

DNP グループ統合報告書

# Integrated Report 2024



# Our Purpose and Mission

DNPの存在意義と使命

## 「より良い未来」に向け 「P&Iイノベーション」で事業を拡げる

### DNPグループビジョン

「企業理念」を中心に、「事業ビジョン」と「行動指針」で構成。



### DNPグループ行動規範

ビジョン実現に向けた  
あらゆる活動の前提となる、  
全社員がとるべき誠実な行動の規範。

- 1. 社会の発展への貢献
- 1. 企業市民としての社会貢献
- 1. 法令と社会倫理の遵守
- 1. 人類の尊厳と多様性の尊重
- 1. 環境保全と持続可能な社会の実現
- 1. ユニバーサル社会の実現
- 1. 製品・サービスの安全性と品質の確保
- 1. 情報セキュリティの確保
- 1. 情報の適正な開示
- 1. 安全で活力ある職場の実現

### 果たすべき3つの責任

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るために、  
DNPが果たしていく3つの責任。

1. 価値の創造

2. 誠実な行動

3. 高い透明性(説明責任)

ブランドステートメント

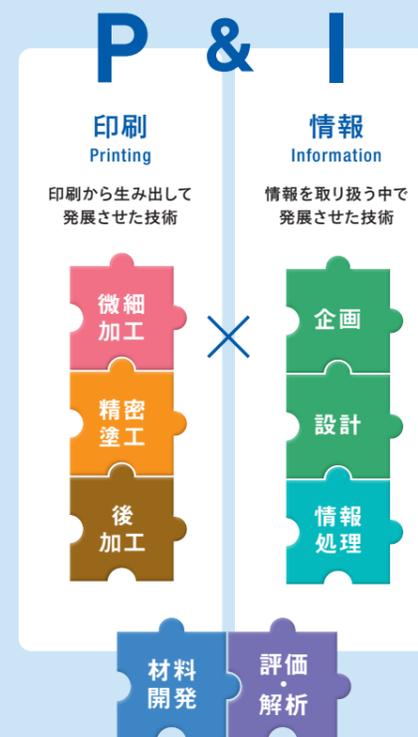
## 未来のあたりまえをつくる。

企業理念に基づき、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしを実現するために、  
長期を見据えて、自らがより良い未来をつくり出すための事業活動を展開しています。

### P&Iイノベーション

DNPが独自に培った「印刷と情報」の強みに加え、社外のパートナーの技術・アイデア等も掛け合わせて、今までにない価値を創造する変革を進め、より良い未来を自らつくり出していきます。印刷プロセスに立脚する多様な技術を常に最先端のものに磨き、営業・企画・製造・管理等の強みと掛け合わせて、最大の相乗効果を発揮します。アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービス等、DNPならではのハイブリッドな強みを活かしていきます。

独自技術をはじめとする  
強みの掛け合わせで  
「オールDNP」の総合力を発揮



多様なパートナーとの  
「対話と協働」で  
新しい価値の創出を加速

### 対話と協働

#### パートナーとの対話と協働

DNPと異なる強みを持つ企業、自治体、教育・研究機関、サプライヤー等とのコラボレーションを促進し、価値創出のスピード・効果を向上

#### DNPグループ内の対話と協働

組織・体制・専門分野等が異なる社員同士のコラボレーションを促進し、多様な強みの掛け合わせによる価値創出の可能性を無限大に拡大

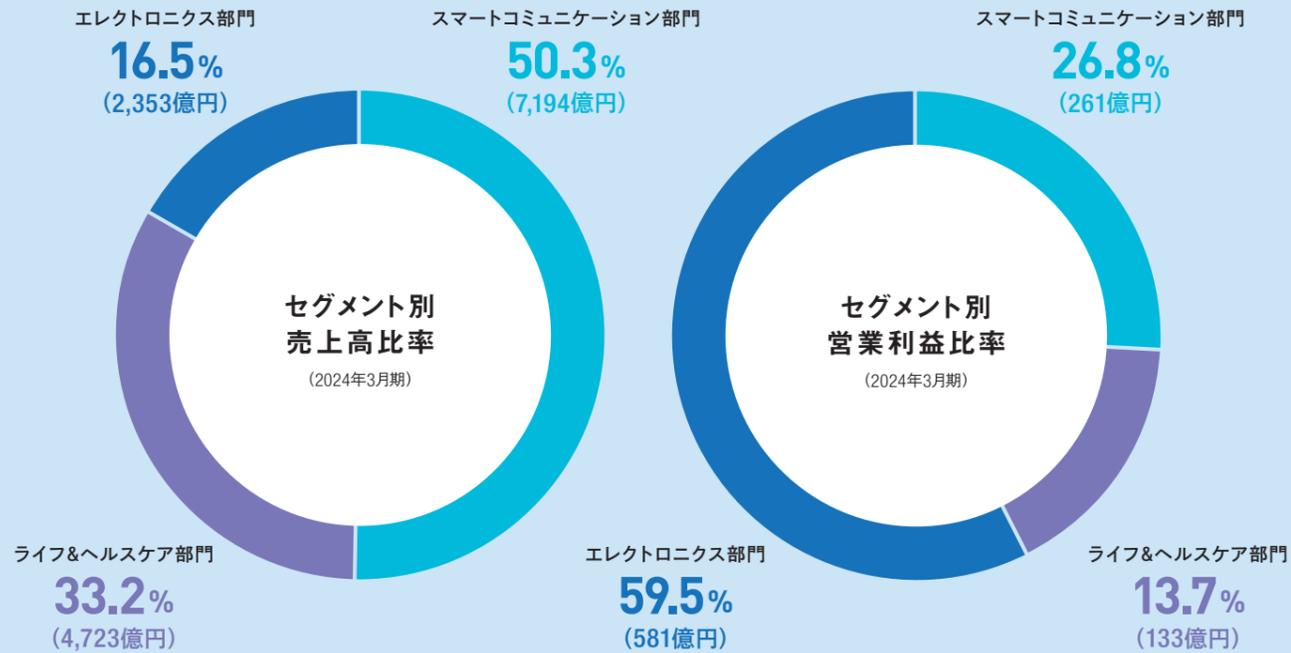


詳細はP16～

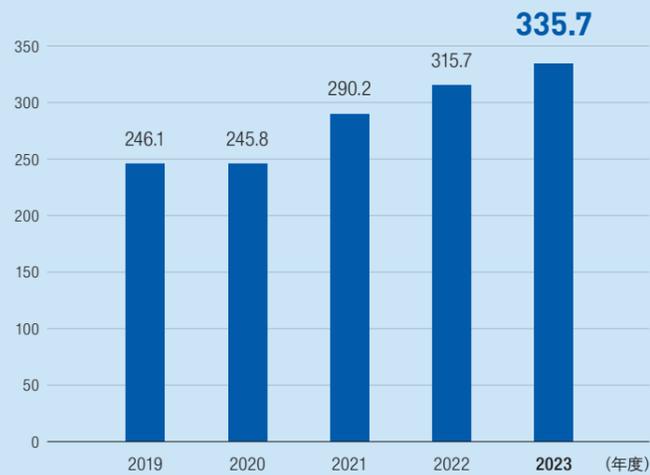
# Our Business

## DNPの事業概要

### 「P&Iイノベーション」による トップシェア製品群を世界に展開



DNPの海外売上高 (単位:十億円)



海外拠点数

• 営業拠点 **25**カ所

• 製造拠点 **18**カ所

国内拠点数

• 営業拠点 **33**カ所

• 製造拠点 **57**カ所

(2024年4月現在)

## 事業セグメント

## 国内外でトップシェアの製品・サービス

### スマート コミュニケーション 部門



- イメージング  
コミュニケーション関連
- 情報セキュリティ関連
- コンテンツ・  
XRコミュニケーション関連
- マーケティング関連
- 出版関連
- 教育関連



国内トップ  
ICカード



世界トップ  
写真プリント用  
昇華型熱転写  
記録材

### ライフ&ヘルスケア 部門



- モビリティ・  
産業用高機能材関連
- メディカル・ヘルスケア関連
- 包装関連
- 生活空間関連
- 飲料事業



世界トップ

リチウムイオン  
電池用  
バッテリーパウチ  
詳細はP42~



国内トップ  
PETボトル用  
無菌充填  
システム



国内トップ

住宅用内外装  
化粧材  
(床・エクステリア用  
フィルム)

### エレクトロニクス 部門



- デジタルインターフェース関連
- 半導体関連



世界トップ  
ディスプレイ用  
光学フィルム\*

詳細はP34~



世界トップ

有機EL  
ディスプレイ  
製造用メタルマスク  
詳細はP36~



\*ディスプレイ表面用の反射防止フィルムおよび防眩フィルムにおいて

# Our Performance

## 戦略の進捗

# 最適な事業ポートフォリオに向けて 着実に前進

持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、  
DNPグループはROE10%を目標に掲げ、PBR1.0倍超の早期実現を目指します。

### 事業戦略

- 社会課題の解決とメガトレンドに通じる注力事業・新規事業への集中投資と事業構造改革を推進し、事業活動による更なる利益の創出を目指す。
- 事業環境の変化におけるリスクを、コア技術の進化・深耕によって成長機会に転換する。

### 財務戦略

- 成長投資の原資は、事業活動により生み出すキャッシュ・フローに加え、保有資産の縮減加速を含む資金効率の最大化により創出する。
- 資本効率の改善に向け、過去最大の自己株式取得を計画する。
- 持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持しながら、EPS等を意識した株主還元の一層の強化を図る。

### 非財務戦略

- 人的資本ポリシーに基づき人への投資を拡大する。
- DNP独自の強みと外部連携を活かして知的資本を強化する。
- 「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」実現に貢献する。

	2023年度実績	DNPグループのめざす姿	
事業戦略・財務戦略	営業利益	754 億円	1,300 億円以上
	自己資本	1.1 兆円	1 兆円
	ROE	9.8 %	10 %
部門別事業戦略	■ スマートコミュニケーション部門 セグメント別営業利益比率	26.8 %	21 %
	■ ライフ&ヘルスケア部門 セグメント別営業利益比率	13.7 %	28 %
	■ エレクトロニクス部門 セグメント別営業利益比率	59.5 %	51 %
非財務戦略	人的資本 女性管理職比率	9.4 %	(2025年度目標) 12 %以上
	知的資本 研究開発投資(年間)	352 億円	(2025年度目標) 300 億円規模を継続
	環境 GHG排出量の削減(Scope1+2) 2015年度比(2030年度目標)	▲38.0 %	2019年度比(2030年度目標) ▲46.2 %

## 「DNPグループ統合報告書2024」目次

DNPグループはどのような会社か	▶ <b>イントロダクション</b> 世界トップシェア製品群が着実に成長	DNPの存在意義と使命 ..... 2 DNPの事業概要 ..... 4 戦略の進捗 ..... 6
DNPグループは今、どのように進化しようとしているか	▶ <b>トップインタビュー</b> この1年の社内外の変化と進化。さらなる飛躍へ	8
DNPグループの強みと価値創造の仕組みとは	▶ <b>1 DNPグループの価値創造ストーリー</b> P&Iイノベーションの再現性とマテリアリティを明確化	変革の軌跡 ..... 14 P&Iイノベーション ..... 16 価値創造プロセス ..... 18 マテリアリティ ..... 20
2023-2025年度中期経営計画の進捗について	▶ <b>2 事業戦略・財務戦略</b> 成長投資と成長戦略の進捗と展望	事業戦略 ..... 22 財務戦略 ..... 28
中期経営計画で取り組む“事業の推進”とは	▶ <b>3 部門別事業戦略</b> 世界トップシェア製品群を着実に育てる	各事業部門の主な戦略 ..... 32 成長牽引事業 ..... 34 新規事業 ..... 44
中期経営計画で取り組む“非財務資本の強化”とは	▶ <b>4 非財務戦略</b> 次の世界トップシェア製品群を描く	人的資本の強化 ..... 48 知的資本の強化 ..... 58 デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造 ..... 62 環境への取り組み ..... 64 サプライチェーン全体でのリスクマネジメント強化 ..... 72
めざす社会に向けた経営体制とは	▶ <b>5 経営体制</b> 変革を盤石にするための経営体制の強化	役員一覧 ..... 74 コーポレート・ガバナンス ..... 78 社外取締役座談会 ..... 82
中期経営計画の目標達成に向けて業績の進捗は	▶ <b>6 業績・会社情報</b> 2023年度を中心とした業績と株式・会社情報	2024年3月期の業績に関する分析および説明 ..... 93 11年間の主要財務データ ..... 100 非財務データ ..... 102 連結財務諸表 ..... 104 子会社・関連会社 ..... 112 DNPの製品・サービス ..... 114 投資家情報 ..... 116 株主・投資家との対話 ..... 118 担当役員メッセージ ..... 119

### ■「DNPグループ統合報告書2024」の編集方針

DNPは、ビジョンを実現し、中長期的に企業価値を高めていくため、財務/非財務の資本を統合的に活かしていく思考に基づき、迅速で的確な意思決定による統合的な企業活動を推進しています。そして、ステークホルダーの皆様の理解と共感につながるよう、適時・適正な情報開示に努めています。

本誌は、財務情報に加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)を含めたDNPの事業活動全体について、多面的かつ統合的に編集した年次報告書です。本誌のほか、DNPのWebサイト、有価証券報告書、株主通信、環境報告書等の発行物や、さまざまな対話の機会を通じて説明責任を果たし、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めていきます。

- ◇ 報告対象期間：2023年4月1日より2024年3月31日まで。一部のコンテンツについては、本対象期間外の報告も含まれます。
- ◇ 報告対象範囲：DNPグループの全社・全部門  
本報告書では、「DNP」はDNPグループ全体を意味しています。「私たち」「我々」という言葉は、DNPまたはDNPの経営陣を意味しています。(なお、P78-81、P85-91の「コーポレート・ガバナンス」では「DNP」は大日本印刷株式会社を指しています。)
- ◇ 発行：2024年8月(次回発行予定：2025年8月)

注記：本報告書は、DNPの企業活動に関する情報の提供を目的としており、記載された意見および予測は、作成時点でのDNPの判断に基づいたもので、これらの情報の完全性を保証するものではありません。

## TOP INTERVIEW

# 「より良い未来」の実現に向けて、 変革をさらに加速させます。

代表取締役社長  
北島義<sup>よしなり</sup>斉

**Q** この1年で社外・社内  
どのような変化が起きていますか。

積極的にメッセージを発信することで、  
投資家の関心も、社員の「オールDNP」の  
意識も高まっています。

私たちは2023年2月、「DNPグループの経営の基本方針」を公表するとともに、「ROE10%の達成」と「PBR1.0倍超の早期実現」をめざすというメッセージをステークホルダーの皆様が発信しました。直後の3月に、東京証券取引所がプライム・スタンダード市場の上場企業に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請したこともあり、私たちのメッセージは株主・投資家の皆様に注目されました。その5月には、新しい3か年の「中期経営

計画」を打ち出して具体的な変革の施策を明確にしたこともあり、当社の株価はTOPIXを上回って上昇し、PBR1倍前後の水準で推移するようになりました。私も取材に積極的に応えるようにしており、当社の取り組みを記事にいただく機会も増えるなど、幅広いステークホルダーの関心・期待が高まっていると実感しています。

一方で、こうした高い目標を達成するには、社員のさらなる挑戦が欠かせません。DNPは社員の行動指針に「対話と協働」を掲げており、私自身、社内のコラボレーションの活性化に向けて、年初や期初・期中、社内の研修やイベント、各拠点で開催するタウンホールミーティングなどで、機会あるごとにメッセージを発信しています。DNPは多岐にわたる事業を展開していることもあり、新たな価値を創出するには、個々の社員が他の部署の社員の強みを知り、自分の何と掛け合わせると相乗効果を生み出せるのか、普段から考えて行動することが重要です。私からも会社がめざす姿とともに社員に対

する期待を伝え、一人ひとりのエンゲージメントを高めながら、「オールDNP」としての一体感の醸成を進めています。

**Q** 中期経営計画の進捗についてお聞かせください。

注力事業領域の展開と構造改革の推進で、  
初年度に大きな成果をあげることができました。

中期経営計画初年度の2024年3月期は、計画を大きく上回ることができました。営業利益は16年ぶりに700億円を超え、純利益は過去最高の1,109億円を達成して、ROEは9.8%となりました。

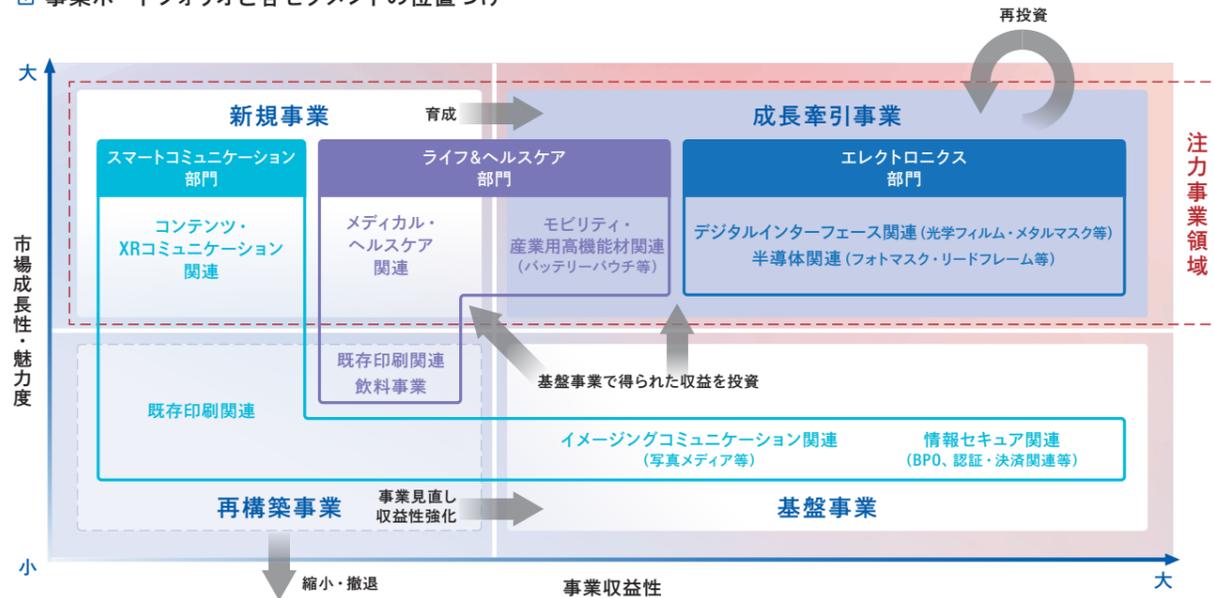
この勢いをさらに加速させるため、2024年度の営業利益目標を当初の750億円から800億円に引き上げました。目標達成

に向けて、注力事業領域である「成長牽引事業」「新規事業」はもちろん、「基盤事業」「再構築事業」も含めた全ての領域で経営資源を最適に配分し、さらに強靱な事業ポートフォリオを構築して、収益性や資本効率を向上させていきます。

一方、世界的な気候変動や地政学リスクの影響、各国・地域の選挙や金融政策等による景気の変動に加え、原材料・エネルギー・物流関連のコスト上昇などが懸念されます。また、AIをはじめとする技術の急激な進歩など、私たちが想定する以上の環境・社会・経済の変化が起こる可能性もあると思っています。

DNPは、さまざまなリスク・変動要因に対して、柔軟かつ機動的に対応するだけでなく、変化を先取りして自らが変革を起こすことで、ビジネスチャンスに変えていく体制を構築しています。そうした活動を強化し、中期経営計画を着実に実行することで、「営業利益1,300億円以上、自己資本1兆円、ROE10%以上」を達成していきます。

☑ 事業ポートフォリオと各セグメントの位置づけ



成長牽引事業・新規事業からなる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、  
事業環境の変化に対して強い事業ポートフォリオの構築をめざす



価値創出のための「対話と協働」を活性化。

Q 非財務戦略の取り組みについて教えてください。

持続的な成長を支える経営基盤として、  
人への投資の拡大、知的資本の強化、  
環境関連の取り組みを特に推進しています。

先ほど触れたように、DNPが長期的に成長し、持続可能な環境・社会・経済の実現に貢献するには、多様かつ急激な変化が当社の経営に及ぼす影響を捉え、リスクを事業機会に転換する必要があります。この取り組みを加速させるため、私を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」の活動を強化しています。この委員会は、本社各部門を担当する取締役・執行役員を委員とし、サステナビリティに関わるDNPのあり方を適切に経営戦略に反映させるため、年4回の定例開催のほか必要に応じて適宜開催し、取締役会に報告と提言を行っています。取締役会は、当委員会が協議・決議した事項の報告・提言を受け、サステナビリティに関するリスクと機会への対応方針や実行計画等を審議・監督しています。

また当委員会は、自然災害等の発生時でも社員の安全

を確保して生産活動を維持するための「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識の向上等によるリスク低減を図る「企業倫理行動委員会」と深く連携し、全社的なリスクの網羅と柔軟な対応を可能にする強靱なガバナンス体制を構築しています。

2023年度は、「人的資本」「知的資本」「環境」の重点的な取り組みを進め、それぞれ目標を上回る成果を得ることができました。「人的資本ポリシー」に基づく「人への投資の拡大」、DNP独自の強みと外部との連携を活かした「知的資本の強化」に加え、脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた「環境への取り組み」に関しては、GHG排出量の削減目標をさらに引き上げました。今後も、持続的な成長に向けた経営基盤と位置付けている非財務戦略に積極的に取り組んでいきます。

Q DNPがめざす「より良い未来」についてお聞かせください。

持続可能な社会、心豊かな暮らしこそが「より良い未来」の姿だと考えています。  
その実現に向けたマテリアリティを特定しました。

2024年3月には、DNPが「より良い未来」としてめざす「4つの社会」の実現に向けて、私たちが何をすべきか、どのような価値をつくり出すのかを具体化し、DNPが社会とともに成長し続けるために重要なこととして「マテリアリティ」を特定しました。社内の多くの部門が「対話」を深めて特定させた「DNPのマテリアリティ」は次のとおりです。

「安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会」の実現をめざして、自ら変化を生み出し、変化に柔軟に対応することで、環境・社会・経済の持続可能性を高めていきます。

「快適にコミュニケーションができる社会」の実現に向けて、リアルとデジタルをつなぐことで、得られる体験価値の質を高めるとともに、人々の活動の機会を拡げていきます。

「人が互いに尊重し合う社会」の実現のため、相互に理解を深め、認め合うことで、誰もがいきいきと活躍できる場をつくっていきます。

「経済成長と地球環境が両立する社会」の実現をめざして、環境保全・環境負荷の低減に取り組むことで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンを実現していきます。

これら「4つの社会」は、それぞれ単独で成り立つものではなく、相互に関連し合っています。これまでもDNPは、こうした社会の実現に貢献する「あたりまえ」の価値を提供してきましたし、さらに新たな価値を創出する強みも持っています。今回、重要課題であるマテリアリティを明確にしたことで、社内はもちろん、社外のパートナーに対しても、私たちがめざす「より良い未来」に向けた理解と連携を加速させていきます。

また、価値創出のための「対話と協働」を活性化する取り組みも充実させています。本社がある東京・市谷をはじめ、全国の複数の拠点で、社員が部門を越えて対話できる場や、社外のパートナーとコラボレーションできる施設を運用しています。また、各部門の個々の社員の強みを掛け合わせていくため、社内のイベントやセミナー、イントラネットや社内SNS、グループ報（冊子版・オンライン版）などを活用したさまざまな企画を展開しています。東京のリアル会場とメタバース空間の両方で開催した社内イベント「未来づくりミーティング」には、国内外の拠点で働く多くの社員が参加し、具体的なアイデア創出にも取り組みました。アンケートによると、参加した社員の約7割がポジティブな気持ちになるなど、エンゲージメント向上の成果も現れています。

☑ DNPがめざす「より良い未来」

**Well-being**  
心豊かな暮らし

快適  
Value

わくわく  
Value

「より良い未来」  
としてめざす  
「4つの社会」

**Sustainability**  
持続可能な  
環境・社会・経済



- 安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会
- 快適にコミュニケーションができる社会
- 人が互いに尊重し合う社会
- 経済成長と地球環境が両立する社会

**Q** 「より良い未来」に向けて、DNPは社会でどのような役割を果たしていきますか。

**独自の「P&I」(印刷と情報)の強みを掛け合わせ、パートナーとともに挑戦し続けることで、「あたりまえ」となる価値を生み出し続けます。**

DNPはさまざまな挑戦を続けてきたからこそ、1876年からの約150年間、成長し続けることができました。国内ではICカードのほか、床材等の建築材でトップシェアを獲得し、世界市場では、写真プリント用昇華型熱転写記録材、リチウムイオン電池用バッテリーパウチ、有機ELディスプレイ製造用メタルマスク、ディスプレイ用光学フィルムでトップシェアを獲得しています。現在の製品・サービス群はDNPの挑戦の証であり、開発の成功までに10年・20年の歳月がかかったものもあります。DNPがめざす「4つの社会」を実現するため、私たちはこの先も挑戦を続

けていきます。

私は日頃から、社員全員に対して「失敗を恐れず挑戦してほしい」と発信しています。むしろ失敗は、成功に欠かせないものであり、挑戦の証にほかなりません。そして管理職には、「挑戦を後押しする心理的安全性の高い組織をつくってほしい」と伝えています。会社全体で社員の挑戦を後押しすることで、すぐに結果が出なかったとしてもノウハウが蓄積されて、次の挑戦につながっていきます。

また、DNPは「より良い未来をつくる」ことをめざしていますが、変化の激しいこの時代に、1社だけでそれを実現することはできません。私たち独自の「P&I」(印刷と情報)の強みを掛け合わせることに加え、DNPとは異なる強みを持ったパートナーとコラボレーションを深め、国内でも世界でも、個々の市場や社会環境に応じた最適な価値を創出することが不可欠です。私たちDNPは、心豊かな暮らしや持続可能なより良い社会を「あたりまえ」にする価値を生み出し、根付かせていく存在として力を発揮していきます。

**挑戦を後押しする心理的安全性の高い組織をつくる。**

**Q** DNPの強みについてお聞かせください。

**印刷プロセスに立脚した技術と、価値創出の要である社員一人ひとりが、我々の大きな強みです。**

DNPは創業からの約70年間、主に出版印刷の事業を展開してきました。戦後の国内の復興期には、印刷技術の応用・発展によって事業領域を広げる「拡印刷」を推進し、包装や建材、エレクトロニクス等の事業に進出しました。これを私たちは「第二の創業」と呼んでいます。現在はそれを超える「第三の創業」に取り組んでいます。ともすると顧客企業からの受注型になりがちだった従来の事業スタイルに対して、自らが生活者や社会と向き合い、未来をより良くしていく提案型への変革を図っています。

当社の大きな強みは、常に印刷プロセスに立脚して応用・発展させてきた技術にあります。紙などに刷る狭義の印刷の前工程として「企画・設計」や「情報処理」の技術を、印刷用の版をつくる製版・刷版(さっぱん)の工程から「微細加工」技術を、高品質の印刷物を大量につくる工程から「精密塗工」技術を、製本等で最終形をつくる工程から「後加工」の技術を進化させています。また、これらのプロセス全体に関わる「材料開発」や「評価・解析」の技術にも、常に磨きをかけています。私は、こうした技術を高度化させて掛け合わせることは、無限の可能性があると自負しています。これらの強みで国内外のトップシェア製品・サービスを生み出してきましたし、今後の「より良い未来」づくりにも欠かせません。だからこそ社名に「印刷」という言葉を掲げていますし、社員もDNPならではの強みに誇りを持って、さらに活かしてほしいと思います。

DNPは今、注力事業領域を中心にビジネスを強化していく中で、価値創出の要であり、最も重要な基盤である「人」への投資を拡大させています。成長牽引事業や新規事業への投資の集中、基盤事業の強化に加え、人の力を一層引き出す投資として再構築事業におけるリスクリングも進め、人財の最適な配置に努めています。

また、社内表彰制度等も見直しており、事業成果だけでなく挑戦のプロセスを評価する制度等を設けています。社会に貢献するビジネスを顕彰する「DNPアワード」に加え、価値創出の基盤となる「活力ある職場風土づくり、組織・チーム力強化」を実現した取り組みに対する「DNPウェルビーイング表彰」などで、社員の挑戦を後押ししています。

**Q** ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

**「より良い未来」をともに実現していくため、変わらぬご支援をお願いいたします。**

私たちはさらに「オールDNP」で一体となって変革を加速させていきます。印刷プロセスを軸に進化させてきた「P&I」の強みを活かし、パートナーとのコラボレーションを深めて、「より良い未来」の実現に挑戦し続けていきます。株主・投資家の皆様をはじめ、企業・研究機関・自治体等の全てのパートナーや生活者の皆様、そして社員・家族との「対話と協働」を深め、多様なステークホルダーが価値を感じていただける製品・サービスを届けていきます。それによって「心豊かな暮らし」や「持続可能なより良い社会」を実感できる「より良い未来」を自らつくり出していきます。

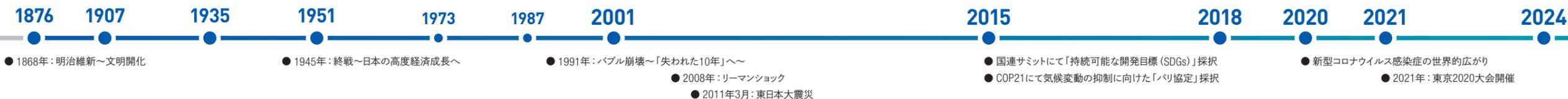
今後ともDNPにご期待いただくとともに、変わらぬご支援と一層のご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。



# DNPグループの価値創造ストーリー

## 変革の軌跡

### 出版印刷業からP&Iイノベーションへビジネスモデルを変革



- 1876年：DNPの前身「秀英舎」創業
- 1907年：「日清印刷」創業
- 1935年：秀英舎と日清印刷が合併し大日本印刷発足
- 1951年：「再建5か年計画」始動、拡印刷を推進
- 1973年：米国ダネリー社を抜き、世界最大の総合印刷会社に
- 1987年：情報加工産業への変革を掲げる
- 2001年：「DNPグループ21世紀ビジョン」発表
- 2015年：「DNPグループビジョン2015」策定
- 2018年6月：北島義斉社長就任
- 2020年3月：「人権方針」策定
- 2020年3月：「環境ビジョン2050」策定
- 2021年4月：「健康宣言」を発する



多様な印刷プロセスを構築し、「P&I」(印刷と情報)の強みを進化  
→印刷プロセスに立脚した技術体系の基盤を構築



1877 書籍「改正西国立志編」印刷



1945-49 民間企業として紙幣印刷の一部を担当

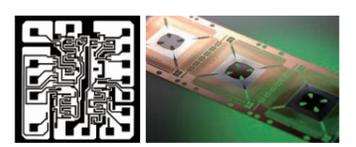
印刷技術の応用・発展で事業領域を拡大する「拡印刷」推進  
→「第二の創業」を実現し世界で稀な「総合印刷業」へ



1951 紙器・軟包装分野、建材分野に進出



1958 ブラウン管用シャドウマスクの開発に成功し、カラーテレビの国産化に貢献



1959 トランジスタ用蒸着マスク開発(左) ▶半導体用フォトマスクの事業拡大へ

1964 リードフレーム製造開始(右)

1964 東京オリンピックの印刷物担当

1970 大阪万博でパビリオン9館の出展企画を受託 ▶企画関連の事業を拡大

モノづくり&サービス、アナログ&デジタル、リアル&バーチャルなど、DNPならではのハイブリッドな強みの深化で事業を拡大



1972 コンピューター組版システム(CTS)本格始動(左)  
1983 ICカードを開発(右)：国内初の書き換え可能ICカードを実用化 ▶国内トップシェアの獲得へ  
1985 世界初のCD-ROM版電子辞典を開発

1985 昇華型熱転写記録材を開発～生産開始：プリントシール機の普及等により事業を拡大 ▶世界トップシェアの獲得へ

1985 液晶カラーフィルター生産技術を開発

1996 独自のEBコーティングによる各種シートの生産を開始

1997 PETボトルのインライン無菌充填システムを開発

1997 ディスプレイ用反射防止フィルムの本格生産開始 ▶世界トップシェアの獲得へ

1999 リチウムイオン電池用バッテリーパウチを製品化 ▶世界トップシェアの獲得へ

DNP自身が直接社会や生活者に向き合い、社会課題を解決し、期待・ニーズに応える価値を提供する「第三の創業」の実現へ

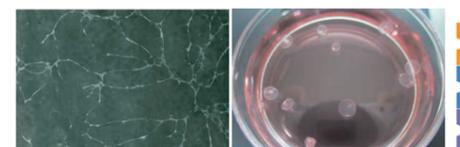
### 地球環境や人々の健康などに配慮した各種製品・サービスを展開



「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING®」の展開(上)、抗菌・抗ウイルス製品のラインアップの充実(下)、低反射フェイスシールドや低反射フィルムパーティション等の開発・販売など



※SIAAマークはISO 22196法により評価された結果に基づき、抗菌製品技術協議会ガイドラインで品質管理・情報公開された製品に表示されます。



2004 毛細血管パターン作製の成功(左)  
2017 「ミニ腸」の研究開発に成功(右) ▶再生医療分野の事業へ



2018 東京大学と共同で、伸縮自在な薄型ディスプレイを開発：皮膚に貼れるスキンエレクトロニクス



2014 電源無しで内部を長時間一定の温度に保つ「DNP多機能断熱ボックス」を開発  
2019 ▶第28回地球環境大賞の「大賞」を受賞



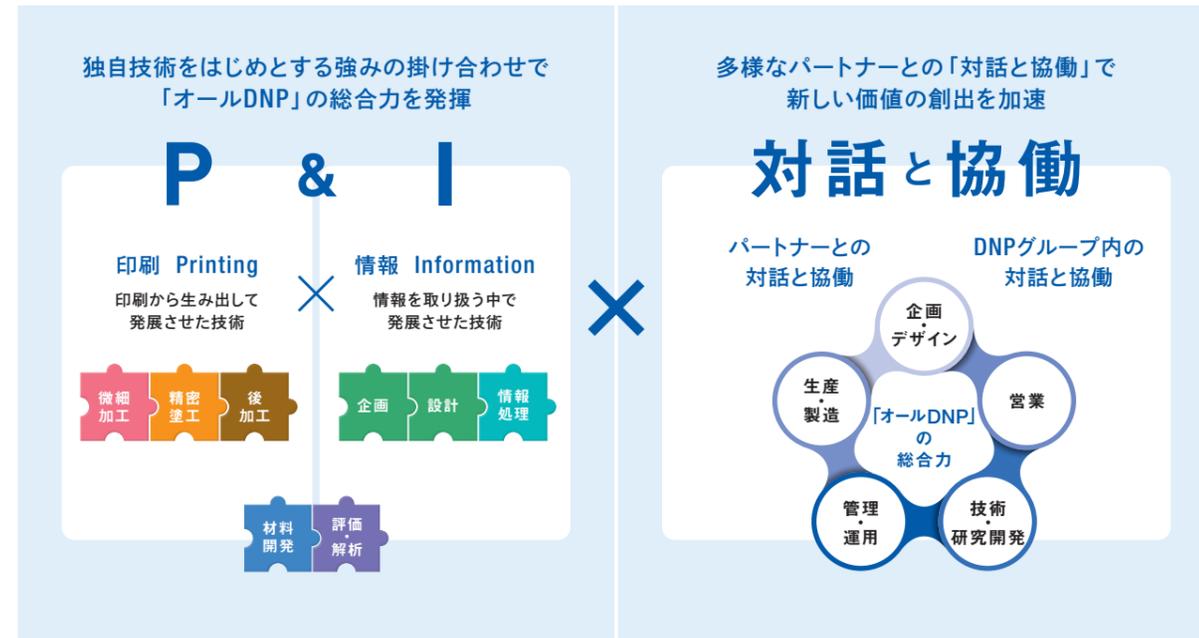
2003 太陽電池用部材を開発  
2024 ▶両面採光型太陽電池モジュールの発電量を向上させるシートを提供開始



2017 曲面樹脂ガラスを開発：サンルーフ等に用いて自動車の車体を軽量化

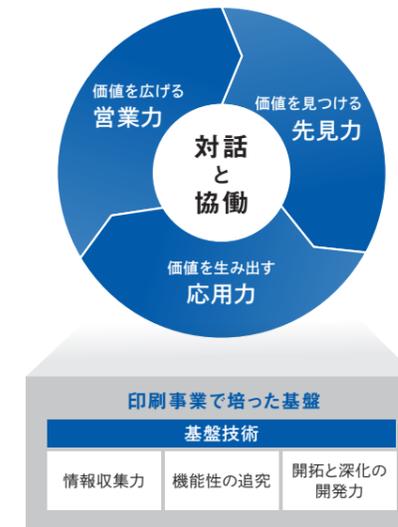
# P&Iイノベーション

印刷プロセスから生み出された技術を活かし、トップシェア製品群につなげる



DNPは、印刷プロセスに立脚する多様な独自技術を常に最先端のものに磨くとともに、営業・企画・製造・管理等の強みと掛け合わせて、新しい価値をつくり出していきます。「印刷 (Printing) と情報 (Information)」とともに進化させてきたDNPの強みは他社にはない独自のものです。

また、価値創出のスピードを上げていくため、社外の多様なパートナーとの連携も強化していきます。強みの掛け合わせには無限の可能性があり、「より良い未来」の実現に向けて、「オールDNP」で総合力を発揮していくことで、人と社会に欠かせない新しい価値の創出に挑戦していきます。



## 新しい価値を生み出す力

先を読み、自社技術を活用して創出した価値をスピーディに全世界に提供



**先見力** 将来性を見抜く先見性 10年先と足元の二つの視点で製品・サービスを開発

**応用力** 自社の技術を活用し、別の用途に転換する力

**営業力** 国内で確立した事業モデルをグローバルに展開

世界シェア No.1 国内シェア No.1

## 印刷事業で培った基盤

機能性の高い製品・サービス群、取引先・顧客との信頼関係



**情報収集力** 数万社もの取引先・顧客との信頼関係と、そこから得る有効な情報

**機能性の追究** 印刷プロセスで培った技術を基盤に、新たな機能性と価値を創出

**開拓と深化の開発力** 「開拓」と「深化」の反復により、広範な事業領域を形成

## 印刷プロセスに立脚した技術の応用・発展

印刷プロセスから培った技術	技術の応用
<b>1 編集</b> (企画・設計)	情報の発信と受信の双方の視点で、最適なコミュニケーション施策やアウトプットの形を設計します。出版・マーケティング、包装・建材、電子部品等に対応し、最適なプロセスも構築。生活者の体験価値を向上させるサービスの開発や、デザイン思考の導入など、価値創出につながる編集力を進化させています。
<b>2 入稿・レイアウト</b> (情報処理)	テキスト・図版・動画・音声等、多様な情報のフォーマットを整え、最適な形に変換・処理します。前工程 (プリプレス) と呼ぶ工程で、最適な色調のマネジメントや大量データの管理にも対応。セキュリティ関連の技術も深め、重要情報を安全・安心に取り扱い、グローバルな事業への対応力を強化しています。
<b>3 製版・刷版</b> (微細加工)	印刷用原版となる精度の高い「刷版 (さっぱん)」を作成します。この工程の技術を発展させ、金属・ガラス・樹脂等の基材に微細なパターンを形成。エッチング (腐食) や賦型 (材料加工) 等の技術を独自進化させ、最先端のエレクトロニクス製品や偽造防止のホログラムなど、多様な製品を生み出しています。
<b>4 印刷</b> (精密塗工)	多様な印刷方式に合わせた刷版にインキ等をつけ、紙やフィルム等に薄く均一かつ精密に塗布します。基材を金属やガラス等に広げたり、多層構造にしたりと、さまざまな応用にも注力。DNP独自のEBコーティングもこのプロセスの成果。光や温度の制御、水や酸素のバリア、耐候性・耐傷性等の機能を付与します。
<b>5 製本・加工</b> (後加工)	書籍や雑誌等の最終形を生み出す工程で、各種の加工プロセスから派生した技術群があります。多様な製品を生活者に使いやすい形に整えます。型抜きや組み立て等の立体加工にも優れ、食品・飲料・日用品のパッケージや、内容物の無菌充填システムにも応用。各製品の検査・計測・解析にもつながっています。

## 製品への発展

- 各種プロセス設計・最適化
  - デザイン思考等の各種アプローチ
  - RPA (Robotic Process Automation)
  - AI (人工知能) の活用 など
- 情報セキュリティ
  - XRコミュニケーション事業
  - ICカード/決済・認証
  - デジタルアーカイブ
  - データセンター
  - メタバース
  - カラーマネジメント
  - 秀英体フォント など
- 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク
  - 半導体用フォトマスク/ナノインプリント用原版
  - 各種電子デバイス (MEMS・リードフレーム他)
  - 各種セキュリティ関連製品 など
- ディスプレイ用各種光学フィルム
  - リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
  - EBコーティング等による各種機能性フィルム
  - 写真プリント用部材
  - 包装
  - 建材 など
- 無菌充填システム (PETボトル・パウチ等)
  - 各種立体容器 (カートン・ラミネート等)
  - DNP多機能断熱ボックス
  - 製本・付録
  - POP等の販促物 など

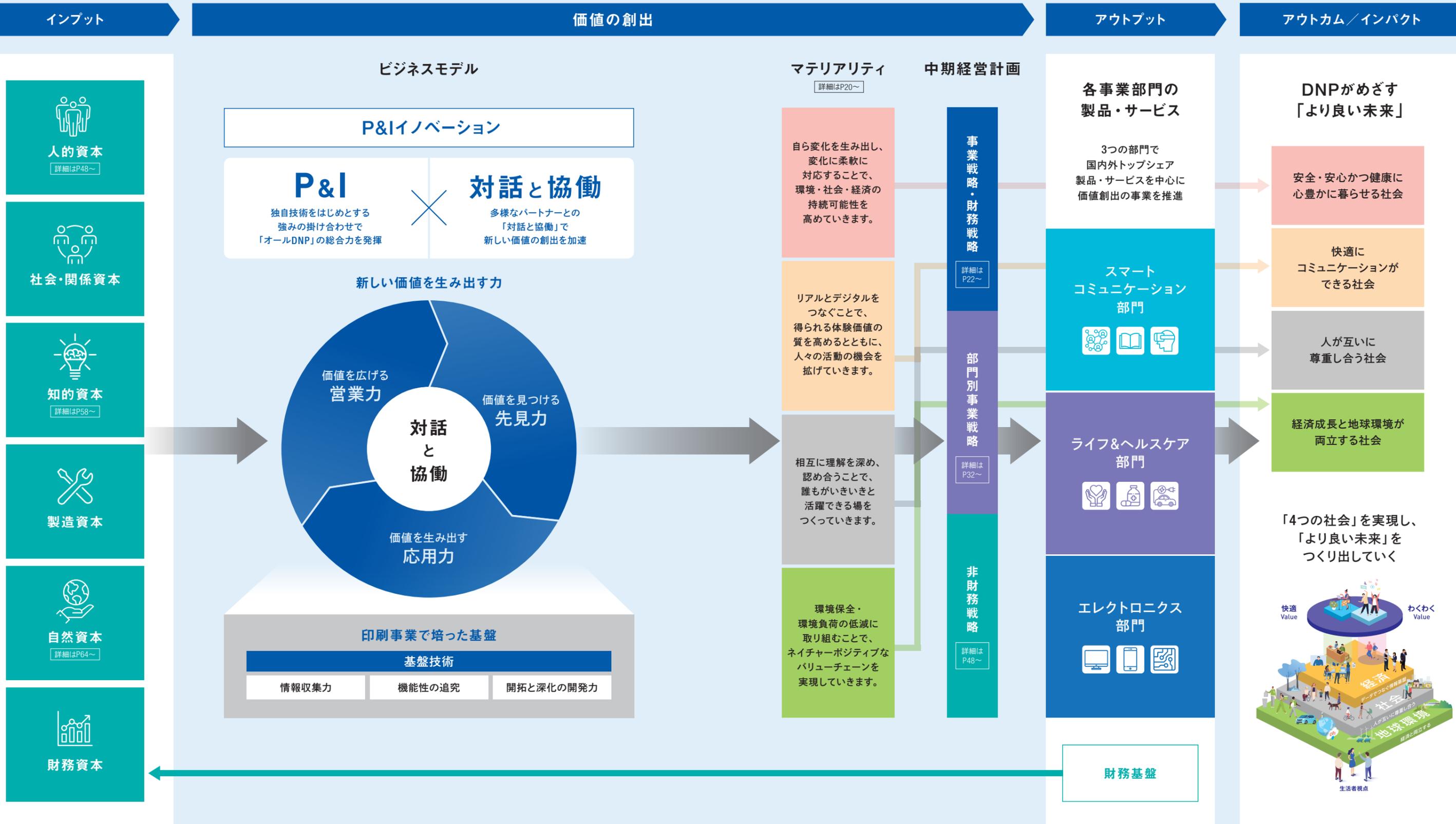
## 強靱な事業ポートフォリオを構築

2020	2030	FUTURE
<p><b>【新規】コンテンツ・XRコミュニケーション関連</b></p> <p>2021 リアルとバーチャルの空間を融合して新しい体験と経済圏を創出するXRコミュニケーション事業を推進</p>	<p><b>【新規】メディカル・ヘルスケア関連</b></p> <p>2023 シミックホールディングスとの戦略的提携で、原薬から製剤の一貫製造や付加価値型医薬品の開発などを推進</p>	<p>多様なパートナーとの連携を強化</p>
<p><b>【成長牽引】デジタルインターフェース関連</b></p> <p>2024 世界トップシェアの有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産能力を拡大: 第8世代ガラス基板に対応した大型製品の製造を開始</p>	<p><b>【成長牽引】半導体関連</b></p> <p>2023 SCIVAX社と合併会社「ナノインプリントソリューションズ」を設立: 国内外からのナノインプリント製品の量産ニーズに対応</p>	<p>多様なパートナーとの連携を強化</p>
<p><b>【成長牽引】モビリティ・産業用高機能材関連</b></p> <p>2019 自動車内装用次世代加飾パネルを開発 (左)</p> <p>2019 電気自動車向けワイヤレス充電用シート型コイルを開発 (右)</p>	<p><b>【基盤】イメージングコミュニケーション関連</b></p> <p>2024 世界最軽量クラスの8インチ両面フォトプリンターを発売</p>	<p>多様なパートナーとの連携を強化</p>
<p><b>【基盤】情報セキュア関連</b></p> <p>誰もが快適で安心な生活ができる社会の実現をめざして「認証・セキュリティ」関連の各種事業を展開</p>	<p>情報処理</p>	<p>情報処理</p>

