

社外取締役座談会

# DNPの着実な成長と変革、 社外取締役に求められる役割



社外取締役 宮島 司

慶應義塾大学名誉教授、朝日大学法学部・大学院法学研究科教授、弁護士。2014年6月に当社社外取締役に就任。他社の社外取締役・社外監査役にも就任している。2015年に設置した「諮問委員会」委員を設置当初から務め、現在は諮問委員長を務める。

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)、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

2012年に大成建設株式会社執行役員 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。

社外取締役 杉浦 宣彦

中央大学大学院戦略経営研究科教授。1989年に香港上海銀行入行、2001年に金融庁総務企画局政策課金融研究研修センター研究官、2006年JPモルガン証券株式会社シニアリーガルアドバイザー。2008年より現職。2014年から2024年まで他社で社外取締役に務める。

はじめに

**宮島**：本日は、新たに就任された杉浦取締役を交え、今後のDNPの取締役会における社外取締役の役割について、社外取締役全員で意見交換したいと思います。

**田村**：DNPは「P&I」(印刷と情報)を応用する技術力に強みがあり、その技術を発展させたバッテリーパウチやメタルマスクなど、世界でも高い評価を得る製品を生み出しています。近年、AI技術の進展もあり、多くの情報が形を変えながら、インターネット空間で瞬間的に国境を越え、さまざまな人に届けられています。P&I技術をさらに活用することで、情報が持つ価値をつなぎ、それを最適な形で社会の隅々まで提供することが重要となります。これが、創業以来P&Iに

携わってきたDNPの使命だと捉えており、DNPがめざす「より良い社会」の実現につながるものと考えています。技術の進展も早く、乗り越えるべきハードルも高いと思いますが、DNPが社会の変化のスピードに遅れることなく価値を提供し続けられるように、長期的ビジョンやロードマップについて、引き続き取締役会で議論していきたいと思っています。

**杉浦**：実は、私は20年以上前にDNPと業務上のつながりがあった、その時から、DNPのことはそれなりに知っていた



のですが、もはやDNPは、かつての「印刷会社」ではなく、会社の方向性を大きく変えている変革期にあると捉えています。この変革のタイミングで、私自身が社外取締役として取締役に参画できることに、やりがいと責任を強く感じています。

中期経営計画2年目の取り組み

**宮島**：DNPは、2023年5月に中期経営計画を公表し、2024年は中期経営計画の2年目となります。今後も事業戦略・財務戦略・非財務戦略を推進していく中で、それを監督する取締役会、特に社外取締役が果たすべき役割を、どのように皆さんは捉えていますか？

**白川**：中期経営計画の1年目である2023年は、中期経営計画に沿ったさまざまな案件が取締役会で議論されました。例えば「事業戦略」について、注力事業領域を中心に、メディカル・ヘルスケア関連ではシミックCMO株式会社の子会社化、半導体関連では新光電気工業株式会社の株式取得を目的とする特別目的会社への出資などの大型案件について議論し、非常にダイナミックな動きがあった1年だったと感じています。また、「財務戦略」について、DNPは財務体質が良く、だからこそ積極的に投資を推進することができたと言えますが、財務体質の良さは、反面、資本効率が悪いとも言えますので、2023年は、資本効率の改善に向けて、積極的な自己株式の取得や政策保有株の縮減を進めてきました。引き続き、進捗状況は注視していく必要があります。「非財務戦略」については、リスクリングによる再構築事業から注力事業領域への人材の再配置を進めてきましたが、2024年は、それらの取り組みの結果を確認する必要があります。取締役会で決議された案件の進捗については、軌道修正の必要性の検討を含めて、取締役会で継続してフォローしていく必要があると考えます。

**田村**：私も取締役会で決議した投資案件について、決議後のフォローがより一層重要になると考えています。取締役会では、投資時点での目的や投資計画を精査していますが、特に、メディカル・ヘルスケア関連や半導体関連は、社会的にも注目されている分野で、急速な技術革新や市場環境の変化も予想され、当初の計画どおりに進まない場合もあると思います。KPIに基づいて計画の進捗状況を取締役会で確認するとともに、状況に応じた計画の見直しについて

