



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 2026

2026 年 10 月 22 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 2026

[決算期]

[日程] 2026 年 10 月 22 日

[ページ数] 41

[時間] 13:00 – 14:32
(合計：92 分、登壇：62 分、質疑応答：30 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] 7 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	金沢 貴人（以下、金沢）
社外取締役	白川 浩（以下、白川）

常務執行役員	後藤 琢哉（以下、後藤）
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	吉武 祐翔
	ゴールドマン・サックス証券	鴨脚 光洋
	SMBC 日興証券	花屋 武
	三菱 UFJ 信託銀行	領家 広晴
	東京海上アセットマネジメント	浅野 建

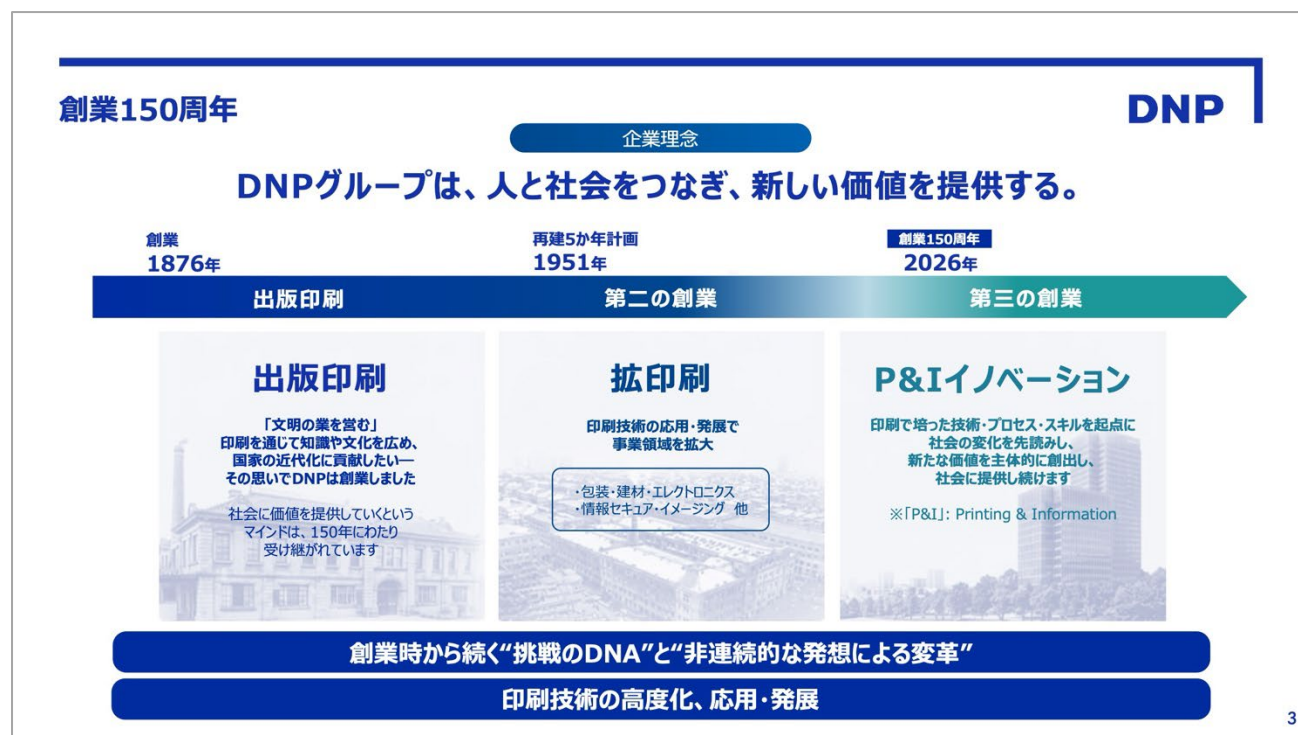
*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

若林：DNP グループ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、IR・広報本部の若林が務めます。よろしくお願いいたします。

本日はお忙しい中、当社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。説明会資料に沿ってご説明します。登壇者は、代表取締役社長の北島および各担当役員5名です。続いて、進行についてです。13時から14時ごろまで各登壇者よりご説明します。その後、約30分間の質疑応答の時間を設けています。終了時刻は14時30分を予定しています。よろしくお願いいたします。

それでは、ご説明に移ります。はじめに、持続的な企業価値向上に向けて、代表取締役社長の北島よりご説明します。北島社長、よろしくお願いいたします。



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。

1876年に出版印刷からスタートした当社の事業は、社会や人々の暮らしの変化を捉えながら、印刷技術を応用・発展させる「拡印刷」により事業領域を広げ、成長してきました。

そして、今年私たちは150周年という節目を迎えましたが、これは単なる歴史の通過点ではなく、次の成長に向けた重要な転換点と捉えています。

現在私たちを取り巻く環境は、技術革新や地政学リスク、気候変動など急速かつ複雑に変化しています。こうした時代だからこそ、変化に対応するだけでなく、その兆しを先取りし、自らが変革の主体となって新しい価値を生み出していくことが重要だと考えています。

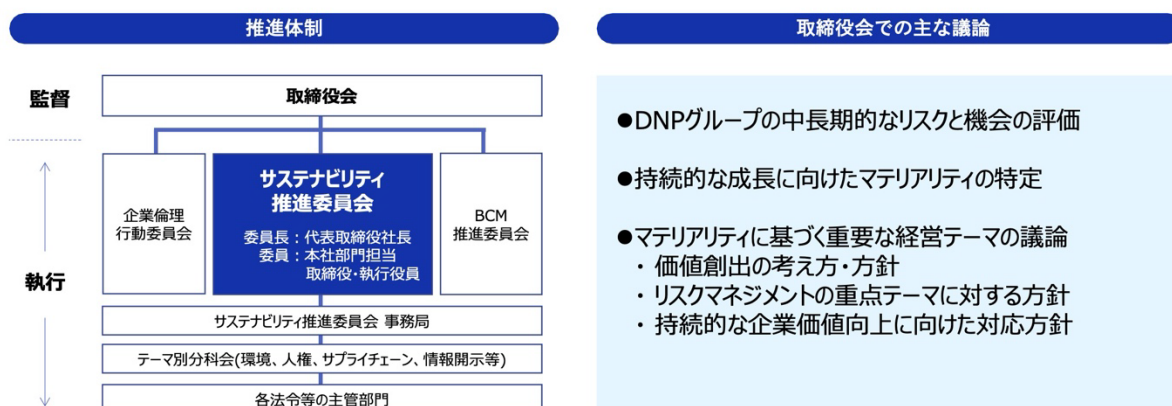
「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」というDNPグループの企業理念の下、これまで培ってきた強みをさらに進化させ、掛け合わせることで新たな価値を生み出し、より良い未来を自らつくり出していく。私たちはこれを「第三の創業」と位置付け、変革を加速させています。



私たちは、持続可能な社会と心豊かな暮らしの実現に向けて、「より良い未来」として目指す「四つの社会」を掲げています。その実現に向け、中長期的な視点からDNPが果たすべき役割、そして優先的に創出すべき価値を整理しマテリアリティを特定しています。

私たちにとってサステナビリティ経営とは、社会課題への対応を新たな価値の創出とDNP自身の成長につなげていくことです。社会の変化を捉え、そこから新たな価値を生み出すことで社会の持続可能性とDNPの持続的な成長をともに実現していく。こうした考え方の下、事業を通じた価値創出に取り組んでいます。

取締役会の監督のもと、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を中心に推進体制を構築
リスクと機会の評価から、マテリアリティの見直し、経営戦略への反映までを継続的に実施



5

サステナビリティ経営を推進する上で重要なのがガバナンスです。DNP では、取締役会の監督の下、私が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を中心に、全社的な推進体制を構築しています。

サステナビリティ推進委員会では、経済・社会・環境の変化を踏まえ、中長期的なリスクと機会を継続的に議論しています。そして、その議論をマテリアリティの見直しや経営戦略に反映し、具体的な取り組みにつなげています。

社会・環境の変化をリスクと機会の両面から捉え、マテリアリティを継続的に見直して経営戦略へ反映
経済・社会・環境の3つの軸で中長期的変動要因を整理し、事業への影響を評価

変化を経営に取り込むプロセス



3つの軸で捉えた主なリスクと機会（代表例）

経済 DX・AI・セキュリティ・グローバル化	社会 人材・人権・多様性	環境 気候変動・自然資本
リスク <ul style="list-style-type: none"> 技術進展への対応遅れによる競争力低下 サイバー攻撃・情報漏えいによる事業停止 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱 機会 <ul style="list-style-type: none"> AI活用による業務効率化・生産性向上 デジタルサービス市場の拡大、セキュリティ需要の拡大 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 高度人材の確保難化と専門人材の流出、競争力低下 人権・コンプライアンス対応の負荷増大 機会 <ul style="list-style-type: none"> リスキリングによる人材シフトと最適配置 多様性を活かした組織力・創造性の向上 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 自然災害・資源制約による操業と調達の不安定化 環境規制強化・情報開示要求に伴う負荷の増大 機会 <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素・循環経済への移行に応える製品・サービス サプライチェーン透明化による信頼・ブランド価値向上

6

私たちは、経済・社会・環境の三つの視点から、中長期的な変化を継続的に捉えています。その際に重要だと考えていることは、変化をリスクとして見るだけでなく、新たな機会としても捉えることです。

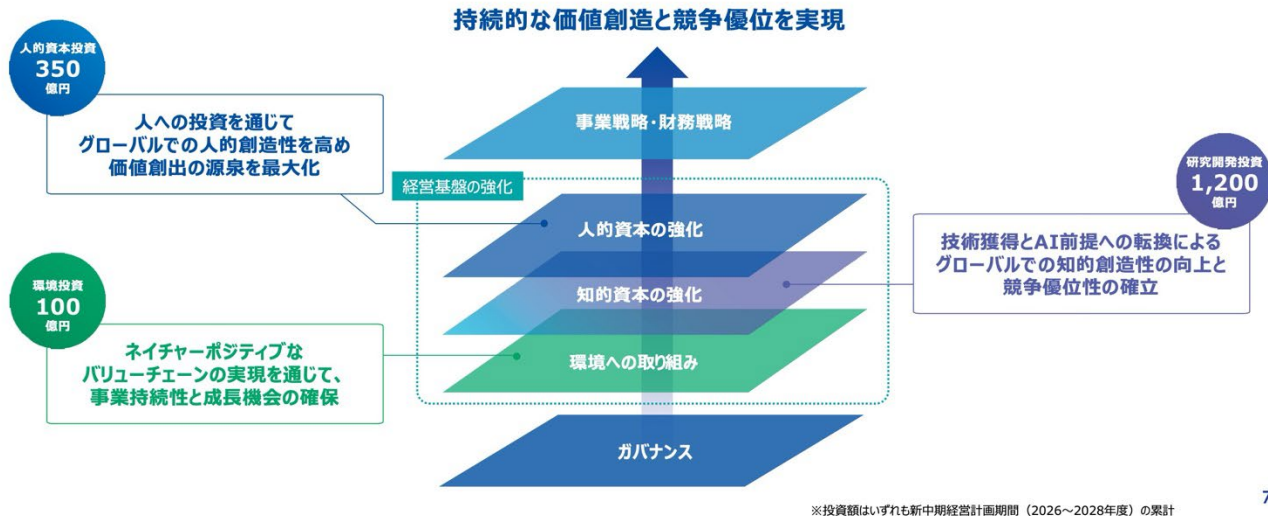
DX や AI の急速な進展、人材の確保や人権への対応、多様性を巡る変化、気候変動や自然資本の課題などは事業に影響を及ぼす要因であると同時に、新たな価値創出や成長機会にもつながります。

