

役員一覧

きたじま よしとし
北島 義俊
代表取締役会長
1933年8月25日生



■ 略歴、地位および担当

1963年5月	当社入社	1975年8月	取締役副社長
1967年7月	取締役	1979年12月	代表取締役社長
1970年7月	常務取締役	2018年6月	代表取締役会長
1972年1月	専務取締役		

■ 取締役としての資質

1979年から当社代表取締役社長としてDNPグループの業績向上を牽引してきたことから、経営全般に関する幅広い知見や豊富な経験・実績を有しており、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

きたじま よしなり
北島 義斉
代表取締役社長
1964年9月18日生



■ 略歴、地位および担当

1987年4月	(株)富士銀行入行	2005年6月	専務取締役
1995年3月	当社入社	2009年6月	代表取締役副社長
2001年6月	取締役	2018年6月	代表取締役社長
2003年6月	常務取締役	2022年4月	代表取締役社長 サステナビリティ推進委員会委員長

■ 取締役としての資質

DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、持続可能な事業成長と企業価値向上に向けたグループ戦略の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

みや けんじ
宮 健司
代表取締役専務
1954年6月11日生



■ 略歴、地位および担当

1978年4月	当社入社	2018年6月	常務取締役
1991年5月	大日本印刷(香港) CFO(最高財務責任者)	2020年6月	専務取締役
2003年7月	人事部長	2021年6月	代表取締役専務
2010年6月	役員 人事部長	2023年4月	代表取締役専務 情報コミュニケーション部門 (現スマートコミュニケーション部門)、 人的資本部門、コーポレート部門統括

■ 取締役としての資質

海外子会社における財務責任者をはじめ、DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた人事・労務戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

やまぐち まさと
山口 正登
代表取締役専務
1952年9月10日生



■ 略歴、地位および担当

1975年4月	当社入社	2017年6月	専務執行役員
1994年12月	生産総合研究所 研究開発第1部長		生活空間事業部、モビリティ事業部、 高機能マテリアル事業部担当
2008年6月	役員 ディスプレイ製品事業部副事業部長	2021年6月	代表取締役専務 技術研究開発部門、生活産業部門 (現ライフ&ヘルスケア部門)、 エレクトロニクス部門統括
2012年6月	常務役員 ファインエレクトロニクス事業部長		

■ 取締役としての資質

技術、研究開発やディスプレイ製品等の製造責任者、およびICTを利用した新規事業開発の責任者としての経験に基づき、DNPグループにおける豊富な経営経験を有しており、事業成長と企業価値向上に向けた事業開発等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

はしもと ひろふみ
橋本 博文
常務取締役
1957年7月8日生



■ 略歴、地位および担当

1981年4月	当社入社	2018年6月	常務執行役員 事業推進本部担当
1997年1月	P.T. DNPインドネシア ファイナンスマネージャー		日本ユニシス(株)(現 BIPROG(株)) 監査役(現任)
2015年6月	役員 事業企画推進室長	2020年6月	常務取締役 事業推進本部、価値創造推進本部担当
2016年4月	丸善CHIホールディングス(株) 取締役	2023年4月	常務取締役 IR・広報本部、総務部、法務部、監査室担当

■ 取締役としての資質

海外子会社における財務責任者をはじめ、DNPグループにおける豊富な経営経験や、当社事業企画部門での実績に基づき、事業成長と企業価値向上に向けたIR戦略・コンプライアンス強化等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

くろやなぎ まさふみ
黒柳 雅文
常務取締役
1960年5月4日生



■ 略歴、地位および担当

1983年4月	当社入社	2019年4月	常務執行役員 経理本部担当
2004年4月	経理本部 経理第1部長		
2010年6月	(株)DNPトータルプロセス殿 代表取締役社長	2021年6月	常務取締役 経理本部担当
2015年6月	役員 経理本部長		

■ 取締役としての資質

決算・税務をはじめとした財務会計全般の知識やDNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた財務戦略・資本政策等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

みやけ とおる
三宅 徹
常務取締役
1958年2月5日生



■ 略歴、地位および担当

1982年4月	当社入社	2020年6月	常務執行役員 購買本部担当
2005年10月	ディスプレイ製品事業部 研究開発本部長	2023年6月	常務取締役 購買本部担当
2011年6月	研究開発・事業化推進本部長		
2018年6月	執行役員 購買本部長		

■ 取締役としての資質

本社部門・事業部門における研究開発部門の責任者を歴任し、その経験と高い視座に基づく調達業務の変革を推進してきたことから、事業成長と企業価値向上に向けた研究開発・サプライチェーン強化等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

みやま みなこ
宮間 三奈子
取締役
1962年1月15日生




■ 略歴、地位および担当

1986年4月	当社入社	2021年6月	取締役
2005年4月	C&I事業部DB本部 VR企画開発室長	2021年10月	取締役 人財開発部、ダイバーシティ& インクルージョン推進室担当
2014年7月	人材開発部長	2022年6月	(株)東海理化電機製作所 社外取締役(現任)
2018年6月	執行役員 人材開発部長、ダイバーシティ推進室長		

■ 取締役としての資質

研究・企画開発部門での経験に加え、当社初の女性執行役員および取締役に就任して人材育成や多様性確保の旗振り役としての実績を有しており、事業成長と企業価値向上に向けた人材開発戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

