大日本印刷株式会社

機関投資家・アナリスト向け サステナビリティ説明会 2024

2024 年 10 月 16 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]	機関投資家・アナリスト向け サステナビリティ説明会 2024
[決算期]	
[日程]	2024 年 10 月 16 日
[ページ数]	58
[時間]	13:00 – 14:35 （合計：95 分、登壇：66 分、質疑応答：29 分）
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	8 名

代表取締役 社長	北島　義斉	（以下、北島）
専務取締役	黒柳　雅文	（以下、黒柳）
常務取締役	三宅　徹	（以下、三宅）

	常務取締役	宮間　三奈子（以下、宮間）
	執行役員	後藤　琢哉　（以下、後藤）
	執行役員	佐古　都江　（以下、佐古）
	執行役員	坂田　英人　（以下、坂田）
	IR・広報本部長	若林　尚樹　（以下、若林）
[アナリスト名]*	野村證券	河野　孝臣
	SMBC 日興証券	花屋　武
	大和証券	猪股　彩香
	東京海上アセットマネジメント	浅野　建

＊質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

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「サステナビリティ説明会」を開始いたします。

本日の司会は、私、IR・広報本部の若林が務めさせていただきます。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、当社のオンライン説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

本日は、説明会資料に沿ってご説明いたします。説明会資料は、DNP の Web サイトに、日本語版、英語版とも掲載されております。

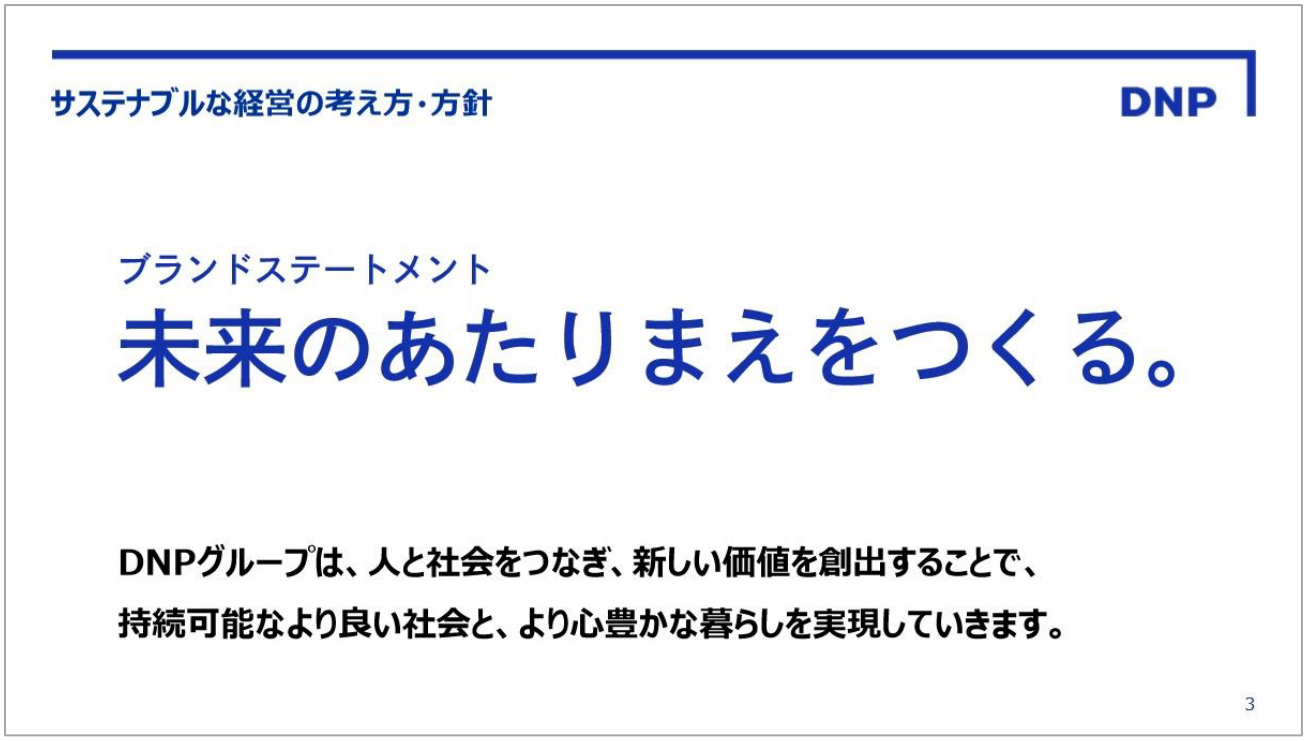
本日の登壇者は、代表取締役社長の北島をはじめ、本スライドに記載の各担当の計 7 名でございます。

本日の進行ですが、7 名の登壇者からご説明を行い、その後、質疑応答の時間を設けています。終了時刻は 14 時 30 分を予定しておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、ご説明に移らせていただきます。

初めに、DNP のサステナビリティについて、代表取締役社長の北島よりご説明いたします。

北島社長、よろしくお願いします。



北島：皆さん、こんにちは。代表取締役社長の北島です。本日は、DNP グループの「サステナビリティ説明会」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

資料 3 ページをご覧ください。

DNP グループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ことを企業理念に掲げ、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に努めています。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を創出し、その価値を、人々の身近に常に存在する“あたりまえ”のものにしていくことに注力しています。

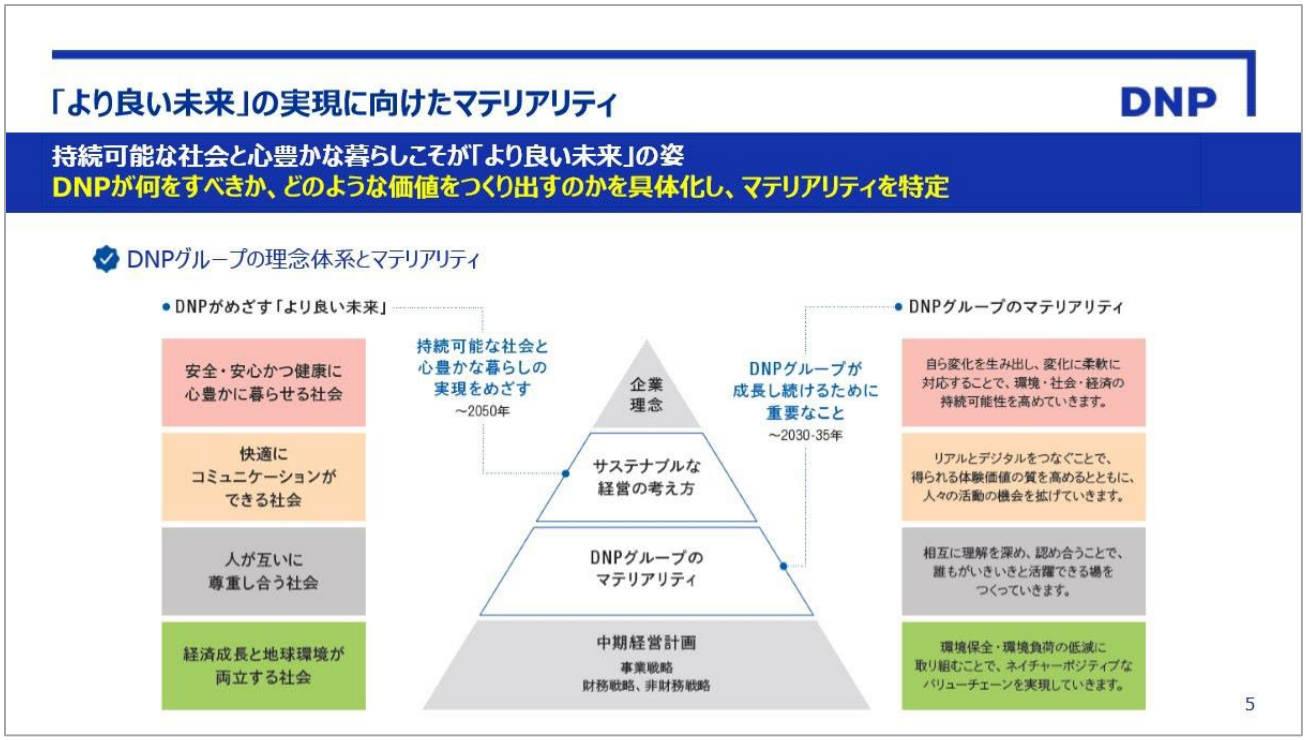
こうした私たちの志を、「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントに込めています。

資料 4 ページをご覧ください。

私たちは、企業理念に基づき、サステナブルな経営の考え方として、「持続可能なより良い社会と、より心豊かな暮らし」の実現をめざしており、自らが主体となって、「より良い未来」をつくり出すための事業活動を展開しています。

「より良い未来」の実現に向けて、持続可能な環境・社会・経済の実現に貢献するとともに、DNP が長期的に成長していくためには、多様かつ急激な社会の変化が当社の経営に及ぼす影響を捉え、リスクを事業機会に転換する必要があります。

さまざまなリスク・変動要素に対して、柔軟かつ機動的に対応するだけでなく、変化を先取りして自らが変革を起こし、ビジネスチャンスに変えていくことで、企業としての持続可能性と環境・社会・経済の可能性をともに高めていくことができると考えています。



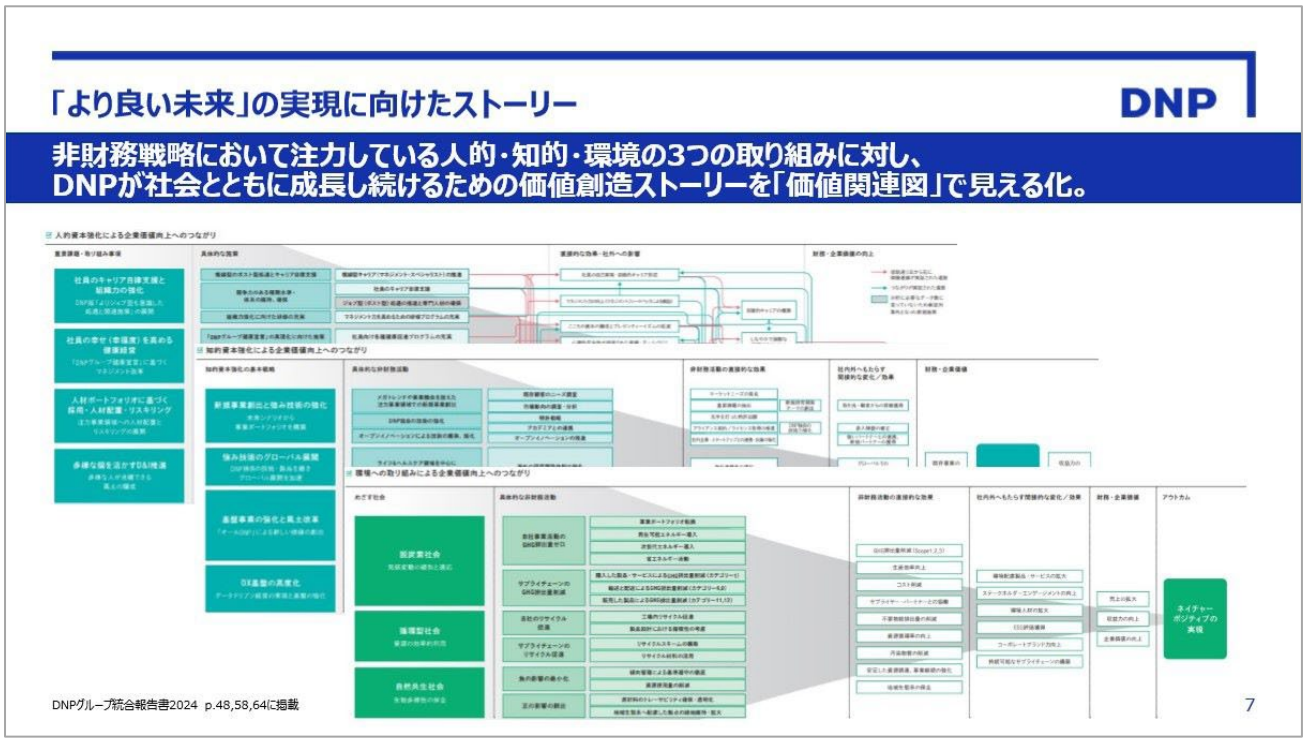
資料 5 ページをご覧ください。

今年の 3 月には、DNP が「より良い未来」としてめざす「4 つの社会」の実現に向けて、私たちが何をすべきか、どのような価値をつくり出すのかを具体化し、DNP が社会とともに成長し続けるために重要なこととして、マテリアリティを特定しました。

資料 6 ページをご覧ください。

私たちは今、マテリアリティに基づく活動として、「事業価値の創出」と「経営基盤の強化」に沿った取り組みを推進しています。

また、事業活動による社会や環境への負の影響の最小化に向けて、サプライチェーン全体を見据えたリスクマネジメントの徹底を図っています。



資料 7 ページをご覧ください。

DNP では、経営基盤の強化として、非財務戦略に掲げる「人的資本の強化」「知的資本の強化」「環境への取り組み」に注力しており、各戦略で重要課題を抽出し、それぞれに具体策を定め、実行しているところです。

さらに、8 月末に発行した「統合報告書」では、DNP 独自の価値関連性分析を行い、各施策が財務価値、企業価値の向上に結びついているかを分析・検証し、価値創造ストーリーとして分かりやすく伝えるとともに、各活動の実効性を高めています。

資料 8 ページをご覧ください。

DNP は、本年 7 月に初めて事業戦略の詳細について「IR-Day」を開催し、DNP が注力している市場の成長性、魅力度が高い「成長牽引事業」と「新規事業」についてご説明いたしました。

本日の「サステナビリティ説明会」では、成長の基盤となる経営基盤の強化、すなわち非財務戦略の取り組みについてご説明いたしますが、DNP は今後もさまざまな説明会や Web サイトなどを通じて、ステークホルダーの皆様への情報開示の内容を充実させ、DNP の成長戦略へのご理解を深めていただけるように努めてまいります。さらなる企業価値の向上のため、皆様から忌憚のないご意見をいただけますようお願いいたします。

私からは以上となりますが、この後、DNP が現在進めている取り組みについて、各担当役員から説明させていただきます。

ありがとうございました。

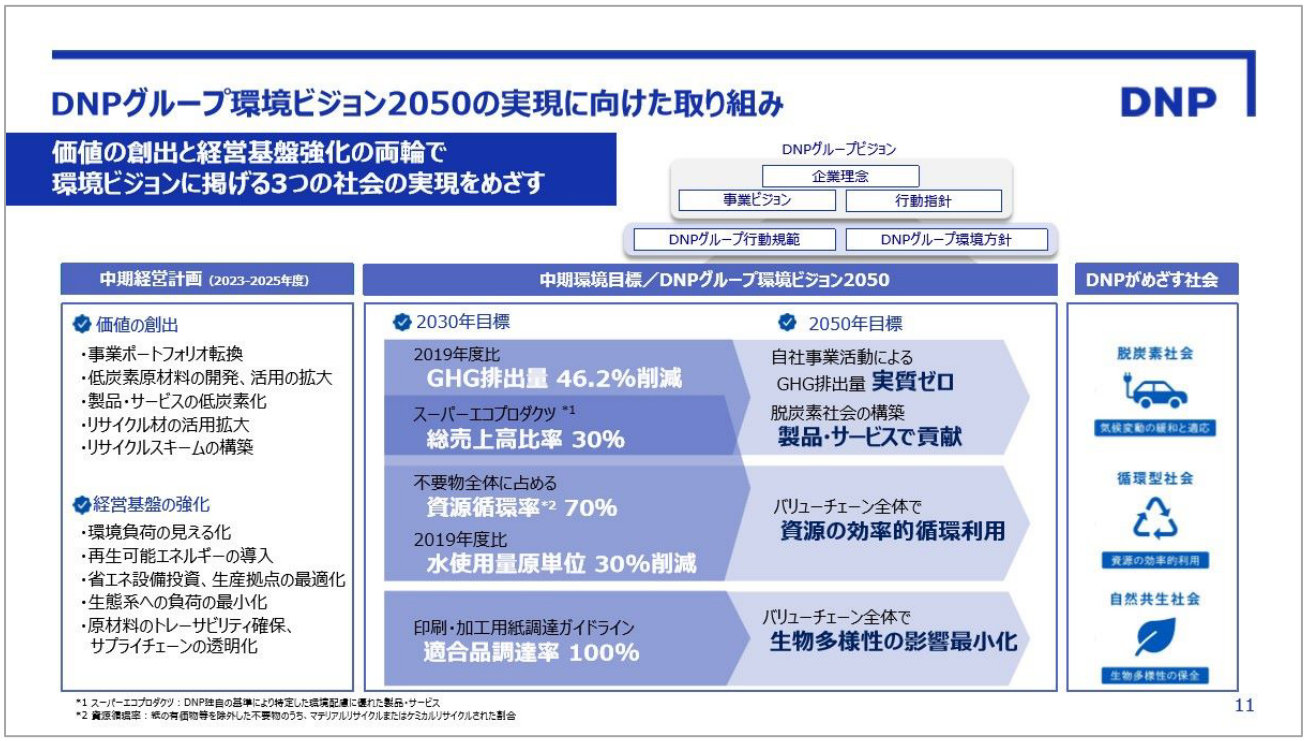
若林：続きまして、「環境への取り組み」について、執行役員の坂田よりご説明いたします。

坂田役員、よろしくお願いします。

坂田：執行役員の坂田でございます。「環境の取り組み」についてご説明いたします。

10 ページ目をご覧ください。

DNP グループは、常に事業活動と地球環境との共生を考えており、サプライチェーン全体で環境への配慮を強く意識した活動を進めております。



11 ページ目をご覧ください。

2020 年 3 月には「DNP グループ環境ビジョン 2050」を策定いたしました。

「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向け、2050 年までの中間地点での目標として、2030 年に到達する水準を定めた「中期目標」も掲げ、「価値の創出」とそれを支える「経営基盤の強化」に向けた具体的な取り組みを進めています。

DNPグループ環境ビジョン2050の実現に向けた取り組み

DNP

2024年4月、より挑戦的な環境目標を設定し、活動を加速
環境ビジョン実現に向けた資金調達手段として、サステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定

中期環境目標

	更新目標 ターゲット：2030年度	旧目標 ターゲット：2025年度 （GHGは2030年度）	2023年度実績
GHG排出量削減	2019年度比**46.2%削減** （106万トン→57万トン）	2015年度比**40%削減** （120万トン→72万トン）	2015年度比**38.0%削減** （74.5万トン）
環境配慮製品・ サービスの売上高拡大	スーパーエコプロダクツの 総売上高比率を**30%に拡大**	スーパーエコプロダクツの 総売上高比率を**10%に拡大**	**12.0%**
資源循環率向上	不要物全体で資源循環率**70%を達成**	2015年度比**5ポイント改善** （51.7%→56.7%）	2015年度比**10.7ポイント改善** 62.4%
水使用量削減	水使用量原単位を2019年度比**30%削減** （6.71m^3/百万円→4.70m^3/百万円）	水使用量原単位を2015年度比**35%削減** （8.82m^3/百万円→5.73m^3/百万円）	2015年度比**40.1%削減** （5.12m^3/百万円）

- 2023年度実績で、中期環境目標の主要な項目いずれも、前倒しで達成。
  GHG排出量削減目標を「1.5℃目標」に準じて引き上げるなど、より挑戦的な目標に更新した。
- 2024年10月、国際資本市場協会が定める原則に準拠したサステナビリティ・リンク・ファイナンスのフレームワークを策定。
  資金調達の面から、環境ビジョン実現に向けた活動を加速させる。

12

12 ページ目をご覧ください。

現在のところ、掲げた「中期目標」の全ての項目において、計画を上回る状態に進捗しており、今年の 4 月、この中期目標をより挑戦的な目標に引き上げました。

また、ビジョンの実現に向けた「資金調達体制」強化の手段として、印刷業界で初めて「サステナビリティ・リンク・ファイナンス」のフレームワークを策定し、本日公表いたしました。

指標として、「GHG 排出量の削減」と「資源循環率の向上」を設定しており、これらの重要性と野心性は第三者機関から評価されています。

TCFD・TNFDの枠組みに沿ったリスクと機会の分析

TCFD　TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures　DNP

複数のシナリオ分析に基づきリスク・機会を特定し、具体的な活動に反映

環境関連のリスク

経緯		DNPに対する財務などへの影響					
		シナリオ	シナリオドライバー	リスク	影響期間	影響度	可能性
物理的リスク	急性	大雨・洪水などの異常気象、自然災害、土砂災害の増加	災害時の操業停止	・製造工場・事止による利益の減少 ・災害対策コストの増加 （生産設備・拠点の防災対策、復旧拠点での生産体制構築等）	短期	中	大
			サプライチェーンリスク	・製造および販売機会による利益の減少、 ・原材料の調達コスト増加、保険事止	短期	中	大
	慢性	気温の上昇、異常時の発生	平均気温の上昇にともなう感染症拡大	・製造工場・事止による利益の減少 ・自社従業員の安全衛生対策費の増加	中期	中	大
			新規病原体のパンデミック				
			冷暖房費の拡大によるコストの増加	・エネルギー調達の増加、設備投資の増加	中期	中	大
		河川氾濫などの自然災害の発生による建物の損傷事止	河川氾濫などが懸念される地域の工場にて、洪水などの損傷事止	・災害対策コストの増加 （生産設備・拠点の防災対策、復旧拠点での生産体制構築等）	中期	中	大
		海面上昇・海面上昇による水資源の損傷	海面上昇による水資源の枯渇による水資源の損傷	・製造および販売機会による利益の減少 ・原材料の調達コスト増加、保険事止	中～長期	中	大
			サプライチェーンリスク		短期	中	大
		干ばつなどによる水資源の損傷	干ばつなどによる水資源の枯渇	・製造工場・事止による利益の減少、・復旧拠点での生産体制構築	短期	中	大
			サプライチェーンリスク	・製造および販売機会による利益の減少 ・原材料の調達コスト増加、保険事止	短期	中	大
移行リスク	政策・法規制	脱炭素社会への移行	温室効果ガスの引き上げ目標の強化	・設備投資の増加 ▶インターナルカーボンプライシングを設定するなど計画的な設備投資を実施	中期	中	大
			再生可能エネルギー導入の義務化	・再生可能エネルギー導入に係る設備投資額の増加 ・非化石証書購入費用の増加 ▶1.5℃水準への中期目標設定等強化による2030年時点の連結ベースの温室効果ガス：約3億円/年	中期	小	大
			炭素税の導入	・炭素税の課税対象の増加 ▶1.5℃水準への中期目標設定等強化による2030年時点の連結ベースの温室効果ガス：約4～8億円/年	中期	小	中
			燃料費用の導入	・炭素税における燃料費用課税による燃料コストの増大 ▶原油エネルギー価格はIEAによるシナリオを用いて、2030年時点の燃料費を140米ドル/t-CO2と仮定し、影響額を試算：約144億円/年	長期	中～大	小
			サプライチェーンにおける脱炭素化の加速	・運搬先等からの脱炭素経営要請の増加 ・取引機会の拡大要因、サプライヤーとの原材料への価格転嫁	短～中期	中～大	大
			炭素税・排出権取引の強化	・炭素税の課税強化の強化　・関連規制の増加	短期	-	大
		ネイチャーポジティブ経済への移行	化学物質管理規制の強化	・化学物質管理の強化　・代替素材への切替大	短～中期	中	中
			国際デューデリジェンス義務の強化	・サプライチェーン管理の強化化　・原材料トレーサビリティ強化 ・専門知識を有する人材不足	短期	中	大
		資源循環への移行	プラスチック規制の強化	・原材料のトレーサビリティ規制強化 ・リサイクル材使用による コスト増大　・既存製品の設計見直し ・市場からの撤退	短～中期	中	中
	市場	環境特徴の変化	環境に配慮していない製品・サービスの陳腐化	・環境負荷低減へのネガティブ評価による市場の縮小化による利益の減少 ・代替素材への切替大　・顧客コストの増大　・事業ポートフォリオの再構	中期	大	中
	技術	環境配慮技術への移行	ネイチャーポジティブに向けた技術革新の加速	・新規技術開発に対する設備の拡大 ・開発の遅れによる市場競争力の低下の減少　・事業ポートフォリオの再構	中期	中～大	中
	評判	ステークホルダーの評価の低下	企業イメージの悪化	・環境負荷低減へのネガティブ評価による市場の縮小、取引機会による利益の減少、 ・人材採用　・既存顧客からの離脱 ・株価下落、投資対象からの除外	短～中期	大	中

