



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

- 54 当社ガバナンスの独自性
- 55 取締役会議長メッセージ
- 56 ガバナンスハイライト
- 57 主要戦略に関する議論
- 58 取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～
- 59 独立社外取締役に期待される役割
- 61 取締役会の実効性に関する分析・評価
- 62 コーポレート・ガバナンス体制図
- 63 取締役
- 65 指名委員会報告
- 67 報酬委員会報告
- 69 監査委員会報告
- 71 リスクマネジメント
- 73 IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

当社ガバナンスの独自性

MSVロジック・ツリー

● 詳細は、「[MSV実現に向けた道筋](#)」⑩をご覧ください。



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監督機能の分離・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。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](#)）⑩に尽力しています。

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](#) ⑩」を基本としています。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・アセンブラー](#)」⑩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、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。

これらの基盤として、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」を基軸とする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「[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。

当社ガバナンスの5つの特徴

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

→

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、少数株主利益に資するガバナンスを強化しています。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、少数株主利益の確保を前提にMSVを目指す経営体制となりました。

当社取締役会は、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構成としています。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、独立社外取締役により構成される特別委員会の審議の上、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にしています。

関連コンテンツ

取締役会議長メッセージ [📄](#) P55

● [ウェブサイト1](#) [🌐](#) ● [ウェブサイト2](#) [🌐](#)

[独立社外取締役の視点](#) [📄](#) [大株主ウットラムグループとのパートナーシップ](#) [📄](#)

日本ペイントホールディングス

54

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

取締役会議長メッセージ



筆頭独立社外取締役
取締役会議長

中村 昌義

経営上の唯一のミッションとして「**株主価値最大化 (MSV) ①**」を掲げる当社は、M&Aを重要な戦略の柱とし、優れた経営陣によりけん引される優良なアセットを積み上げる「**アセット・アセンブラー**」モデル②を推進しています。当社の取締役会は、執行の意思決定を尊重しながらも、執行側から提案される施策について潜在的なリスクを多角的かつ客観的に精査し、当社のリスク許容度を見据えながら、果敢に執行を後押しする役割を担っています。

また、約59%の株式を保有する大株主が存在する中で、

リスク許容度を引き上げ、次なる飛躍へ

取締役会には少数株主利益の保護を最優先するという責務、換言すれば、大株主と少数株主の間に利益相反がなく、常に共通の利益、すなわちMSVの追求が求められているのです。指名委員会等設置会社である当社の取締役会は、その実効性を高めるべく独自の枠組みで運営しています。

また、指名委員会・報酬委員会は、執行に対しては、共同社長2名とGeneral Counsel1名の計3名の執行役のみを選任・報酬決定の対象としています。グローバルに展開し、今後もさらなるM&Aを展望する中、2つの委員会がしっかりと実態を把握することが可能な範囲で、実効性のある評価を行おうとするものです。

他方で、各パートナー会社グループ(PCG)の経営陣に関する選任・報酬の判断は共同社長に委ねています。取締役会は、共同社長がどのように人材を見極め、評価したかについて年次で報告を受けて確認します。すなわち、共同社長が各PCGに経営を任せる「アセット・アセンブラー」モデルにおいては、適切な人材マネジメントが行われているか否かを共同社長の評価の重要な要素の1つとして位置付けています。

各PCGの自律性を重んじ、大幅な権限委譲のもとでオペレーションに責任を持たせるには、グループ全体の内部統制とリスクマネジメントが適切に運用されなければなりません。グローバル行動規範、**CSA ③**を柱としたグローバルリスクマネジメント、内部通報システムなどの枠組みに加え、各PCGでの内部監査を通じて内部統制システムが適切に機能していることを監査委員会が監督する「Audit on Audit」も定着

してきました。これらが適切に機能していることが、共同社長にさらなるリスクテイクへの確信を与え、取締役会にとっても、執行の挑戦を支える上での大前提となっています。

全員で8名、うち執行からは共同社長2名のみで構成される比較的コンパクトな取締役会での意思疎通は円滑で、執行や取締役間での情報の乖離を限りなく小さくするように工夫しています。議論を要しない報告事項は取締役会のデジタルプラットフォームで共有し、実際の取締役会では最も重要な成長戦略や重要な投資の審議に集中する時間を充実させてきています。独立社外取締役会議も柔軟に活用することで、あらかじめ論点やシナリオ、リスクの所在を整理し、取締役会では「何を優先し、どこに経営資源を配分するのか?」「その判断はMSVに資するのか?」を俯瞰的に議論します。これらにより、取締役会の議論の質は一段と高まり、MSV追求に向けた共通認識もより研ぎ澄まされてきたと実感しています。

もちろん、さらなる飛躍に向けて我々のチャレンジは続きます。私たち取締役は、執行の取り得るべき適切なリスクの水準を検討し続け、取締役会としてリスク許容度を高めてまいります。その際、執行が積み上げたアセットの価値を着実に向上させることは、当社の経営基盤をより強固にし、次の投資に向けて取り得る選択肢を広げます。私たちは、その成果を的確に見極めた上で、良質なアセットの積み上げに向けた果敢な挑戦を後押しし、MSVに資する責務を果たしてまいります。



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論

～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策

～投資家との対話を踏まえた

株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

ガバナンスハイライト

当社は2025年、取締役会の実効性評価

に伴う「2025年度に取り組みを強化すべき

課題」③に対して重点的に取り組んだ一方、

環境変化に応じて経営基盤を磨き続ける

取り組みを率先して実施しました。

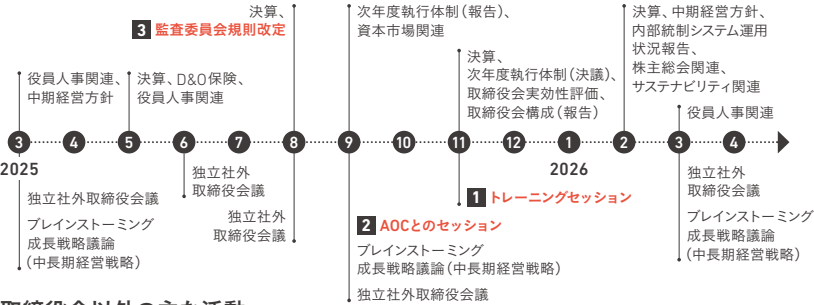
本ページでは、当社ガバナンスを強化する

取り組みとして、当社取締役会が監督機能

を発揮し、経営の意思決定をサポートして

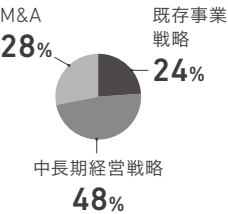
いる具体例を3点ご紹介します。

取締役会の主な活動（以下のほかに執行や3委員会からの報告やM&A案件などを実施）



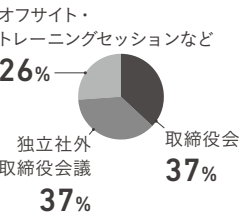
取締役会以外の主な活動

取締役会における
成長戦略の種類
(審議時間の割合)



● 過年度の実績については、当社ウェブサイト
「成長戦略議論の推移」[☞](#)をご覧ください。

取締役会、
独立社外取締役会議、
オフサイトなどの会議割合
(開催回数の割合)



1 当社グループに対する 市場認識を巡る投資家との対話

取締役会は2025年11月、既に当社株式を保有している海外投資家を招聘し、トレーニングセッションを開催しました。当社株価について取締役会として認識する期待値と市場評価にギャップがある中、その要因を「対外的な説明の巧拙」や「外部環境」に留めず、買収戦略や資本配分、リスクテイクの度合いなど、執行の方向付けを監督する立場にある取締役会が向き合うべき課題について外部の視点で再点検することを狙いとしたものです。このトレーニングセッションでは、当該投資家から見た当社の経営方針や戦略に関する見解が提示されたほか、他の投資家を含めた市場が持つ当社に関する懸念事項なども共有され、取締役会として認識すべき課題を客観的に検証する貴重な機会となりました。今後執行に対する監督の精度を上げ、今後の市場との向き合い方を確認する上でも、大変示唆に富む対話となりました。

