

DNP

大日本印刷株式会社

機関投資家・アナリスト向け サステナビリティ説明会

2023年10月30日

イベント概要

[企業名]	大日本印刷株式会社
[企業 ID]	7912
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	機関投資家・アナリスト向け サステナビリティ説明会
[決算期]	
[日程]	2023 年 10 月 30 日
[ページ数]	42
[時間]	15:00 – 16:00 (合計：60 分、登壇：44 分、質疑応答：16 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	100 名
[登壇者]	6 名 代表取締役社長 北島 義斉 (以下、北島) 代表取締役専務 宮 健司 (以下、宮) 代表取締役専務 山口 正登 (以下、山口)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



常務取締役	橋本 博文（以下、橋本）
執行役員	坂田 英人（以下、坂田）
IR・広報本部長	若林 尚樹（以下、若林）

[アナリスト名]	野村證券	河野 孝臣
	SMBC 日興証券	花屋 武

サポート

日本	050-5212-7790	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com



登壇

若林：定刻となりましたので、DNP 大日本印刷、機関投資家・アナリスト向けサステナビリティ説明会を開始いたします。本日の司会は私、IR 広報本部の若林が務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は大変お忙しい中、当社のオンライン説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。本日は説明会資料に沿ってご説明いたします。説明会の資料は、DNP の Web サイトに日本語版・英語版ともに掲載されております。

それでは本日の説明会の内容をご紹介します。「サステナブルな経営の考え方・方針」「人的資本の強化」「知的資本の強化」「環境関連の取り組み」「ガバナンスの取り組み」について、社長の北島以下、各担当からご説明いたします。その後、質疑応答の時間を設けています。本日は16時までの予定ですのでよろしくお願いいたします。

それでは早速ですがご説明に移らせていただきます。初めに、サステナブルな経営の考え方・方針について、社長の北島よりご説明いたします。それでは北島社長、よろしくお願いいたします。

サステナブルな経営の考え方・方針

DNP

ブランドステートメント

未来のあたりまえをつくる。

DNPグループは、人と社会をつなぎ、新しい価値を創出することで、持続可能なより良い社会と、より心豊かな暮らしを実現していきます。

4

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

北島：皆さんこんにちは。社長の北島です。本日は DNP グループのサステナビリティ説明会にご参加いただきましてありがとうございます。

資料4ページをご覧ください。DNPグループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ことを企業理念に掲げ、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に努めています。

社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値を創出し、その価値を、人々の身近に常に存在する「あたりまえ」のものにしていくことに注力をしています。こうした私たちの志を、「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントに込めています。

サステナブルな経営の考え方・方針



DNPグループは、人と社会をつなぎ、新しい価値を創出することで、持続可能なより良い社会と、より心豊かな暮らしを実現していく。

- ✔ **健全な社会と経済、**
快適で心豊かな人々の暮らしは
サステナブルな地球の上で成り立つ。
- ✔ **近年、環境・社会・経済が急激に**
変化するなかあらゆるリスクの
マイナスの影響を抑えるとともに
プラスのインパクトをもたらす
価値を創出し環境・社会・経済の
持続可能性を高める。



DNPグループ統合報告書2023 p.12に掲載

5

5 ページをご覧ください。私たちは、健全な社会と経済、快適で心豊かな人々の暮らしはサステナブルな地球の上で成り立つと捉えています。近年は特に環境・社会・経済が急激に変化し、経営に影響を与えるリスク、つまり変動要素もますます多様化して広範囲に及んでいます。

こうした中、DNP 自身が主体となって、「より良い未来」をつくり出すための事業活動を推進しています。そして、中長期的なリスクを管理し経営戦略に反映をさせることで、サプライチェーン全体であらゆるリスクのマイナスの影響を抑えるとともに、プラスのインパクトをもたらす価値を生み出せると考えています。それによって、企業としての持続可能性と環境・社会・経済の持続可能性をともに高めていきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



DNPがめざす「より良い未来」

DNP

サステナビリティの実現に向けた経営基盤の強化は企業価値向上に向けた取り組みの一環。長期を見据えて、自らがより良い未来をつくり出すための事業活動を展開する。



6ページをご覧ください。このページには、DNPグループが「より良い未来」をつくり出していくための価値創造プロセスを示しています。

企業を取り巻く事業環境は特に近年、急激に変化して、ますます多様なものとなっています。私たちの働き方や生活を根幹から変える可能性もあります。こうした変化は社会や生活者の新たなニーズを喚起するものでもあります。

私たちは変化に対応するだけでなく、自ら変革を起こして、新しい価値を創出する機会にしていきたいと考えています。

特に、今日のテーマでもあるサステナビリティの実現に向けた「経営基盤の強化」は、企業価値向上にとって不可欠で重要な取り組みであり、「事業の推進による新しい価値の創出」と両輪で推進をしております。私たちが自ら変化の担い手となり、「オール DNP」の技術、ノウハウ、ネットワークを結集して、「より良い未来」をつくり出すための事業活動を展開していきます。

サポート

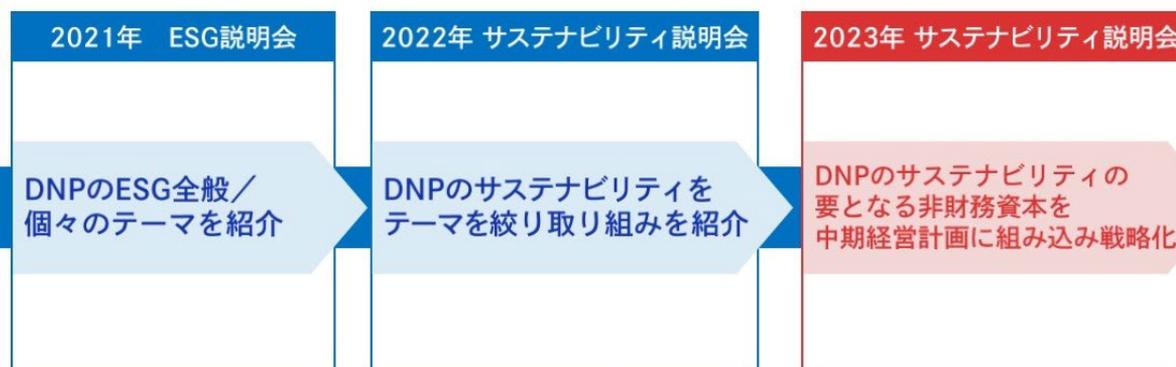
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

サステナビリティ説明会

DNP

投資家の期待に応え、サステナビリティ説明会を中長期的な方向性について対話する場へと進化させる。



7

7ページをご覧ください。私たちは決算説明会に加えて、2021年からサステナビリティに関連する説明会を継続的に開催し、ESGを重視した経営方針や各テーマについて、ご理解を深めていただけるよう努めてまいりました。

今回は、本年度からの中期経営計画で示した非財務戦略と「未来のあたりまえ」につながる価値の創造との関係など、サステナビリティの観点でストーリー化してご説明し、中長期的な成長について皆さんとともに対話する場へと進化させたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

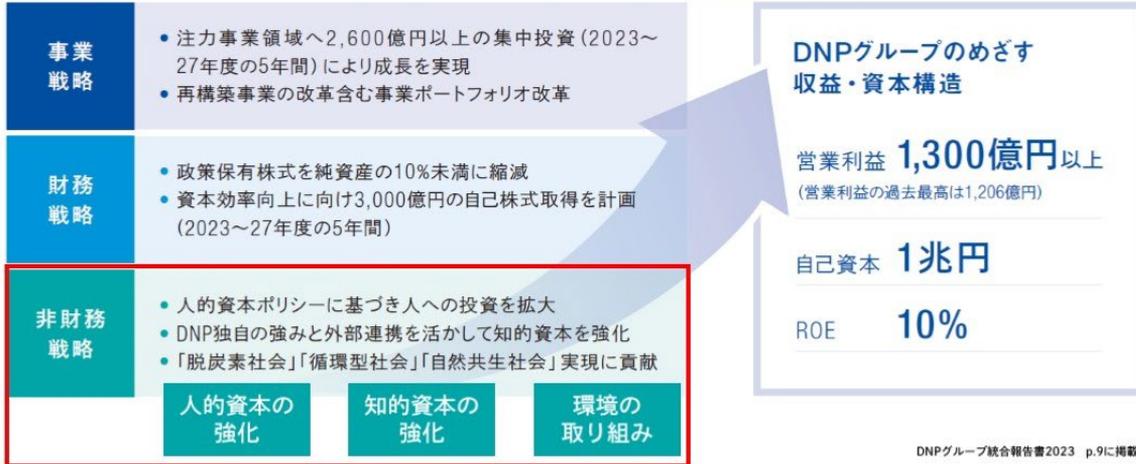
6

中長期的な方向性

DNP

DNPのサステナビリティの要となる非財務資本を中期経営計画に組み込み、戦略化

めざす姿の実現に向けた取り組み



DNPグループ統合報告書2023 p.9に掲載

上記取り組みに加えて、特に注力事業領域について開示を拡充し、**PBR1.0倍超の早期実現を達成**

8

8ページをご覧ください。現在、推進中の中期経営計画では中長期を見据えて、DNPグループが持続的に価値を創出していくための戦略を具体化しました。その取り組みの中に私たちのサステナビリティ経営の要となる非財務戦略を組み込み、事業戦略と財務戦略と三位一体で、目標として掲げた「ROE10%」と「PBR1倍超の早期実現」を目指します。