私たちは、こうした変化をリスクと機会の両面から継続的に評価し、マテリアリティを見直し、中期経営計画や事業戦略へ反映しています。

非財務戦略の全体像

DNP

人的資本・知的資本・環境に関する取り組みを連動させ、イノベーションを生み出す経営基盤を強化



7

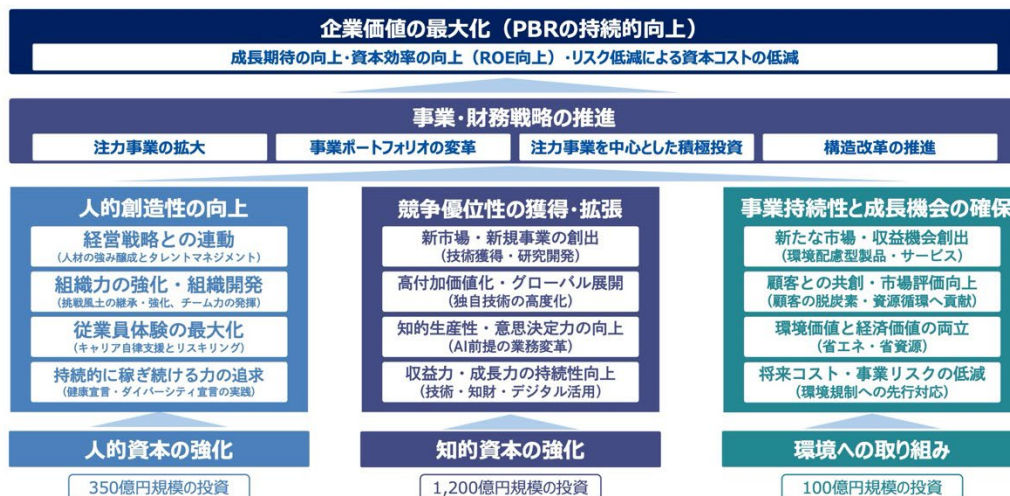
私たちは、持続的な価値創造に向けて、「人的資本」「知的資本」「環境への取り組み」を柱とする非財務戦略を推進しています。これらは、事業の競争力と持続性を支える重要な経営基盤です。

事業戦略・財務戦略・非財務戦略は、それぞれを個別に推進するのではなく、相互に連動させることでイノベーションを生み出す力を高めていきます。

非財務戦略の全体像

DNP

人的資本・知的資本・環境への取り組みを通じて、事業の競争力と持続性を支える経営基盤を強化し、事業成長と企業価値向上を実現



8

私からの説明で最後にお伝えしたいことは、非財務戦略の取り組みを事業競争力と企業価値の向上にどのようにつなげるかということです。人的資本への投資により、価値創出の源泉である人の力を高め、知的資本を強化することで新たな価値を生み出し、競争優位性を高めていきます。そして、環境への取り組みを通じ、事業の持続性を高めるとともに、新たな成長機会を捉えていきます。

サステナビリティの取り組みを社会から求められることへの対応にとどめるのではなく、DNP 自身の競争力と成長を生み出す力に変えていく、これが私たちの考えるサステナビリティ経営です。

本日の説明会で伝えたい事

DNP

持続的な価値創造と競争優位の実現に向けた非財務戦略

持続的な価値創造と競争優位を実現

事業戦略・財務戦略

経営基盤の強化

人的資本の強化

知的資本の強化

環境への取り組み

ガバナンス



人的資本の強化
常務執行役員 後藤 琢哉



知的資本の強化（デジタル・AX戦略）
常務取締役 金沢 貴人



環境への取り組み
執行役員 坂田 英人



コーポレート・ガバナンス
専務取締役 黒柳 雅文
社外取締役 白川 浩

9

私からの説明は以上です。本日は、ここまでお伝えしてきた内容を踏まえ、人的資本、知的資本、環境、そしてコーポレート・ガバナンスについてそれぞれの担当役員から具体的にご説明します。ありがとうございました。

若林：続いて、人的資本の強化について常務執行役員の後藤よりご説明します。

後藤：常務執行役員の後藤です。人的資本強化の取り組みについてご説明させていただきます。

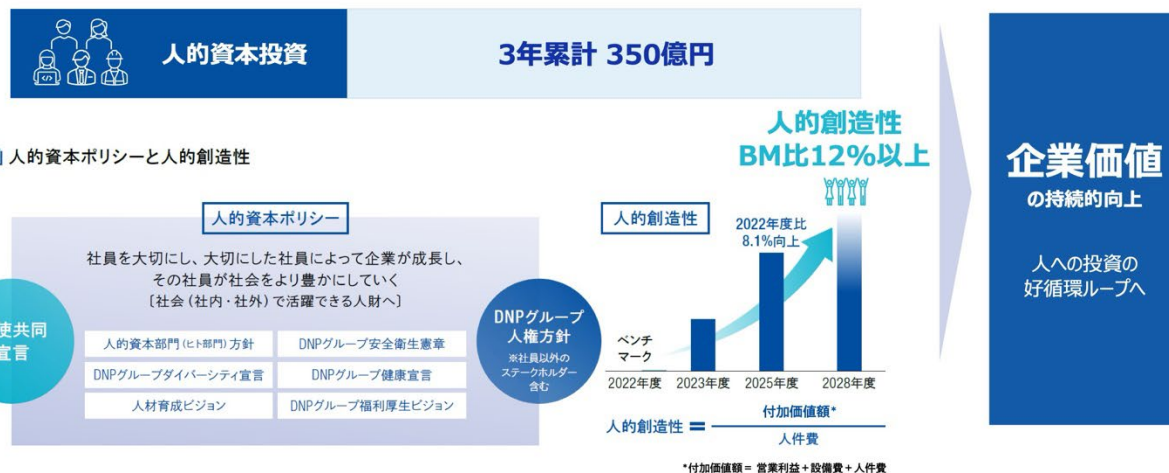
DNP グループは、独自の P&I（Printing and Information）技術を基盤に、パートナーとの「対話と協働」により多様な強みを掛け合わせ、社会課題の解決や人々の期待に応える価値の創出に取り組み、「第三の創業」の実現を目指しています。

こうした成長戦略を実現していく上で、最大の強みであり、競争力の源泉となるのが社員であり、人的資本を最も重要な経営指標の一つとして位置付けています。

人的資本の強化に向けた基本方針

DNP

人的資本ポリシーに基づく、3年累計350億円の人的資本投資によりグローバルでの「人的創造性」を高め、企業価値向上につながる好循環ループを実現していく



11

まず、この資料で人的資本の強化に向けた基本方針についてご説明します。「社員を大切にし、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」という当社の人材に対する基本的、普遍的な考え方です。

この「人的資本ポリシー」の下、前中期経営計画においても人への投資の拡充、人的資本の強化を掲げ、キャリア自律支援や挑戦を後押しする組織風土づくり、また健康経営施策やリスクリング、D&I（Diversity and Inclusion）推進のための各種施策など、非金銭的な取り組みも含め、総合的に推進してまいりました。

その結果、中央右のグラフに示したとおり、2025年度までの前中期経営計画の3年間では、人的創造性を2022年度比で8%以上向上させることができました。これは、人への投資が着実に付加価値創出力の向上に結びついていることを示していると考えています。

2026年度からの新たな中期計画においても、引き続き3年間で350億円の人への投資を行い、各種施策を推進し、人的資本をさらに充実させ、人的創造性を、同じベンチマーク比では12%を超える飛躍的な向上を目指します。

そして、3年目には過去最高となる1,300億円の営業利益を達成し、持続的な人への投資と企業価値向上につながる好循環ループを実現してまいります。

人的創造性を高めるための人材と組織の「ありたい姿」の実現に向けて、
経営戦略との連動を中核とした5つの観点から課題を体系化し、具体策を推進

価値関連性分析で施策と企業価値向上との関連性を検証



12

以上の基本方針の下、この資料で人的資本戦略の全体像についてお話しします。当社は、人的創造性の向上に向けて、人材と組織の目指すべき状態を DNP が求める人材と組織の「ありたい姿」として設定しました。

この「ありたい姿」の概要を申し上げますと、自律した多様な個が相互の信頼関係の高いウェルビーイングな職場で対話、協働し、チーム力を発揮している状態、そして「未来のあたりまえ」を生み出すために必要な強みを掛け合わせ、変革に挑戦している状態をイメージしています。

この「ありたい姿」の実現に向け、経営戦略との連動を中核とした五つの観点から主要課題を体系化し、具体策を推進します。

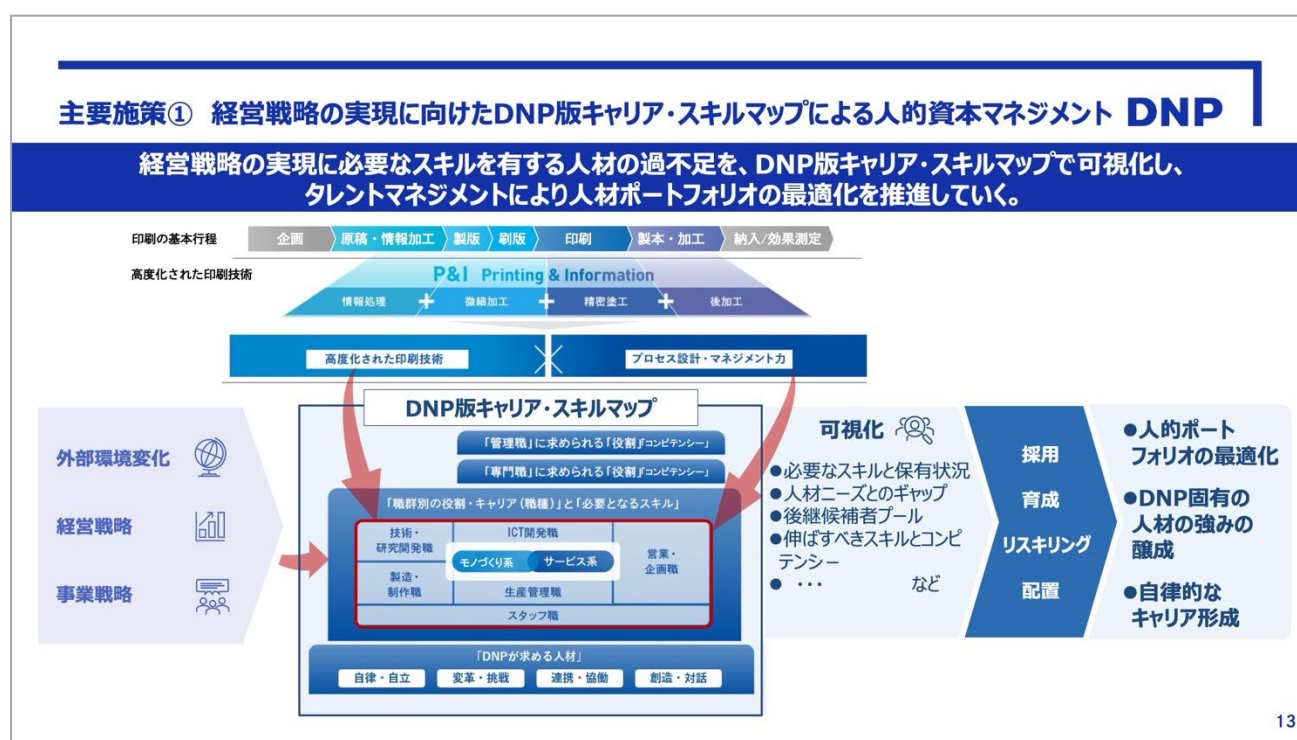
こちらの図は、人的資本における主要課題と主要施策を推進していくことで、実現したい人材と組織の「ありたい姿」につながり、人的創造性、そして企業価値が向上し、さらなる人への投資へとつながる好循環ループを示しています。