株価を意識した経営 ② P12

2 AOC経営陣との対話

2025年3月に当社が買収を完了したAOCの経営陣が9月に来日し、当社執行に加え、社外取締役全員を含めた取締役会メンバーとも経営方針を議論しました。当社が各パートナー会社の自律的運営を尊重する「アセット・アセンブラー」モデルを標榜する中、新たにグループに加わったAOCの経営陣がどのような経営方針を持ち、何を実現しようとしているのかについて対面の議論で理解を深め、取締役会としてAOCの攻めと守りをどのように効率的にサポートすべきかを把握しました。対話や議論を通じて、「信頼」と「責任」の上に立ったパートナー会社との関係のもと、今後AOCがグループ全体でのMSVに資するべく、自律的な運営を進めるというグループ共通の方向感を取締役会としても示すこととなりました。

Case Study 2 AOC事業戦略 ② P49
M&A戦略 ② P41

3 攻めの意思決定を支える 監査委員会規則の抜本改定

監査委員会では、従来進めてきた「Audit on Audit」体制に関わる整備の一環として、監査委員会規則をはじめとする主要な規程類を抜本的に見直し、監査委員会のあり方や内部監査部門との間での役割分担などの明確化を図りました。監査委員会が取締役会の一部として共同社長やパートナー会社の経営陣による業務執行に対する牽制機能を発揮することが求められる一方、内部監査部門は監査委員会による機能発揮に資するモニタリングを担います。各パートナー会社の内部監査部門が実施する監査はその最も重要な基礎となる部分であり、今回の規程類改定では、監査委員会による監査が各パートナー会社の監査に依拠することを明確に規定しました。これまで運営面を中心に進めていた「Audit on Audit」について、インフラ面での整備を大きく進めた年となりました。

監査委員会報告 ② P69

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

主要戦略に関する議論

2025年の主な議論

執行に該当するページ

M&A戦略



取締役会では、「アセット・アセンブラー」モデルのもと、グローバル市場のM&Aによる成長機会の創出について、買収先の経営陣の質、事業シナジー、リスク許容度など、多角的な観点から活発な議論を行っています。特に、AOCをはじめとする大型案件の実行に当たっては、MSVへの貢献度、すなわち、買収初年度からのEPSへのインパクト、グループ全体のポートフォリオ最適化、リスクマネジメント体制の強化などを重点的に審議しています。また、独立社外取締役の多様な視点を生かし、執行側の提案に対して客観的かつ建設的な意見を交わし、グループの持続的成長と株主価値向上に資する意思決定を支えています。

中期経営方針アップデート
(2026年2月公表) ◎ P36
M&A戦略 ◎ P41

株価・バリエーション



取締役会では、株価やバリエーションが当社の成長戦略や財務実績を適切に反映しているかを注視し、EPSやPER、ROICなどの指標をもとに資本市場の評価や投資家の期待にどのように応えるかを議論しています。M&Aや成長投資が中長期的な株主価値向上にどのように寄与するか、資本コストを上回るリターンが実現できているかを精査し、資本効率の向上や適切な資本政策の実行を執行側に促しています。また、資本市場の声を理解するため、海外投資家を招聘したトレーニングセッションも実施し、グローバルな資本市場への理解を深めています。取締役会は、投資家との対話や情報開示の充実を通じて、持続的な株主価値向上を目指しています。

マネジメント鼎談 ◎ P07
株価を意識した経営 ◎ P12

サステナビリティ



取締役会は、投資家からの期待や最新の国際開示基準の動向を踏まえ、執行側がサステナビリティに関して適切に取り組んでいるか監督しています。具体的には、DuluxGroupのサステナビリティ分野に精通したエキスパートを招聘し、現場の知見や実践事例についてヒアリングを実施、グループ全体のサステナビリティ対応力の底上げと、今後に向けた課題や対応策について議論を行いました。また、投資家や格付機関の要請を踏まえ、執行側からサステナビリティ関連法定開示の全体像や、今後SSBJ基準を満たすためにグループ全体で必要となる対応について報告を受けています。引き続き、今後のサステナビリティ戦略や体制強化についても検討を重ねていきます。

MSVの前提としての
サステナビリティ ◎ P75
取締役会の議論 ◎ P58

リスクマネジメント



取締役会は、毎年2月に執行側から内部統制システムの運用状況について、リスクマネジメントの最上位責任者である共同社長から報告を受けています。全社・各PCGレベルでのリスク認識や対処状況、具体的にはグローバルリスクマネジメント(CSAや高リスク項目 ◎)、内部通報窓口の運用実績などを中心に報告します。同時に、Group Audit Committee (GAC) ◎ では、PCG間でリスクの状況を共有し、リスク認識の深化や管理の実効性を高めています。これらのプロセスを通じて、取締役会は内部統制の有効性やリスク管理体制の強化による、リスク許容度の向上に努めています。

リスクマネジメント ◎ P71



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論

～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策

～投資家との対話を踏まえた

株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

取締役会の議論

Theme サステナビリティへの取り組み

当社は連結ベースでの非財務情報開示に関する準備を進めています。本ページでは、「アセット・アセンブラー」モデルにおけるサステナビリティ開示への取り組みに関して、2026年2月の取締役会で交わされた議論の一部をご紹介します。

Q1 当社グループは「アセット・アセンブラー」モデルの中で、各地域における非財務指標の開示義務にどのように対応しようとしているのか？各社が個別に対応することによる非効率性についてはどのように考えるべきなのか？

A 非財務指標の開示要件は地域ごとに差異があるため、各地域での個別対応が必要である一方、開示内容の基本的な考え方はISSB基準と大きくは異ならない。当社グループでは、パートナー会社横断のサステナビリティ・チームが共通事項の整理、ノウハウ共有、情報連携を図っており、地域に即した対応とグループ全体の効率性向上を両立している。例えば、環境・気候変動分野において、先行する豪州での開示義務化対応における第三者保証で求められるGHG情報の水準感、NIPSEAにおけるサステナビリティ製品のポートフォリオ化の検討プロセス、日本グループで先行して策定したスコープ3削減目標の策定プロセス、などについても横断的に展開している。

Q2 日本の法令に基づく非財務指標の開示と、それに付随する第三者保証の準備に必要な人的資源はどのように見積もっているのか？また、専門性は十分に備えており、求められている開示に向け適切な準備が進められているのか？

A 現時点では最低限の体制で対応しており、必要な人的資源については、現時点でも一定の体制整備を進めつつあるが、データ収集や検証など実務負荷を見極めた上での判断が必要となる。専門性については、本邦に早期の対応が求められている豪州やアジア地域との連携を通じてグループ内の知見を活用するとともに、外部専門家のノウハウも取り入れることで適切に要件を満たすよう準備を進めている。なお、外部専門家サイドが持つネットワークを有効に活用することも期待でき、それらも考慮した上で当社側のリソースを決定していく。

Q3 当社グループが開示・保証を進める上でハードルが高い項目としては何があるか？

A 各パートナー会社におけるデータの定義や算定プロセスが必ずしも統一されていない点が主な課題と認識している。各社が属する国や事業環境に即した定義を採用しており、一定レベル以上のオペレーションが進められていると認識しているが、開示・保証に当たっては、各社のデータを客観的かつ検証可能な情報として整理・標準化していく必要がある。また、効率的かつ継続的な情報収集のため、グループ全体に適したシステムインフラを見極め、整備していくことも必要である。

SSBJ開示に関わるスケジュール

	2026	2027	2028	2029
時価総額 3兆円以上	任意適用開始	2027年12月期 適用義務化	2028年12月期 保証義務化	
時価総額 1兆円以上			2028年12月期 適用義務化	2029年12月期 保証義務化



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

独立社外取締役に期待される役割

挑戦を止めないためのガバナンス ― 独立社外取締役が支えるMSV

当社の独立社外取締役は、執行による果敢な挑戦を支え、意思決定の質とガバナンスの実効性を高める役割を担っています。経営・グローバル・M&A経験に加え、法務、ファイナンスなどの多様な専門性を持つメンバーが、それぞれの視点から執行と対話を行い、適切なリスクテイクの後押しをしています。

当パートでは、各独立社外取締役が、当社の成長とMSVの実現に向けて、どのように貢献していくかを自らの言葉でお伝えします。

ウェブサイト

「独立社外取締役の視点」

多様な経験に裏打ちされた強み・スキルを持つ個々の独立社外取締役が、独自の視点において当社の強みや課題を分析し、少数株主利益の保護やMSVの実現に向けた考えをご紹介します。

