

Q&A 独立社外取締役への質問 一問一答

この1年間、投資家の皆様との対話を通じていただいたガバナンス関連のご意見やご質問に、筆頭独立社外取締役の中村昌義がお答えします。



筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

社長から当社グループのリスクやサステナビリティに関する施策のアップデートを適時・適切に行っています。

また、報酬委員会における共同社長報酬の決定においては、財務的な指標に加え、各パートナー会社の企業文化醸成、人的資本強化、サステナブル成長に対するマネジメント状況、これらの将来への期待度などの非財務指標も総合的に評価することとしています。これらを通じて、取締役会は当社グループのサステナビリティを常に監督しています。

Q3 ウットラムグループの持株比率の増加に伴い、取締役会におけるゴー・ハップジン氏の影響力も強まっているのではないかとウットラムグループとの取引や、(指名委員会メンバーでもあるので)社長の指名プロセスなども含めて、ガバナンス面の心配はないのか?

A3 指名委員会は4名の委員で構成されており、ゴー氏は委員の1名ですが、残りの3名は独立社外取締役です。取締役会の中で、ゴー氏は当社グループで重要な役割を担うマネジメントを最もよく知る人物であり、指名委員会で後継者計画などを具体的に議論するに当たり貴重な存在であること

から、指名委員を務めてもらっています。

当社とウットラムグループは、MSVという同じ判断基準があることに加え、ゴー氏とは取締役会以外でも頻繁にコミュニケーションしていますので、経営において大きな食い違いが出るとは思いません。しかし、ウットラムグループが仮に少数株主の利益を軽視し、少数株主の利益を優先しないような判断や進め方をとする姿勢が感じられ、独立社外取締役の責務を果たせないと判断した場合には、皆辞任を申し出ると思います。当社の独立社外取締役はそうした視点で取締役会に臨んでいることは、おそらくゴー氏自身も十分理解していると考えています。

Q4 M&Aが今後の成長の鍵を握るが、M&Aの判断に取締役会がどのように関わっているのか伺いたい。

A4 M&Aを実行するに当たり、非常に小さな案件は現場に任せており、取締役会に上程される案件は比較的大きな案件になります。現在、各地域の事業責任者には、投資案件・買収案件ともに、将来の可能性も含めたロングリスト(買収対象候補先)の提出をお願いしています。このリストをもとに優先順位を付け、実現可能性に関して検討し、今後のタイミングや、どのように実現させていくかなどの具体的な議論を進めています。また、取締役会では、中長期の成長に向けたM&Aのイメージやロードマップについても常に話し合っています。

当社グループでは、こうした事前情報をもとに取締役会でM&A案件を前広に検討しています。そのため、途中で断念する案件もある一方で、決議の段階で初めて耳にする案件はなく、取締役会のメンバーは、基本的に進捗状況を常に把握していますので、迅速な意思決定を可能としています。

Q1 MSVは「ステークホルダーへの責務の充足」を大前提としているが、取締役会ではその充足をどのようにチェックしているのか?

A1 私たち独立社外取締役は、ステークホルダーの考えを十分に把握するよう最大限努めており、まずは、事業責任者からステークホルダーの状況を直接聞くのが一番の情報ソースだと私は考えています。当然、彼らもステークホルダーに配慮して事業に取り組んでいますので、ステークホルダーに対する現場での責務のあり方や、内部統制システムなどに関する知見を彼らからヒアリングし、既存の地域・事業の中でどのような責務をステークホルダーに果たしているかを確認しています。

加えて、2021年度任期中に17回開催した「独立社外取締役会議」において、私たち独立社外取締役が当社グループに対して果たすべき役割や、将来的に問題が顕在化する可能性を議論する中で知識を深めています。また、取締役会の実効性評価に当たり、外部評価レポートの作成担当者との意見交換を通じて、ステークホルダーに対する責務に関して、私たち自身が造詣を深める努力をしています。

Q2 サステナビリティの取り組みに関して、取締役会ではどのように監督しているのか?

A2 当社が唯一のミッションとするMSVの実現に向けては、「責務の充足」が前提となります。この責務には、法的な契約のみならず、社会的、倫理的責務も含まれており、サステナビリティの概念も包含されています。

私たち取締役会は2021年度、グループ全社が共有し、遵守すべきコンプライアンス、倫理、サステナビリティに関する行動規範である「Nippon Paint Group Global Code of Conduct」(日本ペイントグループ グローバル行動規範)を制定しました。これを基軸とし、当社は「アセット・アセンブラー」モデルのもと、「Integrity(誠実)ある経営集団」としてのパートナー会社の自主性・自律性を尊重しつつ、グループのリスクをコントロールし、サステナブルな成長を追求しています。この状況については、各パートナー会社グループ(当社グループの地域または事業グループごとの会社群)による自主点検の結果が共同社長に年1回報告され、共同社長はこれを統括し、グループ横断的な視点で取締役会へ報告しています。これに限らず、取締役会では毎回「共同社長レポート」のアジェンダを設けており、共同

投資家との対話

当社は、国内外の投資家に対する公平な情報開示の徹底、継続的な対話など、資本市場とのコミュニケーションにより、投資家との信頼関係を構築するとともに、情報の非対称性を解消し、資本コストを抑えることで「PERの最大化」につなげ、MSVの実現を目指しています。また、投資家との建設的な対話のために、株主構造の把握に努め、対話に際しては、インサイダー情報の漏えい防止に細心の注意を

払っています。

当社は、投資家との対話窓口を、取締役代表執行役共同社長、インバスターリレーション部長としており、独立社外取締役との対話の機会も設けています。対話から得られた投資家の意見や指摘は取締役会に適宜フィードバックし、経営に反映するとともに、独立社外取締役を含む取締役からの意見を投資家との対話に生かしています。

2021年度は、塗料市場や当社戦略に対する理解を促進し、中長期にわたる成長ストーリーを理解・浸透させるため、投資家とのコミュニケーションをさらに強化し、

IR面談を519社(前年比50.0%増)実施しました。IRイベントとしては、3月に「新中期経営計画(2021-2023年度)記者会見兼投資家説明会」を開催し、若月共同社長から塗料市場の成長性や当社の強み、今後の方向性などを説明しました。9月には、投資家から長く要望されていた「NIPSEA事業説明会」を実施し、ウィー共同社長から中国をはじめアジア各国の中長期的な戦略、市場見通し、足元のリスクに対する対応策などを説明しました。加えて、10月には、Cromologyの買収を巡って、若月共同社長とDuluxGroupのフォーハン

CEOの両名が説明会に登壇し、買収の背景や意義を説明しました。

このほか、新たな取り組みとして、10月に「社外取締役スモールミーティング」を

開催し、取締役会議長である中村筆頭独立社外取締役から、取締役会の実効性や、大株主であるウットラムグループとの関係などについて説明しました。

併せて、統合報告書やIRサイトを強化・拡充するなど、積極的な情報開示についても引き続き注力しています。

IR面談社数

	2019	2020	2021
国内投資家面談	140社	136社	232社
海外投資家面談	141社	210社	287社
うちESG投資家面談(国内外)	3社	9社	30社
合計	281社	346社	519社

IR実施イベント

	2019	2020	2021
決算説明会(テレフォンカンファレンス)	4回	4回	4回
機関投資家向け説明会	0回	1回	4回
M&A説明会	2回	1回	2回
個人投資家向け説明会	3回	1回	5回
合計	9回	7回	15回