経営基盤の強化

DNP

経営の重要テーマである「経営基盤の強化」によって、価値の創出を支えていく。

人的資本	知的資本
<ul style="list-style-type: none"> ✔ DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」導入完了 ✔ DVO制度の展開と取り組み度 25年度末100% ✔ エンゲージメントサーベイスコア 10%向上('22→'25) ✔ DXリテラシー標準基礎教育 対象27,500名の受講完了 ✔ 女性管理職比率 8.4→12%以上('22→'25) ✔ 男性育休取得率 83.6 →100% ('22→'25) 	<ul style="list-style-type: none"> ✔ 研究開発投資 年間300億円規模を継続 ✔ データマネジメント基盤の利用者数 3,678→約6,000名('22→'25)
	環境
	<ul style="list-style-type: none"> ✔ GHG排出量の削減 30年15年度比40%削減の前倒し達成 ✔ 資源循環率 51.7→56.7% ('15→'25) ✔ 水使用量の削減 35%削減 ('15→'25) ✔ 「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合品調達率 30年度末100%達成

9

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

9 ページをご覧ください。このページでは、全体の活動の一部にはなりますが、可能な限り具体的な目標を掲げて、目指す姿の実現に取り組んでいることと、その進捗について記載しております。



10 ページをご覧ください。それではこのあと、非財務資本の中でも私たちが特に重要だと捉えている「人的資本」と「知的資本」「環境」、そしてそれらを支える「ガバナンス」の取り組みについて、各担当からご説明させていただきます。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

若林：それでは続きまして、「人的資本の強化」について代表取締役専務の宮よりご説明いたします。それでは宮専務、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



「人への投資」を企業価値向上に明確に結び付けるため、「人的資本ポリシー」に基づき、グローバルでの「人的創造性（付加価値生産性）」を飛躍的に高めていく。

◆人的資本ポリシー

社員を大切に、大切にされた社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく

【社会（社内・社外）で活躍できる人材へ】



人的資本ポリシーのもと

これまで発信してきた
人に対する方針・
ビジョン・宣言など



一体的かつ戦略的な
人的資本の強化への
取り組み

- ・より良い組織風土の醸成
- ・多様な人材の成長に資する「人への投資」を加速

◆更なる企業価値向上につなげていく

12

宮：専務取締役の宮でございます。人的資本部門を統括しております私から、「人的資本の強化」についてご説明をいたします。

資料 12 ページをご覧ください。先般、新中期経営計画を社内外に発表をいたしました。DNP は、人への投資を企業価値向上に明確に結びつけるために、「人的資本ポリシー」に基づいて人への投資をさらに拡大し、グローバルでの「人的創造性」を高めています。

DNP では近年、人事諸制度の再構築を進めてきました。この人事諸制度再構築の根本にある、社員に対する普遍的、基本的な考え方を昨年「人的資本ポリシー」として明文化し、策定をいたしました。それが、「社員を大切に、大切にされた社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく」というものです。この「人的資本ポリシー」には、社員一人ひとりが強みを伸ばし、社内外で通用する人材として育ててもらいたいという会社の思いを込めています。

この「人的資本ポリシー」のもとに、これまで発信してきた人に対する方針・ビジョン・宣言等を束ね、一体的かつ戦略的に人的資本の強化へ取り組むことで、より良い組織風土の醸成、多様な人材の成長に資する人への投資を加速させ、さらなる企業価値向上につなげていきたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

人的資本強化による企業価値向上へのつながり



DNPグループ統合報告書2023 p.44-45に掲載

13 ページをご覧ください。今ご覧いただいているのは、人的資本強化による企業価値向上へのつながりを表したものになります。まず、企業価値向上の実現に向けて取り組む四つの重要課題を設定いたしました。

一つ、社員のキャリア自律支援と組織力の強化。

二つ、社員の幸せを高める健康経営。

三つ、人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング。

そして最後に、多様な個性を活かすダイバーシティ&インクルージョン推進の四つです。

そして、この重要課題ごとに具体策を実行しております。これらの施策については、社員に対して生み出す効果や人的創造性、企業価値、財務価値の向上に結びつく効果などを価値関連性分析を通じて検証し、実効性をより高めていきます。

従来の延長線上にない変革を進めるには、社員一人ひとりがより自律的にキャリアを描いて、強みを伸ばすことが重要です。そうした社員のキャリア自律を一層支援していくために、最適かつ効果的に人への投資を行い、人的資本をさらに強化していきます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

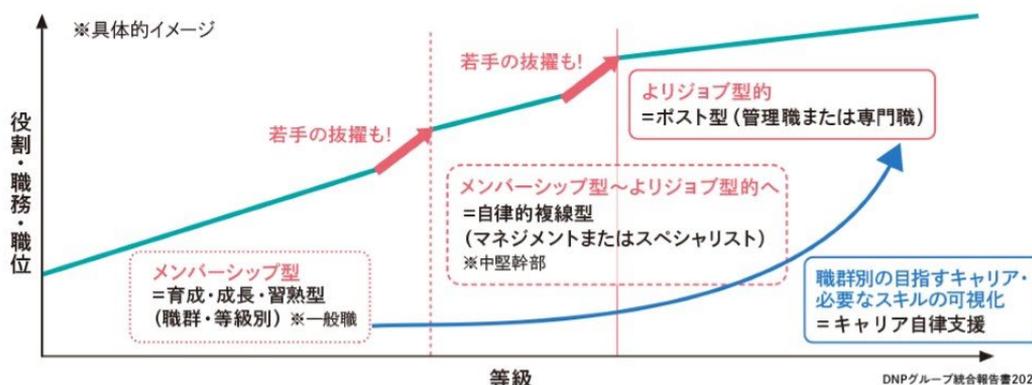


1 社員のキャリア自律支援と組織力の強化

DNP

DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の展開

- ❑メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用双方のメリットを活かした独自のハイブリッドな「キャリア自律型」の施策
- ❑マネジメントorスペシャリストを自律的に選択する複線型役割等級制度の推進



14 ページをご覧ください。それでは次に、課題ごとにもう少し詳しく説明をいたします。

まず、「社員のキャリア自律支援と組織力の強化」についてですが、DNP グループでは、社員一人ひとりが社内だけでなく社外でも通用する専門性・スキル等を身につけるよう、自律的なキャリア形成の一層の支援を主眼とした、DNP 版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」を展開しております。

これは、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用双方のメリットを活かした DNP 独自のハイブリッドなキャリア自律型の施策です。この図は具体的なイメージを表していますが、入社して若いうちは自身の希望や職務経験も含めたメンバーシップ型の育成・成長ステージ、そして、その後は、マネジメントを志向するのか、それともスペシャリストを志向するのかという自律的な選択も含めて、よりポストを重視したジョブ型的なステージへとステップアップしていきます。

つまり、一般職のうちから将来を見据えて自分がどこを目指していきたいのか、自身のキャリアをよく考え、自らを磨き、成長していってもらおう。そして中堅幹部へとステップアップしていく中で、マネジメントかスペシャリストかを自律的に選択する複線型の役割等級制度を活用しつつ、管理職もしくは専門職というポストを自律的に目指していく。そして、会社はその一人ひとりのキャリア自律のステージ全般を支援していく、というのが全体のイメージになります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

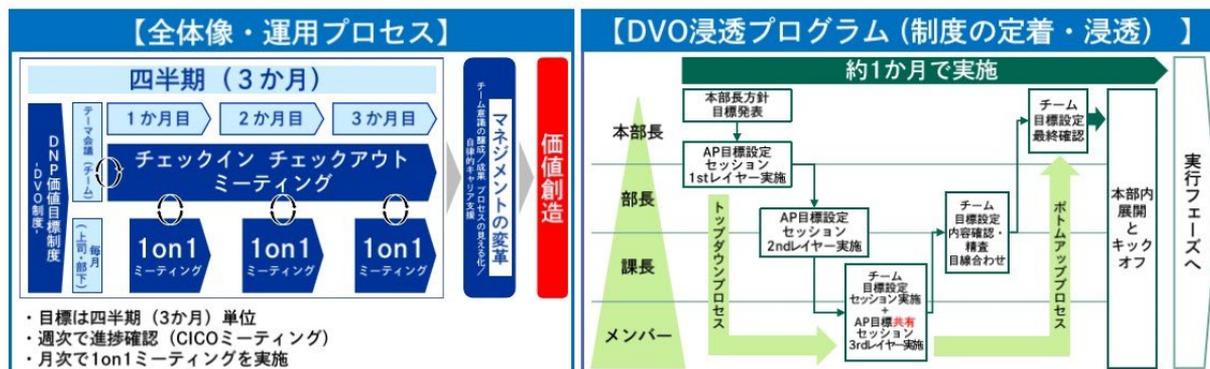
SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2 社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営

