

コーポレート・ガバナンス

DNPグループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念のもと、創業以来約150年かけて培ったP&I（印刷と情報）の強みを応用し、多岐にわたる事業分野で競争力を高め、中長期にわたり事業を安定的に拡大していきます。そのためには、企業としての社会的責任を常に認識し、あらゆるステークホルダーから信頼されることが大切です。DNPグループは、健全な起業家精神に基づいてさまざまなビジネスチャンスに果敢に挑戦しながら、果たすべき責任である「価値の創造」「誠実な行動」「高い透明性（説明責任）」の実践と、これを監督・監査するためのコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題と捉えています。多様なステークホルダーの期待に応えられるよう、コーポレート・ガバナンスの充実に努め、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を図っています。

[【Webサイト】「コーポレート・ガバナンス基本方針」
https://www.dnp.co.jp/sustainability/governance/corporate/index.html](https://www.dnp.co.jp/sustainability/governance/corporate/index.html)

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社であり、取締役会は取締役13名および監査役5名で構成されています。そのうち社外取締役5名および社外監査役3名は、全員が東京証券取引所および当社の定める「独立性基準」を満たす「独立役員」です。社外役員（社外取締役・社外監査役）が、さまざまな専門的知識や経験に基づき、経営陣から独立した立場で、取締役会の付議議案に関して発言することにより、経営の「高い透明性」が確保できるとともに、一般株主の利益を保護することにもなると考えています。

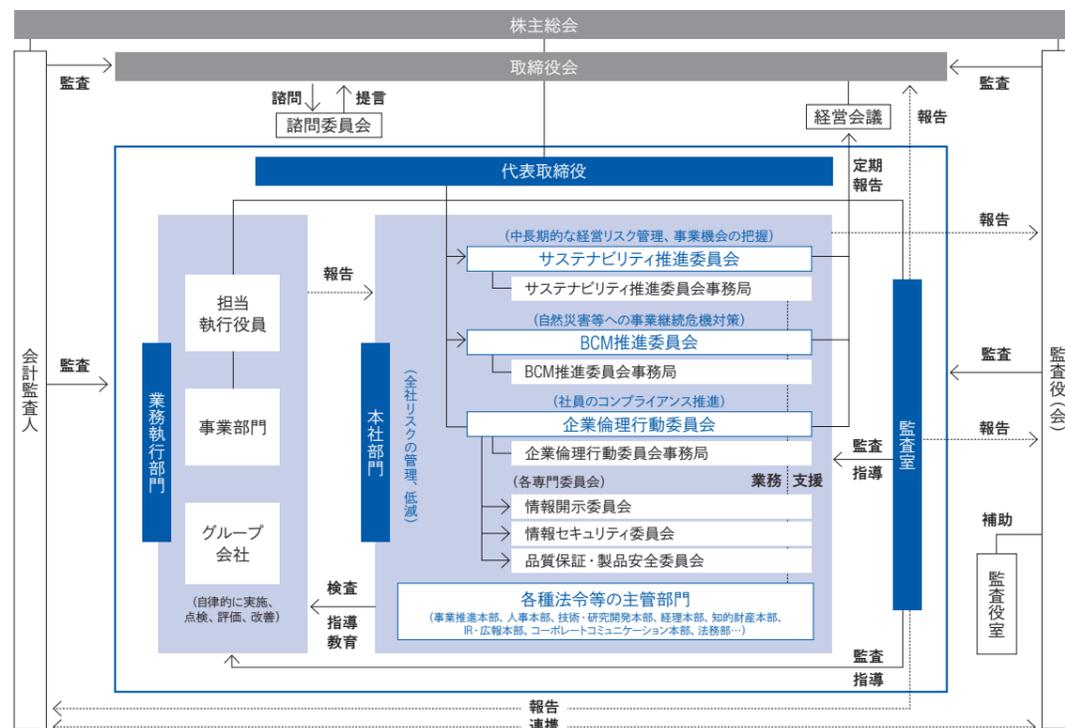
また、当社は、執行役員制度を導入することで、取締役会で決議した業務執行取締役や執行役員の執行権限を、社内規程に基づき基本組織長に適切に委譲し、業務執行の効率化と職務のバランスを保っています。さらに、任意の諮問委員会や、サステナビリティ推進委員会などの全社リスクを