環境関連の機会

※統合報告書2024 P68-69参照

経緯		DNPに対する財務などへの影響					
		シナリオ	シナリオドライバー	機会	影響期間	影響度	可能性
金属のパフォーマンス	資源	顧客行動の変化	環境配慮製品・サービスの需要向上	・環境配慮製品・サービスの開発促進と市場拡大　▶2023年度エスーパーエコプロダクツ販売上高比率30% ・製品ライフサイクルにおけるCO2排出量削減による優位性の強化、資産圧縮スペースの拡大 ・既存プラスチック製品代替として、リサイクル材、バイオマス材、紙製品の採用による市場拡大	短～中期	大	大
		規制強化への移行	トレーサビリティ情報規制強	・物質化学とリチウム関連製品・サービスの市場拡大 ・原材料トレーサビリティ強化による製品・サービス優位性の強化 ・サプライチェーンデータ連携機能による業務効率化	短～中期	中	中
	循環型経済	脱炭素社会への移行	排出権取引制度の導入	・排出量の軽減による排出権取引の売却益	中期	小	大
		金型市場の変化	環境負荷量のインパクト投資の拡大	・グリーンボンド発行による資金調達	中～長期	小	小
	自然資本	顧客行動の変化	環境配慮製品・サービスの需要向上	・既存プラスチック製品代替として、リサイクル材、バイオマス材、紙製の採用による市場拡大	短～中期	大	大
		自然に対する自分のインパクトの認識・探索	自然資本の自治体の利用	・自然資本領域関連提案に関する製品・サービスの需要拡大　（ペットボトル処理システム等） ・自然資本領域関連認証に関する製品・サービスの需要拡大　（紙化等商品や脱プラ等商品やCOVIの推進等）	短～中期	大	大
	製品・サービス	環境配慮技術への移行	ネイチャーポジティブに向けた技術革新の加速	・環境配慮製品や資源開発による市場の拡張・ライセンス収入の増加 ・水素、アンモニアなど次世代エネルギーの販売に向けた販売促進 ・EV化の促進による需要拡大 （「ファイバン次世代電池」、リチウムイオン電池用バッテリーの手、セピリチ・関連材料・燃焼代替フィルム等） ▶リチウムイオン電池用バッテリーの市場は、2023年度で売上高1,000億円。 ・半導体需要拡大にともなう感放射線遮蔽材料の販売（ナノインプリントリソグラフ等） ・外部資源を活用して自社資金・自社資産に貢献する製品（フレキシブルLEDシート等）等の需要拡大	短～中期	大	大
			再生可能エネルギーの需要拡大	・太陽光発電関連製品の売上拡大	短～中期	中	大
		ライフスタイルの変化	対人コミュニケーションの必要化	・ライフスタイル変化を生まる製品・サービスの需要拡大（メタバース、遠隔医療、就業等）	短～中期	中	中
		市場規制強化への移行	環境制強化への需要拡大	・光や温度を制御する機能性フィルムを用いた製品の売上拡大	短～中期	中	大
		平均気温上昇	新興開発の加速	・メディカルヘルスケア事業の売上拡大（新興開発支援、再生医療等）	短～中期	大	大
	評判	ステークホルダーの意識変化	企業イメージの向上	・地球環境保護活動とエンゲージメントの強化 ・サステナビリティ先進企業としての優位性・人材の確保 ・投資家評価の向上	短～中期	大	中
		脱炭素社会への移行	排出権取引制度の導入	・排出量制度への積極的な企業提案の提案	中期	小	中
リスク・チャンス	自然資本の保護・再生・再構築のための規制強化	脱炭素社会への移行	再生可能エネルギーの需要拡大	・水素、アンモニアなど次世代エネルギーの販売に向けた開発促進	短～中期	中	大
		ネイチャーポジティブ経済への移行	サプライチェーンにおける環境負荷の低減評価の需要拡大	・製品ライフサイクル評価システム機能による優位性の強化、資産圧縮スペースの拡大	中期	中	大
			自然・ネットゼロ（ネット排出量ゼロ）の実現	30by30目標達成の実現	長期	小	大

設定したシナリオから、事業計画を踏まえ、ステークホルダーや事業に与える影響の大きさ、影響が及ぶ期間、影響が発生する可能性の観点で、リスクと機会について評価を実施
【影響期間】短期：0~5年、中期：5~15年、長期：15年以降　【影響度】大：100億円未満　可能性】影響が発生する可能性：大> 中> 小

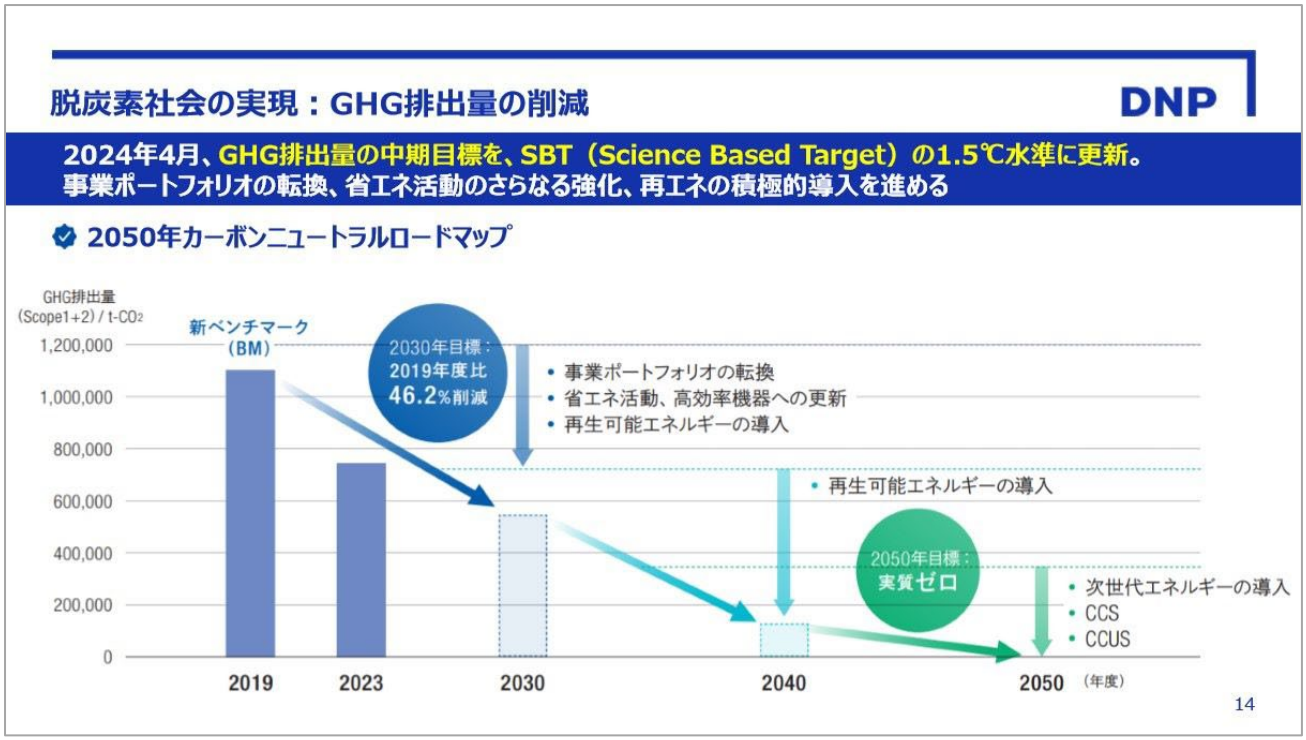
TCFD：Taskforce on Climate-related Financial Disclosures
TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

13

13 ページ目をご覧ください。

DNP グループでは、国際的な情報開示の枠組みである TCFD、TNFD の枠組みに沿って、中長期的なリスクと機会の特定、定性的・定量的な財務への影響の評価を行っており、環境への取り組みを拡充させ、事業戦略へ反映させています。

本日は、環境ビジョンに掲げる 3 つの社会の実現に向けた具体的な取り組みをご紹介いたします。



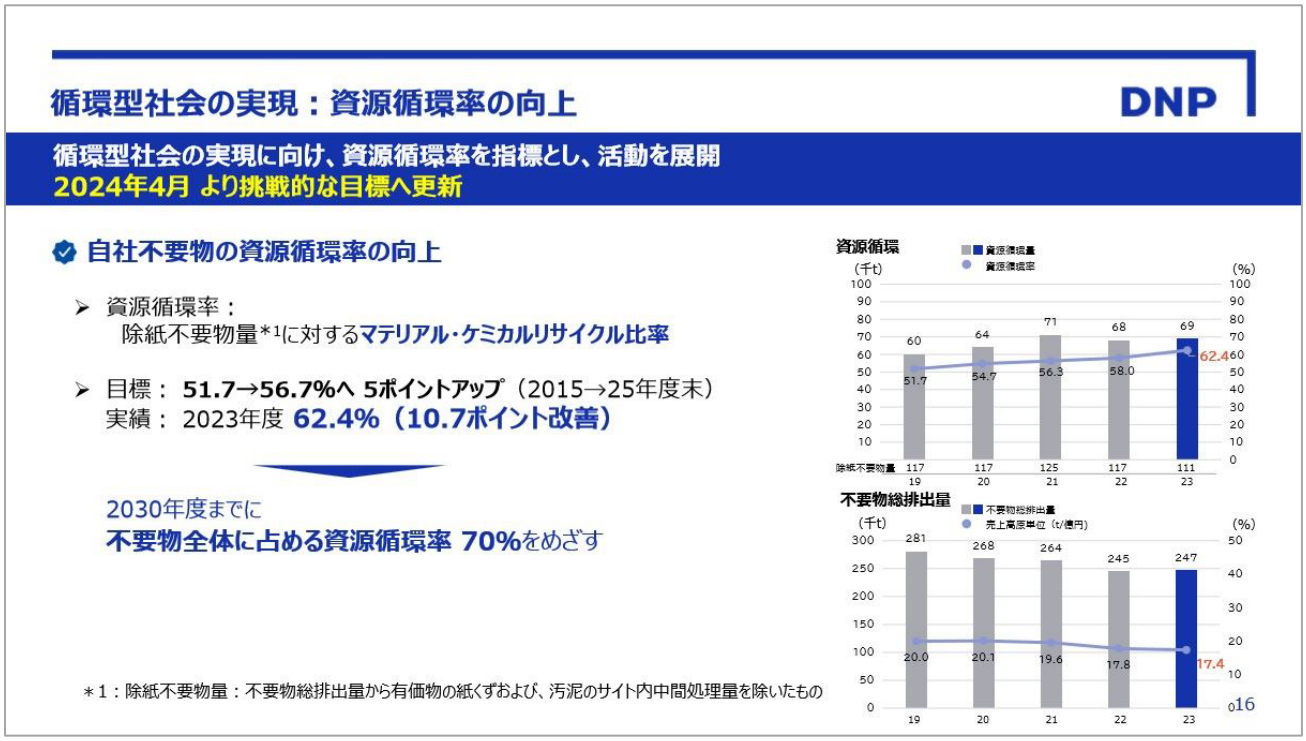
14 ページ目をご覧ください。

「脱炭素社会」の実現に関しては、「事業活動における GHG 排出量」を指標とし、従来から取り組んでいる「省エネ活動」を強化しつつ、「高効率機器への更新」や「再生可能エネルギーの導入」を進めています。

15 ページ目をご覧ください。

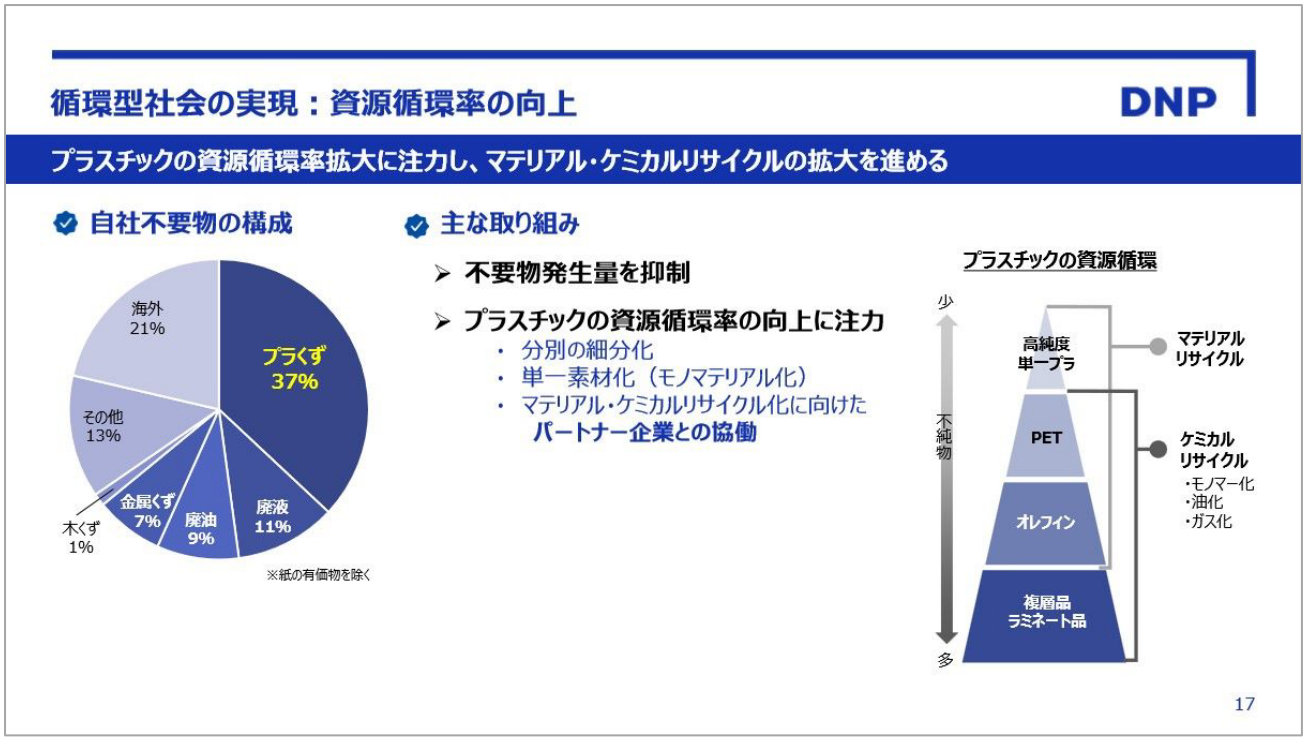
こちらは、再エネの導入実績になります。

経済合理性も考慮しつつ、全国の製造拠点に太陽光パネルの導入を進めています。また、設置スペースが少ない拠点においては、外部の太陽光パネルから電力を供給するオフサイト PPA の活用も進め、再エネの拡大を図っています。



16 ページ目をご覧ください。

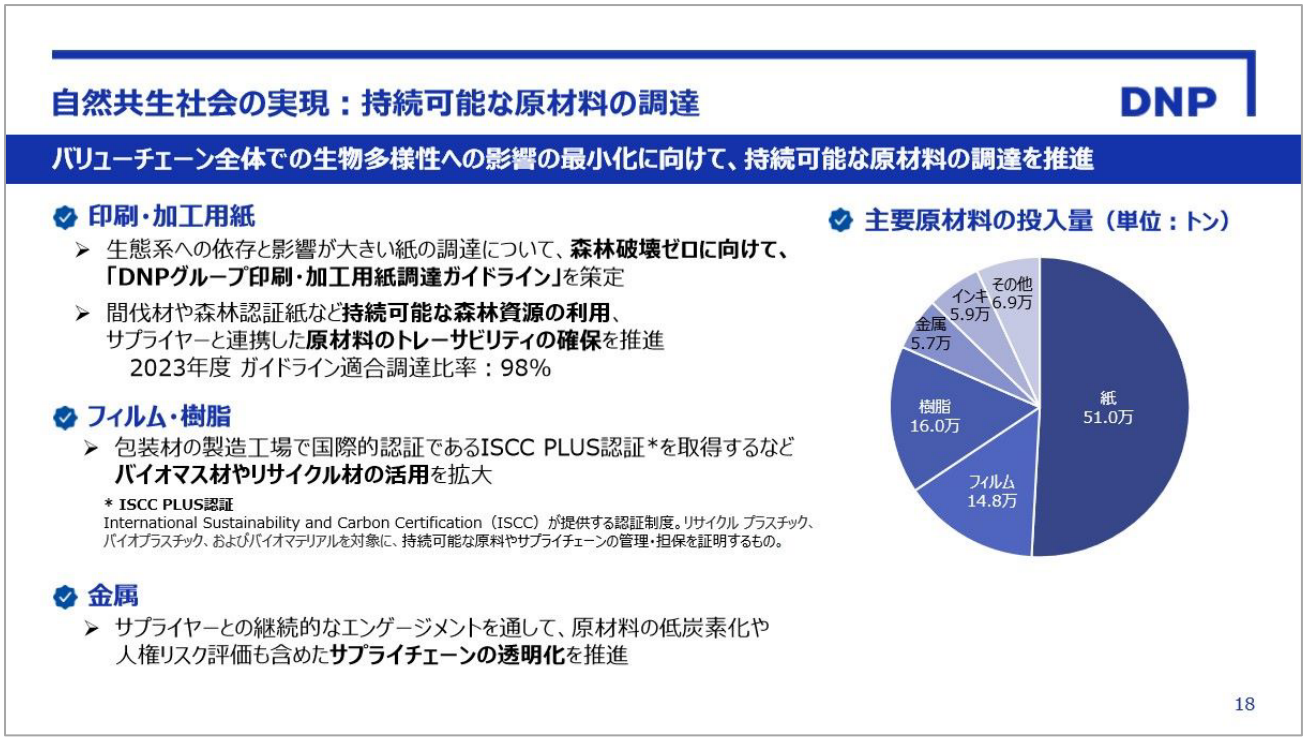
「循環型社会」の実現に向けては、資源循環率を指標とし、主に「事業活動の中で発生する不要物のリサイクル」に取り組んでいます。



17 ページ目をご覧ください。

円グラフは「自社不要物」の構成を表していますが、構成比率が最も高い「プラスチックくずを中心に、リサイクルに取り組んでいます。

具体的には、よりリサイクルがしやすくなるように、「製品に使っている素材を単一の素材にしていく」ことや、「不要物の分別の細分化」によるリサイクルの拡大などに取り組んでいます。



18 ページ目をご覧ください。

「自然共生社会」の実現に関しては、生物多様性への影響が大きい「原材料」に視点を置き、調達における取り組みに注力しています。

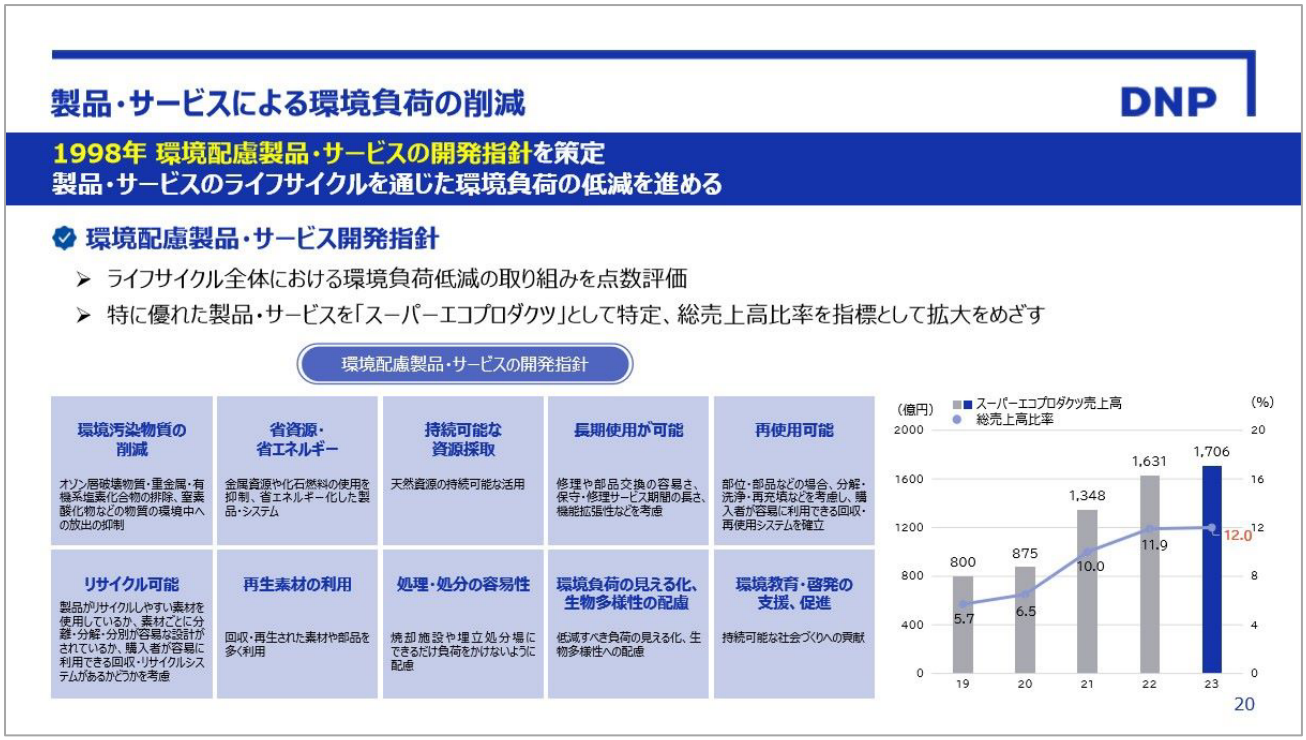
右の円グラフに示しているとおり、投入量が最も多い「紙」に関しては、森林破壊ゼロに向けて、「DNP グループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」を定め、「間伐材や森林認証紙など持続可能な森林資源の利用」、「サプライヤーと連携した原材料のトレーサビリティの確保」を進めています。