企業法務の視点を 「アセット・アセンブラー」モデルに生かす

買収先である海外パートナー会社の自律的経営を尊重する当社の「アセット・アセンブラー」モデルは、海外経営陣との間での強固な信頼関係を前提に成り立っています。したがって、買収に当たっては、対象先の財務上の数値だけではなく、「この経営陣は任せるに足る能力を持ち合わせているか?」「信頼に足る人物か?」が生命線です。当社の取締役会で取り上げられる案件を審議する過程で、私自身が弁護士として国内外、買収側、売却側など、多様な立場で交渉を重ねてきた経験を生かし、執行への助言を行っています。相手の経営陣の人となりや能力を見極める上で重要な論点を客観的に整理しながら、当社が守るべき一線と合意形成の要点を明確にするよう努めています。2025年のAOC買収を審議した取締役会においても、買収の条件やリスクの議論に加え、経営陣の考え方や人となりを含めて確認しました。今後も、「アセット・アセンブラー」としてのガバナンスを支える大きな柱である人的資本強化に貢献してまいります。

独立社外取締役
指名委員長
原 壽



「M&A×資本市場」の経験で、 価値創造の意思決定を支える

私の主な強みは、M&A、価値創造、資本市場、コーポレート・ガバナンスの分野にあります。これらは企業の買収、合併、事業売却とそれらに関わるアドバイザリー業務に30年以上専門家として携わってきた経験を通じて培われたものです。

特にグローバルな化学・塗料業界においては、オーガニック成長、M&Aによる成長、資本政策を組み合わせることで、株主のための大幅な収益成長を主導し、監督してきました。

また、財務と法務の分野にも精通しており、監査委員会の一員でもあります。これまで、大規模な化学品メーカーや投資ファンドにおける数多くの執行、非執行取締役としての役割においては、豊富な経営経験と取締役会メンバーとしての専門性を発揮してきました。

このような経験に基づき、当社取締役会における実効的な戦略的意思決定を支援すると同時に、堅固なガバナンスと健全な監督の実現に寄与することができると考えています。

独立社外取締役
アンドリュー・ラーク





Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論

～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策

～投資家との対話を踏まえた

株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

独立社外取締役に期待される役割

**官民の経験を踏まえた変化の先読みで、
経営判断の精度を高める**

2022年3月に当社の独立社外取締役に就任して以来、これまでの官民両分野においてリーダーシップを発揮してきた経験を生かし、戦略やファイナンス、法規制の問題、中国・東南アジアの市況に関する取締役会の議論を中心に積極的に貢献してきました。

近年、中国の不動産市場が不安定ですが、こうした知見に基づき、中国市場が抱える課題に対して当社事業が強固かつ財務的な対応が取れるようアドバイスしています。

また、多国籍企業での経験や豊富な事業改革の実績も、MSV実現に向けたガバナンス上の監督や、質の高い事業運営を確保するための助言に役立っています。

優良かつ成長性のあるアセットを積み上げるという当社の戦略を成功させるためには、優秀な経営陣による事業経営を維持することが不可欠です。そのためには、後継者計画や人材発掘、キャリアデザイン研修、経験の提供などが求められるでしょう。これらは私が前職や現職で積極的に貢献してきた領域であり、有効なアドバイスができると考えています。

独立社外取締役
報酬委員長

リム・フィーホア



**公認会計士と国際業務経験で、
攻めと守りのガバナンスを強化する**

私の強みは、長年にわたり監査法人PwC Japanグループで公認会計士として会計監査、M&Aデュー・ディリジェンスに関わり、リスクマネジメントの勘所を熟知していることです。

また、現役のESG・サステナビリティの専門家として、グローバルトレンドやステークホルダーが注視していることについて助言ができます。

さらに、相互信頼によりビジネスを進めるPwCの経営にパートナーとして参画した経験を、当社取締役会の議論に生かしています。

これからも自らの強みを生かし、当社のガバナンス改革を継続していくとともに、取締役会の意思決定に貢献し、共同社長の業務執行をサポートすることが私の重要な役割と認識しています。

特に、私の専門分野である会計、リスクマネジメント、ESG・サステナビリティの観点から指摘・助言を行っていきます。また、個々のパートナー会社も含め、「Audit on Audit」^①の枠組みを通じてリスクマネジメントのレベルを向上させていきたいと考えています。

独立社外取締役
監査委員長

三橋 優隆



**M&Aアドバイザリーの視点を生かし、
執行の意思決定を後押しするガバナンスを推進**

私が取締役会に貢献できる点としては、米国大手投資銀行で培ったM&Aアドバイザリー、資金調達の専門家としての経験、そして三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)におけるグローバル投資銀行業務の構築に至る経営経験です。

自身のキャリアの基礎を成すM&Aアドバイザーという役割の本質は、クライアントの経営陣に最終的に適切な意思決定を下すよう促すことです。

私が担う取締役会議長も同様です。共同社長に独立社外取締役からの必要な視点や助言を提供した上で、彼ら自らの判断を尊重しながらも、議論が十分になされているかを確認し、議事を進行しています。

さらなるアセットの積み上げに向けたM&Aに伴う潜在的なリスクとリターンを、取締役各人の知見に基づき評価し、執行がより適切な意思決定を下すよう導いています。

取締役会の議長としては、各取締役の知見と見識を最大限に取締役会の議論と決定に生かすことはもとより、独立社外取締役の独立性の維持に努めることが、株主の皆様の付託に応えるものと考えます。

筆頭独立社外取締役
取締役会議長

中村 昌義



Nippon Paint Holdings Co., Ltd.



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

取締役会の実効性に関する分析・評価



取締役会の実効性評価に対する取締役からの意見

- ▶ 執行への権限委譲は適切に行われており、MSVや「アセット・アセンブラー」モデルは取締役間で共有され、議案審議の一貫した指針として活用されている。
- ▶ 議長の適切な議事進行のもと、グループ全体にとって重要な審議事項について、本質的な観点から、かつ十分な議論が行われている。
- ▶ 持続的成長と中長期的な株主価値向上に向けて、成長戦略やPER改善、M&Aに関する議論のさらなる深化が必要である。外部知見の活用や事前説明の充実などを通じて、議論の質をいっそう高めていくことが期待される。



