



コーポレート・ガバナンス

- 86 コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み
- 87 コーポレート・ガバナンス体制
- 89 取締役・監査役一覧
- 90 スキルマトリクス
- 91 取締役・監査役の選任

- 92 役員報酬
- 94 取締役会全体の実効性評価
- 95 株主・投資家との対話
- 96 社外取締役対談
- 99 新任社外取締役メッセージ

リスクマネジメント

- 100 人権への取り組み
- 101 情報セキュリティ

Section

5

コーポレート・ガバナンス

持続的な成長と企業価値向上を支える基盤として、コーポレート・ガバナンスおよびリスクマネジメントの考え方についてご説明します。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

基本的な考え方

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。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた主な取り組み

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。企業理念の実現に向けて、多様性向上や社外取締役が機能発揮できる環境の整備・情報提供、資本市場との対話・協働の強化に取り組んできました。2026年4月にスタートした新中期経営計画を着実に遂行するとともに、適切に監督すべく、引き続きガバナンス改善に取り組んでいきます。

	目的	主な取り組み	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026（年度）
取締役会の構成・運営	取締役会の透明性・多様性確保	社外取締役、女性役員の増員	社外取締役 2名				3名	4名					5名	6名
	指名・報酬等の決定に関する透明性・客観性の確保	諮問委員会の設置・運営	諮問委員会を設置（委員2名）				諮問委員増員（委員3名）		諮問委員会での議論を踏まえスキルマトリクスを整備・公表				ガバナンス分科会開催	
	取締役会での議論の活性化	取締役会運営の効率化	取締役会資料の事前配布			取締役会事務局設置 取締役会上程基準の整理			取締役会上程議案に関するオンライン事前説明会					
	社外役員の機能発揮	社外役員への情報提供強化				社外役員向け工場／事業所見学の実施 社外役員ミーティングの定期開催						社内展示会に社外役員が参加 社員との直接対話の機会により社外役員が当社の実情を把握		個別案件の進捗状況フォローの充実
資本市場との対話・協働	社外に向けた情報発信の強化	各種説明会の開催					決算説明会		ESG説明会→サステナビリティ説明会		IR-Day		国内外のIRカンファレンスへ参加	
	当社の強みを意識した経営の実践	株主等との対話の状況の取締役会へのフィードバック		定時株主総会での議決権行使状況やSR活動の状況を毎年取締役会に報告					日常のIR活動も含めた株主等の意見を取締役会にフィードバック					ステークホルダーとの対話状況に関するフィードバックのさらなる充実

コーポレート・ガバナンス体制

当社は日本の会社法に基づく監査役会設置会社であり、業務執行を担当する「社内取締役」と非業務執行の「社外取締役」をボードメンバーとする取締役会において、的確な意思決定をタイムリーに行いながら経営を監督し、それに基づく適正かつ迅速な業務

執行を可能とする体制を構築・運用しています。また、過半数の社外監査役で構成する監査役会が経営を監査し、取締役会に参加することで、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させています。

取締役会

2026年3月期：14回開催（全員全出席）

- 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います。
- 経営に関する適正な監督機能を一層強化するため、他社での経営経験を有する者を含めた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。社外取締役は、社内取締役に対する監督機能に加え、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。

■ 取締役会における主な議題（2026年3月期）

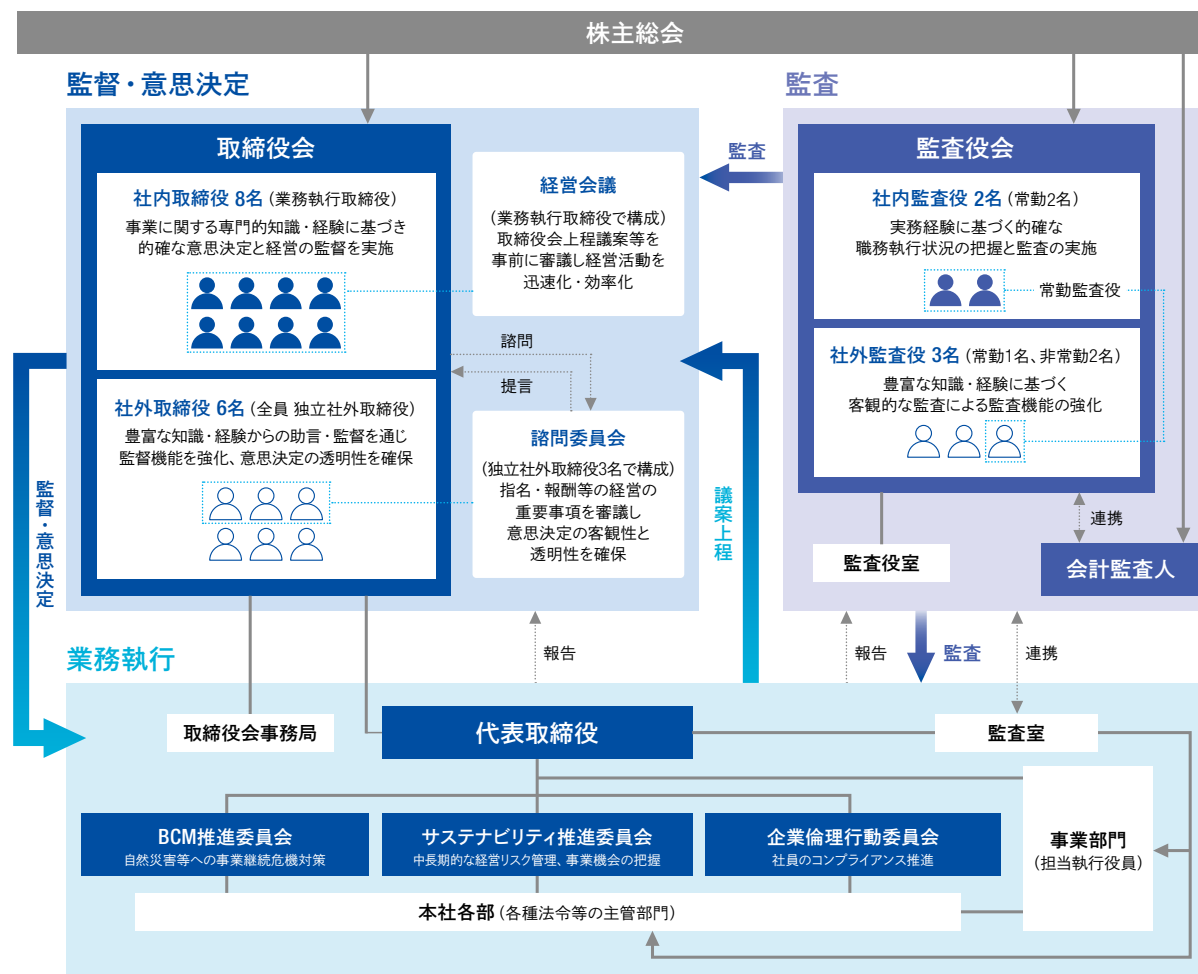
経営戦略	- 中期経営計画（事業戦略、財務戦略、非財務戦略）の進捗および事業構造改革 - 新中期経営計画の立案
株主との対話	- 決算・サステナビリティ説明会等の実施 - 機関投資家との対話状況
ガバナンス	- 重要な人事、組織、および報酬 - 取締役会の実効性評価 - 内部監査の状況

