

# DNP

**大日本印刷株式会社**

ESG 説明会

2021 年 10 月 15 日

## イベント概要

---

[企業名] 大日本印刷株式会社

[企業 ID] 7912

[イベント言語] JPN

[イベント種類] アナリスト説明会

[イベント名] ESG 説明会

[決算期]

[日程] 2021 年 10 月 15 日

[ページ数] 49

[時間] 13:00 – 14:36  
(合計：96 分、登壇：65 分、質疑応答：31 分)

[開催場所] 電話会議

[会場面積]

[出席人数] 80 名

[登壇者] 5 名  
常務取締役 井上 覚 (以下、井上)  
常務取締役 橋本 博文 (以下、橋本)  
取締役 宮間 三奈子 (以下、宮間)

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

専務執行役員 峯村 隆二 (以下、峯村)  
IR・広報本部長 若林 尚樹 (以下、若林)

**[アナリスト名]**

SMBC 日興証券 花屋 武  
野村證券 河野 孝臣  
ヌビーン・ジャパン 齋藤 雄太郎  
大和証券 榮 哲史

---

**サポート**

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 登壇

---

**若林**：定刻となりましたので、DNP 大日本印刷、機関投資家・アナリスト向け ESG 説明会、テレフォンカンファレンスを開始いたします。

本日、司会を務めます、IR・広報本部の若林でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、大変お忙しい中、当社のカンファレンスコールにご参加いただき、誠にありがとうございます。本来であれば、皆様方と実際にお顔を合わせながら説明会を開催させていただきたいところですが、現状、いまだコロナ禍におきましては、安全を最優先として、電話会議という形で開催させていただくことといたしました。何とぞご理解くださいますよう、お願いいたします。

本日は、DNP 大日本印刷の ESG に関する取り組みについて、担当取締役および執行役員よりご説明いたします。その後、質疑応答の時間を設けています。

なお、本日は 14 時半をもちまして終了の予定となっておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、初めに、常務取締役、井上より、DNP の考えるサステナビリティについて、全体像および本日の進行内容につきまして、ご説明させていただきます。

それでは、お願いいたします。

---

### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## DNPはESGを重視した経営により、 DNPと社会のサステナビリティの実現を目指します



2

**井上**：今日は、DNPのESG説明会にご参加くださり、ありがとうございます。常務取締役の井上でございます。

まず、資料の2ページをご覧ください。

DNPグループの経営の基本方針であるDNPグループビジョンは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念を中心に、事業ビジョン、行動指針で構成されています。

事業ビジョンには、「P&Iイノベーションにより、4つの成長領域を軸に事業を広げていく。」を掲げています。これは、独自のP&I、すなわち印刷と情報の強みを掛け合わせ、社外パートナーとの連携を深めることで、これまでにないイノベティブな価値を提供し、事業を拡大していくことを意味しております。

また、こうした企業活動を推進する上で、全てのDNP社員が取るべき行動として、10項目の規範を明確にしています。

さて、ここ1年半あまりは、コロナ禍をきっかけの一つとして、国内外で多くの社会課題が顕在化し、その解決を求める声が一気に高まったと思います。

そうした中で、DNPは常に多様な社会と、そこで暮らすさまざまな人々に直接向き合って、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値の創出に取り組んできました。そして、

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

私たちが生み出す価値を、常に人々の身近にあたりまえに存在するものにしたいと、そういった気持ちを含めて、「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントを掲げています。

こうした価値創出の取り組みを通じて、持続可能なよりよい社会、より快適な暮らしを実現し、また、それによって企業としても成長をし続けていきたいと考えております。そして、この両立こそがDNPのサステナビリティに対する考えそのものと言えます。

さらに、未来のあたりまえをつくり続ける事業活動を行っていくことが、結果的にESGの向上につながっていくと考えています。



より良い未来をつくり出していくため、事業を拡大させることはもちろん、サステナブルに成長するために、事業の推進を支える基盤の強化を図っております。

こうした取り組みを進めるために、経営戦略や事業分野などで、重要かつ優先しているテーマと、国連グローバル・コンパクトや持続可能な開発目標、SDGsなど、国際社会が重要視しているテーマから、ガバナンスの強化とDNPとして取り組むテーマを推進しています。

特に気候変動や人権など、グローバル規模のサプライチェーン全体でさまざまな課題が顕在化しており、環境、人権・労働、責任ある調達を重点テーマとして取り組んでおります。

社会の発展に貢献することはもちろん、人類の尊厳と多様性の尊重、環境保全と持続可能な社会の実現など、具体的な取り組みを含めて紹介してまいりたいと思います。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



4

本日は、DNP の価値創造については常務取締役の橋本から、コーポレート・ガバナンスについては専務執行役員の峯村から、サステナビリティ／環境については私から、人財・人権については取締役の宮間から、それぞれご説明いたします。

最後に、ご質問をお受けいたしますので、よろしくお願いいたします。

**若林**：続きまして、常務取締役、橋本より、DNP の価値創造の取り組みについて説明をさせていただきます。

それでは、お願いします。

サポート

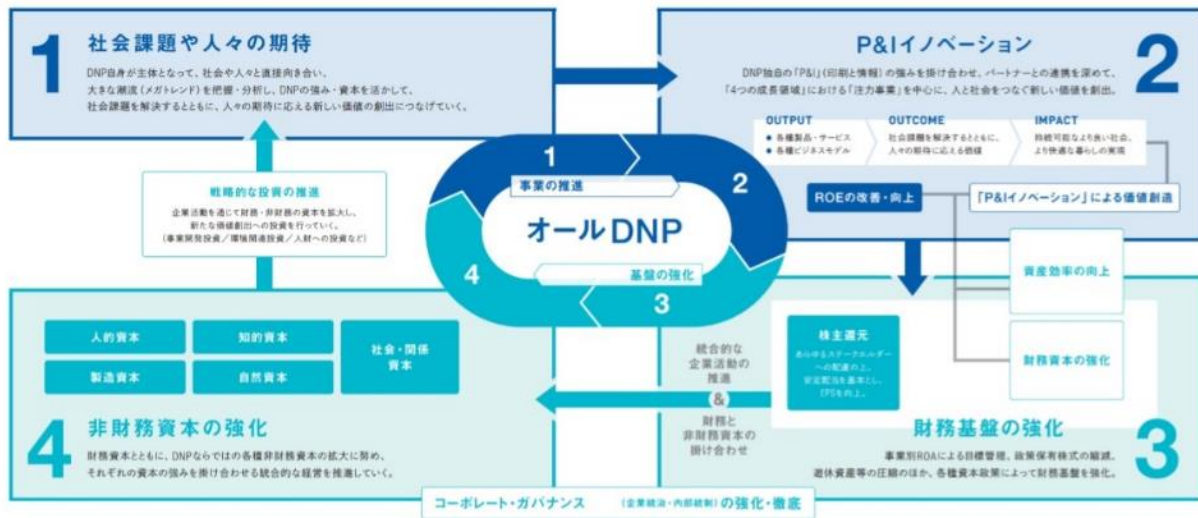
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



# DNPの価値創造プロセス

DNP

企業理念：DNPグループは、人と社会をつなぎ新しい価値を提供する。



6

**橋本：** 常務取締役の橋本です。DNPにおける価値創造への取り組みと、中期経営計画との関係性に中心を置きまして、説明をさせていただきます。

資料の6ページをご覧ください。

冒頭、井上から企業理念について話がございました。われわれDNPは、自らが環境変化や社会課題を的確に捉え、DNPの強みである「P&Iイノベーション」により、DNPならではの新しい価値を提供する企業へ変革していくことを目指しています。

「P&I」（印刷と情報）の強みは、印刷プロセスを原点として育んできたDNP独自のものです。他社にはない差別化要因となっています。情報処理、微細加工、精密塗工、後加工といった技術や、営業、企画、製造、スタッフなどの強みを磨くとともに、それらを掛け合わせることで可能性を無限に広げていきます。

また、数万社に及ぶ取引先企業をはじめ、国内外の多くのパートナーとのつながりも、DNP独自の社会関係資本であり、パートナーシップの強化によって価値創出の幅を広げ、スピードアップを図っていきます。事業の拡大を加速させ、サステナブルに成長していくために、財務資本と非財務資本を統合的に活かす必要があり、財務基盤の強化と非財務資本の強化を図っていきます。

この一連の動きが、DNPの考える価値創造プロセスとなります。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com





この創造プロセスは、現在推進しています 2020 年から 2022 年の中期経営計画にも、その考え方を反映しており「P&I イノベーションによる価値の創出」と「経営基盤の強化」を、中期経営計画の基本方針としております。

## 未来のあたりまえをつくる ①DNPが考える社会課題と人々の期待 **DNP**

DNPを取り巻く事業環境とDNPにとっての「重要課題」



7

続きまして、7 ページをご覧くださいと思います。

DNP は、2011 年から「ソーシャルイノベーション研究所」という組織を設置し、環境、社会、経済の変化の中で解決すべき多くの課題がございますが、このうち、DNP の独自の強みである P&I を活かすことで価値を提供できるものを選び取って、事業の成長領域ということで設定いたしました。