みやじま つかさ
宮島 司
取締役
1950年8月23日生




■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1990年4月	慶應義塾大学法学部教授	2016年4月	慶應義塾大学名誉教授(現任)、 朝日大学法学部・大学院法学研究科 教授(現任)
2003年4月	弁護士登録(現任)		
2012年7月	ヒューリック(株) 社外取締役(現任)	2018年6月	(株)ダイフク 社外監査役(現任)
2014年6月	当社取締役 (株)ミクニ 社外監査役(現任)		

■ 社外取締役として期待される役割の概要

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からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

さきじま かずゆき
笹島 和幸
取締役
1953年8月8日生



■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1982年4月	東京芝浦電気(株)入社 (生産技術研究所)	2016年4月	東京工業大学工学院システム制御系教授
1989年4月	埼玉大学工学部助教授	2019年3月	東京工業大学名誉教授
1999年12月	東京工業大学大学院 情報理工学研究科教授	2020年6月	当社取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

企業での研究者としての経験に加え、情報理工学およびシステム制御系の学識経験者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からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

役員一覧

たむら よしあき
田村 良明

取締役
1954年10月3日生



■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1979年4月	旭硝子(株)(現AGC(株))入社	2014年3月	同社専務執行役員
2013年3月	同社代表取締役兼専務執行役員		ガラスカンパニープレジデント
	経営全般補佐	2017年3月	同社エグゼクティブフェロー
	技術本部長、グループ改善活動補佐	2018年3月	DIC(株) 社外取締役(現任)
		2022年6月	当社取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

AGC(株)における経営経験やガラス部材等を通じたモノ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としても活躍していることから、当社の業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

しらかわ ひろし
白川 浩

取締役
1954年12月22日生



■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1979年4月	大成建設(株)入社	2015年4月	同社常務執行役員 横浜支店長
2011年4月	同社理事 社長室経営企画部長	2019年6月	同社取締役専務執行役員
2012年4月	同社執行役員 社長室副室長兼経営企画部長	2022年6月	建築営業本部長(第二) 当社取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

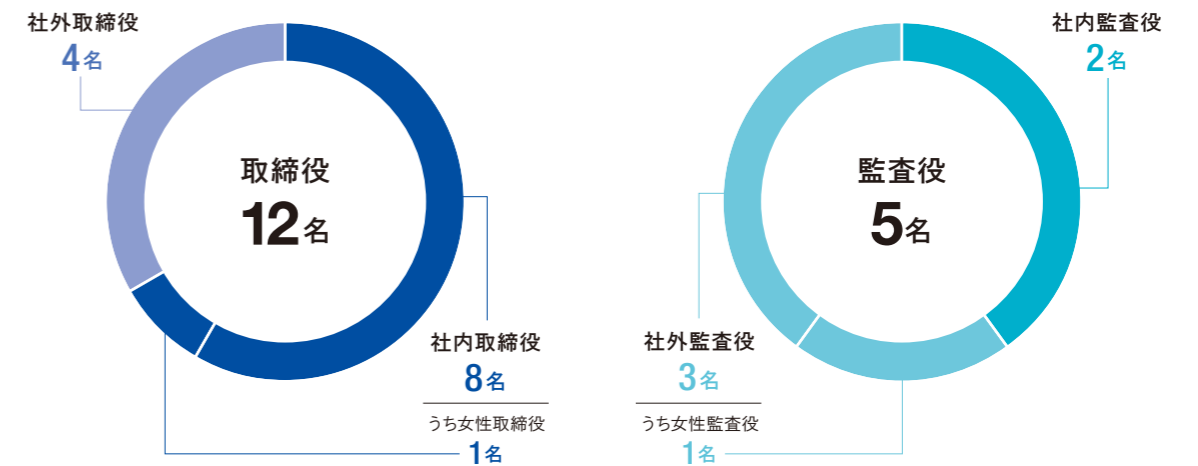
大成建設(株)で長年にわたり管理部門に従事し、同社執行役員就任後もその豊富な経験を活かして要職を歴任し、経営全般に関する幅広く高い見識を有していることから、当社の業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

監査役・執行役員

<p>常勤監査役</p> <p>峯村 隆二</p> <p>久蔵 達也</p> <p>森ヶ山 和久 ※1</p>	<p>監査役</p> <p>石井 妙子 ※1</p> <p>市川 育義 ※1</p>	<p>専務執行役員</p> <p>ひきた 栄</p> <p>北島 元治</p> <p>井上 覚</p> <p>土屋 充</p> <p>杉本 登志樹</p>	<p>常務執行役員</p> <p>浅羽 信行</p> <p>杉田 一彦</p> <p>沼野 芳樹</p> <p>中村 治</p> <p>飯田 満</p> <p>金沢 貴人</p>	<p>執行役員</p> <p>千葉 亮太</p> <p>小林 和久</p> <p>宮崎 剛</p> <p>西澤 尚浩</p> <p>村上 和郎</p> <p>松村 弘之</p> <p>後藤 琢哉</p> <p>中西 稔</p> <p>曾根 博幸</p> <p>谷 康行</p> <p>松村 有純</p> <p>佐古 都江</p> <p>富澤 伸行</p> <p>坂田 英人</p>
---	--	---	---	--

※1. 常勤監査役 森ヶ山和久、監査役 石井妙子および市川育義は、「社外監査役」です。

当社取締役会の構成 (2023年6月29日現在)



