Chapter

4

サステナビリティ情報

ガバナンス

85 独立社外取締役によるガバナンス対談
89 取締役会の議論
91 取締役・執行役
93 コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

環境

105 気候変動
108 資源と汚染

社会

111 ダイバーシティ＆インクルージョン
114 労働安全衛生
115 コミュニティとともに成長
116 社会課題を解決するイノベーション創出

PHOTO:
日本／国立競技場

独立社外取締役による ガバナンス対談

原 壽

独立社外取締役　指名委員会委員長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、2018年3月に指名諮問委員会委員長、2020年3月から指名委員会委員長を務める。客観的な立場から次期社長の選定や取締役候補者の指名において重要な役割を果たす。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てきた。

中村 昌義

筆頭独立社外取締役 取締役会議長

PROFILE

2018年3月に当社独立社外取締役に就任し、指名(諮問)委員および報酬(諮問)委員を務める。2020年3月より筆頭独立社外取締役、2021年4月より取締役会議長として、独立社外取締役の意見を集約して執行に伝えるなど、取締役会の議論活性化に重要な役割を果たす。モルガン・スタンレーなどにおいて、M&Aアドバイザリー、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。

当社グループのあるべきリーダー像について議論を重ね、「株主価値最大化(MSV)」に資する新体制を提言しました。

社長交代に伴う新体制として、「共同社長」という体制を選択したことで、国内外の株主・投資家やステークホルダーの皆様から高い注目を集めています。ここでは、独立社外取締役である中村昌義(取締役会議長)、原壽(指名委員会委員長)が、共同社長体制の背景や狙いについてご説明します。

新体制への移行に向け取締役会が果たした役割とは?

中村●当社の取締役会は2021年4月28日、社長交代に伴う新体制への移行という大きな決断をしました。3月26日の株主総会後に田中正明さんからの辞任の意向を受け、1ヵ月ほどの短い期間の極めて濃密な議論を経て、新体制を創り上げました。

取締役会長 代表執行役 社長 兼 CEOであった田中さんの辞任は、当社グループの執行機能、監督機能の両方の責任者が代わる重大な転換点であり、新しい経営体制の構築は当社における最も重要な戦略的意思決定でした。

この転換点に際し、私たちは、若月雄一郎さん、ウィー・シューキムさんの2人が経営をリードし、この業界における長年の経験を有するゴー・ハップジンさんが2人をサポートする体制に決定しました。

本日は改めて、若月さん、ウィーさんによる「共同社長体制の採択」の決断に取締役会が果たした役割や指名委員会における議論とその背景、今日まで私たちが考え検討してきた内容などについて、指名委員長である原さんと振り返ってみたいと思います。

なぜ、若月氏、ウィー氏の両氏による共同社長体制なのか?

審議を重ねてきた「当社グループのリーダーのあるべき姿」が結実

中村●なぜ、若月さん、ウィーさんによる共同社長体制としたのか。他にあまり例を見ないこの体制を最適とする結論に至るポイントは何であったと思われますか?

原●私たちはこれまで、取締役会や各委員会の場に限らず、常に当社が経営上のミッションとして掲げる「株主価値最大化(MSV)」に資する経営、そのリーダーのあるべき姿について考え続けてきており、まさにその成果が試された1ヵ月でありました。しかし、共同社長体制を採択するに当たっては、実はかなり熟考の時間がありました。私たちが独立社外取締役として当社に参画した2018年以降、指名諮問委員会、その後の指名委員会として実質3年余り、絶えず考えてきた「当社グループのリーダーのあるべき姿」が結実した結果であったと考えています。

中村●まさにおっしゃる通りですね。当社グループのリーダー像については、私たちが絶えず検討を続けるとともに、布石を打ってきたテーマでありました。まずは、今回の決断に向けて私たちがこれまで考えてきたことや経緯について振り返ってみたいと思います。

次世代リーダー候補選定について私たちが考えてきたこと

原●私たちは、2019年3月に外部から田中さんを取締役会長として迎えましたが、これはアジア合弁事業の100%化、およびインドネシア事業の買収を含むさらなるグローバル化に向け、社内人材に加え社外の候補者との面談を含めた検討の結果でした。さらに、田中さんの金融界における経験、経営者としての国際感覚が当社のMSVの実現のために有益と判断し、2020年1月には取締役会長に加え、社長CEOに選任するとともに、指名委員会等設置会社への移行をはじめ当社のガバナンス体制を強化してきました。

この田中さんをトップとする執行体制のもと、2021年1月にはアジア合弁事業の100%化を果たし、同年3月には当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」や2023年度に向けた「新中期経営計画」を策定しました。これらは、田中さんの卓越したリーダーシップの賜物であり、当社のMSVの実現に向け確実に資する施策であります。

一方、指名委員会としては、当社がオーガニックな成長のみならずM&Aも駆使しながら、グローバル企業としてさらなる飛躍を目指すに当たり、コロナ禍の激変する環境下においては当社の次世代を率いる経営トップの選定がますます重要度を増し、世代交代が目の前に迫っているのではないかという感覚もありました。

田中さんも自らの後継者育成を重要課題と認識しており、私たちは田中さんとともに社内外問わず候補者を検討していました。その中で、次世代リーダー候補選定の布石として、2019年11月には外部から若月さんを招聘し、2020年1月には専務執行役員CFOに選任するとともに、グループ内からNIPSEAグループの経営トップであるウィーさんを田中さんの補佐として副社長執行役員に登用しました。

中村●そのような中、「世代交代後のMSV実現の構図」「それを導く次世代のリーダー候補をどこに求めるか」については、指名委員会や取締役会で幾度も議論を重ねたポイントでした。私たちのリーダー候補に対する評価、選定の考え方について掘り下げてみたいと思います。

原●評価については、候補者とコミュニケーションする中で、その経営者としての総合力について、私たち取締役一人ひとりの見識に基づく、より実効的な審議により導き出されるべきものと考えます。

単に要求スキル一覧表に「○」の多い人物を候補者パイプラインの中から機械的に、順次絞り込んで選んでいくようなものではなく、日々変化するビジネス環境に対して、当社グループのリーダー候補がどのように対峙しているかをしっかり見守り、見定めて

独立社外取締役によるガバナンス対談

いくことが起点になると考えます。

そのため、指名委員会だけではなく、私たちは取締役として、グローバルに広がる当社グループの各地域・事業のトップ・マネジメントをグローバル・キー・ポジション（GKP）として注視しながら、直接コミュニケーションを密に取ることに腐心してきました。

中村●そうですね。GKPの皆さんとは、指名委員会、報酬委員会、監査委員会、そして、独立社外取締役会議でもコミュニケーションの深化に努めてきました。とりわけ2020年度は、Purposeや新中期経営計画を策定する年に当たり、それらについて取締役会で重ねてきた審議もGKPを評価する側面が大いにあったと思います。

実際Purposeの審議においては、当社グループが今や30の国と地域で事業を展開し、さまざまな文化的背景や価値観を持つ3万4千人余りの多様な人材によって構成されている、まさにグローバル組織であることが再認識されたこと、また新中期経営計画の審議においては、各GKPの皆さんが目指す目標、経営課題について直接ディスカッションを行い、それぞれが相互にどのようなビジネスを推進していく関係にあるのかについて十分な理解ができたことなど、彼らを評価する視点においても極めて重要だったと思います。

若月氏、ウィー氏の両氏による共同社長体制へ

中村●そのような次世代リーダー選定に向けた準備を進めている時に田中さんからの辞任意向の表明があり、私たちは結論を急ぐ必要に迫られたわけですが、若月さん、ウィーさんの両氏による共同社長体制が最適と判断した理由について改めて考えてみたいと思います。

原●私たちの考えていたことを大胆に単純化すると、株主価値はすなわち、「EPS（1株当たり当期利益）×PER（株価収益率）」が重要な指標になることから、「EPSの最大化」と「PERの最大化」を成し遂げれば、MSVは実現することになります。こう考えた場合、「EPSの最大化」と「PERの最大化」を託すべき次世代リーダー候補は誰か、が問いになりますが、私たちの回答は、最適な人物がそれぞれ別々にあり、敢えて一人に絞ることは適切ではないということです。

先ほど中村さんがおっしゃったPurposeや新中期経営計画の審議や、従前に行っていたGKPとのコミュニケーションの結果を踏まえ、GKPの相互の関係、各ビジネスの相乗効果を勘案した上で、当社グループの現在あるいは将来を考えた時、今回の若月さんとウィーさんの両氏による共同社長体制が最適であると私たちは判断しました。

中村●2019年に外部より招聘した若月さんは、CFO就任直後から資本市場とのコミュニケーションの改善、効率的な長期買収資金の調達、またアジア合弁事業の100%化を資本市場に評価される形で仕上げるなど、次世代のリーダーとして十分相応しい姿を私たちに示しました。また、ウィーさんは2009年来、NIPSEAグループの責任者を務めてきており、現在の当社グループの売上収益の5割、営業利益の7割※を占める中核事業へと成長をけん引してきました。さらに2019年のDuluxGroupの買収に伴い、DuluxGroupとNIPSEA間、および当社グループ内のシナジー創出に多大なるリーダーシップを発揮してきました。このような若月さんとウィーさんの経験や実績が、今の当社グループの次世代を担うリーダーに必要であると私も確信しています。

共同社長体制については一般的に、求心力の分散や指揮命令系統の煩雑さによる意思決定の鈍化などが懸念されるとは思いますが、私たちの決断はその心配よりも、この両氏の経営手腕の有機的な結合による効果の方が、当社のMSVに資すると理解しています。

また、当社の取締役によるガバナンスの特徴と言えると思いますが、私たちが日ごろ考えていることは、当社経営トップやGKPの実績を正しく把握し、評価するためには、取締役会において個別議案の報告を受けて審議するのみでは足りないということです。各委員会でのそれぞれの目的に合わせた対話に加え、独立社外取締役会議では、フランクな意見交換を通じてより踏み込んだ関係構築を目指しており、このようなコミュニケーションは今後もさらに重要になると考えています。

原●同感です。会議体にこだわらず、いつでもクイックに連絡が取り合える関係が構築できていたからこそ、若月さん、ウィーさんの実績に加え、それぞれの人間性も理解しながら、執行と監督の双方にとって、安心感を持って指名できたプロセスであったのではないかと自負しています。

中村●ありがとうございます。私たちが、若月さん、ウィーさんの両氏による共同社長体制を採択するに至った経緯を振り返ることができたと思います。

ところで、私たちは、ウィーさん、若月さんが経営をリードし、ゴーさんが2人の経営をサポートする体制としましたが、これについても振り返りたいと思います。

原●指名委員会では今回の新体制決定に先立ち、若月さん、ウィーさん、ゴーさんの3人と当社グループの今後の経営に関して意見交換を行いました。3人が共有する考えは、経営の透明性や経営に関与する者同士の信頼を高めるとともに、形式主義を排し、決定・行動を迅速化させ業績を向上させるという、実質を重んじる経営を追求するということでした。

この「形式主義にとらわれず実質を重んじる経営」という点については、私たちが繰り返し問うてきた「当社の目指すMSVに真に資することは何か?」という命題に密接に関連すると考えています。

当社の共同社長体制において、ゴーさんの当社グループにおける40年に及ぶ経験と、サステナブルで飛躍的な成長を成し遂げた広範囲かつ長期的な視野は、共同社長による業務執行に対して、私たち独立社外取締役には果たし得ないサポートとなり、MSVの実現に資するものと確信しています。

中村●私も全く同感です。他方、ゴーさんが当社の大株主であるウットラムグループの代表者であることを、私たちは極めて重く受け止めています。ゴーさんを取締役会長に選定することを決定した私たち取締役会は、会社や株主共同の利益を尊重し、少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備に対して、甚大な責務を担っています。

原●そうであるからこそ、私たち取締役は取締役会規則を改正し、大株主であるウットラムグループの代表者でもあるゴー取締役会長に代わり、筆頭独立社外取締役である中村さんを取締役会議長とすることを定めました。

コーポレートガバナンス・コードにおいては、大株主を有するプライム市場上場会社は、取締役の過半数が独立社外取締役であることが求められています。当社の取締役会構成は、既に独立社外取締役が過半数を占めていますが、それに加えて私たちを律するルールを策定すべきと考えたからです。

また、大株主と少数株主との利益が相反する可能性のある重要な取引などについては、独立性を有する特別委員会を設置すべき旨も推奨されていますが、開示している当社のコーポレート・ガバナンス方針や、私たちの取締役会規則においても、明文規定としてこれらの審議・検討に関する定めを構築し、それに従った運営を実行しています。

これらガバナンス上の仕組みはもとより、私たち取締役の一人ひとりは、議論の実質への貢献、ひいては取締役会の実効性向上について大きな責任を日々感じています。

取締役会の実効性向上に向けて

中村●新体制の発足に伴い、さらなるMSVの実現に向けた飛躍をするべく、私たち取締役の職責はさらに重大になったと考えています。また、取締役会議長が執行のトップを兼務しない現在の体制については、指名委員会等設置会社としてモニタリング・ボードを志向する当社にとってまさに相応しいと実感するとともに、課題もあると感じています。

真にMSVに資するモニタリング体制の確立のためには、共同社長はもとより、GKPも含めた執行側との緊密なコミュニケーションによる正確な当社の状況把握が必須であり、その上で自らの取締役としての役割を踏まえ、自らのレピュテーションを懸けた取締役相互の真剣な議論をいかにリードするかが問われていると認識しています。私にとっても襟を正す日々です。

原●それらの課題と真摯に向き合い、解決を図っていくことは取締役全員のコミットメントであると思います。また、指名委員会としては、私たち取締役の責務を果たし続けるべく、ダイバーシティの向上も含めたさらなる取締役構成の進化を図っていかなくてはなりません。

