

# 経営理念の実践を目指して

当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指し、  
経営環境の変化に的確に対応できる経営機構の構築を図ります。

独立社外取締役  
中村 昌義

独立社外取締役  
金子 恭規

独立社外取締役  
諸星 俊男

独立社外取締役  
筒井 高志

独立社外取締役  
原 壽

取締役常務執行役員  
永阪 淳

代表取締役常務執行役員  
南 学

代表取締役会長  
田中 正明

## 執行役員

常務執行役員 松本 保幸  
(経営企画本部長、経営戦略担当)

上席執行役員 藤田 徹朗  
(Nippon Paint (USA) Inc. CEO)

上席執行役員 塩谷 健  
(日本ペイント・インダストリアル  
コーティングス株式会社 代表取締役社長)

執行役員 西村 智志  
(日本ペイント・サーフケミカルズ  
株式会社 代表取締役社長)

執行役員 小畑 裕作  
(R&D 本部長)

執行役員 加藤 正和  
(グローバル安全環境品証部長、  
コーポレート監査室・生産企画室 担当)





常勤監査役  
三輪 宏

常勤監査役  
川邊 統也

独立社外監査役  
生沼 寿彦

独立社外監査役  
脇田 一郎

独立社外監査役  
岡澤 雄

代表取締役社長 兼 CEO  
田堂 哲志

取締役常務執行役員  
白幡 清一郎

取締役  
ゴー・ハップジン

上席執行役員 牟禮 章一  
(日本ペイント・オートモーティブ  
コーティングス株式会社 代表取締役社長)

執行役員 花岡 泰史  
(Nippon Paint (Europe) Ltd. CEO)

上席執行役員 喜田 益夫  
(日本ペイント株式会社 代表取締役社長)

執行役員 大西 武司  
(経営企画本部 NNモデル推進統括部長、  
Nipsea Management Company Pte.,Ltd.  
Vice President China Liaison)

執行役員 和田 祐一  
(総務人事部 働き方改革推進部長)

# コーポレート・ガバナンス 取締役・監査役の紹介

|       | 氏 名          | 現在の地位・担当                                        | 重要な兼職の状況                                                                                                                                                                                                              | 2018年 出席状況     | 取締役<br>就任時期 | 保有株式数  |
|-------|--------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------|
|       |              |                                                 |                                                                                                                                                                                                                       | 取締役会           |             |        |
| 社内取締役 | 田中 正明        | 代表取締役会長                                         | 株式会社マナーフワード 社外取締役                                                                                                                                                                                                     | ——             | 2019年3月     | 0      |
|       | 田堂 哲志        | 代表取締役社長 兼 CEO                                   | NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director<br>一般社団法人日本塗料工業会会長(2019年5月退任)                                                                                                                                            | 18回<br>(全回出席)  | 2013年6月     | 13,152 |
|       | 南 学          | 代表取締役常務執行役員<br>経営管理本部長<br>グローバル調達部、財務戦略担当       | NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director                                                                                                                                                                          | 18回<br>(全回出席)  | 2013年6月     | 14,570 |
|       | 白幡 清一郎       | 取締役常務執行役員<br>技術担当                               | 日本ペイントマリン株式会社 代表取締役社長                                                                                                                                                                                                 | 13回<br>(全回出席)※ | 2018年3月     | 10,407 |
|       | 永阪 淳         | 取締役常務執行役員<br>総務人事本部長<br>ダイバーシティ推進、海外、<br>人事戦略担当 | NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director                                                                                                                                                                          | 18回<br>(全回出席)  | 2017年3月     | 21,778 |
|       | ゴー・<br>ハップジン | 取締役                                             | NIPSEA HOLDINGS INTERNATIONAL LTD. Director<br>WUTHELM HOLDINGS LTD. Managing Director<br>NIPSEA PTE. LTD. Managing Director<br>NIPSEA MANAGEMENT COMPANY PTE. LTD. Director<br>NIPSEA INTERNATIONAL LIMITED Director | 18回<br>(全回出席)  | 2014年12月    | 0      |

