

## 社外取締役メッセージ

### 真のグローバル化に対応できる体制づくりを推進しています。

独立社外取締役  
原 壽



#### 少数株主の権利保護に努めています。

私が社外取締役に就任した2018年当初から、当社のガバナンス対応は平均以上であり、現在も経営陣はおおむねあるべき姿に向かって進んでいると思います。

また、取締役会での議論が、誰かの意見に偏ることもありません。例えば、「株主価値の最大化」について、私の意見は当社取締役に大株主でもあるゴー氏と一致していますが、その他の場面で彼の意見に反対することも少なくありません。取締役会は大株主の意見だけを尊重する議論は行われておらず、十分に少数株主の権利は確保していると考えています。

#### 真のグローバル化に最適なCEOを選任しました。

CEO選任において最も重視したのは、「真のグローバル化」に資する人材を選び出すことでした。その中で、長年にわたり国内外の複数の金融機関で経営者としてグローバルな豊富な経験と知見を兼ね備えた、田中氏を適任と考えました。指名諮問委員会の委員長として他のメンバーとその必要性を話し合い、また取締役会でも議論を重ね、最終的には全取締役賛同の上、CEOに選定しました。

従来から取締役会議長を務めていた田中氏がCEOを兼任することは、監督と執行の分離に反するという指摘もあろうかと思いますが、しかし、激しい変化の時期にある当社グループに

とって、グループの全体像を深く理解していて、かつグローバル企業の経営者であったことは、当社グループの成長にとって大きな武器となります。また、9名中6名の社外取締役は皆、しっかりと客観的な視点で経営を監督できる資質と感性を備えているため、ガバナンス機能は十分確保できています。引き続き、当社グループの成長ステージに応じた最適なガバナンス体制を構築していきたいと考えています。

#### 新社外取締役も選任し、グローバル監査体制を強化します。

取締役会の中での必要な専門スキルを充足するため、新しく社外取締役に三橋氏と肥塚氏の2名を選任しました。例えば、肥塚氏は経営経験がある女性取締役に、かつ多様な業界をご存知の方ですので、実質的なダイバーシティの観点を経営に取り入れることができます。三橋氏は、PwCでの業務を通じてグローバル監査に関して大変豊富な経験をお持ちです。当社が指名委員会等設置会社に移行し、今後、グローバルな監査体制の強化を図る中で最適な人材を選任できたと考えています。

7、8年前に比べて当社グループは飛躍的にグローバル化が進展しました。しかし、今後もM&Aにより海外子会社は増加していきますので、さらに監査委員会と監査部門を充実させ、当社および国内外子会社の最適な連携方法なども模索しながらグローバルな監査体制を構築していきます。

### 「株主価値の最大化」に向けた仕組みづくりに取り組んでいます。

筆頭独立社外取締役  
中村 昌義



#### 指名委員会等設置会社に移行しました。

私が就任した2018年3月の時点では、当社は独立社外取締役に半数を占める監査役会設置会社でした。翌2019年3月に現社長・CEOの田中氏を取締役会長として招聘した後、豪州とトルコでの買収を実行し、新CFOをはじめ外部から人材も迎え新経営体制を構築、そして2020年3月の株主総会で指名委員会等設置会社へ移行しました。この2年間に当社は大きな変革を続けてきましたが、私は一貫して「株主価値の最大化」を念頭に取締役に臨んでいます。

#### 執行との意思疎通のレベルを高めています。

現在の9名の取締役のうち、今年新しく就任した2名を加えた6名が独立社外取締役です。また指名、報酬、監査の各委員会の委員の3分の2以上、および各委員長を独立社外取締役に務めています。私が議長の独立社外取締役会議においては、それぞれの委員会での議論を共有することにより、お互いの理解を一層深めています。この会議は取締役会の議題や議事運営について独立社外取締役の意見を集約して議長に伝えるとともに、社長・CEO、CFOをはじめとする執行役、執行役員および海外の主要経営陣との直接のコミュニケーションを通じて、執行との意思疎通のレベルを高めています。執行への大幅な権限委譲を行う一方、取締役会の意思決定における執行と監督の間の情報の乖離を限り

なく小さくし、執行の中心である社長・CEOおよび執行役、執行役員等のパフォーマンスを的確に評価することを目的としています。

他方、取締役会による経営のモニタリングは業務を執行する役員に対する適切な報酬制度に裏打ちされて初めて機能します。グローバル・ペイント・メジャーとしてさらに事業を拡大し「株主価値の最大化」を実現するためには、優秀な人材の確保・維持が不可欠です。私もメンバーの1人である当社の報酬委員会は世界の競合他社をベンチマークとして、短期・長期のインセンティブを加味し、株式を含めた当社の実情に合った報酬制度の構築に努めています。

また当社の重要な成長戦略であるM&Aに関しては、取締役会において執行から候補会社のリストに基づき常に状況のアップデートを受け、タイムリーな意思決定に備えています。

#### ESG・SDGsの視点を重視していきます。

株主第一主義とは一線を画した「株主価値の最大化」を図るためには、ESG・SDGsの視点が欠かせません。すなわち、直近では新型コロナウイルス感染症への対処を含めたニューノーマルをも考慮した「お客様・お取引先・従業員・社会等へ果たす責務」を常に中・長期的観点から見直し続けることが求められます。これらの進化に向けて、経営の執行を監督する取締役会、とりわけ当社における独立社外取締役の果たす役割は大きいと身を引き締めています。