監査役会

2026年3月期：19回開催（全員全出席）

- 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。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス体制

諮問委員会

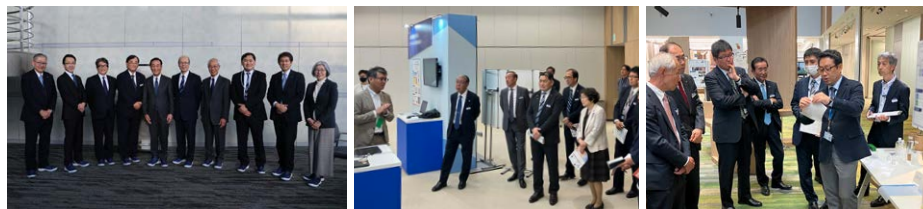
2026年3月期：7回開催（全員全出席）

- 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・監査役候補者や執行役員の指名・報酬等の決定に関する手続きの透明性および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（事務局：法務部）を設置しています。
- 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有するほか、取締役会より諮問された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。
- 2025年1月の取締役会において「諮問委員会規程」を改定し、委員会の中で分科会を設置して、特定のテーマについて検討を深める取り組みをしています。2026年3月期は、外部識者の意見も踏まえた議論を行い、諮問委員会では、分科会での議論などをもとに、会社の機関設計や取締役会構成、指名や報酬のあり方などを審議しました。

取締役会での議論活性化に向けた社外役員への情報提供

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。

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グループの取り組み内容に関する情報提供の拡充に努めています。



■ 諮問委員会の活動状況（2026年3月期）

委員	(議長) 宮島 司、 (委員) 田村 良明、白川 浩
主な諮問事項	■ 指名関係 役員人事について (株主総会後の取締役会構成、スキルマトリクス検討を含む) ■ 報酬関係 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について ■ その他 機関投資家との対話状況 ガバナンス分科会の運営について

■ 2026年3月期の活動実績

時期	実施内容	
2025年5月	社内向けイベント見学	未来づくりミーティング
6月	事業所見学	小豆沢センター（東京都）
7月	社外役員ミーティング	定時株主総会の議決権行使結果 取締役会の運営方針 取締役会実効性評価結果と取り組み課題
9月	社外役員ミーティング	新中期経営計画の検討状況
10月	社外向けイベント見学	DNP THE SESSION 2025 AUTUMN
12月	取締役会宿	岡山工場（岡山県）、三原工場（広島県）視察
	監査役会ヒアリング	コンテンツ・XRコミュニケーション本部
	社外役員向け事業説明会	農業ビジネスに関する取り組み
2026年2月	社内向けイベント見学	テクノロジー・イノベーションミーティング
	事業所見学	つくば地区（茨城県）
	社内向けイベント見学	ダイバーシティウィーク
2026年2月	監査役会ヒアリング	人事部、人材開発部、 ダイバーシティ&インクルージョン推進室
3月	社外向けイベント見学	DNP THE SESSION 2026 SPRING

取締役・監査役一覧

役員紹介 [🔗](#)

取締役



代表取締役社長
北島 義斉



代表取締役副社長
宮 健司



専務取締役
黒柳 雅文



専務取締役
杉田 一彦



専務取締役
三宅 徹



専務取締役
中村 治



常務取締役
宮間 三奈子



常務取締役
金沢 貴人



取締役 (社外)
宮島 司



取締役 (社外)
田村 良明



取締役 (社外)
白川 浩



取締役 (社外)
杉浦 宣彦



取締役 (社外)
熊平 美香



取締役 (社外)
藤田 茂樹

監査役



常勤監査役
峯村 隆二



常勤監査役
久蔵 達也



常勤監査役 (社外)
森ヶ山 和久

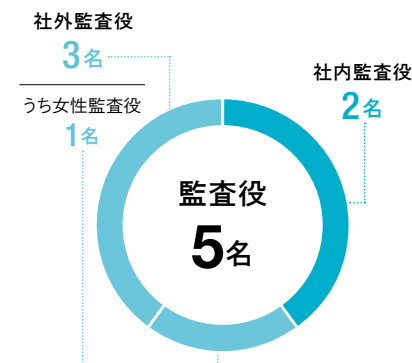
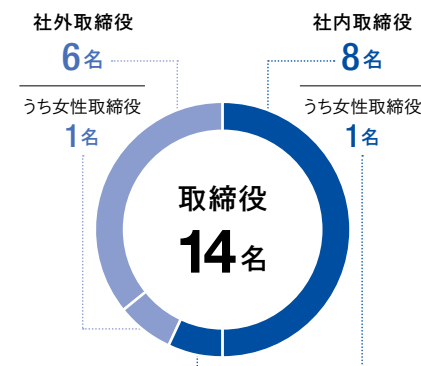


監査役 (社外)
石井 妙子



監査役 (社外)
市川 育義

■ 当社取締役会の構成 (2026年6月26日現在)