|            | 氏 名   | 現在の地位・担当 | 重要な兼職の状況                                                                                | 2018年 出席状況     | 取締役<br>就任時期 | 保有株式数 |
|------------|-------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|-------|
|            |       |          |                                                                                         | 取締役会           |             |       |
| 社外取締役・独立役員 | 原 壽   | 取締役      | 弁護士 中外製薬株式会社 社外監査役                                                                      | 13回<br>(全回出席)※ | 2018年3月     | 793   |
|            | 筒井 高志 | 取締役      | 龍樹コンサルティング代表                                                                            | 13回<br>(全回出席)※ | 2018年3月     | 364   |
|            | 諸星 俊男 | 取締役      | ウイングアーク1st 株式会社 社外取締役                                                                   | 12回<br>(13回中)※ | 2018年3月     | 100   |
|            | 金子 恭規 | 取締役      | Arcus Biosciences Lead Independent Director<br>Kaneko Investments LLC Managing Director | 13回<br>(全回出席)※ | 2018年3月     | 2,000 |
|            | 中村 昌義 | 取締役      | OCTAHEDRON株式会社 代表取締役                                                                    | 13回<br>(全回出席)※ | 2018年3月     | 1,322 |

|     | 氏 名   | 現在の地位・担当 | 重要な兼職の状況 | 2018年 出席状況     |                | 保有株式数  |
|-----|-------|----------|----------|----------------|----------------|--------|
|     |       |          |          | 取締役会           | 監査役会           |        |
| 監査役 | 三輪 宏  | 常勤監査役    | ——       | 13回<br>(全回出席)※ | 13回<br>(全回出席)※ | 23,433 |
|     | 川邊 統也 | 常勤監査役    | ——       | 18回<br>(全回出席)  | 19回<br>(全回出席)  | 13,828 |

|            | 氏 名   | 現在の地位・担当 | 重要な兼職の状況 | 2018年 出席状況     |                | 保有株式数 |
|------------|-------|----------|----------|----------------|----------------|-------|
|            |       |          |          | 取締役会           | 監査役会           |       |
| 社外監査役・独立役員 | 生沼 寿彦 | 監査役      | 弁護士、弁理士  | 18回<br>(全回出席)  | 19回<br>(全回出席)  | 113   |
|            | 脇田 一郎 | 監査役      | 公認会計士    | 18回<br>(全回出席)  | 19回<br>(全回出席)  | 0     |
|            | 岡澤 雄  | 監査役      | ——       | 13回<br>(全回出席)※ | 13回<br>(全回出席)※ | 264   |

| 選任理由                                                                                | 取締役会の諮問機関の委員就任状況（2019年5月現在） |         |          |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|----------|------------|
|                                                                                     | 指名諮問委員会                     | 報酬諮問委員会 | M&A諮問委員会 | ガバナンス諮問委員会 |
| 長年にわたり三菱UFJフィナンシャル・グループの経営に携わる。<br>また、米国の金融機関においても頭取、取締役等を務め、経営者としての国際経験も豊富に有する。    | ●                           | —       | ●        | ●          |
| 当社初のグループ会社出身社長。2015年4月の代表取締役社長就任後、<br>米国建築用塗料会社の子会社化など海外事業拡充を実現。中期経営計画N-20推進の先頭に立つ。 | —                           | —       | ●        | ●          |
| 入社以来、一貫して財務・経理分野に従事。近年はIT・調達・総務・技術等も担当、<br>総合的観点から経営効率化を推進。2019年には円滑なIFRS移行を実現。     | —                           | —       | ●        | —          |
| 技術者出身。2015年4月に完了した国内事業組織再編プロジェクトの責任者として陣頭指揮。<br>関連会社2社の社長も務めるなど、経営者としての経験も豊富。       | —                           | —       | —        | —          |
| 原材料調達責任者としてグループの原材料コスト改革を実現。<br>また、独関連会社にて欧州事業を強化。総務人事本部長として「働き方改革・CSR経営」を推進。       | —                           | —       | —        | —          |
| アジア合併事業パートナー代表として NIPPON PAINT のアジアトップシェアを実現。<br>2014年12月、当社取締役に就任し、取締役会活性化に貢献する。   | ●                           | ●       | ●        | ●          |

