

大日本印刷株式会社  
サステナビリティ説明会 質疑応答要旨  
(2023年10月30日)

**【質問者1】**

**Q：ガバナンスに関して、北島社長は株式市場を中心とした社外との対話を積極的に行っている印象であるが、その点に関し、社外取締役との議論や社外取締役からのアドバイスがあったのか？ また、中期経営計画策定にあたり、社外取締役が果たした役割について教えてほしい。**

A：社外取締役4名は多様なスキル・経験を持っており、それらを基に議論をしたり、アドバイスを受けたりしています。

社外との対話については、社外取締役からアドバイスを受けたこともあり、本日のサステナビリティ説明会や中期経営計画説明会など、自ら積極的に説明するようにしています。

社外取締役が果たした役割については、例えば、2月に「経営の基本方針」、3月に「中期経営計画の骨子」、5月に「中期経営計画」をそれぞれ公表する前に、社外取締役とさまざまな議論を行い、意見をもらいました。

**Q：既存のトップシェア製品として、「メタルマスク」「バッテリーパウチ」「光学フィルム」等があるが、トップシェア製品の継続的な創造、再現性について、どのように考えているか教えてほしい。また、「データドリブン経営」がR&Dに対してどのように寄与するのか、説明してほしい。**

A：新しい製品群の開発には、表面を見るだけではなく、本質を見抜く洞察力が重要であり、顧客インサイトを掴むことや、「より良い未来」の姿を予想して、深みを持った未来シナリオを描くことが必要だと考えています。こういった視点での開発により、メタルマスク、バッテリーパウチ等に匹敵する新しい製品群を開発していきたいと考えています。

また、最近は複合的なテーマが多く、オープンイノベーションも重要であり、パートナー企業やアカデミア、ベンチャー企業等との連携を強化して、新たな事業領域への拡大につなげていきたいと考えています。

「データドリブン経営」については、開発部門が各事業部門・本社部門と分散している中で、今、それら各部門の情報を集約しています。これから、集約した情報を解析し、各部門の開発に役立てていきたいと考えています。

**【質問者 2】**

**Q : ガバナンスに関して、この 10 年で、「取締役の人数」「社外取締役の割合」「社内出身女性取締役」などの変化があったが、その結果として経営のどの点が変わったのかについて教えてほしい。また、現在のガバナンス体制を完成形と考えているのか、改善の余地があるとしたらどの点だと考えているのか教えてほしい。**

A : DNP は、ガバナンス・取締役会の体制を大きく変えてきました。この変化により、さまざまな知見を持った社外取締役や女性取締役が、事業やリスクに関する議論に参加することで、今まで以上に活発な議論ができています。DNP が目指している「多様な人材から価値を生み出していくこと」が、かなり実現できるようになったと思っています。

ガバナンス体制については、今後も、ガバナンス制度に関する動きや DNP を取り巻く環境を注視して、より高い完成度を目指していきます。

**Q : DNP は多岐にわたる事業を行っており、DX やライフサイエンス分野など、多様な人材が必要になってくると思う。ジョブ型人事制度の導入状況など、人材の獲得・育成について教えてほしい。**

A : AI 人材や DX 人材、医薬・医療のように専門性の高い分野については、育成時間を考慮すると、社外から採用することが重要になっています。従来のメンバーシップ型での賃金カーブでは、外部からの専門人材が採用しにくいという面がありましたが、DNP 版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」を導入することで、専門人材を中心に、不定期採用人員の割合を増やし、積極的に専門性の高い分野の人材を採用しています。

以上