中村●今回の新体制決定までのアプローチを振り返り、改めてMSVの実現、今後の飛躍に向けた私たちの共通認識が確認できたと思います。

そして、新体制発足後の私たちの次なる課題は、取締役会のさらなる実効性向上とのご指摘も全く同感です。MSVの追求に向け、当社ガバナンスの改善にともに邁進したいと思います。

本日はありがとうございました。

※ 2020年度のNIPSEA事業の実績値にBetek Boyaの実績値を加えて算出

取締役会の議論

「アジア合弁事業100%化、インドネシア事業買収」

――取締役会で、少数株主利益の保護の議論を重ねて決議

当社の取締役会では、過半数を占める独立社外取締役を中心に積極的な意見や議論が交わされるなど、経営の透明性・客観性・公正性の向上を目指しています。「アジア合弁事業100%化」では、少数株主利益の保護に関して、取締役会で幾度も議論を重ねてきており、本ページではその成果や各取締役の意見をご紹介します。

当期利益6割以上増加、EPSは10%以上増加

ウットラムとは、約60年前から合弁事業を通じ、パートナーシップを進化させてきました。2014 年の合弁会社の連結化を経て、今回100%化を達成することでパートナーシップの形は完成し、名実ともに両社一体となった経営基盤の構築により、さらに成長を加速させることが可能となります。

一定の前提を置いたシミュレーションベースですが、本件取引により、親会社に帰属する当期利益は約6割増加し、EPSも10%以上増加します。したがって、「少数株主利益の保護」の観点からも十分に魅力的な内容です。

また、第三者割当を実施した資本増強により、今後さらにM&Aを加速化させる財務基盤を強化したことや格付けが上がったことも、「株主価値最大化(MSV)」に貢献しています。

全株主にメリットのある資本関係へ

本件実施前は、ウットラムが当社株式39.6%、アジア合弁事業49%、インドネシア事業100%を保有しており、資本関係が複雑で、当社の成長エンジンであるアジア合弁事業の利益の流出や、ガバナンス上利益相反の可能性があると指摘されてきました。したがって、少数株主の利益の保護を大前提として、①指名委員会等設置会社に転換、②9人中6人を独立社外取締役とする取締役会構成に変更、③M&Aに精通した独立社外取締役からなる特別委員会を設置し、特別委員会8回、取締役会7回開催するなど、検討・交渉などを行いました。

本件実施後は、ウットラムが当社株式を58.7%保有し、当社がアジア合弁事業とインドネシア事業を100%保有するので、資本関係が一本化され、分かりやすい資本関係となっています。

本件実施により資本関係も一本化・
大株主と少数株主の利害が完全一致

※ 持株比率の計算の分母には、2020年6月末の発行済株式数(自己株式除く)を使用

そして、この結果、大株主と少数株主の間の利害が完全に一致することになり、当社のMSVがウットラムにとっても、少数株主にとっても共通の目的になっています。

なお、少数株主にとって、1 株当たりの議決権比率は低下していますが、一方で、1株当たりの当期利益=EPSは増加する点が本件取引の重要なポイントです。

ウットラムの持株比率の増加は、資金調達の「結果」

本件取引後、ウットラムは58.7%の株式を持つ株主となりましたが、これはウットラムが、当社を「買収する」「子会社化する」ことを目的とする取引ではなく、また、ウットラムから株式の公開買付(TOB)を受けた訳でもありません。ウットラムの株式保有比率の増加は、あくまで、当社にとってさらなる成長を目指すための資本をウットラムグループから調達した「結果」です。

「アジア合弁事業100%化」の取締役コメント(一例)

取引の意義・資金調達方法・大株主リスク

成長余力の高いアジア事業をフルに取り込めることや、新しいことに野心的にチャレンジする文化を、日本のビジネスに取り込む可能性が広がることも、少数株主としてメリットであると考える。

複雑な資本関係の整理が一つの大きな命題であり、当社株を39%保有する株主が、50%を超える株主になることにどれほどの変化があるのだろうか。MSVが当社のミッションであることは変わらず、「この筆頭株主と現経営陣で、今まで以上にビジネスとサービスのクオリティを追求していくこと」で、十分に説明できると考える。また、今後、当社がM&Aを軸とした成長を想定した場合、借入でレバレッジをかけたり、株式交換などさまざまな手法が考えられるため、資本構成が複雑になるスキームを選択するとマイナスになるだろう。

本件取引の資金調達方法は十分検討するべきである。買収対価を全て借り入れれば、自己資本を棄損する危険があるし、公募増資により株式を発行して資金を調達する考え方もあるが、新株発行では発行価格のディスカウントが必要であり、株数も確定しないなどの問題がある。50%を超える株主が生じるリスクとどちらを取るかの選択だが、EPSの観点からも後者のほうがリスクは低いと考える。

58.7%の持分維持条項がないことに関して、ウットラムのさらなる持分比率が増加するリスクは、流動性や上場維持の観点からそれほど高くないと考える。一方、今後EPSの向上が見込めるM&Aにおいて増資も可能なことから、優位な資金調達方法の選択やウットラムの持分比率が低下し得る点においてメリットがあるだろう。

少数株主利益

本件取引後、ウットラムは大株主となるが、事業会社ではなく資産管理会社であるため、当社の成長がウットラムの資産運用にとって重要である点は、まさに少数株主と同じ目線であり、少数株主利益と相反する判断をウットラムは行わない構造と捉えられる。

筆頭株主と経営陣の信頼関係が大事で、これがあれば双方が目指すMSVにつながり、潜在株主を含む株主やマーケットにも説明ができると考える。対立構図ではなく、One Teamで当社が発展することが大事であり、その根幹になるのは所有比率ではなく、筆頭株主と経営陣の相互信頼である。次の新しいストラクチャーができて示される体制は、少数株主にとっても納得できるものだと考える。

ガバナンス

特別委員会は、M&Aに精通した独立社外取締役3名で構成し、取締役会の決議も特別委員会による推奨なく決議できないことになっており、ウットラムの影響を受けることなく、客観性と独立性のある判断をする枠組みとして機能したと考える。

上場企業が一部の株主と議決権行使を含め特別な契約をしていること自体、一般的に良いことではないので、2014年の戦略的提携契約の継続にこだわる必要はないだろう。従来以上にウットラムとのコミュニケーションを密に取り、信頼関係を構築することが必要となるので、MSVの実現を常に意識した経営・執行を推進していかなければならない。

取締役としての決意

会社は常に変化していくものである。仮に経営者の考え方が違った場合、ウットラムは筆頭株主として、当社の経営者を変えれば良い。本件取引は新しいフェーズに向かうためのものであり、経営者の保身のためではない。株主が相応の力を持つことは、資本主義では当然のことである。今の形を残すために何らかの縛りをするよりも、今後の発展のために一歩進むことが重要である。

取締役・執行役

（2021年6月30日現在）

取締役

	ゴー・ハップジン	南 学	原 壽		筒井 高志	諸星 俊男	中村 昌義	三橋 優隆	肥塚 見春	全取締役に占める社外取締役の人数
										6/8
役職	取締役会長	取締役	独立社外取締役		独立社外取締役	独立社外取締役	筆頭独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	
主な略歴	●WUTHELAM HOLDINGS LTD. Managing Director（現任）	●元常務執行役員（財務担当）	●弁護士 ●元長島・大野・常松法律事務所代表弁護士		●元野村證券株式会社専務執行役 ●元株式会社ジャスダック証券取引所（現株式会社日本取引所グループ）代表取締役社長 ●元株式会社LIXIL取締役副社長執行役員兼Chief External Relations Officer ●株式会社ロゼッタ社外取締役（現任）	●元富士通株式会社経営執行役 ●元EMCジャパン株式会社（現デル・テクノロジーズ株式会社）代表取締役社長 ●元日本NCR株式会社代表取締役社長CEO ●元安川情報システム株式会社（現株式会社YE DIGITAL）代表取締役社長 ●株式会社ティーガイア独立社外取締役（現任）	●元モルガン・スタンレーマネージング・ディレクター ●元三菱UFJ証券株式会社（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社）取締役常務執行役員	●公認会計士 ●元中央青山PwCトランザクション・サービス株式会社（現 PwCアドバイザリー合同会社）代表取締役 ●元株式会社あらたサステナビリティ認証機構（現PwCサステナビリティ合同会社）代表執行役 ●富士フイルムホールディングス株式会社社外監査役（現任） ●スカイマーク株式会社社外取締役（現任）	●元株式会社髙島屋代表取締役専務 ●元株式会社岡山高島屋代表取締役社長 ●日本郵政株式会社社外取締役（現任） ●南海電気鉄道株式会社社外取締役（現任） ●株式会社髙島屋参与（現任）	
取締役就任時期	2014年12月	2013年6月	2018年3月		2018年3月	2018年3月	2018年3月	2020年3月	2020年3月	
所有株式数	なし	117,704	52,926		46,399	42,889	55,566	22,389	22,389	
取締役会出席状況 2020年度任期中※1	17回/17回	17回/17回	16回/17回		17回/17回	17回/17回	17回/17回	16回/17回	17回/17回	
取締役会出席状況 2021年度任期中※2	6回/6回	6回/6回	6回/6回		6回/6回	6回/6回	6回/6回	6回/6回	6回/6回	

※1 2020年3月下旬～2021年3月上旬　※2 2021年3月下旬～2021年6月末

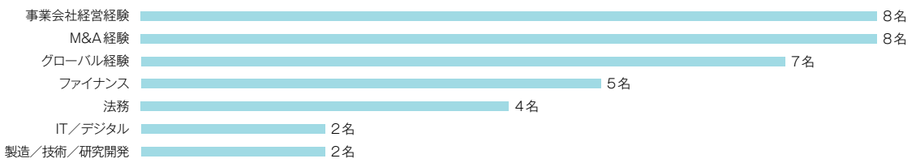
所属委員会

										委員に占める社外取締役の人数
指名委員会	○		○（委員長）			○	○			3/4
報酬委員会	○				○（委員長）		○			2/3
監査委員会		○				○		○（委員長）	○	3/4

保有する経験／スキル

										該当する取締役
事業会社経営経験	◎	◎	○		◎	◎	○	○	◎	8名
M&A経験	○	○	◎		◎	○	◎	◎	◎	8名
グローバル経験	◎		◎		◎	◎	◎	◎	◎	7名
ファイナンス	○	◎			○		◎	◎		5名
法務	○	◎	◎						○	4名
IT／デジタル	○					◎				2名
製造／技術／研究開発	◎					○				2名

保有する経験／スキル



執行役（2021年8月1日現在）

代表執行役共同社長	若月 雄一郎	常務執行役	喜田 益夫	常務執行役	対馬 康平
代表執行役共同社長	ウィー・シューキム	常務執行役	塩谷 健	執行役	西村 智志
常務執行役CAO	黒田 芳明	常務執行役	白幡 清一郎	執行役 最高法務責任者	井上 由理

コーポレート・ガバナンスの体制と取り組み

「株主価値最大化（MSV）」の実現を支える当社ガバナンスの特長

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 ➡P.94

2 独立社外取締役主導による取締役会実効性の向上 ➡P.95-96

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 ➡P.97-98

4 MSVの実現を真にサポートする報酬設計 ➡P.99-100

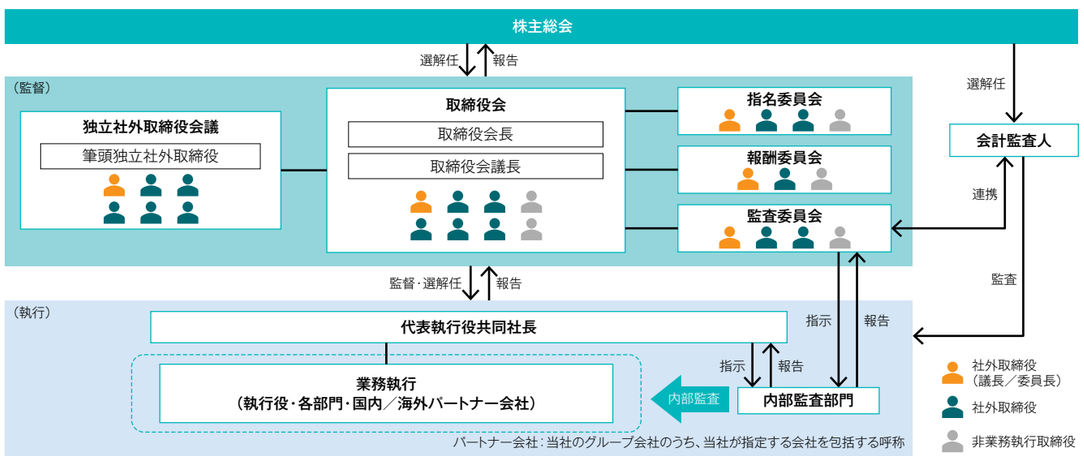
5 加速するグローバル化に対応したガバナンス・監査体制 ➡P.101-102

ガバナンスの基本的な考え方

当社は、経営の透明性・客観性・公正性の向上ならびに経営の監督と業務執行機能の分離および強化を図るため、指名委員会等設置会社を選択しています。また、当社グループ共通の存在意義を示す「Purpose」および指針である「Business Philosophy」を基軸に事業を推進するとともに、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、もって、「株主価値最大化（MSV）」を実現することをミッションとしています。

※ 詳細は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「日本ペイントホールディングス 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」を参照ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス改革の歴史

当社は2014年以降、取締役会の経営の監督と業務執行機能の分離および強化を図るべく、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。

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るほか、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。

