

## 社外取締役対談

## 企業価値の向上と コーポレート・ガバナンスの強化

DNPは企業価値の向上に向けた施策の実行とそれを支える  
コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。  
今回の対談では、田村氏と昨年から就任された杉浦氏が、  
DNPの成長と変革の現状や課題認識、  
さらに取締役会のあり方について語りました。



社外取締役 田村 良明

2013年に旭硝子株式会社（現AGC株式会社）代表取締役兼専務執行役員（経営全般補佐、技術本部長、グループ改善活動補佐）、2017年に同社エグゼクティブフェローに就任するなど要職を歴任。2022年6月に当社社外取締役に就任し、2023年6月より「諮問委員会」委員も務める。

社外取締役 杉浦 宣彦

中央大学大学院戦略経営研究科教授。1989年、香港上海銀行入行、2001年に金融庁金融研究センター研究官、2006年JPモルガン証券株式会社シニアリーガルアドバイザー。2008年より現職。2014年から2024年まで他社で社外取締役を務める。

### 取締役に就任してからの1年間を振り返って

**田村**：DNPは2023年2月、「より良い未来」の実現に向けて、グループの経営の基本方針を掲げ、中期経営計画に沿ってさまざまな変革に取り組んでいます。取締役会でも多岐にわたるテーマを議論してきましたが、杉浦さんは取締役に就任されてからの1年間を振り返って、どのように感じていらっしゃいますか？

**杉浦**：以前からDNPのことは知っていたつもりでしたが、思っていた以上に幅広い事業開発を行っていることを知る1年でした。構造改革やM&Aなどの成長投資を通じて、どんどん変化していくことにチャレンジする様子を目の当たりにし、あたかもDNPがひとつのビジネススクールのようなと感じています。DNPを取り巻く市場の状況や経営環境につ

いて頭に入れておかなければならないことも非常に多く、予想以上に多忙な1年間でした。再任にあたって、より深くDNPのことを知ることができる1年間が始まると思うと、社外取締役としての職責の重みを実感しつつ、未来への成長に対する期待感でワクワクします。

### 中期経営計画の評価とDNPの強み

**田村**：昨年の統合報告書での社外取締役座談会で、私は取締役会で決議された案件をフォローしていく必要性をお話ししました。この1年間、取締役会では市場動向などの経営環境の変化を捉え、タイムリーに計画の見直しなどについて議論を重ねてきました。議論の中で、我々の助言や提言に対して取締役会が適切に対応を進めてきた点は、

評価できるものと認識しています。その成果のひとつとして、中期経営計画についても、目標を1年前倒しで営業利益を達成することができました。

**杉浦**：この1年間でも、資本市場に対する情報開示はさらに改善が図られたと評価しています。取締役会では、株主・投資家との対話や決算説明会、サステナビリティ説明会などの状況が丁寧にフィードバックされています。その中で、私は社外取締役の立場からDNPの強みや成長の方向性が資本市場や株主などのステークホルダーに正しく理解してもらえるような情報開示ができているかを監督しています。資本市場に対する情報開示の重要性が高まっていますが、企業価値の向上のためには、DNPの強みや成長の方向性を分かりやすく情報発信していくことが不可欠ですので、情報開示のあり方については引き続き取締役会でも重要なテーマとして議論していきたいと思います。

**田村**：杉浦さんから「DNPの強み」というお話がありましたが、私はDNPが創業以来約150年をかけて培ってきたP&I（印刷と情報）の技術が最大の強みであると考えています。これまでも「印刷」と「情報」の強みを掛け合わせるだけでなく、技術を従来とは異なる分野に応用することで事業を成長させてきましたし、近年は社外パートナーとさまざまな連携を推進し、イノベーションの創出にも取り組んでいます。市場環境を踏まえた勝てるシナリオに沿ってP&Iの技術を深化・深耕し、時代の変化を的確に捉えて、世の中で求められる新しい価値を創出し続けていくことが、DNPがめざす「より良い未来」の実現につながると思います。

**杉浦**：今やっている事業も一見するとP&Iからどのようにつながっているか分からないものもありますが、現場でお話を聞くと確かに元はP&Iがベースになっているものが多いことが分かります。これはDNPの非常に面白いところだと感じています。各事業でそれぞれ伸ばしてきたP&Iの強みを社内で掛け合わせる余地はまだまだあると思いますし、社外とのコラボレーションなどを通じて「未来のあたりまえ」となる新しい価値がさらに次々と生まれることを期待しています。DNPの取り組みの基盤となる「多様な社員の存在」と「発想の自由を認めて、社員の挑戦を後押しする自由闊達な企業風土」もDNPの強みと言えるでしょう。工場を訪問したり、社内展示会を見学したりしましたが、そこで社員の皆さんが自身の業務やその意義について熱く語ってくれたことは印象的でした。入社式では新入社員の皆さんとも対話しましたが、「就職活動の中で接した社員の熱意を感じ、自分もDNPで何か面白いことに挑戦してみたいと思い入社を決めた」という話も聞き、DNPのDNAの持続性を感じました。

**田村**：私も社員の皆さんと対話するなかで、ワクワク感・高揚感を持って仕事に取り組んでいることを強く感じます。社長が何度となく社員に対して挑戦を促すメッセージを発

信されていますが、社内で多様な意見をぶつけ合いながら挑戦することがDNPの風土として根付いているのだと感じます。このような企業風土は、会社の外からはなかなか見えにくいのですが、DNPの強みとして皆さんにもぜひ知ってもらいたいです。

