

# Message to Shareholders

株主の皆様へ



## 「4つの成長領域」を軸として、 社会課題の解決につながる 新しい価値を提供する。

2016年10月、私たちDNPは創業140周年を迎えました。1876年の創業の頃、当時の最先端技術であった活版印刷を中心に事業を伸ばし、さらに、強みとする印刷技術を応用・発展させることによって事業領域を拡げてきました。しかし今、経営環境が大きく変化するなか、さらなる飛躍を期して、新たな変革に取り組んでいます。

一昨年に策定した「DNPグループビジョン2015」では、目指すべき分野として、「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」という「4つの成長領域」を明確にしました。これは、国内外でその解決が求められている社会課題を洗い出し、「P（印刷）&I（情報）」という私たちの強みを活かして、新しい価値を生み出していく事業領域として選定したものです。

例えば、高度な情報セキュリティの確保や次世代教育の充実、安全で安心な食生活、あらゆる生活空間での健康で快適な暮らし、環境やエネルギーの負荷低減や多様性の尊重など——。こうした課題が解決している未来の姿を“あたりまえ”にしていきたいと私たちは考え、その実現に挑戦していくことで、生活者や社会にとって“欠かせない存在”であり続けたいと考えています。

私たちは「P&I」の強みをさらに高度化させて掛け合わせ、DNPグループの総合力を発揮して、力強く前進していきます。そして、株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様にご信頼していただけるよう、努めてまいります。

## Q. 2017年3月期はどのような状況でしたか？

**北島:**私たちは中長期的に企業価値を高めていくため、「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。自らが能動的に生活者に働きかけ、社会課題の解決につながる“新しい価値”をつくり出すという決意を込めています。経営環境は急激に大きく変わっていますが、変化に対応するだけでなく、DNP自身が変化そのものを生み出していかなければならないと考えています。

その実現に向けてDNPは、P（印刷）とI（情報）の強みを活かして革新的な新しい価値を創出していく「P&Iイノベーション」を推進しています。また事業競争力の強化に向けて、事業部門やグループ会社の再編・統合などの構造改革にグループを挙げて取り組みました。

しかし、日本経済は、政府の経済政策等によって雇用情勢が改善に向かうなど、緩やかな回復の兆しが見えたものの、円高の影響や個人消費の伸び悩み、海外経済の減速もあって本格的には回復していません。特に印刷業界は、出版印刷物をはじめとした紙媒体の需要減少に加え、受注単価の下落などにより、引き続き厳しい企業経営を余儀なくされました。

その結果、通期の売上高は、生活・産業部門が増収となったものの、情報コミュニケーション部門とエレクトロニクス部門が減収となり、前年同期比3.1%減収の1兆4,101億7,200万円となりました。営業利益は、北米等で写真ビジネスを展開するイメージングコミュニケーション事業やエレクトロニクス部門が円高の影響を受けたほか、日銀のマイナス金利政策にともなう退職給付関連のコスト増などによって、30.9%減益の314億1,000万円となりました。

一方で新しい価値を生み出していくための先行投資を積極的に行い、今後の企業価値増大に向けた準備を整えてきました。

## Q. 中長期的な企業価値向上をどのように達成していきますか？

**北島:**まず「成長領域を中心とした事業の拡大による価値の創出」に力を入れていきます。その実現には、各事業部門が総合力を発揮して相乗効果を高め、全社一丸となって、ともに社会課題の解決に取り組み、新しい価値を創出していきます。

さらに、「グローバル市場に向けた価値の提供」も行っていきます。「P&Iイノベーション」によって私たちが生み出していく価値は、国内にとどまらず、世界中で必要不可欠なものだと考えています。世界各地の多様性を尊重し、求められる形に合わせて、グローバルな市場に新しい価値を提供していきます。