議論することで、最後には、当初の目標を上回って達成できるよう、助言・提言していきたいと思っています。

**宮島**：中期経営計画の進捗に関し、特に「財務戦略」における株主還元については、短期的な志向性を持つような投資家とは「時間軸の認識違い」があることは、理解しています。一方で、積極的な成長投資と株主還元のバランスを考慮した、資本コストを意識した経営の戦略(特に政策保有株式の削減)、女性取締役の割合、セグメント単位より詳細な情報開示のあり方については、東京証券取引所による要請の前から、DNPでは、取締役会における議論を通じて、検討を進めてきました。本年6月の株主総会における経営トップの再任議案の賛否結果は、この時間軸の認識の違いによるもので、社長を中心に推進する中期経営計画に掲げる成長戦略や資本政策自体への批判ではないと捉えています。むしろ、株価の推移を見れば、DNPの取り組みは市場から高い評価を得ていると捉えています。

**杉浦**：私は、現在、中央大学大学院戦略経営研究科の教授の職にありますが、民間企業での実務経験や、金融庁の研究官として、今のガバナンス・コードなどにつながる政策づくりなどにも関わった経験もあります。近年、資本市場に対する情報開示の重要性も高まっているなか、DNPが正しい方向性で、的確な情報発信をできているか、これまでの経験や知識を生かし、助言・監督していきたいと思っています。

DNPにおける最適なガバナンス体制の追求

**宮島**：DNPでは、毎年、全取締役・監査役に対して、取締役会実効性評価アンケートを実施し、実効性が確保されていることを確認します。その評価結果を踏まえた取り組み課題を、社外役員が確認し、取締役会における多様性の確保や効率的な運営、社外役員への情報提供など、その時々で必要な見直しを行い、取締役会の監督機能向上に努めてきました。





**白川**：実効性評価の結果から、2017年に取締役会への上程議案（付議基準）を見直されたとのことですが、現在のDNPの取締役会では、その構成員である12名の取締役（うち社外取締役4名）と5名の監査役（うち社外監査役3名）が、多様なバックグラウンドを背景に、重要な経営課題に十分な時間を割いて、迅速かつ柔軟に、深く議論できていると思います。一方で、個別案件に関する意思決定や経営に対する適切な助言・監督のためには、社外取締役もDNPグループ全体の状況を正しく理解しておくことが重要と考えます。社外役員への情報提供の充実について、これまでも改善の取り組みが行われてきましたが、より一層、業務執行サイドとの対話を深めていきたいと思っています。

**宮島**：取締役会の構成や運営体制については、実効性に直接影響が出ますので、特に社外取締役の割合を増やすことが求められる現代では、当社に限らず、各社でも社外取締役の選定や員数に悩んでいると思います。企業にはそれぞれ固有の風土や理念があり、また、各社が抱える経営課題やリスク（変動要素）も異なるため、どの企業にもマッチする社外取締役候補者は存在しません。だからと言って、独立社外役員の割合を増やすためだけに社外取締役を増員したり、機関設計を変更することは本末転倒です。DNPでは、諮問委員会での審議を経て、取締役会で取締役候補者を決定していますが、諮問委員会では、DNPを取り巻く状況を踏まえて、DNPの取締役会として必要なスキルセットがバランスよく備わっているか、実効的な取締役会を運営するのに適正な規模か、スキル項目を含めて、会社が

提案する役員人事の原案を確認・検討しています。

**杉浦**：コーポレートガバナンス・コードで社外取締役の選任を求めているのは、社外取締役が取締役会に加わることで、客観的な意見を交えた議論が活発になり、結果として、資本市場や株主などのステークホルダーにも分かりやすい情報発信が会社側からなされることを期待している側面もあります。社外取締役は、経営陣から独立しているという自身のバックグラウンドを活かしつつ、経営の一角を担っていることを改めて自覚する必要があると思います。

**田村**：社外取締役には、外部の視点から他の取締役を監督・助言することが求められるため、私自身も社内外の状況について十分な情報を得て、取締役会における議論に臨めるよう、さらなる自己研鑽に努めたいと考えています。

**宮島**：コーポレートガバナンス・コード導入以降、大半の企業が社外取締役を導入していますが、各企業においては、社外取締役を選任するだけでなく、社外取締役が実質的に機能を発揮することが求められます。また、取締役会に占める社外取締役の割合が増加している現代において、社外取締役一人ひとりが経営判断に与える影響は大きくなっていくことを認識する必要があります。本年6月のDNPの株主総会でも株主提案がありましたが、近年、株主提案や事業買収も活発になっています。それらが株主共同の利益にかなうかどうか、株主価値を損ねないか、客観的な立場で検討することも、社外取締役の重要な役割です。取締役会には、経営に対する監督だけではなく、リスクテイクを後押しする役割も求められますが、私も含め一人ひとりが、期待されている役割を理解し、DNPの企業価値向上に向け、その職責を果たしていきましょう。

本日は、ありがとうございました。