# 価値創造プロセス

P&Iイノベーションにより「より良い未来」と企業価値向上を実現

DNP自身が「より良い未来」をつくり出していくため、常に先を読んで自ら変革を起こし、「対話と協働」によって強みを掛け合わせて新たな価値を創出し、迅速に全世界に提供しています。



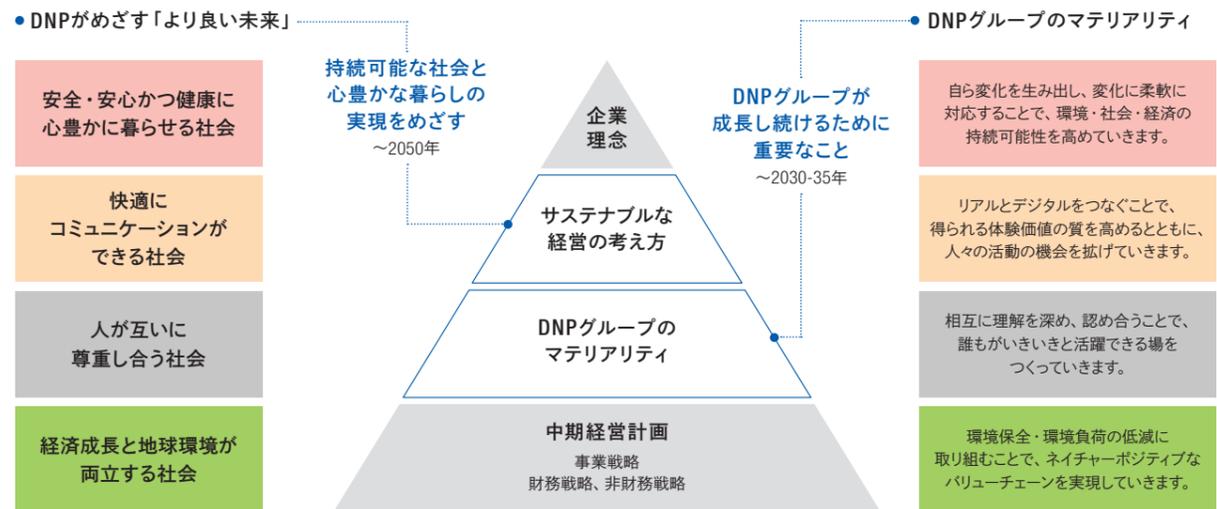
# マテリアリティ

## DNPがめざす「より良い未来」の実現に向け、マテリアリティを特定

DNPグループは、企業理念に基づき、サステナブルな経営の考え方として「持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らし」の実現をめざしており、自らが主体となって「より良い未来」をつくり出すための事業活動を展開しています。2024年3月、「より良い未来」としてめざす、それぞれ相

互関係にある「4つの社会」の実現に向けて、2030-35年を見据えて、DNPが何をすべきか、どのような価値をつくり出していくのかを具体化することで、DNPが社会とともに成長し続けるために重要なこととしてのマテリアリティを特定しました。

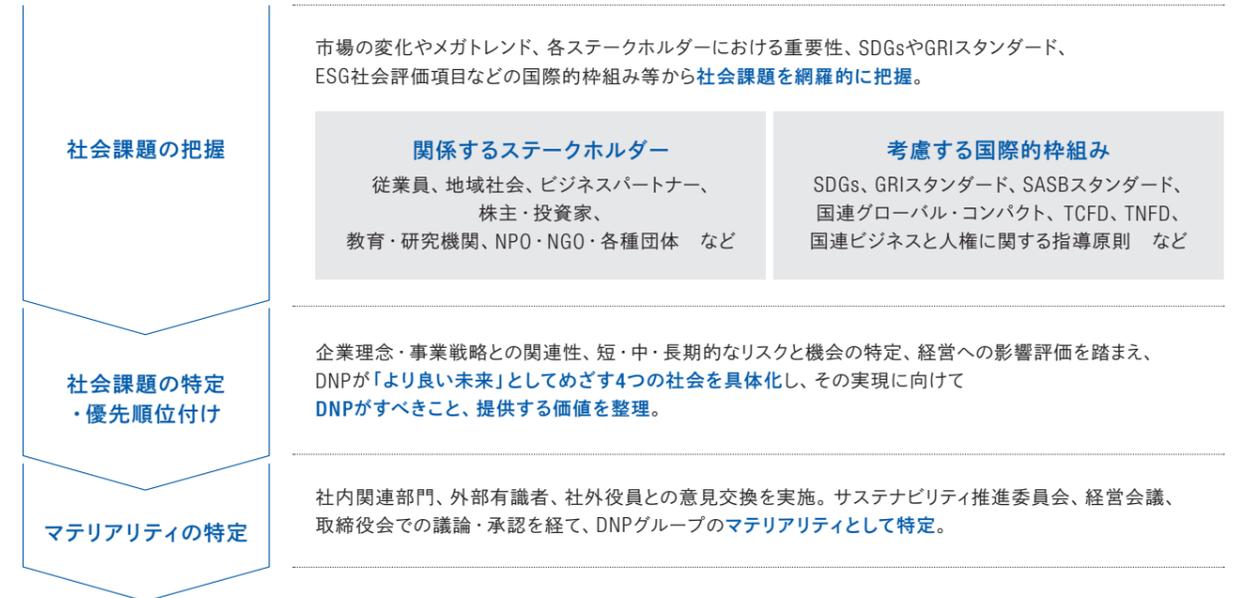
### ☑ DNPグループの理念体系とマテリアリティ



### マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、「環境・社会・経済」関連の社会課題やメガトレンド等を網羅的に把握し、自社事業活動への影響や提供できる価値、自社の強みなどから、中長期的なリスク(変動要素)と事業への影響を評価・分析しています。

これらの外部動向を踏まえ、DNPがめざす4つの社会を具体化し、その実現に向けて、DNPがすべきこと、提供する価値を整理し、マテリアリティとして特定しました。



### マテリアリティに基づく事業活動

マテリアリティに基づく事業活動として、DNP独自の「P&I」(印刷と情報)の強みの進化・深耕により、注力事業領域を中心に、横断的に新しい価値の創出を進めています。同時に、企業価値向上と事業競争力強化の両面で、経営基盤の強化とリスクマネジメントの徹底を図り、マイナスの影響を最小化しています。

### ☑ 抽出したリスク(変動要素)に対する事業活動への影響と事業機会への反映

	事業活動に関連深いリスク(変動要素)	想定される事業への影響	事業機会への反映
経済関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の変化、新規製品・技術の開発加速</li> <li>DXやグローバルネットワーク等の加速</li> <li>地政学的影響、経済指標の急変動</li> <li>金融・情報インフラの変動</li> <li>資源の枯渇・供給不足・制限 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業構造の変化、新規事業・開発の競争激化</li> <li>AI活用における人権侵害、偽情報の発信</li> <li>景気・消費動向の低迷・急変、需給バランス変化</li> <li>情報セキュリティの脅威の激化</li> <li>安定調達への影響、物価高騰 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注力事業領域を中心とした価値創出、パートナー連携強化</li> <li>AI革新による事業化・効率化、AI活用の加速</li> <li>サイバー空間とフィジカル空間の融合</li> <li>信頼性・透明性の高い情報の提供</li> <li>ITガバナンス強化、高度なセキュリティ対策 など</li> </ul>
社会関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力不足、雇用流動化</li> <li>多様性、心地よく生きるための条件変化</li> <li>サプライチェーンのグローバル化、地政学的リスク など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門人材確保・育成の困難、人件費の増大</li> <li>価値観の多様化、ダイバーシティの認知</li> <li>人権等サプライチェーンリスクの高まり</li> <li>規制強化、地政学リスクによる影響顕在化 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強靱な人材ポートフォリオ構築</li> <li>業務効率化による人材不足の解消</li> <li>D&amp;Iの推進、多様な人材活用、労働環境・人権への配慮</li> <li>サプライチェーンの透明化による信頼性向上 など</li> </ul>
環境関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動による災害の激甚化、水リスクの高まり</li> <li>プラスチック汚染・生物多様性の損失の加速</li> <li>ネイチャーポジティブ・カーボンニュートラル・循環経済への移行の加速</li> <li>環境ポジティブな市場拡大、技術革新加速 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラ損壊による操業停止、サプライチェーン寸断</li> <li>GHG排出量の規制強化</li> <li>リユース・リサイクルの拡大、代替素材切替要請の高まり</li> <li>ネイチャーポジティブに向けた事業構造の変革</li> <li>新規事業・開発の競争激化、市場動向変化 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP・BCMによる自然災害への対応、生産拠点複数化</li> <li>低炭素製品・サービス・代替素材製品の提供、資源の有効的な利活用</li> <li>早期技術開発・製品設計変更による市場拡大 など</li> </ul>

### DNPがめざす「より良い未来」

	安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会	快適にコミュニケーションができる社会	人が互いに尊重し合う社会	経済成長と地球環境が両立する社会
スマートコミュニケーション部門 ● 詳細はP32~	自ら変化を生み出し、変化に柔軟に対応することで、環境・社会・経済の持続可能性を高めています。	リアルとデジタルをつなぐことで、得られる体験価値の質を高めるとともに、人々の活動の機会を広げていきます。	相互に理解を深め、認め合うことで、誰もがいきいきと活躍できる場をつくっていきます。	環境保全・環境負荷の低減に取り組むことで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンを実現していきます。
ライフ&ヘルスケア部門 ● 詳細はP32~				モビリティ・産業用高機能材関連
エレクトロニクス部門 ● 詳細はP32~				デジタルインターフェース関連 半導体関連
人的資本の強化 ● 詳細はP48~			社員のキャリア自律支援と組織力の強化/人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスキング 社員の幸せを高める健康経営	多様な個を活かすD&I推進
知的資本の強化 ● 詳細はP58~				DX基盤の高度化
環境への取り組み ● 詳細はP64~				脱炭素・循環型・自然共生社会の構築
<p>持続的な成長を支えるリスクマネジメントの徹底 テーマ：公正な事業慣行、人権・労働、環境、責任ある調達、製品の安全性・品質、情報セキュリティ、企業市民</p>				

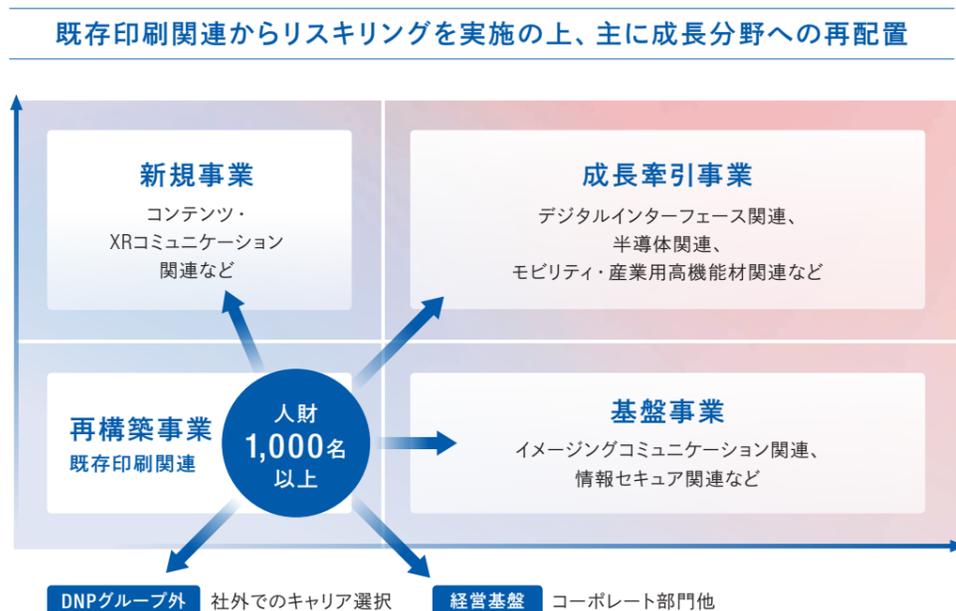


事業戦略

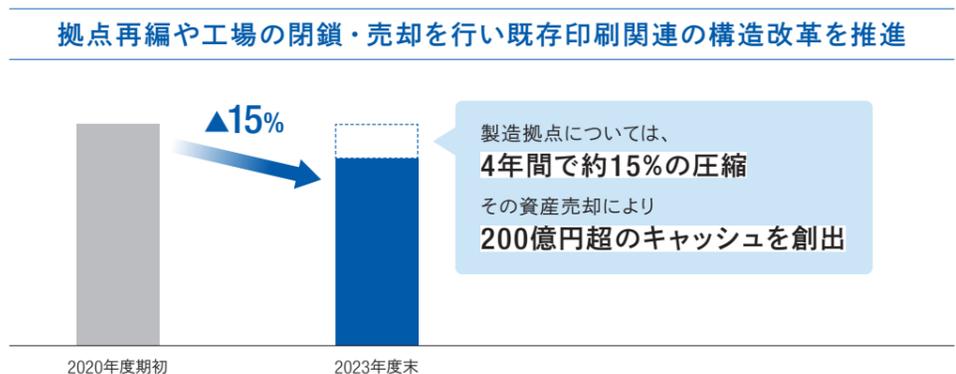
事業戦略の一つ「注力事業領域への集中投資」については、5年間の総額3,900億円以上のうち2,600億円以上を注力事業領域等に振り向ける計画に対し、2023年度は503億円の投資を実施しました。特に市場成長が見込まれ

るエレクトロニクス部門について、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクや半導体用フォトマスク関連の設備投資を積極的に行っており、今後の業績に寄与していくと想定しています。投資対象の詳細は図2をご参照ください。

☑ [図3] 既存印刷関連の構造改革・経営資源の再配置 (2020-2023年度)



☑ [図4] 既存印刷関連の構造改革・製造拠点再編による収益改善



もう一つの事業戦略「構造改革」に関しては、従前から継続して実施しており、2020年度以降、リスキング等によって1,000名を超える人財を主に成長分野に再構築事業から再配置しています(図3参照)。製造拠点についても、

2020年度からの4年間で約15%を圧縮し、その資産売却によって200億円超のキャッシュを創出しました(図4参照)。こうした資金を成長投資や自己株式取得の原資として活用することで、引き続き資本効率の改善を進めていきます。

各事業セグメントの取り組みについて

スマートコミュニケーション部門

当部門は、写真プリントを中心に多様な事業を手掛ける「イメージングコミュニケーション関連」、BPOやICカード等の「情報セキュア関連」、新規事業の「コンテンツ・XRコミュニケーション関連」などを含みます。

基盤事業のイメージングコミュニケーション関連では、世界トップシェアの写真プリント用昇華型熱転写記録材の需要拡大が新興国などで期待されています。国内の設置台数が最大規模の証明写真機「Ki-Re-i」も含め、地域の特性に即した用途開発と拡販により、さらなるシェア拡大に取り組んでいきます。

もう一つの基盤事業・情報セキュア関連についても、安

定した市場環境が続く見通しです。特に国内シェアNo.1のICカードは、環境配慮製品など高付加価値製品を拡充するなど、一層の競争力強化を進めていきます。

コンテンツ・XRコミュニケーション関連は、リアルとバーチャルの空間を融合するメタバースで人々の体験価値と経済価値をともに高めるなど、市場の拡大と活性化に取り組んでいきます。

一方、市場縮小が予想される出版印刷・商業印刷・ビジネスフォーム等の紙の印刷物については、リスキングによる注力事業領域や基盤事業への人財シフト、製造拠点の再編など、構造改革による資産の適正化を引き続き推進します。

☑ 市場環境

※1 市場の見通しは各種調査をもとにした当社予測

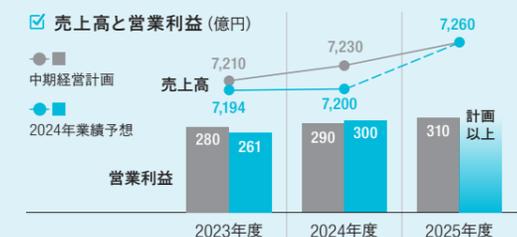
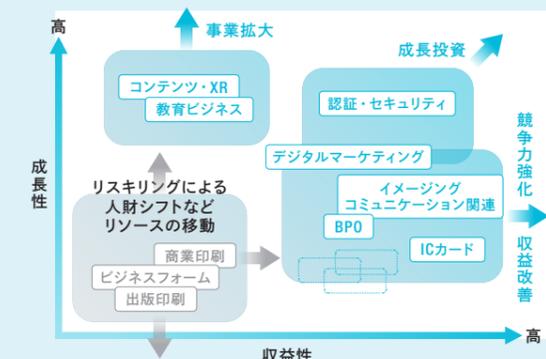
主な事業セグメント		市場トレンド		市場の見通し <sup>※1</sup> (CAGR)
イメージングコミュニケーション関連	写真プリント用昇華型熱転写記録材	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナ影響により20年度に需要減少も、21年度以降回復</li> <li>銀塩方式からの切替により写真プリント用昇華型熱転写記録材含むドライ方式は増加</li> </ul>	+4%(2022~27年)
	BPO	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働力や人材不足による働き方改革やDX推進を背景に、市場拡大が見込まれる</li> <li>人による業務とデジタル技術を組み合わせたサービスの必要性が増加</li> </ul>	+3%(2024~27年)
情報セキュア関連	ICカード	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>QRコード決済の浸透などによりキャッシュレス決済比率は35%以上まで伸長も、カード決済が80%超を占めており、キャッシュレス化の中心的存在となっている</li> </ul>	+1%(2022~26年)
	マーケティング関連	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙媒体の市場規模は1.7兆円と依然として大きいものの、デジタル化の進行により緩やかな縮小トレンドが続く。デジタルマーケティング市場は引き続き拡大</li> </ul>	紙媒体: ▲1.5%(2023年対22年)
出版関連	雑誌・書籍	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>雑誌、書籍とも紙媒体においては市場縮小が続く見通し</li> <li>ネット書店および電子書籍市場は成長</li> </ul>	紙媒体: ▲5%(2023~28年)
新規事業	コンテンツ・XRコミュニケーション関連	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本由来のマンガ・アニメ・ゲームの海外需要が拡大するほか、商品・サービスなどのコンテンツ展開市場が活況</li> <li>XRの非日常領域での需要に加え、教育・トレーニングなど各業態への利活用が増加</li> </ul>	拡大基調

☑ 主な事業の戦略

主な事業セグメント	戦略
イメージングコミュニケーション関連	写真プリント用昇華型熱転写記録材: 地域特性に即した用途の開発と拡販により世界シェア70%以上をめざす IDカード用インクリボン: 新興国の国民ID証需要を取り込み、IDカード用昇華リボンの世界シェア70%をめざす
情報セキュア関連	BPO: 一部業務のアウトソーシングから、デジタル化を伴う業務改革や変革支援まで領域を拡大 ICカード: 環境配慮製品など高付加価値製品を拡充し、競争力を強化することで国内トップシェアを維持
新規事業	コンテンツ・XRコミュニケーション関連: 情報加工・変換技術を活用しIPのコンテンツ展開を国内外で加速。地域、企業の課題解決に応じたXRコミュニケーションの共通サービスを開発・実装

- ▶ 世界シェアNo.1の昇華型熱転写記録材の新興国等への展開や、国内シェアNo.1のICカードの競争力強化と収益改善を中心に利益の底上げを図る
- ▶ 紙媒体の印刷物は市場縮小が予想されるため、リスキングによる成長事業、基盤事業への人財シフトや製造拠点の再編など資産の適正化を実施

☑ ポートフォリオの進化イメージ



事業戦略

ライフ&ヘルスケア部門

当部門は、成長牽引事業の「モビリティ・産業用高機能材関連」、新規事業の「メディカル・ヘルスケア関連」に加え、環境に配慮した機能性包材や無菌充填システム等の「包装関連」、住宅・非住宅の内外装材等を扱う「生活空間関連」および「飲料事業」を含みます。

モビリティ・産業用高機能材関連については、リチウムイオン電池用バッテリーパウチが、電子機器向けに加え、各種EV化の流れを受けて自動車向けの需要も長期的には広がる見込みで、必要な投資を継続して実施していきます。自動車用加飾フィルムは、内装用のほか、塗装の代替として外装用の伸びが期待できるほか、太陽電池関連の市場も

全世界で成長が続く見込みで、DNPのコア技術を生かした差別化製品のグローバル展開を加速していきます。

新規事業のメディカル・ヘルスケア関連については、医薬品の世界市場の堅調な伸びを背景に、製薬事業や医療医薬用包装材なども含めたバリューチェーン全体の中で、DNPが価値を提供できる領域を拡大していきます。

包装関連と生活空間関連については、国内市場向けの効率化を進めるとともに、成長余地が大きい海外市場の多様な需要を的確に捉え、提供価値とビジネスの最大化に資する製品・サービスの開発・提供に努めます。

市場環境

※1 市場の見通しは各種調査をもとにした当社予測 ※2 EV/PHEV/HEVの合計

主な事業セグメント	市場トレンド	市場の見通し <sup>※1</sup> (CAGR)	
モビリティ・産業用高機能材関連	バッテリーパウチ	・ 中長期で自動車の電動化が進むトレンドは変わらず、今後の自動車メーカーの電池製造内製化(パウチタイプ)に伴い米国中心に需要増加を見込む	電動車: +13% <sup>※2</sup> (2023~30年)
	太陽電池関連	・ グローバルの太陽光発電システム市場は2020年から2030年にかけて2.5倍に伸長 ・ 米国、EU、中国で政策的取り組みなども背景に需要が拡大	世界発電システム市場: +10% (2020~30年)
	自動車用加飾フィルム	・ 内外装とも高意匠品が伸長するなか、特に塗装代替用途の外装フィルム拡大に期待	拡大基調
メディカル・ヘルスケア関連	・ 医薬品世界市場規模は2018年: 141兆円から2030年: 196兆円まで拡大すると予想されるなど、安定的な成長が期待	医薬品世界市場 +2.8% (2018~30年)	
包装関連	・ 軟包装の世界市場は伸長しており(2023年: 約40兆円)、今後アジア市場/環境配慮製品の伸びが見込まれる	軟包装世界市場: +4.7% (2024~30年)	
生活空間関連	・ 国内住宅着工件数は減少傾向が続く見通し ・ 海外は足元では需要低迷も、中長期では人口増加に伴い成長が持続	国内: ▲1% (2024~28年) 海外: +3% (2023~29年)	
飲料事業	・ コロナ禍を経て全体の景況は回復し、インバウンドも含め需要は堅調に推移	+1~2% (2024~26年)	

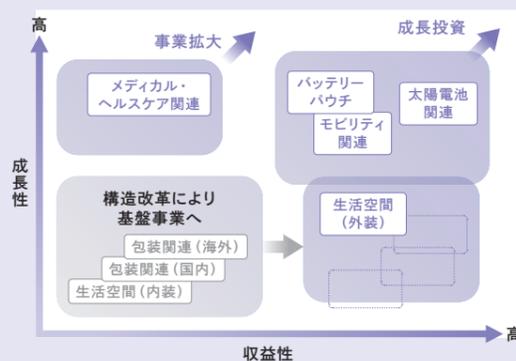
主な事業の戦略

主な事業セグメント	戦略	
モビリティ・産業用高機能材関連	バッテリーパウチ	車載向けは足元の市況軟化も、中長期の成長トレンドに追随するために必要な投資を継続
	太陽電池関連	高信頼性、高品質を武器とし、米国、欧州の需要増加に対応するための新規設備導入を検討
	モビリティ関連	コアとなる技術の掛け合わせにより、外装用途など差別化商品をグローバルに展開
包装関連	国内	安価材料への切替や納入効率の改善によるコスト削減、原材料等の高騰影響の価格転嫁促進
	海外	モノマテリアルや無菌充填システムについて海外顧客への展開を加速
生活空間関連	内装材	業務効率化や製造拠点最適化を進めるとともに、海外含めて顧客および協業先を開拓
	外装材	インフラや外壁向けへ展開するほか、パートナー戦略でアジア・中国・欧州へ販売エリアを拡大
新規事業	メディカル・ヘルスケア関連	水平分業の業界において、DNPのバリューチェーンを拡げ、原薬/製剤/パッケージでの成長を継続

▶ 成長牽引事業のモビリティ・産業用高機能材関連は市場成長に合わせた事業投資、M&Aの両面を検討

▶ 包装関連、生活空間関連は強みを持つ製品の海外展開を加速

ポートフォリオの進化イメージ



売上高と営業利益(億円)



エレクトロニクス部門

当部門は、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクとディスプレイ用光学フィルムがともに世界トップシェアを獲得し続けている「デジタルインターフェース関連」と、フォトマスクやリードフレーム等の「半導体関連」の事業で構成しています。

デジタルインターフェース関連の光学フィルムは、主にテレビ向けパネルサイズの大型化に伴う出荷面積の拡大傾向が続き、長期的な市場の年平均成長率(CAGR: Compound Annual Growth Rate)が3.2%増で成長する見通しで、需要が堅調に推移する見込みです。また、メタルマスクは、スマートフォンでの有機ELディスプレイの採用拡大に加え、タブレット端末やノートPCでの採用も広がる見込みで、2023~2030年の市場CAGRはスマートフォンは約6%、タブレット端末/ノートPCは約40%と予想されています。

半導体関連のフォトマスクは、顧客企業の製品開発需要のほか、生成AI向けのロジックやメモリー用途の半導体需要の増加が見込まれています。これに伴い、半導体メー

カー自身によらないフォトマスクの外販市場は、2020~2027年の市場CAGRが約8%と予想され、中長期的に大きく市場が成長する見通しです。リードフレームは、車載用・通信用・民生品用の需要回復が遅れているものの、中長期的には、2022~2029年の市場CAGRが約7%成長する見込みです。

こうした市場環境に対してDNPは、図の「ポートフォリオの進化イメージ」とおり、世界シェアの高いメタルマスクや光学フィルム、フォトマスクを中心に、市場性、社会的ニーズ、人々の期待が高い事業に集中的に投資していきます。また、先進的な製品・サービスの開発に力を入れ、例えば、次世代半導体パッケージ用に期待されるガラスコア基板の開発投資を進め、市場成長率を上回る持続的な事業の拡大をめざします。こうした取り組みによって、2024年度・2025年度の売上高と営業利益を中期経営計画以上の水準に高めていきたいと考えています。

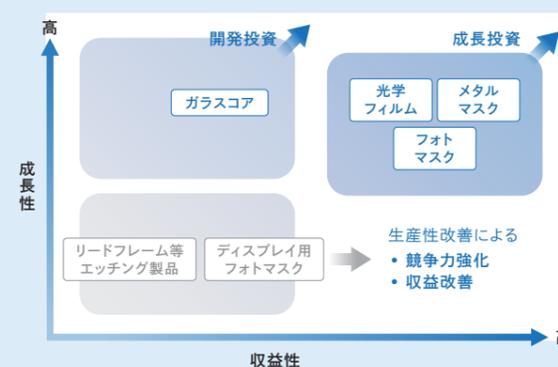
市場環境と戦略

※1 市場の見通しは各種調査をもとにした当社予測

主な事業セグメント	市場トレンド	市場の見通し <sup>※1</sup> (CAGR)	
デジタルインターフェース関連	光学フィルム	・ 主にテレビ向けパネルサイズの大型化に伴う出荷面積の拡大もあり、需要は堅調に推移	+3.2% (2023~30年)
	有機ELディスプレイ製造用メタルマスク	・ スマートフォンでの有機ELディスプレイ採用拡大に伴い、引き続き需要は堅調に推移	スマートフォン:+6% タブレット/ノートPC:+40% (2023~30年)
半導体関連	フォトマスク	・ 製品開発需要に加え、生成AI向けロジック、メモリー用途の半導体市場の需要増加に伴い、中長期的に大きく市場が成長する見込み	外販市場 +8.1% (2020~27年)
	リードフレーム	・ 車載、通信、民生品用途の需要回復が遅れているものの、中長期的には市場成長する見込み	+6.9% (2022~29年)

▶ 社会的ニーズが高く、DNPのシェアの高い事業に集中投資し、市場成長率を上回る持続的な事業拡大をめざす

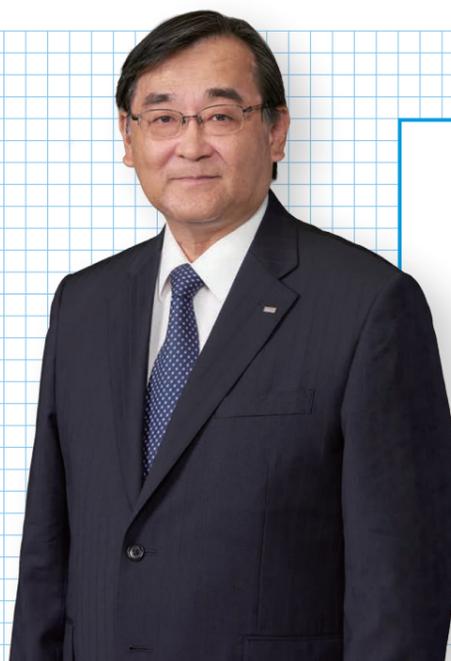
ポートフォリオの進化イメージ



売上高と営業利益(億円)



# 財務戦略



## PBRの一層の向上に努め ステークホルダーの 期待に応えていきます

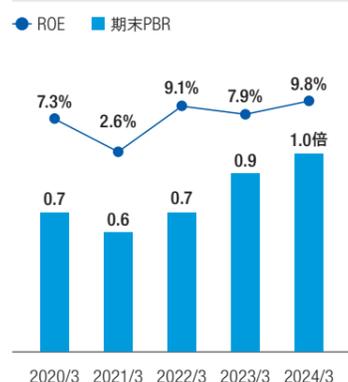
専務取締役 黒柳 雅文

DNPは、2023年2月に「DNPグループの経営の基本方針」を取りまとめ、この基本方針に基づいて資本コストを上回る資本収益性を確保し、DNPグループが持続的な成長を果たすための取り組みを推進してきました。株主・投

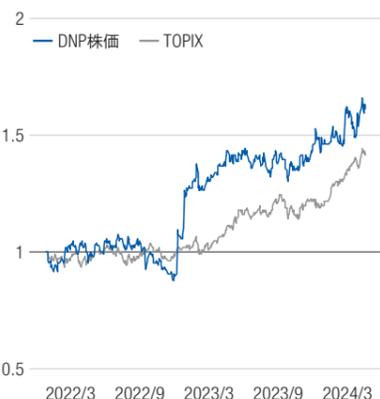
資家をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様の期待にお応えするために、中期経営計画の事業戦略・財務戦略・非財務戦略の具体的な取り組みを通じて、ROE 10%とPBR1.0倍超の早期実現に努めていきます。

### ☑ 企業価値向上に向けた現状分析

PBRとROEの推移



相対株価推移 (2022/4/1を1と表示)



PERの推移 (倍)



### 現状分析

- 中期経営計画の着実な実行による堅調な業績とキャッシュアロケーション戦略に基づく、株主還元策の強化（自己株取得等）により、PBRは足元1.0倍前後まで上昇している。
- ROEについては、2025年度計画の目標値である8%を超える水準まで向上しており、目標である10%に向けた取り組みを進めている状況である。
- 株価上昇率はTOPIXを上回るも、足元のPERは横ばいの水準にあることから、投資家に事業への理解を深めてもらい、将来の収益期待を高めていく必要がある。
- 企業価値の持続的な向上に向けて、再構築事業の見直しを含む事業ポートフォリオの改革を進め、投資家の期待に応えるべく中期経営計画で掲げる事業/財務/非財務戦略の継続的な取り組みを進める必要がある。

P28のグラフは、DNPの企業価値向上に向けた現状分析を示しています。2023年度のROEは、2025年度目標の8%を超える水準まで向上し、PBRも1.0倍前後まで上昇しています。相対株価推移のグラフで示しているように、2022年度後半からのDNPの株価上昇率はTOPIXを上回る水準にあります。一方で、PERはまだ横ばいの水準にあります。堅調な業績に対して、株式市場の評価はまだ十分ではないと受け止めています。

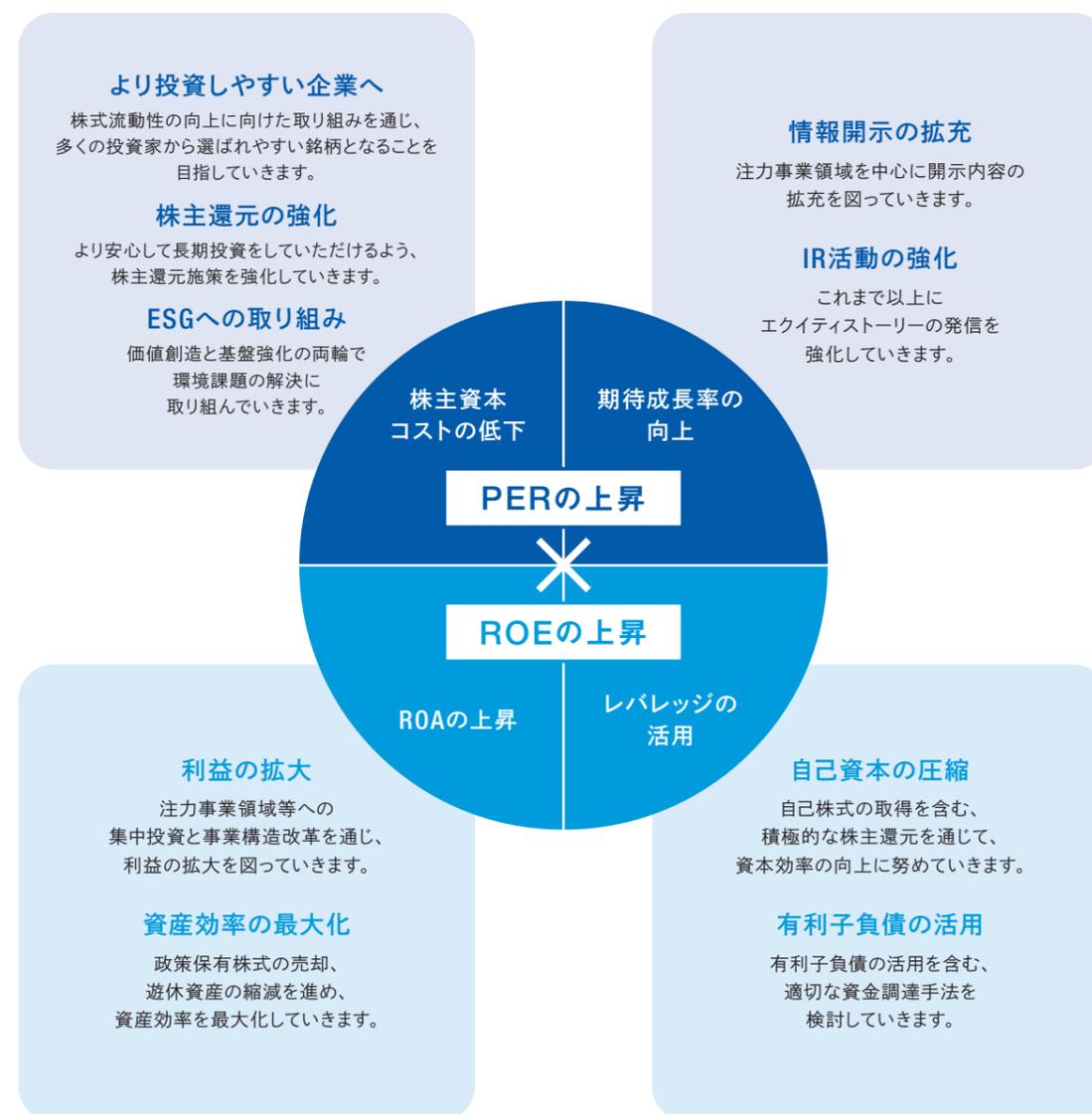
こうした状況を打開し、DNPグループの持続的な成長と

中長期的な企業価値向上を実現するために、まずは、注力事業領域への集中投資と事業構造改革を通じて利益の拡大を図るとともに、事業環境の変化に対して強い事業ポートフォリオを実現していきます。（詳しくは、P22～事業戦略のページをご覧ください。）

下図は、DNPの企業価値向上に向けた取り組みを示しています。エクイティスプレッドの拡大をめざして、各種施策の着実な実行に取り組むことで、PBRの上昇、企業価値の向上につなげていきます。

### 企業価値向上に向けた取り組み：PBRの上昇

企業価値向上に向けて、各種施策の着実な実行に取り組んでいきます。



財務戦略

具体的な施策として、事業環境が急激に変化するなかで、ボラティリティを抑制し、株主資本コストの低減につながる施策を展開していきます。株式流動性の向上に向けた取り組みを通じ、多くの投資家の方から選ばれやすく・投資しやすい銘柄となることをめざします。また、株主還元強化を行うことで、より安心して長期投資をしていただけるような環境を整えていきます。ESGへの取り組みも重要な施策であると認識しています。2024年4月には、温室効果ガス(GHG)排出量削減などの目標を引き上げ、より挑戦的な環境目標を新たに設定しました(詳しくは、P64～環境への取り組みのページをご覧ください)。こうした施策を通じて株主資本コストの低減を図っていきます。

将来の収益期待を高めるためには、株主・投資家の皆様への適時・適切な情報発信と対話によって情報の格差をなくし、市場からの信用度を高めることが重要だと考えています。具体的には、従来からの決算説明会やサステナビリティ説明会に加え、注力事業領域を中心に個々の事業の成長戦略などを伝える「IR-Day」を2024年7月に初めて開催しました。こうした取り組みを通じてDNPの事業に対す

る理解を深めていただき、将来の収益への期待を高めていただくことで、PERの引き上げを図っていきます。

資産効率の向上に向けた取り組みも引き続き着実に実行していきます。政策保有株式に関しては、2024年4月上場有価証券1銘柄の売却と投資有価証券売却益(特別利益)586億円の計上を発表しました。これにより5年間で2,200億円の政策保有株式縮減計画に対する進捗率は、すでに6割を超えています。資産効率向上の取り組みとして、これまでも進めてきた政策保有株式の縮減をさらに加速させていきます。

また、資本効率の向上に向けた取り組みとして、2023年度に1,000億円の自己株式取得を終えたほか、2024年3月には500億円の自己株式取得を公表しています。株主還元と自己資本の圧縮を目的とした自己株式取得は今後も着実に実行していきます。

DNPはこれらの取り組みを通じて、PERとROEをともに向上させ、PBRの上昇を図って、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

中期経営計画の進捗状況：政策保有株式の売却および自己株式取得の状況

2023～27年度の5年間 キャッシュアロケーション

① 政策保有株式の売却 2,200億円

2024年4月16日、当社保有の上場有価証券1銘柄の売却と投資有価証券売却益(特別利益)586億円の計上を発表しました。



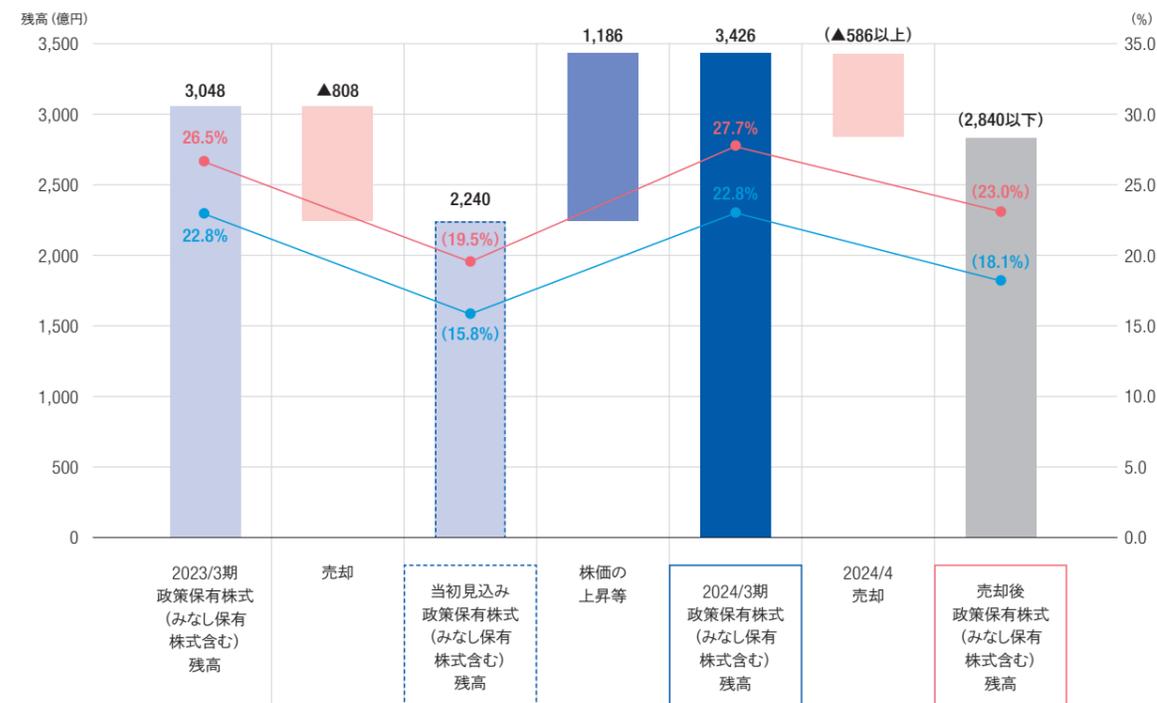
② 自己株式取得 3,000億円

第1回自己株式取得1,000億円(取得期間：2023年3月10日～2024年2月22日)を着実に実行し、2024年3月には新たに第2回自己株式取得500億円を発表しました。これにより、1.5年間で1,500億円の自己株式を取得する計画です。