イントロダクション

トップメッセージ

1 DNPとは

2 価値創造に向けた経営戦略

3 価値の創出

4 経営基盤の強化

5 コーポレート・ガバナンス

6 業績・会社情報

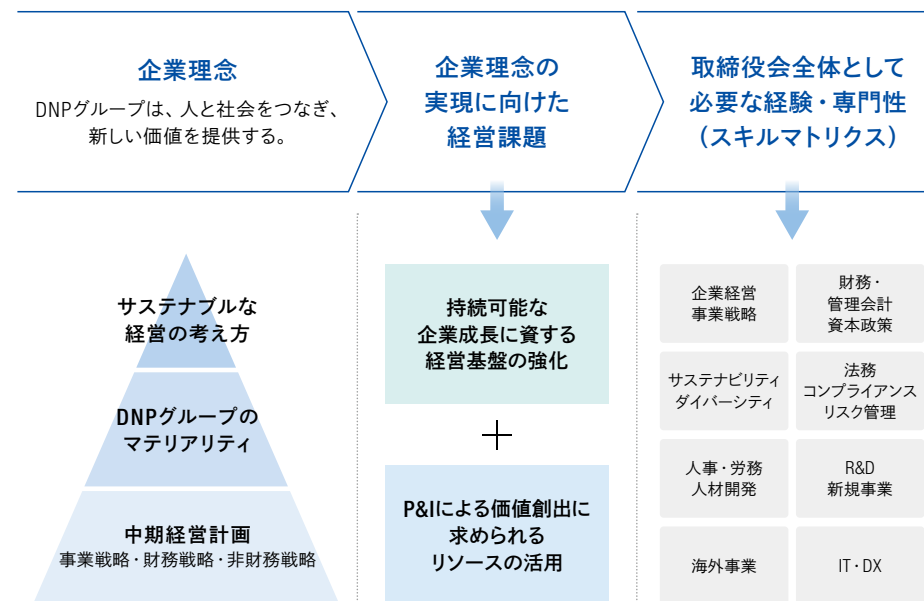
スキルマトリクス

当社の取締役会は、企業理念の実現に必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。

		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	北島 義斉	◎		◎	○			○	
	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	◎		○			○	◎	○
社外取締役	白川 浩	◎	◎		○				
	杉浦 宣彦	○	◎		◎			○	○
	熊平 美香	○		◎		◎	○	○	
	藤田 茂樹	◎					○	○	
監査役	峯村 隆二	○			◎				
	久蔵 達也	○	◎		○			◎	○
	森ヶ山和久	○	◎		○	○			
	石井 妙子			◎	○	○			
	市川 育義		◎		○				

スキルマトリクスの考え方

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。企業理念を実現するためには、取締役会構成員が、「持続可能な企業成長に資する経営基盤の強化」および当社独自の強みである「P&Iによる価値創出に求められるリソースの活用」といった経営課題に対し、自身の経験や専門性を活かして議論し、意思決定に導くことが必要であると考え、取締役会構成員に必要なスキル（経験・専門性）を便宜的に8つにプロットし、スキルマトリクスとして整理しています。



取締役・監査役の選任

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必要があります。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・監査役の選解任に関しては、そのプロセス

取締役・監査役候補者の選定方針

取締役会は、以下の視点から総合的・多面的に検討を重ね、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	・取締役会による確かつ迅速な意思決定が可能な員数であること ・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性が確保されていること ・意思決定の客観性を確保するため、当社の独立性基準を満たす社外取締役が3分の1以上を占めること
取締役・監査役候補者個人に関する視点	・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

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。諮問委員会ではスキルマトリクスも活用しながら、DNPグループの事業形態や規模から、これからの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。

取締役・監査役候補者の決定プロセス

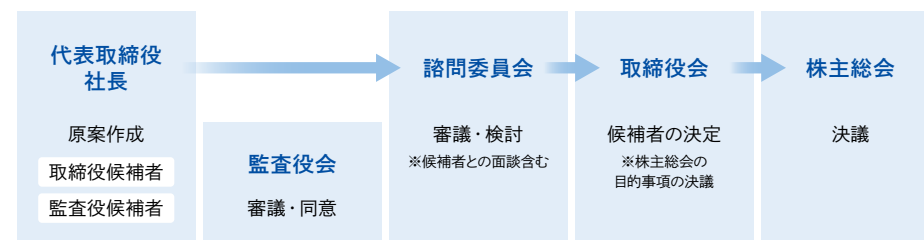
代表取締役社長が取締役・監査役候補者の原案を作成し、諮問委員会に諮問します。

代表取締役社長が原案を作成する理由は、DNPグループ全体の事業を把握していることに加え、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る人材を、CEOを含む経営幹部の後継育成計画の進捗も考慮しつつ選定するのに、最も適していると考えからです。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。

取締役会は、会社原案に対して諮問委員会が多面的に検討（候補者との面談を含む）した後、諮問委員からの助言・提言を踏まえて、取締役・監査役候補者案を審議します。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観性を高め、説明責任を強化しています。

なお、監査役候補者については、監査役会の同意を得ています。

■ 決定プロセスイメージ



役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役会は、当社を取り巻く環境の変化等に鑑みて「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」の見直しの必要性を毎年検討し、諮問委員会に諮ることとしています。諮問委員会の審議・検討を経た上で、取締役会は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」を決議しています。

なお、当社は賞与の業績指標である3つの指標のほか、サステナビリティへの動機付けを目的とした非財務指標（GHG排出量削減等）の目標達成度も考慮する旨を次年度の決定方針に加えて、2026年4月開催の取締役会で決議しました。

- ① 業務執行取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するような報酬体系とすること
- ② 株式報酬制度を中期経営計画と連動させることで、中長期的な企業価値向上に対するインセンティブ機能をより発揮させること
- ③ 個々の取締役の報酬の決定に際しては、客観的な報酬市場データを参考としつつ、各職責を踏まえた適正な水準とすること
- ④ 執行役員の報酬についても、経営への参画意識をより高めることとするため、報酬に関する基本方針は、業務執行取締役と同様とすること
- ⑤ 社外取締役および監査役の報酬については、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、固定報酬のみとすること

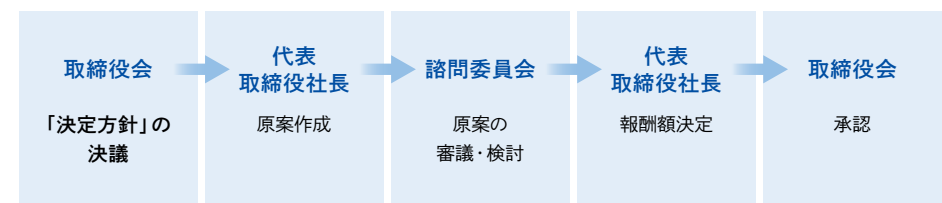
役員報酬の体系

報酬等の種類		支給対象	業務執行 取締役	社外 取締役	監査役	執行役員
固定	月次報酬		○	○	○	○
変動	賞与（短期的インセンティブ）		○			○
	株式報酬（中長期的インセンティブ） 【在任条件型／業績条件型】		○			○

