

# 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」<sup>\*1</sup>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)。

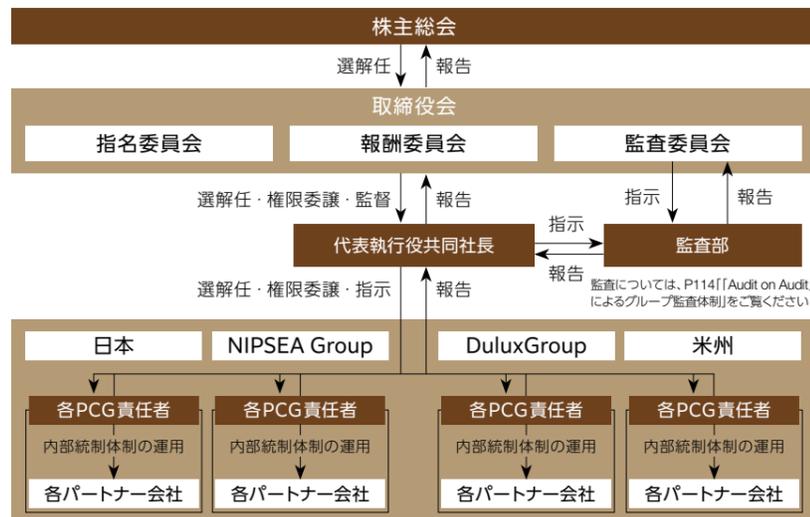
こうしたグループ内部統制システムによる各地域での事業に根差したリスクマネジメントと、各サステナビリティ・チームによる将来課題や社会的要請に関するグローバル活動の枠組みは、共同社長の指揮、Group Audit Committee (GAC)<sup>\*2</sup>における情報共有などを通じて各PCGに共有されています。そして、これらの枠組みを通じたコミュニケーションが「アセット・アsembler」モデルを支える「相互信頼」の基盤となっています。

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。

<sup>\*1</sup> 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/>

<sup>\*2</sup> 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

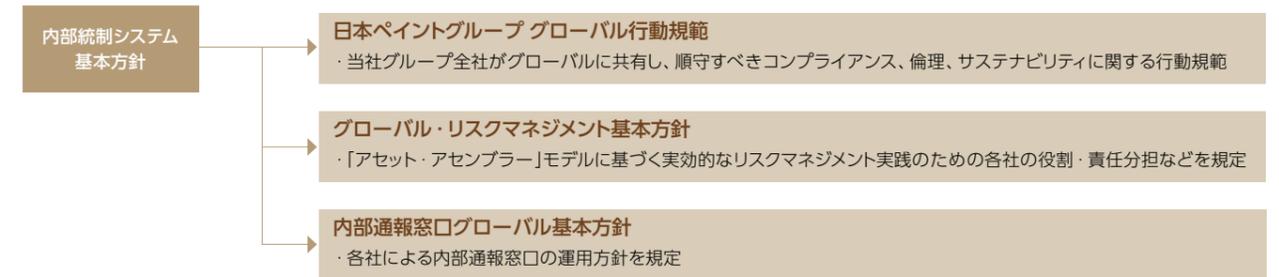
#### 内部統制体制



#### 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

<b>PCGに対する経営管理</b> 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
<b>PCG責任者の選解任</b> 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
<b>共同社長のPC重要会議への直接参加</b> 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
<b>「Audit on Audit」によるグループ監査</b> 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。

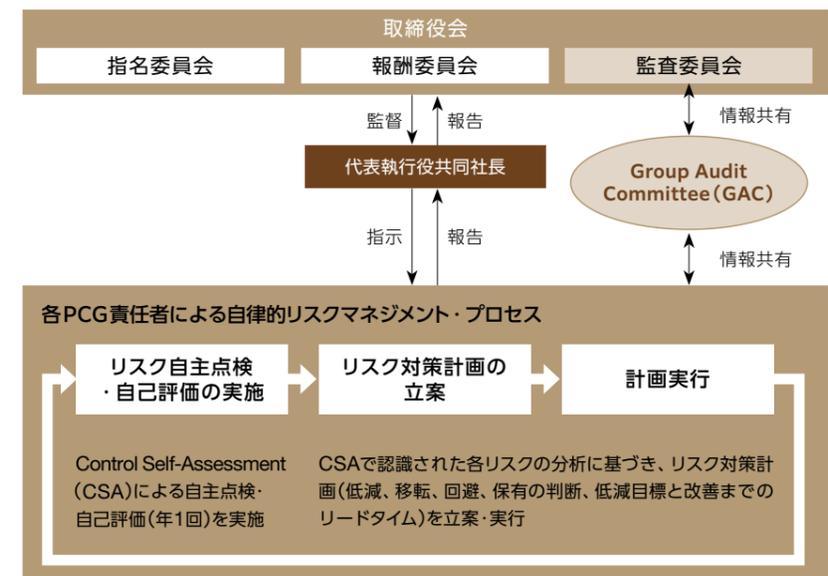
また、共同社長は当社グループ全体のリスクを俯瞰し、PCG横断で対処すべき共通リスクが認識された場合には、「リスクマネジメント委員会」を招集し、対策を審議・決定することとしています。

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"> <li>■ グループ経営陣のサクセッションなど(対策)</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
事業継続計画対応に係るリスク	やや増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>・ 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</li> </ul>
コンプライアンスに係るリスク	増大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
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"> <li>■ 在庫管理・ロジスティクスの効率化や与信管理など(対策)</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
国際税務などに係るリスク	大きく減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> <li>・ 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</li> </ul>

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<sup>※3</sup>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
<b>合計</b>	<b>62</b>