それが、知とコミュニケーション、食とヘルスケア、住まいとモビリティ、環境とエネルギーという 4 つの領域になります。これまでになかった欠かせない価値を提供し、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応えていきたいと考えております。

2019 年度に、現中期経営計画の検討をしてみました。さまざまなメガトレンドがあります。うち、ここに掲げております 6 つのメガトレンドを、特に DNP として重要な課題と認識した上で、「P&I イノベーション」の強みを活かせる事業機会と捉えました。

この 1 年、コロナという非常に大きな災いが降りかかっていますが、これによって事業環境も大きく変わっております。そうした中で、このメガトレンドの変化はどうかということも考察してお

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



りますが、特に DX、デジタルトランスフォーメーション、脱炭素社会の構築、この二つのメガトレンドは、非常に動きが加速されていると捉えております。



続いて、8 ページをご覧くださいと思います。

DNP が設定した社会における重要課題、メガトレンドにおいて、収益性と市場成長性も勘案いたしまして、今後5年から10年のスパンで注力していくビジネスを設定しています。われわれは、これらを注力事業と呼び、経営資源を最適に配分することで、強い事業ポートフォリオを構築していきます。

例えば、データ流通関連では、デジタル決済の普及に対応した本人認証システムの提供や、ICT を活用した学習システムの構築に貢献していきます。また、IoT、次世代通信関連では、5G 等の高速大容量通信の普及が始まっておりますが、これを支えるスマートフォン向けのキーデバイスとして、放熱性を高める効果があるベーパーチャンバーの開発や、VR、AR といったような新たなリッチコンテンツ、あるいは新しいコミュニケーションの提供を実現していきます。

モビリティ関連では、脱炭素社会への切り札とされる EV、いわゆる電気自動車の普及に欠かせないリチウムイオン電池用バッテリーパックの供給拡大を進めていきます。

環境関連では、持続可能な原料調達、リサイクルの推進、CO<sub>2</sub> の削減を推進する環境配慮パッケージ、「GREEN PACKAGING」とわれわれは呼んでおりますが、これの開発を一層強化していきます。

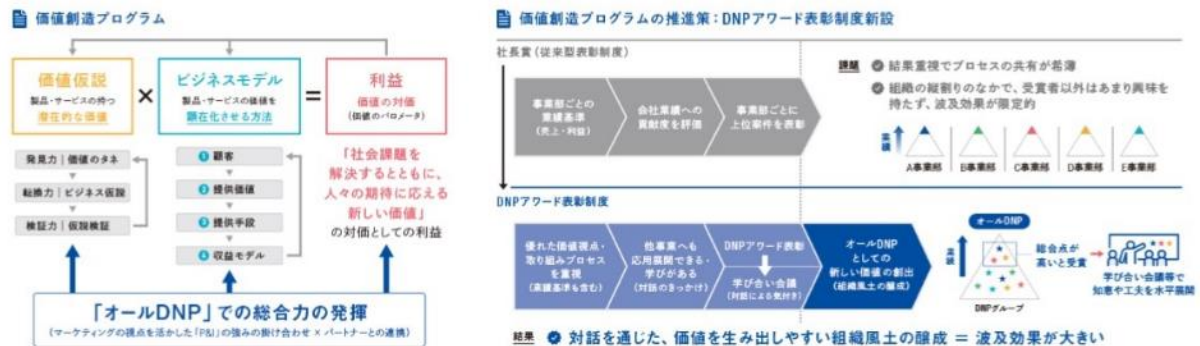
## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

## 価値創造プログラム

DNP

「オールDNP」を推進して、「価値のタネ」を発見し、  
仮説検証を繰り返しながら最適なビジネスモデルを構築する



9

それでは、9ページをご覧いただきたいと思います。

ここまで、DNPの価値創造プロセスから注力事業の設定と、その展開への流れをお話ししてきました。

われわれDNPでは、グループ社員全員が価値創出に積極的に取り組むことを目指して、価値創造プログラムと呼んでいる活動を展開しています。価値創造プログラムは、社会をよく見て、価値のタネを発見し、それを「オールDNP」の強みを掛け合わせて、仮説検証を繰り返しながら最適なビジネスモデルを構築していく取り組みです。

価値創造プログラムの実効性を高める改革の一環として、2020年には、社内の最大のイベントの一つであります社長表彰の制度を大きく見直し、「DNPアワード」という形に新たに制度を設置いたしました。従来の社長表彰制度は、各事業部門での業績目標の達成といったような結果重視の表彰になっておりました。また、われわれDNPは事業領域が非常に広いこともありまして、受賞部門以外はなかなか内容が分かりにくい、あるいは興味が湧かないといったようなことで、せっかくの社内の大きなイベントも波及効果が限定的だと考えておりました。

新しい制度では、売上、利益などの結果だけでは評価せず、本当に社会や生活者のために価値があったのかという部分に立脚しまして、優れた取り組みを、事業部門の枠を超えて多くの部門の人々に参加していただきながら審査をし、それによって他の部門のことを学ぶ機会としても使って表彰をしております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

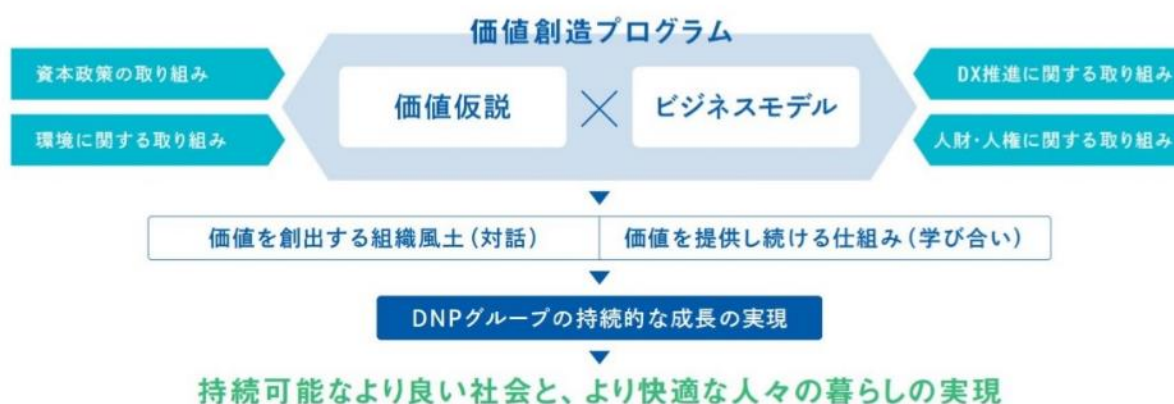
SCRIPTS  
Asia's Meetings, Globally

選ばれた受賞案件については、部門の枠を超えて「オール DNP」でその内容を共有し、どこが良かったのか、どこが工夫されているのかといったような知恵や工夫をそれぞれが学び取って、各事業部門にまたそれを活用できないかという水平展開をしています。

こうした活動によって、組織風土の一層の改革を促し、常に変革に挑戦する会社として、新しい価値を生み出し続けていきます。

## 経営基盤の強化

DNP



10

それでは、10 ページをご覧くださいと思います。

ここまで中期経営計画の基本方針である、P&I イノベーションによる価値の創出についての施策等についてお話を進めてきました。次に、中期経営計画のもう一つの柱でもあります「経営基盤の強化」についてお話しいたします。

財務資本と非財務資本を統合的に活かし、中長期的な成長を支える経営基盤を強化することで、「P&I イノベーションによる価値の創出」を持続的に実現していきます。特に資本政策および環境、人財・人権、DX 推進、これらに関する取り組みを強化し、具体的な行動計画を策定、実行していきます。

先ほど、「DNP アワード」という表彰についてお話をしましたが、これによる価値創出の学びの共有に加えて、これらの非財務資本の充実に向けた施策を通じて、価値の創出に向けて変革に挑戦し続ける組織風土を醸成し、DNP グループの持続可能な成長につなげていきたいと考えております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS  
Asia's Meetings, Globally





それでは、11 ページをご覧くださいと思います。DX 推進の取り組みについて、少しお話しさせていただきます。

DX 推進に関する取り組みとしましては、社内の力の最大化、いわゆる人財教育、これはもう当然ですが、これ以外にも社外の力をいかに最大限活用していくかということに重きを置いて考えております。

また、単に ICT 人財の強化だけでは、なかなか、世の中で言われるトランスフォーメーションの部分、ここの実現が困難だと考えております。ICT を活用して、いかにビジネスをリ・デザインできるか、こうした力を持った人財の強化も併せて行うことで、DX による価値創造を図ってまいります。

DNP は、1876 年の創業以来、公開前の重要情報や個人情報を含む機密情報等を数多くお預かりして、多様な情報媒体に展開してきたことで信頼を得てきました。デジタル化、ネットワーク化への取り組みも早く、1970 年初めには電子組版のシステム開発に着手し、1985 年には世界初の CD-ROM 辞書の開発を成功させてきています。