また、フィルム、樹脂に関しては、バイオマス材やリサイクル材の活用を進めています。

19 ページ目をご覧ください。

DNP では、各拠点において、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ます。

本社がある東京都新宿区の市谷地区では、「都市における新しい森づくり」として育成している「市谷の杜」（いちがやのもり）が、2023 年 10 月に、環境省が主導する「自然共生サイト」に認定されました。



20 ページ目をご覧ください。

DNP は、われわれが提供する「製品・サービス」による環境負荷の削減にも積極的に取り組んでおり、「環境配慮製品・サービスの開発指針」を定め、開発段階から環境に配慮した製品・サービスづくりを行っています。

その中でも特に環境負荷の削減効果が優れているものを「スーパーエコプロダクツ」として特定し、DNP 総売上高に占める売上高比率の拡大をめざし、開発に取り組んでいます。

製品・サービスによる環境負荷の削減

DNP

主要な9種の製品群で信頼性の高い「製品ライフサイクルのCO_2 排出量データ」の提供が可能
排出量を社内外のステークホルダーとのコミュニケーションに活用し、サプライチェーン全体のカーボンニュートラル実現に向け、取組みを強化・加速

高い信頼性　カーボンフットプリント包括算定システムの認証

- 一般社団法人サステナブル経営推進機構（SuMPO）*による、第三者認証型カーボンフットプリント包括算定制度の認証を取得。
- カーボンフットプリントの算定方法と算定結果の検証を含むマネジメント体制について、ISO14040:2006、ISO14044:2006に基づく妥当性を審査し、一定の品質を担保しながら算定結果の公開が可能。

* **SuMPO**
地球環境問題等、社会課題解決に繋がる新たなビジネスモデルの企画、実行、評価、改善等の支援を通じて持続可能な事業経営の実現を支援する組織。

認証された製品群

- 信頼性の高いカーボンフットプリントを迅速に算定・提供する仕組みの構築を進め、2022年4月に3種のパッケージ製品群で国内第一号となる「SuMPO／第三者認証型カーボンフットプリント包括算定制度」の認証を取得。
- 今回新たに6種の製品群を認証範囲に追加。

2022年4月認証	包装材の紙器、軟包装、成形品
2024年4月認証	**出版印刷物、商業印刷物、証券印刷物、熱転写プリンターメディア、建材用化粧シート、自動車内外装用加飾フィルム**

21

21 ページ目をご覧ください。

DNP では、製品・サービスによる環境負荷削減の定量化も進めています。

カーボンフットプリントの算定の仕組みについて第三者から認証を得ており、信頼性の高いデータに基づき、製品単位での CO_2 排出量の削減に努めています。

製品・サービスによる環境負荷の削減

DNP

環境配慮型「ラベル伝票」　　**製造時のCO_2排出量を削減し、脱炭素社会の実現に貢献**

製品の特徴

- 有機溶剤を使わない剥離紙を使うことで、製造時のCO_2排出量を削減
- 従来のラベル伝票から切替を進め、2025年時点で年間700トン以上のCO_2排出量削減をめざす
- 2024年3月、「SuMPO／第三者認証型カーボンフットプリント包括算定制度」の認証を取得
環境配慮型「ラベル伝票」のライフサイクルでのカーボンフットプリントの可視化し、信頼性の高い算定結果の提示が可能

EcoPro Awards
第7回エコプロアワード「奨励賞」を受賞

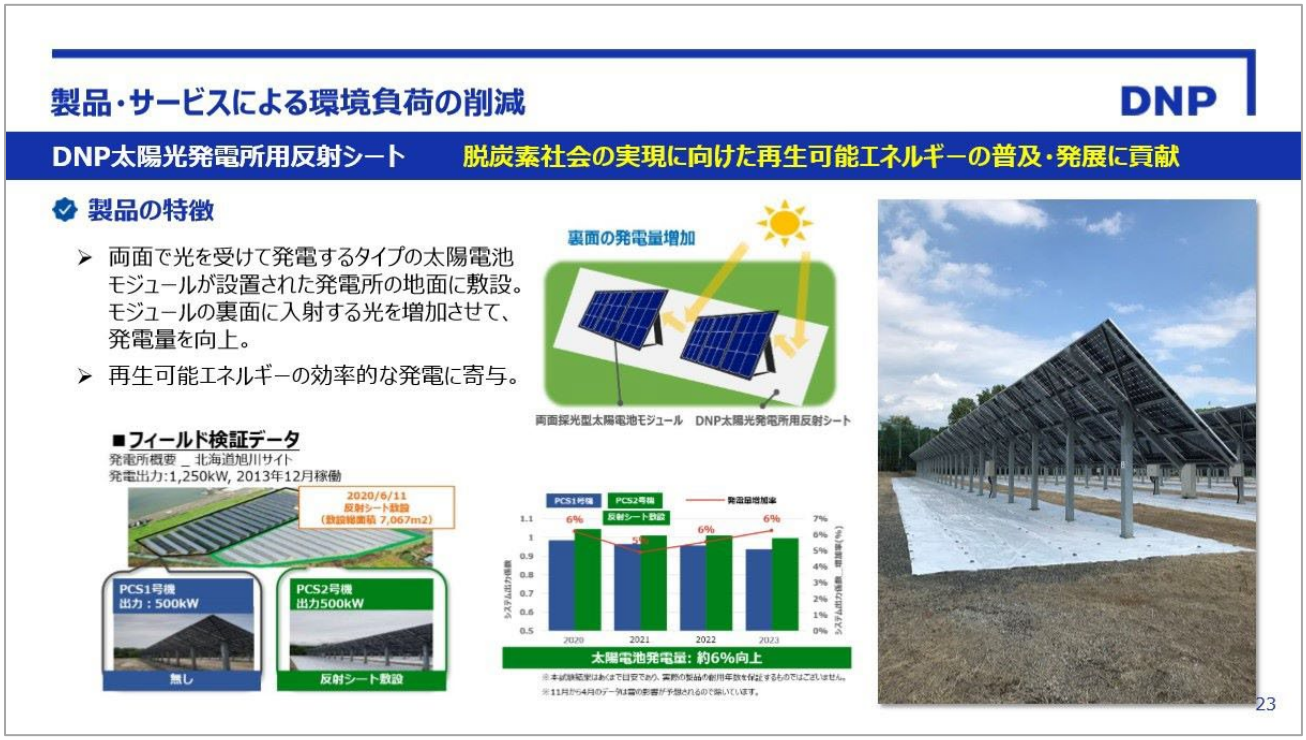
22

22 ページ目をご覧ください。

こちらは、製品単位での環境負荷の定量化・削減に取り組んでいる事例の一つで、製造時における CO_2 排出量を削減した「配送用ラベル伝票」です。

1 枚当たりの削減量はわずかですが、今後の宅配便の取扱数の増加を踏まえると、環境に与える影響は大きいことから、外部*から表彰されました。

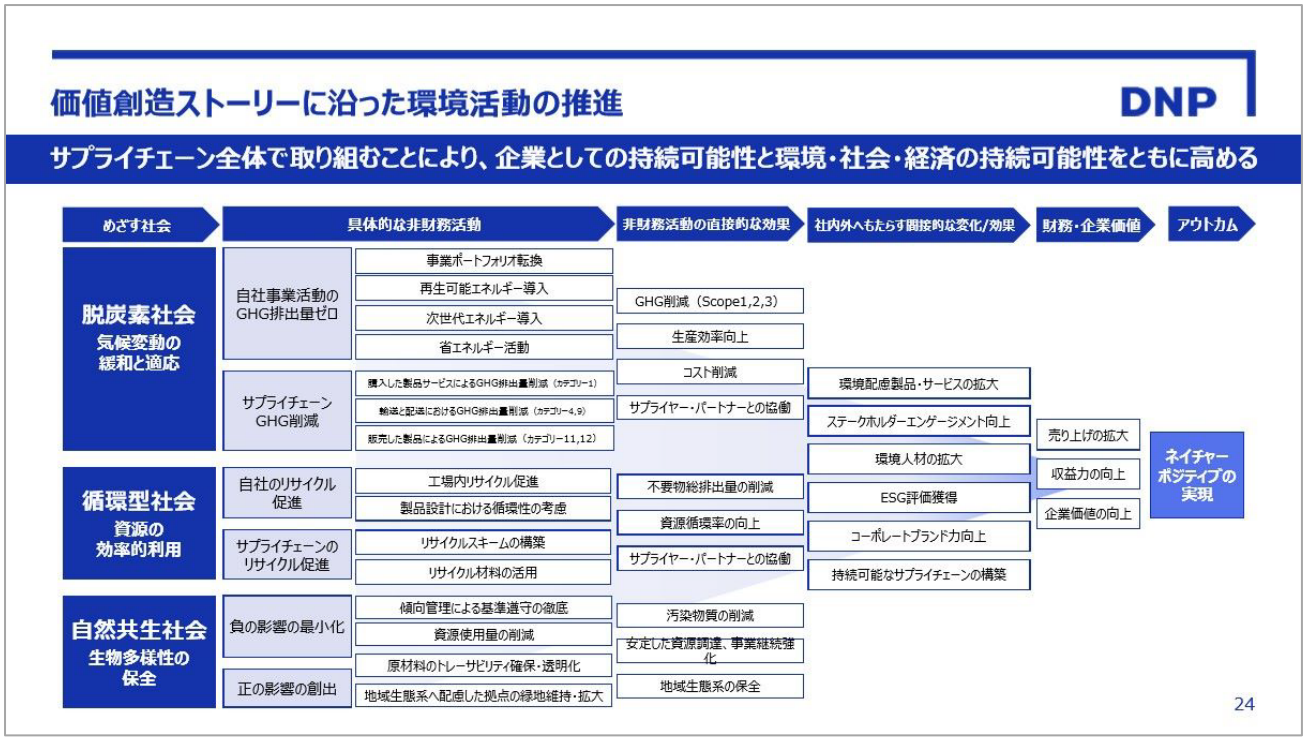
＊一般社団法人サステナブル経営推進機構（SuMPO）主催「第 7 回エコプロアワード」



23 ページ目をご覧ください。

DNP は、「脱炭素社会」の実現に向けて、再生可能エネルギーの普及・発展に貢献する製品の開発にも力を入れています。

例えばこちらの製品（DNP 太陽光発電所用反射シート）は、両面採光型の太陽電池の地面に敷くことで、太陽電池の裏面に入射する光を増加させて、発電量を増加させる効果を有しています。



24 ページ目をご覧ください。

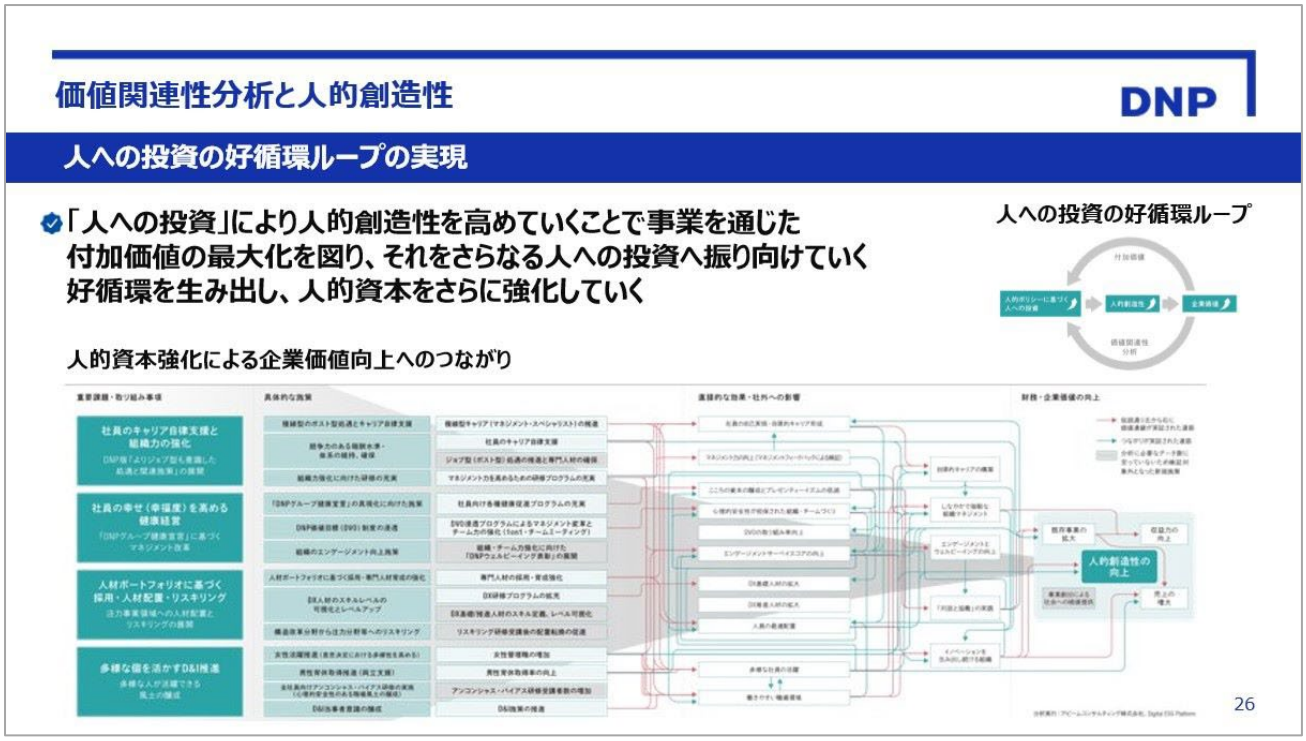
DNP グループは、これまでお話しさせていただいたとおり、めざしたい 3 つの社会像を掲げ、具体策を設定し、実行しているところです。

さらに、これらの施策が、ネイチャーポジティブの実現、そして財務価値・企業価値の向上に結びついているかを分析・検証することで、さらなる実効性の向上につなげていきたいと考えています。

実効性を高めることで、「より良い未来」として掲げるネイチャーポジティブの実現に貢献してまいります。

若林：続きまして、「人的資本の取り組み」について、常務取締役の宮間と執行役員の後藤よりご説明いたします。

宮間常務、後藤役員、よろしくお願いします。



後藤：執行役員の後藤でございます。「人的資本の取り組み」について、まず私から説明させていただきます。

DNP グループが「より良い未来」をつくり出していくための重要な基盤であり、強みの源泉は社員一人ひとりに他なりません。

こうした思いから、2019 年より 3 年にわたって人事諸制度を再構築し、その後もキャリア自律型の仕組みである DNP 版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」を展開するなど、積極的な人への投資を継続的に行ってまいりました。

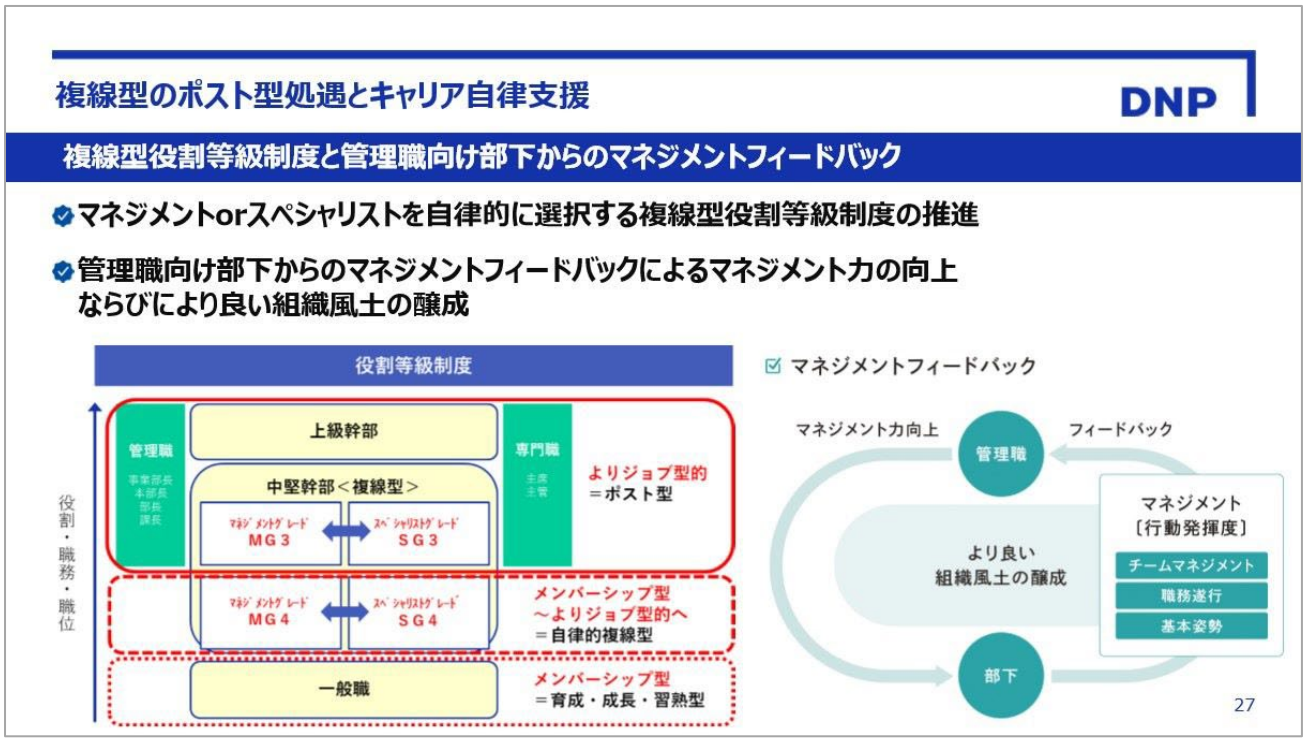
2023 年度からの中期経営計画では、右上の図のように、人への投資が企業価値の向上に貢献し、そこで得た付加価値をさらなる人への投資に振り向けていくという好循環ループの確立に向けて、人的創造性をグローバルで飛躍的に高めていくことを掲げ、この達成に向けて 4 つの重要課題を特定し、それぞれに具体策を実行しているところでございます。

こちらの図は、４つの重要課題に対する施策が、人的創造性、財務価値、そして企業価値の向上に結びついているかを分析・検証した DNP 独自の価値関連性分析図となります。

それぞれの取り組みのつながりが矢印で示されており、一部分析に必要なデータ数に至らず、検証対象外としているものもございますが、それ以外は、各施策ともおおむね人的創造性や財務価値、企業価値への相関が認められております。

例えば、今回の分析により、キャリア自律を支援する取り組みや制度の利用者が増加することによってエンゲージメントが高まり、生産性の向上につながるということがわかりました。

DNP グループは、これからも積極的に人への投資を行っていきますが、人的資本強化の各施策と人的創造性、企業価値との関連性を検証し、さらなる施策の実効性の向上につなげていきます。そして、人への投資の好循環ループを実現し、最大の強みである人的資本をさらに強化していきます。



先ほどの価値関連性分析のところで説明しましたとおり、キャリア自律を支援する各制度とエンゲージメント、生産性の向上との間に強い相関が認められていますが、DNP グループでは、「人的資本ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成と挑戦を後押しするための取り組みや制度の充実を図っています。

こうしたキャリア自律支援施策の基盤の一つとして、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用双方のメリットを活かした独自のハイブリッドなキャリア自律型の仕組みである DNP 版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」を展開しています。

左側の図に示していますが、新入社員などの経験が浅いうちは、メンバーシップ型で育成・成長・習熟を図り、中堅幹部になると、マネジメントコースまたはスペシャリストコースを自らの意思で自律的に選択する、さらに上位等級では、管理職、専門職といった職務・職位を重視したポスト型の処遇・等級格付を行っていくジョブ型的なステージと位置づけるというものです。

自律的にキャリアを描いていくなかで、管理職をめざすのか、専門職をめざすのか、一人ひとりがどのようなキャリアを歩んでいきたいのかを選択してもらう、この DNP 独自の複線型役割等級制度がキャリア自律の仕組みの基盤となります。

この役割等級制度に加えて、例えば管理職向けには、部下からのマネジメントフィードバックというものを実施しています。部下からのフィードバックによって、管理職のマネジメント力の発揮状態を定期的に可視化することで、管理職自らの課題発見を中心とした気づきにつなげて、マネジメント力の向上や、より良い組織風土の醸成に結びつけていきます。

また、この制度により、DNP グループが求める管理職の姿を、非管理職も含めた全員へ浸透させていくことができますので、一人ひとりの自律的なキャリア形成や自己啓発・能力開発にもつながっていくと考えています。

こうしたキャリア自律支援施策に加えて、社会へ価値を提供していくための基盤づくりとして、社員の幸せを高める「健康経営」にも注力しております。

DNP グループは、2021 年に「DNP グループ健康宣言」を宣言し、心身の健康の保持・増進にとどまらずに、一人ひとりの「こころの資本」の醸成や組織・チームの「心理的安全性」の構築により、企業価値向上をめざす当社独自の健康経営施策に取り組んでおります。

さらに今年度は、価値創出への基盤となる活力ある職場風土づくり、組織・チーム力の強化のために、DNP グループ全員が共通してめざすべき状態として、独自の「DNP ウェルビーイング」を定義しました。

幸福学研究の第一人者である慶応大学の前野隆司教授の学術的な研究もふまえて、「DNP ウェルビーイング」とは、「心身の健康」と「安全で快適な職場環境」に加えて、「幸せ」、これは挑戦心・信頼感が充足された状態ですが、この「幸せ」を含めた 3 つの要素が満たされた、個人も組織も良好な状態と定義しています。

