

DNPグループ サステナビリティ説明会 2026 質疑応答要旨
(2026 年 10 月 22 日)

【質問者 1】

Q : DX/AX 戦略と経営指標とのつながり（資料 21 ページ）について、ROE の改善に向けてどのような考え方で取り組んでいるのか教えてほしい。

A : DX/AX 戦略では、ROA や ROE への直接的な貢献というよりも、まずは収益性の向上と成長率を重視しています。特に、DX による新たな事業の創出に力を入れており、その成果が収益性の向上や成長につながることを重視しています。こうした取り組みが、結果として ROA や ROE の向上につながると考えています。

Q : 欧州の PPWR（包装・包装廃棄物規則）など環境規制の強化は、包装事業にどのような影響を与えるか。また、こうした変化をどのような事業機会として捉えているのか教えてほしい。

A : 欧州の PPWR は 2026 年 8 月から段階的に適用が開始されており、今後、包装材のリサイクル性向上や再生材活用などに関する要求が高まっていくと見込んでいます。当社は、こうした規制に先んじて、リサイクル材を活用した包装材だけでなく、リサイクルしやすい包装材の開発にも力を入れています。一般的な包装材料は、PET や OPP など複数の素材を貼り合わせて必要な機能を持たせていますが、当社は単一素材によるモノマテリアル化を進めています。医薬品の PTP 包材や食品・日用品向けの包装材についても、水蒸気や酸素を遮断するバリア性などの機能を維持しながら、リサイクルしやすい製品の開発に取り組んでいます。さらに、プラスチックだけでなく、海洋プラスチックごみ問題の解決に寄与する紙素材の包装材についても開発を進めています。

当社の強みは、長年培ってきたコンバーティング技術と、多様な材料を使いこなす技術にあります。ラミネートやコーティングなどを高精度かつ均一に行う技術に加え、グループ内に材料メーカーの DNP ファインケミカルを有しており、同社とも連携しながら、添加剤による材料特性の調整など、競争力のある材料開発を進めています。こうした材料開発からコンバーティング技術、さらに生産設備の内製化まで、一貫して開発できることも当社の強みです。

環境規制の強化は、事業継続のために対応すべきものとしてだけでなく、シェアや収益を拡大する機会でもあると捉えています。こうした規制に対応した製品をいち早く生み出し、市場に投入することでシェアを獲得し、事業継続だけでなく、収益拡大につなげていくことに力を入れていきます。

Q：取締役会の実効性評価（資料 43 ページ）について、白川社外取締役の立場から見て、個別投資案件の進捗状況やグループガバナンスに関する評価が相対的に低かった背景について教えてほしい。

A：新中期経営計画では、今後さまざまな投資や M&A を進めていくこととなります。そのため、それぞれの案件がどのような成果につながっているのか、実施後の進捗も含めて個別にフォローしていくことが重要であると考えています。今後、個別案件の進捗状況のフォローをより充実させることで、新中期経営計画の実効性を高めていきたいと考えています。

また、当社グループには多くの子会社があり、その中には上場子会社もあります。これらを含むグループガバナンスのあり方についても重要なテーマであると認識しており、今後も取締役会で議論を深めていきたいと考えています。

【質問者 2】

Q：サステナビリティへの取り組みについて、近年特に成果や手応えを感じている領域と、今後さらに注力すべき課題について教えてほしい。

A：当社は 2026 年に創業 150 周年を迎えましたが、150 年間存続してきた背景には、変わらなかったことではなく、社会や事業環境に応じて常に変化してきたことがあると考えています。サステナビリティに関する取り組みについても、社内の意識や活動が変化してきたと感じています。

特に、前中期経営計画から、事業戦略・財務戦略・非財務戦略を三位一体で推進し、企業価値の向上に取り組んでいます。この方針により、サステナビリティや非財務戦略の重要性に対する社員の認識が高まってきたことが、当社の特徴の一つであると考えています。

人的資本への投資や知的資本の強化、環境対応などについても、個別の部門だけで取り組むのではなく、部門の垣根を越えた全社的な課題として推進しています。こうした取り組みを着実に進めている点が、近年の成果であり、当社の強みであると認識しています。

【質問者 3】

Q：AX について、AI を既存業務に追加するだけでなく、AI を前提に仕事や組織自体を見直すことが重要と考える。どの業務を AI に任せ、どの業務を人に残すのか。また、人材配置や意思決定の仕組みを含め、具体的に進めている事例があれば教えてほしい。

A：現在は、社員一人ひとりが AI を使いこなし、それぞれの業務効率を高める取り組みを進めています。その次の段階として、個人単位での活用にとどまらず、組織内の業務や組織間の業務を AI によって大きく変革する取り組みを進めています。

