

独立社外取締役スモールミーティング

2022年10月18日

日本ペイントホールディングス株式会社

筆頭独立社外取締役 取締役会議長 中村 昌義

独立社外取締役プロフィール

M&Aアドバイザー、資本市場からの資金調達の専門家



筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

プロフィール

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、指名(諮問)委員および報酬(諮問)委員を務める。2020年3月より筆頭独立社外取締役、2021年4月より取締役会議長として、独立社外取締役の意見を集約して執行に伝えるなど、取締役会の議論の深化に重要な役割を果たす。Morgan Stanleyなどにおいて、M&Aアドバイザー、資本市場からの資金調達の専門家として、30年以上の豊富な実務経験を有する。

投資家の皆様からいただいた主な質問(1)

取締役会の実効性、役員報酬

①取締役会の実効性

- ◆取締役会の決議事項の中で、社外取締役からの懸念や反対により、修正されたものや最終的に廃案となったものがあれば教えてほしい。
- ◆独立社外取締役会議でもっとも話題となる事項。
- ◆社外取締役は、取締役会の実効性評価に関してどのような尺度で実効性の有無を評価しているのか？
- ◆株主の考えを確認することなく「株主の代理人」を務めることは困難であることから、常日頃、どのように株主の意見を汲み上げて社外取締役としての活動に反映させているのか？

②役員報酬

- ◆社長報酬における「総合的評価」および「支給方法(22年は現金報酬のみ)」、社外取締役における「変動報酬」、この点に御社報酬制度の特徴があると考えますが、社長報酬において総合評価のテーブルがないため、特に株主・投資家の関心が高い中長期のMSVとの連動性が見えない点、をどのようにお考えになるか？また、支給方法も中長期のMSVと連動しにくいものではないかと思えます。
また、社外取締役における「変動報酬」の評価項目が見えないため、MSVを図るインセンティブとして機能するのか外部から判断しにくい点についてどのようにお考えか、伺いたいと思えます。

投資家の皆様からいただいた主な質問(2)

大株主ウットラムグループとの関係性、「アセット・アSEMBラー」モデル

③大株主 ウットラム グループとの 関係性

◆ウットラムグループが過半の株式を保有し、ゴーさんが取締役会長であることで、日本ペイントHDの経営に極めて強い影響力を有していることの、MSV向上の観点でのメリットについてどのようにお考えかを教えてください。また、少数株主利益の保護のために筆頭独立社外取としてもっとも注意を払っていることは为什么呢？（現時点では大株主と少数株主の利益の方向性は一致していることは理解したうえでのご質問です）
また、利益相反という観点でなくても、ゴーさんの発言力が強すぎる弊害のようなものはないのかについても教えていただくと幸いです。

◆アジア100%子会社化以降の大株主との関係は自律的かつ適切に維持されているのか？（指示・監督する必要はないのか？）

◆社外取締役から見て、現状の株主構成（ウットラム58%）が本当に最適と言えるのか？

◆現在の資本構成（株主構成）についてどう考えているか？現時点でウットラムグループやゴー氏が少数株主の利益を軽視するような行動を取るとは思っていないが、投資家側から見れば無視できないリスクである。統合報告書では、ウットラムグループが少数株主の利益を軽視するような場合は、独立社外取締役全員が辞任するだろう、と述べているが、仮にゴー氏が暴走した場合、それは抑止力にはならないと思われる。

④「アセット・ アSEMBラー」 モデル

◆「アセット・アSEMBラー」に関して、持株会社は各社に対する健全な牽制とモニタリング機能を担うとのことですが、健全な牽制機能を発揮するために必要と考えられるものは何でしょうか？もう少し詳しくお考え・お取り組み方針等を伺いたいです。

◆社外取締役から見て、アセットアSEMBラーとして一層飛躍するために欠けていると見るリソース（あれば）

◆MSV「EPSの最大化」「PERの最大化」のうち、PERは市場評価によるところが大きいとすると、市場が重視する指標（例えば資本効率）をKPIに採り入れていくことのお考えをお聞かせください。

投資家の皆様からいただいた主な質問(3)

共同社長体制、事業・サステナビリティ など

<p>⑤共同社長体制</p>	<p>◆共同社長体制を選択した背景・理由、現体制の強み・優れている点についての所感を伺いたいです。</p>
<p>⑥事業・サステナビリティ</p>	<p>◆取締役実効性評価において、取締役会での成長戦略議論の充実という課題認識が示されていますが、日本ペイントの成長戦略において、今後、特に強化や議論を深めることが必要な要素とは何でしょうか？ また、関連する質問ですが(サステナビリティの成長戦略における重要性の高まっているため)サステナビリティ体制を本社主導から自律型サステナビリティ体制に変更されましたが、新体制移行後の手応えを教えてください。</p> <p>◆日本ペイントグループにとって日本事業あるいは日本拠点の位置づけについてご教示ください。収益性の改善に向けて取り組みを強化されていますが、グループ全体の中長期の成長戦略の中で果たすべき特段の役割を取締役会で期待されているのであればその内容につきご教示ください。</p> <p>◆執行側が自律型体制への移行によって遠心力を強め事業展開のスピードアップを目指しているのに対し、社外取締役としてどのように戦略や情報を共有してグループ各社の経営をチェックしておられるのか？</p>
<p>⑦その他</p>	<p>◆中長期的な企業価値向上を図るとの観点から、日本ペイントHDの長所、短所(問題点)としてどのような点を認識しておられるのか？</p> <p>◆世界中の優秀なマネジメントを引き付けるための日本ペイントグループの魅力とはなんなのでしょうか？それを高めるためにさらに注力しなければいけないことはなんなのでしょうか？</p>