| 選任理由                                                                             | 専門性・バックグラウンド |    |         |     |    | 取締役会の諮問機関の委員就任状況（2019年5月現在） |         |          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|---------|-----|----|-----------------------------|---------|----------|------------|
|                                                                                  | 法務           | 財務 | グローバル事業 | M&A | IT | 指名諮問委員会                     | 報酬諮問委員会 | M&A諮問委員会 | ガバナンス諮問委員会 |
| 弁護士として40年以上のキャリアを有し、多数の企業法務案件に従事。<br>クロスボーダーM&Aにも数多く関与し、海外からも高い評価を得る。            | ●            | —  | —       | ●   | —  | ●                           | —       | —        | ●          |
| 野村證券・ジャスダック証券取引所・LIXILグループにて取締役、社長、副社長等を歴任。<br>経営者としての豊富な経験を有し、M&A・IRにも深い知見を有する。 | —            | ●  | —       | ●   | —  | —                           | ●       | —        | —          |
| 40年以上のキャリアを有するITの専門家。日本NCR、安川情報システム等の<br>IT企業において社長を歴任するなど、経営者としての経験も豊富。         | —            | —  | ●       | —   | ●  | ●                           | —       | —        | ●          |
| ライフサイエンスのほか様々な事業分野で活躍し、国内外企業の取締役等を歴任。<br>米スタンフォード大学経営大学院諮問委員会委員も務めた経験を有する。       | —            | ●  | —       | ●   | —  | —                           | ●       | —        | —          |
| 国内外の銀行・証券会社等の金融機関で取締役等の経営幹部を歴任。<br>M&A助言業務や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。        | —            | ●  | —       | ●   | —  | —                           | ●       | ●        | —          |

| 選任理由                                                                     | 主要な経歴                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 技術者出身。工業用塗料分野を歩み、工業用塗料関連会社社長に就任。<br>持株会社体制移行・アジア地域合併会社連結化にも当社取締役として取り組む。 | 1982年4月 当社入社<br>2013年6月 取締役上席執行役員<br>2015年4月 日本ペイント・インダストリアルコーティングス株式会社 代表取締役社長<br>2018年3月 監査役（現在） |
| 主として営業畑を歩む。当社執行役員・戦略企画部長として<br>持株会社体制移行・アジア地域合併会社連結化に携わり、現在のグループ体制構築に貢献。 | 1979年4月 当社入社<br>2009年4月 戦略企画部長<br>2012年4月 上席執行役員<br>2016年6月 監査役（現在）                                |

| 選任理由                                                                       | 専門性・バックグラウンド |    |         |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|----|---------|
|                                                                            | 法務           | 財務 | グローバル事業 |
| 弁護士・弁理士。米国ニューヨーク州弁護士資格も有する。<br>知的財産法の専門家として大学院客員教授を務めた経験もあり、技術分野にも明るい。     | ●            | —  | —       |
| 公認会計士。大手監査法人において上場企業の財務諸表・内部統制監査業務に従事したほか、<br>人材育成にもあたる。自動車メーカーでの勤務経験も有する。 | —            | ●  | —       |
| 資生堂において主として国際畑を歩み、中国事業部長、国際営業部長を務める。<br>また、取締役、執行役員として経営にも携わる。             | —            | —  | ●       |

