

## Message from Chairman

# 日本ペイントのミッションについて

**日** 本ペイントは、経営の唯一のミッションを「株主価値最大化(MSV)」にしています。400～500年前に有限責任会社の概念が形成された時に遡れば、株主価値最大化は至極当たり前の目的の**はず**でしたが、今や邪説みたいになっている事実を残念に思います。

私が育った環境では、営利企業は株主の利益のみを追求するのが当たり前でした。誰もが同じ考えを持っていたため、会社のミッションを明示する必要もなかったです。しかし、日本ペイントの取締役に就任して驚いたのは、会社のミッションに全く株主価値が含まれていなかったことです。そのため、私はMSVというコンセプトを創り、宣伝しなければならなくなってしまったのです。正直なところ、自分が創ったコンセプトを同僚に繰り返し唱えてもらうのは、いささか滑稽にすら思えました。

日本では「企業価値の向上」という言い方が一般的ですが、「企業価値」「向上」ともに問題があります。企業価値を上げながら株主価値を落とす経営があり得ることを知っておかなければなりません。「向上」では、利益が50%増加する可能性のある案件を差し置いて、10%しか増加しない容易な施策を選択しても構わないことになります。したがって、企業価値ではなく株主価値、向上ではなく最大化、と私は主張しています。

次に触れたいのが「ステークホルダー資本主義」です。「企業は株主だけではなく、ステークホルダーにも配慮しなければならない」という言い方ですが、全く無意味だと思います。24時間365日、取引先・従業員・地域社会・環境保全などのことを配慮せず、株主にのみ配慮する上場企業なんてまず存在しません。なのに、どうして「ステークホルダー“にも”配慮しなければならない」というのか理解し難いです。この言い方は業績不振の言い訳にしか用途がありません。MSVとは、まずはステークホルダーへの責務を十分に果たしたうえで、残存する株主価値を最大化することであり、株主の優先順位は法律上も実務上も一番下位なのです。ステークホルダー価値最大化という偽善的な理論が流行している今日の社会に逆行しているかもしれませんが、



私達はMSVが特に上場している企業の唯一のミッションであるべきだと確信しています。

振り返ってみますと2014年に取締役に就任して経営に参画した時点では、株主価値を周囲に真剣に捉えてもらうのに非常に苦労しました。株主価値を標榜する他社事例が殆ど存在しておらず、緒に就いたコーポレートガバナンス・コードも必ずしも株主価値を目的にしていなかったのが現実でした。ただここに来て賛同者・理解者は徐々に増え、いまや取締役会をはじめオペレーションの意思決定者に至るまでMSVをベースに議論・判断するようになったことは非常に喜ばしく思っています。また、そのミッションに到達する手段としての「アセット・アsembler」モデルも徐々に明確化されてきており、EPSとPERを最大化することによってMSVに邁進できる体制が整いつつあると感じています。

当社の大株主であるウットラムの存在は、世界的に見ても上場企業と大株主との関係においては稀な事例だと思います。長期的な価値の最大化を目指すという意味では、大株主と少数株主の利害は完全に一致しており、上場企業としての資本調達力と非上場株主の力を合わせることで、日本ペイントの強い成長の原動力となっています。まさに日本ペイントにとって有益なことは、ウットラムにとっても有益であり、Win-Winの関係であると言えるのです。

そうした中、取締役会長として私は日本ペイントグループのMSVの実現にあらゆる面で貢献していく所存です。