### 企業価値の向上に向けた課題認識

**田村**：2025年度は、現行の中期経営計画の最終年度であります。次期中期経営計画を策定する年でもあります。世界情勢や技術革新の進展など、経営環境は目まぐるしく変化していますが、そのような状況下でも、DNPが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすためには、これらの変化に柔軟に対応していかなければなりません。そのためには、中期経営計画だけでなく、長期的にどのように企業価値を向上させていくのか、具体的な複数のシナリオを描いておくことが重要だと考えています。明確なマイルストーンを設定し、分かりやすいKPIに基づいて取締役会で進捗をフォローしていけるよう、提言していきます。また、市場における競合の定点観測をもっと強めると良いと思っています。例えばパテントの出願がどの領域でどう動いてきているとか、競合が市場のニーズの変化にどう対応しようとしているのか、それに対してDNPはどう対応していくのか、といったことを数値化して、変化をウォッチすることを強めて、それをもとに取締役会で議論できると良いと考えています。私は前職でモノづくりに携わっていましたが、技術革新が進み、世の中のニーズが変化していくなかで、その変化をいち早く捉え、それまで培った強みを活かして既存事業を別の事業に転換した経験・知見があります。デジタル技術が進展し、また、地球環境に関する課題解決も求められるなど、DNPを取り巻く経営環境もより複雑で多

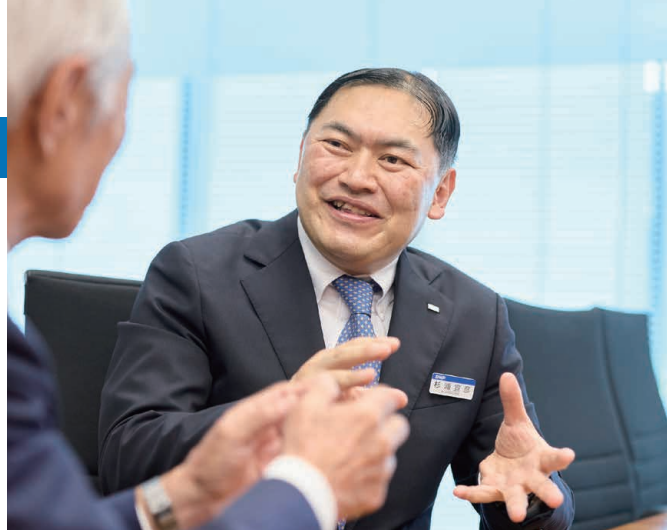


様になっています。そのような状況で、これからのDNPがどのような道を進んでいくかを議論するにあたり、私のこれまでの経験や知見を活かして助言・提言をしていくことが私の役割だと認識しています。

**杉浦**：DNPはイノベーションの創出を推進していますが、その取り組みを企業価値の向上につなげるためには、DNPが収益性の向上に貢献する付加価値の高い製品・サービスを創出できる企業であることを資本市場に示すことが重要です。現在、資本コストや株価を意識した経営が求められ、資本効率を示す指標としてROEやPBRといった指標が資本市場で広く使われています。一定水準を満たすことは必要ですが、大切なのは会社が成長している姿を正しく理解できる情報を継続的に資本市場に示すことであり、会社によってそれぞれ使われるべき指標は違って良いと考えています。DNPの考え方や取り組みに関する情報を、どういう指標を用いて、資本市場や株主などのステークホルダーにいかに分かりやすく開示するか、また、そのプロセスについて、何をすればこうなるのか、そして何をめざすのかを総花的でなくポイントがしっかりわかるように伝えていくという点については、引き続き取締役会で議論していかなければならないと考えています。会社の事業成長と資本市場の理解が両立することで、DNPの企業価値の向上につながります。

#### 企業価値の向上を支える取締役会のあり方

**田村**：DNPが持続的な成長と企業価値の向上に向けた取り組みを進めていくにあたり、それを支えるコーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要課題です。現在の機関設計（監査役会設置会社）によるガバナンス体制が有効であり、取締役会の実効性が確保されていることを毎年の実効性評



価結果より確認していますが、現状に満足することなく、常に改善の意識を持つことが重要です。他の上場企業では監査等委員会設置会社へ移行するところも多くなっていますが、諮問委員会では、DNPのこれからの取締役会のあり方について、必要な員数やボードメンバーの知識・経験・能力のバランスなどとともに、これからのDNPのガバナンス体制のあり方についても、議論を深めていきたいと考えています。

**杉浦**：DNPの取締役会は、自由闊達な雰囲気でも、私も就任当初から遠慮することなく発言してきました。取締役会は、多様なバックグラウンドを有する社内外のメンバーでバランス良く構成されていますが、多様な経験を有する社外取締役が経営陣から独立した客観的な立場で、各人の有する知見を踏まえて発言することで、取締役会の意思決定に至るまでの議論がより多角的なものになっていますし、私自身、他の社外取締役の発言に気づきを得て、DNPをさまざまな角度から見ることができます。

**田村**：DNPは、現在、3カ年の中期経営計画を実行していますが、その先を見据えた長期的な成長、そして企業価値の向上のためには、DNPが有する人的資本をさらに活用していくことが必要と考え、人材開発や組織開発、ダイバーシティ等の分野に高い見識がある熊平美香氏が新任取締役として加わりました。取締役会に熊平氏の新たな視座・知見が加わることで議論がさらに活発になると確信しています。

