

経営体制

役員一覧



きたじま よしなり
北島 義斉
代表取締役社長
1964年9月18日生

■ 略歴、地位および担当

1987年4月 (株)富士銀行入行
1995年3月 当社入社
2001年6月 取締役
2003年6月 常務取締役
2005年6月 専務取締役
2009年6月 代表取締役副社長
2018年6月 代表取締役社長
2022年4月 代表取締役社長
サステナビリティ推進委員会委員長

■ 取締役としての資質

DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、持続可能な事業成長と企業価値向上に向けたグループ戦略の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



みやま けんじ
宮 健司
代表取締役副社長
1954年6月11日生

■ 略歴、地位および担当

1978年4月 当社入社
1991年5月 大日本印刷(香港) CFO (最高財務責任者)
2003年7月 人事部長
2010年6月 役員
人事部長
2018年6月 常務取締役
2020年6月 専務取締役
2021年6月 代表取締役専務
2024年6月 代表取締役副社長
スマートコミュニケーション部門、人的資本部門、コーポレート部門統括、BCM推進委員会委員長

■ 取締役としての資質

海外子会社における財務責任者をはじめ、DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた人事・労務戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



やまぐち まさと
山口 正登
代表取締役副社長
1952年9月10日生

■ 略歴、地位および担当

1975年4月 当社入社
1994年12月 生産総合研究所 研究開発第1部長
2008年6月 役員 ディスプレイ製品事業部副事業部長
2012年6月 常務役員 ファインエレクトロニクス事業部長
2017年6月 専務執行役員
生活空間事業部、モビリティ事業部、高機能マテリアル事業部担当
2021年6月 代表取締役専務
2024年6月 代表取締役副社長
技術研究開発部門、ライフ&ヘルスケア部門、エレクトロニクス部門統括、企業倫理行動委員会委員長

■ 取締役としての資質

技術、研究開発やディスプレイ製品等の製造責任者、およびICTを利用した新規事業開発の責任者としての経験に基づき、DNPグループにおける豊富な経営経験を有しており、事業成長と企業価値向上に向けた事業開発等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



くろやなぎ まさひろ
黒柳 雅文
専務取締役
1960年5月4日生

■ 略歴、地位および担当

1983年4月 当社入社
2004年4月 経理本部 経理第1部長
2010年6月 (株)DNPトータルプロセス 代表取締役社長
2015年6月 役員
経理本部長
2019年4月 常務執行役員
経理本部担当
2021年6月 常務取締役
経理本部担当
2024年6月 専務取締役
経理本部、法務部、監査室担当

■ 取締役としての資質

決算・税務をはじめとした財務会計全般の知識やDNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた財務戦略・資本政策等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



すぎた かずひこ
杉田 一彦
専務取締役
1960年1月19日生

■ 略歴、地位および担当

1982年4月 当社入社
1997年6月 九州事業部 営業管理部長
2003年4月 包装事業部 企画管理部長
2008年4月 市谷事業部 企画管理部長
2015年6月 役員
コーポレートコミュニケーション本部担当
2018年6月 常務執行役員
コーポレートコミュニケーション本部担当
2024年6月 専務取締役
コーポレートコミュニケーション本部、IR・広報本部、総務部、ファシリティマネジメント推進部担当

■ 取締役としての資質

管理部門における長年の実務経験に基づく豊富な管理会計の知識を有することに加え、サステナビリティ推進部門・広報部門での実績に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた広報・IR戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



みやけ とおる
三宅 徹
常務取締役
1958年2月5日生

■ 略歴、地位および担当

1982年4月 当社入社
2005年10月 ディスプレイ製品事業部 研究開発本部長
2011年6月 研究開発・事業化推進本部長
2018年6月 執行役員
購買本部長
常務執行役員
購買本部担当
2023年6月 常務取締役
購買本部担当

■ 取締役としての資質

本社部門・事業部門における研究開発部門の責任者を歴任し、その経験と高い視座に基づく調達業務の変革を推進してきたことから、事業成長と企業価値向上に向けた研究開発・サプライチェーン強化等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



みやま みなこ
宮間 三奈子
常務取締役
1962年1月15日生

■ 略歴、地位および担当

1986年4月 当社入社
2005年4月 C&I事業部DB本部 VR企画開発室長
2014年7月 人材開発部長
2018年6月 執行役員
人材開発部長、ダイバーシティ推進室長
2021年6月 取締役
人材開発部、ダイバーシティ&インクルージョン推進室担当
2022年6月 (株)東海理化電機製作所 社外取締役(現任)
2024年6月 常務取締役
人材開発部、ダイバーシティ&インクルージョン推進室担当

■ 取締役としての資質

研究・企画開発部門での経験に加え、当社初の女性執行役員および取締役就任して人材育成や多様性確保の旗振り役としての実績を有しており、事業成長と企業価値向上に向けた人材開発戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



かなざわ たかひと
金沢 貴人
常務取締役
1960年9月4日生

■ 略歴、地位および担当

1984年4月 当社入社
2004年10月 ビジネスフォーム事業部製造本部蔵工場長
2007年4月 IPS事業部システム開発本部長
2017年4月 (株)DNPデータテクノ 代表取締役社長
2018年4月 情報システム本部長
2019年6月 執行役員 ABセンターICT事業開発本部長
2020年4月 情報システム本部担当
2021年6月 日本ユニシス(株)(現 BIPROGY(株)) 取締役(現任)
2021年10月 ABセンター長、情報システム本部担当
2022年6月 常務執行役員
2024年6月 常務取締役 ABセンター長、情報システム本部担当