DNP

「DNPグループ健康宣言」に基づくマネジメント改革

- ❑ マネジメント改革の一環として導入した「DNP価値目標制度（DVO制度）」の
全社浸透と、新たなマネジメントスタイルの確立に向けた
“DVO浸透プログラム”の推進



15

15 ページをご覧ください。次に二つ目の重要課題、「社員の幸せを高める健康経営」の施策の一つとして、「DVO 制度」について説明します。左の全体像・運用プロセスの図をご覧ください。

この「DVO（DNP Value Objectives）制度」とは「DNP 価値目標制度」の略で、従来の目標管理制度に、米国のインテル社で誕生し、シリコンバレーの有力企業が入り込んでいる OKR（Objectives and Key Results）的要素を組み入れることで、成果・プロセスの見える化、チーム意識の醸成、自律的キャリア支援の実現を目指す、DNP にマッチした新しいマネジメントの仕組みです。

具体的にはチーム目標の設定、重点目標への絞り込み、週次のチームミーティング、そして月次の 1on1 ミーティングの実施による信頼感の醸成や自律的キャリア支援、さらには組織の心理的安全性にもつなげていくことを狙っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2 社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営

DNP

「DNPグループ健康宣言」に基づくマネジメント改革



ホワイト部門（健康）：表彰対象 10部門



グリーン部門（安全）：表彰対象 10部門

- ✔ 2023年度より、事業収益以外の要素を評価するヘルスウェルビーイング表彰を開始。
- ✔ 価値創出への基盤となる「活力ある職場風土づくり」「組織・チーム力の強化」に向けた優れた取り組みを表彰。
- ✔ 約130件の応募があり、延べ1,000人以上の手挙げ審査員の投票で表彰対象を選出。

16

16 ページをご覧ください。次に、「社員の幸せを高める健康経営」については、今年度から事業収益以外の要素を評価する表彰を開始しました。価値創出への基盤となる、活力ある職場風土づくりや組織・チーム力の強化につながった優れた取り組みを表彰するものです。

製造部門をはじめ、売上などの業績ではなかなか評価されにくい部門での、地道ではありますが、素晴らしい取り組みに光を当てることができ、そういった部門の受賞者にも仕事に対する誇りや喜びを感じてもらえたと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

注力事業領域への人材配置とリスクリングの展開

内部人材

❖ 「専門職」制度の拡充

「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の一つとして、管理職とは別の複線型キャリアと位置づけ、注力事業をはじめ、特定の分野・領域・技術に対する専門性を有した人材がその専門性を継続して高めていける仕組みとして「専門職」制度を拡充し運用中。

❖ DX人材育成の推進

- ・2025年度末までに、対象27,500名がDXリテラシー標準基礎教育の受講を完了し、全職種の従業員をDX基礎人材として、DXリテラシー標準に基づいた知識・スキルの習得を図る。
- ・各事業領域における、DXの推進を担う専門的な役割を果たす人材として、DX推進人材を選定し、DX推進スキル標準に基づく高度な育成を進める。

❖ 注力事業領域への人材の再配置とリスクリング

- ・成長牽引事業における製造部門へのリスクリングを伴う人材再配置
- ・職種転換のためのDXリスクリング研修の強化

外部人材

❖ キャリア採用による高度専門人材の獲得

プロフェッショナルスタッフ	アンシエイトスタッフ
プロフェッショナルスタッフ 特定の専門分野に関し極めて高度の知識・技術を有する者を個別の雇用契約で受け入れる制度	アンシエイトスタッフ 市場価値をより意識した処遇を高めに設定するキャリア採用制度

❖ 専門人材採用実績推移

年度	採用実績 (人)
2020年度	5
2021年度	13
2022年度	12

❖ 外部プロフェッショナル人材の活用

外部副業人材 外部から専門的なプロフェッショナル人材を副業で一定期間受け入れ

17 ページをご覧ください。三つ目の重要課題の「人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング」ですが、DNP グループでは事業戦略に沿った人材戦略として、各事業で求められる役割や保有する専門性、マネジメント能力によって、複数のタイプに類型化した人材ポートフォリオを作成しています。

事業戦略の実現に向けて人材タイプごとに過不足を検討し、人材の質的側面を重視した採用・人材育成を推進しています。その前提として、先ほどもお話しした「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の一つとして、管理職とは別の複線型キャリアとして、注力事業をはじめ、特定の分野・領域・技術に対する専門性を有した人材がその専門性を継続して高めていける仕組みとして、専門職制度を拡充し、運用しています。

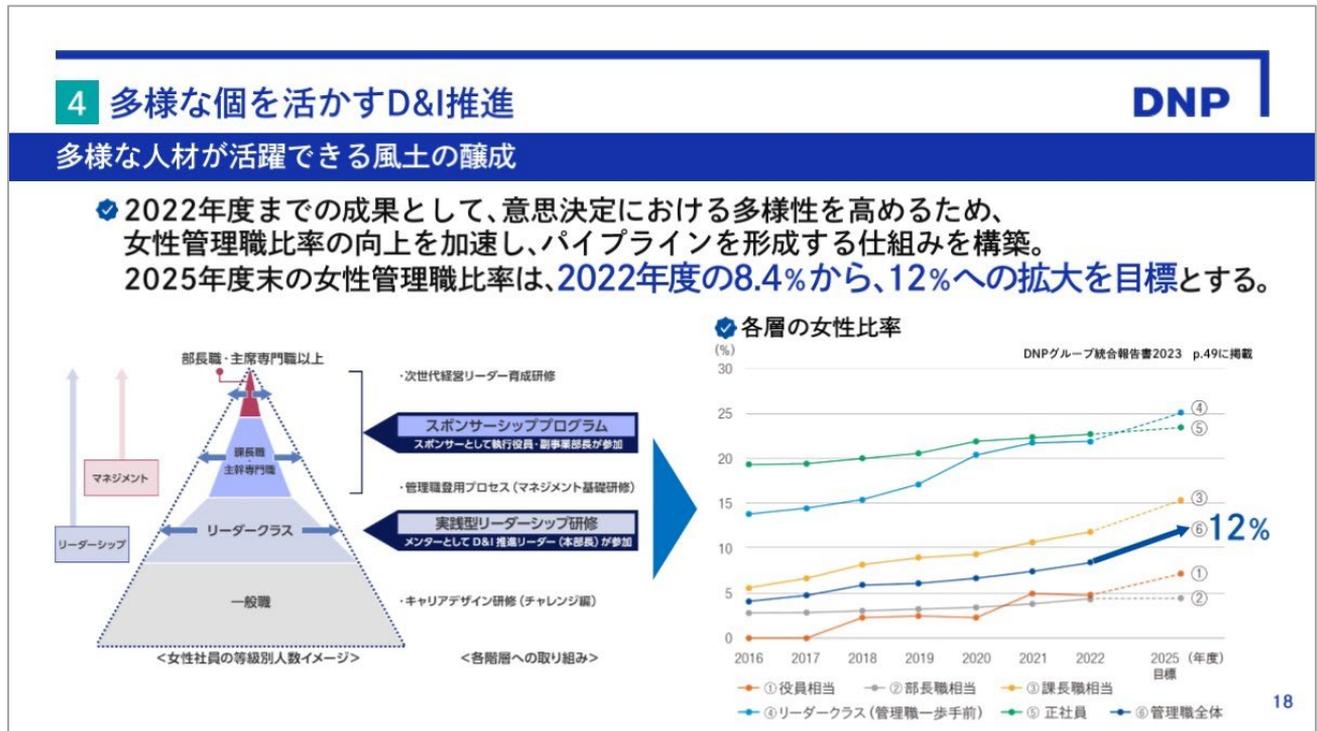
また今後、どの事業領域においても必須となる DX 人材育成を推進していますが、2025 年度末までに対象 2 万 7,500 名が DX リテラシー標準基礎教育の受講を完了し、全職種の従業員を DX 基礎人材として、DX リテラシー標準に基づいた知識・スキルの習得を図っています。

また、注力事業領域の人材再配置、リスクリングとして、成長牽引事業における製造部門へのリスクリング研修をとまなう人材再配置や、DX 人材育成のための DX リスクリング研修の強化を進めています。さらに、内部育成だけでなく、外部高度人材の活用も積極的に進めています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

具体的には、特定の専門分野に関し極めて高度の知識・技術を有する人と個別の雇用契約を締結する「プロフェッショナルスタッフ制度」に加え、外部の専門のプロフェッショナル人材の活用として、一定期間、副業の形で受け入れる、そういったことも積極的に行っています。



DNP独自の強みとは何か

DNP

【DNPの知的資本】世の中や市場の変化に先駆けて、「P&I」(印刷と情報)の強みから価値創出



20

山口：専務取締役の山口でございます。私からは「知的資本の強化」についてご説明申し上げます。

資料 20 ページをご覧ください。DNP の知的資本の原点は、プリンティングテクノロジーとインフォメーションテクノロジーです。プリンティングとインフォメーションの掛け合わせ、すなわち「P&I イノベーション」により、社会課題の解決につながる価値を創出しています。

印刷の基本技術は、図のように情報処理技術から始まり、微細加工技術、精密塗工技術、そして製品化のための後加工技術等で、そこに大きな知的資本が内在し、当社成長の源泉となるコアコンピタンスとなっています。これらの応用・発展により、世界トップシェアの製品や DX ビジネス等に展開をしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

