

コーポレート・ガバナンス基本方針

DNP グループは、多様なステークホルダーの期待に応えられるよう、コーポレート・ガバナンスの充実に努め、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を図っています。
この基本方針は、DNP グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、
枠組み、運営方針等を記載しています。

<目次>

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方.....	2
ステークホルダーの立場の尊重.....	3
取締役会など経営の体制.....	4
取締役・監査役の選解任.....	11
役員報酬.....	15
取締役会全体の実効性の向上に向けた取組み.....	21
株主の権利・平等性の確保.....	26
株主との対話.....	29

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

DNP グループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念を掲げています。この理念のもと、創業以来約 150 年かけて培った P&I（印刷と情報）を応用し、多岐にわたる事業分野で競争力を高め、中長期にわたり事業を安定的に拡大していきます。

そのためには、企業としての社会的責任を常に認識し、あらゆるステークホルダーから信頼されることが大切であると考えています。健全な起業家精神に基づく様々なビジネスチャンスに果敢に挑戦しながら、DNP グループが果たすべき責任である「価値の創造」「誠実な行動」「高い透明性（説明責任）」の 3 つを実践することが不可欠であり、これを監督・監査するためのコーポレート・ガバナンスの充実は、経営上の重要課題と捉えています。

当社では、業務執行を担当する「社内取締役」と非業務執行の「社外取締役」をボードメンバーとする取締役会において、的確な意思決定をタイムリーに行いながら経営を監督し、それに基づく適正かつ迅速な業務執行を可能とする体制を構築・運用するとともに、社員のコンプライアンス意識を高めるための研修・教育を徹底しています。

当社は日本の会社法に基づく監査役会設置会社であり、DNP グループの業務の適正を確保するための体制の整備の内容の概要を取締役会で決議しています。また、過半数の社外監査役で構成する監査役会が経営を監査し、取締役会に参加することで、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させています。

ステークホルダーの立場の尊重

●行動規範

当社は、果たすべき責任の1つである「誠実な行動」の指針として、「DNP グループ行動規範」を定め、企業理念を実現するためのあらゆる活動の前提として、また自らを律し、法律はもとより高い倫理観に基づいた行動をとるための規範としています。

DNP グループの全ての社員（取締役や監査役を含む）は、この「DNP グループ行動規範」の内容と精神を十分に理解して、株主や顧客・生活者、取引先、地域社会、社員を含めた社会全体に対する社会的責任を強く自覚し、強い遵法精神と社会倫理に基づいて、日々良識を持って行動しなければならないと定めています。

[行動規範](#)

●サステナビリティ／不測の事態における事業継続計画／企業倫理

昨今の社会や経済環境の急変に伴い、ステークホルダーに影響を与える変動要素（リスク）がますます多様かつ広範囲になってきていることから、当社は、これらのリスクを適切に評価したうえで中長期的な経営戦略に反映し、事業機会へと変換していくプロセスを強化することで、よりサステナブルな社会に貢献できると考えています。

具体的には、以下の3つの委員会が互いに連携して当社の全社リスクを網羅し、サステナビリティ推進委員会を中心に経営のマテリアリティを定期的に検証して経営会議や取締役会で審議することで、当社の中長期的経営戦略に適切に反映しています。

○サステナビリティ推進委員会

環境対応を中心に取り組んできた「サステナビリティ委員会」の機能を強化した委員会で、中長期的なリスクを管理し、事業機会の把握や経営戦略への反映を担います。

○BCM推進委員会

「自然災害等の有事の際でも、社員の安全を確保し生産活動を維持できるよう、企業継続を担保する組織」であり、事業継続リスクへの対応を行います。

○企業倫理行動委員会

「企業継続の基本となる社員のコンプライアンス意識の向上を図り、リスクの低減を図る組織」として、一人ひとりの法令や社会倫理に基づく働き方を追求する活動につなげていきます。「DNP グループ行動規範」を主管し、DNP グループ社員への周知活動を担っています。

[サステナビリティ・マネジメント](#)

取締役会など経営の体制

●基本的な考え方

当社は、監査役会設置会社の機関設計を採用しつつ、社外取締役や執行役員制度を導入しています。業務執行取締役や執行役員の担当委任は、適宜、取締役会で決議しており、業務執行取締役の執行権限を、社内規程で定める範囲で、基本組織を担当する執行役員または組織長へ適切に権限委譲することで、業務執行の効率化と職務のバランスを保っています。さらに、取締役の指名・報酬等に関する重要な経営事項について取締役会が諮問する委員会や、サステナビリティ推進委員会をはじめとする全社リスクを管理する任意の委員会を設置・運営することで、取締役会の適正性・機動性・柔軟性および多様性を確保しています。

現在の取締役会は、13名の取締役および5名の監査役で構成されており、うち社外取締役が5名、社外監査役が3名となっています（以下、社外取締役と社外監査役を総称して「社外役員」といいます）。当社の社外役員は、全員が東京証券取引所および当社の定める「独立性基準」を満たした「独立役員」です。そのような社外役員が、それぞれの有する様々な専門的知識や経験に基づき、経営陣から独立した立場で、取締役会の付議議案に関して発言することにより、DNPグループが果たすべき責任の1つである「高い透明性」が確保できるとともに、一般株主の利益を保護することにもなると考えています。このようなコーポレート・ガバナンス体制が有効に機能していることを、定期的に確認する作業も重要です。当社では毎年、取締役会の活動をその構成員である全取締役・全監査役が振り返る「取締役会全体の実効性評価」アンケートなどを活用し、社外役員を中心に改善課題への取組みを適宜確認するPDCAサイクルを展開しています。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応しながら着実に収益を確保し、ステークホルダーに還元することでさらなる成長を目指しますが、当社の企業理念の実現に向けた、より実効的なガバナンス向上に資する取締役会の在り方については、独立した社外役員で構成する諮問委員会において継続して検討してまいります。このような体制と運用により、DNPグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができると、当社は考えています。

[2025年3月期における取締役会等の活動状況]

名称（構成員）	開催回数	主な検討内容／活動状況	出席状況
取締役会 (取締役12名、 監査役5名)	14回	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営戦略関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期経営計画(事業戦略・財務戦略・非財務戦略)の進捗および事業構造改革 ■ 株主との対話関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 決算・サステナビリティ説明会等の実施 ・ 機関投資家との対話状況（株主提案を含む） ■ ガバナンス関連 <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要な人事、組織、および報酬 ・ 取締役会の実効性評価 ・ 内部監査の状況 ・ 利益相反取引の承認 ・ コンプライアンスアンケートの分析 ■ 個別の投資、拠点整備、資産取得・売却案件 など 	全員全出席
監査役会 (監査役5名)	19回	<ul style="list-style-type: none"> ■ 決議事項 <ul style="list-style-type: none"> 監査方針、重点監査項目、監査方法、職務分担、監査役監査基準、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書案等 ■ 報告および協議事項 <ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査計画および監査結果、「監査上の主要な検討事項（KAM）」について会計監査人の検討状況、常勤監査役活動状況および監査結果、監査室による監査結果、企業倫理行動委員会等からの報告事項等 ■ 執行部門への職務執行状況の聴取 ■ 会計監査人または監査室との意見交換会および両者を交えた三者による意見交換会 	全員全出席
経営会議 (業務執行取締役)	12回	経営戦略関連など、経営上の重要な案件等	1名のみ1回欠席。 それ以外は 全員全出席
諮問委員会 宮島 司 (議長) 田村良明 (委員) 白川 浩 (委員)	7回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員人事について（株主総会後の取締役会体制、スキルマトリクス検討を含む） ・ 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について ・ 機関投資家との対話状況 ・ 諮問委員会の規程改定およびガバナンス分科会運営について 	全員全出席