管理する任意の委員会を設置・運営することで、取締役会の適正性・機動性・柔軟性および多様性を確保しています。

このようなコーポレート・ガバナンス体制が有効に機能していることを確認するため、毎年、「取締役会全体の実効性評価」アンケートなどを活用し、社外役員を中心に改善課題への取り組みを定期的に確認しています。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応しながら着実に収益を確保し、ステークホルダーに還元することでさらなる成長をめざしますが、当社の企業理念の実現に向けた、より実効的なガバナンス向上に資する取締役会のあり方についても継続して検討していきます。このような体制と運用により、DNPグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができると考えています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



取締役会

- 取締役会を構成する取締役は、社外取締役5名を含む13名です。各取締役が、企業理念の実現に向けた経営の意思決定に参加し、責任と権限をもって職務を遂行するとともに、他の取締役の職務執行を監督します。社外取締役は、社内取締役の監督機能に加え、見識に基づく経営助言を通じて、取締役会の透明性と説明責任の向上に貢献する役割を担っています。
- 取締役会は、原則として月1回開催され、重要な経営課題について審議・決定しています。取締役会で本質的な議論が活性化するように、取締役会資料を事前に配布するとともに、社外役員に対して上程議案を説明する「事前説明会」を開催しています。
- 監査役は、取締役会および事前説明会に出席し、議事運営・決議内容・手続き等を監査するとともに、必要に応じて発言を行います。

監査役会

- 監査役会は、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役3名を含む5名（常勤3名）から構成され、過半数が独立社外監査役です。各監査役は、取締役の職務執行について、監査役会の定める監査基準および分担に従い監査を実施し、必要に応じて取締役および執行役員等に対して、業務執行に関する報告を求めます。
- 社外監査役は、会計監査および業務監査双方の妥当性を高め、経営に対する監視機能を果たしています。

諮問委員会

- 当社は、取締役会の監督機能強化の一環として、経営の重要事項の決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、独立社外役員3名を構成員とする諮問委員会を設置しています。

リスク管理のための主な社内委員会

(サステナビリティ推進委員会・BCM推進委員会・企業倫理行動委員会)

- 昨今の社会環境の急変に伴い、ステークホルダーに影響を与える変動要素がますます多様かつ広範囲になってきています。当社取締役会は、このような状況においても適切にリスク評価したうえで中長期的な経営戦略に反映し、事業機会へと変換していくプロセスを強化することが、よりサステナブルな社会に貢献できると考え、3つの委員会が互いに連携してDNPグループの全社リスクを網羅し、サステナビリティ推進委員会を中心に経営のマテリアリティを定期的に検証して、経営会議や取締役会で審議しています。

2025年3月期における取締役会等の活動状況

名称（構成員）	開催回数	主な検討内容／活動状況	出席状況
取締役会 (取締役12名、 監査役5名)	14回	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画（事業戦略・財務戦略・非財務戦略）の進捗および事業構造改革 ■ 株主との対話関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 決算説明会・サステナビリティ説明会等の実施 ・ 機関投資家との対話状況（株主提案を含む） ■ ガバナンス関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要な人事、組織および報酬 ・ 取締役会の実効性評価 ・ 内部監査の状況 ・ 利益相反取引の承認 ・ コンプライアンスアンケートの分析 ■ 個別の投資、拠点整備、資産取得・売却案件 など 	全員全出席
監査役会 (監査役5名)	19回	<ul style="list-style-type: none"> ■ 決議事項 <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査方針、重点監査項目、監査方法、職務分担、監査役監査基準、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書案等 ■ 報告および協議事項 <ul style="list-style-type: none"> ・ 会計監査人監査計画および監査結果、「監査上の主要な検討事項（KAM）」についての会計監査人の検討状況、常勤監査役活動状況および監査結果、監査室による監査結果、企業倫理行動委員会等からの報告事項等 ■ 執行部門への職務執行状況の聴取 ■ 会計監査人または監査室との意見交換会および両者を交えた三者による意見交換会 	全員全出席
諮問委員会 (議長) 宮島 司 (委員) 田村良明 (委員) 白川 浩	7回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員人事について（株主総会後の取締役会体制、スキルマトリクス検討を含む） ・ 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について ・ 機関投資家との対話状況 ・ 諮問委員会の規程改定およびガバナンス分科会運営について 	全員全出席

