

MSVを支える経営体制

Chapter

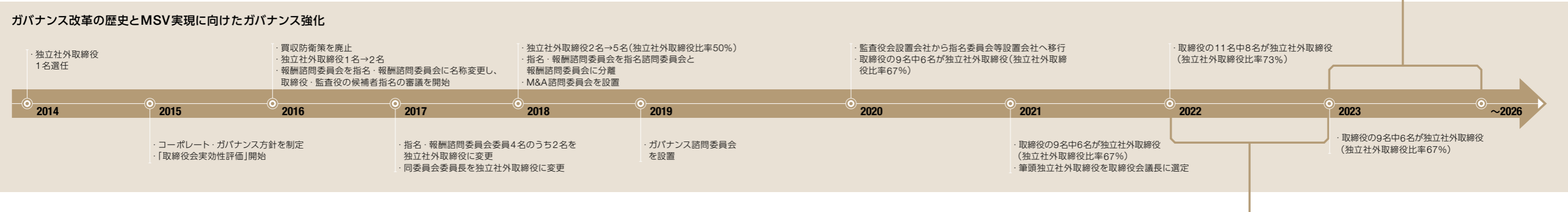
4

- P99 コーポレート・ガバナンス
 - P102 取締役会議長メッセージ
 - P104 取締役会長メッセージ
 - P108 取締役会の議論
 - P109 指名委員会報告
 - P111 報酬委員会報告
 - P113 監査委員会報告
- P115 ガバナンス対談
- P121 リスクマネジメント
- P125 取締役・執行役

コーポレート・ガバナンス

MSVを追求するための経営モデル「アセット・アsembler」において、先進的なガバナンスは当社ならではの競争優位性の1つです。指名委員会等設置会社として、取締役会は独立社外取締役が過半数を占めており、大株主とともにMSVの実現という共通の価値観、判断軸を有し、少数株主利益の保護を徹底しています。本セクションでは当社ガバナンスの特徴やポイントをご説明します。

ロードマップ		2023	~2026
取締役会 ガバナンス		・取締役会運営のさらなる効率化 ・独立社外取締役のさらなる貢献 ・後継者計画の充実	・取締役による成長戦略議論のさらなる高度化 ・後継者計画の充実・実行
執行側 ガバナンス		・グローバル・リスクマネジメント基本方針に基づく、各パートナー会社による自主リスク点検を通じたリスクマネジメントの実効性向上 ・各パートナー会社の内部通報窓口制度の運用定着・実効性向上	・各パートナー会社による自主リスク点検を通じたリスクマネジメント体制の実効性検証・ブラッシュアップ ・各パートナー会社の内部通報窓口制度の実効性検証・ブラッシュアップ ・社会の要請の変化に即応するガバナンス体制(コンプライアンス、リスクマネジメント含む)へのアップデート



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**
- 2. 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上**
- 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**
- 4. MSVの実現を真にサポートする報酬設計**
- 5. 加速するグローバル化に対応した監査体制**

氏名	役職	所属委員会			在任年数	2022年度における取締役会・委員会への出席状況 (出席回数/開催回数)				保有する経験・スキル						
		指名委員会	報酬委員会	監査委員会		取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	事業会社経営経験	グローバル経験	M&A経験	ファイナンス	法務	IT/デジタル	製造/技術/研究開発
若月 雄一郎 1966年8月28日生 所有株式数: 180,110株	取締役 代表執行役共同社長				1年	11回/11回	—	—	—	○	◎	◎	◎	○		
ウィー・シューキム 1960年8月19日生 所有株式数: 100,000株	取締役 代表執行役共同社長				1年	11回/11回	—	—	—	◎	◎	◎	○			○
ゴー・ハップジン 1953年4月6日生 所有株式数: —	取締役会長	○	○		8年	16回/16回	12回/12回	12回/12回	—	◎	◎	○	○	○	○	◎
原 壽 1947年7月3日生 所有株式数: 100,215株	独立社外取締役	○ (委員長)			5年	16回/16回	12回/12回	—	—	◎	◎	◎		◎		
ピーター・カービー 1947年8月2日生 所有株式数: 36,800株	独立社外取締役			○	1年	11回/11回	—	—	—	◎	◎	◎	○	○	○	○
リム・フィーホア 1959年2月26日生 所有株式数: 36,800株	独立社外取締役		○ (委員長)		1年	11回/11回	—	—	—	○	◎	◎	◎		○	
三橋 優隆 1957年9月30日生 所有株式数: 63,089株	独立社外取締役			○ (委員長)	3年	16回/16回	—	—	14回/14回	○	◎	◎	◎			
諸星 俊男 1953年8月24日生 所有株式数: 83,089株	独立社外取締役	○		○	5年	16回/16回	12回/12回	—	14回/14回	◎	◎	○			◎	○
中村 昌義 1954年11月10日生 所有株式数: 96,296株	筆頭独立社外取締役 取締役会議長	○	○		5年	16回/16回	12回/12回	12回/12回	—	○	◎	◎	◎			

2022年度の主な取り組み

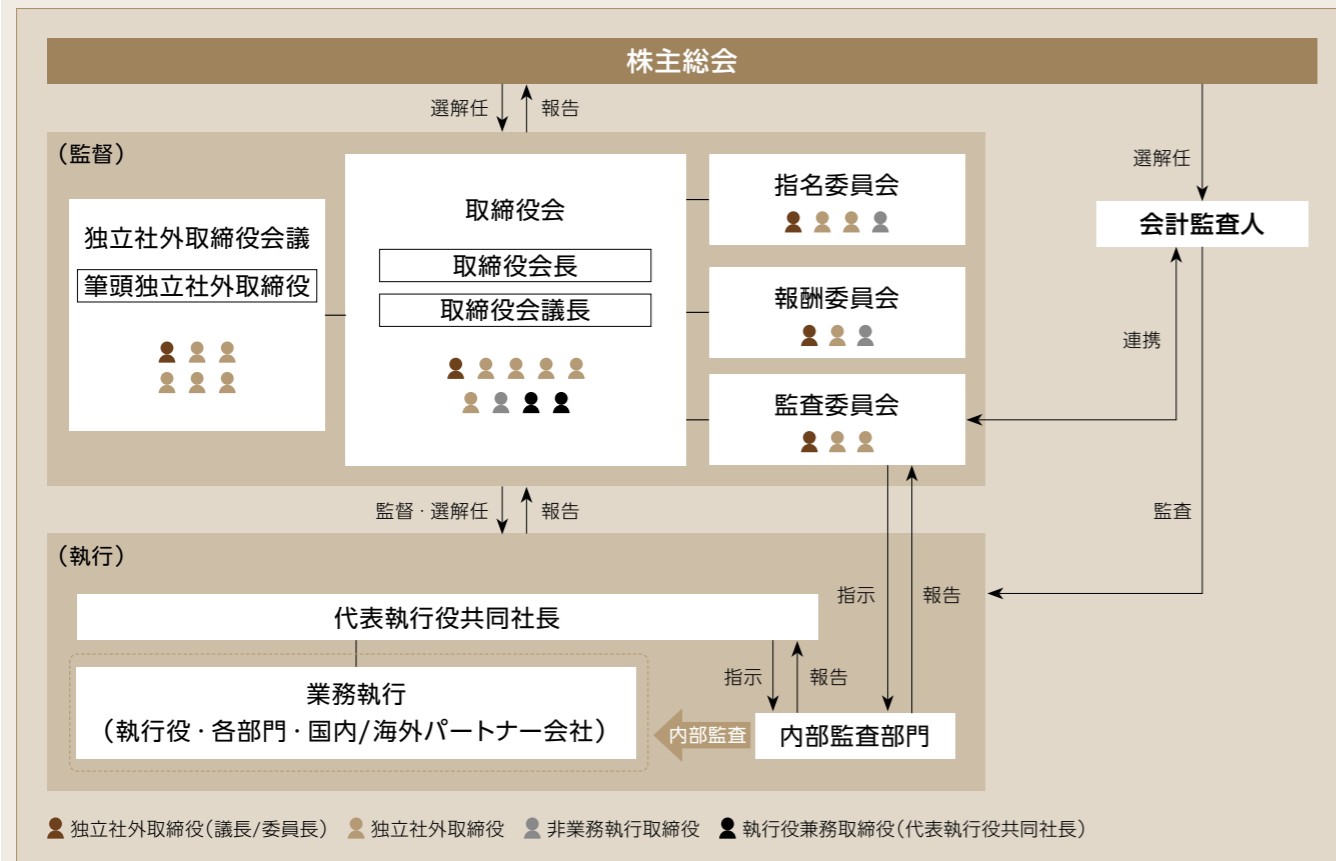
取締役会のさらなる実効性の向上に向けて、2022年度は以下の4つの取り組みを強化しました。

1. 成長戦略議論の充実
2. 取締役会運営の効率化
3. 独立社外取締役のさらなる貢献
4. 取締役会事務局機能の強化

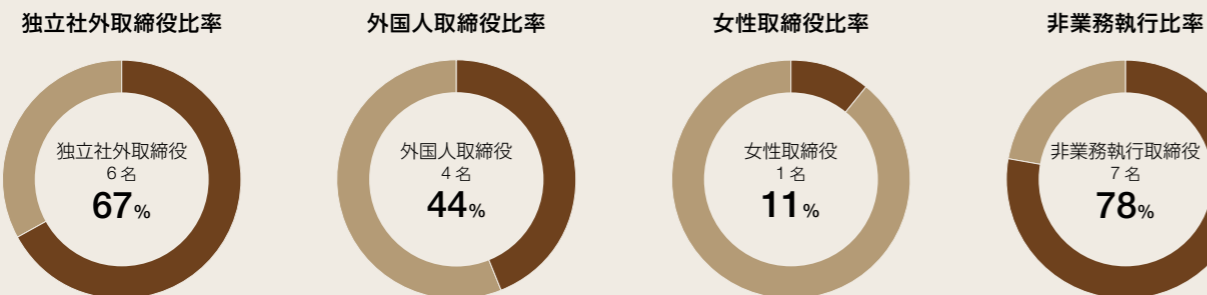
これらの取り組みにより、執行と監督の分離が進み、モニタリング・モデルが深化するとともに、MSVを追求する当社取締役会の役割についての共通理解が浸透し、議論の高度化が進みました。

▶ P105「取締役会の実効性に関する分析・評価」参照

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役構成の特長



取締役会議長メッセージ

タイムリーかつ
適切なリスクを
執行が果敢に
取り続けるために



筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

2021年4月に共同社長体制が発足してから2年が経過しました。その間に、新型コロナウイルスの影響やロシアによるウクライナ侵攻に端を発するサプライチェーンの激変にも耐え得る、より筋肉質な組織を構築することができました。次なる大きな飛躍に向けた「アセット・アsembler」モデルの基盤は、より強固に整いつつあります。

MSVの追求にはさらなるリスクテイクが不可欠です。当社の取り得るべきリスクは、既存のビジネス・アセットの価値向上に向けた施策に伴うリスク、新たなビジネス・アセットの積み上げに伴うリスク、資本市場からの資金調達を含むバランスシート・マネジメントに関わるリスクの3つに集約されましよう。監督側である取締役会は、当社の将来の姿を執行とともに作り上げていく使命があります。そのために、現状の課題解決もさることながら、よりサステナブルな飛躍に向けた成長戦略議論へと取締役会は傾注してきています。長期的なロードマップに関するプレインストーミング、その実現のための施策の選択肢を検討するオフサイトミーティングなど、執行との意見の擦り合わせを繰り返し行い、彼らにタイムリーで適切なリスクテイクを促しています。

取締役会は株主の皆様の負託に応え、MSVに向けたリスクテイクを実現するべく、事業会社経営、グローバル、M&Aの経験およびバックグラウンドを持つ9名(うち6名が独立社外取締役)により構成されています。

指名委員会は、執行が提案する施策のリスクを正確に理解し、同時に当社のリスク許容度を柔軟に測定し助言する取締役会とするべく、常にメンバーの構成を検証しています。

報酬委員会は、執行が激変する事業環境に都度左右されることなく、安心してリスクを取り、同時に株主の皆様との価値共有を可能とする報酬のあり方を模索しています。

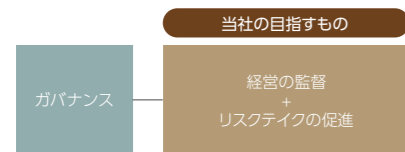
執行が積極的にこれらをリスクテイクする上で、既存ビジネス・アセットが内包するリスクをしっかりと把握し、しかるべき対処を可能とする、相互信頼に基づく内部統制システムは当社の最重要な経営基盤です。監査委員会は、相互信頼のバックボーンである内部統制プロセスを「Audit on Audit」の手法を駆使し、常時生き生きと保つことに注力しています。