●取締役会

[取締役会の構成]

- ・取締役会を構成する取締役は、社外取締役5名を含め13名です。多岐にわたる事業分野に関して、それぞれの専門的知識や経験を備えた取締役が、企業理念の実現に向けた経営の意思決定に参加し、責任と権限をもって職務を遂行するとともに、他の取締役の職務執行の監督を行います。
- ・経営に関する適正な監督機能を一層強化するため、他社での経営経験を有する者を含めた独立性を有する社外取締役が経営の意思決定に参画しています。
- ・社外取締役は、社内取締役に対する監督機能に加え、見識に基づく経営助言を通じて、取締役会の透明性と説明責任の向上に貢献する役割を担っています。

[社外取締役一覧]

氏名	就任時期	選定理由・期待する役割
宮島 司	2014年6月	宮島司氏を社外取締役とした理由は、法律の専門家としての高い見識と幅広い経験等に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で当社経営に対する助言および監督を期待したためです。
田村 良明	2022年6月	田村良明氏を社外取締役とした理由は、AGC株式会社における経営経験やガラス部材等を通じたものづくりに関する専門的知見を有しており、また、その高い見識を用いて他の上場企業の社外取締役も経験されていることから、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で当社経営に対する助言および監督を期待したためです。
白川 浩	2022年6月	白川浩氏を社外取締役とした理由は、大成建設株式会社で長年にわたり管理部門に従事し、同社執行役員就任後もその豊富な経験を活かして要職を歴任し、経営全般に関する幅広く高い見識を有していることから、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で当社経営に対する助言および監督を期待したためです。
杉浦 宣彦	2024年6月	杉浦宣彦氏を社外取締役とした理由は、金融、資本市場、コーポレートガバナンス・コード、事業投資等の分野に係わる高い見識と幅広い経験に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で当社経営に対する助言および監督を期待したためです。
熊平 美香	2025年6月	熊平美香氏を社外取締役とした理由は、起業・経営経験に加え、人材・組織開発、ダイバーシティ等の分野に係わる高い見識と幅広い経験を有し、その高い見識を用いて他の上場企業の社外取締役等も経験されていることから、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で当社経営に対する助言および監督を期待したためです。

[取締役会の運営]

- ・取締役会に付議する議案の基準については、法令および定款に準拠して制定された取締役会規則で明確にし、取締役会の適切な運営を確保しています。なお、その他の意思決定や業務執行については、組織規則等に基づき、取締役会で担当委任された各基本組織の担当取締役または執行役員が組織長へ適切な権限委譲を実施することで、効率化を図っています。
- ・取締役会は、原則として月1回開催され、必要に応じて執行役員が報告者として出席し、重要な経営課題について審議・決定しています。臨機応変な意思決定のために、臨時で取締役会を開催することもあります。取締役会出席率が100%となるよう、取締役会議長の指示により取締役会事務局が事前に日程調整を行い、オンラインでの出席や書面での決議といった手法も用いることがあります。
- ・取締役会において本質的な議論が活性化するように、取締役会開催日の原則5営業日前に資料を配布するとともに、取締役会前営業日に事前説明会を開催し、社外役員に対して、担当取締役・執行役員から上程議案の概要について説明する機会を確保しています。
- ・監査役は、取締役会および事前説明会に出席し、議事運営・決議内容・手続き等を監査するとともに、必要に応じて発言を行います。

●監査役会

[監査役会の構成]

- ・監査役会は、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役3名を含む5名から構成されており、過半数が独立社外監査役です。各監査役は、取締役の職務執行について、監査役会の定める監査基準および分担に従い監査を実施し、必要に応じて取締役および執行役員等に対して、業務執行に関する報告を求めます。
- ・社外監査役は、会計監査および業務監査双方の妥当性を高め、経営に対する監視機能を果たしています。

[監査役一覧]

役職名	氏名	経験等
常勤監査役	峯村 隆二	当社における豊富な経営経験および法務・内部監査部門における長年の実務経験を積んでいます。
常勤監査役	久蔵 達也	長年当社の管理部門で経験を積み管理会計の知識が豊富であり、事業戦略の策定実務を担う部門長としての実務経験を有しています。
常勤 独立社外監査役	森ヶ山 和久	他社における子会社管理部門をはじめとした長年の業務経験および財務・会計に関する知見も含めた幅広い知見を有しています。

役職名	氏名	経験等
独立社外監査役	石井 妙子	法律専門家である弁護士としての豊富な経験と知見を有しています。
独立社外監査役	市川 育義	監査および会計の専門家である公認会計士としての豊富な経験と知見を有しています。

[活動状況]

- ・ 監査役は、監査役会の定める監査基準および期初の監査役会において決定した監査方針、監査方法、職務分担を取締役会に報告するとともに、それらに基づき、年間を通じて監査活動を行っています。
- ・ 監査役会は、年度計画に基づき、取締役会開催に先立ち月次で開催するほか、単独でも開催しています。さらに必要に応じて適宜開催します。
- ・ 常勤監査役は、監査役の協議によって決定した担当部門について、単独または共同で、本社部門からの定例報告の受領、取締役・執行役員・組織長へのヒアリング、子会社への往査、必要と判断した社内会議への出席等を行い、執行部門の職務執行状況を確認するとともに、意見交換や所感表明を行っています。また、国内グループ各社の常勤監査役との連携および監査実施内容の共有化等によるグループベースでの監査役監査の充実に目的としたグループ監査役連絡会を主催しており、同会には会計監査人も出席して意見交換を行っています。

[内部監査部門および会計監査人との連携]

- ・ 当社では、的確な経営の意思決定、適正かつ迅速な業務執行、並びにそれらへの検査および監査を可能とする体制を維持していくため、財務報告の内部統制やコンプライアンス体制を推進するための内部統制統括組織である企業倫理行動委員会が、「DNP グループ・コンプライアンス管理基本規程」に基づき業務執行部門の検査、指導を実施しています。また、監査室が「内部監査規程」に基づき会計監査・業務監査を実施しています。常勤監査役は、企業倫理行動委員会にオブザーバー参加するとともに、同委員会事務局から定期的に活動状況を聴取し、監査室からは監査結果報告書を受領する他、定期連絡会の実施、監査室と被監査部門との意見交換会への立会いを行う等、両組織と緊密な連携を図っています。なお、企業倫理行動委員会および監査室は、それぞれの活動状況・監査結果に関して、適宜会計監査人と連携するとともに、取締役会にも直接報告しています。
- ・ 監査役は、会計監査人から期初に監査計画の説明を受け、期中に適時監査状況を聴取し、期末に監査結果の報告を受ける等、緊密な連携を図っています。また、常勤監査役は重要な子会社を含む、会計監査人による期中・期末監査講評および棚卸への立会いを適宜実施しています。

- ・監査上の主要な検討事項（KAM）については、前年度までの監査結果および期中の監査を通じて、会計監査人が候補とした事項、その理由および監査手続について適宜説明を受け、意見交換を行っています。それらの過程を経て、双方で意見の相違がなく、最終的に会計監査人が特に重要であると判断した事項が KAM として決定されています。