■ 取締役としての資質

ICTを利用した新規事業開発における責任者としての実績に加え、情報セキュリティ責任者としての経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けたICT戦略・情報セキュリティ強化等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。



みやじま たかし
宮島 司
取締役
1950年8月23日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1990年4月 慶應義塾大学法学部教授
2003年4月 弁護士登録(現任)
2012年7月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)
2014年6月 当社社外取締役
(株)ミクニ 社外監査役(現任)
2015年11月 当社諮問委員会委員
2016年4月 慶應義塾大学名誉教授(現任)、朝日大学法学部・大学院法学研究科教授(現任)
2018年6月 (株)ダイフク 社外監査役(現任)

■ 社外取締役として期待される役割の概要

法律の専門家としての高い見識と幅広い経験等に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。



たむら よしあき
田村 良明
取締役
1954年10月3日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1979年4月 旭硝子(株)(現AGC(株))入社
2013年3月 同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
2014年3月 同社専務執行役員
ガラスカンパニープレジデント
2017年3月 同社エグゼクティブフェロー
2018年3月 DIC(株) 社外取締役
2022年6月 当社社外取締役
2023年6月 当社諮問委員会委員

■ 社外取締役として期待される役割の概要

AGC(株)における経営経験やガラス部材等を通じたものづくりに関する専門的知見を有しており、また、その高い見識を用いて他の上場企業の社外取締役も経験していることから、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

経営体制

役員一覧



しらかわ ひろし
白川 浩
取締役
1954年12月22日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1979年4月 大成建設(株)入社
2011年4月 同社理事 社長室経営企画部長
2012年4月 同社執行役員 社長室副室長兼経営企画部長
2015年4月 同社常務執行役員 横浜支店長
2019年6月 同社取締役専務執行役員 建築営業本部長(第二)
2022年6月 当社社外取締役
2023年6月 当社諮問委員会委員

■ 社外取締役として期待される役割の概要

大成建設(株)で長年にわたり管理部門に従事し、同社執行役員就任後もその豊富な経験を活かして要職を歴任し、経営全般に関する幅広く高い見識を有していることから、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。



すぎうら のぶひこ
杉浦 宣彦
取締役
1966年2月7日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1989年4月 香港上海銀行入行
2001年8月 金融庁総務企画局政策課 金融研究研修センター研究官
2004年3月 中央大学大学院法学研究科民事法専攻博士 後期課程修了(博士(法学))
2006年4月 JPモルガン証券(株)シニアリーガルアドバイザー
2008年4月 中央大学大学院戦略経営研究科 教授(現任)
2014年6月 (株)サンドラッグ社外取締役
2024年6月 当社社外取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

金融、資本市場、コーポレートガバナンス・コード、事業投資等の分野に関わる高い見識と幅広い経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

監査役・執行役員

常勤監査役

峯村 隆二 久蔵 達也 森ヶ山 和久 ※1

監査役

石井 妙子 ※1 市川 育義 ※1

※1. 常勤監査役 森ヶ山和久、監査役 石井妙子および市川育義は、「社外監査役」です。

専務執行役員

轟田 栄 北島 元治 井上 覚
土屋 充 杉本 登志樹

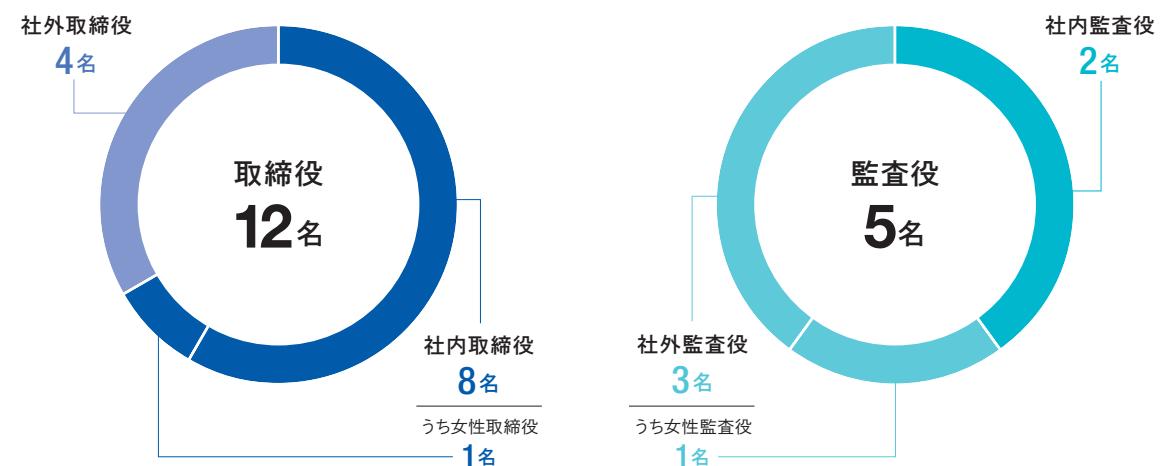
常務執行役員

浅羽 信行 沼野 芳樹 中村 治
飯田 満 千葉 亮太 小林 和久
宮崎 剛 西澤 尚浩

執行役員

村上 和郎 後藤 琢哉 中西 稔
曾根 博幸 谷 康行 松村 有純
佐古 都江 富澤 伸行 坂田 英人
入鹿山 智也 瀬山 朋広

☑ 当社取締役会の構成 (2024年6月28日現在)