中期経営計画期間に取り組む知的資本戦略とは？

DNP

【知的資本強化の基本戦略】「P&I」の強みとパートナーとの連携によって、知的資本の面から事業ポートフォリオを強化

重要課題	取り組み事項	具体的な施策	KPI (2025年度)
1 基盤事業の強化と風土改革	「オールDNP」による新しい価値の創出	「オールDNP」による知の集約により、基盤事業の強化と新製品開発 研究開発の仕組みや制度の最適化 新しい価値を創出する風土の醸成	研究開発投資 年間300億円規模を継続 データマネジメント基盤*の利用者数 3,678名 → 約6,000名 (2022→2025年度末)
2 新規事業創出と強み技術の強化	未来シナリオから事業ポートフォリオを構築	メガトレンドや事業機会を捉えた注力事業領域での新規事業創出 DNP独自の技術の強化 オープンイノベーションによる技術の獲得、強化	
3 強み技術のグローバル展開	DNP独自の技術・製品を軸にグローバル展開を加速	ライフ&ヘルスケア領域を中心にグローバル展開を加速 海外マーケティング・研究開発体制の強化	
4 データマネジメント基盤*の実現	ICT利活用を支える社内システム基盤の革新	モダナイゼーション、グローバル化を進め、デジタルICT基盤を強化 データ統合基盤の可視化・分析の深化を進め、持続的に基盤をアップデート	

DNPグループ統合報告書2023 p.50に掲載

21

21 ページをご覧ください。本年度からスタートした 2023 年～25 年の中期経営計画では四つの事業領域を定めました。

そのうち、成長牽引事業と新規事業から成る注力事業領域で、集中投資や知的資本の強化を進めることとしております。そして、DNP の強みとパートナー企業等との連携によって知的資本を強化し、事業ポートフォリオの最適化を図ります。特に「より良い未来」の姿を描き、それを起点に、未来シナリオの実現に向けて独自技術の強化を進めてまいります。

重要課題がこの表の 1 から 4 となっております。

サポート

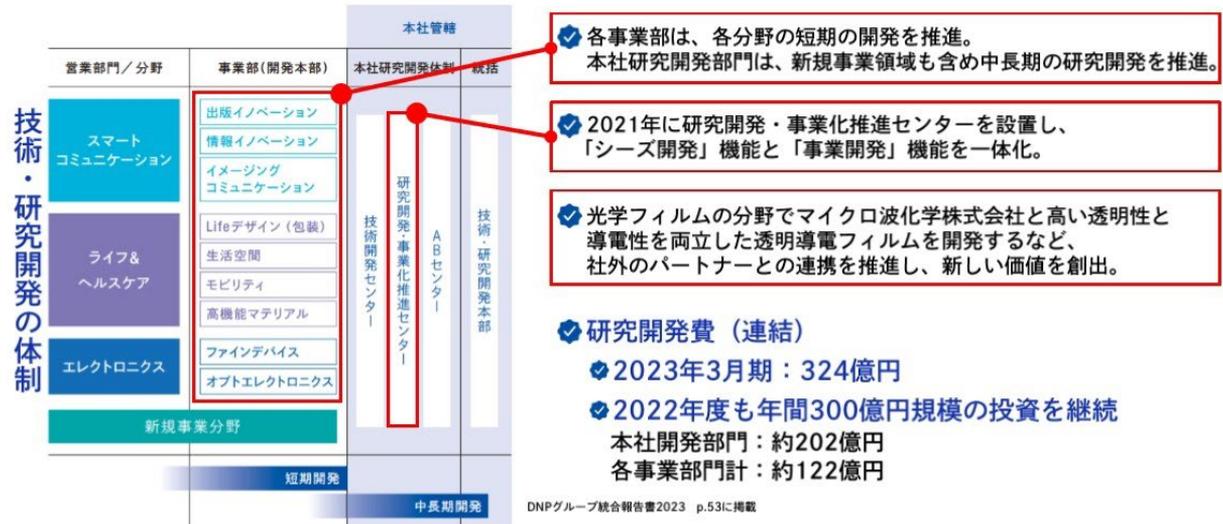
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

1 オールDNPの掛け合わせとは？

DNP

【開発体制】「P&I」の強みを掛け合わせて、より良い未来を実現する事業化テーマを集中的に推進

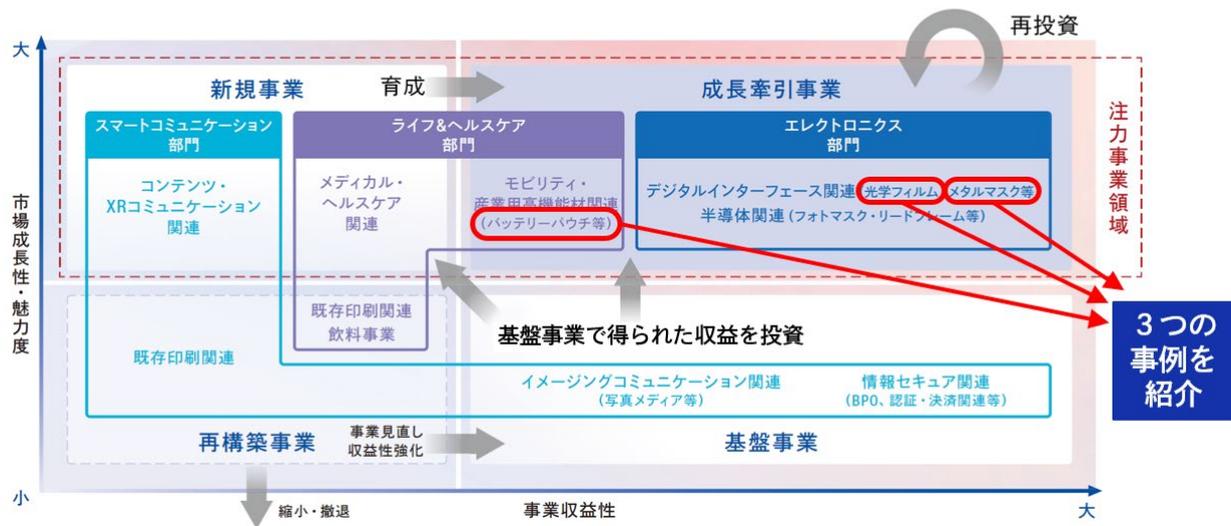


22 ページをご覧ください。分散していた開発体制を研究開発・事業化推進センターに集約し、シーズ開発と事業開発を機能的に運用できるようにしました。DNP の強みと独自技術を有するパートナー企業との連携で、新たな世界を切り開いてまいります。毎年 DNP では 300 億円を超える研究開発投資を行い、昨年は 324 億円でした。本年度も 340 億円を計画しております。

2 知的資本の強化:成長牽引事業への投資

DNP

【成長牽引事業】 注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、強い事業ポートフォリオの構築をめざす



サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



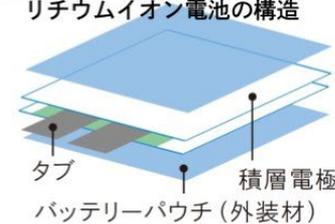
23 ページをご覧ください。先ほどもお話ししましたが、注力事業領域を定め、集中投資と知的資本の強化を戦略的に進めていきます。ここでは、注力事業の中で、成長牽引事業である世界トップシェアの三事業を紹介します。

3 DNP独自の技術・製品を磨きグローバル展開を加速

DNP

【バッテリーパウチ】 電池業界でバッテリーパウチのスタンダードとして高く評価

- ✔ 食品や医薬品等の包装材で磨いた
コーティング技術×ラミネート技術に、
 網羅的な特許出願や自社設計の材料と
 自社開発の生産設備などを掛け合わせ、
 競争優位性を強化
- ✔ バッテリーパウチを利用した
 リチウムイオン電池の構造



タブ 積層電極
バッテリーパウチ (外装材)





✔ 電池業界で、バッテリーパウチのスタンダードとして高く評価
**リチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体で、
 2025年までに 売上1,000億円をめざす**

24

24 ページをご覧ください。まず、バッテリーパウチです。

DNP では 1990 年頃から、リチウム電池が将来、軽量化と高い信頼性を求められることを予測し、バッテリーパウチの開発に着手しました。パウチの機能性と信頼性が高く評価され、日系 EV や世界最大のスマートフォンメーカーに採用され、その後今日まで拡大してまいりました。

バッテリーパウチという名称も DNP が広め、電池業界でのスタンダードとして高く評価されています。特許は 200 件を超え、生産設備も全て自社製となっています。リチウムイオン電池バッテリーパウチ全体で、2025 年までに売上 1,000 億円を目指します。

25 ページをご覧ください。さらにバッテリーパウチですが、得意先は韓国、中国、欧州、さらに北米へと広がり、グローバル化が進んでいます。DNP では、中国で後加工 4 拠点、本年度、デンマークに欧州の拠点を設けました。次は北米への展開を視野に入れております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