当社取締役および監査役のバックグラウンド

	企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業	
取締役	北島 義俊	◎				○			
	北島 義斉	◎	◎			○			
	宮 健司	◎	◎	○	◎	○		○	
	山口 正登	◎				◎	◎	◎	
	橋本 博文	◎		○		◎		○	
	黒柳 雅文	◎		◎					
	三宅 徹	○	○				○	◎	
	宮間三奈子	○	◎		○		○	○	
	宮島 司*					◎			
	笹島 和幸							◎	
社外	田村 良明*	◎	○			◎	○	○	
	白川 浩*	◎		◎		○			
	社内	峯村 隆二	○			◎			
		久蔵 達也	○		◎		◎	○	
		森ヶ山和久	○		◎	○			
		石井 妙子		◎		○			
	市川 育義			◎		○			

※ 諮問委員会の委員です。

取締役および監査役のバックグラウンド

当社の取締役会は、新中期経営計画の推進に重要と考えられる経験や専門性(スキル)を幅広くカバーするよう、多様なバックグラウンドを有する役員で構成しています。各役員が有するバックグラウンドに○をつけ、特に発揮の期待度が高いものに◎をつけています。

コーポレート・ガバナンス

DNPは、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしの実現に向け、長期を見据えて、新しい価値を提供するための事業活動を展開しています。DNPが価値を提供し続けていくためには、自身の企業価値を向上させて、あらゆるステークホルダーから常に信頼される企業であり続けなければならないと考えています。そのために、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題のひとつと捉え、的確かつ迅速な経営の意思決定、それに基づく円滑な業務執行、それらを監督・監査する体制の構築・運用をさらに強化しています。

DNPのコーポレート・ガバナンスの概要

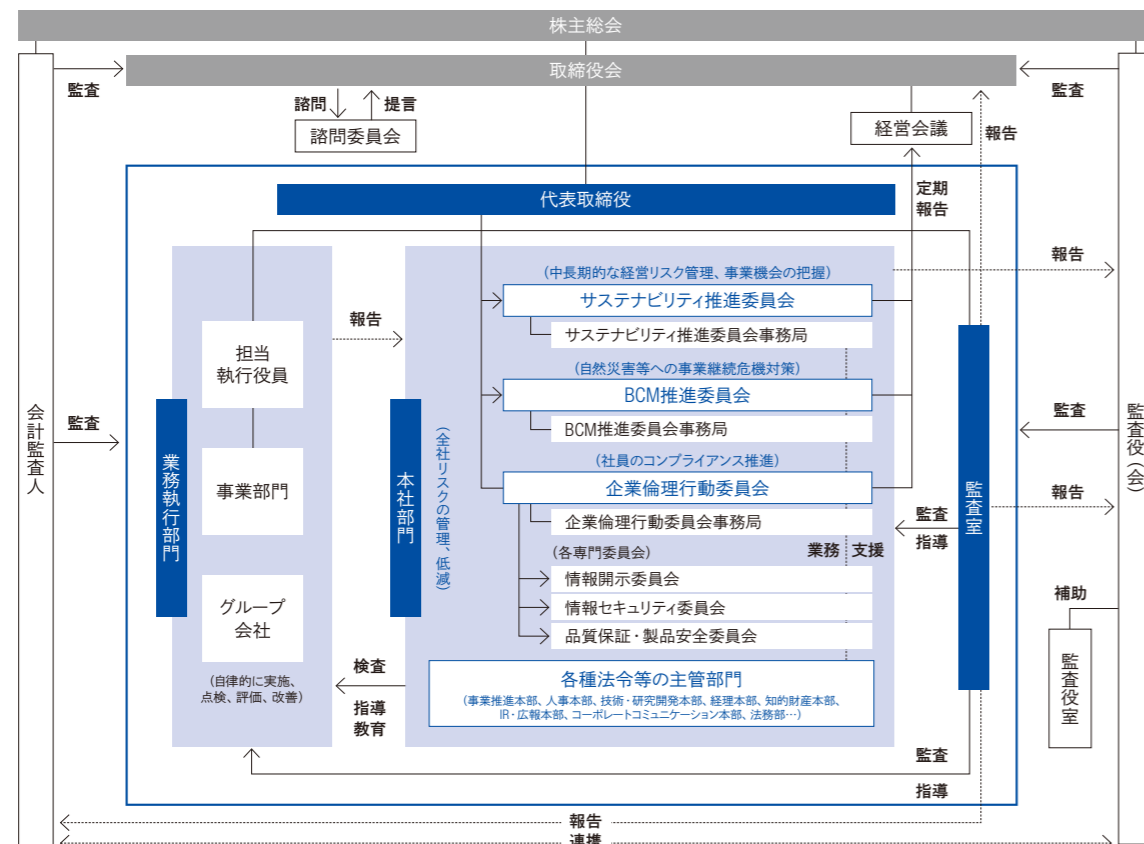
DNPは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念のもと、中長期にわたる事業の安定的な拡大に努めています。健全な起業家精神に基づいて多様なビジネスチャンスに果敢に挑戦するとともに、さまざまなステークホルダーから信頼されることが今後の事業競争力の向上に不可欠であると考え、内部統制システムを含めたコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。経営の的確かつ迅速な意思決定と、それに基づく円滑な業務執行に努め、それらを適正に監督・監査する体制を構築・運用するとともに、社員のコンプライアンス意識を高める研修・教育を徹底しています。

近年は特に、環境・社会・経済の急激な変化など、経営に大きな影響を与えるリスク(変動要素)がますます多

様になっています。それらのリスクを適切に評価して中長期的な経営戦略に反映し、また、リスクを事業機会に転換していくプロセスを強化する取り組みを加速させるため、2022年3月に、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を再編しました。

「サステナビリティ推進委員会」を中心に、自然災害等の有事発生時でも社員の安全を確保して生産活動を維持していくための「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識の向上を図ってリスクの低減を図る「企業倫理行動委員会」が互いに連携しています。全社的リスクを網羅し、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にて審議することで、リスクを中長期的な経営戦略に適切に反映する体制としています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



DNPのコーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査役会設置会社の機関設計を採用しつつ、経営に関する確かつ迅速な意思決定、それに基づく円滑な業務執行、および適正な監督機能を一層強化するため、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

取締役会・監査役会

当社の取締役会は、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うことのできる体制としています。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。

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。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、各基本組織の担当取締役または執行役員が取締役会で担当委任された組織長へ適切な権限移譲を実施することで、効率化を図っています。

当社の監査役会は、多様なバックグラウンドを有する5名(常勤3名を含む)で構成されます。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。各監査役は、全ての取締役会に出席し、付議議案について必要な発言を行います。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。

います。また、取締役会で選任された執行役員(25名)が、取締役会で決定する業務の執行について、責任と権限をもって実施できる体制としています。

2023年3月期取締役会での主な審議事項

経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の進捗 「経営の基本方針」の策定 新中期経営計画の策定等
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 「人的資本ポリシー」の策定 「DNPグループ環境方針」の改定 サステナビリティ推進委員会の活動状況等
株主との対話	<ul style="list-style-type: none"> 決算・ESG説明会等の実施 機関投資家との対話状況等
ガバナンス	<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 内部監査の状況等
その他	<ul style="list-style-type: none"> 個別の投資案件等

当社には、社外取締役が4名、社外監査役が3名おり、全員が東京証券取引所および当社が定める「独立性基準」を満たした独立役員です。独立役員は、それぞれが有するさまざま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を通じて、経営の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なるものと考えています。



社外取締役 宮島 司 社外取締役 笹島 和幸 社外取締役 田村 良明 社外取締役 白川 浩 社外監査役 森ヶ山 和久 社外監査役 石井 妙子 社外監査役 市川 育義

5 | 経営体制

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、

経営戦略および経営上の重要な案件等について検討・審議します。

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、当社の取締役や執行役員の指名および報酬を含む経営上重要な事項の決定に関する手続きについて、その意思決定過程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のみで構成される諮問委員会を設置しています。現在の諮問委員会の委員は、社外取締役の宮島司氏、田村良明氏および白川浩氏の3名です。

2023年3月期諮問委員会での審議事項

- ・役員人事
- ・取締役および執行役員の報酬に関する基本方針、株式報酬制度の導入、個人別報酬
- ・次世代経営リーダー・管理職育成施策の状況
- ・「経営の基本方針」「中期経営計画」の検討状況

取締役会全体の実効性

■ 評価方法

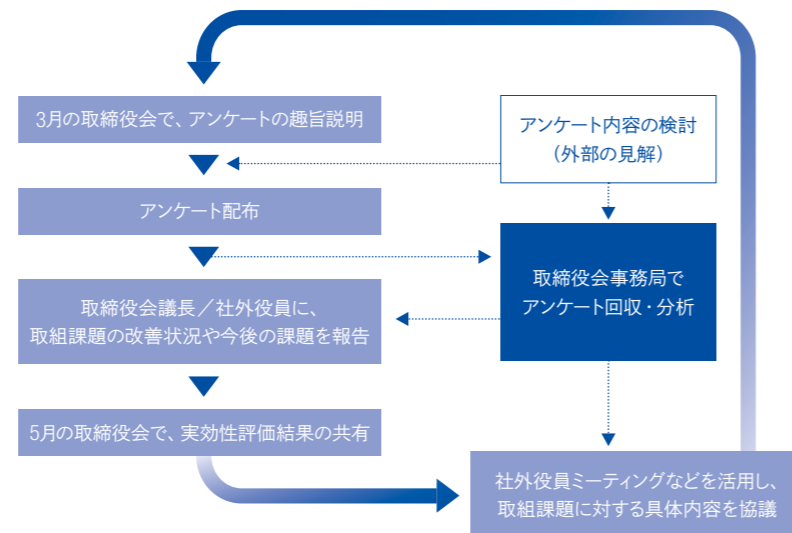
当社は、取締役会の活動状況に関するボードメンバーの率直な意見を把握する機会として、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、毎年4月ごろ、取締役会全体の実効性評価を実施しています。全取締役・監査役に対して、以下の大項目に関する数十問の質問で構成したアンケート調査(3段階評価と自由記入)を行い、その結果を分析し、社外役員による分析結果のレビューを踏まえて、

取締役会で今後の取り組み課題を共有しています。

アンケート内容は、客観性を確保するために外部機関の見解と社会潮流を踏まえて適宜見直しています。また、アンケート結果をさらに深掘りするために、外部機関による役員へのインタビューを実施したこともあります。これら一連の継続的プロセスの実施により、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化につなげていきます。

アンケートの大項目

- 1 取締役会の監督機能について
- 2 取締役の指名・報酬制度について
- 3 取締役会の運営について
- 4 株主等との関係について
- 5 社外役員の支援・連携について



■ 2023年3月期の結果

2023年に実施した第8回の実効性評価では、2022年4月から2023年3月までの取締役会(全12回)の審議状況や、これまで改善課題として取り組んできた項目についての再確認を行いました。また、取締役会審議に関する各役員の自己評価を問う質問を加え、さらに自由記述欄も充実させました。全取締役・監査役が回答したアンケートについて取締役会事務局が実効性分析を行った結果、引き続き当社取締役会の実効性は確保されていること、および第7回の実効性評価で抽出した課題について改善が図られた