☑ 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	財務・管理会計 資本政策	ESG ダイバーシティ	法務 コンプライアンス リスク管理	人事・労務 人材開発	R&D 新規事業	海外事業	IT・DX
取締役	北島 義斉	◎	◎	○			○	
	宮 健司	◎	○	◎	○	◎	○	
	山口 正登	◎			○		◎	◎
	黒柳 雅文	◎	◎		○			
	杉田 一彦	○	◎	◎				
	三宅 徹	○		○		◎		○
	宮間三奈子	○		◎		◎		○
	金沢 貴人	○			◎		○	◎
	宮島 司 ※				◎			
	田村 良明 ※	◎		○			○	◎
社外	白川 浩 ※	◎	◎		○			
	杉浦 宣彦	○	◎		◎		○	○
	峯村 隆二	○			◎			
	久蔵 達也	○	◎		○		◎	○
	森ヶ山和久	○	◎		○	○		
	石井 妙子			◎	○	○		
	市川 育義		◎		○			

※ 諮問委員会の委員です。

取締役および監査役のバックグラウンド

当社の取締役会は、中期経営計画の推進に重要と考えられる経験や専門性(スキル)を幅広くカバーするよう、多様なバックグラウンドを有する役員で構成しています。各役員が有するバックグラウンドに○をつけ、特に発揮の期待度が高いものに◎をつけています。

コーポレート・ガバナンス

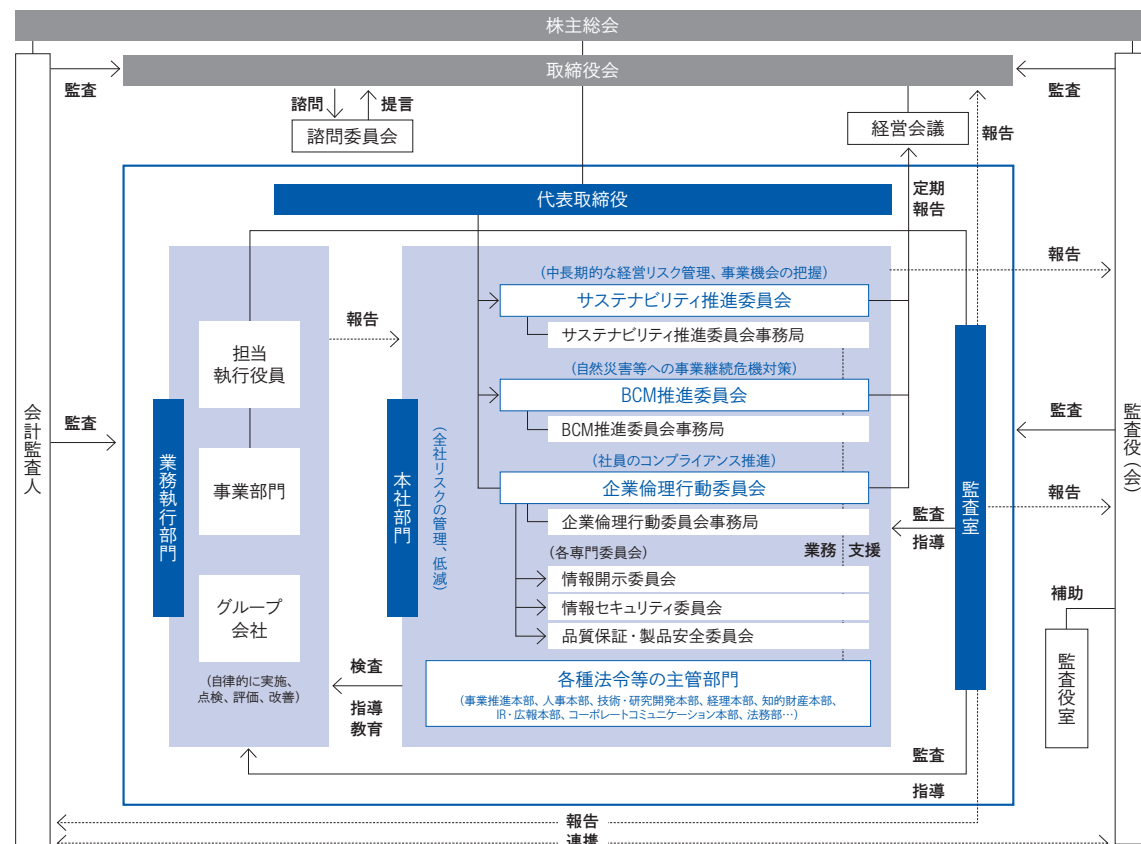
DNPは、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしの実現に向け、長期を見据えて、新しい価値を提供するための事業活動を展開しています。DNPが価値を提供し続けていくためには、自身の企業価値を向上させて、あらゆるステークホルダーから常に信頼される企業であり続けなければならないと考えています。そのために、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題のひとつと捉え、的確な経営の意思決定と、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、それらを監督・監査する体制の構築・運用をさらに強化しています。

DNPのコーポレート・ガバナンスの概要

「DNPグループは、人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念を掲げています。この理念のもと、中長期にわたり事業を安定的に拡大していくには、企業としての社会的責任を常に認識することが大切と考えており、「価値の創造」「誠実な行動」「高い透明性(説明責任)」の3つを企業が果たすべき責任と捉え、その実践に努めています。健全な起業家精神に基づくさまざまなビジネスチャンスに果敢に挑戦するとともに、各ステークホルダーから信頼されることが、今後の事業競争力の向上に不可欠であるため、内部統制システムを含めたコーポレート・ガバナンスの充実、経営上の重要課題と考えています。的確な経営の意思決定、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、およびそれらの監督・監査を可能とする体制を構築・運用すると

