

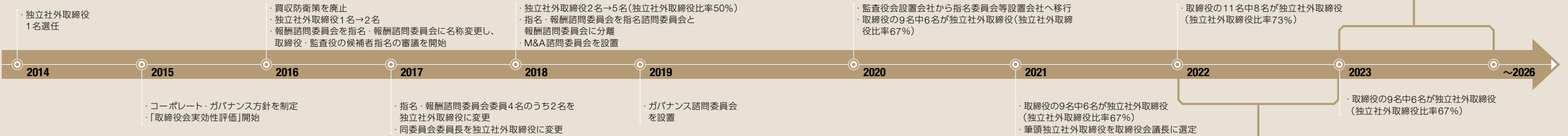
コーポレート・ガバナンス

MSVを追求するための経営モデル「アセット・アセンブラー」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

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



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

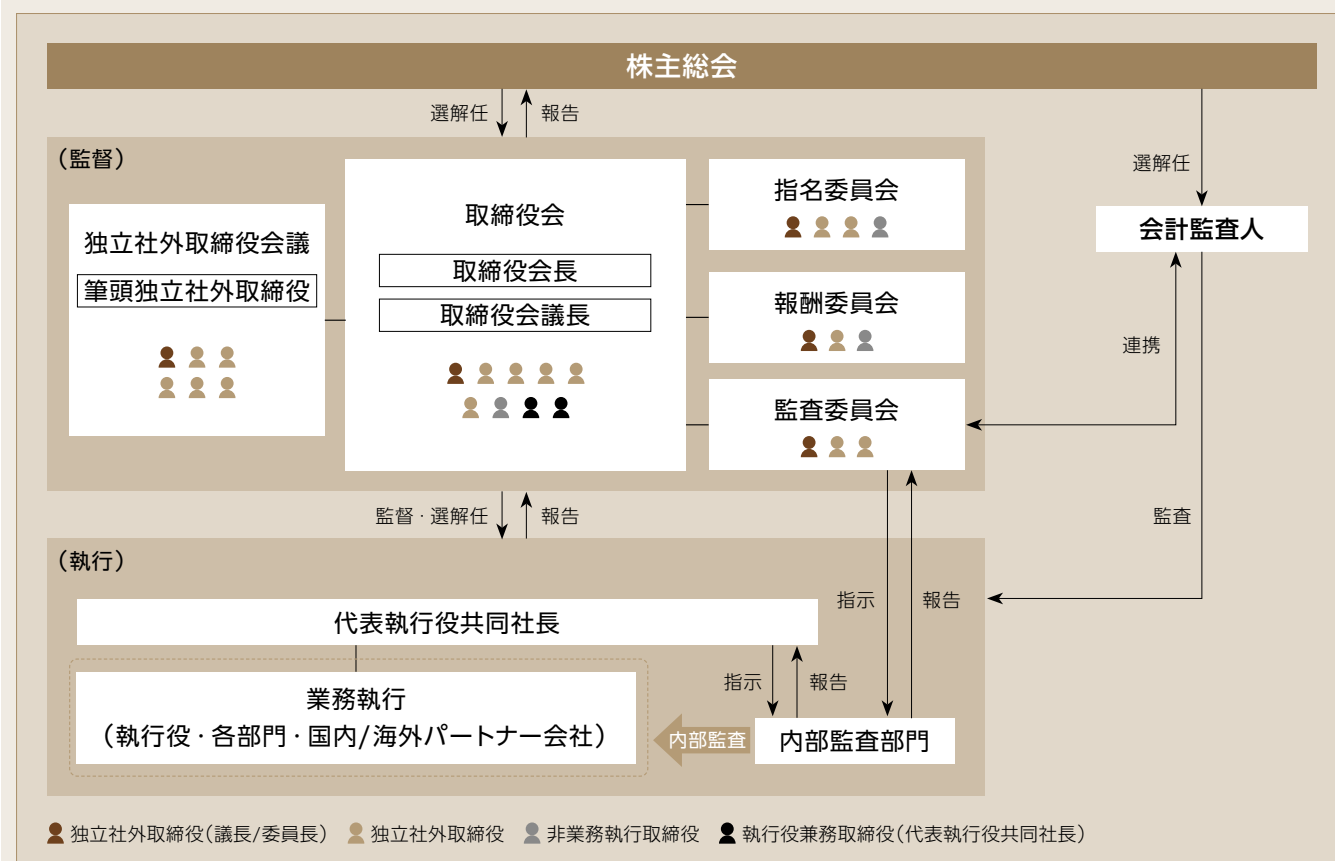
取締役会のさらなる実効性の向上に向けて、2022年度は以下の4つの取り組みを強化しました。