ことを確認しました。その上で、一層実効性を高めるため、以下の課題に取り組むことを2023年5月の取締役会で共有しました。

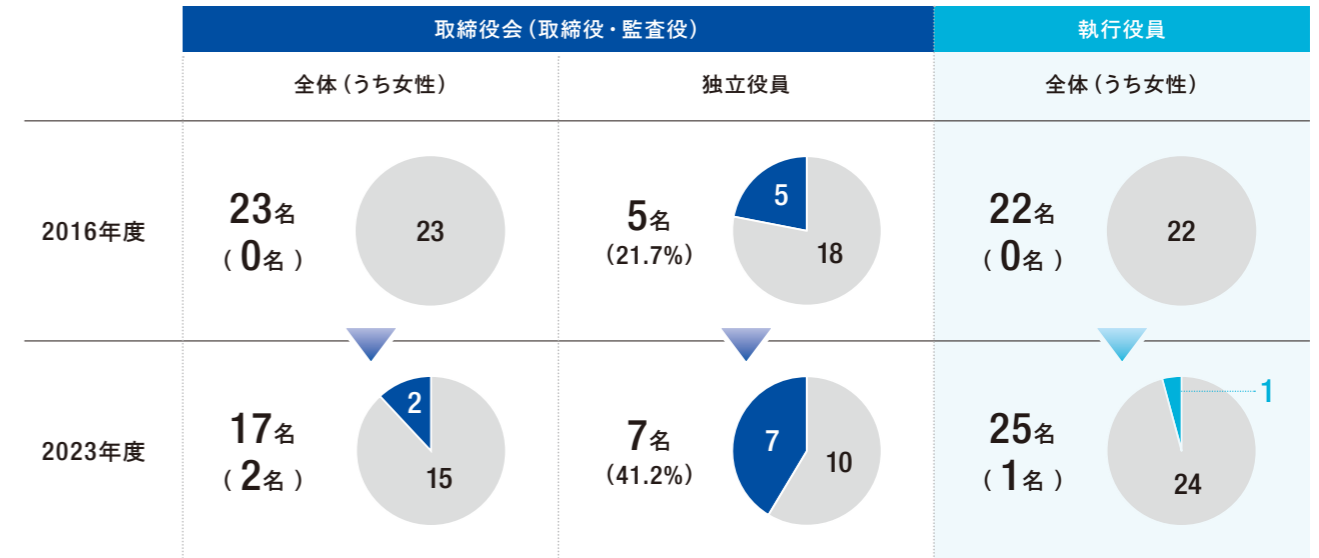
- 1 取締役会における進行上のさらなる工夫(審議時間の確保のための資料様式の標準化や、事前説明内容の充実など)
- 2 取締役会の実効性を高めるための、経営陣と社外役員間のコミュニケーションの拡充(当社の事業の状況や株主との対話内容など)

コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組み

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、実効性評価の結果も踏まえながら、当社取締役会

の実効性を高めるための取り組みを進めています。

2023年3月期コーポレート・ガバナンス体制の改善



2023年3月期までの主な取り組み

取締役会の監督機能	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役の増員 ・女性社内取締役就任 ・女性社外監査役就任 ・グループガバナンス体制の見直し ・サステナビリティ推進委員会を中心としたリスクの定期的管理と事業機会の把握 等
取締役の指名・報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ・諮問委員会の設置および増員 ・スキルマトリックスの整備・公表 等
取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会事務局の設置 ・上程議案の整理 ・社外役員への取締役会議案の事前説明 等
株主等との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・株主総会の議決権行使結果やSR(Shareholder Relations)活動の取締役会での報告 ・決算説明会等の投資家向け説明会の実施と取締役会へのフィードバック ・IR(Investor Relations)活動を含めた株主等の意見フィードバック 等
社外役員の支援・連携	<ul style="list-style-type: none"> ・社外役員への取締役会資料の事前配布 ・社外役員ミーティングの開催 ・社外役員の工場見学 ・社外役員への情報提供の充実 等

社外取締役対談

DNPの企業価値向上に向けた
取締役会のあり方

社外取締役 田村 良明

2013年に旭硝子株式会社(現AGC株式会社)代表取締役兼専務執行役員(経営全般補佐、技術本部長、グループ改善活動補佐)、2014年に同社専務執行役員ガラスカンパニープレジデント、2017年に同社エグゼクティブフェローに就任するなど要職を歴任。2022年6月に当社社外取締役に就任し、2023年6月より「諮問委員会」委員も務める。

社外取締役 白川 浩

2011年に大成建設株式会社理事 社長室経営企画部長、2012年に同社執行役員 社長室副室長兼経営企画部長、2015年に同社常務執行役員 横浜支店長、2019年に同社取締役専務執行役員建築営業本部長(第二)に就任するなど要職を歴任。2022年6月に当社社外取締役に就任し、2023年6月より「諮問委員会」委員も務める。

取締役に就任してからの1年間を振り返って

田村：DNPIは、昔から幅広く事業を行っている会社だと認識していましたが、社外取締役に就任し、職務を遂行する過程で、私が認識していた以上に幅広く事業を展開していることに驚きました。ここまで多様な事業を行っている、ともすると会社としてめざす方向が定まらない可能性もありますが、DNPには、情報を「加工」する「印刷」の技術を発展させて新たな分野に挑戦するという、創業時から約150年の歴史のなかで受け継がれてきたDNAがあると感じています。現在でもDNPの社員は色々な事業領域で活躍していますが、これまで培われた「印刷」と「情報」の基盤技術をベースに、DNPの進むべき方向(これを現在「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として掲げています)について、社員全員が共通の認識を持っているのだと感じています。北島社長が社内のWebサイトや社

