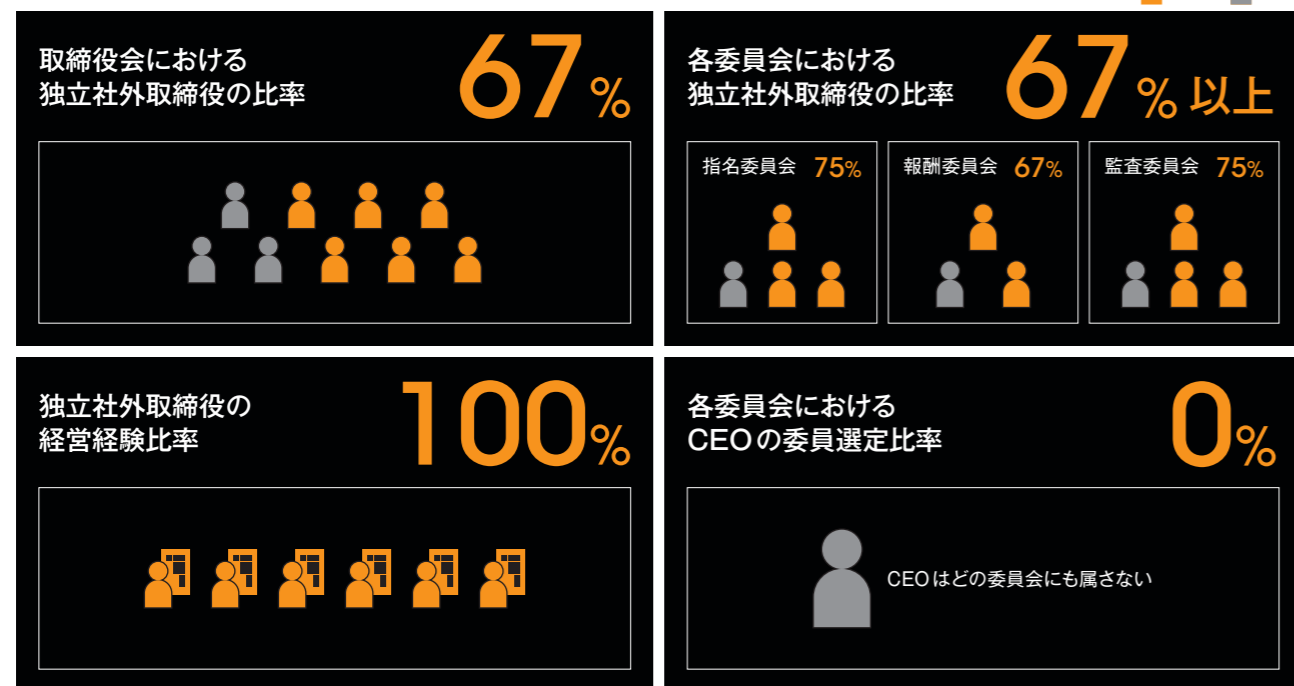


コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

当社のガバナンスの特徴



ガバナンス改革の歴史

当社は2014年以降、取締役会の監督機能および執行部門の強化を図るべく、独立社外取締役の増員や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月の株主総会を経て指名委員会等設置会社へ移行しました。

これにより、監督と執行の分離、経営の透明性・客観性・公正性の向上、グローバル監査体制の強化、少数株主権の保護、国内外のステークホルダーとの関係強化を目指していきます。



ガバナンス体制

取締役会

取締役会は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーからの受託者責任を認識し、適切な権限行使を行い、当社の持続的な成長や中長期的な株主価値の最大化に責任を負い、当社グループの経営全般を監督します。取締役会においては、法令および定款により取締役会の決議を要する事項、株主総会決議により取締役会に委任された事項に加え、当社グループの経営に関する重要事項の議論に焦点を当てています。取締役会を構成する9名の取締役のうち、執行役を兼務する取締役は1名です。女性を含む独立社外取締役を取締役総数の3分の2となる6名とし、多様な視点を経営に反映させるとともに、監督機能の強化および少数株主権の保護を図っています。当社の取締役の任期は1年です。