大株主との関係性と少数株主利益の保護

当社は、当社との間で60年以上にわたり事業上のパートナーシップを育成してきた歴史を持つ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。また、2021年1月のアジア合弁事業100%化ならびに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。一方で、ウットラムグループという大株主ができたことに伴い、少数株主の保護の観点からは、ウットラムグループと取引を行う際には、独立社外取締役が過半数を占めている取締役会において承認を得ることや、取締役会議長を独立社外取締役が務めるなど、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、当社は、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、会社と取締役または執行役との競業取引、自己取引および利益相反取引など）について、取締役会に報告し、「株主総会招集通知」および「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、取引条件や利益・コストの水準をはじめ、当該取引を行うための合理性などを総合的に判断し、然るべき決裁権限者の承認を得ることとしています。

ガバナンス改革の歴史

- 2014 ●独立社外取締役1名選任
- 2015 ●コーポレート・ガバナンス方針を制定
  ●「取締役会実効性評価」開始
- 2016 ●買収防衛策を廃止
  ●独立社外取締役1名→2名
  ●報酬諮問委員会を指名・報酬諮問委員会に名称変更し、取締役・監査役の候補者指名の審議を開始
- 2017 ●指名・報酬諮問委員会委員4名のうち2名を独立社外取締役に変更
  ●同委員会委員長を独立社外取締役に変更
- 2018 ●独立社外取締役2名→5名（独立社外取締役比率50%）
  ●指名・報酬諮問委員会を指名諮問委員会と報酬諮問委員会に分離
  ●M&A諮問委員会を設置
- 2019 ●ガバナンス諮問委員会を設置
- 2020 ●監査役会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行
  ●9名中6名が独立社外取締役（独立社外取締役比率67%）
- 2021 ●8名中6名が独立社外取締役（独立社外取締役比率75%）
  ●筆頭独立社外取締役を取締役会議長に選定

ミッションである「株主価値最大化（MSV）」の実現に向けたさらなる飛躍を

2021年1月にアジア合弁事業100%化ならびにインドネシア事業買収が完了し、名実ともに一体運営となったことで、さらなる成長を加速する経営基盤を強化したことに加え、当期利益やEPS（1株当たり当期利益）が増加します。また、資本関係が一本化されたことで、少数株主の皆様と大株主である私たちウットラムグループとの間の利害は完全に一致しました。

ウットラムグループの持株比率は58.7%になりましたが、本件取引前と何ら変わることなく、少数株主の皆様と同じ目線で日本ペイントグループのMSVが実現されることを期待しています。

これはすなわち、今後仮にM&Aなどの大型投資の実施に当たり、資本調達を選択することでウットラムグループの持株比率が下がったとしても、MSVに資するのであれば問題ないということです。ウットラムグループは50%超の議決権を保有することにこだわっておらず、MSVが唯一の判断基軸だと考えているのです。そうした中、私自身も取締役会長として日本ペイントグループのMSVの実現に貢献していく所存です。

ウットラムホールディングス
マネージングディレクター
日本ペイントホールディングス
株式会社 取締役会長
ゴー・ハップジン

独立社外取締役会議の役割

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される独立社外取締役会議を毎月開催しています。取締役会や指名・報酬・監査委員会での議案のみならず、執行側の事案に関する包括的な背景の共有や、国内外の当社グループ会社の経営陣（GKP：Global Key Position）を招聘してコミュニケーションを図るなど、取締役会や各委員会決議につながる議論を行っています。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、代表執行役共同社長および執行役に伝え、協議をします。

独立社外取締役会議 開催実績
2020年度：20回
2021年度：7回（6月30日時点）

独立社外取締役へのサポート機能

独立社外取締役が当社の執行状況を迅速に、かつ正しく把握するために、財務経理、経営企画、インベスターリレーションなどの部門から定期的な情報提供が行われています。加えて、代表執行役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深化を目指しています。執行にとっても、経験、知見ともに豊富な独立社外取締役から直接質問や意見、提案を受けることは有益で、活発な議論につながっています。

また、取締役会室は、取締役会に加えて独立社外取締役会議の事務局を担い、取締役会の議案背景の事前説明、執行の会議などへの出席調整、情報共有、工場・拠点視察や執行との意見交換会などを実施しています。このように執行との直接のコミュニケーションの場を設けることで、独立社外取締役がより実効的に活動できる体制を整えています。さらに取締役会室は指名・報酬・監査委員会のサポートも担うことから、独立社外取締役の求めを包括的に整理して情報提供や調整が可能なことに加え、グローバル化に合わせた言語や時差についても考慮しつつ、取締役会の実効性の向上に努めています。

取締役会の議論活性化に取り組んでいます

当社の取締役会は、実際の会議に留まらず「常時」進行しています。

独立社外取締役は、執行トップの若月・ウィー代表執行役共同社長を始め、各GKP（当社グループ会社の経営陣）と随時直接コミュニケートし、常に最新の情報の共有に努めています。それらの情報を基に取締役会や各委員会においての意思決定に臨みますが、独立社外取締役会議でのアジェンダも議事録もないフランクな情報・意見交換は、各自がより的確な判断を下す上で大いなる助けになっています。当社の取締役会は概ね月に2回、各委員会も月に1回開催していますが、このように独立社外取締役間でタイムリーに情報・意見交換がされているからこそ、より機動的で柔軟な意思決定ができていると自負しています。

私たちのコミュニケーションの土台には、「MSVに資するか」という問いが常にあり、その答えを個別の意思決定に求め続けることで、私たちの求めるMSVもより研ぎ澄まされ進化していきます。もとより取締役会の最たる役割の一つは、MSVの追求に向けて「業務の執行に携わるメンバーの個々の能力を評価し、選任すること」です。2021年4月の両共同社長の選任プロセスは、このような取締役間の不断のコミュニケーションに基づき、一般的なサクセッションプラン・プロセスに頼らずとも、1ヵ月余りという極めて限られた時間内でのスピーディーな合意形成を可能にしました。

このような「常時」の取締役会は、執行と監督の分離を進めながらも、意思決定に向けた双方の「情報の乖離」を限りなく小さくすることができると考えます。今後も、さらなるコミュニケーションの深化に努め、少数株主利益の保護を前提に、MSVの実現に向けて独立社外取締役の責務を果たしていきます。

筆頭独立社外取締役
取締役会議長
中村 昌義

取締役会の実効性に関する分析・評価

2019年度の課題と2020年度の取り組み

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

2020年度の主な取り組み

① 報酬フィロソフィーを策定し、代表執行役のモニタリングおよび執行とのコミュニケーションを強化
② 執行から得た情報をもとに、投資家視点を含む議論を深化
③ 執行への大幅な権限委譲を実施
④ 中期経営計画策定の進捗に対する監督、議論拡充
⑤ 戦略議論の拡充およびアジア合弁事業100%化を実現
⑥ 各地域の特性を生かした「Audit on Audit」の強化

2020年度の評価と2021年度の課題

評価の実施要領

対象者
2020年度の全取締役（9人）

実施方法
株式会社ボードアドバイザーズを起用し、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解決状況
② 指名委員会等設置会社移行後の取締役会、指名・報酬・監査委員会の課題

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：アンケートおよび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

評価結果の概要

当社取締役会の実効性は、全体として概ね確保されていると評価しています。

- 指名委員会等設置会社に移行し、執行と監督の分離が進んだ
- 取締役の3分の2を独立社外取締役とし、法定3委員会の独立性を確保するなど、監督機能を大幅に強化した
- アジア合弁事業の100%化とそれに伴う資本政策の見直しに際し、独立社外取締役3人から成る「特別委員会」を設立し、取締役会も含め計15回の議論を重ね、少数株主利益の保護に万全を期した

2021年度に取り組みを強化すべき課題

各取締役から、下記の点について課題指摘があり、2021年度に取り組みを強化すべき課題として設定しています。

①モニタリングモデルの高度化
②重要議案の議論拡充
③監査機能のさらなる強化
④指名機能の強化

取締役会の構成、スキルに関する考え方（選任・資格基準、ダイバーシティなど）

当社は、変化し続ける経営環境において持続的に監督機能を発揮する取締役会を目指すため、取締役会や各委員会は適切なバックグラウンドを有する取締役で構成される必要があると考えています。求められる経験として「事業会社経営経験」「グローバル経験」「M&A経験」の3項目、スキルとして「ファイナンス」「法務」「IT／デジタル」「製造／技術／研究開発」の4項目を特定し、この7項目がバランスよく網羅されるような取締役会構成となるべく取締役候補者を指名し、より専門性の高い各委員会においても適切な取締役を選定しています。昨今注目されているESG経営については、経営全般に関する幅広い事柄について監督・助言ができることとして「事業会社経営経験」に含めており、GRC（ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス）については「法務」に含めています。

また、取締役会における多様な意見や監督機能の確保については、年齢、国籍、性別などの特定の属性にこだわることなく、スキルマトリックスに基づくダイバーシティの確保・拡充を図っています。

➡取締役のスキルマトリックスは、P.91「取締役・執行役」参照

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。

取締役の選解任

独立社外取締役が過半数を占める指名委員会において、多様な経験、実績、高い見識、高度な専門性などを有する取締役候補を国籍・性別などを問わず、国内外、グループ内外から幅広く指名することを方針としています。

当社と取締役、執行役、大株主などとの間の利益相反を監督することや、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させるため、原則、取締役会は過半数を独立社外取締役で構成することに加え、独立社外取締役が取締役会議長を務めています。独立社外取締役は、当社取締役会が定める「社外取締役の独立性判断基準」に基づいて決定されます。

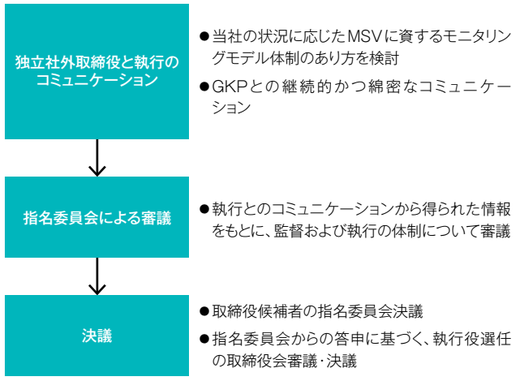
※ 社外取締役の独立性判断基準は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「日本ペイントホールディングス コーポレート・ガバナンス方針」別紙を参照ください。
https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/

サクセッションプラン

モニタリングモデルの機能を継続的に発揮するため、独立社外取締役が主体的かつ自立的に、取締役会構成とその実現に資する取締役候補者の指名、代表執行役を中心とした執行役候補について検討することが重要と考えています。

指名委員会は、他委員会や独立社外取締役会議との連携、GKPとの継続的かつ綿密なコミュニケーションを実施し、それらから得られた情報をもとに、執行と監督それぞれに必要な候補者の検討をしています。

指名プロセス



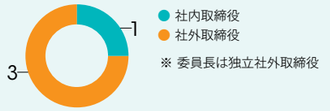
指名委員会

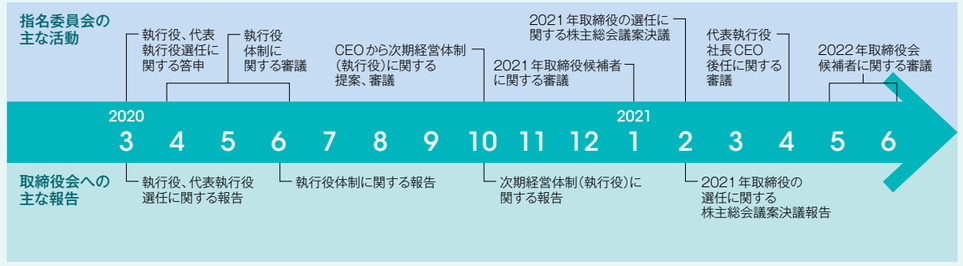
サクセッションプランについて

私が2018年に当社取締役に就任して以来、指名諮問委員長として、2020年からは指名委員長として、当社グループのリーダーのあるべき姿について、指名委員会において絶えず議論を重ねてきました。とりわけ代表執行役のサクセッションプランについては、日々刻々と変化する社会環境や当社の事業環境において、単にあるべき代表執行役像のスキル要件により多く当てはまる完璧なスーパーマンを探して、機械的に指名することは現実的ではないと考えているため、サクセッションプランのマイルストーンは特に定めていません。信頼して経営を任せられる人材かどうかが重要であり、スキルなどの形式にこだわり過ぎることなく、それらに加えて人間力や情熱を感じる人材を指名したいという思いがあるからです。執行を監督する取締役においても同様です。執行と監督それぞれのサクセッションプランは、枠組みを決めたから終わりというものでもなく、その枠組みにはめるだけで正しい後継者を指名できるとは考えていません。

私たちは、MSVを実現するためのリーダーのあるべき姿を追求し続け、綿密かつ継続的なコミュニケーションを通じて経営陣の人となりを理解し、これからの当社に求められるリーダーはどのような人で、具体的に誰なのか、ということを事あるごとに取締役で共有し、認識を合わせています。常に起きる変化を柔軟に受け入れて成長するために、将来の世代交代は取締役自らの達眼で判断していくべきものとして捉え、私たちは「その時」に向けて常に準備しています。

独立社外取締役
指名委員長
原 壽

委員長	原 壽（独立社外取締役）
委員会の構成	 ※ 委員長は独立社外取締役
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。
開催回数	2020年度（2020年3月下旬～2021年3月上旬）　17回 2021年度（2021年3月下旬～2021年6月末）　6回
主な活動内容	株主総会に提出する2021年度の取締役の選任および解任に関する議案を決議したほか、2021年の執行役体制を審議・答申しました。