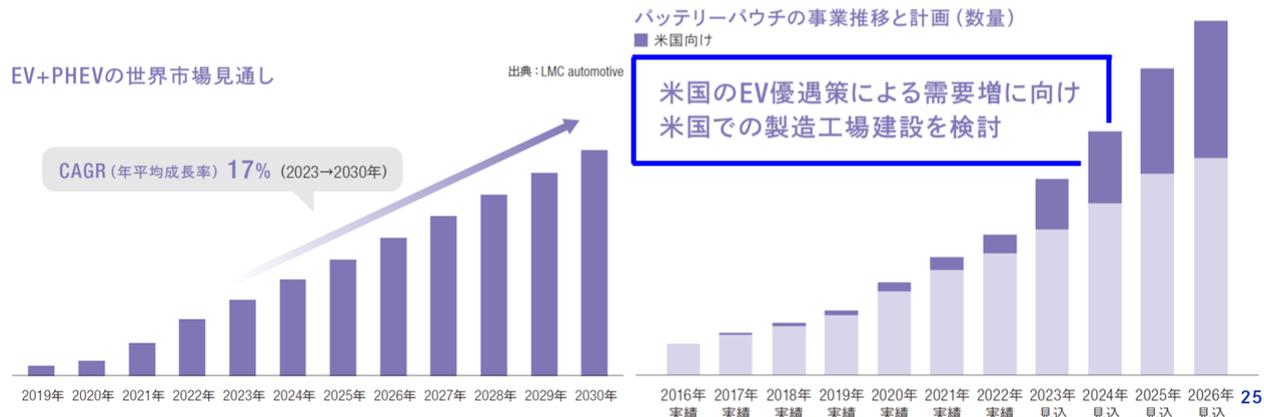
3 世界トップシェアの維持に向けた成長投資とは？

DNP

【バッテリーパウチ】 欧州向けにはDNPデンマーク工場にスリット加工ラインを新設
米国向けには工場建設を検討中

事業戦略・投資計画

- ・2023年度以降のEV需要増に向け、生産能力を拡大
- ・欧米等適地供給の推進：欧州（デンマーク工場）での後工程ライン新設（2023年度稼働予定）



3 DNP独自の技術・製品を磨きグローバル展開を加速

DNP

【メタルマスク】 有機ELディスプレイの大型化のニーズに応え生産能力を増強

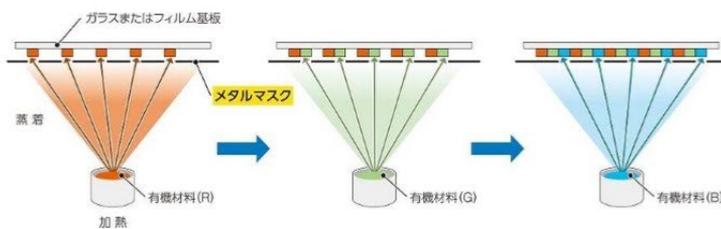
- 独自のフォトリソグラフィ技術やエッチング技術を活かし、スマートフォン向けを中心に、世界トップシェアを獲得。また、材料や製造方法、製品に関する特許やノウハウを幅広く保有。優れた技術開発力や、高品質・高精度な製品を安定して供給する能力などが高く評価

大型メタルマスクの生産ラインを
黒崎工場（福岡県）に新設



黒崎工場（福岡県北九州市）の外観

蒸着工程の模式図



26

26 ページをご覧ください。次に、メタルマスクです。

世界トップシェアでは、何といたっても有機 EL ディスプレイ用メタルマスクです。今回、大型化のニーズを受けて北九州・黒崎に大型ラインを増強し、トップシェアを維持してまいります。DNPの優れた開発力で強い戦略的特許やノウハウを有し、差別化を図っております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

20

左下に蒸着工程の模式図を示しています。三種類のメタルマスクがあれば、RGB それぞれのパターニングが蒸着時に可能となるのが大きな特徴です。

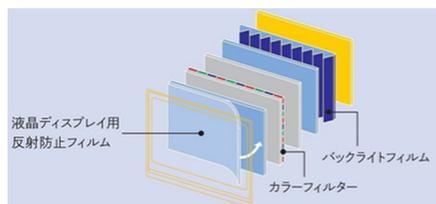
3 DNP独自の技術・製品を磨きグローバル展開を加速

DNP

【光学フィルム】 製造ラインを増強し、市場や顧客企業のニーズに先行して対応

- 65インチ用フィルムを効率良く取ることができる2,500mm幅対応のコーティング装置を2018年に偏光板向け保護用光学フィルム生産では世界で初めて導入。この優位性をさらに活かすために、新たに三原工場に広幅コーティング装置を増設。

液晶ディスプレイパネルの構成図



広幅コーティング装置を新たに増設する三原工場のイメージ

【DNPの強み】

- 光学設計技術
- 材料設計技術
- インライン多層コーティング技術
- 広幅コーティング技術

27

27 ページをご覧ください。続いて光学フィルムです。

ディスプレイ用の高機能光学フィルムは、表面の写り込みや反射を防止したり、光を集光したり拡散したりして、ディスプレイの性能を高めてまいりました。国内外で多数の強い特許を保有しております。

積極的な設備投資を進めており、広島県の三原に新たに大型の設備を増強してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

4 DNPのDXとは

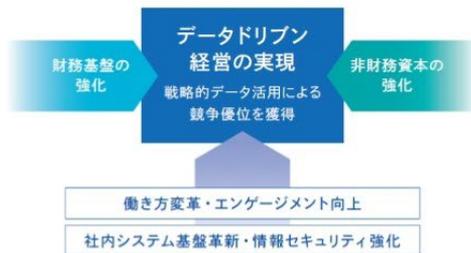
DNP

【データドリブン経営】 新たな付加価値を提供するデータマネジメント基盤を構築



※データ統合基盤：DNPグループ内の各種システムからデータを集約する基盤

※データマネジメント基盤：データ統合基盤に集約されたデータを加工、分析、可視化し、経営判断に活用する基盤



- ✓ 販売や生産状況のデータに加え、事業成長に資するデータを収集、加工、可視化、分析し、意思決定を迅速に行うとともに、新たな付加価値を提供するデータマネジメント基盤を構築
- ✓ 競争優位性を発揮する注力事業領域において、事業システムをモダナイズすることにより、戦略的データをデータマネジメント基盤へフィードバック

DNPグループ統合報告書2023 p.55に掲載

28

28 ページをご覧ください。DNP では、さまざまなデータを基にした意思決定によって成果を上げる経営手法である「データドリブン経営」を目指しています。

そのためには活用するデータを収集・分析する専門知識やスキルが必要であり、データサイエンスに長けた人材を確保、育ててまいります。データマネジメント基盤利用者は昨年度 3,678 名でしたが、本年度上期には 5,512 名が活用しています。そして、25 年には 6,000 名以上を目標としております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2023～2025年度 中期経営計画実現に向けた方針

メガトレンドを読み
市場の変化を
先取りし
成長領域での
注力事業を拡大

×

DNP独自の強みの
掛け合わせと
パートナーとの
連携の強化

+

DXによる
価値創造

29

29 ページをご覧ください。2023 年度から 25 年度の中期計画実現に向けた方針の中で知的資本の役割は極めて重要です。DNP 独自の強みの掛け合わせとパートナーとの連携強化に加えて、DX による価値創造により、新たな DNP を目指してまいります。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

若林：はい、ありがとうございます。それでは続きまして「環境関連の取り組み」について、執行役員の坂田よりご説明いたします。それでは坂田役員、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

事業活動と環境活動

DNP

事業活動と地球環境の共生をめざし、サプライチェーン全体で環境保全の取り組みを推進。



坂田：執行役員の坂田です。「環境の取り組み」についてご説明いたします。

資料 31 ページ目をご覧ください。DNP グループは、常に事業活動と地球環境との共生を考えて行動しています。

近年、気候変動や海洋汚染、生物多様性の損失などが深刻化する中、DNP は持続可能な社会の実現を目指し、原材料の調達や製品設計、製造・物流・廃棄・リサイクルに至るサプライチェーン全体で環境を強く意識した活動を推進しています。

また、これらの活動の進捗は、環境報告書として取りまとめ、毎年公表しており、社外の方々からの意見を活動に活かしてまいりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

価値の創出と経営基盤の強化の両輪で、環境ビジョンに掲げる3つの社会の実現をめざす。

<p>中期経営計画（2023-2025年度）での取組み</p> <p>✓ 価値の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷と付加価値を考慮した事業ポートフォリオ転換 低炭素原材料の開発、活用の拡大 製品単位のCO2排出量の算定、削減による製品・サービスの低炭素化 リサイクルスキームの構築、リサイクル材の活用拡大 <p>✓ 経営基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の見える化 再生可能エネルギーの導入 環境負荷を考慮した省エネ設備投資、生産拠点の最適化 事業活動における生態系への負荷の最小化 原材料のトレーサビリティ確保、サプライチェーンの透明化 	<p>「環境中期目標」「DNPグループ環境ビジョン2050」</p> <p>✓ 中期目標</p> <p>2030年までに2015年度比 GHG排出量 40%削減</p> <p>2025年にスーパーエコプロダクツ¹ 総売上高比率 10%</p> <p>2025年に2015年度比 資源循環率² 5ポイント改善</p> <p>2025年に2015年度比 水使用量 35%削減</p> <p>印刷・加工用紙調達ガイドライン 適合品調達率 100%</p>	<p>✓ 2050年目標</p> <p>自社事業活動によるGHG排出量 2050年までに実質ゼロ</p> <p>脱炭素社会の構築 製品・サービスで貢献</p> <p>バリューチェーン全体で 資源の効率的循環利用</p> <p>バリューチェーン全体で 生物多様性の影響最小化</p>	<p>DNPがめざす社会</p> <p>1 脱炭素社会</p> <p> 気候変動の緩和と適応</p> <p>2 循環型社会</p> <p> 資源の効率的利用</p> <p>3 自然共生社会</p> <p> 生物多様性の保全</p>
---	--	---	---

