



「攻め」「守り」を支える経営体制

先進的なガバナンスは、当社ならではの競争優位性の1つです。指名委員会等設置会社として、取締役会は独立社外取締役が過半数を占めており、大株主とともにMSVの実現という共通の価値観、判断軸を有し、少数株主利益の保護を徹底しています。

本セクションでは当社ガバナンスの特長やポイントをご説明します。

75 コーポレート・ガバナンス

76 取締役会議長メッセージ

77 取締役会の議論

81 指名委員会報告

83 報酬委員会報告

85 監査委員会報告

87 ガバナンス対談

91 リスクマネジメント

94 取締役・執行役

コーポレート・ガバナンス

MSV実現に向けた道筋 ※ P3-4



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）に尽力し、富の創出を図っています。

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」を基本としています。各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」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「サステナビリティ」掲載の「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
- 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、少数株主利益を適正に保護する措置を取っています。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たことで、少数株主利益を確保し、MSVを目指す経営体制となりました。

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



議長メッセージ

※ P76



ガバナンス対談

※ P87



取締役会の議論 (インド事業の買い戻し)

※ P77



ウェブサイト① 独立社外取締役の視点 [📄](#)



ウェブサイト② 大株主ウットラムグループ とのパートナーシップ [📄](#)

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ

多様性を生かし、独立性を維持することで、取締役会の実効性を高める

当社の取締役会は、共同社長として執行を兼務する取締役2名、大株主ウットラムグループの代表でもある非業務執行取締役1名、独立社外取締役6名の合計9名により構成されています。

当社が掲げる経営上の唯一のミッションである「株主価値最大化(MSV)」は、少数株主の価値最大化を求めることと同義です。これは、取締役全員の共通認識であり、私たちは、自身が「株主の代理人」としての責務を果たしているかを常に問うています。

とりわけ、少数株主をはじめとする株主の皆様から付託された責務は、「MSVに資する投資機会の取りこぼしはないか」「執行側から提案される施策のリスク計測に甘さはないか」を常にモニタリングすることで。そのためには、スキルマトリックスに示された一人ひとりの多様性を取締役会での議論に最大限生かし、多角的な視点で事案を見極める必要があります。

私たちの取締役会は、実際の会議にとどまらず「常時」進行しています。「常時」の取締役会は、執行と監督の分離を進めながらも、双方の「情報の乖離」を限りなく小さくしています。

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はじめ、パートナー会社の主要経営陣と密接にコミュニケーションし、常に最新情報の共有に努めています。加えて、IRを含む定例の業務執行報告など、アップデートを目的とした情報は即時に共有するとともに、議案に関する情報は会議スケジュールに合わせて事前に共有しています。

また、独立社外取締役会議では、少数株主利益の最大化を目指し、事前にアジェンダを用意せず、議事録を取ることもなく、限りなく自由な情報・意見交換の場とすることで、各自がよりの確な判断をする上で大いなる助けになっています。

このように、「常時」の取締役会でタイムリーな情報・意見交換がなされており、一堂に会する取締役会では、成長戦略に関わる議論に集中し、

より機動的で柔軟な意思決定ができるように努めています。

私たち取締役は、緊密に行われる意見交換や個別の意思決定における議論において、互いの知見を最大限に引き出し、それらを通じてお互いの取締役会への貢献を評価するとともに、それぞれの独立性を確認することを重ねています。

今後も、さらなるコミュニケーションの深化に努め、当社が求めるMSVをより研ぎ澄まし、取締役会の責務を果たしてまいります。

独立社外取締役への質問（一問一答）

当社ウェブサイト「独立社外取締役への質問（一問一答）」では、投資家の皆様との対話を通じていただいたガバナンス関連のご意見やご質問に、筆頭独立社外取締役の中村昌義がお答えしています。

主なテーマ	内容
代表執行役共同社長の報酬について	共同社長の報酬総額を具体的にどのように決定しているのか？また、株式報酬をなぜ共同社長に付与しないのか？
サステナビリティ	成長戦略におけるサステナビリティの重要性が高まっている中、サステナビリティ体制を本社主導から自律型体制に変更したことによる手応えを伺いたい。
「アセット・アsembler」モデル	「アセット・アsembler」モデルに関して、持株会社は各社に対する健全な牽制とモニタリング機能を担うとの説明だが、健全な牽制機能を発揮するために必要と考えるものは何か？また、今のリスクマネジメントで見落としているリスクはないのか？
ガバナンス上の問題、課題	取締役会の議長として、ガバナンス上の一番の問題、課題は何か？

≫ 詳細は、当社ウェブサイト「独立社外取締役への質問（一問一答）」[📄](#)をご覧ください。



筆頭独立社外取締役
取締役会議長

中村 昌義

コーポレート・ガバナンス 取締役会の議論

テーマ 「インド事業」のウットラムグループからの買い戻し

当社は2023年8月、2021年8月にウットラムグループに譲渡した3事業のうち、欧州自動車用事業を除いたインド2事業の買い戻しについて、2年前の取引と同じく、独立した第三者による評価を取得し、特別委員会を設置した上で、特に少数株主利益の保護という観点から議論し、決議しました。

当ページでは、本件に関する各取締役の意見をご紹介します。

※ ゴー取締役は利害関係者に該当するため、全ての会議に参加していません。

» 2021年8月の「欧州自動車用事業・インド2事業のウットラムグループへの譲渡」に関する取締役会の議論は、当社ウェブサイト「[取締役会の議論：欧州自動車用事業・インド事業の譲渡](#)」[📄](#)をご覧ください。

Q 本件の買い戻しを検討するに当たり、そもそもウットラムグループに売却した判断が少数株主利益の保護や「株主価値最大化 (MSV)」の観点からベストな判断であったかを改めて確認したい。

A 当社がインド事業の大きな見直しを検討する契機となったのは、2021年のアジア合併事業の100%化を経

て、改めて事業ポートフォリオをレビューする中で、高い成長が見込まれるインド市場においては当社の進出が比較的遅く、高いシェアを有する大手競合他社に成長性でも収益性でも劣後しており、同時に多くの異業種企業が参入してきたことである。これらの新規参入企業や競合他社に対抗するためには、投資を継続するかを決める必要があった。投資を控えれば競争に負けることは明らかであった一方、対抗するには広告やチャネルの構築などで多額の資金を投じなければならず、かつ投資を続けても成功しないリスクがあった。

このような状況下、当社独自で取り組むケースや第三者に売却するケースなどの複数のシナリオを検討した。自社で再建する場合、短期的に財務上の負担が大きく、インドは難しい市場であるだけに、リスク・リターン観点から資金使途としてMSVに資さない可能性を懸念していた。また、第三者へ売却した場合、買い戻しが困難であり、当社グループ事業の将来性に係る選択肢を消滅させる可能性が高い。ウットラムグループが各種リスクを背負い、当社の将来の選択肢を残す判断を下してくれたため、他の再建案と比較して、本件がMSVや少数株主利益の保護の観点からベストと判断した。そして、この2年間で振り返ると、結果的にインド事業は収益性の改善や市場シェアの向上に想定より早く成功しており、当時の判断は正しかったと考えている。



独立社外取締役

ピーター・カービー

コーポレート・ガバナンス

Q 本件の買い戻し時期に関して、今が最適である理由を教えてください。

A 当社グループによる経営管理の枠組みは継続する中で、抜本的な体制強化や大胆なプロモーションが奏功し、赤字計上を経て、持続的な収益成長の道筋が見えてきた。特に建築用でフォーカスしている南部2州においては、大幅な市場シェア向上と黒字化の両立を達成し、高いブランド認知度を武器に自律的かつ持続的な成長が可能になったと考えている。したがって、今後収益がさらに大きく向上し、買収価格が高額になる前に買い戻すのが良いと判断した。

一方で、欧州自動車用事業はまだ改善の途上にあるため、今回は買い戻しの対象としていない。

Q ウットラムグループに売却して2年が経過し、短期的に事業改善は進展しているが、長期的な観点で、インド事業が継続的にパフォーマンスを発揮できると言えるのか？

A この2年間におけるインド事業の建て直しの成功により、利益は持続的に成長している。したがって、将来を見据えた事業計画において、成長を持続させるための生産能力や広告などの投資は自己資金で調達可能であり、追加資本を投じる必要はないと考えている。また、現地には優秀なメンバーが揃っており、今後もまずは南部2州に集中してプロモーションなどに十分な投資をすれば、競合他社に打ち勝つことは可能である。その確信を得るために、現時点では第3、第4の州に進出する計画はないが、常に先も見据えている。

