

6

経営体制 | 持続的な成長と事業の変革を駆動する

役員一覧



北島 義斎

代表取締役社長
1964年9月18日生

■ 路歴、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。



中村 治

専務取締役
1962年10月22日生

■ 路歴、地位および担当

1985年4月 当社入社
2001年4月 ディスプレイ製品事業部 第1本部技術第1部長
2017年6月 執行役員 ファインオプトロニクス事業部 副事業部長
2020年6月 常務執行役員 技術・研究開発本部担当
2022年7月 常務執行役員 ファインオプトロニクス事業部担当
2022年8月 ディー・ティー・ファインエレクトロニクス(株)
代表取締役会長(現任)
2022年10月 (株)DNPファインオプトロニクス 代表取締役社長(現任)
2025年6月 専務取締役 ファインデバイス事業部、
オプトエレクトロニクス事業部、研究開発・事業化推進センター、
ファインパッケージング本部担当

■ 取締役としての資質

エレクトロニクス部門の技術・製造部門や本社研究開発部門の責任者を歴任し、キオクシア(株)との半導体フォトマスクの製造・販売を行う合弁会社などの代表取締役も務めてきましたから、事業成長と企業価値向上に向けたエレクトロニクス事業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。



宮 健司

代表取締役副社長
1954年6月11日生

■ 路歴、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。



宮間 三奈子

常務取締役
1962年1月15日生

■ 路歴、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
(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として人材育成やダイバーシティ&インクルージョンの取り組み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人材開発戦略およびダイバーシティ&インクルージョン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。



黒柳 雅文

専務取締役
1960年5月4日生

■ 路歴、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トータルプロセス蕨 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。



金沢 貴人

常務取締役
1960年9月4日生

■ 路歴、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 製造本部蕨工場長
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や情報セキュリティ責任者を歴任し、DNPグループのIT-DX化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。



杉田 一彦

専務取締役
1960年1月19日生

■ 路歴、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
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
(2016年4月よりCSR・環境部を担当)
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、総務部担当
2025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、
コーポレート総務部担当、企業倫理行動委員会委員長

■ 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、CSR部門やIR・広報部門の責任者としてさまざまなステークホルダーとの協働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。



宮島 司

取締役
1950年8月23日生

■ 路歴、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、
朝日大学法学院・大学院 法学研究科教授(現任)
2018年6月 (株)ダイワフク 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、業務執行を行な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。



三宅 徹

専務取締役
1958年2月5日生

■ 路歴、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
2020年6月 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
2025年6月 専務取締役
購買本部、事業推進本部、知的財産本部担当

■ 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、また購買部門の責任者として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。



田村 良明

取締役
1954年10月3日生

■ 路歴、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識を有しており、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、業務執行を行な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