役員報酬の決定プロセス

月次報酬・賞与

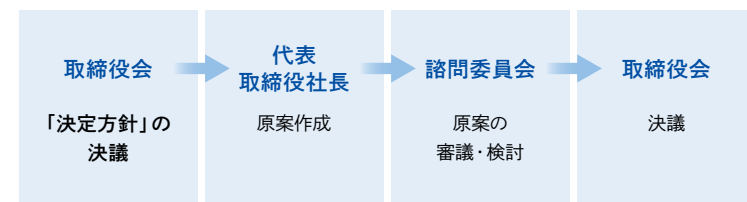
2026年3月期においては、個人別の月次報酬・賞与の内容の決定は、代表取締役社長に委任することを取締役会で決議しています。当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役および執行役員の評価を行うのは、代表取締役社長が最も適していると、取締役会が判断したためです。代表取締役社長は、取締役会の決議に基づき、個人別の月次報酬・賞与の内容（原案）を作成し、諮問委員会に諮問します。諮問委員会で多面的に審議・検討した後、代表取締役社長が諮問委員会の助言と提言を踏まえて決定し、その内容を諮問委員である社外取締役が出席する取締役会で改めて承認します。



株式報酬に関して支給される金銭債権の内容

株式報酬に関して、対象取締役・執行役員に支給される個人別の金銭債権の内容は、譲渡制限付株式の割当てに係る会社法の定めに基づき、取締役会で決議しています。

代表取締役社長は、各人に支給する金銭債権の内容（原案）を作成し、諮問委員会に諮問します。諮問委員会で多面的に審議・検討した後、諮問委員会の助言と提言を踏まえて、取締役会で決議します。



役員報酬

業績連動報酬

当社は、当社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとして、役員報酬を位置づけています。業務執行取締役および執行役員の報酬として、短期的インセンティブ報酬としての「賞与」に加えて、中長期的インセンティブ報酬としての「譲渡制限付株式報酬」を導入しています。

賞与	「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」を評価指標とし、当事業年度の貢献度等も勘案して決定します。
譲渡制限付株式報酬	株式報酬のうち、中期経営計画の目標達成を譲渡制限解除の条件とする「業績条件型」は、中期経営計画最終年度の「連結営業利益」および「ROE」を評価指標としています。 業績条件を達成できなかった場合や、その他、法令や社内規程に違反したと取締役会が認めた場合など、一定の事由が生じた場合には、割当株式の全部または一部の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得（クローバック）します。

2026年3月期の業績連動報酬に係る評価指標および実績

報酬の種類	評価指標	業績予想・ROE目標 (2026年3月期)	実績 (2026年3月期)
賞与	当事業年度の連結営業利益	940億円	1,010億円
	当事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益	900億円	1,039億円
	ROE	8.0%	8.9%
株式報酬 【業績条件型】	指標（評価期間3年間）	中期経営計画目標	実績
	中期経営計画最終年度の連結営業利益目標（評価ウェイト：70%）	850億円	1,010億円 (2026年3月期)
	中期経営計画期間中のROE目標達成回数（評価ウェイト：30%）	8.0%以上	2024年3月期：9.8% 2025年3月期：9.6% 2026年3月期：8.9%

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)	727	395	253	79	9
監査役 (社外監査役を除く)	60	60	－	－	2
社外役員	138	138	－	－	8

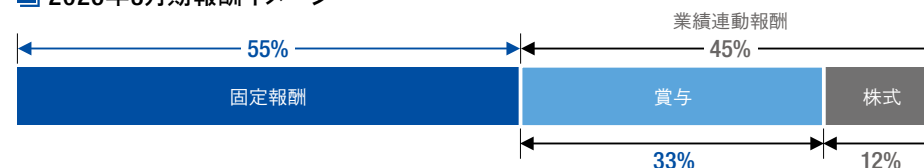
(注) 1. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
2. 当事業年度末現在の人員は、取締役（社外取締役を除く）8名、監査役（社外監査役を除く）2名、社外役員8名です。

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 義斉	284	取締役	大日本印刷株式会社	170	80	34
宮 健司	105	取締役	大日本印刷株式会社	56	37	11

(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。

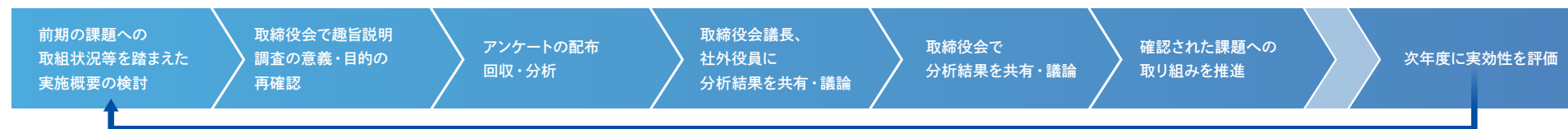
2026年3月期報酬イメージ



取締役会全体の実効性評価

実効性評価の実施・評価プロセス

当社は、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。



2026年3月期 実効性評価（第11回）の概要

目的	昨今のガバナンス動向を踏まえ、当社の機関設計が十分に機能しているかを評価するとともに、当社におけるガバナンス上の強みを再認識する。
アンケート内容	第10回実効性評価の結果に対する取組課題への対応状況を確認するとともに、当期が3年間の中期経営計画の進捗を見極めつつさらなる成長をめざす新たな中期経営計画を立案すべき年であることを踏まえた設問構成に整理した。
分析・評価結果の概要	- 今回の実効性評価結果は、これまでの中期経営計画を振り返りながら新中期経営計画を策定する切替えのタイミングであったが、前年に引き続き取締役会全体の実効性は維持されていると考える。 「当社の機関設計の有効性」に関する設問や、「取締役会の議題設定に関する設問」、「社外役員への支援体制」に関する設問については、高評価となった。なお、いずれの設問に対しても、現状に満足せずに、より良い環境を追求するよう意見が付された。 - 一方で、全体平均より低い評価となったのは、「個別の投資案件の進捗状況」および「グループガバナンス」に関するもので、これらは、新中期経営計画の立案検討の過程で、より深く議論すべきテーマであったと認識されていることが窺えた。
前回の 実効性評価から 抽出した課題の 改善状況	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 新中期経営計画の策定に向け、丁寧に確認・議論を進めた。特に、当社の強みの一つである「人的資本」については、事業構造改革に伴う人材の再配置を含め、活発な議論が行われた。一方で、グループガバナンスへの取り組み状況など議論が不十分だったテーマは継続課題となった。 ②株主・投資家を含む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 海外投資家向けカンファレンスへの参加やサステナビリティ説明会に社外取締役が登壇するなど、情報発信の取り組み強化に努め、取り組み状況は適宜取締役会にフィードバックされたことから、株主・投資家を意識した議論が活性化しただと評価した。
分析結果を 踏まえた 今後の取組方針	①新中期経営計画遂行の適時・適切な監督のための個別案件の進捗状況フォローの充実 新中期経営計画の策定にあたり、前中期経営計画の振り返りを実施したが、新中期経営計画遂行の適切な監督のため、個別の投資案件や各種施策等の進捗状況報告をより一層充実させる。 ②あらゆるステークホルダーとの対話状況フィードバックのさらなる充実 株主・投資家との対話状況に加えて、その他のステークホルダーとの協働もさらに推進していくにあたり、従業員や取引先などのステークホルダーとの対話状況に関するフィードバックのさらなる充実を図る。