Q 市場シェアの拡大に当たり、現地の競合各社が対抗して大規模キャンペーンなどを展開することは想定しているのか？

A 大手競合他社はこれまでもアグレッシブなキャンペーンを展開していることに加え、異業種からの新規参入企業もあり、市場環境の厳しさは継続している。一方で、大手競合他社のシェアを奪っていくために、競合分析をしながらさまざまな施策に取り組んでいる。

Q 欧州自動車用事業の買い戻しはいつ頃になるのか？

A この2年間、欧州自動車用事業は、ウクライナ戦争の影響や欧州経済の低迷に加え、(ウットラムグループから運営を委託された立場として)当社の運営にも課題があったため、改善はまだ途上にある。当社は欧州自動車用事業をほぼ毎月見直ししながら管理しており、損益分岐点に到達し、持続的な利益計上が可能であると判断する時が買い戻しを検討する目安となる。

Q このような親会社との関連当事者取引は今後も起こり得るのか？

A 現在の事業ポートフォリオにおいては、基本的に各パートナー会社で自律的かつ持続的な成長ができており、課題を抱えていた3事業以外にこうした選択肢を採る可能性はかなり低いと考えている。



独立社外取締役

諸星 俊男

コーポレート・ガバナンス

今後のガバナンス改革に向けた考え方（ロードマップ）

	2023	2024	-2026
取締役会 ガバナンス	- 取締役会運営のさらなる効率化（議案の厳選・ITツールの徹底活用など） - 独立社外取締役のさらなる貢献（独立社外取締役会議の活用） - 後継者計画の充実（グループ人的資本の強化・育成状況のモニタリング）	- 成長戦略議論の充実 - 取締役会運営の効率化 - 後継者計画の充実 - さらなる「Audit on Audit」体制の明確化	- 成長戦略議論のさらなる高度化 - 後継者計画の充実・実行
執行側 ガバナンス	- CSAリストによる自主点検を通じたリスクマネジメントの実効性向上 - 各パートナー会社グループ（PCG：地域・事業ごとのPC群）の内部通報窓口の運用定着・実効性向上 - ステークホルダーのニーズやサステナビリティ・チームの活動を俯瞰し、腐敗行為防止・マネーロンダリング防止ステートメントを取締役に提案・制定	- CSAリストによる自主点検を通じた各PCGの状況に即した主体的な改善 - 各PCGの状況に即した内部通報窓口の運営・実効性向上 「人的資本」などの社会要請の変化に対応するべく、サステナビリティ・チーム間の連携を強化	- リスクマネジメント体制、内部通報窓口制度の実効性検証・ブラッシュアップ - 社会の要請の変化に即応するガバナンス体制（コンプライアンス、リスクマネジメント含む）へのアップデート

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性に関する分析・評価

2023年度に
取り組みを強化
すべき課題

① 取締役会運営の高度化

効率的な運営により戦略議案の比率を高め、取締役会の議論の質向上を図る

② 独立社外取締役の貢献

各独立社外取締役はより感度を高め、執行がより建設的なチャレンジができるような問いを投げ掛けることによって、さらなる貢献へつなげる

③ 後継者計画の充実

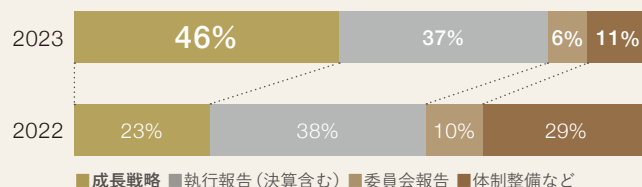
今後の執行体制、独立社外取締役のサクセッションに計画的に取り組みつつ、併せて最適な取締役会構成について検討する

2023年度の
主な取り組み

・議案を絞り込み、年間を通じて計画的に設定

→中長期経営戦略などの審議の比率を高め、取締役会の議論の質を向上
(2023年の成長戦略議論の比率は、2022年から倍増)

取締役会における議題別時間割合



・独立社外取締役会議を定期的に開催

・会議以外でも緊密なコミュニケーションを継続

→多様な知見を有する独立社外取締役間の円滑な情報共有や意見交換が行われ、MSVの追求に資する質の高い議論・意思決定に貢献

・グループの人的資本の状況・評価に関する共同社長からの報告を通じて現状を把握、主要経営陣とのコミュニケーションの場を拡充

→これらに基づき、共同社長を含む主要経営陣のパフォーマンス・評価のモニタリングを継続

・取締役会の実効性評価などを通じて、個々の独立社外取締役の貢献や適切な取締役会構成について審議

→取締役会の最適な構成の維持

2023年度評価の実施要領

対象者

2023年度の全取締役(9名)、常務執行役GC(1名)

実施方法

取締役会議長、指名委員長による主導のもと、調査票の結果をもとに取締役会で審議を重ね、取締役会の実効性評価を実施。なお、今後必要に応じて第三者機関による評価を検討

調査票の内容

取締役会の構成、事前準備・運営、審議の質、取締役の貢献、執行のモニタリング、各委員会の構成・運営など

評価プロセス

Step1: 各取締役・執行役への調査票配布

Step2: 調査票のまとめ・分析

Step3: 取締役会にて実効性評価

2023年度評価の結果概要

当社取締役会の実効性は概ね確保されていると評価

評価総括

- ・取締役側、執行側で、重要な議案についての共通認識が高まり、MSVを唯一のミッションとする経営方針がさらに浸透している
- ・独立社外取締役が過半数を占めつつ、多様性のある構成や円滑な意思疎通を図ることで、取締役会における議論がさらに活発化している
- ・独立社外取締役の多様な知見を生かし、執行を後押しする観点から活発な議論に臨んでいる

2024年度に取り組みを強化すべき課題

① 成長戦略議論の充実

中長期的な戦略議論の機会と質を高め、MSVの実現へのさらなる貢献へ

② 取締役会運営の効率化

取締役会の運営のさらなる改善に努め、議論をより高度化へ

③ 後継者計画の充実

将来の執行体制に向けた人材発掘・開発計画の検討・策定

④ さらなる「Audit on Audit」体制の明確化

「アセット・アセンブラー」モデルを推進する
純粋持株会社に相応しい監査体制へ

コーポレート・ガバナンス 指名委員会報告



独立社外取締役
指名委員長
原 寿

激動する経営環境下における最適なリーダーの指名

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・監督体制の構築・維持に努めており、特に執行トップである代表執行役社長の発掘・指名は非常に重要な課題であると認識しています。私たちは2020年、指名委員会等設置会社への移行によるガバナンス体制強化や、「アジア合併事業の100%化・インドネシア事業の買収」を通じたグローバル化の推進に相応しい社長指名を行いました。2021年には、社長からの辞任意向を受けてから1ヵ月ほどの短期間において、これまでの基盤を生かしたオーガニックな事業成長に加え、M&Aを駆使したさらなる飛躍を目指すに相応しい体制として、現在の共同社長体制への移行を決定しました。

激動する経営環境の中、このように予期せぬリスクも含めた多様な局面に対して迅速かつ柔軟に最適な候補者の指名ができるよう、私たちはMSVに資する今後の経営戦略とそのリーダー像について継続的に検討しています。そして、次世代候補者については、画一的な基準による選抜

や計画的な育成にこだわることなく、当社の成長とともに拡大する社内外の人的ネットワークを通じた優秀な人材の発掘に努めています。私たちは、報酬委員会とも連携し、共同社長をはじめとする現主要経営陣やその次世代候補者との緊密なコミュニケーションを通じて、経営者としての総合力や人となりを深く把握することが鍵と捉え、執行のリーダーとして信頼に値する人物かどうかを見定めることに傾注しています。

また、こうした執行を監督し、適切な助言による果断な決定を促す取締役の指名についても、同様の考えのもとで継続的な検討を行っています。今後も当社の状況と取り巻く経営環境の双方を見極め、最適な候補者の指名を通じて、MSVの実現に向けた指名委員会の責務を果たしてまいります。

