



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](#)」②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）**②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](#) ②」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](#)」②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](#) 

54



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)**」◎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sembler**」モデル◎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 Council1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sembler**」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**◎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。

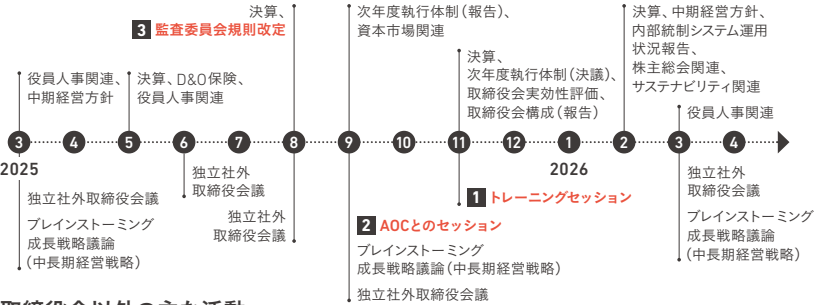
本ページでは、当社ガバナンスを強化する

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）



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) ⑩ P36
M&A戦略 ⑩ 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 ⑩ P07
株価を意識した経営 ⑩ 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 ⑩ P75
取締役会の議論 ⑩ 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 ⑩)、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) ⑩ 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 ⑩ P71

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





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

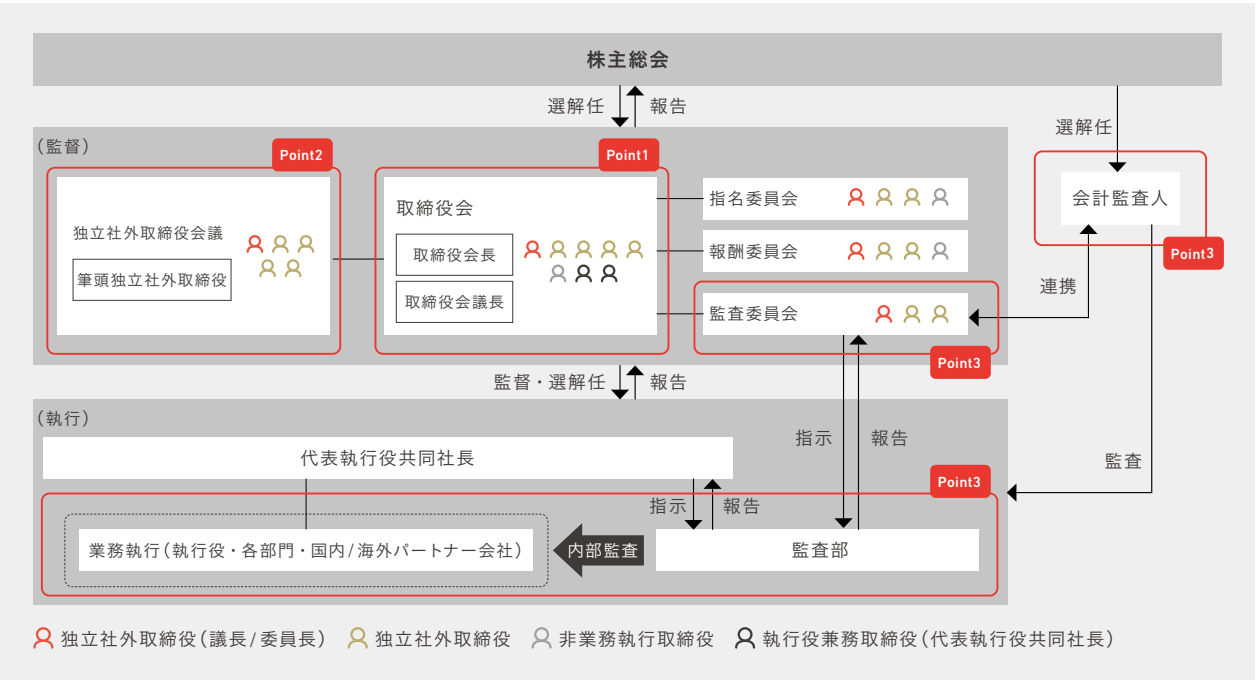
IR開示・施策

～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 ⑤ 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 ⑤ 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。

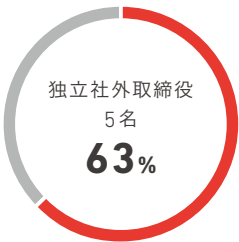
※1 取締役会・委員会への出席状況は2025年度(2025年3月下旬～2026年3月中旬)

■ 指名委員会 ■ 報酬委員会 ■ 監査委員会

※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

取締役構成の特長

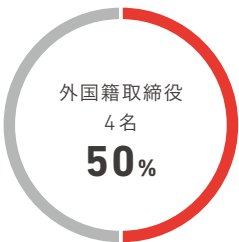
独立社外取締役比率



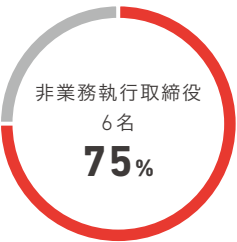
女性取締役比率



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。