

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) 11回 2023年度(2023年3月下旬~2023年6月末) 2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)に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。

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%)

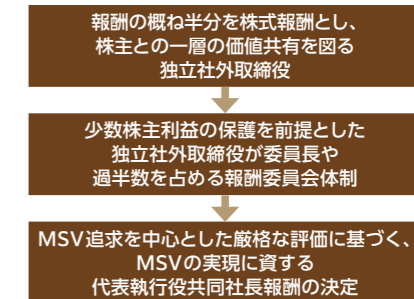
PER*3 倍率

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

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



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