指名委員会の概要と主な活動

委員長 原 寿
(独立社外取締役)

開催回数 2023年度
(2023年3月下旬～2024年3月中旬) 5回
2024年度
(2024年3月下旬～2024年6月末) 2回

委員会の構成



主な活動内容 株主総会に提出する2024年度の取締役の選任・解任に関する議案を決議したほか、2024年度の執行役体制を審議・答申しました。

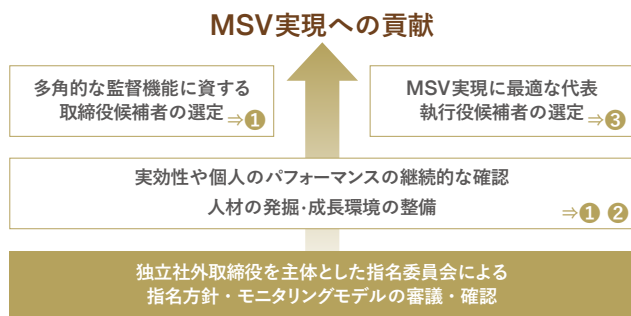
委員会の役割

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の決定、取締役会の諮問に基づく取締役の後継者計画、代表執行役社長・その他の執行役などの選定・解職、後継者計画などの答申

指名委員会の主な活動



コーポレート・ガバナンス



① 取締役の経験・スキル、 取締役会の構成に関する考え方

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で構成しています。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（下表）を特定しています。「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、多彩な助言・議論を導く多様性豊かな取締役構成を保持することで、MSVの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しています。

取締役会の構成

年度	構成人数	独立社外 取締役	外国籍/ 海外在住	事業会社 経営経験	グローバル 経験	M&A 経験
2020年度	9名	67%	22%	100%	89%	100%
2021年度	9名	67%	22%	100%	89%	100%
2022年度	11名	73%	45%	100%	100%	100%
2023年度	9名	67%	56%	100%	100%	100%
2024年度	9名	67%	56%	100%	100%	100%

② 将来の経営人材の発掘・成長環境の整備

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、報酬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の実現に資する、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の実現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、報酬委員会や独立社外取締役会議と密に連携し、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。

取締役に求められる経験・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

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の実現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

コーポレート・ガバナンス 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実現に向けて共同社長のモチベーションを最大化する報酬

報酬委員会は、適切な報酬制度と後継者計画を通じて、卓越した人材を惹き付け、保持することで、株主価値の最大化に努めています。

とりわけ、成長の鍵を握る共同社長の報酬設計は非常に重要です。私たちは共同社長のMSV実現へのモチベーションの最大化が株主との価値共有に直結すると考えています。この最大化には、「アセット・アsembler」を推進する共同社長が、タイミングを逃さず適切にリスクを取ることを後押しする報酬が不可欠です。そうした観点から私たちは審議を重ね、共同社長の報酬から複雑性を極力排除し、全額現金報酬としました。

私たちは指名委員会と連携し、共同社長と継続的にコミュニケーションを図り、多角的に彼らのパフォーマンスを評価しています。その評価を共同社長自身も適切と受け止め、MSV実現に向けたより強いリーダーシップを発揮していることを確認しています。実際に、就任以来、競合他社と比較しても高い成長^{*}が成し遂げられ、中長期的なEPSやPERの向上

につながる施策が果敢に実行されていることに鑑み、私たちは現在の共同社長の報酬がMSVの追求に資するものであると判断しています。

同時に、取締役の報酬についても適切な報酬決定に努めています。私たちは執行と監督のそれぞれの役割への貢献を最大限に促す報酬決定に注力すると同時に、株主との価値共有を可能とする報酬のあり方を常に模索しています。報酬委員会は今後も報酬ベンチマーキングなどによる分析も踏まえて真摯に審議を重ね、最適な報酬決定を通じてMSVの実現に貢献してまいります。

▶▶ P84 共同社長パフォーマンス評価

報酬委員会の概要と主な活動

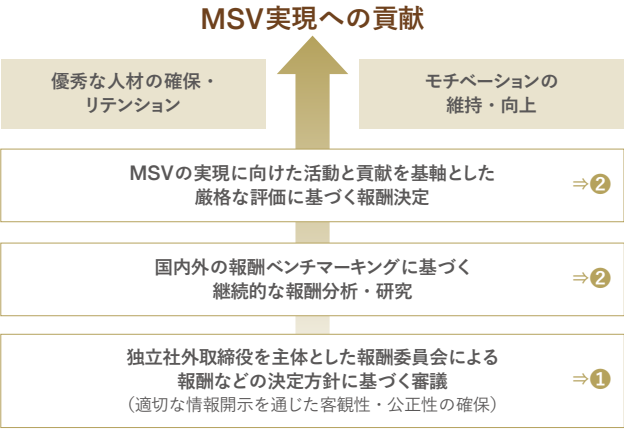
委員長	リム・フィーホア (独立社外取締役)	開催回数	2023年度 (2023年3月下旬～2024年3月中旬) 7回 2024年度 (2024年3月下旬～2024年6月末) 2回
委員会の構成	● 非業務執行取締役 ● 独立社外取締役		
委員会の役割	取締役・執行役の個人別の報酬などの決定方針、個人別の報酬などの内容の決定		
主な活動内容	取締役・執行役の個人別の報酬などの決定方針（報酬フィロソフィー、代表執行役共同社長報酬の設計方針）に基づく個人別の報酬の内容を決議しました。		

報酬委員会の主な活動



取締役会への主な報告

コーポレート・ガバナンス



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。

役員報酬の構成

取締役報酬 執行役を兼務しない取締役 (独立社外取締役) 基本構成イメージ LTI 1 BS 2	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
	変動報酬	●長期インセンティブ給 (LTI) グループ経営に対する監督のみならず、株主から負託された経営資源の配分に関する重要な意思決定に係わる役割とリスクを負っていることに鑑み、MSVを図るインセンティブを与え、株主とのいっそうの価値共有を進めることを目的に譲渡制限付株式を付与。中長期的な健全性の観点も踏まえ、マルス・クロウバック条項を整備
代表執行役共同社長報酬 基本構成イメージ 若月 共同社長 2023 2024 ウィー 共同社長 2023 2024	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し、その現金・株式報酬の割合などの報酬構成も都度見直す

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確認しています。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の実現に向けた取り組みと成果を中心に厳格な評価を行うとともに、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た後、現金・株式報酬の割合などの構成を決定しています。

総合的評価に用いる主要な評価項目

- MSVの実現に向けた「EPS・PERの最大化」
- 国内・海外事業の収益性改善
- 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の強化
- 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

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

- 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

	2022→2023		2020→2023	
	売上収益	EPS	売上収益	EPS
当社	+10.2%	+49.2%	+22.7%	+22.6%
競合他社 (中央値) ※2	+4.1%	+18.6%	+7.9%	+8.0%

PER倍率※3

	Last Twelve Months	Next Twelve Months
当社	22.8x	21.1x
競合他社 (中央値) ※2	31.2x	17.8x

※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 (2023年12月29日時点)

コーポレート・ガバナンス 監査委員会報告



独立社外取締役
監査委員長

三橋 優隆

ビジネスモデルに根差した潜在リスクへの対応と「Audit on Audit」体制のさらなる進化

MSVを追求する当社グループにおいて、監査委員会はその実現の一翼を担いつつ、執行役による職務執行を監査・モニタリングする立場にあります。

特に「アセット・アsembler」として企業買収を重ねるビジネスモデルにおいては、買収先の「のれん」に関する潜在的な減損リスクを内包することは不可避であり、監査委員会にとっても、こうしたリスクを適切にモニタリングすることは重要なテーマの1つです。進行中の買収案件を議論する取締役会の場では、対象先に関する財務計画の妥当性や、環境問題や訴訟リスクなどの損失につながり得るリスクの有無を確認しています。買収後の案件についても状況把握に努めており、例えば、DuluxGroupが2022年に買収した欧州Cromologyに関して、監査委員会では共同社長のみならず、DuluxGroup経営陣へのヒアリングや会計監査人との情報交換を通じて、のれん評価に係る将来キャッシュ・フローの見積もり、割引率の合理性を確認し、減損の予兆をモニタリングしています。また、2022年には中国の不動産ディベロッパーに対する売掛債権に関わる引