筆頭独立社外取締役、取締役会議長として、私たち9名の知見と経験を取締役会の議論と決定に導くことで、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ていきます。「アセット・アsembler」モデルを駆使した当社の飽くなき価値の創造と、少数株主利益の確保に向けた責務を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

| ガバナンスの基本的な考え方

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



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。

当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」のもと、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、サステナビリティに関する責務も含めて、顧客・取引先・従業員・社会などへの責務を果たした上で、残存する「株主価値」の最大化(MSV)に尽力し、富の創出を図っています。

MSVを追求する当社は、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を尊重する「自律・分散型経営」を基本としています。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sembler」としてのガバナンスを志向しています。また、監督機能である取締役会は、この執行側からの提案に対し、スピードを減速させることなく、タイムリーかつ適切なリスクテイクを促しています。

加えて、当社グループ全社がグローバルに共有し、順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「日本ペイントグループ グローバル行動規範」を基盤とし、「自律・分散型経営」を支える「グローバル・リスクマネジメント基本方針」「内部通報窓口グローバル基本方針」を含む内部統制システムを構築しています。

▶ 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。
・コーポレート・ガバナンス方針
・コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<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。

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。

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ます。

▶ 詳細は、P99「ガバナンス改革の歴史とMSV実現に向けたガバナンス強化」参照

取締役会の構成(2020～2023年度)

年度	構成人数	独立社外取締役
2020年度	9名	67%
2021年度	9名	67%
2022年度	11名	73%
2023年度	9名	67%

| 今後のガバナンス改革に向けた考え方(ロードマップ)

取締役会においては、運営の効率化や独立社外取締役のさらなる貢献により、成長戦略議論の拡充と高度化へつなげています。また、サステナブルなMSV追求を確保するべく、指名委員会を中心として、取締役会のさらなる実効性向上に資する取締役構成とそのサクセッションに関する審議を重ねています。

執行側のガバナンスについては、グローバル・リスクマネジメント基本方針に基づく各パートナー会社の自主リスク点検、内部通報制度の運用定着を図ることで、当社のガバナンスの基盤をさらに強固にし、各社のベストプラクティスの共有や体制のブラッシュアップを継続することで、実効性を高めています。

▶ 詳細は、P105「取締役会の実効性に関する分析・評価」、P109「指名委員会報告」、P121「リスクマネジメント」参照

| 大株主との関係と少数株主利益の保護

当社は、60年以上にわたって事業上のパートナーシップを育成してきた歴史を持つ大株主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。2021年1月のアジア合併事業100%化・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。

少数株主利益の保護に向けては、大株主と取引を行う際には、筆頭独立社外取締役が取締役会議長を務め、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において承認を得るなど、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、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・執行役との競業取引、自己取引、利益相反取引など)については、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に、取引条件や利益・コスト水準をはじめ、当該取引を行う合理性などを総合的に判断し、しかるべき決裁権限者の承認を得ることとしています。

取締役会長メッセージ

「アセット・アsembler」としての優位性について

取締役会長
ゴー・ハップジン

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。昨年もお伝えした通り、MSVはまずはステークホルダーへの法的・社会的・倫理的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であることを前提にした考え方です。その上で、「企業価値の向上」と「株主価値最大化」の違いであったり、如何に「ステークホルダー資本主義」という言い方が可笑しいか、といったことも十分に考慮した上で、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。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、繰り返してこの考え方は世に問い続けたいと思います。現在、当社では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、このMSVをベースに議論・判断するようになっており、若月氏やウィー氏も常にMSVを軸に執行の判断をしており、であればこそ共同社長という世界でも稀な体制が、二人の相互補完的なバックグラウンドと併せて極めて有効に機能していると見ています。

そのミッションに到達する手段としての「アセット・アsembler」モデルは、共同社長メッセージで説明の通り、極めて優位性の高いプラットフォームであり、株主価値の最大化に邁進できる体制が整ったものと感じています。その優位性の源泉は三点あり、一に低いファンディングコスト、二には買収した子会社に干渉することなく、強くEPSに寄与させる当社の能力、そして、三にそうした経営への共感を通じて世界中の経営クラスのタレントを惹きつける力、が挙げられると思います。こうした私たちの「連邦経営」の有効性については、買収した各社の社長とのエンゲージメントが深化し、買収後各々の会社が業績の拡大を加速させている中、私自身確信を深めています。

買収時のファンディングの優位性については、MSVをEPSの最大化とPERの最大化とに分解する考え方に基づく理解しやすいと思っています。まずEPSにおいては、例えば相対的に低いPERの会社を買収対象とすれば、仮に全額株式による買収であっても基本的にEPSは増大するわけですが、そこに低利の負債を最適なレバレッジレベルで組み込むことにより、さらなるEPSの増加、すなわちEPSの最大化を図ることが可能となります。また、高成長でなくてもリスクの低い安定的な業績を有する対象会社を低いPERでM&Aを通じて繰り返し積み上げていくことにより、当社EPS増大は継続的に遂げることができ、そうした積み上げに基づくEPS向上力に対する市場からの信任がすなわちPERの最大化に資することになります。このように株式と負債を効果的に組み合わせ続けることで、当社の成長力にかかるポテンシャルは負債比率などの制約を取り払うことができ、ある意味上限はありません。その過程でEPSが継続的に最大化されるのであれば、ウットラムの議決権が低下することは全く問題なく、そういう意味でも、改めてウットラムの利害は少数株主と全く一致していると言えるのです。

「アセット・アsembler」モデルに基づきM&Aを継続的に実施することは当然リスクも伴います。そのリスクに対する感応度・健全な警戒心はしっかりもちながら、私は大株主として現在の経営の方向性を全面的に支持し、取締役会長として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。

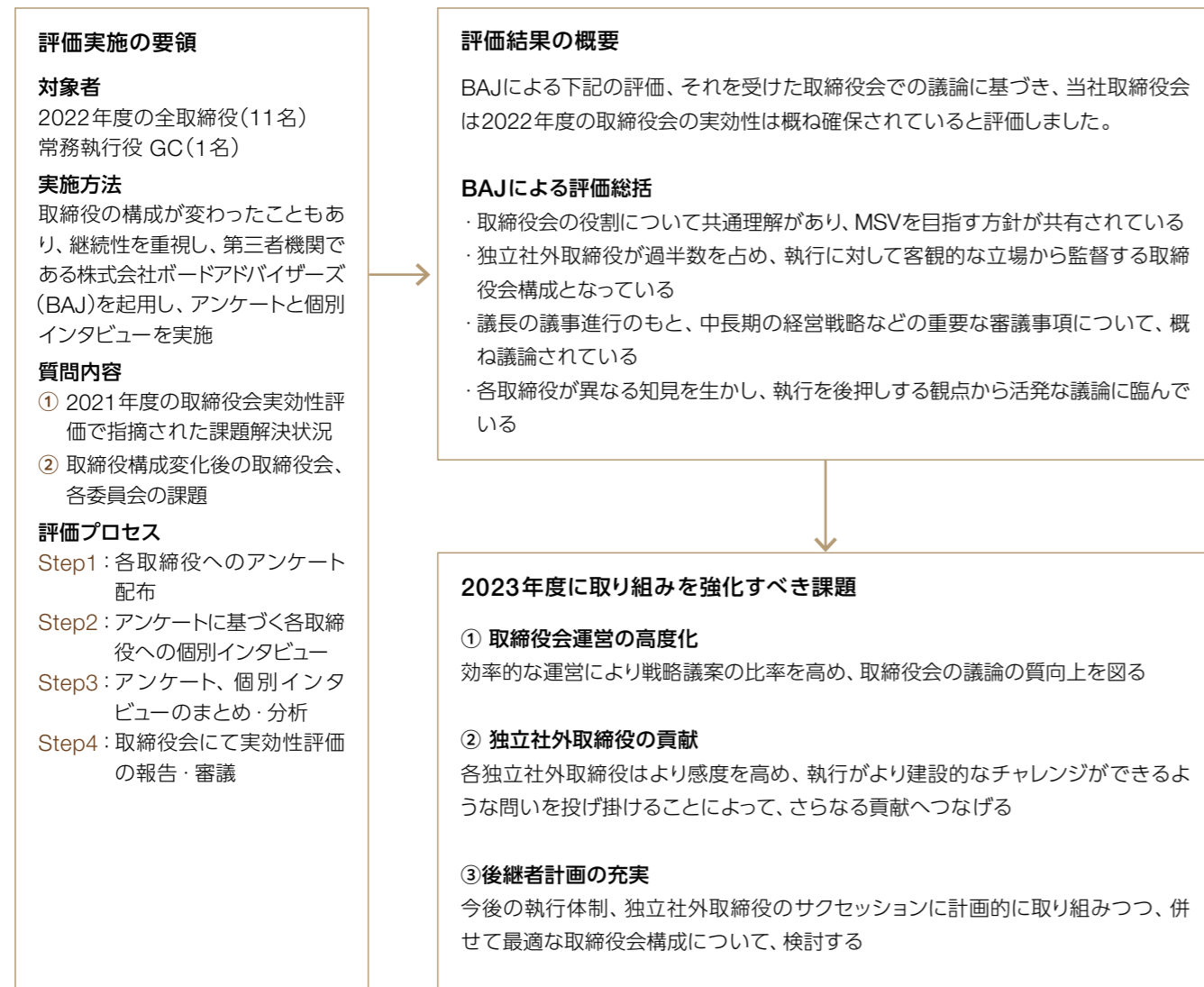
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性に関する分析・評価

2021年度の取締役会実効性評価に基づく課題と、それに対する2022年度の主な取り組み

2022年度に取り組みを強化すべき課題	2022年度の主な取り組み
<p>① 成長戦略議論の充実</p> <p>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</p>	<p>取締役会における成長戦略議論について、既存事業の拡大戦略に加えてポートフォリオ拡充などの、より俯瞰的な中長期経営戦略の議論の強化に努めました。また、ブレインストーミングやオフサイトミーティングなどの成長戦略議論に集中できる環境を整備・拡充しました(▶ P106「取締役会の議題・成長戦略議論の変遷」参照)。</p>
<p>② 取締役会運営の効率化</p> <p>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</p>	<p>「アセット・アsembler」モデルの深化に伴い、共同社長を中心とした執行からの審議・報告議案の高度化が進み、モニタリングモデルに基づく取締役会運営を徹底しました。また、グループ経営体制・モデルの革新に伴う体制整備が一定程度進んだことで、取締役会の綿密なアジェンダビルディングや年間計画の策定の早期化、付議基準の見直しなどを進め、取締役会運営の効率化に努めました。</p>
<p>③ 独立社外取締役のさらなる貢献</p> <p>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</p>	<p>多様な経験や専門性の高いスキルを有する2名の外国人独立社外取締役からの新たな視点に加え、これまで以上に多角的な議論を図ることで、取締役会での適切な監督・助言に貢献しました。また、定期的な独立社外取締役会議の開催やITを活用した会議体以外での緊密なコミュニケーションを通じて、多様な知見を有する社外取締役間の円滑な情報共有や意見交換を図り、取締役会でのMSVの追求に資する質の高い議論・意思決定に努めました。</p>
<p>④ 取締役会事務局機能の強化</p> <p>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、グローバル化に資する事務局機能へ</p>	<p>資料や議事録の日英対応を徹底し、情報伝達の効率性と正確性を向上させるとともに、議題の論点がより明確に把握できる資料構成への刷新、起案部門との連携強化による資料配布の早期化を図ることで、取締役会での議論の質向上に努めました。また、取締役会運営におけるDX化を拡充し、セキュアな環境での適時適切な情報共有を実現しました。</p>

