Chapter 04

コーポレート・ガバナンス

097 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

103 指名委員会報告

105 報酬委員会報告

107 監査委員会報告

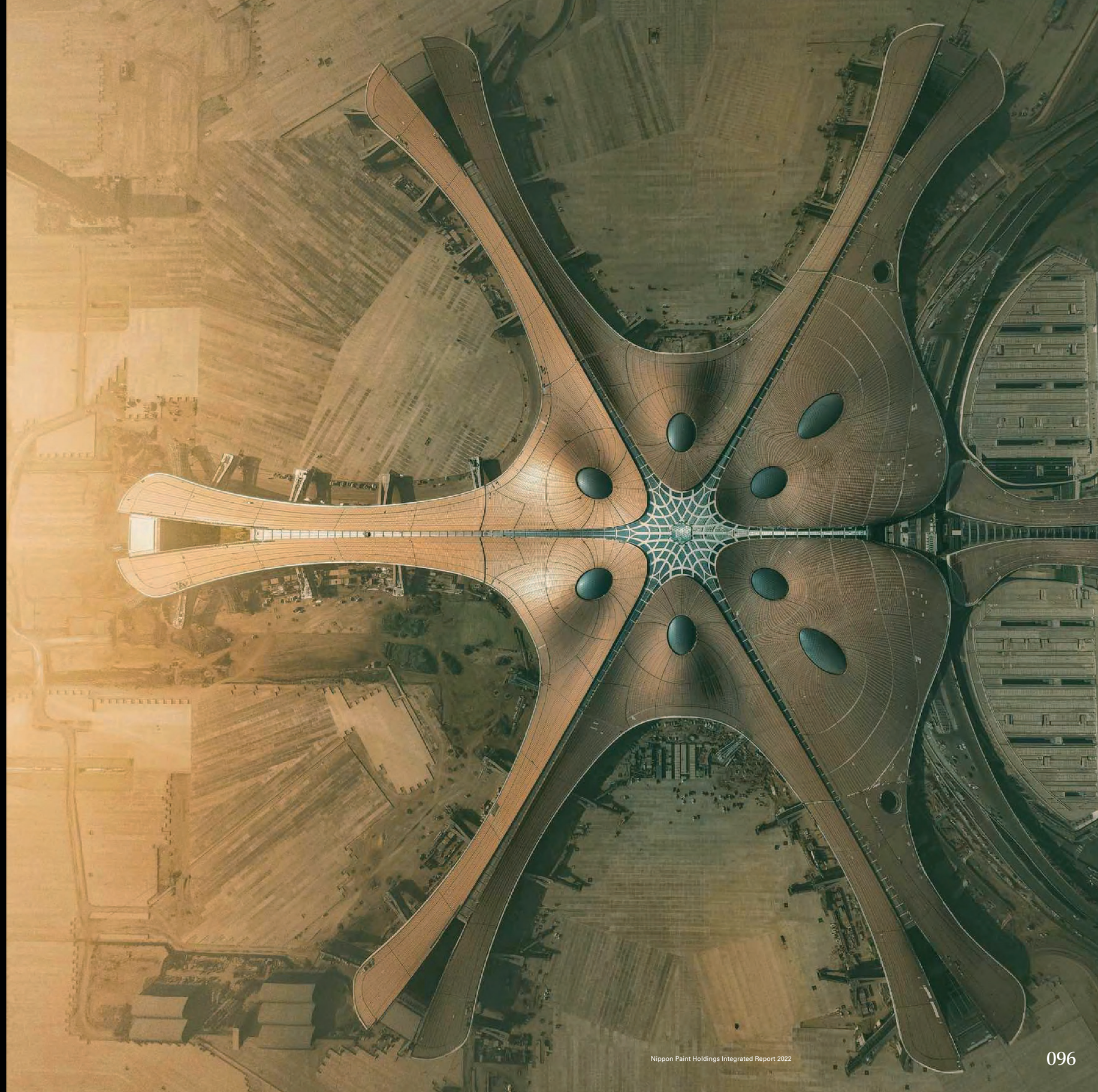
111 独立社外取締役によるガバナンス対談

119 取締役会の議論

121 リスクマネジメント

123 取締役・執行役

PHOTO
中国／北京大興国際空港



トップメッセージ
経営モデル
中長期経営戦略
コーポレート・ガバナンス
財務・企業情報

「株主価値最大化（MSV）」の実現を支えるコーポレート・ガバナンス

Governance

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

さらなる飛躍に向けた成長戦略議論へ取締役会の総力を集中

2021年1月以降、宿願であったアジア合弁事業100%化・インドネシア事業買収の完了を皮切りに共同社長体制へ移行を成し、これにより当社のグループ経営を現在の「アセット・アセンブラー」モデルへ結実させることができました。

この間、共同社長により新機軸が次々に打ち出され、それぞれのパートナー会社の自律性を尊重しながらも、相互信頼に基づくグループ間での経営陣の連携が強化されています。これらにより、ブランド、技術の交流による新たな収益を生み出すとともに、グループ横断のESG活動に関する「自律型サステナビリティ体制」への刷新や、収益性改善が求められる日本セグメントへのグループマネジメントの投入なども行われました。私ども取締役会にとって、まさに目まぐるしく次のステージに向けた旧態を打ち破る変革の1年間でありました。

この変革に応えるべく、監督側である取締役会、独立社外取締役会議、指名・報酬・監査委員会も、通常の会議にとどまらず「常時」進行する態勢で臨み、共同社長両名をはじめ他の執行役やグループ経営陣であるGKP（Global Key Persons）との高密度で深いコミュニケーションに基づく審議を重ねてきました。これらの取り組みにより、信頼に基づく適切な相互理解のもと、共同社長が実践する「アセット・アセンブラー」としての成長モデルを監督する新たな取締役会体制の礎を築くことができたと考えます。

当社の執行が次のステージに駆け上がる準備は既になされています。監督側である取締役会は、新たに加わった共同社長とピーター・カービー氏、リム・フィーホア氏の2名の独立社外取締役とともに、その視座をさらに押し上げ、当社の将来を指し示さなければなりません。そのためには足元の課題の地ならしから、よりサステナブルな当社のさらなる飛躍に向けた成長戦略議論へ取締役会の総力を集中させる改革を行う必要があります。

その実現のため、MSVの実現へ向けた長期的なロードマップに関するブレインストーミングや、共同社長からの提案を端緒としてロードマップの実現のためのフィージビリティを徹底的に検討するオフサイトミーティングを開催するなど、取締役会運営を抜本的に見直しています。

取締役会議長として、私たち取締役の一人ひとりが取締役会に対して成し得る貢献を最大化し、「アセット・アセンブラー」モデルを駆使した当社の飽くなき成長を実現し、少数株主利益の確保へ向けた責務をさらに果たしていきます。

当社ガバナンスの5つの特長

1 大株主とMSVを共有しながら、少数株主利益の保護を徹底 P99

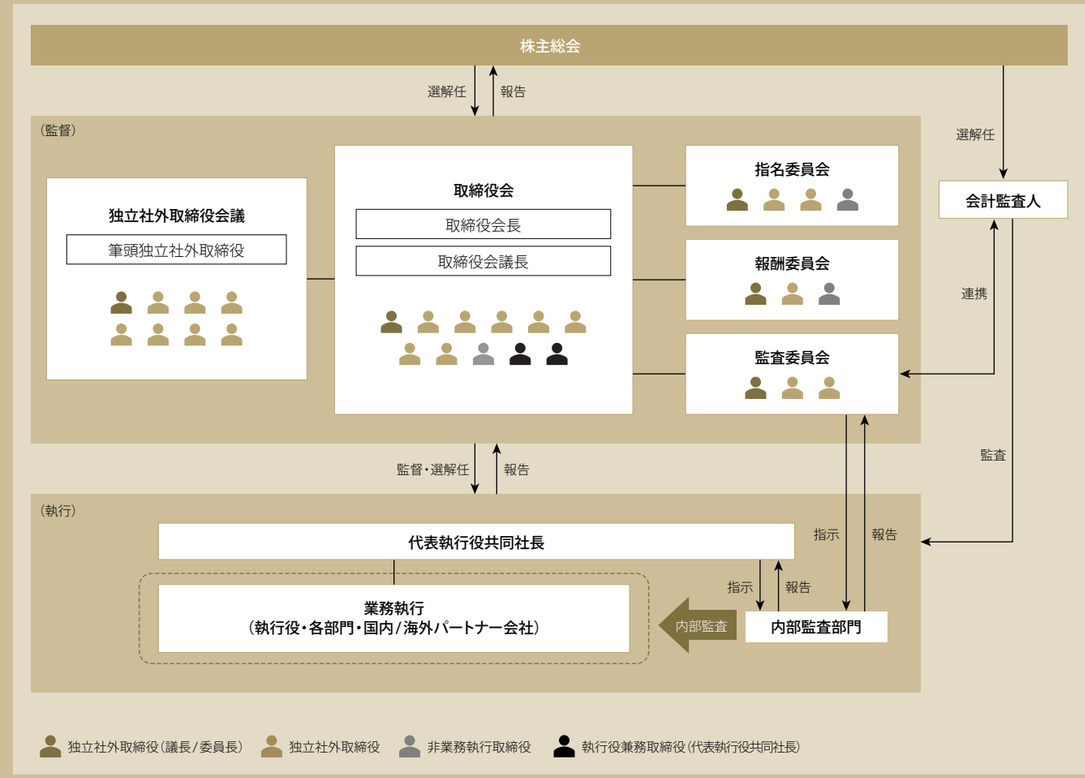
2 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上 P101

3 形式主義にとらわれず、実質を重視したサクセッションプラン P103

4 MSVの実現を真にサポートする報酬設計 P105
P111「独立社外取締役によるガバナンス対談」も併せてご覧ください。

5 加速するグローバル化に対応した監査体制 P107

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営の透明性・客観性・公正性の向上、業務執行機能と経営の監督の分離・強化を図るため、指名委員会等設置会社を選択しています。また、当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」、その指針である「Business Philosophy」を基軸に事業を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組み、もって、サステナビリティに関する責務も含めて「お客様、従業員、取引先、社会などへの責務を果たした上で残存する財務上の価値を最大化(株主価値最大化(MSV))」することをミッションとしています。

当社は、MSVの実現に向け、共同社長との相互信頼に基づくパートナー会社の自律性の尊重を基本とし、各パートナー会社がそのポテンシャルを最大限に発揮し飽くなき成長を追求する、「アセット・アセンブラー」としてのマネジメント環境を整えます。

※ 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「コーポレート・ガバナンス方針」(別紙に「社外取締役の独立性判断基準」)、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/

ガバナンス改革の歴史

当社は2014年以降、業務執行機能と経営の監督の分離・強化を図るべく、独立社外取締役の増員や取締役会から執行部門への権限委譲を進めてきましたが、その流れをさらに加速させるため、2020年3月、指名委員会等設置会社へ移行しました。

当社の取締役会は現在、独立社外取締役が過半数を占めているほか、2021年4月の体制変更に伴い、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務めています。

大株主との関係と少数株主利益の保護

当社は、60年以上にわたり事業上のパートナーシップを育成してきた歴史を持つウットラムグループとの間で、MSVという理念を共有し、少数株主の利益を適正に保護する措置をとっています。また、2021年1月のアジア合弁事業100%化ならびにインドネシア事業の買収により、資本関係は一本化され、大株主と少数株主の利害が完全に一致したことで、少数株主の利益を確保し、MSVを目指す経営体制となりました。一方で、ウットラムグループという大株主ができたことに伴い、少数株主利益の保護の観点からは、ウットラムグループと取引を行う際には、独立社外取締役が過半数を占めている取締役会において承認を得ることや、取締役会議長を筆頭独立社外取締役が務めるなど、独立社外取締役による適切な関与、監督を行っています。

また、当社は、関連当事者間の一定以上の額となる重要な取引(会社と大株主との重要な取引、会社と取締役または執行役との競業取引、自己取引および利益相反取引など)について、取締役会に報告し、「株主総会招集通知」や「有価証券報告書」で開示しています。