もに、個々人のコンプライアンス意識を高めるための研修・教育を徹底しています。昨今の社会環境の急変に伴い、経営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上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、諮問委員会における審議を経て、2022年3月にサステナビリティ推進委員会の組織改定を決議し、代表取締役社長が委員長に就任しました。中長期的なリスクを管理し、事業機会の把握や経営戦略への反映を担う「サステナビリティ推進委員会」、自然災害等の有事発生時でも社員の安全を確保し生産活動を維持

☑ コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



できるような企業継続を担保する「BCM推進委員会」、企業継続の基本となる社員のコンプライアンス意識の向上を図り、リスクの低減を図る「企業倫理行動委員会」の3つの委員会が互いに連携して当社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することで、当社の中長期的経営戦略に適切に反映していきます。

DNPのコーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査役会設置会社の機関設計を採用しつつ、的確な経営の意思決定と、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、および適正な監督・監査の機能を一層強化するため、独立性を有する社外取締役が経営の意思決定に参画しています。また、取締役会で選任された執行役員(24名)が、取締役会で決定する業務の執行について、責

任と権限をもって実施できる体制としています。さらに、独立性を有する諮問委員会や、サステナビリティ推進委員会をはじめとした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、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資することができると考えています。

取締役会・監査役会

- 当社の取締役会は、多岐にわたる事業分野に関して、それぞれの専門的知識や経験を備えた取締役が、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の監督を行うことのできる体制としています。
- 取締役会は、原則として月1回開催され、必要に応じて執行役員が報告者として出席し、重要な経営課題について審議・決定しています。取締役会に付議する議案の基準については、法令および定款に準拠して制定された取締役会規則で明確にしています。なお、その他の意思決定や業務執行については、組織規則等に基づき、取締役会で担当委任された各基本組織の担当取締役または執行役員が組織長へ適切な権限移譲を実施することで、効率化を図っています。
- 当社の監査役会は、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)から構成されます。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。各監査役は、全ての取締役会に出席し、付議議案について必要な発言を行い

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。

- 当社には、社外取締役が4名、社外監査役が3名おり、全員が東京証券取引所および当社が定める「独立性基準」を満たした独立役員です。独立役員は、それぞれが有する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を通じて、経営の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なると考えています。

☑ 2024年3月期取締役会での主な審議事項

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)の策定および進捗
株主との対話関連	<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
ガバナンス関連	<ul style="list-style-type: none"> • サステナビリティ推進委員会の活動状況 • 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、拠点再編・整備、資産取得・売却案件	



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

コーポレート・ガバナンス

経営会議

当社は、経営活動の迅速性および効率性を高めるため、業務執行取締役で構成する経営会議を設置し、経営方針、経営戦略および経営上の重要な案件等について検討・審議しています。

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、当社の取締役・監査役候補者の指名および報酬等の決定に関する手続きの透明性・客観性を確保するため、独立性を有する社外役員を構成員とする諮問委員会を設置しています。当社の諮問委員会は、指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担う、2015年に設置した任意の委員会であり、重要な経営事項について、各委員が助言・提言を行っています。

取締役会全体の実効性

■ 評価方法

- 当社は、現状の取締役会の体制や活動状況に関する取締役・監査役率直な意見を把握する機会として、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、毎年4月に取締役会全体の実効性評価を実施し、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、ガバナンスの一層の充実に努めています。
- 全取締役・監査役に対して、右記の大項目に関する数十問の設問で構成するアンケート調査（現在は5段階評価、その他自由記述方式の設問）を行い、その結果を分析し、社外役員における分析結果のレビューを踏まえて、5月の取締役会において、今後の取り組み課題を共有しています。
- アンケート内容は、社会の潮流を踏まえた設問となるよう、外部機関の標準的な設問等も参考に毎年見直しを行っています。なお、基本的な項目については維持することで、中長期的な取り組み課題への改善状況も評価できるようにしています。
- 毎年の評価フローは、右図のとおりです。これら一連の継続的プロセスは、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化につながるものと考えています。

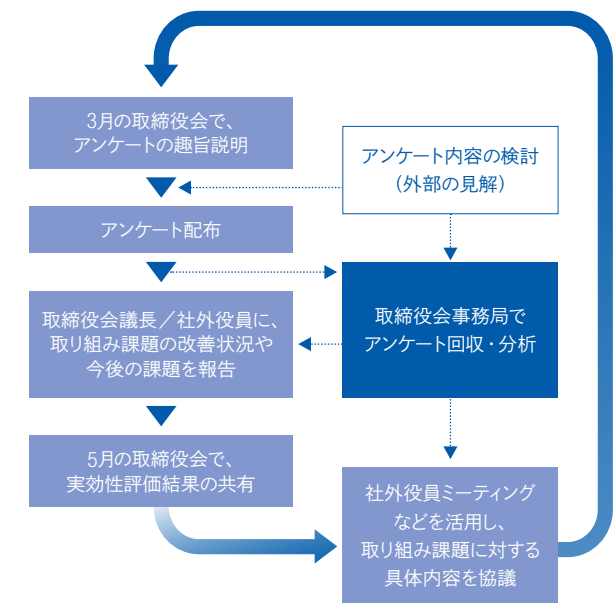
■ 2024年3月期の結果

- 2024年4月に実施した第9回実効性評価（2023年4月から2024年3月までの取締役会（計14回）を対象としたアンケート）は、前回（第8回）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や現在の中期経営計画の進捗に関する審議状況等を確認したほか、自由