●経営会議

- ・当社は、経営活動の迅速性および効率性を高めるため、業務執行取締役で構成する経営会議を設置し、経営方針、経営戦略、その他の経営上の重要な案件等について検討・審議します。
- ・取締役会に上程される重要な事業戦略案件は、およそ経営会議で事前に議論がなされるため、取締役（監督側）と事業部門（執行側）で慎重なリスク評価を実施することで、取締役会の円滑な遂行に貢献しています。

●諮問委員会

- ・当社は、取締役会の監督機能強化の一環として、当社の取締役・監査役候補者や執行役員の指名・報酬等の決定に関する手続の透明性および客観性を確保するため、独立性を有する社外役員を構成員とする諮問委員会（事務局：法務部）を設置しています。諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、2015年に設置した任意の委員会です。
- ・諮問委員会は、指名委員会および報酬委員会の双方の機能を有するほか、取締役会より諮問された重要な経営事項を審議しており、各委員が一般株主の利益保護を考慮した客観的な視点から助言・提言を行っています。
- ・2025年1月の取締役会において「諮問委員会規程」を改定し、諮問委員の役割などを再定義するとともに、委員会の中で分科会を設置して、特定のテーマについて検討を深める取組みをしています。

●リスク管理のための主な社内委員会

（サステナビリティ推進委員会・BCM推進委員会・企業倫理行動委員会）

昨今の社会環境の急変に伴い、ステークホルダーに影響を与える変動要素がますます多様かつ広範囲になってきていることから、当社取締役会は、このような状況においても適切にリスク評価したうえで中長期的な経営戦略に反映し、事業機会へと変換していくプロセスを強化することが、よりサステナブルな社会に貢献できると考え、（本基本方針 3 ページ記載のとおり）3つの委員会が互いに連携して DNP グループの全社リスクを網羅し、サステナビリティ推進委員会を中心に経営のマテリアリティを定期的に検証して、経営会議や取締役会で審議しています。

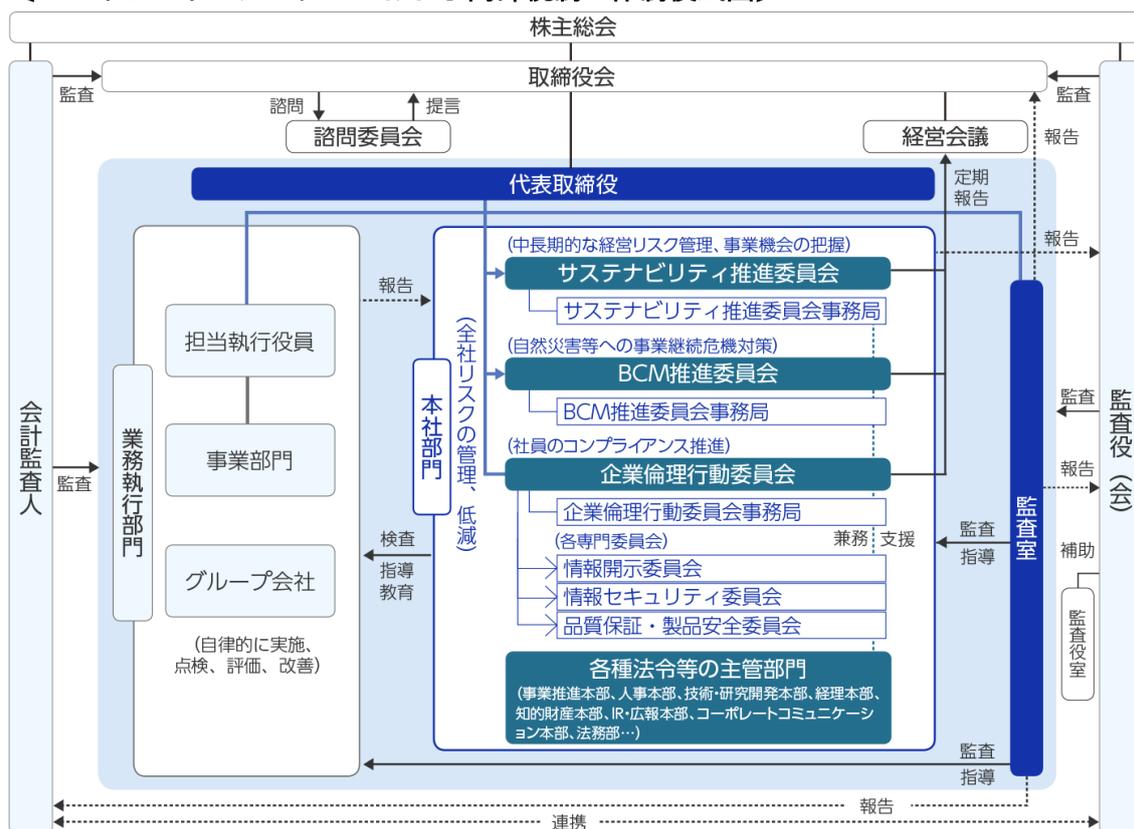
なお、2022年3月、諮問委員会における審議を経て、サステナビリティ推進委員会の組織改定を取締役会で決議し、代表取締役社長が委員長に就任しています。

●執行役員制度

- ・当社は、取締役会の監督機能の強化と経営効率の向上を図るため、執行役員制度を導入しており、取締役会で選任された執行役員が、取締役会で決定する業務の執行につき責任と権限をもって実施できる体制としています。
- ・経営環境の変化に対応して、最適な経営体制を機動的に構築するとともに、事業年度における経営責任をより一層明確にするために、取締役と同様に、執行役員の任期を1年としています。また、経営への参画意識をより高めるため、2020年6月末をもって、会社との契約関係を「雇用型」から「委任型」に変更しています。
- ・報酬体系についても、基本的に業務執行取締役と同様の扱いとしています。

役員紹介

〔コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図〕



取締役・監査役の選解任

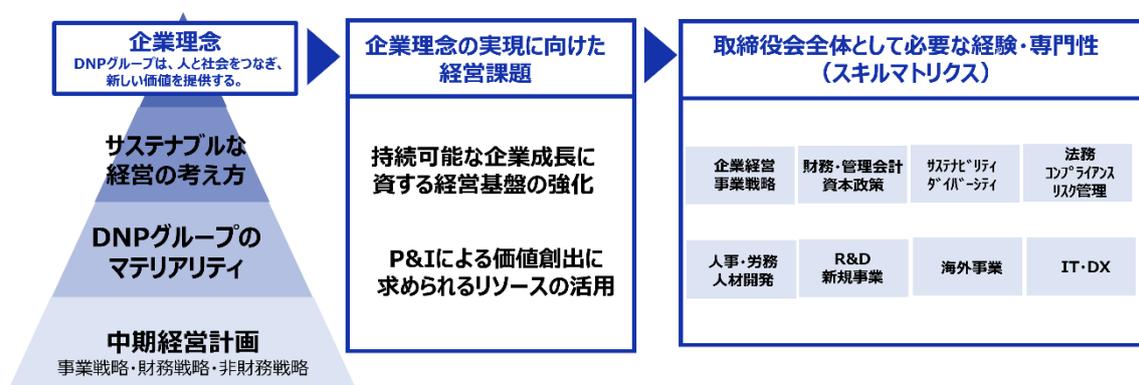
●基本的な考え方

当社が企業理念に基づき、持続的に新しい価値を提供し、より良い未来をつくるためには、社員一人ひとりが「DNP グループ行動規範」に定める「多様性の尊重」を実践することはもとより、経営における多様性を向上させることが必要です。そのためには、取締役会を構成するメンバーは、多様な視点や経験、さらに高度な専門性（スキル）を持ち、取締役会の議論を通じて当社経営の意思形成を支える人材であることが重要です。