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

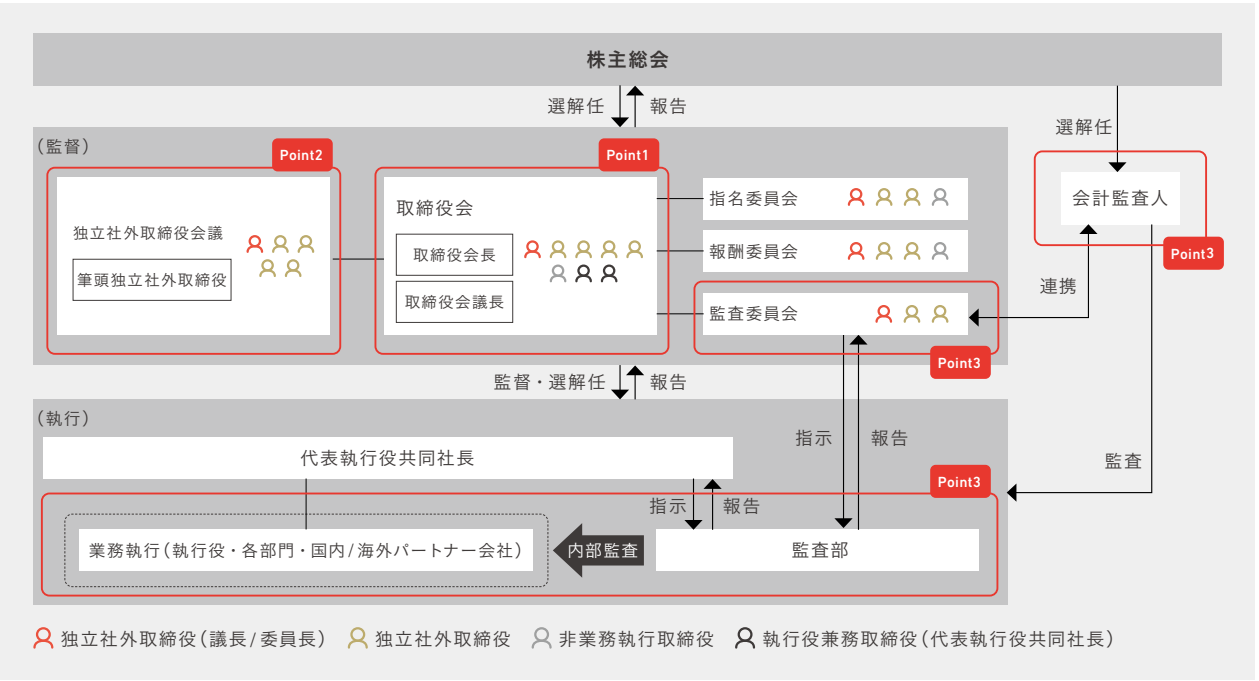
IR開示・施策

～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

コーポレート・ガバナンス体制図



今後のガバナンス改革に向けた考え方(ロードマップ) ●「ガバナンス改革の歴史」[\[PDF\]](#)については、当社ウェブサイトをご覧ください。

	2025	2026	2027
取締役会 ガバナンス	▶ 成長戦略議論の充実 ▶ 後継者計画の充実 ▶ 「Audit on Audit」体制のさらなる高度化	▶ 成長戦略議論の拡充 ▶ 後継者計画の充実 ▶ 「Audit on Audit」の実効性の向上	▶ さらなるガバナンスの充実により、執行によるMSV追求を積極的にサポート
執行側 ガバナンス	▶ CSAリストを自主検査のツールとして有効活用し、各PCGでの自律的で、網羅性のあるリスク抽出から対策実施までの仕組みの浸透 ▶ 内部通報窓口制度について、各PCGのベストプラクティスを共有し、より効果的・効率的に運用 ▶ 当社グループ全体でのガバナンス・内部統制を維持・向上するべく、新規グループ加入となるAOCへの各種施策・取り組みの拡張・ブラッシュアップを実行	▶ コーポレートガバナンス・コードの改定に向けた対応 ▶ CSAリストの継続的な見直しによる有効性の維持 ▶ 内部通報事例を踏まえた内部通報窓口のさらなる活用 ▶ AOCなど新規PCGの体制整備フォロー ▶ 不安定な国際情勢下での経済制裁法の動向に関する継続モニタリング	▶ CSAをグローバルリスク管理の主要ツールとして継続活用 ▶ 通報実績を踏まえた内部通報制度の効果的な活用 ▶ ビジネスと人権などの新たなコンプライアンス課題の動向をモニタリングし、当社のガバナンスを継続維持

Point1 多角的な監督機能に資する多様な取締役構成

当社の取締役会は、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、多角的な視点からの助言・議論を可能とする多様性豊かな取締役構成を保持することで、当社の唯一のミッションであるMSV実現に資する監督体制としています。激変する環境下において、最適な監督体制を常に検討し、グローバル経営、資本市場、M&A、サステナビリティ②など、当社の主要論点に対し、異なる専門性と経験を持つメンバーがそれぞれの観点から意見を出し、議論することで、意思決定の高度化につなげています。

取締役 ② P63

Point2 取締役会の機動的な意思決定を支える独立社外取締役会議

M&A案件など迅速な意思決定を要する案件に機動的に対応するべく、当社は独立社外取締役のみから構成する会議を活用し、論点の早期抽出、リスク認識のすり合わせ、判断の質向上につなげています。独立社外取締役会議では、形式に偏らない自由度の高い意見交換がなされ、監督の立場からの論点を磨くことができ、意思決定の場である取締役会での効率的かつ効果的な議論を可能にしています。また、独立社外取締役がその場での議論を通じて互いの知見を最大限に引き出し、結果的に取締役会の実効性を高めるとともに、独立社外取締役の独立性を維持する上での重要な位置付けの1つとなっています。

Point3 「Audit on Audit」体制によるモニタリング

「アセット・アセンブラー」モデルを標榜する当社の「Audit on Audit」体制においては、PCGにおける内部統制システムの有効性は自グループの内部監査部門が確認し、監査委員会は監査部などから提供されるPCGの内部監査結果などの情報を通じて、内部統制の枠組みが適切に運営され、有効に機能していることを監督しています。一方で、グループ全体の中で相対的にリスクが高いと認識する分野については、監査委員会・監査部が自ら情報を収集し、リスクが適切にコントロールされていることを確認します。このようなモニタリングを基盤とする「Audit on Audit」は、現場の自律性を損なわずに、グループとしての「信頼」と「責任」に基づくガバナンスの実効性を高める仕組みとなっています。

監査委員会報告 ② P69



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

取締役

当社取締役会は、執行によるタイムリーで適切かつ、より高度なリスクテイクを可能にするため、各取締役が事業会社の経営、M&Aをグローバルな市場・環境で経験していることが重要と考えています。さらに、これらの経験に裏打ちされた各取締役が保有するスキル(「ファイナンス」、「法務」、「IT/デジタル」、「製造/技術/研究開発」)を加え、スキルマトリックスが構成されています。つまり、このスキルマトリックスは、指名委員会を中心に、「アセット・アSEMBラー」モデルを志向する当社を監督するに相応しい人物を探し求め続けた結果です。

激変する経営環境のもと、MSVの実現に向け成長・進化し続けるため、当社取締役会はその実効性を維持し、少数株主利益に資するべく、求められる適性や備えるべきスキルの最適なあり方をこれからも追求していきます。

氏名	若月 雄一郎	ウィー・シューキム	ゴー・ハップジン	原 壽	アンドリュー・ラーク
役職	取締役 代表執行役共同社長	取締役 代表執行役共同社長	取締役会長	独立社外取締役	独立社外取締役
所属委員会	—	—		(委員長)	
在任年数	4年	4年	11年3ヵ月	8年	1年
取締役会への出席状況 ^{※1}	6回/6回	6回/6回	6回/6回	6回/6回	6回/6回
指名委員会への出席状況 ^{※1}	—	—	7回/7回	7回/7回	—
報酬委員会への出席状況 ^{※1}	—	—	6回/6回	—	—
監査委員会への出席状況 ^{※1}	—	—	—	—	5回/5回 ^{※3}
所有株式数 ^{※2}	225,110株	145,000株	—	134,289株	13,900株
生年月日	1966年8月28日生	1960年8月19日生	1953年4月6日生	1947年7月3日生	1968年12月3日生
保有する経験・スキル	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	製造/技術/研究開発	○	◎	—	○
	ガバナンス機能・財務体質強化、株式市場でのより確固たるスタンス確立、M&A推進、経営体制変革などのスキルを有し、経営基盤の強化と成長戦略の実現における中心的役割を担う。	ガバナンス機能・財務体質強化、国内外事業の収益性改善、M&A推進、経営体制変革などのスキルを有し、経営基盤の強化とグローバルでの事業展開における中心的役割を担う。	各業界、資本市場に関する知見と経験を有し、個々の議案や案件への専門的な助言ができる。	弁護士としての多角的な視点を有し、M&A取引やコーポレート・ガバナンスなどの議論において、執行への適切かつ客観的な助言ができる。	化学・塗料に関する業界経験・知識に加え、M&Aや資本市場での豊富な経験を有し、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化が期待できる。

指名委員会 報酬委員会 監査委員会



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報



取締役

Nippon Paint Holdings Co., Ltd.

各スキルの定義

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	事業にかかる規制やGRC (ガバナンス、リスク管理、コンプライアンス)、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

氏名	リム・フィーホア	三橋 優隆	中村 昌義
役職	独立社外取締役	独立社外取締役	筆頭独立社外取締役 取締役会議長
所属委員会	■ ■ (委員長)	■ (委員長)	■ ■ ■
在任年数	4年	6年	8年
取締役会への出席状況※1	6回/6回	6回/6回	6回/6回
指名委員会への出席状況※1	—	—	7回/7回
報酬委員会への出席状況※1	6回/6回	—	6回/6回
監査委員会への出席状況※1	—	8回/8回	8回/8回
所有株式数※2	64,300株	90,589株	123,789株
生年月日	1959年2月26日生	1957年9月30日生	1954年11月10日生
保有する経験・スキル	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		
	幅広いネットワーク、投資ファンドやスチュワードシップの知見と経験を有し、投資案件や事業戦略への的確な助言ができる。	財務会計やESG・サステナビリティ、リスクマネジメントに関する専門的かつ国際的な知見・経験を有し、グループガバナンス体制の強化に向けた助言ができる。	M&A、資本市場、投資銀行経営に関する知見・経験を有し、筆頭独立社外取締役として独立社外取締役の意見集約や執行への提言ができ、取締役会や各委員会をつなぐ包括的な役割を担う。

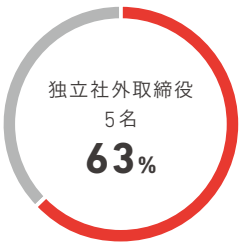
※1 取締役会・委員会への出席状況は2025年度(2025年3月下旬～2026年3月中旬)