- 諮問委員会は、指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担う任意の委員会ですが、取締役の指名・報酬に関する事項以外にも、重要な経営事項を審議しており、各委員が一般株主の利益保護を考慮した客観的な視点から助言・提言を行っています。

- 2022年3月、諮問委員会における審議を経て、サステナビリティ推進委員会の組織改定を取締役会で決議し、代表取締役社長が委員長に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の選任の考え方

当社が企業理念に基づき、持続的に新しい価値を提供し、「より良い未来」をつくるためには、社員一人ひとりが「DNPグループ行動規範」に定める「多様性の尊重」を実践することはもとより、経営における多様性を向上させることが必要です。そのためには、取締役会を構成するメンバーは、多様な視点や経験、さらに高度な専門性（スキル）を持ち、取締役会の議論を通じて当社経営の意思形成を支える人材であることが重要です。当社は、重要な経営事項である取締役・監査役の選任に関しては、そのプロセス

の透明性・適正性を確保するため、株主総会や取締役会での決議に先立ち、独立社外役員のみで構成する「諮問委員会」で審議します。当社の事業形態や規模から、これからの取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め、総合的に検討します。なお、当社では、2030年に女性取締役の比率を30%超にすることをめざしています。

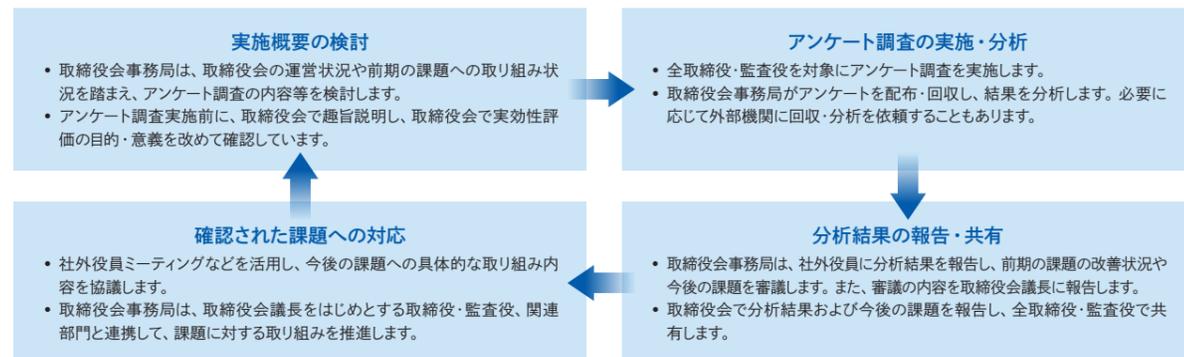
取締役・監査役候補者選定の方針およびプロセス

選定方針	選定プロセス
<p>取締役会は、以下の視点から総合的・多面的に検討を重ね、取締役・監査役候補者（新任・再任）を決定します。</p> <p>取締役会全体に関する視点</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会による的確かつ迅速な意思決定が可能な員数であること 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性が確保されていること 意思決定の客観性を確保するため、当社の独立性基準を満たす社外取締役が3分の1以上を占めること <p>取締役・監査役候補者個人に関する視点</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の企業理念の実現に貢献できること 監査役設置会社における役員の責務を果たすために必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること 高い倫理観、遵法精神を有していること 上場会社の役員としての責務を果たすために十分な健康状態であること 社外役員については、東京証券取引所および当社の「独立役員の独立性基準」を満たし、かつ、職務遂行のための十分な時間が確保できること 	<ol style="list-style-type: none"> 代表取締役社長が取締役・監査役候補者の会社原案を作成し、諮問委員会に諮問（監査役候補者については、監査役会の同意を得た上で、諮問委員会に諮問）します。代表取締役社長は、DNPグループ全体の事業の状況およびCEOを含む経営幹部の後継育成計画の進捗も考慮し、独自の強みである「P&I」を通じて企業理念を実現するための投資判断を柔軟かつ迅速に実施でき、また、これを適切に監督・監査できる候補者を選定します。 諮問委員会は、DNPグループの事業形態や規模から、これからの取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め（候補者との面談を含む）、多面的・総合的に検討し、取締役会に答申します。なお、幹部社員の育成状況等については、適宜、諮問委員会を確認する機会を設けています。 取締役会は、会社原案に対する諮問委員からの助言・提言を踏まえて、取締役・監査役候補者案を決議します。取締役会は、諮問委員会の意見を尊重して決議することで、当社の取締役会における意思決定の客観性を高め、説明責任を強化しています。

取締役会全体の実効性の向上に向けた取り組み