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。

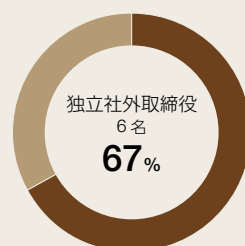
▶ P105「取締役会の実効性に関する分析・評価」参照

コーポレート・ガバナンス体制図

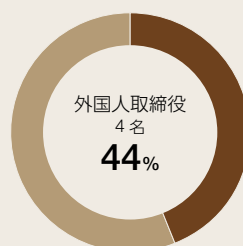


取締役構成の特長

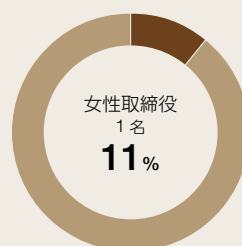
独立社外取締役比率



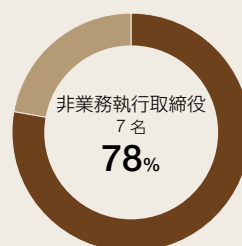
外国人取締役比率



女性取締役比率



非業務執行比率



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ブ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
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	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)。
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	「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。
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	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を加え、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。
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会へのサポート機能の充実、グローバル化に応える事務局機能へ	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。

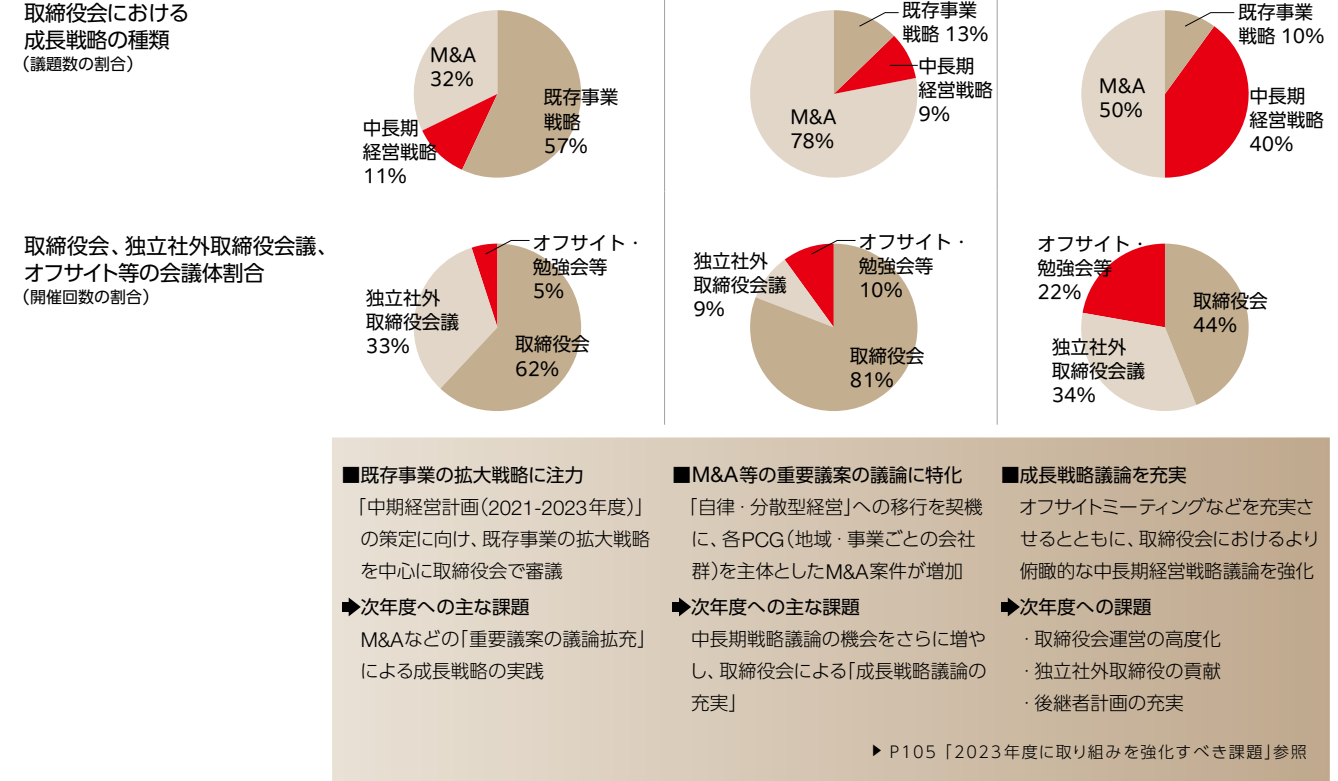
2022年度の評価と2023年度の課題

評価実施の要領	評価結果の概要
対象者 2022年度的全取締役(11名) 常務執行役 GC(1名)	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、当社取締役会では2022年度の実効性は概ね確保されていると評価しました。
実施方法 取締役の構成が変わったこともあり、継続性を重視し、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	BAJによる評価総括 ・取締役会の役割について共通理解があり、MSVを目指す方針が共有されている ・独立社外取締役が過半数を占め、執行に対して客観的な立場から監督する取締役会構成となっている ・議長の議事進行のもと、中長期の経営戦略などの重要な審議事項について、概ね議論されている ・各取締役が異なる知見を生かし、執行を後押しする観点から活発な議論に臨んでいる
質問内容 ① 2021年度の実効性評価で指摘された課題解決状況 ② 取締役構成変化後の取締役会、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	