※2 所有株式数は2025年12月31日現在 ※3 2025年5月14日監査委員就任後

■ 指名委員会 ■ 報酬委員会 ■ 監査委員会

取締役構成の特長

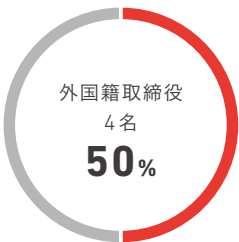
独立社外取締役比率



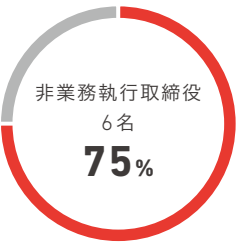
女性取締役比率



外国籍取締役比率



非業務執行取締役比率



- 略歴の詳細は、当社ウェブサイト「[役員紹介](#)」[☞](#)をご覧ください。
- 独立社外取締役の選任理由の詳細は、当社ウェブサイト「[独立社外取締役の選任理由](#)」[☞](#)をご覧ください。
- ガバナンス関連の過年度実績は、当社ウェブサイト「[ESGデータ\(ガバナンス\)](#)」[☞](#)をご覧ください。

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

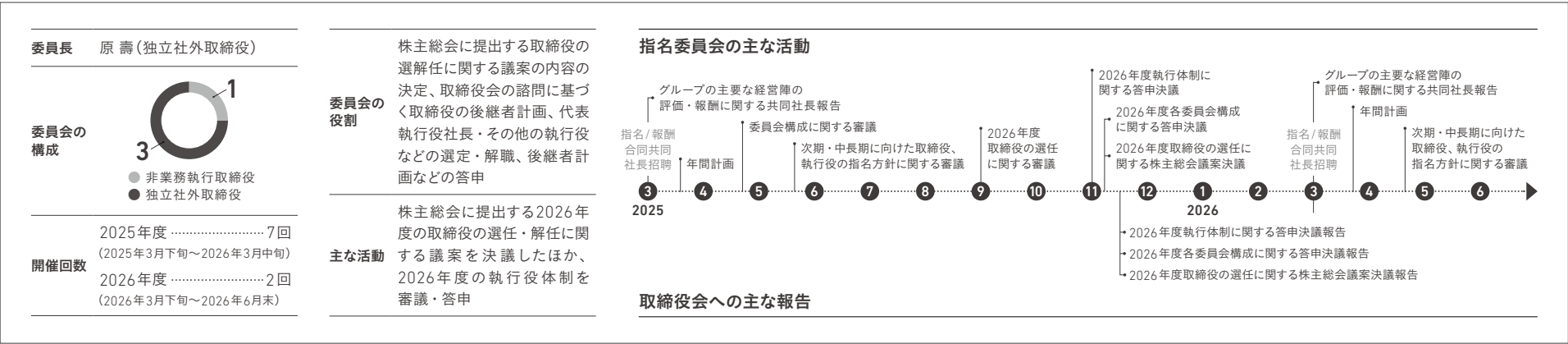
指名委員会報告



独立社外取締役
指名委員長

原 壽

指名委員会の概要と主な活動





Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

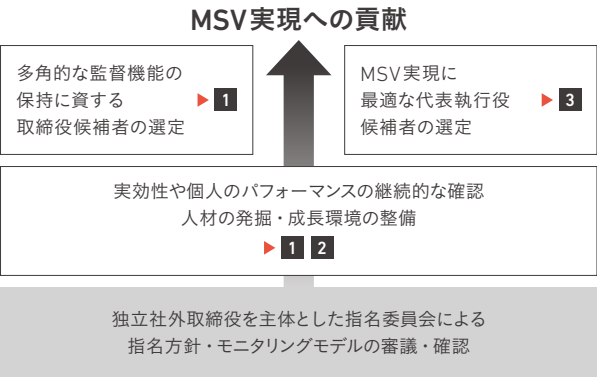
リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

指名委員会報告



1 MSV実現へ向けた多角的な監督機能を有する
実効性のある取締役体制を確保

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に構成しています。指名委員会は、取締役に求められる経験・スキルとして7項目を特定しており、「アセット・アセンブラー」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。

取締役会の構成については、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、指名委員会において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を継続的に確認し、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。指名委員会等設置会社へ移行した2020年度以降、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、成長戦略議論の

充実に寄与する取締役構成をサステナブルに担保するべく、積極的に指名活動を行いました。多彩な助言・議論を導くダイバーシティ豊かな取締役構成を維持・向上することで、MSV実現へ向けた多角的な監督機能を有する、より実効性のある取締役体制を構築しています。

2 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、将来の経営人材について画一的な確保・育成は行わず、共同社長と各PCG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。

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評価を定期的にモニタリングするとともに、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ることで、人的資本の強化や適切な選解任へ導いています。

3 代表執行役候補者の指名に関する考え方

当社の代表執行役の選定基準は、「コーポレート・ガバナンス方針」に定める通り、国籍・性別・国内外・当社グループ内外を問わず、代表執行役社長として相応しい能力を高い水準で発揮し、当社グループの持続的な成長と中長期的なMSVに資する、会社経営の豊富な経験と実績を有する人物であることとしています。指名委員会は上記

Nippon Paint Holdings Co., Ltd.

方針に基づき、激変する社会情勢や経営環境を踏まえ、今後のMSV追求に向けた戦略を実行するに最適なリーダーを適時選任できるよう、いわゆる画一的なサクセッションプランなどに基づいた代表執行役の計画的な確保・育成にこだわることなく、他の委員会や独立社外取締役会と密に連携し、継続的に審議・検討を行い、代表執行役の選解任について取締役会へ答申しています。

また、これらを主導する指名委員会のメンバーは、客観的な視点で最適な選解任を行うべく、現共同社長を含まず、非業務執行取締役の4名で構成され、3名の独立社外取締役と会長がメンバーとなっています。

代表執行役候補者の指名に関する継続的な審議・検討事項

- ▶ MSV追求に向けた今後の中長期的な成長戦略を実行するに相応しい人材・体制の検討
- ▶ 現代表執行役の総合的なパフォーマンスの評価
- ▶ グループ経営人材の継続的なモニタリング
- ▶ 社内外の人的ネットワークを用いた外部人材に関する情報共有

取締役人数の推移

年度	構成 人数	前年度からの異動		独立社外 取締役	外国籍	女性
		新任	退任			
2022	11	4	1	73%	22%	18%
2023	9	0	2	67%	45%	11%
2024	9	0	0	67%	56%	11%
2025	9	1	1	67%	56%	11%
2026	8	0	1	63%	50%	13%

※ 数字は全て株主総会選任時

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

報酬委員会報告



独立社外取締役
報酬委員長

リム・フィーホア

MSVの追求を支える報酬決定

私たち報酬委員会は、共同社長の報酬決定に当たり、当社の報酬フィロソフィーに基づきMSVの追求に資する適切なモチベーションやインセンティブを付与することを重視しています。当社は、MSVを「唯一のミッション」として掲げており、執行側・監督側の双方において、中長期的な株主価値の最大化を追求する責務を果たすことが当社ガバナンスの根幹です。

当社の報酬委員会は、過去に経営陣の評価・報酬について多くの経験を積んでいる独立社外取締役3名、当社と塗料業界に50年近く携わってきた非業務執行取締役により構成され、委員長は独立社外取締役である私が務めています。

さらに、報酬委員会は、前年度実績、中長期経営方針、サステナビリティ確保のためのリスクマネジメント、株価の動向など、またそれらの競合他社との対比に加え、取締役会における議論や独立社外取締役、主要経営陣との継続的な対話を通じて、共同社長のパフォーマンスを総合的に評価