当金として134億円を計上しましたが、監査委員会としては、共同社長や現地経営陣へのインタビューを通じて、有効な対策が講じられていることを入念に確認しています。従前の商慣行を改め、回収期間を最小化するなど、再発を最小限に抑えるための必要な対策が採られていると判断しています。監査委員会としては、これら2分野については2024年度も引き続き注視してまいります。

こうした個別案件や事象への対応と並行して、監査委員会では「Audit on Audit」による組織監査の高度化を着実に進めています。「Audit on Audit」はPCGにおける内部監査とControl Self-Assessment (CSA)による自己評価を柱としています。2023年度は内部監査において監査計画策定プロセスに関するベストプラクティスを共有する一方、CSAについてはサイバーセキュリティリスクに関する内容を充実させました。いずれも内部監査関係者が一堂に会するGroup Audit Committee (GAC)における活発な議論が土台となっており、今後もGACを有効活用しながら「Audit on Audit」体制を進化させていきます。

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)

開催回数 2023年度
(2023年3月下旬～2024年3月中旬) 8回
2024年度
(2024年3月下旬～2024年6月末) 2回

委員会の構成

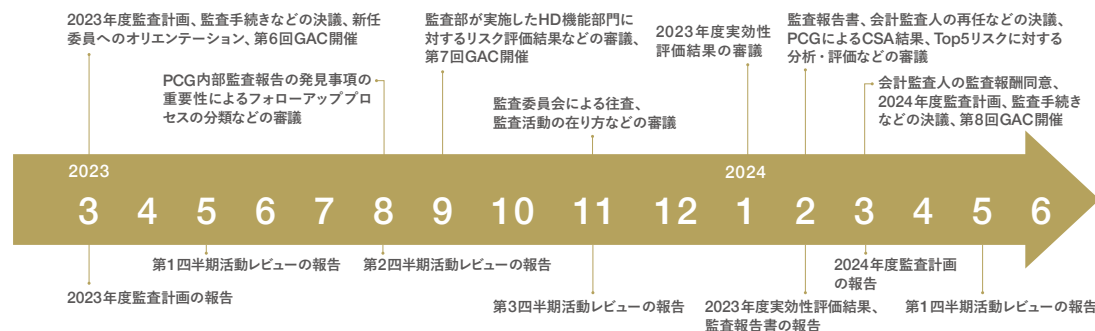


委員会の役割 執行役・取締役の職務執行の監査、監査報告書の作成、株主総会に提出する会計監査人の選解任・不再任に関する議案内容の決定など

主な活動内容

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、決算・定時株主総会に係る監査、GACにおけるベストプラクティス(監査事例、発見事項、リスク管理)の共有やテーマディスカッションなどを行いました。

監査委員会の主な活動



取締役会への主な報告

コーポレート・ガバナンス

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、年2回開催する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。

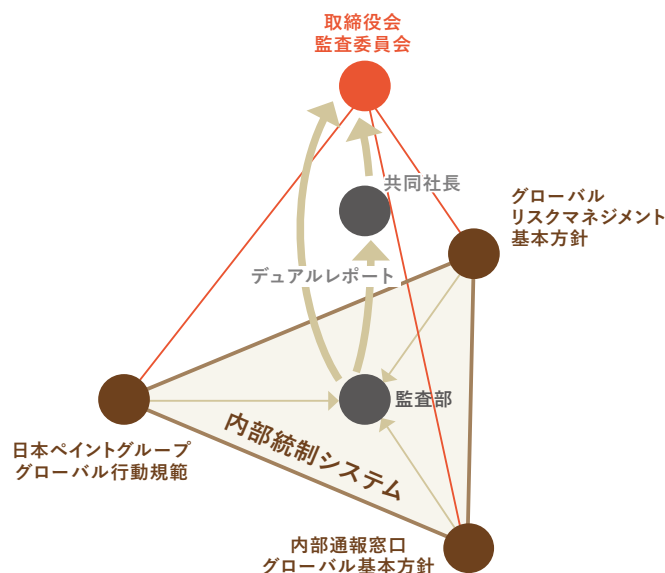
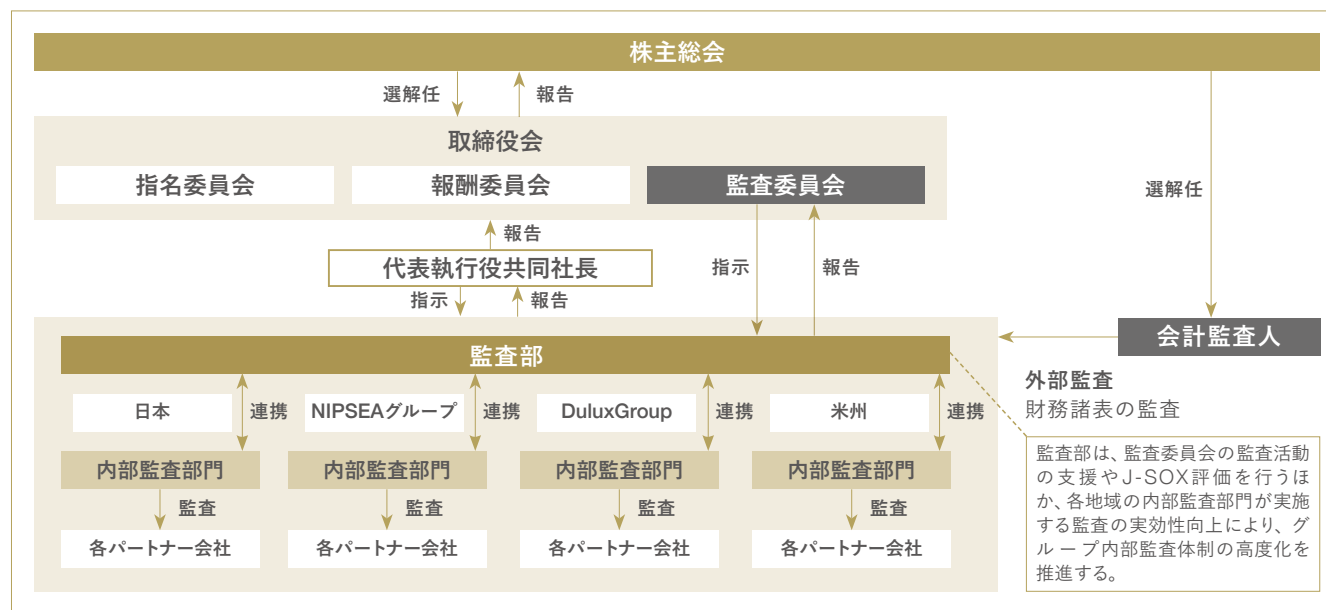
なお、監査部は、監査委員会と共同社長へのデュアルレポートラインを設定することによって、執行からの独立性を確保しています。これにより、監査部は内部統制システムの運用状況を公正にモニタリングし、その結果を監査委員会に報告することが可能となっています。

監査部によるグループ内監査の実効性向上

監査委員会の活動を支援する監査部は、監査委員会に対し、各PCGの内部監査組織が実施する監査活動状況やJ-SOX評価結果のほか、監査委員会が掲げるグループ内の重要なモニタリングテーマについて情報を収集・分析し、報告しています。

一方で、「Audit on Audit」高度化の観点からは、年2回開催するGACにおいて各PCGの監査手法やリスク評価結果を共有することによって、監査レベルの向上やグループ内のリスク認識深化を図っています。また、2023年度は執行側で毎年行うリスクアセスメント評価（CSA）において、ITガバナンスやサイバーセキュリティリスクに関する質問を追加するなど、環境変化に対応した施策も実施し、グループ内監査・リスク管理の実効性向上に努めています。

「Audit on Audit」によるグループ監査体制



ガバナンス対談



真に「株主価値最大化 (MSV)」を追求する コーポレート・ガバナンス に向けて



ガバナンス改革を振り返って

中村 ゴーさんは現在の取締役会の中で当社との関わりが最も長い取締役ですが、実際当社との関わりはいつからですか？

ゴー 古い話ですが、私自身の日本ペイント*との関わりは1979年からです。ベトナム戦争終結(1975年)後の不安定な政情の中、日本ペイントが多角化の一環で米国カリフォルニアに設立した即席麺の会社に入社したのが始まりです。その後日本ペイントとの塗料JV(NIPSEA)に従事しその将来性を確信しました。