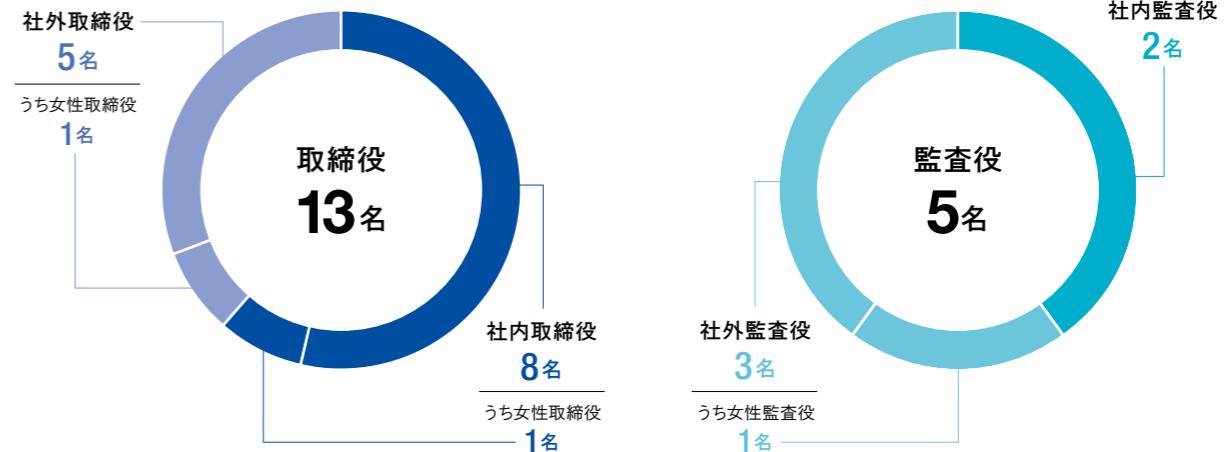
役員一覧

	白川 浩 しらかわ ひろし 取締役 1954年12月22日生	<p>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>■ 社外取締役として期待される役割の概要</p> <p>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。</p>
	杉浦 宣彦 すぎうら のぶひこ 取締役 1966年2月7日生	<p>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 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)サンドッグ 社外取締役 2024年6月 当社社外取締役 	<p>■ 社外取締役として期待される役割の概要</p> <p>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。</p>
	熊平 美香 くまひら みか 取締役 1960年9月22日生	<p>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 1985年4月 (株)熊平製作所入社 1989年5月 同社取締役 1997年4月 (株)エイティックマヒラ 代表取締役(現任) 2011年4月 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事(現任) 2014年4月 昭和女子大学ダイバーシティ推進機構 キャリアカレッジ学院長(現任) 2015年9月 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事(現任) 2019年6月 日鍛バレブ(株)(現(株)NITTAN) 社外取締役(現任) 2020年2月 キューピー(株) 社外監査役(現任) 2024年3月 サイボウズ(株) 社外取締役(現任) 2025年6月 当社社外取締役 	<p>■ 社外取締役として期待される役割の概要</p> <p>昭和女子大学キャリアカレッジで企業における女性活躍や多様な働き方の推進を支援するなど、人材開発、組織開発、ダイバーシティ等の分野に関わる高い見識と幅広い経験等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。</p>

監査役・執行役員

常勤監査役	峯村 隆二	久藏 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	畠田 栄	北島 元治	土屋 充	
常務執行役員	浅羽 信行	沼野 芳樹	飯田 満	千葉 亮太
	小林 和久	宮崎 剛	西澤 尚浩	村上 和郎
	後藤 琢哉	中西 稔		
執行役員	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
	小川 泰則	佐々木 新志	渡邊 秀一	

当社取締役会の構成 (2025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	サステナビリティ 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 社外	北島 義斎	○		○			○	
	宮 健司	○	○	○	○	○	○	
	黒柳 雅文	○	○		○			
	杉田 一彦	○	○	○				
	三宅 徹	○		○		○		○
	中村 治	○				○	○	
	宮間三奈子	○	○	○	○	○		
	金沢 貴人	○		○		○		○
	宮島 司 *			○				
	田村 良明 *	○		○		○	○	○
	白川 浩 *	○	○		○			
	杉浦 宣彦	○	○		○		○	○
	熊平 美香	○		○	○	○		
監査役 社外	峯村 隆二	○		○				
	久藏 達也	○	○	○		○		
	森ヶ山 和久	○	○	○	○			
	石井 妙子		○	○	○			
	市川 育義		○	○				

* 諸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。」という企業理念のもと、創業以来約150年かけて培ったP&I(印刷と情報)の強みを応用し、多岐にわたる事業分野で競争力を高め、中長期にわたり事業を安定的に拡大していきます。そのためには、企業としての社会的責任を常に認識し、あらゆるステークホルダーから信頼されることが大切です。DNPグループは、健全な起業家精神に基づいてさまざまなビジネスチャンスに果敢に挑戦しながら、果たすべき責任である「価値の創造」「誠実な行動」「高い透明性(説明責任)」の実践と、これを監督・監査するためのコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題と捉えています。多様なステークホルダーの期待に応えられるよう、コーポレート・ガバナンスの充実に努め、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を図っています。

Webサイト「コーポレート・ガバナンス基本方針」
<https://www.dnp.co.jp/sustainability/governance/corporate/index.html>

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社であり、取締役会は取締役13名および監査役5名で構成されています。そのうち社外取締役5名および社外監査役3名は、全員が東京証券取引所および当社の定める「独立性基準」を満たす「独立役員」です。社外役員(社外取締役・社外監査役)が、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により、経営の「高い透明性」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もなると考えています。