	2023年度に取り組みを強化すべき課題 ① 取締役会運営の高度化 効率的な運営により戦略議案の比率を高め、取締役会の議論の質向上を図る ② 独立社外取締役の貢献 各独立社外取締役はより感度を高め、執行がより建設的なチャレンジができるような問いを投げ掛けることによって、さらなる貢献へつなげる ③ 後継者計画の充実 今後の執行体制、独立社外取締役のサクセッションに計画的に取り組みつつ、併せて最適な取締役会構成について、検討する

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・アセンブラー」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・アセンブラー」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がある。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る。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る。

・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・アセンブラー」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。

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、適切かつ果断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断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	● 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年度の実効性の評価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、取締役に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、独立社外取締役に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様な助言を通じ、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。

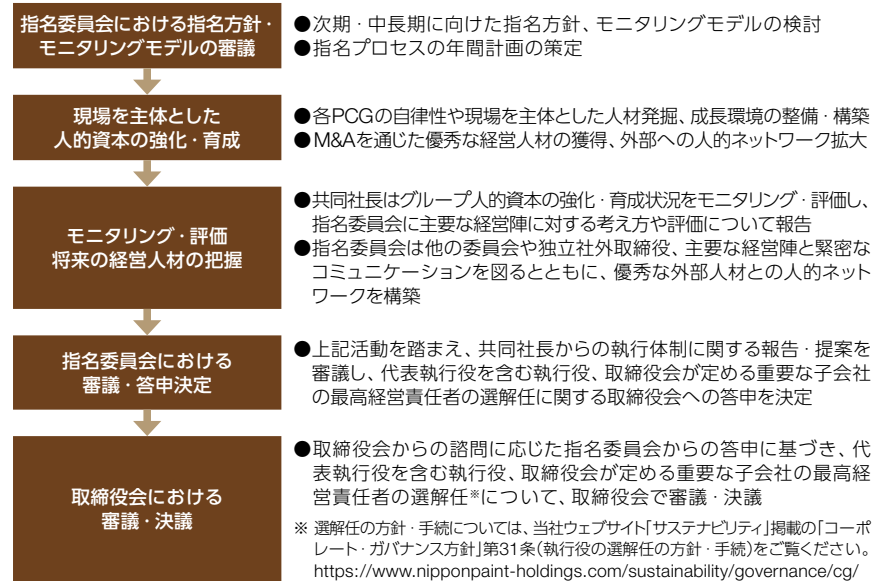
当社は、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行いません。共同社長と各パートナー会社グループ(PCG: 地域・事業ごとのPC群)の責任者との相互信頼に基づき、各PCGの

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

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応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

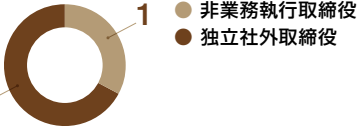
を持つことが重要であるからです。

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) 2023年度(2023年3月下旬～2023年6月末)	11回 2回
委員会の構成	 ● 非業務執行取締役 ● 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、報酬の概ね半分以上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