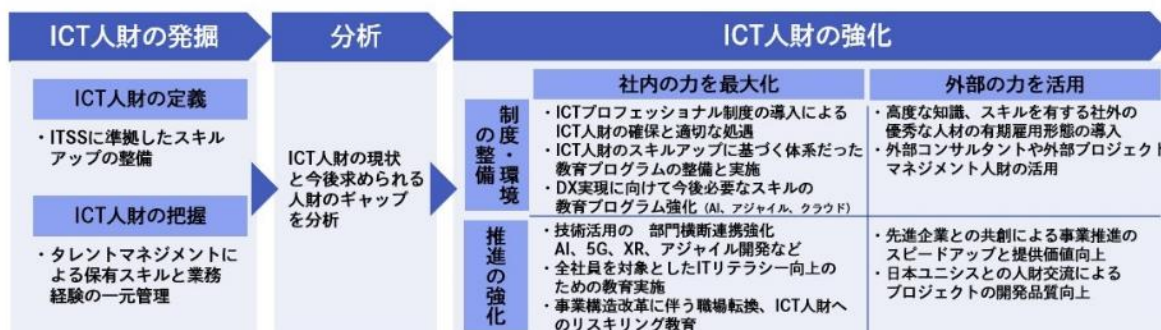
こうした実績は、現在のデジタルトランスフォーメーションに直結するものであり、DNP はデジタルとアナログ、サービスとモノづくり、あるいはバーチャルとリアルといったような、両端の技術やノウハウを活かすことで、他社にまねのできないハイブリッドな DX を推進できると考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



オールDNPで取り組むDXは、DNPの基本方針である「P&Iノベーション」による価値創造そのもの



12

それでは、続きまして12ページをご覧くださいと思います。具体的なICT人財の強化について説明いたします。

現在、既にDNPグループには約2,000人のICT人財がおりますが、それぞれの人財のスキルに関して、客観的なアセスメントを行いまして、現状どうなのかというところをしっかりと捉え、今後求められる人財とのギャップを分析し、会社全体としてICT人財の強化のためのさまざまな教育制度、あるいは環境、そうしたものの整備を進めてきております。

中でも、DXの実現に当たって、今後重要になると考えるスキルとしまして、AI、アジャイル開発、クラウド、こうしたものの教育プログラムを充実させるとともに、併せてグループ全体で進めています事業構造改革に伴いまして、人財のシフトが必要になります。こうした今までと全く違う職種だった人財をリスキリングして、ICT人財として育成していくプログラムも今後非常に重要になるということで開発をし、教育を開始しております。

今ご説明した人財強化策の策定推進には、DNPの内部の力はもとより、われわれと資本業務提携をしております日本ユニシス株式会社の知見等も活用しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





最後になりますが、13 ページをご覧ください。われわれ DNP の取り組む DX の事例としまして、先日 10 月 5 日に発表いたしました NTT グループとの合併会社、「NTT EDX」社について、少し説明をさせていただきます。

グローバル化の進展や技術の進歩において、大学や専門学校では、個々人に最適化された学修者本位の教育への転換が求められています。また、After コロナ/With コロナ時代における新しい教育の実現が急務となっています。

こうした社会的な背景を受けて、NTT 西日本、DNP、NTT 東日本の 3 社は、多くの高等教育機関や教科書、教材の提供を行う出版社、長年教科書販売を手掛けてきた販売会社や書店、こうした方々の課題解決と、そこで学ぶ学生、あるいは教える教師の学修利便性の向上、こうしたことに対して新たな価値提供を目指して、共同で事業会社 NTT EDX を設立しました。ちなみに、EDX は、Education と Digital Transformation、DX の造語となっております。

NTT EDX では、学生による授業の選択や、教科書、教材の購入をワンストップで行う環境を提供する他、教師に対しては学生個別の学修状況の把握を可能とします。また、出版業界には、無駄のないタイムリーな教科書の供給体制を構築、提供します。これによりまして、出版 DX あるいは大学 DX といったものの一翼を担っていきたいと考えております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



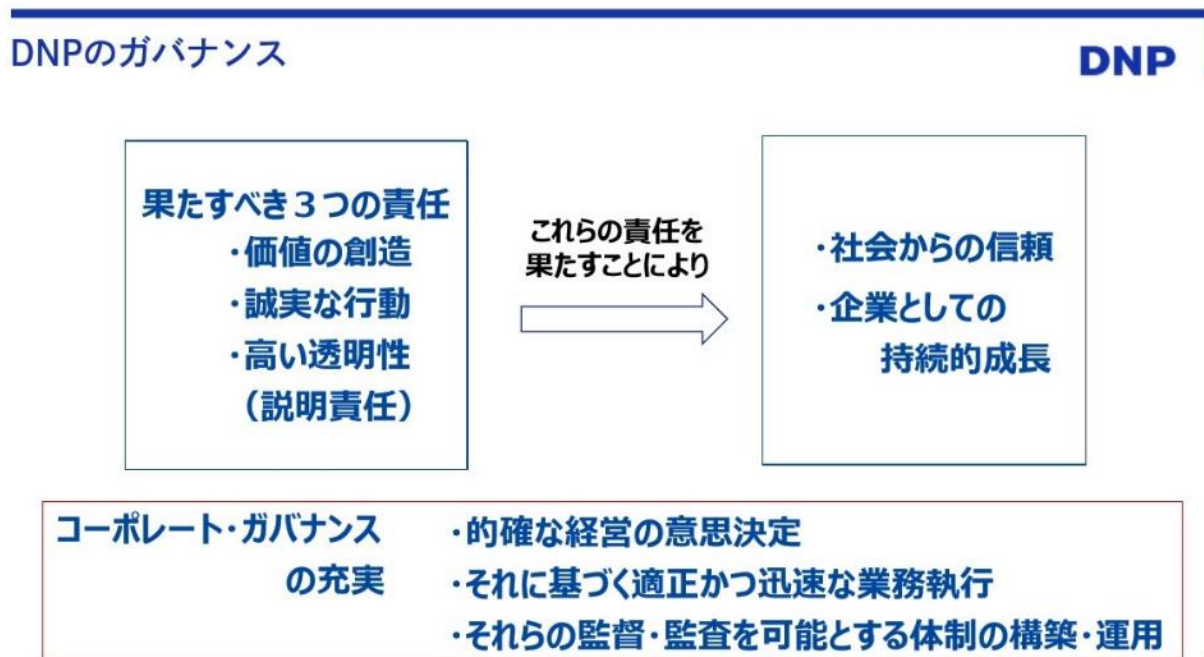
NTT EDX は、DNP の電子出版のシステムや出版教育業界とのネットワーク、それと NTT 東日本、西日本が保有します広範囲の大学あるいは地域ネットワークシステム、こうしたものを融合して、新たな学びの価値を創出します。

この取り組みには、DNP が事業提携しております、日本ユニシス株式会社と共同開発した電子教科書、教材配信のプラットフォーム、それと日本システム技術株式会社の大学教務・学生支援基盤であります「UNIVERSAL PASSPORT」を連動する他、丸善 CHI グループ、あるいは大学生協といったような、教科書、教材を全国で販売する会社、あるいは書店とのネットワークも連携していきます。

以上で、DNP の価値創造と、われわれの中期計画の関連性についてご説明をいたしました。

**若林**：続きまして、専務執行役員、峯村より、DNP のガバナンスの取り組みについて説明させていただきます。

では、お願いします。



**峯村**：専務執行役員の峯村でございます。コーポレート・ガバナンスの取り組みについてご説明いたします。

資料の 15 ページをご覧ください。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

まず、DNP は、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るため、その果たしていくべき責任として、3つのことを定めております。

第1の責任は、社会に価値を提供することです。DNP は「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ことを企業理念として掲げております。これがまず第1の責任です。社会の持続可能な発展に欠かせない製品・サービスといった価値を提供することで、企業、DNP 自身も成長していくという関係づくりを進めてまいります。

第2の責任は、価値創造のプロセスを公正公平に遂行することです。生み出しました、アウトプットした製品、あるいはサービスがどれほど優れたものでありましても、それを生み出していくプロセスの中で、環境を破壊してしまったり、あるいは法に抵触するような行為があったといった場合には、それは全く無意味なものになってしまいます。DNP グループの全社員が DNP グループ行動規範にのっとり常に誠実に行動していくことで、この責任を果たしてまいります。

第3の責任は、社会に対して説明責任を果たし、透明性の高い企業になることです。DNP は、それぞれのステークホルダーとの「対話」を非常に重視しております。まずもって相手の意見をよく聞くこと、このことを従業員に対して徹底しております。最近、岸田総理が「聞く力」ということをセールスポイントにしておられますが、DNP の場合は従来から「よく聞くこと」を重視しております。そして、よく聞いた上で、自らも正しい情報を提供していくこと、これをもって説明責任を果たしてまいりたいと考えております。