2022年度の評価と2023年度の課題



取締役会の議題・成長戦略議論の変遷

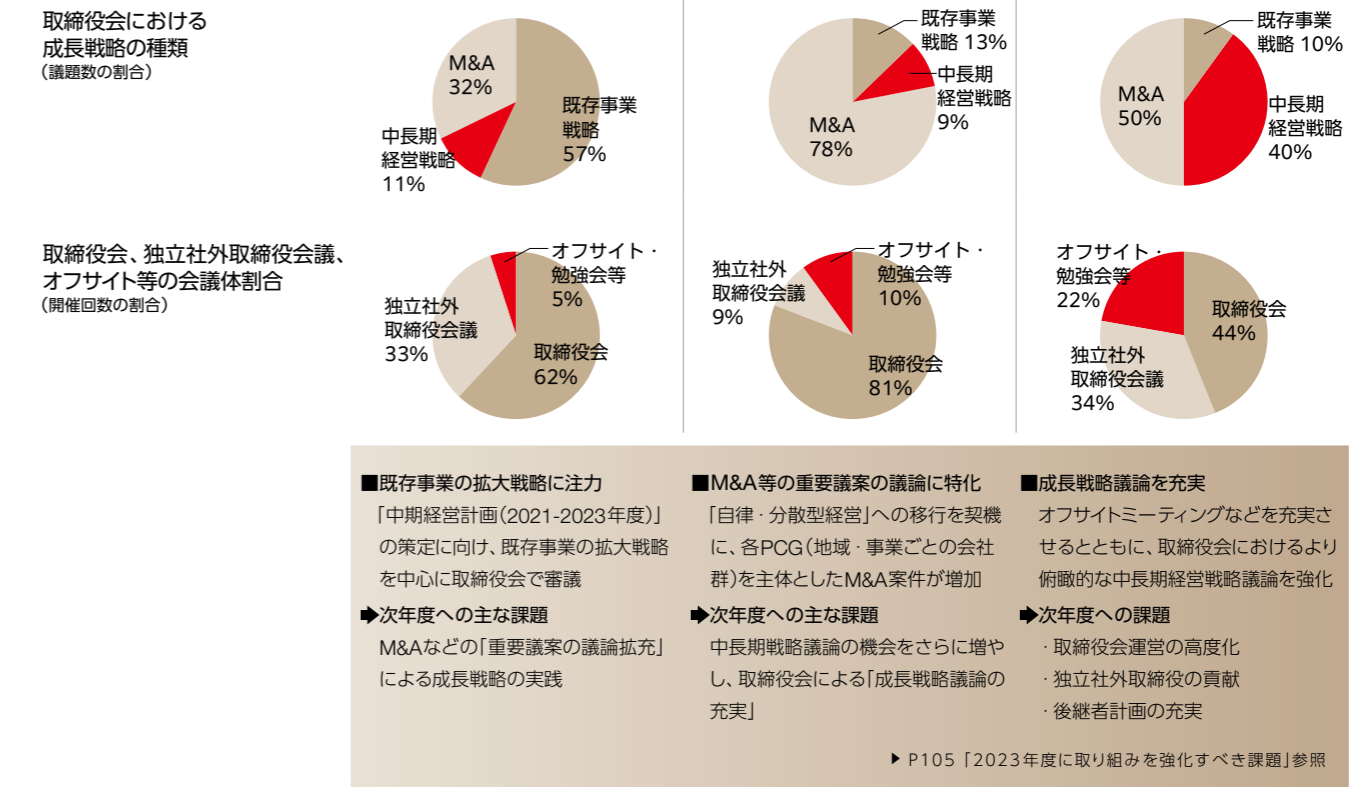
	2020年度 (2020年4月~2021年3月)	2021年度 (2021年4月~2022年3月)	2022年度 (2022年4月~2023年3月)
<グループ経営体制・モデル>	田中 代表執行役社長 兼 取締役会議長	若月・ウィー代表執行役共同社長	中村取締役会議長
	「蜘蛛の巣型経営」		「自律・分散型経営」
	「アセット・アsembler」モデルの深化		
<取締役会運営状況>			
取締役会議題(議題数)	175	125	73
取締役会(開催回数)	16	23	12

・2020年度に指名委員会等設置会社へ移行し、2021年1月にアジア合併事業100%化ならびにインドネシア事業の買収を完了。同年4月には共同社長体制へ移行しました。この2年間は、グループ経営体制・モデルの革新に伴う体制整備が急務であり、取締役会の議題数が一時的に増加しました。

・2021年度には、複数のM&A案件などに係る臨時取締役会の開催により、取締役会の開催回数が増加しました。

・2022年度には、体制変革が進み、取締役会の回数、議題数は平常化に向かいました。

<成長戦略議論の推移>



コーポレート・ガバナンス

「独立社外取締役会議」の開催

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する「独立社外取締役会議」を2022年度に10回開催しました。取締役会や指名・報酬・監査委員会での議案のみならず、中長期的な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。

2022年度の議題

- 取締役会のフォローアップ
財務戦略やリスクの確認
重要案件に関する事前共有
- 3委員会のフォローアップ
役員報酬についての意見交換
- 2022年度の実効性
評価の振り返り、2023年度の検討
- オフサイトミーティングの
事前打ち合わせ
- 現場視察関連

「取締役会事務局」機能の高度化

取締役会事務局では、独立社外取締役が当社の執行状況を迅速かつ正確に把握できるよう、財務経理部、インベスターリレーション部などの各部門からの定期的な情報の提供を行っています。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。そして、執行の会議などへの出席調整、国内外の工場・拠点視察を実施しています。

また、取締役会においてITツールを積極的に活用し、取締役会のDX化を推進しています。

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。

2022年12月に当社が保有する全ての上場株式について、取締役会で保有の合理性を検証した結果、複数の株式について売却が妥当と判断し、一部の株式については売却を完了しました。

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。

取締役会の議論

「アセット・アSEMBラー」モデルに
適合するサステナビリティの推進

サステナビリティの議論は、当社グループのビジネスが長い期間にわたって生き残るために重要である——2023年3月に実施した「サステナビリティ基本方針」の見直しを契機に、取締役会で改めてサステナビリティのあり方について議論しました。当ページでは、その議論の一部をご紹介します。

ターゲット設定などに関する問題提起

◆取締役

私は、グループ統一のビジョンや目標設定の是非を確認したい。気候変動をはじめとしたサステナビリティの取り組みに対して、連結の観点をどのように反映するべきか？

◇チームリーダー

当社グループの特徴の1つは、各パートナー会社がビジネス構造と成熟度が大きく異なるそれぞれの市場で事業を推進していることです。例えば、地域が異なれば、特にエネルギー源、発電における炭素排出に差が生じます。各パートナー会社にとって、こうしたエネルギー源は気候変動に関する取り組みに制約を与えることから、各地域・事業で、サステナビリティに関する目標を考慮するのは非常に適切です。

私たちは、パートナー会社ごとに、各分野で改善すべき目標を掲げています。それらはパートナー会社グループが事業を進める市場の成熟度とレベルを反映した上で設定しています。例えば、再生可能エネルギーを利用しやすい地域と、これから再生可能エネルギーが普及する地域では、温室効果ガス排出に関して異なる目標を設定することは合理的です。パートナー会社が事業を展開する国において、2050年にネットゼロを目指すのか、それとも2060年にネットゼロを目指すのか、という政策目標や将来的な政策変更の可能性、これらを踏まえた顧客の動向は、パートナー会社の目標設定上の重要な要素です。

目標達成に向けた実績と具体的な活動については、現時点では各パートナー会社における事業の重要度に応じて把握しています。顧客や投資家をはじめとしたステークホルダーの関心が高い情報を開示することや、今後義務的開示となり得る情報を連結ベースで準備することは必須です。

◆取締役

私たちがどこに向かっているのか、社会や投資家が何を望んでいるのか、という視点は欠かせない。当社は、より多くのアセットを積み上げることを追求しているため、サステナビリティに関してどのような目標を設定すべきか、情報開示がいかにあるべきかを考える際に、当社の野心とのバランスが取れていることが重要である。

ステークホルダーが求めるある種の指標を統合して開示することも十分にあり得る。当社はアンテナを高く張りながら、ステークホルダーの要請をフォローする必要はある。状況は変化するという前提に立ち、当社がこうしたアプローチを採ることは賢明である。

◆取締役

私も、本末転倒なことは避けるべきだと考える。連結ベースでの開示やトップダウンで設定する目標がビジネスに悪影響を与える可能性には十分に配慮する必要があります。外部からのさまざまな要求を本社が中央集権的にパートナー会社に押し付けるべきではない。一方で、グローバルな競合他社の動向を注視するなど、警戒を怠らないことも重要である。

調達に関する問題提起①

◆取締役

当社グループのサプライヤー基盤は十分な厚みがあるのか？例えば、原材料生産時における児童労働との関連、紛争鉱物などの問題について、当社グループの調達に支障を来すリスクはないのか？

◇チームリーダー

当社グループが主に懸念する紛争鉱物は「マイカ」のような原料です。自動車やバイクなどの塗装において、キラキラした明るい色を出すための原料としてよく用いられるものです。これを代替原料に切り替えるには製品開発段階から取り組む必

要があるため、「イノベーション」チームと協力する必要があります。

代替原料という観点では、例えば、顧客からバイオ原料の問い合わせやサプライヤーからの提案が増加しています。製品のライフサイクルの観点が重要視されていることが背景にあり、「調達」チームと「イノベーション」チームのコラボレーションが重要と考えています。

児童労働については、当社グループのサプライヤーが関連しているリスクは極めて低いと認識しています。

調達に関する問題提起②

◆取締役

代替原料の活用も含めて、国境をまたぐ調達に伴うリスクはどのような手法で回避しているのか？

◇チームリーダー

原材料の調達に支障を来す場合、私たちは通常の取引の範囲内で代替原料の利用可否を調べます。サプライヤーのリストは常に更新していますが、新型コロナウイルスのパンデミック(世界的大流行)時には、通常とは異なる地域からの調達、例えば、中国から調達できなくなった原材料をインドなどの別の地域から調達することを検討しました。

その他の議論(一部抜粋)

・ダイバーシティに関しては、日本ではジェンダーバランスに関する議論が多い。「LGBTQ」のような広範囲に捉える地域、文化的背景を踏まえて慎重に取り組む地域など、地域の特性に応じて検討する必要があります。

・化学物質管理について、製品の特定と段階的な廃止を進めているが、市場の需要なども考慮し、廃止の時期と度合いは慎重に決める観点も重要だ。

・ガバナンスに関して、腐敗防止などの重要コミットメントの充実やガバナンスを評価できる指標の導入に向けて、引き続き課題として取り組む。

・サステナビリティ・チームは各地域の特徴を十分に考慮・尊重しながら、ビジネスニーズに応え、「アセット・アSEMBラー」モデルに適合するよう柔軟に取り組んでいる。

・サステナビリティ・チームによるサステナビリティの推進は、私たち取締役会にとって非常に励みになり、各パートナー会社、従業員、投資家の間のさらなるコミュニケーションの手段にもなる。

コーポレート・ガバナンス

指名委員会報告

取締役会の実効性を確保し、MSVの実現に貢献



独立社外取締役
指名委員長
原 壽

共同社長体制移行後、共同社長はMSV追求に向けたさまざまなコーポレート・アクションを実行し、激変する環境下においても着実な成果を上げるとともに、今後の飛躍に向けた施策の準備を着々と進めています。監督側である取締役会は執行側の意

思決定スピードを阻害することなく、適切かつ果敢なリスクテイクをサポートできるよう、さまざまな施策に対して、それによってもたらされる成果や起こりうるリスクの所在、重大性を正確に分析し、適切な監督・助言を行える体制を維持する必要があります。すなわち、形式的な

多様性や計画にとらわれることなく、今後の成長や方向性を踏まえ、的確な助言を与えることができる候補者を選定することや、最大限のパフォーマンスが発揮される多様性のある構成とすることが、私たち指名委員会に求められています。私たちはこれらを実現するため、毎年実施している取締役会の実効性を評価する過程において、現状と課題の把握に努めるとともに、各取締役の資質や貢献について総合的に評価しています。その上で、人のつながりやコミュニケーションを通じて社内外から候補者を選定し、最適な構成について取締役間で継続的に共有し、認識を合わせています。今後も指名委員会は取締役会の実効性の確保に努め、執行側に適切かつ果敢なリスクテイクを促す取締役会を構成することで、MSVの実現に貢献していきます。

指名委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	原 壽(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬~2023年3月中旬) 11回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2回
委員会の構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 非業務執行取締役 ● 独立社外取締役 	主な活動内容	株主総会に提出する2023年度の実効性の選任・解任に関する議案を決議したほか、2023年度の執行役体制を審議・答申しました。
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の決定、取締役会の諮問に基づく取締役の後継者計画、代表執行役社長その他の執行役などの選定・解職、後継者計画などの答申		



取締役の経験・スキル、取締役会の構成に関する考え方

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、取締役に求められる経験・スキルとして7項目(下表)を特定しています。各委員会の構成については、それぞれの役割に応じた高い専門性を考慮の上、取締役会へ答申を行い、取締役会にて適切に選定しています。

「アセット・アsembler」モデルを通じてMSVを追求する当社は、取締役に「事業会社経営経験」に加え、「グローバル経験」、「M&A経験」を有していることを特に重視しています。ESGなどの概念も踏まえサステナブルな事業成長を率いた「事業会社経営経験」はとりわけ重要であり、その実績に裏打ちされた専門的なスキルに基づく具体的かつ適切な監督・助言がMSVの実現に資すると考えます。「グローバル経験」、「M&A経験」は、グローバルかつ中長期的な視点でより良いアセットを見極め、買収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です。