取締役会には、独立社外取締役が過半数を占める指名、報酬、監査の3つの法定の委員会を設置しています。なお、取締役会および各委員会の実効性を確保するため、それぞれの会議体に、適切な人員および予算が付与された事務局を

置いています。

指名委員会

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、ならびに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・解職および後継者計画などについて審議する機関であり、独立社外取締役3名を含む取締役4名で構成されています。委員長は、独立社外取締役です。

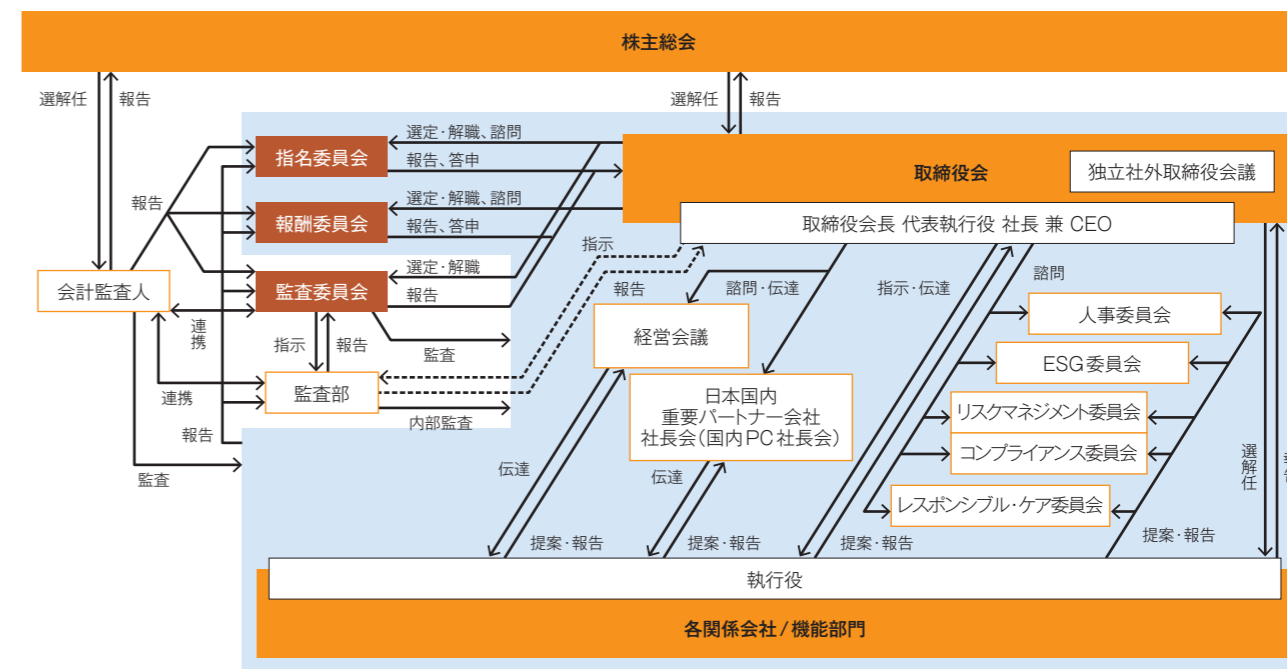
報酬委員会

執行役および取締役の個人別の報酬等の決定方針、ならびに個人別の報酬等の内容を決定する機関であり、独立社外取締役2名を含む取締役3名で構成されています。委員長は、独立社外取締役です。

監査委員会

執行役および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および不再任に関する議案の内容を決定する機関であり、独立社外取締役3名を

ガバナンス体制図



ガバナンス

含む取締役4名で構成されています。委員長は、独立社外取締役です。

取締役の選解任

当社では、指名委員会において取締役候補者を指名します。取締役候補者の選任基準は、忠実義務・善管注意義務を適切に果たし、当社グループの持続的な成長と中長期的な株主価値の最大化に貢献するための資質を有していることです。また、独立社外取締役の場合は、当社コーポレート・ガバナンス方針に定めた「社外取締役の独立性判断基準」を満たし、企業経営、会計、法務等の分野で高い見識と豊富な経験を有し、独立した客観的立場から執行役の職務執行を監督する資質を有することを候補者の選任基準として、同方針に定めています。