AI には、「探す」「整理する」「つくる」「実行する」といった AI が得意とする業務を積極的に任せていく考えです。一方で、人は「何をを目指すのかを考える」「問いを立てる」「判断する」「責任を持つ」といった役割を担います。このような役割分担によって、AI を業務プロセスの中に組み込んでいきます。具体的な事例の一つとして、セキュリティ分野での取り組みがあります。従来は、人がさまざまな情報を収集・分析し、それに基づいて対策を判断していましたが、情報収集などに AI を活用し、最終的に人が何を実行すべきかを判断する AI エージェントの導入を進めています。今後は、このような取り組みを拡大し、個人の業務効率化にとどまらず、組織内や組織間の業務変革につなげていきたいと考えています。

【質問者 4】

Q：スーパーエコプロダクツ（資料 34 ページ）は、収益性の向上に寄与しているのか。また、新規登録件数が増加している背景と、今後の見通しについて教えてほしい。

A：スーパーエコプロダクツは、環境対応に高い関心を持つ得意先を中心に採用が増えており、収益性にも寄与しています。製品をリリースした直後は採用拡大に時間を要する場合がありますが、多くの製品で採用が進んでいます。新規登録件数が増加している背景の一つには、社員一人ひとりの環境配慮製品を生み出そうという意識の高まりがあります。また、欧州を中心に PPWR や CBAM（炭素国境調整措置）などの環境規制が強化されており、環境対応が事業継続の観点からも重要になっているとの認識が高まっています。さらに、こうした規制強化を事業機会と捉え、いち早く環境配慮製品を生み出すことで、シェアの獲得・拡大につなげていくという意識も社内に広がっています。こうした意識の高まりを背景に、環境配慮製品は年々増加しています。現在も多くの製品を開発しており、事業化までに年数を要するものもありますが、今後もスーパーエコプロダクツの登録件数は増加していくと考えています。

Q：人的資本への 3 年間で 350 億円の投資（資料 11 ページ）について、前中期経営計画ではどのような分野に投資し、それが人的創造性の向上にどのようなつながったのか。また、新中期経営計画では、投資内容にどのような変化があるのか。

A：前中期経営計画では、雇用の流動化が進むなかで、競争力のある報酬水準や報酬体系を維持・確保するための投資に加え、さまざまな専門人材を獲得するための人件費投資を行いました。また、社員の能力やスキルを向上させるための教育研修、リスクリングのための投資に加え、挑戦する風土の醸成やキャリア自律支援に向けた各種制度の充実など、非金銭的な取り組みも含めて総合的に進めてきました。

新中期経営計画における大きな変更点として、従業員向け株式報酬制度を新たに導入しました。この制度を通じて、従業員の中長期的な企業価値向上に対する意識を高め、さらなる挑戦につなげていきたいと考えています。制度の導入にあたり、2026年7月に83万9,500株、総額約23億7,000万円の自己株式の処分を実施しています。

【質問者 5】

Q：TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に関連する取り組みについて、生態系の保全・復元面積など、生物多様性保全に関する定量的な目標を設定する考えはあるか。

A：現在、生物多様性保全に関する定量的な目標の設定について検討しています。当社は、国内だけでなく海外にも多くの拠点があり、取り組みの規模に違いはあるものの、ほとんどの拠点で生物多様性保全に関する活動を進めています。

保全・復元面積は比較的把握しやすく、指標の一つになり得ると考えています。一方で、生物多様性への貢献を評価する上では、面積だけでなく、取り組みの内容も重要です。例えば、希少性の高い植物を植えて保護することや、希少な昆虫が生息できる環境を整備することなど、保全活動の内容や質をどのように指標に反映するかを検討しています。

現時点では具体的な目標を設定する段階には至っていませんが、「自然共生社会」の実現に向けて、社員が高い意欲を持って取り組めるような指標を設定したいと考えています。

Q：自然の状態（State of Nature）を示す指標について、生物多様性への貢献を定量化し、将来的に目標を設定することは可能か。また、生物多様性クレジットへの展開について考えを教えてください。

A：生物多様性への貢献を数値化することは非常に難しいと認識しており、さまざまな事例も参考にしながら、評価方法を検討しています。例えば、希少植物がどの程度生育する状態になったのかなど、自然の状態を把握できる指標について検討しています。現時点では、具体的な数値目標を設定し、その達成状況を定量的に確認できる段階には至っていませんが、生物多様性への貢献をどのように定量化できるかについて、引き続き検討していきたいと考えています。

以上