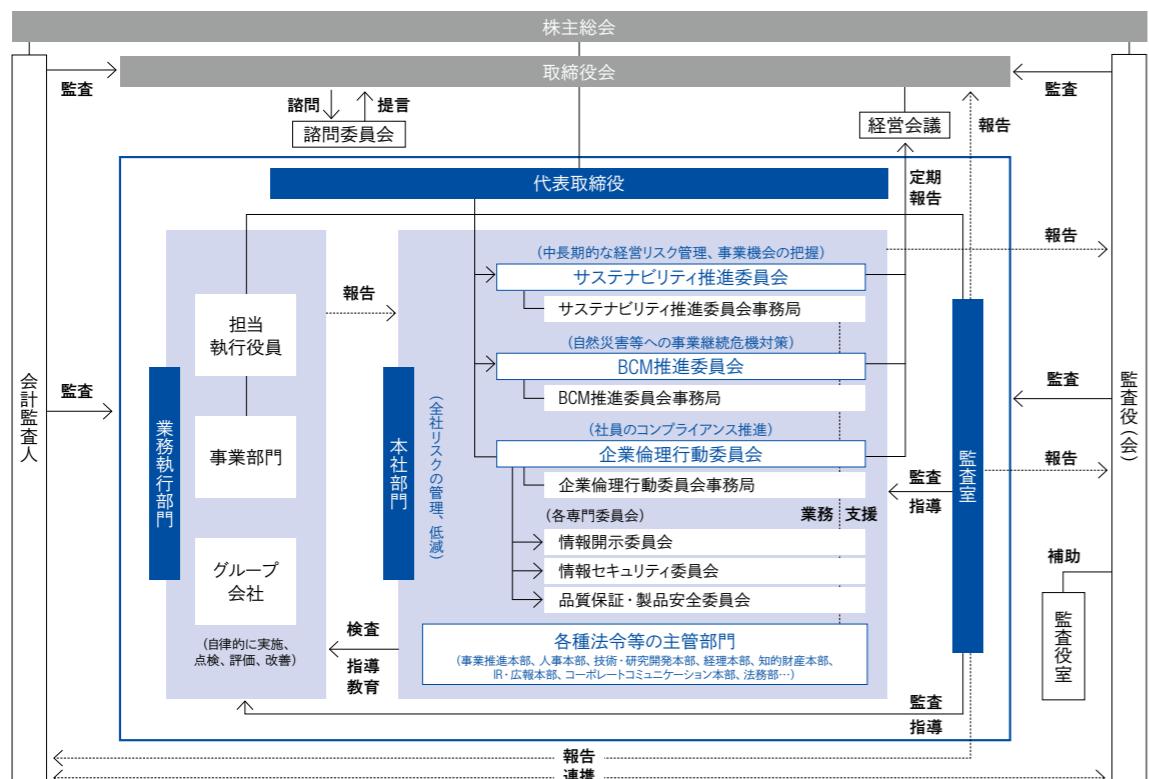
また、当社は、執行役員制度を導入することで、取締役会で決議した業務執行取締役や執行役員の執行権限を、社内規程に基づき基本組織長に適切に委譲し、業務執行の効率化と職務のバランスを保っています。さらに、任意の諮問委員会や、サステナビリティ推進委員会などの全社リスクを

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ています。

このようなコーポレート・ガバナンス体制が有効に機能していることを確認するため、毎年、「取締役会全体の実効性評価」アンケートなどを活用し、社外役員を中心に改善課題への取り組みを定期的に確認しています。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応しながら着実に収益を確保し、ステークホルダーに還元することでさらなる成長をめざしますが、当社の企業理念の実現に向けた、より実効的なガバナンス向上に資する取締役会のあり方についても継続して検討していきます。このような体制と運用により、DNPグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上ができると考えています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



取締役会

- 取締役会を構成する取締役は、社外取締役5名を含む13名です。各取締役が、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を監督します。社外取締役は、社内取締役の監督機能に加え、見識に基づく経営助言を通じて、取締役会の透明性と説明責任の向上に貢献する役割を担っています。
- 取締役会は、原則として月1回開催され、重要な経営課題について審議・決定しています。取締役会で本質的な議論が活性化するよう、取締役会資料を事前に配布するとともに、社外役員に対して上程議案を説明する「事前説明会」を開催しています。
- 監査役は、取締役会および事前説明会に出席し、議事運営・決議内容・手続き等を監査するとともに、必要に応じて発言を行います。