役員の報酬決定方針

当社では、独立社外取締役を委員長とした報酬委員会が、取締役および執行役の報酬構成や基準となる年額報酬の水準を決定しており、また、その他執行役員などについては報酬額や内容の決定状況を監督しています。具体的な報酬構成や水準は、社会情勢や他社比較、市場水準などを考慮の上、報酬委員会で定めた「報酬フィロソフィー」「代表執行役社長報酬の設計方針」に基づき、報酬委員会で公正・透明に審議を行い、決定しています。

―― 報酬フィロソフィー ――

根本原則（Overarching Principle）

- 「株主価値最大化（MSV）」を実践するため、透明性・納得性のある報酬体系を構築し、それに基づく個別処遇を実行することで、主要幹部に対して適切なモチベーションやインセンティブを与え続けるものであること

基本原則（Guiding Principles）

- MSVの実践を担う優れた経営人材を惹きつけ、保持することができるものであること
- 変化する環境下においても常に最大限の能力発揮を促せるよう、持続的な動機付けができるものであること
- 現在の事業展開の状況、組織体制の成熟度、組織の価値観や属するコミュニティに適合して実効的に機能するものであること

―― 代表執行役社長報酬の設計方針 ――

- 代表執行役社長のパフォーマンスに相応しい総報酬額とする
- 適切かつ果断なリスクテイクを促す報酬構成とする
- MSVに結び付く株式報酬を強化する

役員報酬の構成

取締役の報酬構成

取締役の報酬は、固定的な現金報酬としての「職責給」「委員等の役割に対する手当」に加え、「長期インセンティブ給」を導入しています。これは、取締役が経営に対する監督のみならず、企業買収を含めた重要な意思決定に関わる役割とリスクを負っていることやMSVへのインセンティブを踏まえた報酬構成とすることが相応しいとの考えに基づき設定しています。

代表執行役共同社長の報酬構成

期中での体制変更となった2021年度の代表執行役共同社長の報酬については、初めての共同体制であり、かつ国籍も異なるそれぞれの共同社長に対して、MSVの実践を担うに資するモチベーションが維持され、インセンティブが働く報酬水準・構成となるよう、体制変更後、報酬委員会において早急に審議を行い、決定しました。

具体的にはそれぞれの共同社長の職責の範囲やパフォーマンス、既往の報酬体系との連続性、市場や他社ベンチマーキング状況、出身国の水準や報酬構成などを総合的に評価し、その上で報酬フィロソフィーや代表執行役社長報酬の設計方針を踏まえて、それぞれの共同社長の報酬総額、構成を設定しています。

また、適切なモチベーション、インセンティブを維持させるため、2022年度以降は、前年度の当社グループの実績、代表執行役社長のパフォーマンス、他社ベンチマーキング結果などの総合的な評価に基づき、次年度の総報酬額を決定するとともに、報酬構成をゼロ・ベースで毎期見直すこととしています。

執行役の報酬構成

代表執行役共同社長を除く執行役の報酬は、「職責給」「長期インセンティブ給」に加え、「業績連動給」で構成しています。

「業績連動給」は、各執行役により職責の範囲が異なることから、全社業績のみならず、サステナビリティに関する取り組みなど長期的かつ非財務的な評価も踏まえた個人ごとの職責に対する結果を適切に報酬に反映することで、MSVへの貢献とインセンティブとして有効に機能するように設定しています。

2021年度役員報酬構成イメージ

固定報酬	職責給	役割・責任に応じた役位ごとに支給額を決定
変動報酬	業績連動給	全社およびセグメントの財務評価と個人別の職責に基づく非財務評価を総合して支給額を決定
	長期インセンティブ給	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目的とし、譲渡制限付株式を付与。MSVの健全性の観点も踏まえマルス・クローバック条項を整備

報酬委員会

役員報酬を巡る議論

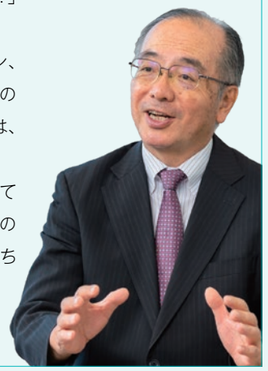
私たち報酬委員会の議論の中心に常にあるものはMSVの理念です。これをミッションとして、「報酬フィロソフィー」や「代表執行役社長報酬の設計方針」を定めてきました。

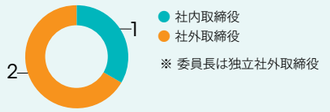
私たちの報酬設計における議論では、報酬が高ければ、インセンティブが高まるという単純なものではないとの考えのもと、「真にMSVの実現をサポートできる報酬体系とは?」を問い続けています。

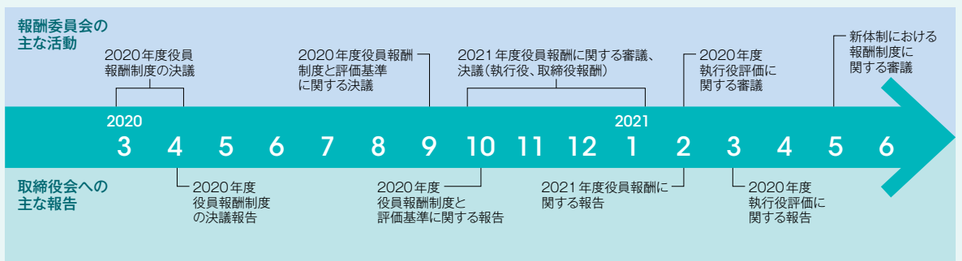
MSVの根本的な理解と、その深化に向けた執行側との継続的なコミュニケーション、そして、執行側が安心してリスクを取れる報酬体系と評価がキーであり、さらには、その人の実績、将来ビジョンに対する認識をしっかり伝えることができて初めて生きた報酬、ひいては、MSVの実現に資する報酬体系になると考えています。

報酬体系を決定していく過程においては、当然ながら、ベンチマークなどを活用して対外的な競争力を適切に発揮できる報酬や、従前の当社内の役員報酬や従業員給与との整合性など、多岐にわたる検討をしており、これらの丁寧な決定プロセスを通して、私たちのMSVの実現に向けたさらなる飛躍へつなげていきたいと考えています。

独立社外取締役
報酬委員長
筒井 高志



委員長	筒井 高志（独立社外取締役）
委員会の構成	 ※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	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。
開催回数	2020年度（2020年3月下旬～2021年3月上旬）　19回 2021年度（2021年3月下旬～2021年6月末）　6回
主な活動内容	取締役および執行役の個人別の報酬等の決定方針（報酬フィロソフィー）、その方針に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。



グローバルガバナンス

当社グループは、今や30の国と地域で事業を展開し、約34,000人の従業員数を有するグローバル企業となりました。2020年3月の指名委員会等設置会社への移行に続き執行と監督の分離とともに、アジア合弁事業の100%化によるウットラムグループとの資本関係の整理など、グローバルガバナンスの強化に取り組んできたことにより、執行側ではさらなる意思決定の迅速化が進み、取締役会ではより高い独立性と客観性をもって執行側を監督することが可能となりました。

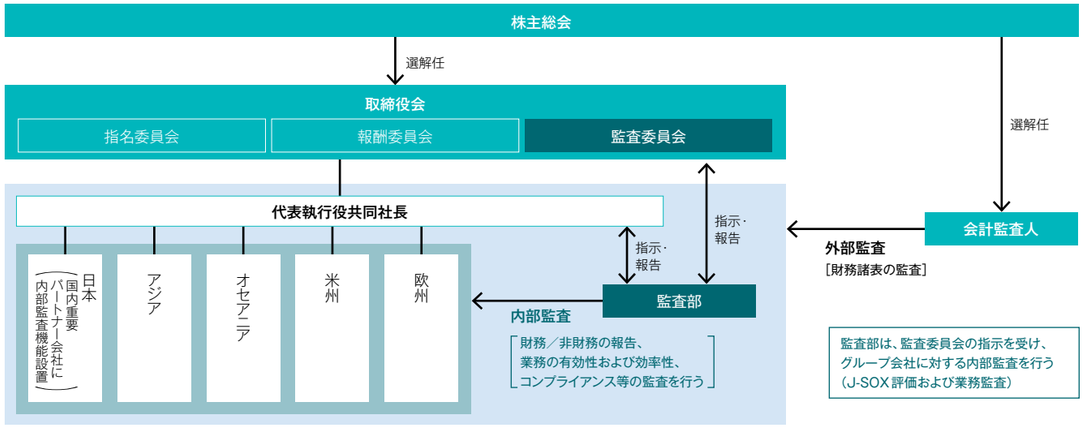
また、2021年3月には、当社グループがグローバル塗料メーカーとして発展し、力強く連携する上で重要な役割を果たす「Purpose」を定めました。当社グループはパートナー会社の自律的経営を尊重しており、各パートナー会社が掲げる経営理念やビジョンを尊重しながら、グループ全体を貫く包括的な経営の価値観としてPurposeを位置付けています。また、2021年4月からの若月・ウィー代表執行役共同社長体制下で、M&Aなどによりさらなるグループ拡大が進展する中、グローバルに広がる事業の連携度の向上を目指していきます。それらを監督する取締役会としては、監査委員会を中心としたグローバル監査体制を強化するとともに、コーポレート・ガバナンス方針の見直しや、グローバルでのリスクマネジメントや内部通報制度の在り方などについても議論を重ねており、引き続きグローバルガバナンスの整備を進めていきます。

グローバル監査の推進

監査部は、監査委員会と代表執行役共同社長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し、両者の承認を得た内部監査計画に基づき、当社グループのガバナンス、プロセス、リスクマネジメントなどの内部統制システムの実効性をリスクベースで評価しています。

監査部の2021年度の活動では、一部国内外パートナー会社への監査を通じて監査成熟度向上に向けた支援を行うほか、逆に海外パートナー会社が有する先進的な監査ノウハウを国内監査に取り入れて、監査スキルと品質向上を図るような各種取り組みを加速させています。これらにより、グループ全体での内部監査体制の整備・強化を進め、各拠点が実施する内部監査の結果に依拠する「Audit on Audit」の枠組み確立を目指しています。

グローバル監査体制図



監査委員会

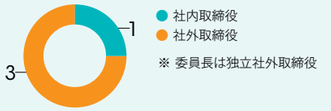
グループ監査体制の確立に向けた取り組み

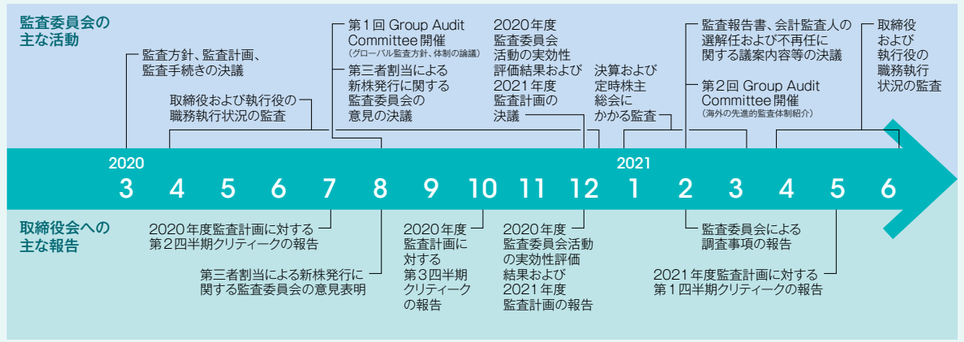
監査委員会では、MSVを追求すべく、各子会社の個性を生かすグローバルな「Audit on Audit」の枠組み構築に尽力しています。2021年1月にはアジア合弁事業が100%化され、インドネシアの事業もグループに加わるなど、当社のグローバル化は一層進んでおり、さらに4月からの共同社長体制下で各子会社がより自律して事業を推進する体制を目指していることから、各子会社の監査能力の向上によるAudit on Auditの確立がますます重要になっています。

このための具体的な取り組みとして、毎年2回開催している「Group Audit Committee」で、各子会社のガバナンス、リスク管理、コンプライアンス対応に基づく内部監査のベストプラクティスを共有しています。そこでは、日本の持株会社が一方的に指示を伝達するのではなく、各子会社が地域特性や事業特性を考慮して、それぞれ内部監査能力を向上させ効果的な内部監査を実施していくための議論と学びの場としています。

このほか、グループ全体の重要なリスク領域については、持株会社の監査部と監査委員会が、ICTを活用したリモートインタビューやデータ分析監査も効果的に用いながら、共同して自ら適宜・適切な内部監査を実施し、抜け漏れがないようにしています。

独立社外取締役
監査委員長
三橋 優隆

委員長	三橋 優隆（独立社外取締役）
委員会の構成	 ※ 委員長は独立社外取締役
委員会の役割	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内容の決定などを行う。
開催回数	2020年度（2020年3月下旬～2021年3月上旬）　18回 2021年度（2021年3月下旬～2021年6月末）　5回
主な活動内容	執行役および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、および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内容の決議などを行いました。



政策保有株式の方針

当社は、政策保有株式については、以下の方針に基づき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・縮減を行います。

当社方針
取引先との関係の維持強化など、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などを勘案し、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

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等を総合的に判断し、議決権を行使します。

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

	2020年度
銘柄数	24
うち上場株式の銘柄数	6
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	23,644
うち上場株式の合計額（百万円）	22,704

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、以下の対応を行います。

(1)当社は、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」）に配置する。

(2)当社は、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、受益者と当社の間に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、「株主価値最大化（MSV）」を目指しています。また、株主との建設的な対話のために、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えい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、代表執行役共同社長、インベスターリレーション部長、総務部長としており、独立社外取締役においても対話の機会を設けています。対話から得られた株主の意見および指摘を取締役会に適宜フィードバックし、それらを経営に反映するとともに、独立社外取締役を含む取締役からの意見を株主との対話に生かしています。