中期経営計画の進捗状況：政策保有株式残高推移

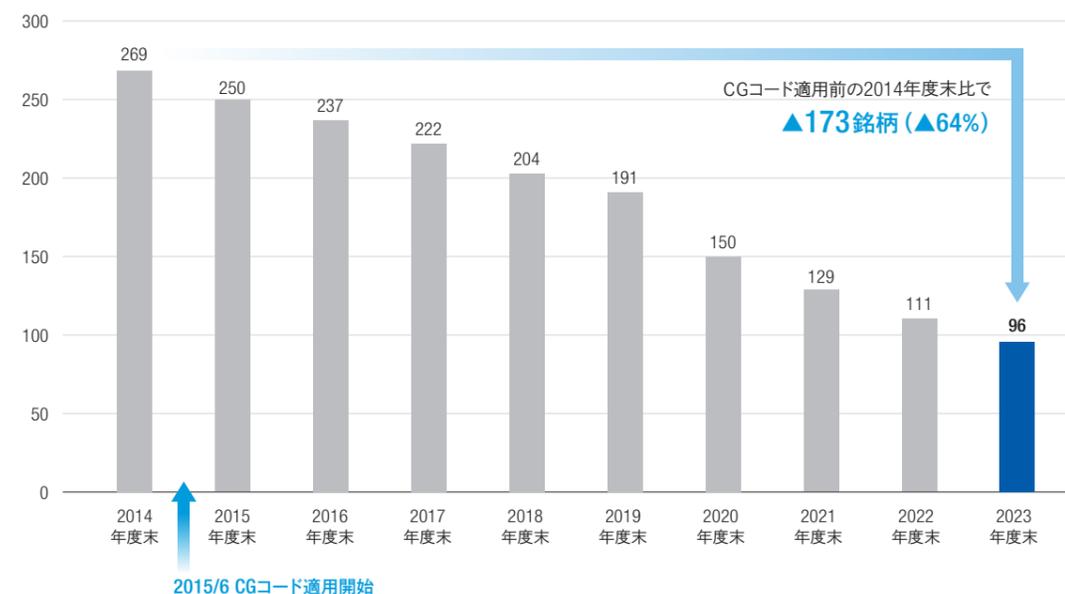
● 政策保有株式/純資産 ● 政策保有株式(みなし保有株式を含む)/純資産



※上図は、DNPの政策保有株式縮減への取り組みをご理解いただくために、政策保有株式の縮減状況をイメージ化したものです。

中期経営計画の進捗状況：政策保有株式の縮減の状況

上場株式の保有銘柄数は、2014年度末の269銘柄から、173銘柄(▲64%)の縮減を進めております。

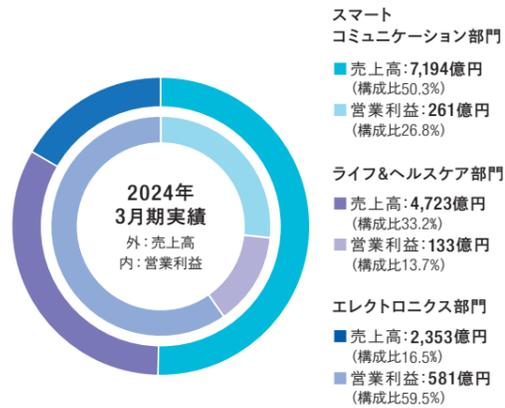


# 部門別事業戦略

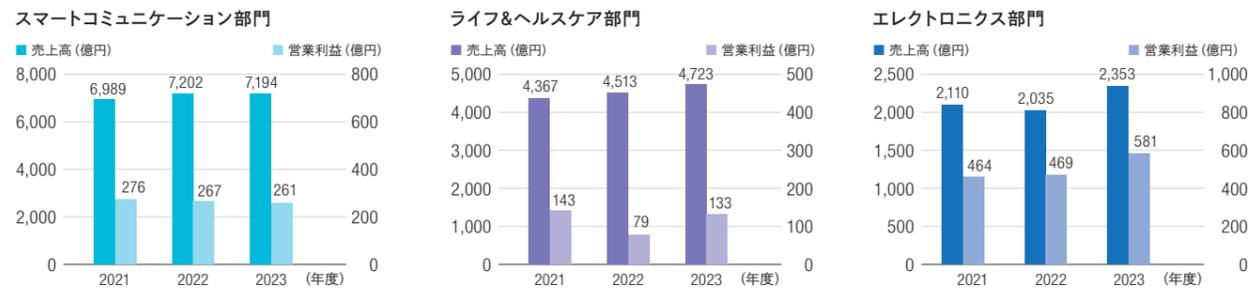
## 各事業部門の主な戦略

DNPIは国内外の数万社の顧客企業や生活者に対し、幅広い事業分野の多様な製品・サービスを通じて、欠かせない価値を提供し続ける世界最大規模の総合印刷会社です。1876年の創業から時代の最先端の印刷プロセスに基づく強みを培い、1950年代にはそれらの強みを応用・発展させて事業領域を拡大する「拡印刷」をスタートして、現在の事業部門につなげてきました。

2023-2025年度の中期経営計画では、市場の成長性・魅力度と収益性を軸に各セグメントの製品・サービスを「成長牽引事業」「新規事業」「基盤事業」「再構築事業」に位置づけ、強靱な事業ポートフォリオの構築を推進しています。注力事業領域等への集中投資や事業構造改革などを加速させて、さらなる価値の創出に努め、未来をより良いものにしていきます。



### 各セグメントの3年間の業績推移



※2021・2022年度は別セグメントだった「飲料部門」を2023年度から「ライフ&ヘルスケア部門」に含めています。

### ライフ&ヘルスケア部門

世界トップシェアのリチウムイオン電池用バッテリーパウチや、モビリティ用の内外装加飾材に代表される「モビリティ・産業用高機能材関連」を成長牽引事業として推進するほか、新規事業として医薬品製造や医療パッケージ等の「メディカル・ヘルスケア関連」を強化。また、PETボトル用無菌充填システム (国内トップシェア) や環境配慮パッケージの「包装関連」、住宅用内外装化粧材 (国内トップシェア) 等の「生活空間関連」、「飲料事業」の事業を展開しています。注力事業領域への投資に加え、既存事業のグローバル展開も推し進めます。

- 【当部門の強み】
- 独自の材料加工技術であるコンバーティング技術を駆使した、さまざまな機能性フィルムで、安心・安全・健康・快適・環境の本質的な価値を提供
  - 世界トップシェアのリチウムイオン電池用バッテリーパウチ、国内トップシェアのPETボトル用無菌充填システムや住宅用内外装化粧材等による実績と信頼

モビリティ・産業用高機能材関連 (約750億円)

- リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
- 太陽電池関連
- 自動車用製品加飾フィルム等

メディカル・ヘルスケア関連 (約420億円)

- 原薬事業/製薬事業
- 医療パッケージ事業
- 医療関連のその他事業
  - ・製薬企業の治験受託
  - ・画像診断事業
  - ・付加価値型医薬品開発
  - ・再生医療や細胞医薬品関連の各種部材の開発など

包装関連 (約2,300億円)

- 無菌充填システム
- 機能性包材

生活空間関連 (約620億円)

- 内装材
- 外装材

飲料事業 (約560億円)

その他 (約70億円)

### スマートコミュニケーション部門

世界トップシェアの昇華型熱転写記録材を含む「イメージングコミュニケーション関連」、BPOや認証セキュリティ等に代表される「情報セキュア関連」、新規事業である「コンテンツ・XRコミュニケーション関連」のほか、「マーケティング関連」「出版関連」「教育関連」の事業を展開。企画・設計や情報処理等の「I: Information」の技術と、製版・印刷・製本等の「P: Printing」の技術を掛け合わせ、国内外のパートナーとの連携を深めて、心豊かな暮らしに貢献していきます。

- 【当部門の強み】
- 高精細画像処理技術や、大量のデジタルデータ等をセキュアに流通させ、ビジネスプロセスを統合・最適化させる能力を活かし、新しい顧客体験価値を提供
  - 世界トップシェアの昇華型熱転写フォトメディア製品や、国内トップシェアの金融機関向けICカード等による実績と信頼

イメージングコミュニケーション関連 (約1,050億円)

- 写真プリント用昇華型熱転写記録材
- 昇華型フォトプリンター
- 証明写真機「Ki-Re-i」

情報セキュア関連 (約2,080億円)

- BPO
- ICカード
- 認証・セキュリティ

新規事業など (約220億円)

- コンテンツ・XRコミュニケーション関連
- 教育関連

マーケティング関連 (約1,300億円)

- デジタルマーケティング
- 商業印刷

出版関連 (約2,550億円)

- 「honto」(書籍販売等)
- 雑誌・書籍

### エレクトロニクス部門

ともに世界トップシェアのディスプレイ用光学フィルム\*や有機ELディスプレイ製造用メタルマスク等の「デジタルインターフェース関連」、半導体製造用フォトマスクや半導体パッケージ用リードフレーム等の「半導体関連」を成長牽引事業として推進しています。これらの事業に集中投資し、世界的な需要の広がりを先取りした生産能力の増強などに努めていきます。社外のパートナーとの連携も深め、グローバルなサプライチェーンへの提供価値をさらに拡大していきます。

- 【当部門の強み】
- 大面積・高機能化技術、マイクロ・ナノ造形技術、光制御技術等を駆使し、業界最先端製品を開発
  - 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクやディスプレイ用光学フィルム等の世界トップシェア製品による実績と信頼

デジタルインターフェース関連 (約1,730億円)

- フレキシブルハードコートフィルム
- 透明アンテナフィルム
- 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク
- ディスプレイ用光学フィルム・偏光板用機能性フィルム・位相差フィルム など

半導体関連 (約620億円)

- 回折光学素子 (DOE)
- ペーパーチャンパー
- 半導体チップ製造に関わる材料
- 半導体用回路原版 (フォトマスク)
- リードフレーム

センサー光源等で使用

熱を拡散

# 成長牽引事業

エレクトロニクス部門

# 光学フィルム

(反射防止フィルム、防眩フィルム、位相差フィルム等)

デジタルインターフェース関連

世界シェア  
トップ\*

\*ディスプレイ表面用の  
反射防止フィルムおよび  
防眩フィルムにおいて

## 事業概要&DNPの強み

DNPは独自の光学設計技術とコンバーティング(材料加工)技術を駆使し、多様な機能を持つディスプレイ用光学フィルムを提供しています。テレビ等の大型ディスプレイから、PCやタブレット端末、スマートフォンや車載用のディスプレイまで、さまざまな機器とその用途に合わせて多様な製品群を展開。世界のトレンドやメーカーの要望、生活者の期待まで先取りして、常にさらなる高機能化に挑戦しています。反射防止(AR: Anti-Reflection)フィルム、防眩(AG: Anti-Glare)フィルム、位相差フィルム等を次々と開発するとともに、ディスプレイ用では世界最大幅の生産設備を導入するなど、反射防止フィルムと防眩フィルムにおいて世界トップシェアを獲得しています。DNPは今後も、より鮮やかな色彩のディスプレイを実現し、各種デバイスの利用範囲の拡大とユーザビリティの向上に貢献して、人々の快適な暮らしの実現につなげていきます。

### DNPの強み

- 大面積・高機能化技術、光の反射を制御する光学設計技術と材料・コーティング技術
- 高機能かつ高品質な製品を実現するインライン多層コーティング製造設備
- 材料や製造方法、製品に関する特許やノウハウを幅広く保有
- 高い生産性を追求しながら高品質な製品を安定して供給する能力
  - ・ディスプレイ向け表面処理フィルムでは、世界最大の超広幅2,500ミリライン
  - ・クリーン環境でのロールtoロール生産



DNPの技術を活かした多様な機能の付与による豊富な製品ラインアップ

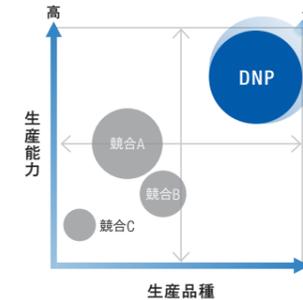
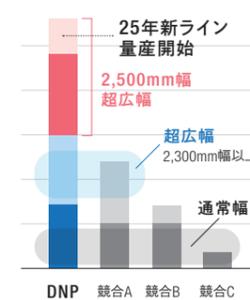


光の反射を制御して照明等の映り込みを低減する「光学設計技術」等を活かしたDNPの光学フィルム

## 成長戦略

- 生産能力の拡張と生産品種のラインアップ拡張によって市場を牽引し、さらなるシェア拡大をめざす
- 大型ディスプレイ向けに有利な超広幅ラインの生産能力を拡大
- 多様なフィルム基材に対応
  - ・ TAC (トリアセチルセルロース)、アクリル、PET (ポリエチレンテレフタレート) に対応可能
  - ・ DNP保有特許を活かして、大型ディスプレイ向けに、低透湿性を有し、虹むらを解消した特殊PETを活用

### 生産能力の拡張



### 生産品種のラインアップ拡張

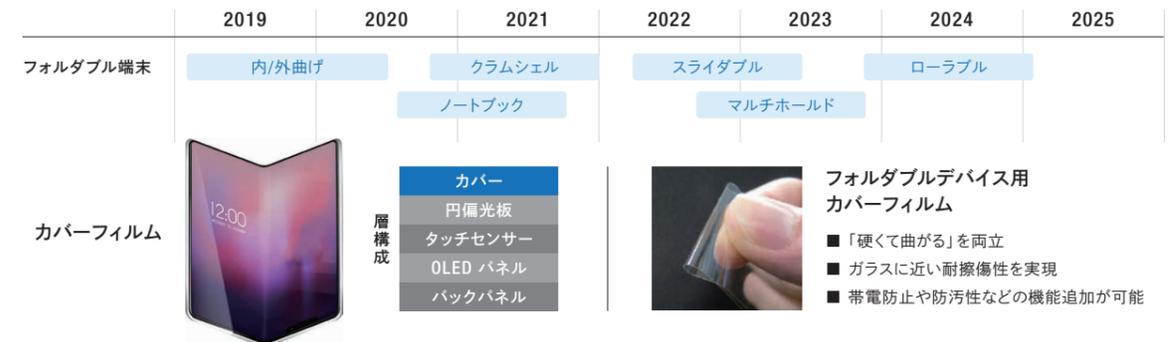
(量産実績)

品種	TAC				アクリル				PET			
	AG	AGLR	CHC	CHCLR	AG	AGLR	CHC	CHCLR	AG	AGLR	CHC	CHCLR
DNP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
競合A	●	●	●	●								
競合B	●	●	●	●	●	●						
競合C			●									

### ■ フォルダブル(折りたたみ)ディスプレイ用カバーフィルムを開発・提供

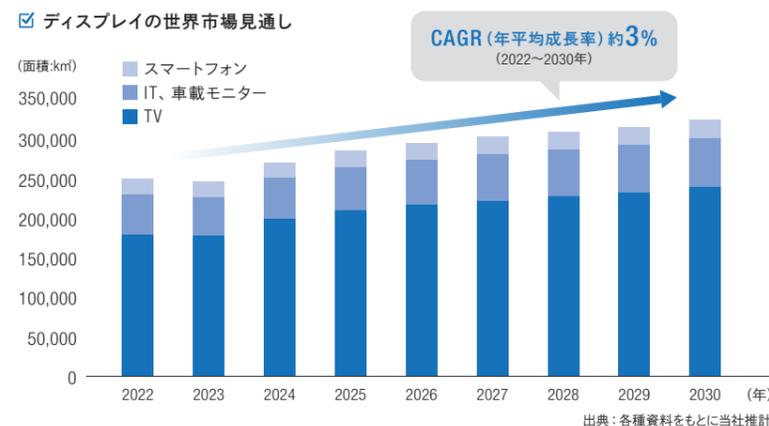
- ・ 最適な基材の選定とインキ設計・配合により、高硬度かつ屈曲性に優れたフィルムを開発

※各種資料をもとに当社推計



## 市場環境

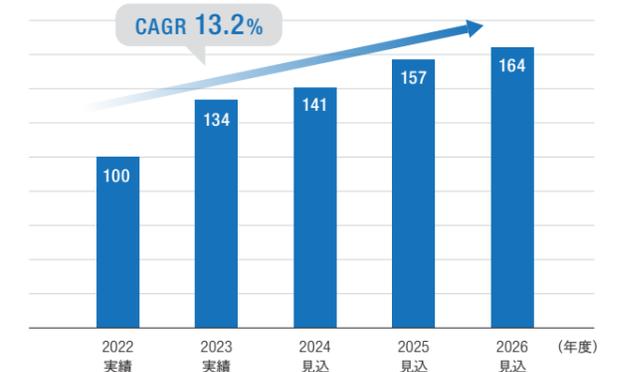
■ ディスプレイ市場は、テレビの大型化等を背景に、台数では大きな成長が見込めないものの、面積において年平均成長率(CAGR)で約3%の成長を見込む



## 業績推移と将来展望

- DNPは、今後も継続的に変化するディスプレイ市場に対応し、高付加価値品の開発や、多様な製品ラインアップでの一層のシェアアップによって、市場の成長率を上回るCAGR13.2%を計画
- 快適な暮らしの実現に向けて、研究・開発から量産まで、ディスプレイ技術の発展に貢献
- “未来のディスプレイ”に対して、新たな価値を提供

☑ 売上高 (FY2022の実績を100とした比較)



# 成長牽引事業

エレクトロニクス部門

## 有機ELディスプレイ

## 製造用メタルマスク

デジタルインターフェース関連

世界シェア  
トップ

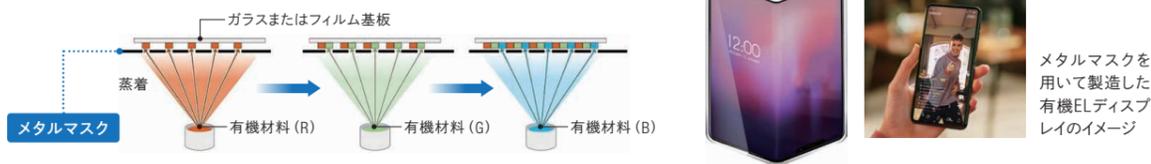
### 事業概要&DNPの強み

メタルマスクは、中小型の有機ELディスプレイ(OLED)製造の現在の主流である蒸着方式で、レッド・グリーン・ブルー(RGB)の有機材料をガラスやフィルムの基板上に形成する際の主要部材です。有機ELディスプレイは、スマートフォンでの採用比率が2024年に50%を超える見込みのほか、タブレット端末・ノートPC・車載用デバイスでも採用が拡大するなど、市場の成長が期待されています。DNPは独自のフォトリソグラフィとエッチング加工技術を活かして、2001年にメタルマスクの開発を開始。有機ELディスプレイの黎明期から市場に貢献し、現在はスマートフォン向けを中心に、世界トップシェアを獲得し続けています。今後もディスプレイの薄型・軽量化、高精細化に寄与するとともに、フレキシブルな形状を活かした有機ELの用途開発にも取り組み、快適な暮らしの実現につなげていきます。

### DNPの強み

- 高い精度を誇るフォトリソグラフィ技術とエッチング加工技術
- 優れた技術開発力
- 材料や製造方法、製品に関する特許やノウハウを幅広く保有
- 高品質・高精細な製品を安定して供給する能力

### 有機ELディスプレイ製造の蒸着工程のイメージ



トレンド	DNPのソリューション	社会へのインパクト
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ スマートフォン向けの需要拡大</li> <li>■ 中小型デバイスでの採用拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スマートウォッチ</li> <li>・ タブレット</li> <li>・ ノートPC</li> <li>・ 車載</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 独自のフォトリソグラフィとエッチング加工技術で高精細なメタルマスクを製造</li> <li>→ スマートフォン向けを中心に世界トップシェアを獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ディスプレイの薄型・軽量化、高精細化を実現</li> <li>■ フレキシブルな形状を活かし、新しい用途の可能性を拡大</li> <li>→ 快適な暮らしの実現</li> </ul>

### 成長戦略

#### ■ 生産能力拡大に約200億円を投資

- 黒崎工場(福岡県)の生産ラインの稼働を2024年5月に開始
- 生産効率が高い第8世代のガラス基板に対応
  - ・ 有機ELディスプレイの大型化ニーズを先取り
  - ・ 事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)を最適化
  - ・ 既存生産拠点である三原工場(広島県)のバックアップが可能



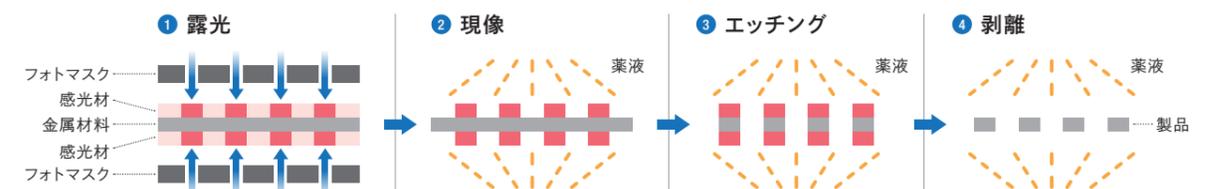
黒崎工場(福岡県)の外観

メタルマスク第8世代(左)、第6世代(中央・右)

#### ■ 技術の強みと特許戦略を活かし、世界トップのシェアを維持・強化

- 高精細な微細加工を実現する独自のフォトリソグラフィとエッチング加工技術
  - ・ “印刷用のはんこ”をつくる技術が生んだメタルマスクより美しく鮮明に印刷するために「版」をつくる技術を磨き、高精度な「微細加工」技術へと進化
  - ・ 有機材料を通す穴の位置・大きさに高い精度が必要なメタルマスク
  - ・ 高精度なフォトリソグラフィ技術や金属のウェットエッチング技術が大きな強み

#### 一般的なフォトリソグラフィとエッチング加工技術の概念図



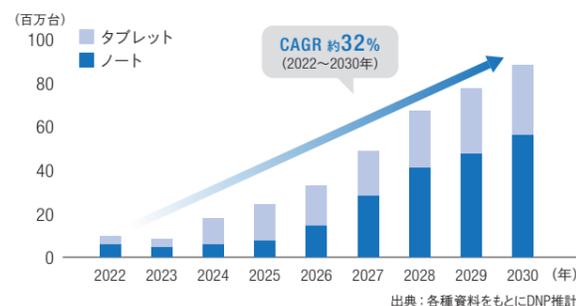
### 市場環境

- スマートフォン用ディスプレイの液晶から有機ELへの切り替えが進み、2022~2030年のCAGRで約7%成長
- タブレット端末・ノートPC用では約32%の成長を見込む

#### ☑ OLEDスマートフォン向けパネル生産台数の見通し



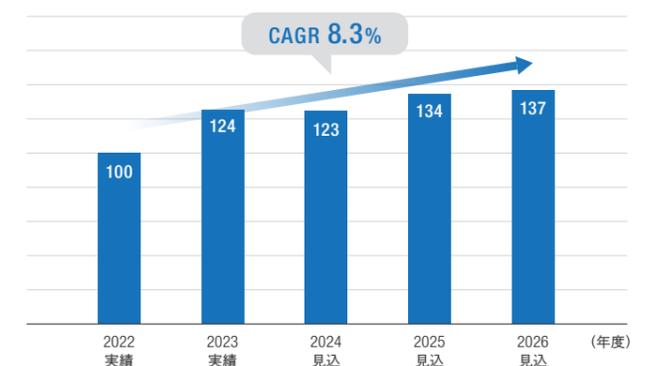
#### ☑ OLED タブレット/ノートPC生産台数の見通し



### 業績推移と将来展望

- 今後も変化するディスプレイへの対応、市場への安定供給などを推進
- 成長戦略の実行により、市場成長率を上回る年平均成長率(CAGR) 8.3%の達成を計画

☑ 売上高 (FY2022の実績を100とした比較)



# 成長牽引事業

エレクトロニクス部門

# 半導体製造用

# フォトマスク

半導体関連

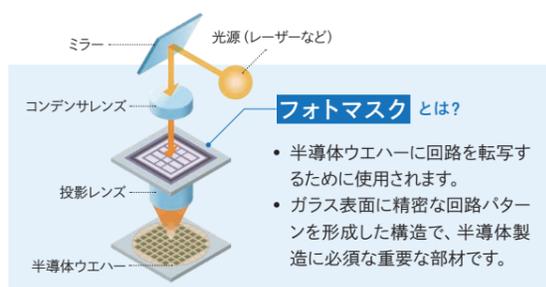
外販用フォトマスクで  
トップレベルの  
シェア

## 事業概要&DNPの強み

DNPは半導体製造プロセス全体に、さまざまな製品・サービスを提供しています。半導体チップをつくる「前工程」で必要なフォトマスクは、光を使って基板上に微細な回路パターンを転写する際の写真のネガのような役割をするガラス板です。DNPは、微細なパターンを印刷用の「はんこ」として形成し、多様な基材にそのパターンを精密に転写する微細加工技術（製版・パターンニング等）を掛け合わせて、多様なフォトマスクを提供しています。1959年に成功したトランジスタ用蒸着マスクの開発に始まり、現在はナノメートル（10億分の1m）レベルのパターンを実現し、エレクトロニクス製品の進化に貢献しています。国内外でのフォトマスク等の生産能力拡大に投資するほか、社外の多くのパートナーとのアライアンスも強化し、半導体サプライチェーンへの価値提供を拡大していきます。

### DNPの強み

- 半導体製造プロセス全体に多様な製品・サービスを提供
- 印刷で培った独自技術の掛け合わせによる価値創出
- ナノインプリント、EUV（極端紫外線）、カーブリニアなど、最先端の半導体製造プロセスへの対応力
- 社外とのアライアンス強化による価値創出の加速



### エレクトロニクス部門全体のコアテクノロジーの例

独自の光学設計技術を核に、精密薄膜クリーンコーティングや液晶コーティングなどのコンバーティング技術を駆使し、多様な機能をもつ光学フィルム製品を提供。	クリーンコンバーティング技術	微細加工技術	パターンニング技術	材料を化学的に腐食、除去することで所望の構造に加工するエッチング加工技術や、金属、ガラス、樹脂製の型を使って印刷基材にその凹凸形状を複製する賦型（ふけい）技術。
基材表面に塗布した感光剤に光や電子線を使って原画像を描画露光することで、高精細な複製像を形成する技術。	フォトリングラフィ技術	精密塗工技術	コーティング技術	インキ化した材料を基材表面に薄く均一に付着させて覆うウェットコーティング。基材の設計技術と組み合わせることで、多様な機能を持つ塗膜を形成できる。

## 成長戦略

### ■ 先端領域への対応を強化

- **EUV用マスクの開発を加速**
  - 波長の短いEUVにより回路パターンのさらなる微細化に対応
  - マルチビーム描画機を増設
  - 3nmの開発完了～2nmの開発開始
- **ナノインプリントの開発促進**
  - 微細な凹凸を付けた基板を物理的に押し当てることで回路パターンを形成
  - 複数工程をまとめることで、ローコスト化とカーボンニュートラルに貢献
  - 各社からの引合いが増加し、開発をサポート
- **カーブリニアの開発を加速**
  - 転写されない複雑なパターンをフォトマスクに形成することで、相互作用による高精細化を図る技術
  - 各社からの引合いが増加

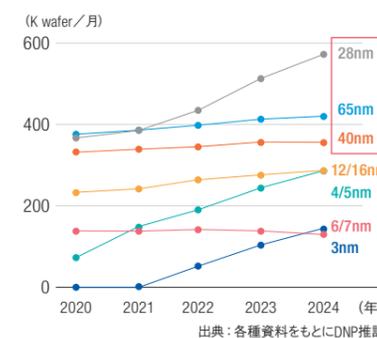
### 先端プロセスの進展とDNPの取り組み



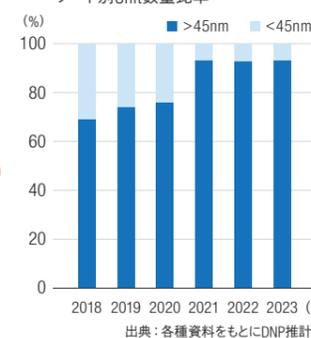
### ■ ボリュームゾーンの半導体製品向けに生産能力を拡大

- **ミドルエンドの半導体製品向け投資を推進**
- **2023～2025年度の生産設備稼働で、生産能力を2025年に120%（2022年比）へ拡大**

### ☑ ファウンダリーウエハー生産能力



### ☑ フォトマスク外販市場推移



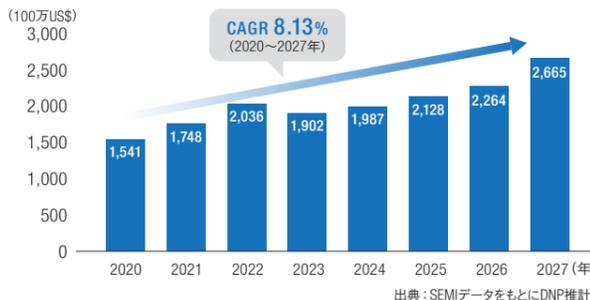
## 市場環境

- AIや車載用の成長が半導体市場の拡大を牽引し、2020～2027年は7.9%の成長を予測
- 半導体メーカーによる内製市場と、内製部門を持たないメーカー向けの外販市場があり、メーカー各社の旺盛な設備投資等で、外販市場も2020～2027年に8.13%成長の見込み
- DNPは主に外販市場をターゲットとしているが、今後は新製品等で内製市場にビジネスを拡大

### ☑ 半導体市場実績/予測



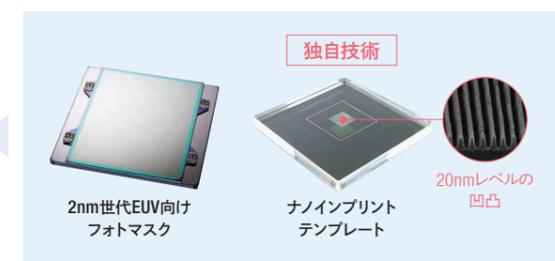
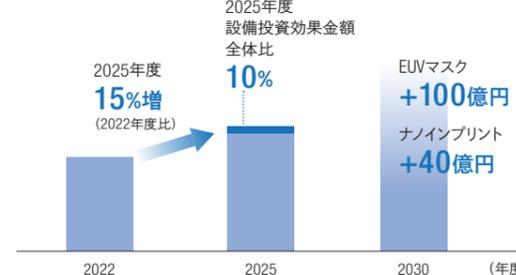
### ☑ フォトマスク外販市場実績/予測



## 業績推移と将来展望

- DNPの半導体関連事業の基幹製品として、EUV向けフォトマスクや、DNPの独自技術であるナノインプリントの開発を加速させ、先端領域での事業拡大を図る
- 拡大が続くボリュームゾーンの取り込みに向けて積極的な投資を継続し、半導体市場を上回る成長を計画

### ☑ 売上計画



# 成長牽引事業

エレクトロニクス部門

## 半導体用ガラスコア

(ICチップ実装用基板)

半導体関連

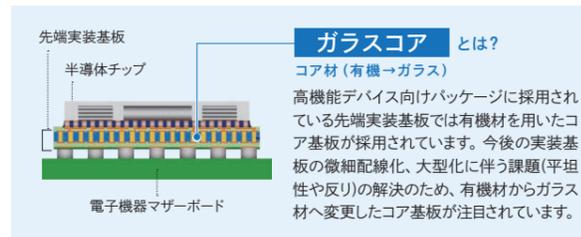
新規開拓

### 事業概要&DNPの強み

本製品は、半導体製造プロセスの「後工程」のチップ実装で用いる基板です。太い線幅の半導体の実装に使うリードフレームを製造してきたDNPは、培った技術・ノウハウを活かし、細い線幅の最先端半導体用のガラスコアの開発を進めています。半導体チップを支える基板を「コア」と呼び、現在は樹脂製が使われていますが、回路パターンの微細化とチップの大型化に合わせ、より平坦性が高く、反りの少ないコアが求められており、それを実現するガラスが注目されています。その際、ガラスの表と裏を接続する微細で高密度な貫通電極の形成が必要となります。DNPは、フォトマスクやMEMS（微小電子機械システム）で培った微細加工技術と、液晶ディスプレイ用カラーフィルターで培った薄い大型ガラスをハンドリングする技術を掛け合わせてガラスコアを実現。新たな成長を牽引する事業として開発を加速させていきます。

### DNPの強み

- 独自技術の掛け合わせによって、次世代半導体パッケージ向けTGV (Through Glass Via: ガラス貫通電極) ガラスコア基板を2023年3月に開発
- 薄く大きなガラスを扱う技術や微細加工技術等を応用・発展
- DNPが開発した新工法でガラスと金属の密着性を高め、高精度化と高信頼性を実現



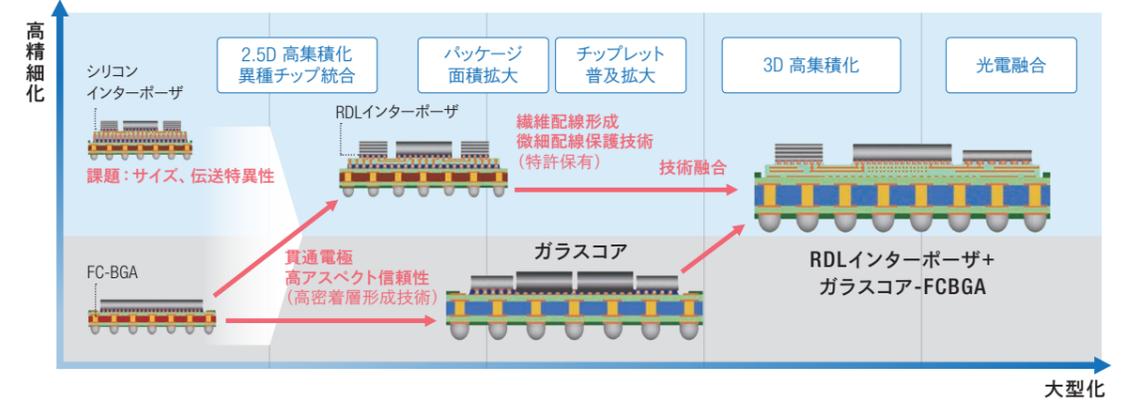
### 半導体製造プロセスとDNPの半導体関連製品・サービス



### 成長戦略

- 半導体製品用の先端実装基板のロードマップを策定し、新しい価値を着実に創出。DNPの独自技術の掛け合わせと、サプライチェーン各社との協働を強みとして新製品を市場に展開

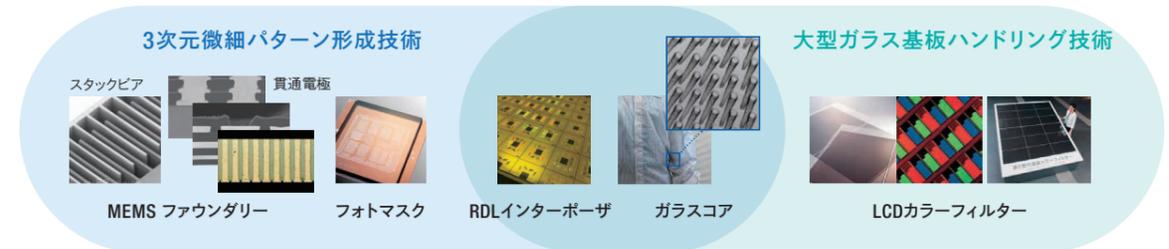
#### DNP先端実装基板ロードマップ



- 基盤技術を活かした半導体先端実装部材のラインアップ拡充

- ・ 実績のあるリードフレームから先端実装領域へ広げて、次世代の成長を牽引する新規事業を推進
- ・ 光電融合といった次世代の技術に対応したビジネスも展開

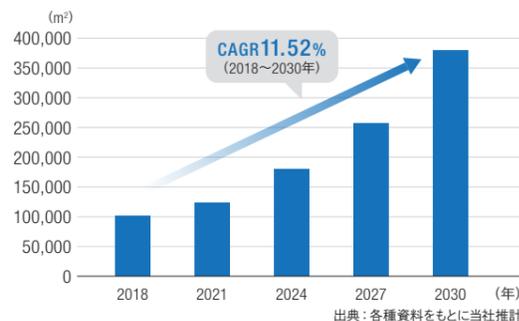
#### DNP基盤技術と半導体先端実装部材



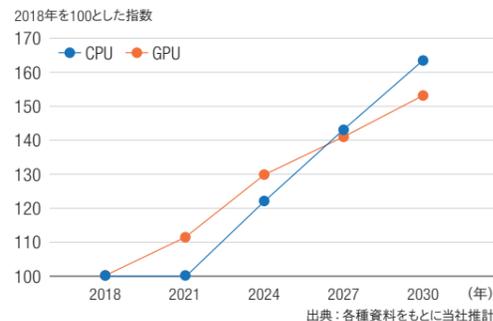
### 市場環境

- AIの進展・半導体チップの拡大を背景に先端デバイス向けの実装基板は大型化が進む
- 基板の大型化に伴い、反りや平坦性の課題を解決するガラスコアの需要が増加
- 特にサーバー用のCPU/GPU向け先端実装基板市場をDNPの事業ターゲットに

#### ☑ サーバー向け先端実装基板の数量予測(面積ベース)



#### ☑ サーバー向け平均先端実装基板サイズの推移予測

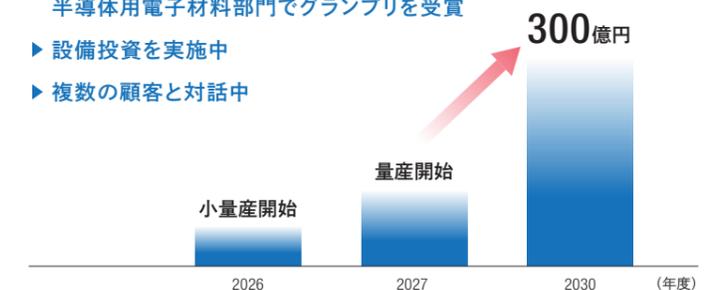


### 業績推移と将来展望

- DNPの次世代半導体パッケージ向け「TGVガラスコア基板」が、2023年に「半導体・オブ・ザ・イヤー」(産業タイムズ社主催)でグランプリを受賞。市場の期待と各企業のニーズを受けて設備投資を加速させ、2026年度に小量産を、2027年度に量産を開始

- 並行して開発中のRDL(再配線層)インターポザ等も含めて、先端実装部材を2030年度に売上300億円規模の事業に成長させていく

- ▶ “市場からの期待” 「半導体・オブ・ザ・イヤー2023」半導体用電子材料部門でグランプリを受賞
- ▶ 設備投資を実施中
- ▶ 複数の顧客と対話中



# 成長牽引事業

ライフ&ヘルスケア部門

## リチウムイオン電池用

## バッテリーパウチ

モビリティ・産業用高機能材関連

世界シェア  
トップ

### 事業概要&DNPの強み

バッテリーパウチとはリチウムイオン電池の外装材であり、電池の中身を保護する役割を持ちます。高い絶縁性や高いシール性・気密性など、この製品に欠かせない機能をDNPは独自技術の掛け合わせによって実現しています。フィルムタイプのため、従来の金属缶タイプと比べて軽く、加工性に優れ、スマートフォンやタブレット端末等のIT用と、電気自動車 (EV) 等の車載用で市場が拡大。DNPはこうした需要の広がりを先取りして、国内外で本製品の生産能力を高め、独自のコンバーティング技術や保有特許等の強みをさらに活かして、世界トップのシェアを維持・強化していきます。また、業界のデファクトスタンダード構築に努め、グローバル市場におけるプレゼンスを高めていきます。

### パウチに必要な機能を実現するDNPの強み

- 電解液を漏らさないための「高いシール性・気密性」
- 外部からの水の混入を防ぐための「高い水蒸気バリア性」
- 電池容量を増やすための「高い成形性」
- 高電圧・大型電池に対応するための「高い絶縁性」
- 過酷な環境下での稼働を安定させるための「耐熱・高温下での安定性」



### 競争力をさらに高めるDNPの強み

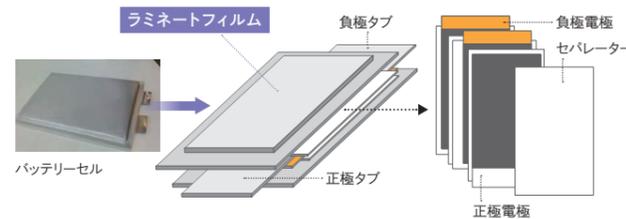
- 世界標準
- 大型電池用途でも安定した品質実績
- 自動車産業向け品質マネジメントシステム「IATF 16949」の認証を取得



製品イメージと製品展開



ラミネートセル構造



### 成長戦略

- 生産技術: 独自の開発プロセスと社内での開発・製造によってノウハウの流出を防止
- 製品開発: 自社での材料設計と材料メーカーとの特別な提携によって技術を高度化
- 競合対応: 500件以上の特許を活かし、新規参入を抑制しつつ、強みを最大化
- 顧客対応: 世界各地での適地生産を検討し、生産能力の増強を推進

### 長年培った高品質・高信頼性を強みに「パウチにおける業界リーダー」を堅持・拡大

#### 生産技術

##### 長年の製造で磨き上げた品質と信頼性

- ・ 独自開発プロセスに合致した内製設備開発  
～全てDNP社内開発設備で生産  
プロセス適応性、ノウハウの流出防止
- ・ 高生産性、高歩留り、自動化を推進

#### 製品開発

##### 自社設計による機能性追求

- ・ 材料開発: 自社設計、材料メーカーとのアライアンス  
プロセス開発: 独自プロセスによる特性向上
- 長期耐久性、信頼性をさらに高める
- 高性能パウチ (絶縁、耐熱性、成型性 など)
- 次世代電池 (半固体、全固体 など) にいち早く対応

#### 競合対応

##### 製品・技術の参入障壁確保

- ・ 多数の特許を保有し、他社の参入を抑制 (500件以上の権利保有)
- ・ 製造ノウハウの秘匿 (製造設備の内製 など)
- ・ 材料メーカーと連携した戦略材料の開発・製造

#### 顧客対応

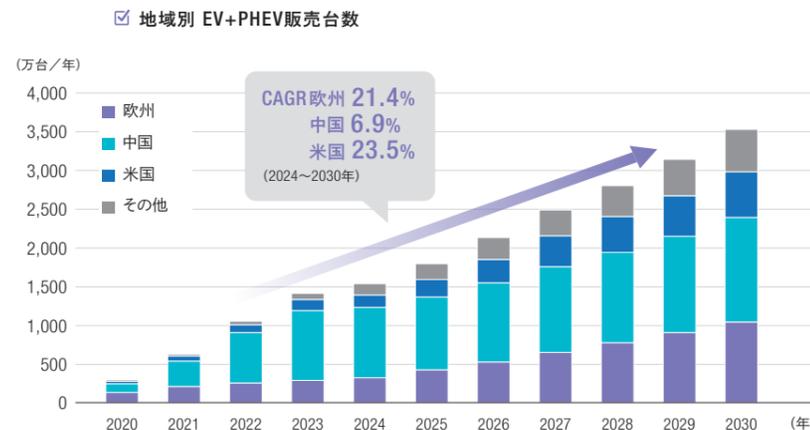
##### 戦略顧客との関係強化、現地生産

- ・ グローバルEV電池メーカーとの関係強化
- 車載: 車載用電池メーカーへの供給量確保  
自動車メーカー (OEM) との関係強化
- IT用途: 有力顧客との関係強化
- ・ 各国の政策に対応し、現地生産化推進



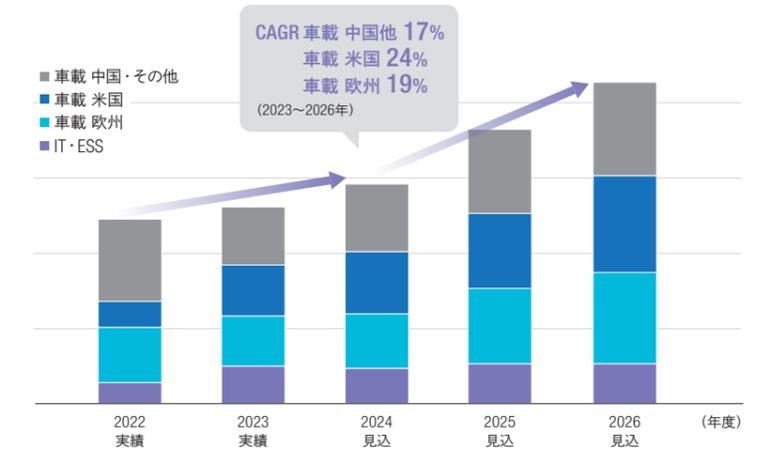
### 市場環境

- 自動車の電動化への大きな流れは、EV (電気自動車)・PHEV (プラグインハイブリッド車)・HEV (ハイブリッド車) を含めて確実に進む見込み



### 業績推移と将来展望

- 2020年まではスマートフォン・タブレット端末・ノートPC等のIT用を中心に拡大したが、その後、車載用が増えて全体の7~8割に
- 2023年度は欧米のEV用が鈍化しているものの、2025年以降はEV・PHEV・HEVでの利用が増える見込みで、バッテリーパウチも年率15~20%の伸びを見込む



# 新規事業

ライフ&ヘルスケア部門

## DNPグループが展開

## する医療ヘルスケア事業

メディカル・ヘルスケア関連

新規開拓

### 事業概要&DNPの強み

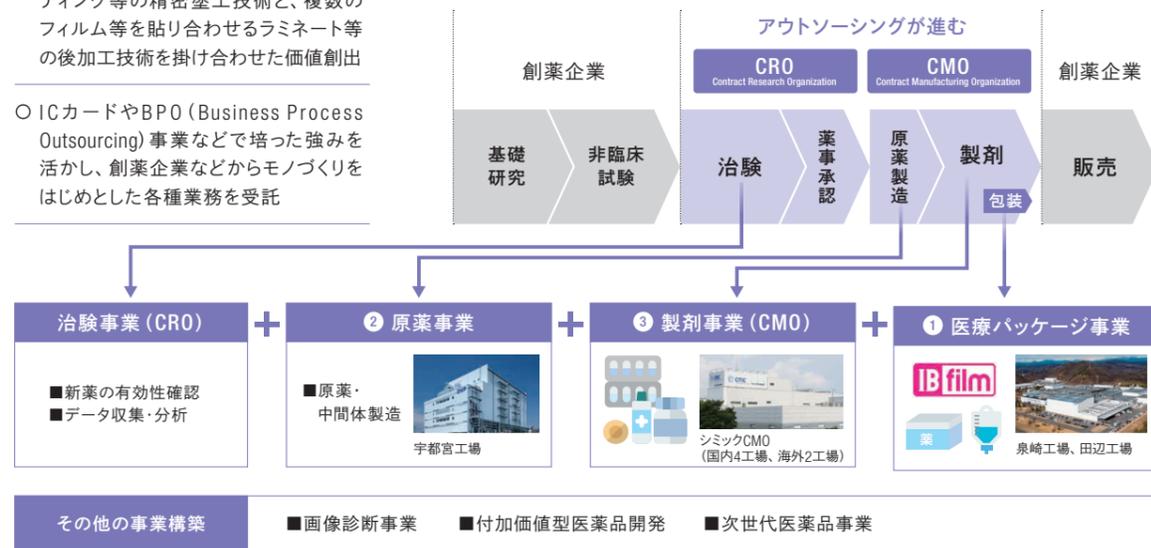
DNPは、さまざまな機能を付与したフィルム等を多層構造化し、酸素や水蒸気等から内容物を守り、保存期間を長く・配送しやすく・多くの人々に使いやすくするパッケージ事業を展開しています。包装事業を中心に1950年代から培っているこうした強みを活かした「①医療パッケージ事業」を推進するとともに、2013年にスタートした「②原薬事業」に力を入れています。2023年にシミックCMO株式会社を連結子会社にする事で獲得した「③製剤事業」を含めた三つをDNPの医療ヘルスケア事業の中心に据えています。また、治験のアウトソーシングや医療画像診断などの事業も、グループとしての強みを掛け合わせて推進。医薬品の付加価値をさらに向上させる事業や、再生医療関連の事業など、医療関係のサプライチェーン全体に貢献する価値の提供に努めていきます。