従来から取り組んできた健康や安全を高めていく活動を継続するとともに、社員一人ひとりの幸せにつながる、より挑戦したいと思う前向きな心や、それを支えるチームの信頼関係の構築に向けた取り組みをさらに活性化させていきます。

この「DNP ウェルビーイング」を DNP グループ全体に展開していくため、今年度から「DNP ウェルビーイング表彰」として、「挑戦・信頼部門」「健康部門」「安全部門」の 3 部門による表彰を実施し、それぞれの部門に多くの応募（合計 168 件）がありました。また、審査は希望する DNP グループ社員が実施することとしておりますけれども、延べ 1,000 名を超える申し込みがあり、多くの社員が関心を持って取り組んでくれています。

審査の結果、優れた取り組みに対しては、「DNP グループ表彰式」において、ビジネス上の業績による表彰と同様に社長表彰を実施し、好事例を全社に共有しております。

次に、「グローバル人事労務戦略」についてご説明します。

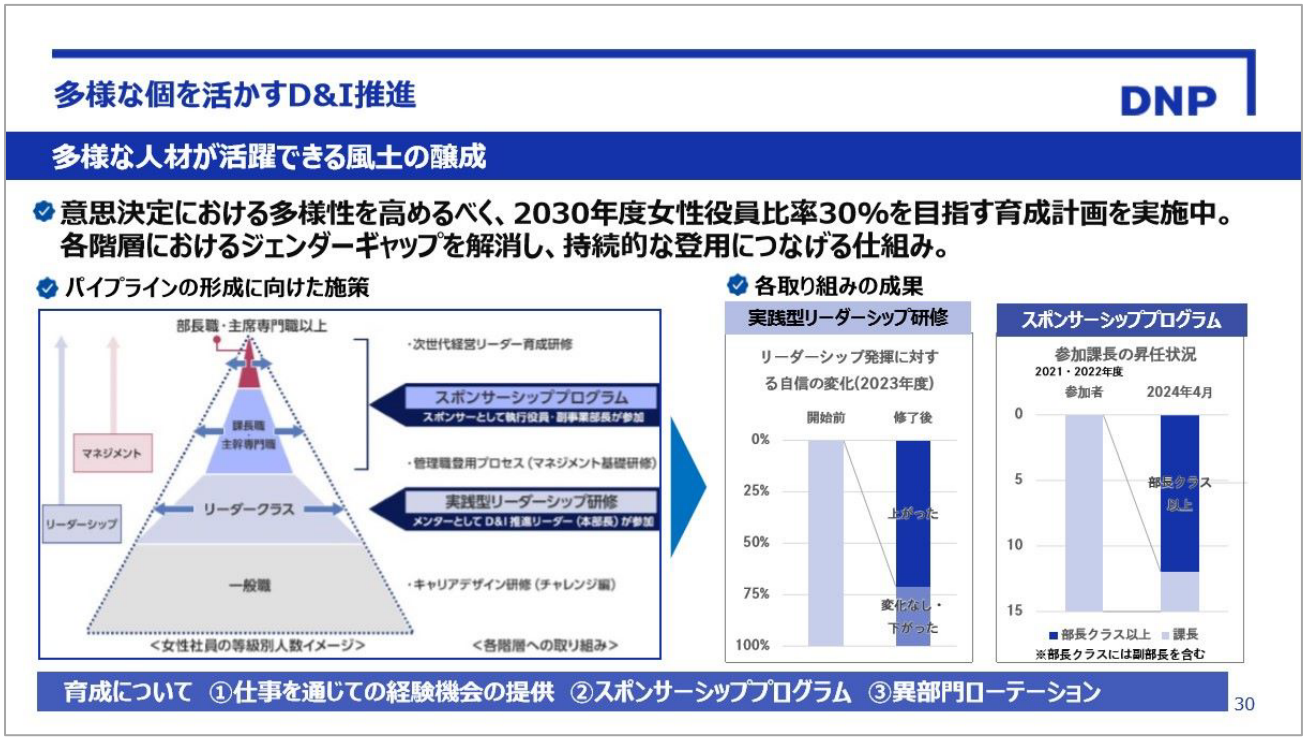
DNP は、多様な事業を世界 34 都市で展開しています。昨年度の海外売上高比率は 23.6%、海外従業員比率は約 10%で、ビジネスの規模は年々確実に上がっています。

従来は、各国・地域の現地法人、事業部門それぞれが人材施策を対応・整備し、ノウハウや情報は分散された状況にありましたが、この状況を変革し、グループの成長を牽引する海外事業の展開を支えるため、本社人事部門が各国・地域のノウハウや情報を集約し、より一層、事業計画の達成を強力にサポートしていけるように、人事本部に専任部署を設置いたしました。

2023 年度からの 3 年間の中期経営計画の中では、一つにタレントの可視化とマネジメント、次に人材マネジメント基盤の整備、さらにはリスクマネジメント力強化・体制整備を、3 つの大きな戦略の柱としてそれぞれに重点施策を置き、取り組んでいるところです。

これらの活動を通じて、引き続き事業戦略目標の達成に貢献し、グローバルでの人的創造性の向上を図っていきます。

私からの説明は以上です。



宮間：ダイバーシティ&インクルージョン推進室と人財開発部を担当している常務取締役の宮間でございます。多様な個を活かす D&I 推進の中から、意思決定の多様性を高める女性活躍推進について、ご説明いたします。

資料の 30 ページをご覧ください。

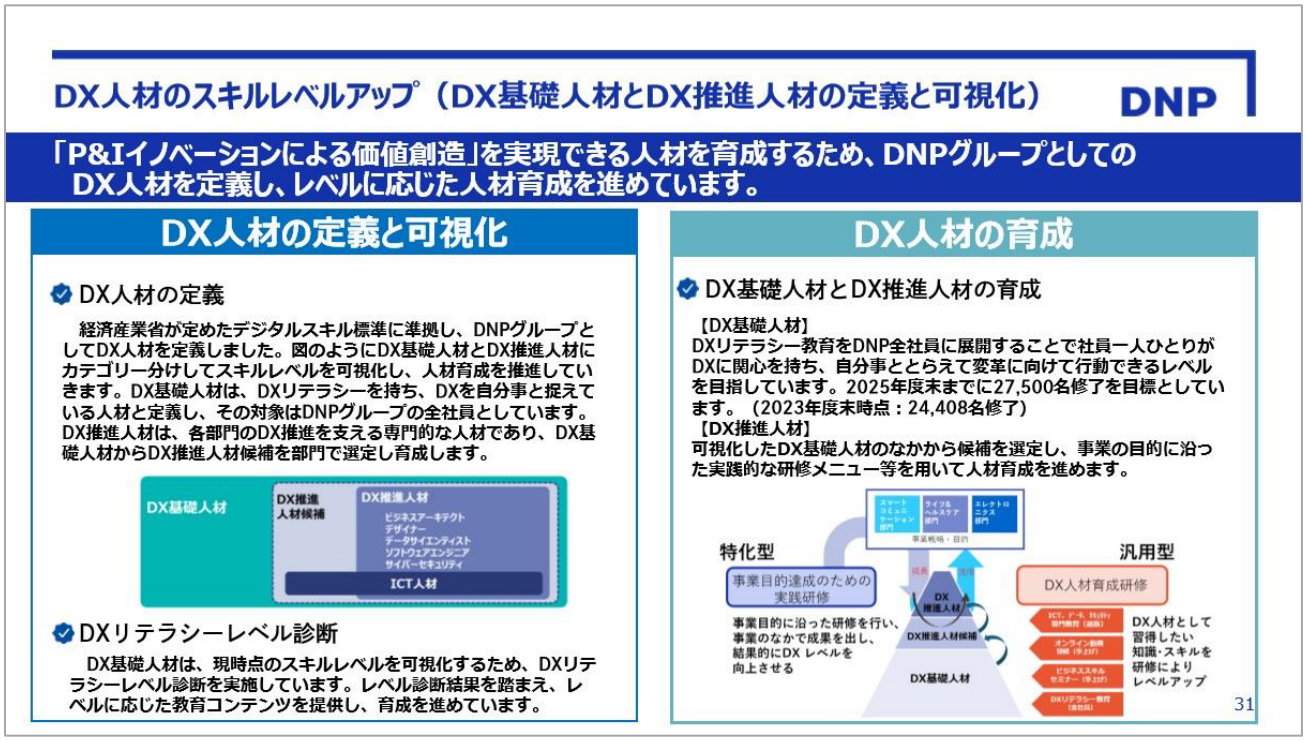
左の図は、女性社員を対象とした人材育成、パイプラインの形成に向けた施策を示したものです。

リーダークラスになった DNP グループの全女性社員は、この実践型リーダーシップ研修で自身の可能性を広げています。すでに 1,000 名近くが受講し、今年度は約 140 名が受講しています。終了後、リーダーシップの発揮に 70%の人が、自信が上がったとアンケートで回答していまして、管理職をめざす意欲につながっています。

さらに、課長・部長級の管理職の女性社員と、他部門の副事業部長以上と、女性の所属部門の役員との 3 者で取り組む「スポンサーシッププログラム」を行っています。過去 3 回の実施後、8 割近くが昇任しています。

当社の特徴は、いずれの取り組みも、女性だけではなく男性の役員や本部長が半年以上にわたり、女性の考えや職場の課題と向き合いながら伴走し、各部門で多様な人材が活躍できる風土醸成につなげていることです。

このような体系的な取り組みで意思決定層の多様性を高め、2030 年度の女性役員比率 30%への道筋を描いています。



次に、DX 人材のスキルレベルアップについてご説明いたします。

私どもは、「P&I イノベーションによる価値創造」を実現する人材を育成するために、DNP グループとしての DX 人材を定義し、レベルに応じた人材育成を進めています。

左側の図にありますように、経済産業省が定めたデジタルスキル標準に準拠して、DNP グループとしての DX 人材を定義しています。「DX 基礎人材」の対象は、DNP グループ全社員としています。「DX 推進人材」は、「DX 基礎人材」から候補を選定し、育成しています。

現時点のスキルレベルを可視化するために、昨年度末までに、DNP グループ全体で約 2 万名が DX リテラシーレベル診断を受けました。

右側のピラミッド構造で表している DX 人材の育成では、先ほどのレベル診断結果を踏まえ、各自のレベルに合った e ラーニングや社内研修等を用いた DX リテラシー教育を行い、レベルアップを図っています。

中期経営計画での主な指標の一つ、「DX リテラシー標準基礎教育」は、2025 年度末までに 2 万 7,500 名の修了を目標としており、23 年度末までで 2 万 4,408 名が修了しています。

続いて、「DX 推進人材」の育成についてですが、可視化した「DX 基礎人材」の中から一定レベル以上の社員を「DX 推進人材」候補として選定し、育成しています。事業の目的に沿った実践的な研修メニューの新設や、レベルに応じた研修メニューを用いて、スキルレベルアップを図っています。

中期経営計画に基づく人的資本強化に向けた主な指標　DNP

具体的な目標と進捗

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 見込	2025年度 目標
DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」	-	-	-	導入完了
DNP Value Objectives（DVO）制度の展開と取組度	45%	57.5%	65%	100%
従業員エンゲージメントサーベイスコア	-	3%向上	4.5%向上	22年度比10%向上
DXリテラシー基礎教育受講完了（累計）※	-	24,408名	25,000名	対象27,500名
女性管理職比率	8.4%	9.4%	10.3%	12%以上
男性育休取得率	83.6%	98.7%	100%	100%

※DNPグループ全体　32

最後に、2023 年度から 2025 年度の中期経営計画にてご説明している「人的資本強化」に向けた主な指標とその進捗についてご説明いたします。

チーム力の強化とマネジメントの変革をより進めるべく導入している「DVO（DNP Value Objectives）制度」ですが、制度の展開と取組度は 24 年度末の見込みで 65%となっており、22 年度と比較して 20%の伸びとなっています。

また、エンゲージメントサーベイのスコアについては、25 年度末に目標としているスコアに対して、24 年度は 4.5%の伸びとなっております。

二点とも目標達成まではまだ開きがありますが、エンゲージメントサーベイにおいて、一人ひとりの挑戦と組織の心理的安全性に関する指標については大幅な伸びを見せております。

また、DVO 制度に取り組んでいる組織ほどエンゲージメントが高いという相関性もわかっており、DNP のチーム力の強化やマネジメントの変化は進んでいることを確信しています。

女性管理職比率についてですが、DNP は女性の管理職登用に向け、管理職のみならず、若手・中堅から女性を育成し、意思決定層の女性比率を継続的に高めるパイプラインの形成に注力してきた結果、順調に目標達成に向け進捗しています。

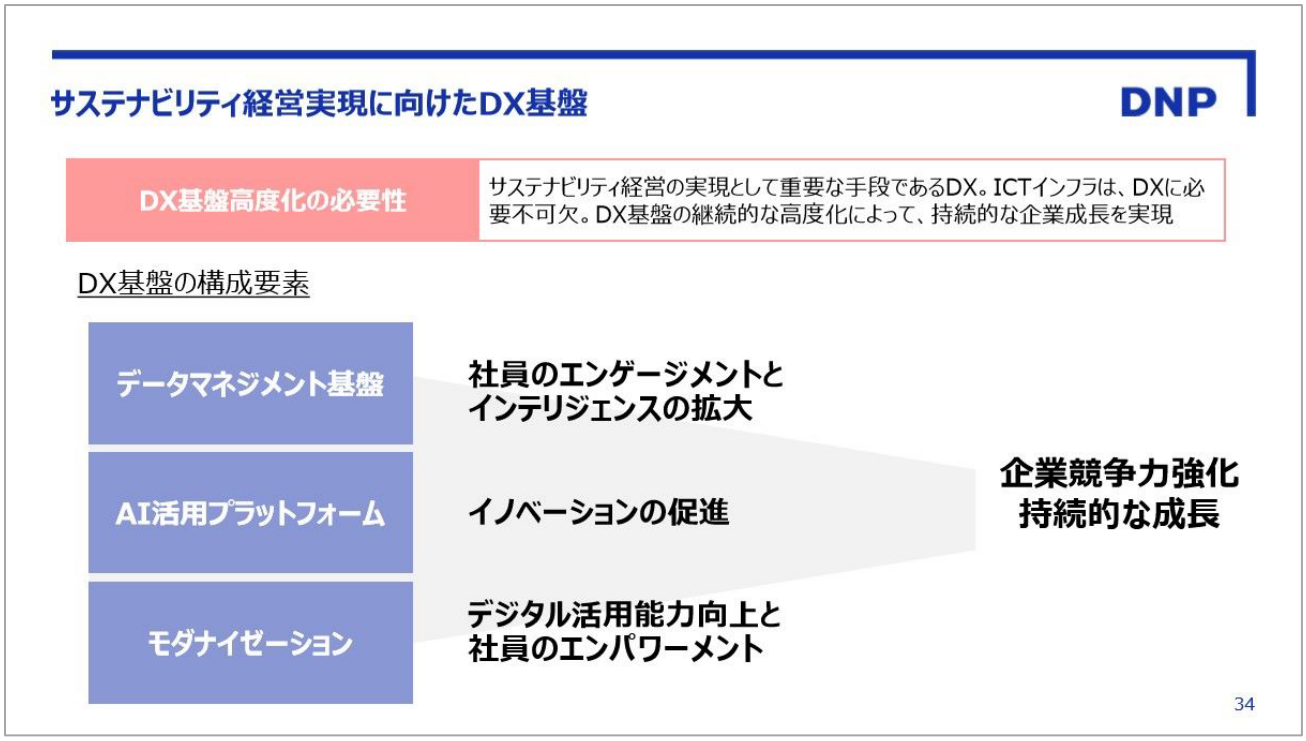
男性育休取得率については、2020 年度に「男性育休 100%宣言」を宣言し、支援や制度活用の促進を行ってまいりました。その結果、取得率は 23 年度末で 98%を超えており、目標も十分達成可能な水準に達しています。

以上が、DNP グループの「人的資本強化」に向けた取り組みとなります。

どうもありがとうございました。

若林：続きまして、「DX 基盤の高度化」について、執行役員の佐古よりご説明いたします。

佐古役員、よろしくお願いします。



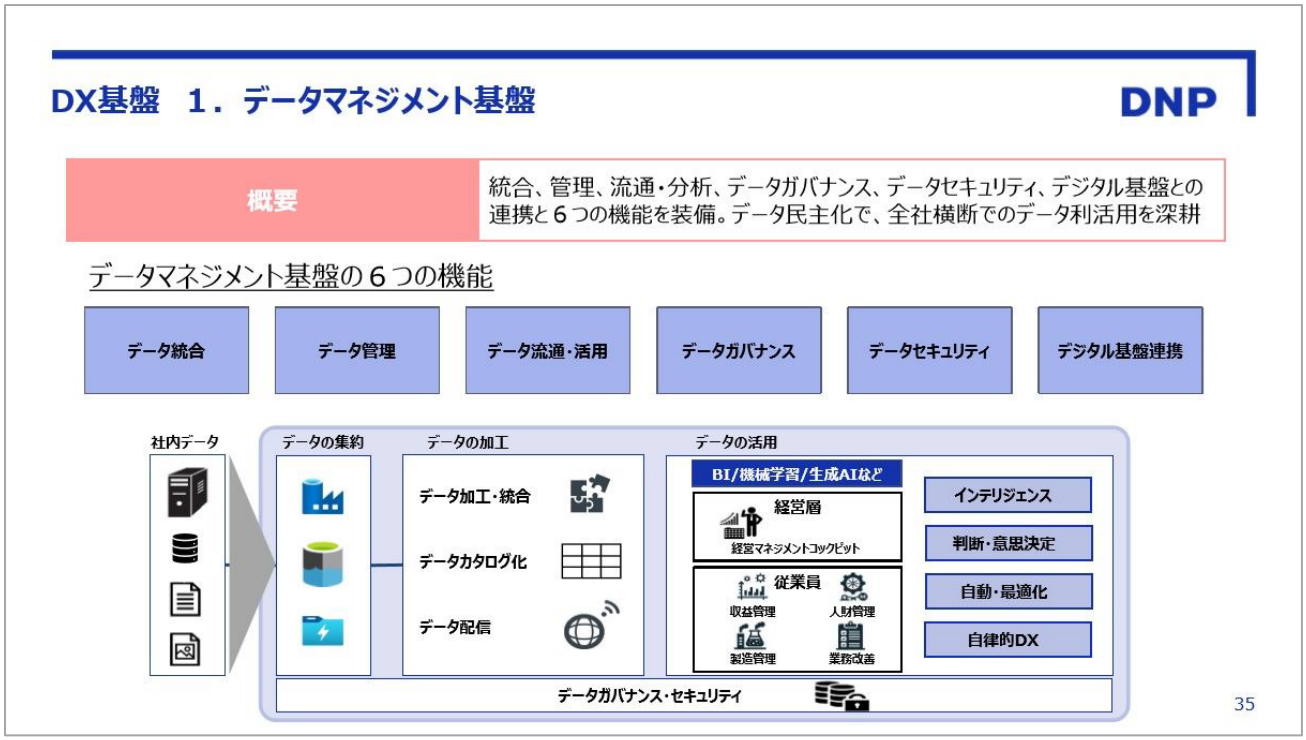
佐古：執行役員の佐古でございます。私からは、「DX 基盤の高度化」についてご説明いたします。

34 ページをご覧ください。

サステナビリティ経営に、デジタルトランスフォーメーション＝DX は重要な手段です。そして、その DX には ICT インフラの DX 基盤が必要不可欠です。この DX 基盤を継続的に高度化することで、DX に伴走し、成果を最大化します。

DX 基盤の構成要素は三つ。一つが「データマネジメント基盤」、二つ目が「AI 活用プラットフォーム」、最後が「システムモダナイゼーション」です。これら主要な取り組みが社員のエンゲージメントとインテリジェンスを高め、デジタル活用能力を強化し、イノベーションを促進します。

この三つの取り組みについてご説明いたします。

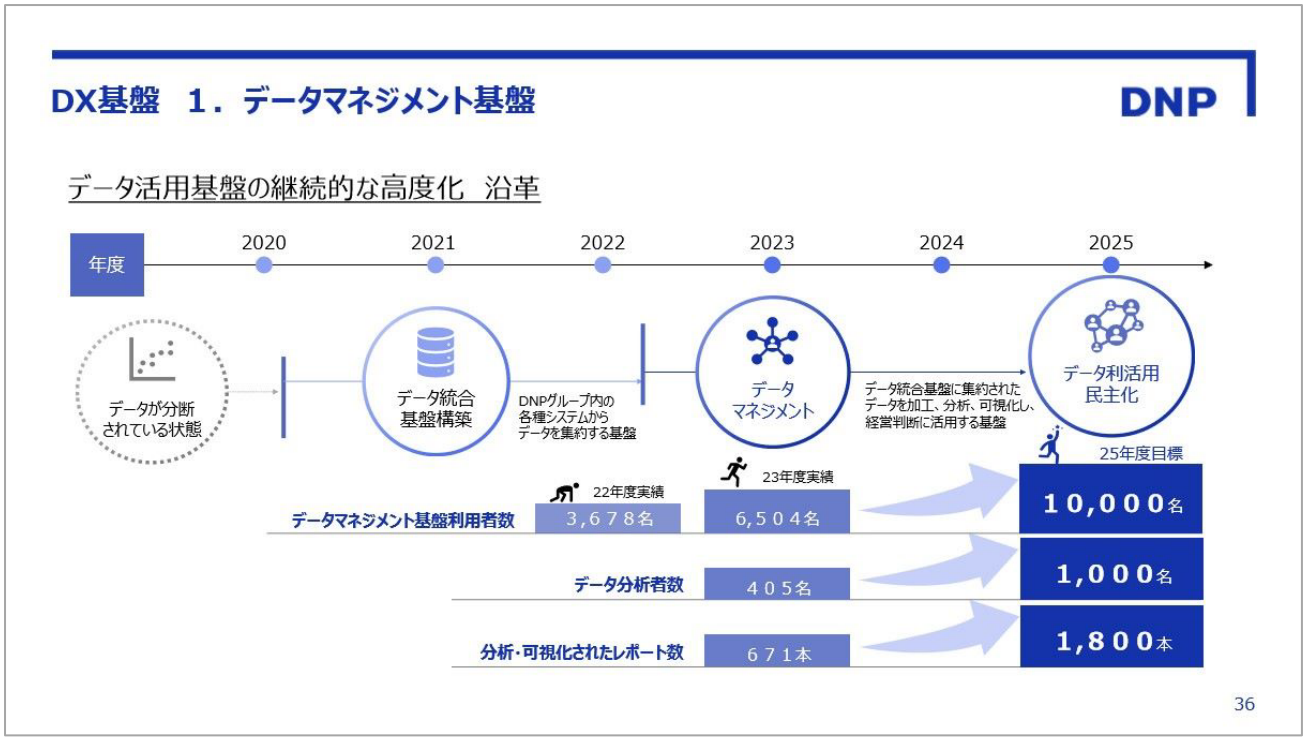


35 ページをご覧ください。

最初に、「データマネジメント基盤」です。

データの統合・管理・活用、ガバナンスとセキュリティ、そしてデジタル基盤間での連携、六つの機能を継続的にレベルアップし、高度化を進めています。

基盤では、データ品質と信頼性を確保し、安全・安心にデータを利活用できる環境に整備し、全社横断で情報共有し、誰もがデータを入手し、活用できるデータの民主化を促進し、データに基づく意思決定や有益な洞察を引き出します。