これらの3つの責任を果たしてまいります上で、コーポレート・ガバナンスを充実させていくことが重要であると考えております。「的確な経営の意思決定」、「その決定に基づく適正かつ迅速な業務執行」、そして、「その執行を監督・監査する体制の構築・運用を強化していくこと」、すなわち決定と執行と監督の充実ということが、経営上の重要課題であると考えています。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## DNPのガバナンス 成長の軌跡

DNP

### 「ガバナンスの強化を推進」



16

次に、16 ページでございます。DNP のガバナンスの体制、特に取締役会の構成や運営を現在までどのように進めてきたかということについてご説明いたします。

DNP が初めて社外取締役を導入いたしましたのは、2002 年でございます。その後 2014 年に、社外取締役を 2 名に増員いたしました。2015 年には、諮問委員会（指名・報酬等にかかる任意の委員会）を設置いたしました。この委員会は、その発足当初から現在まで独立社外役員のみを構成員としております。

また、2015 年に、コーポレートガバナンス・コードの適用が開始されました。取締役会全体の実効性評価もこれとともに開始し、現在に至っております。2019 年には、社外取締役を 3 名に増員いたしまして、2020 年には、それを 4 名に増員いたしました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

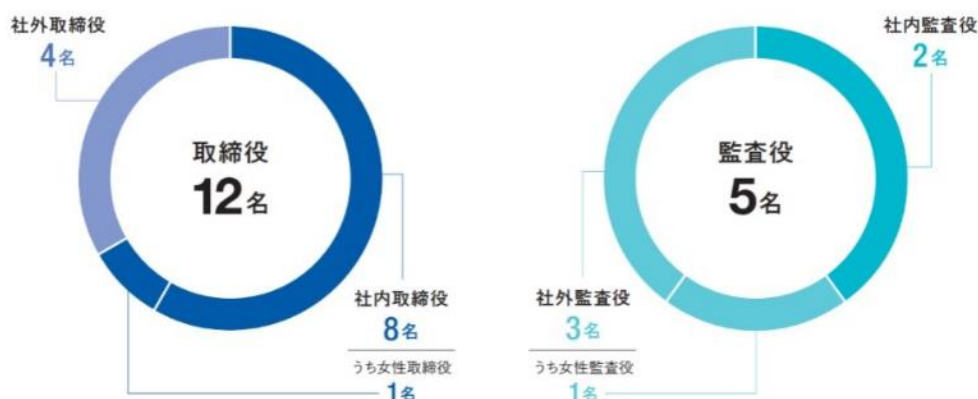
**SCRIPTS**  
 Asia's Meetings, Globally

## 取締役会・監査役の構成

DNP

### 「社外取締役は全体の3分の1以上」

当社取締役会の構成 (2021年6月29日現在)



17

このような経過を経まして、現在の取締役会の構成は、17 ページの図のとおりになっております。

全 12 名の取締役のうち、社外取締役は 3 分の 1 の 4 名、その中には企業経営経験者が含まれております。取締役には、社内出身の女性取締役も 1 名就任しております。また、監査役会におきましても、女性監査役が 1 名就任しております。

## 取締役会 スキルマトリックス

DNP

### 「近時の重要性や事業ビジョンに照らしたスキル設定」

	企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業
取締役	北島 義俊	●				●		
	北島 義斉	●				●		
	宮 健司	●	●		●	●		●
	山口 正登	●				●	●	●
	井上 寛	●	●			●	●	●
	橋本 博文	●		●		●		●
	黒柳 雅文	●		●				
	宮間三奈子		●		●		●	●
	宮島 司					●		
	富澤 龍一	●					●	
社外	徳島 和幸							●
	森田 育男		●					●
	星野 尚樹			●		●		
	佐野 敏夫			●		●		
監査役	森々山和久	●		●				
	松浦 恂				●			
	石井 妙子				●	●		

18

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS  
 Asia's Meetings, Globally

18 ページの表は、今年の株主総会招集通知、あるいは統合報告書にも掲載いたしましたところの、取締役および監査役のスキルマトリックスでございます。

必要とされるスキル項目といたしましては、まさに本日のテーマでもあります ESG・ダイバーシティといった項目、また先ほど DX 推進に関する説明がございましたけれども、IT・DX といった項目を掲げ、それらに関するスキルを有するものが就任しております。

また、私どもは、「P&I イノベーションにより、4 つの成長領域を軸に事業を広げていく。」ことを事業ビジョンとして掲げておりますので、当然のことながら R&D・新規事業というスキル項目も重視しております。



19

19 ページの図は、DNP のガバナンス体制を模式化したものでございます。

まず、取締役会は、2015 年のコーポレートガバナンス・コードの適用の開始以降、毎年4月に実効性の評価を実施しております。この実効性評価を通じまして、取締役会で今後取り上げていく議案ですとか、また今後の運営面での問題点を洗い出しまして、改善につなげていくというように取り組んでおります。

今年の実効性評価におきましては、コロナ禍を踏まえたニューノーマルの構築、あるいは、まさにグローバルレベルでの環境意識の高まりといった社会的な変化に伴いまして、グループ全体の事業リスク、同時にチャンスでもあるのですが、そういったことについて取締役会での議論をより深めていくべきであるという点について、全取締役・全監査役が認識を共有いたしました。

**サポート**

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 政策保有株の状況

DNP

### 「保有の意義・目的について定期的に検証」

・個々の株式に関し、「保有先との取引状況」  
「保有先の業績」「当社事業の状況」  
「中長期的な経済合理性・将来の見通し」を  
踏まえ、保有の意義・目的について定期的に  
検証を実施。

その結果、保有の意義が薄れたと判断した株式は  
売却。

・2021年3月期においては、上場株式について、  
41銘柄減少。



20

最後のページになります。政策保有株式について触れておきます。

DNP は、営業政策上の得意先との関係強化ですとか、あるいは新技術、新製品の共同開発先との連携強化を目的といたしまして、他社の株式を保有しております。

もとより、保有する個々の株式につきましては、保有先との取引状況の推移、保有先の業績の動向、あるいは当社自身の事業の状況、中長期的な経済合理性・将来の見通しといったことを踏まえて、保有の意義・目的について、本社部門、そして事業部門が密接に協議して、定期的に検証をしております。その結果、保有の意義が薄れたと判断した株式につきましては、売却を進めております。そして、これらの保有の方針、状況等につきましては、取締役会で報告し、検証しております。

2021年3月期におきましては、上場株式について、こちらの棒グラフにございますとおり、対前年で41銘柄の減少となっております。過去からの状況においても、縮減に努めてきているところをご確認いただけるかと思っております。

以上、コーポレート・ガバナンスへの取り組みについてご説明いたしました。

**若林**：続きまして、常務取締役、井上より、DNPの環境への取り組みについて説明させていただきます。

では、お願いします。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

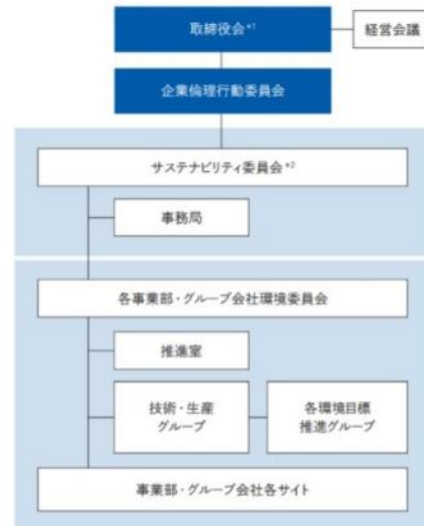
## ガバナンス体制

DNP

- DNPは、環境課題への対応を重要な経営課題のひとつに位置づけている。
- 取締役会の管理監督のもと、内部統制の統括組織である「企業倫理行動委員会」と、サステナビリティに関する専門委員会として「サステナビリティ委員会」を設置し、環境に関する事項を取りまとめる役割を担っている。

### 【サステナビリティ委員会】

- 環境担当の取締役を委員長とし、本社の各担当取締役および執行役員によって構成されている。
- グループ全体のサステナビリティに関する方針や目標・計画などの審議・決定、計画推進・目標達成状況の監督などを行う。
- また委員会で審議された重要事項については、取締役会において経営方針や経営戦略および他の重要案件とともに審議・決定している。



#### 各組織の役割

- \*1 取締役会：気候変動対応の重要事項の審議・決定
- \*2 サステナビリティ委員会：気候変動関連のリスクおよび機会の評価、基本方針や目標・計画の審議・決定、推進状況の監督など

22

**井上**：あらためまして、常務取締役の井上でございます。

まず、資料の 22 ページをご覧ください。これより、サステナビリティの取り組みにおける重点テーマの一つであります、環境への取り組みについてご説明いたします。

私たちは、環境課題への対応を重要な経営課題の一つとして位置付けております。ガバナンス体制としては、取締役会の管理監督のもと、企業倫理行動委員会とサステナビリティ委員会を設置しており、環境に関する事項を取りまとめる役割を担っております。

サステナビリティ委員会は、環境担当の取締役である私が委員長を務め、本社の各担当取締役および執行役員によって構成されております。本委員会は、DNP グループ全体における方針や目標・計画などの審議・決定、計画推進・目標達成状況のフォローアップなど、監督を行っております。