一方、指名委員会は、取締役が選任基準に照らして著しく適格性に欠けると判断される客観的かつ合理的な理由があり、取締役として職務の執行を委ねることができないと判断される場合、取締役の解任議案を株主総会に提出することを検討します。

代表執行役および執行役の後継者計画

取締役会は、指名委員会の審議・答申を踏まえ、代表執行役および執行役の後継者計画を定め、経営人材育成制度、グループ会社経営者等の重要執行任務への登用等を通じて、後継者計画に基づき適切に監督を行います。代表執行役社長の選定・解職に当たっては、指名委員会の審議・答申を踏まえ、後継者計画にしたがって、会社経営の分野における豊富な経験と実績

を有し、代表執行役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取締役に審議の上、選定します。

執行体制

執行役は、取締役会の決議により委任を受けた当社の業務執行の決定および業務執行を行います。職務の執行について忠実義務・善管注意義務を負い、当社グループの持続的な成長と中長期的な株主価値の最大化に貢献します。執行役は、職務の執行の状況を3ヵ月に1回以上、定期的にと取締役会に報告するほか、取締役会および委員会の要求に応じて、求められた事項について説明を行います。加えて、取締役がその責務を果たすために必要な情報を取締役会へ提供し、必要な議案を取締役会に報告します。

当社の執行役は13名で、任期は1月1日から12月31日までの1年です。

任意に設置する会議体

当社は経営の推進にあたり、主要な会議体として、経営会議、日本国内重要パートナー会社社長会(国内PC社長会)、人事委員会、ESG委員会、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、レスポンシブル・ケア委員会を任意に設けています。詳細は下記の図をご覧ください。

任意に設置する主要な会議体

会議体の名称	役割
経営会議	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループ全般に関する事項を審議
日本国内パートナー会社社長会(国内PC社長会)	代表執行役社長の諮問を受け、日本国内の主要なグループ会社(パートナー会社)における共通の案件等に関する事項を審議
人事委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社および国内パートナー会社各社において、適切な人材資源の配分を実現するための事項を審議
ESG委員会	代表執行役社長の諮問を受け、持続可能な社会の成長に向けて取り組むべき事項を審議。代表執行役社長が立案した目標については、取締役会への提案、承認を経て全社目標として設定
リスクマネジメント委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループの安全、環境、品質等に係る重要リスクの管理および内部統制システムの継続的な見直し、整備について審議
コンプライアンス委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループのコンプライアンスに関する事項を審議
レスポンシブル・ケア委員会	代表執行役社長の諮問を受け、当社グループのレスポンシブル・ケアに関する事項を審議

取締役会の実効性に関する分析・評価

取締役会の実効性の評価について、これまで、毎年、取締役および監査役の自己評価をベースに分析・評価を行ってきましたが、2019年度の取締役会を対象とする評価から、第三者機関である株式会社企業統治推進機構によるアンケートと個別インタビューを用いた取締役会評価を導入しました。2019年度の評価結果概要は以下の通りです。

2019年度の実効性評価の実施要領

対象者	2019年度の全取締役(11名)および全監査役(5名)
実施方法	株式会社企業統治推進機構を起用し、アンケートと個別インタビューを実施
質問内容	① 前回の取締役会実効性評価で指摘された課題(事項)の解決状況 ② 指名委員会等設置会社への機関設計変更後を見据えた、現状の取締役会・関連諮問委員会等の課題
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: アンケートおよび個別インタビューのまとめおよび分析 Step4: 取締役会にて実効性評価の報告および審議