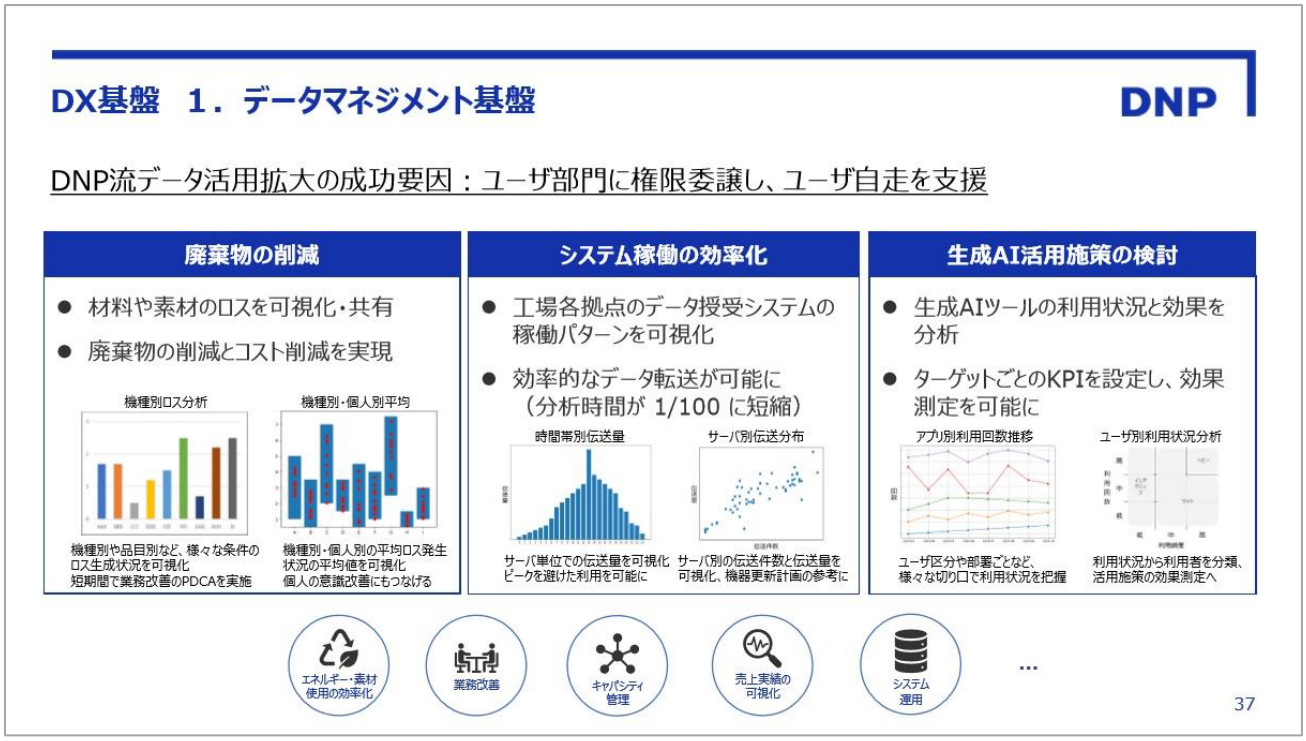
36 ページをご覧ください。

こちらは、「データ活用基盤」の沿革になります。

2020 年までは、データは分断され、サイロ化の状態でした。データの集約・統合化を進め、2022 年にデータの可視化と分析可能な基盤を構築し、社員へ提供を開始し、データ利活用がスタートしています。

2023 年度末時点で、基盤の利用者数は 6,504 名、データ分析者数は 405 名、可視化・分析されたレポートの総数は 671 本です。

2025 年度末に、利用者数を 1 万名に、分析者数を 1 割の 1,000 名に、レポート数は 1,800 本を KPI として設定し、推進していきます。



37 ページをご覧ください。

開始 1 年半余りで、データの利活用が拡大し、浸透しています。

この成功要因は、社内ユーザ部門に権限を委譲し、ユーザ自身、現業部門自らが自走してデータを活用できているからです。

活用事例を三点ほどご紹介いたします。

一つ目は、製造部門で廃棄物を減少させ、あわせてコスト削減した事例です。

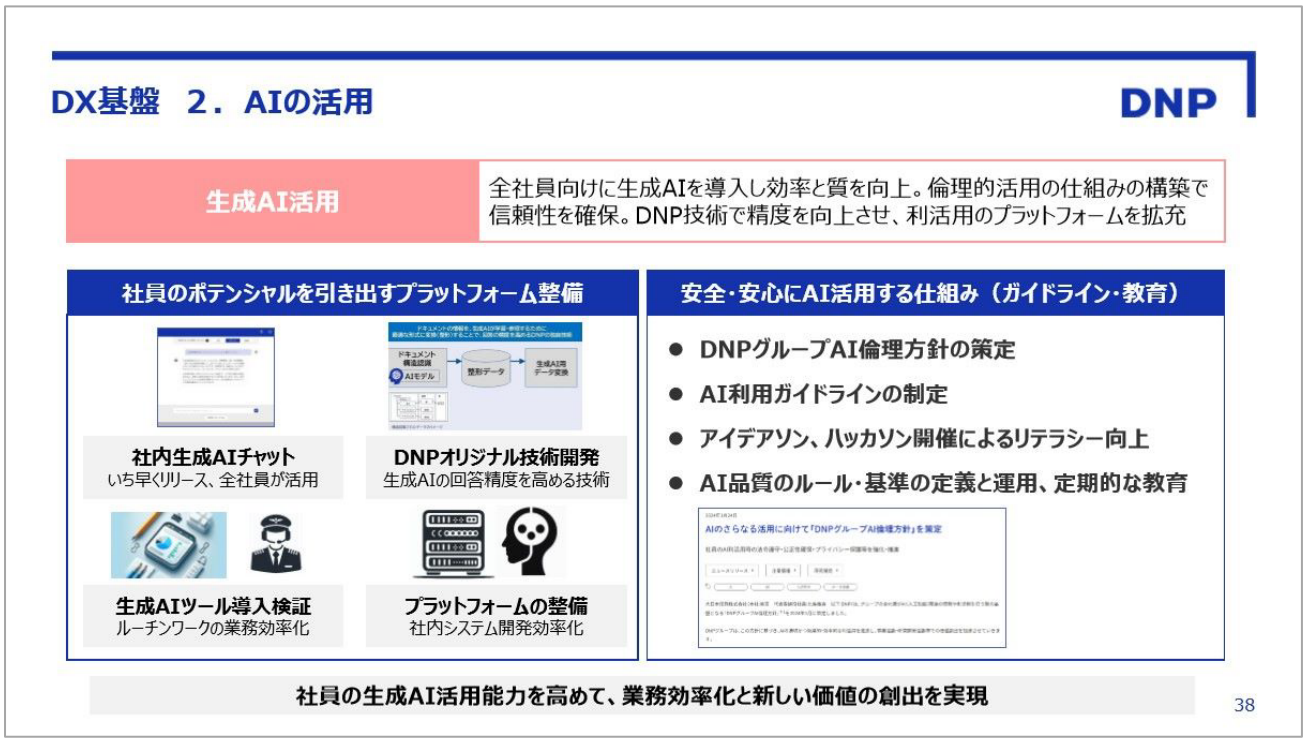
材料や素材のロスを可視化し、そしてモニタリングすることで好事例を発見し、有益な洞察を得ます。そのプロセスを横展開することを継続的に実施している事例です。環境とコストを削減するという、それを両立するという意識改革の効果も得られております。

二つ目は、工場・技術部門の運用プロセス業務の効率化の事例です。

工場拠点間でのデータ伝送システムの膨大かつサイロ化されたログの分析を基盤に移行しました。それまで分析にかかっていた時間が約 100 分の 1 に短縮されています。分析にかかっていた業務時間も余白が生まれ、分析の切り口も多様に、そして即時実行が可能となりました。これにより、転送の効率化や今後のメンテナンス計画に有益な洞察が得られた事例です。

最後の事例になります。こちらは、生成 AI の活用度をさらに向上したい、その効果的な施策を決定するのにデータを分析した事例です。

生成 AI アプリケーションの数カ月にわたる利用状況のログデータ、そしてサーベイの結果を分析しました。職種や組織、利用頻度などのユーザ属性ごとに、それぞれ AI を活用した業務、タスク、その業務効率効果を分析しました。また、勉強会やユースケース共有会後の推移など、それらによって有益なインサイトを得られ、施策の検討につなげています。



38 ページをご覧ください。

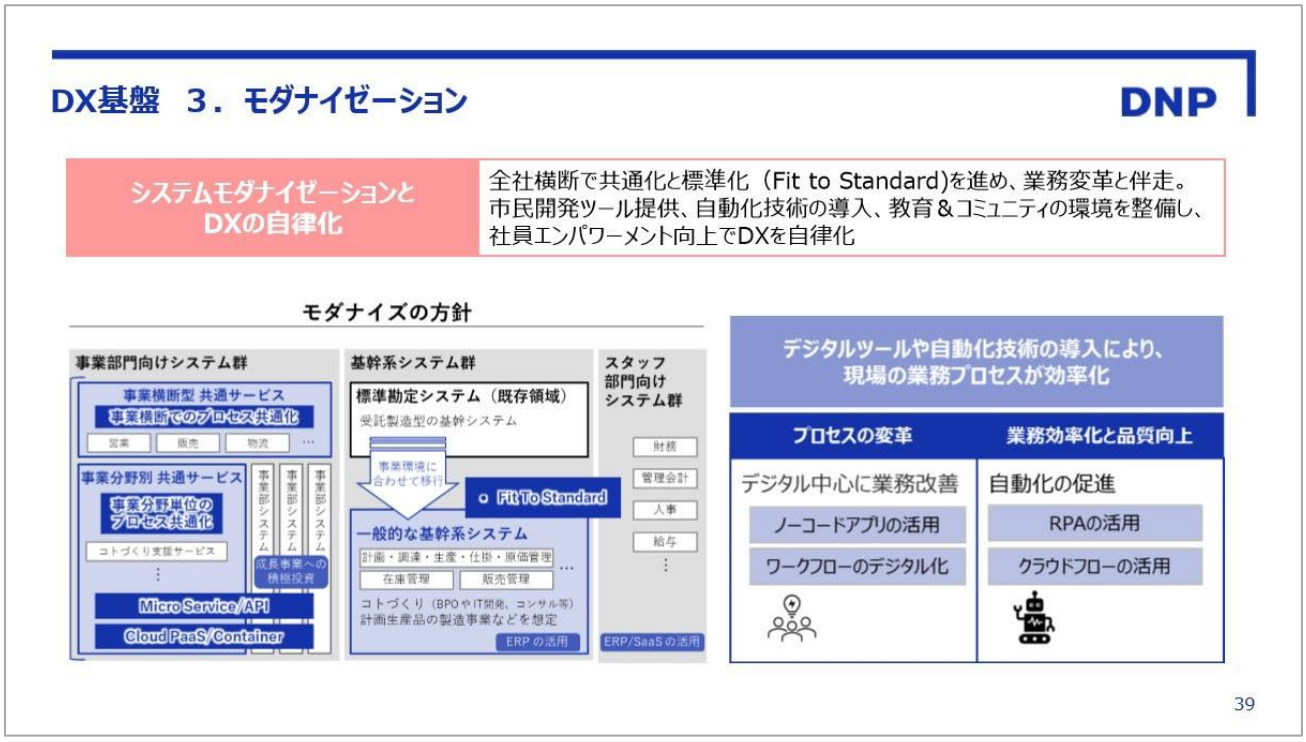
次に、二つ目の「AI 活用の取り組み」についてご説明します。

DNP グループでは、AI OCR など、早くから AI 技術を活用していますが、生成 AI 技術の急速な進歩により、可能性が大きく広がりました。

2023 年 5 月、生成 AI の活用に向けて、社員 3 万人向けに生成 AI のセキュアな利用環境を構築し、全社的な生成 AI 活用に向けた取り組みが本格的にスタートしています。DNP で開発された多様なドキュメントを生成 AI の学習に適したデータ形式に成形する技術を適用することで、回答精度向上を進めています。

また、ビジネス利用、社内利用ともに必ず必要となるのが、倫理的に信頼ある生成 AI の利活用です。DNP では、「AI 倫理方針」「AI 利用ガイドライン」を早期に策定し、アイデアソンや実践ワ

ークショップを含む教育の継続的な実施、さらに AI 品質ルール・基準を定義し、ガバナンスと信頼性を確保する仕組みを構築し、プラットフォームを整備し、新たな価値創出を実現します。



39 ページをご覧ください。

最後に、「システムのモダナイゼーション」についてご説明いたします。

全社横串で取り組んでおりますのが、基幹システムは ERP SaaS サービスを積極的に活用し、Fit to Standard で全社業務プロセスの標準化を進め、業務変革を実現することです。

一方、事業系システムは、非競争領域は全社横断で共通化し、競争領域についてはシステムアーキテクチャを変革し、変化への対応力を強化し、備えていきます。

他方で、現業部門においても、それぞれ改善課題や変革への取り組みが多数存在します。

現業部門のそれらの課題を自律的に解決する手段として、市民開発と呼ばれる、IT 専門知識がなくてもプログラム開発ができるツール、ノーコード・ローコードツールを導入し、セキュリティやガバナンスを確保し、安心した環境下で自動化などを進められるように展開しています。

これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりがデジタル技術を活用し、それぞれのポテンシャルを引き出し、自走と共創を実践する力として「DX 基盤の高度化」に取り組んでまいります。

ありがとうございました。

若林：続きまして、「サプライチェーンの取り組み」について、常務取締役の三宅よりご説明いたします。

三宅常務、よろしくお願いいたします。

サプライチェーンの変遷とその対応　DNP

サプライチェーンの変遷	サプライチェーンが企業のサステナビリティのキー この5年間で、飛躍的にサプライチェーンの重要性がアップ

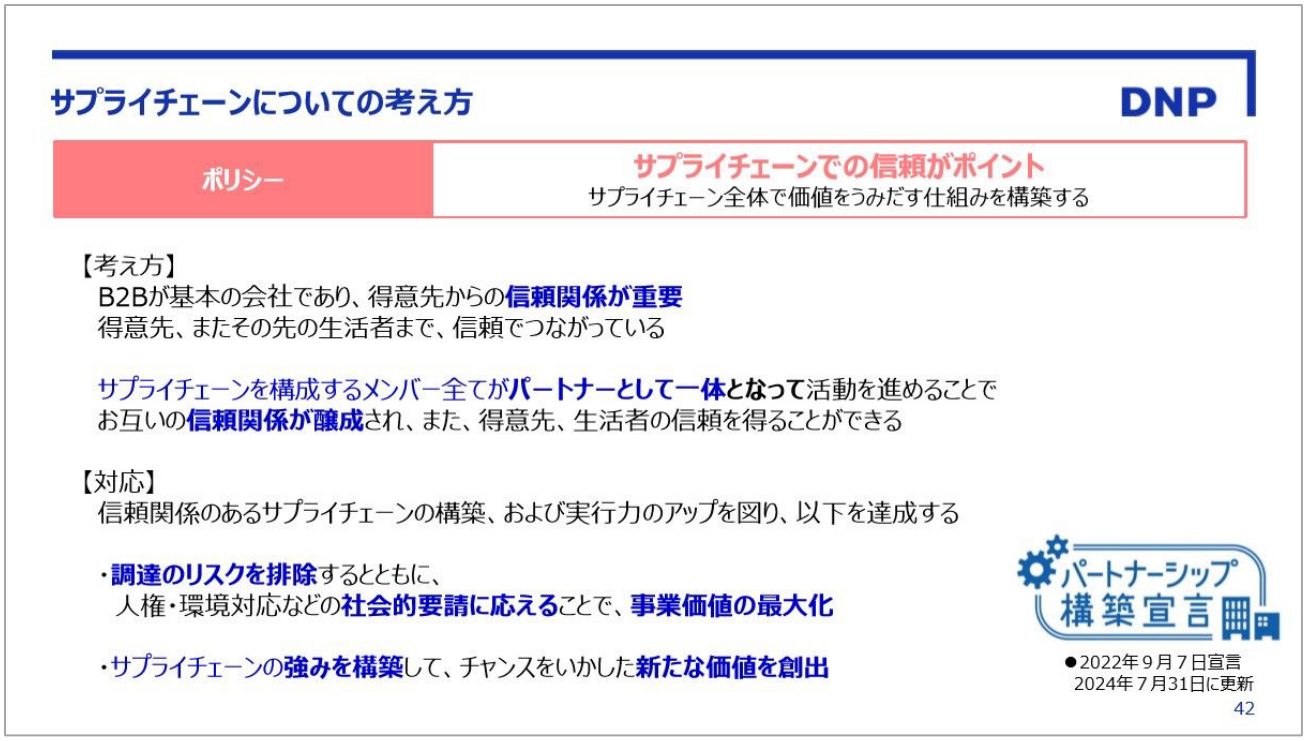
年	イベント	課題・対応
-2019	0次： コロナ前	調達できることは当たり前・・コスト重視・・安くていいものを調達
2020 2021	1次： コロナ・ウクライナ	材料が入手できない時代 ・・ BCP 調達力＝事業競争力 →地政学リスクなどに対して、サプライチェーンの強靭化が必須
2022	2次： ポスト・コロナ	サプライチェーンにおけるCSRがサステナビリティの前提条件に →クリーン化（人権・紛争鉱物） ＆ グリーン化（環境）
2023 2024	3次： 超円安	すべてが値上がりする時代 ・・ →「調達革新」による新たなヘッジの取り組みをスタート
2025-	4次： 今後	サプライチェーンで価値をつくる・・バリューチェーン化 →DX化 × 情報の共有化・・新たな価値をつくり上げる時代へ

41

三宅：常務取締役の三宅です。本日は、「サプライチェーンの取り組み」について説明させていただきます。

ここにありますのは、直近 5 年間のイベントとサプライチェーンに関わる課題を書いております。

やはり 2020 年のコロナから、材料が入手できない、BCP が重要という時代が来ました。その後、今もですけれども、CSR、人権、さらには環境対応、直近ですと、全てが値上がりする時代、このような中で、今後どのようなサプライチェーンで価値をつくっていくかについて、今日はお話しさせていただきたいと思っています。



42 ページです。

初めに、サプライチェーンについての、われわれのポリシーについてご説明いたします。

われわれは、基本的には BtoB の会社です。したがいまして、得意先からの信頼関係が非常に重要になっています。サプライチェーンを構成するメンバー、原材料メーカー、サプライヤーといった人たちを含めて、パートナーとして一体となって信頼関係を構築することをめざしています。

目次

DNP

1．　サプライチェーンの強靭化に向けて　（BCP）
2．　CSR　から　サステナビリティ　へ
3．　社会的責任への対応　（人権・紛争鉱物など）
4．　環境への対応　（GHG排出量）
5．　調達革新の取り組み
6．　DX化による進展
7．　サプライチェーンの発展に向けて

43

43 ページは目次です。

前半部分は、BCP をはじめリスクへの対応について、後半部分では、サプライチェーンでどのように価値をつくるかについてご説明させていただきます。

1．サプライチェーンの強靭化に向けて　（BCP）

DNP

安定調達	サプライチェーンの強靭化とリスクの評価がポイント 安定調達・安定生産がサプライチェーンの信頼につながる

B2Bが基本の会社であり、得意先からの信頼関係が重要
得意先、またその先の生活者まで、信頼でつながっている

調達起因で**生産をストップさせない**（自社工場とともに、得意先、サプライヤーも）・・「DNPならば、自社の安定生産が可能」

安定調達（BCP）のキーポイント

サプライチェーンの強靭化
・サプライチェーンの見える化　・・　原材料にいたるまでのサプライチェーンを把握
・サプライチェーンの複線化　・・　多様なグローバルソースを開拓・開発支援
・サプライチェーンの簡素化　・・　サプライチェーンの階層を減らす。汎用品への切り替え
・サプライチェーンの質の評価　・・　サプライヤーの供給安定性（経営指標・供給能力・品質レベル）を評価

リスクの評価
・リスクを先行して可視化・・リスクの見積り（災害・事故・サイバーセキュリティ時の工場停止期間）・サプライチェーンのリスク管理システム導入
・リスクの予防　・・　複数拠点化・在庫※

※基本的には、受注してから材料を発注する
・先行して材料を発注する際には、得意先との合意などにより、在庫リスクを削減

44

44 ページをお願いします。こちらは BCP です。

先ほど言いましたように、信頼関係が大事です。すなわち生産をストップさせないことにより、得意先からも「DNP ならば安定生産ができる、供給に問題はない」と思ってもらえることをめざしています。

そのためのキーポイントとしては、サプライチェーンの強靭化です。サプライチェーンの見える化・複線化、ならびにリスクの評価です。リスクが高いところは先行して対応していくという取り組みを進めています。

2．CSR から サステナビリティ へ

DNP

サステナブル調達ガイドラインと遵守のための対応	「サステナブル調達ガイドライン」への変更 我々を取り巻く環境の変化と社会からの要請により内容・名称を変更

● **これまでの経緯**

・DNPは継続的に、人権や環境に配慮した責任ある調達の取り組みを進めています。
・ **2006年に「DNPグループCSR調達規準」**を制定。**2017年**には「DNPグループCSR調達規準」を「**DNPグループCSR調達ガイドライン」に改定**し、適用範囲を全海外拠点のサプライヤーやエージェントへ拡大しました。

● **近年の社会動向（今回改定の背景）**

・国際連合/OECD経済協力開発機構/ILO国際労働機関等による各種国際規範/基準の改定と、これに伴う米国やEU、EU加盟各国を中心とする法整備の加速。
・こうした社会の動きの中で、企業は各国政府はもとより、顧客企業から以下を中心に対応を強く求められています。
DNPでは、エレクトロニクス部門、ライフ＆ヘルスケア部門の顧客企業を中心に要請(取引契約書への組込、第三者監査の実施等)が増加しています。