内報などのさまざまな媒体で社員に情報発信するといった継続的な取り組みを通じて、このような共通認識が浸透していると思います。

白川：私も同感です。「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は、一見すると何をめざしているかわかりにくい、という見方をされかねませんが、社員がそれぞれ、自身の分野で考えて行動できる、という「余白」があり、実際に、DNPの社員は、その「余白」を考えながら実行していると感じています。私は非常に良いブランドステートメントだと思います。

また、DNPが幅広く事業を行っているが故に、取締役会に上程される議案も非常に多岐にわたります。就任当初は、内容を理解するのに苦労しましたが、取締役会議案の背景について事前に説明を受けるだけでなく、執行部門とのミーティングなどのさまざまな機会、DNPという会社への理解を深めてきました。それは、客観的な立場から経営を監督するという社外取締役の職責を果たす上でも重要です。

田村：白川さんが仰っているように、取締役会議案の事前説明は、非常にありがたいと思います。執行役員クラスが重要なポイントを示しつつ、直接説明されるので、その場での質問もしやすいし、理解の助けになっています。事前に議案に対する理解が深まった状態で取締役会に出席できるので、取締役会で私の経験を踏まえた適切な助言・提言ができていると感じています。

取締役会の実効性のさらなる向上に向けて

白川：DNPの取締役会では、上程される議案について、議論自体は良くできていると思います。一方、社外取締役や監査役に対して十分に情報提供をしようという気持ちが高いのか、事前説明や取締役会での説明にやや重複感があり、もう少し議論の時間があるとなお良い、と感じる場面もあります。今年の実効性評価の結果として、審議時間の確保のための運営上の工夫に取り組むとしており、改善に期待しています。

田村：他社でも同じ状況はあると思いますが、取締役会では個別の議案について、社外取締役の質問に、社内取締役が回答する、という構図になりがちです。今回の中期経営計画のように、社会変化を踏まえた経営課題の認識・対応状況など、個別案件を離れた大きなテーマで議論の時間を設け、DNPの事業に精通した社内取締役と、客観的な視点を持つ社外取締役が、それぞれの知見に基づいて意見を交わし、取締役会として、会社の大きな方向を社内外に示していくことは、株主をはじめとしたステークホルダーへの適切な情報提供のみならず、DNPの企業価値向上に向けて重要だと思います。

白川：そうですね。取締役会で上程される個別の議案は、それまでに社内で議論を重ね、経営会議での審議を経たものなので、あらためて社内取締役が意見を言いにくいという状況は、私も過去に社内取締役を経験したので理解できます。しかし、DNPの取締役会は、多様なバックグラウンドを有する役員で構成されているので、社内か社外かに関係なく議論することは有益だと思います。結論を求めず議論するテーマを設定する方法もあると思います。

中期経営計画の策定に向けた議論について

白川：就任した2022年の後半から、前回の中期経営計画の進捗の確認、そして2023年度から2025年度の中期経営計画の検討が取締役会でも行われました。私も前職では中期経営計画の策定に携わっていたので、今回の中期経営計画の策定にあたって、業務執行サイドが議論を重ねて検討してきた状況は大変よく理解できます。

取締役会では、経営の基本方針、中期経営計画の骨子、中期経営計画の概要(策定段階での報告)、そして、正式決定へと、段階的に議論がなされてきました。社外取締役の立場からは、まずは会社の進むべき大きな方向から議論し、徐々に具体的な内容を審議していくという流れで、議論が非常に進めやすかったと感じています。ステップを踏んで市場と対話をしながら、取締役会でも議論がなされたことは、良かったのではないかと思います。

田村：策定にあたっての議論については、白川さんがお感じになられていることと同じ感想を抱いています。中期経営



計画はつくって終わり、ではなく、きちんと計画に沿って実行していくことが最も重要であることは言うまでもありません。「未来のあたりまえをつくる。」という共通の理解のもと、設定したKPI(指標)に基づき進捗を確認し、必要に応じて計画を見直しながら、取締役会として、中期経営計画の着実な実行、ひいてはDNPの企業価値向上に向けた取り組みの実行を監督し、支援していきます。

今後果たしていく役割について

田村：AIの活用や「タイパ」(時間対効果：タイムパフォーマンス)を意識した価値観の変容などの現在の社会の姿は、過去からは想像もつきませんでしたし、さらに、現在思い描いている未来の姿も、事業環境も大きく変わると思います。そのなかで、DNPがどんな「未来のあたりまえ」をつくっていくのか、私はワクワクしています。新規事業の立ち上げやグローバル展開の推進も必要になると思いますが、DNPのチャレンジに関して、前職において培った製品開発やグローバル展開に関する知見を活かして客観的な立場から適切に助言し、DNPの発展に貢献したいと考えています。

白川：DNPIは、社会変化に対応しながら事業ポートフォリオを見直して成長してきた歴史がありますが、これからのDNPがめざす「未来」、会社としての方向を示すことは、今の取締役会がやらなければなりません。中期経営計画の進捗だけではなく、事業ポートフォリオの見直しや経営課題に関する議論において、前職での経営企画や財務・管理会計の知見を活かし、経営陣から独立した立場で、DNPの企業価値向上に向けた提言を続けていきます。



従業員の報酬等

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。

決議年月日	決議内容	員数*
2016年6月29日	【金銭報酬】取締役報酬年額14億円以内(社外取締役年額8,000万円以内)	12
2022年6月29日	【株式報酬】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(業務執行取締役)	8
2007年6月28日	監査役報酬年額1億8,000万円以内	5