※ 2018年3月28日開催の第193回定時株主総会において取締役または監査役に就任しており、就任後に開催された取締役会・監査役会への出席状況を記載

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

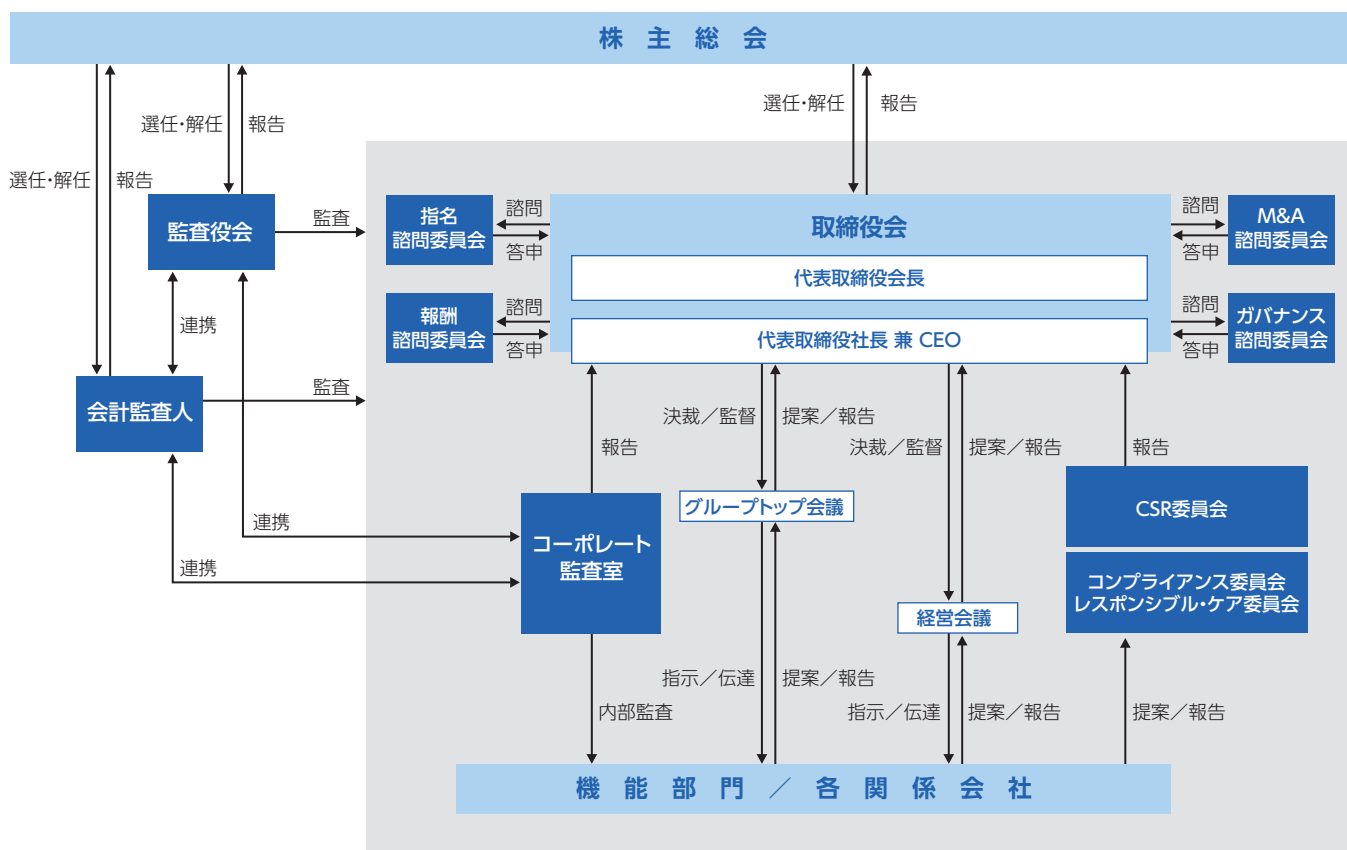
当社グループは、「経営理念」の実践を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営機構の構築と透明性の高い経営の実現に向け、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に継続的に取り組んでいます。当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、枠組みおよび運営指針については、「コーポレート・ガバナンス方針」としてまとめ、以下の当社ホームページにおいて公開しています。

<https://www.nipponpaint-holdings.com/company/cg/>

## コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査役会設置会社形態を採用し、執行役員制度を導入しています。コーポレート・ガバナンス体制は下記の「コーポレート・ガバナンス体制図」のとおりです。

▼ コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年5月1日現在)



## 取締役会について

当社の取締役会の員数は定款上で11名以内とし、業務執行を行う取締役、独立社外取締役、非業務執行取締役で構成し、国内外、グループ内外からの出身者を選任対象としています。2019年5月1日現在11名の取締役からなり、そのうち5名が独立社外取締役です。

取締役会は、取締役の職務執行の監督を行うとともに、会社法で定められた事項や経営に係る重要事項の審議・決定機関として原則毎月1回開催し、取締役会長が議長を務めています。