2020年度は、塗料市場や当社戦略に対する理解を促進するため、投資家とのコミュニケーションを強化し、IR面談を346社（前年比23.1%増）と実施しました。また、IRイベントとしては、2月に「機関投資家向け説明会」を開催し、経営トップから塗料市場の成長性や当社の強み、今後の方向性などを説明しました。8月には、投資家・アナリストから長く要望されていた「アジア合弁事業100%化」に関する説明会を実施し、戦略的意義やメリット、財務インパクトなどを説明しました。加えて、統合報告書やIRサイトを拡充するなど、積極的な情報開示を推進しています。

IR面談社数

	2019年度	2020年度
国内投資家面談	140社	136社
海外投資家面談	141社	210社
うちESG投資家面談（国内外）	3社	9社
合計	281社	346社

IR実施イベント

	2019年度	2020年度
決算説明会（テレフォンカンファレンス）	4回	4回
機関投資家向け説明会	0回	1回
M&A説明会	2回	1回
個人投資家向け説明会	3回	1回
合計	9回	7回

株主・投資家との対話における成果

株主・投資家からの声

事業関連

❶「アジア合弁事業100%化」はいつ実施するのか?企業評価に大きく影響を与えるので、早く実施してほしい。
❷ 中国市場や事業に関して、現地事業責任者から話を聞きたい。
❸ 日本セグメントの営業利益には本部費用が含まれており、純粋な事業の収益性が分かりづらいので、内訳を開示してほしい。
❹ M&A戦略における方針や財務規律の詳細を開示してほしい。
❺ 中期経営計画においては、長期の目標数字も開示してほしい。

ESG関連

❻ MSCIなどの外部ESGレーティングは、重視する投資家が多いので、しっかり対応してほしい。
❼ ガバナンス面に不安があるので、実態や実効性を詳細に説明してほしい。

大株主（ウットラムグループ）関連

❽ 大株主としての考えを定期的に発信してほしい。

対話を通じて打ち出した具体策

事業関連

❶ 2020年度からの新経営体制において、ガバナンスを強化し、少数株主の利益を担保する体制を整備したことに加え、ウットラムグループとの円滑な対話を図ったことで、迅速な合意に至りました（2020年8月）。
❷ 新型コロナウイルスの影響もあり、説明会の開催には至りませんでしたが、統合報告書にて中国をはじめ各地域の責任者からの市場分析や事業戦略の説明を記載しました（2020年9月）。
❸ 日本セグメント業績を明確化するために、本部費用を切り出して調整項目としました。併せて、過去1年分（四半期ベース）を開示しました（2021年5月）。
❹ M&A戦略は、買収対象企業および競合企業との関係上、詳細の開示は難しいものの、ターゲット分野や当社の優位性、財務規律などの基本的な方針を開示したことに加えて、進捗を示すため小型案件の買収実績も開示しました（2021年3月）。
❺ 新中期経営計画（2021-2023年度）において、M&Aを除く既存事業の中期目標に加えて、長期目標として、海外競合の目標値を上回る数値目標を設定し、開示しました（2021年3月）。

ESG関連

❻ 2020年度に「ESG推進部」や「ESG委員会」を設置するとともに、外部評価の現状把握や分析を行い、情報を収集・回答したことで、MSCIのレーティングが「BBB」から「A」に向上しました（2020年4月）。
❼ 少数株主利益の保護を目的に「指名委員会等設置会社」に移行するとともに、社外取締役比率を67%（当時）まで向上させました（2020年3月）。加えて、統合報告書にて「取締役会の議論」を開示するなど、体制整備と情報開示の両面を拡充しました（2020年9月）。

大株主（ウットラムグループ）関連

❽ ウットラムグループとの関係や企業概要の理解促進のため、統合報告書にて1962年から始まる同社との協業の歴史や経営トップのプロフィールを掲載しました（2020年9月）。また、2020年8月の「アジア合弁事業100%化」の説明会において、ウットラムグループとの合意に至るまでの経緯や内容を一部説明するとともに、統合報告書においてウットラムグループの経営トップのメッセージを記載しました（2020年9月）。
➡P.29「大株主ウットラムグループとのパートナーシップ」参照

気候変動

気候変動は年々我々の生活に深刻な影響を及ぼし始めています。当社グループは気候変動影響緩和のために温室効果ガス（GHG）の排出量を抑制し、かつ気候変動の進行がもたらす事業リスクを最小化する取り組みを行います。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく報告

当社グループは2021年9月、TCFDによる提言（最終報告書）への支持を表明しました。「株主価値最大化（MSV）」に向けて、気候変動関連施策の充実および情報開示の拡充に努めています。

ガバナンス

取締役会は、自ら気候関連課題について監督するとともに、執行レベルにおいて気候関連課題を含むESGに関するグループの戦略・方針および活動計画を策定し、その実践を評価・推進する機関としてESG委員会を置き、その委員長を代表執行役共同社長が務めています。

代表執行役共同社長は、気候関連課題に対する対応を含むESG推進の進捗状況を年4回以上取締役会に報告します。気候関連の意思決定の例としては、2020年7月のESG委員会で、6つのマテリアリティを特定し、気候変動を最優先課題として設定することを決定しました。

戦略

当社グループの戦略にとって重要な気候関連リスク・機会について特定し、財務影響の算定に取り組んでいます。

気候変動対策への関心が高まる昨今の情勢から、地球温暖化対策税が引き上げられ、操業時にかかるエネルギーコストの増加や脱炭素化のための設備投資、技術開発にかかる追加的なコストが発生する懸念があります。

また、異常気象に起因する洪水などの事象の重大性と頻度が増した場合、当社グループの工場が被災し生産が停止することにより、売上が減少するリスクがあります。

一方、地球温暖化は当社グループの主要顧客を含めて社会全体が関心を持っており、物理的・規制的なリスクが伴う一方で、戦略的に対応することで当社グループの事業を拡大するビジネス機会として結び付けることができます。具体的には、船舶の燃費を向上させる製品、自動車製造工場でのCO_2削減に寄与する製品、路面の温度上昇を低減する製品の販売拡大などを機会として捉えています。

リスク管理

リスクの特定については、取締役会の委嘱を受けて、気候変動問題を含むESG・持続可能性に関するグループの戦略・方針および活動計画を策定し、その実践を評価・推進するESG委員会と、その下部機関であるワーキングチームにおいて、根拠やスコープ、事業機会・時間軸をもとに当社グループの直接操業にかかる部分（原料使用量・製造工程のエネルギー、水、CO_2）や外部要因（「ユーザーの使用時のニーズ」や「製品機能へのニーズ」）という基準で、重要度を決定しています。

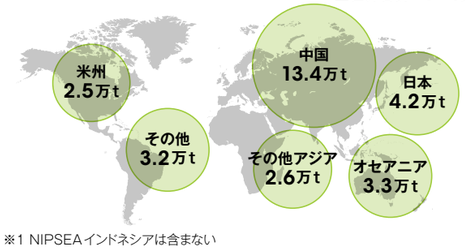
特定・評価されたリスクと機会、それに対するアクションプランをESG委員会に提案し、同委員会の審議を経て関連する全社目標や行動計画を決定、取締役会に報告します。グループの事業会社においては、上記全社目標や行動計画に沿った事業計画が策定されます。

指標と目標

気候変動への対応を加速させるため、各国政府の掲げるネットゼロ目標やカーボンニュートラル宣言に沿った排出量削減活動に取り組み、グローバル各地域でネットゼロに貢献します。具体的には、再生可能エネルギーの導入、省エネルギー設備や電化設備への置換などにより、市場が拡大する新興国においても原単位当たりの排出量削減に注力していきます。また、再生可能エネルギーの導入目標（発電目標）についても検討していきます。スコープ3については、国内にて算定を実施しており、グローバルでの算定にも着手しています。

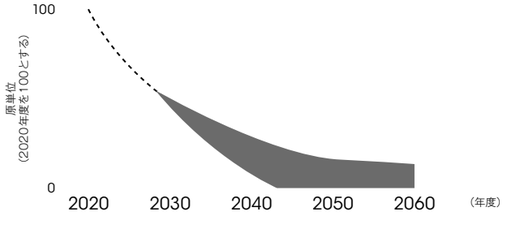
当社グループの推定年間CO_2排出量（スコープ1,2）（2020年度）※1

全世界合計29.2万t程度



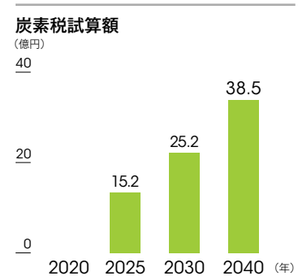
※1 NIPSEAインドネシアは含まない

当社グループのCO_2削減目標（スコープ1,2）



炭素税導入による財務影響額試算

当社グループでは、顔料などの原材料を分散安定化させる工程で冷却水などのエネルギーが必要となるなど、特に製造工程で大量のエネルギーを消費します。操業に直接影響する最大のリスクとして炭素税を確認しており、炭素税の価格上昇によるコスト増加が想定されるため、回避策として再生可能エネルギーの調達の検討も開始しています。既に炭素税が導入されている国もあり、各国のネットゼロ目標に向けた段階的な税率引き上げが見込まれます。国際エネルギー機関（IEA）によると、世界の脱炭素化が進んだ場合、先進国の炭素価格は2030年には100 USD/tCO_2に上昇するとの報告もあり、もし仮に2030年のCO_2排出量が2020年のCO_2排出量と同等とした場合、その影響額は25億円程度と試算しています。当社グループの今後の事業拡大に伴う排出量の増加の可能性も考慮すると、炭素価格が操業コストに与える影響はさらに大きくなることが懸念されます。



※ 日本、NIPSEA、Dunn-Edwards、DuluxGroupが対象

「TCFD」と「CDP気候変動2021当社回答」の対応関係※2

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
	気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンスを開示する	気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画への実際の及び潜在的な影響を、重要な場合は開示する	気候関連のリスクについて組織がどのように選別・管理・評価しているかについて開示する	気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、重要な場合は開示する
推奨開示項目	a）気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監視体制の説明をする	a）組織が選別した、短期・中期・長期の気候変動のリスク及び機会を説明する	a）組織が気候関連のリスクを選別・評価するプロセスを説明する	a）組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即し、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する
	C1.1b	C2.1a, C2.2a, C2.3, C2.3a, C2.4, C2.4a	C2.1, C2.2, C2.2a	C4.2
	b）気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する	b）気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を説明する	b）組織が気候関連のリスクを管理するプロセスを説明する	b）スコープ1,2及び該当するスコープ3のGHGについて開示する
	C1.2, C1.2a	C2.3a, C2.4a, C3.1, C3.3, C3.4	C2.1, C2.2	C6.1, C6.3, C6.5
		c）2℃以下シナリオを含む様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえ、組織の戦略のレジリエンスについて説明する	c）組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理においてどのように統合されるかについて説明する	c）組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について説明する
		C3.2	C2.1, C2.2	C4.1, C4.1b, C4.2

※2 TCFDの推奨開示項目に対応するCDPの項目を、表内にグレー背景で記載

地球温暖化防止

当社グループは、国内において、エネルギーの使用量削減を主な活動として地球温暖化防止に取り組んでいます。

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大影響による生産調整やリモートワークの実施によりエネルギーの使用量、CO_2排出量（スコープ1および2）ともに前年度より削減しましたが、原単位においては増加しました。また、2017年度、2019年度と排出量は増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。

排出ネットゼロに関する取り組み

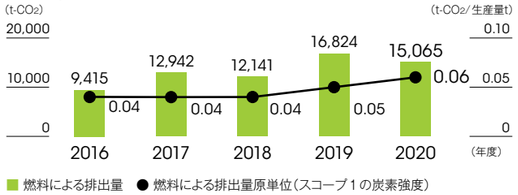
CO_2排出量ネットゼロに向けた具体的な取り組みとして、当社グループでは下記を実施しました。

- 空調設備、コンプレッサー最新省エネ型への更新
- 冷凍、冷水関連設備の運転方法見直しによる効率化
- 事務所および工場照明設備のLED化
- 製造工場におけるエネルギー削減活動（塗料分散工程の改善、未使用照明や製造機器の電源OFFなど）
- オフィスにおけるエネルギー削減活動（エアコンの厳格な温度管理、未使用事務機器類の電源OFF）

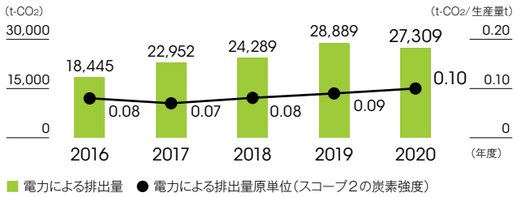
今後も製造および生産効率改善を図るため生産設備の更新などの取り組みを検討していきます。具体的には、以下の対策を検討、実施していきます。

- 再生可能エネルギーの調達
- 既存施設での省エネルギー設備採用
- 再生可能エネルギー自前調達への投資
- 炭素税等カーボンプライシングの財務影響把握
- 新設工場・本社ビルの脱炭素化
- EV化や燃料電池車（FCV）化
- 上記に加え、気候変動の緩和などに寄与する製品の販売や研究テーマの設定を検討・実施しています。