そして「あらゆる構造改革による価値の拡大」を引き続き積極的に推進していきます。既存事業や新規事業の収益性を高めていくため、業務プロセスの効率化やコスト削減、事業体制や拠点の整備など、さまざまな構造改革に取り組み、事業競争力を強化していきます。

## Q. 「成長領域を中心とした価値の創出」について教えてください。

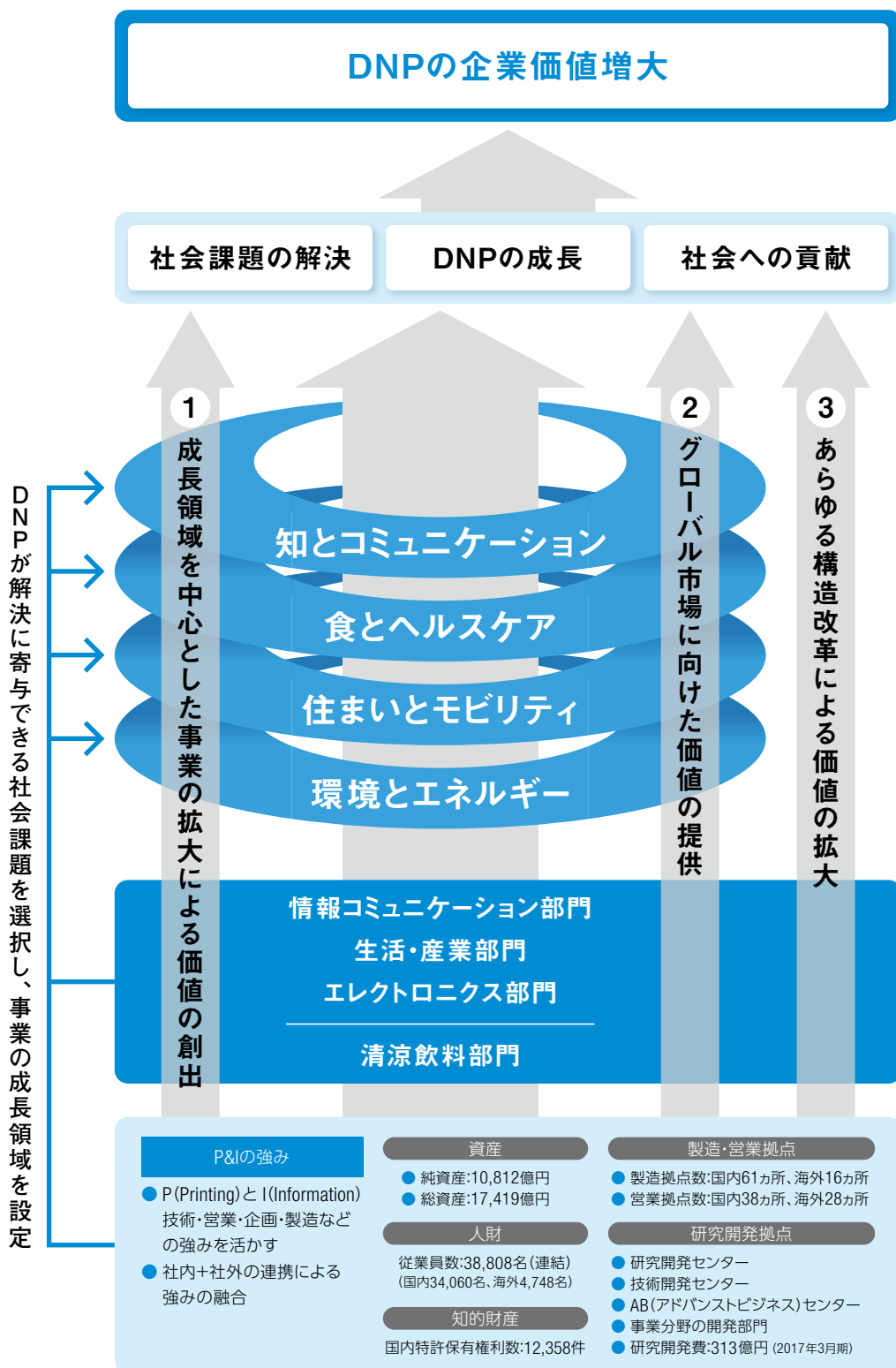
**北島:**今、解決が求められている多種多様な社会課題が存在しています。2015年9月に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」ではこれらの課題が整理されており、その中には私たちが「P&I」の強みを活かすことで解決に寄与できるものが多くあります。

