

コーポレート・ガバナンス  
報酬委員会報告



独立社外取締役  
報酬委員長

リム・フィーホア

MSV実現に向けて共同社長のモチベーションを最大化する報酬

報酬委員会は、適切な報酬制度と後継者計画を通じて、卓越した人材を惹き付け、保持することで、株主価値の最大化に努めています。

とりわけ、成長の鍵を握る共同社長の報酬設計は非常に重要です。私たちは共同社長のMSV実現へのモチベーションの最大化が株主との価値共有に直結すると考えています。この最大化には、「アセット・アsembler」を推進する共同社長が、タイミングを逃さず適切にリスクを取ることを後押しする報酬が不可欠です。そうした観点から私たちは審議を重ね、共同社長の報酬から複雑性を極力排除し、全額現金報酬としました。

私たちは指名委員会と連携し、共同社長と継続的にコミュニケーションを図り、多角的に彼らのパフォーマンスを評価しています。その評価を共同社長自身も適切と受け止め、MSV実現に向けたより強いリーダーシップを発揮していることを確認しています。実際に、就任以来、競合他社と比較しても高い成長<sup>\*</sup>が成し遂げられ、中長期的なEPSやPERの向上

につながる施策が果敢に実行されていることに鑑み、私たちは現在の共同社長の報酬がMSVの追求に資するものであると判断しています。

同時に、取締役の報酬についても適切な報酬決定に努めています。私たちは執行と監督のそれぞれの役割への貢献を最大限に促す報酬決定に注力すると同時に、株主との価値共有を可能とする報酬のあり方を常に模索しています。報酬委員会は今後も報酬ベンチマーキングなどによる分析も踏まえて真摯に審議を重ね、最適な報酬決定を通じてMSVの実現に貢献してまいります。

▶▶ P84 共同社長パフォーマンス評価

報酬委員会の概要と主な活動

委員長	リム・フィーホア (独立社外取締役)	開催回数	2023年度 (2023年3月下旬～2024年3月中旬) 7回 2024年度 (2024年3月下旬～2024年6月末) 2回
委員会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非業務執行取締役</li> <li>● 独立社外取締役</li> </ul>	主な活動内容	取締役・執行役の個人別の報酬などの決定方針(報酬フィロソフィー、代表執行役共同社長報酬の設計方針)に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。
委員会の役割	取締役・執行役の個人別の報酬などの決定方針、個人別の報酬などの内容の決定		

報酬委員会の主な活動



取締役会への主な報告

コーポレート・ガバナンス

MSV実現への貢献



① 役員報酬の決定方針

当社の報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占めるとともに、委員長を務め、非業務執行取締役のみで構成し、執行からの独立性を確保しています。

報酬委員会は、取締役・執行役の報酬総額の水準や報酬構成を決定するとともに、共同社長からの報告を通じてパートナー会社の主要経営陣における報酬額の決定状況を確認しています。具体的な水準や報酬構成は、社会情勢や他社比較、市場水準などの客観的な情報収集・分析を行い、報酬委員会で定めた「報酬フィロソフィー」「代表執行役共同社長報酬の設計方針」に基づき、公正・透明に審議を行い、決定しています。

※詳細は、当社ウェブサイト「[取締役および執行役の報酬等について](#)」をご覧ください。

② 代表執行役共同社長の評価と報酬

少数株主利益の保護を前提とし、代表執行役共同社長の報酬をMSVの実現に向けた取り組みと成果を中心に厳格な評価を行うとともに、MSVの実現に向けたさらなる飛躍へのモチベーションが働く報酬決定に努めています。具体的

には、前年度の共同社長のパフォーマンスを競合他社との比較も踏まえて総合的に評価し、次年度の総報酬額を決定した後、現金・株式報酬の割合などの構成を決定しています。

総合的評価に用いる主要な評価項目

- MSVの実現に向けた「EPS・PERの最大化」
- 国内・海外事業の収益性改善
- M&Aの推進
- 資本市場における地位向上
- グループのリスクマネジメントの強化
- 企業文化の変革
- 経営体制の変革
- ガバナンス体制・内部統制システムの強化

報酬決定に向けて継続的に参照するデータ・主要な検討項目

- 競合他社、国内主要企業における社長報酬実態
- 出身国の水準や報酬構成、既往の報酬との連続性
- MSVの実践を担うためのモチベーションが維持され、インセンティブが働く報酬水準・構成

役員報酬の構成

<p><b>取締役報酬</b> 執行役を兼務しない取締役 (独立社外取締役)</p> <p>基本構成イメージ</p>	<p><b>固定報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●職責給(BS) 社会情勢や他社比較、市場水準などを考慮の上、グローバルに拡大する当社グループの経営を監督するに相応しい優秀な人材を招聘、維持し得る支給額を決定</li> <li>●委員などの役割に対する手当 指名・報酬・監査委員会、特別委員会の委員長・委員、筆頭独立社外取締役などの役割に対する手当を支給</li> </ul>						
	<p><b>変動報酬</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●長期インセンティブ給(LTI) グループ経営に対する監督のみならず、株主から負託された経営資源の配分に関する重要な意思決定に係わる役割とリスクを負っていることに鑑み、MSVを図るインセンティブを与え、株主とのいっそうの価値共有を進めることを目的に譲渡制限付株式を付与。中長期的な健全性の観点も踏まえ、マルス・クローバック条項を整備</li> </ul>						
<p><b>代表執行役共同社長報酬</b></p> <p>基本構成イメージ</p> <table border="1"> <tr> <td>若月 共同社長</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> <tr> <td>ウィー 共同社長</td> <td>2023</td> <td>2024</td> </tr> </table>	若月 共同社長	2023	2024	ウィー 共同社長	2023	2024	<p><b>報酬総額全体が変動報酬</b></p> <p>出身国の水準や報酬構成、既往の報酬との連続性、他社ベンチマーキング結果などに鑑み、共同社長との対話やパートナー会社の主要経営陣との継続的なコミュニケーションなどを通じて、パフォーマンスを財務・非財務視点で総合的に評価し、次年度の報酬総額をゼロベースで毎期定め直し、その現金・株式報酬の割合などの報酬構成も都度見直す</p>
若月 共同社長	2023	2024					
ウィー 共同社長	2023	2024					

共同社長パフォーマンス評価

年平均成長率※1

	2022→2023		2020→2023	
	売上収益	EPS	売上収益	EPS
当社	+10.2%	+49.2%	+22.7%	+22.6%
競合他社(中央値)※2	+4.1%	+18.6%	+7.9%	+8.0%

PER倍率※3

	Last Twelve Months	Next Twelve Months
当社	22.8x	21.1x
競合他社(中央値)※2	31.2x	17.8x

※1 各社の表示通貨をもとに算出した年平均成長率

※2 グローバル塗料売上高上位6社(4位の当社を除く)の中央値

※3 出所: FactSet (2023年12月29日時点)