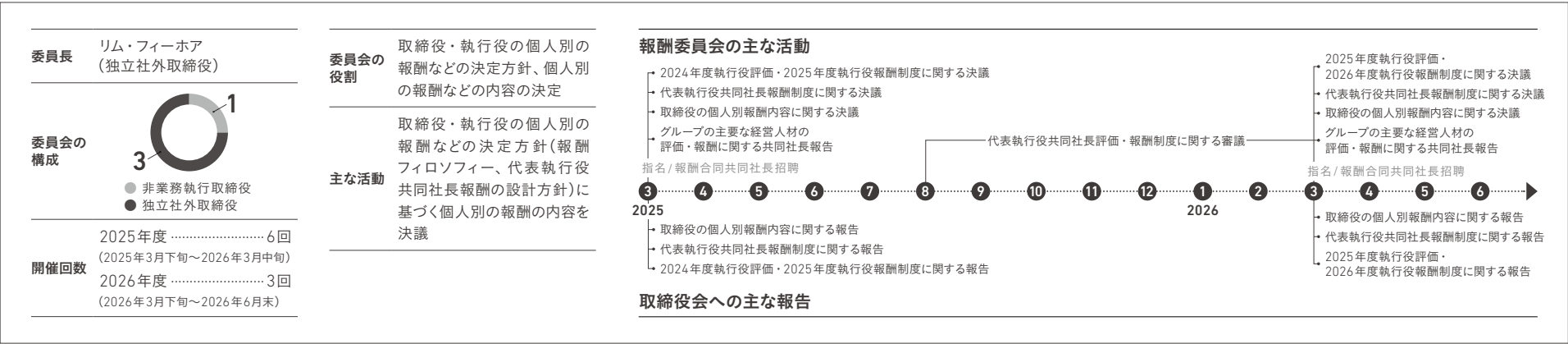
しています。報酬水準については、競合他社や市場との比較を行い、報酬の妥当性を厳格に審議しています。

私たちは、このようなMSV追求のための透明性と客観性を備えたプロセスによる適切な評価と報酬決定を行うことが、株主との実質的なアラインメントにもつながると考えています。

その上で、共同社長がMSVの実現に向けて最大限の力を発揮できるよう、起業家精神をいっそう発現できる環境整備を含め、モチベーションを極限まで高めることが最大の課題であると考えています。そして、報酬委員会としての評価や期待を、より率直かつ明確に伝えられるシンプルな報酬構成が最も望ましいとし、報酬の連続性も考慮しつつ報酬を決定しています。このような判断に基づき、2022年度以降、共同社長報酬は全額現金報酬としています。

今後も報酬委員会は、当社を取り巻く環境や事業基盤の進展を踏まえ、MSVの追求に資する最適な報酬のあり方を継続的に検討し、貢献してまいります。

報酬委員会の概要と主な活動





Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報



1 役員報酬の決定方針

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。

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。

2 代表執行役共同社長の評価と報酬

少数株主利益の保護を前提とし、代表執行役共同社長の報酬をMSVの実現に向けた活動と貢献を基軸として厳格に評価するとともに、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。具体的

には、前年度の共同社長のパフォーマンスを競合他社との比較も踏まえて総合的に評価し、次年度の総報酬額を決定しています。

総合的評価に用いる主要な評価項目	報酬決定に向けて継続的に参照するデータ、主要な検討項目
▶ MSVの実現に向けた「EPS・PERの最大化」 ▶ グループの収益性改善 ▶ M&Aの推進 ▶ 資本市場における地位向上	▶ グループのリスクマネジメント強化 ▶ 企業文化の変革 ▶ 経営体制の変革 ▶ ガバナンス体制・内部統制システムの強化
	▶ 競合他社、国内主要企業における社長報酬実態 ▶ 出身国の水準や報酬構成、既往の報酬との連続性 ▶ MSVの実践を担うための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

共同社長パフォーマンス評価

年平均成長率^{※1}

	2024 ▶ 2025		2020 ▶ 2025	
	売上収益	EPS	売上収益	EPS
当社	+8.3%	+43.0%	+18.1%	+22.9%
競合他社（中央値） ^{※2}	+0.2%	+0.9%	+5.1%	+6.9%

PER倍率^{※3}

	Last Twelve Months	Next Twelve Months
当社	15.1x	13.2x
競合他社（中央値） ^{※2}	19.6x	13.4x

※1 各社の表示通貨をもとに算出した年平均成長率

※2 グローバル塗料売上高上位6社（4位の当社を除く）の中央値

※3 出所：FactSet（2025年12月30日時点）

役員報酬の構成

代表執行役共同社長報酬	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に鑑みた上、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す
取締役報酬	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 ◆ 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

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

監査委員会報告

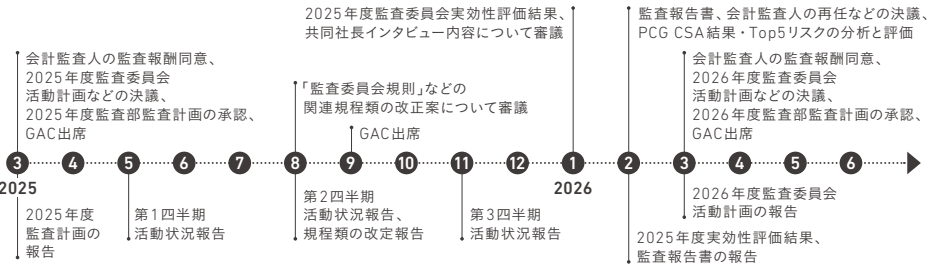


独立社外取締役
監査委員長

三橋 優隆

監査委員会の概要と主な活動

委員長 三橋 優隆 (独立社外取締役)	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								
委員会の構成  ● 独立社外取締役	主な活動 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、グループ監査体制の実効性向上、GACでのベストプラクティスの共有やテーマディスカッション、会計監査人との定期的な情報共有・意見交換など								
開催回数 <table><tr><td>2025年度</td><td>8回</td></tr><tr><td>(2025年3月下旬～2026年3月中旬)</td><td></td></tr><tr><td>2026年度</td><td>2回</td></tr><tr><td>(2026年3月下旬～2026年6月末)</td><td></td></tr></table>	2025年度	8回	(2025年3月下旬～2026年3月中旬)		2026年度	2回	(2026年3月下旬～2026年6月末)		
2025年度	8回								
(2025年3月下旬～2026年3月中旬)									
2026年度	2回								
(2026年3月下旬～2026年6月末)									

監査委員会の主な活動 	取締役会への主な報告
--	--------------------------

「Audit on Audit」の実効性向上と、重点リスクの深度あるモニタリング

監査委員会は「Audit on Audit」の枠組みのもと、内部統制システムが適切に構築・運用され有効に機能していることを確認し、執行による「アセット・アsembler」遂行における適切なリスクテイクを支える立場にあります。2025年度は共同社長との定期会合や、取締役・執行役、国内外主要パートナー会社の経営層との対話を通じ、課題と職務執行を把握しました。CSA (Control Self-Assessment) は、重要プロセスと主要リスクを点検、統制の運用状況を自己評価し、改善につなげる中核的仕組みであり、根本原因の分析から改善策の具体化、実行状況のフォロー、定着確認をモニタリングすることを可能にしています。

監査部は、DuluxGroupやNIPSEAグループの傘下にある子会社の運営状況、2025年に買収したAOCにおける管理体制構築、中国における信用リスク管理などを中心にPCGをモニタリングしました。また、会計監査人との定期的な三様監査会議などにおいて、財務報告に係る重要論点の報告を受け、会計上の見積りや表示の妥当性を議論しました。なお、監査委員会は、毎年実効性評価 (自己評価・自由記述レビュー) を実施し、監督機能の有効性を確認しており、今後はグループ内部監査部門間の連携・タイムリーな情報共有をいっそう進展させる必要があると認識しています。

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

- 当社ガバナンスの独自性
- 取締役会議長メッセージ
- ガバナンスハイライト
- 主要戦略に関する議論
- 取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～
- 独立社外取締役に期待される役割
- 取締役会の実効性に関する分析・評価
- コーポレート・ガバナンス体制図
- 取締役
- 指名委員会報告
- 報酬委員会報告
- 監査委員会報告
- リスクマネジメント
- IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

監査委員会・監査部による
内部統制システムのモニタリング

「Audit on Audit」によるグループ監査体制は、PCGにおいて自律的な運営を行う内部統制システムの有効性を、PCGの内部監査部門が確認していることが前提となります。

当社の「内部統制システム基本方針」は、「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」を3つの核とし、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスの分野で各PCGが適正に運用することを通じて、グループ全体としての有効な内部統制システムの実現につなげています。

これらの枠組みが適切に運営され、有効に機能していることを監督する立場にある監査委員会は、監査部からPCG監査結果報告やPCGの重要会議に関する情報提供を受けるほか、監査部が主催するGACにおいて、主要PCGの内部監査部門関係者からも直接情報を収集し、組織全体のガバナンス体制や内部統制システムの有効性を評価しています。また、共同社長からは取締役会において年1回、内部統制システムの運用状況の報告を受けています。