監査役会

- 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、過半数が独立社外監査役です。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。
- 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。

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、経営の重要な事項の決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、独立社外役員3名を構成員とする諮問委員会を設置しています。

リスク管理のための主な社内委員会

(サステナビリティ推進委員会・BCM推進委員会・企業倫理行動委員会)

- 昨今の社会環境の急変に伴い、ステークホルダー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うえ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、3つの委員会が互いに連携してDNPグループ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しています。

2025年3月期における取締役会等の活動状況

名称(構成員)	開催回数	主な検討内容/活動状況	出席状況
取締役会 (取締役12名、監査役5名)	14回	<ul style="list-style-type: none"> ■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)の進捗および事業構造改革 ■株主との対話関連 <ul style="list-style-type: none"> 決算説明会・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(株主提案を含む) ■ガバナンス関連 <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 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、拠点整備、資産取得・売却案件など 	全員出席
監査役会 (監査役5名)	19回	<ul style="list-style-type: none"> ■決議事項 <ul style="list-style-type: none"> 監査方針、重点監査項目、監査方法、職務分担、監査役監査基準、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書案等 ■報告および協議事項 <ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査計画および監査結果、「監査上の主要な検討事項(KAM)」についての会計監査人の検討状況、常勤監査役活動状況および監査結果、監査室による監査結果、企業倫理行動委員会等からの報告事項等 ■執行部門への職務執行状況の聴取 ■会計監査人または監査室との意見交換会および両者を交えた三者による意見交換会 	全員出席
諮問委員会 (議長)宮島 司 (委員)田村良明 (委員)白川 浩	7回	<ul style="list-style-type: none"> 役員人事について(株主総会後の取締役会体制、スキルマトリクス検討を含む) 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について 機関投資家との対話状況 諮問委員会の規程改定およびガバナンス分科会運営について 	全員出席

- 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任意の委員会ですが、取締役の指名・報酬に関する事項以外にも、重要な経営事項を審議しており、各委員が一般株主の利益保護を考慮した客観的な視点から助言・提言を行っています。

- 2022年3月、諮問委員会における審議を経て、サステナビリティ推進委員会の組織改定を取締役会で決議し、代表取締役社長が委員長に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の選任の考え方

当社が企業理念に基づき、持続的に新しい価値を提供し、「より良い未来」をつくるためには、社員一人ひとりが「DNPグループ行動規範」に定める「多様性の尊重」を実践することはもとより、経営における多様性を向上させることが必要です。そのためには、取締役会を構成するメンバーは、多様な視点や経験、さらに高度な専門性（スキル）を持ち、取締役会の議論を通じて当社経営の意思形成を支える人材であることが重要です。当社は、重要な経営事項である取締役・監査役の選任に関しては、そのプロセス

④ 取締役・監査役候補者選定の方針およびプロセス

選定方針	選定プロセス
取締役会は、以下の視点から総合的・多面向的に検討を重ね、取締役・監査役候補者（新任・再任）を決定します。	
取締役会全体に関する視点	<p>① 代表取締役社長が取締役・監査役候補者の会社原案を作成し、諮問委員会に諮問（監査役候補者については、監査役会の同意を得た上で、諮問委員会に諮問）します。代表取締役社長は、DNPグループ全体の事業の状況およびCEOを含む経営幹部の後継育成計画の進捗も考慮し、独自の強みである「P&I」を通じて企業理念を実現するための投資判断を柔軟かつ迅速に実施でき、また、これを適切に監督・監査できる候補者を選定します。</p> <p>② 諮問委員会は、DNPグループの事業形態や規模から、これから取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め（候補者との面談を含む）、多面向的・総合的に検討し、取締役会に答申します。なお、幹部社員の育成状況等については、適宜、諮問委員会で確認する機会を設けています。</p> <p>③ 取締役会は、会社原案に対する諮問委員からの助言・提言を踏まえて、取締役・監査役候補者案を決議します。取締役会は、諮問委員会の意見を尊重して決議することで、当社の取締役会における意思決定の客觀性を高め、説明責任を強化しています。</p>
取締役・監査役候補者個人に関する視点	
<ul style="list-style-type: none"> 当社の企業理念の実現に貢献できること 監査役会設置会社における役員の責務を果たすために必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること 高い倫理観・遵法精神を有していること 上場会社の役員としての責務を果たすために十分な健康状態であること 社外役員については、東京証券取引所および当社の「独立役員の独立性基準」を満たし、かつ、職務遂行のための十分な時間が確保できること 	