☑ 2024年3月期諮問委員会の活動状況

構成員	議長:宮島社外取締役 委員:田村社外取締役、白川社外取締役
開催回数	5回（全員出席）
主な審議事項	<ul style="list-style-type: none"> 2024年定時株主総会の議案について 役員人事について (2024年総会後の取締役会体制、スキルマトリクスを含む) 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について IR活動方針について サステナビリティ推進委員会における審議状況について 女性経営リーダー・管理職育成施策の状況について 社員エンゲージメント調査状況について

アンケートの大項目	① 取締役会の監督機能について
	② 取締役の指名・報酬制度について
	③ 取締役会の運営について
	④ 株主等との関係について
	⑤ 社外役員への支援・連携について



記述欄をさらに拡充しました。アンケート結果については、取締役会事務局が回収・分析した上で、社外役員が分析結果をレビューしました。

- 今回（第9回）の実効性評価結果は、取締役・監査役の全体平均「4.5」となりました（今回より5段階評価とした

ため、前回の「2.8」（3段階）と比べてより精緻な評価ができたと考えています。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ます。

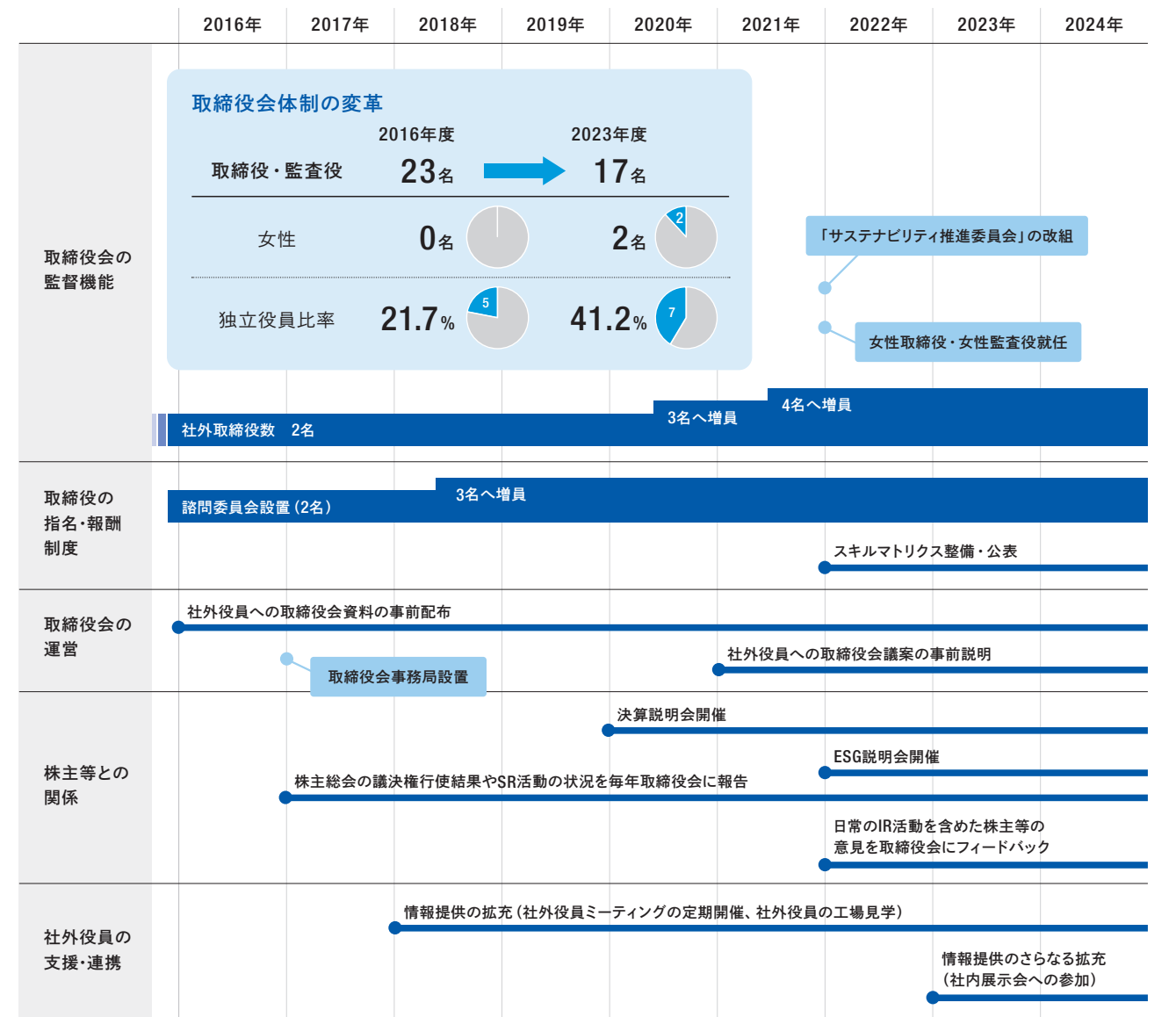
- 今回の実効性評価の結果から、当社取締役会は、資本政策を重視した現行の中期経営計画に基づき、着実に企業理念の実現に向けた監督機能を果たしていることが窺える一方、これまで以上に株主・投資家等の声に耳を傾けて、経営戦略に適切に反映させていくための取締役会の議論のあり方については課題が尽きないことも確認されています。
- なお、これまでの実効性評価における改善課題であった