また、社長の諮問機関として、グループトップ会議および経営会議を設置し、業務執行の決定に際して取締役会に付議する事項を事前に審議しています。

また、国内外の重要な関係会社には、当社の取締役もしくは執行役員またはそれらに準ずる者を取締役として派遣し、当社の経営方針の徹底を図っています。



## 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名を行うに当たっての方針と手続

取締役会は、代表取締役および執行役員（以下「経営陣」という）の選任と取締役・監査役候補者の指名を行うに当たり、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資する、経営陣および取締役・監査役としてふさわしい多様な経験、実績、高い見識、高度な専門性等を有する人物を国籍・性別を問わず、国内外、グループ内外から選任・指名する方針としています。

当社は、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が委員の半数以上を占める指名諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会は、上記方針に基づき審議を行ったうえで、経営陣の選解任および取締役・監査役候補者の指名について取締役会に答申しています。

取締役会は、経営陣の選解任を行うにあたっては、経営人材育成制度での経営陣人材としての成長度合いや重要執行任務でのパフォーマンスの評価等を勘案して選解任を行い、また、独立社外取締役および独立社外監査役候補者の指名を行うにあたっては、取締役会が定めた「社外役員の独立性判断基準」を満たす者を指名する手続を行っています。

取締役会は、最高経営責任者である代表取締役社長の選任を行うにあたっては、指名諮問委員会の答申および後継者計画に基づき、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、社長としてふさわしい能力を高い水準で発揮し、経営ビジョンを実現できる人物を審議のうえ、選任します。また、代表取締役社長が以下の場合に該当し、客観的に解任するのが相当と認められる場合に、指名諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で十分に審議を行ったうえで解任します。

- 法令・定款等に違反し、日本ペイントホールディングスグループの企業価値を著しく棄損したと認められる場合
- 職務遂行に著しい支障が生じた場合
- 選任基準の各要件を欠くことが明らかとなった場合

## 取締役・監査役の報酬等の決定方法

当社は、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役が委員の半数以上を占める報酬諮問委員会を設置しています。取締役の報酬等については、報酬諮問委員会にて審議を行い、その答申に基づいて取締役会で決定することとしています。

2019年4月以降、当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬等は職責給、業績連動給および長期インセンティブ給によって構成し、社外取締役の報酬等は職責給および長期インセンティブ給によって構成することとしています。職責給は、役割・責任に応じて役位ごとに定められた固定給を支給しています。業績連動給は、役位に応じて総報酬の40%から45%を基準として、連結業績によって毎年基準額の0%から160%の範囲で変動します。長期インセンティブ給は、譲渡制限付株式報酬を付与します。取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は、年額6億円以内（うち社外取締役分は年額2億円以内）とします。また、各取締役への具体的な支給時期および配分については、取締役会において決定することとします。株式報酬型ストックオプションについては、付与対象である海外赴任者が帰国した際の付与を終了した時点で、終了させる予定です。

なお、社外監査役を含む監査役の報酬等は、その職務内容を考慮して職責給のみとしており、業績連動給および長期インセンティブ給は導入していません。

## 監査役監査の状況

監査役は、取締役の職務執行に関する適法性、構築した内部統制システムの有効性および財務情報の作成過程の健全性等に対する監査機能を果たすため、取締役会その他重要な会議へ出席するほか、代表取締役との定期的会合をもち、その経営方針を確かめるとともに、会社が対処すべき課題や会社を取り巻くリスク、監査上の重要課題等について意見を交換しています。

監査役会は、2019年5月1日現在5名の監査役からなり、5名のうち3名は独立社外監査役として、当社との間に特別の利害関係がなく、専門的な見地から監査を行うことができる弁護士、公認会計士の資格を有する者および国際経験・経営者としての経験の豊富な者が選任されています。

独立社外監査役は、取締役の職務執行に関する適法性に対する監査機能を果たすため取締役会に出席するほか、必要に応じて業務監査を実施するとともに、監査役会において各部門や関係会社に対する監査業務の実施状況について報告を受け、それに対する意見を述べています。また、監査役監査業務の円滑な遂行を図るため、専任担当者を複数名置いています。