※ 日本ペイント株式会社。その後、2014年に持株会社に移行し、日本ペイントホールディングス株式会社(NPHD)

2021年度版の統合報告書では指名委員会委員長と、2022年度版では報酬委員会委員長と、2023年度版では監査委員会委員長との対談を通じ、当社のガバナンスの変遷を示してきました。

当社は、共同社長をはじめとする執行と、大株主(58.7%保有)であるウットラムグループと、独立社外取締役が過半数(67%)を占める取締役会が、当社唯一のミッションであるMSVという価値観・判断軸を共有したガバナンスを構築してきました。

今回は筆頭独立社外取締役の中村昌義(取締役会議長)が、ウットラムグループの代表でもあるゴー・ハップジン取締役会長と当社のガバナンスの変遷を振り返り、当社のガバナンスの在り方についてご説明します。

ウットラムグループの塗料事業への一本化の方向性を個人的に結論付けたのはその数年後の1982年頃のことでしょうか。当時のウットラムグループは不動産など多様なビジネスを展開しており、塗料はその中の1つに過ぎずそれほど儲かっていませんでした。しかし私はその将来性を確信し、塗料ビジネスへの一本化を提唱しつつ、1992年からの中国市場への進出を主導しました。その後1997年のアジア経済危機を経て、ウットラムグループは塗料ビジネスに収束するに至ります。

中村 そうですか。でしたらゴーさん自身の日本ペイントとの関わりは45年を数えますね。その後中国での塗料ビジネスが発展したことから日本ペイントはNIPSEAの連結に向け40%から51%に持ち分変更を求め、結果としてウットラムグループは2014年にNPHDの株式39%を保有し、ゴーさんは取

ガバナンス対談

締役に就任されます。

その当時は米国などで語られていた所謂コーポレート・ガバナンスというコンセプトは、日本市場においてはまだ黎明期で、「上場会社は株主のもの」で「株主に対して会社の意思決定の透明性と公平性を確保する」という考え方が一般的でした。

ゴー そもそも上場会社となると、会社が誰のものというのは無意味な概念だと私は思います。株主はある特定の権利を持つステークホルダーの一員にすぎない。ただしその権利のうち無限にバリューを求める権利が含まれています。

中村 なるほど、まさにMSVの大前提ですね。ところで2014年当時の日本ペイントの取締役会の運営はどんな様子でしたか？

ゴー その頃の日本ペイントは、取締役会と経営陣は一体で、取締役会が株主の利益を代表するという意識はさほど高かったように思われませんでした。その後日本ペイントはM&Aによる海外進出を試みていきます。多くの買収案件が検討されましたが、いずれもあるビジネスセグメントでグローバルなプレゼンスを獲得することを志向するもので、EPSへの影響など財務的な点はほとんど考慮していないと見受けられました。その当時には、グローバル化を目指す企業にとっての買収目的は必ずしも株主価値の創造ではなく、日本ペイントも例外ではありませんでした。株主価値最大化が上場会社の唯一のミッションであるべきと考える私にとっては、ガバナンスの前提が異なっていたといえましょう。

中村 なるほど、それらが2018年にウットラムグループが株主提案をする背景にあるわけですね。投資先として日本ペイントの39%の株式持ち分とNIPSEAの49%とインドネシアの塗料ビジネスPT Nipseaに集約したウットラムグループと

しては、その資産価値を最大化するためには、将来のアジアビジネスの統合をにらみつつ、日本ペイントのガバナンス改革が不可欠と認識したのですね？

ゴー その通りです。投資家にとっては「まず金儲け」、などと言っていた従来の考え方を整理し、MSVを上場会社のコーポレート・ガバナンスの根底にあるコンセプトとしました。その上でMSVに賛同する5名の独立社外取締役選任に向けた株主提案を実施、取締役の半数を独立社外取締役とし、私は会長に就任しました。

NPHDはその後、2019年にMSVに向けEPSのaccretionに重きを置いた数々の買収を実行するとともに、2020年にはガバナンス体制を指名委員会等設置会社へと移行しました。2021年初頭にはNIPSEAの49%およびインドネシアの塗料ビジネスであるPT Nipseaをウットラムグループから買収し、NPHDによるアジアビジネスの100%化を実現しました。結果としてウットラムグループのNPHDの株式持ち分は58.7%に引き上がりましたが、NPHDとウットラムグループの間での利益相反の状態を完全に解消することができました。

新しいガバナンス体制の中での 会長としての役割

中村 そうですね、ボードメンバーは決議に際しては都度MSVのコンセプトを確認して進みました。アジアビジネスの100%化はNPHDにとっても念願でしたが、この取引はウットラムグループとの利益が相反する取引でした。取締役会としては特別委員会を設置し慎重に審議を進め、EPS accretiveなMSVに資する取引として決議・実行することができました。

その後2021年には現在の共同社長体制に移行しましたが、ここでも取締役会は指名委員会での議論を受けMSVに向けて迅速に動くことができましたね。執行体制の変更は厳しい決断でしたがガバナンスはしっかりと働きました。就任後、共同社長はMSVの追求に向け「アセット・アセンブラー」モデルを提唱し、EPSの向上とPERの改善に邁進しています。

ゴー はい。他方大株主ウットラムグループの代表でありNPHDの取締役である私は、当社のMSVという唯一のミッションを構築・維持し、大局的な戦略の方向性の見極めに注力しています。既存ビジネスの成長戦略や買収戦略の策定およびそのファイナンスを含むタクティクスの立案、シニア人材の発掘・マネジメント、取り得るべきリスクの所在とその分析などについても、アイデアは出します。しかしそれらの実際の執行についてはあくまでも見守り助言する立場です。また買収案件などは長い間塗料ビジネスに関わり多くのグローバルプレーヤーと人間関係を持つ私にしばしば持ち込まれることもあります。

中村 日本ペイントの歴史を最も知りそのビジネスを深く理解しているゴーさんは、世界の塗料ビジネスとの関わり合いが最も長く深く、さらに世界の化学製造業の分野でのネットワークも持たれていますね。それらの経験と知見をもとに執行と取締役会にご自身の考え方、意見を多々提供しているが、決して押し付けない、命令しないスタンスなのですね。

ゴー はい、その通りです。私は会長ですが、あくまで一取締役で決定権はない。が、私の立場で監視はしています。今後もMSVに資する買収にはターゲットの選定から資金調達を含む実行まで常に把握していきたいと考えています。また、買収した会社の経営陣についてもモチベーションの維持のため報酬などについて厳しく見守っていきたいと思います。

ガバナンス対談



現在の少数株主の皆さんの利益を最大化することがMSVの追求においては不可欠なのです。

特に新しい市場や新しい分野に買収で進出を試みる場合は、より密接に関わりたいと考えています。また現執行部のサクセッションとモチベーションの維持に向けて、指名委員会と報酬委員会には一委員として引き続き貢献していきたいと考えています。

今後のMSV追求に向けて

中村 若月・ウィーの共同社長はいわば二人でCEO、COO、CFOの三役を果たしていると言えますね。彼らは2021年春に就任以来、信用とアカウンタビリティに裏打ちされた「自律・分散型経営」をベースに既存ビジネスによるEPSの伸びと、低いファンディングコストのメリットを生かすローコストでグッドリターンを生み出す優良な買収によるEPSの積み上げの

両輪でMSVを追求する「アセット・アセンブラー」モデルを提唱しています。とりわけインオーガニックな成長を実現するM&Aにおいては地域・事業・規模を問わない姿勢を示してきました。

ところで2018年以降当社は多くの買収を手掛けてきていますが、その資金は全て銀行借り入れによって実行されてきています。今後大型の買収を検討する上では銀行借り入れに加え、資本市場を含めたより柔軟な資金調達求められると思います。大株主のウットラムグループとしてはどのような考えをお持ちですか？

ゴー この点は今まで取締役会でのブレインストーミングにおいて何度かお話ししていますね。まずは当社のガバナンスの最大原則はMSVにあることが取締役会の共通認識であることを再度強調させていただきます。今後銀行借り入れに加え債券市場での調達、株式市場での調達が求められるような買

