

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

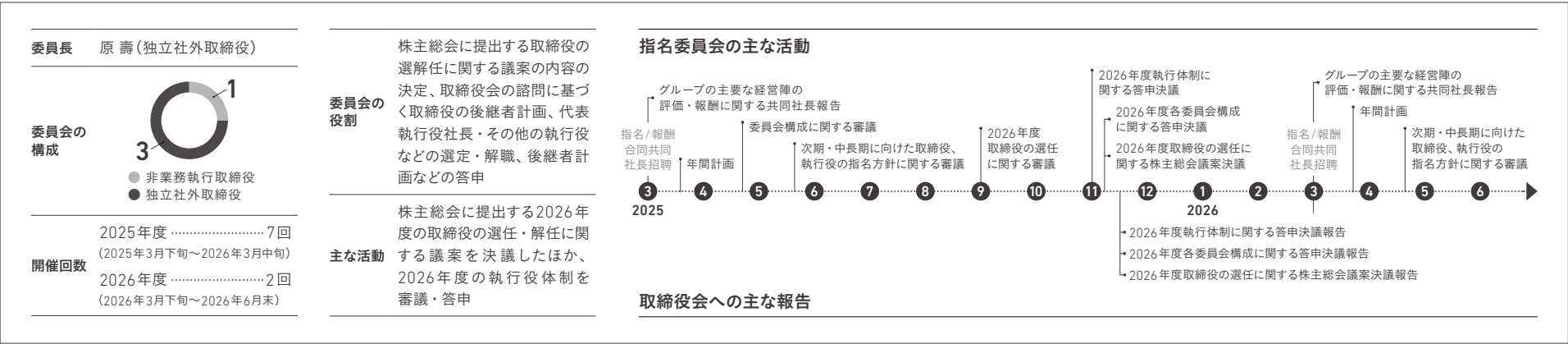
指名委員会報告



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



最適な執行・監督体制を維持する——指名委員会のミッション

指名委員会は、MSVの実現に向けて実効性のある最適な執行・監督体制を構築・維持することをミッションとしており、とりわけ執行トップの選任とサクセッションは最重要課題であると認識しています。当社は2020年の指名委員会等設置会社への移行後、成長ステージと経営環境の変化に即して体制を継続的に検討し、ブラッシュアップしてきました。後継者計画においては、画一的な基準による選抜や計画的な育成に依存するのではなく、「育成」よりも社内外での「発掘」に重きを置いています。共同社長をはじめ主要経営陣や次世代候補者との緊密なコミュニケーションを重ね、経営者としての総合力や人となりを深く把握し、求められる資質を見定めることと並行して、内外の人的ネットワークを通じて次世代候補者層を厚くすることを重視しています。

一方で、取締役会メンバーに目を移すと、優れた執行を選び任せるためには、それを監督する取締役会が「何を重視して判断するのか?」という定見を共有していることが

前提になります。2025年秋に、来日したAOC経営陣と取締役会メンバーが意見交換する機会がありました。その場では、AOCからビジネスモデルや経営方針について詳細な説明がなされ、取締役会メンバーからはさらなる収益機会の追求やグループ内他社にも転用し得るAOCの強みなどについて活発な意見が出されました。私自身はその場の議論に参加すると同時に、指名委員長として、現在の当社取締役構成が持つ多角性が発揮されていること、メンバー全員がMSVの観点から「何を重視し、どの論点を優先して判断するのか?」という視点を共有していること、執行のリスクテイクを有効にサポートする体制が整っていることを再認識することができました。

今後も指名委員長として、当社の成長ステージに相応しい取締役構成と執行体制を維持し、MSVの実現に向けたサステナブルな執行・監督体制の構築・維持に努めてまいります。