● **社会からの主な要請**

① サプライチェーン全体で人権・労働、環境、汚職・腐敗等のリスクを管理（特に鉱物資源）
② 大規模自然災害、感染症パンデミック、戦争・紛争・テロ、システム障害・サイバー攻撃等の事業の継続を妨げるあらゆるリスクに対応する経営体制の整備
③ 外国為替及び外国貿易法(外為法)のほか、各国が定める経済制裁関連法令の規制への厳格な準拠

● **DNPの対応**

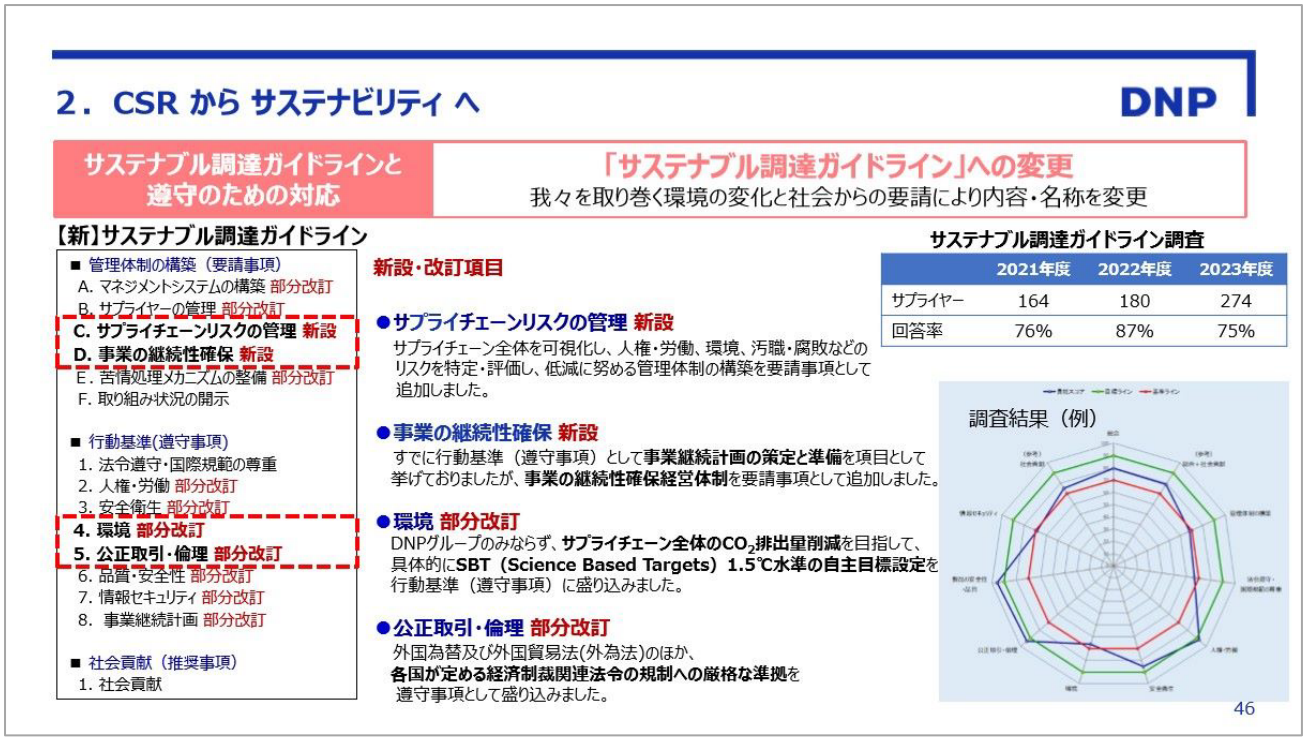
これら社会要請に応えるため、サステナビリティ推進委員会での議論・検討等を踏まえて**「CSR調達ガイドライン」の内容を一部変更**します。
また、改定にあわせて**「サステナブル調達ガイドライン」へと名称を変更**。

45

CSR の取り組みにつきましては、われわれ購買部門では 2006 年から取り組みを進めています。

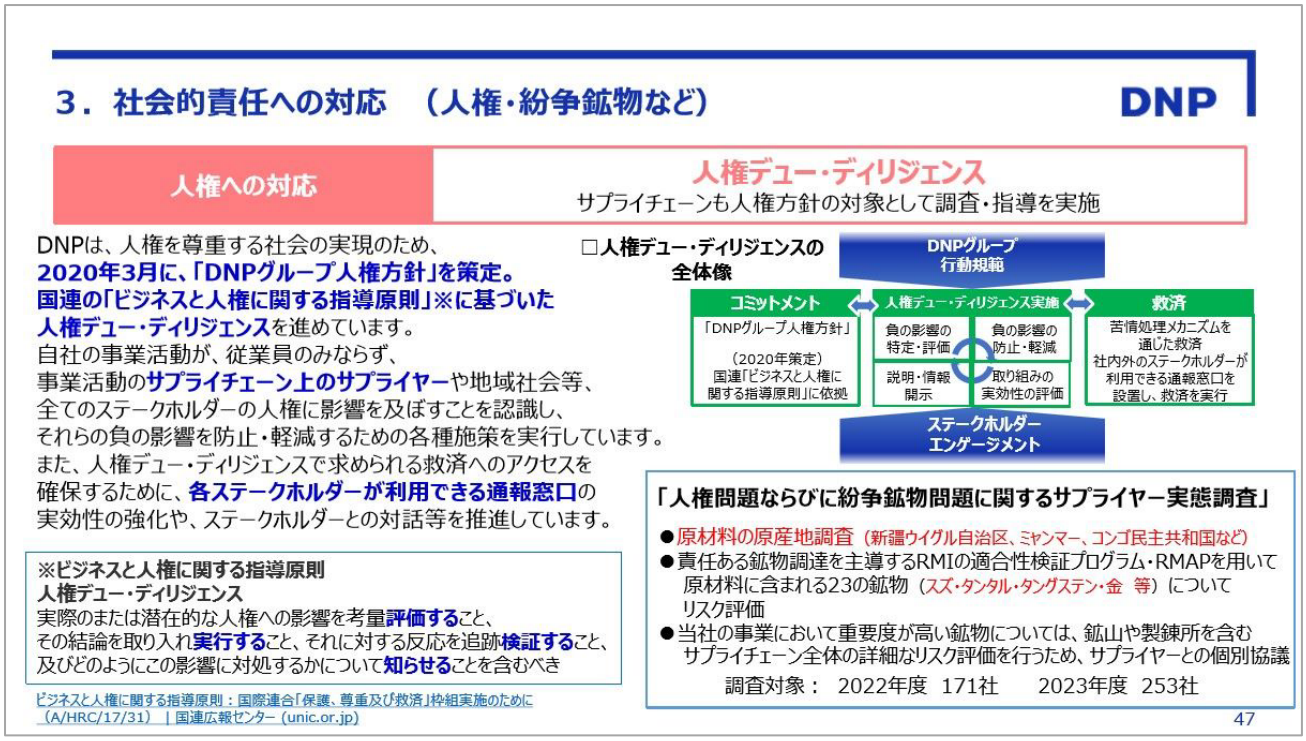
その中で、このたびわれわれは、CSR 調達ガイドラインをもう少し拡大して「サステナブル調達ガイドライン」と内容・名称を変更しました。

次のページで具体的に説明いたします。



左側に赤線で書いてありますけども、C の「サプライチェーンリスクの管理」という項目を新設しております。このように、サプライヤーだけでなくサプライチェーン全体のリスクを見ようということで、今回ガイドラインを変更しています。

評価の内容は、右下にありますように、スターチャートの緑が目標、赤が最低ライン、青が現状ということで評価しております。今後は、新たなガイドラインを含めて調査していくことを考えております。

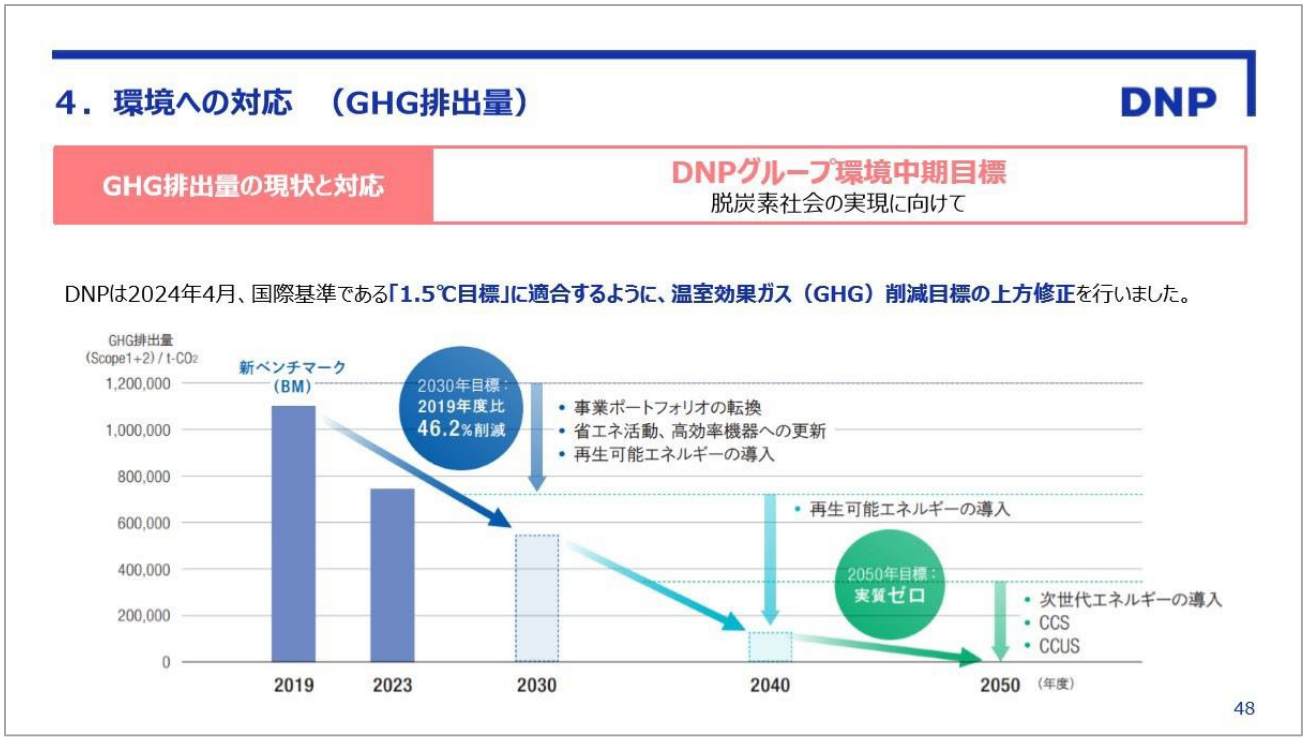


47 ページ目です。

こちらでは、人権の対応、人権デュー・ディリジェンスについてご説明いたします。

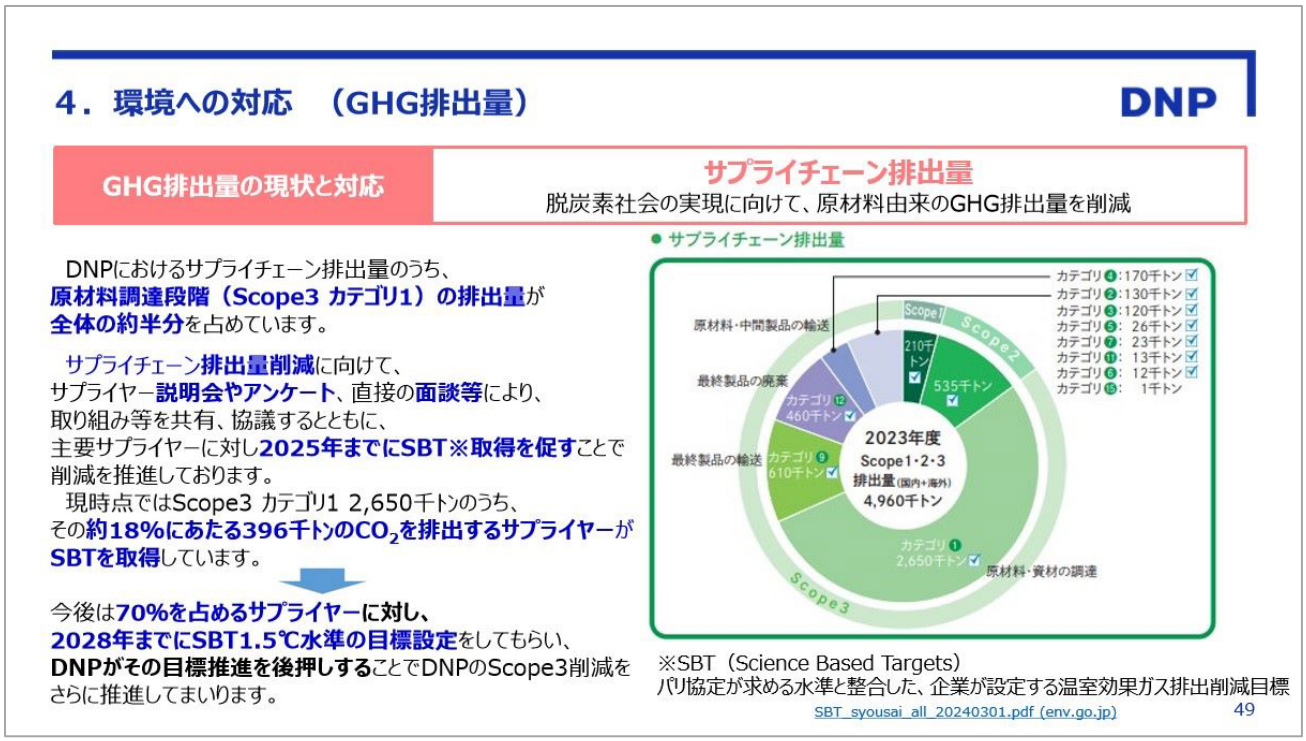
われわれ DNP グループは、2020 年 3 月に「人権方針」を策定いたしました。これは、われわれ社員だけではなくて、サプライチェーン上のサプライヤーの皆様も含めて、その人権を守るという方針でございます。

具体的には、右下にありますように、「人権問題ならびに紛争鉱物問題に関するサプライヤー実態調査」を進めておりまして、22 年、23 年に調査をしております。問題となるサプライヤーは、今のところありませんでした。



続きまして、「環境への取り組み」をご説明いたします。

こちらは、先ほど環境のところでもご説明させていただきましたけども、目標を 1.5°Cに変更して環境対応を加速するということでございます。

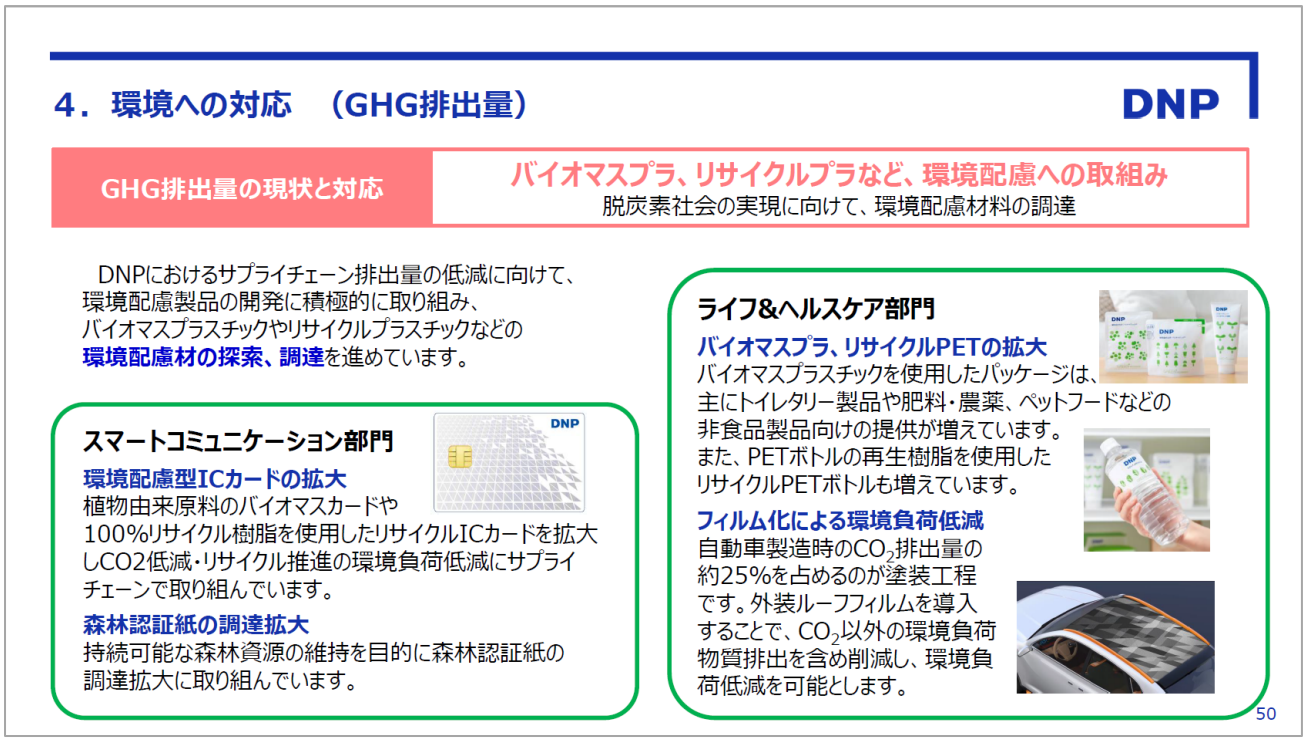


49 ページ目です。

右の図に、サプライチェーン全体について、Scope1、2 だけでなく、Scope3 も含めた排出量を示しています。

この図にありますように、Scope3 のうちの原材料・資材を起因とする CO_2、GHG 排出量が半分以上を占めているということですので、ここの排出量をどのように減らすかがポイントになってまいります。

われわれ DNP1 社だけではできませんので、サプライヤーの皆様と一緒になって取り組むということで、Science Based Targets（SBT）の取得をサプライヤーの皆様にもお願いしているところです。具体的には、今はもう 18%のサプライヤーの方、28 年には 70%を超える（目標）サプライヤーの皆さんにご協力をお願いしているところでございます。



50 ページ目です。

ＧHG 排出量を減らすのに、環境に優しい、環境に配慮した材料の調達も進めています。具体的にはリサイクル材、さらには植物由来のバイオ材など、そこに写真を掲げていますけれども、カードやパッケージ用にプラスチックなどを調達してわれわれの製品にしているといった状況です。

5．調達革新の取り組み

DNP

調達を革新する	すべてが値上がりする時代 サプライチェーンを巻き込んだ「調達革新」による新たな取り組みをスタート

テーマ	内容
①サプライチェーンの革新 （調達ルートの新規発掘）	**新規調達ルートの探索**にチャレンジ ・グローバルな調達（石油産油国の石化製品・関税ゼロの国から輸入） ・現地品質品の活用にチャレンジ
②生産プロセスの革新 （製造の常識を覆す）	安定した品質・歩留を生み出す原材料・プロセスを**あえて見直し** ・低価格・低品質品の**使いこなし** ・・ 低品質材料を用いて高品質製品の実現 ・無駄の排除・・巻取りロールの端まで利用
③コスト転嫁の革新 （コストを適性に分配する）	**コストアップをサプライチェーンで適正に分配**することにより、 公平な立場で「新たなチャレンジ」を一体となって取り組む意識と協調関係を構築 ・材料原価の徹底分析・・人件費・運送費の割合を算出・・ロジカルな交渉 ・材料値上げと得意先への価格転嫁のタイムラグを減少
④2024年物流問題の革新 （リスクをチャンスに）	便数削減の**リスクを、コストダウン、さらには環境対応につなげる**取り組みに昇華 ・1st：便の確保→2nd：コストアップのヘッジ→3rd：GHG排出量の削減 ・便数削減/往復便活用

51

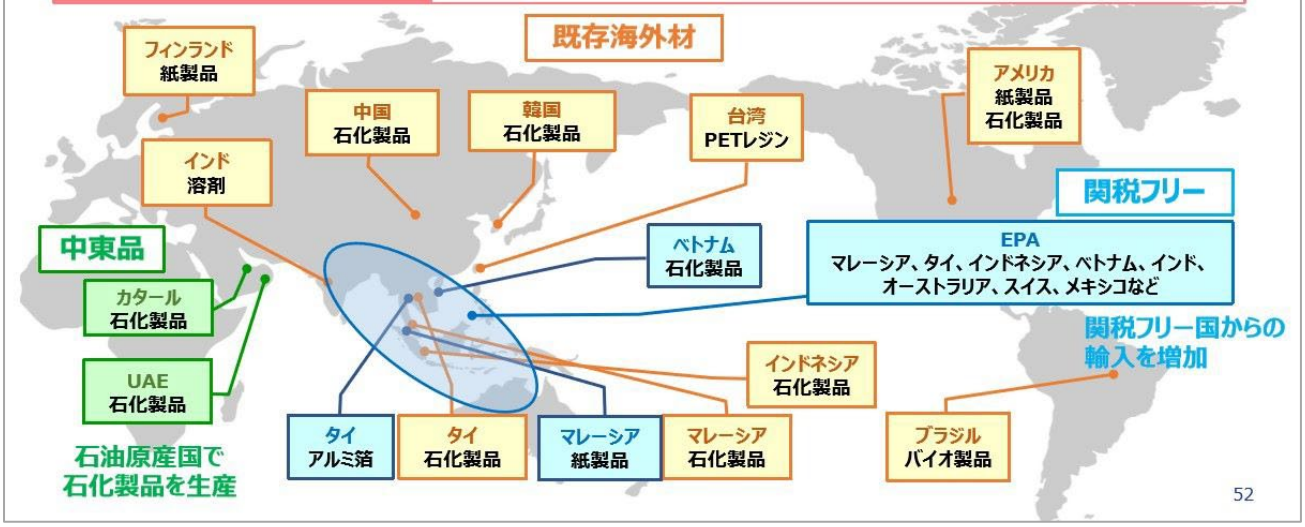
調達革新の取り組みです。

先ほど全てが値上がりすると言いましたが、そういった時代では、今までの常識を覆すような新たな取り組みが必要ということで、新規の調達ルートを探索したり、今まで使えなかった品質の低い材料も使いこなして、品質の高い製品にするといったことを含めて取り組んでおります。