### DNPの強み

- 機能性材料を薄く均一に塗布するコーティング等の精密塗工技術と、複数のフィルム等を貼り合わせるラミネート等の後加工技術を掛け合わせた価値創出
- ICカードやBPO (Business Process Outsourcing) 事業などで培った強みを活かし、創薬企業などからモノづくりをはじめとした各種業務を受託

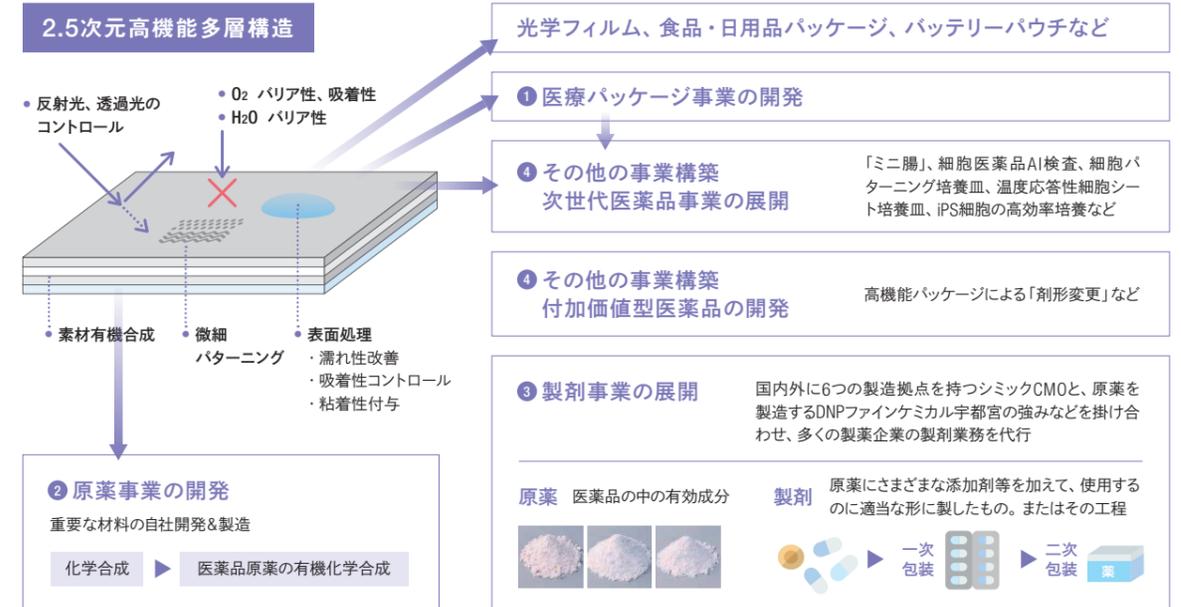
### DNPの医療ヘルスケア事業 概要

創薬企業のアウトソーシング領域を、DNPの事業の中核に据える



### 成長戦略

- ① 医療パッケージ事業：多様な機能のフィルム等を多層構造化する強みを活かし、医薬品や医療機器のパッケージを開発・提供。製剤技術との掛け合わせで、抗がん剤などの付加価値向上もめざす
- ② 原薬事業：化学合成プロセスを備えたDNPの工場で、多層構造用の原材料や医薬品原薬の開発を推進。シミックCMOとの連携を深めて、原薬から製剤までの一貫製造プロセスの構築などもめざす
- ③ 製剤事業：シミックCMOはCMO (Contract Manufacturing Organization) 事業者として国内3位。国内外の6つの工場で300品種以上の医薬品の製造を行ってきた強みを活かして事業を拡大
- ④ その他の事業構築：製薬企業の治験業務の受託、AI技術の実用化へのトライも含めた画像診断事業の展開、付加価値型の医薬品開発、再生医療や細胞医薬品関連の各種部材の開発など



### 市場環境

- 世界の医薬品市場規模は2018年の141兆円から、2030年には196兆円に拡大すると予測
- 化学合成で製造する「低分子医薬品」のウェイトが高く、特に抗がん剤などの高薬理活性医薬品は高い伸びを示す見込み
- DNPは低分子医薬品の領域を中心に医薬品製造を行うほか、バイオ医薬品や細胞医薬品の事業構築もめざす

### 低分子医薬品

市場規模が大きく主要な市場成熟期だが、安定的成長



(内数) 高薬理活性医薬品 21兆円 (2022) → 42兆円 (2030) (CAGR: 10.0%)

### バイオ医薬品

市場拡大を期待されている設備投資負担大きい



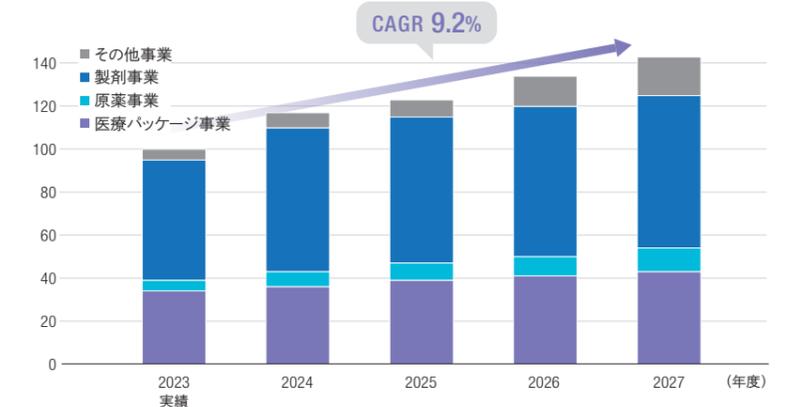
### 細胞医薬品



### 業績推移と将来展望

- ①医療パッケージ事業、②原薬事業、③製剤事業などを安定的に成長させて、2027年には2023年度の実績の1.4倍強の売上をめざす(年平均成長率9.2%を見込む)
- DNPグループは、製薬企業をはじめとする顧客企業に今まで以上に貢献するとともに、人々の健康で安全・安心な生活を継続的にサポートしていく

医療ヘルスケア事業の売上計画 2023年度の実績を100とした比較



\*出典1:「医薬品・再生医療・細胞治療・遺伝子治療関連の産業化に向けた課題及び課題解決に必要な取組みに関する調査」, Arthur D. Little URL:https://www.kantei.go.jp/jp/singi/kenkouiryuu/siryuu/pdf/r01hosei\_jiyakukanren-sangyouka\_saisei02.pdf  
 \*出典2:WorldPreviewReport Final 2021 URL:https://www.scribd.com/document/578590998/WorldPreviewReport-Final-2021#  
 \*出典3:世界のバイオシミラー市場は2022年から2031年まで年平均24.7%成長すると見込まれる URL:https://www.report.jp/biosimilars-market-by-type-human/

# 新規事業

スマートコミュニケーション部門

## コンテンツプロデュース、XR

## コミュニケーション等の事業展開

コンテンツ・XRコミュニケーション関連

新規開拓

### 事業概要&DNPの強み

創業当時の舎則に掲げている「文明に資する業を営む」は、現在もお受け継がれており、人々の知や文化の醸成・発展に貢献するさまざまな事業を展開しています。中期経営計画の新規事業である本事業では、「コンテンツを最適なかたちで伝え 新たな価値を生み出し、快適な暮らしを支え、心豊かな文化を育む。」というビジョンを掲げ、「情報加工・変換技術を核に、リアルとバーチャルを融合させたコミュニケーションモデルを創出し、人と社会をつなぎ『新たな体験価値』を世界に届ける。」というミッションを推進しています。「コンテンツプロデュースの推進」と「XRコミュニケーション」の事業展開と、それを支える「共通基盤」を3つの機能とし、「より良い未来」に向けて文化を育み、快適で楽しい暮らしの実現をめざしていきます。

### DNPの強み

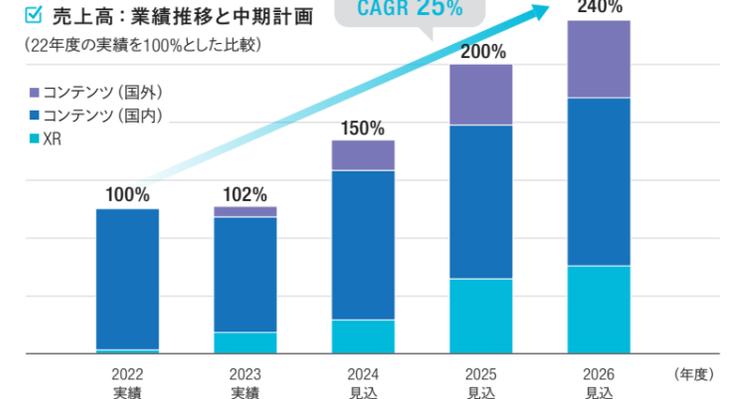
- 世界中の多様なコンテンツホルダーやクリエイターとのネットワーク
- 高精細画像処理技術や著作権処理の実績と信頼
- 認証技術と大量データ処理技術を活用した、ビジネスプロセスを統合・最適化する能力
- これらの強みを応用し、リアルとバーチャルを安全・安心にシームレスにつなぎ、新たな経済圏を創出

### コンテンツ・XRコミュニケーション 基本機能

- 1 コンテンツプロデュース**  
(コンテンツ価値の変換)
- 2 XRコミュニケーション®**  
(リアルとバーチャルの融合による価値創造)
- 3 コンテンツ・XR領域の共通基盤**  
「コンテンツ企画・制作・開発」「認証・セキュリティ」「EC」「BPR/BPO」

### 業績推移と将来展望

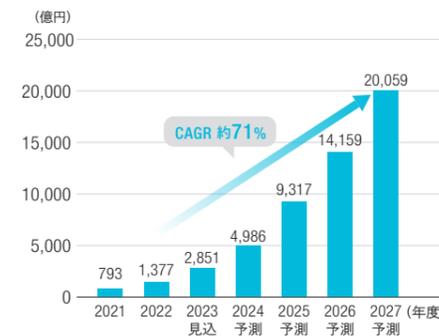
- DNPは本事業で、2026年度に2022年度比240%の売上拡大を図る
- コンテンツへの投資や、企業・団体等とのコラボレーションを積極的に推進。例えば、2024年5月にはXRコミュニケーションの基盤強化としてmonoAI technology株式会社と資本業務提携を締結。今後も提携パートナーとともに事業推進体制を強固にしていく



## 「2.XRコミュニケーション®」の事業展開

- DNPは、XR (Extended Reality) 技術を活かし、リアルとバーチャルの空間を双方に融合して、人々の体験価値と経済価値を高める「XRコミュニケーション事業」を展開。関連する国内市場は2027年までに年率71%の成長が見込まれ、2兆円規模に達する見込み。エンターテインメントに加え、教育や地域課題の解決、企業マーケティングなどでの活用が期待されている
- DNPは、多くの自治体や企業・団体と連携を深め、行政サービスを拡張する「メタバース役所」や、不登校児・日本語指導が必要な児童向けのメタバース空間、企業の周年イベントやマーケティングイベント等の提供なども行っている

### XR・メタバースの国内市場



出所：矢野経済研究所「メタバースの国内市場動向調査(2023)」より

### XR・メタバースの活用領域の展開シナリオ

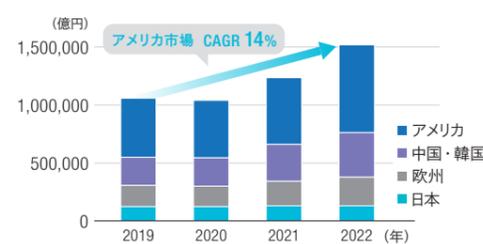


出所：「デロイト トーマツ コンサルティング」より

## 「1.コンテンツプロデュース」の事業展開

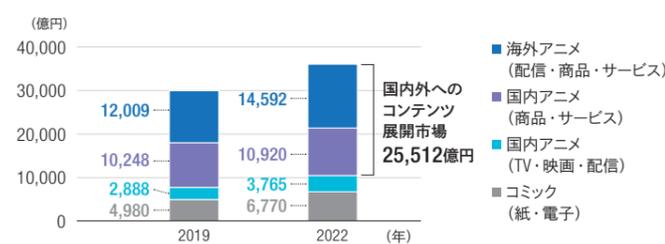
- 海外のコンテンツ市場規模は直近10年で約2倍に拡大。マンガ・アニメ・ゲーム等からの各種商品化や展示会などの2次展開も需要拡大に寄与。多様なメディアでコンテンツを楽しむスタイルが世界中で定着
- DNPは情報加工・変換技術やソフトとハードの開発力を活かしてビジネス領域を拡大。2024年4月には、国内で展開してきた「東京アニメセンター」を米国サンフランシスコにも開設。各種企画展やイベント、ゲーム機器開発などを含む多様なビジネスを国内外で展開していく

### 海外のコンテンツ市場規模の推移



出所：ヒューマンメディア「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース」より

### 日本発のコンテンツの展開構成



当社調べ

## 「あこがれに近づく」を世界に届ける

### コンテンツ活用ビジネスの拡大

「多様なメディア展開のプロデュース」

- 企画展・イベント・商品を核にした自主興行ビジネスの拡大
- DNP技術を応用したゲーム機器の開発・提供

### グローバルビジネスの発展

「日本のコンテンツの海外展開」

- 海外での日本発のイベント・商品・サービスの展開
- 北米展開から開始
- Tokyo Anime Center IN SAN FRANCISCO
- 北米での出展イベント (2023年度実績)
- Anime Expo @Los Angeles New York Comic con Anime Matsuri@Houston

日本の成功モデルを海外展開

- マンガ・アニメ企画展
- オリジナル商品の販売
- アミューズメントゲーム機器提供

※「東京アニメセンター」は一般社団法人日本動画協会とDNPの共同運営事業です。

## 未来のインフラとして社会実装した新たな経済圏を創出

### 地域連動XRサービス「PARALLEL CITY®」

- 来庁不要な「メタバース役所」
- 教育向けメタバース
- Virtual Learning Platform
- 自治体が抱える多様な課題解決に向けた実証事業を開始 (江戸川区)
- 不登校や日本語指導が必要な子供向けの居場所づくりの取り組みを展開 (東京都)

### 企業向けXRマーケティング「PARALLEL SITE®」

- マーケティングイベント
- 企業イベント
- イベントやセミナーなど、生活者との多彩なコミュニケーションの施策
- さまざまな拠点に点在する社員が一堂に会し対話できる大規模イベント

# 非財務戦略

## 人的資本の強化



「人への投資」により  
「人的創造性」を高め  
企業価値の向上につなげる  
好循環ループを実現していきます

代表取締役副社長 宮 健司

DNPグループがより良い未来をつくり出していくための“重要な基盤”であり“強みの源泉”は、社員一人ひとりの存在にほかなりません。社員が安心して挑戦を重ねることでそれぞれの強みを伸ばし、その強みを「対話」を通じて掛け合わせていくことによって、社会へ新しい価値を提供し続けていくことが可能となります。

こうした思いから、2019年から3年間にわたって人事諸制度を再構築し、その後もキャリア自律型の仕組みである“DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」”を展開するなど、積極的な「人への投資」を継続して行うことで、一人ひとりの「キャリア自律」や「挑戦」を支援するとともに、その前提となる、より良い組織風土の醸成も進めています。

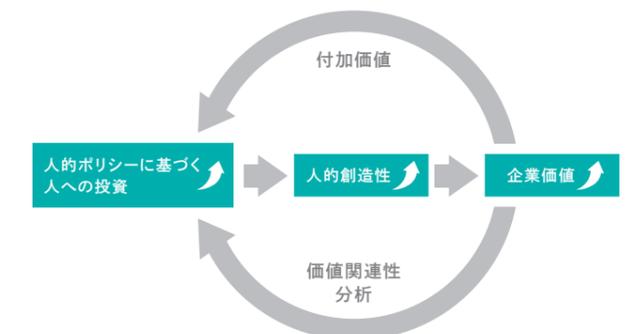
2022年度には、こうした取り組みの前提である“人に対するDNPグループの普遍的・基本的な考え方”を「人的資本ポリシー」として制定・公表し、「一人ひとりが強みを伸ばし、社会（社内・社外）で活躍できる人財へ成長してもらいたい」という思いと、「社員を大切に、大切にされた社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく」という信念を明確にして、人的資本の強化、最大化を加速させています。

この人的資本ポリシーに基づいて、2023年度からの中期経営計画で、「人への投資」が企業価値向上に貢献するという好循環ループの確立に向け、「人的創造性（付加価値生産性）」をグローバルで飛躍的に高めていくことを宣言しました。

この達成に向けて、4つの重要課題を特定し、それぞれに具体策を定め、実行しているところです。さらに、これらの施策が人的創造性、そして財務価値、企業価値の向上に結びついているかを確認するために、DNP独自の「価値関連性分析」を行うことによって、人的資本強化に向けたそれぞれの施策と企業価値の関連性を分析・検証し、さらなる実効性の向上につなげています。

DNPグループはこれからも積極的かつ継続的に人への投資を行い、人的創造性を高めていくことで事業を通じた付加価値の最大化を図り、それをさらなる人への投資へ振り向けていく好循環を生み出し、最大の強みである人的資本をさらに伸ばしていきます。

### 人への投資の好循環ループ



### 人への投資による企業価値向上へのつながり

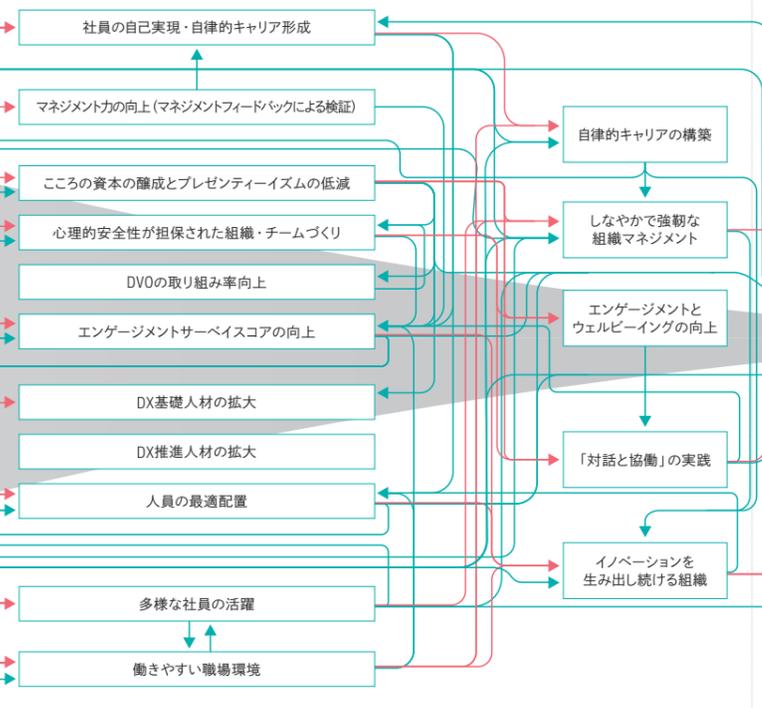
#### 重要課題・取り組み事項

- 社員のキャリア自律支援と組織力の強化  
DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の展開
- 社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営  
「DNPグループ健康宣言」に基づくマネジメント改革
- 人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング  
注力事業領域への人材配置とリスクリングの展開
- 多様な個を活かすD&I推進  
多様な人が活躍できる風土の醸成

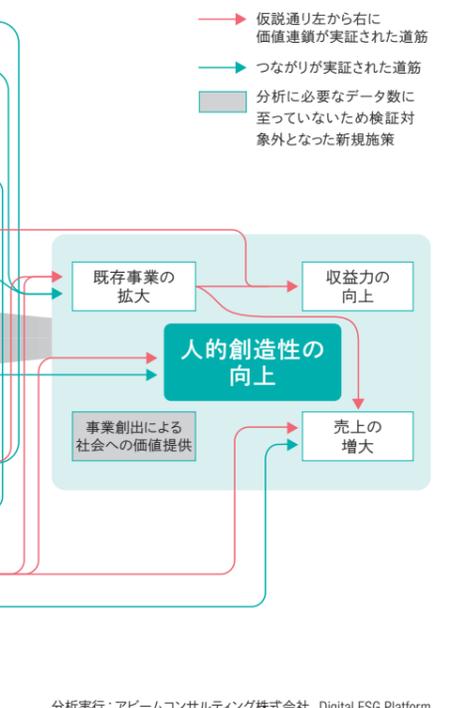
#### 具体的な施策

複線型のポスト型処遇とキャリア自律支援	複線型キャリア（マネジメント・スペシャリスト）の推進
競争力のある報酬水準・体系の維持・確保	社員のキャリア自律支援
組織力強化に向けた研修の充実	ジョブ型（ポスト型）処遇の推進と専門人材の確保
	マネジメント力を高めるための研修プログラムの充実
「DNPグループ健康宣言」の具現化に向けた施策	社員向け各種健康促進プログラムの充実
DNP価値目標（DVO）制度の浸透	DVO浸透プログラムによるマネジメント変革とチーム力の強化（1on1・チームミーティング）
組織のエンゲージメント向上施策	組織・チーム力強化に向けた「DNPウェルビーイング表彰」の展開
人材ポートフォリオに基づく採用・専門人材育成の強化	専門人材の採用・育成強化
DX人材のスキルレベルの可視化とレベルアップ	DX研修プログラムの拡充
	DX基礎/推進人材のスキル定義、レベル可視化
構造改革分野から注力分野等へのリスクリング	リスクリング研修受講後の配置転換の促進
女性活躍推進（意思決定における多様性を高める）	女性管理職の増加
男性育休取得推進（両立支援）	男性育休取得率の向上
全社員向けアンコンシャス・バイアス研修の実施（心理的安全性のある職場風土の醸成）	アンコンシャス・バイアス研修受講者数の増加
D&I当事者意識の醸成	D&I施策の推進

#### 直接的な効果・社外への影響



#### 財務・企業価値の向上



分析実行：アビームコンサルティング株式会社、Digital ESG Platform

人的資本の強化

DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の展開

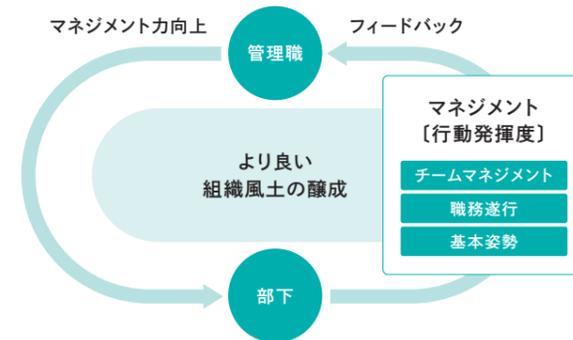
DNPグループは、「人的資本ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりの「自律的なキャリア形成」と「挑戦」を後押しするための施策のひとつとして、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用双方のメリットを活かした、独自のハイブリッドな「キャリア自律型」の仕組みであるDNP版「よりジョブ型」も意識した処遇と関連施策を展開しています。

具体的には、マネジメントまたはスペシャリストを自律的に選択する複線型の役割等級制度を基盤として、管理職・専門職向け職務・職位をより重視した等級格付や、管理職向け部下からのマネジメントフィードバックなどを実施しています。

例えば、マネジメントフィードバックでは、部下からのフィードバックによって管理職のマネジメントの発揮状態を定期的に可視化することで、管理職自らの課題発見を中心とした気づきにつなげ、マネジメント力の向上やより良い

組織風土の醸成に結びつけるとともに、DNPグループが求める管理職の姿を非管理職も含めた全員へ浸透させています。

☑ マネジメントフィードバック



キャリア自律支援制度

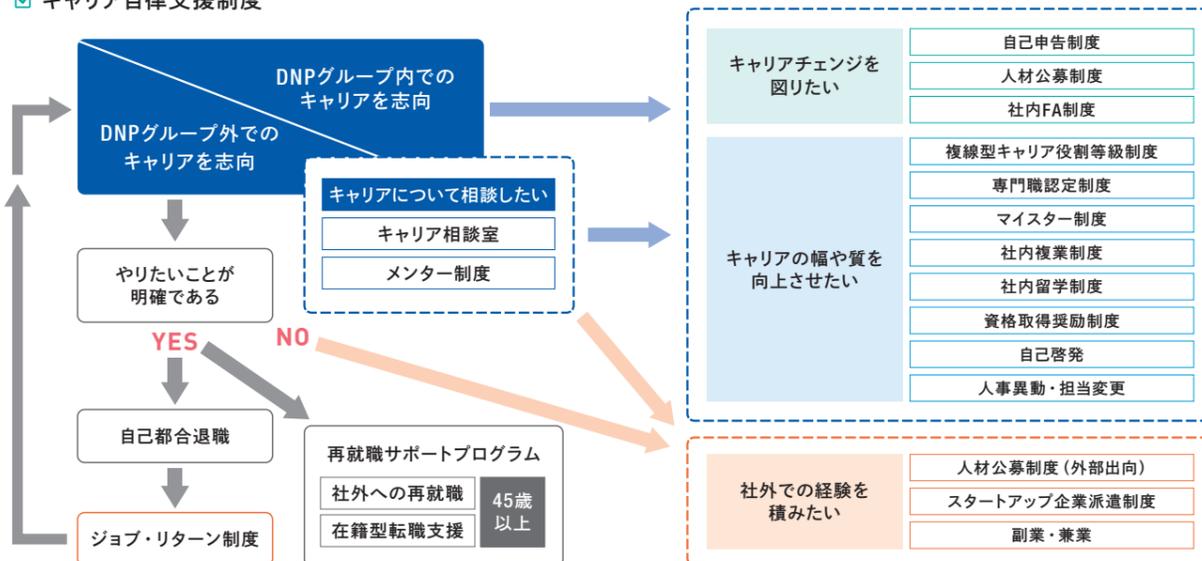
価値関連性分析により、キャリア自律を支援する各制度とエンゲージメントとの相関性を分析した結果、キャリア支援制度利用者が増加することで、エンゲージメントが向上し生産性の向上につながることが明らかになったことから、自律的キャリア形成を支援する取り組み・制度の充実を図っています。

具体的には、社員本人の主体的な意志を重視し、1996

年から実施している「人材公募制度」の拡充を継続的に進めており、例えば、未経験の職種にも挑戦できるよう「研修付き人材公募」も2022年度からスタートしました。また、DNPグループ外でのキャリアを志向する方については、「人材公募制度」において、サプライヤーを中心としたグループ外企業への出向に応募することもできるようにしています。

さらに、社員本人の異動希望・業務テーマ変更希望や

☑ キャリア自律支援制度



その実現に向けた取り組みを上長と共有する「自己申告制度」では、短期的な希望だけでなく、中長期のキャリアビジョンを申告できるよう見直しを図ったほか、意思決定のスピード感やマネジメント手法等が大きく異なるスタートアップ企業に副業や出向ができる「スタートアップ企業派遣制度」も2023年度からスタートしています。

DNPグループでは、今後も継続して自律的キャリア形成支援の充実を図ってまいります。その前提として従業員一人ひとりが、自らのキャリア形成に向け、主体性をもって取り組んでいけるよう基本給の中で「キャリア自律支援金」を支給することにしました。

事業戦略と人材戦略の連動

事業戦略と人材戦略の連動に向け、価値関連性分析を通じて、人への投資やそれぞれの人事施策の実効性を高めていくことを前提に、今後も事業を通じた企業価値創出につながるさまざまな取り組みを展開していきます。

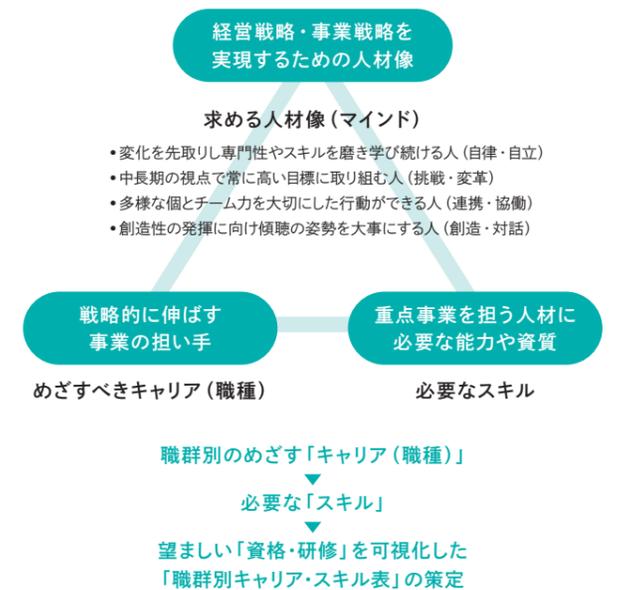
例えば、現在検討している「職群別キャリア・スキルマップの策定」においては、

- 経営戦略・事業戦略を実現するための人材像（マインド）
- 戦略的に伸ばす事業の担い手としてのめざすべきキャリア（職種）
- 重点事業を担う人材に必要な能力や資質（スキル）

といった3つを明確化し、経営・事業戦略を実行するうえで必要な人材像と、めざすべきキャリアや必要なスキルについて可視化していきます。

DNPグループの強みである人的資本をより一層強化していくため、今後も「人への投資」を拡大し、戦略的かつ一体的に人事施策を展開していきます。

☑ 事業戦略と人材戦略の連動



社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営

人的資本ポリシーのもと、「DNPグループ健康宣言」がめざす健康経営として、心身の健康のみならず、一人ひとりの「こころの資本（前向きな心）の醸成」や、組織・チームの「心理的安全性（信頼関係）の構築」に取り組んでいます。

例えば、チーム力の強化とマネジメント変革をより一層進めていくため、DNP独自の価値目標制度（DNP Value Objectives）を展開し、1on1ミーティング・チームミーティングと3点セットで運用していくことで、一人ひとりの「挑戦」とそれを支える組織の「信頼関係」の向上を図っています。

また、今年度は、価値創出への基盤となる活力ある職場風土づくり、組織・チーム力強化のために、DNPグループ全員が共通してめざすべき状態として、「DNPウェルビー

ング」を定義しました。具体的には、「心身の健康」と「安全で快適な職場環境」だけでなく、「幸せ（挑戦心・信頼感）」を含めた3つの要素が満たされた「個人も組織も良好な状態」をめざします。こうした状態をDNPグループ全体に拡充していくため、今年度から「DNPウェルビーイング表彰」を実施し、多くの応募がありました。

また、こうした取り組みに加え、組織の課題などを可視

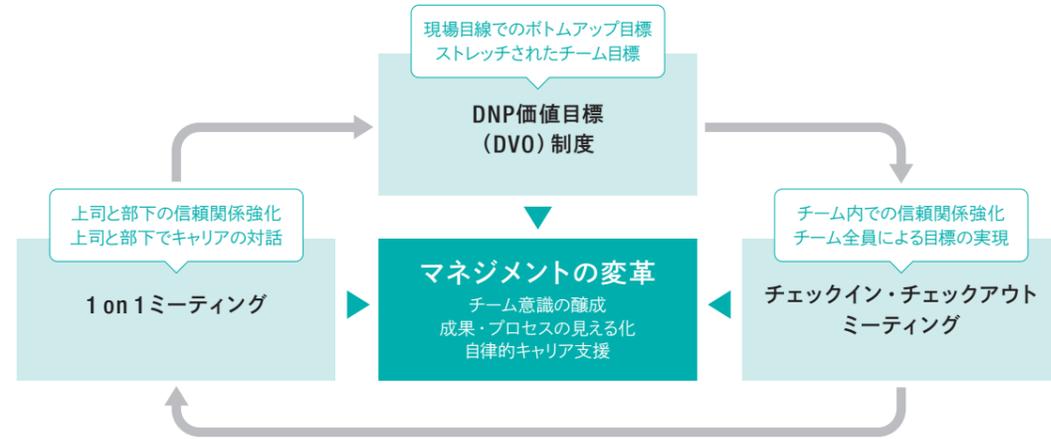


人的資本の強化

化し対話を通じて働きがいの向上につなげていくエンゲージメントサーベイを活用した取り組みの継続や、製造職場のコミュニケーションエリアの整備によるウェルビーイング

の向上、さらには、社員の健康保持増進施策として、女性特有の健康関連課題への対応、健康測定、ウォーキング等の各種イベントも継続して実施しています。

☑ マネジメントを変革するための3つの施策と要件



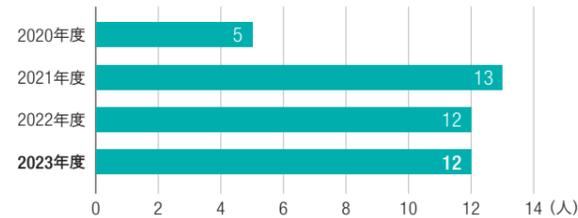
人材ポートフォリオに基づく採用・専門人材の強化

DNPグループは、2019年度から各事業で真に求められる人材を、役割や保有する専門性・マネジメント能力によって複数のタイプに類型化した人材ポートフォリオを策定しています。事業戦略の実現に向けて、人材タイプごとに過不足を検討し、人材の質的側面を重視した採用・育成・人材配置での活用を推進しています。

希少な専門人材については、内部育成だけでなく、外部からのキャリア採用を積極的に行うとともに、特に高度な専門人材については、高処遇で受け入れるプロフェッショナルスタッフ等の制度を設けており、例えばメディカル・ヘルス

ケア関連事業で医師等を採用しています。今後も最適な方法・形態で、必要な人材の採用を推進していきます。

☑ 専門人材採用実績推移



再構築事業から注力事業領域等への人材配置・リスクリング

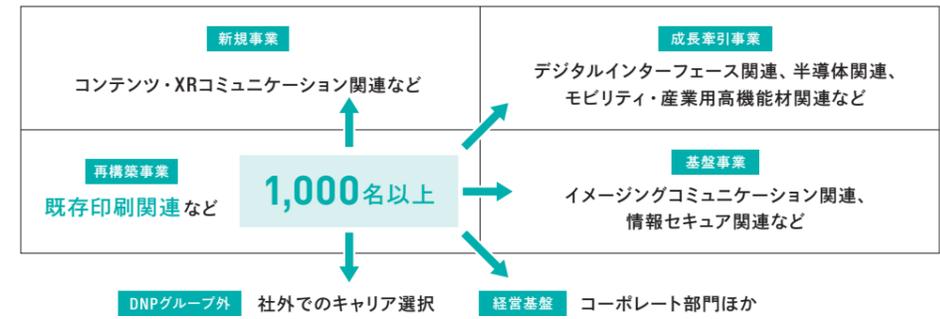
経営環境の変化が激しさを増し、「人生100年時代」と言われるなかで、リスクリングの重要性がますます高まっています。DNPグループでも強い事業ポートフォリオの構築を進めており、「再構築事業」から注力事業領域等への人材の再配置・リスクリングについては、社外キャリアを選択した方も含めて、2020～2023年度の4年間で1,000名以上実施しています。大幅な職種転換を伴う異動の場合は、異動先で必要とされる基礎的な知識・スキルの習得や、マインドセットのための集合研修を実施しています。

「再構築事業」から注力事業領域等への再配置・リスクリングは今後も引き続き注力していきます。



DNPweb (イントラネット) の画面イメージ

☑ 人材の再配置について (2020～2023年度)



DX人材定義と可視化、育成

DX人材定義

産業構造や社会が変化するなかで、DNPのDXである「P&Iイノベーションによる価値創造」を実現できる人材を育成するため、経済産業省が定めたデジタルスキル標準に準拠した形で、DNPグループとしてのDX人材を定義しま

した。DX基礎人材は、DXリテラシーを持ち、DXを自分事として捉えている人材と定義し、その対象はDNPグループ全社員としています。DX推進人材は各部門のDX推進を支える専門的な人材であり、DX基礎人材からDX推進人材候補を部門で選定し育成します。ICT人材はDX推進人材に包含され、その中核となるべく今後も強化を進めます。



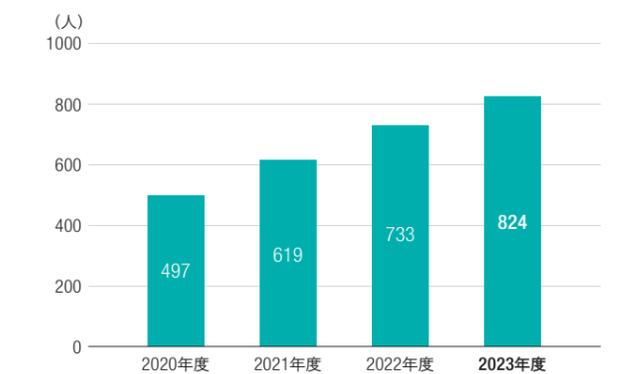
DX基礎人材の可視化と育成

DX基礎人材については、現時点のスキルレベルを可視化するため、DXリテラシーレベル診断を行っています。そしてこの結果を踏まえ、各自のレベルにあったeラーニングや社内研修等を用いたDXリテラシー教育によって、レベルアップを図ります。DXリテラシー基礎編のeラーニングについては、2023年度末で24,408名が修了しており、2025年度末までに対象社員27,500名の受講完了をめざします。

DX推進人材の育成

DX推進人材については、事業の目的に沿った実践的な研修メニューを構築し、人材育成を進めていきます。そのうちICT人材はITスキル標準レベル3以上を目標に育成を行っており、2023年度824名がそのレベルに達しました。

☑ ITスキル標準に基づくスキルレベル3以上の人数推移 (2020-2023年度)



※ ITスキル標準 (ITSS) のレベル3は、応用的知識・技能を有し、担当業務に関する独力での判断と遂行ができるレベル。

人的資本の強化

多様な個を活かすD&I推進

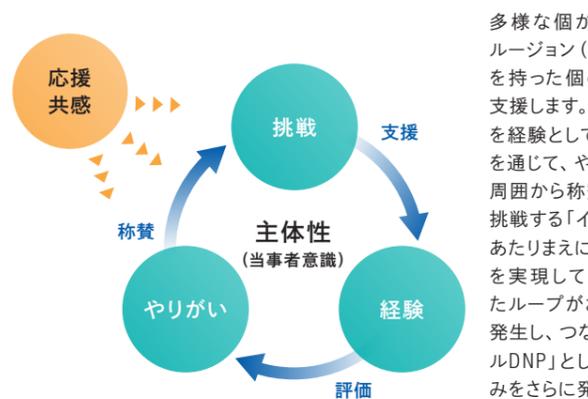
社員の挑戦を支援し、新たな価値の創出につなげるインクルージョンループ

「人的資本ポリシー」に基づき、多様な個を活かすD&Iを推進していくことで「人的創造性」が飛躍的に高まると考えています。そのためにD&I推進の中期ビジョンとして「インクルージョンがあたりまえになっている」状態にすることを掲げ、各種施策に取り組むことで実現していきます。この取り組みに関する社員の認知、理解は進んでいますが、各職場での実感に結びついていない部分があります。このギャップを埋めるために、社員一人ひとりの挑戦を支援し、その経験を評価することで、やりがいにつながる「インクルージョンループ」で表し、当事者意識の醸成に努

めています。その一環として、全社員が参加する「ダイバーシティウィーク」(第4回・2024年2月実施)では、この「インクルージョンループ」を回す原動力となる「感謝」をテーマとし、各職場の心理的安全性や対話のきっかけになることを意識した各種プログラムを実施しました。

また、「インクルージョンがあたりまえになっている」状態の実現に必要なと考える8つの項目のうち、アンコンシャス・バイアスについては、社長、役員をはじめDNPグループ社員約3万人を対象に自分に向き合う「アンコンシャス・バイアス研修」を開始しています。

☑ インクルージョンループのイメージ



多様な個がお互いをインクルージョン(包摂)し、主体性を持った個の挑戦を周囲が支援します。その挑戦の結果を経験として評価し、「対話」を通じて、やりがいにつなげ、周囲から称賛を受けて、また挑戦する「インクルージョンがあたりまえになっている」状態を実現していきます。そうしたループがさまざまな部門で発生し、つながることで「オールDNP」としての総合力の強みをさらに発揮します。

☑ 8つの項目

多様性(違い)を尊重する	アンコンシャス・バイアスをコントロールする	キャリア自律する
共感できる風土を醸成する	<b>インクルージョンがあたりまえになっている</b>	心理的安全性がある風土を醸成する
オールDNPを知る	多様な働き方を認める	ジェンダーギャップを解消する

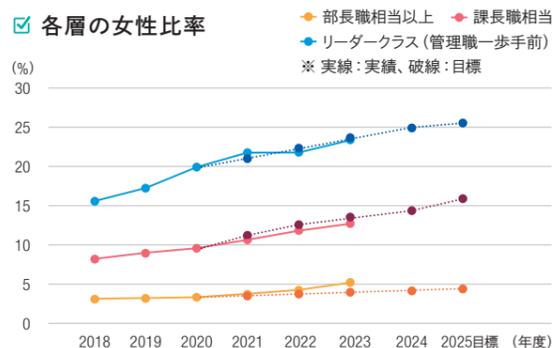
2030年女性役員比率30%の実現に向けた取り組み

DNPの持続的な発展のために、より良い経営判断につながることをめざし、意思決定層における多様性を高めることに取り組んでいます。その一環として、女性の上級管理職登用に向け、管理職のみならず、若手・中堅から女性を育成し、意思決定層の女性比率を継続的に高めるパイプラインの形成に注力しています。

2023年度からは、DNPグループ全体の経営課題と捉え、リーダークラスの女性を対象とした「実践型リーダーシップ研修」をグループ会社に拡大し、285名が受講しました。2021年度に開始したスポンサーシッププログラムでは、経営幹部がスポンサーとなり、対象者に成長の機会を提供することで視座を高めることを意識し、育成を行っています。その結果、2023年度の部長職相当の人数・比率は当初の目標を大きく上回る成果がありました。

さらに、2024年度からは、全役員が、2030年の女性役員比率30%達成に向け、現状認識と課題に対し、責任を持って直接関与していきます。また、これに併せて組織風土の醸成にも取り組んでいきます。

☑ 各層の女性比率



グローバル人事労務戦略の推進

DNPグループは多様な事業を世界34都市で展開しています。現在の海外売上高比率は23.6%、海外の従業員比率は約10%であり、ビジネスの規模は年々確実に拡大しています。しかしこれまで、対象となる顧客や市場はそれぞれの事業戦略に応じ、個別に展開をしていました。その結果、各国・地域の現地法人や、事業部門ごとに個別に人材施策を対応・整備することとなり、ノウハウや情報は分散された状況でした。この状況を変革し、グループの成長を牽引する海外事業の成長を支えるため、日本の人事部門が各国地域のノウハウや情報を集約し、グローバル展開を強力にサポートしていくこととしました。これらを推進することを目的に、人事本部労務部に海外グループを設置しました。各現地法人との密なコミュニケーションにより、DNPグループのグローバル人材課題は、①駐在員

候補者育成、②マネジメント力のあるグローバル人材育成、③現地的資本の明確化、④本社機能強化、⑤国際標準・情報開示対応、⑥市場競争力・水準の確認、⑦リスクマネジメント(労働法・税制・健康管理等)と認識しています。これらの課題解決に向けて立案した2023年度からの3年計画の中で、

1. 「タレントの可視化とマネジメント」
2. 「人材マネジメント基盤の整備」
3. 「リスクマネジメント力強化・体制の整備」

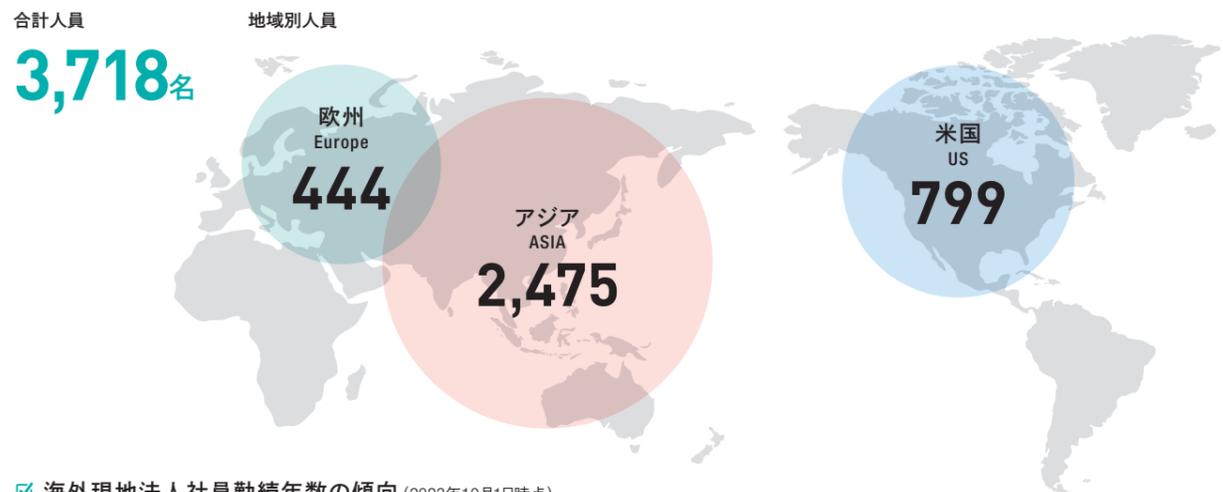
を大きな3つの柱とし、それぞれに重点施策を置き、各施策についてKPIを設定、進捗を管理し遂行しています。