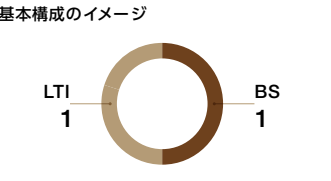
代表執行役共同社長の報酬は、報酬委員会が前年度の共同社長のパフォーマンスを総合的に評価し、次年度の総報酬額を決定した後、現金・株式報酬の割合などの構成を決定することとしています。2023年度の共同社長の報酬については、競合他社、国内主要企業における社長報酬実態も踏まえ、2022年度のパフォーマンスとして対競合他社比較での売上収益、当期利益成長率、および、MSV指標(EPS、PER)の優位性などの財務面に加え、さらなるMSVの実現に向けた体制整備や取り組みなどの非財務面を総合的に評価・決定しました。具

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%)

※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

取締役報酬 執行役を兼務しない取締役 (独立社外取締役)	固定報酬	●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
	変動報酬	●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
	報酬総額 全体が 変動報酬	●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每期定め直し、その現金・株式報酬の割合などの報酬構成も都度見直す

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会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

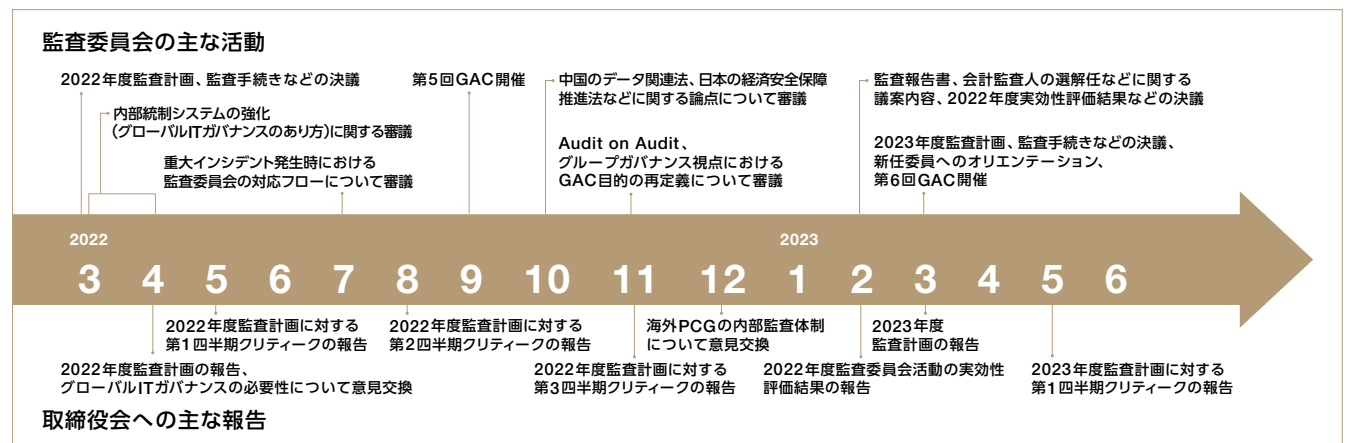
果に基づき、各パートナー会社グループ(PCG)の内部監査、外部監査に基づく「Audit on Audit」によるグループ監査体制(次ページ参照)の強化に継続的に取り組んでいます。3月には、グループの内部監査部門の責任者を集めて開催する「Group Audit Committee(GAC)」

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	● 独立社外取締役	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

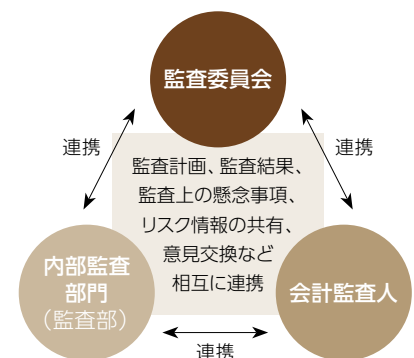
監査委員会は、会計監査人が独立の立場を保持しつつ、適正な監査を実施しているか、引き続き監視・検証を行っています。監査部、会計監査人が出席する「三様監査会議」を定期的に開催し、監査計画や期中の監査の状況、リスクへの対応などについて相互に情報共有、意見交換を行っています(右図参照)。特に「監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters: KAM)」については、会計上の見積もりを含む経営者の重要な判断を伴う項目のほか、貸倒引当金の見積もりや買収に伴い計上したのれん評価の合理性など、財務諸表に大きく影響を及ぼすと考えられる項目を中心に会計監査人と協議を行うなど、緊密に連携しています。

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