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

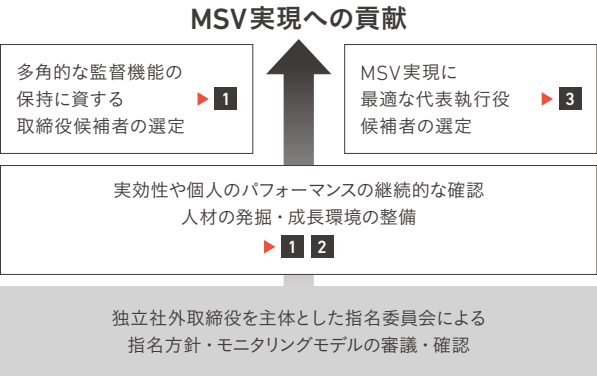
リスクマネジメント

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

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

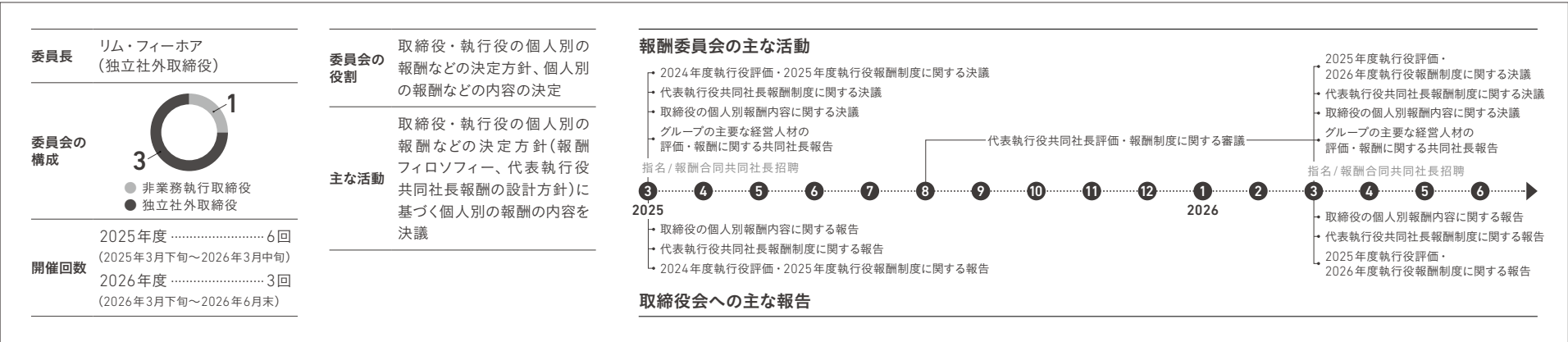
報酬委員会報告



独立社外取締役
報酬委員長

リム・フィーホア

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)	委員長の役割 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	監査委員会の主な活動 会計監査人の監査報酬同意、2025年度監査委員会活動計画などの決議、2025年度監査部監査計画の承認、GAC出席 「監査委員会規則」などの関連規程類の改正案について審議 2025年度監査委員会実効性評価結果、共同社長インタビュー内容について審議 監査報告書、会計監査人の再任などの決議、PCG CSA結果・Top5リスクの分析と評価
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	取締役会への主な報告
開催回数 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)		

「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。



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

監査委員会報告

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ト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。