主要課題として、一つ目に、経営戦略と連動する当社固有の人材の強みの醸成とタレントマネジメントを掲げ、二つ目には、組織力強化の観点から当社の 150 年の歴史から培われた挑戦風土の継承・強化、それと多様な個によるチーム力の発揮を掲げています。また三つ目には、従業員体験の最大化という観点から、キャリア自律支援とリスクリング、四つ目に健康宣言、ダイバーシティ宣言の実践、そして最後の五つ目に、人的資本ポリシーを軸とした DNP ウェルビーイングの実現を掲げ、KPI を設定して主要施策に取り組んでまいります。

また、人的資本強化の各施策と人的創造性、企業価値との関係性の検証については、前中期経営計画から実施している独自の価値関連性分析を引き続き実施し、相互の相関を検証し、施策の実効性を高めたいと考えています。

人的資本投資と企業価値向上との関係性については、今後も最新の理論や知見を引き続きウォッチし、外部の知見も活用しながら、いっそう明確にしたいと考えています。

次のページ以降で、主要施策のうち特に重要と考えている、赤枠で示したキャリア・スキルマップによる人的資本マネジメントと、従業員向け株式報酬制度と持株会の拡充、そしてグローバルでの人的資本マネジメントの強化の三つについてご説明します。



13

それでは、経営戦略の実現に向けて特に重要と考えている、「DNP 版キャリア・スキルマップ」についてご説明します。

AIの進展や地政学リスクの高まりなど事業を取り巻く環境はこれまで以上に不確実性を増しています。こうした環境変化の中で DNP グループが持続的な成長を実現していくためには、事業ポートフォリオの見直しや注力事業への投資の拡大、また収益性の強化や新たな注力事業の育成などを着実に進めていく必要があります。

そのためには、経営戦略、事業戦略の実現に向け、必要な人材ニーズと現状とのギャップを明確にし、獲得、育成、配置などタレントマネジメント施策につなげることで経営戦略、事業戦略と人材戦略をよりいっそう連動させていくことが重要になります。

DNP 版キャリア・スキルマップは、当社独自の強みのある職群別のスキルをはじめとし、環境変化などに対応して強化すべきスキルを整理したものです。各事業戦略の実現に向け、必要なスキルを有する人材の過不足をキャリア・スキルマップで可視化していきます。

そして、当社の幅広い事業領域においてそのギャップを埋めるべく、タレントマネジメント施策による人材ポートフォリオの最適化を進めていくことで人的創造性の飛躍的な向上を狙っています。

また、図の上段は、印刷のプロセスと技術の概要を示したものです。DNP では、これまで印刷の技術とプロセス設計・マネジメント力などを高度に発展させることで事業領域を広げ、世界トップシェアの製品や BPO などのサービスを展開してまいりました。

DNP 版キャリア・スキルマップを整備していくことで、これら印刷技術を応用・発展させ、磨き上げてきた微細加工、精密塗工などに代表される技術スキルや、DNP ならではの営業・企画スキルを可視化し、タレントマネジメント施策につなげることで、当社固有の人材の強みのさらなる醸成、強化にもつなげてまいります。

また、このキャリア・スキルマップには、全職群共通で求められる人材像や管理職、専門職に求められる役割やコンピテンシーなども明示し、社員の自律的キャリア形成を支援する基盤としても活用したいと考えています。

社員一人ひとりが、自身の強みや今後伸ばすべきスキル、コンピテンシーを把握することで、さらなる成長への挑戦を促進したいと考えています。

DNP グループでは、DNP 版キャリア・スキルマップを人的資本マネジメントの中核施策と位置付け、人材ポートフォリオの最適化、DNP 固有の人材の強みの醸成、さらにはキャリア自律支援を通じ、人的創造性を高め企業価値の向上につなげてまいります。

主要施策② 挑戦を後押しする従業員向け株式報酬制度と持株会拡充

DNP

従業員が資本市場と同じ目線を持ち、株価や中長期の企業価値向上に向けて意識を高めることで、さらなる挑戦を促し、持続的な価値創造を目指す

株式報酬制度 	
対象	国内のDNPグループ役員、 ならびに上級職以上の従業員
方法	毎年付与する等級別ptと中計終了時に加算する 業績連動ptの合計に応じて3年毎に株式を交付

持株会拡充 	
✓	150周年記念奨励金
✓	キャンペーンによる加入率の拡大(16%→64%)

従業員向け株式報酬制度と持株会拡充のねらい

市場目線を持つ従業員 の育成 	前向きな 挑戦風土 の醸成 	成長を 分かち合い 自分ごと化 	ベクトルを 一つに 	価値創造の 好循環 
<ul style="list-style-type: none"> 従業員が資本市場と同じ目線を持つ 株価や中長期の企業価値向上への意識を高める 	<ul style="list-style-type: none"> 挑戦風土の継承・強化 前向きな挑戦を後押しする 	<ul style="list-style-type: none"> 会社の成長を従業員と分かち合う 従業員が自分ごととして会社の成長を実感する 	<ul style="list-style-type: none"> 事業領域が多岐にわたる従業員のベクトルを一つにしていく 	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいやエンゲージメントの向上 さらに企業価値を高めていく好循環を生み出す

14

続いて、「従業員向け株式報酬制度」と「持株会の拡充」についてご説明します。

DNP グループは、今年創業 150 周年を迎えました。この 150 年の歩みは、社会や市場の変化に対応しながら、社員一人ひとりが非連続的な発想で「未来のあたりまえ」に向けた挑戦を重ねてきたと、こういう歴史であると思っています。ここから培われた挑戦の風土は、DNP 固有の人材、組織の強みであり、次の 150 年にも大切に継承・発展させていくべき重要な経営資産であると考えています。

そのため、DNP グループでは、挑戦を後押しする評価制度や組織開発の施策、ウェルビーイング向上の取り組みなどを一体的に推進していますが、この従業員向け株式報酬制度と持株会の拡充もさらなる挑戦を促す人的資本施策の一環として導入するものです。

本制度の目的は、従業員が資本市場と同じ目線を持ち、中長期的な企業価値向上への意識を高めることでさらなる挑戦を促し、持続的な価値創造を目指すことにあります。

そのために、まずは上級職以上の従業員を対象に、中期経営計画の業績目標の達成度と連動した株式給付のスキームをつくりました。

また、従業員持株会についても、創業 150 周年を記念した特別奨励金の付与などを通じ加入促進を図り、当初 16%しかなかった加入率も現在 64%まで上がってきており、より多くの従業員が株主として当事者意識を持ち、企業価値向上に挑戦できる環境を整備しています。

主要施策③ グローバルでの人的資本マネジメントの強化

DNP

グローバル事業の成長を支える人材基盤を強化。人材の可視化を起点に、
タレントマネジメントとHRガバナンスの高度化を進める。



※キーポジション：中期経営計画達成に重要なポジション（職位不問）

15

続いて、三つ目の主要施策である「グローバルでの人的資本マネジメントの強化」についてご説明します。

DNP グループでは、グローバル事業の成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。2023 年から、海外グループ会社を含めたグローバル人材マネジメントの仕組みづくりを進めてきました。

取り組みは三つの領域で進めており、一つ目は、タレントの可視化と人材マネジメントです。海外グループ会社から人員構成や採用、退職の状況、報酬や能力開発に関する情報など人的資本データを収集しています。また、現地の事業運営において重要なキーポジション、キータレントを確認し、後継者の有無や準備状況を整理しており、今後はこれらの情報を後継者計画やそのための人材配置や育成計画に活用できるように運用の整備を進めます。

二つ目は、人材マネジメント基盤の高度化です。海外グループ会社から収集する人的資本データについて、各社で異なる項目や定義、収集方法を整理し、継続的に収集し、管理できる人的資本データ基盤の構築を進めています。あわせて、SSBJ や CSRD などの人的資本情報開示への対応も見据え、グローバルで一元的に管理できる仕組みの整備を進めています。また、モビリティポリシーやエンゲージメントサーベイについては、グローバルでの導入に向けた検討を進めています。

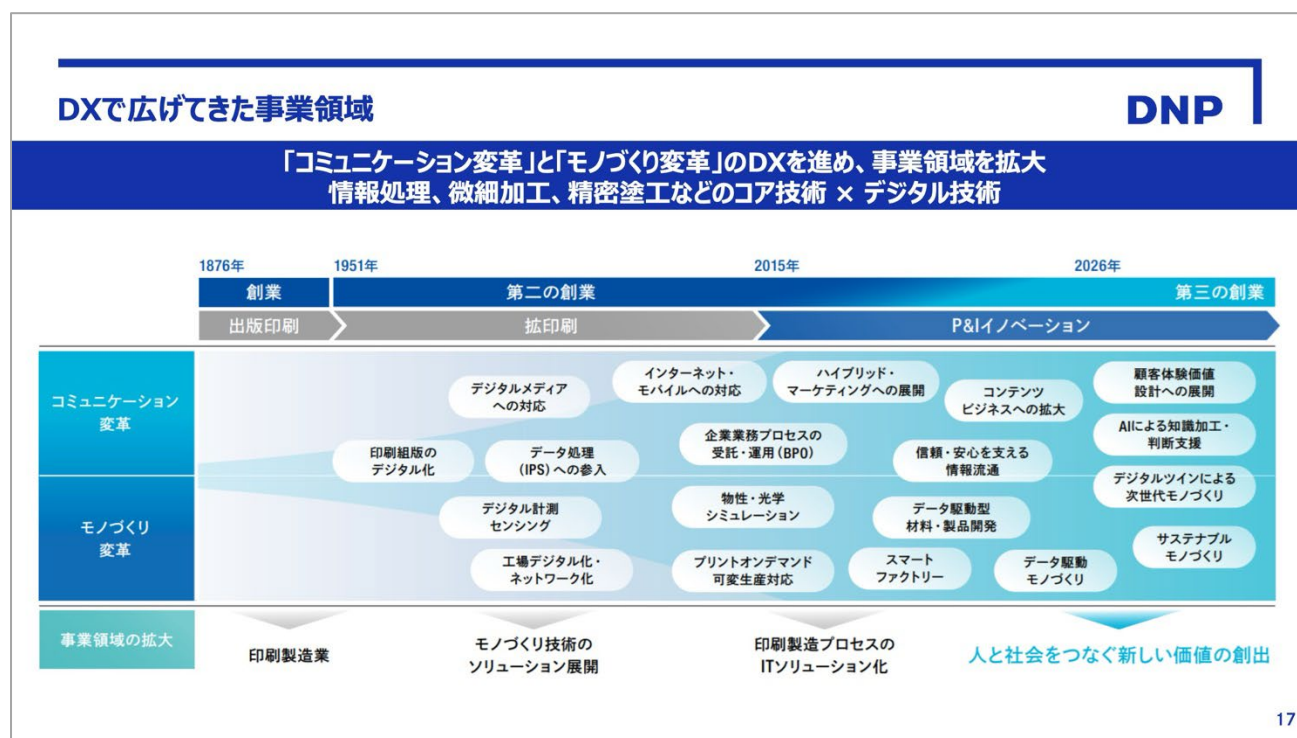
三つ目は、グローバル人事・労務ガバナンスの確立・強化です。各地域の人事担当者との情報共有を進め、人材や人事課題に関するベストプラクティスの共有を行うなど HR（Human Resources）

