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

大株主とMSVを共有しながら、 MSVの実現を **→** P94 → P.99-100 少数株主利益の保護を徹底 真にサポートする報酬設計 独立社外取締役主導による ■ 加速するグローバル化に ⇒ P.95-96 → P.101-102 取締役会実効性の向上 対応したガバナンス・監査体制 形式主義にとらわれず、 実質を重視した ⇒ P97-98 サクセッションプラン

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)」

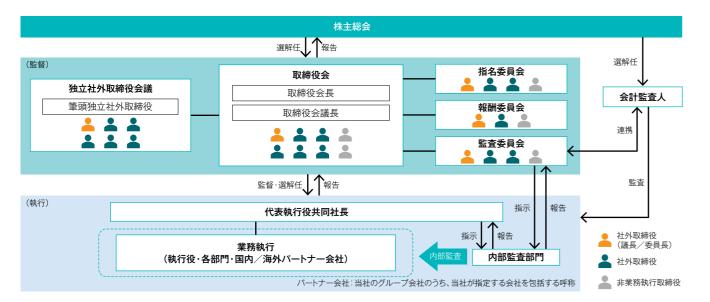
を実現することをミッションとしています。

※ 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

93 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021

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

95 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 96

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

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。

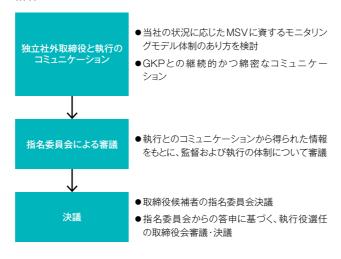
※ 社外取締役の独立性判断基準は、当社ウェブサイト「サステナビリティ」掲載の「日本 ペイントホールディングスコーポレート・ガバナンス方針 |別紙を参照ください。 https://www.nipponpaint-holdings.com/sustainability/governance/cg/

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、 原 壽 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(独立社外取締役)

委員会の構成

委員長



計内取締役 ● 計外取締役

※ 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) 2021年度(2021年3月下旬~2021年6月末)

17回 6回

主な活動内容

株主総会に提出する2021年度の取締役の選仟および解仟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。

2021年取締役の選任に 関する株主総会議案決議 指名委員会の 執行役、代表 一執行役 代表執行役 主な活動 執行役選任に CFOから次期経営体制 -社長CEO 2022年取締役会 候補者に関する審議 関する審議 2021年取締役候補者 (執行役)に関する 後仟に関する 関する答由 に関する審議 5 6 7 8 9 10 11 12 1 5 6 取締役会への 執行役、代表執行役 執行役体制に関する報告 上 次期経営体制(執行役)に └ 2021年取締役の 選任に関する株主総会議案決議報告

97 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 98

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
		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
変動報酬	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(独立社外取締役)

委員会の構成

委員長



社内取締役社外取締役

※ 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。

- 新体制における 2020年度役員 報酬制度の決議 2020年度役員報酬 -2021年度役員報酬に関する審議、 - 2020年度 報酬制度に 関する審議 制度と評価基準 決議(執行役、取締役報酬) 執行役評価に に関する決議 関する審議 2020 5 6 7 8 9 10 11 12 1 _2020年度 取締役会への主な報告 _2020年度 2021年度役員報酬に 2020年度 -評価基準に関する報告 の決議報告 関する報告

Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 100

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。

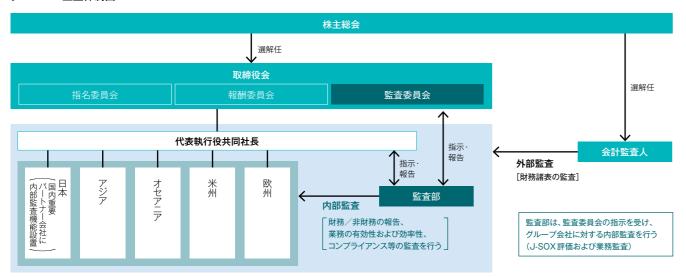
グローバル監査の推進

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。

三橋 優降



委員長 三橋 優隆(独立社外取締役)

委員会の構成



● 社外取締役 ※ 委員長は独立社外取締役

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 委員会の役割 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) 2021年度(2021年3月下旬~2021年6月末)

18回 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。



Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 102

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

- ●「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。
- 2 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。
- ♠ 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。
- ∮ 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

- 多いので、しっかり対応してほしい。
- **⑦** 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

3 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

- 2020年度からの新経営体制において、ガバナンスを強化 2020年度に「ESG推進部」や「ESG委員会」を設置すると 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)。
- 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)。
- ◆ 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)。
- 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

- 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)。
- → 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

- ⑤ 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」

103 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 Nippon Paint Holdings Integrated Report 2021 104