取締役会全体の実効性の向上に向けた取り組み

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、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ています。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

の透明性・適正性を確保するため、株主総会や取締役会での決議に先立ち、独立社外役員のみで構成する「諮問委員会」で審議します。当社の事業形態や規模から、これから取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め、総合的に検討します。なお、当社では、2030年に女性取締役の比率を30%超にすることをめざしています。

⑤ 2025年3月期の実効性評価の概要および分析結果（評価期間：2024年4月～2025年3月）

調査内容	粗い方法	アンケート	評価結果
	粗い方法	アンケート	評価結果
	粗い方法	アンケート	評価結果
			<ul style="list-style-type: none"> 評価の分析結果とその課題の取り組みを、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つなげる。 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。
			<ul style="list-style-type: none"> 前回（昨年）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た。
			<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の意思決定・監督機能 中長期的な経営計画や 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 諸問題委員会の活動状況 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 昨年の取締役会実効性評価アンケートの課題への対応
			<ul style="list-style-type: none"> 今回の実効性評価結果として、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られる。 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った。 「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うかがえる結果となった。
			<p>前回（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</p> <p>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 投資案件やIR活動の状況等について、適時、取締役会で報告してきたことを確認できた一方で、経営環境の不確実性も高まっているなか、一層のフォローを望むコメントもあった。</p> <p>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 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り組みを継続していくこととした。</p>
			<p>今後の取組方針として、以下の課題に取り組むことを、全取締役・監査役で共有した。</p> <p>① 現行の中期経営計画の振り返りと、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。</p> <p>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さら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めざして、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。</p>

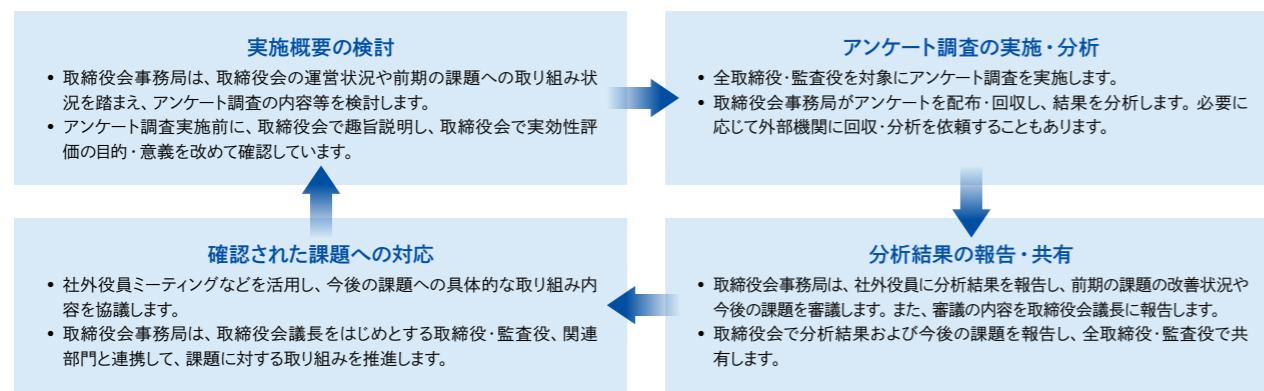
⑥ コーポレート・ガバナンス改善の変遷

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
● 諮問委員会設置（2名）	● 取締役会事務局設置	● 取締役会資料の事前配布	● 社外役員ミーティング定期開催	● 諮問委員増員（3名）	● 社外取締役増員（2名→3名）	● 決算説明会開催	● ESG説明会開催	● 取締役会上程議案の公表	● エスカルマトリクス整備・公表	● サステナビリティ推進委員会改組