また、社会課題や変動要素、つまりリスクによるマイナスの影響を最小限に抑えるために、事業経営全体を踏まえたリスクマネジメントを進めております。環境に関するリスクは、事業計画を踏まえ、ステークホルダーの関心や影響の大きさ、影響に及ぼす可能性の観点から、サステナビリティ委員会が特定し、評価、管理しております。

なお、本委員会は年に 2 回以上開催し、委員会で審議された重要事項につきましては、取締役会において審議・決定されております。




## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



- 2015年9月、国連サミットで持続可能な開発目標SDGs（Sustainable Development Goals）が採択され、世界各国が経済と環境の両立に向けて動き出した。
- また国内外でカーボンニュートラルの取り組みが加速し、気候変動を抑え生態系を保全しながらコロナ禍からの経済復興をめざすグリーンリカバリーが求められている。
- DNPIは、持続可能な社会の実現に向け、P&Iイノベーションによる新たな価値の創出により「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」をめざす。

 <p><b>「脱炭素社会」</b> 気候変動の適応と緩和</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社拠点での事業活動に伴うGHG*排出量実質ゼロを目指します。</li> <li>● 製品・サービスを通じて脱炭素社会の構築に貢献していきます。</li> </ul> <p>*GHG=温室効果ガス</p>
 <p><b>「循環型社会」</b> 資源の効率的利用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーン全体で資源を効率的に利用し循環させることで、最大限の価値を提供します。</li> </ul>
 <p><b>「自然共生社会」</b> 生物多様性の保全</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バリューチェーン全体での生物多様性への影響の最小化と、地域生態系との調和を目指します。</li> </ul>

このような中、環境問題に取り組む取り組みへの社会要請は、年々、ますます高まってきております。

特に2015年9月、国連でSDGsが採択され、続いて同年12月に国連のCOP21でパリ協定が採択され、持続可能な社会の実現に向けて、世界全体で大きな流れがつけられる転換点となりました。また、国内外でカーボンニュートラルへの取り組みが加速し、気候変動を抑え、生態系を保全しながら、コロナ禍から経済復興を目指すグリーンリカバリーという考えが求められています。

そうした中で、DNPは、脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会を実現する具体的な活動を加速するために、昨年3月に、2050年のありたい姿として、「DNPグループ環境ビジョン2050」を策定いたしました。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



※GHG排出量の中長期目標について、2018年7月、「2030年までに2015年度比25%削減」でSBT（Science Based Target）イニシアチブの認定を取得しましたが、2050年実質ゼロに向けて目標を見直し、改めてSBT認定を取得しました。  
 ※スーパーエコプロダクツ：自社独自の評価により特定した環境配慮が優れた製品・サービス

「環境ビジョン 2050」の実現に向けて中長期的な目標を定め、事業の推進と経営基盤の強化の両輪で環境課題に取り組んでまいります。

まず、脱炭素社会の構築に向けては、2050年までに自社からの温室効果ガス排出量実質ゼロを掲げており、中長期的目標として、2030年までに2015年度比40%削減を掲げています。温室効果ガスの削減目標については、2018年7月、2030年までに15年度比で25%削減という目標を掲げておりましたが、2050年に実質ゼロの達成に向けて、さらに高い目標、30年目標として、2015年度比40%削減という目標を新たに定めました。これについて、SBTイニシアチブの認定を取得しております。

循環型社会の構築に向けては、資源の効率的な循環利用を掲げており、自社製造拠点から排出される不要物のリサイクル化を進めております。

また、自然共生社会の実現に向けて、バリューチェーン全体で生物多様性に対する影響を最小化しております。また、影響の大きい生物資源である紙につきましては、印刷加工用紙調達に関するガイドラインを設けております。

これら、目指す社会を実現するために、より環境負荷の低減に資する製品・サービスの開発を進めております。

これより、脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現に向けた具体的な取り組みについて、これから説明をさせていただきます。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

➤ DNPは、事業の推進にあたって気候変動によるリスクの抽出と、長期リスクに対する戦略を検討するため、シナリオ分析による財務影響および影響を受ける期間について評価を実施している。

【使用シナリオ】

- ・温度上昇を1.5℃に抑え、「脱炭素社会」へ移行に伴う影響評価  
：国際エネルギー機関 IEAのシナリオ（持続可能な開発シナリオ、ネット・ゼロ・エミッションシナリオ）
- ・4℃温度上昇した場合の影響評価：国連気候変動に関する政府間パネル IPCCのシナリオ（RCP8.5）

	想定されるリスク	DNPへの影響	DNPの対応
脱炭素への移行リスク	GHG排出量の規制強化 炭素税の導入	・炭素税や排出権取引制度などの施行 ・再生可能エネルギーなどの導入による運用コストの増加	・事業ポートフォリオの転換 ・省エネ活動のさらなる強化や生産拠点の最適化、再生可能エネルギーの導入 ・製品ライフサイクルを通じたCO <sub>2</sub> 排出量の削減
	プラスチックに係る規制	・化石由来原材料の使用製品への課税 ・代替原料への転換コストの発生	・植物由来樹脂製品の拡販 ・リサイクル性の高い製品開発 ・リサイクルスキームの構築
	市場の価値観・消費行動の変化	・低炭素や環境に配慮していない製品・サービスの淘汰	・低炭素製品の開発促進および市場 ・紙など循環資源への切替
	気候変動問題に対する取り組み姿勢の評価	・自社イメージの悪化、株価の下落、投資対象からの除外による資本の減少など	・情報開示の拡充とエンゲージメント ・長期環境ビジョン達成に向けた GHG排出量削減への取り組み
リスク	大雨・洪水・台風など風水害の増加	・災害による操業停止やサプライチェーンの寸断	・生産拠点における災害リスク対策 ・複数拠点での生産バックアップ体制の強化 ・調達先の多様化 ・従業員に対する補償/支援制度の強化

25

まず、脱炭素社会の構築でございます。

この実現に向けて具体的な戦略を検討するために、DNP は、気候関連財務情報開示タスクフォース、TCFD が提言するフレームワークに即して、事業の推進における気候変動によるリスクの抽出と、シナリオ分析による財務影響および影響を受ける期間等について評価を実施しております。

シナリオ分析の結果、リスクの一つに、温室効果ガス排出量の規制強化や炭素税の導入が想定され、DNP は運用コストの増加の影響を受けることも考えられます。

後ほどご説明申し上げますが、これらの影響に対応すべく、「DNP グループ環境ビジョン 2050」に掲げるカーボンニュートラル実現に向けて、具体的な削減活動を進めております。

また、プラスチックに係る規制による製品への課税や、市場の価値観や消費構造の変化、こういったことによって製品・サービス需要の変化も想定されます。これらの変化を視野に入れた製品開発を進めてまいります。

この他、気候変動をはじめとする環境問題に対する取り組みの姿勢が、企業の信頼に大きく影響を及ぼすものと考えており、本日の ESG 説明会をはじめ、情報開示と対話を行うことで、自社における考えや活動をお伝えしたいと考えております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



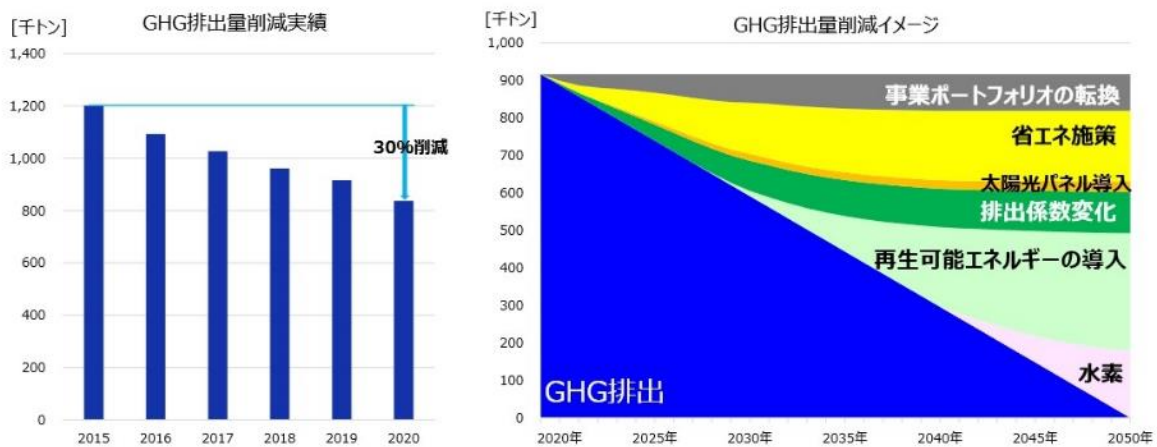
一方、気候変動による影響が顕在化することで、大雨や洪水といった自然災害が増加することが想定されます。災害による操業の停止やサプライチェーンの寸断など、影響を受けるものと考えられます。

このような影響に対しまして、生産拠点の災害対策、複数拠点での生産バックアップ体制の強化、調達先の多様化等を図っております。また、従業員が災害により影響を受けた場合は、補償や支援制度を設けております。