当社は、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、取締役会全体の実効性を高めるためのガバナンス改善を進めています。毎年4月に取締役会全体の実効性評価を実施し、現状の取締役会の体制や活動状況に

関する取締役・監査役の率直な意見を把握するとともに、抽出された課題への対応状況を次年度に評価することを積み重ねることで、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化を図っています。



2025年3月期の実効性評価の概要および分析結果（評価期間：2024年4月～2025年3月）

調査内容	狙い
<p>方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 前回（昨年）の実効性評価の結果に対する取り組み課題への対応状況を確認しつつ、当期が現在の中期経営計画の最終年であることを踏まえた設問構成に整理した。 実効性をより精緻に確認するため、5段階評価を維持しつつ、各設問に自由記入欄を設け、評価点の大小に関係なく建設的な意見を書けるようにした。 <p>アンケート</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の意思決定・監督機能 中長期的な経営計画や 経営戦略に関する議論の状況 個別の業務執行に関する議論の状況 取締役会の運営 諮問委員会の活動状況 取締役および監査役の個人評価 株主その他のステークホルダーとの関係 株主や資本市場との対話状況 社外役員の支援・連携に係る体制 昨年の取締役会実効性評価アンケートの課題への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 評価の分析結果とその課題の取り組みを、中期経営計画の最終年である当期の業務執行状況の監督機能強化につなげる。 各役員の「監督義務と自身の役割」を改めて振り返るとともに、ガバナンス上の課題を再認識する。
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> 今回の実効性評価結果として、当社取締役会のガバナンス体制は、前回に続き、総合的に実効性を有すると評価されていると考えられる。 これまでの実効性評価における改善課題として取り組んできた「社内外での役員間の情報格差への対応」の評価結果（社内役員と社外役員の平均評価差）が、さらに改善された結果となった。 「取締役会で期待される役割」に照らして、自身の役割を改めて振り返ることで、監督機能強化に向けた自身の経験・スキルのさらなる発揮や、現行の中期経営計画の着実な遂行のみならず、中長期的な企業発展に向けた議論の活性化への意欲もうかがえる結果となった。 <p>前回（昨年）の取締役会実効性評価アンケートから抽出した課題の改善状況</p> <ol style="list-style-type: none"> 取締役会で決議・報告された重要な投資案件やIR活動等の進捗報告に関する一層のフォロー 投資案件やIR活動の状況等については、適時、取締役会で報告してきたことを確認できた一方で、経営環境の不確実性も高まっているなか、一層のフォローを望むコメントもあった。 社外役員と経営陣・社員間のコミュニケーション機会の継続 社外役員への情報提供は十分に図られたことを確認できたが、当期は社外取締役を増員することから、引き続き、取締役会以外の場も活用しながら取り組みを継続していくこととした。
分析結果を踏まえた今後の取組方針	<p>今後の取組方針として、以下の課題に取り組むことを、全取締役・監査役で共有した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 現行の中期経営計画の振り返りと、次の中期経営計画の策定に向けた議論の一層の活性化 現行の中期経営計画の進捗状況について、各戦略や個別の投資案件を中心に振り返るとともに、次の中期経営計画の策定に向けて、中長期的な視点での議論が活性化するための施策を検討する。 株主・投資家などステークホルダーとの対話状況に関するさらなるフィードバックの充実 株主・投資家などステークホルダーとの対話状況は、引き続き取締役会にフィードバックしていくとともに、各種説明会などでのより建設的な対話をめざして、資本市場における当社の捉えられ方や対話のポイントなどを取締役会で共有していく。