5．調達革新の取り組み

DNP

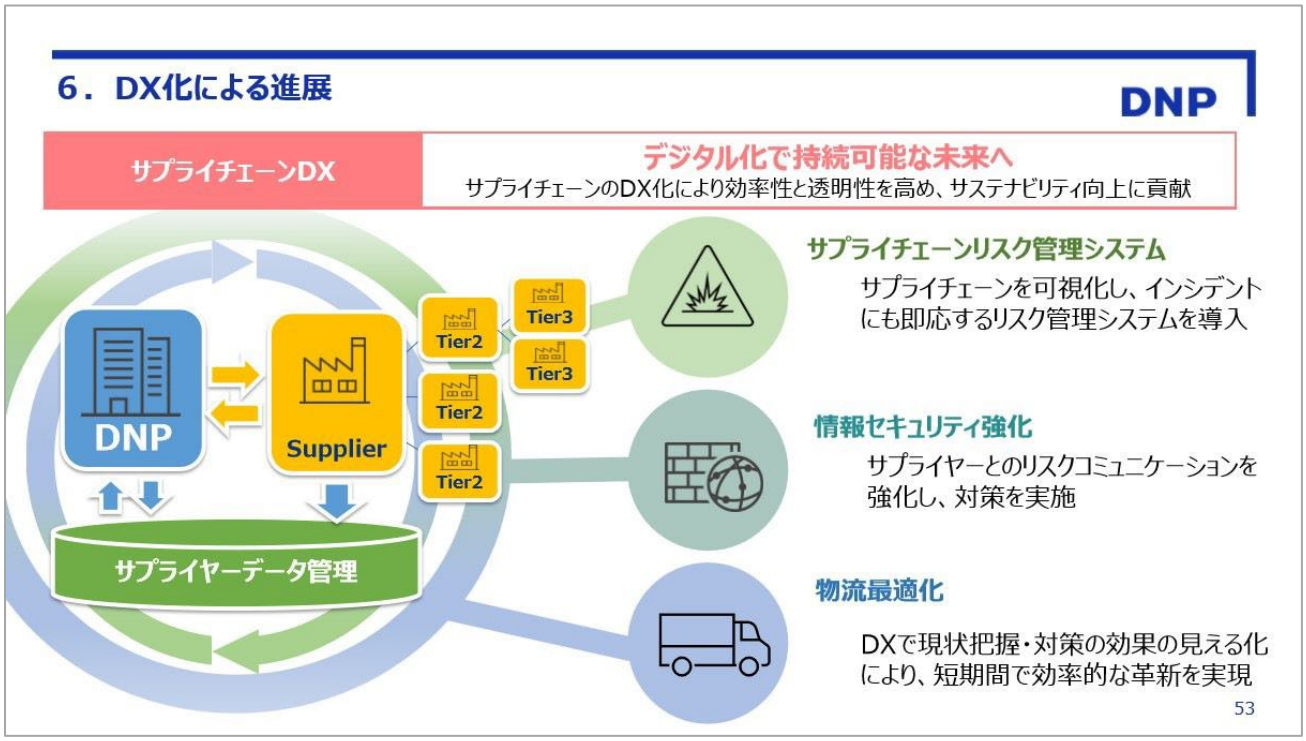
グローバル調達	新たな材料調達ルートにチャレンジ コストダウンなどを目的とした新規グローバル調達ネットワークを構築



52

52 ページです。

こちらは、グローバル、世界中からいろいろな材料を調達するなかで、緑色にありますように、中東から原油だけではなくて、その場で石化製品にしたものを調達したり、青色の関税フリー品を調達することによってコストダウンにつなげるという取り組みも加速しております。



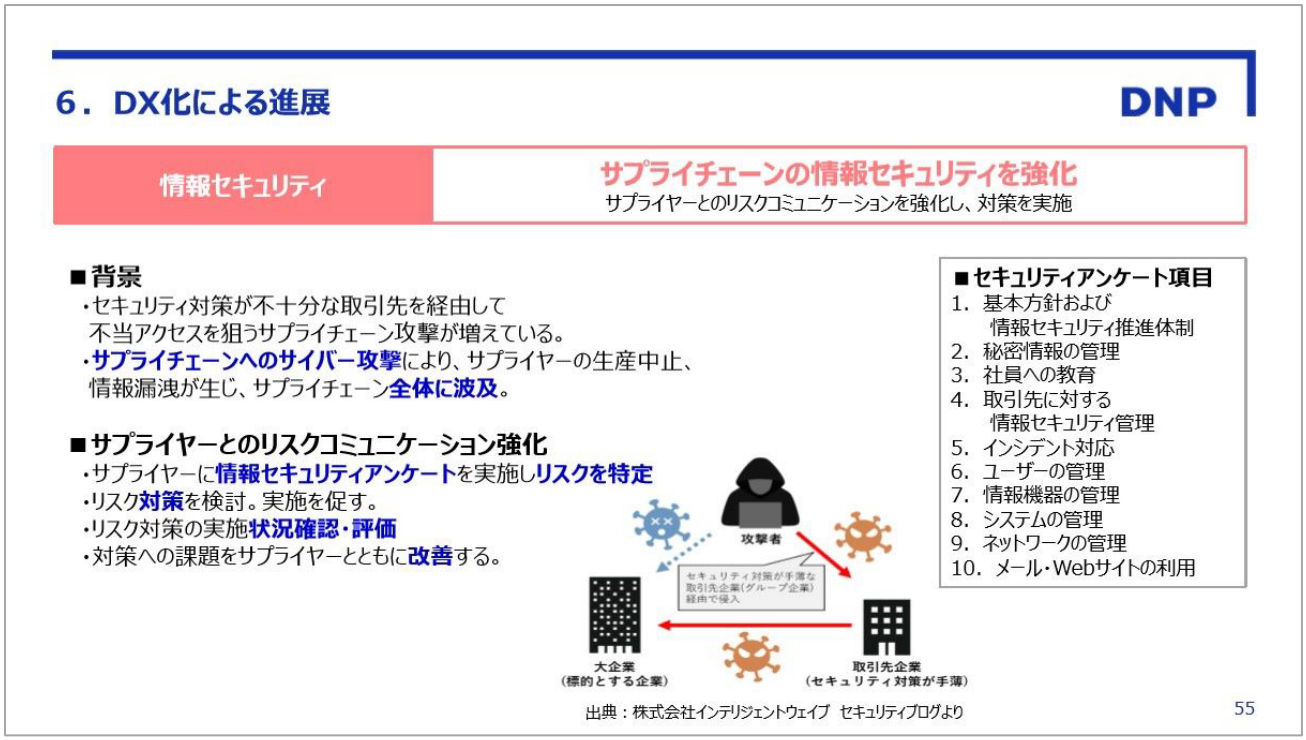
53 ページ目です。

左側の図で、DNP サプライヤー、Tier2、Tier3 とあり、われわれとサプライヤーの間で、もちろんいろいろなものを購入していますのでそのデータはありますけども、サプライチェーンを強固にするために DX を用いて、右側にある「サプライチェーンのリスク」「情報セキュリティ」「物流最適化」の三つにも取り組んでおります。

まず一番目の、「サプライチェーンリスクの管理」についてです。

左側に図があるように、例えば地震があったときに、それが地図で示されて、サプライヤーがどこにあり、どういう状況かが示されるとともに、自動でメールが配信されて状況が確認できるというシステムを導入しました。

これは、サプライヤー、サプライチェーンの管理、その中で自社工場も加える、さらには得意先も加えることによって、サプライチェーン全体のリスクが見えるように発展させることを計画しております。



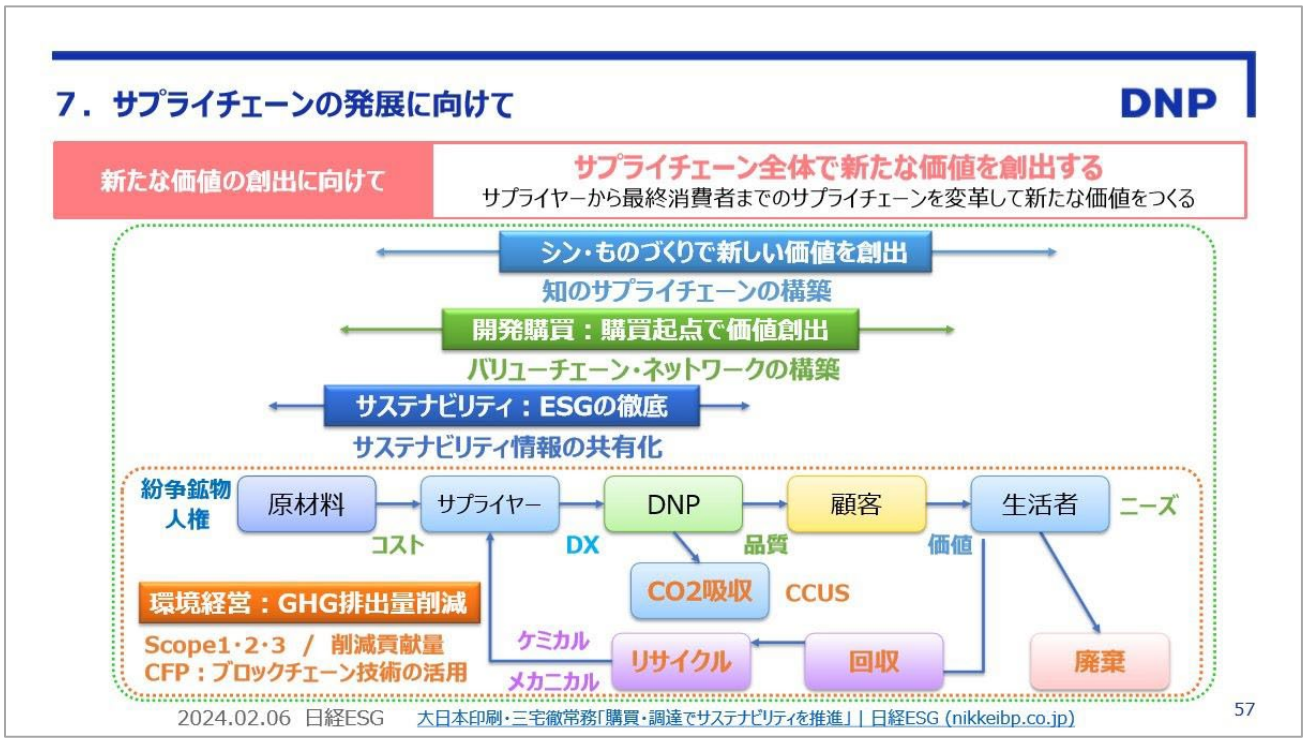
続きまして、「情報セキュリティ」です。

われわれだけでなくサプライヤーもサイバー攻撃を受けることによって、やはりサプライチェーンに対するリスクがかなりあります。

したがいまして、われわれ DNP では、われわれのサプライヤーの状況を確認しようということで、まずは右側にあるアンケート項目をサプライヤーに提出して現状確認をし、それから対策評価という形で、サプライチェーンをサイバー攻撃から守ることによって情報セキュリティを強固にしていきたいと考えて、進めているところでございます。

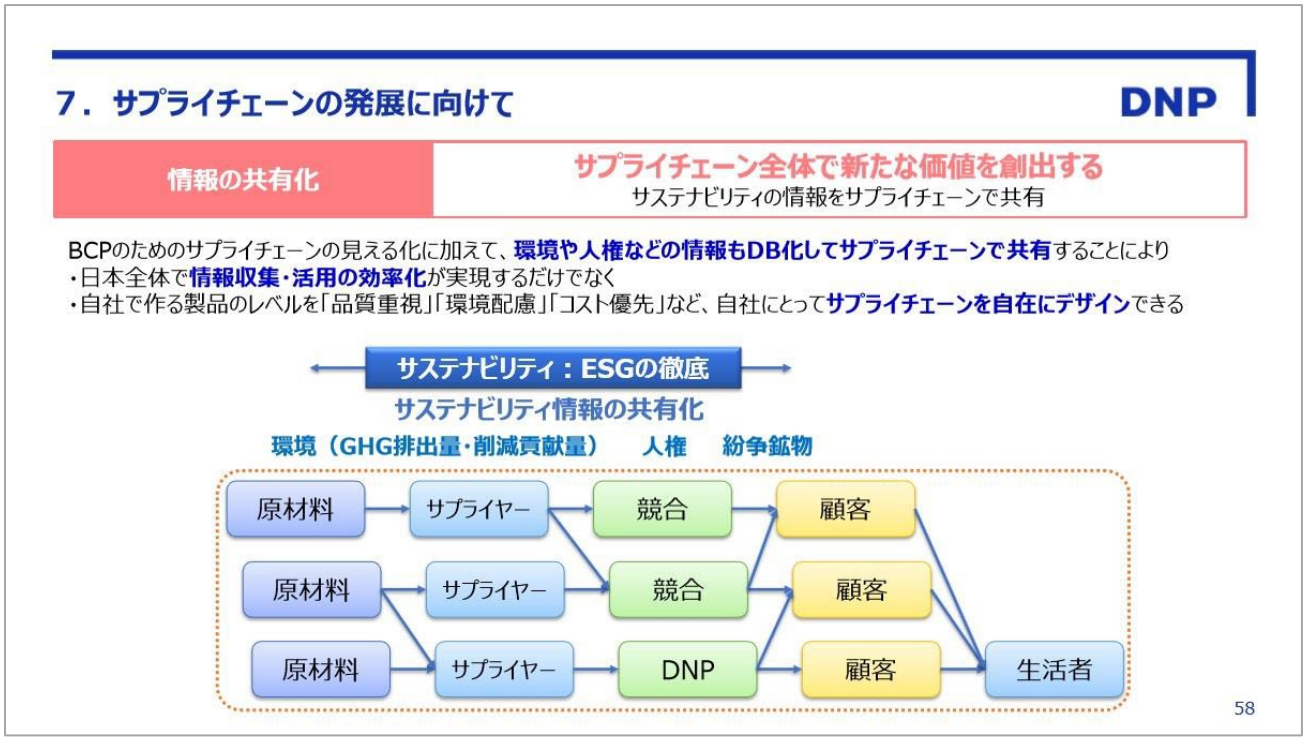
こちらでは、DX による物流問題への取り組みについてご説明させていただきます。

物理的な取り組みをしていますけども、特に DX によって、今の配送がどのようになっているか、さらにはどのように組み合わせれば効率的になるのかといったシミュレーション技術を活用しています。



57 ページ目です。

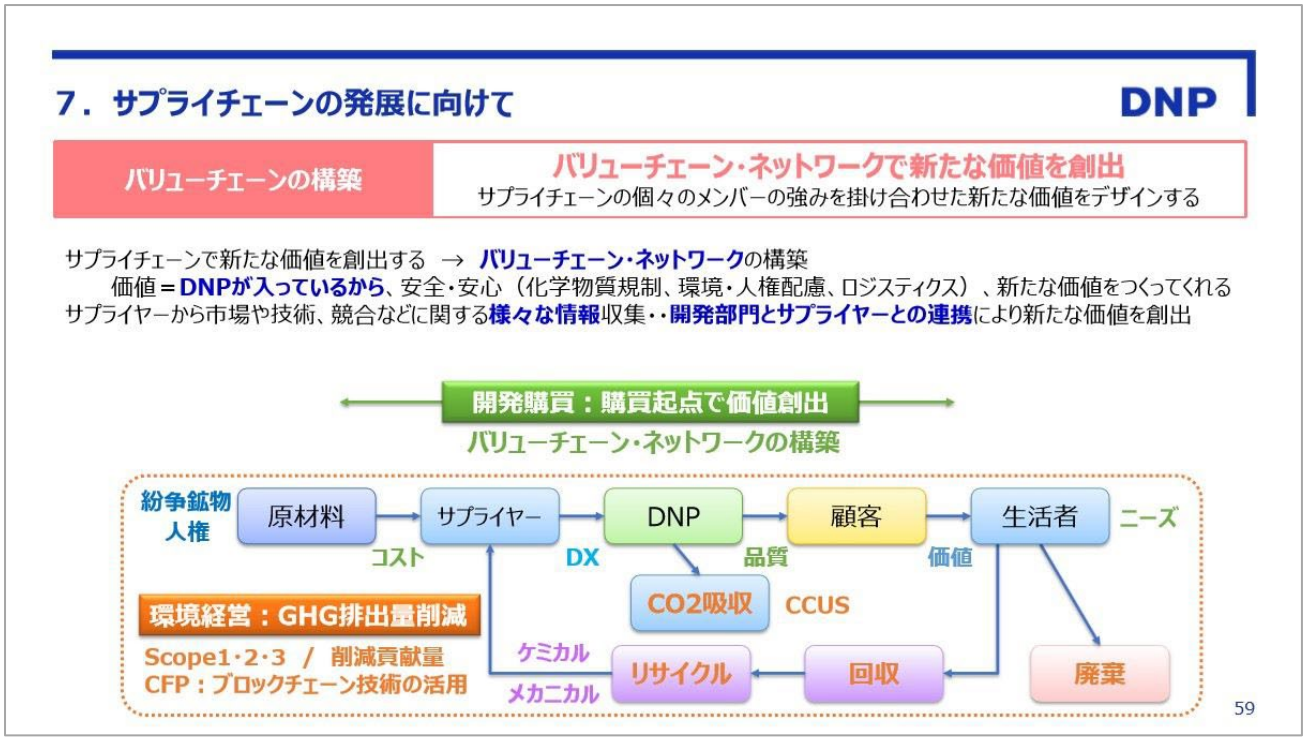
今後のサプライチェーンの発展に向けて、下にサプライチェーンの図、上に 3 本の矢印がございます。これについて説明させていただきます。



58 ページ目です。

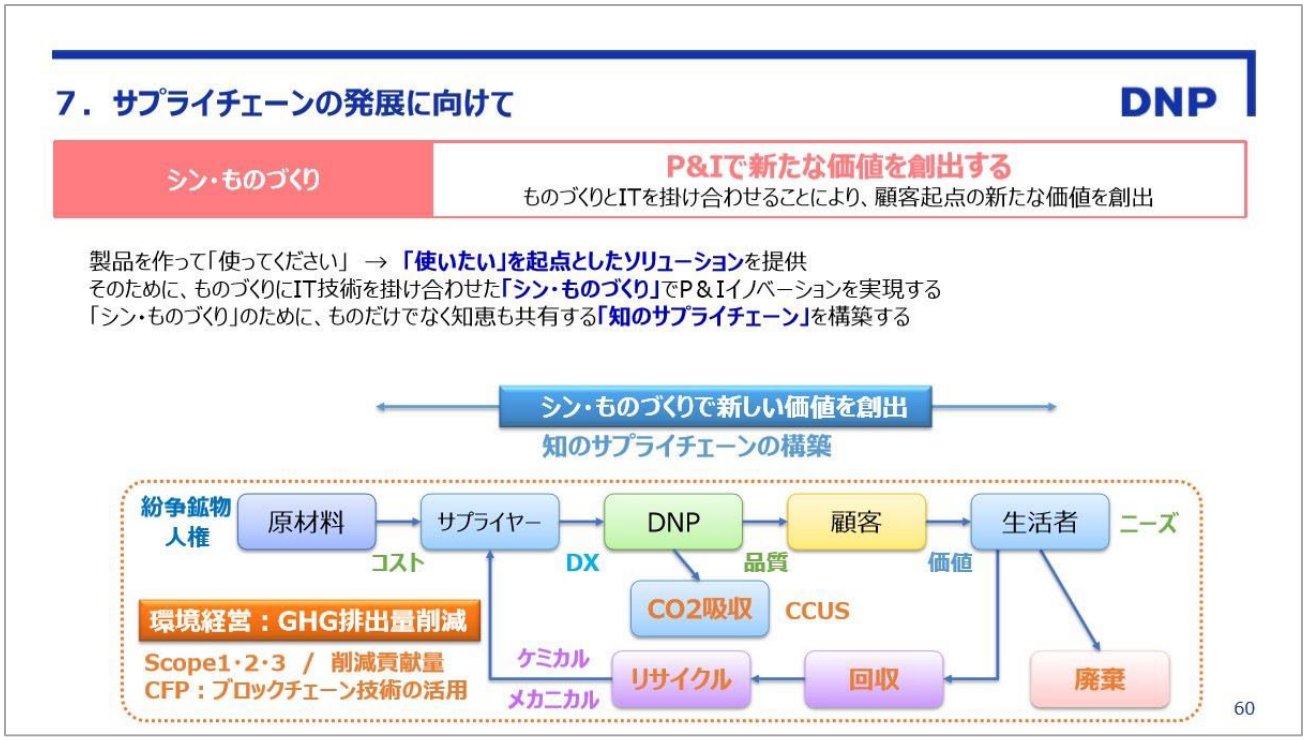
下の図のように、われわれ DNP だけではなくて、サプライヤーも複数、あるいは競合、得意先も複数ございます。

そういった中で、1 社 1 社が人権、環境といった情報を取るのではなくて、そのような情報を共有することによって、情報収集の効率化、さらには活用が図れるということで、この取り組みを推進しているところです。



59 ページ目です。

バリューチェーンについて、われわれ DNP は BtoB の企業ですが、われわれ DNP がサプライチェーンに入っているから安全・安心だ、さらには新しい価値を生み出してくれるに違いない、というような信頼・期待を、お客様、さらには生活者からいただき、われわれが入っていることによってサプライチェーンに価値が生まれるようなバリューチェーンをつくる取り組みを進めております。



60 ページ目です。これが私の最後のスライドです。

先ほどから申していますが、われわれは BtoB で、得意先から頼まれた、要請されたものをつくることをしていますけども、それだけではなく、われわれ自身が生活者やマーケットのニーズを見て、われわれが新たな価値をつくりたい、そういったものでお客様が使いたいと思われるものをつくり出していく取り組みも進めています。