## 内部監査

社長の直轄機関として、内部監査機能を担うコーポレート監査部を設置し、15名(兼任)の体制としています。コーポレート監査部は当社およびグループ各社の内部統制の改善・強化に向け内部監査を行い、その結果を社長、管理担当役員、被監査部門長お

よび監査役へ報告しています。また、内部監査の結果に問題があった場合は、当該部門へのフォローアップを通じて、担当部門長との協議により問題の解決を図っています。

## グローバル監査の推進

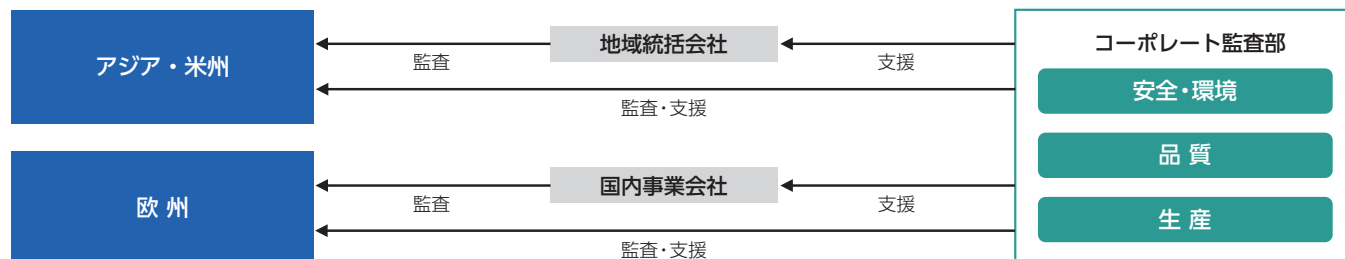
日本ペイントホールディングスグループは、国内外の多くのグループ会社を含む企業体へと成長してまいりました。コーポレート監査部は当社グループの内部監査機能を担っていますが、グローバル監査に必要なスキルを単独で確保するには限界があり、また監査に際し、法規制や商慣習、更に言語も十分理解する必要がありますので、地域統括会社や国内事業会社との協働が不可欠と判断し、グローバル・ガバナンス体制に基づく監査体制を構築して監査を行っています。

具体的には、アジア・米州地域においてコーポレート監査部は、地域統括会社が行う監査を支援。また、欧州地域においては国内事業会社が行う監査を支援。なお、いずれも重要拠点(会社)に対しては、直接監査を行っています。一方、アジアのグループ会社や

地域統括会社とコーポレート監査部は、テレビ会議などで積極的に情報共有することに加え、ネットワーク上で安全等に関する各種のデータや可視化された資料を共有してタイムリーな情報交換が可能な仕組みを構築してきました。また、事故や災害に対しても、速報性の高いレポートラインを確保し、コミュニケーションの質を高めたことで、効果的なマネジメントレポートの作成が可能となりました。事故や災害の情報グループ内に展開し、再発防止につなげています。

さらに、コーポレート監査部が実施した監査結果は、地域統括会社ならびに国内事業会社と共有し、対象拠点の更なる改善活動やその後の支援活動に結びつけています。

### ▼ グローバル監査の体系 (2018年)



## グローバル監査の実施状況

コーポレート監査部は、国内外の安全や環境等に関する法改正などの外的要因、各事業会社の安全実績や環境実績などの内的要因、および売上規模に基づく重要度などをそれぞれ評価し、その総スコアを踏まえ監査対象の会社を選定しています。2018年は、アジア圏で Nippon Paint (Thailand) 社、米州圏で Dunn-Edwards社を対象に安全・環境の監査を実施しました。現場においては、特に安全面では静電気対策状況(アースの使用

方法等)や作業時の安全確保状況(災害未然防止策の運用等)の確認、また、環境面では排水・排気において著しい環境影響など問題が発生していないか確認しました。なお、これらの監査において重要な不備はありませんでした。今後もこのようなリスクベースの監査を行うとともに、監査結果をグループ内で共有しグループ全体の安全・環境レベルの向上に努めます。