*決議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に関する事項

当社取締役会は、客観的な報酬市場データを参考に水準を設定し、独立社外役員のみで構成する諮問委員会の審議・検討を経た上で、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(「決定方針」)を決議しています。当事業年度(2023年3月期)における決定方針は、2022年4月18日開催の取締役会で決議しています。

当事業年度においては、取締役会で各人別の報酬額の具体的内容の決定を代表取締役社長 北島義齊に委任する旨の決議をし、受任した同氏がこれを決定しています。これらの権限を取締役会が委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当職務の評価を行うには、代表取締役社長が最も適しているからです。

当社は、代表取締役社長が委任を受けた権限を適切に行使するよう、諮問委員会において決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行った上で、代表取締役社長がその検討内容を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容を決定しています。

当社取締役会は、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角的な検討を経て取締役の個人別の報酬額を決定していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。

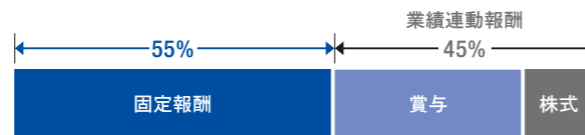
① 業務執行取締役の報酬

業務執行取締役の報酬は、1.固定報酬、2.賞与および3.株式報酬により構成されます。

(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。

④ 当事業年度における報酬イメージ



固定報酬、賞与および株式報酬の額または数の決定方針は、以下のとおりです。

1. 固定報酬：固定報酬は、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。

2. 賞与：賞与は、「連結営業利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」を指標として、主として当事業年度の貢献度等を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上で支給します。

3. 株式報酬：株式報酬は、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こと、取締役が株式を保有することにより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。

業務執行取締役に割り当てる株式については、退任時まで譲渡制限を付すものとします。譲渡制限が解除される株式の数の算定方法については、(a)一定期間継続して当社の取締役であったことを条件(在任条件)とする部分と、(b)中長期的な経営目標の達成のインセンティブとするべく、3か年の中期経営計画と連動することとし、中期経営計画の目標として設定される指標(現行の指標としては、連結営業利益およびROE)の達成を条件(業績条件)とする部分につき、それぞれ設定しています。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。

業務執行取締役は、当社から支給された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ることとなります。

株式報酬として発行または処分される当社の普通株式の総数は、年30万株以内*1とし、その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*2を基礎として当該普通株式を引き受ける業務執行取締役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。

また、当社の普通株式の発行または処分なら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、当社と業務執行取締役との間で、以下の3点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当社または当社子会社の役職員を退任または退職するまでの期間、株式報酬として割り当てられた当社の普通株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることはならないこと。

②「業績条件」を設定した株式報酬として割り当てられた株式について、当該業績条件を達成することができなかった場合、全部または一部について譲渡制限を解除せず、あらかじめ決定する時期に当社が無償取得すること。

③その他一定の事由が生じた場合には当社が無償取得すること。

※1. ただし、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含みます)または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数は合理的に調整されます。

※2. 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。

② 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬等に係る業績指標および算定方法は、上記「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」①に記載のとおりです。「賞与」の「連結営業利益」の指標は、当事業年度の連結業績予想である670億円としています。「株式報酬の業績条件型」とする部分の「連結営業利益」の指標は、中期経営計画に連動させることを目的としているため、2020年度から2022年度の中期経営計画で設定した当事業年度における目標である620億円としています。また、「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」の各指標の目標は、「親会社株主に帰属する当期純利益」670億円、「ROE」6.0%です。実績は「連結営業利益」612億円、「親会社株主に帰属する当期純利益」856億円、「ROE」7.9%となりました。

当該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。

③ 社外取締役の報酬

社外取締役については、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、固定報酬のみとします。

④ 監査役の報酬

監査役については、その役割と独立性の観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとし、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。

5 | 経営体制

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	896	560	252	82	8
監査役 (社外監査役を除く)	57	57	-	-	2
社外役員	130	130	-	-	9

(注) 1. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
2. 株式報酬は、当事業年度において費用計上した額です。
3. 当事業年度末現在の人員は、取締役 (社外取締役を除く) 8名、監査役 (社外監査役を除く) 2名、社外役員7名です。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)		
				固定報酬	業績連動報酬	
					賞与	株式報酬
北島 義俊	375	取締役	大日本印刷株式会社	255	83	37
北島 義斉	233	取締役	大日本印刷株式会社	141	71	21

(注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
2. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
3. 株式報酬は、当事業年度において費用計上した額です。

監査報酬の内容等

1 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)	監査証明業務に 基づく報酬(百万円)	非監査業務に 基づく報酬(百万円)
提出会社	122	0	122	0
連結子会社	135	0	135	0
計	257	0	257	0

2 監査公認会計士等と同一のネットワーク (KRESTON International)に対する報酬(①を除く)

該当事項はありません。

3 その他重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

4 監査公認会計士等の提出会社に対する 非監査業務の内容

当社における非監査業務の内容は、合意された手続業務です。

5 監査報酬の決定方針

当社の監査報酬の決定方針は、監査予定日数、会社規模等を総合的に勘案の上、決定しています。

6 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況や報酬見積の算出根拠などを検討した結果、会計監査人の報酬等について会社から提出された報酬案に同意しました。

株式の保有状況

1 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、株式価値の変動や配当金の受領により、利益を得ることを目的とする純投資目的の投資株式は保有していません。当社が取得する投資株式は、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おり、純投資目的以外の目的である投資株式に区分して保有しています。