## 脱炭素社会の構築 削減施策

DNP

- 市場・企業動向等を踏まえ、事業ポートフォリオの転換、省エネ施策のさらなる推進、再生可能エネルギーの導入、水素エネルギーの導入を進める。
- 活動の判断材料として、インターナル・カーボンプライシング（ICP：仮想的な炭素税）を活用する。



26

26 ページでございます。2050 年、カーボンニュートラルの実現に向けた具体的な取り組みについてご説明いたします。

DNP は、これまで事業ポートフォリオの転換や省エネ活動等によって、2015 年度比 30%の削減を果たしてまいりました。

今後、カーボンニュートラルの実現に向けて、環境負荷が大きく、付加価値の低い国内のモノづくり事業から、環境負荷が小さい国内のサービス事業、また付加価値が高いグローバルなモノづくりへ、事業ポートフォリオの転換を進めてまいります。また、これまでの省エネ活動をさらに強化し、高効率設備への更新を進めるとともに、太陽光パネルの設置や再生可能エネルギーの導入などを進めてまいります。

将来的には電気に切り替えることが難しい設備については、水素などの次世代エネルギーに対応可能な仕様に更新していくことや、そういった新たな取り組みを行うことで、カーボンニュートラル

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



を実現いたします。また、このような施策を進めるに当たり、活動の判断材料の一つとして、インターナル・カーボンプライシングを活用してまいります。

## 循環型社会の構築



DNP

▶ バリューチェーン全体で資源の効率的な循環を目指す。

### ① 自社拠点から排出される不要物の削減、リサイクルの促進

製造拠点から排出される不要物を削減し、資源に対する生産性の向上を図る。

特に取り組みが加速化しているプラスチックを中心に、発生した不要物のマテリアル・ケミカルリサイクル比率の改善を進める。

### ② 自社拠点における水の使用量削減

製造工程における使用量の最適化や工程の見直しによる節水、工程内の循環利用、および排水管理などにより、水使用量の削減を進める。

## 自然共生社会の構築



▶ バリューチェーン全体での生物多様性への影響の最小化と、地域生態系との調和を目指す。

▶ 製品開発、原材料調達、製造、販売、使用、廃棄などの事業活動における生物多様性との関わりを検討し、重点テーマとして「原材料の調達」と「事業所内の緑地づくり」に取り組む。

### 【原材料の調達】

「紙の調達」に関し、森林資源の維持を目的として、用紙調達サプライヤーと調達する紙の選定基準を示した「DNPグループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」を制定。ガイドライン適合品の調達比率100%を目指し、森林認証紙の積極的な利用やトレーサビリティの確保を進めている。

### 【事業所内の緑地づくり】

各拠点の敷地内で、絶滅危惧種の保全や地域生態系に配慮した緑地の創出など、地域に根差した活動を展開している。

市谷地区では、再開発プロジェクトの一環で、かつての武蔵野の雑木林をイメージした緑地「市谷の杜」を育成し、周辺緑地と生物が行き来できる「生態系ネットワーク」の構築を進めている。

27

続いて、循環型社会の構築でございます。

この実現に向けては、DNPはバリューチェーン全体で資源の効率的な循環を目指しております。具体的には、製造拠点から排出される不要物について、リサイクルによる有効活用を進めるために、2021年度より、資源循環率を指標として、事業活動の中で発生した不要物のマテリアル・ケミカルリサイクル比率の向上を図っております。

また、世界的に水需要の増加が予想され、適正な水資源の管理が求められる中、製造工程における水使用量の削減に取り組んでおります。特に水使用量の多いエレクトロニクス部門で、水使用量の適正化や工程の見直しによる節水、また工程内の循環利用などを進めております。

さらに、自然共生社会の実現に向けては、バリューチェーン全体での生物多様性への影響の最小化と、地域生態系との調和を目指しております。

製品開発、原材料調達、製造、販売、その製品の使用、廃棄など、事業活動における生物多様性との関わりを検討し、重点テーマとして原材料の調達と事業所内の緑地づくりに取り組んでおります。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



原材料の調達では、森林資源の維持を目的として、2012年から調達先であるサプライヤーと、調達する紙の選定基準を定めた、「DNP グループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」を制定いたしました。ガイドライン適合品の調達比率 100%を目指して、森林認証紙の積極的な利用やトレーサビリティの確保を進めております。

また、事業所内の緑地づくりとして、各拠点の敷地内で絶滅危惧種の保全や地域生態系に配慮した緑地の創出など、地域の活動に根差した展開を図っております。市谷地域では、再開発プロジェクトの一環として、かつての武蔵野の雑木林をイメージした緑地、市谷の杜を育成し、周辺緑地と生物が行き来できる生態系ネットワークの構築を進めております。

製品・サービスを通じた脱炭素社会の構築 環境関連事業



持続可能なより良い社会の実現に向けて——  
地球環境に優しく、身近に欠かせない「価値」を提供

DNPのビジネスモデル（製品・サービス）

- 「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING」
- 太陽電池用封止材・バックシート
- DNP多機能蓄熱ボックスなど

売上高（単位：億円）

年次	売上高
2020年度実績	1,145
2022年度計画	1,500
2024年度計画	1,750

**DNPの強み**

「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING」  
地球をまもる

包装関連の事業において、3R（リデュース、リユース、リサイクル）+Renewable（持続可能な資源）を基本に環境負荷を低減し、さらに持続可能な社会の実現を目指すDNPオリジナルの製品・サービスにより、「資源の循環」「CO<sub>2</sub>の削減」「自然環境の保全」という3つの価値を提供します。

「DNP植物由来包材 バイオマテック®」

プラスチックの原料の一部を石油由来から植物由来に置き替えることで、石油由来のプラスチックと比べて、製品のライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>排出量を10%以上削減。シリーズの製品ラインアップを充実させ、脱炭素社会の実現に貢献。

「DNPモノマテリアル包材」

単一素材（モノマテリアル）でパッケージを作ることでリサイクル性を向上。独自のコンバーティング（材料加工）技術で、単一素材でありながら保存性や強度などの機能を付与し、さまざまな形態・内容物に対応できる製品ラインアップを展開。

軟包装用グラビアインキをバイオマスインキに切り替え

植物由来の原料の一部を使用したバイオマスインキへの切り替えを推進。フィルムに印刷する軟包装の国内全工場での切り替えを進め、年間800トン以上のCO<sub>2</sub>削減効果を見込む。

続いて、製品・サービスを通じた脱炭素社会の構築についての事例を二つご紹介いたします。

環境関連事業では、環境負荷の低減に関する意識が世界的に高まっております。そのため、環境に配慮した製品・サービスの拡大を進めております。

例えば、包装関連の事業において、「DNP 環境配慮パッケージング、GREEN PACKAGEING」を提供しております。植物由来の原料を使用したパッケージでは、2020年に3,300トンのCO<sub>2</sub>削減を図っております。また、単一素材の包装材料であります、リサイクルしやすい製品の拡大を図るとともに、リサイクル推進に向けたバリューチェーンの構築を進めております。

その他、再生可能エネルギーの拡大に向けた太陽電池部材など、環境関連の事業で、2024年に売上高1,750億円を目指してまいります。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



次世代のモビリティ社会に向けて——  
常に求められる  
「安全／安心／快適／環境」  
の本質的な価値を提供

DNPのビジネスモデル（製品・サービス）

- ・リチウムイオン電池用  
バッテリーパウチ  
（車載用途のみを計上）
- ・加飾フィルム・パネル
- ・サイドバイザー
- ・樹脂グレーズング
- ・セキュリティソリューション  
など



**DNPの強み**  
DNPは、バッテリーパウチ関連のリーダーとして市場を牽引しています。

**世界標準**  
国内外の電池業界でバッテリーパウチのスタンダードとして高く評価されています。

**世界トップシェア**  
高い品質と長年の実績が評価され、スマートフォンなどのIT用途や車載用途を含む世界市場で、トップシェアを獲得しています。

**大型電池用途でも安定した品質実績**  
200万台以上の電気自動車等に搭載されており（約4個セル）、市場での実績が高く評価されています。

**自動車産業向け品質マネジメントシステム「IATF 16949」の認証を取得**  
高い管理レベルが求められる自動車産業のニーズに応え、クリーンルームで製造しています。

売上高（単位：億円）

2020年度 実績	2022年度 計画	2024年度 計画
395	710	1,000

また、大きな転換期にありますモビリティ市場では、DNPは、長年、自動車や鉄道車両に向けて多様な製品・サービスを提供してまいりました。そのような実績を活かして、次世代のモビリティ社会の実現に欠かせない新しい価値の提供に力を入れてまいります。

例えば、自動車の電動化や次世代通信の普及により、リチウムイオン電池の軽量化や薄型化が求められています。このようなニーズに対しまして、DNPは、これまで培いましたコーティング技術やラミネート技術を応用して、より軽く、より長期間、より安全に電池を包むバッテリーパウチを提供しております。国内外の電池業界で、バッテリーパウチのスタンダードとして高く評価されており、世界トップシェアを維持しております。