2019年度の評価結果の概要

取締役会では、各諮問委員会を有効に活用することで、指名委員会等設置会社への移行、代表取締役会長兼社長CEOの招聘、海外企業の買収、内部統制やコーポレート・ガバナンスなどの議題で議論が活発に行われ、さまざまな意見および有用な指摘を経て、決議がなされました。また、当社のミッションである「株主価値の最大化」についても議論を深めており、利益相反取引や政策保有株式に関して少数株主を代弁する意見が出るなど、ステークホルダーを意識した議論がなされました。その結果、当社取締役会の実効性は大きく改善しつつある、との評価を受けました。また、当社取締役会の実効性を支える強みは「株主価値の最大化」に関する取締役間でのコンセンサス、強い企業家精神とリーダーシップを有する社内取締役、高い独立性を有する社外取締役にいることが確認されました。

2020年度に取り組みを強化すべき課題

- ① 後継者計画の監督や透明性・客観性・競争力ある報酬体系確立等の指名・報酬機能の強化
- ② 投資家からのフィードバックの活用
- ③ モニタリングモデル確立に向けた権限委譲の強化
- ④ 中期経営計画に対する監督の強化と議論の深化
- ⑤ 戦略や資本政策等といった重要議案の議論拡充
- ⑥ 監査機能の強化

上記の結果を踏まえ、当社取締役会では、持続的な「株主価値の最大化」を図るべく、引き続き、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

ガバナンス

役員の報酬の決定方針および報酬委員会の活動内容

当社は、2018年度に取締役会の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しました。報酬諮問委員会は、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構成としました。2019年度における当社役員の報酬については、社会情勢や他社比較、市場水準等を考慮の上、当該委員会において取締役・執行役員等の報酬等の決定方針や報酬水準についてより公正・透明に審議を行い、その答申に基づいて取締役会で決定しています。

— 2019年度の基本方針 —

- グローバルの塗料競合他社をベンチマークとし、優秀な経営者を招聘、維持し得る水準とする
- 業績連動給、株式報酬の比率を高め、株主価値最大化へのインセンティブとする

2019年度の報酬諮問委員会の主な活動内容

- 2019年1月 報酬体系、業績評価方法の答申(報酬諮問委員会)
- 2019年1月 報酬体系、業績評価方法の決定(取締役会)
- 2019年3月 業績連動給支給額の答申(報酬諮問委員会)
- 2019年3月 業績連動給支給額の決定(取締役会)
- 2019年3月 譲渡制限付株式の割当決定(取締役会)

役員の報酬の構成

2019年度における当社の取締役(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ています。

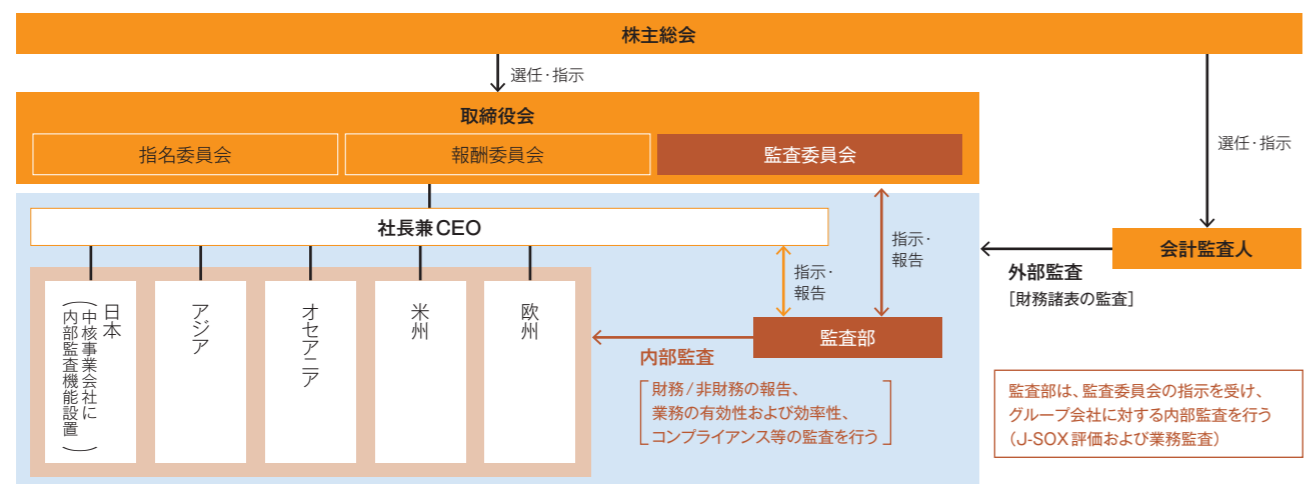
職責給	役割・責任に応じて役位ごとに定められた固定給を支給
業績連動給	職責給の0～170%の範囲で変動
長期インセンティブ給	当社の株主価値の最大化に向け、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式を付与

