点でより良いアセットを見極め、買収後のパートナー会社の成長をさらに促進する上で必要不可欠です。

取締役会の構成については、2023年3月の株主総会において9名の体制を提案し、可決されました。指名委員会は、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、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について継続的に確認し、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。これにより、指名委員会等設置会社へ移行した2020年度以降、新陳代謝に伴う人数

増減はありつつも、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、実効性のある取締役体制を保持しています。2023年度においても、取締役9名中、独立社外取締役6名(67%)、外国籍・海外在住の取締役5名(56%)、女性の取締役1名(11%)の構成となっており、取締役のダイバーシティに基づく多彩な助言を通じ、MSV実現へ向けて多角的な監督機能を確保しています。

将来の経営人材の発掘・成長環境の整備(人的資本の強化、選解任)

当社は、グローバル化、経営環境の激変に際し、グループの人的資本の強化が重要な経営課題であると認識しています。

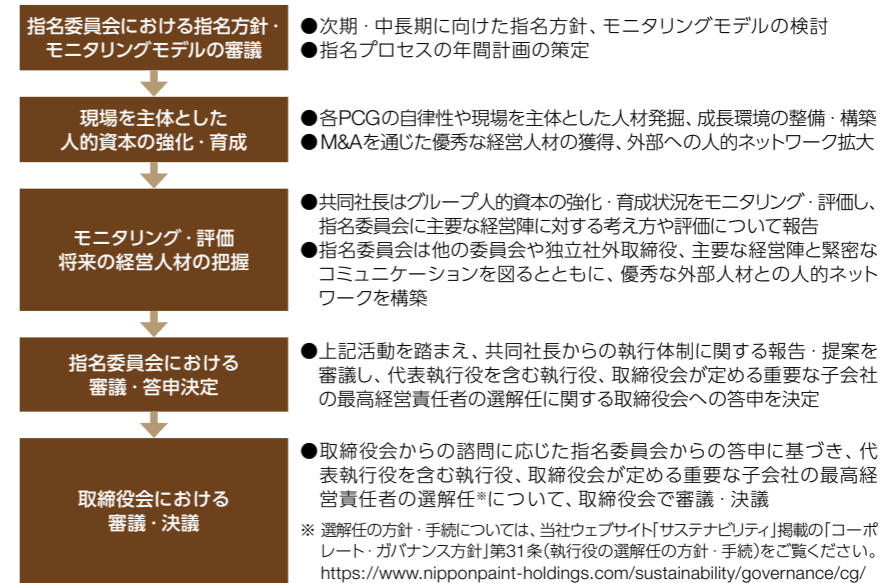
当社は、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行いません。共同社長と各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)の責任者との相互信頼に基づき、各PCGの

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。共同社長は各PCG責任者との継続的なコミュニケーションを通じて、グループ人的資本の状況についてモニタリング・評価するとともに、定期的に報酬・指名委員会に報告を行い、グループ人的資本の強化に努めています。

また、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主要な経営陣に対する評価を把握するとともに、他の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っています。

これらに基づく共同社長を含む執行役員などのパフォーマンスの多面的かつ正当な評価を通じて、MSVの実現に向けた将来の然るべき経営人材の検討を行い、取締役会からの諮問に応じた答申を決定することで、適切な選解任へ導いています。

人的資本の強化・選解任プロセス



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