¹ スーパーエコプロダクツ：DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービス
² 資源循環率：紙の有価物等を除外した不要物のうち、マテリアルリサイクルまたはケミカルリサイクルされた割合

32 ページ目をご覧ください。今から約3年半前の2020年3月に、2050年のありたい姿として、「DNPグループ環境ビジョン2050」を策定し、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の構築に向けた具体的な活動を加速させました。中期目標を策定し、価値の創出とそれを支える経営基盤の強化に向けた取り組みを一段と強化しています。

1 TCFDの枠組みを活用した気候変動への対応

2050年カーボンニュートラル実現に向け、気候リスクに柔軟かつ戦略的に対応。

種類	気候関連のリスク	DNPに対する財務などへの影響								対応	
		マイナス	影響期間	影響度	可能性	プラス	影響期間	影響度	可能性		
移行リスク	GHG排出の規制強化	目標引き上げ義務化	省エネ促進に伴う設備投資増加	中	中	大	-	-	-	-	2050年カーボンニュートラルに向けた再エネの導入、インテリジェントカーボンライティングを活用した計画的設備投資、エネルギー関連の事業拡大・開発促進、製品ライフサイクルCO2算定体制構築・削減の推進
		再エネ導入義務化	再エネ導入に伴う投資増加、非化石証書購入費用の増加	中	小	大	太陽光発電関連製品の売上げ拡大、次世代エネルギーの開発促進	短-中	中	大	
		炭素税導入	課税による操業コスト増加	長	中-大	小	-	-	-	-	
		サプライチェーンの脱炭素化の加速	排出削減要請の高まり、原材料への価格転嫁	短-中	中-大	大	製品ライフサイクルCO2排出量算定による優位性確保、算定ビジネス拡大	中	中	大	
市場・評判	顧客行動の変化	技術革新の移行	新規技術開発の投資拡大、開発遅れによる市場喪失	中	中-大	中	次世代エネルギー活用に向けた開発促進、EV車普及による関連部門需要拡大、半導体低炭素製造技術普及	短-中	大	大	モビリティ・産業用高機能素材関連、半導体関連など注力事業領域の拡大
		市場淘汰	対応不足による市場喪失、脱炭素製品への移行加速、代替素材の切り替え要請	中	小	大	低炭素製品・サービスの市場拡大、既存プラ製品の代替市場拡大	中	大	大	低炭素製品・サービスの開発、リサイクル材・バイオマス材の活用、製品ライフサイクルCO2算定体制構築
物理的リスク	急性	ステークホルダーの懸念の増加	企業価値低下、投資対象からの除外	短-中	中	中	情報開示拡充とエンゲージメント強化、サステナ先進企業としての優位性確保	中	中	中	外部要請に応じた活動強化、開示強化による企業価値向上
		風水害の増加	操業停止、サプライチェーンの寸断	収益減少、災害対策コストの増加、複数拠点の生産体制構築	短	中	大	-	-	-	製造拠点の災害対策強化、サプライチェーンの透明化・複数化
		気温の上昇長期的熱波	操業阻害、冷房需要増加によるコストの増加	エネルギー費用増加、設備投資増加	中	中	大	光や温度を制御する機能性フィルムを用いた製品需要の拡大	短-中	中	大
慢性	河川流域などの水リスク	拠点操業停止	収益減少、災害対策コストの増加、複数拠点の生産体制構築	中	中	大	-	-	-	大	機能性フィルムを用いた製品開発の加速、用途の拡大

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

本日は、この三つの社会の実現に向けた具体的な取り組みをご紹介します。33 ページ目をご覧ください。

まず一つ目の「脱炭素社会」の実現に向けた取り組みについてですが、DNP は気候変動への対応を重要な経営課題の一つに位置づけており、気候変動による影響への適応と緩和に向け、脱炭素社会の構築を目指しています。

具体的には、気候変動に関連したリスクと機会の抽出、戦略の検討を行うため、TCFD = 気候関連財務情報開示タスクフォースによる国際的な情報開示の枠組みを活用しています。複数のシナリオを用いて、気候変動のリスクに対する定性的・定量的な財務影響の評価などを行っており、短期的には風水害の増加による操業停止やサプライチェーンの寸断による事業活動への影響を想定しています。

一方、中長期的には 2050 年カーボンニュートラルの実現に向けた、規制の強化や低炭素技術への移行の加速などを想定しています。これらのリスクに対し、柔軟かつ戦略的に対応し、また具体的な目標を定めて、製品・サービスによる脱炭素社会への貢献を進めるとともに、自社の事業活動における GHG 排出量を実質ゼロにすることを目指しています。

1 気候変動への対応

DNP

大規模自然災害を想定してBCPを見直し、設備対策および管理面を強化。

- ✔ 河川氾濫、内水氾濫リスクの増大を想定し、建屋・ユーティリティ設備に浸水対策を実施
- ✔ ISO22301(事業継続マネジメントシステム：BCMS)の取得済みサイト（藤・牛久・神谷・奈良・京都南等）に倣って、他サイトのBCMSレベルを向上
- ✔ 調達リスクを低減するため、調査先選定および材料の適正在庫を確保

✔ **主な浸水対策**

年度	工場	施策
2019年	神奈川（川崎）	ユーティリティ設備・建屋 止水板設置
2021年	埼玉（蕨）	受変電設備 かさ上げ
2021年	奈良（川西）	受変電設備 かさ上げ
2022年	愛知（名古屋）	建屋 止水板設置
2022年	京都（京都南）	建屋 止水改修
2023年	北海道（札幌）	受変電設備 止水壁設置

✔ **奈良工場：受変電設備かさ上げ**



国内河川リスクが想定される拠点 **100%浸水対策完了**

34

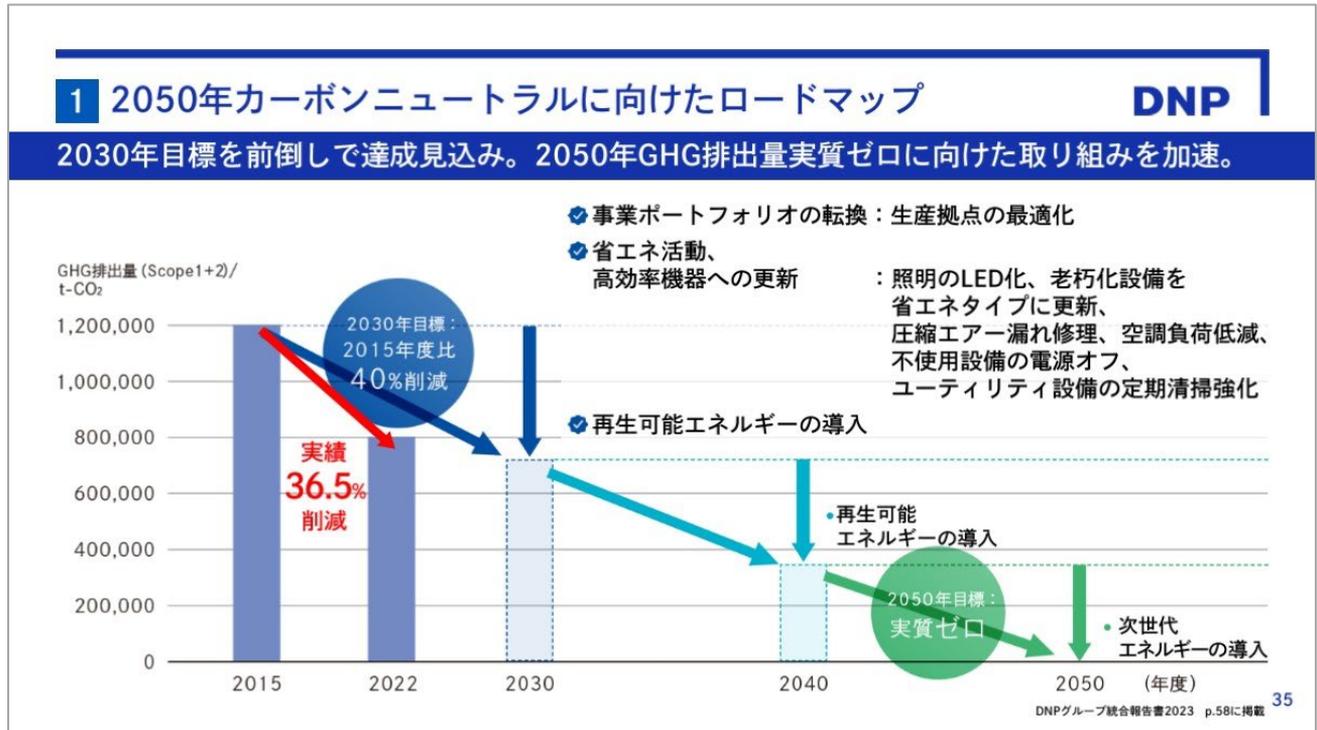
34 ページをご覧ください。短期的なリスクである風水害など大規模な自然災害に対しては、我々は BCP = 事業継続計画を策定し、設備や管理面の対策を強化しています。具体的には、国内の河