取締役会の構成については、2023年3月の株主総会において9名の体制を提案し、可決されました。指名委員会は、毎年実施している取締役会の実効性評価などを参考にしながら、取締役個人の貢献や相互信頼をベースとしたチームとしての総合的なパフォーマンスについて継続的に確認し、MSVの実現に資する最適な候補者、構成について常に検討しています。これにより、指名委員会等設置会社へ移行した2020年度以降、新陳代謝に伴う人数

増減はありつつも、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、実効性のある取締役体制を保持しています。2023年度においても、取締役9名中、独立社外取締役6名(67%)、外国籍・海外在住の取締役5名(56%)、女性の取締役1名(11%)の構成となっており、取締役のダイバーシティに基づく多彩な助言を通じ、MSV実現へ向けて多角的な監督機能を確保しています。

将来の経営人材の発掘・成長環境の整備(人的資本の強化、選解任)

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。

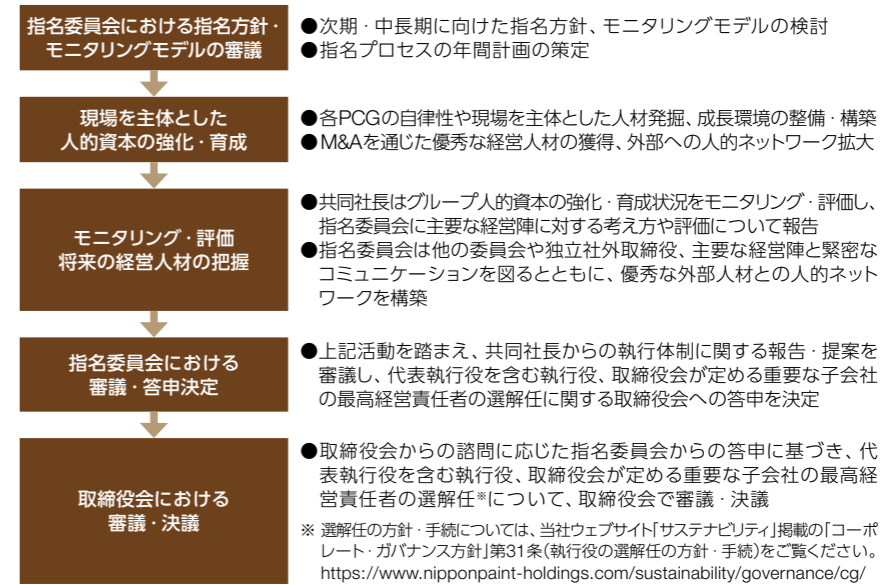
当社は、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行いません。共同社長と各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)の責任者との相互信頼に基づき、各PCGの

自律性の尊重を基本とした人材の発掘・成長環境の整備を進めています。共同社長は各PCG責任者との継続的なコミュニケーションを通じて、グループ人的資本の状況についてモニタリング・評価するとともに、定期的に報酬・指名委員会に報告を行い、グループ人的資本の強化に努めています。

また、指名委員会は共同社長からの報告を通じて、グループ人的資本の状況や主要な経営陣に対する評価を把握するとともに、他の委員会や独立社外取締役会議との連携、主要な経営陣とのコミュニケーション、優秀な外部人材との人的ネットワークの強化を継続的に図っています。

これらに基づく共同社長を含む執行役員などのパフォーマンスの多面的かつ正当な評価を通じて、MSVの実現に向けた将来の然るべき経営人材の検討を行い、取締役会からの諮問に応じた答申を決定することで、適切な選解任へ導いています。

人的資本の強化・選解任プロセス



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

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会報告

優秀な人材を
惹き付け、
育成するために



独立社外取締役
報酬委員長
リム・フィーホア

株主価値の最大化を追求する当社は、他の多国籍企業と同様に人材の採用と定着が重要であり、適切な報酬制度を構築することは必要不可欠です。

当社の報酬委員会では、報酬フィロソフィーにおいて目標の設定や業績に対するインセンティブ、そして最終的に全株主

に対する説明責任に添えるべく幅広い審議を行っています。

優秀な人材を惹き付けるためには、会社のビジョン、使命、戦略を明確に伝える必要があります。従業員がビジョンを実現する責任を持ち、戦略を洗練させていくことを通じて、事業戦略に対して当事者意識

を持つことが重要であるからです。

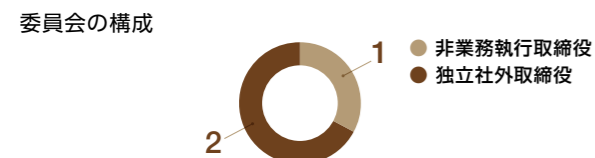
また、市場競争力のある報酬でなければなりません。年功的な変動要素があったとしても、パフォーマンスに連動し、公正な評価を行うことで従業員が常にベストを尽くすよう動機付ける必要があります。そのためには、主要な業績目標を毎年設定し、責任を持たせることが重要です。適切な長期インセンティブは会社の長期的な利益と連動させる良い役割を果たすでしょう。

一方で、適切な報酬制度を設けるだけでは不十分です。技術革新や市場動向に関する研修や再教育を含むキャリア開発に加えて、地政学的な影響の把握に努めることも重要です。

報酬委員会は、経営人材のサクセッションについて指名委員会と緊密に連携し、積極的かつ責任感の強い優秀な人材の育成に努めます。

報酬委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	リム・フィーホア(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬~2023年3月中旬) 11回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2回
-----	-------------------	------	--



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



役員報酬の決定方針

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、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。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/board/reward/>

少数株主利益の保護を前提としたMSVの実現に資する報酬委員会

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。また、独立社外取締役の報酬は、MSVの追求と株主との一層の価値共有を図ることを目的とし、報酬の概ね半分を譲渡制限付株式報酬で構成しています。

このように、報酬委員会は少数株主利益の保護を前提に、代表執行役共同社

長の報酬をMSVの追求に向けた取り組みと成果を中心とし、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。

代表執行役共同社長の評価と報酬

代表執行役共同社長の報酬は、報酬委員会が前年度の共同社長のパフォーマンスを総合的に評価し、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することとしています。2023年度の共同社長の報酬については、競合他社、国内主要企業における社長報酬実態も踏まえ、2022年度のパフォーマンスとして対競他社比較での売上収益、当期利益成長率、および、MSV指標(EPS、PER)の優位性などの財務面に加え、さらなるMSVの実現に向けた体制整備や取り組みなどの非財務面を総合的に評価・決定しました。具

共同社長パフォーマンス評価 競合他社比較*1(主要財務項目)

項目	2022実績	成長率*2 2021年度比	成長率*2 2020年度比
売上収益	13,090億円	31.1% (10.8%)	29.5% (12.9%)
親会社に帰属する当期利益	794億円	17.5% (-3.2%)	33.4% (2.7%)
EPS	33.82円	15.0% (-2.8%)	10.2% (3.9%)

PER*3 倍率

LTM (Last Twelve Months)	32.1x (28.1x)
NTM (Next Twelve Months)	24.6x (19.0x)

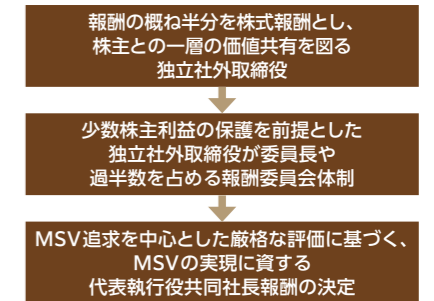
※1 当社を含めたグローバル塗料売上高上位6社(当社は6社中4位)における比較
※2 各社の表示通貨をもとに算出した年平均成長率、()内は中央値
※3 出所: FactSet (2022年12月30日時点)、()内は中央値

役員報酬の構成

<p>取締役報酬 執行役を兼務しない取締役(独立社外取締役)</p> <p>基本構成のイメージ</p>	<p>固定報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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
<p>代表執行役共同社長報酬</p> <p>基本構成のイメージ</p>	<p>変動報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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、株主との一層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
	<p>報酬総額全体が変動報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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を鑑み、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

体的には、ウィー共同社長についてはMSV実現に向けたモチベーションの最大化が保持されていると判断し、前年度と同額とし、全額現金報酬としました。若月共同社長については共同社長間のバランスも考慮し、さらなる飛躍へのインセンティブとして前年度比で約13%の増額、全額現金報酬としました。

少数株主利益の保護を前提とした代表執行役共同社長報酬の決定



コーポレート・ガバナンス

監査委員会報告

Audit on Auditの 実効性向上により MSVに貢献



独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

監査委員会では毎年、実効性の自主評価を行い、その結果や強化すべき課題への取り組み状況を取締役に定期的に報告する一方、監査委員以外の取締役とも情報共有や意見交換を行うことで、実効性評価の客観性を高めています。2023年度は、2022年度の評価結

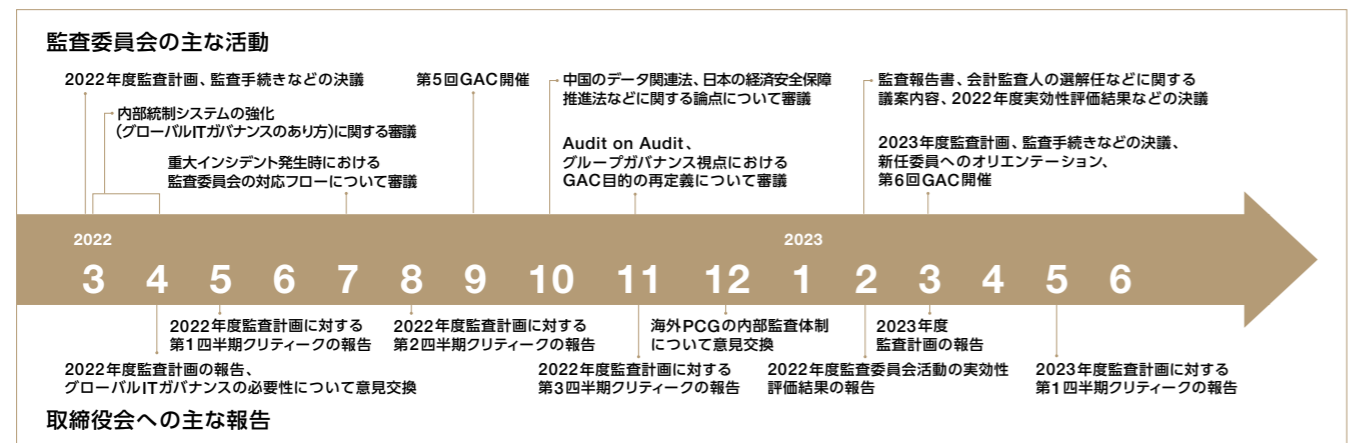
果に基づき、各パートナー会社グループ(PCG)の内部監査、外部監査に基づく「Audit on Audit」によるグループ監査体制(次ページ参照)の強化に継続的に取り組んでいます。3月には、グループの内部監査部門の責任者を集めて開催する「Group Audit Committee(GAC)」

を対面形式で初めて行い、各PCGのリスク評価結果や「Audit on Audit」アプローチの確認に加え、PCGが共通に直面しているサイバーセキュリティや買収したグループ内企業のリスクプロファイルを踏まえた内部監査の課題について議論を交わしました。グループ内でベストプラクティスを共有する中で、彼らの抱える課題をオープンに議論できたことは大変有意義であり、関係者が一堂に会したことによりコミュニケーション強化にもつながりました。今後も相互の信頼関係を継続的に強化し、「アセット・アsembler」モデルにおいてMSVに貢献できる監査体制の整備に邁進してまいります。

2023年度からカービー取締役が監査委員に就任しました。彼のグローバル塗料業界における知見や専門性、経営経験が、「Audit on Audit」のさらなる実効性向上に貢献してくれることを期待しています。

監査委員会の概要と1年間の主な活動

委員長	三橋 優隆(独立社外取締役)	開催回数	2022年度(2022年3月下旬~2023年3月中旬) 13回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2回
委員会の構成	<p>● 独立社外取締役</p>	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)の共有やテーマディスカッション(J-SOX評価、Audit on Auditの強化)などを行いました。
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		



監査部による グループ内部監査活動の統括

監査委員会の活動を支援する監査部は、監査委員会と代表執行役共同社長へのデュアルレポートラインを設定することによって、執行からの独立性を確保しています。具体的には、監査部はJ-SOX評価を行うほか、PCGの内部監査部門が実施する監査活動を統括する中で定期的に監査の状況を確認し、監査委員会に報告しています。

年2回開催するGACでは、各PCGが有する内部監査のベストプラクティスをグループ内で共有しています。また、各PCGが認識する重要リスクに関する監査部による分析結果をグループ内で還元することによって、グループ全体としてのリスク認識を共有するとともに、その結果を各PCGの内部監査計画へ反映させることによってグループ内監査の実効性向上につなげています。