「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」というDNPの「4つの成長領域」は、社会課題の解決につながる新しい価値を社会や生活者に提供することで、DNP自身の企業価値を高めていくものです。次に、最近の取り組みの一部をご紹介します。

# 人と社会にとって “欠かせない会社” になる。

DNPとパートナーの総力を結集し、“成長領域”として自ら選択した社会課題の解決を通じて、人と社会に“欠かせない価値”を提供し続けていく。

- 2 業績の概要
- 6 株主の皆様へ
- 14 特集
- 30 DNPの概要
- 40 部門別情報
- 54 持続可能な発展に向けて
- 72 財務セクション
- 94 その他の情報



(2017年3月末時点)

- **「知とコミュニケーション」**の領域では、活発なコミュニケーションによって暮らしを支え、豊かな文化を育んでいくことを目指しています。情報メディアやコンテンツの制作だけでなく、高度なセキュリティ技術に支えられた安全・安心なコミュニケーションの仕組み作りにも関わっていきます。

2013年1月から資本業務提携している日本ユニシスとは、金融や流通向けのマーケティングやサービス事業基盤の強化、各種マーケティングプラットフォームの共同開発、グローバル展開などを進めています。特に、国際ブランドプリペイドやデビットカードを使った決済用プラットフォームや電子マネー関連のシステム構築などで成果があがってきています。

2016年4月には、オンライン本人確認サービスの拡充を目指し、電子認証に強みを持つサイバートラスト株式会社との協業を開始しました。また同年9月には、地域情報ポータルサイトと地域通貨ポイントを活用した地域創生事業の拡大に向け、株式会社フューチャーリンクネットワークと資本業務提携しました。

- **「食とヘルスケア」**では、国内外で人口動態が大きく変化し、国内では少子高齢化が進むなか、安全で質の高い生活を支え、生涯にわたる健康維持をサポートする製品やサービスの開発を推進します。食品や飲料、医薬品用などで、人々が安心して使用できる安全で清潔なパッケージを提供するほか、再生医療をはじめとするライフサイエンスや農業用フィルムなどの事業も推進していきます。2016年5月には、飲料・食品向け紙容器メーカーの世界大手・SIGコンビブロックグループとの連携に合意し、日本市場での事業拡大に取り組んでいます。全世界で約1万種類の製品がSIG社のシステムで生産されており、日本ではあまり見かけない、特徴的な形の容器によって店舗での差別化を図れることに加え、さまざまな内容物を充填できるため、日本の飲料・食品メーカーから大変良好な評価を得ており、2018年の春を目途として、本格的に事業を開始する見込みです。また私たちは透明性とバリア性の高い「DNP透明蒸着フィルム (IBフィルム)」の量産を1998年に開始し、食品包装を中心に幅広い用途へ展開しています。この実績を活かして、曲面形状も可能な有機EL

ディスプレイ用など、産業用途向けのバリアフィルムの新製品開発も推進しています。

- **「住まいとモビリティ」**については、住宅や商業施設、オフィスや医療施設、自動車や鉄道車両などのさまざまな生活空間で、高い快適性と、安全・安心な暮らしを実現するサービスを提供していきます。