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

川氾濫などのリスクが想定される拠点において浸水対策を実施しており、また、各拠点の管理体制の拡充を進めています。

引き続き、事業の存続を脅かすような緊急事態が発生したとしても、事業活動が早急に復旧できる強い企業体質を構築してまいります。



35 ページをご覧ください。一方、国際的に 2050 年カーボンニュートラルの実現が求められる中、企業の果たすべき役割の重要性が一層増しており、取り組みの加速が求められています。

事業活動にともなう GHG 排出量は、M&A や注力事業を中心とした事業の拡大により増加することも想定されます。それに対し我々は、2030 年に向けた中期目標を掲げ、環境負荷低減と付加価値の向上をともに実現する事業ポートフォリオの転換、省エネルギー活動の強化、再生可能エネルギーの積極的な導入などを進めています。

2030 年までに 2015 年度比 40%削減の目標を掲げていますが、22 年時点で 36.5%の削減を果たしており、計画を上回る進捗で削減を進めています。さらなる目標の引き上げを検討しており、2050 年、GHG 排出量実質ゼロに向けた取り組みを加速させてまいります。

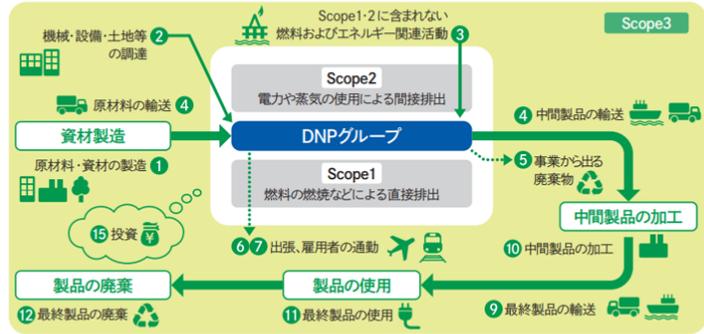
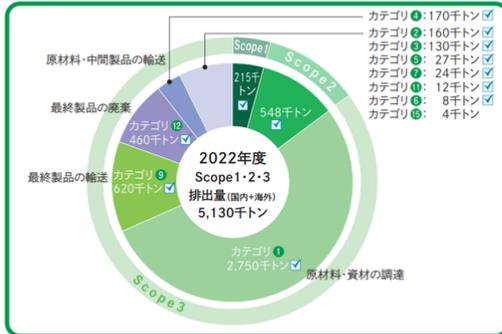
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

1 サプライチェーン全体の排出量削減

DNP

主要サプライヤーとの連携の強化を図り、サプライチェーン全体の排出量削減をめざす。



【算定方法】

サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer3.3」に準拠。

- ・グループ企業の輸送にともなうScope1排出量はカテゴリ4に含める。 ・カテゴリ8はScope1・2に含める。
- ・カテゴリ10は最終製品の構成割合が微小なため、算定除外。 ・カテゴリ11は国内のPETボトル飲料由来の排出量のみを算定。
- ・カテゴリ13、14は非該当 ・2021年度より、IDEAの原単位を使用して算定。

【算定範囲】

主要国内拠点（北海道コカ・コーラプロダクツおよび書店グループ等は除く）および海外主要サイト（PT DNP Indonesia, DNP Imagingcomm America Corporation, DNP Imagingcomm Asia Sdn. Bhd.）

36

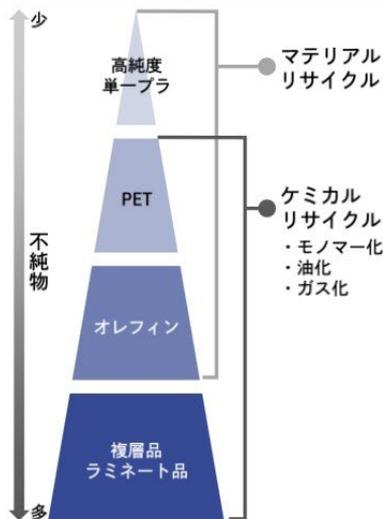
36 ページをご覧ください。また、カーボンニュートラルの実現には、サプライチェーン全体でGHG 排出量を削減することが重要と考えています。

DNP の事業活動にともなうサプライチェーン排出量のうち、原材料調達による排出量が約 50%を占めています。現在、低炭素材料・素材の開発や活用、リサイクル材の活用促進など、サプライヤーと連携した技術開発を進めており、サプライチェーン全体でGHG 削減を目指しています。

2 サプライチェーン全体の資源の効率利用

DNP

プラスチックを中心に、熱回収からマテリアル・ケミカルリサイクルへの切り替えを推進。



❖ 自社不要物の資源循環率*の向上

目標：51.7→56.7%へ5ポイントアップ（2015→25年度末）

実績：2022年度 58.0%（6.7ポイント改善）

- ・不要物発生量の多いプラスチックに注力し、分別の細分化、単一素材化（モノマテリアル化）、ケミカルリサイクル化に向けたパートナー企業との協働を進める。

*資源循環率：不要物に対するマテリアル・ケミカルリサイクル比率

❖ 官民連携「プラスチック資源循環の見える化」実証実験

- ・埼玉県・企業7社が連携、店頭回収から再商品化までのトレーサビリティを確保
- ・資源の循環フローやCO₂排出量の情報をわかりやすく発信し、消費者の意識醸成を図る



37

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

37 ページをご覧ください。また、海洋プラスチックゴミ問題、気候変動問題、諸外国の廃棄物輸入規制強化などへの対応を契機として、国内外で資源循環を一層促進する重要性が高まっています。

そのような中、DNP は資源の効率的な利用を進めつつ、「循環型社会」の構築を目指し活動しています。特に、自社の不要物として最も排出量が多いプラスチックを中心に、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルの割合である資源循環率の向上を進めています。2025 年までに 2015 年度比 5 ポイント改善を目標に掲げており、22 年時点で 6.7 ポイント改善と、こちらでも計画を上回る進捗となっております。

さらにサプライチェーン全体で資源の効率的な循環を進めるため、パートナーと連携したりサイクルスキームの構築にも取り組んでいます。引き続き資源循環に向けたさまざまな施策を進めるとともに、環境負荷軽減に向けた生活者の行動を促すコミュニケーション施策も強化し、資源の効率的な利用を進めていきます。

3 自然資本を守り、育てる

DNP

緑地づくり、持続可能な原材料の調達により、
生物多様性へ影響の最小化と地域生態系との調和をめざす。

◆ 都市における新しい森づくり「市谷の杜」

- ・市谷地区の再開発の一環で、地域在来種からなる「自然に近い森」を育成。
- ・2015年から段階的に緑地を拡大し、敷地面積の約3割（15,000㎡）を緑化。
- ・2023年10月、環境省が認定する「自然共生サイト」に選定。
また、第43回緑の都市賞 国土交通大臣賞を受賞。
地域在来種からなる緑地づくり、人工地盤上の肥沃な土壌による緑化、社員による積極的な維持管理体制が評価された。



◆ 持続可能な原材料の調達

目標：2030年度までに

「DNPグループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合率100%

実績：2022年度 94%

- ・サプライヤーと連携し、原材料の合法性の確認、トレーサビリティの確保を進める。



38

38 ページをご覧ください。「自然共生社会」の構築では、地域の生態系に配慮した緑地づくりや生物多様性に配慮した原材料調達などを進めています。

緑地づくりでは全国各拠点の特性を活かし、事業所の緑地を活用した取り組みを進めており、本社のある市谷地区（東京都新宿区）では、都市における新しい森づくりとして「市谷の杜」（いちがやのもり）を育てています。地域在来種からなる自然に近い森で、2015 年より段階的に緑化を進めてまいりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally



39

39 ページ目をご覧ください。2023 年 10 月、生物多様性が保全されている区域として、環境省より「自然共生サイト」の認定を取得いたしました。また同じ月に、人工地盤上に土壌による緑化をしている点、社員による積極的な維持・管理体制などが評価され、「第 43 回緑の都市賞」で「国土交通大臣賞」を受賞いたしました。

資料 38 ページ目にお戻りください。一方、原材料の調達では、生態系への依存と影響が大きい紙の調達について、持続可能な森林資源の維持を目的として 2012 年にガイドラインを制定し、森林認証紙の積極的な使用や、生産や調達の過程の把握など、持続可能な原材料の調達を推進しています。引き続きサプライチェーン全体で、事業活動における生物多様性への影響の最小化と地域生態系との調和を目指します。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

若林：はい、ありがとうございました。それでは続きまして、「ガバナンスの取り組み」について常務取締役の橋本よりご説明いたします。それでは橋本常務、よろしくお願いいたします。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