さらに、関連当事者間取引を行う際には、当該取引が当社や少数株主の利益を害することがないよう、取引条件や利益・コストの水準をはじめ、当該取引を行う合理性などを総合的に判断し、然るべき決裁権限者の承認を得ることとしています。

ガバナンス改革の歴史

2014	●独立社外取締役1名選任
2015	●コーポレート・ガバナンス方針を制定 ●「取締役会実効性評価」開始
2016	●買収防衛策を廃止 ●独立社外取締役1名→2名 ●報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に名称変更し、取締役・監査役の候補者指名の審議を開始
2017	●指名・報酬諮問委員会委員4名のうち2名を独立社外取締役に変更 ●同委員会委員長を独立社外取締役に変更
2018	●独立社外取締役2名→5名(独立社外取締役比率50%) ●指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に分離 ●M&A諮問委員会を設置
2019	●ガバナンス諮問委員会を設置
2020	●監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行 ●取締役の9名中6名が独立社外取締役(独立社外取締役比率67%)
2021	●取締役の8名中6名が独立社外取締役(独立社外取締役比率75%) ●筆頭独立社外取締役を取締役会議長に選定
2022	●取締役の11名中8名が独立社外取締役(独立社外取締役比率72%)

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」というのが理解し難いです。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年に取締役と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いのが現実でした。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・アセンブラー」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。

取締役会の実効性に関する分析・評価

2020年度の実効性評価に基づく課題と、それに対する2021年度の主な取り組み

2021年4月28日に共同社長体制へ移行した2021年度において、2020年度の実効性評価に基づき改善すべきとした主な4つの課題について、以下の取り組みを行いました。

2021年度に取り組みを強化すべき課題	2021年度の主な取り組み
① モニタリングモデルの高度化	共同社長体制を立ち上げる当社グループの変革期に際し、指名委員会等設置会社としてさらなる執行と監督の分離を進めつつ、情報の非対称性を回避し、唯一のミッションであるMSVの実現に向けそれぞれの役割を果たすことができる体制の構築に注力しました。また、コロナ禍でリモート開催を前提としながら、1回の開催時間を短縮し、定例の取締役会に臨時も加えて概ね月2回開催（2021年度任期中に22回開催）としました。さらに、独立社外取締役会議（同17回）で当社グループの主要経営陣であるGKP（Global Key Persons）とのディスカッションも重ね、執行に関する正確な状況把握に基づく取締役会での議論に導きました。
② 重要議案の議論拡充	DuluxGroupによるCromology・JUBの買収などのM&A案件について、初期検討段階から取締役会での審議を重ね、共同社長の適切なリスクテイクによる成長戦略の実行をタイムリーにサポートしました。また、「欧州自動車用事業・インド事業のウットラムグループへの譲渡」においては、独立社外取締役による特別委員会を設置し、専門性・客観性を重視した意思決定プロセスとすることで、議論の拡充と透明性・公正性の向上を果たし、少数株主利益の保護に努めました。
③ 監査機能のさらなる強化	飛躍的にグローバル化を進める当社グループの監査として「Audit on Audit」を導入し、共同社長体制下で自律的に成長する各パートナー会社の実態に即した実効的な監査体制の仕組みを構築しました。
④ 指名機能の強化	共同社長体制への移行において、迅速かつ円滑な社長サクセッションを実現しました。また、スキルマトリックスに基づき、グローバルに展開する塗料会社や投資会社における経営経験を持つピーター・カービー氏、リム・フィーホア氏を迎え、独立社外取締役を2名増員しました。また、共同社長両名を取締役とすることで、当社のMSVのさらなる飛躍に貢献する取締役会構成へと進化させました。重ねて、GKPとの直接的なコミュニケーション機会を増やすことによって、当社グループのシニア・マネジメント層の「人的資本」の現状を把握するとともに、GKPを束ねる共同社長によるグループ経営に対する評価の基盤を強化しました。

2021年度の評価と2022年度の課題

評価実施の要領

対象者
2021年度の全取締役（8名）
代表執行役共同社長（2名）
常務執行役GC（1名）

実施方法
第三者機関である株式会社ボードアドバイザーズ（BAJ）を起用し、アンケートと個別インタビューを実施

質問内容
① 2020年度の取締役会実効性評価で指摘された課題解決状況
② 共同社長体制移行後の取締役会、各委員会の課題

評価プロセス
Step1：各取締役へのアンケート配布
Step2：アンケートに基づく各取締役への個別インタビュー
Step3：アンケート、個別インタビューのまとめ・分析
Step4：取締役会にて実効性評価の報告・審議

評価結果の概要

BAJによる下記の評価、それを受けた取締役会での議論に基づき、当社取締役会は、2021年度の取締役会の実効性は、全体として概ね確保されていると評価しました。

BAJによる評価総括
- 共同社長体制に移行し、当社の経営が進化する中、取締役会が主体的・積極的に対応している。
- 新たな取締役会議長によるアジェンダセッティングとファシリテーションが取締役会実効性に大きく寄与している。
- 取締役会開催回数を大幅に増やし、臨機応変に開催することで、重要案件などの審議充実を図っている。
- 取締役会機能向上のため、取締役会構成（海外CEO経験者の招聘など）への布石を打っている。
- 2020年度指摘された課題については、監査機能の強化に向けた対応が進むなど、一定の進捗が見られた。

2022年度に取り組みを強化すべき課題

① 成長戦略議論の充実
戦略議論の機会をさらに増やし、取締役会をより成長議論の場へ
② 取締役会運営の効率化
定例の議案報告などに費やす時間を極小化し、真にMSVの実現に資する議論へ※
③ 独立社外取締役のさらなる貢献
各取締役が執行に対してより建設的にチャレンジする問いを投げ掛け、貢献の向上へ
④ 取締役会事務局機能の強化
戦略議論をさらに拡充するための取締役へのサポート機能の充実、およびグローバル化に応える事務局機能へ

※ 2022年度は10回の定例取締役会開催を予定

独立社外取締役会議の役割

当社は、筆頭独立社外取締役を議長とし、独立社外取締役のみで構成される「独立社外取締役会議」を定期的に開催しています。取締役会や指名・報酬・監査委員会での議案のみならず、中長期の当社の方向性に関する議論や執行側の事案に関する包括的な背景の共有、意見交換を行い、取締役会や各委員会での決議につながる議論を行っています。また、筆頭独立社外取締役は、必要に応じて独立社外取締役会議での意見を集約し、取締役会長、共同社長、執行役に伝え、協議をしています。

独立社外取締役へのサポート機能

独立社外取締役が当社の執行状況を迅速に、かつ正しく把握できるよう、財務経理、インベスターリレーションなどの各部門から定期的な情報提供が行われています。加えて、共同社長から直接資本市場の声や業務執行に関わるさまざまな情報を共有し、当社事業へのさらなる理解の深化を促しています。また、取締役会の議案背景などの事前説明、執行の会議などへの出席調整、定期的な工場・拠点視察を実施しているほか、新任の独立社外取締役には会社法やコーポレートガバナンス・コードに関する情報を提供しています。

当社では取締役会室がこれらの各種サポートを行っており、遅滞なく必要な情報を共有することにより、独立社外取締役がより実効的に活動できる体制を整えています。さらに、取締役会室は指名・報酬・監査委員会のサポートも担うことから、独立社外取締役の求めを包括的に整理して情報提供や調整が可能なことに加え、グローバル化に合わせた言語や時差についても考慮しつつ、取締役会の実効性の向上に努めています。

政策保有株式の方針

当社は政策保有株式について、以下の方針に基づいて取締役会で毎年保有継続の可否判断を行い、合理性が認められないと判断した株式については処分・縮減を行います。

政策保有株式に関する当社方針

取引先との関係の維持強化等、事業活動上の必要性や発行会社の動向、資本コストに対するリターンの状況等を勘案し、合理性があると認められる場合に限り、当社は、上場株式を政策的に保有する。

また、上記の方針を踏まえ、社内基準に基づいて政策保有の相手先企業の中長期的な企業価値の最大化や当社グループへの影響などを総合的に判断し、議決権を行使します。

年金基金のアセットオーナーとして

当社は、企業年金加入者の安定的な資産形成を促すとともに当社の財政状況の健全性を確保するため、日本ペイント企業年金基金による管理・運用に対し、以下の対応を行います。

（1）当社は、当社グループ内外から企業年金の管理・運用に必要な資質を有する人材を計画的に確保し、日本ペイント企業年金基金の代議員・資産運用委員・事務局（以下「代議員等」）に配置する。

（2）当社は、代議員等を通じて同基金による運用機関の選定や運用機関の活動状況・運用結果のモニタリング、受益者と当社の間に生じ得る利益相反の管理が適正かつ有効に行われているか確認し、必要に応じて意見を述べる。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数・貸借対照表計上額

	2019	2020	2021
銘柄数	32	24	22
うち上場株式の銘柄数	14	6	6
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	24,621	23,645	30,191
うち上場株式の合計額（百万円）	23,717	22,704	29,268

指名委員会報告

独立社外取締役
指名委員長
原 壽

執行と監督の両面でMSV実現に資する体制づくりに貢献

取締役会は2021年4月以降、共同社長体制への移行、執行役の絞り込み、さらに外国籍の独立社外取締役と代表執行役共同社長を取締役に迎えるなど、「アセット・アセンブラー」モデルを駆使して成長を追求するに相応しい経営体制を整えてきました。指名委員会は、執行と監督の両面で、さらなる飛躍に向けたMSVの実現に資する体制づくりに貢献することができたと自負しています。

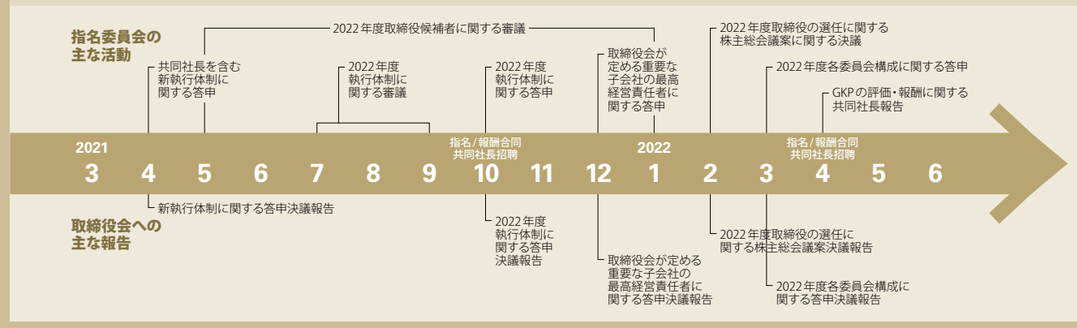
こうした指名活動において、事前に経営人材の育成計画や実行施策などの画一的な枠組みを決め、それに沿った取り組みを進めているわけではありません。相互信頼に基づく各パートナー会社の自律的経営の尊重を基本とする当社は、社長や経営陣の人物像、信頼に値するかどうかなど、人的資本に関する検討に傾注しています。

今後も、M&Aを通じて優秀な経営陣が仲間に加わることで、グループのGKP（Global Key Persons）の層は厚みを増し、人的資本のポテンシャルは私たちの想像を超えてさらに開花していくでしょう。また、各パートナー会社が持つ外部の人的ネットワークも、さらなる人材発掘のための貴重な資産です。「アセット・アセンブラー」モデルを志向し成長を続けることが、社内外を問わず「世界中の優秀な人材」「然るべき人材」に出逢える可能性を無限に広げ、社長を含む執行役のサクセッションに向けた人材プールになるのです。

指名委員会は次に起こる変化を見据えて柔軟に即応し、将来の経営者たちをその目で見極めることを今後も重視していきます。

委員長	原 壽（独立社外取締役）
委員会の構成	※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案の内容を決定、取締役の後継者計画、代表執行役社長その他の執行役の選定・解職、後継者計画などについて審議

開催回数	2021年度（2021年3月下旬～2022年3月上旬）	15回
	2022年度（2022年3月下旬～2022年6月末）	2回
主な活動内容	株主総会に提出する2022年度の取締役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2022年度の執行役体制を審議・答申しました。	