## NNモデルの磨き込みとグローバル展開

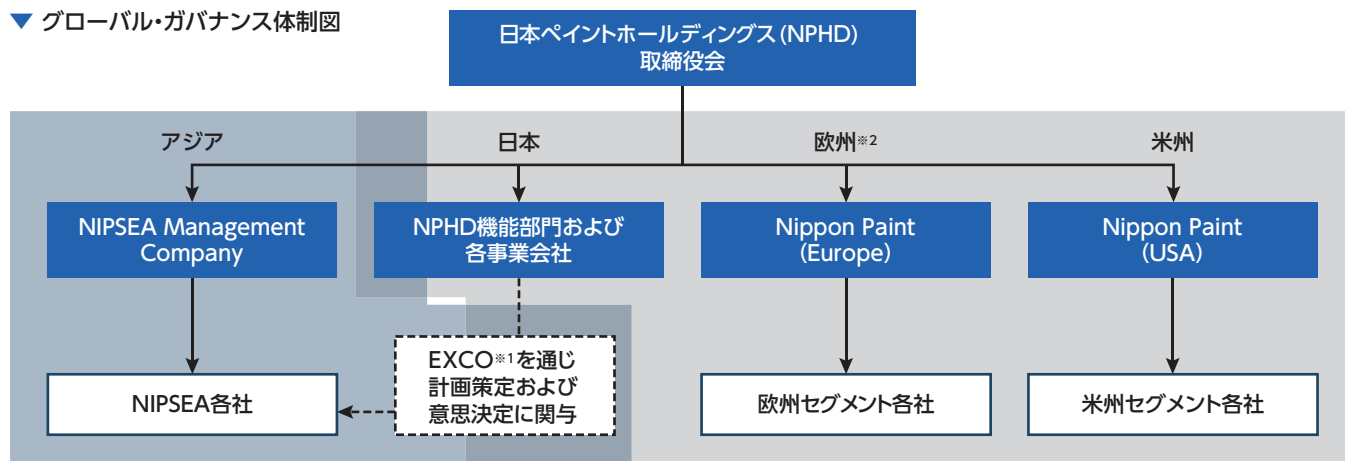
当社グループはシンガポールのパートナーであるWuthelamと50年以上にわたり、アジアでNipsea事業を展開してきました。ガバナンス面では、Nipseaの事業経営の独自性を許容し、経営判断や事業展開のスピードを阻害しない範囲の統制を掛けることで、Nipsea事業は飛躍的に成長してきました。この独自の経営モデル「NNモデル」を時代や事業規模に併せて見直しかつ磨き込み、多国間展開グループ統制の先行事例であるNipseaのマネージメントモデルと併せてグローバルに展開することで、経営資源の最適分配と各地域における経営スピードの加速が実現できると考えています。以前にも増して重要性が高まるアジア事業のモニタリング・レポートを強化し、グループ経営判断の精度向上に努めています。

## グローバル・ガバナンスの推進

当社は、2017年に地域軸・事業軸でのガバナンスおよびマネジメントの権限と責任を再定義する検討を開始しました。これに基づき、当社をグローバル本社とする地域統括会社体制（RHQ体制）の新設計を構築し、まずは米州RHQ体制に向けたプロジェクトを2018年2月にキックオフしました。米州RHQでは、新たに米州地域全体を包括する、財務機能、リスク管理機能、経営企画機能を強化することを目指しています。新たに権限責任規定を整備するとともに、2019年から米州RHQの運用を開始しています。これにより、現地法令・商習慣等に根差す適正なガバナンス強化の実現を図り、「地域ごとの成長機会・リスクの迅速かつ正確な把握」、「意思決定のスピード・アップ」、「地域における全体最適視点でのリソースの絞りと集中」の実現を目指します。

このRHQ体制の再構築は、米州に引き続き、その他の地域へも順次展開していく検討を継続しています。今後も、グローバル・ガバナンスの整備を進め、経営の透明性向上と経営の効率性の強化を図り、持続可能なグローバル成長の基盤としていきます。

### ▼ グローバル・ガバナンス体制図



■ 「ビジネス・マネジメント・コントロール・ポリシー」により、整備した範囲

■ 従前より上申および報告ルートが整備されていた範囲

※1 EXCO:Executive Committeeの略。NIPSEAにおける意思決定会議

※2 開示セグメントは「その他」に属する

### ▼ NPHDグループ



### ▼ 目指す「事業×地域」のマトリクス経営の姿