収の機会が巡ってくるならば、NPHDの唯一のミッションであるMSVに資する取引である限りウットラムグループは大株主として強く支援します。株式発行によるウットラムグループ持ち分の希薄化(dilution)はその価値が上がる限りにおいては何ら問題ではなく、むしろ喜ばしいことなのです。さらに重要なことは、株式発行による資金調達を実現するためには現在の株主の皆さんのサポートが不可欠であること、言い換えるならば現在の少数株主の皆さんの利益を最大化することがMSVの追求においては不可欠なのです。

中村 2021年にウットラムグループは欧州の自動車用ビジネスと、インドの2事業(NPI、BNPA)の持ち分をNPHDから買い上げましたね。これらのビジネスはパフォーマンスが悪く当時の取締役会でも、都度その位置付けについて厳しい意見が交わされていました。この取引の背景についてお話しいただけますか？

ゴー ウットラムグループが買い取った欧州自動車用ビジネスは、元々日本ペイントが2013年に資本出資し、その後に100%化したBollig & Kemper(B&K)です。B&Kとは2008年から中国上海において自動車用販売会社を設立し、欧州系自動車メーカーの中国法人を対象に販売拡大に共同で取り組んだのが始まりです。2013年以降は技術開発・生産・営業体制を整え中国ならびに欧州における欧州系自動車メーカーへのアクセスを増やし販路拡大を狙ったものでしたが、残念ながら競争の激しい欧州市場でパフォーマンスを上げることはかなわず、確固たるプレゼンスを構築するには至りませんでした。他方、中国市場、中国および欧州系自動車メーカーへの足場を確保し、自動車用ビジネスをグローバルに展開するには、その存在は戦略的に不可欠と言えました。また、インドBerger Paintsとの自動車向けJV(BNPA)はその設立時からそのビジネスモデルにJV自身が利益を生み出

ガバナンス対談

す意識が欠如しており、JVパートナーおよび顧客との抜本的な関係の再構築が必要でした。また、インドで主に建築用や自動車補修用ビジネスを担うNPHDの飛躍にはマーケットシェアの向上に向けた思い切った販売促進策に打って出る必要がありました。

中村 2021年に共同社長体制になり彼らによる新たな目でNPHDのビジネス全体が再レビューされ、これら3つのビジネスについてはいずれも思い切った施策、リスクの高い施策の実行がMSVを追求する上では求められること、他方それは上場会社として一般株主にとって負う財務的なリスクの限界を超えるものであることも説明されました。

ゴー 今までの経緯を知り、施策の困難さとリスクの高さを熟知し、他方戦略的な重要性を理解しているウットラムグループとしては、一般株主が許容する範囲を超えているが、NPHDがMSVを追求する上では価値ある施策であると評価しそのリスクを請け負うこととしました。取引実行に当たっては大株主との利益相反取引であることから私はNPHDの取締役会の審議・決議からは外れました。

中村 そうでしたね。この件の取締役会での議論にはゴーさんは出席せず、価格をはじめとする取引内容の詳細については外部の専門家を交えた特別委員会での検討を経て取締役会で審議・決議しましたね。昨年後半にはリスクの高い施策が功を奏し、当初の目標をクリアし一般株主の皆さんが許容できるリスクレベルに達したことから、インドの2事業についてはNPHDによる買戻しの決議に至りました。

このような大株主による財務的リスク回避による戦略の実行は、NPHDのビジネスを熟知しているウットラムグループとMSVの価値観を共有しているがゆえに可能だと言えますね。またこのような取引を実行する上では、独立社外取締役

取締役はそれぞれの経験と知見に基づき議論を戦わせ、NPHDにとっての唯一のミッションであるMSVのコンセプトをさらにファインチューンし続けていると認識しています。

が厳しい目を持って執行と大株主の動機と取引内容の妥当性を少数株主利益を損なわないように監視する必要があります。

ゴー 欧州の自動車用ビジネスも新しいリーダーシップのもとで競争力を付けてきていますが、NPHDの傘下に戻すことがMSVに貢献し得るものかを判断するには時期尚早です。少数株主の皆さんの利益を保護することは、先ほども申しましたように将来の資本市場からの資金調達を可能にする上で当社にとっての必須の最優先課題なのです。その意味では独立社外取締役の皆さんの厳しい姿勢には感服しています。NPHDはもとよりウットラムグループにとってもその独立性と多様な経験と見識が頼りなのです。

対談を振り返って

中村 ゴーさんのお話を伺っていると、我々の唯一のミッションであるMSVに基づけば、当社にとっての適切なガバナンスが自然と構築・維持される、そんなに複雑な問題ではないと聞こえます。実際には取締役会で提案された議案の審議・決議のたびに、その提案はMSVに資するのかを問い、取締役はそれぞれの経験と知見に基づき議論を戦わせ、NPHDにとっての唯一のミッションであるMSVのコンセプトをさらにファインチューンし続けていると認識しています。

ウットラムグループのNPHDへの投資家としてのコミットメントの深さも実感することができて大変有意義でした。本日はありがとうございました。



リスクマネジメント

当社は、各PCGとの「相互信頼」に基づき、各PCGが自律的に運営する内部統制システムを基本とするリスクマネジメントを実践しています。

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。

2022年に刷新した当社の内部統制体制は、2年目を迎え、各PCGにも浸透してきました。

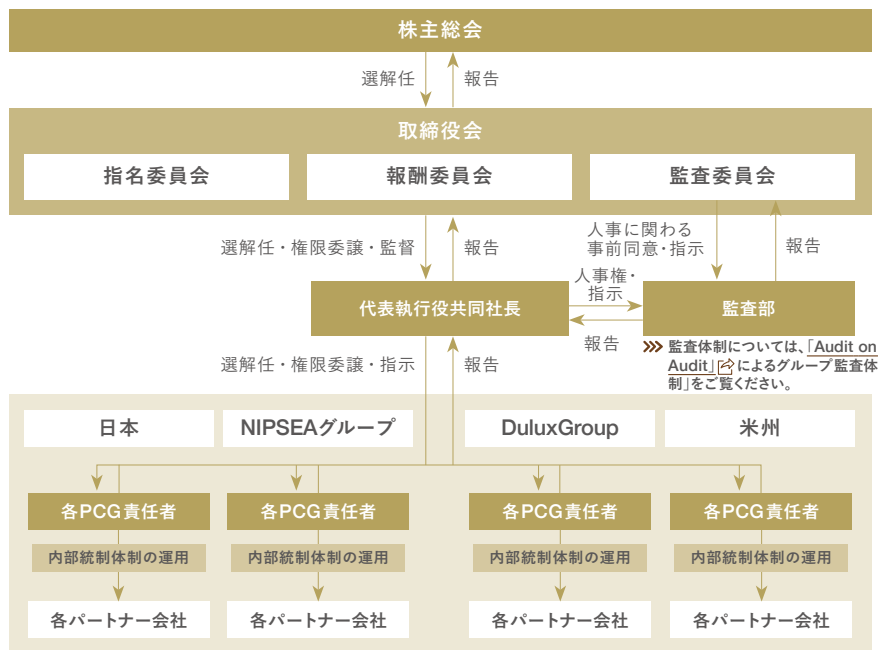
各PCGが展開する塗料・周辺分野は、地産地消型の自律的な事業展開が適しているため、各PCG責任者に業務執行の権限と内部統制システムの運用責任を委ねることを基本としています。各PCG責任者が事業に応じたリスクを特定して対応し、共同社長は各PCG責任者から各種報告を受けながら、各PCG責任者の評価・選解任を行うことなどを通じて、グループ運営を統括することとしています。