これらの活動を通じ、引き続きグローバルでの人的創造性の最大化を図っていきます。

☑ 3つの柱と重点施策

戦略	重点施策
「タレントの可視化とマネジメント」	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外現地法人の人的資本情報の可視化</li> <li>ニーズに合った駐在員を計画的に送り出す仕組みづくり</li> </ul>
「人材マネジメント基盤の整備」	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRデータガバナンスの確立</li> <li>競争力あるモビリティポリシー</li> </ul>
「リスクマネジメント力強化・体制の整備」	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人事労務機能の役割特定とガバナンス体制確立、現地機能とのネットワーク構築</li> <li>報酬面における市場競争力判断機能の確立・リスクマネジメント力強化</li> <li>プロセスマネジメント業務集約・アウトソース推進</li> </ul>

☑ 地域別社員数



☑ 海外現地法人社員勤続年数の傾向 (2023年10月1日時点)



人的資本の強化

独自性指標

データ対象範囲 ※1 DNP単体 ※2 日本国内DNPグループ ※3 海外DNPグループ

社員のキャリア自律支援と組織力の強化

指標	指標の解説	数値
マネジメントフィードバック・ストレスチェック相関係数  ※2 マネジメントフィードバック・エンゲージメントサーベイ相関係数	管理職のマネジメントの発揮度と、個人のストレス度・組織のエンゲージメントとの関連性指標	マネジメントフィードバック×ストレスチェック: -0.4573 マネジメントフィードバック×エンゲージメントサーベイ: 0.4153
主席・主幹専門職数と増加率  ※2	専門性を持つ社員がキャリアを事業の強みに結び付けている指標	2023年度 主席専門職 41名 主幹専門職 167名 合計 208名 2021年度比: 増加率 80%
社内人材公募 応募者数  ※2	社員自らが手を挙げてキャリアを選択するカルチャーを表す指標	2023年度 応募人数 368名
越境学習者数  ※2 (社内複業、社外副業・兼業、スタートアップ企業派遣、部門間越境コーチング制度利用者数)	部門や社内を超えてイノベーション創出をめざす指標	越境学習者数(社内複業、社外副業・兼業、スタートアップ企業派遣、部門間越境コーチング制度利用者数) 累計 696名

図1 マネジメントフィードバック(総合スコア) × ストレスチェック(総合健康リスク)

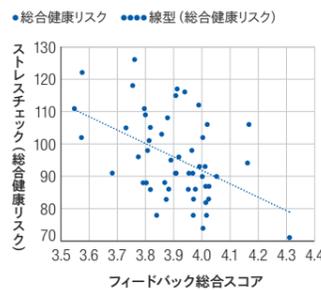


図2 主席・主幹専門職と増加率

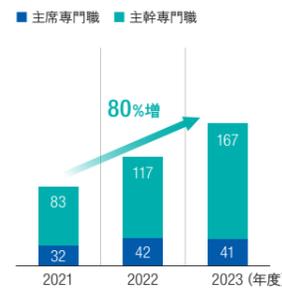


図3 社内人材公募 応募者数

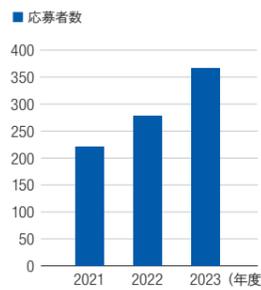


図4 越境学習者数

制度名	開始(年度)	累計利用者数
社内複業	2021	117
社外副業・兼業	2019	161
スタートアップ企業派遣	2023	7
部門間越境コーチング	2021	411
越境学習者 合計		696

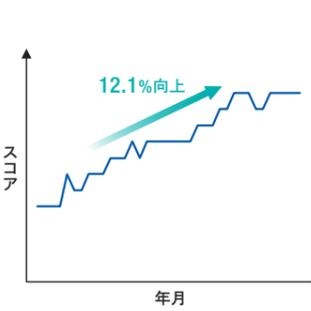
社員の幸福度を高める健康経営

指標	指標の解説	数値
1.「こころの資本」、2.「心理的安全性」の改善状況  ※2	1. 社員の心理的資本の状況を表す指標 2. 組織の心理的安全性の状況を表す指標	1. こころの資本: Hope・Efficacy・Resilience・Optimismの各設問(4段階評価)で「そうだ」と回答した割合の平均値 2021年度比: 27.8%向上 2. 心理的安全性: 話しやすさ・助け合い・挑戦・個の尊重の各設問(4段階評価)で「そうだ」と回答した割合の平均値 2021年度比: 20.0%向上
エンゲージメントサーベイ「挑戦」指標伸び率  ※2	社員の挑戦心の醸成度と、組織の挑戦への支援度を表す指標	2021年6月比: 12.1%向上
DVO制度における1on1とチームMtg実施率と満足度・取組度  ※1	個の強みとチーム力を高めるDVO制度への取り組み活動を表す指標	2022 2023 ・1on1 実施率/満足度 43%/47% 57%/53% ・チームMtg 実施率/取組度 47%/46% 58%/55%
DNPウェルビーイング表彰 提案件数・手挙げ審査員数 ※2	DNPウェルビーイングの向上に向けて積極的に取り組んでいることを表す指標	2024年度 提案件数 168件 手挙げ審査員1,189名 (2023年度比 増加率 件数 32.2% 手挙げ審査員数 14.7%)

図5 1.「こころの資本」、2.「心理的安全性」の改善状況

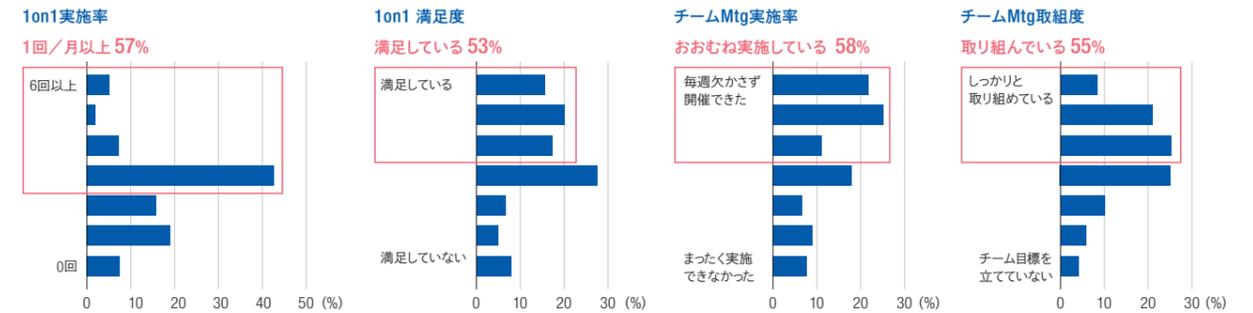


図6 エンゲージメントサーベイ「挑戦」指標



※こころの資本・心理的安全性ともに21年度のデータを100としたときの各年度の割合を算出

図7 DVO制度における1on1とチームMtg 実施率と満足度・取組度



人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング

指標	指標の解説	数値
高度専門人材採用者数  ※2 (プロフェッショナルスタッフ採用数+社外副業者受入数)	不定期採用・副業者受入を含む注力事業領域への人材採用状況を表す指標	高度専門人材採用者数 24名 社外副業者受入数 12名
DXリテラシー基礎教育: 受講計画と修了率 ※2	DXリテラシー基礎教育の修了者数および目標値に対する達成度	修了目標 2026年3月末 修了者数 27,500名 2024年3月末 修了者 24,408名 修了率 88.8%

多様な個を活かすD&I推進

指標	指標の解説	数値
第4回ダイバーシティウィーク: 参加者数 ※2	基調講演の参加者数	約14,000名
アンコンシャス・バイアス研修: 階層別修了率  ※2	「インクルージョンがあたりまえになっている」状態の実現に向けた指標	修了率 DNP社長・役員、DNPグループ社長 99% 事業部長・本部長 96% 部長 92%
スポンサーシッププログラム修了女性の昇任状況  ※1	女性登用のパイプライン形成状況を確認する指標	部長級以上 90%

グローバル人事労務戦略の推進

指標	指標の解説	数値
海外現地法人における女性管理職比率  ※3	組織のジェンダー多様性と女性のリーダーシップの推進度を表す指標	28%
海外現地法人におけるキーポジション数 ※3	事業戦略の実行と競争優位性維持に直結するポジション数を表す数値	98ポジション

図8 高度専門人材採用者数

区分	累計
高度専門人材採用数	24
社外副業者受入数	12
合計	36

図9 アンコンシャス・バイアス研修 2023年度 修了状況

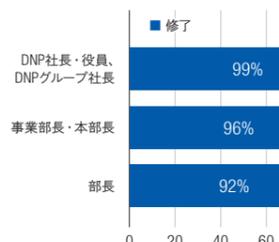


図10 スポンサーシッププログラム 修了女性の3年後昇任状況

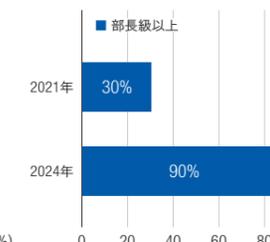
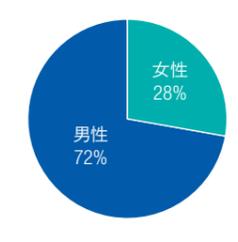
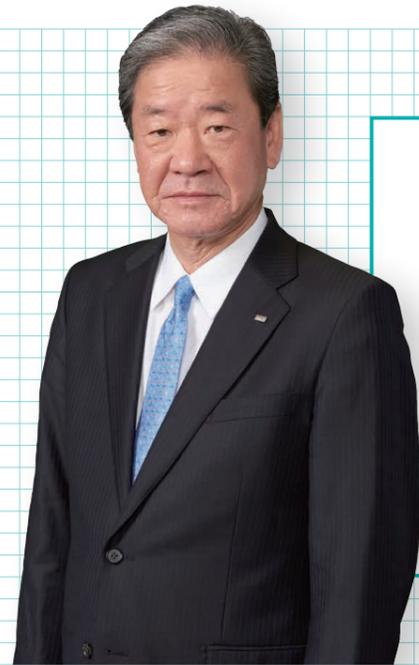


図11 海外現地法人における女性管理職比率



※比較可能性指標については、P102に一部記載しています。

# 知的資本の強化



## 「P&I」の強みと パートナーとの連携によって 知的資本の面から 事業ポートフォリオを強化します

代表取締役副社長 山口 正登

DNPは、グローバルに通用する商材を増やし、継続的な成長をするために、長年培った独自の「P&I」(印刷と情報)の強みを進化・深耕させるとともに、社外のパートナーとの連携を

深めて、知的資本を充実させています。そのために、新規事業の創出・新製品開発から生産技術の開発に至るまで、幅広い研究開発活動を続けており、

その活動は事業活動の原動力として機能しております。

研究開発の方針としては、私たち自身が「より良い未来」の姿を描き、それを起点とする「未来シナリオ」の実現に向けて、独自技術を強化し、新製品・新サービスの開発・提供につなげていきます。2023-2025年度の「中期経営計画」では、「新規事業創出と強み技術の強化」「強み技術のグローバル展開」「基盤事業の強化と風土改革」「DX基盤の高度化」といったテーマを推進しています。研究開発関連の投資では、毎年300億円を超える規模を継続的に実施しており、事業の成長戦略に応じ増額しています。

例えば、生成AIなどDX(デジタルトランスフォーメーション)の役割がますます大きくなるのは確実です。デジタル技術を活用して生産性をいかに高めるかが社会の重要な課題になっています。その鍵を握るのが半導体であり、重点分野と位置付けて研究開発に力を入れています。

これらの事業を中心に、多様な知的資本をより効果的に掛け合わせて、製品・サービスの開発・事業化を加速させています。

また、オープンイノベーションによる産官学連携を国内外で進め、技術の獲得と事業開発を戦略的に推進しています。環境負荷低減やウェルビーイング強化といったニーズがグローバルに高まるなか、海外に向けたマーケティング

グ・研究開発・事業展開も強化しています。さらに、これまでに獲得した特許等の知的財産をはじめ、社内外の強みを積極的に掛け合わせる組織風土を醸成し、既存と新規の両方の事業で新しい価値の創出に努めています。そのために、社内で横断的に対話・交流し、新しいビジネスの種を創出する場を実現しています。

近年はまた、事業の成長と生産性の革新の両面で、DXも強力に推進しています。DNPにとってのDXは、アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、両極にあるハイブリッドな強みを融合し、独自のビジネスモデルや価値を生み出すことだと位置付けています。こうしたDX戦略に沿って、新規事業の創出と既存事業の変革、生産性の飛躍的な向上、社内の情報基盤の革新などを進めています。特に、社内のDX人材の育成と必要な外部人材の獲得、パートナー企業との連携など、DXによる価値創出のリソースの拡充に注力しています。

私たちは常に変革に挑戦し、「オールDNP」で相乗効果を高め、新しい価値の創出による「より良い未来」を実現するために、事業部門／研究開発部門／知財部門が三位一体となって推進していきます。

### ☑ 知的資本強化による企業価値向上へのつながり

#### 知的資本強化の基本戦略

- 新規事業創出と強み技術の強化  
未来シナリオから事業ポートフォリオを構築
- 強み技術のグローバル展開  
DNP独自の技術・製品を磨きグローバル展開を加速
- 基盤事業の強化と風土改革  
「オールDNP」による新しい価値の創出
- DX基盤の高度化  
データドリブン経営の実現と基盤の強化

#### 具体的な非財務活動

- メガトレンドや事業機会を捉えた注力事業領域での新規事業創出
- DNP独自の技術の強化
- オープンイノベーションによる技術の獲得、強化
- ライフ&ヘルスケア領域を中心にグローバル展開を加速
- 「オールDNP」による知の集約による、基盤事業の強化と新製品開発
- 研究開発の仕組みや制度の最適化
- 新しい価値を創出する風土の醸成
- モダンイゼーション、グローバルイゼーションを進め、デジタルICT基盤を強化
- データマネジメント基盤の可視化・分析の深化を進め、持続的に基盤をアップデート
- 既存顧客のニーズ調査
- 市場動向の調査・分析
- 特許戦略
- アカデミアとの連携
- オープンイノベーションの推進
- 海外の研究開発体制の強化
- 事業部門間連携による価値創出活動
- 新技術紹介など社内イベントの活用
- 明確な研究開発の目標設定
- 短中長期の研究開発体制の構築
- 研究開発費の有効活用
- 挑戦する風土の醸成
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- データマネジメント基盤の利用拡大  
データの民主化、データ活用の深化・拡大
- ICT人材・DX人材の確保・育成
- 市民開発の推進

#### 非財務活動の直接的な効果

- マーケットニーズの発見
- 重要課題の抽出
- 先手を打った特許出願
- アライアンス契約/ライセンス取得の推進
- 社外企業・スタートアップとの連携・出資の強化
- 新規研究開発テーマの創出
- DNP独自の技術力強化
- 海外連携先の増加
- 部門横断の新規テーマの増加
- 重点テーマの抽出
- 研究開発の効率化
- 挑戦する人の増加
- 既存技術の水平展開
- データ分析・考察精度の向上
- 業務効率化・意思決定の迅速化

#### 社内外へもたらす間接的な変化/効果

- 取引先・顧客からの信頼獲得
- 参入障壁の確立
- 強いパートナーとの連携、新規パートナーの獲得
- グローバルでのコーポレートブランド力向上
- 市場への早期参入、新規市場への参入
- 競争優位性の確保
- 従業員満足度・定着率向上

#### 財務・企業価値

- 既存事業の拡大
- 事業創出による社会への価値提供
- P&Iの強みとパートナー連携の強化
- 収益力の向上
- 売上の増大

知的資本の強化

新規事業創出と強み技術の強化

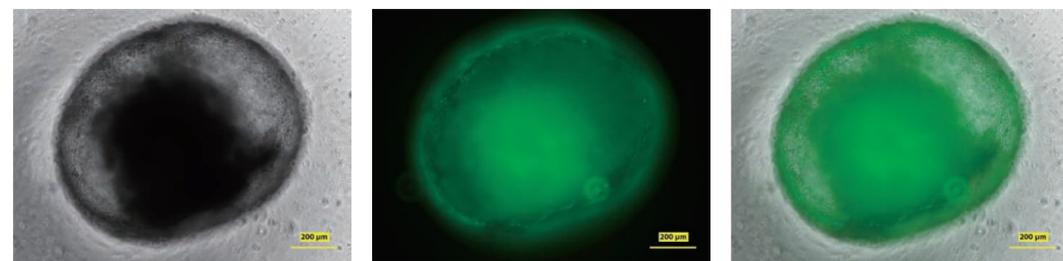
メガトレンドや事業機会を捉えた注力事業領域での新規事業創出

DNPは事業構造改革を推進し、注力事業領域への集中投資により事業活動によるさらなる利益の創出をめざしています。また、DNPとは異なる強みを持ったパートナーとの連携も強化しており、さまざまな事業で「No.1」を獲得していく戦略を推進しています。

例えば、メディカル・ヘルスケア関連では、2023年5月にシミックCMO株式会社を連結子会社とし、同6月からシミックグループと共同で、原薬から製剤までの一貫製造や付加価値型医薬品の開発等に取り組んでいます。

またDNPは、効率的な細胞培養に関する研究開発に長年取り組んでおり、国立成育医療研究センターとともに、

ヒトのES細胞（胚性幹細胞）やiPS細胞（人工多能性幹細胞）からミニチュア臓器の「ミニ腸」を試験管内で生成することに、2017年に世界で初めて成功し、現在は試験販売を行っています。2024年6月には、iPS細胞専門の韓国のバイオ企業であるNEXEL Co., Ltd.と、ヒトiPS細胞由来の心筋細胞の培養に関して技術提携を開始しました。これにより、新薬の研究開発に使用する高品質な細胞の大量製造法や人の臓器をチップ上に模擬的に再現した生体模倣システム（MPS:Microphysiological System）の開発をめざしていきます。



①ミニ腸の像 ②試薬を腸表面に投与 ③ミニ腸が試薬を腸内に吸収

DNP独自の技術の強化

DNPはこれまでも、強み技術の核となる印刷技術を、エレクトロニクス分野などさまざまな分野に応用・発展させ、事業拡大を図ってきました。それらに先行的に取り組むだけでなく、知的財産の戦略的獲得など、事業の差別化と独自技術の強化を図っています。

DNPは、2024年4月、UBEグループで有機・無機および高分子化合物の分析を行う株式会社UBE科学分析セン

ター（USAL）を連結子会社化しました。DNPは、付加価値の高い事業開発を支える技術の深耕や、技術の掛け合わせによる新しい価値創出、知的財産の戦略的確保等を目的に、知的資本の強化に努めています。開発に必要な分析・評価に強みを持ち、高度な分析技術や機器、専門人材を有するUSALとの連携により、知的財産の面から新製品開発の推進、ポートフォリオの強化につなげていきます。



USALが一部使用するUBE宇部研究所新館（山口県宇部市）



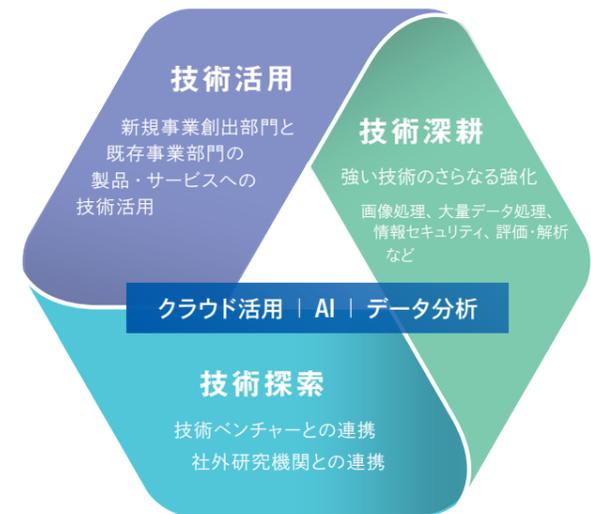
測定作業例

技術・研究開発の基本的な方針および体制

印刷プロセスで培った技術の応用・発展によって事業領域を拡大してきたDNPにとって、技術・研究開発の強化は重要な経営課題のひとつです。常に生活者の視点に立ち、環境・社会・経済の課題を的確に把握し、最適な解決策を生み出していきます。

DNPは、企業・団体・生活者等から預かる大切な情報を安全・安心に扱うなど、これまで培ってきた“強い技術”をさらに進化・深耕していきます。また、ベンチャーやスタートアップ、大学や研究機関など、多様なパートナーとの連携をさらに推進し、新しい技術の探索に努めるなど、開発のスピードを速めていきます。その上で、社内・社外の技術的な強みを掛け合わせて、さまざまな課題を解決し、人々をわくわくさせる新しい価値を創出していきます。

そのためには研究開発が重要で、その効率を高める手段として、機械学習や生成AIを積極的に取り入れていきます。我々の研究開発の一部を占める材料の設計では、マテリアルズ・インフォマティクス（MI）をすでに導入しています。



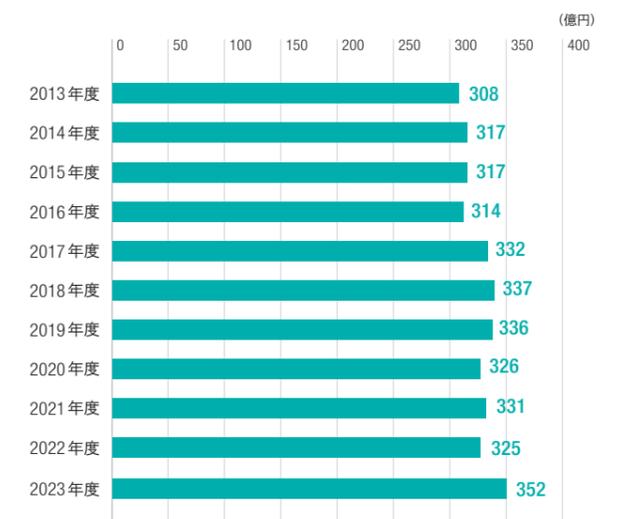
技術・研究開発の体制

DNPの技術・研究開発部門は、「スマートコミュニケーション」「ライフ＆ヘルスケア」「エレクトロニクス」の3つの部門を中心に、幅広い事業分野で、多様な課題の解決につながる独自技術の開発を進めています。技術の掛け合わせと社外のパートナーとの連携を推進し、既存事業と新規事業の両方で新しい価値を創出していく強靱な体制を構築・運用しています。

営業部門／分野	事業部（開発本部）	本社管轄	
		本社研究開発体制	統括
スマートコミュニケーション	出版イノベーション	技術開発・事業化推進センター	技術・研究開発本部
	情報イノベーション		
	イメージングコミュニケーション		
ライフ＆ヘルスケア	Lifeデザイン（包装）	A B センター	技術・研究開発本部
	生活空間		
	モビリティ		
エレクトロニクス	高機能マテリアル	技術開発センター	技術・研究開発本部
	ファインデバイス		
	オプトエレクトロニクス		
新規事業分野			
		短期開発	中長期開発

技術・研究開発費（連結）

DNPは年間300億円を超える積極的な技術・研究開発投資を継続的に行っています。2024年3月期は352億円の実績となり、2025年3月期には360億円を計画しています。近年は、ますます多様化・複雑化する課題を解決し、より良い未来を自らつくり出していくため、グループ全体の強みを掛け合わせる「オールDNP」の考え方のもと、本社開発部門の費用も増強しています。



# デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造

「DNPのDX」は、「オールDNP」で独自の強みを掛け合わせていく「P&Iイノベーションによる価値創造」そのものであると位置付けています。アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなどのハイブリッドな強みである「P&I」(印刷と情報)を活かし、中長期の事業ポートフォリオ戦略のもと、ビジネスモデルの創出および変革を推進し、新たな価値として持続可能な社会に提供していきます。



**中長期の事業ポートフォリオの実現**  
 社会課題の解決とメガトレンドに通じる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、事業活動によるさらなる利益の創出をめざす。

デジタルを活用した  
新製品・新サービスの創出

社内システムの革新と  
ICT人材・DX人材の育成・拡充

デジタルを活用し、既存の製品・  
サービスに新たな価値を付加

工場のスマート化による  
生産性の飛躍的な向上

「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両輪で戦略を定め、DXによる価値創造を推進しています。印刷プロセスで培った情報処理技術のなかで、特にメディア変換、画像処理・認識、情報セキュリティ、ビジネスプロセスの最適化等のコア技術を活かし、さまざまな事業を展開しています。

## DX推進組織

「オールDNP」の総合力で複合的かつ継続的な活動を進め、組織・風土・人材・DX基盤を相乗効果のあるDX推進組織として備えています。

### DX推進組織

代表取締役社長が任命する最高デジタル責任者(CDO: Chief Digital Officer)が、全社のDX関連の取り組みを統括しています。本社に専任の「DX推進統括組織」を設置し、各事業部門および新規事業開発部門、研究開発部門、情報システム部門と連携し、全社でDXを推進する施策を実施しています。



## DX人材育成

事業や業務で培ったドメイン知識を活かしながらデジタル技術とデータを活用してビジネスを組み立てる人材を育成しています。DNPグループ社員約3万人が利用できる生成AI環境を活用し、業務部門主体の生成AIによる業務革新を進めています。DXリテラシーやデザインシンキングの教育による知識・スキルの向上と、アイデアソンやハッカソンによる挑戦するマインドの醸成を図っています。さらに、DXを推進する専門人材を強化するため、「ICTプロフェッショナル制度」やDX関連資格の取得奨励制度、アジャイル開発、クラウド、AI・データサイエンスなどのより専門性の高い実践的な教育を整備するとともに、専門人材を支える人材の育成も進めています。

## オープンイノベーション推進

社会課題の解決や新たな価値の創出には自社だけでなく産官学との共創・協働が不可欠です。顧客やパートナーとの多様な知見や視点での対話からイノベーションを生み出す「P&Iラボ」、スタートアップや新興企業との共創を推進する「DNP INNOVATION PORT」などを活用し、新たな価値の提供を加速しています。

## デジタルを活用した新製品・新サービスの創出

### メタバースで新たな体験と経済圏を創出

印刷プロセスで培った「高品質な表現技術」と「大量の情報処理能力」を高詳細3D技術へと深化させ、XR空間の体験価値を向上しています。年齢や性別、国籍などによって分け隔てられることなく、リアルとバーチャルの双方を行き来できる新しい体験と経済圏を創出していきます。



不登校や日本語の指導が必要な児童・生徒向けのバーチャル空間



メタバース役所

### 生成AIを活用しパートナーと新たな価値を創出

DNP独自の強みと外部連携による新たな価値の創出をめざし、生成AIの可能性を探り、社外パートナーとの共創を推進しています。印刷データの2次利用で培ったドキュメント構造の認識技術を高度化し、生成AIの回答精度を飛躍的に向上させる独自のデータ整形技術を開発しました。各種ドキュメントの加工・整形などの知識を活用したソリューションを展開していきます。



## 社内システムの革新とICT人材・DX人材の育成・拡充

### データドリブン経営の実現と基盤の強化

企業を取り巻く環境や顧客ニーズが多様化・複雑化し、予測が困難な状況を機会と捉え、データの活用による迅速な経営判断を実現します。デジタル化が進み、膨大な量の情報を一元的に蓄積・分析・可視化する「データマネジメント基盤」を構築し、データ民主化により、投資計画の可視化、営業における需要予測、サプライヤーリレーションシップ強化など、活用範囲を拡大しています。「モダナイゼーション」「グローバルイノベーション」「AI・テクノロジーを活用した社員のデジタル活用能力拡充」とあわせて、DX基盤の高度化を進めていきます。



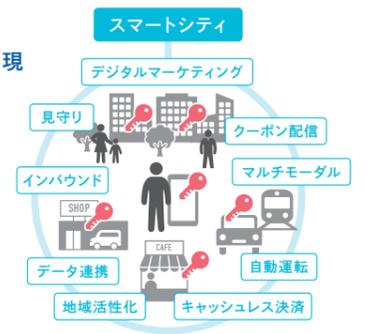
### ノーコード開発で価値の創出を加速

アイデアや構想を早期に具現化することで、新製品・新サービスの創出や企業変革を加速します。ノーコード開発ツールを積極的に活用し、プログラミング未経験者がアイデアを出すだけでなく自ら実装する新たな業務プロセスを確立しています。本取り組みが評価され、「第2回日本ノーコード大賞」の優秀賞を受賞しました。

## デジタルを活用し、既存の製品・サービスに新たな価値を付加

### デジタルキーで安全・安心な生活を実現

認証・セキュリティ技術を活用し、従来の物理鍵ではなく、スマートフォンによる鍵機能を提供し、情報社会における安全・安心で豊かな生活を実現します。これにより、セキュリティと利便性を両立するスマートシティの実現を推進します。



### 写真に関連した新たな価値を提供

プリンターメーカーに供給する熱転写記録材の製造に、サービスを付加することで、生活者中心のビジネスモデルへのシフトを行っています。プリントでのノウハウを活用し、証明写真から、マイナンバーカード交付申請、企業の社員証、Web会議やビジネスチャットの顔写真画像などと、さまざまなサービスを国内外に展開しています。

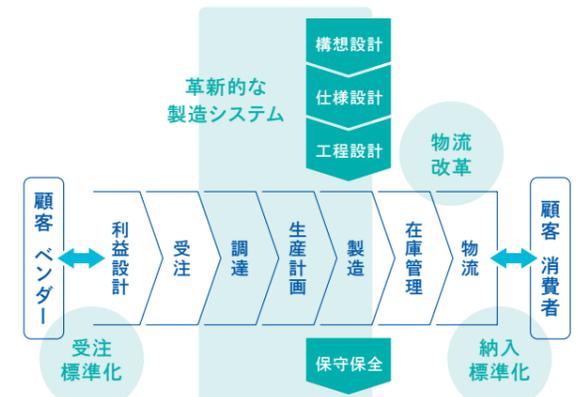


証明写真機「Ki-Re-i」

## 工場のスマート化による生産性の飛躍的な向上

### デジタルツインによる生産の最適化とサプライチェーンマネジメント強化

労働人口減少による人手不足に対応した工場のスマート化に取り組んでいます。製造データの活用に加え、熟練技術者の暗黙知を形式知化したデータを活用することで生産ライン設計・運用の革新を図ります。バーチャル空間上で工場のシミュレーションを行うデジタルツインにより、生産ラインを飛躍的に最適化します。また、生産ラインからのデータ取得、蓄積、AIによる分析、生産ラインへの適用のサイクルを確立し、工場のスマート化を継続的に実行していきます。



物流2024年問題、自然災害や感染症リスク、カーボンニュートラルへの取り組み等へ包括的に対応するために、工場単独のスマート化に留まらず、サプライチェーン全体に高度なデータ活用を拡張します。生産計画の柔軟性と製品の市場投入までの時間短縮などを実現するとともに、省エネや資源循環、製品リサイクルなどの社会課題解決へ積極的に貢献します。

# 環境への取り組み

## 経済成長と地球環境が両立する社会をめざして

DNPグループは、事業活動と地球環境の共生を絶えず考え、行動規範のひとつに「環境保全と持続可能な社会の実現」を掲げるとともに、気候変動を含む環境問題への対応を重要な経営課題に位置付けています。近年特に、地球環境に対する負荷の低減が強く求められるなか、サプライチェーン全体で環境を強く意識した活動を推進しています。2020年3月には、「DNPグループ環境ビジョン2050」を策定し、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けて、中期目標を掲げて具体的な取り組みを加速させています。また、それぞれの取り組みが社内外に

及ぼす効果・影響や、財務価値・企業価値向上との関連性の整理も進めており、より実効性の高い活動につなげていきます。

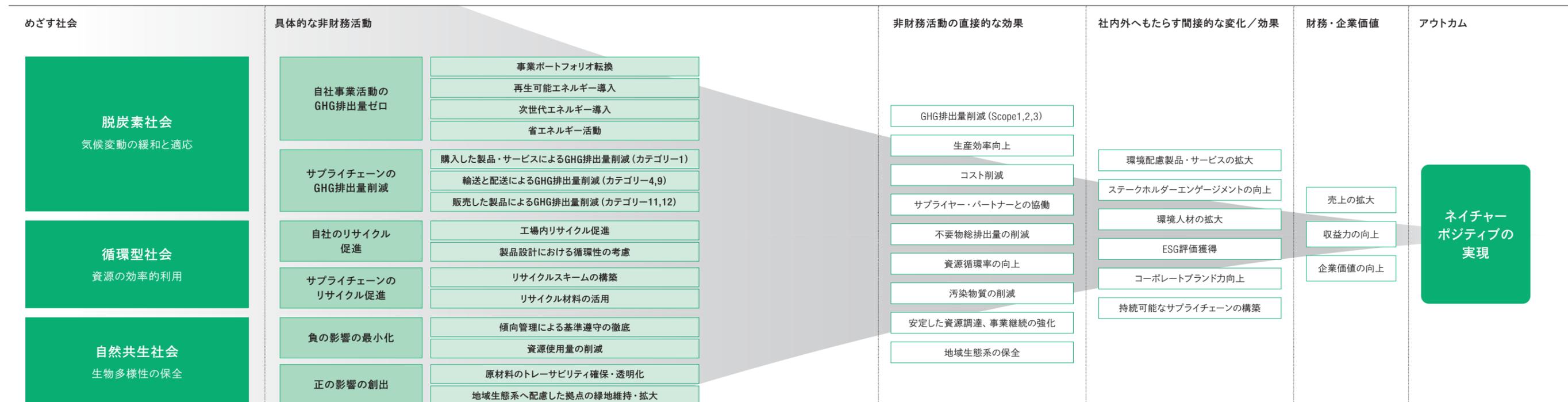
さらに、積極的な環境活動の成果として、2023年度実績は全ての環境指標で年度目標を達成し、特に注力している温室効果ガス(GHG)排出量の削減については、2030年度目標を前倒しで達成する見通しとなりました。2024年4月には各環境目標をより挑戦的な目標に更新し、環境保全・環境負荷の低減を一層推進することで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンを実現していきます。

### ☑ 新たな環境目標

テーマ	[更新後] 中期目標 ターゲット年度：2030年度	[旧] 中期目標 ターゲット年度：2025年度 (GHGは2030年度)
GHG排出量削減*	GHG排出量を2019年度比 <b>46.2%</b> 削減 (106万トン→57万トン)	GHG排出量を2015年度比40%削減 (120万トン→72万トン)
資源循環率向上	不要物全体で資源循環率 <b>70%</b> を達成	2015年度比5ポイント改善 (51.7%→56.7%)
水使用量削減	水使用量原単位を2019年度比 <b>30%</b> 削減 (6.71m <sup>3</sup> /百万円→4.70m <sup>3</sup> /百万円)	水使用量原単位を2015年度比35%削減 (8.82m <sup>3</sup> /百万円→5.73m <sup>3</sup> /百万円)
環境配慮製品・サービスの売上高拡大	スーパーエコプロダクツの総売上高比率を <b>30%</b> に拡大	スーパーエコプロダクツの総売上高比率を10%に拡大

\* GHG排出量削減目標は、パリ協定で定められた努力目標である「1.5°C目標 (産業革命以降の温度上昇を1.5°C以内に抑える水準の目標)」に準じ、「基準年度比で年率4.2%の削減」とする。また、M&A等による組織・体制の変化などを考慮し、基準年度の数値を見直している。

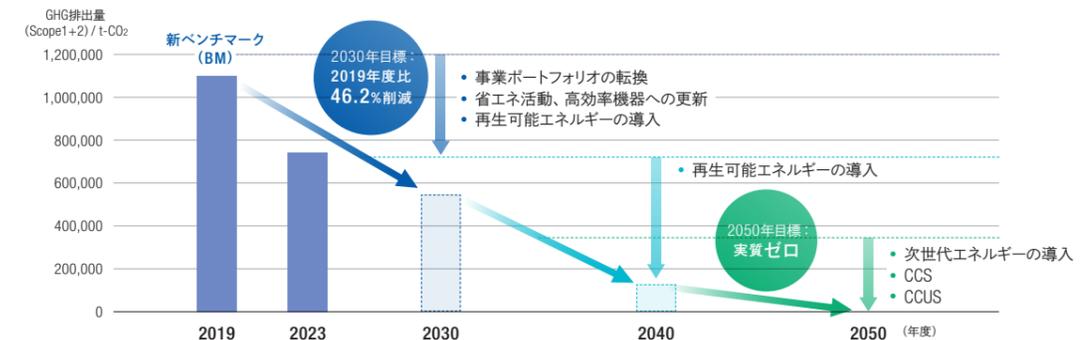
### ☑ 環境への取り組みによる企業価値向上へのつながり



### 2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ更新

「DNPグループ環境ビジョン2050」に掲げる「脱炭素社会」の実現に向けて、2050年までに事業活動に伴う自社拠点でのGHG排出量を実質ゼロにするためのロードマップを描いています。今回、GHG排出量の削減目標を引き上げたことに合わせて、ロードマップについても国際基準である「1.5°C目標」に準じて見直しました。この挑戦的な目標の達成に向けて、今後も再生可能エネルギーや省エネ設備の導入を促進していきます。

#### ☑ 2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



#### 再生可能エネルギー導入の促進について

DNPは、各拠点で再生可能エネルギーによる電力の導入を進めています。2023年にはDNPファインオプトロニクス三原東工場 (広島県) 等に導入し、2024年にはDNP市谷鷹匠町ビル・DNP市谷左内町ビル (東京都)、DNPテクノバック泉崎工場 (福島県)、2025年には本社であるDNP市谷加賀町ビル (東京都) への導入を予定しています。

#### 省エネ設備導入の促進について

DNPは、省エネ効果の高い設備への投資を優先して行っていくため、設備選定時にインターナルカーボンプライシング (ICP) を活用しています。2024年4月、炭素排出量をより重視した設備の選定・導入を促進するため、CO<sub>2</sub>1トンあたり3,000円から20,000円に引き上げました。

環境への取り組み

「DNPグループ環境ビジョン2050」の実現に向けて



近年、人間活動による自然環境への影響が国際的な問題として注目されるようになり、複合的な環境課題への対応がより強く求められるようになってきました。そのなかで企業の果たすべき役割の重要性が一層増えています。

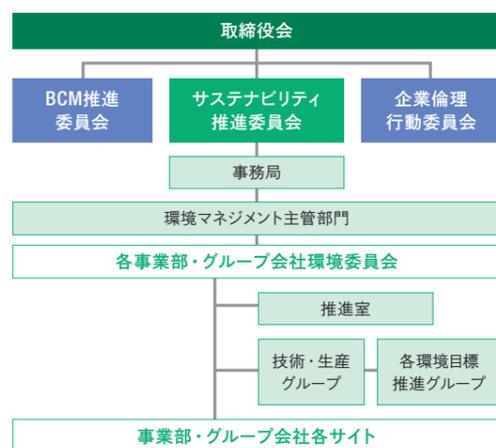
DNPは、「DNPグループ環境ビジョン2050」の実現に向けて、環境課題の解決に向けた取り組みを推進しています。また、事業活動による自然環境への影響を評価し、環境への取り組みを拡充させるため、国際的な枠組みであるTNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)の開示提言に賛同しました。TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)が提言するフレームワークを活用した情報開示に加え、TNFDの提言に基づき、情報開示の質と量の充実に努めることで、ステークホルダーとの対話をより深めていきます。

ガバナンス

DNPは、環境課題への対応を重要な経営課題のひとつに位置付けており、環境・社会・経済の持続可能性を高め、DNPの持続的な成長をさらに推進していくため、2022年3月に「サステナビリティ推進委員会」を代表取締役社長を委員長とする体制に再編し、機能を強化しました。当委員会は、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低減をめざす「企業倫理行動委員会」と連携することで、全社リスクを網羅し、柔軟で強靱なガバナンス体制を構築しています。

サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティに関する中長期的な経営リスク管理、事業機会の把握および経営戦略への反映を目的に、年4回の定例開催を基本として必要に応じて適宜開催し、取締役会に報告と提言を行います。取締役会は、当委員会で協議・決議された事項の報告・提言を受け、サステナビリティに関するリスクおよび機会への対応方針並びに実行計画等について、審議・監督

を行ってしています。当委員会で決定した環境課題に対する戦略や方針等については、事業部門ごとに設けている「各事業部・グループ会社環境委員会」と連携し、DNPグループ一体となって取り組んでいます。



リスク管理

DNPは、柔軟で強靱なガバナンス体制のもとに、変動要素によるマイナスの影響（リスク）を最小限に抑えとともに、プラスの影響（機会）の拡大につなげるため、統合的なリスクマネジメントを推進しています。

環境・社会・経済に関するリスクと機会は、サステナビリティ推進委員会が年に1回以上特定し、評価・管理しています。また、事業計画や財務的影響、ステークホルダー

の関心や環境・社会に与える影響の大きさ、発生可能性等の観点で踏まえ、活動の優先順位付けや目標の設定を行い、経営に反映させています。特に重要度や優先度が高いリスクについてはリスク管理部門を選定し、経営会議での協議を経て事業戦略・計画に反映し、各組織が中心となって対応しています。機会については、DNP全体で重点テーマを管理し、戦略的な事業展開につなげています。

戦略

環境課題に対するリスクの抽出およびリスクに対する戦略を検討するため、気候変動については、国際的な機関が公表している複数のシナリオを用いて評価を実施しました（P68参照）。また、DNPのバリューチェーンにおいて自然資

本への依存とインパクトが大きい自社事業拠点の製造プロセスにおけるインプット・アウトプットについて分析を進めています。

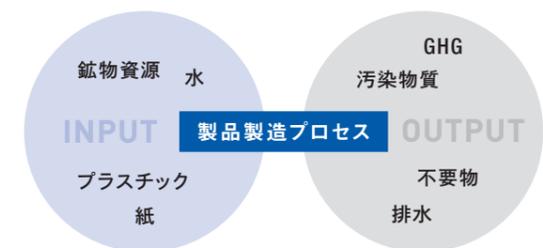
これらの情報を基に設定したシナリオから、環境関連の

リスクと機会を特定し、定性的・定量的な財務影響と、影響を受ける期間について、評価を実施しました。今後は、公開されている分析ツールやTNFDが提供するガイダンス

を活用することでシナリオ分析を深化し、想定される環境関連のリスクに対する事業活動のレジリエンスを中長期的に高めていきます。

依存とインパクト

DNPは、自社の主力製品の製造プロセスにおいて、特に「紙（森林資源）」「水」「鉱物資源」「プラスチック（石油資源）」の自然資本に依存していると捉えています。例えば、雑誌・書籍やパンフレット等に使用する紙は森林資源に、医薬品や半導体関連部材の製造プロセスでの直接利用や紙の抄紙工程での間接利用により水に依存しています。また、リチウムイオン電池用バッテリーパウチや包装材には、原材料として鉱物資源やプラスチックを利用しています。さらに製品の製造プロセスの過程で、大気への排出（GHG、VOC、SOx、NOx）や水域への排出（排水、窒素、リン）に加え、プラスチックを含む不要物を排出しており、これらが環境に対する負のインパクト要因になると考えています。



主な自然資本	DNPの主な製品・サービス
紙	雑誌・書籍、パンフレット、包装材
水	医薬品、半導体関連部材
鉱物資源	包装材、リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
プラスチック	ICカード、包装材、建材用化粧シート

※各種環境データ詳細は「DNPグループ環境報告書2024」を参照

環境関連のリスクへの対応

移行リスク

移行リスクとしては、GHG排出量の規制強化による再生可能エネルギーの導入拡大や、排出権取引制度、炭素税の導入などの可能性が高く、DNPは操業コストの増加を見込んでいます。これに対し、環境負荷と付加価値を考慮した事業ポートフォリオの転換を進めています。また、2050年までに自社拠点での事業活動に伴うGHG排出量実質ゼロをめざし、2030年までの中期環境目標を定めており、省エネ活動の強化やインターナルカーボンプライシングを活用した設備更新のほか、再生可能エネルギーの積極的な導入を進めています。

プラスチックに対する規制強化や国際条約の検討も進んでおり、循環経済への移行が加速すると考えています。DNPは、特に資源循環率が最も低いプラスチックの資源循環に注力しており、製品構成の単一素材化の推進や廃棄する素材の細分化によるマテリアルリサイクル化、企業連携によるケミカルリサイクル技術の確立等に取り組んでいます。

水資源の枯渇や深刻化する水質汚染等により、関連する法規制も強化される可能性があります。DNPは製造工程の最適化や工程見直し等による水使用量の削減や循環利用の拡大、雨水の利活用等、水資源の有効利用を進めています。また、環境保全全項目（大気、排水、臭気、騒音、振動）で法規制より厳しい自主管理基準を設けており、環境リスク要因となる汚染物質の低減や化学物質の適切な管理を行っています。

さらに、サプライチェーン全体でサステナビリティが重視されるなか、DNPはサプライチェーン上の環境・人権デュー・ディリジェンス（DD）の義務化が進むと考えており、調達ガイドラインに基づくサプライヤーエンゲージメントを強化しています（P72-73参照）。また、森林破壊ゼロに向けて、生態系への依存と影響の大きい紙の調達においては、持続可能な森林資源の維持を目的とする「印刷・加工用紙調達ガイドライン」に基づき、原材料のトレーサビリティの確保や合法性の確認を進めています。