コーポレート・ガバナンス改善の変遷

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<ul style="list-style-type: none"> 諮問委員会設置（2名） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会事務局設置 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会資料の事前配布 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員ミーティング定期開催 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員への情報提供の拡充（工場見学の実施） 諮問委員増員（3名） 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役増員（2名↓3名） 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役増員（3名↓4名） 決算説明会開催 	<ul style="list-style-type: none"> ESG説明会開催 取締役会上程議案の社外役員事前説明会 女性取締役、女性監査役就任 スキルマトリクス整備・公表 	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬制度の導入 IR・SR活動状況や株主等の意見の取締役会へのフィードバック サステナビリティ説明会開催 サステナビリティ推進委員会改組 	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員への情報提供の強化（社内展示会への参加） IR Day開催 	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役増員（1名↓2名） 社外取締役増員（4名↓5名） 国内外のIRカンファレンスへの参加



社外取締役 宮島 司 社外取締役 田村 良明 社外取締役 白川 浩 社外取締役 杉浦 宣彦 社外取締役 熊平 美香 社外監査役 森ヶ山 和久 社外監査役 石井 妙子 社外監査役 市川 育義

従業員の報酬等

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社取締役および監査役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額内で算定しています。

決議年月日	決議内容	員数* (名)
2025年6月27日	【金銭報酬】取締役報酬年額14億円以内（社外取締役年額1億2,000万円以内）	13
2016年6月29日	【金銭報酬】取締役報酬年額14億円以内（社外取締役年額8,000万円以内）	12
2022年6月29日	【株式報酬】年額3億円以内の金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資を受けることによる、年30万株以内の譲渡制限付株式の付与（業務執行取締役）	8
2007年6月28日	監査役報酬年額1億8,000万円以内	5

*決議がされた時点において、その定めの対象とされていた員数

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社取締役会は、客観的な報酬市場データを参考に水準を設定し、独立社外役員のみで構成する諮問委員会の審議・検討を経た上で、その検討内容を尊重して、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（「決定方針」）を決議しています。当事業年度（2025年3月期）における決定方針は、2024年4月12日開催の取締役会で決議しています。

当事業年度においては、取締役会で各人別の報酬額の具体的内容の決定を代表取締役社長 北島義斉に委任する旨の決議をし、受任した同氏がこれを決定しています。これらの権限を取締役会が委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当職務の評価を行うには、代表取締役社長が最も適しているからです。

当社は、代表取締役社長が委任を受けた権限を適切に行使するよう、諮問委員会において決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行った上で、代表取締役社長がその検討内容を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容を決定しています。

当社取締役会は、上記のとおり、諮問委員会における決定方針との整合性を含めた多角的な検討を経て取締役の個人別の報酬額を決定していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。

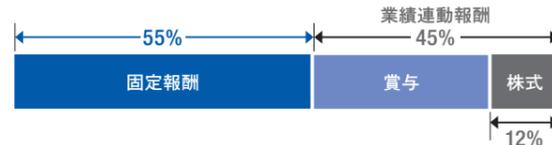
① 業務執行取締役の報酬

業務執行取締役の報酬は、1. 固定報酬、2. 賞与および 3. 株式報酬により構成されます。

(a) 固定報酬と(b)賞与および株式報酬の構成比率は、「(a)固定報酬55%」：「(b)賞与および株式報酬45%」を目安とします。

また、報酬全体に占める株式報酬の割合は、12%を目安とします。なお、これらは、業績連動報酬としての目標を達成した場合における割合となります。

② 当事業年度における報酬イメージ



固定報酬、賞与および株式報酬の額または数の決定方針は、以下のとおりです。

1. 固定報酬：固定報酬は、客観的な報酬市場データを参考としつつ、役位を基準として、担当する職務、責任等の要素を勘案して決定するものとします。固定報酬は、毎月支給します。