取締役会の構成、スキルに関する考え方（選任基準、ダイバーシティなど）

当社は、変化し続ける経営環境において監督機能を持続的に発揮するため、取締役会、指名・報酬・監査の各委員会を適切なバックグラウンドを有する取締役で構成しています。指名委員会は、当社取締役に求められる経験・スキルとして7項目（下表参照）を特定し、これらがバランスよく網羅される構成とするべく候補者を指名しています。また各委員会の委員については、それぞれの役割に応じた高い専門性に鑑み、取締役会が適切に選定を行っています。

指名委員会は、当社が「アセット・アセンブラー」モデルを志向する上で、取締役が「事業会社経営経験」を有していることを重視しています。当社はこれまで、アジア合弁事業100%化や事業ポートフォリオ拡大のためのM&Aを遂行しており、さらなる成長を実現するべく取締役会の体制を整えてきました。2022年3月の株主総会において、独立社外取締役としてピーター・カービー氏、リム・フィーホア氏と、執行役を兼務する取締役として両共同社長の計4名が新たな取締役として選任されました。

これにより、従来の製造業や流通業、金融機関、監査・弁護士法人などの組織に加え、塗料会社や投資会社における「事業会社経営経験」が強化されました。同時に、中長期的な視点でより良いアセットを見極め、M&A後のパートナー会社の成長をさらに促進する上で必要不可欠な「グローバル経験」「M&A経験」の強化も実現しました。

また、「事業会社経営経験」があるからこそ、専門的な「法務」のスキルをGRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）に昇華させることが可能となり、「IT／デジタル」や「製造／技術／研究開発」などのスキルをグループでの情報共有の効率化や製品開発におけるシナジー発揮を通じ、より有機的に成長戦略に結び付けることができます。

加えて、当社取締役会では、年齢、国籍、性別などの特定の属性にこだわることなく、スキルマトリックスに基づくダイバーシティの確保・拡充を図っています。2022年の取締役会構成では、外国籍の取締役は4割弱を占めるに至り、女性の取締役は2名に増え、多様な意見や多角的な監督機能が確保されています。

将来の経営人材の発掘・成長環境の整備

当社は、グローバル化、経営環境の激変に際し、グループの人的資本の強化が重要な経営課題であると認識しています。

当社は、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行いません。共同社長と各パートナー会社グループ（PCG：当社グループの地域または事業グループごとの会社群）のヘッドとの相互信頼に基づき、各PCGの自律性の尊重を基本として、人材の発掘・成長環境の整備を進めています。この現場を主体とした人的資本の強化は「アセット・アセンブラー」モデルを志向する当社に相応しく、MSVの実現に大いに資すると考えます。

この方針に基づき、グループの主要経営陣をGKPとして特定し、GKPに各PCGのシニア・マネジメント層のサクセッションプランの策定・実行を任せ、共同社長がモニタリング・評価することにより、グループの人的資本の強化に努めています。これにより当社グループは、共同社長のリーダーシップのもと、グループ内外を問わず将来の経営人材を絶えず発掘すると同時に、その人材が自身の才能を十分に発揮し、成長できる環境を整えています。

また、共同社長は年に2回、指名・報酬合同委員会において、各GKPに対する考え方や評価を報告し、グループの人的資本に関するオープンな議論を実施しています。加えて、指名委員会は各GKPと直接のコミュニケーションを重ねることにも注力しています。これらは、当社グループを率いる共同社長としてのパフォーマンスを正当に評価・認識することにもつながり、将来の適切な当社代表執行役社長のサクセッション・選解任を行っていく基盤となります。

取締役会、指名委員会によるこうした方針に基づき、当社トップを含む将来の経営人材の発掘、成長環境の整備による人的資本の強化は、MSVの実現、今後の飛躍へ向けて「常時」行われています。

経営人材の選解任プロセス

代表執行役共同社長を含む執行役、取締役会が定める重要な子会社の最高経営責任者
⇒指名委員会答申に基づき取締役会で決議

GKP（Global Key Persons）
⇒代表執行役共同社長が決定

求められる経験・スキル

1	**事業会社経営経験**	事業戦略策定から実行にわたる経営全般に関する幅広い事柄について監督・助言できる。
2	**グローバル経験**	世界中の多様なビジネス環境、経済条件や文化を念頭に、グローバルに展開される当社の事業について監督・助言できる。
3	**M&A経験**	当社が行おうとするM&Aの妥当性やPMIの過程について監督・助言できる。
4	**ファイナンス**	キャピタルアロケーションをはじめとしたNPHDの財務活動について監督・助言できる。
5	**法務**	事業にかかる規制、GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）や、内部統制について監督・助言できる。
6	**IT／デジタル**	ITやDXを通じたオペレーションの改善や新たなビジネスモデルの創出について監督・助言できる。
7	**製造／技術／研究開発**	製造オペレーションや当社の事業に関連した技術の知見があり、研究開発を通じた新技術の創出について監督・助言できる。

報酬委員会報告

独立社外取締役
報酬委員長
筒井 高志

MSVの実現、今後のさらなる飛躍に資する報酬制度の追求

当社が志向する「アセット・アセンブラー」モデルの推進においては、共同社長のリーダーシップのもと、相互信頼に基づきグループ経営陣全員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えることが不可欠です。この実現のためには、画一的な報酬制度による管理は最適とはならず、より柔軟に「MSVの実現に真に資する報酬とは何か?」を究めることが求められます。

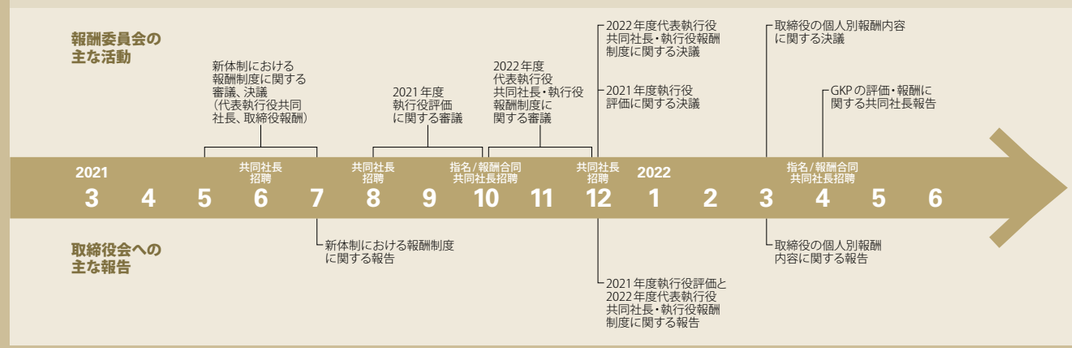
私たちは、共同社長の報酬において報酬総額がある程度の水準に達すると、その金額の高低ではなく、むしろ「取締役会から信頼され、当社グループの命運を握る重責を任されている」ことこそが彼らのモチベーションを最大化させると考えるのです。

この考え方に基づき、2022年度のウィー共同社長の報酬総額を前年度と同額としました。増額によるモチベーションの向上は必要ないと判断したのです。さらに現金と株式の割合についても既往の現金報酬を株式報酬に置き換えることはMSVの実現へのインセンティブを増強しないと判断し、全額を現金報酬としました。また、共同社長体制としての報酬バランスについても議論を重ね、若月共同社長の報酬についても同様に現金報酬のみとしました。

私たち報酬委員会の使命は、唯一のミッションであるMSVの実現に向けて、共同社長のモチベーションを最大化するとともに、彼らのパフォーマンスを厳格に評価することを通じ、株主の皆様との価値共有をさらに進めることです。私たちはこれからもMSVの実現に資する報酬制度を追求し、当社の飛躍的な成長に貢献していきます。

委員長	筒井 高志(独立社外取締役)
委員会の構成	※ 委員長は独立社外取締役
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を決定

開催回数	2021年度(2021年3月下旬〜2022年3月上旬)	18回
	2022年度(2022年3月下旬〜2022年6月末)	3回
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)、その方針に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。	



役員の報酬決定方針

当社では、独立社外取締役を委員長とした報酬委員会が、取締役・執行役の報酬総額の水準や報酬構成を決定しており、パートナー会社の主要経営陣であるGKP(Global Kye Persons)については、共同社長からの報告を通じて報酬額の決定状況を監督しています。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、外部アドバイザーの意見も踏まえた上で、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」(P112参照)に基づき、公正・透明に審議を行い、決定しています。

役員報酬の構成

代表執行役共同社長の報酬構成

共同社長の報酬は、報酬総額を定めた上で、現金報酬と株式報酬の最適構成比を毎期決定しています。

具体的には既往の報酬との連続性、市場や他社ベンチマーキング調査などに加え、共同社長との対話やGKPとの密なコミュニケーションなどを通じ、前年度の共同社長のパフォーマンスを財務・非財務視点で総合的に評価した上で、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・株式の構成も都度見直しています。これにより、MSVの実現へのモチベーションを最大化し、さらなる飛躍へのインセンティブが働く報酬としています。

執行役の報酬構成

共同社長を除く執行役の報酬は、「職責給」「業績連動給」「長期インセンティブ給」で構成しています。

「業績連動給」と「長期インセンティブ給」の金額は、共同社長からの評価に基づき報酬委員会で決定されます。

「業績連動給」は、経営環境の変化が激しい状況において柔軟かつ適正な評価による適切なインセンティブとするため、財務評価に加え非財務評価も踏まえた総合的な評価としています。非財務評価項目は、リスクマネジメントを含むグループ内部統制などのガバナンスに関連する貢献を基軸とし、多様な人材が活力高く働く環境づくりや文化の醸成、人材育成などのダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)に関する成果などが評価されます。

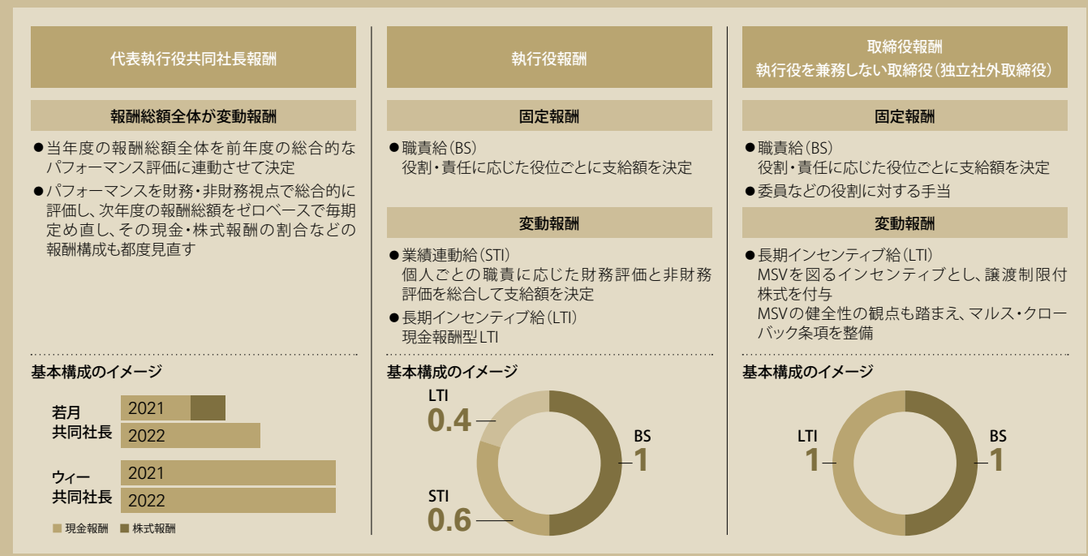
「長期インセンティブ給」は、より長期的なサステナビリティ、グループ全体最適への貢献や今後の期待に関する総合的な評価に基づき決定し、事業年度ごとに3分の1ずつ、3年間にわたり支給する現金報酬としています。

取締役の報酬構成

執行役を兼務しない取締役(独立社外取締役)の報酬は、「職責給」「委員などの役割に対する手当」「長期インセンティブ給」で構成しています。

「長期インセンティブ給」は、譲渡制限付株式報酬です。これは、取締役が「アセット・アセンブラー」としてのグループ経営に対する監督のみならず、株主の皆様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かかる役割とリスクを負っており、MSVの実現へ向けた株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的としています。