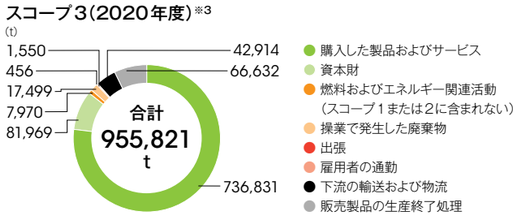
スコープ1※3



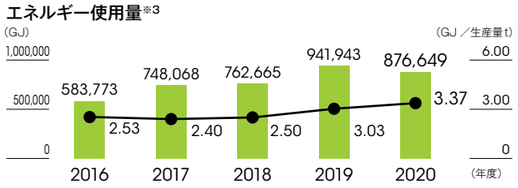
スコープ2※3



スコープ3（2020年度）※3



エネルギー使用量※3



※3 集計範囲
2016-2018年度：日本ペイント・オートモーティブコーティングス（NPAC）、日本ペイント・インダストリアルコーティングス（NPIU）、日本ペイント（NPTU）、日本ペイント・サーフケミカルズ（NPSU）、日本ペイントマリン（NPMC）（2016年度のみ4-12月）
2019-2020年度：NPAC、NPIU、NPTU、NPSU、NPMC、エーエスペイント（ASP）、エーエスレジン（ASR）、日本ペイント防食コーティングス（NAC）

資源と汚染

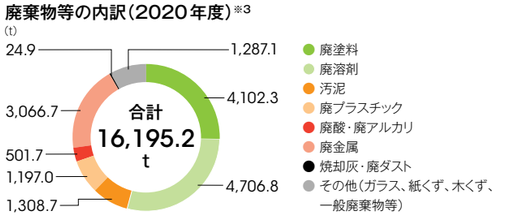
水やエネルギー、原料などの資源を有効活用し、環境汚染を防止することは、持続的な事業の推進にとって重要事項です。
当社グループはライフサイクルを通じてこれらの取り組みを進めていきます。

廃棄物等の削減とゼロエミッション

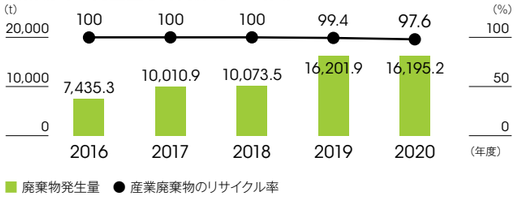
当社グループは、国内において電子マニフェスト制度にも対応できる廃棄物総合管理システムを導入しており、廃棄物などの発生量管理、発生した廃棄物などの適正処理、その有効利用も含めた活動の展開、グループ全体で廃棄物などの削減に取り組んでいます。

2017年度、2019年度と発生量は増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。また、2020年度は一部工場での工事による石綿含有廃棄物および建屋解体によるレンガの排出により、再資源化100%を達成することができませんでしたが、引き続き発生量削減と再資源化率100%達成に向け管理強化に努めます。

廃棄物等の内訳（2020年度）※3



廃棄物等の発生量と再資源化率の推移※3



環境関連の罰金・処罰の総コスト

2020年度に当社グループが、日本国内で環境関連の法規制の違反による罰金やその他の制裁措置を受けた事実はありません。

化学物質の総合管理

2020年度の取り組み

塗料には原材料に由来するさまざまな化学物質が含有されており、その中には人体や環境に有害な物質が含まれている場合もあります。化学品の分類および表示に関する世界調和システム（GHS）を採用する国向けの全ての製品に対して、GHS分類に従ったSDS（安全データシート）およびラベルにて安全性情報を提供しています。化学物質の管理については、RC委員会の下部に位置するグループ製品安全会議において、各社と討議および管理基準を作成し、取り扱いの標準化から誤操作の防止を図っています。2020年度は毒劇物指定令改正に従った届出などの国内外法規に適切に対応しました。

有害物質の漏えい・流出防止対策

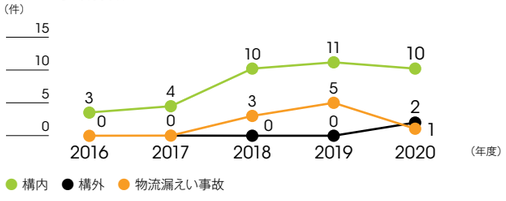
有害物質などの漏えい・流出を防ぐための対策実施や漏えい処置資材の確保を行うとともに、毎年地区ごとに実施する防災訓練にて、有害物質の漏えい・流出防止に特化した訓練を行っています。例えば、製品運搬中のトラックの一般道路での事故により製品が路上漏えいしたケースを想定し、関係先への連絡・流出拡大防止・回収作業の訓練を行うことで、問題発生時の速やかな対応力を養っています。

2020年度の漏えい事故件数において、物流漏えい事故は減少しましたが、構外への流出事故が2件発生しました。いずれも漏えい量は微量であり、速やかな処置により水質や土壌への影響は生じていません。しかしながら、漏えい事故の発生は課題と考え、RC目標ガイドラインに物流の項目を追加するなどの対策を強化しています。

ポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物の管理

有害性が高く人体の健康や環境へ影響を及ぼすポリ塩化ビフェニル廃棄物については、「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」、および「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」に準拠しながら、保管事業場において厳重に管理し、処理期限までの廃棄処理を順次進めています。

漏えい事故件数※3



大気・水の保全

当社グループは国内において、自主基準値を定めて定期的に汚染負荷量を測定することにより、大気汚染および水質汚濁に関する法規制を遵守しています。

2020年度の水使用量と排水量は、新型コロナウイルスの感染拡大影響による生産調整やリモートワーク実施による出社率削減により前年度に比べて減少しました。大気および水質の汚染負荷量については大きな変化はありませんでした。なお、2017年度以降は水使用量、排水量、大気および水質の汚染負荷量が増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。

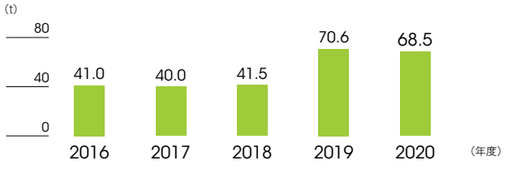
引き続き製造現場での洗浄工程の効率化や洗浄溶剤・洗浄水の再利用により、大気・水の保全に努めます。

水管理リスクについて

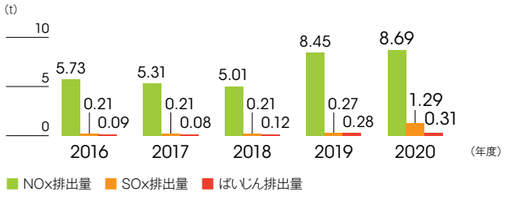
水資源は、生産工程に使用する水だけでなく、原材料の調達にも影響を及ぼします。また、渇水や洪水、水質悪化が起これば、生産活動に影響を与えかねません。

当社グローバルでの水管理方針の策定、世界資源研究所（WRI）が提供する「AQUEDUCT（アキダクト）」を活用したリスク特定など、全社目標や行動計画に沿った事業計画策定に取り組んでいます。

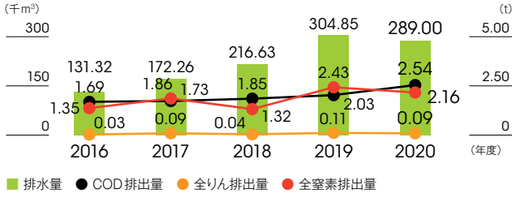
VOC排出量の推移※3



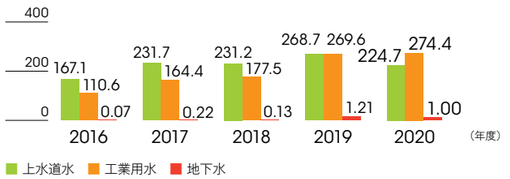
NOx排出量・SOx排出量・ばいじん排出量の推移※3



排水量／COD・全りん・全窒素排出量の推移※3



水使用量の推移※3



サプライチェーンマネジメント

グループ調達方針

調達部門は、日本ペイントホールディングスグループの経営理念に則して、大切なパートナーであるお取引先様との調達活動において、以下の方針を遵守・推進いたします。

1. 法令遵守・人権尊重
   日本ペイントホールディングスグループは、法令や国際ルールを遵守すると共に、人権を尊重します。お取引先様に対しても同様に行動されることを期待します。

2. 公正な取引
   日本ペイントホールディングスグループは、自由な競争に基づく公平かつ公正な調達を行います。個人の利害関係がお取引先様選定の判断に入らないように努めます。

3. お取引先様の選考
   日本ペイントホールディングスグループは、品質・価格競争力・安定供給力・技術力のみならず、経営方針、ESG活動、環境保全・資源保護の推進、安全・健康・その他要因に対するリスク管理などへの誠実な取り組みを考慮して、合理的にお取引先様の選考を行います。

4. お取引先様との信頼関係構築
   日本ペイントホールディングスグループは、お取引先様との対話を重視し、信頼関係構築に努め、共に持続可能な調達を推進します。また、調達活動におけるリスク低減をお取引先様と協働で進めます。

原材料調達における考え方

当社グループの事業は、原材料・設備・資材・情報サービスなど、多岐にわたる製品・サービスの供給によって成立しています。事業の持続的成長には、取引先との健全な協力関係が不可欠です。取引に関する当社グループの基本的な考え方を「調達方針」として開示しており、当社グループの社員、取引先の全てがこの方針を理解し、実践することを目指しています。

また、調達方針をブレークダウンした「調達ガイドライン」を策定し、より具体的な内容で、取引先と当社グループが遵守する事項を明確にし、責任ある調達を推進しています。当社グループの調達活動は、QCD（品質・価格・納期）はもとより、ESG側面も最重要課題と位置付け、サプライチェーンの持続性をより意識したものへと変容させていきます。

責任ある原材料調達

当社グループの製品に使用される全原材料の化学物質について、法規制の改定や新規原材料採用に伴いSDSや製品仕様書の内容を審査・更新しました。

これらの化学物質情報を基礎に当社グループ製品の国内外規制対応のための情報をお客様に提供しています。また、日本化学工業協会が推進する「サプライチェーンにおける化学物質のリスク評価関連情報を共有する仕組みの整備」に当社グループは協賛しており、お客様の要請に基づいて情報を提供しています。

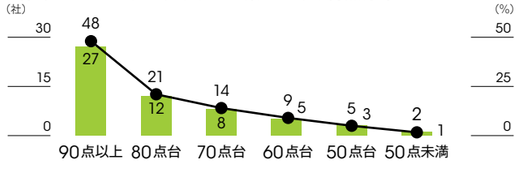
プロダクトスチュワードシップ

製品のライフサイクルを通じたサステナビリティへの影響を改善することは、重要な課題となっています。特に製品に使用されている有害な化学物質に関連するリスクを原料採用、設計段階から管理することは非常に重要な事項となっています。こうしたリスク管理のために、当社グループでは、使用禁止や使用制限といったルールを地域の法体系に応じてそれぞれ策定し、リスク低減に努めています。日本における「グリーン20」や豪州における「Chemicals of concern」、中国における「Negative substance list」などがあります。

CSR調達調査

2020年度の購入額が上位90%を占める一次サプライヤーに依頼しました。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）作成の自己診断票への回答結果は下記グラフの通りですが、70点未満の取引先とは回答内容について協議し、レベルアップを依頼しています。

当社グループのサプライヤー企業における得点分布



紛争鉱物調査

当社グループ使用原材料組成で3TG（スズ、タンタル、タングステン、金）とコバルトを含有するものを抽出し、紛争鉱物調査テンプレート（CMRT）を用いて調査を実施しました。本結果をもとに、お客様からの調査要請に対応しました。

BCPへの取り組み

原材料供給ソースの複数化など供給遮断リスクの低減を図っています。一斉問い合わせシステムによる重大なリスクの把握も実施しており、2020年度はコロナ関連、台風や地震の影響調査など、11回実施しました。

レスポンシブル・ケア方針

レスポンシブル・ケア 方針

日本ペイントホールディングスグループは、色彩・景観の創出と素材・資源の保護という社業を通じ、環境美化・環境保全をはじめとしたレスポンシブル・ケア活動に対して積極的に貢献することを理念として、自らの使命と責任を自覚し、社員一人ひとり、グループ全組織が連携して取り組み、世界人類、地域社会、顧客との相互信頼に基づいた関係づくりに寄与する活動を目指す。

1）全ての事業活動において、地球環境の保全と生態系の保護を配慮し、エネルギー・資源の節約に努める。

2）環境に負荷の少ない商品開発と、負荷低減のための技術開発を進めるとともに、商品の開発から廃棄に至るすべての段階で環境・安全・健康に関しての配慮を行う。

3）操業にともなう環境への負荷の低減や保安防災に努めながら地域住民、従業員の安全と健康の確保を図る。

組織体制

化学物質が環境に及ぼす影響や安全性を把握・管理することは、塗料メーカーとして重要な責務と考えています。2010年度からは、環境だけでなく労働安全衛生や化学品・製品安全の領域まで適用範囲を拡大したマネジメントシステムを構築し、「レスポンシブル・ケア」活動に取り組んでいます。本来の業務を軸とした活動により、社員の自主自律を促し、有効かつ効率的な運用を行うとともに、PDCAサイクルを回し、より良いシステムへと継続的に改善していきます。

環境・労働安全マネジメント

国内事業会社7社とその子会社の100%（合計63拠点）を対象として、「ISO14001」のマルチ認証を取得しています。また、海外パートナー各社の安全環境活動に対して、積極的に支援しています。アジアでは、改善活動が定着するように支援しており、その他の拠点についても活動および是正の支援を随時実施しながら、問題解決に向けたコミュニケーションを深めています。

ダイバーシティ&インクルージョン

私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。
当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。

ダイバーシティの推進

当社グループは、ダイバーシティ推進の一つとして、女性活躍を重要要素と位置付け、国内外のパートナー会社ごとに特徴ある活動を推進しています。

例えば、日本では、社内公募で選出された女性社員を外部の異業種交流研修へ2016年度より継続的に派遣しています。他業種メンバーとの協働を通じたリーダーシップの醸成や、多様なロールモデルを知ることによる自律的キャリア形成を図ることで、幹部職人材の育成に取り組んでいます。また、外部から高い専門性を持つ経営・幹部職人材の登用も積極的に進めています。2020年度は日本ペイントHD単体で、女性の取締役1人、執行役最高法務責任者1人、執行役員2人が職責に当たりました。