2. 賞与：賞与は、「連結営業利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」を指標として、主として当事業年度の貢献度等を勘案して決定するものとします。賞与は、各事業年度の終了後において、当該事業年度の業績を基礎として算定した上で支給します。

3. 株式報酬：株式報酬は、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを高めること、取締役が株式を保有することにより株主との利益共有を図ることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

業務執行取締役に割り当てる株式については、退任時まで譲渡制限を付すものとします。譲渡制限が解除される株式の数の算定方法については、(a)一定期間継続して当社の取締役であったことを条件（在任条件）とする部分と、(b)中長期的な経営目標の達成のインセンティブとするべく、3カ年の中期経営計画と連動することとし、中期経営計画の目標として設定される指標（現行の指標としては、連結営業利益およびROE）の達成を条件（業績条件）とする部分につき、それぞれ設定しています。将来的には、連結営業利益およびROEに加え、非財務指標（環境指標等）の導入も検討していきます。

業務執行取締役は、当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として当社に給付し、当社の普通株式について発行または処分を受けることとなります。

株式報酬として発行または処分される当社の普通株式の総数は、年30万株以内^{*1}とし、その1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値^{*2}を基礎として当該普通株式を引き受ける業務執行取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

また、当社の普通株式の発行または処分ならびにその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と業務執行取締役との間で、以下の3点を含む譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件とします。

① 当社または当社子会社の役職員を退任または退職するまでの期間、株式報酬として割り当てられた当社の普通株式の譲渡、担保権の設定その他の処分としてはならないこと。

② 「業績条件」を設定した株式報酬として割り当てられた株式について、当該業績条件を達成することができなかった場合、全部または一部について譲渡制限を解除せず、あらかじめ決定する時期に当社が無償取得すること。

③ その他一定の事由が生じた場合には当社が無償取得すること。

*1. ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます）または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数は合理的に調整されます。

*2. 同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	690	374	241	74	9
監査役（社外監査役を除く）	60	60	-	-	2
社外役員	127	127	-	-	8

(注) 1. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
2. 当事業年度末現在の人員は、取締役（社外取締役を除く）8名、監査役（社外監査役を除く）2名、社外役員7名です。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)		
				固定報酬	業績連動報酬	
					賞与	株式報酬
北島 義斉	268	取締役	大日本印刷株式会社	159	77	31

(注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
2. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。

監査報酬の内容等

① 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	130	-	130	2
連結子会社	134	-	135	-
計	265	-	266	2

② 監査公認会計士等と同一のネットワーク(KRESTON GLOBAL)に対する報酬(①を除く)

該当事項はありません。

③ その他重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

④ 監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

当社における非監査業務の内容は、株式売出しに係るコンフォート・レター作成業務です。

株式の保有状況

① 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、株式価値の変動や配当金の受領により、利益を得ることを目的とする純投資目的の投資株式は保有していません。当社が取得する投資株式は、営業政策上の得意先との関係強化や、新技術・新製品の共同開発先との連携強化を目的としており、純投資目的以外の目的である投資株式に区分して保有しています。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

1. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有する個々の株式については、保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証を行っています。その結果、保有の意義がないと判断した株式については、売却を進めています。

当事業年度においては、右に記載のとおり、41銘柄の株式数が減少しました。

⑤ 監査報酬の決定方針

当社の監査報酬の決定方針は、監査予定日数、会社規模等を総合的に勘案の上、決定しています。

⑥ 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況や報酬見積の算出根拠などを検討した結果、会計監査人の報酬等について会社から提出された報酬案に同意しました。

2. 銘柄数および貸借対照表計上額

区分	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	115	6,000
非上場株式以外の株式	74	197,553

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

区分	銘柄数(銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	7	598	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	9	12,263	営業取引の関係強化、事業の連携強化および退職給付信託の返還のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