役員報酬構成



監査委員会報告

独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

「アセット・アセンブラー」モデルに即した監査体制の強化でMSVへ貢献

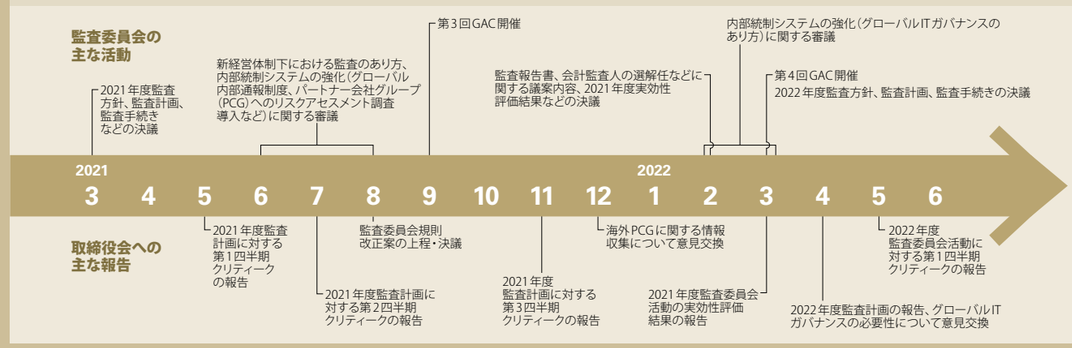
監査委員会は2020年度の発足以降、各パートナー会社の内部監査に依拠する「Audit on Audit」によるグループ監査体制の整備に取り組んできました。グローバルの各拠点を集めて年2回開催している「Group Audit Committee（GAC）」において、ベストプラクティスの共有などを通じて全体の底上げを図ることにより、監査部と各地域の内部監査組織との連携体制（次ページ参照）を強化しています。

さらに、2022年度より開始した各パートナー会社へのリスクアセスメント調査により、監査部がグループ全体のリスクを把握する一方、各地域の内部監査組織が個別リスクに対する監査・助言を行う、「リスクベースのグローバル監査体制」を確立しました。データアナリティクスを各内部監査組織で取り入れるなど、業務改善に資する監査を通じてMSVへの貢献につなげています。

監査委員会では現在、2021年度の実効性評価を踏まえて、①企業集団における監査体制の有効性、②リスクマネジメント体制の監視・検証、③財務報告・情報開示の監視・検証、④ITガバナンスの有効性、⑤ESG・SDGsへの対応の有効性、を中心に課題を抽出し、MSVの観点から審議を進めています。さらに、GKPなどへのインタビューを重ねることで、自ら「現場への肌感覚」を持った実態把握に努め、「アセット・アセンブラー」モデルに相応しい監査品質と実効性の向上に注力しています。

委員長	三橋 優隆（独立社外取締役）
委員会の構成	● 独立社外取締役 ※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	執行役・取締役の職務執行の監査、監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不信任に関する議案内容の決定など

開催回数	2021年度（2021年3月下旬～2022年3月上旬）	16回
	2022年度（2022年3月下旬～2022年5月末）	3回
主な活動内容	執行役・取締役の職務執行状況の監査結果などに基づく監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不信任に関する議案内容の決議、決算・定時株主総会に係る監査、GACにおけるベストプラクティス（監査事例、発見事項、リスク管理、監査テーマ選定の背景など）の共有などを行いました。	



リスクベースのグローバル監査体制

当社では、監査部に監査委員会と代表執行役共同社長へのダブルレポートラインを設定し、監査の独立性と妥当性を確保しています。監査部は、監査委員会の監査活動の支援やJ-SOX評価を行うほか、各地域の内部監査組織が実施する監査活動を統括することにより、グローバルな内部監査体制の構築を担当しています。具体的には、各拠点による重要リスクに対する評価結果の分析を行うほか、国内外の内部監査部門の連携を推進することにより、MSVにつながるグループ全体の内部監査の成熟度向上を進めています。これらにより、各拠点が実施する内部監査の結果に依拠する「Audit on Audit」を確立し、実効性あるグローバル監査体制を整備しています。

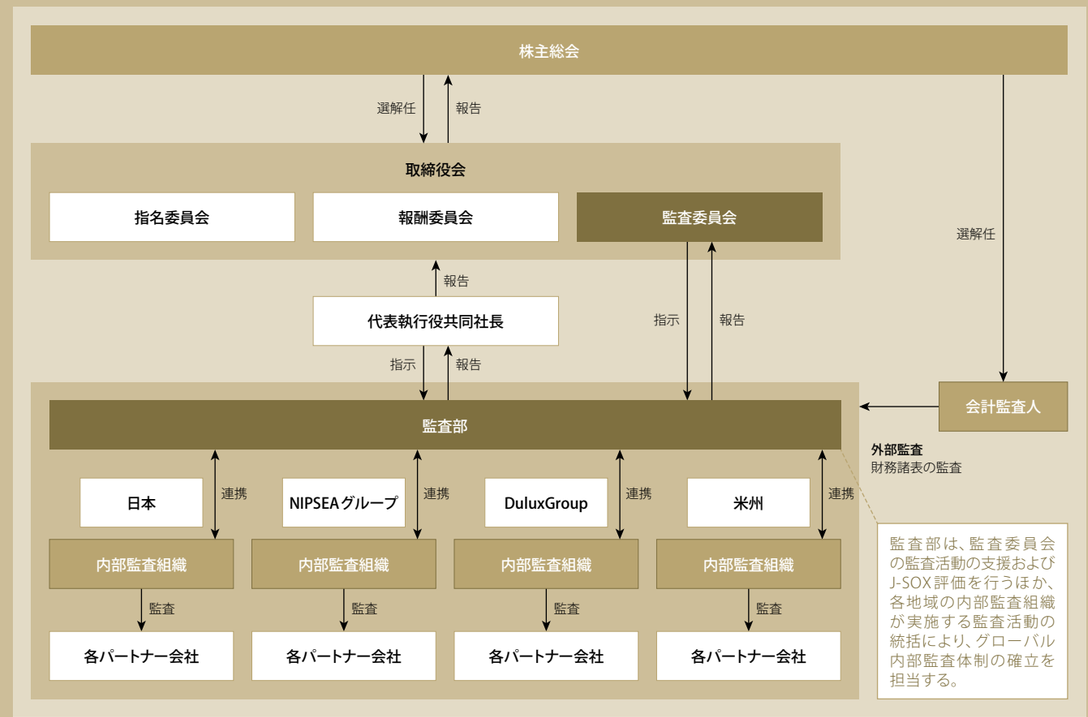
会計監査人や現地監査法人などとの連携

監査委員会は、会計監査人が独立の立場を保持しつつ、適正な監査を実施しているか監視・検証を行っています。職務の執行状況については、定期的に開催する「三様監査会議」で確認しており、中でも監査上の懸念事項については随時情報共有を行い、緊密かつ有機的に連携しています。特に2021年度より適用した「監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters：KAM）」については、会計上の見積もりを含む経営者の重要な判断を伴う項目や、財務諸表に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と協議を行い、投資家に必要な情報開示の適切性、整合性を確認しました。

また、主要な海外パートナー会社の会計監査を担当する各地の現地監査法人に対しても、監査委員会として直接インタビューを行い、担当するパートナー会社における監査上の発見事項、財務・税務上のリスク、現地経営層と当社会計監査人とのコミュニケーション状況などに関する議論により、リスク要素の把握と現地監査法人の職務執行状況の確認を行っています。

日本地域においても、パートナー会社の監査役と定期的に会合を行い、監査を通じて認識した問題点などについて情報共有と意見交換を行うなど、さまざまな活動を通じて、監査委員会活動のさらなる実効性向上に努めています。

「Audit on Audit」によるグループ監査体制



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

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？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。

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、インベ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のフーリハン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。

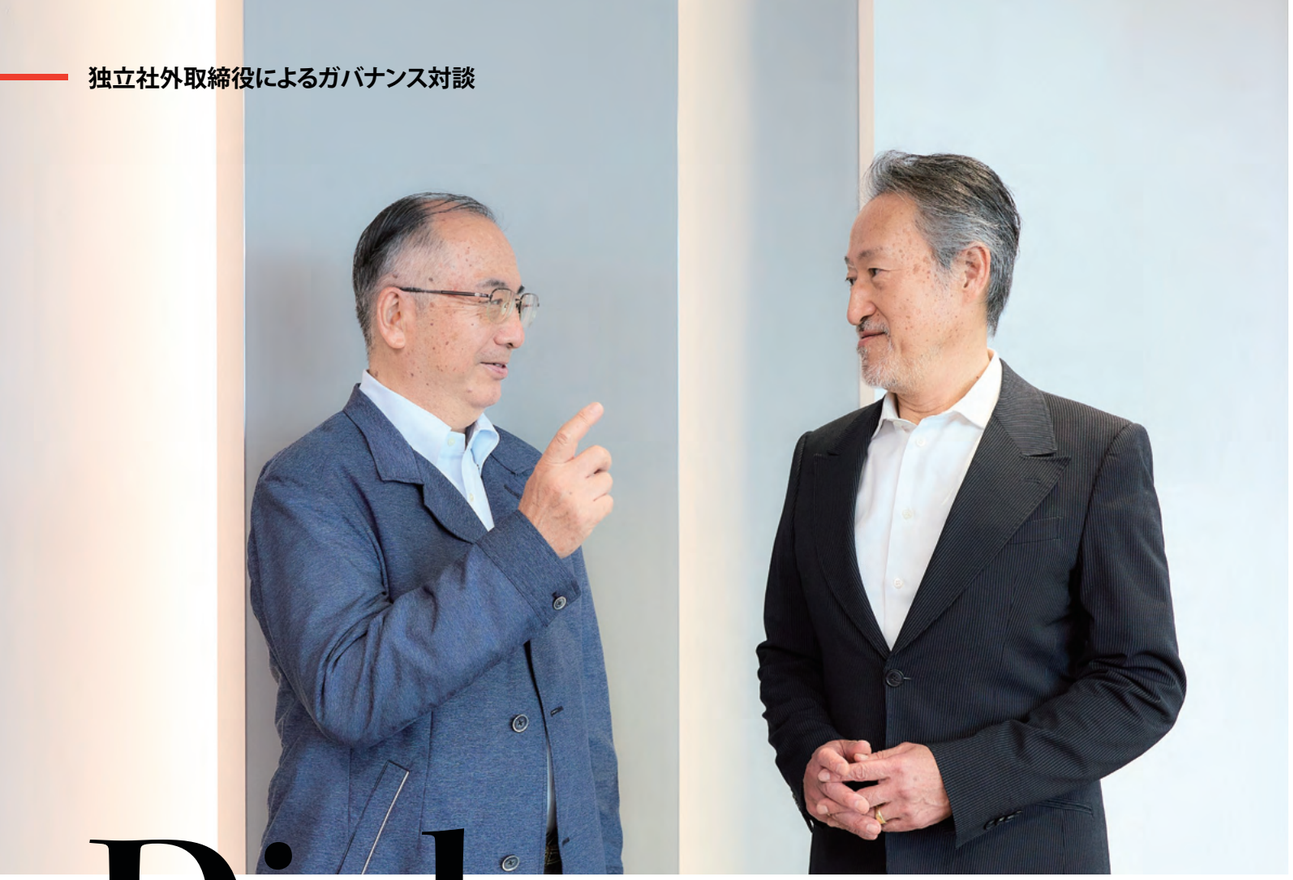
併せて、統合報告書やIRサイトを強化・拡充するなど、積極的な情報開示についても引き続き注力しています。

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



Dialogue

真に株主価値最大化（MSV）の実現に資する役員報酬の構築に向けて

報酬委員会が構築する役員報酬制度が
いかにMSVの実現に資すると考え、検討してきたか?
――ここでは、独立社外取締役である
中村昌義（取締役会議長）、筒井高志（報酬委員長）が、
報酬委員会がたどってきた足跡を振り返りながら、
MSVの実現に資する役員報酬制度のあり方や
報酬委員会の役割、今後の報酬設計に向けた
考え方などについてご説明します。