グローバル行動規範の拡充

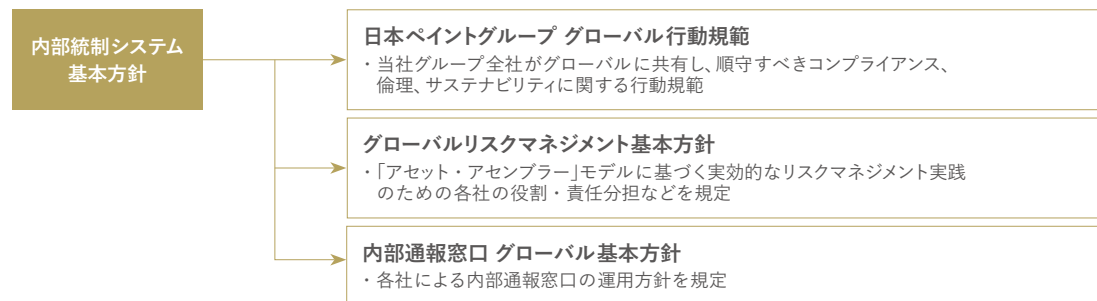
当社グループは、コンプライアンス、倫理、サステナビリティに関する「日本ペイントグループ グローバル行動規範」をグループ全社が共有し、順守しています。この行動規範は、各PCGにおいて各地のビジネス環境に応じて詳細化が行われるなど、共同社長のリーダーシップのもとで各国・地域へ幅広く受け入れられています。また、事業活動における「腐敗行為防止」「マネーロンダリング防止」に関する当社の役割

» [DuluxGroup Code of Conduct](#)

内部統制体制



内部統制システム基本方針における3つの核



内部統制システム基本方針における「グループ運営体制」の骨子



リスクマネジメント

を明確化すべく、2023年11月にグローバル行動規範の一部として以下のステートメントを付加し、社内外へ周知しました。

腐敗行為防止

日本ペイントグループは、グローバル行動規範のもと、倫理的・法的な観点から公正な事業活動を行うことを約束します。これには以下のようなものが含まれますが、これらに限定されるものではありません。

私たちは、賄賂、キックバック、不適切な事業上の便宜の獲得または維持を意図した贈答、接待その他のあらゆる種類の支払い、その他の腐敗行為を厳しく禁じています。これらの腐敗行為には、直接的か間接的かを問わず、金銭的か非金銭的かを問わず、何らかの価値ある不適切な利益の交付を申し出ること、約束すること、交付すること、取得すること、または交付を要求することが含まれます。これらの行為の禁止は、民間の団体または個人、国有、公共もしくは政府の機関またはそれらの役職員かを問わず、それらの者とのすべての行為に適用されます。私たちは、事業上の贈答や接待、会社によるもてなしを、控えめで本質的に妥当といえるものとします。これらは、事業上の良好な関係の維持のみを目的とし、いかなる関係者の事業上の意思決定にも影響を与えることを意図して行わないものとします。私たちは、一般に公正妥当と認められた会計原則および適用される法令に従い、事業および財務活動に関する正確で完全な最新の記録を合理的な範囲で詳細に保管します。

マネーロンダリング防止

私たちは、合法的な事業活動に関与し、合法的な資金源から資金を得ている関係者とのみ取引を行います。マネーロンダリングとは、合法的な資金源から得たように見せかけ、違法に得た資金の本当の出所を隠したり、偽装したりするためのプロセスであると定義します。私たちは、事業活動においてマネーロンダリングに関与することを禁じています。

≫ 詳細は、当社ウェブサイト「[日本ペイントグループ グローバル行動規範](#)」をご覧ください。

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として、各PCG責任者を自ら展開する事業の第一線として、それぞれの役割を定義しており、役割に基づく各PCGにおける自律的なリスクマネジメントを適切に運用しています。

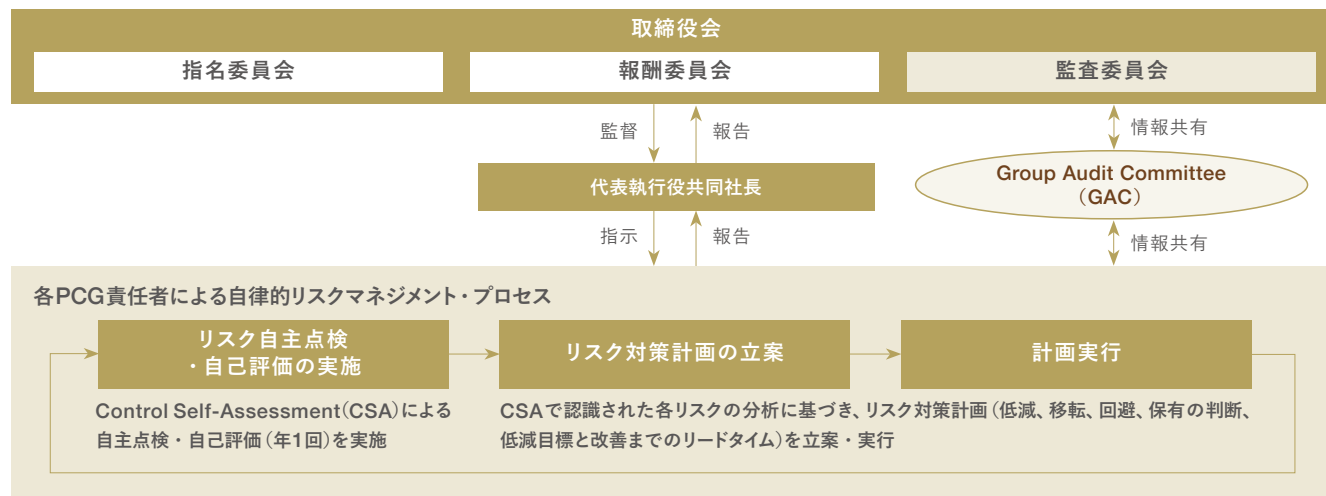
具体的には、各PCG責任者はリスクベースアプローチを用いた自主点検・自己評価(Control Self-Assessment(CSA))を行い、対処すべきリスクを特定し、管理計画の策定や改善を実行する責任を負います。

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、各PCGの重要な経営会議体への直接参加などを通じて、実効的なモニタリング、必要なリスク対応を指示しています。実際に共同社長がCSAの結果報告をもとに具体的な対策の進捗を確認し、PCGの

責任者と状況を共有するなど、タイムリーなモニタリングを実効的に行っています。また、共同社長は当社グループ全体のリスクを俯瞰し、PCG横断で対処すべき共通リスクが認識された場合には、「リスクマネジメント委員会」を招集し、対策を審議・決定することとしています。

こうしたリスク分析の結果は、共同社長が監査委員会・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Group Audit Committee(GAC)において協議し、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。加えて、上記とは別に、既定のレベルを超える影響度を有するインシデントの発生やリスクの発覚など、グループ全体に影響を及ぼすような危機(災害や環境汚染、製造物責任、品質問題、不正行為など)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、共同社長が必要に応じてグループ横断での対応を指揮する体制としています。

グループリスクマネジメント・プロセス



リスクマネジメント

グループにおける「リスク上位項目」への対応

当社は、毎年度実施する各PCG責任者によるCSA結果から、当該年度において自社内、社会動向などを踏まえリスク感受度が特に高く評価された項目を「リスク上位項目」として抽出・分析しています。

2023年度の概況については、以下の通りです。

- 2022年度のリスク結果を踏まえて対応に着手した「国際税務などに係るリスク」はリスク感受度が低下
- 昨今の急速なデジタル化の進展に伴い、2022年度のリスク上位項目「事業継続計画に係るリスク」の内訳の1つ「ITリスク」がフォーカスされ、「IT利活用・ITシステムに係るリスク」がリスク上位項目となった

- その他、「サプライチェーンに係るリスク」「人的資本に係るリスク」「コンプライアンスに係るリスク」のリスク感受度は、2022年度に比べて横ばい、あるいは減少傾向であるものの、外部環境の影響が大きく、長期にわたる対策が必要なため、2023年度も連続してリスク上位項目と評価された

以上より、2023年度のリスク上位項目は下表の通り4項目になり、各PCGが必要な対策を実施しています。また、「リスクマネジメント体制」に記載の通り、継続してモニタリングを行い、必要な対処を行っています。

リスクヒートマップ

2023年度 リスク上位項目	リスク感受度の 変化傾向 (2022年度対比)	リスク内容と主な対策
IT利活用・ITシステム に係るリスク	増大	情報資産の管理、データ漏えい、災害・障害に備えた体制、情報セキュリティ方針・規定の策定など (対策) 各PCGにおいて実態に即した実効的なセキュリティ対策を構築するとともに、さまざまな脅威に対して即時・機動的に対応するべく、社員への訓練・教育などを実施
サプライチェーン に係るリスク	横ばい	原材料の調達途絶、為替変動、在庫管理・ロジスティクス、与信管理など (対策) 各PCGにおいて原材料変更、価格転嫁などを適切に対応するとともに、サプライチェーン・マネジメントの改善(ロジスティクス効率化など)を通じ、業務能力を強化
人的資本 に係るリスク	減少	グループ経営陣のサクセッションなど (対策) 各PCGにおいて事業計画に基づく後継者計画を立案・実行するとともに、主要経営陣については共同社長が監督しており、共同社長から指名・報酬委員会へも共有
コンプライアンス に係るリスク	やや減少	社会的にリスクが増大している機密情報管理など (対策) 各PCGが自律的に実施するリスク自己点検・評価、内部通報制度などを通じてモニターし、適切な研修などを実施