株主・投資家との対話



株主・投資家の皆様との対話を通じて、経営と情報開示の進化を図っています

IR・広報本部担当 専務取締役 杉田 一彦

私たちDNPは、株主・投資家の皆様との対話を企業価値向上に向けた重要な機会と位置づけています。2025年度は、海外ロードショーや国内外カンファレンスへの参加拡大、社長ラージミーティングの開催、サステナビリティ説明会への社外取締役の登壇など、対話機会の充実を図りました。また、英文開示の拡充やスポンサードリサーチレポートの発行など、海外機関投資家とのコミュニケーション強化にも取り組んでいます。

こうした対話を通じて、DNPの強みや競争優位性、成長戦略について、よりわかりやすい説明の必要性を改めて認識しました。当社では、対話で得られた知見やご意見を取締役会でも共有し、新中期経営計画の策定や情報開示の充実につなげています。昨年のIR-Dayでは、注力事業や事業ポートフォリオの考え方を早い段階からご説明し、その後も新中期経営計画骨子説明会などを通じて対話を重ねながら議論を深めてきました。また、今年のIR-Dayでは「競争優位の源泉」をテーマに、DNPの強みの本質や成長の基盤となる研究開発力について理解促進を図りました。今後も建設的な対話を重ね、そのなかで得られた知見やご意見をもとに、経営と情報開示の進化を図り、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

IR活動の方針

持続的な企業価値向上に向けて、社長をはじめとした経営幹部が出席する決算説明会やIRミーティングなどの機会を拡充し、株主や投資家の皆様との建設的な対話の促進を図っています。また、その結果等を取締役会で共有して、経営の意思決定に活用しています。

主なIR活動実績

活動	2023年度	2024年度	2025年度
個別のIRミーティング	169回	194回	193回
社長スモールミーティング	1回	2回	1回
社長ラージミーティング	-	-	1回
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	2回	2回	2回
機関投資家・アナリスト向け事業戦略説明会 (IR-Day)	-	1回	1回
中期経営計画骨子説明会	-	-	1回
機関投資家・アナリスト向けサステナビリティ説明会	1回	1回	1回
機関投資家・アナリスト向け施設見学会	-	1回	-
証券会社主催カンファレンス (国内)	1回	3回	6回
証券会社主催カンファレンス (海外)	-	2回	2回
海外ロードショー	-	-	1回
個人投資家向け会社説明会	1回	1回	1回

■ 対話の主なテーマ

- 中期経営計画の考え方 (中長期の事業戦略)
- 収益性改善に向けた事業戦略 (成長戦略、事業構造改革)
- 資本効率改善に向けた財務戦略
- サステナビリティを高める非財務戦略 (人的資本、知的資本、環境、調達等)
- 株主還元方針
- 情報開示促進
- コーポレート・ガバナンス強化 (政策保有株式、取締役会の構成) など

■ 対話を踏まえた取り組み

- 説明会資料の質的向上
- 海外機関投資家向けの情報開示
- 注力事業領域に関する開示拡充
- 事業戦略説明会「IR-Day」の開催
- 決算補足説明会資料の開示 など

社外取締役対談

企業価値向上を支える取締役会の役割と実効性

社外取締役 白川 浩 × 社外取締役 熊平 美香

創業150周年の節目であり、新中期経営計画（以下、新中計）の初年度となる今年、DNPは持続的な企業価値向上に向けて、新たな成長ステージに踏み出しました。本対談では、取締役会における新中計策定の議論や取締役会の実効性向上への取り組みを通じて、社外取締役がどのような視点で経営を監督し、企業価値向上に貢献しているのか、白川氏と熊平氏に語っていただきました。



白川 浩

2012年に大成建設株式会社執行役員、2015年に常務執行役員、2019年に取締役専務執行役員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。

熊平 美香

1997年に株式会社エイテックマヒラ代表取締役就任。一般財団法人クマヒラセキュリティ財団代表理事、昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアアカレッジ学院長などを務めるほか、上場企業の社外役員も歴任。2025年6月に当社社外取締役に就任。

熊平：DNPの取締役に就任して、まだ2年目なのですが、この期間に感じたことをお話しできたらと思っています。

白川：私は就任5年目になりますが、私がまだ気づけていないDNPの知られざる価値を、熊平さんに教えてもらえることもあるかもしれません。本日はよろしくお願いします。

新中計策定に向けた
取締役会での議論を振り返って

白川：大前提ではありますが、当社を含め株式会社は、自社の強みを活かして、顧客や社会の課題解決に貢献し、その結果として持続的に収益を生み出す存在であるべきだと考えています。そして、その収益を株主還元や、人材、技術、事業基盤への再投資に振り向け、ステークホルダーとの関係を強化しながら、さらなる価値創造につなげていくことが重要です。

熊平：取締役会が、コーポレート・ガバナンスの要になります。社外取締役に、独立した立場から、中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会の監督機能を高める役割が求められます。

白川：今年は当社150周年の節目でもあり、3カ年の新中計も5月に発表しました。当社が2023年に発表した「経営の基本方針」に基づく、第三の創業に向けた第2ステップという位置づけです。今回、新中計の議論を始める前に、前の中期経営計画だけでなく、創業から現在までの当社の挑戦の歴史を振り返りました。

熊平：新中計の策定にあたり、創業以来の挑戦の歴史を振り返り、当社の強みや価値創造の源泉について取締役会で改めて共通認識を持ちました。この共通認識を土台に計画を議論できたことは、今後の監督機能を



