

DNP グループ サステナビリティ説明会 2025 質疑応答要旨
(2025 年 10 月 15 日)

【質問者 1】

Q：温室効果ガス（GHG）排出量の削減は 2025 年度目標を上回るペースで進捗しているが（資料 12、13 ページ）、その要因を教えてください。また、2050 年の排出量を実質ゼロとする目標の達成に必要な施策や方針についても、教えてください。

A：GHG 排出量削減は、目標を上回るペースで推移しています。

DNP グループは 1970 年代から環境に関する取り組みを開始し、本社に環境に関する専門部署を設けて、まずは省エネから取り組みを強化しました。その後、地球環境保護に関する社会の関心の高まりを受けて、社内での環境に対する活動も強化してきました。

GHG 排出量削減に関しては、経済合理性も十分考慮し、優先順位の高い施策から進めています。まずは省エネ活動で、エネルギーコスト削減にもつながるため、全社、世界中の各工場で進めています。例えば、各工場・拠点での省エネ施策を集約し、省エネ事例集やチェックリストを作成して、省エネ施策を全社に展開していく活動を強化しています。次に、再生可能エネルギーへの転換として、太陽光パネルの導入を進めています。現在、約 10 拠点で太陽光発電を導入しており、今後もさらに 7 拠点での導入を計画しています。また、再生可能エネルギーを利用した電力契約への切り替えも進めています。

2030 年以降、2040 年、2050 年のカーボンニュートラルに向けては、さらに施策を追加する必要があります。現在の省エネや太陽光発電だけでは目標を達成できないため、風力発電や水素エネルギーの導入、CCU、CCUS など CO₂ に関する技術の開発も進めています。これらの技術開発が完了した際には、社内やパートナー企業に展開し、社会全体の GHG 排出量削減に貢献したいと考えています。

Q：多数保有している特許（資料 21 ページ）をどのように活用しているのか。事業への参入障壁として活用しているのか、特許自体による収入が相応の規模感であるのか、現状と今後の見通しについて教えてください。

A：特許に関しては、参入障壁の構築やライセンスの提供を行っています。また、先行して出ている特許を調べることで、研究開発戦略の策定に活用しています。参入障壁の構築については、特許を出願して取得することだけが手段ではないと考えています。全ての技術の特許出願するのではなく、特に生産技術に関しては、他社に模倣されないようにあえてブラックボックス化する戦略を取っています。

今後も参入障壁の構築、ライセンス提供や研究開発戦略への活用という視点で特許戦略を強化していきたいと考えています。

**Q：田村社外取締役の立場から見て、会社の当面の最も重要な経営課題は何か。
また、その課題にどのように向き合っているか、教えてほしい。**

A：企業理念に掲げている「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という目標に向けて、急速に変化する環境の中で、当社が、どのように人々の豊かな暮らしを実現していくか、が最も重要な経営課題だと思います。
当社の強みである「P&I」と、経営トップのゴールに向けた非常に強い意志が行き届いた社員たちが、この経営課題に向かって進むことで、世の中のニーズに応えるソリューションを提供していくこと、また、現在進行中の中期経営計画を振り返りつつ、次の中期経営計画に具体的な施策を織り込んでいくことが、重要なポイントではないかと考えています。さらに、さまざまな経験と専門知識を持つ社外取締役が取締役会の議論に参加することで、より網羅的かつ幅広い視点から検討を深めていきたいと考えています。

【質問者 2】

Q：取締役会の実効性評価については、「総合的に実効性を有する」と評価しているものと理解したが（資料 44 ページ）、その議論の中で、社外取締役から現行の取締役に関する改善課題の提言があったのならば教えてほしい。

A：取締役会の実効性評価にあたっては、経営課題として認識している大きなテーマに即した形で、スキルマトリクスで表している技術や知見を持っている役員が議論に参画できる十分な知識なりを持っているか、という視点で議論をしています。その中で社外取締役から、人的資本の充実という視点から、その分野のエキスパートを強化すべきだという意見がありました。

Q：田村社外取締役のモノづくり業界の経験と他社での社外取締役の経験を踏まえ、DNP の強みについて、社外取締役の立場から見た他社との違いや良い点・悪い点、改善が必要な点について教えてほしい。

A：「P&I」は DNP の強みですが、もう一つ挙げたいのは DNP の組織風土と若手の力です。経営トップが目指し大切にしているポイントが、最前線の開発や営業、スタッフにしっかりと伝わり、彼らが“自分ごと”として取り組んでいるという強い心・モチベーションを持っていることが、組織力として他社にはない強みだと思います。

150 年の歴史（1876 年創業）を持つ当社において、若手がアグレッシブに活動し、積極的に取り組むことは、明日の価値創造に向けての非常に大きなパワーの源泉と感じています。

【質問者 3】

Q : ESG 説明会を含めるとサステナビリティ説明会は今回 5 年目の開催となる。人的資本、知的資本、環境関連、ガバナンスをテーマとし、取り組みや目標を掲げているが、過去を振り返って想定以上の成果が上げられたもの／上げられなかったもの、これから注力したい領域について具体的に教えてほしい。

A : サステナビリティに関しては、環境や社会、人的資本、特許、ガバナンスなどさまざまな分野で取り組んできました。環境については、当初掲げた目標を上回る成果を出すことができたため、さらに高い目標を設定し、中期経営計画で取り組みを進めています。人的資本に関しては、幅広い人材の活躍を促進し、心理的安全性の高い組織風土をつくるための施策や、エンゲージメントを高めるための取り組みを行ってきました。例えば、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）については、「ダイバーシティウィーク」を設けて全社員で活動することを徹底し、DNP グループとしての取り組みを周知しています。これにより、多くの社員が会社の取り組みに理解を示し、積極的に取り組んでいます。また、取締役や執行役員、本部長に対しても、心理的安全性の高い組織風土の重要性を繰り返し説明してきた結果、今回の中期経営計画でも順調に業績が推移しています。

今後も、サステナビリティの課題に対して、より高い社会的責任、ガバナンスの強化など、全ての面で取り組みを進めていきたいと考えています。

Q : 社内外の役員の情報格差を埋める取り組みや実効性評価を通じて、ガバナンス体制が確実に強化されていることを理解した。このプロセスの中で取締役会自体にどのような変化があったのか、具体的な例があれば教えてほしい。

A : 情報格差を是正する取り組みの中で、社外取締役が DNP の事業経営や戦略展開に対する理解を深めることで役立っているのは、工場や現場の見学です。特に、現場の人々と直接話すことが非常にプラスになっています。取締役会で担当役員から説明を受けるだけでなく、実際に現場で働く人々との質疑応答で社外取締役の理解が深まり、取締役会での発言が増えたと感じています。私が最初に就任した頃は、取締役会での発言者が偏る傾向がありました。しかし最近では、社外・社内の人も含めて、取締役会の出席者が多様な疑問を投げかけ、経験に基づいた意見を発信し、出席者全員からさまざまな意見が出ることで、取締役会の議論が活性化されてきました。

Q : 昨年のサステナビリティ説明会では、グローバル人事労務戦略の推進として、海外のタレントや海外グループ会社の人的資本の可視化が重点施策の一つとして挙がっていた。ここ 1 年間の、この施策に関する進捗があれば教えてほしい。

A : グローバルの担当部門が、海外の各会社の社長等と定期的にミーティングを

行い、ヒューマンリソースに関して、人材の配置や体制、さらにはサクセションプランについても継続的に意見交換を実施しています。定期的なミーティングにより、グループ会社間でさまざまな情報が共有され、より質が高まっていく形で進めている状況です。

以上