当社は、重要な経営事項である取締役・監査役の選解任に関しては、そのプロセスの透明性・適正性を確保するため、株主総会や取締役会での決議に先立ち、独立社外役員のみで構成する「諮問委員会」で審議します。当社の事業形態や規模から、これからの取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め、総合的に検討します。なお、当社では、2030年に女性取締役の比率を30%超にすることを目指しています。

諮問委員会では、取締役会全体のバランスや注力して議論すべきポイントなどを考慮して、スキルマトリクスも活用します。企業理念の実現のために必要な取締役会構成員のスキルには、「持続可能な企業成長に資する経営基盤の強化」および当社独自の強みである「P&Iによる価値創出に求められるリソースの活用」といった経営課題に対し、自身の経験や専門性を活かして議論し、意思決定に導くことが必要です。これらの経験・専門性を便宜的に8つのスキルでプロットし、マトリクスとして整理しています。

[DNP グループの理念体系とスキルマトリクス]



[取締役・監査役のスキルマトリクス]

氏名	性別	企業経営 事業戦略	財務・管理会計 資本政策	リスク・リテ ラシー	法務 コンプライアンス リスク管理	人事・労務 人材開発	R&D 新規事業	海外事業	IT・DX
取締役	北島 義斉	男性	◎		◎	○		○	
	宮 健司	男性	◎	○	◎	○	◎	○	
	黒柳 雅文	男性	◎	◎		○			
	杉田 一彦	男性	○	◎	◎				
	三宅 徹	男性	○		○		◎		○
	新任 中村 治	男性	○				◎	○	
	宮間三奈子	女性	○		◎	◎	○		○
	金沢 貴人	男性	○			◎	○		◎
	※ 宮島 司	独立 男性				◎			
	※ 田村 良明	独立 男性	◎		○		○	◎	○
社外取締役	※ 白川 浩	独立 男性	◎	◎		○			
	※ 杉浦 宣彦	独立 男性	○	◎	◎			○	○
	新任 熊平 美香	独立 女性	○		◎	◎	○	○	
	監査役 峯村 隆二	男性	○			◎			
社外監査役	久蔵 達也	男性	○	◎		○		◎	○
	※ 森ヶ山和久	独立 男性	○	◎		○			
	※ 石井 妙子	独立 女性			◎	○			
	※ 市川 育義	独立 男性		◎		○			

※諮問委員会の委員です

独立 ……株式会社東京証券取引所が定める独立要件及び当社が定める「独立性基準」を満たす者

●取締役・監査役候補者の選定方針

取締役会は、以下の視点から総合的・多面的に検討を重ね、取締役・監査役候補者（新任・再任）を決定します。

取締役会全体 に関する視点	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会による的確かつ迅速な意思決定が可能な員数であること ・取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性が確保されていること ・意思決定の客観性を確保するため、当社の独立性基準を満たす社外取締役が3分の1以上を占めること
取締役・監査役 候補者個人 に関する視点	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の企業理念の実現に貢献できること ・監査役会設置会社における役員の責務を果たすために必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること ・高い倫理観、遵法精神を有していること ・上場会社の役員としての責務を果たすために十分な健康状態であること ・社外役員については、東京証券取引所および当社の「独立役員の独立性基準」を満たし、かつ、職務遂行のための十分な時間が確保できること

〔当社の独立性基準〕

以下のいずれにも該当せず、当社の経営陣から独立した中立の存在でなければならない。

- ①当社および当社の関係会社（以下、総称して「当社グループ」）の業務執行者（過去10年前から現在までに該当する者。なお、過去10年間において、当社グループの非業務執行取締役または監査役であったことがある者については、当該取締役または監査役への就任の前10年間において業務執行者に該当する者を含む。）
- ②当社グループを主要な取引先【（注）当社グループに製品またはサービスを提供する取引先グループ（直接の取引先が属する連結グループに属する者）であって、当社グループに提供する製品またはサービスの取引金額が当該取引先グループの直近事業年度における連結年間売上高もしくは総収入金額の2%の額を超える者】とする者またはその業務執行者
- ③当社グループの主要な取引先【（注）当社グループが製品またはサービスを提供する取引先グループであって、当社グループから当該取引先グループに対する製品またはサービスの取引金額が、当社グループの直近事業年度における連結年間売上高の2%の額を超える者】またはその業務執行者
- ④当社グループの主要な借入先【（注）当社グループの直近事業年度における連結総資産の2%を超える貸付を行っている者】またはその業務執行者
- ⑤当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産【（注）当社グループから、役員報酬以外に、直近事業年度において、年間1,000万円またはその者の売上高もしくは総収入金額の2%のいずれか高い方の額を超える財産】を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が団体である場合は、当該団体に所属する者）
- ⑥当社の主要株主（総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者）またはその業務執行者
- ⑦当社グループが大口出資者（総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有している者）となっている者の業務執行者
- ⑧当社の法定監査を行う監査法人に所属する者
- ⑨最近（1年以内）において、上記②から⑧に該当していた者
- ⑩上記①から⑤までのいずれかに掲げる者（重要でない者を除く。）の近親者（二親等内の親族）
- ⑪社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（過去10年前から現在までに該当する者）
- ⑫当社が寄付【（注）直近3事業年度の平均で年間1,000万円または寄付先の年間総収入金額の2%のいずれか高い方の額を超える寄付】を行っている先またはその業務執行者（過去10年前から現在までに該当する者）

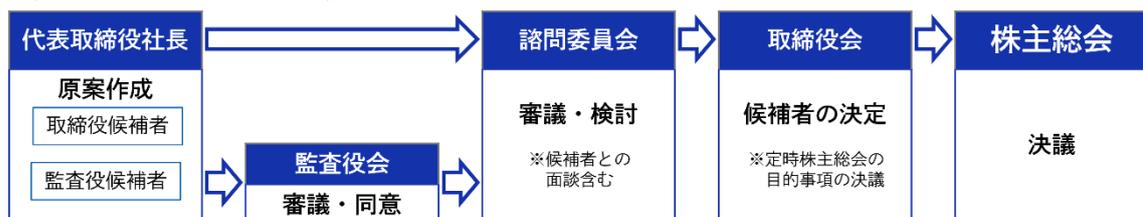
●取締役・監査役候補者の決定プロセス

代表取締役社長が取締役・監査役候補者の原案を作成し、諮問委員会に諮問します。代表取締役社長が原案を作成する理由は、DNP グループ全体の事業を把握していることに加え、独自の強みである P&I を通じて企業理念を実現するための投資判断を柔軟かつ迅速に実施できる人材を、CEO を含む経営幹部の後継育成計画の進捗も考慮しつつ選定するのに、最も適していると考えからです。幹部社員の育成状況等については、適宜、諮問委員会で確認する機会を設けています。

取締役会は、会社原案に対して諮問委員会が多面的に検討（候補者との面談を含む）した後、諮問委員からの助言・提言を踏まえて、取締役・監査役候補者案を審議します。取締役会は、諮問委員会の意見を尊重して決議することで、当社取締役会における意思決定の客観性を高め、説明責任を強化しています。