会計監査人や現地監査法人、 監査役との連携

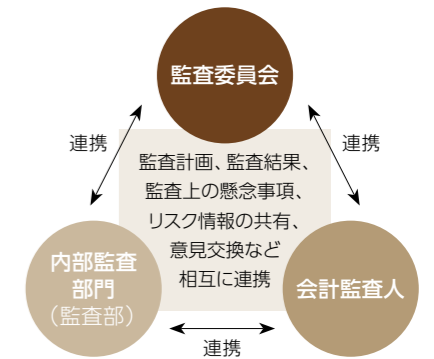
監査委員会は、会計監査人が独立の立場を保持しつつ、適正な監査を実施しているか、引き続き監視・検証を行っています。監査部、会計監査人が出席する「三様監査会議」を定期的に開催し、監査計画や期中の監査の状況、リスクへの対応などについて相互に情報共有、意見交換を行っています(右図参照)。特に「監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters: KAM)」については、会計上の見積りを含む経営者の重要な判断を伴う項目のほか、貸倒引当金の見積りや買収に伴い計上したのれん評価の合理性など、財務諸表に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と協議を行うなど、緊密に連携しています。

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、

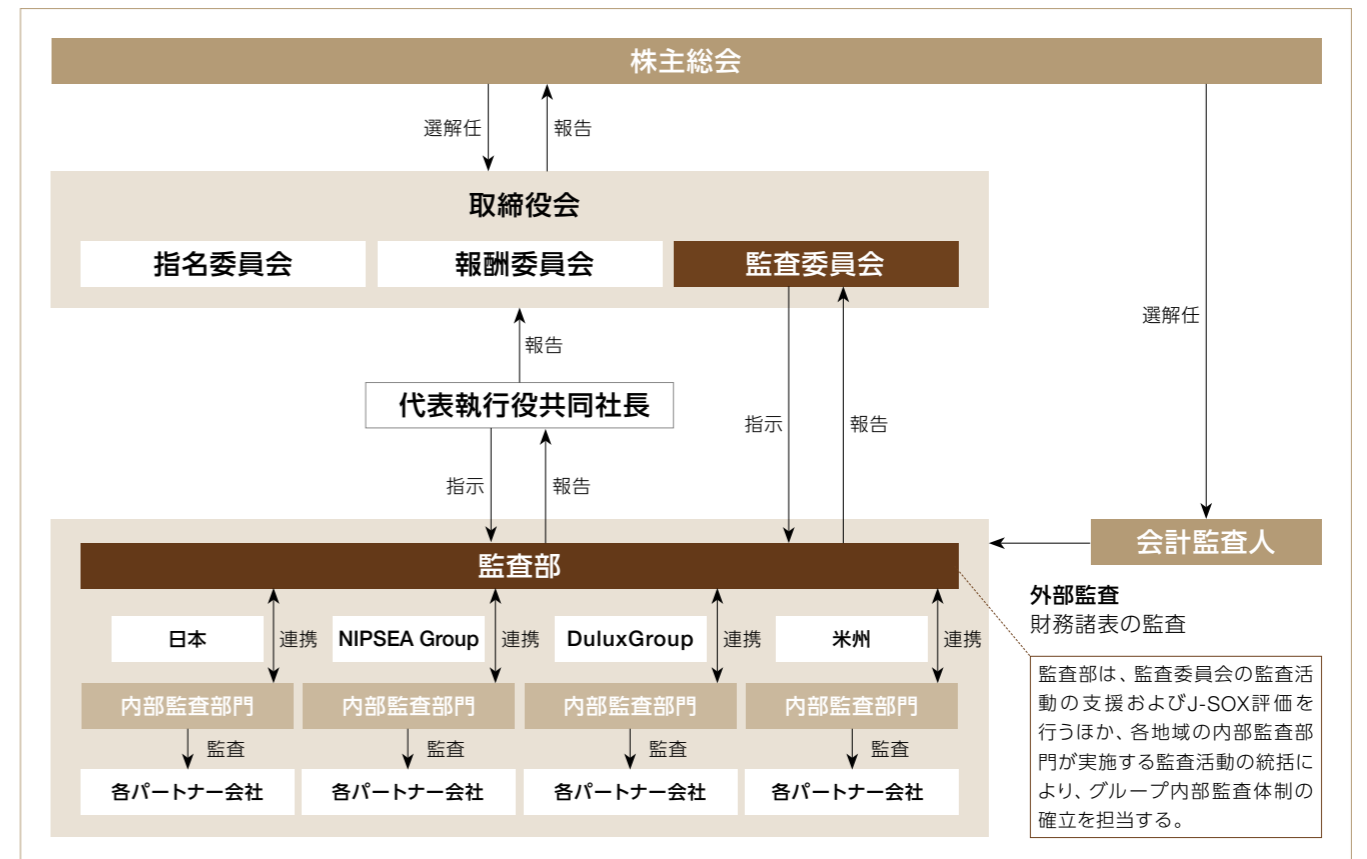
財務・税務上のリスク、現地経営層・当社会計監査人とのコミュニケーション状況などの議論により、リスク要素の把握と現地監査法人の職務執行状況の確認を行っています。

日本地域においては、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、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。

三様監査体制： 効率的、効果的な監査の推進



「Audit on Audit」によるグループ監査体制



ガバナンス対談



独立社外取締役 監査委員長
三橋 優隆

筆頭独立社外取締役 取締役会議長
中村 昌義

「アセット・アSEMBラー」モデルにおける 株主価値最大化(MSV)を追求する グループ監査のあり方

グローバルにビジネス展開する当社グループが目指す、「パートナー会社(PC:当社の連結子会社)の自律性尊重」が支える「実効的かつ効率的なグループ監査の実践」とは?——独立社外取締役である中村昌義(取締役会議長)と三橋優隆(監査委員長)が、取締役会と監査委員会が重ねてきた当社のグループ監査の手法に関する議論とその実践のための体制構築の変遷を振り返り、MSVの実現に資するグループ監査のあり方、その実現に向けた課題についてご説明します。

1. 監査役会から監査委員会へ

中村・当社の機関設計を従来の監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ変革してから3年が経過しました。この移行に向けて、当時私たちが掲げた目的のうちの1つが「グローバル監査体制の強化」でした。

現在、当社は共同社長の推進する「アセット・アSEMBラー」モデルのもと、良質なアセットの積み上げによるサステナブルな成長を通じてMSVを追求しています。この経営モデルは、共同社長が各パートナー会社グループ(PCG:地域・事業ごとのPC群)の責任者との相互信頼に基づき、業務執行の権限と内部統制に関する責任を各PCGに委ねることによって、各PCGの自律的成長の最大化を目指すものです。共同社長以下の経営陣に対する監督機能を担う取締役会に

とって、世界45の国・地域に展開するグループ経営のしかるべき透明性を保持し、執行のタイムリーかつ適切なリスクテイクをサポートすることは最も重要なテーマであり、グループ監査体制の強化や実効性の確保はますます重要な課題となっています。

本日は「アセット・アSEMBラー」モデルにおけるMSVを追求するグループ監査のあり方を巡って、指名委員会等設置会社への移行時から監査委員長を務めておられる三橋さんと、これまでの足跡を振り返るとともに、現状の課題や今後のあり方について議論を進めたいと思います。

まず初めに、三橋さんが2020年3月に監査委員長に就任された当時について伺うことから始めましょう。従来の監査役会から監査委員会への移行をどのように捉えていますか?

三橋・監査委員会設立前年の2019

年には、トルコのBetek Boya、豪州のDuluxGroupの買収が完了し、当社グループのポートフォリオは一層グローバルに拡充していました。当社のMSV実現への次なる大きな一歩として、アジア合併事業の100%化を見据えていた私たち取締役は、執行と監督の分離、それぞれのさらなる機能強化に加え、グローバルな視点からより理解されやすいガバナンス体制を実現する必要があると考えていました。監査役会は日本固有の機関設計であり、監査役は取締役会での議決権を持たないため、コーポレート・ガバナンスの観点で海外投資家からは経営への牽制機能が不十分に見える面があります。その点、指名委員会等設置会社では、経営を監視する立場にある監査委員会の過半数を社外取締役が構成し、株主からの負託を受ける取締役会場で監査委

員が議決権を通じて経営の意思決定に参画するため、経営の透明性向上につながります。グローバルにビジネス展開する当社が指名委員会等設置会社へ移行したことは自然な流れであったと言えるでしょう。

中村・当時、当社がグループ監査の強化を急務とした背景についてさらに深掘りしておきたいと思います。この点について、どのような課題認識があったのでしょうか?

三橋・2017年末頃からわが国の製造業における品質不正問題が多発し、日本企業の内部統制、内部監査の建て直しが耳目を集めていました。これは当社にとっても対岸の火事とすべきものではなく、実際、当社の国内主要子会社においても、品質管理の不備に起因するクレームに関する当社への報告が遅れる事案などが生じており、組織慣習・ルールの弛みや歪みを正す組織風土改革が切望されていました。組織的な対応として、グループ内の業務プロセスを社外取締役からなる監査委員会の客観的な目で再確認することが、従来の慣れ合いを断ち切る契機にもなり得ると考えました。そのため、監査委員会設立を機に、当社の内部監査部門である監査部を社長と監査委員会へのデュアルレポートとしました。これによって、執行側の内部監査と監査委員会による監査の連携強化に向けた体制整備を進めることができたと考えます。

中村・このデュアルレポートに加え、三橋さんは、監査委員会設立当初からグループ監査体制として「Audit on Audit」のコンセプトを打ち出していました。このコンセプトの狙いはどのようなものでしたか?また、どのようにしてこのコンセプトに至ったのでしょうか?

三橋・グループ監査体制は、グループの経営体制・経営モデルの一翼を担うものです。「Audit on Audit」のコンセプトをご説明する前に、近年、大きな変化を遂げてきた当社グループの経営体制・モデルの変遷を振り返っておきましょう。

この変遷を大別すると、3つのステージにまとめられます。すなわち、

2014年12月のアジア合併事業の連結化(当社持分比率が40%から51%へ)の完了以降、2019年度までの数年来の期間に志向していた「World Headquarters(WHQ)/Regional Headquarters(RHQ)」モデルのステージ。その後、2020年3月の指名委員会等設置会社移行を機に打ち出した「蜘蛛の巣型経営」。続いて、2021年1月のアジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収完了を経て、共同社長体制へ移行した後から現在に至る「自律・分散型経営」をベースとした「アセット・アSEMBラー」モデルのステージです。

「WHQ/RHQ」モデルにおいては、日本本社をWHQとして中央集権的なグループ統制機能を強化するとともに、WHQからRHQへ役員を派遣しながら権限を委譲し、地域統括を行うことによって、地域・事業環境に密着した成長を促そうとしていました。私の監査委員長としての起点は、「WHQ/RHQ」モデルから、当社をWHQとしてグループ統制機能の中心としつつ、PCの自律性をさらに重視した「蜘蛛の巣型経営」へ一歩踏み出す時期に当たります。そこで、設立当初の監査委員会において、既に整備が進んでいたRHQ構造を生かし、国内外で地域ごとに自律的に実施されている監査を有効利用するべく、当社の内部監査部門が各地の監査結果を参照・活用しつつ、直接往査することによりグループ全体の監査の実効性を高める「Audit on Audit」のコンセプトを打ち出しました。また、当時は監査委員会の立ち上げ期でもあり、監査委員会の客観的な目で各地の現状を確認するべく、当社の監査部のみならず監査委員も積極的に現地往査を行うこととしていました。

中村・「Audit on Audit」によるグループ監査の実効性向上を目指す際に、どのような課題があったのでしょうか?