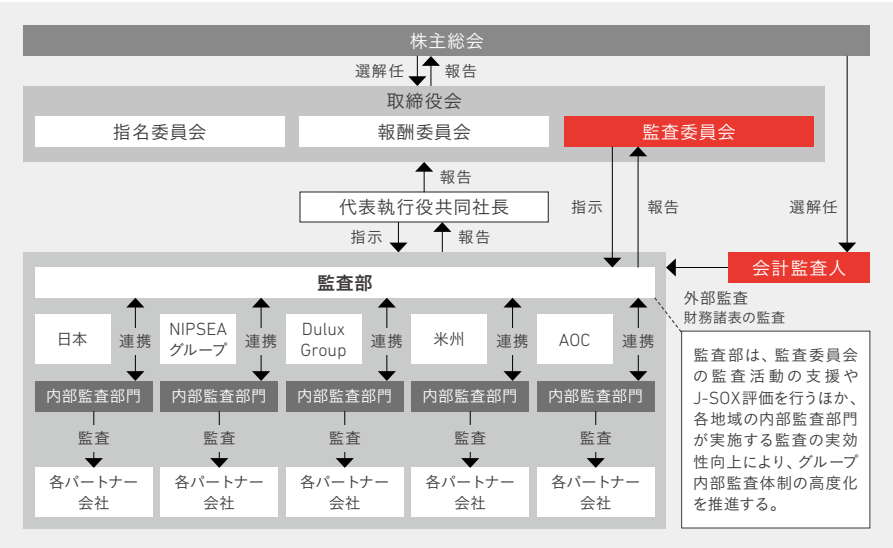
監査部によるグループ内監査の実効性向上

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。

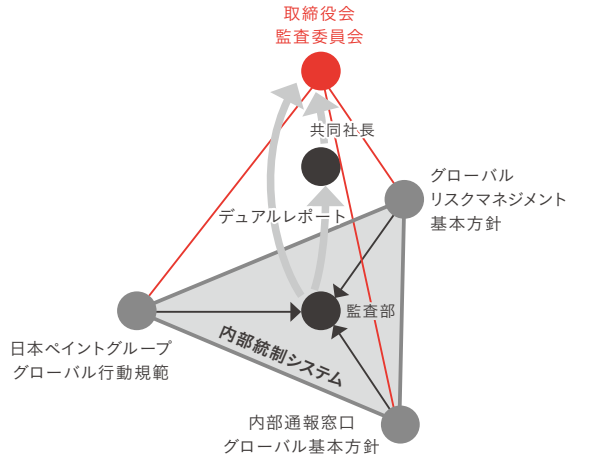
また、2025年は監査委員会関連規程の見直しや部内での知見共有を進め、監査委員会運営を支える体制の強化に

「Audit on Audit」によるグループ監査体制



Nippon Paint Holdings Co., Ltd.

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。

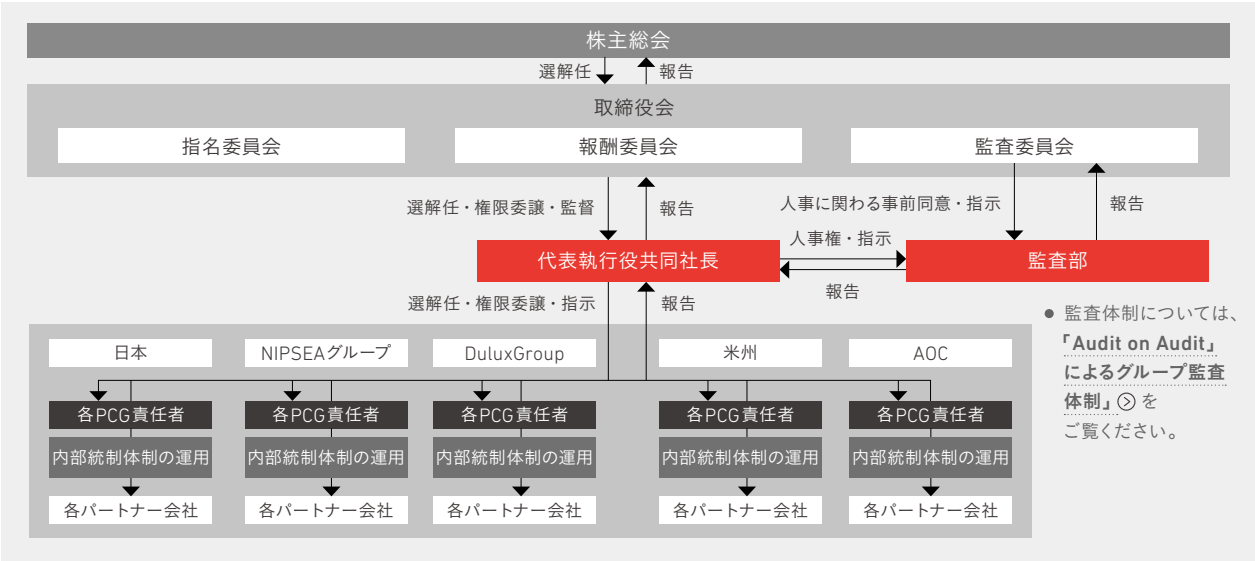
具体的には、各PCG責任者はリスクベースアプローチを

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

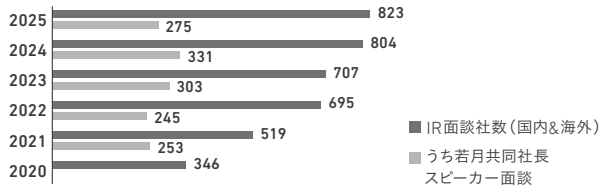
当社の考え方

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