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。

2023年度に内部調査を実施した通報件数は、グループ全社で合計53件ありました。通報のあった事案については、内容に応じて各PCGの適切な部門が調査・分析・対応を行い、体制整備や従業員教育など、不正・違反行為の未然防止につなげています。また、GACを通じて各PCGの通報や対応、普及活動の状況を共有し、内部通報制度の実効性向上に努めています。

2023年度 内部通報実績	件数
労働環境(労災、ハラスメント、差別)	31
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)	7
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)	4
その他	11
合計	53

» 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。

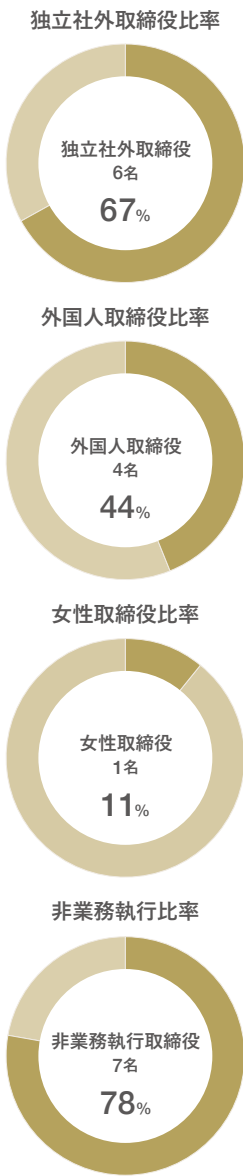
取締役・執行役 (2024年6月30日現在)

スキルマトリックス

氏名	役職	所属委員会			在任年数	2023年度における取締役会・委員会への出席状況(出席回数／開催回数)				保有する経験・スキル						
		指名委員会	報酬委員会	監査委員会		取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	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
若月 雄一郎 所有株式数：180,110株	取締役 代表執行役共同社長				2年	9回／9回	—	—	—	○	◎	◎	◎	○		
ウィー・シューキム 所有株式数：100,000株	取締役 代表執行役共同社長				2年	9回／9回	—	—	—	◎	◎	◎	○			○
ゴー・ハップジン 所有株式数：—	取締役会長	○	○		9年	9回／9回	6回／6回	7回／7回*	—	◎	◎	○	○	○	○	◎
原 壽 所有株式数：117,237株	独立社外取締役	○ (委員長)			6年	9回／9回	6回／6回	—	—	◎	◎	◎		◎		
ピーター・カービー 所有株式数：50,400株	独立社外取締役			○	2年	9回／9回	—	—	5回／5回 2023年3月28日 監査委員就任後	◎	◎	◎	○	○	○	○
リム・フィーホア 所有株式数：50,400株	独立社外取締役		○ (委員長)		2年	9回／9回	—	5回／5回 2023年3月28日 報酬委員就任後	—	○	◎	◎	◎		○	
三橋 優隆 所有株式数：76,689株	独立社外取締役			○ (委員長)	4年	9回／9回	—	—	8回／8回	○	◎	◎	◎			
諸星 俊男 所有株式数：96,689株	独立社外取締役	○		○	6年	9回／9回	6回／6回	—	8回／8回	◎	◎	○			◎	○
中村 昌義 所有株式数：109,918株	筆頭独立社外取締役 取締役会議長	○	○		6年	9回／9回	6回／6回	7回／7回*	—	○	◎	◎	◎			

※ 特別な利害関係を有する議案のみの委員会の出席回数を含めず

取締役構成の特長



取締役・執行役

取締役

■ 指名委員会

■ 報酬委員会

■ 監査委員会



若月 雄一郎

取締役

代表執行役共同社長

1966年8月28日生

日本興業銀行(現みずほ銀行)などを経て、2000年にメリルリンチ日本証券(現BofA証券)に入社。同社のM&A部門の責任者を経て、取締役、投資銀行部門副会長を歴任し、長年にわたり顧客企業のM&A戦略や資金調達に関するアドバイザリー業務などを担う。2019年に当社入社。専務執行役員、CFOを務め、2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリード。



ウィー・シューキム

取締役

代表執行役共同社長

1960年8月19日生

航空宇宙・防衛エンジニアリング企業であるSingapore Technologies EngineeringでDeputy CEOとして経営を担う。2001年から約10年間、シンガポールの国会議員の経験を有する。2009年からNIPSEAグループの最高経営責任者を務め、当社グループの中核事業へと成長させる。2021年以降は代表執行役共同社長として執行をリード。



ゴー・ハップジン

取締役会長

■ ■

1953年4月6日生

当社の親会社であるWuthelam HoldingsのManaging Directorを務める。同氏のもとで1992年に他の主要塗料メーカーに先駆けて現地に進出したNIPSEAグループの中国事業は、当社グループの主力事業に成長。卓越した経営手腕により、他のアジア各国でも「NIPPON PAINT」ブランドは建築用塗料領域を中心に高い認知度を獲得しており、各国市場に深く浸透。



原 壽

独立社外取締役

■ (委員長)

1947年7月3日生

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る。2011年にはChambers and PartnersよりChambers Asia-Pacific Lifetime Achievement Awardを受賞するなど、クロスボーダーのM&A取引に携わる弁護士として高く評価される。



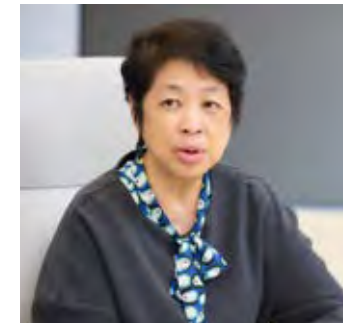
ピーター・カービー

独立社外取締役

■

1947年8月2日生

ICI Paints WorldwideのChairman and CEOなど、グローバルな塗料事業会社での経験を経て、DuluxGroup(当時豪州上場企業、現当社子会社)のBoard Chairmanなどとして経営陣を支援した経験を有する。米国や豪州の事業会社や投資銀行においても、Independent Directorを歴任。



リム・フィーホア

独立社外取締役

■ (委員長)

1959年2月26日生

シンガポールの国会議員に当選以降、政府の複数の要職、大臣職を務める。入閣前は、政府系の投資会社のManaging Directorとして投資先企業の取締役に就任し、リストラクチャリングや海外企業との戦略提携を実現。Kohlberg Kravis Robertsなどでプライベートエクイティに関する活動に従事。

取締役・執行役



三橋 優隆

独立社外取締役

■（委員長）

1957年9月30日生

公認会計士として監査法人PwC Japanグループで会計監査、M&A関連業務に長年にわたって携わり、多様な経験を積む。コンサルティング・ファームの代表取締役として、ESG・サステナビリティ・リスクマネジメントの観点から企業の長期価値創造に関する専門的かつ国際的な知見・経験を有する。



諸星 俊男

独立社外取締役



1953年8月24日生

グローバルエレクトロニクス企業である富士通株式会社の経営に参画し、複数のグローバルIT企業、日本の上場企業において代表取締役社長を歴任。20年以上にわたる国内外の豊富な経営経験に基づく、ビジネスモデル、プロセス、カルチャーの変革と国際事業に関する知見を有する。



中村 昌義

筆頭独立社外取締役
取締役会議長

1954年11月10日生

米国大手投資銀行であるLehman Brothers、Morgan Stanley、三菱UFJ証券（現三菱UFJモルガン・スタンレー証券）において、M&Aアドバイザー業務や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。多数の大型クロスボーダー M&A取引を成立に導いてきた経験・実績を有する。

執行役

取締役 代表執行役共同社長

若月 雄一郎

取締役 代表執行役共同社長

ウィー・シューキム

常務執行役 GC

井上 由理

» 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。