報酬委員会の足跡を振り返る

中村● 2021年4月28日に共同社長体制へ移行してから、早くも1年が過ぎました。

共同社長のうちの一人、ウィー・シューキムさんはシンガポール在住のシンガポール人であり、現体制は当社が外国人社長を迎えた初めてのケースです。さらに、2022年初めにはMSVの実現に向け当社が目指す「アセット・アセンブラー」モデルを公表しており、まさに当社のグループ経営は次のステージに移っています。

筒井 高志（写真／左）

独立社外取締役 報酬委員会委員長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、報酬諮問委員会委員長、2020年3月から報酬委員会委員長を務める。長年の役員人事・報酬設計の経験に基づき、MSVの実現へ向けた「報酬フィロソフィー」の制定や役員報酬制度の改革において重要な役割を果たす。約30年におよぶ野村證券をはじめとする上場企業などにおけるグローバルな事業会社経営経験や、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有する。

中村 昌義（写真／右）

筆頭独立社外取締役 取締役会議長

PROFILE

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アドバイザリー、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。

そして、当社の役員報酬に関しても、現在、大きな変化の只中にあると思っています。私たち報酬委員会は、「MSVに資する報酬とは何か?」をこれまでも、そしてこれからも追求していきます。さらに、この転換をけん引するに当たり、改めて「報酬委員会が構築する役員報酬制度がいかにMSVの実現に資すると考え、検討してきたか?」を巡って、報酬委員長である筒井さんと振り返ってみたいと思います。

筒井● そうですね。報酬設計は、ある程度の連続性を考えなければなりません。ある日突然理想の報酬制度に一気呵成に切り替えることは、必ずしも得策にはなりません。当然ではありますが、外部のアドバイザーを活用するなど、客観的・専門的な情報も踏まえながら説明責任を果たすことのできる、公正かつ合理的な報酬とする必要もあります。また、あるべき報酬制度は、当社のステージ、世の中の状況によって変わっていくべきもので、「これがゴール」と言い得るものがあるわけでもないですね。

私たちが考えてきた「MSVに資する報酬とは何か?」を紐解いていくには、ちょっと遠回りかも知れませんが、私たちがたどってきた足跡を見つめ直すのが良いかと思います。

中村● 私たちが当社取締役に就任したのは、2018年3月の株主総会でした。その後、2020年3月に指名委員会等設置会社へ移行するとともに、同年8月には当社グループの連結売上収益の約半分、営業利益の6割強を占めるまでに成長していたアジア合弁事業の100%化（49%持分の買収）とインドネシア事業の買収を決定しています。これらは当社を次のステージに向け、あるべき経営陣とその報酬について大きな転換を求めるものでした。また、私たちの「報酬フィロソフィー」を明文化したのもこの年です。

それでは、私たちの事業の拡大と社長報酬設計の変遷について、「アジア合弁事業100%化まで」（2018~2020年）と、「アジア合弁事業100%化後から、共同社長体制移行まで」（2021~2022年）の2つのステージに分けて振り返り、その上で、「これから将来へ向けて」を一緒に考えたいと思います。

報酬フィロソフィー

根本原則（Overarching Principle）

- 「株主価値最大化（MSV）」を実践するため、透明性・納得性のある報酬体系を構築し、それに基づく個別処遇を実行することで、主要幹部に対して適切なモチベーションやインセンティブを与え続けるものであること

基本原則（Guiding Principles）

- MSVの実践を担う優れた経営人材を惹きつけ、保持することができるものであること
- 変化する環境下においても常に最大限の能力発揮を促せるよう、持続的な動機付けができるものであること
- 現在の事業展開の状況、組織体制の成熟度、組織の価値観や属するコミュニティに適合して実効的に機能するものであること

代表執行役共同社長報酬の設計方針

- MSVに結びつく報酬とする
- 代表執行役共同社長のパフォーマンスに相応しい総報酬額とする
- 適切かつ果断なリスクテイクを促す報酬構成とする

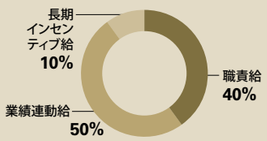
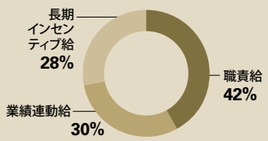
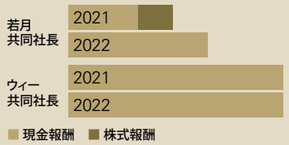
「アジア合弁事業100%化まで」（2018～2020年）

「アジア合弁事業100%化」へ向けて、どのように備えるべきか?

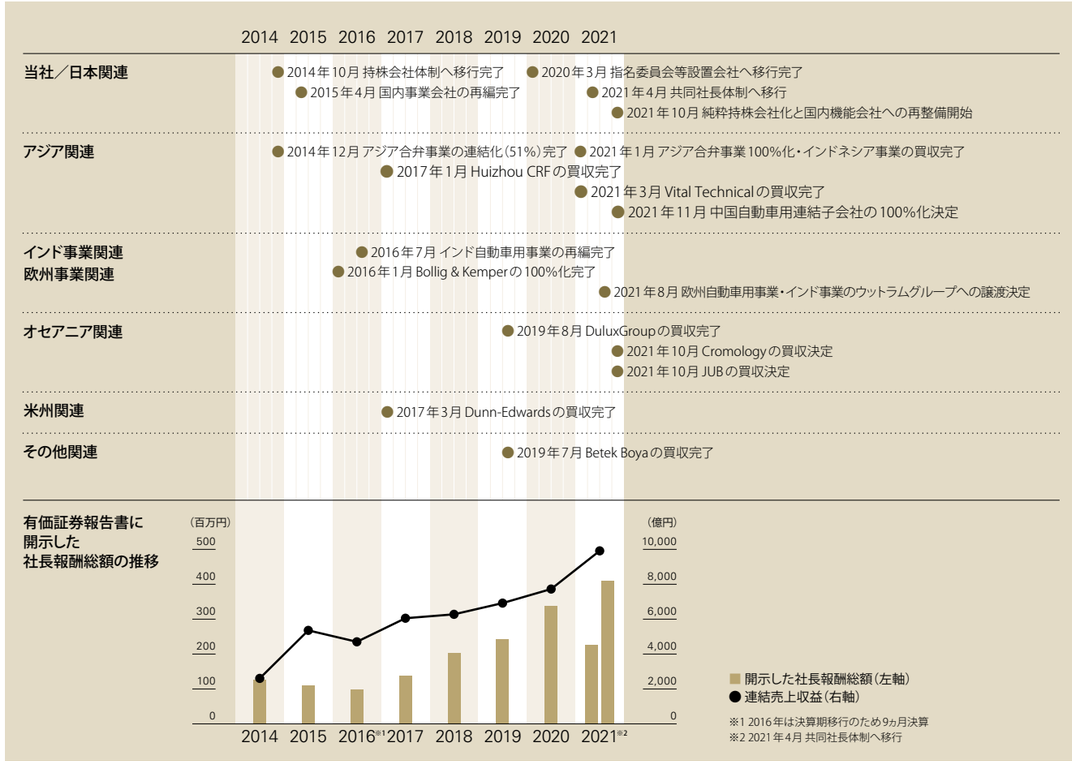
中村● 私たちが就任した時点では、まだ監査役会設置会社のガバナンス下での報酬諮問委員会でしたが、当時の役員報酬制度の説明を受けた時、どのような印象を持たれましたか?また、どのような課題があるとお考えになりましたか?

筒井● そうですね。第一印象としては、多少語弊があるかも知れませんが、「いわゆる

社長報酬設計の変遷

ステージ	2017年以前	2018～2020年 アジア合弁事業100%化まで	2021～2022年 アジア合弁事業100%化後から、 共同社長体制移行まで
設計思想	●日本中心の発想からグローバル成長への転換を企図し、グループ連結での売上高・税引前当期純利益の対前年度成長率を指標とするフォーミュラを用いて評価・報酬決定	●株式報酬を拡充し、報酬水準のグローバル競争力を強化 ●総合的な評価による報酬決定へ向け財務・非財務・EPS指標を設定	●当年度の報酬総額全体を前年度の総合的なパフォーマンス評価に連動させ決定する方式へ改革 ●社長との対話、GKPとの密なコミュニケーションを通じて、社長の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
社長報酬の構成	2012年に策定した役位に基づく固定的な報酬テーブルを用いた運用（例）		総合的評価による報酬決定へ変革
	2017年設計  	2020年設計  	2021年設計（4月の共同社長体制移行後） 
業績連動給の評価指標	**財務指標** ●連結売上高、連結税引前当期純利益	**財務指標（ウエイト20%）** ●連結売上収益、連結税引前当期純利益 **非財務指標（ウエイト60%）** ●指名委員会等設置会社移行後・コロナ禍における新経営体制、ESGを基軸とするグローバル経営、経営層育成、企業風土改革などの12項目の非財務KPI **EPS指標（ウエイト20%）**	**総合的評価指標** ●報酬総額全体が変動報酬 ●財務指標：売上収益・収益性、株価などの過去の当社グループ実績、競合他社対比、当年度計画に対する達成度と遂行過程など ●非財務指標：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
長期インセンティブ給	●株式報酬型ストックオプション （待機期間3年）	●譲渡制限付株式 （退任時譲渡制限解除）	●譲渡制限付株式 （退任時譲渡制限解除）

主要なM&A・グループ再編



普通の日本企業の役員報酬制度で、特色はない」と思いました。私たちは就任した時点で既に、「当社のMSVの実現のためには、近い将来にアジア合弁事業の100%化に踏み切ることは必然であり、私たちはそれに備えると同時にその決断を導かなければならない」と考えていましたね。

確かに当時の役員報酬制度においても、社長の報酬総額は1億円を超えており、

業績連動給としての短期インセンティブ（STI）やストックオプションによる長期インセンティブ（LTI）は導入済みでした。しかし、私たちの目指すものを考えると、形式にとらわれずに、社長やその他経営陣へのモチベーション向上やMSV実現へのインセンティブの強化のためには、もう一歩踏み込んだ報酬とする必要があると感じ、何かが足りないと考えていました。

中村●それは私も同感でした。「来るべきその日を決断する社長」あるいは「その後のグローバル化した当社グループの飛躍をリードする社長」の人物像、その人物に相応しい報酬とはどういうものかを考えた時、このままの報酬では当社が求める人物を獲得できないと感じていました。

筒井●その通りです。そのためには、社長以下のグループ内の経営陣全員に最大限の力の発揮を促す報酬でなければなりませんし、その役割に真に相応しい人物がグループ外にいるならばその人を引き付け、リテインできるものでなければなりません。そこで私たちは、「あるべき報酬総額を見定め、競争力ある報酬水準まで引き上げること」、「MSVの実現へのコミットメントを明確に求める報酬構成とすること」を課題として改革を進めました。

とは言え、その時々の報酬決定では、現任者のパフォーマンスと見合う必要も当然あり、そこは厳格に評価しながらも、株式報酬の強化など報酬構成の工夫も積極的に取り入れ、報酬の水準と構成の両面での「備え」を充実させていきました。

中村●それらの「備え」の結果、指名委員会等設置会社へ移行した2020年度における社長報酬を、私たちが就任する前の2017年度と比べて約2.4倍の水準とし、グローバルに見ても競争力を持ち得る水準としました。当社は社長候補者を外部からも招聘していますが、これがその実現へ向けた大きな布石になったと思います。

この間、当社は豪州のDuluxGroup、トルコのBetek Boyaの買収、アジア合弁事業の100%化、インドネシア事業の買収により、海外売上収益が全体の7割を占めるに至り、グローバル化を大きく進展させることができました。つまり、当社は世界の塗料市場において群を抜いていたグローバルトップ3社に迫る4位のポジションを確立しつつ、社長の報酬をこの成長路線をさらに推し進めるリーダーに相応しい水準と内容に兼ね備えていきました。

「報酬フィロソフィー」の結実

筒井●確かにこの期間において、社長報酬水準を引き上げてきました。これはその職責、パフォーマンスに対する正当な評価・認識の表れであると同時に、然るべき厳しさも併せ持つものだと考えます。このような考え方は、私たちの「報酬フィロソフィー」（P112参照）に結実されていると自負しています。