加えて、より働きやすい職場環境を目指して、在宅勤務制度や時間単位の有給休暇取得制度、時短勤務など、育児や介護など社員のライフイベントに合わせた柔軟な勤務制度を整備し、リーダーからのメッセージ・制度説明会などを通じて取得を推奨しています。2020年度の育児休業取得率は女性86.7%、男性15.8%、平均取得日数は女性301日、男性44日となっています（日本ペイントHD籍社員）。

海外においては、NIPSEAグループではアジア各国で経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善するため、継続して活動しています。DuluxGroupでは、階層別に女性比率向上施策を展開し、特に上級管理職におけるジェンダーバランスの適正化に注力した結果、この5年間で全事業部門のチームにおいて、女性の上級リーダーの数を倍増させました。Dunn-Edwardsでは経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善させています。また、人種におけるダイバーシティについての取り組みを進めています。

女性比率（グローバル）

	従業員	幹部職
① NIPSEA	25.6%	29.3%
② Dunn-Edwards	25.9%	28.6%
③ DuluxGroup	36.1%	28.4%
:		
グローバル全体	24.0%	23.8%

従業員数（人）

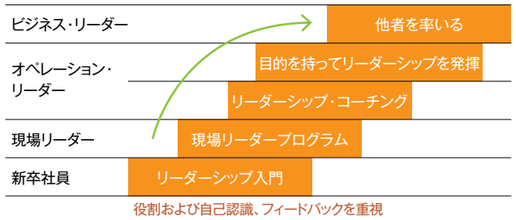
	2018年	2019年	2020年
単体	210	243	342
（ほか、平均臨時従業員）	25	30	45
日本	3,223	3,373	3,510
アジア	14,287	14,303	15,354
米州	2,492	2,640	2,581
オセアニア	—	3,735	3,826
その他	400	1,919	2,047
連結合計	20,402	25,970	27,318

持続的成長を支える人材育成

当社グループの持続的な成長を支える最も重要な経営資源は、無限の可能性を持つ「人材」です。従業員の人材育成では、さまざまな対象に向けてグローバルで教育プログラムを年々拡充しています。

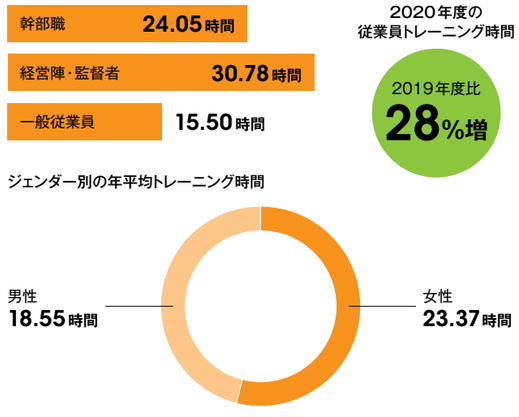
例えば、DuluxGroupでは、グローバルで通用するリーダーの育成を目的として、新米リーダーからシニアリーダーまでを対象とした包括的な育成プログラムを用意し、彼らのキャリア形成を支援しています。また、専門的なスキルカリキュラムを通じて、従業員が自身の学習の契機となる仕組みを構築しています。人は生涯学び続ける必要があることを認識しており、育成プログラム項目を拡充し続けています。現在の育成プログラムには、「事業戦略における洞察力」「マネジメント・マーケティングスキル」「従業員のキャリア開発」「健康・福祉」「従業員が事業を理解するためのITスキル」などが含まれています。

全職務レベル向けリーダーシップ・プログラム（DuluxGroup）
（アジェンダ設定・他者を巻き込んだ目標達成・能力開発）



NIPSEAグループでは、グループを横断した学習フレームワークを採用しており、各職務レベルで必要なスキルやコンピテンシーを備えた社員の育成に注力しています。例えば、技術スキルからリーダーシップスキルに至るまで、さまざまな職務分野向けに一連のトレーニングや教育プログラムを提供しています。トレーニングプログラムは、毎年実施される研修の分析結果に基づき、各国の需要に応じて仕様を変更しています。2020年度は、合計341,448時間の従業員トレーニングを実施しました。

職務分野ごとの年平均トレーニング時間（NIPSEA）



日本では、グローバルな社会情勢やビジネス環境の変化に柔軟に対応し、継続的に業績貢献できる“自立型人材”の育成を目的として、業務を通じた日常教育やOFF-JTとしての教育訓練を行うとともに、リーダーシップを発揮できる経営人材やその後継者の育成にも注力しています。

グローバル人材の育成に向けては、語学研修制度（英語、中国語）、MBA（経営学修士号）派遣制度、PhD（博士号）派遣制度を実施しています。グローバル人材として必要となる能力の開発を強化し、グローバルリーダー輩出に向けた人材育成を加速しています。

また、全従業員を対象にそれぞれの役割に応じた階層別研修（内定者教育・新入社員導入研修・フォローアップ研修・4年目研修・8年目研修など）を実施しています。2021年度からは、新たに中途社員に向けたオンボーディング教育、幹部職のビジネスリテラシーを強化することを目的としたビジネスカレッジを開講しました。

加えて、2021年度に、従業員が自身のキャリア形成に対して自律的・主体的に取り組むキャリア自律環境構築の一環で「キャリアドライブプログラム」を導入しました。

従業員エンゲージメントの向上

当社グループは、従業員一人ひとりが働きやすく、やりがいを持って職務を遂行することが、より新しい価値を創出し続ける原動力となり、企業競争力の向上につながると捉えて、「エンゲージメント」の向上に取り組んでいます。

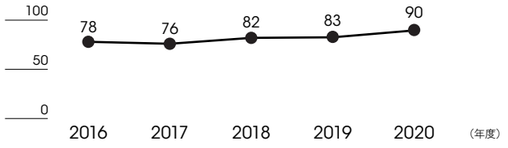
日本では、新型コロナウイルスの感染拡大の中、従業員の安全と健康を確保するため、感染予防ガイドラインの制定や従業員へのマスクの配布、消毒液の配備、在宅勤務の積極活用、希望者へのPCR検査の実施など、徹底した感染対策を行いました。その他、働きがいのある職場づくりのため、国内グループ全社員が昼食や休憩を取る環境を一新しました。

また、社員のモチベーション向上のため、事業推進の中核を担う幹部職を対象に、従来の役割等級制度を改定し、「職務等級制度（ジョブ型人事制度）」を導入しました。各職務の期待値や遂行要件を明確化するとともに、市場競争力のある報酬を実現するために、客観指標を用いた報酬ベンチマークの運用を開始しています。

さらに、従業員とのエンゲージメント向上や問題事象の是正を行うため、法令違反行為から差別などの人権侵害に当たる行為まで幅広い内容の通報窓口「日本ペイントホールディングスグループホットライン」を設置し、2020年度に消費者庁所管の「内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）」の登録事業者となりました。また、同年、日常業務における些細な懸念事項であっても気兼ねなく相談できる窓口として、「ハラスメントデスク」を開設しました。2020年度は、国内グループ会社で合計19件の内部通報を受け付け、その調査結果の内容に応じて是正対応を実施するとともに、合計10件のハラスメントデスクへの相談に対応しました。

こうした取り組みの結果、国内の従業員満足度は年々改善しています。

従業員満足度（日本）※4



※4 日本ペイント労働組合調査

働きがいのある職場づくり

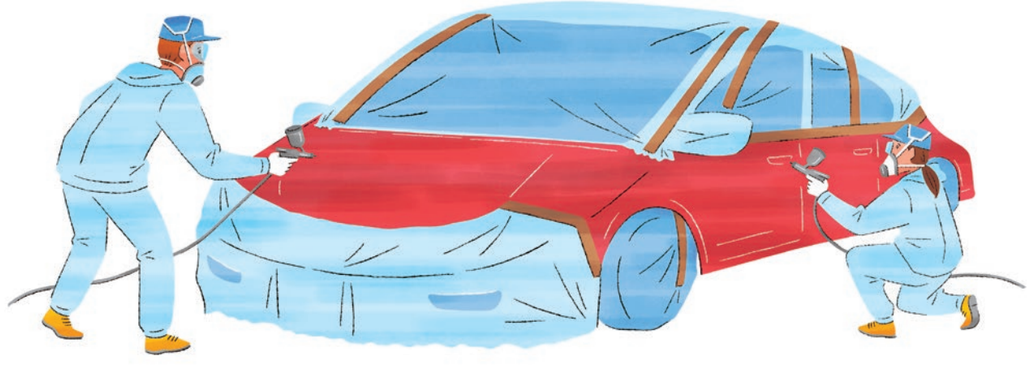
日本では働きがいのある職場づくりのため、「きれい・気持ちいい・来たい」と思える職場環境を大切に考えています。2020年度より国内グループの食堂改革である「Food（食×風土）改革プロジェクト」を進めています。国内グループ全社員の昼食や休憩の環境を一新し、心身ともに充足感を高めることで仕事への活力のチャージと社員同士のコミュニケーションの活性化を促進し、「新たな価値」が生まれる風土を醸成することが狙いです。新型コロナウイルスの影響によるさまざまな制約がある中、各工場拠点を中心に社員のニーズを汲み取ったコンセプトで着々とリニューアルを進行中です。

Food改革プロジェクト（広島・千葉・栃木）

人権尊重に向けた基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティにおいて人権尊重に対する課題認識を示し、従業員をはじめ、事業に関わる人々の人権を尊重し、人権課題に向けた取り組みを進めています。

世界各国の法令を踏まえ、人種、信条、性別、年齢、性的指向、障がい、国籍などによる差別を排除し、個性や能力を存分に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。



労働安全衛生

化学物質を取り扱うことによる災害や健康被害は依然として化学メーカーとしては大きなリスクと考えています。
従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の安全を確保しリスク最小化のための投資や教育などに取り組みます。

グローバル安全衛生活動 海外グループ会社への安全統制支援

当社グループは海外関係会社における安全環境活動に対して、積極的な支援を継続的に実施しています。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、現地へ訪問しての支援ができませんでしたが、NIPSEA Safety & Sustainability Councilや拠点別でのウェブ会議を通じて、各国の活動、リーダーの力量の向上に取り組みました。

2020年度より、火災・爆発など操業停止に関わる重大リスクとその是正を主たる目的とした評価リストをリニューアルし、海外関係会社へ展開しながら、重大災害の未然防止に努めています。2017年度以降は海外の労働災害発生件数が増加しましたが、これらは集計範囲を拡大したことが主な要因です。

日本における取り組み

当社グループでは「安全は全てに優先する」という考え方のもと、災害発生の未然防止に取り組んでいます。

2020年度は、「RC委員会」や「グループ安全環境会議」、「グループ製品安全会議」を通じて全従業員（構内業務請負会社を含む）が安全衛生活動の改善や問題解決に取り組みました。

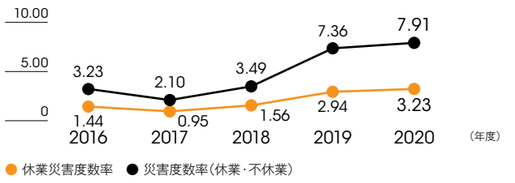
2020年度のグループ災害件数は、前年度と比較して7件増加しましたが、休業災害については6件減少しました。安全衛生活動の根幹であるリスクアセスメント活動においては、近年、増加傾向であった「転倒」「動作の反動、無理な動作」による災害について重点見直し対象として推進しました。また、グループ内で発生した災害については国内グループへ展開し、現場のルールや安全対策を見直し、管理強化を図りました。

2020年度の国内グループ共通での安全研修は以下の通りです。

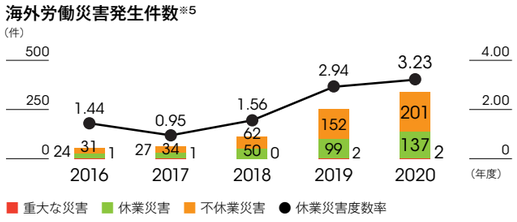
- **新入社員安全研修（ウェブ研修）：97人受講**
- **新入社員フォローアップ（ウェブ研修）：78人受講（研修内容：危険予知訓練、静電気安全講習、製品安全講習）**

※5 集計範囲
2020年度：NIPSEA、NPAC、NPMC、Dunn-Edwards、DuluxGroup、Betek Boya
2019年度：NIPSEA、NPAC、NPMC、Dunn-Edwards
2018年度：NIPSEA、NPAC、NPMC
2017年度：NIPSEA、NPAC（2016年＋Asia）
2016年度：NIPSEA、NPAC（欧州、米州のみ）