なお、監査役候補者については、監査役会の同意を得ています。

〔決定プロセスイメージ〕



●取締役・監査役による他社役員の兼任

取締役・監査役の他社役員の兼任については、合理的な範囲であることとし、これを取締役会で決議しています。また、他の上場会社の兼任は、原則として5社以内にとどめることとしています。

●取締役の解任等

当社取締役が以下の基準に該当する場合は、諮問委員会での審議を経て取締役会で審議し、解任、解職、懲戒等の必要な決定を行います。解任等の対象となっている者は、取締役会の構成員であっても、その審議・決議には参加できません。

- ・職務遂行に関して法令・定款に違反する等の故意または重大な過失により、DNP グループに損害を与えたとき
- ・自らの地位や権限を利用して不当に個人的な利益を得た等の事由により、DNP グループの信用と名誉を著しく傷つけたとき
- ・その他、取締役に留まることについてふさわしくないと当社が判断したとき

なお、取締役の解任については、株主総会に諮ります。

役員報酬

●取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社取締役および監査役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額内で算定しています。

報酬等の種類		株主総会の決議年月日	決議内容	員数※(名)
取締役報酬	金銭報酬	2025年6月27日	年額14億円以内（社外取締役年額1億2,000万円以内）	13
	株式報酬 （業務執行取締役）	2022年6月29日	年額3億円以内の金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資を受けることによる、年30万株以内の譲渡制限付株式の付与	8
監査役報酬		2007年6月28日	年額1億8,000万円以内	5

※決議がされた時点において、その定めの対象とされていた員数

●取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役会は、当社を取り巻く環境の変化等に鑑みて「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」の見直しの必要性を毎年検討し、独立社外取締役のみで構成する諮問委員会に諮ることとしています。諮問委員会の審議・検討を経たうえで、取締役会はその検討内容を尊重して、「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」を決議しています。

2025年3月期の決定方針については、諮問委員会での審議・検討を踏まえ、2024年4月開催の取締役会において、以下のとおり決議しました。

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

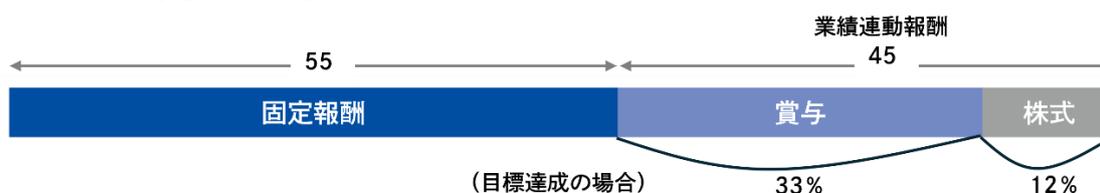
なお当社では、報酬として支給される株式報酬とは別に、取締役による当社株式の取得を容易にする目的で、役員持株会制度を導入しています。社外取締役に対しては、役員持株会を通じた当社株式の取得を紹介していますので、社外取締役がそれぞれの考え方に基づいて、一般株主の利益を代表する視点を意識するためなどの目的で当社株式を保有することができます。(役員持株会の行う買付けは、一定の計画に従い、個別の投資判断に基づかず、継続的に行うものです)

●役員報酬の体系と割合

報酬等の種類		支給対象			
		業務執行取締役	社外取締役	監査役	執行役員
固定	月次報酬	○	○	○	○
変動	賞与 (短期的インセンティブ報酬)	○			○
	株式報酬 (中長期的インセンティブ報酬)	○			○

代表取締役を含む業務執行取締役・執行役員の(a)固定報酬と(b)賞与および株式報酬の構成比率は、「(a)固定報酬 55%」：「(b)賞与および株式報酬 45%」を目安とします。また、報酬全体に占める株式報酬の割合は、12%を目安とします。なお、これらは、業績連動報酬としての目標を達成した場合における割合となります。

[2025年3月期における報酬イメージ]



[固定報酬]

固定報酬の金額は、客観的な報酬市場データを参考としつつ、役位を基準として、担当する職務、責任等の要素を勘案して決定するものとします。固定報酬は、毎月支給します。

[賞与 (短期的インセンティブ報酬)]

賞与は、客観的な報酬市場データを参考としつつ、連結業績(指標: 営業利益、純利益、ROE)に加え、株主配当、従業員賞与水準、担当する職務や責任、経営に対する貢献度等も総合的に勘案して決定するものとします。

賞与は、各事業年度の終了後において、当該事業年度の業績を基礎として算定したうえで支給します。

[株式報酬（中長期的インセンティブ報酬）]

代表取締役を含む業務執行取締役・執行役員が当社株式を保有することにより、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを高めるとともに、株主との利益共有を図ることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。対象取締役・執行役員に割り当てる株式については、当社または当社子会社の役職員の地位を退任または退職した直後の時点まで譲渡制限を付すものとします。

（構成）

株式報酬は、以下の2つにより構成されます。

在任条件型	一定期間継続して当社の取締役・執行役員の地位にあったことを譲渡制限の解除条件とする株式報酬
業績条件型	在任条件に加えて、当社取締役会が予め定めた業績条件の達成を譲渡制限の解除条件とする株式報酬

（支給方法）

- ・対象取締役・執行役員は、月次報酬の年額の10～20%の範囲において取締役会決議に基づき支給される金銭債権の全部を現物出資財産として当社に給付し、当社の普通株式について発行または処分を受けます。
- ・発行または処分をされる当社の普通株式の総数は年30万株以内とします。
- ・1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、対象取締役・執行役員に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

（譲渡制限の内容および解除）

普通株式の発行または処分並びにその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と対象取締役・執行役員との間で、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件とします。

（1）譲渡制限期間

普通株式の割当を受けた日から当社または当社子会社の役職員の地位を退任または退職するまでの期間、割当を受けた普通株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。

（2）譲渡制限の解除の取扱い

① 正当な理由による退任または退職の場合

譲渡制限期間の満了時における対象取締役・執行役員の退任または退職が、任期満了、死亡その他の正当な理由によるものである場合、当社は、当社の取締

役会が当該退任または退職の時期等に応じてあらかじめ決定した合理的な基準に従って定められる数の割当株式の譲渡制限を解除する。

② 正当な理由によるものでない退任または退職の場合

譲渡制限期間の満了時における対象取締役の退任または退職が、正当な理由によるものでない場合（解任の場合など）には、当社は、割当株式の全てにつき、譲渡制限を解除しない。

③ 組織再編等における取扱い

譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当社の株主総会による承認を要さない場合は、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の割当株式について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

④ 業績条件不達成の場合の取扱い

「業績条件型」において、取締役会において予め設定した業績条件を達成することができなかった場合、割当株式の全部または一部について譲渡制限を解除しない。

(3) 譲渡制限が解除されない割当株式の取扱い

当社は、業績条件が不達成であったり、正当な理由なく退任するなどにより、譲渡制限が解除されないことが確定した割当株式は、確定直後に、当社が対象取締役・執行役員から無償で取得する。

●報酬の決定プロセス

[業績連動報酬等に関する事項]

(業績条件に係る指標)

業績条件に係る現行の指標は、以下のとおりです。これらの指標を選択した理由は、事業年度の連結業績および中期経営計画の達成状況を業績連動報酬に明確に反映させるためです。

報酬等の種類	①連結営業利益	②ROE	③親会社株主に帰属する当期純利益
賞与 (2026年3月期目標)	当事業年度の連結業績予想 (940億円)	8%	当事業年度の連結業績予想 (900億円)
株式報酬 (2026年3月期までの目標)	中期経営計画期間に定める当事業年度の連結営業利益目標 (850億円)	評価期間(中期経営計画期間)における目標(ROE8%以上)の達成回数	-