また、この期間に私たちが苦心していた報酬設計として加えて強調したいポイントは、2020年度の社長報酬は2017年度に比べ、固定報酬としての職責給は全体の4割程度に維持しつつ、変動報酬6割のうち「業績評価によって変動するSTI」の割合を抑え、「譲渡制限付株式を用いたLTI」の比率を約3倍に拡大したことです。

これは、社長報酬においては、STI部分は報酬委員会によって厳正に評価される一方、LTI部分は株式市場を通じて株主の皆様によって評価されるべきものであって、真にMSVの実現に邁進しているかが常に試されていることを実感できるもの

にしたいと考えたからです。極端な言い方をすれば、社長報酬は事前に約束されたものではないという考え方です。

なぜ独立社外取締役の報酬に株式を含めているのか？

中村●ここまで社長報酬について振り返ってきましたが、株主の皆様から常に試されているという点では、独立社外取締役について

も同じですね。

筒井●まさにその通りです。私たちは執行こそしませんが、「アセット・アセンブラー」としてのグループ経営に対する監督のみならず、株主の皆様から負託された経営資源の配分という重要な意思決定に係わる役割とリスクを負っています。MSVの実現へのインセンティブ、すなわち、株主の皆様との一層の価値共有を進めることは重要と考えます。そのため、執行役を兼務しない取締役の報酬の一部を株式報酬としています。これは、在任期間中は売却ができない「譲渡制限付株式報酬」であり、マルス・クローバック条項を整備することで適正に株主の皆様、とりわけ少数株主の皆様との一層の価値を共有することを目的としています。

中村●当社の社外取締役の報酬は、MSVを唯一のミッションとする当社に相応しい構成になっていると考えます。具体的には、現行の社外取締役報酬は、概ね半分が現金で、半分が譲渡制限付株式です。原則退任後の解除時には、納税を終えるとほぼ当社株式のみが私たちの手元に残る形です。つまり、この譲渡制限付株式報酬のインセンティブとは、「在任中および退任後も当社株価が持続的に向上すること」を目指すものです。同時に、私たちが当社取締役に就任する前と退任後で生じる変化は、私たちがまさに当社の少数株主になっていることと言えますね。

筒井●そういう設計にしています。「アセット・アセンブラー」としてM&Aなどを駆使してグローバルに事業を拡大し、将来に憂いを残さないMSVの達成に向けた真にサステナブルな経営基盤を構築していくためには、独立社外取締役は「独立・社外」の見地からの監督のみならず、個々の経営判断にかかわる事案に対して相当な時間と密度、質の高い議論を維持する「コミットメント」が必須です。したがって、独立社外取締役の報酬に株式を含めるのは、当社にとって相応しい取締役報酬であると考えています。

「アジア合弁事業100%化後から、共同社長体制移行まで」（2021～2022年）

中村●「報酬フィロソフィー」に結実するまでの当社役員報酬にまつわる議論と課題について振り返ることができました。ここからは、その後、現在の共同社長体制への移行に向けて報酬委員会が新たに変革してきたことについて振り返りたいと思います。

社長に対する評価・報酬決定を中心に考える

中村●私たち報酬委員会の議論においては、「あくまでも会社のトップである社長に対する評価と報酬決定を中心に考えるべき」という発想が共通の前提となっていましたね。これが、私たちが「代表執行役共同社長報酬の設計方針」（P112参照）を報酬フィロソフィーに併せて別途策定している理由であると思います。最初に、この考え方の背景をまとめておきましょうか。

筒井●私たちは、就任当初より塗料事業を中心とする当社グループの事業特性を考えると、当社がグローバルに飛躍するためには、パートナー会社を世界中から募り、そしてパートナー会社との信頼に基づき、彼らに自律的な経営を任せることを基本とし、それぞれが成長を果たしていくモデルを構想していました。

この成長モデルの成功の鍵を握るのは、間違いなく純粋持株会社である当社の共同社長です。そこで報酬委員会は、共同社長に対する評価と報酬決定が私たちの最も重要な役割であると位置付け、私たちが定める報酬制度が、共同社長がけん引するこのようなグループ経営を強力にサポートするものにしたいと考えたのです。他方、パートナー会社の経営陣の評価と報酬決定は共同社長に委ねることとしました。

中村●その議論が現在の「アセット・アセンブラー」モデルに発展していますね。

そして、共同社長のパフォーマンス評価においては、共同社長が社長以下の執行役やパートナー会社の主要経営陣であるGKP（Global key Persons）をどのようにリードしているか、GKPの適切な評価、報酬決定をしているかをしっかり見定めることがポイントになると考えてきましたね。

筒井●それが私たちの行う評価に関する考え方の核心であると思います。私たち報酬委員会には、共同社長を含む執行役のパフォーマンスを評価し、報酬を決定する責務があります。とりわけ、共同社長の評価においては、本人のみならず執行役を含むGKPの人となりやパフォーマンスについて、私たち報酬委員会自身の理解が前提であります。

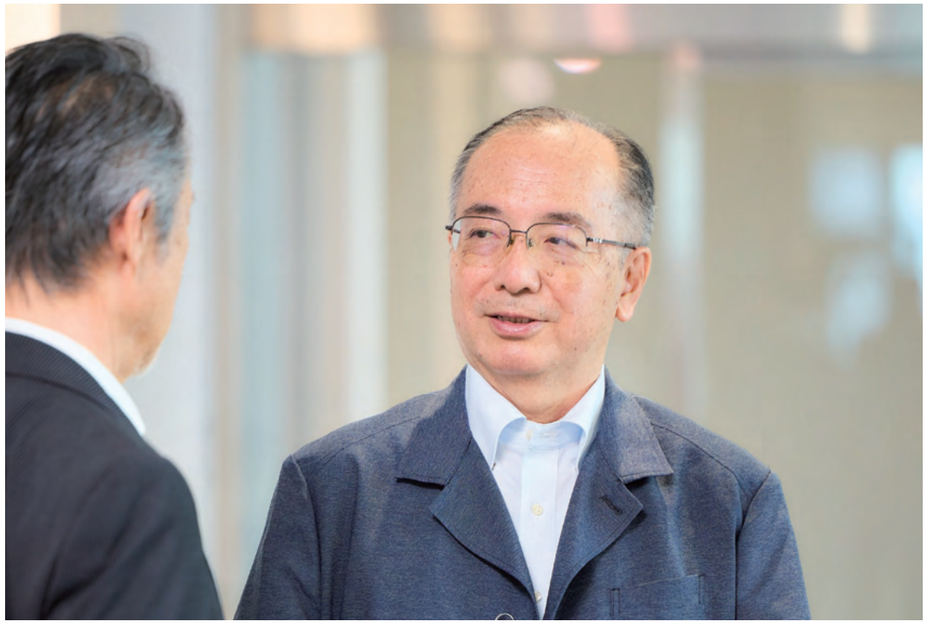
そこで、まず共同社長が社長以下の執行役やGKPをどのようにマネジメントし、評価をしているかを報酬委員会へ報告し、報酬委員会は一連の報告内容を熟慮した上で、社長やその他執行役への評価・報酬決定を行う形に整えました。

それぞれのパートナー会社では、地域の文化・ビジネスに即した多彩な評価・報酬決定の考え方を持っています。「アセット・アセンブラー」モデルにおいては、私たちが画一的な報酬の型を押し付けるのではなく、それぞれのパートナー会社の独自性を深く理解し、それぞれの地域やビジネスに則したより良い方向を共同社長とともに模索することが求められます。このような報酬の多様性は今後、さらに私たちの想像を超えて拡充されるでしょう。

また、この共同社長からの報告は、指名委員会と合同で行うことにしています。これにより、共同社長を含む執行役の適切な指名と報酬決定の有機的な連携が可能になり、これらの一体的な活動が実践的に当社のMSVの実現に資すると考えています。

GKPとのコミュニケーションに注力

中村●私たちは、共同社長から報告されるGKPへの評価を重視するとともに、GKPとの直接のコミュニケーションにより、共同社長からの評価を私たち自身の目で確認することにも注力してきましたね。



筒井●共同社長を含む執行役のパフォーマンスを正しく評価し、報酬を決定するためには、数値目標の達成度だけにより決めたら良いというものでも、共同社長の報告を鵜呑みにして決めれば良いというものでもありません。やはり、その人物の経営者としての価値を多面的に評価し、それぞれの真価に迫っていくことが重要です。

中村●そのためには、十分なコミュニケーションが不可欠ですが、GKPとのコミュニケーションの拡充については指名委員会でも監査委員会でも取り組んできましたね。

監査委員会では、当社のパートナー会社を事業や地域のグループへ区分し、それぞれのグループ内での監査状況を当社が監査する「Audit on Audit」を志向していますので、各GKPに定期的にインタビューする機会も作っています。また、私が議長を務める独立社外取締役会議においても、GKPとのランチミーティングなどを通じて、コミュニケーションの拡充には時間を使ってきました。

取締役会にとって、このような機会で得られる定性的な情報の入手や関係の構築は、委員会の枠を超えて当社グループのシニア・マネジメント層における人的資本を把握する上で貴重なものとなっています。

中村●私たち取締役の中でも、ゴー・ハップジンさんは最も長くGKPと塗料事業の仕事を一緒にしてきた経緯があり、GKPを最もよく知る人物です。ゴーさんのそのGKPとの信頼に基づく関係は、私たちが彼らとのコミュニケーションを始めるに際して、欠かせないものでした。また、その経験に根差す知見は、私たちのこれからのコミュニケーションレベルの向上に向けて貴重であり、ゴーさんを指名、報酬委員会の両方の委員のうちの1名としています。

ゴーさんは報酬委員会の議論に株主の目線を入れる一方、報酬委員は3名で構成されていますから、彼の意見は3分の1でしかありません。ゴーさんの意見が報酬委員会の外ではなく、その意見も踏まえて報酬委員会として決定することが当社の報酬委員会にとって重要であり、共同社長をはじめとする当社の経営陣からの信頼を得る上で有用であると考えています。

フォーミュラを用いた報酬額決定からの脱却

中村●このようなコミュニケーションを通じて、共同社長をはじめとする執行役の真価を見定めるべく努めてきたのですが、では、「その結果としての評価をどのように報酬決定に反映すべきか?」についても、私たちは繰り返し議論してきましたね。

筒井●私たちが取締役に就任する以前の役員報酬制度においては、社長報酬の業績連動給の金額が、連結売上高や税引前当期純利益を指標とするフォーミュラによって自動的に算出・決定される仕組みになっていました。

グループ業績に直接連動する報酬であり、ある意味公平で、透明性が高いことは利点と考えます。しかし、これで本当に私たちが最適な評価をしていると言えるのか、これで本当に経営陣各々がそのパフォーマンスを正当に評価・認識された

と納得できるのか、については疑問に思っていました。当社グループの一大変革期であり、コロナ禍も重なる激しい経営環境変化への俊敏な対応が迫られる現在の状況においては、フォーミュラに基づく算出・決定では限界があると考え、実態に即応できる最適な評価・報酬決定方法の模索を続けてきました。

中村●それが、私たち報酬委員会が導いた、従来の「役位に基づく固定的な報酬テーブルを用いた評価、報酬決定」から「総合的評価による報酬決定」へ変革の核心であると考えています。

私たちは、充実させてきた社長報酬の水準と構成の両面での「備え」を踏まえ、2021年の共同社長報酬の決定において、共同社長との対話、GKPとの密なコミュニケーションを通じて、共同社長のパフォーマンスを総合的に評価することにしました。さらに、2022年からは報酬総額をゼロベースで毎期定め直し、その現金・株式の報酬構成も都度見直すこととしました。

筒井●外部から見た時に、フォーミュラがはっきりしていた方が業績連動報酬としての位置付けが分かりやすいという声もよく聞きます。しかし、当社グループは激変期の只中にいます。当然ながら、グループとしての期初計画も予算もあり、財務・非財務視点でのKPIは立てていますが、これだけ変化の著しい成長の渦中においては、計画に基づいたフォーミュラによる報酬決定が、果たしてMSVへの実現に向けたインセンティブとして適切に働くのかについて、私たちは再三議論してきました。

共同社長が健全な警戒心を持って俊敏に計画を見直し、大きな目標、ひいてはMSV実現に向けた飽くなき成長を追求していくことを強力にサポートすることが私たちの責務です。MSVの理念に照らし、変化し続ける「為すべきこと」が何かを、共同社長とともに考えていきたいと思っています。