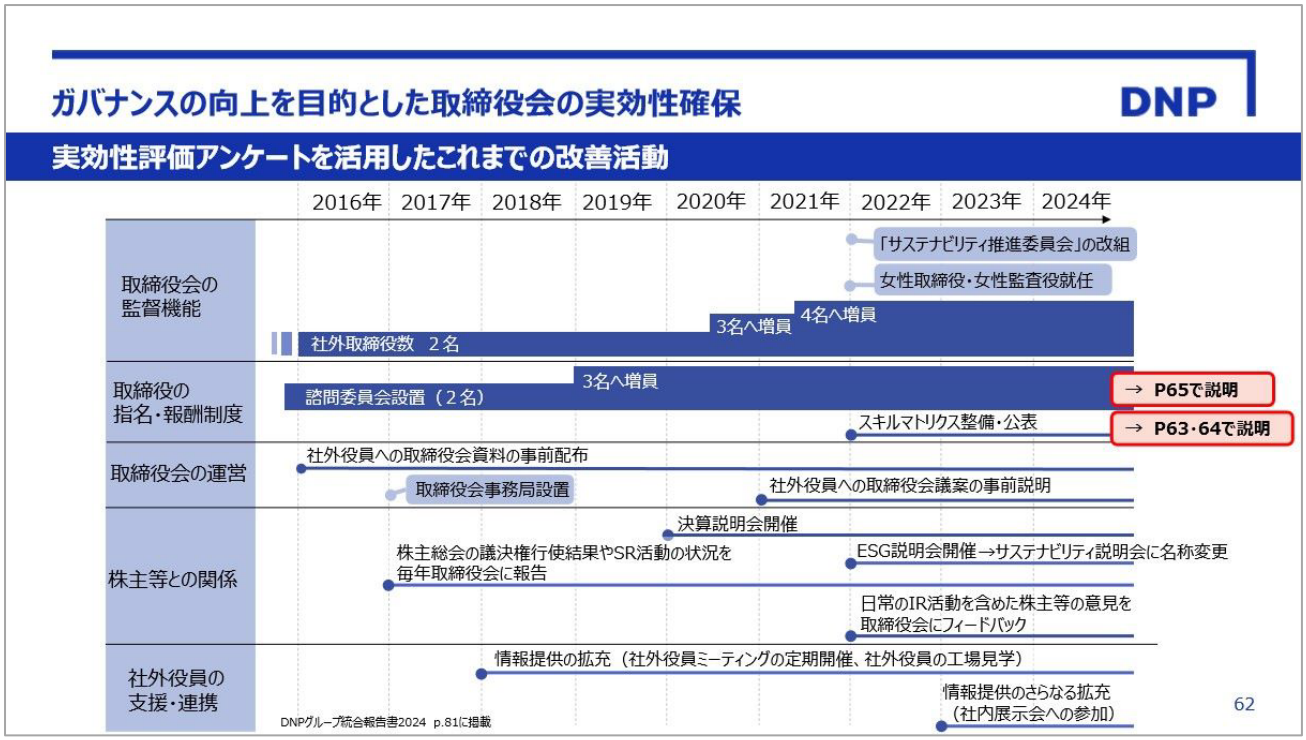
われわれが持つものづくりと IT 技術を掛け合わせた新たなものづくりのことを「シン・ものづくり」と呼んでいます。その新たなものづくり、価値をつくるというところでは、単にサプライチェーンで物を運ぶだけではなくて、それぞれのメンバーの知、インテリジェンスをつなげることによって新たな価値を次から次へと生み出していく取り組みを進めているところでございます。

このような形で、今後サプライチェーンをさらに発展させることによって、価値の創出と事業競争力の強化に取り組みたいと考えております。

以上、私の説明は終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

若林：続きまして、「ガバナンスの取り組み」について、専務取締役の黒柳よりご説明いたします。

黒柳専務、よろしくお願いいたします。



黒柳：それでは、本日の説明会の最後のテーマとして、「コーポレート・ガバナンス」に関して黒柳からご説明差し上げます。

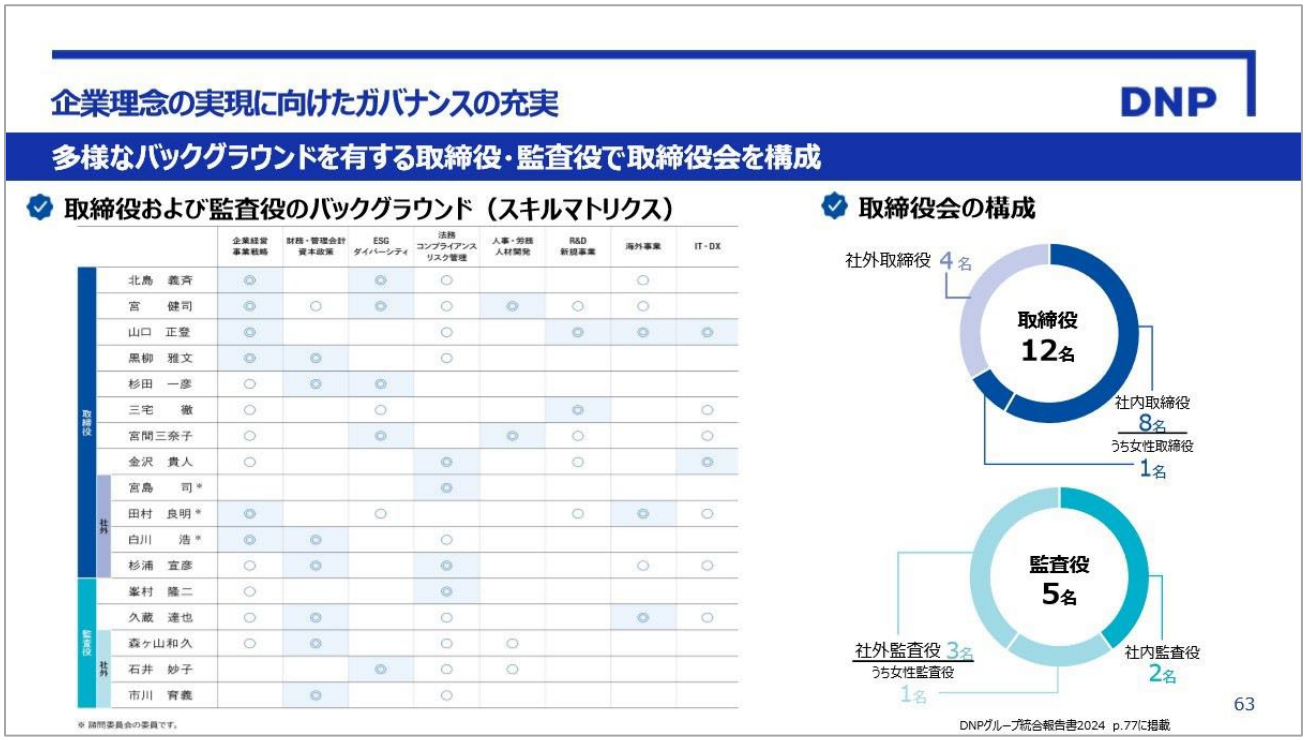
先（2024 年 6 月）の当社株主総会におきましては、社外取締役の選任に係る株主提案が否決されることがございました。この株主提案に係る会社の意見を機関投資家の方々へ説明する上では、DNP がこれまでに取り組みを強化しているコーポレート・ガバナンス体制、そして、そのもとで展開している事業等の成果をご説明差し上げ、多くの株主の皆様からご賛同をいただけたものと理解しております。

コーポレート・ガバナンスは、経営環境や事業環境の変化に応じ、継続的な改善が必要と考えております。当社といたしましては、常にその意識を強く持ち、取り組んでいることをご説明差し上げます。

ご覧いただいている画面は、コーポレートガバナンス・コードが導入されました 2015 年以降の取締役会の監督機能、取締役の指名・報酬制度、取締役会の運営、株主等との関係、社外役員の支援・連携といったものに関する取締役会の実効性の確保・改善の経過を示しております。

毎年実施しております取締役会の実効性評価の結果等を踏まえまして、社外取締役の増員、あるいは決算・サステナビリティ説明会の実施など、継続して当社のガバナンスの向上に取り組んでおります。結果として、ステークホルダーの皆様からの要請にお応えできるよう、着実に変革が進んでいることが、この一覧でご理解いただけたらと思っております。

その中で、本日は、取締役会構成に係るスキルマトリクス、あるいは諮問委員会について、次のページ以降でご紹介したいと思います。



こちらは現在の、取締役会を構成する取締役、そして監査役のスキルマトリクスを示しております。

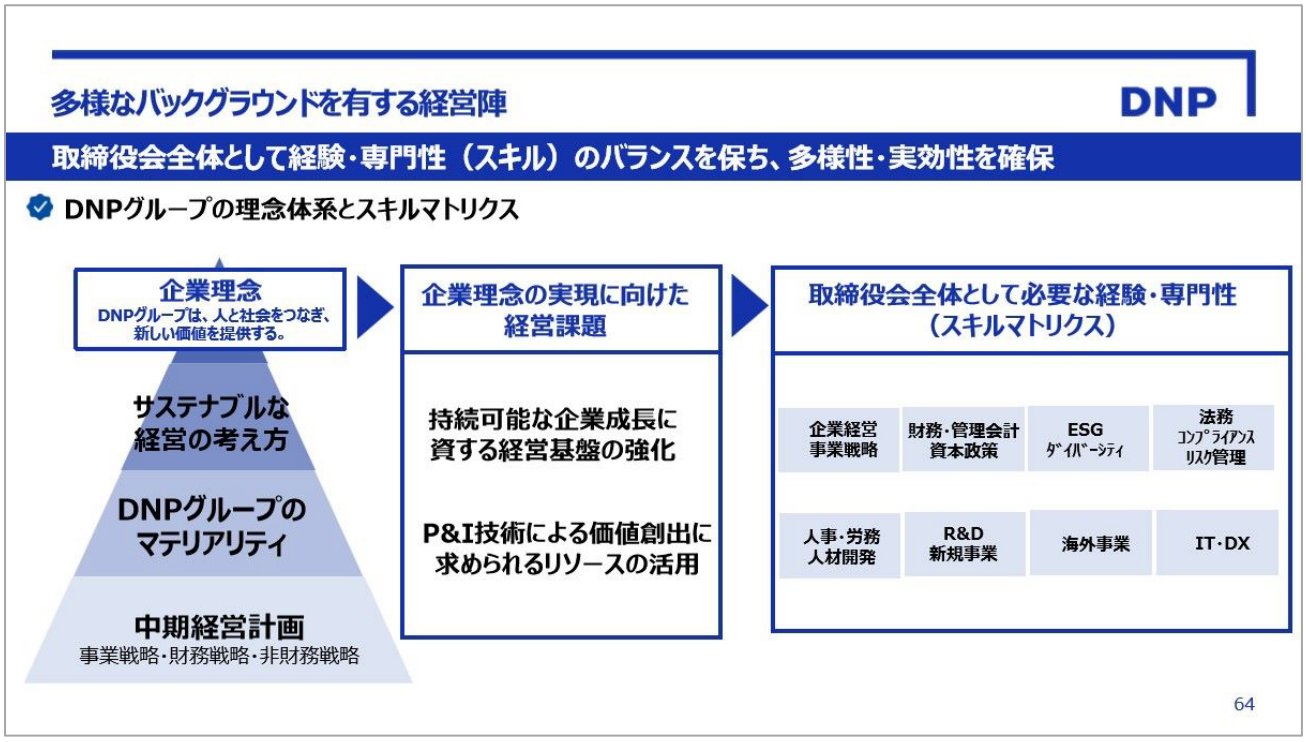
現在当社では、挑戦的な目標を掲げた経営の基本方針を公表し、これを遂行しておりますけれども、取締役会の構成は、事業戦略や資本政策といったものを着実に遂行する、監督機能を重視したものとなっております。あくまでも、取締役会全体として、中長期の成長をめざした多様な視点からの実効性ある審議・決議ができるように、各役員のバックグラウンドのバランスを熟慮した構成となっております。

取締役のうち、最後の 4 名の方は社外取締役の方々ですけれども、これらの方々の中には他社の経営経験者も含まれておりまして、取締役会における発言は、株主の皆様の平等性確保の観点に加えまして、果断な経営判断に資する意見・指摘を数多く頂戴いたしております。

なお、当社の取締役会には、監査役全員がほぼ 100%の割合で出席しておりますけれども、単に法定監査の枠にとどまらず、監査役の皆様より、毎回それぞれのバックグラウンドからいろいろなステークホルダーに配慮した指摘・発言もあって、非常に闊達した審議に貢献している状況でございます。

こういったことで、取締役会は非常により実効性のある会議体となっていると、私たちは自負いたしております。

このような会議体を支えるため、取締役会の事務局では、会議の運営の効率化だけではなくて、社外取締役、社外監査役に対しまして、一層の情報提供を充実させる取り組みを行っております。



スキルマトリクスにつきまして、もう少し説明を加えます。

当社の経営理念との関係を、画面で表示しております。

左側にピラミッドがございます。こちらは、具体的な経営戦略を土台として、企業理念の実現をめざすというイメージ図になっております。

そのストーリーの立案・実践を適切に監督するため、経営課題を議論するためのスキルにつきましては、画面中央に表示していますように、①持続可能な企業の成長に資する経営基盤を強化するための各役員の素養に加えまして、②当社独自のものになりますが、私たちの強みである「P&I（印刷と情報）」の技術で価値を創出するためのさまざまなリソースの活用、あるいは配分を可能にする経験値が、取締役会には必要だと考えております。

この二つのスキルをさらに細分化したものが、画面右側のスキルマトリクスに掲げる八つの項目となっております。各役員がバックグラウンドとして有していると判断した項目については、「〇」をつけている状況でございます。

取締役会という会議体では、個々のスキルが「対話」を通じて相互に作用することで、実効性を高めることができますので、当社が現在置かれている状況に、迅速にかつ的確に対応するための意思

決定機関という取締役会の機能を充実させていくために、引き続きこのスキルマトリクスを活用しながら、取締役会の構成、さらには必要なスキルの項目などを継続的に検討してまいります。

取締役会の監督機能を強化する諮問委員会の活動

DNP

重要な経営事項の決定に関する手続きの透明性・客観性の確保

2024年3月期 諮問委員会の活動状況

構成員	宮島社外取締役（議長）、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	• 2024年定時株主総会の議案 • 役員人事 （2024年総会後の取締役会体制、スキルマトリクス含む） • 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬 • IR活動の方針 • サステナビリティ推進委員会における審議状況 • 女性経営リーダー・管理職育成施策の状況 • 社員エンゲージメント

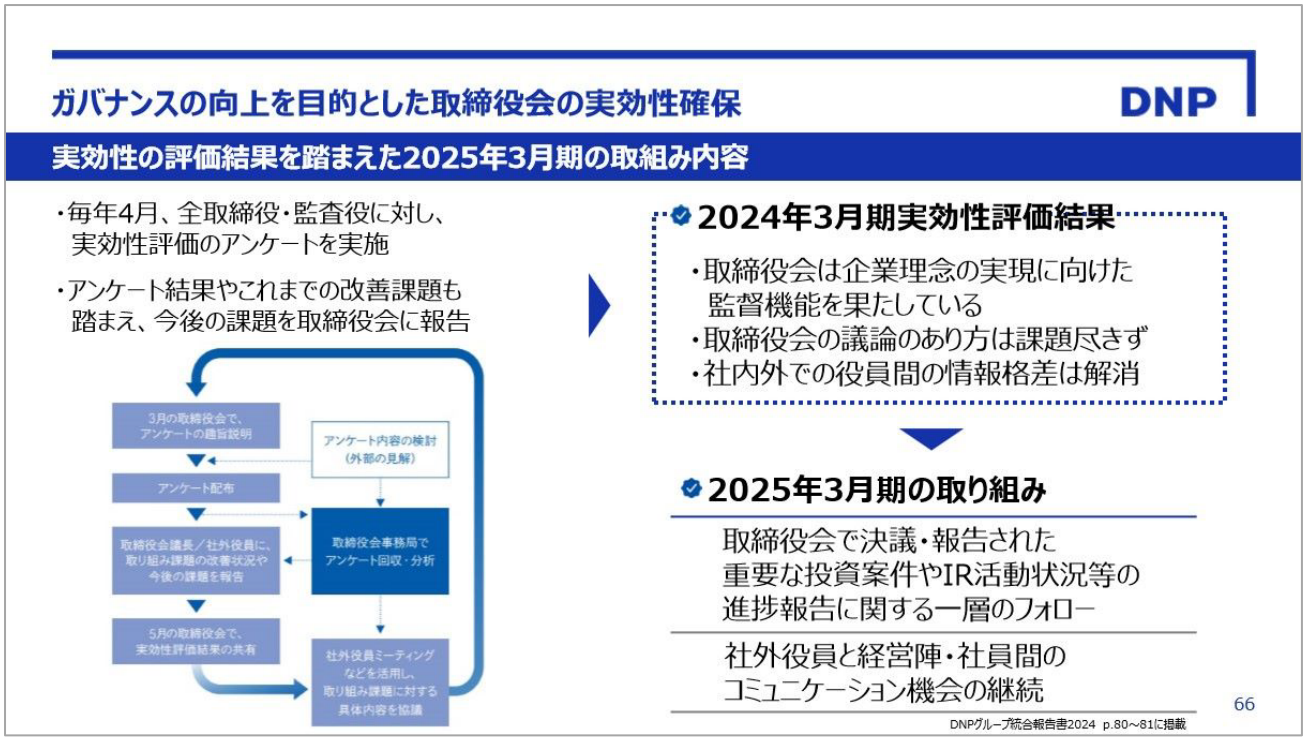
DNPグループ統合報告書2024 p.80に掲載

65

続きまして、当社の諮問委員会の活動状況についてご説明差し上げます。

当社の諮問委員会は、役員の人事案、報酬案をはじめとして、取締役会で審議すべき重要な経営課題を取締役会の前に諮問する、独立社外取締役 3 名のみで構成する任意の委員会になっております。

直近年度の委員会の主な活動状況は図に示していますが、最近では、機関投資家との SR 面談に諮問委員が参加することもあり、経営課題の意思決定プロセスに客観性を持たせるために、ますます重要な機関になっていると私たちは考えております。



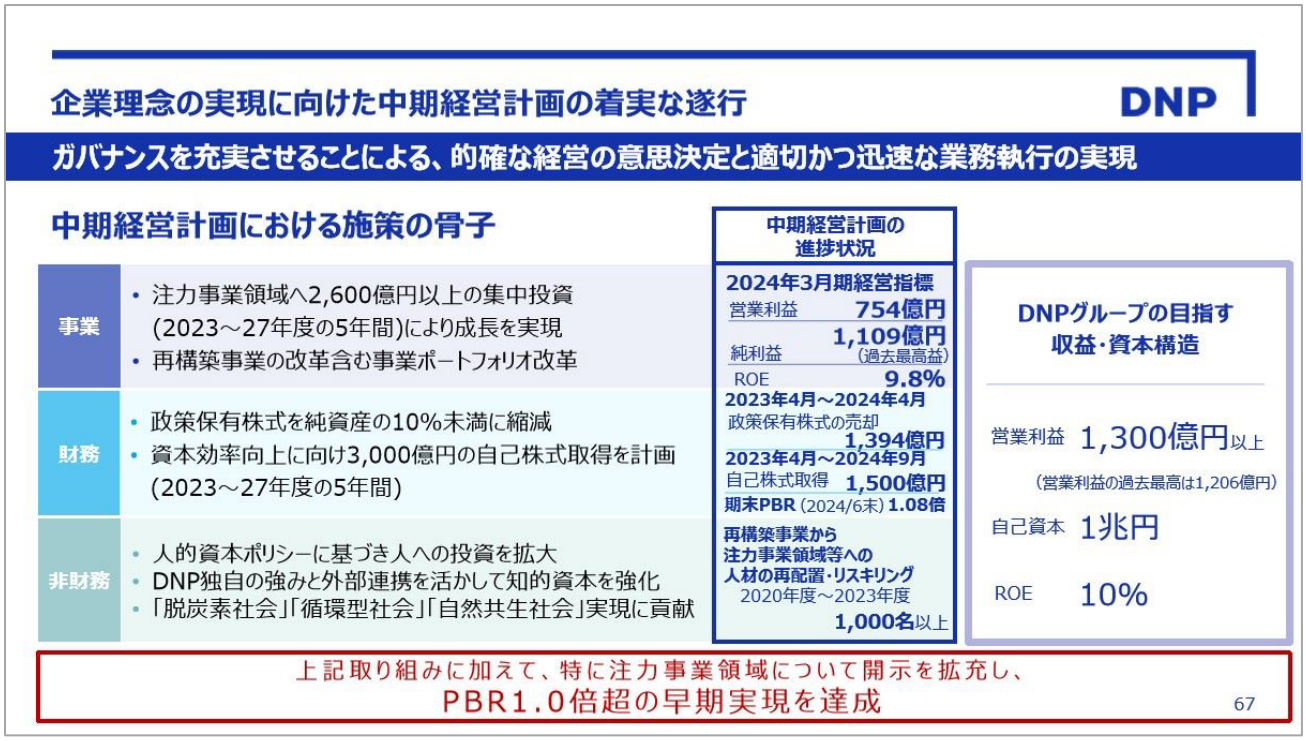
冒頭、取締役会の実効性確保・改善の経過を示しましたけれども、本年 4 月に実施した取締役会の実効性評価に基づく改善状況について少しご説明いたします。

毎年 4 月に、取締役会と諮問委員会といった委員会の活動状況につきまして、全取締役、全監査役を対象にアンケート調査を行っております。

経営環境や事業環境の変化を踏まえまして、質問項目は毎年見直しておりますし、最近では特に、いろいろ意見を述べていくために自由記入欄の項目を増やして、全取締役、全監査役の意見を詳細に、かつ具体的に捉えて、そういったアンケート結果を基にガバナンス体制の改善活動の充実につなげていきたいと考えております。

一昨年の課題に対する評価と本年の取り組み課題については、画面の右側に示したとおりでございます。

本年度につきましては、取締役会で決議・報告された重要な投資案件、あるいは IR 活動状況等の進捗報告に関する一層のフォローを強化していきたいと考えています。あるいは、社外役員と私たち経営陣、あるいは DNP の社員とのコミュニケーションの機会も一層増やしていくことに取り組んでいきます。



以上、当社の取締役会の実効性評価という視点を踏まえまして、ガバナンス体制の改善の取り組みをご説明いたしました。この取り組みが、企業理念の実現に向けて着実に成果を出していることを最後にご説明差し上げたいと思います。

取締役会による監督に加えまして、北島社長のリーダーシップのもとに、昨年公表した 3 年間の中期経営計画に取り組んでいますけれども、この中計の 1 年目には過去最高益という結果を出すことができております。他社に先駆けて打ち出した、資本コストを意識した経営に関する目標である「ROE10%、PBR1 倍超」につきましては成果を出し始めています。株式市場からも非常に好反応をいただいていると私たちは感じております。

経営環境・事業環境は常に変化していますので、取締役会の臨機応変な判断に基づきまして、引き続き「注力事業への集中投資」「再構築事業の改革」「株主還元」といった重要な経営施策をしっかり進めてまいります。

取締役会といたしましては、計画の着実な遂行とともに、ガバナンス改善への取り組みを並行して促進・強化することにより、私たち DNP グループのさらなる成長をめざした議論を取締役会でも深めていきたいと考えております。

最後になりますけれども、株主・投資家の皆様には、引き続き変わらぬご支援と一層のご指導、お力添えをいただきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

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、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

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をしてはなりません。

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、すべて利用者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利用者が被った損害、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。