の連携体制づくりを進めています。また、各国・地域の税務や労務、海外安全などの専門家とのネットワークを構築し、リスクマネジメント力の強化に取り組んでいます。

引き続き、グローバル事業の成長を支えるべく、グローバル人事・労務戦略の高度化、人的資本マネジメントの強化に着実に取り組んでまいります。

私からの人的資本強化の取り組みについての説明は以上です。ありがとうございました。

若林：続いて、知的資本の強化、デジタル・AX 戦略について常務取締役の金沢よりご説明します。



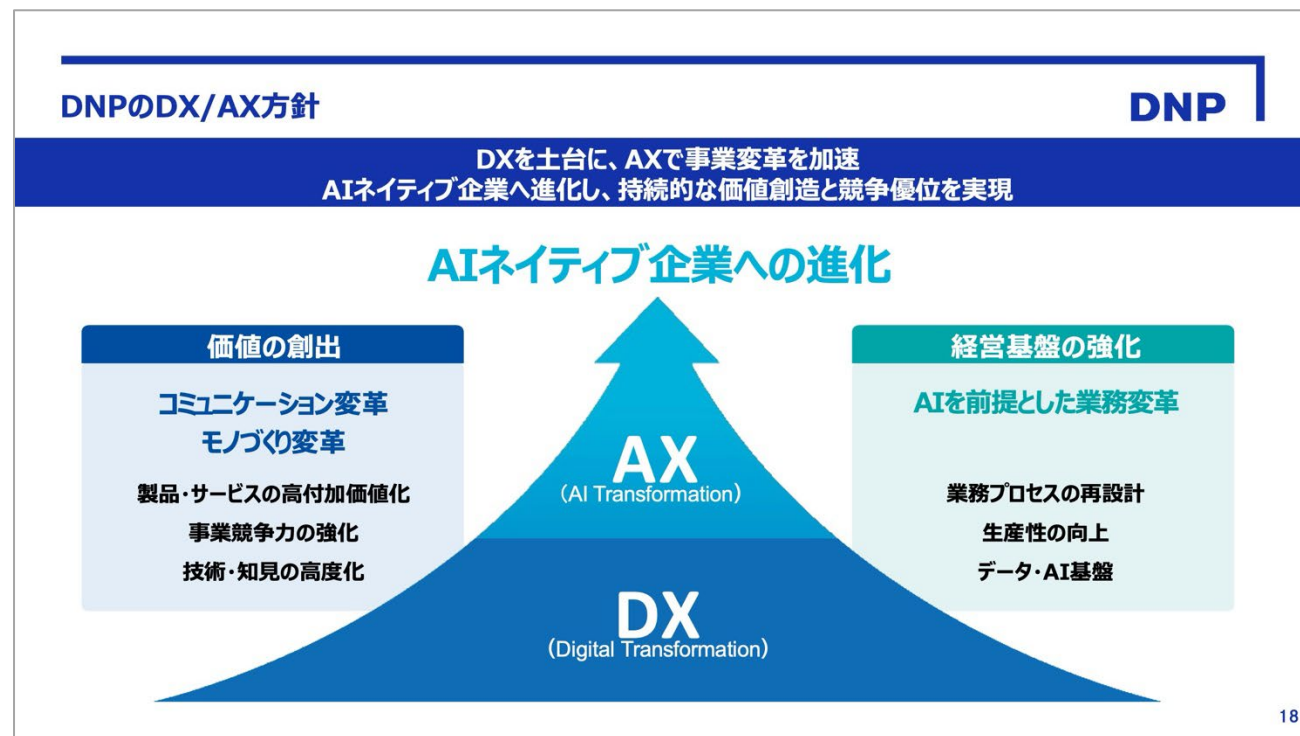
金沢：常務取締役の金沢です。私からは、DNPのDX/AXを中心としたデジタル戦略および具体的な取り組みについてご説明します。

こちらが、私たちが取り組んできたDXの全体像です。起点にあるのは、印刷プロセスのコア技術です。ここに、そのときどきのデジタル技術を掛け合わせてきました。

変革の柱は二つです。一つは、コミュニケーション変革です。紙が中心だった情報の伝え方をデジタルに変えてきました。一人ひとりに合った情報やサービスが届けられるようになりました。顧客との関係も体験の質も高まりました。

もう一つは、モノづくり変革です。工場と生産の仕組みを適正化し、効率と品質を高めました。データとシミュレーションを使い、新しい材料や製品も生み出しています。その結果、印刷会社の枠を超え、フィルムや電子部品へと事業を広げました。

つまり、DNP にとって DX は単なる業務のデジタル化ではなく、事業領域そのものを広げるための変革でした。



そして、今この DX の蓄積の上に、次の成長エンジンとして AX、AI Transformation を位置付けています。DX でデータ、プロセス、基盤を整えてきました。だからこそ、AI が有効に機能すると考えています。

AIを導入しても、経営に対するインパクトが出ないという声を聞きます。私たちは、その課題はAIの性能だけではなく、AIが活用できるデータ、そして業務プロセスそのものを変えられるかにあると考えています。

DX という土台の上に AI を組み込み、事業変革を加速する、それが私たちの AX です。さらに、その先に目指すのは、AI を前提に業務と事業を設計する AI ネイティブ企業です。

事業ごとの特性に応じたAXを推進
DXで進めてきたコミュニケーション変革とモノづくり変革をAXでさらに進化

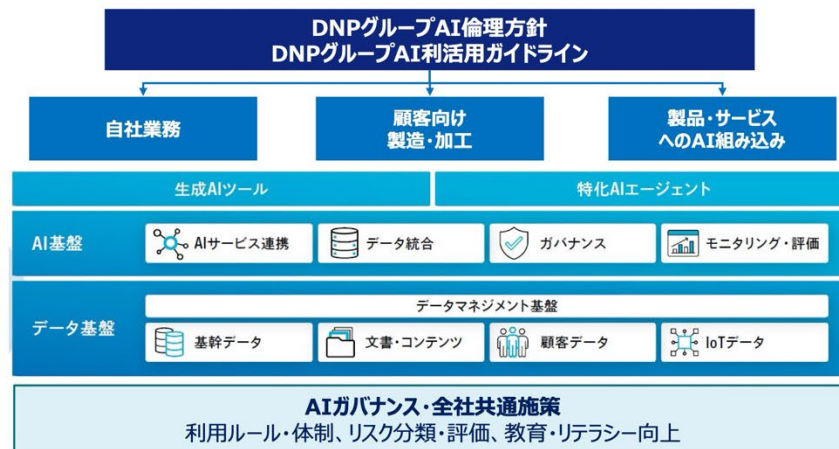


19

それでは、DNP は AX によって何を変えていくのか、高度な印刷技術、プロセス設計・マネジメント力、デジタルという DNP の強みにデータや AI を掛け合わせることで、これまで DX で進めてきたコミュニケーション変革とモノづくり変革をさらに加速・高度化していきます。

ここでのポイントは、AI を単なる効率化のツールとして使うのではなく、人や組織の能力、そして DNP が蓄積してきたデータや知見を AI によって増幅していくことです。これにより、各部門それぞれの事業特性に応じた競争力強化と新たな価値の創出につなげていきます。

全社AI基盤とガバナンスを一体で整備し、AI活用の高度化を推進
データ・知識とAIを安全につなぎ、業務変革・事業への実装を加速



「使えるAI」から「業務に組み込まれたAI」へ進化させ、AI活用を事業競争力につなげる

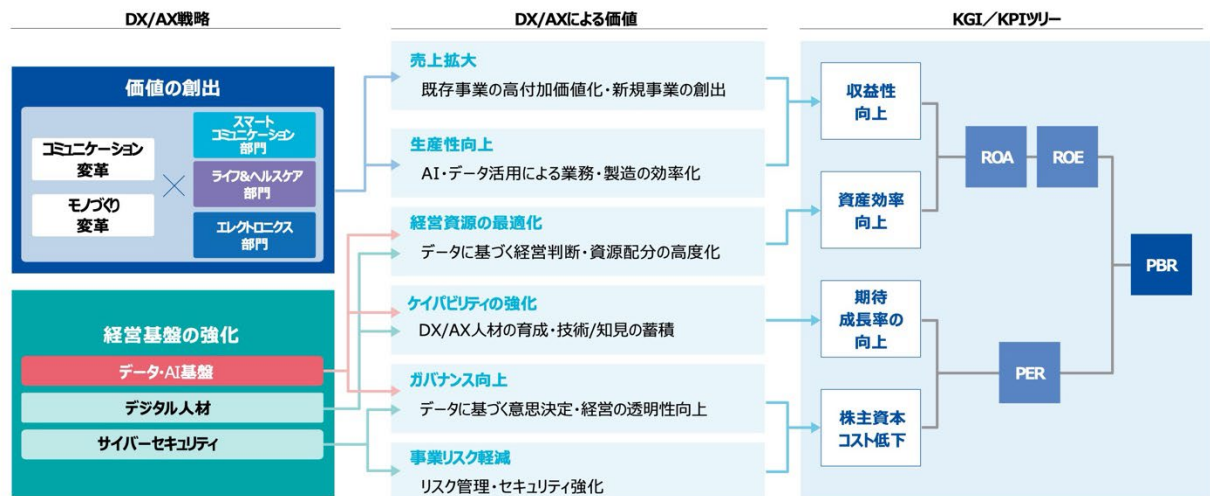
20

DNP は、使える AI から業務に組み込まれた AI へ進化させることで、変革を加速します。この進化を支えるのが、全社共通の AI データ基盤とガバナンスです。

基幹データや社内文書、顧客データなどを AI が活用できるデータ基盤として整備するとともに、汎用的に使える生成 AI ツールや専門業務に特化した AI エージェントの実装を進めています。

一方で、AI 活用の拡大には、安全・安心を担保する AI ガバナンスが欠かせません。AI 倫理方針や AI 利活用ガイドラインの下、利用ルールの整備、リスクマネジメント、教育を一体で進めています。