中村●例えが良くないかも知れませんが、報酬委員会で「戦地に向かう将校に事前に決めたKPIのみに従えとも、都度KPIを見直せとも言わないだろう」という議論がありました。また、私たちは、外部の報酬アドバイザー(ウイリス・タワーズワトソン)を起用していましたが、彼らからのコメントでも、私たちは、綿密な計画を前提とするPDCA(Plan、Do、Check、Action)モデルよりも、より柔軟で状況への即応性に優れるOODA(Observe、Orient、Decide、Act)モデルを志向していると評価されています。

筒井●そうでしたね。私たちも、報酬委員会というより取締役会で、財務指標やESG・サステナビリティなどの非財務指標を参照しながら、当社グループの活動を常に議論しています。しかし、「ESGテーマのこのKPIで期初目標を5%上回ったから5点加点」のように、個々のKPI目標に対する加減算した合計で単純に金額算定する方法で、私たちの求める報酬が実現できるとは考えていません。

むしろ、変化する環境や状況も考慮し、その時点における個人の行動や実績・貢献を総合的に評価することが重要です。例えば、売上・利益が減少した場合であっても、それが外部要因であり、その環境下で市場シェアを伸ばすことができたならばプラスの評価とすべきかも知れませんし、逆に増加した場合でも、当然為すべき価格転嫁の結果が遅延したのであればマイナスの評価とすべきかも知れません。

このような結果の中身をしっかり吟味する総合的な評価が、適切なインセンティブとして働き、個人のパフォーマンスを最大限に発揮する報酬になるとともに、リテンションにもつながると私たちは考えています。

中村●共同社長報酬は、あくまでも私たち報酬委員会の総合的な評価に基づき、次年度の報酬総額そのものがゼロベースで見直される仕組みとしましたので、その意味では全額が変動報酬です。これは評価される側から見れば、非常に緊張感のある報酬制度であるとも言えます。

この制度が真に機能するためには、私たちの判断がMSVの実現に確かにつながるという共同社長からの信頼を勝ち取ることが前提になります。今まで重ねてきたコミュニケーションによって深めてきた関係、そして実績に裏打ちされた相互信頼が私たちの報酬制度の原動力になると確信しています。

「これから将来へ向けて」

中村●ここまでで、現在の共同社長体制に至る私たちが考えてきた主なトピックスを振り返ることができたと思います。ここからは、将来へ向けて今私たちが考えていることについてまとめてみたいと思います。

株主の皆様との価値共有に資する報酬とは何か?

筒井●これからの報酬設計を考えるに当たり、改めて、「MSVの実現へのインセンティブ、株主の皆様との一層の価値共有を進めることに真に資する報酬とは何か?」ということを掘り下げるべきだと思っています。

中村●その視点では、そもそも誰が株主の皆様との価値共有をすべきか、また、株式を保有していること、報酬として株式を得ていること、報酬が株価に連動していること、などのいずれが相応しいのかという問題もあると思います。

筒井●取締役は株主の皆様に直接選任されますので、とりわけ少数株主の皆様との価値共有の必要性は自明です。また、グローバルには、社長に株式保有ガイドラインを設ける事例も多くありますので、単純に考えれば共同社長もその対象者になります。そして、共同社長が相当数の当社株式を保有していることが、株主の皆様との価値共有への最短経路と考えることは自然ではないでしょうか。

そのためには、共同社長の株式購入を可能とする施策を設けるか、私たちが株式報酬を然るべく設計すれば良いのですが、実際はそうそう簡単な話ではありませんね。

まず、本人が株式を購入する意思があったとしても、当社の「アセット・アセンブラー」モデルのような成長戦略を果敢に実行している場合は、インサイダー情報が間髪なく生じますので、なかなか購入可能なウインドウが開きません。この問題については、インサイダー情報管理の仕組みの高度化や「知る前契約」などの仕組みを整備したいと思っていますが、それで全てが解決できるかはまだ検討の途上です。

では、株式報酬を用いれば良いかと言えば、これも、当社のように社長候補者の外部招聘、海外のパートナー会社からの登用を考える場合には、既往の報酬との連続性や、出身国のカルチャーとも言える報酬の水準や構成も総合的に勘案することが必須になり、一方的にこちらの考える画一的な報酬の型を押し付けることが得策とは思えません。

中村●共同社長報酬を株主の皆様と価値共有ができるものとする役目は、私たち報酬委員会にあります。つまり、MSVの実現に向けて、業務執行を担う共同社長のモチベーションを最大化し、株主の皆様との価値共有に重きを置いて、彼らのパフォーマンスを厳格に評価することは、私たちの重大な使命です。実際に、これは想像以上に骨が折れる仕事であり、非常に重責であります。

さらにMSVの実現に資する報酬に向けて

筒井●その役割を果たす所存です。理想の報酬制度にゴールはありませんので、報酬制度の研究についてもまだまだ究めていかなければなりませんが、まさにこれからが、これまで私たちが培ってきたMSVという理念、その実現のための信頼をベースとした評価・報酬決定の考え方の真価が試される時であると思っています。

そして、私たちのMSVの実現に向けた取り組みは、ここからまた次のステージに向かうと私は確信しています。

中村●本日は私たちがそれぞれのステージで考えてきたことを振り返り、改めて報酬委員会の果たすべき役割が確認できました。さらなる飛躍に向け邁進していきたいと思います。

ありがとうございました。

欧州自動車用事業・インド事業の譲渡

～取締役会・特別委員会で、少数株主利益の保護の視点で議論し、決議～

当社の取締役会では、過半数を占める独立社外取締役を中心に
積極的な意見や議論が交わされるなど、経営の透明性・客観性・公正性の向上を目指しています。
「欧州自動車用事業・インド事業のウットラムグループへの譲渡」では、
少数株主利益の保護に関して、取締役会や特別委員会※などで幾度も議論を重ねてきており、
本ページでは本件の目的や各取締役の意見をご紹介します。

※ ゴー取締役は利害関係者に該当するため、全ての会議に参加していません。

本件のポイント

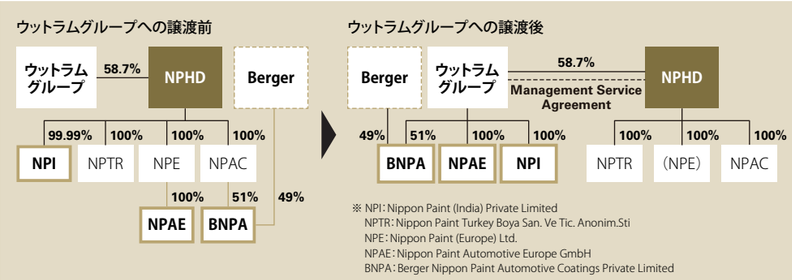
- **ウットラムグループへの譲渡は、中長期での持続的成長に十分資する**
- **短期的な再建にかかる追加投資・費用はウットラムグループが負うことでリスク分散を図る**
- **当社EPSに貢献することや、将来的に当社に買い戻しの選択権（コールオプション）があることと併せて、少数株主利益の保護や「株主価値最大化」の観点から合理的と判断**

連結業績への影響額（億円）※1

売上収益	–144
営業利益	+29
税引前利益	+29
当期利益※2	+29

※1 2021年8月1日より連結業績へ反映を想定
※2 親会社の所有者に帰属する当期利益

ウットラムグループへの譲渡による資本関係の変化



Discussion

取締役会での質疑応答

Q 本件は、欧州自動車事業の減損を実施した2019年から検討していたのか？

A 2019年以降、新型コロナウイルスの影響、半導体不足、原材料価格の高騰などにより事業環境が大きく変化したため、減損時に策定した戦略を見直すべく検討を開始した。欧州からの撤退も選択肢としてあったが、中国で存在感を示す欧州系自動車メーカーへのアクセス確保のために残す必要があることに加え、インド市場の成長性などを踏まえ、当該地域での中長期的な成長には事業再編・強化への大幅な投資が必要と判断した。

Q 本件以外の再建策はなかったのか？

A 欧州・インドの戦略的重要性は変わらない中で、当社独自で取り組むケースや第三者に売却するケースなどをさまざまに検討した。自社での再建の場合、短期的に財務上の負担が大きく、難しい市場であるだけにリスク・リターンの観点から資金使途として「株主価値最大化」に資さない可能性を懸念している。また、第三者へ売却した場合、買い戻しが困難であり、当社グループ事業の将来性にかかる選択肢を消滅させる可能性が高い。今回、ウットラムグループが各種リスクを背負い、当社の将来の選択肢を残す判断を下してくれたため、他の再建案と比較して、本件が株主価値最大化や少数株主利益の保護の観点からベストと判断した。

Q ウットラムグループはどのような立ち位置になるのか？また、当社はどのような責任を持つのか？

A 本件により、必ず再建できる保証はないため、ウットラムグループは財務リスクを負った上で、その経営を当社グループに委託する構造になる。当社グループは欧州での自動車用塗料の供給責任を持ち、事業リスクを負うことに変わりはない。中長期的かつ抜本的な解決のためにいったん非上場化する施策は、MBO（マネジメント・バイアウト）で散見される事例である。

Q ウットラムグループから買い戻しオプションがある前提で売り買いをする場合においても、非連結対象として認められるのか？

A 買い戻しオプションがある場合でも、1年以上の期間が空けば、連結対象から外れることは確認済みである。

Q 一時的に連結から外すことで、将来の減損や損失の先送りと捉えられる可能性はないのか？

A 本件はあくまで事業の売却であり、当社には将来の買い戻しの権利はあるが、義務は発生しない。したがって、減損や損失の「先送り」という表現は当てはまらない。

Q 売却価格や買い戻し時の買取価格の算定に加え、再建にかかるマネジメント・フィーの妥当性については注意すべきである。重要な論点は、再編計画において、事業リスクと資本リスクを双方がどのように分担するかについてである。

A 委託の対価については、特別委員会において金額の妥当性を検証済みである。なお、金額は業績に大きな影響を与える規模ではない。また、事業リスクに関して、譲渡会社の経営や事業運営は、ウットラムグループから委託を受けて当社グループが継続して実施し、社名も変更しないため、顧客対応を含めた影響は極小化できると考えている。一方、資本リスクについては、体制強化や大胆なプロモーションなどの各種施策にかかる財務上の負担はウットラムグループが負うという分担である。

Q 本件は一見すると、当社および少数株主にとって非常に有利な契約に思えるため、グループ内で何か不透明な取引をしていると受け止められないよう、対外公表の際は丁寧に説明してほしい。

A 本件の検討に当たり、取引の是非や取引条件の妥当性に対し公正な判断を行うため、ゴー取締役は取締役会や特別委員会には参加せず、ウットラムグループから独立した立場で検討・交渉などを行う体制としたことを説明する。また、アジア合弁事業100%化の時と同様に、ウットラムグループは当社の利益成長が自分たちのプラスになると考えており、本件を通して利益を得ることや、当社グループがオプションを行使した時でも譲渡益を得ることを期待しているわけではないことを対外公表時に強調する。

適切なアジェンダ設定と迅速な対処で、リスクマネジメントをさらに強化

常務執行役 GC
井上 由理

リスクの多くは現場に潜んでいます。したがって、最も効果的なリスクマネジメントを実践できるのは、純粋持株会社である当社ではなく、各地域・市場に精通した国内外のパートナー会社です。当社からの中央集権的なグループ内部統制を必要最小限にとどめる一方、“Integrity（誠実）ある経営集団”としてパートナー会社グループ（PCG：当社グループの地域または事業グループごとの会社群）に詳細な内部統制を委ねることが、当社グループのサステナブルな成長に最も貢献すると考えます。この認識のもと、当社は「アセット・アセンブラー」として各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する取り組みを進めています。

当社は「アセット・アセンブラー」モデルに相応しい内部統制システムへ刷新するとともに、そのシステムの中に、新たに制定したグローバル行動規範（次ページ参照）や内部通報窓口、リスクマネジメントに関する方針を含めて、シンプルにグループのリスクを点検できる仕組みを構築しました（下図参照）。この内部統制システムを効果的に機能させるためには、当社と各パートナー会社の間で重要な情報が確実に共有される「相互信頼」と「シンプルなコミュニケーションルート」が大切であり、重大な不安や懸念が生じた場合には、日常のコミュニケーションチャネルを生かして即時・適切に対策がなされる体制としています。