将来的には、連結営業利益およびROEに加え、非財務指標(環境指標等)の導入も検討していきます。

(株式報酬における譲渡制限解除株式数の計算方法)

譲渡制限解除株式数 = 個人毎の割当株式数 × 業績評価係数

※業績評価係数 (%)

= 上記①(連結営業利益目標)の達成状況に応じた解除率 × 70%

+ 上記②(ROE目標)の達成状況に応じた解除率 × 30%

※上記②の目標の達成状況に応じた解除率は、評価期間終了後に確定します。

但し、評価期間中に正当な理由や組織再編等により退任・退職した場合は、その時点までの達成状況に応じて解除率が確定します。

[決定プロセス]

代表取締役を含む個人別の報酬内容が、決定方針に沿ったものであることを多面的に確認・検討するため、以下のプロセスを経て決定しています。

(取締役および執行役員の月次報酬・賞与の内容)

2025年3月期においては、個人別の月次報酬・賞与の内容の決定は、代表取締役社長に委任することを取締役会で決議しています。当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役および執行役員の評価を行うのは、代表取締役社長が最も適していると、取締役会が判断したためです。

代表取締役社長は、取締役会の決議に基づき、個人別の月次報酬・賞与の内容(原案)

を作成し、諮問委員会に諮問します。諮問委員会で多面的に審議・検討した後、代表取締役社長が諮問委員会の助言と提言を踏まえて決定し、その内容を諮問委員である社外取締役が出席する取締役会で改めて承認します。

上記のとおり、諮問委員会における決定方針との整合性を含めた多面的な検討を経て個人別の報酬額を決定していることから、個人別の報酬等の内容は、決定方針に沿うものであると取締役会は判断しています。

[決定プロセスイメージ]



(株式報酬に関して業務執行取締役・執行役員に支給される金銭債権の内容)

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

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

[決定プロセスイメージ]



(監査役の報酬の内容)

監査役の各人別の報酬については、株主総会で決議された報酬限度内で、監査役の協議により決定します。

●役員報酬体系に係る検証

株主総会で決議された役員報酬の種類や限度額の範囲において、毎年、取締役会で決定方針の見直し決議を行い、当該方針に基づき報酬が支給されます。

この報酬体系が、適切なインセンティブ効果をもたらしていることを、当社では、毎年の「取締役会実効性評価」においても確認することとしています。

今後の環境変化や株主との対話を通じて、現在用いている報酬指標よりも客観的に効果が認められる水準等（非財務指標の有効性を含む）を用いることが適切と考えられる場合は、取締役会は速やかに諮問委員会に諮ることとします。

取締役会全体の実効性の向上に向けた取組み

●取締役会全体の実効性の向上に向けた取組みの変遷

当社は、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、取締役会全体の実効性を高めるためのガバナンス改善を進め、その取組み状況を開示しています。

[ガバナンス改善の変遷]

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<ul style="list-style-type: none"> ● 諮問委員会設置(2名) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会資料の事前配布 ● 取締役会事務局設置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員ミーティング定期開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員への情報提供の拡充(工場見学の実施) ● 諮問委員増員(3名) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役増員(2名↓3名) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役増員(3名↓4名) ● 決算説明会開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG説明会開催 ● スキルマトリクス整備・公表 ● 女性取締役、女性監査役就任 ● 取締役会上程議案の社外役員事前説明会 	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ推進委員会改組 ● サステナビリティ説明会開催 ● 取締役会へのフィードバック ● IR・SR活動状況や株主等の意見の株式報酬制度の導入 ● IR・SR活動状況や株主等の意見の取締役会への参加(社内展示会への参加) 	<ul style="list-style-type: none"> ● IR Day開催 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役増員(1名↓2名) ● 社外取締役増員(4名↓5名) ● 国内外のIRカンファレンスへの参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性取締役増員(1名↓2名)

当社を取り巻く環境は激しく変化しており、その変動要素(リスク)をビジネスチャンスに反映するための実効的な取締役会を実現するための取組みを継続する必要があると、当社は考えます。毎年実施している「取締役会全体の実効性評価」を、その取組みに役立てています。

●実効性評価の定期実施

当社では、毎年4月に取締役会全体の実効性評価を実施し、現状の取締役会の体制や活動状況に関する取締役・監査役の率直な意見を把握するとともに、抽出された課題への対応状況を次年度に評価することを積み重ねることで、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化を図っています。

○実施・評価プロセス

①実施概要の検討

取締役会事務局は、1年間の取締役会の運営状況や前期に確認された課題への取組み・改善状況を踏まえ、全取締役・監査役に対して実施するアンケート調査の内容や、必要に応じて、外部機関を利用したインタビューなどアンケート以外の方法による評価の実施を検討します。

②取締役会での趣旨説明(毎年3月)

アンケート調査の実施に先立ち、実施概要等を取締役会で改めて説明することにより、全取締役・監査役で実効性評価の目的・意義を改めて確認しています。

③アンケート調査の実施（毎年4月）

- ・全取締役・監査役を対象に、数十問の設問で構成するアンケート調査（選択＋自由記述）を実施します。
- ・アンケート内容は、基本的な項目を維持することで、中長期的な取組み課題への改善状況も評価できるようにしつつ、社会の潮流を踏まえた設問となるよう、外部機関よりアドバイスを受けた設問等も参考に毎年見直しています。

④回収・分析

取締役会事務局がアンケートを回収し、結果を分析します。必要に応じて、外部機関に回収・分析を依頼することもあります。

⑤取締役会議長／社外役員への分析結果の報告

取締役会事務局は、社外役員に分析結果を報告し、前期の課題の改善状況や今後の課題を審議します。また、審議の内容について、取締役会議長に報告します。

⑥取締役会への報告（毎年5月）

アンケート調査結果およびこれを踏まえた今後の課題を取締役会で報告し、全取締役・監査役で共有します。

⑦確認された課題への対応検討

- ・社外役員ミーティングなども活用し、アンケート調査から抽出された今後の課題への具体的な取組み内容を協議します。
- ・取締役会事務局は、取締役会議長をはじめとする取締役・監査役、関連部門と連携して、課題に対する取組みを推進します。

○2025年3月期の実効性評価の概要および分析結果

2025年4月に実施した第10回実効性評価（2024年4月から2025年3月までに開催された全14回の取締役会が対象）の概要および結果は、以下のとおりです。
なお今回は、評価の分析結果とその課題の取組みを、中期経営計画の最終年である当期の業務執行状況の監督機能強化に繋げることを意識し、各役員の「監督義務と自身の役割」を改めて振り返るとともに、ガバナンス上の課題を再認識することを目指しました。

アンケート内容（選択＋自由記述）

- 第9回実効性評価の結果に対する取組み課題への対応状況を確認しつつ、当期が現在の中期経営計画の最終年であることを踏まえた設問構成に整理しました。
- 実効性をより精緻に確認するため、5段階評価を維持しつつ、各設問に自由記入欄を設け、評価点の大小に関係なく建設的な意見を書けるようにしました。