なお、監査部は、監査委員会と共同社長へのデュアルレポーティングラインを持つことに加え、監査委員会が監査部長の人事に関する事前同意権を有する、監査部への指示が監査委員会と共同社長の間で相反する場合には監査委員会の指示が優先するなど、執行からの独立性を確保しています。これにより、監査部は内部統制システムの運用状況を公正にモニタリングし、その結果を監査委員会に報告することが可能となっています。

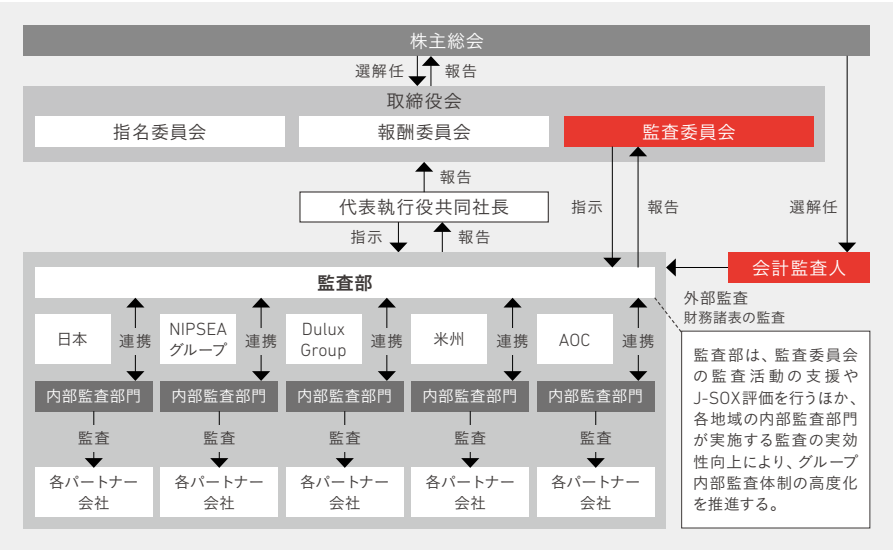
監査部によるグループ内監査の実効性向上

監査部は監査委員会の事務局として、グループ内の重要なモニタリングテーマについて監査委員会へ適時に報告しています。

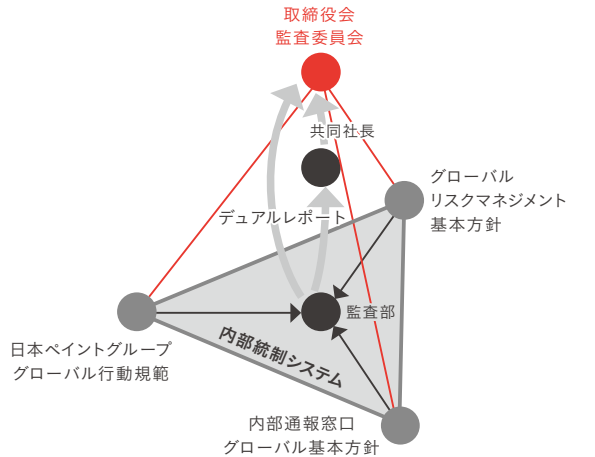
併せて、監査委員会の問題意識も踏まえた自部の監査計画の一環として、各PCG内部監査部門との定期的なミーティングや、彼らが作成する監査報告書のレビューなどを通じて、グループ内のリスクと統制の状況を継続的にモニタリングしています。報告書レビューでは、発見事項に加え、リスク評価の妥当性、監査手続の十分性、是正措置の進捗・定着を確認し、必要に応じて各PCGと連携することで、早期把握・是正・再発防止を後押ししています。

また、2025年は監査委員会関連規程の見直しや部内での知見共有を進め、監査委員会運営を支える体制の強化に

「Audit on Audit」によるグループ監査体制



も取り組みました。さらに、GACでは、新たなリスク事象や改善事例の共有に加え、CSAの有効性向上を狙いとしたチェックリストの設問見直しも行いました。



PCGによる監査実施例(2025年)

- ▶ IT・情報セキュリティ
- ▶ データプライバシー・データ保護
- ▶ ID(認証)・アクセス管理
- ▶ 売掛金・買掛金・給与計算
- ▶ 従業員出張・経費分析
- ▶ 調達
- ▶ 与信管理・在庫
- ▶ 社内配送サービス分析
- ▶ その他(拠点監査19件)

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論
～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策
～投資家との対話を踏まえた
株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

リスクマネジメント

当社のリスクマネジメントは、各PCGが自律的に運営する内部統制システムを基本とし、グループ全体のリスクを横断的に把握しています。

エグゼクティブサマリー

Executive Summary

- 1. PCGに対する経営管理**
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
- 2. PCG責任者の選解任**
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
- 3. パートナー会社の重要会議への共同社長の直接参加**
重要なパートナー会社に関しては、その重要会議体に共同社長、その他の執行役が参加
- 4. 「Audit on Audit」によるグループ監査**
当社監査部と各PCGの内部監査部門の連携による監視

内部統制の考え方

適切なリスクマネジメントはMSV追求の前提です。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、適切な更新を行っています。

各PCGが展開する塗料・周辺分野は、地産地消型の自律的な事業展開が適しているため、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ています。各PCG責任者が事業に応じたリスクを特定して対応し、共同社長は各PCG責任者からの各種報告を受けながら、各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しています。

当社はこのような「アセット・アsembler」としての内部統制の考え方を「内部統制システム基本方針」に定めており、これにおいて、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」としています。

共同社長は、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。

リスクマネジメント体制

当社は「グローバルリスクマネジメント基本方針」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責任者を第一線として、それぞれの役割を定義し、役割に基づく自律的なリスクマネジメントを適切に運用しています。

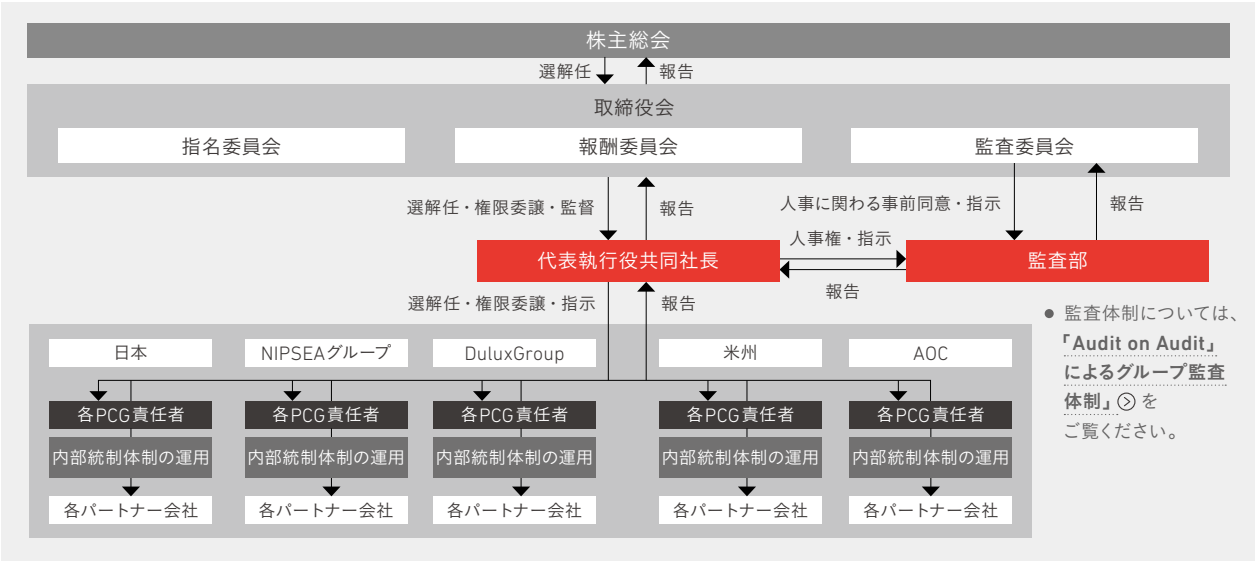
具体的には、各PCG責任者はリスクベースアプローチを

用いた自主点検・自己評価（Control Self-Assessment（CSA））を行います。CSAで設定された全ての項目について残存リスクを評価、リスクが高い項目については管理計画を策定し、評価結果とともに共同社長あてに報告を行います。

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、グループとして注視すべきリスクを把握するとともに、各PCGの重要な経営会議体への直接参加などを通じて、必要なリスク対応を指示しています。