物理的リスク

物理的リスクとしては、短期的な急性リスクとして、豪雨災害や森林火災の頻発・激甚化を想定しており、操業停止やサプライチェーンリスクなどが生じる可能性を考慮しています。中長期的な慢性リスクとして、平均気温の上昇や水需給の変化、生物多様性の損失による操業コストの増加、操業阻害なども想定されます。これらのリスクについて、事業継続のためのマネジメント体制を整えています。特に国や地域によってリスクの程度が異なる水リスクについて、海外拠点を含めた製造拠点におけるウォーター・フットプリント・ネットワーク評価ツールやWRI (World Resources Institute) が提供するAquaduct、IPCCが公表する気候変動計画を活用した地域単位での評価を実施し、水リスクの高い製造拠点として東南アジアの4拠点を特定しています。リスクへの対応として、非常

環境への取り組み

用電源設備の設置、倉庫などの床上げ、止水板設置、施設移転などの設備投資による災害対策を行っています。また、  
 複数拠点での生産体制構築や、調達先の多様化を図るなど、サプライチェーンマネジメントの強化にも取り組んでいます。

☑ シナリオ分析において参照した公表シナリオ

種類	参照したシナリオの例
1.5℃シナリオ	ネット・ゼロ・エミッション2050シナリオ (NZE) 国際エネルギー機関 (IEA) による気候変動シナリオのひとつ。脱炭素社会とエネルギー安全保障の確保に向け、野心的かつ協調的な政策の強化や低炭素技術の導入と市場創出を想定し、2050年までにカーボンニュートラルが実現して平均気温の上昇を1.5℃に抑えるシナリオ。
4℃シナリオ	SSP5-8.5シナリオ 気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の第6次評価報告書で示された気候変動シナリオのひとつ。化石燃料に依存した社会発展によってGHG排出量が大きく増加することで、2100年までに平均気温が4℃以上上昇し、生態系や人間活動に大きな影響が及ぶシナリオ。

☑ 環境関連のリスク

種類	DNPに対する財務などへの影響						
	シナリオ	シナリオドライバー	リスク	影響期間	影響度	可能性	
物理的リスク	急性リスク 大雨・洪水などの風水害、土砂災害、森林火災の増加	災害時の操業停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造遅延・停止による収益の減少</li> <li>災害対策コストの増加 (生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築等)</li> </ul>	短期	中	大	
		サプライチェーンリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造および出荷遅延による収益の減少</li> <li>原材料の調達コスト増加、供給停止</li> </ul>	短期	中	大	
	慢性リスク 気温の上昇、長期的な熱波	平均気温の上昇に伴う操業阻害	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造遅延・停止による収益の減少</li> <li>自社従業員の安全衛生対策費の増加</li> </ul>	中期	中	大	
		新規病原体のパンデミック	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー費用の増加</li> <li>設備投資の増加</li> </ul>	中期	中	大	
	冷房需要の拡大によるコストの増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造遅延・停止による収益の減少</li> <li>災害対策コストの増加 (生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築等)</li> </ul>	中期	中	大		
移行リスク	河川流域などにおける水害の増加	河川流域など水害が想定される場所に立地している拠点の操業停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造遅延・停止による収益の減少</li> <li>災害対策コストの増加 (生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築等)</li> </ul>	中期	中	大	
		生物多様性の損失の加速	天然資源の枯渇によるサプライチェーンの寸断	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造および出荷遅延による収益の減少</li> <li>原材料の調達コスト増加、供給停止</li> </ul>	中-長期	中	大
	干ばつなどによる水資源の損失	淡水供給不足に伴う操業阻害	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造遅延による収益の減少</li> <li>複数拠点での生産体制構築</li> </ul>	短期	中	大	
		サプライチェーンリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造および出荷遅延による収益の減少</li> <li>原材料の調達コスト増加、供給停止</li> </ul>	短期	中	大	
	政策	脱炭素社会への移行	削減目標の引き上げの義務化	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資の増加</li> <li>インテグラルカーボンプライシング (ICP) を踏まえた計画的な設備投資を実施</li> </ul>	中期	中	大
再生可能エネルギー導入の義務化			<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー導入に係る設備投資の増加</li> <li>非化石証書購入費用の増加</li> <li>▶1.5℃水準へのGHG排出規制強化による2030年時点の追加対応費用を試算：約6億円/年</li> </ul>	中期	小	大	
排出権取引制度の導入			<ul style="list-style-type: none"> <li>排出権の購入費用の増加</li> <li>▶1.5℃水準へのGHG排出規制強化による2030年時点の追加対応費用を試算：約4~8億円/年</li> </ul>	中期	小	中	
炭素税の導入			<ul style="list-style-type: none"> <li>排出量に対する炭素税課税による操業コストの増大</li> <li>▶国際エネルギー機関IEAによるシナリオを用いて、2030年時点の炭素税を140米ドル/t-CO<sub>2</sub>と仮定し、費用を試算：約144億円/年</li> </ul>	長期	中-大	小	
サプライチェーンにおける脱炭素化の加速			<ul style="list-style-type: none"> <li>得意先等からの排出削減要請の高まり</li> <li>取引契約への影響</li> <li>サプライヤーによる原材料への価格転嫁</li> </ul>	短-中期	中-大	大	
移行リスク		ネイチャーポジティブ経済への移行	排出量報告義務の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出量の把握精度の厳格化</li> <li>開示媒体の増加</li> </ul>	短期	-	大
			化学物質管理規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学物質管理の徹底</li> <li>代替素材への切替え</li> </ul>	短-中期	中	中
		環境デュー・デリジェンス実施の義務化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン管理の厳格化</li> <li>原材料トレーサビリティ強化</li> <li>専門知識を有する人材不足</li> </ul>	短期	中	大	
		循環経済への移行	プラスチック規制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料のトレーサビリティ規制強化</li> <li>リサイクル材高騰によるコスト増大</li> <li>既存製品の設計見直し</li> <li>市場からの淘汰</li> </ul>	短-中期	中	中
		市場	顧客行動の変化	環境に配慮していない製品・サービスの淘汰	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減への対応不足による市場の喪失と収益の減少</li> <li>代替素材への切替え</li> <li>調達コストの増大</li> <li>事業ポートフォリオの再編</li> </ul>	中期	大
技術	環境配慮技術への移行	ネイチャーポジティブに向けた技術革新の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規技術開発に対する投資の拡大</li> <li>開発の遅れによる市場喪失と収益の減少</li> <li>事業ポートフォリオの再編</li> </ul>	中期	中-大	中	
		ステークホルダーの懸念の増大	企業イメージの悪化	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減への対応不足による市場の喪失、取引減少による収益の減少</li> <li>人材流出</li> <li>採用コストの増加</li> <li>事業ポートフォリオの再編</li> <li>株価下落、投資対象からの除外</li> </ul>	短-中期	大	中

設定したシナリオから、事業計画を踏まえ、ステークホルダーや事業に与える影響の大きさ、影響が及ぶ期間、影響が発生する可能性の観点で、リスクと機会について評価を実施した。  
 【影響期間】短期：0-5年、中期：5-15年、長期：15年以上以降 【影響度】大：100億円規模、中：10億円以上、小：10億円未満 【可能性】影響が発生する可能性：大 > 中 > 小

事業機会の創出

ネイチャーポジティブの実現に向けた統合的な対応を求める社会的・経済的な志向は、環境配慮製品・サービスへの需要や市場をさらに拡大させ、関連する技術への移行や開発促進がますます求められるとDNPは考えています。このような変化に対して、「P&I」(印刷と情報)の強みを活かし、多くのパートナーとの連携を深めることで価値の創出に取り組んでいます。具体的には、収益性と市場成長性の観点から、中期経営計画においてモビリティ・産業用高機能材関連など5つの注力事業領域を設定しています。これらの注力事業では、クリーンエネルギー関連の部材やリチウムイオン電池用バッテリーパウチ等の脱炭素社会の構築に貢献する製品に加え、シェアリングエコノミーに向けたセキュリティソリューション等のサービスの拡大を見込んでいます。また、環境配慮と利便性を両立した環境配慮包材の拡大を進めるほか、製品・サービスのライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量を算定してサプライチェーン全体での脱炭素化に貢献する「DNPライフサイクルCO<sub>2</sub>認証システム」を展開しています。環境関連リスクの顕在化への

適応に対しては、低温・定温での長時間物流をサポートする「DNP多機能耐熱ボックス」等の独自のコンバーティング技術を活かした製品・サービス、コミュニケーションの多様化に伴う情報流通を支える「5Gフィルムアンテナ」等の機能性フィルムの用途拡大を進めることにより、経済活動と地球環境が両立した社会の構築に貢献します。これらの事業の強化に向けて、経営資源の集中的な投入や戦略的投資を推進しています。

さらに、生物多様性の保全活動として、DNPは各事業拠点周辺と、いきものがつながら「事業所内の緑地づくり」に力を入れています。動植物の乱獲、天敵や外来種の侵略による食害リスクが少ない事業所内という利点を活かした絶滅危惧種の保全活動をはじめ、地域生態系と調和した緑地の創出を行っています。地域社会を含むさまざまなステークホルダーとのコミュニケーション活動にも活用しており、事業所緑地を通じて、ネイチャーポジティブなバリューチェーン構築に向けたエンゲージメント活動を推進しています。

☑ 環境関連の機会

種類	DNPに対する財務などへの影響						
	シナリオ	シナリオドライバー	機会	影響期間	影響度	可能性	
企業のパフォーマンス	市場	顧客行動の変化	環境配慮製品・サービスの需要向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品・サービスの開発促進と市場拡大</li> <li>▶2030年度スーパーエコプロダクツ総売上高比率30%</li> <li>製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量算定による優位性の確保、算定ビジネスの拡大</li> <li>既存プラスチック製品代替として、リサイクル材、バイオマス材、紙等の活用による市場拡大</li> </ul>	短-中期	大	大
		循環経済への移行	トレーサビリティ情報流通	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ関連製品・サービスの市場拡大</li> <li>原材料トレーサビリティ確立に伴う製品・サービス優位性の確保</li> <li>サプライチェーンデータ連携基盤による業務効率化</li> </ul>	短-中期	中	中
	資金調達	脱炭素社会への移行	排出権取引制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出量の削減による排出権取引の売却益</li> </ul>	中期	小	大
		金融市場の変化	環境課題のインパクト投資の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンボンド発行による資金調達</li> </ul>	中-長期	小	小
	資源効率	顧客行動の変化	環境配慮製品・サービスの需要向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存プラスチック製品代替として、リサイクル材、バイオマス材、紙等の活用による市場拡大</li> </ul>	短-中期	大	大
		自然に対する負のインパクトの回避・軽減	自然資本の効率的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然資本使用軽減に資する製品・サービスの需要拡大 (PETボトル用無菌充填システム等)</li> <li>自然資本使用回避に資する製品・サービスの需要拡大 (紙の書籍から電子書籍へのデジタル化推進等)</li> </ul>	短-中期	大	大
	製品とサービス	環境配慮技術への移行	ネイチャーポジティブに向けた技術革新の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品・サービスの早期開発による市場の獲得・ライセンス収入の増加</li> <li>水素、アンモニアなど次世代エネルギーの活用に向けた開発促進</li> <li>EV車の普及による需要拡大 (ワイヤレス充電器、リチウムイオン電池用バッテリーパウチ、モビリティ関連部材・塗装代替フィルム等)</li> <li>▶リチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体：2025年までに売上高1,000億円</li> <li>半導体需要拡大に伴う低炭素製造技術の普及 (ナノインプリントソングラフイ等)</li> <li>外的影響を回避して食の安全・安定供給に貢献する製品 (フレキシブルLEDシート等)の需要拡大</li> </ul>	短-中期	大	大
			再生可能エネルギーの需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電関連製品の売上拡大</li> </ul>	短-中期	中	大
		ライフスタイルの変化	対人コミュニケーションの多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフスタイルの変化を支える製品・サービスの需要拡大 (メタバース、遠隔医療・教育等)</li> </ul>	短-中期	中	中
		平均気温上昇	温度制御技術の需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>光や温度を制御する機能性フィルムを用いた製品の売上拡大</li> </ul>	短-中期	中	大
新薬開発の加速		<ul style="list-style-type: none"> <li>メディカル・ヘルスケア事業の売上拡大 (新薬開発支援、再生医療等)</li> </ul>	短-中期	大	大		
評判資本	ステークホルダーの意識変化	企業イメージの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報開示の拡充とエンゲージメントの強化</li> <li>サステナビリティ先進企業としての優位性・人材の確保</li> <li>投資家評価の向上</li> </ul>	短-中期	大	中	
	脱炭素社会への移行	排出権取引制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>排出量削減への積極的な企業姿勢の訴求</li> </ul>	中期	小	中	
持続可能なパフォーマンス	持続可能な資源の利用	脱炭素社会への移行	再生可能エネルギーの需要拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>水素、アンモニアなど次世代エネルギーの活用に向けた開発促進</li> </ul>	短-中期	中	大
		ネイチャーポジティブ経済への移行	サプライチェーンにおける環境負荷の定量評価の需要の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ライフサイクル評価システム構築による優位性の確保、算定ビジネスの拡大</li> </ul>	中期	中	大
	生物多様性の保全	昆明・モントリオール生物多様性枠組の推進	30by30目標達成の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業緑地活動 (東京都新宿区「市谷の社」におけるエンゲージメント活動等)</li> <li>植林事業への投資、森林保全のための間伐費支援</li> </ul>	長期	小	大

環境への取り組み

指標と目標

DNPは、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、2030年までの中期目標を掲げています。積極的なGHG排出量の削減活動により、2023年度実績で計画を上回る進捗となり、2024年4月、より挑戦的な目標に更新しました。国際基準である「1.5℃目標」に準じて、2030年までに2019年度比46.2%削減することを掲げ、一層削減活動を加速させていきます。具体的には、インターナルカーボンプライシング(20,000円/t-CO<sub>2</sub>)を活用した高効率機器の導入や、再生可能エネルギーの導入などを進めていきます。またサプライチェーン全体におけるGHG排出量の8割以上を占めるScope3については、サプライヤーにおけるGHG排出量の管理状況や削減目標の設定状況の調査等を進めるとともに、代替品の活用や製品単位の削減に向けた連携活動を進めています。

循環型社会の構築に向けては、資源の効率的な利用を進

めており、2030年度に自社事業活動による不要物全体での資源循環率70%の達成をめざしています。特に、資源循環率が最も低いプラスチックを中心に、マテリアルリサイクル・ケミカルリサイクルを進めています。また、水使用量についても、新たな目標として2030年水使用量原単位2019年度比30%削減を掲げ、エレクトロニクスなど大量の水を必要とする部門での製造工程における使用量最適化や工程の見直し、ロス削減に努め、効率的利用を推進していきます。

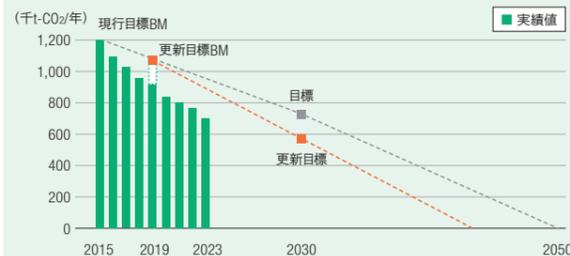
製品・サービスによる環境負荷軽減への貢献と事業機会の拡大に向けては、DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービスである「スーパーエコプロダクツ」が着実に売上高比率を伸ばしてきました。2030年目標の売上高比率を10%から30%に大きく引き上げ、ネイチャーポジティブの実現に貢献する製品・サービスを拡大していきます。

2030年度に向けた4つの指標と新目標

GHG排出量

GHG排出量 (Scope1+2) を2019年度比46.2%削減

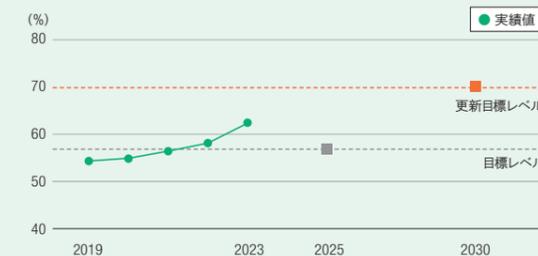
ポートフォリオ転換、省エネのさらなる推進、再エネの導入によりGHG排出量を削減し、カーボンニュートラルの実現に貢献します。



資源循環率

資源循環率70%の達成

プラスチックのリサイクルスキーム確立に注力し、資源循環率を向上させて資源の有効利用をめざします。



水使用量原単位

水使用量原単位を2019年度比30%削減

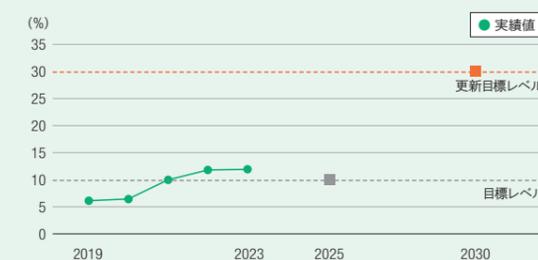
水使用量の多い事業部門を中心に、効率的利用を推進します。地域性リスクも考慮し、活動を推進していきます。



スーパーエコプロダクツ総売上高比率

スーパーエコプロダクツの総売上高比率30%の達成

ライフサイクル全体で環境負荷の低いDNP製品を市場に提供することで、持続可能な社会形成に貢献していきます。



\*GHG排出量と水使用量原単位は、M&Aおよび法改正によりBMを見直し

環境配慮製品・サービス

DNPは、製品・サービスのライフサイクルを通じて環境負荷を低減するという視点から、「環境配慮製品・サービスの開発指針」として10項目を定め、開発段階から環境に配慮した製品・サービスづくりを行っています。ライフサイクル全体における環境負荷低減の取り組みを点数評価し、特に環境配慮に優れた製品・サービスを「スーパーエコプロダクツ」として特定し、総売上高比率を指標として設定しています。さらに、LCA(ライフサイクルアセスメント)を活用した環境負荷の定量化も進めており、製品・サービスを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境配慮製品・サービスの開発指針

環境汚染物質の削減	省資源・省エネルギー	持続可能な資源採取	長期使用が可能	再利用可能
オゾン層破壊物質・重金属・有機系塩素化合物の排除、窒素酸化物などの物質の環境中への放出の抑制	金属資源や化石燃料の使用を抑制、省エネルギー化した製品・システム	天然資源の持続可能な活用	修理や部品交換の容易さ、保守・修理サービス期間の長さ、機能拡張性を考慮	部位・部品などの場合、分解・洗浄・再充填などを考慮し、購入者が容易に利用できる回収・再利用システムを確立
リサイクル可能	再生素材の利用	処理・処分の容易性	環境負荷の見える化、生物多様性の配慮	環境教育・啓発の支援、促進
製品がリサイクルしやすい素材を使用しているか、素材ごとに分離・分解・分別が容易な設計がされているか、購入者が容易に利用できる回収・リサイクルシステムがあるかどうかを考慮	回収・再生された素材や部品を多く利用	焼却施設や埋立処分場にてできるだけ負荷をかけないように配慮	低減すべき負荷の見える化、生物多様性への配慮	持続可能な社会づくりへの貢献

都市における新しい森づくり「市谷の杜」

DNPは、新しい価値の創出拠点として、本社がある東京都新宿区の市谷地区で都市再開発を進めており、その一環で「都市における新しい森づくり」として「市谷の杜」を育てています。かつてこの地に広がっていた武蔵野の雑木林をイメージし、落葉広葉樹を中心に常緑樹を織り交ぜた多様性あふれる自然の森として、現在は総敷地面積の約3割に当たる15,000m<sup>2</sup>を緑化しています。今後も引き続き、地域の人々とのコミュニケーションも深めながら、「市谷の杜」全体を成長させるとともに、より良い街づくりを進めていきます。

環境省による「自然共生サイト」の認定を取得

2023年10月に、環境省が定める「自然共生サイト」として「市谷の杜」が認定されました。これは環境省が30by30\*1目標の実現に向けて推進している取り組みです。生物多様性の保全が図られている区域を「自然共生サイト」として認定し、認定区域は「OECM\*\*2」として国際データベースに登録されています。

第43回「緑の都市賞」の「国土交通大臣賞」を受賞

2023年10月に「市谷の杜」が公益財団法人都市緑化機構が主催する第43回「緑の都市賞」の「国土交通大臣賞」を受賞しました。地域在来種からなる緑地づくり、人工地盤上の肥沃な土壌による緑化、社員による積極的な維持管理体制が評価されました。



\*1 30by30：国連生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)で世界目標として採択された、2030年までに陸域と海域の30%以上を健全な状態に保全するという目標  
\*2 OECM(Other Effective area-based Conservation Measures)：民間等の取り組みにより保全が図られている地域や保全を目的としない管理が結果として自然環境を守ることに貢献している地域

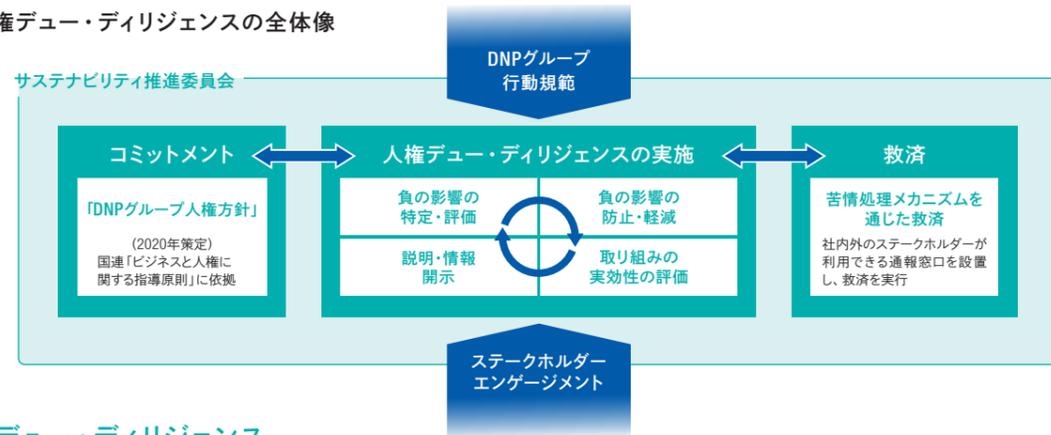
# サプライチェーン全体でのリスクマネジメント強化

DNPIは、人と社会をつなぎ、新しい価値を提供していくためには、法令を遵守することはもとより、社会倫理に基づいた誠実な行動をとることが重要であると考えています。これらの行動のあり方を定めた「DNPグループ行動規範」を基本とするDNPの視点と、国際規範をはじめとする社会の視点とで重要性を分析し、「公正な事業慣行、人権・労働、環境、責任ある調達、製品の安全性・品質、情報セキュリティ、企業市民」を重点テーマとして、サプライチェーン全体を通じたリスクマネジメントの強化を図っています。

特に、サプライチェーンがグローバルに広がり、企業活動による人権の尊重が世界規模で重要視されるなか、DNPは国際規範に基づいた人権デュー・ディリジェンスの体制強化と施策拡大に注力するとともに、サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーとの連携を進めています。

## 人権への取り組み

### 人権デュー・ディリジェンスの全体像



### 人権デュー・ディリジェンス

DNPは、「DNPグループ行動規範」のひとつに「人類の尊厳と多様性の尊重」を掲げ、あらゆる人が固有に持つ文化、国籍、信条、人種、民族、言語、宗教、性別、年齢や考え方の多様性を尊重することを定めています。DNPが「より良い未来」としてめざす「4つの社会」のひとつである「人が互いに尊重し合う社会」の実現に向けて、2024年3月、相互に理解を深め、認め合うことで、誰もがいきいきと活躍できる場をつくっていくことを、「マテリアリティ」として特定しました。

人権方針」を策定し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デュー・ディリジェンスを進めています。自社の事業活動が、従業員のみならず、事業活動のサプライチェーン上のサプライヤーや地域社会等、全てのステークホルダーの人権に影響を及ぼすことを認識し、それらの負の影響を防止・軽減するための各種施策を実行しています。また、人権デュー・ディリジェンスで求められる救済へのアクセスを確保するために、各ステークホルダーが利用できる通報窓口の実効性の強化や、ステークホルダーとの対話を推進しています。

DNPIは、人権を尊重する社会の実現のため、2020年3月に、「DNPグループ

### サプライチェーン上の人権課題解決への取り組み

DNPは、事業活動が引き起こす潜在的な人権リスクのひとつに、サプライチェーン上の人権課題があると認識しています。そのため、「人権・労働」や「安全衛生」等、DNPとサプライヤーがともに守るべき事項を定めた「DNPグループCSR調達ガイドライン<sup>※1</sup>」を制定しています。ガイドラインの実効性を高めるために、取引規模や事業継続の観点から重要なサプライヤーを対象に、書面調査やヒアリング調査を継続的にを行い、各社の遵守状況の確認と課題の改善に取り組んでいます。

また、サプライチェーン上の人権課題の実態把握のため、サプライヤーの人権マネジメントの方針・体制等の整備状況や、強制労働の懸念や紛争状態にある国・地域との関与についてもあわせて確認し、その結果をもとに人権リスク評価を実施しました。深刻な人権侵害は確認されませんでした。引き続き、人権マネジメント強化に向けて、一部マネジメントが脆弱なサプライヤーに対して課題のヒアリングや取り組み推進に向けた連携を進めています。

※1 2024年7月「DNPグループサステナブル調達ガイドライン」に改定

### 責任ある鉱物調達への取り組み

深刻な人権リスクの懸念があり、DNPの事業活動にも欠かせない鉱物資源について、DNPは責任ある調達に取り組んでいます。

2023年度は、RMI<sup>※2</sup>(Responsible Minerals Initiative)のRMAP<sup>※3</sup>(Responsible Minerals Assurance Process)を用いてスズ、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカのデュー・ディリジェンスを実施し、これら6鉱物の製錬所として393カ所を特定し、255カ所の製錬所がConformant(適合)認証を取得していることを確認しました。Conformant認証の取得がない製錬所由来の鉱物含有の原材料については、サプライヤーに対してConformant認証の製錬所由来の鉱物の使用を、RMAP未受審の製錬所には受審の推奨をあらためて要請しています。

また、DNPの主要製品のひとつ、リチウムイオン電池用バッテリーパワウチの原材料のアルミニウムについて、デュー・ディリジェンスを強化してい

ます。2022年度より、供給元のサプライヤーとの継続的なエンゲージメントを通じて、サプライチェーンの透明化を図ってきました。サプライチェーン上のステークホルダーへのリスク評価を実施し、リスクが懸念される事項については、追加調査およびリスクの是正・軽減を働きかけています。さらに、「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドライン」に準じた調達を行うため、記録文書の確認を含む現場視察を実施し、サプライチェーン全体での取り組みを推進しています。2024年度以降も引き続き、サプライチェーンにおける人権リスクへの対応を強化していきます。

※2 RMI:責任ある鉱物調達の取り組みを主導している団体。世界で500以上の企業・団体が加盟。  
 ※3 RMAP:独立した第三者機関の評価を使用して、製錬所・精製所の管理システムと調達慣行について、責任ある鉱物調達への適合性を検証するプログラム。

## サプライチェーン全体の取り組み

上流	自社	下流
<b>DNPの活動方針・取り組み内容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある調達の推進</li> <li>トレーサビリティの確保</li> <li>情報セキュリティの強化</li> </ul>	<b>DNPの活動方針・取り組み内容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>多様な人材の活躍の支援</li> <li>労働安全衛生の推進</li> </ul>	<b>DNPの活動方針・取り組み内容</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献活動の推進</li> <li>企業倫理・コンプライアンスの徹底</li> <li>AI倫理の徹底</li> <li>情報セキュリティの強化</li> <li>製品・サービスの安全性と品質の確保</li> <li>事業活動における環境負荷の低減</li> </ul>
<b>ステークホルダーとの取り組み(2023年度の主な活動と実績)</b>		
<b>サプライヤー・業務委託先等との取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある調達活動の連携サプライヤー数 <b>274社</b></li> <li>サプライヤーとのエンゲージメント実施社数 <b>22社</b></li> <li>「CSR調達ガイドライン」に基づくサプライヤー調査平均スコア <b>81点</b>(2030年度目標:90点以上)</li> <li>責任ある鉱物調達に関するサプライヤー調査RMAPにおいてConformant認証取得の製錬所 <b>255カ所</b></li> <li>「印刷・加工用紙調達ガイドライン」に適合した用紙調達適合証明書取得率 <b>98%</b></li> </ul>	<b>従業員への取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ビジネスと人権」研修受講人数約<b>22,600名</b></li> <li>女性管理職比率の向上 <b>9.4%</b>(前年度比1.0pt増:DNP単体)</li> <li>男性育児休業取得率の促進 <b>98.7%</b>(前年度比15.1pt増:DNP単体)</li> <li>障がい者雇用率の向上 <b>2.9%</b>(前年度比0.3pt増)*</li> <li>年次有給休暇取得率の向上 <b>55.6%</b>(前年度比2.3pt増:DNP単体)</li> <li>休業災害度数率の低減 <b>0.24%</b>(前年比0.06pt減)</li> </ul> <small>※DNP単体と特例子会社の合算</small>	<b>従業員・地域コミュニティとの取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献プログラム実施件数 <b>189件</b>、社外参加者<b>1,707名</b></li> <li>社員食堂での寄付付きご当地メニュー* 喫食数<b>44,110食</b>、寄付金<b>220万円/年</b></li> </ul> <small>※能登半島地震への緊急支援メニュー含む</small>
	<b>従業員との取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自律的企業倫理研修の実施率 <b>100%</b>(105拠点)</li> <li>情報セキュリティ教育・研修の受講率 <b>100%</b>(受講者数44,000名)</li> <li>新規開発品の製品安全リスクアセスメント実施率 <b>100%</b>(513件)</li> <li>品質システム検査 実施率 <b>100%</b>(51部門・会社)</li> <li>GHG排出量(Scope1+2)削減15年度比 <b>38.0%削減</b></li> <li>資源循環率の向上 15年度 51.7%から<b>62.4%</b>へ改善</li> </ul>	<b>顧客企業・ユーザーへの取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品・サービスの重大な事故発生件数 <b>ゼロ</b></li> <li>スーパーエコプロダクツの総売上高比率 <b>12.0%</b></li> <li>製品単位のGHG排出量の提供範囲の拡大</li> </ul> <b>株主・投資家とのエンゲージメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種説明会の充実(決算説明会、サステナビリティ説明会など)</li> <li>個別のIR面談 約<b>170回</b>、SR面談<b>15回</b></li> <li>GPIFが採用する全てのESG指数の構成銘柄への継続選定</li> </ul>

# 経営体制

## 役員一覧



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  
1995年3月 当社入社  
2001年6月 取締役  
2003年6月 常務取締役  
2005年6月 専務取締役  
2009年6月 代表取締役副社長  
2018年6月 代表取締役社長  
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 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  
2005年10月 ディスプレイ製品事業部 研究開発本部長  
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  
常務執行役員 購買本部担当  
2020年6月 常務取締役 購買本部担当  
2023年6月 常務取締役 購買本部担当

### ■ 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 けんじ  
**宮 健司**  
代表取締役副社長  
1954年6月11日生

### ■ 略歴、地位および担当

1978年4月 当社入社  
1991年5月 大日本印刷(香港) CFO (最高財務責任者)  
2003年7月 人事部長  
2010年6月 役員 人事部長  
常務取締役  
2018年6月 専務取締役  
2020年6月 代表取締役専務  
2021年6月 代表取締役副社長  
2024年6月 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、BCM推進委員会委員長

### ■ 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。



みやま みなこ  
**宮間 三奈子**  
常務取締役  
1962年1月15日生

### ■ 略歴、地位および担当

1986年4月 当社入社  
2005年4月 C&I事業部DB本部 VR企画開発室長  
2014年7月 人材開発部長  
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  
2021年6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  
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  
2022年6月 (株)東海理化電機製作所 社外取締役(現任)  
2024年6月 常務取締役 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

### ■ 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財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。



やまぐち まさと  
**山口 正登**  
代表取締役副社長  
1952年9月10日生

### ■ 略歴、地位および担当

1975年4月 当社入社  
1994年12月 生産総合研究所 研究開発第1部長  
2008年6月 役員 ディスプレイ製品事業部副事業部長  
2012年6月 常務役員 ファインエレクトロニクス事業部長  
2017年6月 専務執行役員 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  
2021年6月 代表取締役専務  
2024年6月 代表取締役副社長 技術研究開発部門、ライフ&ヘルスケア部門、エレクトロニクス部門統括、企業倫理行動委員会委員長

### ■ 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。



かなざわ たかひと  
**金沢 貴人**  
常務取締役  
1960年9月4日生

### ■ 略歴、地位および担当

1984年4月 当社入社  
2004年10月 ビジネスフォーム事業部製造本部蔵工場長  
2007年4月 IPS事業部システム開発本部長  
2017年4月 (株)DNPデータテクノ 代表取締役社長  
2018年4月 情報システム本部長  
2019年6月 執行役員 ABセンターICT事業開発本部長  
2020年4月 情報システム本部担当  
2021年6月 日本ユニシス(株)(現 BIPROGY(株)) 取締役(現任)  
2021年10月 ABセンター長、情報システム本部担当  
2022年6月 常務執行役員  
2024年6月 常務取締役 ABセンター長、情報システム本部担当

### ■ 取締役としての資質

ICTを利用した新規事業開発における責任者としての実績に加え、情報セキュリティ責任者としての経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けたICT戦略・情報セキュリティ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 まさひろ  
**黒柳 雅文**  
専務取締役  
1960年5月4日生

### ■ 略歴、地位および担当

1983年4月 当社入社  
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 代表取締役社長  
2015年6月 役員 経理本部長  
2019年4月 常務執行役員 経理本部担当  
2021年6月 常務取締役 経理本部担当  
2024年6月 専務取締役 経理本部、法務部、監査室担当

### ■ 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。



みやじま たかし  
**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  
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)  
2014年6月 当社社外取締役 (株)ミクニ 社外監査役(現任)  
2015年11月 当社諮問委員会委員  
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)  
2018年6月 (株)ダイフク 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。



すぎた かずひこ  
**杉田 一彦**  
専務取締役  
1960年1月19日生

### ■ 略歴、地位および担当

1982年4月 当社入社  
1997年6月 九州事業部 営業管理部長  
2003年4月 包装事業部 企画管理部長  
2008年4月 市谷事業部 企画管理部長  
2015年6月 役員 コーポレートコミュニケーション本部担当  
2018年6月 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション本部担当  
2024年6月 専務取締役 コーポレートコミュニケーション本部、IR・広報本部、総務部、ファシリティマネジメント推進部担当

### ■ 取締役としての資質

管理部門における長年の実務経験に基づく豊富な管理会計の知識を有することに加え、サステナビリティ推進部門・広報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広報・IR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。



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  
2013年3月 同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3月 同社専務執行役員 ガラスカンパニープレジデント  
2017年3月 同社エグゼクティブフェロー  
2018年3月 DIC(株) 社外取締役  
2022年6月 当社社外取締役  
2023年6月 当社諮問委員会委員

### ■ 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からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

経営体制

役員一覧



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  
2011年4月 同社理事 社長室経営企画部長  
2012年4月 同社執行役員 社長室副室長兼経営企画部長  
2015年4月 同社常務執行役員 横浜支店長  
2019年6月 同社取締役専務執行役員 建築営業本部長(第二)  
2022年6月 当社社外取締役  
2023年6月 当社諮問委員会委員

■ 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、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。



杉浦 宣彦  
取締役  
1966年2月7日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1989年4月 香港上海銀行入行  
2001年8月 金融庁総務企画局政策課 金融研究研修センター研究官  
2004年3月 中央大学大学院法学研究科民事法専攻博士 後期課程修了(博士(法学))  
2006年4月 JPMorgan証券(株)シニアリーガルアドバイザー  
2008年4月 中央大学大学院戦略経営研究科 教授(現任)  
2014年6月 (株)サンドラッグ社外取締役  
2024年6月 当社社外取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

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関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

常勤監査役

峯村 隆二 久蔵 達也 森ヶ山 和久 ※1

監査役

石井 妙子 ※1 市川 育義 ※1

※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。

専務執行役員

糞田 栄 北島 元治 井上 覚  
土屋 充 杉本 登志樹

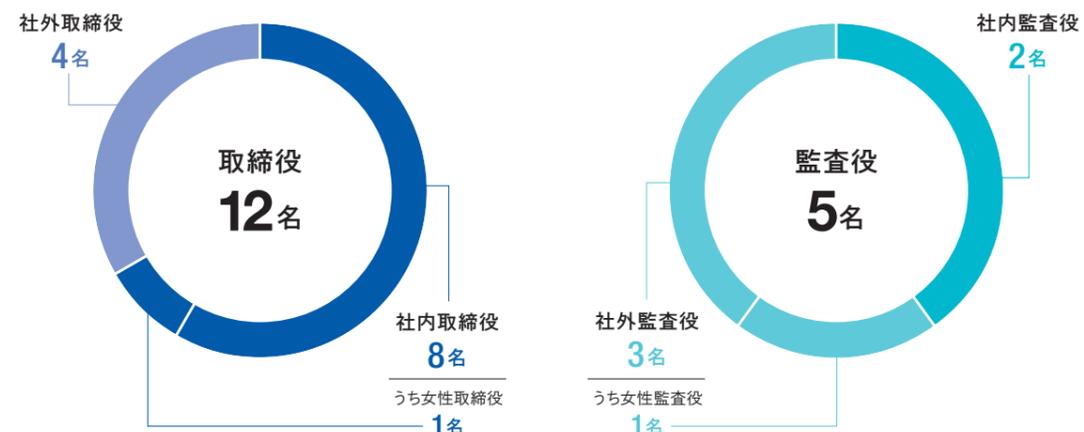
常務執行役員

浅羽 信行 沼野 芳樹 中村 治  
飯田 満 千葉 亮太 小林 和久  
宮崎 剛 西澤 尚浩

執行役員

村上 和郎 後藤 琢哉 中西 稔  
曾根 博幸 谷 康行 松村 有純  
佐古 都江 富澤 伸行 坂田 英人  
入鹿山 智也 瀬山 朋広

☑ 当社取締役会の構成 (2024年6月28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	財務・管理会計 資本政策	ESG ダイバーシティ	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	◎	◎	○			○	
	宮 健司	◎	○	◎	○	◎	○	
	山口 正登	◎			○		◎	◎
	黒柳 雅文	◎	◎		○			
	杉田 一彦	○	◎	◎				
	三宅 徹	○		○		◎		○
	宮間三奈子	○		◎		◎		○
	金沢 貴人	○			◎		○	◎
	宮島 司 ※				◎			
	田村 良明 ※	◎		○			○	◎
社外	白川 浩 ※	◎	◎		○			
	杉浦 宣彦	○	◎		◎		○	○
	峯村 隆二	○			◎			
	久蔵 達也	○	◎		○		◎	○
	森ヶ山和久	○	◎		○	○		
	石井 妙子			◎	○	○		
	市川 育義		◎		○			
	監査役							
社外			◎	○	○			

※ 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、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

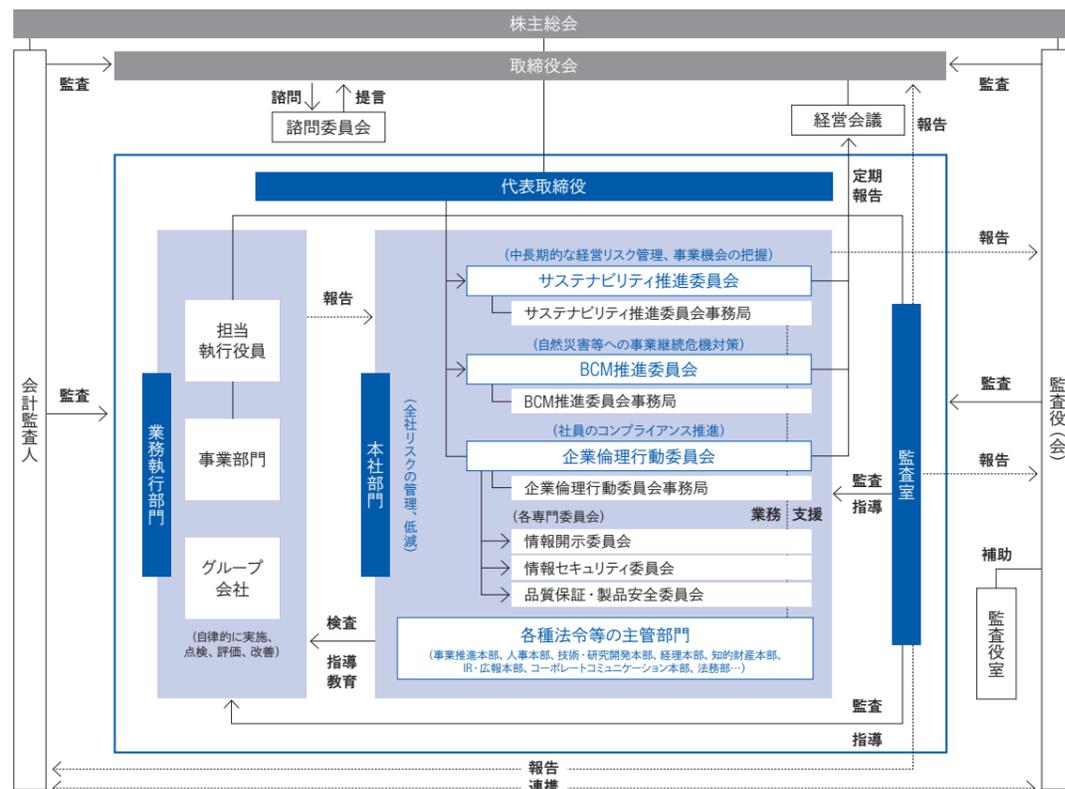
DNPは、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしの実現に向け、長期を見据えて、新しい価値を提供するための事業活動を展開しています。DNPが価値を提供し続けていくためには、自身の企業価値を向上させて、あらゆるステークホルダーから常に信頼される企業であり続けなければならないと考えています。そのために、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題のひとつと捉え、的確な経営の意思決定と、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、それらを監督・監査する体制の構築・運用をさらに強化しています。

## 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、中長期にわたり事業を安定的に拡大していくには、企業としての社会的責任を常に認識することが大切と考えており、「価値の創造」「誠実な行動」「高い透明性(説明責任)」の3つを企業が果たすべき責任と捉え、その実践に努めています。健全な起業家精神に基づくさまざまなビジネスチャンスに果敢に挑戦するとともに、各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ため、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、経営上の重要課題と考えています。的確な経営の意思決定、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、およびそれらの監督・監査を可能とする体制を構築・運用すると

もに、個々人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。昨今の社会環境の急変に伴い、経営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ます。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上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、諮問委員会における審議を経て、2022年3月にサステナビリティ推進委員会の組織改定を決議し、代表取締役社長が委員長に就任しました。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う「サステナビリティ推進委員会」、自然災害等の有事発生時でも社員の安全を確保し生産活動を維持

### ☑ コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



できるような企業継続を担保する「BCM推進委員会」、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「企業倫理行動委員会」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きます。

## 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、的確な経営の意思決定と、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、および適正な監督・監査の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います。また、取締役会で選任された執行役員(24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。さらに、独立性を有する諮問委員会や、サステナビリティ推進委員会をはじめとした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、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資することができると考えています。

### 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。
- 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、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、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(常勤3名)から構成されます。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。

- 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と考えています。

### ☑ 2024年3月期取締役会での主な審議事項

経営戦略関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期経営計画(事業戦略・財務戦略・非財務戦略)の策定および進捗</li> </ul>
株主との対話関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 決算・サステナビリティ説明会等の実施</li> <li>• 機関投資家との対話状況</li> </ul>
ガバナンス関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>• サステナビリティ推進委員会の活動状況</li> <li>• 重要な人事、組織および報酬</li> <li>• 取締役会の実効性評価</li> <li>• 内部監査の状況</li> <li>• 利益相反取引の承認</li> <li>• コンプライアンスアンケートの分析</li> </ul>
個別の投資、拠点再編・整備、資産取得・売却案件	



社外取締役 宮島 司    社外取締役 田村 良明    社外取締役 白川 浩    社外取締役 杉浦 宣彦    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

コーポレート・ガバナンス

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・監査役候補者の指名および報酬等の決定に関する手続きの透明性・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を設置しています。当社の諮問委員会は、指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担う、2015年に設置した任意の委員会であり、重要な経営事項について、各委員が助言・提言を行っています。

取締役会全体の実効性

■ 評価方法

- 当社は、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月に取締役会全体の実効性評価を実施し、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、ガバナンスの一層の充実に努めています。
- 全取締役・監査役に対して、右記の大項目に関する数十問の設問で構成するアンケート調査（現在は5段階評価、その他自由記述方式の設問）を行い、その結果を分析し、社外役員における分析結果のレビューを踏まえて、5月の取締役会において、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、社会の潮流を踏まえた設問となるよう、外部機関の標準的な設問等も参考に毎年見直しを行っています。なお、基本的な項目については維持することで、中長期的な取り組み課題への改善状況も評価できるようにしています。
- 毎年の評価フローは、右図のとおりです。これら一連の継続的プロセスは、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化につながるものと考えています。