○アンケート項目

- ・取締役会の意思決定・監督機能
- ・中長期的な経営計画（中期経営計画など）や経営戦略に関する議論の状況
- ・個別の業務執行に関する議論の状況
- ・取締役会の運営
- ・諮問委員会の活動状況
- ・取締役および監査役の個人評価
- ・株主その他のステークホルダーとの関係
- ・株主や資本市場との対話状況
- ・社外役員への支援・連携に係る体制（会社からの情報提供含む）
- ・昨年の取締役会実効性評価アンケートの課題への対応

分析結果

- ・今回（第10回）の実効性評価結果は、取締役・監査役の全体平均は「4.5」となり、当社取締役会のガバナンス体制は、前回（4.5）に続き、総合的に実効性を有すると評価されていると考えます。
- ・これまでの実効性評価における改善課題として取り組んできた「社内外での役員間の情報格差への対応」の評価結果（社内役員と社外役員との平均評価差）が、さらに改善された結果となりました。
- ・「取締役会で期待される役割」に照らして、自身の役割を改めて振り返ることで、監督機能強化に向けた自身の経験・スキルのさらなる発揮や、現行の中期経営計画の着実な遂行のみならず、中長期的な企業発展に向けた議論の活性化への意欲も窺える結果となりました。
- ・昨年の取締役会実効性評価アンケートから抽出した課題の改善状況は以下のとおりでした。

①取締役会で決議・報告された重要な投資案件や IR 活動等の進捗報告に関する一層のフォロー

[対応と評価]

投資案件や IR 活動の状況等については、適時、取締役会で報告してきたことを確認できました。一方で、経営環境の不確実性も高まっている中、一層のフォローを望むコメントもありました。

②社外役員と経営陣・社員間のコミュニケーション機会の継続

[対応と評価]

社外役員への情報提供は十分に図られたことを確認できましたが、当期は社外取締役を増員することから、引き続き、取締役会以外の場も活用しながら取組みを継続していくこととなりました。

分析結果に対する社外役員の意見交換

取締役会事務局でアンケート内容を分析し、その結果に基づく当社の取組み課題について、2025年4月11日に社外役員が全員集まりミーティングを開催し、以下のような意見が交換されました。その内容は事務局を通じて、取締役会議長に報告され、2025年5月13日の取締役会でも共有されています。

(1) 実効性評価アンケートのあり方

- ・平均で（5点満点中）4点以上という結果を維持できていることは、取締役会の実効性が十分に確保されていることの表れと考えられるが、点数評価は回答者の価値観の違いも平準化されているので、建設的で多様な意見が埋もれないような工夫も、継続すべき。
- ・設問の趣旨が多義的に捉えられる表現があり、それをカバーする意図もあって全ての設問に自由記入欄が設けられていたが、次回アンケートで表現の見直しを検討すべき。

(2) 資本市場への情報開示の充実

- ・様々なステークホルダーがいる中で、求められる全ての要請に応えることは困難であるが、投資家に対する情報開示は、かなり充実してきた印象である。株式市場の動向の影響を受けて、今回のアンケートの評点を下げた人もいることが想像できるが、今年1年の取組みを評価するアンケートのため、数年にわたって同じ投資家に対して説明してみて、ようやく相手に伝わってきたと実感できる人もいるだろう。

今後の主な取組み方針

今回のアンケートの分析結果を踏まえた今後の取組み方針として、以下の課題に取り組むことを、全取締役・監査役で共有しました。

- (1) 現行の中期経営計画の振り返りと、次の中期経営計画の策定に向けた議論の一層の活性化
⇒現行の中期経営計画の進捗状況について、各戦略や個別の投資案件を中心に振り返るとともに、次の中期経営計画の策定に向けて、中長期的な視点での議論が活性化するための施策を検討する。
- (2) 株主・投資家などステークホルダーとの対話状況に関する更なるフィードバックの充実
⇒株主・投資家などステークホルダーとの対話状況は、引き続き取締役会にフィードバックしていくとともに、各種説明会などでのより建設的な対話を目指して、資本市場における当社の捉えられ方や対話のポイントなどを取締役会で共有していく。

●社外役員に対する情報提供

- ・社外役員には、取締役会事前説明の実施による、議案への理解および意見醸成の機会を設けています。また、定例開催される社外役員ミーティングに出席し、法務部担当取締役および取締役会事務局に対して、取締役会の運営等に関する提言・意見表明を行っています。
- ・監査役に対しては、その職務を補助するため、監査役室を設置し、取締役等の指揮命令から独立したスタッフを置いており、社外監査役の職務についても補助しています。内部監査部門である監査室および内部統制の統括部門である企業倫理行動委員会は、その監査内容、業務の適正を確保するための体制等の構築・運用状況等について、それぞれ定期的に監査役および取締役会へ報告しています。
- ・このほか、本社部門・事業部門に対する監査役会ヒアリングへの社外取締役のオブザーバー参加や、事業所・社内向けイベントの見学など、取締役会以外にも社外役員が経営幹部や従業員と対話する機会を設けることで、DNP グループの取組み内容に関する情報提供の拡充に努めています。

〔2025年3月期の活動実績〕（監査役だけの活動内容は省略しています）

時期	実施内容
2024年5月	社内向けイベント見学 未来づくりミーティング
6月	事業所見学 神谷ソリューションセンター
7月	社外役員ミーティング 定時株主総会の議決権行使結果 取締役会の運営方針 取締役会実効性評価結果と取組み課題
8月	取締役合宿 北陸研究開発センター、他
9月	社外役員ミーティング IR 活動の状況
10月	事業所見学 柏地区
11月	新任社外取締役の事業所視察 鶴瀬、上福岡、狭山地区、韓国事務所訪問
12月	監査役会ヒアリング メディカルヘルスケア本部
	社内向けイベント見学 テクノロジー・イノベーションミーティング
	社外役員ミーティング 外部通報対応の状況報告
2025年2月	社内向けイベント見学 ダイバーシティウィーク
	監査役会ヒアリング 技術・研究開発本部
3月	社外向けイベント見学 DNP THE SESSION 2025

●研修/トレーニング方針

当社は、会社法および「DNP グループ行動規範」に従って適切に職務を遂行するため、新任の役員に対し、当社の事業全体への理解に加え、適切な投資判断に資する財務知識の習得やコンプライアンス意識を高めることの重要性について研修を実施しています。また、就任後においても、適宜、外部の専門家による講習・研修を受講・利用することができ、これらの費用負担については、会社に請求できます。

株主の権利・平等性の確保

●株主総会

当社は、株主の権利と平等性が実質的に確保されるよう努め、株主の意思を尊重します。特に、株主総会が経営の最高意思決定機関であるとともに、建設的な対話を実現する場でもあることを認識し、以下の方針で臨んでいます。

- ①当社は、株主が株主総会議案について十分な検討期間を確保できるよう、可能な限り早期に（総会日の1ヵ月前を目途に）招集通知（参考英訳を含む）の電子提供を行い、東京証券取引所に「独立役員届出書」とともに開示する。
- ②当社は、全ての株主が適切に議決権行使できるよう、インターネット環境を利用した電子行使に対応するとともに、株主総会に出席しない株主に対しても、事前にインターネットを用いて質問を受け付け、主な質問には総会当日に回答し、その様子をライブ配信する。
- ③当社は、株主総会当日にご出席される株主のなかで、車いすでご来場される場合には、総会上内に専用のスペースを設けるなど、障害者差別解消への対応に努める。