「社内外での役員間の情報格差への対応」に取り組んだ結果もあり、社内役員と社外役員の平均評価に有意な差は、ほとんど見られませんでした。

- 今回のアンケートの分析結果を踏まえた今後の取り組み方針ですが、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 取締役会で決議・報告された重要な投資案件やIR活動状況等の進捗報告に関する一層のフォロー
 - 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

☑ コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組み

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、実効性評価の結果も踏まえながら、当社取締役会の実効性を高めるための取り組みを進めています。



社外取締役座談会

DNPの着実な成長と変革、
社外取締役に求められる役割



社外取締役 宮島 司

慶應義塾大学名誉教授、朝日大学法学部・大学院法学研究科教授、弁護士。2014年6月に当社社外取締役に就任。他社の社外取締役・社外監査役にも就任している。2015年に設置した「諮問委員会」委員を設置当初から務め、現在は諮問委員会議長を務める。

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 白川 浩

2012年に大成建設株式会社執行役員 社長室副室長兼経営企画部長、2015年に同社常務執行役員 横浜支店長、2019年に同社取締役専務執行役員 建築営業本部長(第二)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年に香港上海銀行入行、2001年に金融庁総務企画局政策課金融研究研修センター研究官、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。

はじめに

宮島：本日は、新たに就任された杉浦取締役を交え、今後のDNPの取締役会における社外取締役の役割について、社外取締役全員で意見交換したいと思います。

田村：DNPは「P&I」(印刷と情報)を応用する技術力に強みがあり、その技術を発展させたバッテリーパウチやメタルマスクなど、世界でも高い評価を得る製品を生み出しています。近年、AI技術の進展もあり、多くの情報が形を変えながら、インターネット空間で瞬間的に国境を越え、さまざまな人に届けられています。P&I技術をさらに活用することで、情報が持つ価値をつなぎ、それを最適な形で社会の隅々まで提供することが重要となります。これが、創業以来P&Iに

携わってきたDNPの使命だと捉えており、DNPがめざす「より良い社会」の実現につながるものと考えています。技術の進展も早く、乗り越えるべきハードルも高いと思いますが、DNPが社会の変化のスピードに遅れることなく価値を提供し続けられるように、長期的ビジョンやロードマップについて、引き続き取締役会で議論していきたいと思っています。

杉浦：実は、私は20年以上前にDNPと業務上のつながりがあった、その時から、DNPのことはそれなりに知っていた



のですが、もはやDNPは、かつての「印刷会社」ではなく、会社の方向性を大きく変えている変革期にあると捉えています。この変革のタイミングで、私自身が社外取締役として取締役に参画できることに、やりがいと責任を強く感じています。

中期経営計画2年目の取り組み

宮島：DNPは、2023年5月に中期経営計画を公表し、2024年は中期経営計画の2年目となります。今後も事業戦略・財務戦略・非財務戦略を推進していく中で、それを監督する取締役会、特に社外取締役が果たすべき役割を、どのように皆さんは捉えていますか？

白川：中期経営計画の1年目である2023年は、中期経営計画に沿ったさまざまな案件が取締役会で議論されました。例えば「事業戦略」について、注力事業領域を中心に、メディカル・ヘルスケア関連ではシミックCMO株式会社の子会社化、半導体関連では新光電気工業株式会社の株式取得を目的とする特別目的会社への出資などの大型案件について議論し、非常にダイナミックな動きがあった1年だったと感じています。また、「財務戦略」について、DNPは財務体質が良く、だからこそ積極的に投資を推進することができたと言えますが、財務体質の良さは、反面、資本効率が悪いとも言えますので、2023年は、資本効率の改善に向けて、積極的な自己株式の取得や政策保有株の縮減を進めてきました。引き続き、進捗状況は注視していく必要があります。「非財務戦略」については、リスクリングによる再構築事業から注力事業領域への人材の再配置を進めてきましたが、2024年は、それらの取り組みの結果を確認する必要があります。取締役会で決議された案件の進捗については、軌道修正の必要性の検討を含めて、取締役会で継続してフォローしていく必要があると考えます。

田村：私も取締役会で決議した投資案件について、決議後のフォローがより一層重要になると考えています。取締役会では、投資時点での目的や投資計画を精査していますが、特に、メディカル・ヘルスケア関連や半導体関連は、社会的にも注目されている分野で、急速な技術革新や市場環境の変化も予想され、当初の計画どおりに進まない場合もあると思います。KPIに基づいて計画の進捗状況を取締役会で確認するとともに、状況に応じた計画の見直しについて

議論することで、最後には、当初の目標を上回って達成できるよう、助言・提言していきたいと思っています。

宮島：中期経営計画の進捗に関し、特に「財務戦略」における株主還元については、短期的な志向性を持つような投資家とは「時間軸の認識違い」があることは、理解しています。一方で、積極的な成長投資と株主還元のバランスを考慮した、資本コストを意識した経営の戦略(特に政策保有株式の削減)、女性取締役の割合、セグメント単位より詳細な情報開示のあり方については、東京証券取引所による要請の前から、DNPでは、取締役会における議論を通じて、検討を進めてきました。本年6月の株主総会における経営トップの再任議案の賛否結果は、この時間軸の認識の違いによるもので、社長を中心に推進する中期経営計画に掲げる成長戦略や資本政策自体への批判ではないと捉えています。むしろ、株価の推移を見れば、DNPの取り組みは市場から高い評価を得ていると捉えています。

杉浦：私は、現在、中央大学大学院戦略経営研究科の教授の職にありますが、民間企業での実務経験や、金融庁の研究官として、今のガバナンス・コードなどにつながる政策づくりなどにも関わった経験もあります。近年、資本市場に対する情報開示の重要性も高まっているなか、DNPが正しい方向性で、的確な情報発信をできているか、これまでの経験や知識を生かし、助言・監督していきたいと思っています。

