

指名委員会報告



独立社外取締役
指名委員長
原 壽

執行と監督の両面でMSV 実現に資する体制づくりに貢献

取締役会は2021年4月以降、共同社長体制への移行、執行役の絞り込み、さらに外国籍の独立社外取締役と代表執行役共同社長を取締役に迎えるなど、「アセット・アセンブラー」モデルを駆使して成長を追求するに相応しい経営体制を整えてきました。指名委員会は、執行と監督の両面で、さらなる飛躍に向けたMSVの実現に資する体制づくりに貢献することができたと自負しています。

こうした指名活動において、事前に経営人材の育成計画や実行施策などの画一的な枠組みを決め、それに沿った取り組みを進めているわけではありません。相互信頼に基づく各パートナー会社の自律的経営の尊重を基本とする当社は、社長や経営陣の人物像、信頼に値するかどうかなど、人的資本に関する検討に傾注しています。

今後も、M&Aを通じて優秀な経営陣が仲間に加わることで、グループのGKP (Global Key Persons)の層は厚みを増し、人的資本のポテンシャルは私たちの想像を超えてさらに開花していくでしょう。また、各パートナー会社が持つ外部の人的ネットワークも、さらなる人材発掘のための貴重な資産です。「アセット・アセンブラー」モデルを志向し成長を続けることが、社内外を問わず「世界中の優秀な人材」「然るべき人材」に出逢える可能性を無限に広げ、社長を含む執行役のサクセッションに向けた人材プールになるのです。

指名委員会は次に起こる変化を見据えて柔軟に即応し、将来の経営者たちをその目で見極めることを今後も重視していきます。

委員長 原 壽 (独立社外取締役)



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を決定、取締役の後継者計画、代表執行役社長その他の執行役の選定・解職、後継者計画などについて審議

開催回数 2021年度(2021年3月下旬～2022年3月上旬) 15回
2022年度(2022年3月下旬～2022年6月末) 2回

主な活動内容 株主総会に提出する2022年度取締役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2022年度の執行役体制を審議・答申しました。



取締役会の構成、スキルに関する考え方(選任基準、ダイバーシティなど)

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、当社取締役に求められる経験・スキルとして7項目(下表参照)を特定し、これらがバランスよく網羅される構成とするべく候補者を指名しています。また各委員会の委員については、それぞれの役割に応じた高い専門性に鑑み、取締役会が適切に選定を行っています。

指名委員会は、当社が「アセット・アセンブラー」モデルを志向する上で、取締役が「事業会社経営経験」を有していることを重視しています。当社はこれまで、アジア合弁事業100%化や事業ポートフォリオ拡大のためのM&Aを遂行しており、さらなる成長を実現するべく取締役会の体制を整えてきました。2022年3月の株主総会において、独立社外取締役としてピーター・カーピー氏、リム・フィーホア氏と、執行役を兼務する取締役として両共同社長の計4名が新たな取締役として選任されました。

これにより、従来の製造業や流通業、金融機関、監査・弁護士法人などの組織に加え、塗料会社や投資会社における「事業会社経営経験」が強化されました。同時に、中長期的な視点でより良いアセットを見極め、M&A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な「グローバル経験」「M&A経験」の強化も実現しました。

また、「事業会社経営経験」があるから

こそ、専門的な「法務」のスキルをGRC(ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス)に昇華させることが可能となり、「IT/デジタル」や「製造/技術/研究開発」などのスキルをグループでの情報共有の効率化や製品開発におけるシナジー発揮を通じ、より有機的に成長戦略に結び付けることができます。

加えて、当社取締役会では、年齢、国籍、性別などの特定の属性にこだわることなく、スキルマトリックスに基づくダイバーシティの確保・拡充を図っています。2022年の取締役会構成では、外国籍の取締役は4割弱を占めるに至り、女性の取締役は2名に増え、多様な意見や多角的な監督機能が確保されています。

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、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:当社グループの地域または事業グループごとの会社群)のヘッドとの相互信頼に基づき、各PCGの自律性の尊重を基本として、人材の発掘・成長環境の整備を進めています。この現場を主体とした人的資本の強化は「アセット・アセンブラー」モデルを志向する当社に相応しく、MSVの実現に大いに資すると考えます。

この方針に基づき、グループの主要経営陣をGKPとして特定し、GKPに各PCGのシニア・マネジメント層のサクセッションプランの策定・実行を任せ、共同社長がモニタリング・評価することにより、グループの人的資本の強化に努めています。これにより当社グループは、共同社長のリーダーシップのもと、グループ内外を問わず将来の経営人材を絶えず発掘すると同時に、その人材が自身の才能を十分に発揮し、成長できる環境を整えています。

また、共同社長は年に2回、指名・報酬合同委員会において、各GKPに対する考え方や評価を報告し、グループの人的資本に関するオープンな議論を実施しています。加えて、指名委員会は各GKPと直接のコミュニケーションを重ねることに注力しています。これらは、当社グループを率いる共同社長としてのパフォーマンスを正当に評価・認識することにもつながり、将来の適切な当社代表執行役社長のサクセッション・選解任を行っていく基盤となります。

取締役会、指名委員会によるこうした方針に基づき、当社トップを含む将来の経営人材の発掘、成長環境の整備による人的資本の強化は、MSVの実現、今後の飛躍へ向けて「常時」行われています。

経営人材の選解任プロセス

代表執行役共同社長を含む執行役、取締役会が定める重要な子会社の最高経営責任者
→指名委員会答申に基づき取締役会で決議

GKP (Global Key Persons)
→代表執行役共同社長が決定

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。