PBR（株価純資産倍率）やROE（自己資本利益率）を起点としたKPIを設定
DX/AX戦略と経営成果とのつながりを可視化し、進捗と成果を継続的にマネジメント



21

そして、重要なのは DX/AX 戦略を確実に経営成果につなげることです。その進捗を売上拡大、生産性向上などの具体的な価値で継続的に可視化しています。

そして、収益性や資産効率などの向上を通じ、ROE や PBR といった経営指標への貢献まで一貫してマネジメントしています。

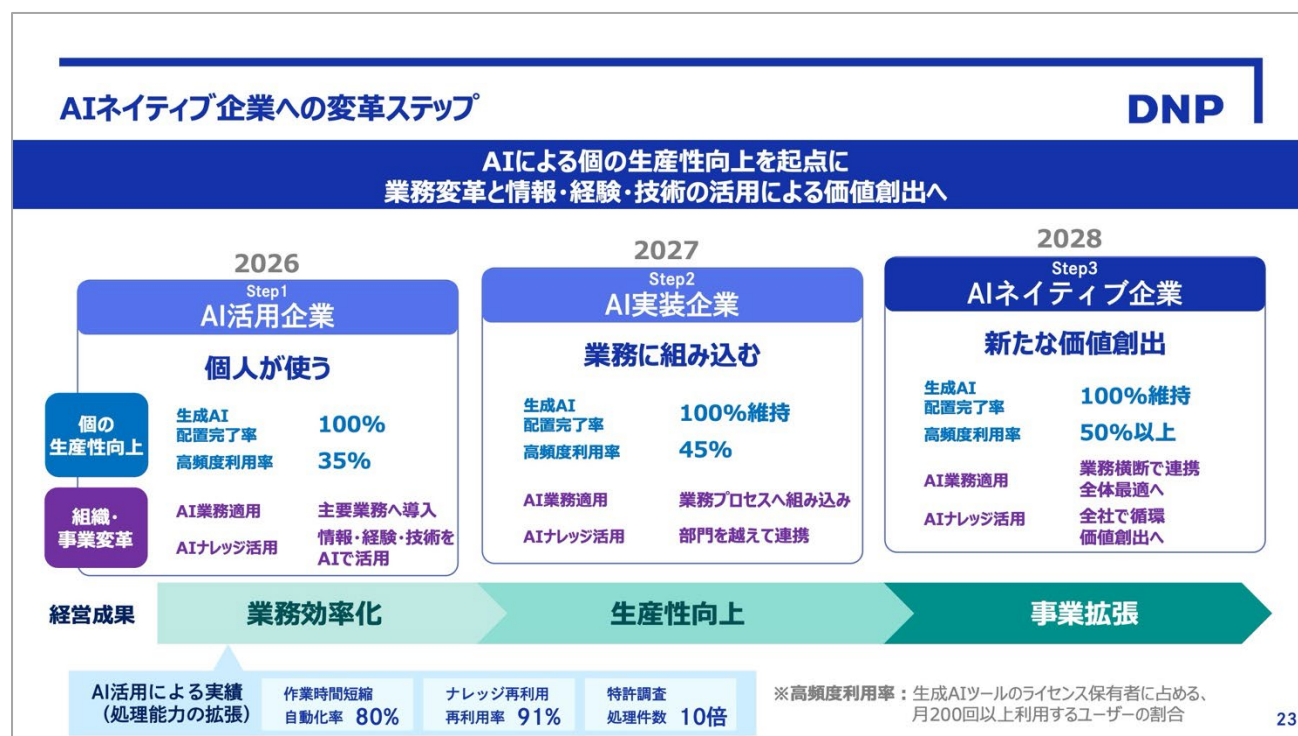
DNPの強みとAIを融合し、AIネイティブ企業へ
AIの活用・実装を段階的に進め、業務・組織・事業の変革と新たな成長につなげる



22

続いて、AI ネイティブ企業への変革ステップについてご説明します。DNP の強みと AI を融合し、AI ネイティブ企業へと変革していきます。

現在は AI を一人ひとりが使いこなし、業務を高度化することに取り組んでいます。そして、AI を個人が使う段階から、組織として業務プロセスに組み込む段階へ進み、さらに AI 前提で業務・事業を設計する企業へ進化します。



変革ステップの進捗状況に関しては、個人の生産性向上と組織・事業変革の両面で管理していきます。すでに生成 AI の全社配備は完了しており、月 200 回以上利用する高頻度利用者を社員の半数以上まで高めています。

配るだけではなく、実際に使いこなす人を増やすという意図です。すでに具体的な業務では、作業時間の短縮、自動化率 80%、ナレッジの再利用率 91%、特許調査の処理件数 10 倍といった成果が出始めています。

そして、重要なのは個人の利用率だけではありません。組織・事業変革については、AI 業務適用、AI ナレッジ活用を指標とし、部門を超えた連携をマネジメントすることで、DNP 全体での価値創出につなげます。

企業の情報資産を「AIが使えるデータ」へ
情報加工技術の知見を活かした「AI-Ready Data」の事業化

お客様企業に蓄積された文書・図面などの情報資産を、AIが意味を理解し、継続的に活用できる「AI-Ready Data」へ変換。DNPが培ってきた情報加工・構造化のノウハウとAIを組み合わせ、業務効率化や知識継承にとどまらず、AIと人が協働する新たな業務プロセスの実現を支援します。



24

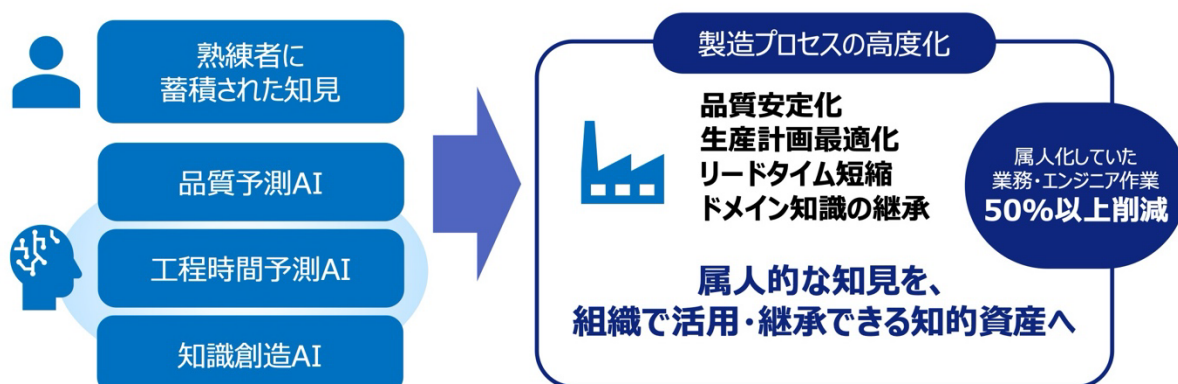
ここからは、こうした戦略が実際にどのような価値につながっているのか、三つの事例でご紹介します。

一つ目は、DNP が培ってきた情報の知をお客様の AX につなげる取り組みです。

製造業を中心に、企業には紙の文書や図面、Excel 方眼紙など膨大な情報資産があります。しかし、生成 AI を導入しただけでは、AI がその情報の意味や構造を正しく理解することはできません。そこで、DNP が長年培ってきた情報加工やドキュメント構造化のノウハウを生かし、お客様の情報資産を構造化し、AI が活用できるデータへ変換します。これが「AI-Ready Data 事業」です。DNP は、AI と人が協働する業務プロセスそのものを支援しています。

熟練者の知見×AIで、製造プロセスを高度化
属人化からの脱却とドメイン知識の継承

熟練者の勘や経験に依存していた製造条件設定や計画立案に、DNPが培ってきたドメイン知識と内製AIを活用。品質予測や工程時間予測を通じて製造プロセスを標準化・高度化するとともに、生成AIによる暗黙知の形式知化を進め、持続的な競争力につなげています。



25

二つ目は、DNP 自身の製造現場の事例です。

製造条件の設定や生産計画は、長年、熟練者の経験やノウハウに支えられてきました。そこに、DNP が培ってきたドメイン知識と内製 AI を組み合わせています。品質予測 AI と工程時間予測 AI により、製造プロセスを標準化、高度化し、属人化していた業務やエンジニア作業を 50%以上削減しています。さらに、知識創造 AI により、熟練者の暗黙知を形式知化していきます。

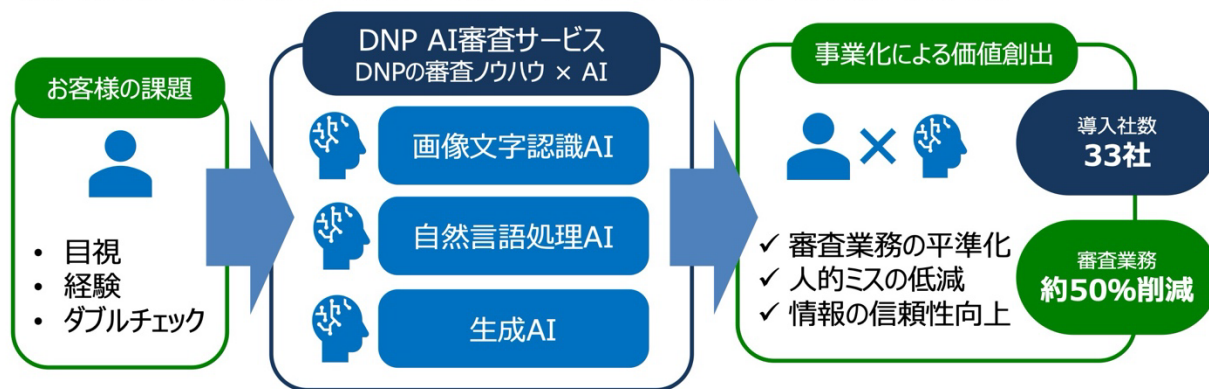
ポイントは、個人に閉じていた知見を組織で活用し、継承できる知的資産へ変えることです。これが DNP のモノづくりの持続的な競争力につながると考えています。

取り組み事例③ DNPの「審査の知」を事業価値へ

DNP

審査ノウハウ×AIで、業務効率化と情報の信頼性を両立 長年培った審査ノウハウをAIサービス化し、顧客価値と事業成長を両立

DNPが長年培ってきた校正・校閲・審査のノウハウとAIを組み合わせ、人に依存していた審査業務を変革。画像文字認識・自然言語処理・生成AIを活用し、食品・化粧品・金融・不動産など業界に応じた法令・レギュレーションチェック支援を実施し、業務の効率化・平準化と情報の信頼性向上を両立するサービスとして、お客様への提供を進めています。



26

そして、三つ目は、DNP が長年培ってきた審査の知を事業価値に変えた事例です。

校正・校閲・審査のノウハウを画像・文字認識・自然言語・処理生成 AI と組み合わせ、人に依存した審査業務を変革しました。AI によって業務の効率化を進めながら、業界に応じた法令・レギュレーションのチェックを支援し、情報の信頼性を高めています。すでに食品や化粧品・金融・不動産など幅広い業界で活用が進んでおり、33 社に採用され、お客様の審査業務を約 50%削減しています。