DNPにおける最適なガバナンス体制の追求

宮島：DNPでは、毎年、全取締役・監査役に対して、取締役会実効性評価アンケートを実施し、実効性が確保されていることを確認します。その評価結果を踏まえた取り組み課題を、社外役員が確認し、取締役会における多様性の確保や効率的な運営、社外役員への情報提供など、その時々で必要な見直しを行い、取締役会の監督機能向上に努めてきました。





白川：実効性評価の結果から、2017年に取締役会への上程議案（付議基準）を見直されたとのことですが、現在のDNPの取締役会では、その構成員である12名の取締役（うち社外取締役4名）と5名の監査役（うち社外監査役3名）が、多様なバックグラウンドを背景に、重要な経営課題に十分な時間を割いて、迅速かつ柔軟に、深く議論できていると思います。一方で、個別案件に関する意思決定や経営に対する適切な助言・監督のためには、社外取締役もDNPグループ全体の状況を正しく理解しておくことが重要と考えます。社外役員への情報提供の充実について、これまでも改善の取り組みが行われてきましたが、より一層、業務執行サイドとの対話を深めていきたいと思っています。

宮島：取締役会の構成や運営体制については、実効性に直接影響が出ますので、特に社外取締役の割合を増やすことが求められる現代では、当社に限らず、各社でも社外取締役の選定や員数に悩んでいると思います。企業にはそれぞれ固有の風土や理念があり、また、各社が抱える経営課題やリスク（変動要素）も異なるため、どの企業にもマッチする社外取締役候補者は存在しません。だからと言って、独立社外役員の割合を増やすためだけに社外取締役を増員したり、機関設計を変更することは本末転倒です。DNPでは、諮問委員会での審議を経て、取締役会で取締役候補者を決定していますが、諮問委員会では、DNPを取り巻く状況を踏まえて、DNPの取締役会として必要なスキルセットがバランスよく備わっているか、実効的な取締役会を運営するのに適正な規模か、スキル項目を含めて、会社が

提案する役員人事の原案を確認・検討しています。

杉浦：コーポレートガバナンス・コードで社外取締役の選任を求めているのは、社外取締役が取締役会に加わることで、客観的な意見を交えた議論が活発になり、結果として、資本市場や株主などのステークホルダーにも分かりやすい情報発信が会社側からなされることを期待している側面もあります。社外取締役は、経営陣から独立しているという自身のバックグラウンドを活かしつつ、経営の一角を担っていることを改めて自覚する必要があると思います。

田村：社外取締役には、外部の視点から他の取締役を監督・助言することが求められるため、私自身も社内外の状況について十分な情報を得て、取締役会における議論に臨めるよう、さらなる自己研鑽に努めたいと考えています。

宮島：コーポレートガバナンス・コード導入以降、大半の企業が社外取締役を導入していますが、各企業においては、社外取締役を選任するだけでなく、社外取締役が実質的に機能を発揮することが求められます。また、取締役会に占める社外取締役の割合が増加している現代において、社外取締役一人ひとりが経営判断に与える影響は大きくなっていくことを認識する必要があります。本年6月のDNPの株主総会でも株主提案がありましたが、近年、株主提案や事業買収も活発になっています。それらが株主共同の利益にかなうかどうか、株主価値を損ねないか、客観的な立場で検討することも、社外取締役の重要な役割です。取締役会には、経営に対する監督だけではなく、リスクテイクを後押しする役割も求められますが、私も含め一人ひとりが、期待されている役割を理解し、DNPの企業価値向上に向け、その職責を果たしていきましょう。

本日は、ありがとうございました。



役員の報酬等

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)
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（2024年3月期）における決定方針は、2023年4月17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。

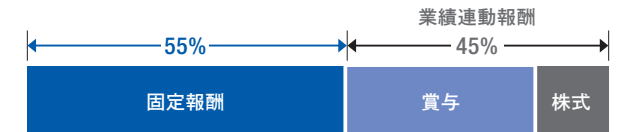
① 業務執行取締役の報酬

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。

☑ 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か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。

コーポレート・ガバナンス

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を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。

② 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬等に係る業績指標および算定方法は、上記「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」①に記載のとおりです。「賞与」の「連結営業利益」の指標は、当事業年度の連結業績予想である670億円としています。「株式報酬の業績条件型」とする部分の「連結営業利益」の指標は、中期経営計画の目標達成を意識づけることを目的として、中期経営計画期間と合わせて、評価期間を3年に設定の上、2023年度を初年度とする中期経営計画の最終年となる2025年度の「連結営業利益」目標である850億円としています。また、「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」の各指標の目標は、「親会社株主に帰属する当期純利益」880億円、「ROE」8.0%です。実績は「連結営業利益」754億円、「親会社株主に帰属する当期純利益」1,109億円、「ROE」9.8%となりました。

当該指標を選択した理由は、事業年度の連結業績および中期経営計画の達成状況を業績連動報酬に明確に反映させるためです。

③ 社外取締役の報酬

社外取締役については、業務執行から独立した立場を確保する観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとします。

④ 監査役の報酬

監査役については、その役割と独立性の観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとし、株主総会で決議された報酬限度内で、監査役の協議により決定します。

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)	833	540	188	104	9
監査役 (社外監査役を除く)	59	59	-	-	4
社外役員	128	128	-	-	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) 7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 義俊	254	取締役	大日本印刷株式会社	227	-	27
北島 義斉	255	取締役	大日本印刷株式会社	148	78	28