2022年1月に特定した人的資本、原材料調達、ITなどのリスクへの対応は、地域ごとに実施した方がより効果的であると判断し、当社は各地域のマネジメントとともに個別・具体的に対策を行うこととしました。こうしたリスクマネジメント体制は、変化が著しく予測困難な現代社会において、新たなリスクへの臨機応変な対応を可能にする点で優れていると考えています。また、収益性の改善に向けて構造改革を進めている日本においては、データ分析を進めている監査部門との連携によるリスクマネジメント手法の高度化にも取り組んでおり、体制と手法の両面で深化・効率化を進めています。

今後はますます、ESGに係る環境、倫理的調達、人権などのグローバル共通のテーマがビジネス上のリスクになっていくと想定されます。このようなグローバルな社会的要請に係り各地域・事業単位では扱いにくい課題については、General Counselとしての「健全な警戒心」を持って、共同社長やグローバルチームとともに適切なアジェンダを設定し迅速に対処することで、当社グループのリスクマネジメントをさらに強化していきます。

内部統制システム基本方針と関連規程の関係

グローバル行動規範の制定

当社グループは2022年1月、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。この起草に際しては、当社のみならず国内外の各パートナー会社のコンプライアンス、ファイナンス、人事関係の責任者が参集し、各地域・市場における将来のビジネスを見据えつつ、グローバルな視点で議論し、策定しました。

リスクマネジメントの推進

当社グループは2022年1月、グローバルでリスクマネジメントの枠組みを明確にすることを目的として、「グローバル・リスクマネジメント基本方針」を制定しました。本方針では、共同社長を最高責任者とする一方、PCGの最上位責任者は第一線として対処すべきリスクを特定し、その管理の計画・実行、自主点検、改善を行うアカウンタビリティを持つと明記しています。また、共同社長は、こうしたリスクマネジメント活動を統括し、グループ横断的な視点でリスクマネジメント体制が機能しているかをモニターします。

各PCGによる自主点検の結果は、共同社長に年1回報告され、当社グループ全体としてのリスクの認識、共通するリスクの有無を見定めた上で、必要に応じてグローバルな「リスクマネジメント委員会」を開催し議論します。こうしたリスク分析の結果については取締役会にも報告されます。

2022年1月に実施したPCGによる自主点検の結果により、次のようなグループリスクを認識しています。

認識されたグループリスク

- グループ経営陣のサクセッションなど人的資本に係るリスク
- 世界的な原材料価格の高騰や、自然災害・ITセキュリティを含む事業継続計画（BCP）対応に係るリスク
- グループ間のブランド・技術などの連携深化に伴う国際税務などに係るリスク
- 社会的な要請の高まる情報漏えい、従業員不祥事などのコンプライアンス問題に係るリスク

なお、以上のグループリスクに加え、次のような各地域・事業の個別リスクについてもそれぞれ認識しています。

- 中国での差別化・競争力強化のためのR&D、顧客状況の変化への戦略適合に係るリスクなど
- 日本での収益性改善のための組織効率化、労働生産性向上に係るリスクなど

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）

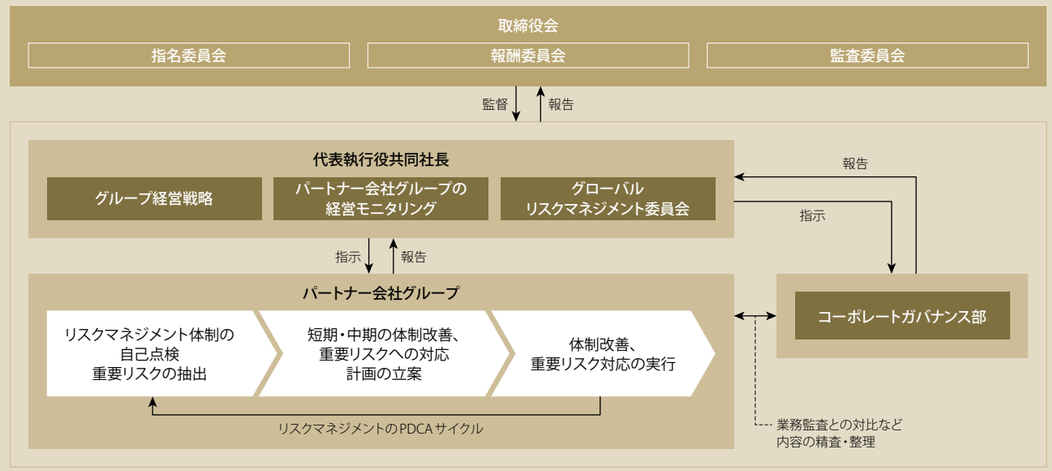
“Global Code of Conduct”は、私たちが“Purpose”に沿って行動し、ステークホルダーが私たちの活動を明確に理解するための行動規範です。

誠実な行動	協働	コミュニティおよび環境への貢献
私たちは、公正かつ誠実に事業を行うことにより、信頼を維持します。	**私たちは、すべてのステークホルダーの安全と幸福を目指し、ひとつのチームとして働きます。**	**私たちは、私たちが活動するコミュニティおよび地球環境を尊重し、豊かにします。**
公正な競争を行います	共に働く人々を大切にします	社会的および環境に対する責任を果たします
責任あるマーケティング活動を行います	チーム一体となって働きます	人権を尊重し、強制労働や児童労働を排除するあらゆる取り組みを支持します
倫理に基づき事業を行います	多様性を大事にします	私たちの活動が環境に与える影響の軽減に尽力します
法令規制を遵守し、正確な記録を保持します	お互いに、またステークホルダーに対しても、公正に接します	持続可能な社会に向けて着実に歩み（footprint）を進めます
賄賂や腐敗行為を許しません	ハラスメントや差別のない、安全で健康的な職場環境を整備します	
利益相反をしません。贈答、接待は良識の範囲内でのみ行います	会社の最善の利益のために行動します	
インサイダー取引を禁止します	よりよい価値創造のためにパートナー会社と協働します	
品質と安全性に妥協しません	この“Global Code of Conduct”に従って行動し、声を挙げた人を守ります	
会社の資産と秘密情報を守ります		
技術とイノベーションでより豊かな社会を実現します		

“Global Code of Conduct”に基づいて行動すること、また違反の恐れがあった場合には声を挙げ、かつ声を挙げた人を守ることは、日本ペイントグループで働く皆さんの責務です。

〈従業員による内部通報の受付窓口は、通報者に対する不当な扱いや報復の恐れなく通報できるよう、各国ごとにその手続きを定めています。〉

リスクマネジメント体制



取締役・執行役

（2022年6月30日現在）

略歴の詳細は、当社ウェブサイト「役員紹介」をご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/company/officer/

当社ウェブサイト「独立社外取締役の選任理由」も併せてご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/board_01/

取締役

	若月 雄一郎	ウィー・シューキム	ゴー・ハップジン	原 壽	ピーター・カービー	肥塚 見春	リム・フィーホア	三橋 優隆	諸星 俊男	中村 昌義	筒井 高志	全取締役に占める独立社外取締役の人数
役職	取締役 代表執行役共同社長	取締役 代表執行役共同社長	取締役会長	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	筆頭独立社外取締役 取締役会議長	独立社外取締役	8/11
主な略歴	● 元メリルリンチ日本証券株式会社（現 BofA証券株式会社）投資銀行部門副会長 ● 元当社専務執行役CFO など	● 元Singapore Technologies Engineering Ltd. Deputy CEO and Defence Business President ● 元当社副社長執行役員 など	● Wuthelam Holdings Ltd. Managing Director（現任） など	● 弁護士 ● 元長島・大野・常松法律事務所代表弁護士 ● 元中外製薬株式会社社外監査役 など	● 元Imperial Chemical Industries PLC Member of Executive Board ● 元CSR Limited CEO and Managing Director ● 元Macquarie Bank Limited（現 Macquarie Group Limited）Independent Director ● 元Orica Limited Independent Director ● 元DuluxGroup Limited Independent Director, Board Chairman　など	● 元株式会社髙島屋代表取締役専務 ● 元株式会社岡山髙島屋代表取締役社長 ● 日本郵政株式会社社外取締役（現任） ● 南海電気鉄道株式会社社外取締役（現任） ● 積水化学工業株式会社社外取締役（現任） など	● 元Temasek Holdings (Private) Limited Managing Director ● 元Minister in the Prime Minister's Office ● 元United Overseas Bank Limited Independent Director ● Jardine Cycle & Carriage Limited Independent Director（現任） など	● 公認会計士 ● 元中央青山PwCトランザクション・サービス株式会社（現 PwCアドバイザリー合同会社）代表取締役 ● 元株式会社あらたサステナビリティ認証機構（現PwCサステナビリティ合同会社）代表執行役 ● 富士フイルムホールディングス株式会社社外監査役（現任） など	● 元富士通株式会社経営執行役 ● 元EMCジャパン株式会社（現デル・テクノロジーズ株式会社）代表取締役社長 ● 元日本NCR株式会社代表取締役社長兼CEO ● 元安川情報システム株式会社（現株式会社YE DIGITAL）代表取締役社長 ● 株式会社ティーガイア独立社外取締役（現任） など	● 元Morgan Stanley Managing Director ● 元三菱UFJ証券株式会社（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）取締役常務執行役員 など	● 元野村證券株式会社専務執行役 ● 元株式会社ジャスダック証券取引所（現株式会社日本取引所グループ）代表取締役社長 ● 元株式会社LIXIL取締役副社長執行役員兼Chief External Relations Officer ● 株式会社ロゼッタ（現株式会社メタリアル）社外取締役（現任） など	
取締役就任時期	2022年3月	2022年3月	2014年12月	2018年3月	2022年3月	2020年3月	2022年3月	2020年3月	2018年3月	2018年3月	2018年3月	
所有株式数	133,110	100,000	なし	58,581	なし	26,289	なし	26,289	46,789	59,472	50,884	
取締役会出席状況　2021年度任期中※1	—	—	22回/22回	22回/22回	—	22回/22回	—	22回/22回	22回/22回	22回/22回	22回/22回	
取締役会出席状況　2022年度任期中※2	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	3回/3回	

※1 2021年3月下旬～2022年3月上旬　※2 2022年3月下旬～2022年6月末

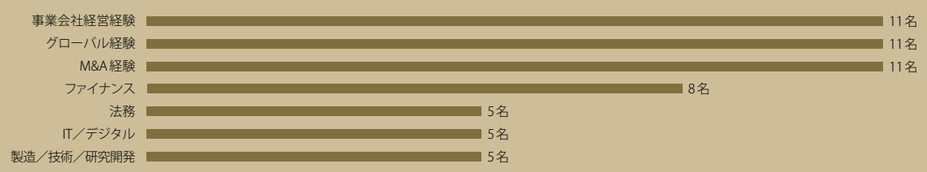
所属委員会

													委員に占める独立社外取締役の人数
指名委員会			○	○（委員長）						○	○		3/4
報酬委員会			○								○	○（委員長）	2/3
監査委員会							○		○（委員長）	○			3/3

保有する経験・スキル

													該当する取締役
事業会社経営経験	○	◎	◎	◎	◎		◎	○	○	◎	○	◎	11名
グローバル経験	◎	◎	◎	◎	◎		◎	◎	◎	◎	◎	◎	11名
M&A経験	◎	◎	○	◎	◎		◎	◎	◎	○	◎	◎	11名
ファイナンス	◎	○	○	—	○		—	◎	◎	—	◎	○	8名
法務	○	—	○	◎	○		○	—	—	—	—	—	5名
IT／デジタル	—	—	○	—	○		○	○	—	◎	—	—	5名
製造／技術／研究開発	—	○	◎	—	○		○	—	—	○	—	—	5名

保有する経験・スキル



執行役（2022年6月30日現在）

取締役 代表執行役共同社長　若月 雄一郎
取締役 代表執行役共同社長　ウィー・シューキム
常務執行役 GC　井上 由理