社外取締役は、職責給に加え長期インセンティブ給として譲渡制限付株式を付与しています。

グローバル監査の推進

2020年3月に指名委員会等設置会社に移行して監査委員会を設置し、最低月一回の頻度で、監査委員長をトップとする監査委員会を開催しています。監査委員は、執行の重要会議体に出席することに加え、執行役や子会社経営陣への直接ヒアリング等により監査業務を行うほか、国内外グループ会社の監査役・内部監査部門との連携を進めることによるグローバル監査体制の確立に取り組んでいます。

グローバル監査体制



2020年1月に新たに設立した監査部は、監査委員会と代表執行役社長兼CEOへのダブルレポートラインを設定して監査の独立性と妥当性を確保するとともに、体制も大幅に強化することで監査委員会の実行部隊として機能させています。

監査委員会ならびに監査部で取り組むグローバル監査のポイントは、「Audit on Audit」の枠組み構築です。内部監査機能を有している国内外のグループ会社については、各社の監査結果を活用し、監査部からも補完的に直接往査を行うことによって、リスクを網羅的にカバーすることを目指します。一方、内部監査機能が十分備わっていないグループ会社については、監査部がリスクベースでの直接往査を行いつつ、今後の内部監査機能立ち上げに向けた支援を行っていきます。

これらによってリスクベースの監査をグループ全体で確立していくことで、価値を向上させる監査体制の構築に努めています。

政策保有株式の方針

当社は、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等の状況等を勘案し、合理性があると認められる場合に限り、上場株式を政策的に保有します。この方針に基づき、すべての政策保有株式について、取締役会において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・縮減を行っています。

純投資目的以外の目的で保有する株式の銘柄数および貸借対照表計上額

	2019年度
銘柄数	32
うち上場株式の銘柄数	14
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	24,621
うち上場株式の合計額(百万円)	23,717

企業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、以下の対応を行っています。

- (1) 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」という)としての選任を受ける。
- (2) 当社は、日本ペイント企業年金基金に選任された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、受益者と当社の間が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。

株主・投資家との対話

当社は、国内外の株主への公平な情報開示の徹底および継続的な対話により、株主との信頼関係を構築するとともに、情報の非対称性を低減し資本コストを抑えることで株主価値の最大化に貢献します。株主との建設的な対話のため、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洩の防止に細心の注意を払っています。

当社は、株主との対話窓口を、代表執行役社長、財務担当執行役(CFO)、インベスターリレーション部長、総務部長としています。対話において把握された株主の意見を取締役会に対し定期的にフィードバックし、示唆に富む指摘を経営に反映してまいります。

株主・投資家との対話における成果

Q. 売上収益の約4割を占める中国業績を開示して欲しい。
 Q. 経営陣との対話の機会を増やして欲しい。
 Q. 資料に記載のない口頭での開示を止めて欲しい。
 Q. 英文資料を充実して欲しい。

- 必要性の高い中国事業などの数値を開示し、かつCFOが積極的に面談対応したことで、戦略にフォーカスした面談を実現。
- 英文資料を日本語版と同量かつほぼ同時に開示したことで、海外投資家の面談件数が増加。
- 口頭での開示を取り止め、開示数字は全て資料に掲載したことで、面談時間の効率化に貢献。