社外取締役対談

高める上でも大きな意義があったと考えています。

白川:創業時から、まさに「未来のあたりまえ」の実現に向けた挑戦の連続でしたね。挑戦の歴史の振り返りのおかげで、当社ならではの、だと感じたことなど、ありましたか？

熊平:「挑戦」が単なるスローガンではなく、創業以来、全社員に受け継がれてきた「DNPのDNA」だと感じています。各拠点を視察する中でも、その文化を実感しました。新中計では、このDNAを次世代につなぐため、「人への投資」を、企業価値を生み出す将来への投資として位置づけていたことが印象的でした。

白川:取締役会では新中計に加え、成長投資や構造改革などの個別議案も数多く審議されました。個別議案は、「注力事業」「成長ポテンシャル事業」「基盤事業」「再構築事業」のいずれに位置づけられるかによって、期待する効果も、リスク・リターンの見方も異なります。取締役会では一律の基準で判断するのではなく、各事業の位置づけや時間軸も踏まえ、成長性、収益性、資本効率、リスク対応を確認することが重要だと考えています。議案の審議にあたって、熊平さんなりに重視しているポイントはありますか？

熊平:為替や関税、地政学リスクなどの環境変化を踏まえ、P&Iを活かした成長投資が企業価値の向上につながるかを、執行役員との対話を通じて見極めるよう努めています。その上で、中長期的な視点から意思決定を監督しています。

白川:同感です。短期的な利益だけでなく、中長期的な企業価値向上を見据えながら意思決定することが大切ですね。私は、限られた時間の中でも実質的な議論に資するよう、枝葉末節を問い質したり、持論に固執した主張をしたりしないよう、細心の注意を払っています。他の社外取締役の皆さんも、同じではないでしょうか。

熊平:本質的な質問を心がけています。新規事業への投資案件では、事前に理解を深めた上で取締役会に臨み、建設的な議論に貢献するよう努めています。

白川:新規事業の成長性の確からしさだけでなく、当社の強みであるP&Iを拡張できる余地や、経営陣や社員の本気度なども考慮して、審議に臨むことが理想です。そのために、なにか取り組まれていることなどありましたら、教えてください。

熊平:会社の実情は、取締役会に出席しているだけではわかりません。そのため、工場や研究所の視察では、できるだけ社員一人ひとりと対話するよう心がけています。そのなかで、DNPの強みや価値創造の源泉への理解を深めるとともに、社員一人ひとりがその強みを体現し、部門を越えた連携を通じて顧客価値の向上にどうつなげているのかを大切な視点としています。

白川:熊平さんならではの視点ですね。取締役会に議案が上程されるまでに社内検討や調整が積み重ねられますが、私は前職で経営企画に携わっていたので、その過程での担当者の苦労を想像することが多いです。しかし、取締役会が単なる追認の場になってはなりません。そのため、議案説明では十分に触れられなかったポイントをあえて確認し、意思決定の質を高める議論につなげるよう努めています。

熊平:当社の取締役会には、多様な経験や専門性を持つ社外取締役がいます。それぞれの異なる視点からの助言や提言が、取締役会の議論を深め、意思決定の質の向上とガバナンスの強化につながっていると感じています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

白川:取締役会が実効的に機能しているのかを客観視するツールとして、毎年、実効性評価アンケートを実施しています。熊平さんは初めての参加になりましたが、いかがでしたか？

熊平:今年（2026年4月）の実効性評価は、前中期経営計画の振り返りと新中計の策定を踏まえ、各取締役の役割や取締役会のあり方を改めて問い直す内容でした。形式的な評価に終わらせることなく、新中計の議論を深め、次の経営課題につなげる改善ツールとして活用している点に意義を感じています。

白川:社外取締役は、取締役会事務局と協力して、この活動を後押ししています。地道な取り組みですが、ガバナ



社外取締役対談



ンスの強化、取締役会の質の向上に近道はありません。だからこそ、毎年の実効性評価を形式的な確認にとどめず、課題を可視化し、翌年の運営改善につなげるPDCAとして機能させることが重要だと考えています。

熊平：東証のコーポレートガバナンス・コードは、形式的な遵守事項ではなく、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上につなげるための指針として活用することが重要です。

白川：例えば、これまでの実効性評価結果を踏まえた改善の取り組みとして、社内外の取締役間で情報格差ができるだけ縮まるよう、事前説明会の開催など社外役員向けの情報提供の場が提供されています。こうした取り組みを積み重ねることで、取締役会当日は個別案件の説明にとどまらず、資本配分や成長投資の妥当性など、より本質的な論点に時間を使えるようになってきたと感じています。

熊平：これまでの取り組みにより、社外役員への情報提供は充実してきたと聞いています。一方、今回の実効性評価では、決議事項の執行状況や成果を継続的にフォローする仕組みの充実が課題としてあげられました。

白川：各議案の審議にあたり、これまで取締役会決議された案件の執行状況を可能な限り把握しておきたいと思っています。事前説明会も活用して、議案の背景などの情報も提供されますが、時間に限りもあり、社外取締役の立場で把握できる範囲には限界もあります。

熊平：取締役会で決議した案件も、当初の計画どおりに進むとは限りません。重要なのは、環境変化に対する執行側の判断や、その結果が事業の発展や新たな価値創造につながっているかを継続的にフォローすることです。それも社外取締役の重要な役割の一つだと考えています。

白川：当社取締役会では、執行役員から定期的な業務執行報告がなされ、執行側の報告者には、可能な限り、ポイントを押さえて資料作成し、報告に臨んでもらっています。限られた時間の中でも十分な情報が提供されるよう、執行側にはより一層、要所を押さえた報告を期待します。

熊平：取締役会での議案説明は、結論だけでなく、その背景やDNPの強み・価値創造との関係まで共有されることで、質の高い議論につながります。そのため、実効性評価では、議案説明や情報提供の充実度を継続的に確認することが重要だと考えます。

白川：社員と直接対話することは、現場力を確認しつつ、取締役会上程議案に対する必要な予備知識も得られる貴重な機会です。取締役会事務局には、そのような機会をもっと検討してもらえたら、ありがたいですね。

持続的な成長に向けた社外取締役の役割

熊平：取締役は、株主から負託を受けた立場として、中長期的な企業価値の向上に責任を負っています。そのため、株主や投資家との対話で得られた意見や期待が取締役会で適切に共有され、経営判断に反映される仕組みを維持することが重要だと考えています。

白川：宮島さんが社外取締役として就任された2014年頃から、当社でもコーポレートガバナンス・コードへの取り組みが始まったようですが、宮島さんの話では、「DNPを取り巻く投資家の状況も、その声を踏まえた『株主との対話』状況も大きく変わった」と聞いています。