●資本政策

当社は、持続的な成長と収益性および資本効率の向上による中長期的な企業価値向上を実現するため、財務の健全性を維持したうえで、注力事業領域を中心とした成長投資と事業基盤強化のための投資に優先的に経営資源を配分するとともに、株主重視の観点から適切に株主還元を行います。株主還元は、安定的に配当を行うことを基本とし、同時に市場環境や資本効率等を勘案し、状況に応じて機動的に自己株式取得を実施します。

●政策保有株式に関する基本的な考え方

当社は、営業政策上の得意先との関係強化や、新技術・新製品の共同開発先との連携強化を目的として、他社の上場株式を取得・保有することがあります。保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて、保有の意義・目的を定期的に検証し、その結果、保有の意義が薄れたと判断した上場株式については売却することで、政策保有株式の縮減を進めています。

2023年5月、当社は「2023～2025年度 中期経営計画」を公表し、資本効率の改善を目的として2028年3月までに「政策保有株式を連結純資産の10%未満に縮減」する目標を掲げ、目標達成に向けた取組みを進めています。

〔政策保有株式の縮減状況〕



●政策保有株式の議決権行使

保有株式の議決権行使にあたっては、当該保有先との関係強化・連携強化を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するか否か、並びに当該保有先の株主共同の利益に資するか否かを判断基準としています。

●上場子会社などのグループ経営

DNPグループは、サステナブルな社会の実現を目指し、「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、この実現に向けた事業戦略などを着実に実行し、持続的な事業価値・株主価値を創出していきます。そのために、独自の強みを持つ企業群からなる企業集団を組成し、相互の連携により収益力を強化し、グループ全体の企業価値向上に繋げています。グループ会社に対する出資形態等についても、企業価値向上の観点から最適となるよう判断します。

上場子会社は、上場を維持することで、特定の事業領域での独自性やブランド力を保有し、それらが知名度のアップや従業員の士気向上、人材の確保などに寄与することで事業の拡大が期待できます。自社での資金調達力を保持するとともに、高い透明性と独立性を保持することが、DNPグループのさらなる成長にとって適切かつ合理的であると判断できる場合は、上場を維持しています。(当社は現在、上場子会社を3社有しています。)

これらの上場子会社は、親会社の過度な介入により少数株主の利益を毀損しないよう、各社がそれぞれ独自の意思決定手続に基づいて経営判断を行っており、3分の1以上の独立社外取締役を取締役会の構成員としているほか、役員の指名や報酬など重要な経営事項の決定にあたっては過半数を独立役員で構成する任意の委員会で審議を経るなど、

独自のコーポレート・ガバナンス体制を構築・運用しています。当社においても、他の少数株主との利益相反が生じないよう、独立社外取締役の意見を考慮した各上場子会社の取締役会の意思決定を尊重する旨を、「関係会社管理規程」において定めています。

一方、当社が実行中の「中期経営計画」は、市場成長性・魅力度と事業収益性を基準として、目指すべき中長期の事業ポートフォリオを明確に示しています。上場子会社各社が自主的に策定した経営計画等に基づく事業運営を尊重しておりますが、上場維持の是非も含めた資本政策については、当社の事業ポートフォリオにおける各社事業の位置づけととるべき戦略に従い、定期的に検証しています。

また、上場関連会社についても、上場子会社と同様の方針をとっており、資本業務提携契約などの合意事項の範囲に基づき、人的交流や情報交換等を実施することで、相互に事業価値を高めることができると考えています。現在持分法適用会社としている1社については、当社の議決権行使比率や役員派遣数等を踏まえ、同社の少数株主との利益相反リスクへの懸念は極めて限定的であり、また同社はそれぞれ独自の経営方針に基づいて事業展開を行っていることから、同社の経営上の独立性は確保されていると認識しています。

●関連当事者取引

当社では、関連当事者間の取引がある場合は、取締役会規則において、取締役の競業取引や利益相反取引を取締役会の決議事項としており、該当する場合は、取締役会において、取引の合理性や事業上の必要性、取引条件の妥当性等を踏まえて決議しています。

また、毎年、財務諸表規則等に則り、各取締役から関連当事者に該当する取引（競業取引や利益相反取引を含みます）の状況を聴取し、その内容につき外部会計監査人の監査を受けており、取締役会が適切に監督できる体制としています。

株主との対話

●方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、株主を含めたあらゆるステークホルダーとの対話が不可欠であると捉え、企業理念の実現に向けた「行動指針」として“対話”を明文化して掲げています。株主からの建設的な対話の申込みについては、IRを担当する取締役を中心に経営陣幹部が、合理的な範囲で対応することを基本としています。

●体制

- ・当社は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みとして、IR・広報本部を設置し、同本部担当取締役がこれを統括しています。
- ・この統括の下、事業推進本部、法務部、経理本部等が日常的に連携し、情報共有と課題解決に努め、株主との対話の効果を一層高めるための有機的な体制を構築し、運用しています。
- ・この体制を活かし、定期的に株主判明調査を実施することで株主構成の把握に努めながら、株主・機関投資家等との個別ミーティング、取締役および執行役員による決算説明会・中期経営計画説明会、サステナビリティ説明会などを通じて率直な意見交換を実施するとともに、技術戦略セミナー等の適宜開催、IR資料の内容の充実や当社ウェブサイトでの公表など、多様な対話手段を講じています。
- ・その結果等は、担当取締役を通じて取締役会に報告され、経営の意思決定に活用するとともに、株主を含むステークホルダーとのさらなる建設的な対話の促進につなげています。

●ディスクロージャーポリシー

当社は、株主・投資家の皆様に対して「ディスクロージャーポリシー」を公表し、透明性・公平性・継続性を基本に、関連法令および東京証券取引所の「適時開示規則」に従い、適時適切に会社情報の開示を行うとともに、これに加えて、当社への理解を得ていただく上で必要または有用と思われる情報についても、迅速かつ積極的に、情報開示を行っています。

[ディスクロージャーポリシー](#)

●対話の状況

当社は、2024年11月および2025年5月に機関投資家・アナリスト向け決算説明会を開催したほか、2024年7月には事業戦略説明会(IR-Day)を開催しました。また、2024年10月にサステナビリティ説明会を開催しました。

このほか、社長によるスモールミーティングを年間 2 回、IR 担当者による個別ミーティングを年間約 190 回実施しました。なお、海外機関投資家との対話の機会も積極的に設けています

各種の説明会や、主要な機関投資家・株主との個別ミーティングにおいて、当社経営陣や IR の担当部門が、当社の中長期の事業戦略や財務戦略、非財務戦略などに関して積極的に対話し、その要点について取締役会で共有することで、資本コスト/株価を意識した「ROE10%、PBR1 倍超」という中長期目標の達成に向けた事業施策の意思決定に活かしています。

●資本コスト/株価を意識した経営の実現に向けた対応と情報開示

当社では、コーポレートガバナンス・コード原則 5-2 の実施にあたり、機関投資家や株主との対話等を通じて自社の資本コストを把握しつつ資本効率等の目標を提示し、その実現に向けた取組みを市場にわかりやすく伝える努力を重ねてきました。

そのような株主との建設的な対話を継続しさらに市場と向き合うことが、当社の企業価値および株主価値の向上に資すると考えています。

2023 年 2 月 9 日に公表した「DNP グループの経営の基本方針」や、同年 5 月 12 日に公表した「2023～2025 年度 中期経営計画」は、このような継続的な取組みを踏まえて策定したものとなっており、その計画の進捗について、定期的に説明会等の資料をアップデートしています。

[DNP グループの経営の基本方針](#)

[説明会・決算補足資料](#)

以 上