この他、社内の内装用加飾フィルムなど、モビリティ関連事業で、2024年に売上高1,000億円を目指しております。

引き続き、環境を強く意識した事業活動を推進し、持続可能なよりよい社会、より快適な暮らしの実現に向けて、多様な価値を提供してまいります。

環境についてのご説明は以上でございます。ありがとうございました。

**若林**：続きまして、ご説明の最後になりますが、取締役の宮間より、DNPの人財・人権の取り組みについて説明させていただきます。

では、お願いします。

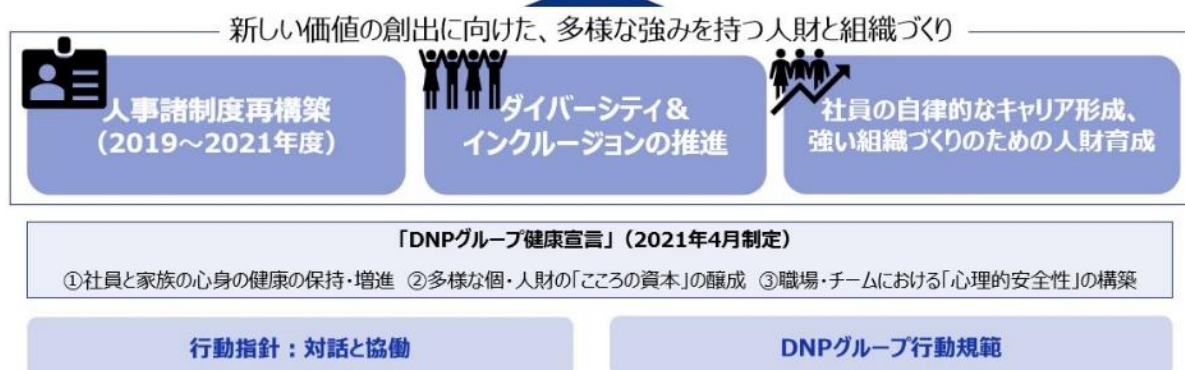
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



企業理念：DNPグループは、人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。

事業ビジョン：P&Iイノベーションにより、4つの成長領域を軸に事業を拡げていく。



31

宮間：取締役の宮間でございます。

資料 31 ページをご覧ください。

DNPの人財戦略は、企業理念に基づいた事業ビジョン実現のため、新しい価値の創出に向けて、多様な強みを持つ人財からなる組織づくりを行っています。社員一人ひとりの違いを尊重し、その多様性を強みとして掛け合わせて、価値を創造していくため、この3年間にわたって続けてきました人事諸制度の再構築、そしてダイバーシティ&インクルージョンの推進、社員の自律的なキャリア形成や、強い組織づくりを行っていくための人財育成を行ってきました。

今年の4月には、「DNPグループ健康宣言」を制定し、社員と家族の心身の健康の保持・増進、多様な個・人財の「こころの資本」の醸成、職場・チームにおける「心理的安全性」の構築を行っていくことを明示いたしました。

## サポート

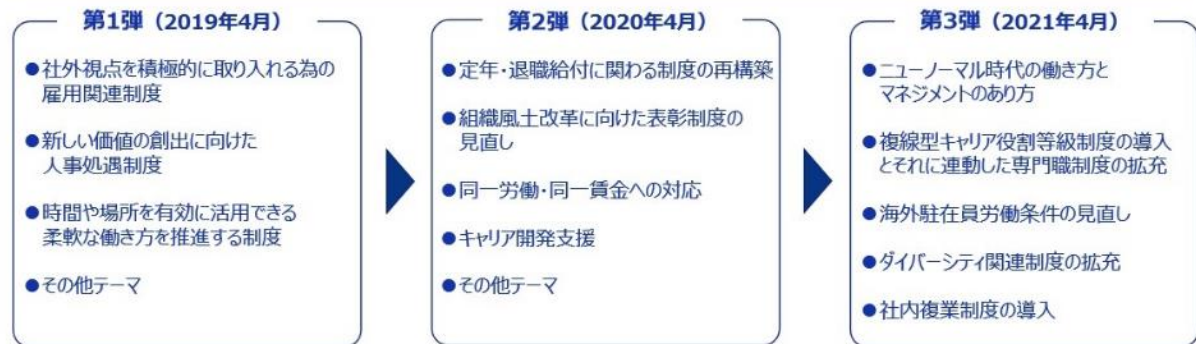
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



人事諸制度再構築 (2019年度~2021年度)

<方針>

- ①「オールDNP」の総合力の発揮に向け、広く社会全体を意識した仕組みや制度を志向
- ②社員を大切に、大切にされた社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく
- ③「ニューノーマル時代」の働き方や新しいマネジメント、さらには処遇のあり方を視野に入れ、展開



32

それでは、具体的な取り組みをご紹介します。32 ページをお願いします。

DNP では、2019 年度から 3 年にわたって、人事諸制度の再構築を行ってまいりました。

まず、第 1 弾としては、社外視点を積極的に取り入れるための雇用関連制度や、新しい価値を創出するための人事処遇制度を見直しました。

また、第 2 弾では、定年・退職給付に関わる制度の再構築や、先ほど話があった組織風土改革に伴う表彰制度の見直しを行ってまいりました。

そして、第 3 弾では、ニューノーマル時代の働き方の推進や、新しい目標制度におけるマネジメントを開始するとともに、社員が多様なキャリアで活躍していくための制度を開始しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



多様な人材の育成

複線型キャリア制度の導入と専門職制度の拡充、  
社外副業・兼業、社内複業制度の導入

複線型キャリア役割等級制度の導入とそれに連動した専門職制度の拡充

(1) 複線型キャリア役割等級制度の導入

対象者本人が自律的に「管理職コース」=MG（マネジメント・グレード）と「専門職コース」=SG（スペシャリスト・グレード）を選択できる形のデュアルラダー型の役割等級に改定。1年に1回双方向で等級変更が可能。

(2) 専門職制度の拡充

現行のフェロー、主席研究員・主席企画員に加え、「主幹研究員・主幹技術員・主幹企画員」を新設し、特定の分野、領域、あるいは技術に対する専門性を有した人材がその専門性を継続して高めていける仕組みとする。

若いうちから幹部に至るキャリアの見える化を図るとともに、ライン管理職として昇進していくキャリアと、専門性を発揮することで昇進していく別のキャリアパスをより明確化。

社外副業・兼業、社内複業制度の導入

(1) 社外副業・兼業の容認

イノベーションの創出に繋がることを前提に、社員の社外副業・兼業を一部容認。

(2) 社内複業制度の導入

社員がDNPグループ内の他部門の兼務を希望する場合に、所属部門および兼務先部門の承認を得て、一定の範囲内で他部門を兼務できる制度。兼務可能な範囲は、原則として労働時間の20%を目安とする。

33

それでは、今年度のトピックスをご紹介します。

多様な人材の育成という視点で行いましたのが、複線型キャリア制度の導入と専門職制度の拡充、および社外副業・兼業の容認、社内複業制度の導入になります。

複線型キャリア制度とは、ある一定の等級を超えた社員が、本人の意思により、管理職コースと専門職コース、いずれかを選択できる、いわゆるデュアルラダー型の役割等級制度です。また、それに伴い、専門職制度を拡充し、特定の領域で専門性を有した人材を、より活かしていける制度に変えてきました。

さらに、会社にとってもイノベーションの創出につながると判断できる社員の社外副業・兼業を容認することにいたしました。また、DNPグループ内で、社員が他部門の仕事を兼務できる制度を新設し、オールDNPによる新たな価値の創出を推進していくことを期待しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## ダイバーシティ & インクルージョン 推進概念図



DNP



34

34 ページをご覧ください。

2020 年度に行った「DNP ダイバーシティ宣言」では、D&I を経営課題として取り組んでいくことを、北島社長から社内外に発信いたしました。

具体的な取り組みとしまして、本社に D&I 推進室を置き、中期ビジョンを策定し、全国ダイバーシティ推進委員会を設置し、各事業部門でダイバーシティ&インクルージョンの個別の活動を推進しています。

一人ひとりの違いを活かす三つの基本方針に基づいた施策や制度を常にブラッシュアップして、実施してきております。社員の心理的安全性を高め、オール DNP の強みを発揮し、社員には当事者意識をキーワードに、一人ひとりがダイバーシティを構成する一員として具体的な行動を促すことで、新しい価値の創出につなげていきたいと考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com