熊平：お話を伺い、DNPが早くから資本市場との対話やガバナンスの強化に取り組んできたことがよくわかりました。その積み重ねが、市場からの信頼と企業価値の向上につながっていると感じます。私も社外取締役として、株主との対話が経営に生かされているかを見守っていきたいと思います。

白川：社外取締役は、短期的な市場の声も資本市場からの重要なシグナルとして真摯に受け止める必要があります。一方で、短期的な利益や株価のみを重視するあまり、中長期的な成長投資や事業基盤の強化が損なわれるような経営判断には、適切に問いを投げかける役割があります。株主をはじめとするすべてのステークホルダーのために、持続的な企業価値向上につながる意思決定を監督する姿勢が大切です。

熊平：今回の新中計では、営業キャッシュ・フローを設備投資、研究開発投資、人的資本投資などの成長投資に配分する考え方が明確に示されました。当社の中長期的

社外取締役対談

な成長戦略が、株主・投資家にもわかりやすく伝わる内容になっていると感じています。

白川：今後、新中計に従って、事業戦略・財務戦略・非財務戦略の各戦略が推進され、取締役会は、その進捗状況を監督していきます。事業環境の変化と資本配分のバランスも見極めながら、成長と資本効率の向上の両立をめざすことが求められます。

熊平：事業環境の変化が激しい時代だからこそ、一度決めた方針にとらわれず、柔軟に軌道修正していくことが重要です。その際は、財務指標だけでなく、成長投資や人的資本投資の成果も継続的に確認していく必要があると考えています。

白川：取締役会でさまざまな投資議案も上程されると思

います。社外取締役としては、取締役会の個別投資議案にあれこれ注文を付けて、投資機会を逃してしまうような事態は避けなければなりません。これでは、株主の負託に応えたことになりません。

熊平：人的資本投資は、事業戦略と連動していることが重要です。挑戦する社員が力を発揮できる環境になっているかも含め、企業価値の向上につながっているかを継続的に見ていきたいと考えています。

白川：当社の強みがP&Iだ、ということは、社内に当然浸透していますが、一方で、従来のP&Iだけやっていれば良いわけではなく、またP&Iを拡張する取り組みも、すぐに収益につながるわけではありません。現在当社の収益の柱となっている技術も、何年もかかって蓄積したノウハウ

があつてこそ、花開いたというエピソードも聞きました。

熊平：DNPの競争優位性は、社内外の多様な人材が専門性を生かし、協働を通じて新たな価値を創造する力にあると思います。こうした挑戦は成果が現れるまでに時間を要することもあります。DNPはこれまでも、その積み重ねによって新たな事業を育み、競争優位性を築いてきました。社外取締役としても、その視点を大切にしながら、挑戦を適切に監督していきたいと考えています。

白川：社外取締役は、これまでの延長線上にある発想ではない非連続な発想による変革への取り組みを、ちゃんと後押しできているか、不断に省みることができなければ、これからの当社株主、ひいては社会の期待に応えられない。大きな責任があると自覚しています。

新任社外取締役メッセージ

技術と経営の視点からDNPの持続的な企業価値向上に貢献します

社外取締役 **藤田 茂樹**

私は前職で、半導体やディスプレイ等の製造装置に関わる技術開発、事業運営、会社経営に携わってきました。その経験から、企業は優れた技術を有するだけでなく、その技術により経済的・社会的価値を生み出し、収益につながる事業として持続的に成長させていくことが重要だと考えています。また、事業環境が大きく変化する中では、技術の進展を見据えて、より多角的にかつ先取りする経営判断が不可欠です。

DNPには、P&Iの強みを基盤に、これまで培ってきた幅広い技術、人材、顧客基盤、知的資本等を掛け合わせ、既存事業の延長にとどまらない新たな価値創造に挑戦していくことを期待しています。社外取締役として、これまでの経営経験を活かし、ときに経営陣に問いかけ、ときに挑戦を後押ししながら、中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。



人権への取り組み

人権デュー・ディリジェンスの推進

DNPは、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を支持します。人権尊重が企業の果たすべき責任であり、また企業価値向上に不可欠な基盤であると認識し、事業活動により影響を受けるあらゆるステークホルダーの人権を尊重し、その負の影響の防止・軽減などに取り組んでいます。

DNPは、「DNPグループ 行動規範」の一つに「人間の尊厳と多様性の尊重」を掲げ、あらゆる人が固有に持つ文化、国籍、人種、民族、言語、宗教、信条、考え方、性別、年齢などに基づくいかなる差別も認めません。2020年には、取締役会の決議を経て、国連指導原則に基づく「DNPグループ 人権方針」を策定しました。この方針に則り、社員の労働安全衛生や職場環境に関するリスク、サプライチェーン上の人権問題等の負の影響を防止・軽減する各種施策を実行しています。近年は特に、人権尊重への取り組みの重要性が高まっており、2024年度からは事業活動に関わる人権リスクの特定・評価を加速させています。社外の専門家を起用して、国内外全体で人権リスクに関する調査・ヒアリングを実施し、潜在リスクの分析を行いました。これらの結果と業界特有のリスク等を踏まえ、DNPが考慮すべき人権リスクの全体像を見極めるとともに、特に重要な人権リスクを特定し、予防・改善施策の実行と実効性の評価を進めています。

また、AIの活用が広がり、差別やプライバシーの侵害など新たな人権課題が顕在化するなか、「DNPグループ AI倫理方針」や「DNPグループ AI利活用ガイドライン」を策定しており、AI監査体制の構築や運用体制の整備を進めるとともに、負の影響の最小化に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権リスクについては、取引規模や事業継続の観点で重要なサプライヤーに対し、「DNPグループ サステナブル調達ガイドライン」に基づく調査・面談を継続的に行い、各社の遵守状況の確認と課題の改善に取り組んでいます。さらに、人権課題の実態を把握するため、各社のマネジメントの状況や、強制労働の懸念、紛争地域・高リスク地域との関与についても確認しています。

人権デュー・ディリジェンスで求められる救済へのアクセスを確保するために、社員や退職者、ビジネスパートナー等のステークホルダーが利用できる通報窓口を設置し、多言語対応により実効性の強化に努めています。