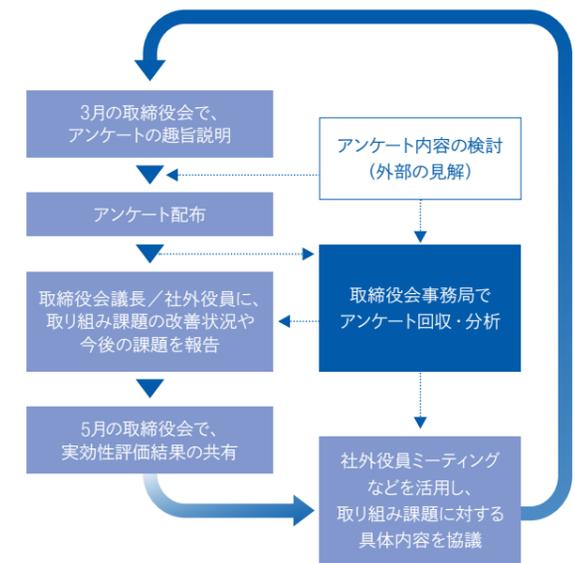
■ 2024年3月期の結果

- 2024年4月に実施した第9回実効性評価（2023年4月から2024年3月までの取締役会（計14回）を対象としたアンケート）は、前回（第8回）の実効性評価の結果に対する取り組み課題への対応状況や現在の中期経営計画の進捗に関する審議状況等を確認したほか、自由

☑ 2024年3月期諮問委員会の活動状況

構成員	議長:宮島社外取締役 委員:田村社外取締役、白川社外取締役
開催回数	5回（全員出席）
主な審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年定時株主総会の議案について</li> <li>役員人事について (2024年総会後の取締役会体制、スキルマトリクスを含む)</li> <li>役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について</li> <li>IR活動方針について</li> <li>サステナビリティ推進委員会における審議状況について</li> <li>女性経営リーダー・管理職育成施策の状況について</li> <li>社員エンゲージメント調査状況について</li> </ul>

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 社外役員への支援・連携について



記述欄をさらに拡充しました。アンケート結果については、取締役会事務局が回収・分析した上で、社外役員が分析結果をレビューしました。

- 今回（第9回）の実効性評価結果は、取締役・監査役の全体平均「4.5」となりました（今回より5段階評価とした

ため、前回の「2.8」（3段階）と比べてより精緻な評価ができたと考えています。当社取締役会のガバナンス体制は、前回に続き、総合的に実効性を有すると評価されていると考えます。

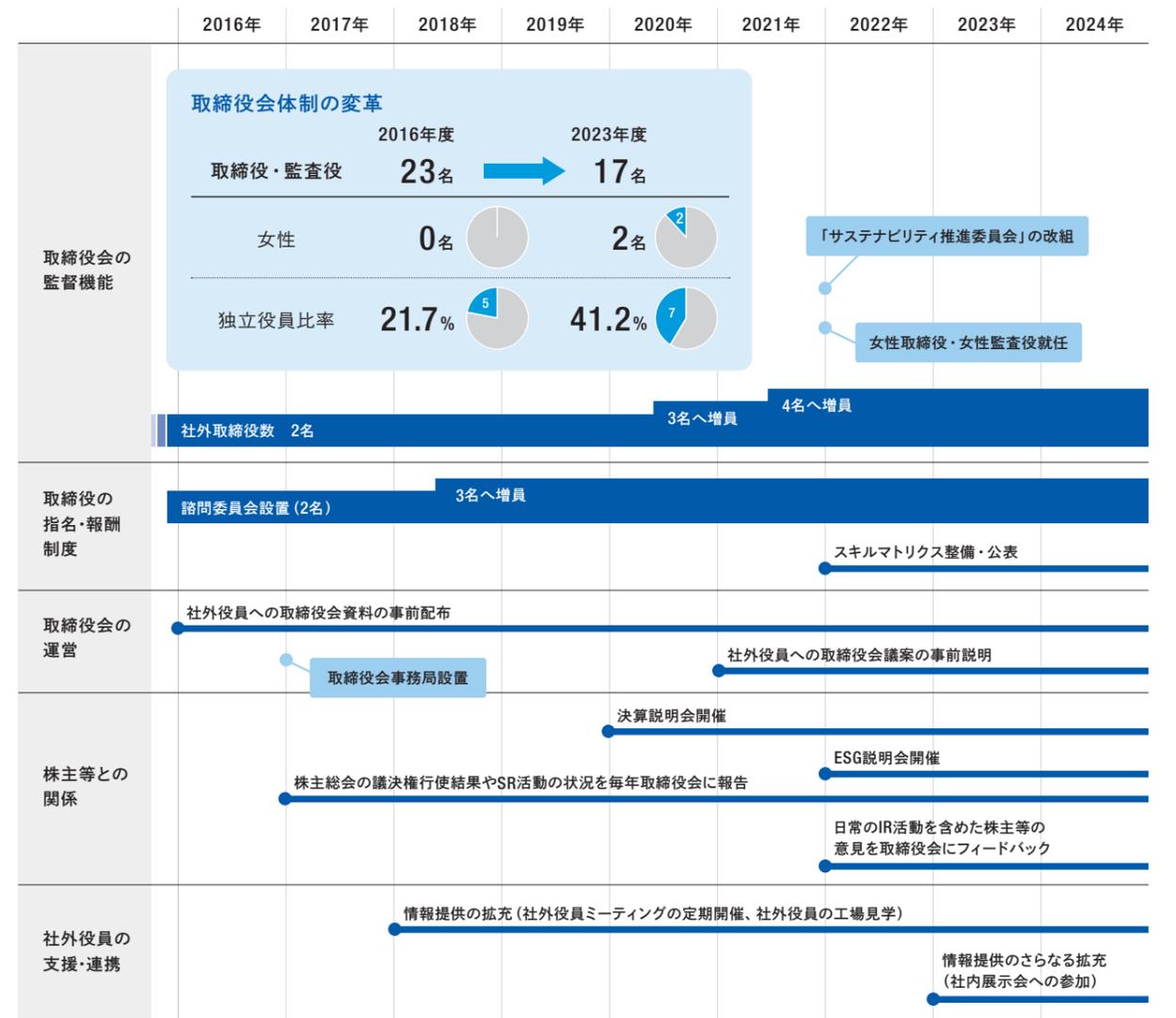
- 今回の実効性評価の結果から、当社取締役会は、資本政策を重視した現行の中期経営計画に基づき、着実に企業理念の実現に向けた監督機能を果たしていることが窺える一方、これまで以上に株主・投資家等の声に耳を傾けて、経営戦略に適切に反映させていくための取締役会の議論のあり方については課題が尽きないことも確認されています。
- なお、これまでの実効性評価における改善課題であった

「社内外での役員間の情報格差への対応」に取り組んだ結果もあり、社内役員と社外役員の平均評価に有意な差は、ほとんど見られませんでした。

- 今回のアンケートの分析結果を踏まえた今後の取り組み方針ですが、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 取締役会で決議・報告された重要な投資案件やIR活動状況等の進捗報告に関する一層のフォロー
- 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

☑ 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。



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を務める。

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です。

**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・提言していきたいです。

**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。



## 役員の報酬等

### 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* (名)
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（2024年3月期）における決定方針は、2023年4月17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 北島義斉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。

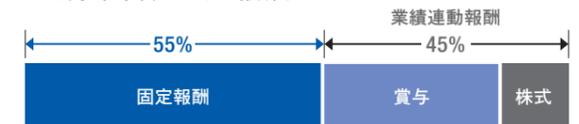
#### ① 業務執行取締役の報酬

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。

#### ☑ 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。

コーポレート・ガバナンス

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<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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してはならないこと。

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、中期経営計画の目標達成を意識づけることを目的として、中期経営計画期間と合わせて、評価期間を3年に設定の上、2023年度を初年度とする中期経営計画の最終年となる2025年度の「連結営業利益」目標である850億円としています。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」880億円、「ROE」8.0%です。実績は「連結営業利益」754億円、「親会社株主に帰属する当期純利益」1,109億円、「ROE」9.8%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。

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)	833	540	188	104	9
監査役 (社外監査役を除く)	59	59	-	-	4
社外役員	128	128	-	-	8

(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. 当事業年度末現在の人員は、取締役 (社外取締役を除く) 7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	254	取締役	大日本印刷株式会社	227	-	27
北島 義斉	255	取締役	大日本印刷株式会社	148	78	28

(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. 取締役北島義俊氏は、2024年2月13日に逝去し、退任しました。

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	130	-
連結子会社	135	0	134	-
計	257	0	265	-

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。

コーポレート・ガバナンス

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、保有の意義がない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、28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	111	5,676
非上場株式以外の株式	96	276,403

(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	130	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	7	21	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)

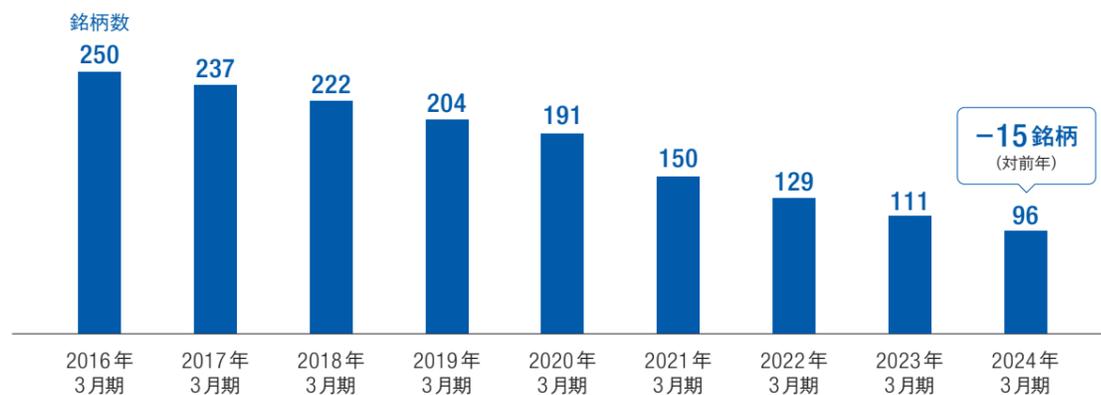
	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	3	12
非上場株式以外の株式	25	80,885

(次ページへ)

政策保有株式の縮減

2024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15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



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	2024年3月期	2023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)		
(株)リクルートホールディングス	18,300,000	36,600,000	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	122,738	133,590		
第一生命ホールディングス(株)	6,606,600	6,606,600	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	25,455	16,087		
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。
	20,896	8,400		
(株)みずほフィナンシャルグループ	2,713,431	2,713,431	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	8,265	5,095		
東洋水産(株)	794,980	794,980	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	7,532	4,412		
江崎グリコ(株)	1,620,641	1,619,706	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	6,860	5,401		
アイカ工業(株)	1,293,743	1,293,743	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	4,812	3,926		
富士フイルムホールディングス(株)	457,310	685,965	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	4,623	4,594		
サッポロホールディングス(株)	759,277	759,277	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	4,579	2,585		
ライオン(株)	3,140,665	3,140,665	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	4,265	4,494		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,399,760	2,399,760	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	3,736	2,034		
キッコーマン(株)	350,940	350,940	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	3,455	2,365		
東京応化工業(株)	618,000	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。
	2,829	1,584		
アサヒグループホールディングス(株)	480,029	480,029	無	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	2,679	2,363		
(株)博報堂DYホールディングス	1,720,000	1,720,000	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	2,383	2,571		

コーポレート・ガバナンス

銘柄	2024年3月期	2023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)		
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。
	2,374	1,154		
(株)TBSホールディングス	518,064	518,064	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	2,258	986		
(株)ヤクルト本社	701,000	350,500	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	2,186	3,375		
森永製菓(株)	786,000	393,000	無	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	2,063	1,475		
アフラック・インコーポレーテッド	149,600	149,600	無	スマートコミュニケーション部門における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。
	1,944	1,288		
北越コーポレーション(株)	976,500	976,500	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。
	1,878	866		
ヤマトホールディングス(株)	830,300	830,300	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	1,791	1,883		
小林製菓(株)	320,836	319,800	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	1,634	2,587		
ヒューリック(株)	1,040,000	1,040,000	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	1,634	1,130		
(株)KADOKAWA	584,000	584,000	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	1,548	1,645		
エスピー食品(株)	344,400	344,400	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	1,518	1,215		
信越化学工業(株)	226,000	45,200	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	1,487	966		
ユニ・チャーム(株)	290,700	290,700	無	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	1,405	1,581		
宝ホールディングス(株)	1,200,000	1,200,000	有	ライフ&ヘルスケア部門における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。
	1,284	1,226		
(株)クレディセゾン	403,600	403,600	有	スマートコミュニケーション部門における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。
	1,281	678		

(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. 東京応化工業(株)は、2024年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割しています。  
 5. (株)ヤクルト本社は、2023年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しています。  
 6. 森永製菓(株)は、2024年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しています。  
 7. 信越化学工業(株)は、2023年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割しています。  
 8. 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	2024年3月期	2023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	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。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。
	42,146	27,598		
(株)テレビ朝日ホールディングス	4,030,000	4,030,000	無	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。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。
	8,648	6,073		
日本たばこ産業(株)	1,000,000	1,000,000	無	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。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。
	4,054	2,798		
アステラス製薬(株)	2,284,000	2,284,000	無	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。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。
	3,753	4,300		
(株)KADOKAWA	532,608	532,608	有	スマートコミュニケーション部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。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。
	1,412	1,500		
宝ホールディングス(株)	500,000	500,000	有	ライフ&ヘルスケア部門における営業取引の関係強化を目的に保有するものです。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。
	535	511		

(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. 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。

# 6 業績・会社情報

- 2024年3月期の業績に関する分析および説明 ..... 93
- 11年間の主要財務データ ..... 100
- 非財務データ ..... 102
- 連結財務諸表 ..... 104
- 子会社・関連会社/DNPの製品・サービス/投資家情報 ..... 112
- 株主・投資家との対話 ..... 118
- 担当役員メッセージ ..... 119

## 2024年3月期の業績に関する分析および説明

### 当期決算

#### 2024年3月期の事業環境および決算の概況

当連結会計年度におけるDNPグループを取り巻く状況は、国内の雇用・所得環境の改善、インバウンド需要の回復等により、景気の緩やかな回復が見られました。一方、地政学リスクの長期化や世界各地の金融政策の影響、国内の物価上昇や人手不足など、先行きが不透明な状況が続いています。また、国連のグテーレス事務総長が「地球沸騰化」と表現したような気候変動や、能登半島地震をはじめとする自然災害の影響も、引き続き懸念されます。

DNPグループは、環境・社会・経済が急激に変わるなかでも、変化やリスクに対応するだけでなく、長期を見据えて変革を起こし、自らが「より良い未来」をつくり出す事業活動を展開しています。独自の「P&I」(印刷と情報)の強みを掛け合わせ、多様なパートナーとの連携を深めて、事業領域の拡大に努めています。

現在は2023-2025年度の3か年の「中期経営計画」を推進しており、「事業戦略」「財務戦略」「非財務戦略」に基づく具体的な取り組みを通じて、持続的な事業価値・株主価値の創出に注力しています。事業戦略では、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオの構築を進めるとともに、注力事業領域を中心とした新しい価値の創出を加速させています。財務戦略では、創出したキャッシュを事業のさらなる成長のための投資と株主還元適切に配分していきます。非財務戦略としては、「人への投資の拡大」「知的資本の強化」「環境への取り組み」を中心に推進し、サステナブルな成長を支える経営基盤の強化を図っていきます。

また、自然災害等の不測の事態に対しても、事業継続マネジメント(BCM)の徹底を図り、グループを挙げてさまざまな企業活動を持続的に推進していきます。

	2024.3	2023.3	2022.3
売上高(百万円)	1,424,822	1,373,209	1,344,147
売上総利益率	22.0 %	21.3 %	21.8 %
営業利益率	5.3 %	4.5 %	5.0 %
経常利益率	6.9 %	6.1 %	4.5 %
売上高純利益率	7.8 %	6.2 %	7.2 %

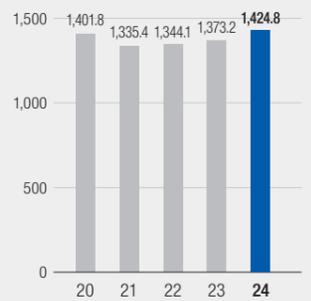
DNPグループ全体の当期の海外売上高は、前期比6.3%増の3,357億46百万円となりました。売上高全体に占める割合は23.6%となり、昨年の23.0%から0.6ポイント上昇しました。地域別では、インドネシアや台湾を含むアジア地域は前年度比8.9%増の2,460億23百万円、米国や欧州などを含むその他の地域は前年度比0.2%減の897億23百万円となりました。

#### セグメント別情報

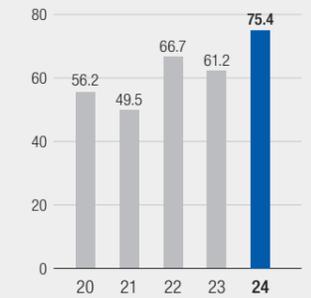
当連結会計年度から、部門(事業セグメント)の名称について、「情報コミュニケーション部門」を「スマートコミュニケーション部門」に、「生活・産業部門」を「ライフ&ヘルスケア部門」に変更し、「飲料事業」を「ライフ&ヘルスケア部門」に移行しています。前連結会計年度との比較・分析は、変更後の区分に基づいています。

年度：3月31日に終了した会計年度

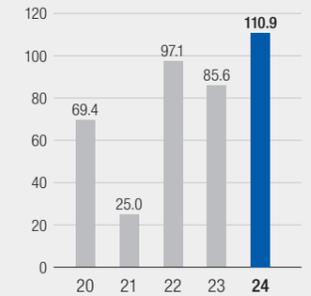
売上高  
(単位：十億円)



営業利益  
(単位：十億円)



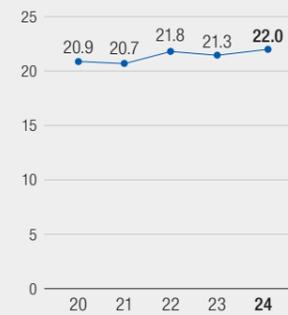
親会社株主に帰属する  
当期純利益  
(単位：十億円)



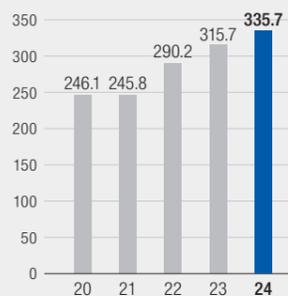
売上高当期純利益率  
(単位：%)



売上総利益率  
(単位: %)



DNPの海外売上高  
(単位: 十億円)



## スマートコミュニケーション部門

- 売上高 : 7,194億31百万円 (前期比0.1%減)
- 営業利益 : 261億62百万円 (前期比2.1%減)
- 営業利益率 : 3.6% (0.1ポイント低下)

### イメージングコミュニケーション関連

**市場** 北米・欧州・アジアの市場で、写真の撮影・プリントの需要が拡大しました。

**DNP** 写真プリント用昇華型熱転写記録材や撮影に関連するサービスが好調に推移し、全体で増収となりました。

### 情報セキュア関連

**市場** 労働力不足や働き方改革を背景に、引き続きBPO (Business Process Outsourcing) の社会的な需要が拡大しました。ICカードは、キャッシュレス決済比率が高まるなかで、クレジットカードを利用した決済の比率が依然として高い水準を維持しました。

**DNP** BPO (Business Process Outsourcing) の大型案件に加え、ICカードでは、1つのICチップで接触型と非接触型の規格に対応可能なデュアルインターフェイスカードが特に堅調に推移し、全体で増収となりました。

### マーケティング関連

**市場** 2023年度の国内の広告需要は、インターネット広告、屋外広告、交通広告が伸びたものの、テレビ・新聞、イベント企画の落ち込みにより、全体で0.9%の減少となりました (経済産業省調べ)。

**DNP** 企業等に向けたマーケティング施策の実績や知見とデジタルの強みを掛け合わせた価値の提供に努めたものの、カタログ・パンフレット等の紙メディアの縮小の影響を受け、全体で減収となりました。

### 出版関連

**市場** 2023年の紙の出版業界の販売金額は、前年比6.0%減の1兆612億円。書籍は前年比4.7%減の6,194億円、雑誌は前年比7.9%減の4,418億円となりました。また、書店数は1999年の約22,000店をピークに、2023年には約10,900店まで減少しました。2023年の電子書籍の市場規模は、前年度比6.7%増の5,351億円でした (出版科学研究所調べ)。

**DNP** リアル書店やネット販売のハイブリッドな書籍の流通販売事業、指定管理者としての受託館数が増加した図書館運営業務が堅調に推移 (図書館サポート事業の受託館数: 2024年1月末現在1,806館、前年比20館増加) したものの、雑誌等の市場縮小の影響により、当事業全体では前年並みとなりました。

### コンテンツ・XR (Extended Reality) コミュニケーション関連

**市場** ニューノーマル (新常态) の構築が進むなか、時間や距離による制限を受けない仮想空間を活用したサービスが拡大しています。

**DNP** 情報加工・変換技術を核にリアルとバーチャルの融合によって人々

の体験価値を高めるコンテンツ・XRコミュニケーション事業に努めました。今後、さまざまなコンテンツを最適なカタチで世界に届けるとともに、IPホルダー含む外部企業との提携やXR技術基盤による社会課題の解決に努め、新規事業として市場形成していきます。

### 教育関連

**市場** GIGAスクール構想により1人1台端末環境が整い、日常的なICT活用が浸透、教育のDXに向けた取り組みが国策で進められています。

**DNP** レノボ・ジャパン合同会社とともに、東京都の「バーチャル・ラーニング・プラットフォーム事業に係るプラットフォーム構築・運営組織」に採択されました。今後も、国が掲げる“誰一人取り残すことのない”多様な教育機会の提供と学習データの活用に向けた取り組みを進め、全国の自治体や教育現場の活動を支援していきます。

## ライフ&ヘルスケア部門

- 売上高 : 4,723億60百万円 (前期比4.6%増)
- 営業利益 : 133億47百万円 (前期比67.2%増)
- 営業利益率 : 2.8% (1.0ポイント上昇)

### モビリティ・産業用高機能材関連

**市場** EV市場については、EU内で補助金政策が縮小されたことや、各自動車メーカーが電動車をEV中心からPHEV、HEVを含めた多角化を進めた結果、EVの需要が下期に鈍化しました。しかしながら、電気自動車 (EV+PHEV) の世界市場は、2023年は約1,400万台 (マークラインズ調べ) まで拡大し、2024年から2030年でCAGR (年平均成長率) 16%と伸長していく見通しです (Global Data調べ)。

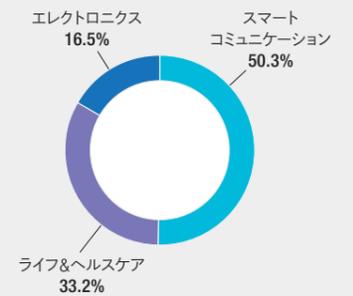
**DNP** リチウムイオン電池用のバッテリーパウチは、車載向けは下半期に入ってから電気自動車の需要の鈍化や在庫調整の影響を受けたものの、IT向けはスマートフォンの新機種での採用が進み、全体で堅調に推移しました。また、太陽電池部材は欧米向けを中心に封止材の需要が大幅に拡大したほか、モビリティ関連ではサイドバイザーや、塗装工程短縮と環境負荷低減を実現しデザイン性にも優れた外装用の加飾フィルムが堅調に推移しました。

### 包装関連

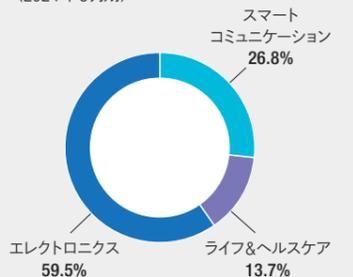
**市場** 国内の食品・日用品向け包材は物価高騰による生活者の買い控えの影響を受けましたが、人流の回復やインバウンド需要の増加により、菓子や飲料向け包材などが拡大しました。

**DNP** 生活者の買い控えの影響を受けたものの、価格転嫁を進めたことやプラスチック成型品の増加などにより、前年並みとなりました。また、「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING®」をはじめとする機能性包材の開発・販売に注力したほか、製造拠点の再編などによる体質強化を進めました。

セグメント別売上高構成比  
(2024年3月期)



セグメント別営業利益構成比  
(2024年3月期)



## 生活空間関連

**市場** 2023年度の国内新設住宅着工戸数は約82万戸と、前年度比4.6%減少しました。このうち、持家は11.4%減少し、アパート等の貸家が0.3%減少、マンション等の分譲住宅が3.6%減少、と3年ぶりの低水準となりました(国土交通省調べ)。

**DNP** 耐久性とデザイン性を両立させた外装材「アートテック®」が国内外で堅調に推移したものの、国内の新設住宅着工戸数(持家)の減少によって住宅向けの内装材が減少しました。海外では、北米の在庫過多は解消したものの、海外全体でインフレや高金利などによる消費の減退の影響が大きく、減収となりました。

## 飲料事業

**市場** 新型コロナウイルスの影響が落ち着いたことから景気の持ち直しが見られ、観光業や飲食業の復活、外国人観光客の増加などにより消費活動は活発化し、飲料需要が回復しました。

**DNP** コロナ禍からの人流の回復と夏場の好天などによる需要増を捉えた営業活動により販売数量が増加したほか、価格改定が寄与し、前年を上回りました。

## メディカル・ヘルスケア関連

**市場** メディカル・ヘルスケア市場は、医薬品モダリティーの多様化・複雑化が進み、新薬の開発難易度が増加するなか、製薬会社は新薬創出に資源を集中し、C(D)MO(医薬品開発・製造受託企業)を活用する水平分業が進んでおり、C(D)MO市場が拡大しています。また、水平分業化は医薬品パッケージの分野でも進んでいます。

**DNP** 売上高は、第1四半期連結会計期間より、シミックCMO株式会社を連結子会社としたことにより、増収となりました。6月からシミックグループと共同で原薬から製剤までの一貫製造や付加価値型医薬品の開発などの取り組みを開始しました。

## エレクトロニクス部門

- 売上高 : 2,353億3百万円(前期比15.6%増)
- 営業利益 : 581億52百万円(前期比23.9%増)
- 営業利益率 : 24.7%(1.6ポイント上昇)

## デジタルインターフェース関連

**市場** 2023年のスマートフォン向けの有機ELディスプレイ市場は、景気後退による中国市場の縮小、インフレやウクライナ情勢による欧米市場縮小の影響が大きく、スマートフォン全体で出荷台数は減少したものの、有機ELディスプレイの採用は拡大し、出荷面積で前年比6.2%増の5,675,100㎡となりました。また、TV向けなどの大型の液晶パネル市場は、TVの大型化の需要拡大に伴い、出荷面積で前年比2.4%増の198,147,400㎡となりました(以上、富士キメラ総研「2024ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」)。

**DNP** 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクが、スマートフォンでの有機

ELディスプレイ採用拡大に伴って堅調に推移しました。光学フィルムも、サプライチェーン全体の前年度の在庫調整の影響の一巡による需要回復に加え、主にテレビのパネルサイズの大型化に伴う出荷面積の拡大もあり、全体で前年を上回りました。

## 半導体関連

**市場** 2023年の世界の半導体販売額は、2022年後半からの市況が悪化し、2023年もその流れが継続したことにより、低調を推移し前年比9.4%減の5,201億ドルとなりました(世界半導体市場統計: World Semiconductor Trade Statistics)。分野別では、半導体メモリーの出荷が前年比で31.0%減少し、ロジックの出荷も同0.9%減少しました。

**DNP** 半導体製造用フォトマスクが顧客企業の製品開発需要によって前年並みとなったものの、市場全体の減速によって半導体パッケージ用のリードフレーム等が減少し、全体で前年を下回りました。

## 売上原価／販売費および一般管理費／営業利益

売上原価は前期から298億45百万円、2.8%増加して1兆1,111億29百万円に、売上総利益率は0.7ポイント上昇して22.0%になりました。

当期の原材料やエネルギーの価格は、地政学リスクの顕在化やグローバルサプライチェーンの不安定化などによる上昇ベースが落ち着いたことに加え、価格転嫁の不足影響も緩和され、2022年度に転嫁しきれなかった分も含めると、販売価格への転嫁分を差し引いた原材料・エネルギーコストは、前期と比べ48億円減少しました。

当期の販売費及び一般管理費は2,382億42百万円となり、前期比で75億51百万円、3.3%増加しました。売上高に占める比率は前年度から0.1ポイント低下し16.7%となりました。

当期は、為替変動(円安)の影響により、営業利益が約51億円増加しました。その結果、当期の営業利益は、前期から142億17百万円、23.2%増加して754億50百万円となりました。売上高営業利益率は0.8ポイント上昇し、5.3%となりました。

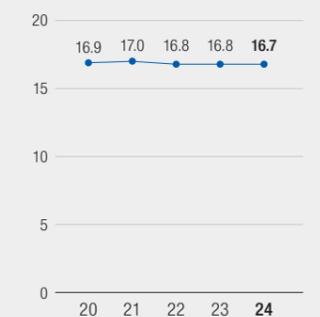
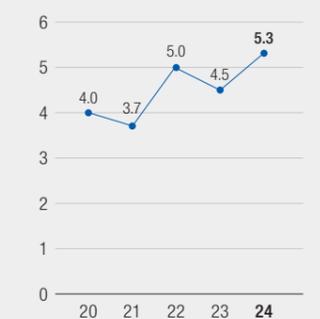
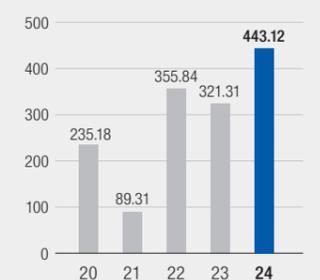
## 営業外損益および税金等調整前当期純利益

営業外収益は284億34百万円で、前期比17億39百万円、6.5%増加しました。営業外費用は51億82百万円で、前期比9億15百万円、21.5%増加しました。その結果、営業外損益は232億52百万円で、前期比8億24百万円、3.7%の増加となりました。

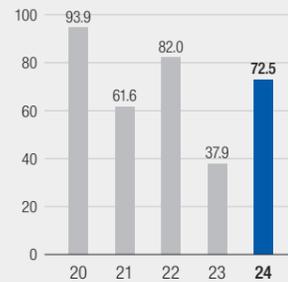
経常利益は987億2百万円で、前期比150億41百万円、18.0%増加しました。税金等調整前当期純利益は、投資有価証券の売却に伴う特別利益の計上などにより、1,430億12百万円で、前期比232億79百万円、19.4%の増加となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

当期の親会社株主に帰属する当期純利益は、1,109億29百万円となり、前期比252億37百万円、29.5%増加しました。また、1株当たり当期純利益は443.12円(前期は321.31円)となりました。

販売費および一般管理費／売上高  
(単位:%)営業利益率  
(単位:%)1株当たり当期純利益  
(単位:円)

## 流動性と資金の源泉

営業活動によるキャッシュ・フロー  
(単位:十億円)

## キャッシュ・フロー

	2024.3	2023.3	2022.3
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	72,553	37,993	82,028
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	18,355	△25,021	△39,208
フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	90,909	12,972	42,819

当期の連結キャッシュ・フローに関して、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,430億12百万円、減価償却費559億90百万円などにより725億53百万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出594億28百万円、無形固定資産の取得による支出153億25百万円などがあった一方で、有価証券の純減額103億円、投資有価証券の売却による収入816億14百万円などにより、183億55百万円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入金の返済による支出111億46百万円、自己株式の取得による支出885億64百万円、配当金の支払額164億31百万円などにより1,186億96百万円の支出となりました。

これらの結果、連結キャッシュ・フロー計算書における当期末の現金及び現金同等物は2,345億69百万円となりました。

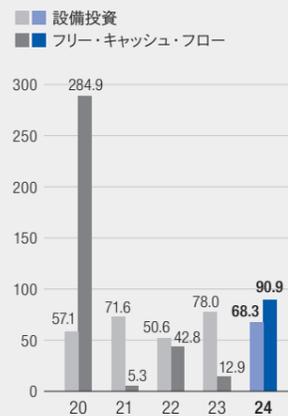
営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した当期のフリー・キャッシュ・フローは、909億9百万円の収入となりました。

## 設備投資、減価償却、研究開発費等

当期の設備投資は、既存分野の生産拠点の再編や、戦略分野への重点投資などのために683億円を実施し、前期比97億円、12.4%減少しました。部門別では、スマートコミュニケーション部門が前期比122億円減の245億円で構成比36%、ライフ&ヘルスケア部門は前期比76億円減の182億円で構成比27%、エレクトロニクス部門は前期比111億円増の246億円で構成比36%、全社資産の設備投資が前期比9億円減の9億円で構成比1%となりました。上記の設備投資の所要資金は、自己資金によってまかないました。

当期の減価償却費は559億円で、前期比42億円、8.2%の増加となりました。部門別では、スマートコミュニケーション部門が前期比3億円増の205億円で構成比37%、ライフ&ヘルスケア部門は前期比24億円増の229億円で構成比41%、エレクトロニクス部門は前期14億円増の109億円で構成比19%、全社資産の減価償却費が前期から微減の15億円で構成比3%となりました。

また、当期の研究開発費は前期実績324億円を28億円上回り、352億円となりました。

設備投資と  
フリー・キャッシュ・フロー  
(単位:十億円)

## 貸借対照表

	2024.3	2023.3	2022.3
総資産 (百万円)	1,955,629	1,830,384	1,876,647
有利子負債 (百万円)	166,143	147,817	154,362
自己資本 (百万円)	1,165,927	1,087,504	1,091,861
1株当たり純資産 (円)	4,866.17	4,158.46	4,057.97

当期末のDNPの総資産は、1,252億45百万円、6.8%増加して1兆9,556億29百万円となりました。

流動資産では、現金及び預金が176億73百万円、7.2%減少して2,287億65百万円に、受取手形・売掛金・契約資産の合計額が186億68百万円、5.7%増加して3,484億30百万円に、商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品の合計額が96億34百万円、6.2%増加して1,644億97百万円になりました。この結果、流動資産合計は36億77百万円、0.5%減少して、7,993億18百万円となりました。

固定資産では、有形固定資産が167億10百万円、3.8%増加して4,531億39百万円に、無形固定資産が3億37百万円、1.1%増加して306億97百万円に、投資その他の資産が1,118億76百万円、20.0%増加して6,724億74百万円になりました。この結果、固定資産合計は1,289億21百万円、12.5%増加して1兆1,563億10百万円となりました。

流動負債は103億57百万円、2.6%増加して4,089億28百万円となりました。固定負債は264億46百万円、9.3%増加して3,100億13百万円となりました。この結果、負債合計は前期比368億2百万円、5.4%増加して7,189億41百万円となりました。

当期末の純資産は、1兆2,366億87百万円となりました。

これらの結果、当期の自己資本比率は、前期比0.2ポイント上昇し、59.6%となりました。

2024年3月31日現在の発行済株式総数は2億7,724万346株であり、その13.57%に相当する3,764万2,211株の自己株式を保有しています。保有する自己株式総数は前期から691万7,641株減少しています。

	当連結会計年度 期首株式数 (千株)	当連結会計年度 増加株式数 (千株)	当連結会計年度 減少株式数 (千株)	当連結会計年度末 株式数 (千株)
発行済株式	292,240	—	15,000	277,240
自己株式	30,724	21,968	15,051	37,642

(注) 1. 普通株式の発行済株式総数の減少15,000千株は、自己株式の消却による減少15,000千株です。  
2. 普通株式の自己株式の株式数の増加21,968千株は、取締役会決議による自己株式の取得による増加21,954千株、譲渡制限付株式報酬制度における自己株式の無償取得による増加10千株、単元未満株式の買取りによる増加3千株です。  
3. 普通株式の自己株式の株式数の減少15,051千株は、自己株式の消却による減少15,000千株、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分による減少51千株、単元未満株式の売渡しによる減少0千株、持分法適用関連会社に対する持分率の変動による減少0千株です。

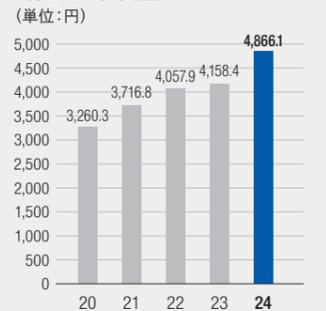
## 総資産



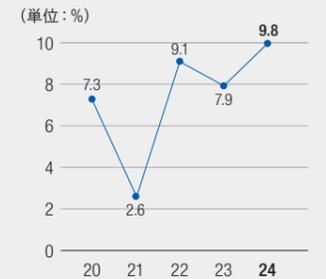
## 自己資本



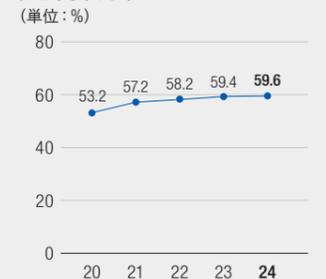
## 1株当たり純資産



## ROE



## 自己資本比率



## 11年間の主要財務データ 3月31日に終了した会計年度

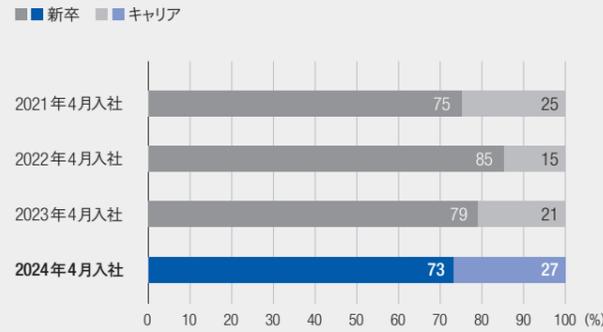
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	増減 2024/2023
<b>損益計算書関連 (百万円)</b>												
売上高	1,448,550	1,462,118	1,455,916	1,410,172	1,412,251	1,401,505	1,401,894	1,335,439	1,344,147	1,373,209	1,424,822	3.8%
営業利益	50,098	48,173	45,471	31,410	46,372	49,898	56,274	49,529	66,788	61,233	75,450	23.2%
経常利益	53,285	53,759	52,651	36,740	50,971	58,259	63,786	59,907	81,249	83,661	98,702	18.0%
税金等調整前当期純利益 (純損失)	48,608	51,061	54,840	39,831	45,396	-18,685	102,719	46,400	126,890	119,733	143,012	19.4%
親会社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	25,641	26,923	33,587	25,226	27,501	-35,668	69,497	25,088	97,182	85,692	110,929	29.5%
EBITDA	124,980	120,548	122,590	103,494	108,678	42,463	158,660	98,550	178,781	172,203	199,897	16.1%
<b>貸借対照表関連 (百万円)</b>												
純資産合計	976,386	1,124,093	1,063,241	1,081,286	1,102,550	1,046,622	968,574	1,098,613	1,148,413	1,148,245	1,236,687	7.7%
有利子負債	182,596	188,996	189,820	169,133	170,103	166,350	211,646	158,555	154,362	147,817	166,143	12.4%
自己資本	932,329	1,078,828	1,017,425	1,033,864	1,053,600	996,162	915,779	1,043,977	1,091,861	1,087,504	1,165,927	7.2%
総資産	1,574,753	1,809,462	1,718,636	1,741,904	1,794,764	1,775,022	1,721,724	1,825,019	1,876,647	1,830,384	1,955,629	6.8%
<b>キャッシュ・フロー関連 (百万円)</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	120,108	85,730	72,629	71,944	48,457	68,971	93,937	61,681	82,028	37,993	72,553	91.0%
投資活動によるキャッシュ・フロー	-58,370	-50,540	-60,883	14,011	23,074	-146,909	191,057	-56,284	-39,208	-25,021	18,355	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	-80,038	-23,864	-47,166	-45,222	-42,771	-32,196	-41,280	-78,268	-57,751	-52,435	-118,696	-
フリー・キャッシュ・フロー <sup>*1</sup>	61,738	35,190	11,746	85,955	71,531	-77,938	284,994	5,397	42,819	12,972	90,909	600.8%
<b>1株当たりデータ (円)<sup>*2</sup></b>												
当期純利益 (純損失)	39.81	41.81	53.09	40.78	90.76	-118.22	235.18	89.31	355.84	321.31	443.12	37.9%
純資産	1,447.95	1,675.63	1,618.65	1,680.55	3,493.78	3,300.52	3,260.38	3,716.85	4,057.97	4,158.46	4,866.17	17.0%
配当金 <sup>*3</sup>	32.00	32.00	32.00	32.00	48.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	-
<b>対売上比 (%)</b>												
営業利益率	3.46	3.29	3.12	2.23	3.28	3.56	4.01	3.71	4.97	4.46	5.30	0.84
EBITDA マージン	8.63	8.24	8.42	7.34	7.70	3.03	11.32	7.38	13.30	12.54	14.03	1.49
当期純利益率	1.77	1.84	2.31	1.79	1.95	-2.54	4.96	1.88	7.23	6.24	7.79	1.55
<b>財務指標</b>												
ROE (%)	2.81	2.67	3.20	2.46	2.63	-3.48	7.27	2.56	9.10	7.86	9.85	1.99
ROA (%)	1.63	1.59	1.90	1.46	1.56	-2.00	3.97	1.41	5.25	4.62	5.86	1.24
自己資本比率 (%)	59.20	59.62	59.20	59.35	58.70	56.12	53.19	57.20	58.18	59.41	59.62	0.21
<b>株価指標 (3月31日の株価)</b>												
PER (倍)	24.84	27.94	18.84	29.43	24.22	-22.39	9.78	25.97	8.09	11.53	10.54	-
PBR (倍)	0.68	0.70	0.62	0.71	0.63	0.80	0.71	0.62	0.71	0.89	0.96	-
EV/EBITDA (倍)	4.93	6.02	5.23	6.69	5.30	16.07	2.94	4.97	3.49	4.92	5.25	-
PCFR (倍)	6.43	8.00	6.36	8.52	7.48	34.12	5.21	8.57	5.22	7.05	6.70	-
配当利回り (%)	3.24	2.74	3.20	2.67	2.91	2.42	2.78	2.76	2.22	1.73	1.37	-0.36
<b>株主還元</b>												
自己株式の買付 (百万円) <sup>*4</sup>	-	-	19,998	14,999	14,998	-	59,999	-	29,999	25,854	88,549	-
配当性向 (%)	80.38	76.54	60.28	78.47	70.52	-	27.21	71.66	17.99	19.92	14.44	-
総還元性向 (%)	80.43	76.59	119.48	137.57	124.78	-	113.11	71.66	48.64	49.90	94.00	-
<b>その他</b>												
設備投資 (百万円) <sup>*5</sup>	63,464	55,024	97,264	57,084	59,557	41,103	57,162	71,649	50,699	78,082	68,368	-12.4%
研究開発費 (百万円)	30,820	31,748	31,826	31,375	33,210	33,786	33,603	32,623	33,147	32,480	35,236	8.5%
減価償却費 (百万円)	73,458	67,033	65,310	61,461	61,070	59,080	54,474	50,893	51,154	51,769	55,990	8.2%
長期格付け (R&I)	AA	AA-	-									
外国人保有率 (%)	24.41	25.54	22.01	23.91	24.58	24.85	24.14	23.64	23.16	27.38	27.25	-

<sup>\*1</sup> フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー <sup>\*2</sup> 2017年10月1日をもって、普通株式2株を1株の割合で株式併合を行っています。  
<sup>\*3</sup> 2018年3月期の1株当たり配当金48.00円は、1株当たり中間配当金16.00円(株式併合前)と1株当たり期末配当金32.00円(株式併合後)の合計です。  
<sup>\*4</sup> 単元未満株式の買取請求により取得した自己株式は含めていません。 <sup>\*5</sup> 無形固定資産への投資も含んでいます。

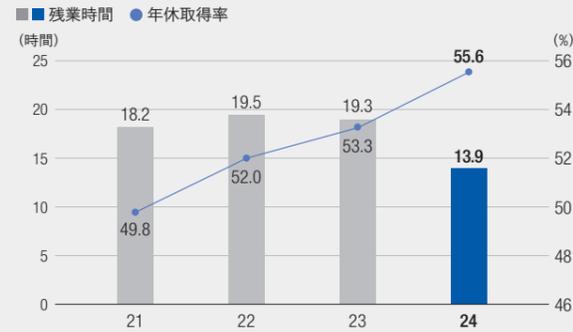
非財務データ 大日本印刷株式会社および子会社 3月31日に終了した各会計年度

人的資本データ

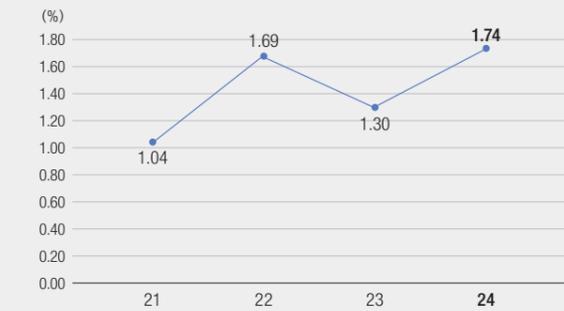
新卒・キャリア採用比率 (DNP単体)