三橋・当時の「Audit on Audit」は、当社の監査部が、各地の監査結果を参照・活用しつつ現地へ直接往査することを主軸としていましたので、解決すべき課題として、当社の監査部の人材確保と往査時の監査ノウハウ強化が必須と考えていました。

特に日本のPCにおいては、先ほど言及した品質管理の不備に関する報告遅延の問題などが生じており、リスク評価・対策や報告が適切に実施されておらず、また、監査で指摘された事象をその後どのように改善につなげるかという視点も不十分に見えました。

一方で、既にグローバルにビジネス展開していた当社グループの中には、参考とすべき事例もありました。1つは、現地の会計事務所に内部監査を委託し、先進的なリスクベースの手法を実践していた豪州のDuluxGroupです。DuluxGroupでは、事象が発生する可能性と発生した場合の影響度の双方を見極めた上での重要性判定・リスク管理のみならず、機会損失の視点からの提言などを実践し、年に3回開催するAudit Risk Committeeを通じて経営層との間でリスク認識の共有を図っていました。もう1つは、アジア地域を中心とするNIPSEAです。NIPSEAでは少人数体制のもとでのオペレーションに焦点を当てながら、伝統的な問題指摘型よりもCorporate Assurance Reviewと称するレビューによってビジネス上の課題について解決策を提示し、組織価値の向上につなげるという手法を採っていました。

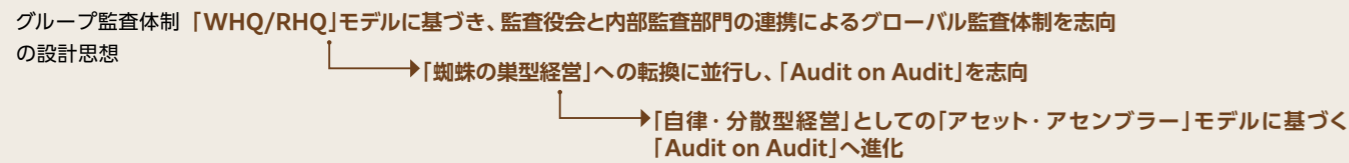
中村・三橋監査委員長としては、各地の監査結果を参照・活用する「Audit on Audit」によるグループ監査の実効性向上のためには、各地の監査情報の信頼性向上が前提であり、グループ監査を通じて全体の質向上につなげるためには、当社の内部監査機能のレベルアップが必要と当時考えられたわけですね。

三橋・その通りです。監査委員会としては、これらグループ内のベストプラクティスを吸収し、グループ内で展開することによって、グループ全体として監査の質を向上させることが肝要と考えました。監査委員会発足に際し、10年後の2030年におけるグローバルな当社グループ監査体制のあるべき姿を展望し、「株主価値の最大化に向け、リスクベースで客観的な保証、保全、助言および洞察を提供する」ことをミッションとして掲げる「監

ガバナンス対談

グループ経営体制・モデルとグループ監査体制の設計思想の推移

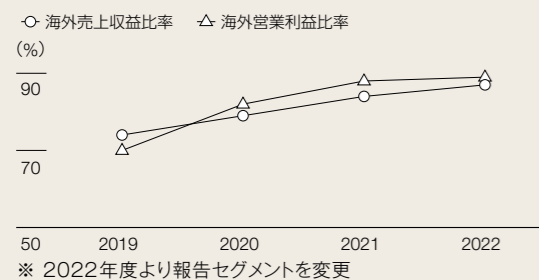
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
機関設計	監査役会設置会社		指名委員会等設置会社		
グループ経営体制	中央集権型経営 ▶▶ 蜘蛛の巣型経営 ▶▶ 自律・分散型経営				
経営モデル	World Headquarters (WHQ) / Regional Headquarters (RHQ) モデル		「アセット・アセンブラー」モデル		



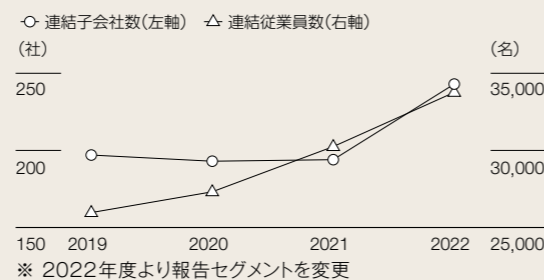
当社の主要なM&A・グループ再編、財務・非財務データの推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
主要なM&A・グループ再編					
当社・日本	・2020年3月 指名委員会等設置会社への移行完了 ・2021年1月 アジア合併事業100%化・インドネシア事業の買収完了 ・2021年4月 共同社長体制へ移行 ・2022年1月 純粋持株会社化と国内機能会社への再整備完了				
NIPSEA	・2019年7月 Betek Boyaの買収完了 ・2021年3月 Vital Technicalの買収完了 ・2021年8月 欧州自動車用事業・インド事業のウツラムへの譲渡完了 ・2022年5月 中国自動車用連結子会社の100%化完了				
DuluxGroup	・2019年8月 DuluxGroupの買収完了 ・2022年1月 Cromologyの買収完了 ・2022年6月 JUBの買収完了 ・2023年2月 NPTの買収決定				
米州					

海外売上収益・海外営業利益の比率



連結子会社数・連結従業員数



査委員会監査方針」を策定しました。「Audit on Audit」体制を構築・進化させ、グループ監査の実効性をさらに向上していくことが、このミッションを果たすことにつながると考えています。

2. 共同社長体制による「アセット・アセンブラー」モデルへの移行

中村・指名委員会等設置会社へ移行する直前であった2019年度実績と2023年度計画を比較すると、グループの連結売上収益は6,920億円から1.4兆円へ倍増、従業員数は約2.6万人から約3.4万人、連結子会社数は197社から240社強へと成長しました。その間の2021年1月にはアジア合併事業100%化・インドネシア事業買収が完了し、当社グループはさらなる一体化を成し遂げました。さらに、同年4月には共同社長体制へ移行し、共同社長の進める「アセット・アセンブラー」モデルのもとで当社のガバナンス体制も大きく変貌しました。ガバナンスの重要な構成要素であり、「Audit on Audit」を標榜するグループ監査体制は、この過程でどのように変化してきたのでしょうか？

三橋・当社グループの経営体制・モデルが、「蜘蛛の巣型経営」から、「自律・分散型経営」をベースとした「アセット・アセンブラー」モデルへと進化していく中で、監査委員会ではグループ監査体制のあり方を「実効性」と「効率性」の2つの観点から検討していました。

それまでは、当社をWHQとしてグループ統制機能を強化する方針に則り、在日本の当社の監査部に各地の担当者を擁し、往査に基づく監査を実施していました。しかしながら、例えば、インドネシアの監査を行う場合、こうした日本からの往査よりも、ビジネスの実態を把握し、現地の法制・商慣習や労働慣行を適切に理解した現地の内部監査部門を活用した方が実効的な監査につながるのではないかと当社に多くの内部監査担当者を配置して中央集権的に管理するよりも、各PCGが自律的にガバナンスや

リスクコントロールの仕組みを整備・運営し、当社は少人数でその状況をモニターするアプローチの方が効率的ではないか？という課題認識を抱いていました。

監査体制の構築に必要なリソースの質と規模、その実装に係るコストを考えた場合、当社が直接監査するよりも、各PCGが行う監査の結果に依拠したグループ監査を行うアプローチの方が、実効性と効率性をバランス良く保てると考えました。2020年3月に打ち上げた「Audit on Audit」は、「アセット・アセンブラー」モデルのもと、進化を始めていきます。

中村・PCGが行う監査に依拠した監査体制を志向するためには、取り組むべき課題もあったと思います。「Audit on Audit」を進化させるために、具体的にどのように道筋をつけられたのでしょうか？

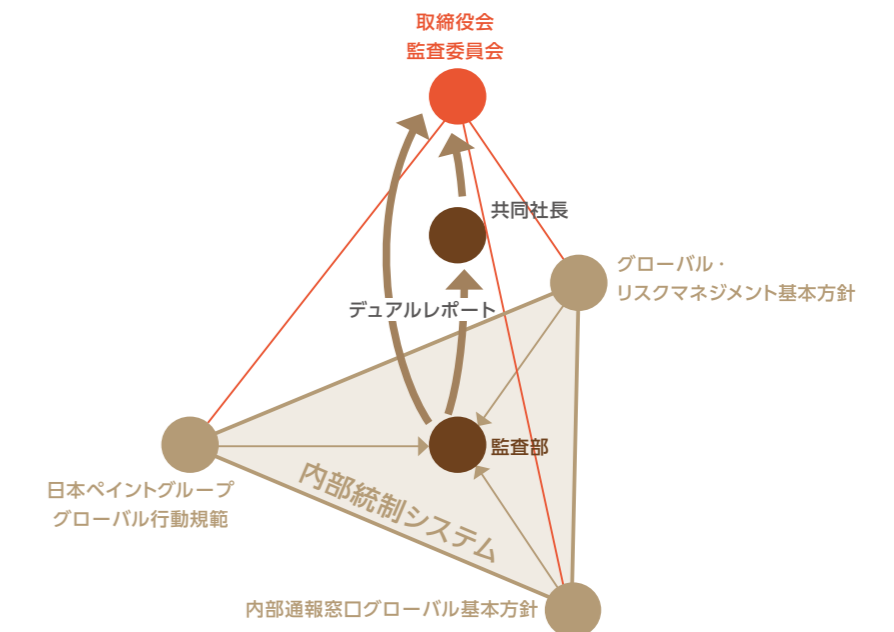
三橋・「Audit on Audit」の枠組みにおいてグループ監査体制を充実させるためには、どこにリスクがあるかを明確にすること、PCGの監査能力・スキルを向上することの2つが必要不可欠でした。

そもそも「Audit on Audit」が成立するためには、PCGが自律的に実施する内部統制がグループとして有効であることが大前提となります。

そのため、2021年度に私たち取締役会は共同社長とともに「グローバ

ル行動規範」の策定に加えて、「内部統制システム基本方針」を改定し、これに伴い「グローバル・リスクマネジメント基本方針」、各PCGの内部通報窓口の設置・運営について定めた「内部通報窓口グローバル基本方針」の改定をそれぞれ行いました。これらは、共同社長のイニシアティブによってグループ内部統制の枠組みとして各PCGに徹底されており、各PCGの監査機能はこの運営状況を監査しています。現在の「Audit on Audit」において監査委員会は、これらの枠組みが機能しているか、適切に運営されているかを監督する立場にあります。

また、「グローバル・リスクマネジメント基本方針」の整備に従い、リスクの所在を明確にする手段として、2022年度からPCGへのリスクアセスメント調査(Control Self-Assessment (CSA))を行っています。各PCG責任者は、経営上の潜在的なリスクを網羅するCSAに記載のリスク項目について自己点検・評価するのみならず、自らが認識する5大リスクを挙げるとともに、リスク削減策を共同社長に提示することが求められます。CSAの結果は監査委員会にも報告され、各PCGにおける内部監査においてどこに焦点を当て、どのような観点から掘り下げるべきか、といったロードマップを示すことにも生かされています。さらに、当社の監査委員会が中心となり監査部が事務



ガバナンス対談

局を行うGroup Audit Committee (GAC)を通じて、各PCGへグループ内のベストプラクティスを共有することにより、各PCGの監査能力・スキルの底上げにつながっています。このような仕組みにより、グループ監査のさらなる実効性の向上が可能になっています。

3. 信頼関係に基づく

「Audit on Audit」の深化

中村・「Audit on Audit」において、各PCGの自律的な経営が、実効的かつ効率的なグループ監査につながることで改めて認識できました。

他方、この枠組みが有効に機能するためには、当社グループ経営の重要な概念である「信頼」が重要な役割を果たしていると思います。これまで、各PCGのメンバーなどどのように「信頼」を構築、また維持・向上してきたのでしょうか？

三橋・そうですね。共同社長、各PCG責任者をはじめとする現地主要メンバーに加え、各地の外部監査機関との信頼関係が、「Audit on Audit」体制の礎です。

最初に、共同社長との信頼関係が全ての根幹になります。現在の共同社長体制になる以前では、信頼をベースにした「Audit on Audit」体制への進化に踏み切ることはできませんでした。NIPSEAグループを連結売上収益の約5割、営業利益の6割強を占める中核事業へと押し上げた立役者であり、グローバルな塗料・周辺事業のマネジメントに精通したウィー氏。資本市場に造詣が深く、数

多のM&A取引を成功裏に収めた経験を通じてリスクアセットの評価とマネジメントに秀でた若月氏。この卓越したコミュニケーションスキルを持ち合わせた両氏を、アジア合併事業100%化を経て共同社長に迎えることができたことは、特筆すべき契機となりました。先ほど述べた通り、各PCGが自律的に実施する内部統制がグループ全体として有効であることを確保するべく、私たち取締役はグループ内部統制の仕組みを共同社長とともに刷新しました。この運営の成否は、共同社長のリーダーシップに懸かっています。共同社長との相互信頼に裏打ちされた緊密かつ実質的なコミュニケーションが何よりも重要です。

加えて、各PCG責任者をはじめとする現地主要メンバーとの信頼関係もとても大切な要素です。先ほど述べた通り、私たちのアプローチでは、各PCGの内部監査部門が現地のビジネスのあり方や法律、労働慣行なども念頭に置き、リスクの所在を意識しながらポイントを押さえた監査を自律的に実践することをベースとしており、当社の監査部が現地に出張して予め準備したチェック項目を確認するものではありません。しかし、グループ全体でその結果やノウハウを共有するためには、監査委員会や当社監査部と現地メンバーとの緊密な意思疎通が必要不可欠です。また、監査委員会は、各PCGの内部監査部門が期待されている監査を適正に実施しているかを確認する必要があります。これらを全うするためには、円滑なコミュニケーションルートを確保し、相