今後も社会動向やDNPの事業活動の変化に合わせて、継続的に取り組みの見直しを図っていきます。

	特に重要な人権課題	取り組み
自社	- ハラスメント - 社員間 - 社員からビジネスパートナー* - 顧客から社員 - 労働環境における安全・衛生 - 長時間労働・過重労働	ハラスメント対策  労働安全衛生  健康経営 
サプライチェーン	- ビジネスパートナー*内、特に原材料の生産現場における強制労働・児童労働 - 販売先の企業および工場内における強制労働・児童労働	サプライチェーンマネジメント 
製品・サービス	- 自社製品・サービスによる安全と健康への影響 - 自社製品・サービスの利用による紛争・弾圧等への間接的加担 - 生活者やその他の社外の個人情報流出によるプライバシー侵害	製品・サービスの安全性と品質  情報セキュリティ 

※ビジネスパートナー：サプライヤー、業務委託先、構内外注、業務提携先、共同出資者など

CASE

原材料の サプライチェーン マネジメント

～サステナブル調達～

DNPでは原材料調達におけるリスクを特定し、個別の取り組みを実施しています。

原材料サプライチェーンにおける優先すべき人権課題は「強制労働・児童労働」であり、主要サプライヤーを「DNPグループ サステナブル調達ガイドライン」の遵守状況およびRMAP*適合製錬所からの調達状況の2つの観点から調査・確認を行い、リスク評価を継続しています。

また持続可能な森林資源の利用に寄与するため、「DNPグループ 印刷・加工用

紙調達ガイドライン」を定め、合法性を確認しています。適合した調達率は、目標の100%を達成しています。

さらにDNPの主要製品の原材料のうち、アルミニウムについては、主要サプライヤーに対して検査（現地確認・書類検査等）を実施。年間12回の定期的な進捗確認会議（エンゲージメント）を通じて、取り組みを強化しています。

※独立した第三者機関の評価を使用して、責任ある鉱物調達への適合性を検証するプログラム

情報セキュリティに関するリスク

DNPIは、顧客企業や生活者に関する個人情報および機密情報を多く取り扱っており、サイバー攻撃、不正アクセス、委託先を含むサプライチェーンを起点とした情報漏洩、改ざん、システム停止等のリスクを重要な経営課題と認識しています。

当社では、これらが事業活動および経営に重大な影響を及ぼす可能性があることを踏まえ、リスク管理体制の整備、社員教育など組織的対策・人的対策・技術的対策を進めています。

情報セキュリティ戦略とリスク管理

「セキュリティ・バイ・デザイン」に基づき、企画・設計段階から対策を組み込むとともに、リスクを把握・管理し、外部機関による客観的評価を活用して、対策の有効性を検証し、継続的な改善を図っています。

人的対策としては、全社員から経営層までの階層別教育・訓練を実施し、また技術的対策としてはゼロトラストの採用やXDR、サイバーハイジーンの導入など、予防・防衛力の強化を図っています。

一方で、DXの進展に伴うAI・データ利活用の拡大や技術革新、地政学リスク等を背景にサイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、これらのリスクを完全に防ぐことは困難である認識のもと、インシデント発生を前提としたレジリエンス強化に取り組んでいます。

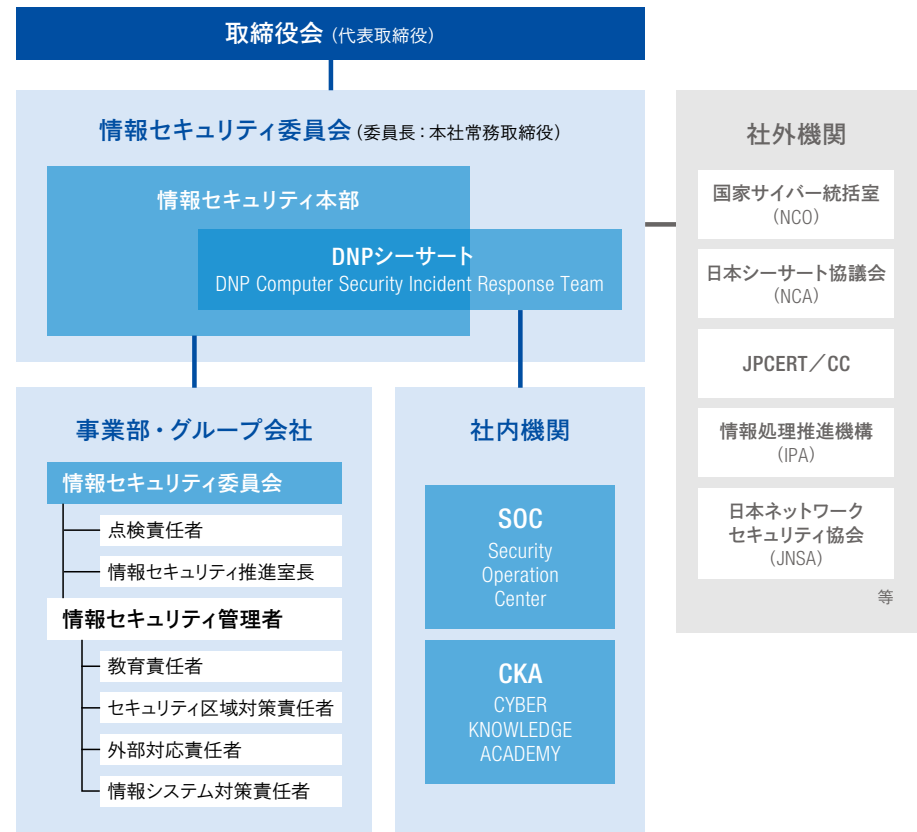
具体的には、事業継続計画（BCP）の再評価を行い、事業・業績への影響度に応じた優先順位付けや重要システムを特定し、影響最小化による復旧時間の短縮と復旧プロセスの高度化を進めています。これらの対策状況は、経営会議等で定期的に報告・監督を行い、取締役会にも報告しています。また、重大インシデントを想定したシナリオに基づき、経営層を含む訓練を実施し、意思決定および対応能力の向上に努めています。

情報セキュリティガバナンス体制

CISOを中心とした全社体制で、サイバーセキュリティを含む情報セキュリティインシデントへの即応、ゼロトラストや人材育成を含む多層的対策を推進できるガバナンスを構築し、グローバル拠点を含め統一的に管理しています。

情報セキュリティ体制図

情報セキュリティ管理体制



サイバーセキュリティ専門支援の体制拡充

- ・外部対応支援の拡充
- ・自前のSOC体制の構築および国内・海外を24時間監視運用開始
- ・サイバー保険グループ包括契約
- ・グローバル各国の法的対応支援（弁護士）体制の包括契約

CKAによる情報セキュリティ教育・研修体系整備

- ・全社員への基礎研修、専門人材育成、経営層の模擬演習に至るまでの教育・育成支援