このように DNP は、自らが長年培ってきた情報、製造、審査といった知に AI を掛け合わせ、自社の生産性や競争力の向上だけでなく、お客様への新たな価値提供にもつなげています。

最後に、150 年間、私たちは自らが持つ強みとその時代の新しい技術を掛け合わせることで事業を変革してきました。AI もその延長線上にあります。これからもお客様やパートナーの皆様とともに新しい価値をつくり続ける、その変革の原動力として AX を推進していきます。

私からのご説明は以上です。ありがとうございました。

若林：続いて、環境への取り組みについて執行役員の坂田よりご説明します。



坂田：執行役員の坂田です。私からは、DNP グループの環境への取り組みについて、企業価値との関係、目標に対する進捗、具体的な製品技術の事例という流れでご説明します。

ここでは、環境への取り組みがどのように企業価値につながるかを説明します。当社は、環境対応を規制対応やコストにとどまるものとは考えていません。左側の脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の三つの実現に向けた取り組みが二つのアウトプットを生みます。

一つは、新たな価値の創出です。環境配慮製品の売上拡大と省エネによるコスト削減が収益力を高めます。もう一つは、リスクの低減です。環境規制の強化に左右されない事業を確立し、事業継続力を高めます。この二つが揃うことで、企業価値の持続的な向上につながると考えています。

主要施策と目標

DNP

主要課題	主要施策	中間目標		2050に 目指す姿
脱炭素社会 の実現 	再エネの導入と、サプライチェーン全体でのGHG排出量削減	事業活動における GHG 排出量	今年度目標 19年度比 29.4%削減	30年度目標 19年度比 46.2%削減
	低炭素製品の開発 および、次世代エネルギー研究開発		19年度比 17.5%削減	19年度比 27.5%削減
循環型社会 の実現 	プラスチック複合材料などの 資源循環の高度化	自社拠点で発生する不要物の 資源循環率	65.4%	70%
自然共生社会 の実現 	原材料・水資源の管理の高度化と 生態系への負荷の最小化	自社主要拠点の 水使用量 (原単位)	19年度比 19.1%削減	19年度比 30%削減
	原材料のトレーサビリティ確保による サプライチェーンの透明化	スーパーエコプロダクツ の売上高比率	19.7%	30%
				ネイチャー ポジティブな バリューチェーンの 構築 カーボン ニュートラル の実現

29

ここでは、われわれの主要課題と目指す姿、主要施策と目標を示しています。

2050 年に目指す姿は、ネイチャーポジティブなバリューチェーンの構築とカーボンニュートラルの実現です。

主要施策は、再エネの導入とサプライチェーン全体での GHG 削減、低炭素製品と次世代エネルギーの研究開発、資源循環の高度化と生態系への負荷の最小化、原材料・水資源の管理、トレーサビリティの確保です。

2030 年度に到達する水準を定めた中期目標は、GHG 排出量を Scope1、2 で 19 年度比 46.2%削減、Scope3 で 27.5%削減、資源循環率 70%の達成、水使用量原単位 30%削減、スーパーエコプロダクツ売上高比率 30%の達成、今年度の目標は、その通過点の目標となります。

GHG 排出量 Scope3 の目標、すなわち自社の直接排出や購入エネルギー以外の自社事業活動におけるサプライチェーン全体に関わる間接的な温室効果ガス排出量の目標も昨年度から新たに追加し、活動を強化しています。

今年度目標に対する進捗

DNP

		目標	1Q進捗	達成見込み	主要施策
事業活動における GHG排出量	Scope1、2	19年度比 29.4%削減	19年度比 38.4%削減	○	・省エネ ・再エネ導入
	Scope3	19年度比 17.5%削減	19年度比 18.3%削減 ※25年度実績	○	・低炭素材料調達 ・物流効率化
自社拠点で発生する不要物の 資源循環率		65.4%	66.4%	○	・リサイクル拡大 ・歩留り改善
自社主要拠点の 水使用量（原単位）		19年度比 19.1%削減	19年度比 34.7%削減	○	・革新的洗浄プロセス開発 ・水の循環・再利用拡大
スーパーエコプロダクツの 売上高比率		19.7%	21.5%	○	・環境配慮製品の開発

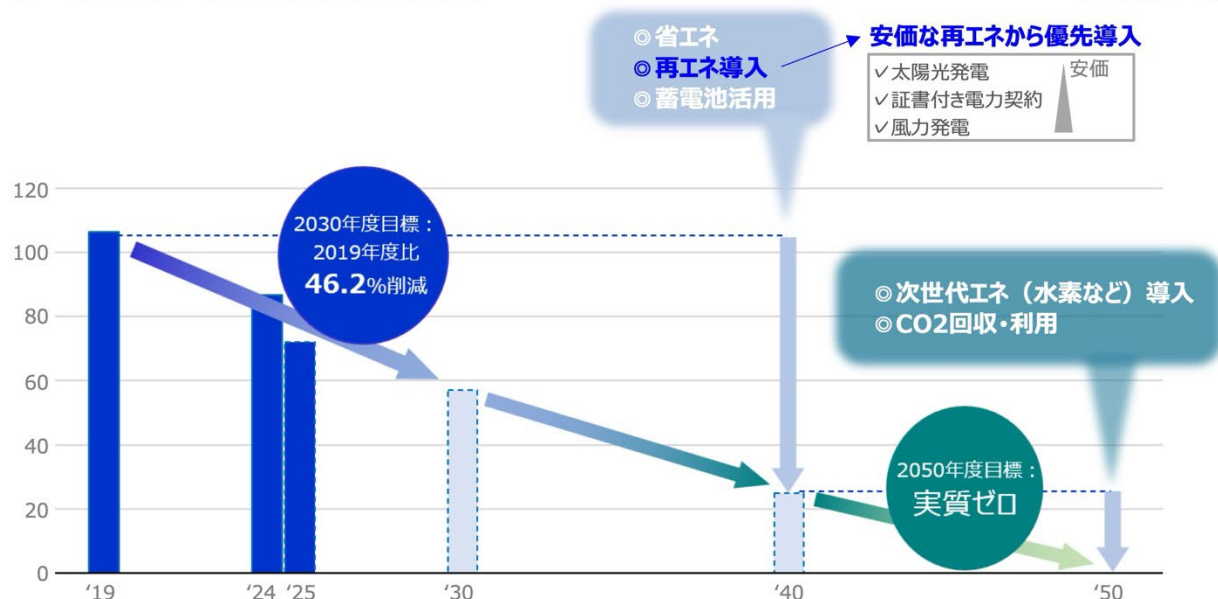
30

全ての項目において取り組みが順調に進捗しており、今年度の目標が達成できる見込みとなっています。

今回は、GHG 排出量削減の取り組みとスーパーエコプロダクツ、すなわち、環境配慮製品の開発状況について詳しくご説明します。

カーボンニュートラルに向けた計画

DNP



31

ここでは、われわれのカーボンニュートラルに向けた計画を示しています。まず、使うエネルギーを減らし、次に使うエネルギーを変える、この2段階で進める計画となっています。

2030 年度の中期目標達成に向けては、省エネ、太陽光、非化石証書付き電力、蓄電池など、経済合理性の高い手段を中心に据え、そのあとに風力、2040 年以降は水素などの次世代エネルギーと CO₂ の回収・利用を加えていく計画です。

われわれは、常に経済合理性を考慮しながら、GHG 排出量削減に取り組んでいます。



太陽光発電は、風力発電などほかの再エネに比べ最も経済合理性が高いことから、われわれは太陽光発電パネルを設置する場所の耐荷重と経済合理性の両方の条件を満たす全ての屋根に導入するという方針の下で導入を進めています。

これまでに 8 拠点で導入済みで、3 拠点で設計・工事中、7 拠点で導入を検討しているところです。中でも、設計・工事中の泉崎工場（福島県）の太陽光発電は、DNP グループとして最大規模の約 1 万キロワットで、年間約 6,000 トンの GHG 削減を見込みます。

また、この太陽光発電では、当社製の反射シートを用いることで発電効率を約 6%高めており、自社技術を自ら活用する取り組みでもあります。

今後は、この泉崎工場の太陽光発電のように、屋根への設置だけではなく、カーポートなど野立てやオフサイト PPA（Power Purchase Agreement）も検討してまいります。

「CO₂分離回収技術」の具現化に向け、取組みを強化

JCCL社（九州大学発ベンチャー）に出資（26年7月）



事業化ロードマップ



33

2030 年度までは、現在の取り組みの延長線上で中期目標を達成できる可能性が高いと考えていますが、2050 年度のカーボンニュートラル、すなわち GHG 排出量ゼロの達成は現在の取り組みの延長線上だけではとても不可能だと考えており、新技術の開発に取り組んでいます。

その一例が、排出した CO₂ を回収し利活用につなげる新たな技術の開発です。今年 7 月、九州大学発のベンチャー、JCCL 社に出資し、同社の CO₂ 分離材料の技術と当社の膜形成、装置化技術を組み合わせ、低コスト・高効率な CO₂ 分離回収装置の開発に取り組んでいます。

2028 年度に実証機、2030 年度以降には量産機を開発し、社内外へ展開していく予定です。この取り組みは、自社の GHG 排出量削減だけではなく、装置の社外への提供による社会全体の CO₂ 削減、新たな収益機会の創出にもつながる取り組みとなります。

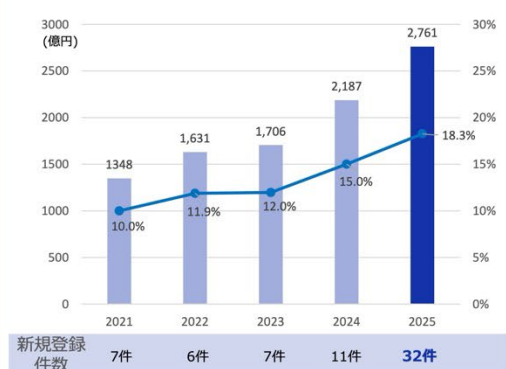
ライフサイクル全体の環境負荷低減に繋がる「10の網羅的な視点」を持って、
幅広い視点で開発に取り組んでいる

環境配慮製品・サービスの開発指針（10の網羅的な視点）



独自の評価基準で点数付けを行い、一定水準以上の点数の「環境配慮製品・サービス」を「スーパーエコプロダクツ」として認定

スーパーエコプロダクツ売上高／売上高比率の推移



売上高、新規登録件数が着実に拡大

34

われわれは製品開発時において、かねてより、QCD（Quality・Cost・Delivery）だけでなく安全や地球環境への負荷軽減といった視点も加えることは“あたりまえ”として開発に取り組んでいます。今では全ての開発製品が環境配慮製品になっているといっても過言ではありません。

その環境配慮製品の中でも、省資源・省エネルギー、リサイクル、環境負荷の見える化など、ライフサイクル全体を捉えた 10 の視点で開発製品を点数評価し、特に優れたものをスーパーエコプロダクツとして認定しており、その売上高比率を KPI として掲げ、取り組みを強化しています。

そのスーパーエコプロダクツの売上高は、2021 年度の 1,348 億円から、2025 年度には 2,761 億円へと約 2 倍に拡大し、売上高比率も 18.3%まで高まりました。新規登録件数も年々増加しており、直近の 25 年度の登録件数は 32 件と大きく伸びています。