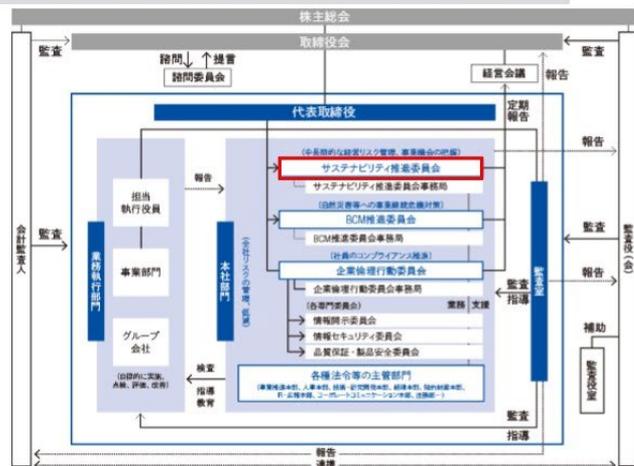
経営の基本方針 (DNPがめざす「より良い未来」)の実現に向けたガバナンスの充実 **DNP**

事業戦略を推進するガバナンス体制

持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしの実現に向け、新しい価値を提供する

ガバナンス体制の充実

- 健全な起業家精神に基づいて、多様なビジネスチャンスに果敢に挑戦
- さまざまなステークホルダーから信頼を得る
- リスク (変動要素) を適切に評価して中長期的な経営戦略に反映、また、リスクを事業機会に転換していくプロセスを強化



DNPグループ統合報告書2023 p.68に掲載 41

橋本: 常務取締役の橋本でございます。私からガバナンスの取り組みについてご説明いたします。

まず資料 41 ページをご覧くださいと思います。今年の 2 月に「経営の基本方針」を発表いたしました。当然ですが、重要なのはこの方針に掲げる目標の早期実現になるかと思えます。そのためにもコーポレートガバナンスの充実は不可欠と考えております。

当社のガバナンス体制につきましてはお手元の資料の右側のほうに体制が出ております。ビジネスチャンスに果敢に挑戦し、ステークホルダーの信頼を獲得するためには、リスクを評価し、それを経営戦略に反映していく、また、チャンスに転換していくというプロセスを確立していく必要があると考えています。

このために、昨年の 4 月に、サステナビリティ推進委員会の体制を強化・再編いたしました。代表取締役社長が委員長となって、また企業倫理行動委員会、あるいは BCM 推進委員会などとも連携して、全社のさまざまなリスクを管理しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

多様なバックグラウンドを有する経営陣

DNP

様々な経営課題について、多様性のある経営陣による審議

当社取締役および監査役のバックグラウンド

	企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業
取締役	北島 義俊	◎				○		
	北島 義斉	◎	◎		○	○		
	宮 健司	◎	◎	○	◎	○		○
	山口 正登	◎				◎	◎	◎
	橋本 博文	◎		○	◎	○		○
	黒柳 雅文	◎		◎				
	三宅 徹	○	○				○	◎
	宮間三奈子	○	◎		○		○	○
	宮島 司					◎		
	笹島 和幸							◎
監査役	田村 良明	◎	○			◎	○	○
	白川 浩	◎		◎	○			
	峯村 隆二	○			◎			
	久蔵 達也	○		◎	○	◎	○	
	森ヶ山和久	○		◎	○			
	石井 妙子		◎		○			
	市川 育義			◎		○		

42

DNPグループ統合報告書2023 p.67に掲載

42 ページをご覧ください。ガバナンスを充実させていくことは重要であります。このためにも取締役会のメンバーの多様性をいかに確保するかということも重要になると考えています。

先ほど申し上げましたように、2月に発表いたしました「経営の基本方針」を実現していくために大切だと考えるスキルをまとめ、それに基づいて当社の取締役会の構成メンバーをいかにするかということで、スキルマトリックスをつくりました。これによりまして、当社の「経営の基本方針」の達成に貢献できる、多様なバックグラウンドを持った経営陣を配置しています。

サポート

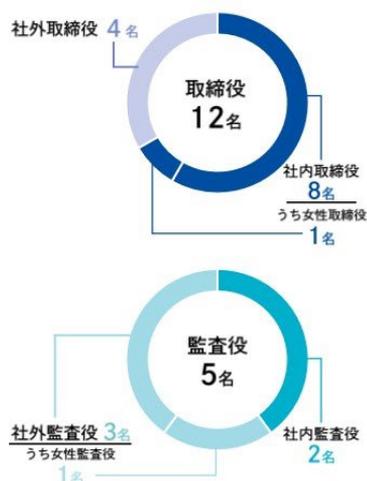
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

多様なバックグラウンドを有する経営陣

DNP

様々な経営課題について、多様性のある経営陣による審議



DNPグループ統合報告書2023 p.67に掲載

2023年3月期取締役会での主な審議事項

経営戦略	<ul style="list-style-type: none">• 中期経営計画の進捗• 「経営の基本方針」の策定• 新中期経営計画の策定 等
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none">• 「人的資本ポリシー」の策定• 「DNPグループ環境方針」の改定• サステナビリティ推進委員会の活動状況 等
株主との対話	<ul style="list-style-type: none">• 決算・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 等
ガバナンス	<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 等
その他	<ul style="list-style-type: none">• 個別の投資案件 等

43

43 ページをご覧ください。新しい中期経営計画推進のために重要なスキルを、先ほどご覧いただいたスキルマトリックスのような形でバランスよく、現在のボードメンバーが持っていることを確認して、その中でも社外取締役として取締役 12 名中 4 名を配置して、取締役会であらゆる角度で議論を進める形をとっています。

2023 年 3 月期の取締役会での主な審議事項につきましては、43 ページの右側の表に示したとおりです。

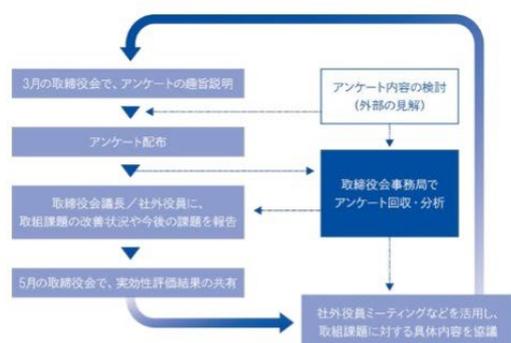
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

実効性評価アンケートを活用したこれまでの改善活動

毎年4月、全取締役・監査役に対し、実効性評価のアンケートを実施。アンケート結果やこれまでの改善課題も踏まえ、今後の課題を取締役に報告。



DNPグループ統合報告書2023 p.70に掲載

これまでに改善された主な課題

取締役会の監督機能	社外取締役の増員 サステナビリティ推進委員会の改組
指名・報酬制度	諮問委員会の設置/増員、 スキルマトリクスを整備
取締役会の運営	取締役会事務局の設置、 議案の事前説明会開始
株主等との関係	サステナビリティ説明会など、 IR活動状況の経営へのフィードバック
社外役員の支援	社外役員ミーティングの定期開催、 工場視察

44

44 ページをご覧くださいと思います。今申しあげましたように取締役会では、非常に時間も限られている中で、重要な経営事項をさまざまな形で議論するわけですから、取締役会の実効性を改善していくのは非常に重要なテーマになります。

当社では毎年、実効性確保のための評価について、取締役そして監査役全員にアンケートを実施し、課題を掘り起こして、その改善に取り組んでいます。また、そうした中で挙げられた課題について社外役員ミーティングなどでも協議をしていただいて、特に優先順位等々、何からやるべきかみたいなものをお話しいただいた上で、取締役会で報告を行っています。これまでに改善された主な課題につきましては 44 ページの右側にお示ししたとおりです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

- ✓ 取締役会の審議時間の更なる確保
- ✓ 個別案件を離れた社会変化を踏まえた経営課題の議論深耕



社外取締役 田村 良明

社外取締役 白川 浩

✓ 本年度の取組み (2023年取締役会実効性評価結果より)

取締役会における
進行上のさらなる工夫

審議時間の確保のための資料様式の標準化や、
事前説明内容の充実など

取締役会の実効性を高めるための、
経営陣と社外役員間の
コミュニケーションの一層の拡充

当社の事業の状況や株主との対話内容など

45

45 ページをご覧くださいと思います。こうした取締役会の実効性の改善の取組みに関しまして、今年の「統合報告書 2023」では、社外取締役の田村氏と白川氏の対談を掲載していますので、後ほどご覧いただければと思います。

今ご説明しましたとおり、社外役員の方々の意見も伺って、特にこの 2023 年度の重点課題の一つとして、取締役会の進行上のさらなる工夫をこれまでもさまざまな形で行ってまいりましたが、もう一段、取り組んでいこうと考えております。

また、実効性を高めるためには、社内外の役員の間ではどうしても情報格差がございます。これをいかに解消していくかという取組みとして、コミュニケーションを一層促進し、また必要に応じて工場も見ていただくなどして、さまざまな事業を展開する DNP の特性をご理解いただくことをやっていこうと決めています。

経営陣一同、この経営課題に真摯に取り組ましまして、サステナブルな経営に資する取締役会の実現に努めていく所存です。私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

若林：各セクションのご説明は以上となります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