<p><b>キック オフ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・北島社長のトップコミットメント</li> <li>・基調講演「D&amp;Iによるイノベーション」 小室淑恵氏 <small>(ワーク・ライフバランス社 社長)</small></li> </ul>	
<p><b>役員 座談会</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティ委員長の各事業部門の課題、 気づき、取り組みの共有と行動宣言。</li> </ul>	
<p><b>全員 参加</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォントグラフィー（※）、自分の声を画像に。</li> <li>・ダイバーシティ川柳・ダイバーシティランチ</li> <li>・障がい者理解、ノーマライゼーション研修</li> </ul> <p><small>※株式会社ディー・エヌ・エー様が開発したサービスです。</small></p>	
<p><b>部門 交流</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門の取り組み紹介 「私のブックツリー」「パラアスリート   あすチャレ！ Academy」</li> </ul>	
<p><b>誰と でも</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティ絵本で多様性を考える</li> <li>・各コンテンツを家族とも共有</li> </ul>	

今年2月には、先ほどお伝えしたように、社員一人ひとりが、それぞれの違いを実感し、自分がその当事者であることを意識、対話が促進される組織になることを目的に、ダイバーシティウィークを開催いたしました。

社員の意識を啓発し、行動につなげていくため、ここに挙げていますようなオンラインを中心とした18種類のプログラムを展開していきました。ダイバーシティウィークのテーマサイトには、オンラインで参加可能な社員の約3分の1が参加し、参加者のおよそ7割が自身の意識変化や気づきがあったと答えています。

今後も、こういった活動を継続していきたいと考えております。

**サポート**

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





DNP の人財育成は、社員と会社の両面からビジョンを策定しています。

社員一人ひとりにつきましては、自立した個として事業ビジョンを実現するとともに、自らの成長と自己実現を図るといったこと、そして会社としては、その社員一人ひとりが自立した個として最大限に役割を果たし、自らの成長と自己実現を図ることができるように、その基盤となる創発的な企業風土を醸成し、よりよい環境、仕組みおよび組織を構築し、育成を図るとしてしています。

この人財育成ビジョンをもとに、各研修制度や関連する人事諸制度、施策をつくっております。

サポート

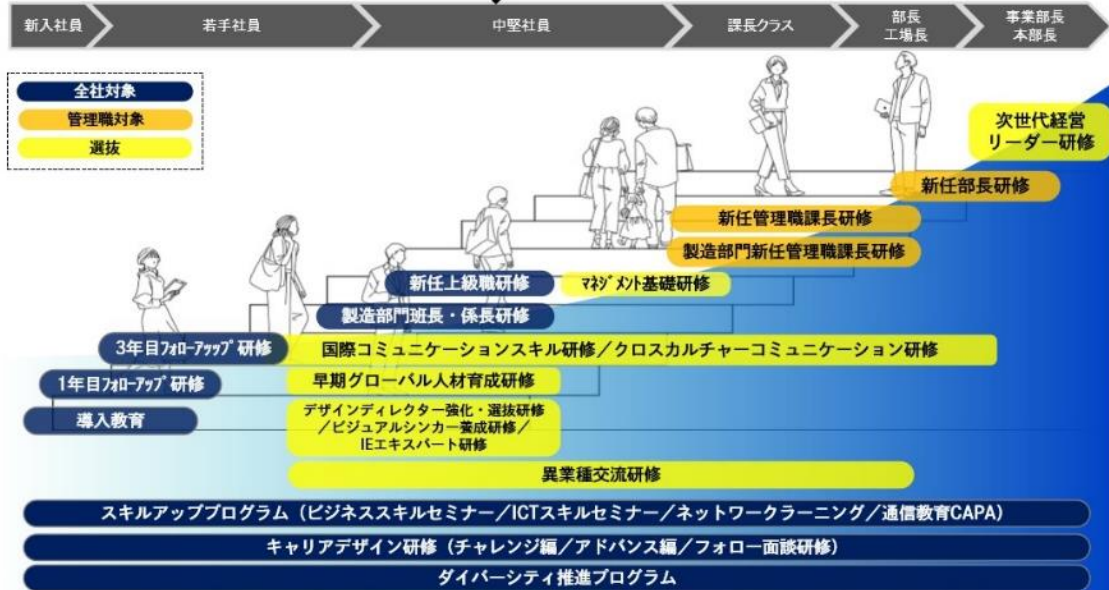
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## DNPグループの現在の研修体系



DNP



37

こちらは、DNPグループの研修体系になっております。

新入社員の導入教育から、各管理職の階層ごとに用意した階層別研修に加え、グローバル人材育成や、各種専門領域、テーマごとの選抜型研修や、社員の自律的なスキルアップを支援するための選抜型研修プログラムを多数そろえ、社員のキャリア形成支援を行うためのキャリアデザイン研修も昨年度から開始いたしました。

## 研修プログラムの一例



DNP

- 当該年度に昇格した新任上級職を対象とした階層別研修で、対象者は約600名(2020年度実績：DNPグループ42社から557名)が参加
- 後期研修では所属部門・職種・地域の壁を越えた全員が、新任上級職の期待と役割のマインドを持ち、チームで新しい価値の創出(未来のあたりまえをつくる事業案を検討)に取り組む
- 昨年度からは、Microsoft Teams、Zoomを活用し、全員がフルオンラインで1年間、研修を受講し、オンラインでディスカッション、グループワークを行う、まさに研修のDXとして、DNPの新たな価値創造の取り組みの1つでもある



38

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



ここで一つ、具体的な研修プログラムの事例をご紹介します。

DNP グループでは、役割等級制度における新任の上級職を対象にして、新任上級職としての役割と期待を伝え、自律的かつ能動的な働き方によって、オール DNP の視点で新しい価値を創造できる人材を育成するための研修を行っています。

この研修では、約 600 名の DNP グループ社員が集まり、所属部門・職種・地域の枠を越えてチームをつくり、それぞれのチームで新しい価値の創出に向けた新規事業提案を行っています。

昨年度は、コロナ禍の影響もあり、急ぎょオンライン型の研修に切り替えましたが、オンライン下でのグループワーク、プレゼンテーションを行い、ニューノーマルのオンラインコミュニケーションの在り方を受講者全員が学び、実践する機会となりました。

この研修から、新たな事業アイデアが出てきたり、先にご紹介した社内複業制度を使った兼務者が生まれたりしております。



39

DNP の人権に関する取り組みを、これまでの変遷でご紹介いたします。

まず、第1段階では、DNP グループの社員が業務遂行にあたって遵守すべき事項として、社員行動規準で、人権に関して初めてステートメントを定めました。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

第2段階では、2006年より、自社だけではなくサプライチェーン全体に活動を拡大し、サプライヤーと共同で、社会や環境に配慮した責任ある調達を取り組みを進めており、全海外拠点のサプライヤーや人材採用のエージェントへと活動の対象を広げてまいりました。

さらに、第3段階では、2020年には2次および3次サプライヤーを視野に入れたマネジメント体制を整えるとともに、DNPグループ人権方針を定めました。人権方針は、全ての社員が取るべき行動として制定しており、人事、労務、ダイバーシティ&インクルージョン推進、サステナビリティ推進、購買、事業推進、法務・コンプライアンス等の本社各部門で連携して、人権への取り組みを加速させています。また、サステナビリティの観点から、サプライヤーに対して定期的に継続計画、BCPアンケートなどを行うなど、調達、リスクヘッジの強化にも力を入れています。

## 人権デュー・ディリジェンス (第3段階の具体的な取り組み)



DNP

### 海外地域、サプライヤーにおける人権問題を重要視

- 海外地域を対象にした人権リスク評価
  - ー従業員、地域社会、サプライヤー、顧客などのステークホルダーへの影響を評価
- CSR調達ガイドラインにもとづくサプライヤー評価
  - ー人権を最重要テーマと位置づけ、国内外でサプライヤー評価を実施
- 各種の人権問題に特化したサプライヤー実態調査を開始
  - ーTier2よりも先を含めて、新疆ウイグル自治区やミャンマー、紛争鉱物などに関する実態調査を開始

### 社員の一人ひとりの行動が全て

- 国内外の実例を踏まえた「ビジネスと人権」に関する研修をグループ全社員を対象に開始

40

特に人権問題に直面する可能性の高いサプライチェーンや海外地域を中心に、これまで進めてきた人権デュー・ディリジェンスへと取り組みを広げ、活動を強化しています。

また、毎年、主要サプライヤーおよび業務委託先に対してのDNPグループCSR調達ガイドラインに基づく取り組み状況調査を行っています。これらのサプライヤー各社に対しては、評価シートをフィードバックするとともに、対話の場を設け、理解の促進に努めています。

昨今、人権に関するリスクはますます広がる中、1次サプライヤー以降に拡大の活動を広げ、新たな人権リスクの抽出、実態の調査を進めております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



また、この責任ある調達を着実に推し進めるために、実際の業務に関わるスタッフを対象にした社内勉強会やビジネスと人権に関する研修を、DNP グループ全社員を対象に開始しております。

人財・人権への取り組みの説明は以上となります。

## DNPはESGを重視した経営により、DNPと社会のサステナビリティの実現を目指します



これからも DNP は、ESG を重視した経営により、未来のあたりまえをつくり続け、持続可能なよりよい社会、より快適な暮らしを実現し、また、それによって企業としても成長し続けていきます。

これで、本日のプレゼンテーションを終了いたします。ご清聴いただき、ありがとうございました。

若林：ご清聴ありがとうございました。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com