● IR-SR活動状況や株主等の意見の（社内展示会への参加）
● 株式報酬制度の導入
● 取締役会へのフィードバック
● 取締役会事前説明会
● 女性取締役、女性監査役就任
● サステナビリティ説明会開催
● IR Day開催
● 社外役員への情報提供の強化
● 国内外のIRカンファレンスへの参加
● 女性取締役増員（1名→2名）



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
社外取締役 熊平 美香
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



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だと感じています。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ぬことも非常に多く、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。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」というお話をありました。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「印刷」と「情報」の強みを掛け合わせるだけではなく、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。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考えます。

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ましたが、そこで社員の皆さんの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。社長が何度も社員に対して挑戦を促すメッセージを發

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を感じます。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のです。

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がありますが、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くよう、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いているとか、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い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合的でなくポイントがしっかりと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く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・ガバナンスの充実は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、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よ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ヵ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。



新任社外取締役メッセージ

さらなる企業価値の向上をめざして

社外取締役 熊平 美香



社外取締役就任にあたって

私はこれまで、「企業変革」をキーワードに、事業戦略の再構築や組織改革、新規事業の創出といった領域で会社の経営に携わってきました。その経験をもとに、現在は、ダイバーシティ経営やパーソナリティ経営、リーダーシップ開発、ソーシャルイノベーションなどの観点から、さまざまな企業や非営利団体を支援しています。

DNPは、P&I（印刷と情報）の強みを応用・発展させ、多岐にわたる事業を展開しており、その事業の多様性に改めて驚かされています。また、「より良い未来」の実現をめざしている現在のDNPには、創業時の舍則にある「文明の商業」という言葉に込められた想いが脈々と受け継がれていて、これもDNPの大きな魅力であると感じます。

持続的成長のための「強みの再認識」

DNPのように長い時間をかけて成長してきた企業はコア・コンピタンス、つまり「強みの源泉」と「勝つための法則」を持っています。しかし、コア・コンピタンスは、組織の発展や時間の経過とともに弱くなっていく傾向にありますし、社内の人たちには当たり前すぎて、認識していないことが多いものです。DNPが持続的に成長し続けるためには、社員一人ひとりがDNPの強みをしっかり認識して、対話によって強みを伝承していくことが必要です。

私はこれまで、対話を通じた組織変革や人材育成に携わってきましたが、対話は、社会のニーズを見つけるために、ネットワークの中から色々な情報を取捨選択するため

の手段であり、未来を「構想」し、他者に「共感」する力も必要です。相手の世界を理解することで本当のニーズを発掘し、自分の枠を再認識することで、その枠を超えた創造的な価値の創出につながります。こうした対話を自らの意思で実践できる「自律的人材」こそ、強みの再認識と、その伝承を支える礎になると考えています。

企業価値向上に必要な「強みの言語化」を促す

多様性のある組織では大きなイノベーションが生まれると言われています。D&I (Diversity and Inclusion: 多様性と包摂) を推進することは、組織力の強化につながりますが、これを実現するためには、単に多様性を尊重し、それが活かされる環境を整えるだけでなく、一人ひとりが自律的人材となり、またそのような人材を育成し続けることが欠かせません。

先ほど、DNPが持続的に成長し続けるためには、強みを伝承することが必要と話しましたが、そのためには、対話を実践し、“強みを言語化できる”自律的人材の果たすべき役割が大きいのです。私は、これまでの経験を活かして、DNPの経営層や社員の方と対話を重ね、“社外”的視点でDNPの強みを理解し、その言語化を促していくことが、これからDNPの企業価値向上につながると信じています。強みを言語化することで、事業で取り組むべきテーマの優先順位が明確になり、生産性の向上にもつながります。

DNPが一丸となって、新しい価値を生み出す組織であり続けるよう、私はDNPの一員として、そして社外取締役として、助言・監督していきたいと思います。

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)
2025年6月27日	【金銭報酬】取締役報酬年額14億円以内（社外取締役年額1億2,000万円以内）	13
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

*決議が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（2025年3月期）における決定方針は、2024年4月12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な内容の決定を代表取締役社長 北島義斎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。

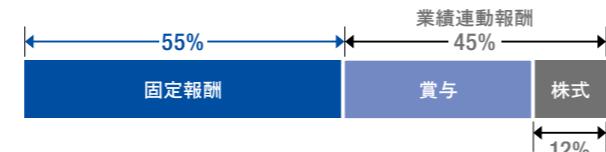
① 業務執行取締役の報酬

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。

② 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カ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。