(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。
 3. 取締役北島義俊氏は、2024年2月13日に逝去し、退任しました。

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	122	0	130	-
連結子会社	135	0	134	-
計	257	0	265	-

② 監査公認会計士等と同一のネットワーク (KRESTON International) 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、合意された手続業務です。

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。

コーポレート・ガバナンス

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、28銘柄の株式数が減少しました。

2. 銘柄数および貸借対照表計上額

	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	111	5,676
非上場株式以外の株式	96	276,403

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	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	2	130	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	7	21	営業取引の関係強化のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

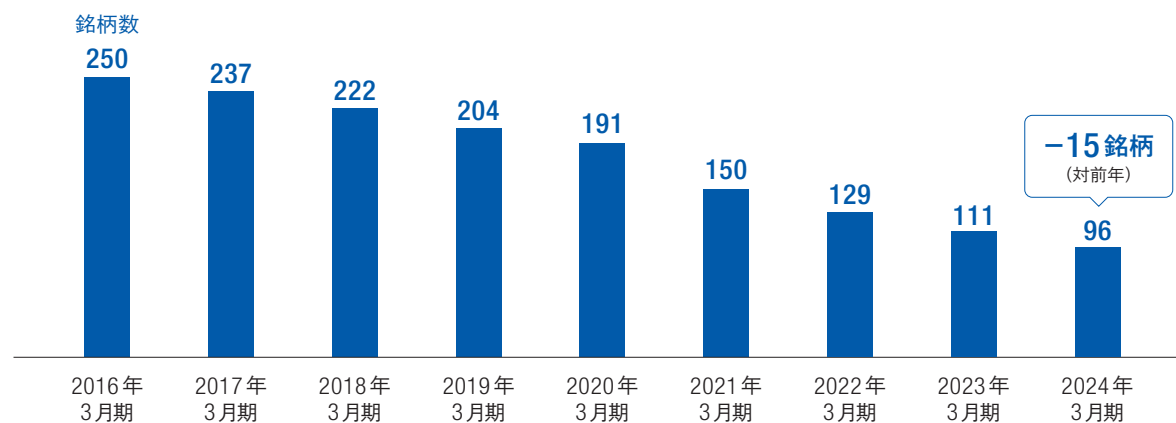
	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	3	12
非上場株式以外の株式	25	80,885

(次ページへ)

政策保有株式の縮減

2024年3月期において、政策保有株式の縮減を進めた結果、保有上場株式については15銘柄の減少となり、資産の効率性をさらに向上・推進させました。

上場株式の保有状況



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	2024年3月期	2023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	18,300,000	36,600,000	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。
	122,738	133,590		
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。
	25,455	16,087		
デクセリアルズ(株)	3,125,000	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。
	20,896	8,400		
(株)みずほフィナンシャルグループ	2,713,431	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。
	8,265	5,095		
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。
	7,532	4,412		
江崎グリコ(株)	1,620,641	1,619,706	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、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しております。
	6,860	5,401		
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。
	4,812	3,926		
富士フイルムホールディングス(株)	457,310	685,965	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。
	4,623	4,594		
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。
	4,579	2,585		
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。
	4,265	4,494		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,399,760	2,399,760	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。
	3,736	2,034		
キッコーマン(株)	350,940	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。
	3,455	2,365		
東京応化工業(株)	618,000	206,000	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。
	2,829	1,584		
アサヒグループホールディングス(株)	480,029	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。
	2,679	2,363		
(株)博報堂DYホールディングス	1,720,000	1,720,000	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。
	2,383	2,571		

コーポレート・ガバナンス

銘柄	2024年3月期	2023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)		
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。
	2,374	1,154		
(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。
	2,258	986		
(株)ヤクルト本社	701,000	350,500	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。
	2,186	3,375		
森永製菓(株)	786,000	393,000	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。
	2,063	1,475		
アフラック・インコーポレーテッド	149,600	149,600	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。
	1,944	1,288		
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。
	1,878	866		
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。
	1,791	1,883		
小林製菓(株)	320,836	319,800	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。なお事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しております。
	1,634	2,587		
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。
	1,634	1,130		
(株)KADOKAWA	584,000	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。
	1,548	1,645		
エスピー食品(株)	344,400	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。
	1,518	1,215		
信越化学工業(株)	226,000	45,200	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。
	1,487	966		
ユニ・チャーム(株)	290,700	290,700	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。
	1,405	1,581		
宝ホールディングス(株)	1,200,000	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。
	1,284	1,226		
(株)クレディセゾン	403,600	403,600	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。
	1,281	678		

(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。
 4. 東京応化工業(株)は、2024年1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。
 5. (株)ヤクルト本社は、2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しています。
 6. 森永製菓(株)は、2024年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しています。
 7. 信越化学工業(株)は、2023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. 保有する特定投資株式のうち、貸借対照表計上額の上位30位までの銘柄を掲載しています。

みなし保有株式

銘柄	2024年3月期	2023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	7,722,000	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、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	42,146	27,598		
(株)テレビ朝日ホールディングス	4,030,000	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、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	8,648	6,073		
日本たばこ産業(株)	1,000,000	1,000,000	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保有するものです。退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	4,054	2,798		
アステラス製薬(株)	2,284,000	2,284,000	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保有するものです。退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	3,753	4,300		
(株)KADOKAWA	532,608	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、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	1,412	1,500		
宝ホールディングス(株)	500,000	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、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	535	511		

(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。