互信頼に基づき情報共有の質を向上することが欠かせません。例えば、当社は中国における不動産ディベロッパー向けの売上債権に関して、2021年12月期に36億円、2022年第2四半期に130億円の貸倒引当金を計上しましたが、この事案については、早期から、監査委員会はもちろん、取締役会においても中国不動産市場の状況を積極的にモニタリングし、リスクコントロールに注力してきました。ここでも、共同社長と中国現地の経営陣との相互信頼に基づくコミュニケーションが、事案の全体像を正確に理解し、適切な対応を審議する上で極めて有益であったと評価しています。

また、監査委員会と当社監査部は各PCGから定期的な報告を受けるとともに、現地の経営陣、外部監査人から、経営上の問題意識や潜在的なリスクについて定期的に聴取し、「Audit on Audit」の稼働状況をチェックしています。各PCGの自律的かつ実効的な監査と、相互信頼に基づき緊密に行われるコミュニケーション、複眼的な情報提供を通じて得られる私たちの十全な理解が、「Audit on Audit」を効率的に運営する鍵となっています。

監査委員会では、PCG経営陣との信頼関係の構築に向け、積極的に対話の機会を持ってきました。監査委員会が設置された2020年以降、新型コロナウイルスの影響による制約はあったものの、可能な限り直接的な対話に努め、累計で約40回の対話を実施しました。抽出されたリスク項目、その解決策について、経営戦略にまで踏み込んだフラットかつ双方向のコミュ

“

監督手法の実効性・効率性を向上させ、監査の質向上に貢献することを通じてMSVを追求します。

”



ニケーションを重ね、現在の信頼関係が構築されてきたと思います。

監査委員会設立当初に設置したGACは2023年3月に第6回を迎え、国内外の各PCGの主要メンバーが東京で初めて顔を合わせました。このようなコミュニケーションを通じた信頼関係の構築により、これからの「Audit on Audit」体制はさらに深化していくでしょう。

4. MSV実現へのさらなる貢献に向けて

中村・これまでの話を伺って、当社の監査体制が現在の「Audit on Audit」に至る背景が理解できました。ここからは、MSVに資する「グループ監査体制」の将来像についてお伺いします。また、今後についてはどのような課題を認識されていて、どのように取り組もうとされているのでしょうか？

三橋・監査委員会では、実効性評価を毎年実施し、当年度の活動を振り返るとともに、次年度の注力テーマを抽出しています。これに基づき、2022年度の活動のトピックスとしては、「ESG・SDGsへの対応の有効性」や「ITガバナンス・情報システム体制の有効性」などを取り上げ、2023年度については、「リスクマネジメント体制監視の有効性」や「内部監査の監視、監査委員会監査との連携の有効性」などについてさらに踏み込んでいく予定です。ここではもう少し目線を

未来に移しながら、当社の「グループ監査体制」に関する長期的な課題について、監査委員会で審議していることに触れておきたいと思います。

私たち監査委員会は、「人的な対応の限界」を課題として認識しています。経営データのデジタル化に伴い、デジタル上の情報を効果的に活用するデジタルベースでの監査委員会活動を視野に入れる必要があります。私たちが行う監査においてもデジタルデータを念頭に置いた視点を持ち、デジタルツールを活用した監査へ移行することは避けて通れません。

具体的には、リスク度合いを念頭に置いた適切な監査を実施するためには、各分野に内在する固有リスクを把握し、そのリスクが適切に管理されているかという観点から、残存するリスクを正確に認識する必要があります。全ての主要なリスクエリアについてこのように残存リスクを認識することによって、各PCGにおいてどの分野のリスクが高いのか、どのように監査資源を配分するべきかを客観的に判断することが可能になります。現状でもグループ内にはデジタルベースの手法を実践して監査計画を策定し、効率的かつ客観的に監査資源を配分しているPCGがあります。将来的にはこのような手法をグループ内で展開して、グループ全体として監査の質と効率を向上させる必要があります。これが可能になると、前年度比較によって残存するリスクの変化を把握できるなど、各PCGの経営陣によるリ

スク認識がよりタイムリーに当社と共有可能になるとともに、「Audit on Audit」に基づくグループ監査においても、アセットである各PCGのリスクの詳細、グループ全体の状況をより効率的にモニターすることができるでしょう。

中村・現地の経営情報、監査手法がデジタル化された後、監査委員会はどのように関わり、どのような役割を果たしていくことになるのでしょうか？

三橋・監査委員会としては、各PCGがデジタル化された経営データや分析結果をどのように活用しているか、という目線で監督することになります。したがって、各PCGの自律的な経営を尊重する点は変わらない一方で、私たちとしてはデジタル化された経営目線で何らかの助言はできないか、という視点で活動していくことになります。

グループ全体として、人的な対応からAIなどを活用したデジタルなガバナンスやリスクコントロールへと変化する中で、監査委員会としても監督手法の実効性・効率性を向上させ、監査の質向上に貢献することを通じてMSVを追求することになるでしょう。

中村・当社グループの経営体制の進化とともに、監査委員会が考え実践してきた「Audit on Audit」体制の経緯、MSVに資する「グループ監査体制」の将来像についてお話を伺うことができて、とても有意義でした。本日はありがとうございました。

“

共同社長、各PCG責任者をはじめとする現地主要メンバーとの信頼関係が、「Audit on Audit」体制の礎です。

”



リスクマネジメント

「アセット・アsembler」モデルに基づく内部統制

～ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス(GRC)の考え方～

事業活動に潜在し、MSV実現の脅威になり得るリスクにどのように対応するか？——当社は各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)との「相互信頼」に基づく「アセット・アsembler」として、各PCGが自律的に運営する内部統制システムを基本とするリスクマネジメントを実践しています。

MSV実現に向けた考え方

各PCGによる自律的かつサステナブルな成長の最大化が当社のMSV追求の鍵です。

各PCGが展開する塗料・周辺分野は、比較的地域性が強く、地産地消型の自律的な事業展開が適しており、各PCGは自らの事業展開する地域・市場に潜在するリスクに精通しています。

当社はこうした事業特性に鑑み、各PCG責任者に業務執行の権限と内部統制システムの運用責任を委ねることを基本とし、共同社長がPCG責任者か

らの各種報告を受けながら、PCG責任者の評価・選解任を行うことなどを通じて、グループ運営を統括することとしています。

当社はこのような「アセット・アsembler」としてのリスクマネジメントを強化するべく、2022年1月に「内部統制システム基本方針」^{*1}を改定・運用しています。本方針において、共同社長によって率いられる執行側のガバナンスの3つの核を「日本ペイントグループグローバル行動規範」、「グローバル・リスクマネジメント基本方針」、「内部通報窓口グローバル基本方針」とし、これ

らの運用を通じて、グループ全体のガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスに関する実効的なモニタリングや必要な指示を行っています。

この自律・分散型の内部統制体制に加え、気候変動をはじめとする地球規模の課題や将来に向けて行動すべき社会課題など、PCG横断で取り組むべき課題に対しては、共同社長のリーダーシップのもと、5つのサステナビリティ・チームを組成し、グローバルな取り組みを推進しています。それぞれのテーマは、「環境&安全」、「人とコミュニティ」、「イノベーション」、「ガバナンス」、「調達」であり、各テーマに長けたビジネスリーダーを中心に活動を進めています(▶ P41「MSVの前提としてのサステナビリティ」参照)。

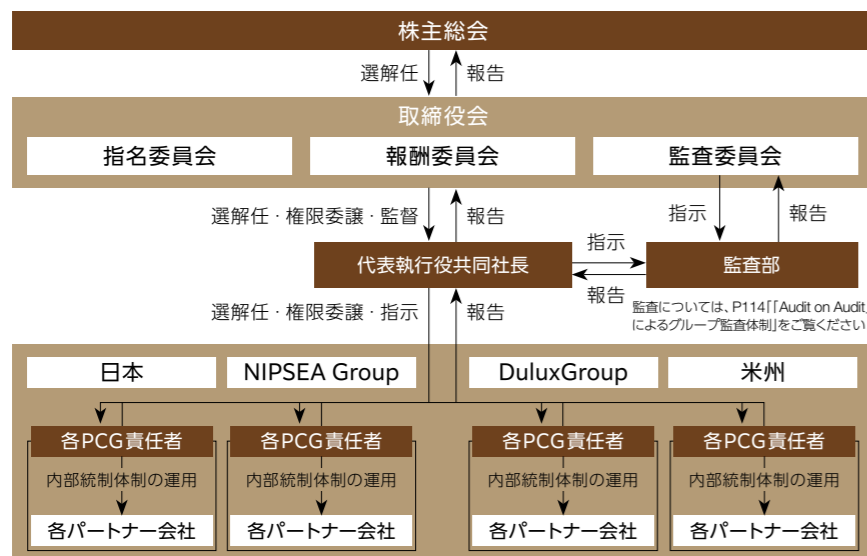
こうしたグループ内部統制システムによる各地域での事業に根差したリスクマネジメントと、各サステナビリティ・チームによる将来課題や社会的要請に関するグローバル活動の枠組みは、共同社長の指揮、Group Audit Committee (GAC)^{*2}における情報共有などを通じて各PCGに共有されています。そして、これらの枠組みを通じたコミュニケーションが「アセット・アsembler」モデルを支える「相互信頼」の基盤となっています。

適切なリスクマネジメントはMSV追求の前提であり、当社は、変化する社会情勢やステークホルダーのニーズを注視し、内部統制システムのあるべき体制・仕組みを適時見直し、適切な更新を行います。

^{*1} 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「内部統制」をご覧ください。
<https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/internal/>

^{*2} 各PCGの内部監査部門の責任者、当社の監査委員会・監査部により年2回開催される会議体

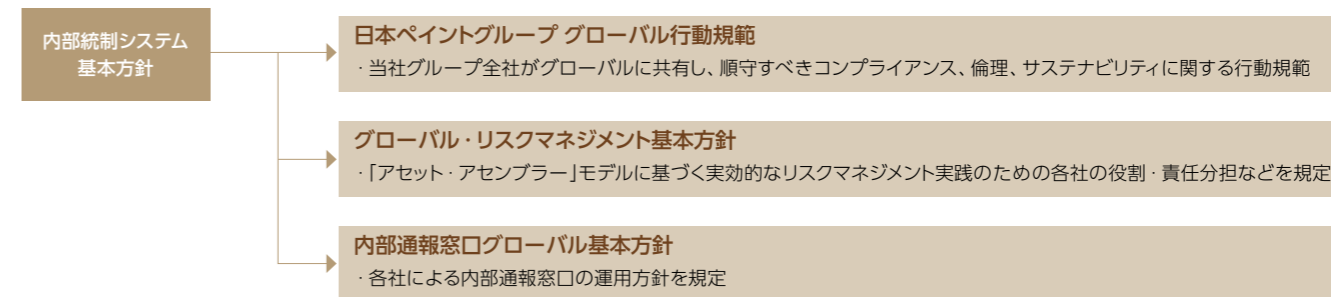
内部統制体制



内部統制システム基本方針における「グループ運営体制」の骨子

PCGに対する経営管理 重要案件の事前承認制、重要なリスクの適時報告体制など
PCG責任者の選解任 財務的要素に加え、内部統制に関する責務の達成度など、非財務要素も勘案して評価・決定
共同社長のPC重要会議への直接参加 重要なPCに関しては、その重要会議体へ共同社長、その他の執行役が参加
「Audit on Audit」によるグループ監査 当社監査部と各PCGの内部監査部門の連携による監視

内部統制システム基本方針における3つの核



リスクマネジメント体制

「内部統制システム基本方針」の刷新に伴い、当社グループは2022年1月から「グローバル・リスクマネジメント基本方針」を運用しています。

本方針において、共同社長をリスクマネジメントに関する当社グループ全体の最高責任者、各PCG責任者を自らの展開する事業における第一線として、それぞれの役割を定義しています。各PCG責任者はリスクベースアプローチを用いた自主点検・自己評価(Control Self-Assessment (CSA))を行い、対処すべきリスクを特定し、管理計画の策定や改善を実行する責任を負います。