区分	銘柄数(銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	5	260
非上場株式以外の株式	36	107,320

3. 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	2025年3月期	2024年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
(株)リクルートホールディングス	9,150,000	18,300,000	無	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	70,061	122,738		
第一生命ホールディングス(株)	6,606,600	6,606,600	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	29,941	25,455		
(株)テレビ朝日ホールディングス	4,030,000	-	無	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	10,216	-		
デクセラアルズ(株)	4,687,500	3,125,000	無	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	8,510	20,896		
江崎グリコ(株)	1,621,545	1,620,641	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、取引先持株会を通じた株式の取得により保有株式数が増加しております。
	7,499	6,860		
東洋水産(株)	794,980	794,980	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	6,991	7,532		
サッポロホールディングス(株)	759,277	759,277	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	5,791	4,579		
ライオン(株)	3,140,665	3,140,665	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	5,566	4,265		
シンフォニアテクノロジー(株)	732,800	732,800	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,382	2,374		
アイカ工業(株)	1,293,743	1,293,743	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,265	4,812		
(株)KADOKAWA	1,116,608	584,000	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	3,968	1,548		
(株)みずほフィナンシャルグループ	949,887	2,713,431	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	3,847	8,265		
アサヒグループホールディングス(株)	1,440,087	480,029	無	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,753	2,679		
キッコーマン(株)	1,754,700	350,940	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,528	3,455		
(株)TBSホールディングス	518,064	518,064	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,209	2,258		
森永製菓(株)	786,000	786,000	無	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,968	2,063		

コーポレート・ガバナンス

銘柄	2025年3月期	2024年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)		
富士フイルムホールディングス(株)	685,965	457,310	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	1,951	4,623		
宝ホールディングス(株)	1,700,000	1,200,000	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	1,947	1,284		
小林製薬(株)	322,215	320,836	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、取引先持株会を通じた株式の取得により保有株式数が増加しております。
	1,827	1,634		
ヤマトホールディングス(株)	830,300	830,300	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,628	1,791		
エスピー食品(株)	300,000	344,400	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	1,600	1,518		
ヒューリック(株)	1,040,000	1,040,000	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,494	1,634		
北越コーポレーション(株)	976,500	976,500	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,193	1,878		
三菱鉛筆(株)	450,780	499,165	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	1,142	1,274		
日東電工(株)	350,000	70,000	無	エレクトロニクス部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	957	964		
ハウス食品グループ本社(株)	309,297	309,297	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	842	957		
(株)いよぎんホールディングス	446,000	446,000	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	784	523		
SMK(株)	320,000	320,000	有	エレクトロニクス部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	768	838		
(株)フジ・メディア・ホールディングス	293,800	293,800	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	749	582		
(株)マツキヨココカラ&カンパニー	300,000	300,000	無	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	702	731		

- (注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
2. 定量的な保有効果の記載については、取引契約書上の問題等があり差し控えていただきます。保有の合理性は、保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証しています。
3. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社及び主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。
4. 「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。
5. デクセリアルズ(株)は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割しています。
6. アサヒグループホールディングス(株)は、2024年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割しています。
7. キッコーマン(株)は、2024年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割しています。
8. 富士フイルムホールディングス(株)は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割しています。
9. 日東電工(株)は、2024年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割しています。

みなし保有株式

銘柄	2025年3月期	2024年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)		
テルモ(株)	-	7,722,000	無	保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式を売却しております。
	-	42,146		
(株)テレビ朝日ホールディングス	-	4,030,000	無	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。退職給付信託設定株式でありましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	-	8,648		
日本たばこ産業(株)	-	1,000,000	無	保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式を売却しております。
	-	4,054		
アステラス製薬(株)	-	2,284,000	無	保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式を売却しております。
	-	3,753		
(株)KADOKAWA	-	532,608	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。退職給付信託設定株式でありましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	-	1,412		
宝ホールディングス(株)	-	500,000	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。退職給付信託設定株式でありましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	-	535		

- (注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
2. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。