2 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

1. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有する個々の株式については、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具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証を行っています。その結果、保有の意義が薄れたと判断した株式については、売却を進めています。

当事業年度においては、右に記載のとおり、31銘柄の株式数が減少しました。

2. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	112	6,267
非上場株式以外の株式	111	255,734

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	2	749	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	7	20	営業取引の関係強化のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

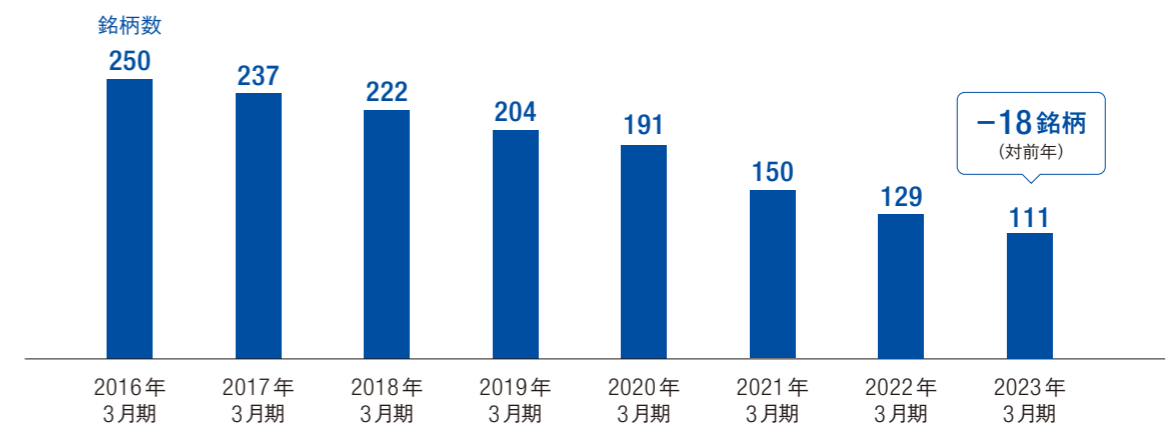
	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	4	178
非上場株式以外の株式	27	14,633

(次ページへ)

政策保有株式の縮減

2023年3月期において、政策保有株式の縮減を進めた結果、保有上場株式については18銘柄の減少となり、資産の効率性をさらに向上・推進させました。

上場株式の保有状況



5 | 経営体制

3. 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	2023年3月期	2022年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)		
㈱リクルートホールディングス	36,600,000	38,600,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	133,590	208,980		
第一生命ホールディングス(株)	6,606,600	6,606,600	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	16,087	16,509		
デクセリアルズ(株)	3,125,000	3,125,000	無	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	8,400	10,453		
江崎グリコ(株)	1,619,706	1,618,647	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しております。
	5,401	6,021		
㈱みずほフィナンシャルグループ	2,713,431	2,713,431	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	5,095	4,251		
富士フイルムホールディングス(株)	685,965	685,965	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,594	5,146		
ライオン(株)	3,140,665	3,140,665	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,494	4,277		
東洋水産(株)	794,980	794,980	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,412	3,474		
アイカ工業(株)	1,293,743	1,293,743	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,926	3,866		
大正製薬ホールディングス(株)	692,700	692,700	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,823	3,934		
明治ホールディングス(株)	564,400	564,400	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,561	3,730		
㈱ヤクルト本社	350,500	350,500	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,375	2,285		
味の素(株)	630,931	630,931	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,906	2,192		
小林製薬(株)	319,800	319,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しております。
	2,587	3,132		
サッポロホールディングス(株)	759,277	759,277	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,585	1,751		
㈱博報堂DYホールディングス	1,720,000	1,720,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,571	2,657		
キッコーマン(株)	350,940	350,940	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,365	2,853		
アサヒグループホールディングス(株)	480,029	480,029	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,363	2,141		
㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,399,760	2,399,760	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,034	1,824		
ヤマトホールディングス(株)	830,300	830,300	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,883	1,903		
㈱KADOKAWA	584,000	584,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,645	1,880		

銘柄	2023年3月期	2022年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)		
東京応化工業(株)	206,000	206,000	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,584	1,516		
ユニ・チャーム(株)	290,700	290,700	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,581	1,267		
森永製菓(株)	393,000	393,000	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,475	1,497		
アフラック・インコーポレーテッド	149,600	149,600	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,288	1,179		
宝ホールディングス(株)	1,200,000	1,200,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,226	1,321		
エスピー食品(株)	344,400	344,400	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,215	1,267		
シンフォニアテクノロジー(株)	732,800	732,800	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,154	976		
ヒューリック(株)	1,040,000	1,040,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,130	1,145		
㈱TBSホールディングス	518,064	518,064	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	986	925		

(注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
 2. 定量的な保有効果の記載については、取引契約書上の問題等があり差し控えていただきます。保有の合理性は、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具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証しています。
 3. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。
 4. 保有する特定投資株式のうち、貸借対照表計上額の上位30位までの銘柄を掲載しています。

みなし保有株式

銘柄	2023年3月期	2022年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)		
テルモ(株)	7,722,000	7,722,000	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	27,598	28,756		
㈱テレビ朝日ホールディングス	4,030,000	4,030,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	6,073	6,077		
アステラス製薬(株)	2,284,000	2,284,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	4,300	4,364		
日本たばこ産業(株)	1,000,000	1,000,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	2,798	2,087		
㈱KADOKAWA	532,608	532,608	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	1,500	1,714		
宝ホールディングス(株)	500,000	500,000	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	511	550		

(注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。
 2. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。