過去5年間にニュースリリースした、主な環境配慮製品・サービス

アートテック スパンドレル (薄型・軽量化パネル)	外装用化粧シート (長寿命)	PETボトル用無菌充填システム (飲料メーカーの製造時CO2削減)
チャック付き紙容器 (プラスチック⇒紙化)	モノマテリアル包材用アルミ蒸着フィルム	封筒一体型ダイレクトメール (用紙使用量低減)
両面採光型太陽電池モジュール用 反射シート	環境配慮型ラベル伝票 (無溶剤プロセス)	リサイクルプラスチック材使用ICカード
広告配信時のCO ₂ 排出量を可視化 「DNP GreenAD」	バイオマス基材使用ICカード	リサイクル容易な自動車用加飾フィルム
100%リサイクルプラスチック製ICカード	フォトメディア用紙製梱包材 (プラスチック⇒紙化)	Scope3 GHG排出量削減支援 サービス
5G帯域電波吸収シート (薄型・軽量化シート)	リサイクルPETボトル	

35

これらは、これまでのスーパーエコプロダクツの認定事例で直近5年間にニュースリリースしたものです。

太陽光発電効率を高めるシートやプラスチックの紙化、モノマテリアル化、リサイクル材の活用、薄型・軽量化による省資源、さらにCO₂排出量を可視化するDNP GreenADやScope3削減支援サービスまで幅広い領域に広がっています。印刷技術を軸にあらゆる事業で環境配慮製品を生み出している点が当社の強みです。

**非加熱で滅菌する独自技術を開発し、
飲料メーカーにおけるPETボトル飲料の製造時CO₂を約40%削減**

顧客課題

飲料製造におけるCO₂排出量の大半は
加熱滅菌工程が占めている。

課題解決できる技術を開発

非加熱滅菌技術を開発

⇒ 滅菌処理のエネルギー消費量を約8割削減

主原料の「水」を
UVランプとフィルターで非加熱滅菌。
加熱を原液のみに絞り、
品質を保ったままエネルギーを削減。



無菌充填機のシェアアップ売上拡大

36

直近で開発した、あるいは開発中の代表例を二つご紹介します。

一つ目の事例は、非加熱で滅菌する独自技術を開発し、飲料メーカーにおける PET ボトル飲料の製造時における CO₂ 排出量が約 40%削減できる PET ボトル用無菌充填システム「GREEN ASEPTIC」です。

飲料製造時における CO₂ 排出量は、その大半を加熱滅菌工程が占めています。そこで、主原料である水を紫外線ランプとフィルターで非加熱滅菌し、加熱滅菌は原液のみに絞ることで品質を保ったまま、滅菌処理のエネルギーを約 8 割削減することを実現しました。

飲料メーカーの脱炭素に貢献しながら、無菌充填機のシェアアップと売上拡大につなげてまいります。

EUにて、ELV規則（「車両設計～廃車処理」までを包括的に規制する自動車ライフサイクル規則）が成立
再生プラの利用義務化を見据え、リサイクルし易い加飾フィルムなどの開発により、対応を加速

外部環境の変化 ～ EU_ELIV規則

- '26年 規則成立
- '32年 「再生プラ15%以上使用」が義務付け
- '36年 「再生プラ25%以上使用」が義務付け

DNPにおける対応

- 01 リサイクルに適したPP（ポリプロピレン）基材ベースの加飾フィルムの開発
- 02 リサイクル材を利用した加飾フィルムの開発

事業継続、シェアアップ売上拡大

37

二つ目の事例は、リサイクル容易な自動車用加飾フィルムです。

今年、EU で車両のライフサイクルを包括的に規制する ELV（End-of-Life Vehicles）規則が成立しました。2032 年には再生プラスチック 15%以上、2036 年には 25%以上の使用が義務付けられます。

当社は、リサイクルに適したポリプロピレン基材の加飾フィルムと、リサイクル材を利用した加飾フィルムの開発で対応します。規制に先手を打つことで事業継続を確かなものとし、シェアアップにつなげます。

過去1年間で、社外から頂いた「表彰・認定」

 <p>水循環 認 証 ACTIVE</p> <p>'25年10月</p> <p>水循環ACTIVE企業認証 ※2年連続</p>	 <p>CDP A List 2025</p> <p>'25年12月</p> <p>CDP ダブルA（気候変動・水） ※気候変動 4年連続A ※水セキュリティ 2年連続A ※フォレスト 24年B+⇒25年A-</p>	 <p>2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN CIRCULAR ECONOMY</p> <p>'26年2月</p> <p>ESGファイナンス・アワード 金融部門 「サーキュラーエコノミー賞」</p>	 <p>2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN SUSTAINABLE</p> <p>'26年2月</p> <p>ESGファイナンス・アワード 環境サステナブル企業部門 「環境サステナブル企業」</p>
 <p>30x30</p> <p>'26年3月</p> <p>自然共生サイト認定 愛知「守山の杜」</p>	 <p>CDP Leader Board 2025</p> <p>'26年5月</p> <p>CDP「リーダー・ボード」選定 ※7年連続</p>	<p>Dow Jones Best-In-Class</p> <p>'26年5月</p> <p>Dow Jones Best-In-Class 「World Index」構成銘柄に選定 ※2年連続</p>	<p>Gomez ESG Site Ranking</p> <p>'26年6月</p> <p>Gomez ESGサイトランキング 「最優秀企業（7位）」 ※前年67位から60ランクUP</p>

38

これらは、直近 1 年間で社外からいただいた表彰や認定を一覧化したものです。CDP では、気候変動が4年連続、水セキュリティが2年連続で最高評価の A リスト、いわゆるダブル A を獲得し、リーダーボードにも7年連続で選定されました。

ほかにも、新たに当社名古屋サイトの愛知「守山の杜」が国の自然共生サイトに認定されるなど、外部からの多くの評価をいただいています。

環境のご説明は以上です。今後も、環境への取り組みを収益力の向上と事業継続力の強化という二つの道筋で企業価値につなげたいと考えています。ありがとうございました。

若林：続いて、コーポレート・ガバナンスについて専務取締役の黒柳および社外取締役の白川よりご説明します。

黒柳：専務取締役の黒柳でございます。私から、DNP のサステナブルな成長と企業価値の向上の実現に向けたコーポレート・ガバナンスの体制についてご説明します。

その後に、社外取締役の白川氏から当社取締役会での議論の状況や実効性の向上に向けた取り組み、こういったものに関してお話しさせていただく予定です。

意思決定の客観性・透明性を確保しながら、経営陣の果敢な意思決定やリスクテイクを伴う事業活動を後押しする

事業戦略・財務戦略・非財務戦略を
三位一体で推進し、
企業価値の向上を目指す

取締役会による監督・意思決定

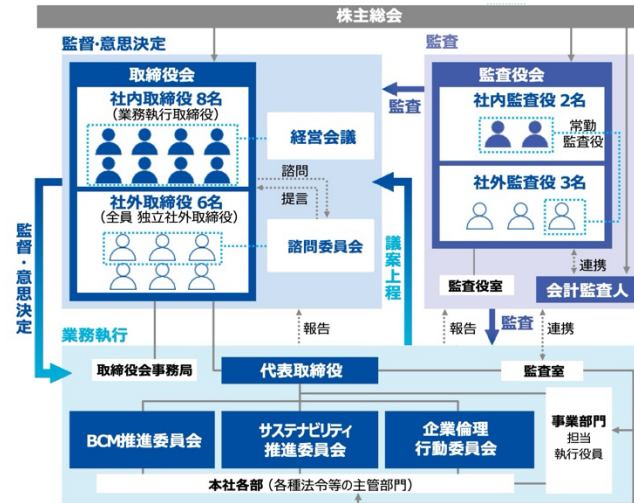
社外取締役の増員や諮問委員会の運営による、
取締役会の監督機能強化、意思決定の客観性と
透明性の確保

監査役会による経営の監視

社内監査役の的確な業務執行状況の把握・監査と
社外監査役の豊富な経験・知見に基づく監査による、
監査役会の実効的な経営監視機能の発揮

市場への情報開示の強化

株主等との対話状況の取締役会へのフィードバックによる
DNPの強みを意識した経営の実践と情報開示の充実



40

当社は、今年4月から3年間の中期経営計画をスタートさせています。この中期経営計画に基づく事業戦略・財務戦略・非財務戦略の三つの戦略を三位一体で推進することで、当社DNPの持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

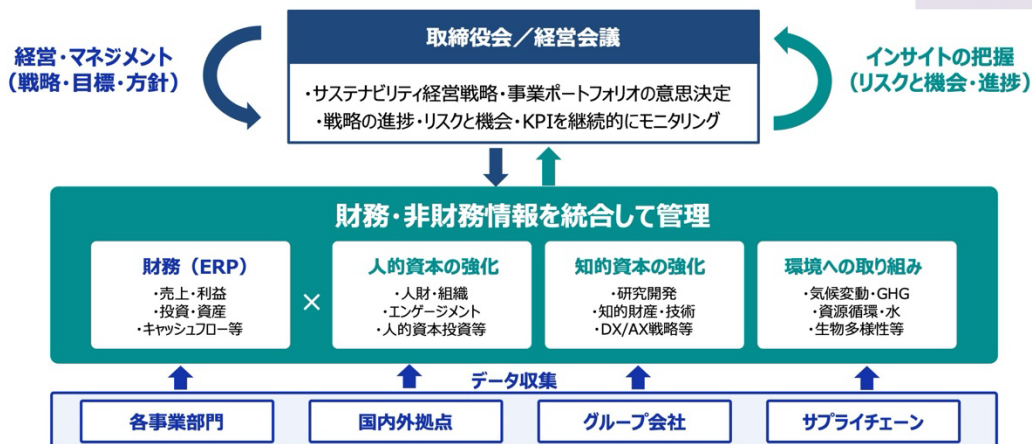
そして、当社としてはその実行を支えるコーポレート・ガバナンスの充実を大変重視しており、経営上の重要な課題として捉え、ガバナンスの向上に常に取り組んでいます。

このスライドは、当社のコーポレート・ガバナンスの体制図を示しています。下段にある、業務執行側のチャレンジングな経営判断およびリスクテイクを、専門組織としてサステナビリティ推進委員会の組織が支えています。

重要な経営事項については取締役会で審議しますが、その際は6名の社外取締役および5名の監査役に適切に監督、監査していただいています。そういった状況です。

経営管理サイクルを支えるデータの統合・活用

2028年本格始動に
向けて準備中



41

サステナビリティ経営に関する開示です。こういったものに対する体制を示しています。今後のSSBJ（サステナビリティ基準委員会）基準への対応を見据え、当社では財務情報と非財務情報を一体として捉えていくという経営管理の方向を目指しています。

これにより、戦略の進捗や KPI の進捗状況あるいはリスクと機会を継続的に把握し、取締役会におけるモニタリングと議論の実効性を高める、こういったものに取り組んでいます。また、その成果を情報開示の充実にもつなげることに注力します。そういった中で、市場の皆様との対話力を、さらに努めたいと考えています。

