

取締役会全体の実効性の向上に向けた取組み

●取締役会全体の実効性の向上に向けた取組みの変遷

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、その取組み状況を開示しています。

〔ガバナンス改善の変遷〕

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
・ 諮問委員会設置（2名）	・ 取締役会資料の事前配布 ・ 取締役会事務局設置	・ 社外役員ミーティング定期開催	・ 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）	・ 社外取締役増員（2名↓3名）	・ 社外取締役増員（3名↓4名） ・ 決算説明会開催	・ ESG説明会開催 ・ スキルマトリクス整備・公表 ・ 女性取締役、女性監査役就任 ・ 取締役会上程議案の社外役員事前説明会	・ サステナビリティ推進委員会改組 ・ サステナビリティ説明会開催 ・ 取締役会へのフィードバック ・ IR・SR活動状況や株主等の意見の ・ 株式報酬制度の導入	・ 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	・ 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

当社を取り巻く環境は激しく変化しており、その変動要素（リスク）をビジネスチャンスに反映するための実効的な取締役会を実現するための取組みを継続する必要があると、当社は考えます。毎年実施している「取締役会全体の実効性評価」を、その取組みに役立てています。

●実効性評価の定期実施

当社では、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。

○実施・評価プロセス

①実施概要の検討

取締役会事務局は、1年間の取締役会の運営状況や前期に確認された課題への取組み・改善状況を踏まえ、全取締役・監査役に対して実施するアンケート調査の内容や、必要に応じて、外部機関を利用したインタビューなどアンケート以外の方法による評価の実施を検討します。

②取締役会での趣旨説明（毎年3月）

アンケート調査の実施に先立ち、実施概要等を取締役会で改めて説明することにより、全取締役・監査役で実効性評価の目的・意義を改めて確認しています。

③アンケート調査の実施（毎年４月）

- ・全取締役・監査役を対象に、数十問の設問で構成するアンケート調査（選択＋自由記述）を実施します。
- ・アンケート内容は、基本的な項目を維持することで、中長期的な取組み課題への改善状況も評価できるようにしつつ、社会の潮流を踏まえた設問となるよう、外部機関よりアドバイスを受けた設問等も参考に毎年見直しています。

④回収・分析

取締役会事務局がアンケートを回収し、結果を分析します。必要に応じて、外部機関に回収・分析を依頼することもあります。

⑤取締役会議長／社外役員への分析結果の報告

取締役会事務局は、社外役員に分析結果を報告し、前期の課題の改善状況や今後の課題を審議します。また、審議の内容について、取締役会議長に報告します。

⑥取締役会への報告（毎年５月）

アンケート調査結果およびこれを踏まえた今後の課題を取締役会で報告し、全取締役・監査役で共有します。

⑦確認された課題への対応検討

- ・社外役員ミーティングなども活用し、アンケート調査から抽出された今後の課題への具体的な取組み内容を協議します。
- ・取締役会事務局は、取締役会議長をはじめとする取締役・監査役、関連部門と連携して、課題に対する取組みを推進します。

○2025年３月期の実効性評価の概要および分析結果

2025年４月に実施した第10回実効性評価（2024年４月から2025年３月までに開催された全14回の取締役会が対象）の概要および結果は、以下のとおりです。

なお今回は、評価の分析結果とその課題の取組みを、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繋げることを意識し、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ことを目指しました。

アンケート内容（選択＋自由記述）

○第9回実効性評価の結果に対する取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ました。

○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ました。

○アンケート項目

- ・取締役会の意思決定・監督機能
- ・中長期的な経営計画（中期経営計画など）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（会社からの情報提供含む）
- ・昨年の取締役会実効性評価アンケートの課題への対応

分析結果

- ・今回（第10回）の実効性評価結果は、取締役・監査役の全体平均は「4.5」となり、当社取締役会のガバナンス体制は、前回（4.5）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ます。
- ・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りました。
- ・「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窺える結果となりました。
- ・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は以下のとおりでした。

①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

[対応と評価]

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ました。一方で、経営環境の不確実性も高まっている中、一層のフォローを望むコメントもありました。

②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

[対応と評価]

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ましたが、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組みを継続していくこととなりました。

分析結果に対する社外役員の意見交換

取締役会事務局でアンケート内容を分析し、その結果に基づく当社の取組み課題について、2025年4月11日に社外役員が全員集まりミーティングを開催し、以下のような意見が交換されました。その内容は事務局を通じて、取締役会議長に報告され、2025年5月13日の取締役会でも共有されています。

(1) 実効性評価アンケートのあり方

- ・平均で（5点満点中）4点以上という結果を維持できていることは、取締役会の実効性が十分に確保されていることの表れと考えられるが、点数評価は回答者の価値観の違いも平準化されているので、建設的で多様な意見が埋もれないような工夫も、継続すべき。
- ・設問の趣旨が多義的に捉えられる表現があり、それをカバーする意図もあって全ての設問に自由記入欄が設けられていたが、次回アンケートで表現の見直しを検討すべき。

(2) 資本市場への情報開示の充実

- ・様々なステークホルダーがいる中で、求められる全ての要請に応えることは困難であるが、投資家に対する情報開示は、かなり充実してきた印象である。株式市場の動向の影響を受けて、今回のアンケートの評点を下げた人もいることが想像できるが、今年1年の取組みを評価するアンケートのため、数年にわたって同じ投資家に対して説明してみて、ようやく相手に伝わってきたと実感できる人もいるだろう。

今後の主な取組み方針

今回のアンケートの分析結果を踏まえた今後の取組み方針として、以下の課題に取り組むことを、全取締役・監査役で共有しました。

(1) 現行の中期経営計画の振返りと、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。

(2) 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更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目指して、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。

●社外役員に対する情報提供

- ・社外役員には、取締役会事前説明の実施による、議案への理解および意見醸成の機会を設けています。また、定例開催される社外役員ミーティングに出席し、法務部担当取締役および取締役会事務局に対して、取締役会の運営等に関する提言・意見表明を行っています。
- ・監査役に対しては、その職務を補助するため、監査役室を設置し、取締役等の指揮命令から独立したスタッフを置いており、社外監査役の職務についても補助しています。内部監査部門である監査室および内部統制の統括部門である企業倫理行動委員会は、その監査内容、業務の適正を確保するための体制等の構築・運用状況等について、それぞれ定期的に監査役および取締役会へ報告しています。
- ・このほか、本社部門・事業部門に対する監査役会ヒアリングへの社外取締役のオブザーバー参加や、事業所・社内向けイベントの見学など、取締役会以外にも社外役員が経営幹部や従業員と対話する機会を設けることで、DNP グループの取組み内容に関する情報提供の拡充に努めています。

〔2025 年 3 月期の活動実績〕（監査役だけの活動内容は省略しています）

時期	実施内容
2024 年 5 月	社内向けイベント見学
6 月	事業所見学
7 月	社外役員ミーティング
8 月	取締役合宿
9 月	社外役員ミーティング
10 月	事業所見学
11 月	新任社外取締役の事業所視察
12 月	監査役会ヒアリング
	社内向けイベント見学
	社外役員ミーティング
2025 年 2 月	社内向けイベント見学
	監査役会ヒアリング
3 月	社外向けイベント見学

●研修/トレーニング方針

当社は、会社法および「DNP グループ行動規範」に従って適切に職務を遂行するため、新任の役員に対し、当社の事業全体への理解に加え、適切な投資判断に資する財務知識の習得やコンプライアンス意識を高めることの重要性について研修を実施しています。また、就任後においても、適宜、外部の専門家による講習・研修を受講・利用することができ、これらの費用負担については、会社に請求できます。