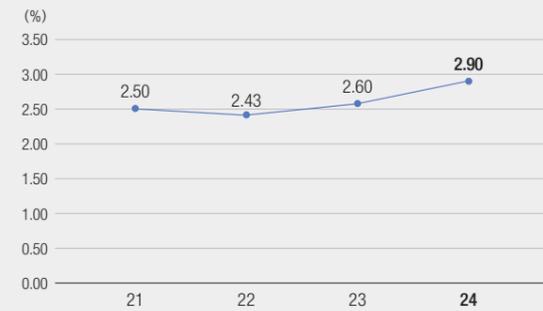
残業時間/年休取得率 (DNP単体)



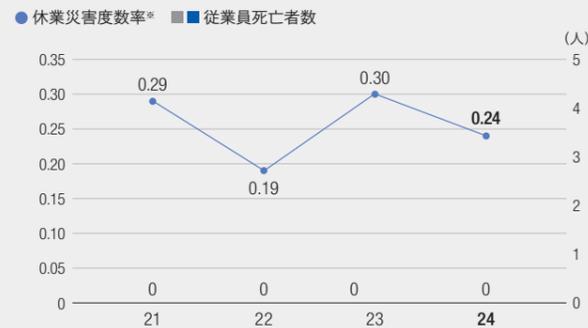
離職率 (DNP単体)



障がい者雇用率 (DNP単体と特例子会社グループ適用分の合算)

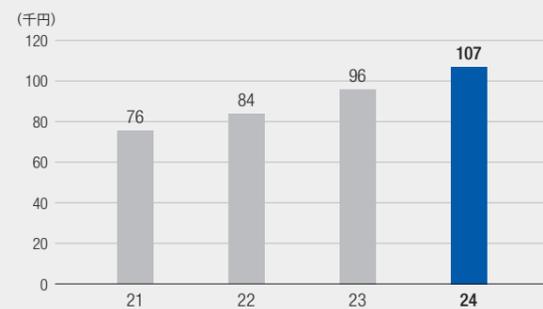


労働災害による休業災害度数率と死亡者数 (国内)



※1 休業災害度数率=労働災害による死傷者数(休業4日以上)÷延べ労働時間×1,000,000  
 ※2 休業災害度数率の集計期間は1月から12月まで

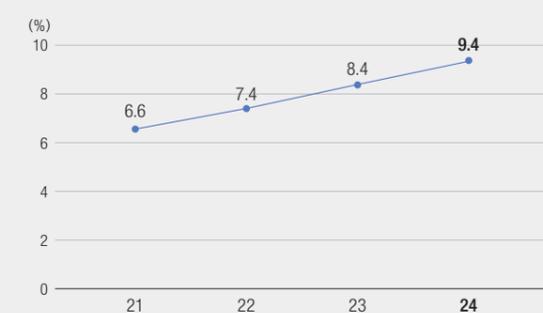
社員一人当たりの教育研修費用 (年間) (DNP単体)



男性育休取得状況 (DNP単体)

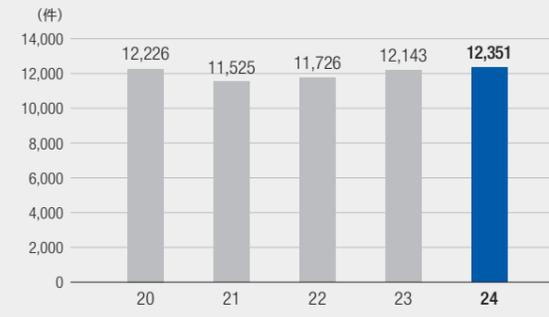


女性管理職比率 (DNP単体)

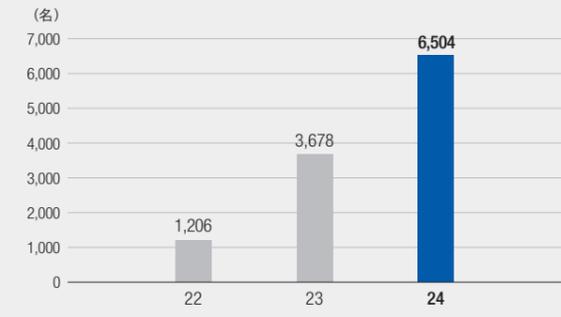


知的資本データ

国内特許保有権利数

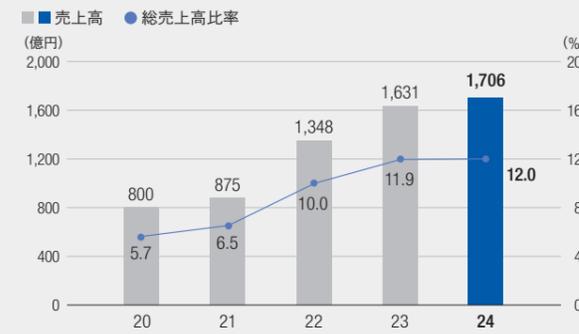


データマネジメント基盤利用者数

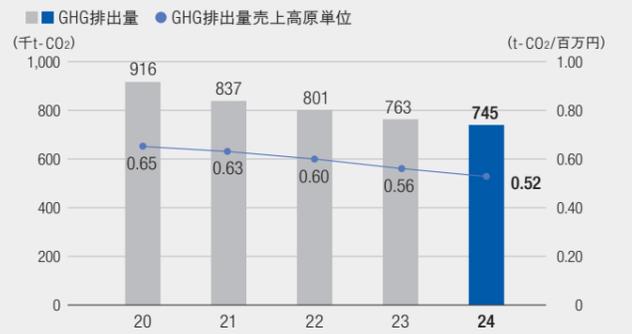


環境データ

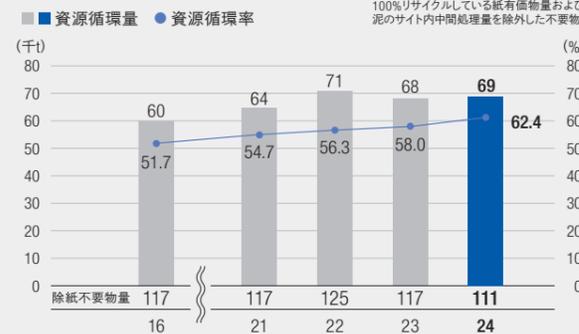
環境配慮製品・サービス スーパーエコプロダクツ



温室効果ガス (GHG) 排出量 (海外を含む)

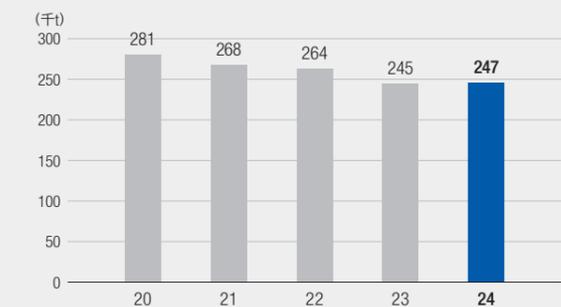


資源循環



資源循環率: 資源循環量÷除紙不要物量  
 資源循環量: 除紙不要物量のうち、マテリアルリサイクルまたはケミカルリサイクルされた量  
 除紙不要物量: 不要物(有価物+廃棄物)から100%リサイクルしている紙有価物量および汚泥のサイト内中間処理量を除外した不要物量

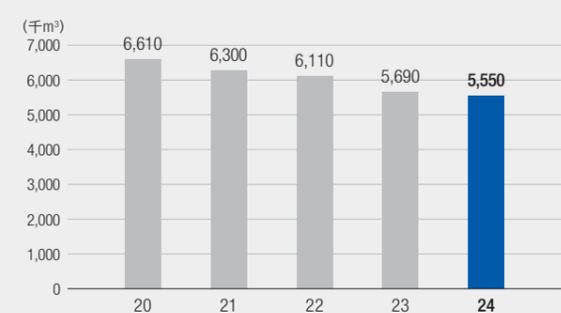
不要物総排出量



水使用量



排水量



## 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	246,438	228,765
受取手形	46,780	48,590
売掛金	282,560	299,193
契約資産	421	646
有価証券	22,800	7,500
商品及び製品	85,026	88,301
仕掛品	33,890	36,607
原材料及び貯蔵品	35,946	39,588
その他	49,819	50,789
貸倒引当金	△ 688	△ 664
流動資産合計	802,995	799,318
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	555,484	572,978
減価償却累計額	△ 373,274	△ 394,367
建物及び構築物（純額）	182,209	178,611
機械装置及び運搬具	678,617	710,091
減価償却累計額	△ 612,663	△ 633,477
機械装置及び運搬具（純額）	65,954	76,614
土地	139,907	142,404
リース資産	14,859	18,063
減価償却累計額	△ 7,735	△ 9,452
リース資産（純額）	7,123	8,611
建設仮勘定	20,284	23,751
その他	115,097	123,795
減価償却累計額	△ 94,148	△ 100,648
その他（純額）	20,949	23,147
有形固定資産合計	436,429	453,139
無形固定資産		
のれん	2,423	4,101
ソフトウェア	26,109	23,738
その他	1,827	2,856
無形固定資産合計	30,360	30,697
投資その他の資産		
投資有価証券	341,215	374,659
退職給付に係る資産	174,781	248,389
繰延税金資産	7,749	8,718
その他	38,882	43,592
貸倒引当金	△ 2,029	△ 2,885
投資その他の資産合計	560,598	672,474
固定資産合計	1,027,389	1,156,310
資産合計	1,830,384	1,955,629

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	224,418	223,873
短期借入金	30,301	38,261
1年内返済予定の長期借入金	1,243	4,478
未払法人税等	10,492	11,642
賞与引当金	20,433	21,290
補修対策引当金	17,549	7,157
その他	94,131	102,224
流動負債合計	398,571	408,928
固定負債		
社債	100,000	100,000
長期借入金	13,772	23,403
リース債務	7,821	11,745
補修対策引当金	9,506	-
退職給付に係る負債	54,740	56,190
繰延税金負債	84,659	111,654
その他	13,066	7,019
固定負債合計	283,567	310,013
負債合計	682,139	718,941
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	114,464	114,464
資本剰余金	145,112	145,118
利益剰余金	737,699	782,000
自己株式	△ 88,212	△ 126,367
株主資本合計	909,064	915,215
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	138,781	161,863
繰延ヘッジ損益	△ 21	26
為替換算調整勘定	14,143	20,850
退職給付に係る調整累計額	25,535	67,971
その他の包括利益累計額合計	178,439	250,711
非支配株主持分	60,741	70,760
純資産合計	1,148,245	1,236,687
負債純資産合計	1,830,384	1,955,629

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上高	1,373,209	1,424,822
売上原価	1,081,284	1,111,129
売上総利益	291,924	313,692
販売費及び一般管理費	230,691	238,242
営業利益	61,233	75,450
営業外収益		
受取利息	449	1,261
受取配当金	8,566	5,149
設備賃貸料	754	1,005
持分法による投資利益	13,603	17,529
その他	3,231	3,488
営業外収益合計	26,695	28,434
営業外費用		
支払利息	700	894
寄付金	1,179	1,041
設備賃貸費用	473	646
その他	1,913	2,600
営業外費用合計	4,267	5,182
経常利益	83,661	98,702
特別利益		
固定資産売却益	17,426	277
投資有価証券売却益	12,871	69,931
補修対策引当金戻入額	11,388	15,647
その他	2,788	46
特別利益合計	44,474	85,903
特別損失		
固定資産売却損	49	163
固定資産除却損	1,263	1,730
減損損失	6,286	38,263
その他	802	1,436
特別損失合計	8,402	41,593
税金等調整前当期純利益	119,733	143,012
法人税、住民税及び事業税	20,377	31,474
法人税等調整額	9,650	84
法人税等合計	30,028	31,558
当期純利益	89,704	111,454
非支配株主に帰属する当期純利益	4,011	524
親会社株主に帰属する当期純利益	85,692	110,929

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	89,704	111,454
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 54,184	23,027
繰延ヘッジ損益	△ 74	63
為替換算調整勘定	7,457	6,214
退職給付に係る調整額	△ 2,895	42,852
持分法適用会社に対する持分相当額	3,025	904
その他の包括利益合計	△ 46,672	73,062
包括利益	43,032	184,516
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	38,938	183,201
非支配株主に係る包括利益	4,093	1,315

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	114,464	145,143	740,183	△133,123	866,667
当期変動額					
剰余金の配当			△17,145		△17,145
親会社株主に帰属する当期純利益			85,692		85,692
持分法の適用範囲の変動			△465		△465
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△30			△30
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
自己株式の取得				△25,864	△25,864
自己株式の処分			15	194	210
自己株式の消却			△70,581	70,581	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△30	△2,484	44,911	42,397
当期末残高	114,464	145,112	737,699	△88,212	909,064

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	192,994	45	4,220	27,932	225,193	56,552	1,148,413
当期変動額							
剰余金の配当							△17,145
親会社株主に帰属する当期純利益							85,692
持分法の適用範囲の変動							△465
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△30
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							0
自己株式の取得							△25,864
自己株式の処分							210
自己株式の消却							-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△54,212	△66	9,922	△2,397	△46,754	4,188	△42,565
当期変動額合計	△54,212	△66	9,922	△2,397	△46,754	4,188	△168
当期末残高	138,781	△21	14,143	25,535	178,439	60,741	1,148,245

当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	114,464	145,112	737,699	△88,212	909,064
当期変動額					
剰余金の配当			△16,430		△16,430
親会社株主に帰属する当期純利益			110,929		110,929
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		5			5
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
自己株式の取得				△88,564	△88,564
自己株式の処分			55	156	211
自己株式の消却			△50,253	50,253	-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	5	44,301	△38,155	6,151
当期末残高	114,464	145,118	782,000	△126,367	915,215

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	138,781	△21	14,143	25,535	178,439	60,741	1,148,245
当期変動額							
剰余金の配当							△16,430
親会社株主に帰属する当期純利益							110,929
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							5
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							0
自己株式の取得							△88,564
自己株式の処分							211
自己株式の消却							-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	23,081	47	6,706	42,436	72,271	10,019	82,291
当期変動額合計	23,081	47	6,706	42,436	72,271	10,019	88,442
当期末残高	161,863	26	20,850	67,971	250,711	70,760	1,236,687

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	119,733	143,012
減価償却費	51,769	55,990
減損損失	6,286	38,263
貸倒引当金の増減額(△は減少)	38	747
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△16,958	△17,656
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	3,641	4,748
持分法による投資損益(△は益)	△13,603	△17,529
のれん償却額	512	735
受取利息及び受取配当金	△9,016	△6,410
支払利息	700	894
投資有価証券売却損益(△は益)	△12,810	△69,913
投資有価証券評価損益(△は益)	337	685
固定資産除売却損益(△は益)	△16,080	1,649
売上債権の増減額(△は増加)	△1,599	△12,844
棚卸資産の増減額(△は増加)	△11,085	△2,598
仕入債務の増減額(△は減少)	△13,404	△3,452
補修対策引当金戻入額	△11,388	△15,647
その他	△8,197	1,732
小計	68,875	102,403
補修対策費用の支払額	△6,844	△4,251
特別退職金の支払額	△141	△89
法人税等の支払額	△23,895	△25,508
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,993	72,553
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	1,492	△703
有価証券の純増減額(△は増加)	-	10,300
有形固定資産の取得による支出	△50,321	△59,428
有形固定資産の売却による収入	19,813	1,782
投資有価証券の取得による支出	△1,038	△1,470
投資有価証券の売却による収入	14,903	81,614
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,743	△9,282
無形固定資産の取得による支出	△11,804	△15,325
利息及び配当金の受取額	6,740	12,632
その他	△3,063	△1,763
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,021	18,355

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,693	7,953
長期借入れによる収入	3,100	4,619
長期借入金の返済による支出	△2,652	△11,146
社債の償還による支出	△1,050	△2,500
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	△169
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	41	982
自己株式の取得による支出	△25,864	△88,564
自己株式取得のための金銭の信託の増減額(△は増加)	△127	△5,462
子会社の自己株式の取得による支出	△0	△100
利息の支払額	△698	△889
配当金の支払額	△17,142	△16,431
非支配株主への配当金の支払額	△592	△1,651
その他	△3,754	△5,337
財務活動によるキャッシュ・フロー	△52,435	△118,696
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,430	3,983
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△35,032	△23,804
現金及び現金同等物の期首残高	293,361	258,329
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	45
現金及び現金同等物の期末残高	258,329	234,569

## 子会社・関連会社 (2024年3月31日現在)

		資本金 (百万円)	議決権の所有割合 (%)
<b>スマートコミュニケーション部門</b>			
<b>出版関連</b>			
丸善CHIホールディングス(株)	事業会社への投資	3,000	55.5
(株)図書館流通センター	図書販売、データ作成、運営等の図書館支援、コンサルティング	266	55.5 (55.5)
丸善雄松堂(株)	教育・学術事業、店舗事業、出版事業、店舗内装事業他	100	55.5 (55.5)
丸善出版(株)	出版業	50	55.5 (55.5)
(株)丸善ジュンク堂書店	書籍・雑誌・文具の販売	50	55.5 (55.5)
(株)丸善リサーチサービス	通信ネットワークを利用した情報提供サービス業	50	49.9 (49.9)
ブックオフグループホールディングス(株)	グループ会社の経営管理およびそれに付帯する業務	100	16.3 (9.8)
(株)DNP書籍ファクトリー	オフセット印刷、製本	200	100.0
(株)DNPメディア・アート	プリプレス・メディア制作	180	100.0
(株)トゥ・ディファクト	ハイブリッド書店サービスの運営等	100	100.0
(株)モバイルブック・ジェービー	電子出版流通プラットフォーム事業、電子書籍配信サービス	100	63.8
教育出版(株)	教科書・教材品の編集・販売	60	48.3
(株)ビジュアルジャパン*	コンピュータソフトウェア開発・販売・保守	50	87.0
大口製本印刷(株)	製本	49	100.0 (15.2)
<b>マーケティング関連／情報セキュア関連</b>			
(株)インテリジェント ウェイブ	ソフトウェアの開発・保守	843	51.0
(株)DNPグラフィカ	オフセット印刷・製本	100	100.0
(株)DNPコアライズ	BPO業務およびBPOコンサルティング業務	100	100.0
(株)DNPコミュニケーションデザイン	デジタルマーケティング支援、広告・宣伝物の企画・制作	100	100.0
(株)DNPデータテック	セキュア事業関連製品の製造	100	100.0
(株)DNPデジタルソリューションズ	情報システムの企画・設計・保守・運営	100	100.0
(株)DNPエスピーイノベーション	各種広告宣伝物の企画・製造	80	100.0
(株)DNPプランニングネットワーク	印刷物の企画・制作	50	95.0
(株)DNPハイパーテック	コンピュータおよび周辺機器の製造販売並びにソフトウェアの開発・製造・販売	40	100.0
(株)エヌピーシー*	印刷物等の発送事務代行業務	20	100.0 (100.0)
(株)DNPメディアサポート	各種印刷物の製造・販売	10	95.0
MK Smart Joint Stock Company	カードの製造・販売、BPOビジネスおよびDTPビジネス	(VND1,000,000)	36.3
		100,000	
PT.Wahyu DNP Bureau	カードの発行サービス	(USD1,000)	45.0
		2,000	
<b>イメージングコミュニケーション関連</b>			
(株)DNPイメージングコム	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工	100	100.0
(株)DNPフォトイメージングジャパン	フォト製品の販売、証明写真機・記念撮影フォトブース事業	100	100.0
(株)DNPホリーホック	フォトスタジオ運営・関連設備サービス	90	100.0 (100.0)
(株)DNPアイディシステム	官庁系ICカード身分証明機器、材料の販売	60	100.0
迪文普成像技術(上海)有限公司*	印刷物等の販売(イメージングコミュニケーション関連の製品、サービス)	(CNY1,000)	100.0
		24,000	(100.0)
DNP Imagingcomm Asia Sdn. Bhd.	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工・販売、フォト製品の販売	(MYR1,000)	100.0
		190,000	
DNP Imagingcomm America Corporation	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工・販売、フォト製品の販売	(USD1,000)	100.0
		71,980	(100.0)
Colorvision International Inc.	アミューズメント施設向け撮影配信システムの運用	(USD)	100.0
		0.01	(100.0)
DNP Photo Imaging Europe SAS	フォト関連商品の販売	(EUR1,000)	100.0
		2,408	
DNP Photo Imaging Russia, LLC	フォト関連製品の販売	(RUB1,000)	100.0
		7,622	(100.0)
Sharingbox SA	イベント事業への機能性フォトブースの提供	(EUR1,000)	100.0
		3,588	(100.0)
DNP Imagingcomm Europe B.V.	昇華型・溶融型熱転写記録材の加工・販売	(EUR1,000)	100.0
		1,000	
DNP Photo Imaging Spain, S.L.U.	フォト関連製品の販売	(EUR1,000)	100.0
		50	
<b>ライフ&amp;ヘルスケア部門</b>			
<b>包装関連</b>			
(株)ライフスケーブマーケティング	食品・飲食物の購買・消費等に関する各種情報の調査・収集・提供	430	84.0
(株)DNPテックノバック	包装用品の製造・印刷・加工	300	100.0
相模容器(株)	各種プラスチックチューブの製造	200	90.0
(株)アセプティック・システム	無菌充填システムの製造・販売およびコンサルティング	100	100.0
(株)DNP包装	充填および包装加工	80	100.0
(株)DNP・SIG Combibloc	飲料および液体食品向け無菌紙容器および充填機器の販売	75	50.0
Dai Nippon Printing (Thailand) Co.,Ltd.*	包装用品の販売	(THB1,000)	100.0
		200,000	
DNP Vietnam Co.,Ltd.	包装用品の製造・販売	(USD1,000)	100.0
		31,500	(20.0)
PT DNP Indonesia	包装用品の製造・販売	(USD1,000)	51.0
		26,000	
<b>生活空間関連</b>			
DNP住空間マテリアル販売(株)	建材製品の販売	300	100.0
(株)DNPエリオ	鋼板・アルミプリント等の金属板印刷・加工	300	50.0
(株)DNP生活空間	建材製品の製造・印刷・加工	200	100.0
<b>モビリティ関連</b>			
DNP田村プラスチック(株)	自動車用品および部品の製造・販売	60	100.0
(株)巴樹脂	プラスチック射出成形品の製造販売	16	100.0 (100.0)
(有)エヌテック	金型の製作	5	100.0 (100.0)
迪文普舒適空間(上海)新材料有限公司*	印刷物等の販売(モビリティ関連等の製品、サービス)	(CNY1,000)	100.0
		10,000	(100.0)
<b>産業用高機能材関連</b>			
(株)DNP高機能マテリアル	リチウムイオン電池用部材の製造	200	100.0

		資本金 (百万円)	議決権の所有割合 (%)
<b>メディカル・ヘルスケア関連</b>			
シミックCMO(株)	医薬品等の製剤開発・製造受託	100	50.1
(株)先端機能画像医療研究センター*	遠隔画像診断サービス事業	32	51.1
<b>飲料事業</b>			
北海道コカ・コーラボトリング(株)	飲料の製造・販売	2,935	57.0
<b>エレクトロニクス部門</b>			
<b>デジタルインターフェース関連／半導体関連</b>			
(株)DNPファインオプトロニクス	電子精密部品の製造	300	100.0
<b>半導体関連</b>			
ディー・ティー・ファインエレクトロニクス(株)	電子精密部品の製造・販売	490	65.0
(株)DNPエル・エス・アイ・デザイン	半導体製造用図面の設計・制作	100	100.0
台湾美日先進光罩股份有限公司	半導体フォトマスクの製造・販売	(TWD1,000)	49.9
		2,198,185	
廈門美日丰創光罩有限公司	半導体フォトマスクの製造・販売	(USD1,000)	49.9
		180,000	(49.9)
DNP Photomask Europe S.p.A.	半導体フォトマスクの製造・販売	(EUR 1,000)	80.6
		47,200	

## 複数の事業、その他

BIPROGY(株)	ソフトウェアの開発・販売および各種システム関連サービス等	5,483	20.6
(株)DNPファインケミカル	化成品等の製造・販売	2,000	100.0
(株)DNPファインケミカル宇都宮	化成品材料、医薬品原薬等の製造・販売	100	100.0 (100.0)
(株)DNPロジスティクス	梱包・発送・貨物運送・倉庫業	626	100.0
DICグラフィックス(株)	印刷インキ等の製造・販売	500	33.4
(株)DNPアートコミュニケーションズ	美術品画像・映像の企画・制作・販売	300	100.0
(株)DNPエンジニアリング	印刷機械・工作機械などの製造・修理・販売	100	100.0
大日本商事(株)	各種商品の売買	100	94.3
(株)ハコスコ	VR/メタバースサービスの開発・販売	92	67.0 [33.0]
(株)DNP四国	製版・印刷・製本	50	97.0
(株)シービーデザインコンサルティング*	個人情報の保護・危機管理に関するコンサルティング	40	100.0
(株)UBE科学分析センター	各種材料の組成分析、構造解析、物性評価などの受託	40	66.6
(株)アットテーブル*	食品スーパー等の製造・販促に関する調査・コンサルティング・企画	30	66.7
(株)DNPデクセラアルズコンサルティング	ビジネスの企画および立案	10	50.0
DNP Denmark A/S	電子精密部品、リチウムイオン電池用部材の製造・加工・販売	(DKK1,000)	100.0
		135,000	
DNP Corporation USA	事業会社への投資	(USD1,000)	100.0
		62,164	(7.2)
DNP Holding USA Corporation	事業会社への投資	(USD1,000)	100.0
		100	(100.0)
迪文普企業諮詢(上海)有限公司*	中国市場・事業化の調査他	(USD1,000)	100.0
		8,780	
DNP Asia Pacific Pte. Ltd.	東南アジア地域の事業統括	(SGD1,000)	100.0
		125,898	

## 福利厚生・施設管理会社など

(株)DNPファンリテイサービス	ビル施設の管理・清掃・警備、厚生施設の運営	350	100.0
(株)DNP情報システム	情報システムの設計・開発・保守およびソフトウェアの制作・販売	100	100.0
(株)DNPメトロシステムズ	情報システムの企画・設計・開発・保守・サポート業務	100	100.0 (90.0)
(株)DNP北海道	総務事務等の代行サービス	100	100.0
(株)DNP東北	総務事務等の代行サービス	100	100.0
(株)DNP中部	総務事務等の代行サービス	100	100.0
(株)DNP西日本	総務事務等の代行サービス	100	100.0
(株)DNPヒューマンサービス	人事関連施策の企画・運営	90	100.0
(株)DNPアカウンティングサービス	経理事務代行およびコンサルティング	30	100.0
(株)DNPテックリサーチ*	特許関係の調査	20	100.0
サンシ興産(株)	不動産等の賃貸・管理	10	100.0 (100.0)
(株)DNPビジネスパートナーズ*	オフィスサービス関連の事務業務	10	100.0

## 海外版社

DNP Korea Co., Ltd.*	電子精密部品の販売	(KRW1,000)	100.0
		800,000	
台湾大日本印刷股份有限公司	電子精密部品の販売	(TWD1,000)	100.0
		10,000	
迪文普国際貿易(上海)有限公司*	印刷物等の販売	(CNY1,000)	100.0
		39,301	(100.0)
DNP Singapore Pte. Ltd.*	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(SGD1,000)	100.0
		350	
DNP America, LLC	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(USD1,000)	100.0
		100	(100.0)
DNP Europa GmbH*	建材・印刷物の販売	(EUR1,000)	100.0
		92	

注：1. 議決権の所有割合欄の( )内は間接所有割合(内数)、[ ]内は緊密な者または同意している者の所有割合[外数]です。  
2. \*は非連結子会社、および特分法非適用関連会社です。

## DNPの製品・サービス

## スマートコミュニケーション部門

## ・イメージングコミュニケーション関連

- 1 昇華型熱転写記録材および溶融型熱転写記録材  
2 写真関連サービス・ソリューション 3 昇華型フォトプリンター

## ・情報セキュリティ関連

- 4 BPO 5 ICカード 6 本人認証サービス 7 透明ホログラムリボン

## ・コンテンツ・XRコミュニケーション関連

- 8 PARALLEL SITE®(メタバース) 9 VR(仮想現実)

## ・マーケティング関連

- 10 LINEチラシ

## ・出版関連

- 11 雑誌・書籍 12 ハイブリッド型総合書店「honto」  
13 MARUZEN&ジュンク堂書店 渋谷店

## ・教育関連

- 14 教育ICT



## ライフ&amp;ヘルスケア部門

## ・モビリティ・産業用高機能材関連

- 15 リチウムイオン電池用バッテリーパウチ 16 太陽電池用部材  
17 DNP多機能断熱ボックス 18 曲面樹脂グレーシング  
19 車両内装材(北陸新幹線)

## ・メディカル・ヘルスケア関連

- 20 再生医療(ミニ腸の提供) 21 遠隔読影

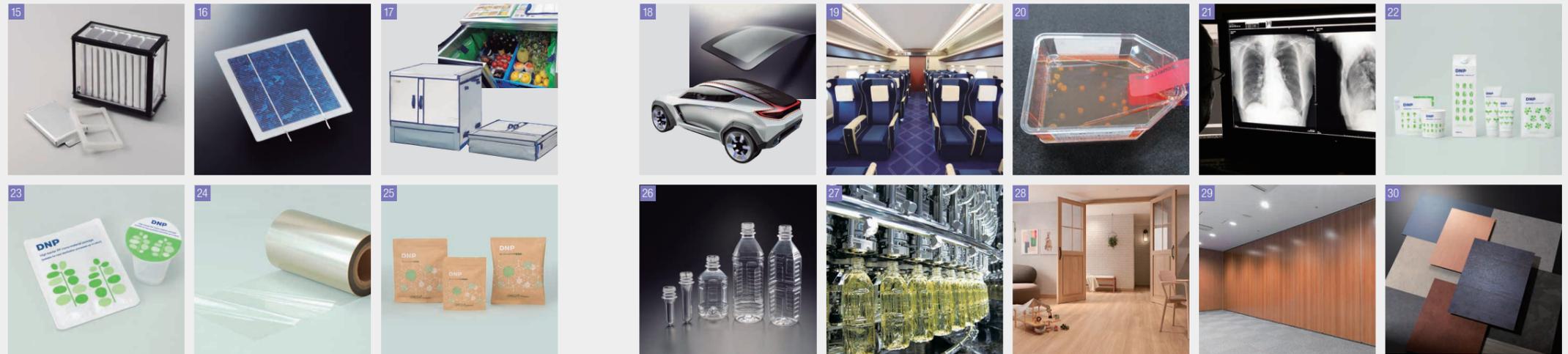
## ・包装関連

- 22 DNP植物由来包材 バイオマテック® 23 DNPモノマテリアル包材  
24 DNP透明蒸着フィルム IB-FILM® 25 DNPスーパーハイバリア紙包材  
26 PETボトル 27 PETボトル用無菌充填システム

## ・生活空間関連

- 28 内外装用化粧シート 29 抗ウイルス鋼板  
30 内・外装用アルミパネル

## ・飲料事業



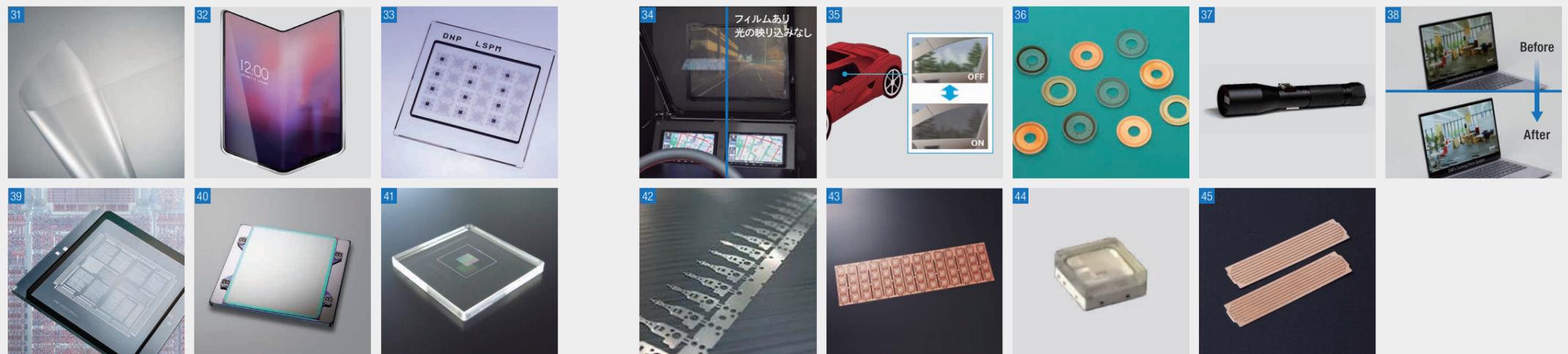
## エレクトロニクス部門

## ・デジタルインターフェース関連

- 31 ディスプレイ用光学フィルム  
32 有機ELディスプレイ関連製品 33 ディスプレイ用大型フォトマスク  
34 車載ディスプレイ用視野角制御フィルム(右:フィルムあり、映り込みなし)  
35 電子シェード 36 エンコーダディスク  
37 DNP高視認性パターンライト  
38 液晶ディスプレイバックライト向けシステム部材

## ・半導体関連

- 39 半導体用フォトマスク 40 半導体用EUV向けフォトマスク  
41 ナノインプリント用マスターテンプレート  
42 ハードディスクドライブ用サスペンション  
43 小型半導体パッケージ用リードフレーム  
44 DOE(回折光学素子) 45 ペーパーチャンバー(放熱用部材)



## 投資家情報 (2024年3月31日現在)

## 大日本印刷株式会社

本社：〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

創業：1876年

従業員数(連結)：36,911名

資本金：114,464百万円

株式の総数：発行可能株式総数 745,000,000 株

発行済株式総数 277,240,346 株

単元株主の総数(100株以上を保有)：22,298名

上場証券取引所：東京証券取引所

事業報告記載内容(2024年3月期末)

大株主(上位10名)	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,633	16.96
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,157	5.49
第一生命保険株式会社	7,411	3.09
自社従業員持株会	7,145	2.98
ELLIOTT INTERNATIONAL LP	6,477	2.70
株式会社みずほ銀行	5,706	2.38
日本生命保険相互会社	4,735	1.98
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー505234	4,480	1.87
ジェーピーモルガンチェースバンク385781	3,325	1.39
THE LIVERPOOL LIMITED PARTNERSHIP	3,048	1.27

(注) 1. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除した株式数(239,609,231株)を基準に算出しています。  
2. 自己株式は、上記大株主から除外しています。

株式コード：7912

株主名簿管理人：

みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部  
東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

米国預託証券(ADR)：

比率(ADR：普通株)：2：1

上場市場：OTC(店頭取引)

シンボル：DNPLY

CUSIP番号：233806306

名義書換・預託代理人：

The Bank of New York Mellon

240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.

電話：(201) 680-6825

フリーダイヤル(米国内)：888-269-2377(888-BNY-ADRS)

URL：https://www.adrbnymellon.com/

決算日：3月31日

会計監査人：アーク有限責任監査法人

定時株主総会：6月中

投資家情報に関するお問い合わせ：

大日本印刷株式会社

IR・広報本部 IR室

東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

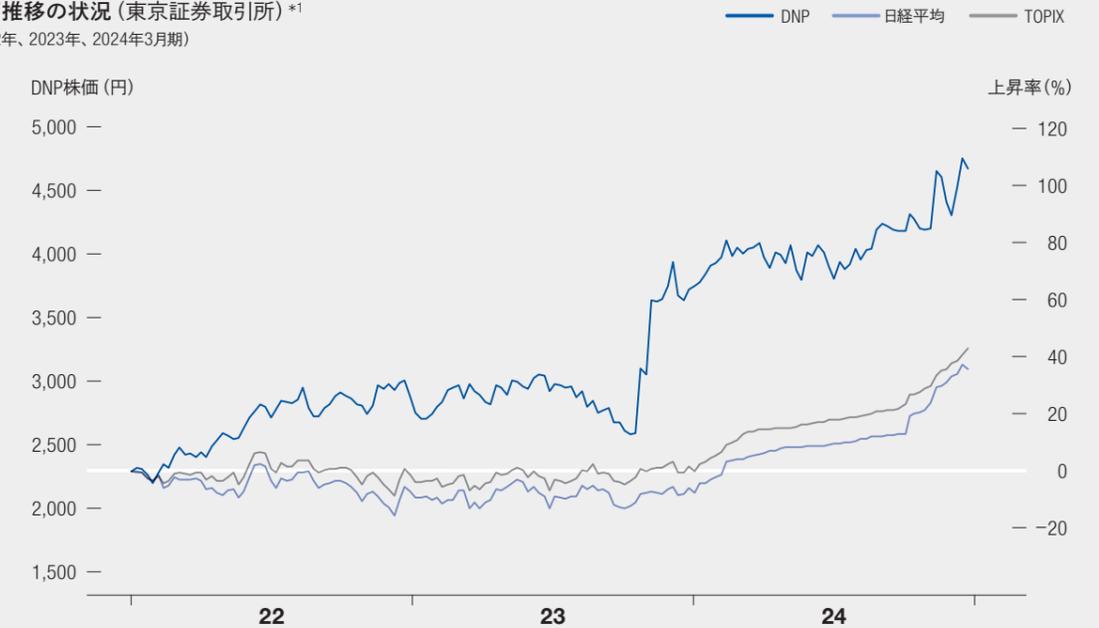
Tel：03-6735-0124

Fax：03-5225-8239

ウェブサイト：https://www.dnp.co.jp/

## 株価推移の状況(東京証券取引所)\*1

(2022年、2023年、2024年3月期)



\*1 2021年3月末日の終値を基準にしています。

## 株主総利回り\*2推移

決算年月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
株主総利回り (%)	89.35	92.44	115.98	149.64	188.55
(比較指標：配当込みTOPIX) (%)	(90.50)	(128.63)	(131.18)	(138.81)	(196.19)

\*2 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。計算方法は以下のとおり：  
(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額) / 2019年3月期末日の株価

## 議決権の状況

(2024年3月31日現在)

区分	株式数(株)	議決権の数(個)
無議決権株式	—	—
議決権制限株式 (自己株式等)	—	—
議決権制限株式 (その他)	—	—
完全議決権株式 (自己保有株式) 普通株式	37,631,100	—
完全議決権株式 (その他) 普通株式	239,361,000	2,393,610
単元未満株式 普通株式	248,246	—
発行済株式総数	277,240,346	—
総株主の議決権	—	2,393,610

(注) 2024年8月8日開催の取締役会において、2024年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行うことを決議しています。

## 自己株式等

(2024年3月31日現在)

所有者	所有株式数(株)	発行済株式総数に対する割合(%)
大日本印刷(株)	37,631,115	13.57
計	37,631,115	13.57

## 株主・投資家との対話

### 取り組みの方針

持続的な企業価値向上に向けて、社長をはじめとした経営幹部が出席する決算説明会やIRミーティングなどの機会を拡充し、株主や投資家の皆様との建設的な対話の促進を図っています。また、その結果等を取締役会で共有して、経営の意思決定に活用しています。

### 対話の回数

対話の種類	2023年度	2022年度
1. 個別のIRミーティング	約170回	約160回
2. 個別のSRミーティング	15回	14回

### 対話の主なテーマ

収益性改善に向けた事業戦略、資本効率改善に向けた財務戦略、サステナビリティを高める非財務戦略、株主還元方針、情報開示促進、コーポレート・ガバナンス強化など

### 対話やその後のフィードバックを踏まえ、取り入れた事項

- ・ 経営に関する定量的な中長期目標の開示 (ROE10%、PBR1.0倍超など)
- ・ 特に注力事業領域に関する開示拡充など

### 主なIR活動

- ・ 株主総会 年1回
- ・ 決算説明会 年2回
- ・ IR-Day 年1回
- ・ サステナビリティ説明会 年1回
- ・ 個人投資家様向け会社説明会 不定期
- ・ IRミーティング 年間延べ150~170社(国内・海外)
- ・ SRミーティング 年間約15回(国内・海外)
- ・ IR関連ツールの発行 統合報告書、株主通信など
- ・ IRサイトでの情報開示

担当役員  
メッセージ

## 株主・投資家の皆様との「対話と協働」

—DNPはステークホルダーの皆様とともに“より良い未来”をつくり出していきます—

IR・広報本部担当 専務取締役 杉田 一彦



私たちは、自らが変革を起こして“より良い未来”をつくり出すため、新しい価値の創出に努めています。しかしながら、環境・社会・経済の急激な変化のなか、より大きな成果をあげるためには、株主・投資家の皆様をはじめ、多様なステークホルダーとの「対話と協働」が欠かせないと考えています。こうした考えに立って、コーポレートガバナンス・コードに誠実かつ確実に対応するとともに、ステュワードシップ・コードや株式市場の要請などにも対応しながら、持続的な企業価値・株主価値の向上に努めていきます。

2024年7月には、企業価値向上に向けたIR活動強化の一環として、「IR-Day」を初めて開催しました。業績と財務戦略の進捗等を伝える「決算説明会」、非財務戦略の取り組みについて伝える「サステナビリティ説明会」に加え、事業ポートフォリオの変革と注力事業領域にフォーカスした事業戦略について理解を深めていただく機会としました。

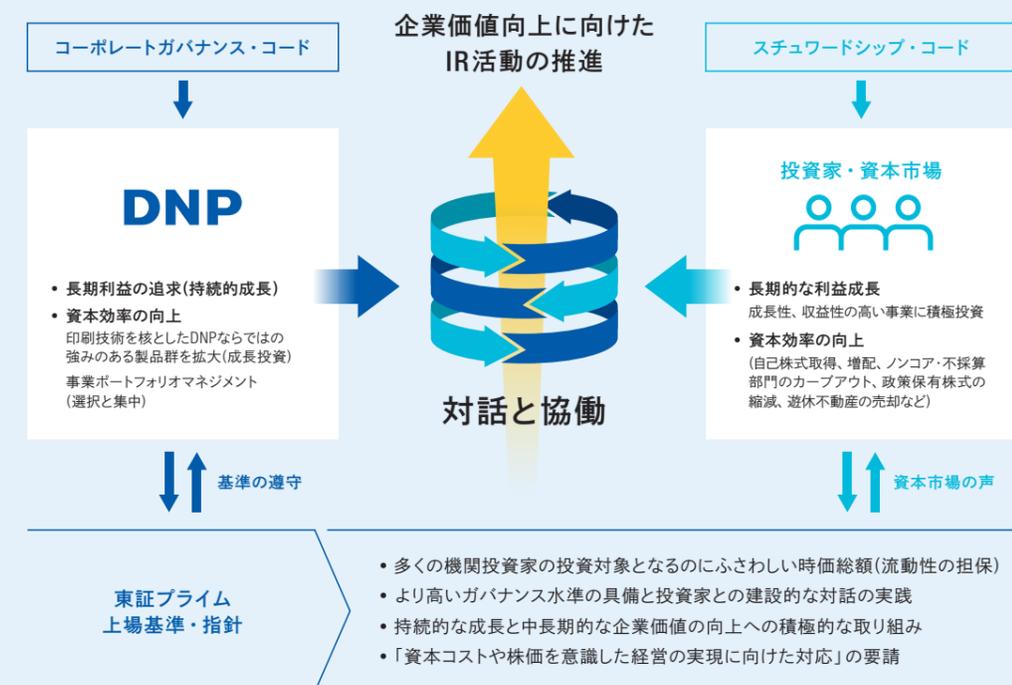
また、この「DNPグループ統合報告書2024」は、ステー

クホルダーの皆様とのさらなる「対話と協働」のきっかけとなるよう、次のポイントに留意して、関係部門が一体となって企画・編集しました。

- 価値創出の戦略に関する  
マネジメントからのメッセージ強化
- 独自の強みに基づく提供価値(アウトカム)と  
影響(インパクト)の明示
- マテリアリティ(重要課題)に基づく  
事業・財務・非財務の各戦略の連動
- コーポレート・ガバナンスのさらなる進化の提示 など

DNPグループは引き続き、ステークホルダーの皆様とのより多くのコミュニケーションの場づくりに努めるとともに内容を一層充実させ、対話を深めて、未来をより良いものにしていきたいと考えています。今後とも一層のご指導とお力添えを賜りますよう、お願い申し上げます。

### ☑ 持続的な企業価値向上に向けて



### 社外からの評価 (2024年6月30日現在)

DNPは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得て、国内外の多くのESG投資インデックスに組み入れられています。例えば「FTSE4Good Global Index」には2001年から24年連続、「MSCI ESG Leaders indexes」には2017年から8年連続で選定されています。また、環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体であるCDPから、2023年、気候変動への取り組みで、最高評価である「Aリスト企業」に認定されています。企業の持続可能性を評価するEcoVadis社からは、シルバー評価を獲得しています。

#### ESG投資インデックス

<p>FTSE4Good Global Index</p> <p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> <p>MSCI ESG Leaders indexes</p> <p>MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p> <p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p> <p>2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> <p>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2024 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>S&amp;P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>
--	--

#### サステナビリティに関する評価

<p>CDP A LIST</p> <p>EcoVadis Sustainability Rating</p>
---

## 大日本印刷株式会社

〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町1-1-1

TEL : 03-3266-2111 (大代表)

URL : <https://www.dnp.co.jp/>

©2024 DNP 発行 : 2024 年 8 月

PRINTED IN JAPAN