ここで私から補足説明します。冒頭、社長の北島から資料 5 ページでサステナビリティ経営を推進する上で重要なガバナンスとして位置付けています。

DNP では、取締役会の監督の下、社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を設け、これを中心に全社的な推進体制を構築し、取り組んでいるという状況があります。この点について、私が日ごろ感じる点について少し補足したいと思います。

皆様にも関連していると思いますが、この SSBJ 基準での開示は上場会社にとり非常に大きな経営課題となっています。昨今、非常に開示に関するセミナーやラウンドテーブルといったものが多く開催されており、私としてもなるべく多くの機会に参加するようにしています。

そういった中で感じていることをご説明します。

当社のサステナビリティ推進委員会は、繰り返しになりますが、社長が委員長で、加えて本社の各部門の担当の取締役と執行役員が委員を務めています。

その中で、各本社の担当部署の専門的な知見をベースに集め、そうしたベースの上に全員でサステナビリティ経営に関する高いレベルの議論を目指す、そういったものを議論した上で経営戦略を構築していくという取り組みを行っています。

当社は、当然ながら SSBJ 基準の開示対応ということでシステム導入を現在図っています。目的としては、財務情報と非財務情報を一元的に管理していくと、財務情報と非財務情報を別ではなくトータルで管理していくものを目指しており、経理担当である私黒柳が SSBJ 対応の開示に関するシステム導入についても責任者を務めている状況です。

そういった中で、他社の同じような立場の方々と意見交換することが多くあります。私たちのように、経理担当役員が開示のシステム導入の中心責任者になるということは、比較的まれと言いますか、少ない状況で、多くはサステナビリティ担当の役員がそういった責任者になられていることが多いようです。

そういった方々といろいろな情報交換を行っているのですが、現時点で私たちの体制は非常に優れているのではないかと確信することがありましたので、3点についてご説明します。

1 点目は、サステナビリティ開示を、開示にとどめずに、企業価値の向上を最優先課題として取り組んでいく、企業価値の向上という高い視座を持って取り組んでいく、こういったことが私たちが現在行っていることに、非常にまず優位性があるのではないかと感じています。

2 点目に、全社での推進力の高さを感じています。当社のように社長自らが委員長となり、本社担当の全取締役、執行役員が委員で参加する体制は非常に強い推進力があると実感しています。

最後に 3 点目は、中期経営計画の中で、前中計からも同じですが、サステナビリティ、非財務の位置付けが非常に高いことが言えると思います。DNP の中計は、冒頭申し上げたように、事業戦略・財務戦略・非財務戦略、これら三位一体の取り組みを軸としています。

財務戦略・事業戦略だけではなく、そこに非財務戦略という三つ目の大きな枠組みを加え、企業価値の向上に取り組んでいる、こういったところは非常に実効性があるものと感じています。

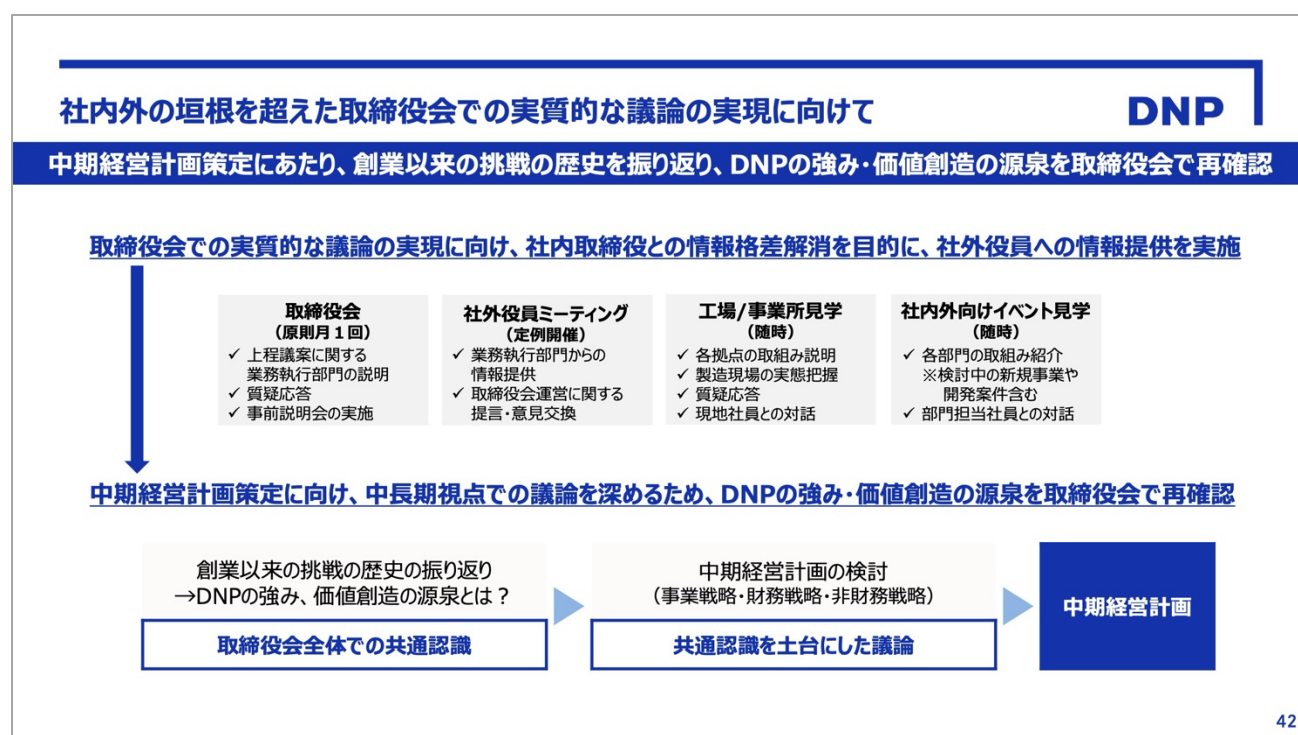
例えば、今年の 5 月に公表した中計は、私が担当している財務戦略の中の一項目としてキャッシュ・アロケーションのご説明をしています。そういった中でも、研究開発投資と人的資本投資を明確に成長投資の一環として位置付け、金額についても開示している。こういったものも私たちの非財務、サステナビリティに対する強い認識を感じていただければと思います。

当社では、今ご説明したように、こういったガバナンス体制の下に持続的な成長と企業価値の向上に邁進しています。

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。続いて、取締役会での議論の状況や取締役会の実効性評価について白川社外取締役からお話しいただくことになります。よろしくお願いします。

白川：社外取締役の白川です。ただ今黒柳専務からは、当社のコーポレート・ガバナンスへの取り組み、中でも財務、非財務の情報を有効にマネジメントしつつ、情報開示の充実、さらには価値向上につなげる考え方について説明がありました。

私からは、取締役会での議論や実効性評価をテーマに、社外取締役の職務を通じ私が感じたことを中心にお話しできればと思います。



DNP の取締役会では、出席役員の社内外の垣根を越えた実質的な議論がなされるよう、社外役員への情報提供に積極的に取り組んでいます。

取締役会では、中期経営計画やサステナビリティ関連議案に限らず、さまざまな議案が上程されますが、議案内容については、その背景を理解した上で議論に臨めるよう、担当執行役員による前日開催の事前説明会も活用しながら、業務執行部門から丁寧に説明されます。

また、取締役会の場合以外にも、社外役員ミーティングや工場見学、イベント見学など DNP の状況について説明を受ける機会が多くあり、社外役員への情報提供は非常に充実しているといえます。

中でも工場見学やイベント見学では、経営幹部だけでなく社員とも直接対話する機会も多く、社員がどのように考えて価値創造に挑戦しているのか、企業文化の浸透度を知ることができる貴重な機会です。

こうした活動を積み重ねることで、社外役員も DNP の状況を正しく認識した上で取締役会の議論に臨むことができ、活発な議論につながっていると感じています。

ことに、今年 5 月に発表した現行の中期経営計画の策定に向けた取締役会の議論では、創業以来の挑戦の歴史、DNP の強みや価値創造の源泉を出席役員全員で振り返るところから始め、あらためて、取締役会メンバー全員が DNP の強みを再確認し、共通認識を土台に中期経営計画を議論できたことは、実質的な議論を進める上で効果的であったと感じています。

私は DNP の取締役に就任して 5 年目となりますが、年を重ねるごとに、当社取締役会における議論はより多様な視点、特に社会から当社がどう見えているかを意識させるような発言が増えていきます。

現行中計の財務戦略における人的資本への投資額の開示や、それが当社のサステナブルな成長とどのように結びつくのかといった道筋の議論が取締役会で活発に行われたことは、取締役会の実質化を象徴していると思っています、役員の業績連動報酬に非財務の指標を取り入れることを 5 月に公表できたのも必然の流れではなかったかと感じています。

取締役会全体の実効性評価

DNP

2026年3月期の実効性評価の分析・評価結果と今後の取組方針

分析・評価結果の概要

✓前年に引き続き、取締役会全体の実効性は維持
✓機関設計の有効性、取締役会の議題設定、社外役員への支援に関する設問は高評価
✓個別投資案件の進捗状況、グループガバナンスに関する設問は、全体平均よりも低評価

前期の課題の改善状況

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・議論を進めることができた
「人的資本」について活発な議論が行われたが、議論が不十分だったテーマは継続課題とする
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
情報発信の強化に努め、取組状況が取締役会にフィードバックされたことで、株主・投資家を意識した議論が活性化した

前期の課題への取組状況等を踏まえた実施概要の検討

取締役会での趣旨説明
意義・目的の再確認

アンケートの配布
回収・分析

取締役会議長と社外役員に
分析結果を共有・議論

取締役会で
分析結果を
共有・議論

確認された課題への
取り組みを推進

今後の取組方針

✓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
✓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

43

最後に、取締役会全体の実効性評価についてお話ししたいと思います。

当社では、毎年 4 月に全取締役、全監査役を対象に取締役会全体の実効性評価を実施しており、現状の取締役会の体制や活動に関する取締役、監査役の率直な意見を把握し、抽出された課題への対応を次年度に評価することで、取締役会全体の機能向上、監督機能の強化を図っています。

私もステークホルダーを代表する社外取締役の一人として公平に評価しています。評価結果は例年 5 月の取締役会で報告され、その前後、4 月と 7 月に社外役員ミーティングを開催し、抽出された課題や取り組み方針について協議することで積極的に実効性評価の仕組みを活用しています。

今年 4 月に実施した実効性評価の全体的な結果は、今年の統合報告書や当社 Web サイトに掲載している「ガバナンス基本方針」にも掲載しているのでそちらをご覧くださいと思います。

今後の取り組み方針として今年は 2 点掲げているのでご紹介します。〔1〕新中期経営計画遂行の適時適切な監督のため、個別案件の進捗状況の報告などフォローを充実させること、〔2〕株主・投資家との対話に加え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ため、従業員や取引先などあらゆるステークホルダーとの対話のフィードバックをさらに充実させることです。これからの DNP 取締役会での審議をより充実させ、会社のサステナブルな成長と企業価値向上の実現に向けガバナンスを強化するために、この 2 点の改善進捗は重要なポイントだと理解しています。

これからもますます市場からの期待に応えられるよう、社外取締役の一人としてしっかり経営を監督してまいります。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

若林：本日のご説明は以上です。

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、株式会社 JPX 総研（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。