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た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。

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）	690	374	241	74	9	
監査役（社外監査役を除く）	60	60	—	—	2	
社外役員	127	127	—	—	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）8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 義斎	268	取締役	大日本印刷株式会社	159	77	31

(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。

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750億円としています。「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」900億円、「ROE」8.0%です。実績は「連結営業利益」936億円、「親会社株主に帰属する当期純利益」1,106億円、「ROE」9.6%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。

コーポレート・ガバナンス

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	130	-	130	2
連結子会社	134	-	135	-
計	265	-	266	2

② 監査公認会計士等と同一のネットワーク
(KRESTON GLOBAL)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、株式売出しに係るコンフォート・レター作成業務です。

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。

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、41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

区分	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	115	6,000
非上場株式以外の株式	74	197,553

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

区分	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	7	598	事業の連携強化のため
非上場株式 以外の株式	9	12,263	営業取引の関係強化、 事業の連携強化および 退職給付信託の返還の ため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

区分	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	5	260
非上場株式以外の株式	36	107,320

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	2025年3月期	2024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)		
(株)リクルートホールディングス	9,150,000	18,300,000	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。
	70,061	122,738		
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。
	29,941	25,455		
(株)テレビ朝日ホールディングス	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、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	10,216	—		
デクセリアルズ(株)	4,687,500	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。
	8,510	20,896		
江崎グリコ(株)	1,621,545	1,620,641	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。
	7,499	6,860		
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。
	6,991	7,532		
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。
	5,791	4,579		
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。
	5,566	4,265		
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。
	4,382	2,374		
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。
	4,265	4,812		
(株)KADOKAWA	1,116,608	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。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	3,968	1,548		
(株)みずほフィナンシャルグループ	949,887	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。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。
	3,847	8,265		
アサヒグループホールディングス(株)	1,440,087	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。
	2,753	2,679		
キッコーマン(株)	1,754,700	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。
	2,528	3,455		
(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。
	2,209	2,258		
森永製菓(株)	786,000	786,000	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。
	1,968	2,063		

コーポレート・ガバナンス

銘柄	2025年3月期	2024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)		
富士フィルムホールディングス(株)	685,965	457,310	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。
	1,951	4,623		
宝ホールディングス(株)	1,700,000	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。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	1,947	1,284		
小林製薬(株)	322,215	320,836	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、取引先持株会を通じた株式の取得により保有株式数が増加しております。
	1,827	1,634		
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。
	1,628	1,791		
エスピー食品(株)	300,000	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。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。
	1,600	1,518		
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。
	1,494	1,634		
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。
	1,193	1,878		
三菱鉛筆(株)	450,780	499,165	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。
	1,142	1,274		
日東電工(株)	350,000	70,000	無	エレクトロニクス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。
	957	964		
ハウス食品グループ本社(株)	309,297	309,297	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。
	842	957		
(株)いよぎんホールディングス	446,000	446,000	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。
	784	523		
SMK(株)	320,000	320,000	有	エレクトロニクス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。
	768	838		
(株)フジ・メディア・ホールディングス	293,800	293,800	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。
	749	582		
(株)マツキヨココカラ&カンパニー	300,000	300,000	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。
	702	731		

(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させていただきます。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、持株会社及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. 「-」は当該銘柄を保有していないことを示しています。
 5. デカセリアルズ(株)は、2024年10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。
 6. アサヒグループホールディングス(株)は、2024年10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。
 7. キヤコーマン(株)は、2024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. 富士フィルムホールディングス(株)は、2024年4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。
 9. 日東電工(株)は、2024年10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。

みなし保有株式

銘柄	2025年3月期	2024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	無	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を売却しております。
	-	42,146		
(株)テレビ朝日ホールディングス	-	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ましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	-	8,648		
日本たばこ産業(株)	-	1,000,000	無	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を売却しております。
	-	4,054		
アステラス製薬(株)	-	2,284,000	無	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を売却しております。
	-	3,753		
(株)KADOKAWA	-	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ましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	-	1,412		
宝ホールディングス(株)	-	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ましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	-	535		

(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。