共同社長はこのCSAの結果報告を受け、グループリスクを地域・事業ごとに把握・分析した上で、各PCGの重要な経営会議体への直接参加などを通

じて、実効的なモニタリング、必要なリスク対応を指示しています。

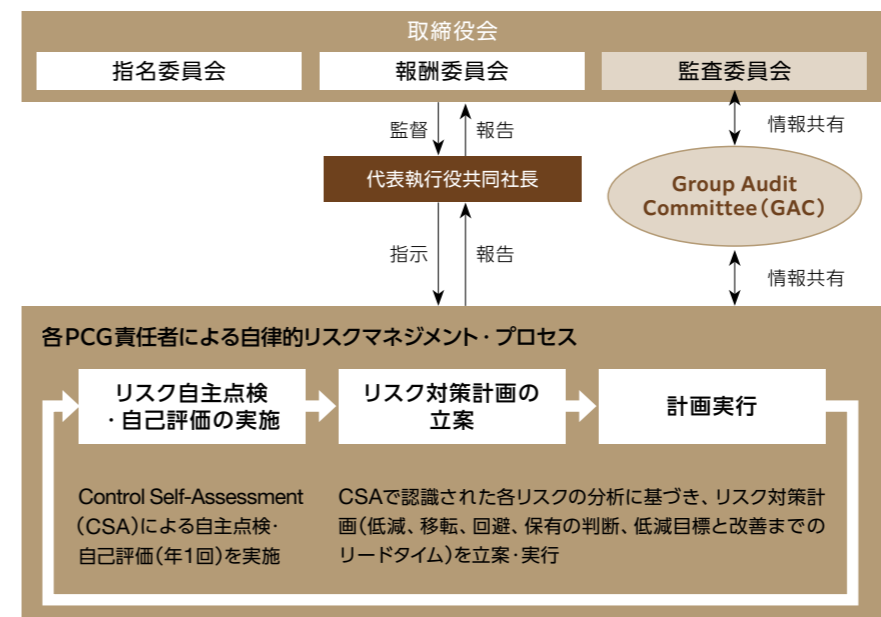
また、共同社長は当社グループ全体のリスクを俯瞰し、PCG横断で対処すべき共通リスクが認識された場合には、「リスクマネジメント委員会」を招集し、対策を審議・決定することとしています。

こうしたリスク分析の結果は、共同社長から監査委員会・取締役会へ報告されるとともに、各PCGのリスクマネジメント・内部監査の責任者が一堂に会するGACにおいて協議され、対応策に関するベストプラクティスの共有などが行われています。

加えて、上記とは別に、既定のレベルを超える影響度を有するインシデントの発生やリスクの発覚などのグループ全体に影響を及ぼすような危機(災害や環境汚染、製造物責任、品質問題、不正行為など)が発生した場合

は、適時または即時に共同社長への情報共有を行い、共同社長が必要に応じてグループ横断での対応を指揮する体制としています。

グループリスクマネジメント・プロセス



リスクマネジメント

グループにおける高リスク感受項目(高リスク項目)への対応

当社は、毎年度実施するPCG責任者によるCSA結果から、当該年度において自社内、社会動向などを踏まえリスク感受度が高く評価された項目を「高リスク」項目として抽出・分析しており、2022年度の概況については以下の通りです。ここで認識されたリスクについては、各PCGが下表に示す必要な対策を実施しています。

- 高リスクとして感受された項目は、2021年度から大きく変化していないものの、項目ごとにはリスク感受度が増減
 - 新型コロナウイルスの影響や政情不安が緊迫していた2021年度は、原材料の調達途絶するなど、短期的かつ重大なリスクを懸念して
- いたが、2022年度はより中長期的な原材料価格の高騰などの「事業継続計画(BCP)対応に係るリスク」や、ロジスティクスなどの「サプライチェーンに係るリスク」の感受度が増大傾向
- M&Aによるポートフォリオ拡充に伴い、グループ間のブランド・技術・
- ノウハウの連携深化が生じたことなどに伴う「国際税務などに係るリスク」については、今後も各国法規制の改正を注視しつつ適正な仕組み確保が必要であるものの、PCG間での連携検討などが行われており、リスク感受度としては減少傾向

リスクヒートマップ

2022年度において高リスクとして感受された項目(高リスク項目)	リスク感受度の変化傾向(2021年度対比)	リスク内容と主な対策
人的資本に係るリスク	やや増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ経営陣のサクセッションなど(対策) ・ PCGごとに将来の事業計画に基づく後継者計画を立案・実行 ・ 各PCGの主要経営陣の後継者計画は、重要な経営課題としてその状況を共同社長が監督しており、共同社長から指名・報酬委員会へも共有
事業継続計画対応に係るリスク	やや増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 世界的な原材料価格の高騰や為替影響、政情不安、新型コロナウイルスの影響、自然災害、ITセキュリティを含むBCP対応など(対策) ・ 各PCGにて自然災害、世界情勢、為替影響、ITリスクなどのさまざまな脅威に対して即時機動的に対応するべく、BCPの策定や更新、訓練、従業員への教育などを実施
コンプライアンスに係るリスク	増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社会的にリスク増大している情報漏えい、従業員不祥事など(対策) ・ 当社グループ全社がグローバルに共有し、順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「日本ペイントグループ グローバル行動規範」を制定し、リスクマネジメント活動の一環として、各PCGが自律的に実施するリスク自己点検・評価などを通じて行動規範の順守状況をモニター ・ 各PCGの内部通報制度においてもコンプライアンスに係る通報の事例があり、当該PCGによって適切な対策と研修などを実施
サプライチェーンに係るリスク	大きく増大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在庫管理・ロジスティクスの効率化や与信管理など(対策) ・ 原材料価格の高騰やサプライチェーンの変動による製品供給リスクに対して、各PCGが現場において、使用原材料、プロダクトミックス変更、価格転嫁、ロジスティクス効率化などを敏捷かつ適切に対応 ・ 各プロセスにおける回避・影響緩和策を講じ、サプライチェーンの最適化を図り、リスクを機会に転化
国際税務などに係るリスク	大きく減少	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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(対策) ・ 各国の法規制などに基づいた適正な国際取引の仕組みの再構築を開始

グローバル行動規範

当社グループは2022年1月、グループ全社が共有し、順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「日本ペイントグループ グローバル行動規範」を施行しました。この行動規範は、各PCGにおいて各地のビジネス環境に応じた詳細化^{※3}が行われるなど、共同社長のリーダーシップのもとで各国・地域へ幅広く受け入れられています。

※3 DuluxGroup Code of Conduct
<https://www.duluxgroup.com.au/media/wffcpd4/duluxgroup-code-of-conduct-2022.pdf>

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
<p>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。</p> <p>公正な競争を行います 責任あるマーケティング活動を行います 倫理に基づき事業を行います 法令規制を遵守し、正確な記録を保持します 賄賂や腐敗行為を許しません 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 インサイダー取引を禁止します 品質と安全性に妥協しません 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</p>	<p>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。</p> <p>共に働く人々を大切にします チーム一体となって働きます 多様性を大事にします 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 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 会社の最善の利益のために行動します 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 この“Global Code of Conduct”に従って行動し、声を挙げた人を守ります</p>	<p>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。</p> <p>社会のおよび環境に対する責任を果たします 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 私たちの活動が環境に与える影響の軽減に尽力します 持続可能な社会に向けて着実に歩み(footprint)を進めます</p>

“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。)

内部通報制度

「内部統制システム基本方針」の刷新に伴い、当社グループは2022年1月より「内部通報窓口グローバル基本方針」を運用しています。

当社は「日本ペイントグループ グローバル行動規範」と本方針において、秘密保持、通報者の不利益扱いの禁止を定めており、当社グループでは、各PCGが本方針に基づく内部通報制度を自律的に整備し、利用者に周知の上、適切に運用しています。

各PCG責任者は本方針に基づき、各PCGにおける内部通報窓口の運用状況について、定期的(年1回)に当社の担当部門である内部統制部門、内部監査部門へ報告を行っています。これらの運用状況については、監査委員会、取締役会にも報告されます。

加えて、これとは別に、重大な法令違反、不祥事、PCG経営陣による法令違反、非行やその具体的可能性の通報は、適時または即時に共同社長への情報共有を行い、共同社長が必要な対応を指揮する体制としています。

2022年度にはグループ全社で、内部調査を実施した通報件数が合計62

件ありました。通報のあった事案については、内容に応じて各PCGの適切な部門が調査・分析・対応を行い、体制整備や従業員教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。

2022年度 内部通報実績	件数
労働環境(労災、ハラスメント、差別)	40
資産・情報の漏えい、流失(利益相反、横領、データの不正利用など)	8
不正会計	2
法令違反(競争法違反、インサイダー、わいろ、業法違反)	7
その他	5
合計	62

取締役・執行役

2023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/>



■ 独立社外取締役の選任理由の詳細は、当社ウェブサイト「独立社外取締役の選任理由」をご覧ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/board_01/



取締役



若月 雄一郎

取締役
 代表執行役共同社長

1966年8月28日生
 所有株式数：180,110株

日本興業銀行(現みずほ銀行)、シュローダー証券を経て、2000年にメリルリンチ日本証券(現BofA証券)に入社。同社のM&A部門の責任者を経て、取締役、投資銀行部門副会長を歴任し、長年にわたり顧客企業のM&A戦略や資金調達に関するアドバイザー業務などを担う。2019年に当社入社。専務執行役員、CFOを務め、2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリード。



ウィー・シューキム

取締役
 代表執行役共同社長

1960年8月19日生
 所有株式数：100,000株

航空宇宙・防衛エンジニアリング企業であるSingapore Technologies EngineeringでDeputy CEOとして経営を担う。2001年から2010年まで、シンガポール政府の国会議員の経験を有する。2009年から現在に至るまでNIPSEAグループの最高経営責任者(CEO)を務め、当社グループの中核事業へと成長させる。2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリード。



ゴー・ハップジン

取締役会長

1953年4月6日生
 所有株式数：—

当社の親会社であるWuthelam HoldingsのManaging Directorを務める。同氏のもとで1992年に他の主要塗料メーカーに先駆けて現地に進出した中国事業は、当社グループの主力事業に成長。同氏の卓越した経営手腕により、他のアジア各国でも日本ペイントブランドは建築用塗料領域を中心に高い認知度を獲得しており、各国市場に深く浸透。



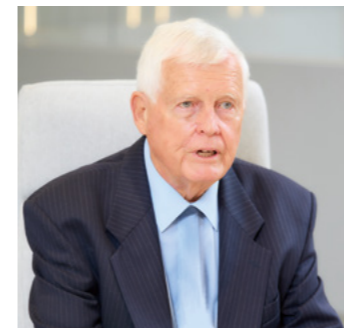
原 壽

独立社外取締役

■(委員長)

1947年7月3日生
 所有株式数：100,215株

40年以上の弁護士としてのキャリアを有し、多くのクロスボーダーのM&A取引に関与するとともに、さまざまな企業法務案件を手掛ける。2011年にはChambers and PartnersよりChambers Asia-Pacific Lifetime Achievement Awardを受賞するなど、クロスボーダーのM&A取引に携わる弁護士として高く評価される。

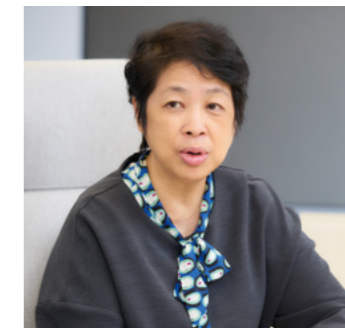


ピーター・カービー

独立社外取締役

1947年8月2日生
 所有株式数：36,800株

ICI Paints WorldwideのChairman and CEOなど、グローバルな塗料事業会社での経験を経て、DuluxGroup(当時Orica子会社、現当社子会社)のIndependent Director, Board Chairmanとして経営陣を支援した経験を有する。米国や豪州の事業会社や投資銀行においても、Independent Directorを歴任。



リム・フィーホア

独立社外取締役

■(委員長)

1959年2月26日生
 所有株式数：36,800株

シンガポール国会議員に当選以降、政府の複数の要職、大臣職を務める。入閣前は、政府系の投資会社でManaging Directorとして投資先企業の取締役役に就任し、リストラクチャリングや海外企業で戦略提携を実現。現在は、Kohlberg Kravis Robertsなどでプライベートエクイティに関する活動に従事。



三橋 優隆

独立社外取締役

■(委員長)

1957年9月30日生
 所有株式数：63,089株

公認会計士として監査法人PwC Japanグループで会計監査、M&A関連業務に長年携わり、多様な経験を積む。コンサルティング・ファームの代表取締役として、ESG・サステナビリティ・リスクマネジメントの観点から企業の長期価値創造に関する専門的かつ国際的な知見・経験を有する。



諸星 俊男

独立社外取締役

1953年8月24日生
 所有株式数：83,089株

グローバルエレクトロニクス企業である富士通株式会社の経営に参画し、複数のグローバルIT企業、日本の上場企業において代表取締役社長を歴任。20年以上にわたる国内外の豊富な経営経験に基づく、ビジネスモデル、プロセス、カルチャーの変革と国際事業に関する知見を有する。



中村 昌義

筆頭独立社外取締役
 取締役会議長

1954年11月10日生
 所有株式数：96,296株

Lehman Brothers、Morgan Stanleyなどの米国大手投資銀行、三菱UFJ証券(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券)において、M&Aアドバイザー業務や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。多数の大型クロスボーダーM&A取引を成立に導いてきた経験・実績を有する。

執行役

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