こうしたリスク分析の結果は、共同社長から監査委員会・取締役会へ報告するとともに、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（Group Audit Committee）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を行っています。2026年3月

内部統制体制





Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone
屋台骨としてのガバナンス

- 当社ガバナンスの独自性
- 取締役会議長メッセージ
- ガバナンスハイライト
- 主要戦略に関する議論
- 取締役会の議論
 - ～サステナビリティへの取り組み～

- 独立社外取締役に期待される役割
- 取締役会の実効性に関する分析・評価
- コーポレート・ガバナンス体制図
- 取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

- IR開示・施策
 - ～投資家との対話を踏まえた株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

リスクマネジメント

のGACでは、AI活用とリスクに関わるグループ内での先端的な取り組みが共有されました。一方、グループ全体に影響を及ぼすような危機が発生した場合は、適時または即時に共同社長への情報共有を行い、共同社長がグループ横断で対応を指揮する体制としています。なお、下表の「高リスク項目」は、PCGからの報告結果を当社グループ全体で集計し、残存リスクが高い結果となった4つの項目について、各PCGが記載したリスク内容と主な対応策を整理したものです。

内部通報制度

「日本ペイントグループ グローバル行動規範」と「内部通報窓口 グローバル基本方針」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、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、内部通報窓口の運用状況について、定期的（年1回）に監査部や共同社長を通じて監査委員会・取締役会へ報告を行っています。

加えて、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。

内部調査を実施した通報件数は、2025年度にグループ全社で合計95件ありました。通報事案については、内容に応じて各PCGの適切な部門が調査・分析・対応を行い、課題対処と再発防止策を実施するとともに、平時には通報窓口の周知や従業員へのコンプライアンス教育など、不正・

Nippon Paint Holdings Co., Ltd.

違反行為の未然防止につなげています。内部通報がコンプライアンス違反を発見する有効なツールとして機能した事案も、複数のPCGで見受けられ、内部通報制度の実効性が確認されています。

また、通報実績数の変動にも注視しており、例年、通報件数に顕著な増減が見られたPCGについては、GACなどの場でその概要や背景、対応状況について説明を受け、グループ内関係者に共有されています。こうした定期的なプロセスにより、内部通報システムを客観的にレビューする場が提供され、グループ全体での制度運用向上につながっています。

今後も、各PCGの関係機関や共同社長、監査委員会などが一体となって本制度を運営・監督し、グループ全体でその実効性向上に努めていきます。

内部通報実績（2025年）

通報項目	件数
労働環境（労災、ハラスメント、差別）	65
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）	15
不正会計	0
法令違反（競争法違反、インサイダー取引、わいろ、業法違反など）	7
その他	8
合計	95

- 過年度の実績については、当社ウェブサイト「[内部通報実績](#)」☐をご覧ください。



Confrontation 直視と覚悟

Commitment コミットメント

Strategy in Action 戦略の実行

Governance as the Backbone

屋台骨としてのガバナンス

当社ガバナンスの独自性

取締役会議長メッセージ

ガバナンスハイライト

主要戦略に関する議論

取締役会の議論

～サステナビリティへの取り組み～

独立社外取締役に期待される役割

取締役会の実効性に関する分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図

取締役

指名委員会報告

報酬委員会報告

監査委員会報告

リスクマネジメント

IR開示・施策

～投資家との対話を踏まえた

株主価値向上に向けた取り組み～

Sustainable Platform 持続可能なプラットフォーム

Corporate Information 企業情報

IR開示・施策 ～投資家との対話を踏まえた株主価値向上に向けた取り組み～

当社は、統合報告書を含む情報開示やIR施策について、投資家ヒアリングを定期的を実施するなど(制作プロセス⑤)、IR活動の改善・高度化を継続的に進めています。

投資家の皆様との対話で得られたご意見やご要望を踏まえ、「開示内容の進化」、「対話機会の拡充」、「“手触り感”の強化」などに取り組むことで、当社の成長力や収益性、経営の再現性に対する理解を高め、適切な市場評価と株主価値向上につなげていきます。

開示内容の進化

投資家の声

- ✓ 将来像と、そこに至る道筋が見えると、評価しやすくなる
- ✓ 「信じてくれ」ではなく、トラックスレコードで示してもらえると理解しやすい
- ✓ PERを語るのであれば、ROEやROICとの関係も併せて示してほしい

当社の考え方

当社の競争優位性や強みの持続性、本来の実力値、オーガニック・インオーガニックにわたるEPSの積み上げ方について、投資家の皆様へ分かりやすくお伝えする余地があると認識しています。過去から現在までのトラックスレコードや、将来に向けたEPS成長の道筋を、オーガニック・インオーガニックの両面から一貫して説明していきます。

主な打ち手

四半期決算説明資料	中期経営方針説明資料
- 当社の実力値を示す「調整後利益」の開示 - 成長率を「販売数量」「価格/ミックス」「為替影響」に分けて開示 - 長期業績ヒストリカル推移の提示 - オーガニックとインオーガニックの利益貢献の提示	- オーガニック・インオーガニックによるEPS積み上げ⑤のトラックスレコードを提示 - 他社ROIC⑤について、「のれん・無形資産」の有無でそれぞれ開示 - オーガニックとM&A⑤による継続的なEPSの積み上げイメージを提示



対話機会の拡充

投資家の声

- ✓ 現地マネジメントから、ブランド力を含む各事業の強さの秘訣を知りたい
- ✓ 現地・現場で何が起きているのか、なぜ強いのかを知りたい
- ✓ AOCやNIPSEA中国について、収益性の高さや価値創出の仕組みをもっと知りたい

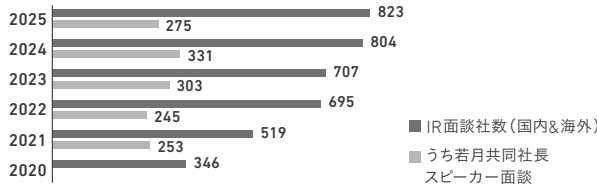
当社の考え方

当社の競争優位や成長力の理解促進には、決算説明資料や統合報告書などでの分かりやすい発信に加えて、投資家の皆様との双方向の対話機会を継続的に設けることが重要であると考えています。「IR DAY」や投資家面談を通じて、投資家の皆様の関心事項に的確に対応し、当社の強みや成長の再現性に対する理解を高めていきます。

主な打ち手

IR DAY	投資家面談
- 投資家の関心の高いテーマに基づき、2024年より毎年実施 - NIPSEAグループやAOCの事業戦略、DuluxGroupやNIPSEAグループのブランド戦略、M&A戦略、ガバナンスについて解説 - 各地域・事業の責任者が自ら説明し、Q&Aを実施	- 従来の化学・塗料セクター株を保有する投資家層から、EPSコンバウンダー企業⑤を保有する投資家層を優先的に開拓 - 米国・アジアに加えて、欧州やカナダのグローバル投資家を定期的に訪問 - 若月共同社長自らが年間300社前後の投資家と面談を実施

IR面談社数の推移



“手触り感”の強化

投資家の声

- ✓ 現地・現場の強さや、なぜその事業が勝てるのかを実感したい
- ✓ 企業文化や人材の厚みが見えると、成長の持続性に納得感が出る
- ✓ 統合報告書だけでなく、事業説明会や工場見学会もあると良い

当社の考え方

当社の持続的な成長は、戦略や財務数値だけでなく、それを支える現場の実行力、人材の厚み、企業文化によって実現されます。当社としても、競争優位の源泉である現場力や、人材・組織の強さについて、これまで以上に“手触り感”を持って伝えていくことが重要と考え、数字の背後にある人・現場・組織の姿を丁寧に示していきます。

主な打ち手

ウェブサイト	投資家ツアー
「統合報告書」を補完する具体事例や基礎情報については、「ウェブサイト」や「インベスターブック」にて掲載・拡充 - サステナビリティに関する具体的な取り組みや現場の人材・声・臨場感などについて、画像や動画などを用いて分かりやすく解説 - 現場感を知ってもらう施策として、業界紙の掲載記事をウェブサイトで公開	- 研究開発の実態や現場の雰囲気・熱量などを理解・体感いただくべく、「投資家向けツアー2025」を開催 - 研究開発力・技術力の優位性や、「LSI (Leveraging (活用)・Sharing (共有)・Integration (統合))」が今後のEPS成長力の源泉になることをCTO自らが説明