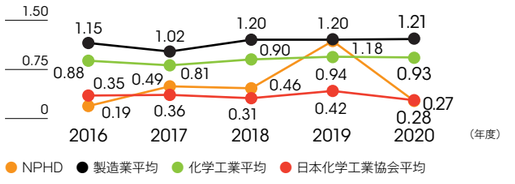
海外休業災害度数率※5



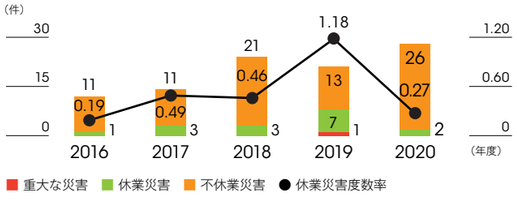
海外労働災害発生件数※5



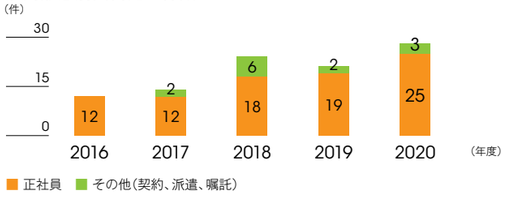
国内休業災害度数率※3



国内労働災害発生件数※3



雇用形態別災害発生件数※3



コミュニティとともに成長

バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。

グローバル統一の社会貢献活動方針

地域社会と当社グループが共存共栄し持続可能な発展を行うため、2021年度、社会貢献活動に関する基本方針を策定しました。その中で、社会貢献活動のグローバルイニシアチブ「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」を立ち上げ、3つの活動の柱として、将来のステークホルダー育成を目的とした「Education（教育）」、社会的弱者の支援や職業訓練などを通じた産業の発展を目的とした「Empowerment（エンパワメント）」、地域社会やステークホルダーとの協働を行う「Engagement（エンゲージメント）」を定めました。

推進体制

2020年度はマテリアリティを推進するための会議体をグローバルと国内で発足させました。情報共有や協議を密に行うことで、グループ内の連携を一層進めていきます。

パートナー会社単位でも連携を図る取り組みが進んでいます。例えば、NIPSEAではアジア各国のパートナー会社を結ぶ会議体があり、さまざまなグローバルプロジェクトを推し進めています。2020年度は社会貢献活動に関するデータ集計に初めて取り組み、同年9月、若手ペインター育成プロジェクトとインドの貧困地域の女性を対象とした職業訓練活動が社会貢献活動分野でアワード「Asia Responsible Enterprise Awards 2020」を獲得しました。

社会貢献活動の柱と活動例

柱	内容	活動例
Education（教育）	将来の顧客や従業員などになり得る子どもや学生を対象とした活動	Asia Young Designer Awards（NIPSEA：建築家、インテリアデザイナー志望の学生対象の国際コンペティション）、Dulux Colour Awards and Dulux Study Tour（Dulux-Group：若手デザイナー対象のアワードと研修旅行）、日本ペイントマレッツの社会貢献活動（日本ペイントHD）
Empowerment（エンパワメント）	社会的弱者の活動支援や職業訓練、才能ある個人の発掘を行う活動	n' Shakti（NIPSEA：インドの貧困地域の女性対象の職業訓練プログラム）、Ladies who paint（Dunn-Edwards：女性の壁画ペインターを支援）、ニッペファン・ファーム（日本ペイント・インダストリアルコーティングス：障がい者を雇用し、農園を運営）など
Engagement（エンゲージメント）	地域やステークホルダーとの協働、NGOとの連携、災害支援などを行う活動	新型コロナウイルス感染症パンデミック対応（世界各地：地域の医療機関などにマスクや消毒液、フェイスガードなどを配布）、豪州の山火事対応（DuluxGroup、日本ペイントHD）、東京大学との産学協創協定（日本ペイントHD）

世界的疫病などに関する取り組み・対応

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、当社グループは2020年度、「従業員とその家族をコロナウイルス感染から守る」「世界中の事業を守るために資金繰りを確保する」「事業継続計画（BCP）を固める」の3つの方針を掲げて対応に当たりました。

医療機関への1,200万円分の物資支援（日本）、ペインターへの金銭的支援（バングラデシュ、インドなど）、抗ウイルス塗料の寄付（中国、タイなど）、顧客などへのマスクの寄付（各地）など、当社グループの事業やノウハウを生かした活動を展開しました。

物資到着直後の様子

居室で利用する研究員の方

先端感染症センター内の様子

写真提供：ガーナ大学医学部附属野口記念医学研究所

社会貢献活動の効果、影響

当社グループは単に社会貢献活動を行うだけでなく、活動が本業や地域社会に与える影響について重視する戦略的な展開を目指しています。

社会貢献活動への投資と成果・影響

2020年度		集計項目	数値
国・地域			19
グローバル	プロジェクト数		198超
	投入リソース	活動に費やしたお金	1,460万米ドル超
		活動に費やした時間	17万時間超
		活動に参加した社員・ボランティア	9,800人超
		活動に使用された塗料	174万リットル超
	成果・影響	影響を与えた方々	533万人超
		メディアカバレッジ	373万米ドル超

グローバル各地域での取り組みは、当社ウェブサイト「サステナビリティ」を参照ください。

https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/social/

社会課題を解決するイノベーション創出

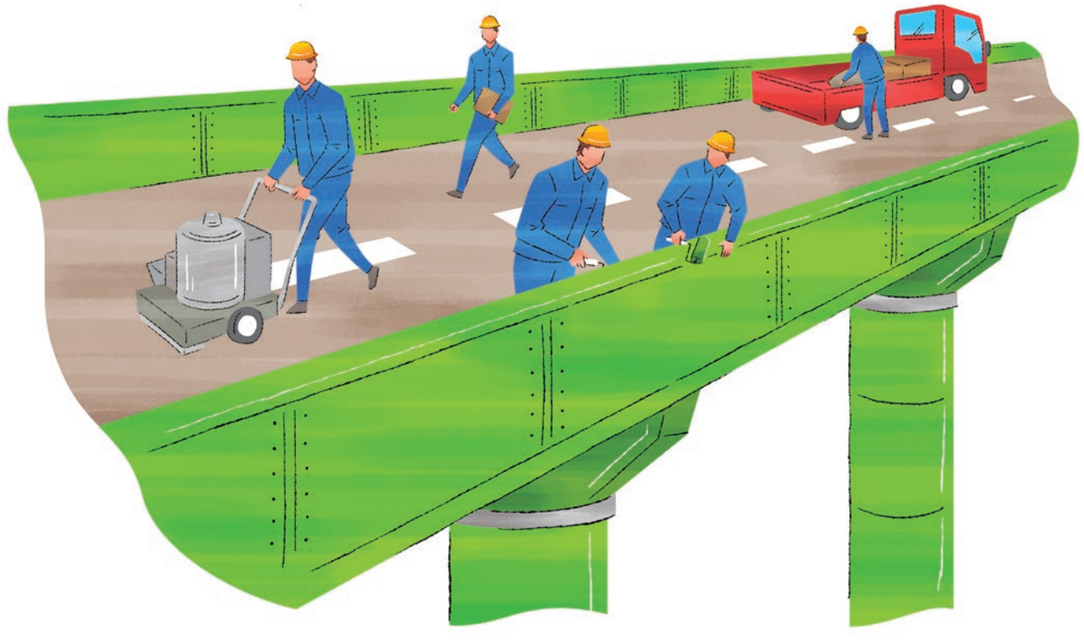
今日の社会においては、過去の手法によっては解決が困難な課題が次々と顕在化しています。積極的にパートナーシップを活用しイノベーション創出力を強化します。

イノベーション戦略とサステナブル製品

自動車からランドマークまで、当社グループは塗料とコーティング技術をもって、人々の生活のあらゆる場面における彩と快適さ、安心の提供に努めています。中でも、当社グループのPurposeである“サイエンス+イマジネーションの力で、わたしたちの世界を豊かに。”が示す通り、技術の力による社会課題の解決を目指し、長年「サステナブル製品」の開発に力を注いでいます。2020年度には、新たな社会貢献への価値を見出すための東京大学をはじめとする幅広いパートナーとの連携活動、抗ウイルス対策製品の開発に向けた組織体制の強化など、戦略的に技術開発体制を構築しました。また遮熱塗料や低燃費船底塗料をはじめとする製品による気候変動緩和への貢献も推進しました。2021年度以降は、グローバルな取り組みの指標化とイノベーションの進捗管理の本格化を推進し、当社グループのシナジーの最大化を図ります。

「サステナブル製品」

当社グループでは、社会課題解決に貢献する特長を持った製品群を「サステナブル製品」と呼んでいます。これを、大気に放出されるVOCの低減や、環境に優しい原材料の使用など、製品自体の環境負荷を低減する「環境負荷低減製品」と、お客様先での塗装時のCO_2排出量の削減に貢献するような、製品の特長をもって社会課題解決に積極的に貢献する「ベネフィシャル製品」の二つに分類しています。また、2020年度には新型コロナウイルスの感染拡大を受け、感染症対策につながる機能を持った塗料の開発も積極的に推進しました。今後も気候変動や汚染の防止など、さまざまな課題の解決に真摯に向き合い貢献することを目指します。

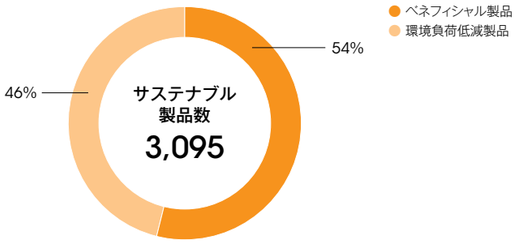


「サステナブル製品」の実績

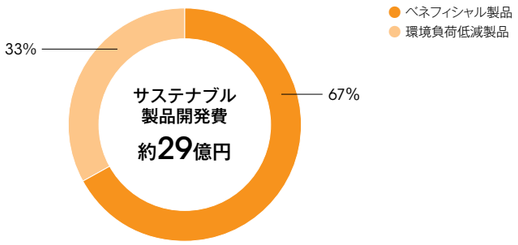
2020年度には、日本地域で約3,000品目のサステナブル製品を販売しました。そのうち、製品の特長をもって社会課題の解決に積極的に貢献するベネフィシャル製品の売上高は約245億円に及びます。一方、日本地域における2021年度の研究開発においては、約120件のサステナブル製品に関する技術・製品開発テーマに対し、約29億円を費やしています。

今後はグローバルでデータを開示していく予定です。

2020年度に販売した全サステナブル製品数（カテゴリー別）



2021年度のサステナブル製品開発費（カテゴリー別）



サステナブル製品① 船底防汚塗料「アクアテラス」

日本ペイントマリンの船底防汚塗料「アクアテラス」は2021年4月、欧州の海事団体「SAFETY4SEA社」が主催する環境賞「GREEN4SEA VIRTUAL AWARDS」において、日本の企業として初めて「TECHNOLOGY AWARD」を受賞しました。

アクアテラスは、世界初の完全防汚剤フリーの自己研磨型防汚塗料で、重金属防汚剤や防汚活性物質、シリコーンを一切含まないため、海洋環境に優しく、また、船舶にかかる全抵抗を最大10%削減し、CO_2排出量の削減にも貢献します。環境負荷の低減と効率的な運航を両立させる革新的な技術として、アクアテラスが世界的に評価され、受賞に至りました。

また、2021年1月には、塗膜表層制御技術に着目した業界初の親水疎水ナノドメイン技術を駆使した次世代型加水分解船底防汚塗料「FASTAR」を、～もっと速く、もっとクリーンに～というキャッチフレーズで新発売しました。

このような低摩擦型の船底防汚塗料は、2007年に当時世界初となる「LF-Sea」が開発されて以来、2013年には進化型である超低燃費型船底防汚塗料「A-LF-Sea」が発表されるなど、継続して開発・販売され、世界の海運におけるCO_2の削減を実現しています。当社独自の低摩擦技術ウォータートラップ技術は、CO_2の削減に寄与したことで2019年には「環境大臣賞」を受賞しました。なお、2021年6月末時点において、低摩擦型の船底防汚塗料は、累計約3,800隻の船舶に採用されています。

2021 TECHNOLOGY AWARD

サステナブル製品② 抗ウイルス・抗菌ブランド「PROTECTON（プロテクトン）」

「人びとの健康をまもりたい。安全で快適な未来をつくっていきたい。」――そんな思いから「PROTECTON（プロテクトン）」ブランドは2020年9月に生まれました。PROTECTONは、塗料、コーティング、表面処理の技術を結集して開発した抗ウイルス・抗菌機能を持つペイントテクノロジーブランドです。その名前には、ウイルス・菌などの脅威から人びとの暮らしを「PROTECT」する＋あらゆるモノの表面に「ON」していくという機能と思いが込められています。

2021年7月に「PROTECTONバリアックス™スプレー」を日本ペイント・インダストリアルコーティングスが発売するなど、業務用やDIY・家庭用などの抗ウイルス塗料を既に5製品発売しており、部門横断でPROTECTONブランドを展開しています。PROTECTONは今後、抗ウイルス・抗菌機能を備えた製品ブランドとして、塗料製品のみならずさまざまな形の製品を生み出す予定です。

「PROTECTON」ブランドの新型コロナウイルス（変異株を含む）不活化を確認、新規抗ウイルス性ナノ光触媒を共同開発

当社と東京大学大学院工学系研究科、医科学研究所との共同研究において、PROTECTON5製品の塗膜表面に接触させた新型コロナウイルス（SARS-CoV-2：従来株）および変異株（アルファ株）に対する不活化を確認しました。変異株を含む新型コロナウイルスの不活化が確認されたのは国内で初めてです。また、新型コロナウイルスおよび変異株（アルファ株）を不活化する新規抗ウイルス性ナノ光触媒を開発し、新たなPROTECTON製品への導入による社会実装を検討しています。

当社と東京大学は、2020年5月18日に締結した産学協創協定の共同研究テーマの一つである「抗ウイルス・抗菌機能を有し、感染リスク低減を実現するコーティング技術の研究」において、「ポストコロナ社会」を見据えた共同研究を実施してきました。今後も、東京大学との連携・共同体制により、可視光応答形光触媒をはじめとする新たな革新的コーティング技術について、実環境を想定した新型コロナウイルスに対する効果検証を実施していきます。

※ 実験に使用した当社製品は、医療品や医療機器などの医療を目的としたものではなく、感染予防の効果を示すものではありません。
※ 室内の空気中のウイルスを抑制するものではありません。