例えば自動車市場に向けて、従来木目などの意匠を施した内装材用の加飾フィルムを供給してきました。それに加え、車体を軽量化してエネルギー消費を低減したいという課題に対して、通常のガラスよりも軽量の自動車向け樹脂ガラスにハードコート層を転写して耐候性や耐摩耗性を高める「DNP超耐候ハードコート転写フィルム」や、炭素繊維樹脂と金属などの異種素材を強力に接着できる「DNP粘接着フィルム」など、機能性に優れた新製品を開発しました。また、グループのDNP田村プラスチック株式会社は、自動車のドア窓の上に付けるサイドバイザーで高いシェアを獲得しており、強みとする樹脂成形技術とDNPの加飾技術や機能性フィルムの強みを掛け合わせた新製品の開発につなげていきます。

- **「環境とエネルギー」**の領域では、経済的な発展と地球環境の保全を両立させる持続可能な社会の実現に取り組んでいます。省資源や省エネルギー、生物多様性の保全につながる環境配慮製品・サービスの開発に一層力を入れていきます。2017年2月には、窓からの太陽光を効果的に室内に反射・拡散させる「DNP採光フィルム」などの取り組みが評価され、第26回地球環境大賞「日本経済団体連合会会長賞」を受賞しました。この「DNP採光フィルム」は、住宅やオフィス、商業施設や学校、医療施設などで、新築だけでなくリフォーム時などのさまざまな場面に使用できます。日当たりの悪い北側の窓に、この採光フィルムを使用した合わせガラスを設置して検証したところ、使用前と比べて室内の明るさが約2倍に向上し\*1、照明エネルギー（電気代）を約13%削減できました\*2。またエネルギー分野では、高い世界シェアを獲得しているリチウムイオン電池用部材に加え、太陽電池用部材の機能を高めていくほか、スマートハウスやスマートシティへの対応も強化していきます。

\*1 DNP調べ：2015年6月5日午前9時～午後6時に測定した最大値

\*2 DNP調べ：2015年7月2日午前9時～午後6時に測定

# 4つの成長領域で “新しい価値”を生み出し 「未来のあたりまえ」を 実現していく。

世界には今、どのような社会課題があるのか。  
4つの成長領域は、自らこう問いかけることから  
見いだされました。  
これらの領域で、DNPの強みである  
「P&I (Printing & Information)」を活かし、  
社会課題解決に寄与する新しい価値を  
創造していきます。

- 2 業績の概要
- 6 株主の皆様へ
- 14 特集
- 30 DNPの概要
- 40 部門別情報
- 54 持続可能な発展に向けて
- 72 財務セクション
- 94 その他の情報

## 知と コミュニケーション

心地よいコミュニケーションを通じて暮らしを支え、文化を育む製品・サービスを提供します。

安全・安心な  
情報  
プラットフォーム

紙と電子の  
出版流通市場  
活性化

インバウンド  
&  
アウトバウンド

多言語  
コミュニケーション  
の展開

信頼できる  
決済  
ソリューション

- 光と熱を  
コントロール  
する高機能  
製品
- 環境配慮  
製品・サービス  
の拡充
- 原材料の  
トレーサビリティ  
の確立
- 天然資源の  
持続可能な  
活用
- 創エネ  
蓄エネ  
省エネ

## 環境と エネルギー

経済的な発展と地球環境の保全を両立させる持続可能な社会の実現に向けて、多様な製品・サービスの開発を加速させていきます。



## 食と ヘルスケア

世界の人口動態が変化し、国内の少子高齢化が進むなか、安全で質の高い生活を支え、生涯にわたる健康維持をサポートする新しい価値の提供に取り組んでいます。

再生医療  
画像管理  
の実用化

医療用  
画像管理  
システム  
高度化

多くの人が  
使いやすい  
ユニバーサル  
デザイン

農産物の  
生産性向上にも  
つながる  
製品開発

高機能  
フィルムによる  
フードロス低減

多くのモノを  
インターネットに  
つなぐIoT

電気自動車  
など次世代  
自動車の開発

あらゆる空間で  
安全に利用できる  
情報サービスの  
創出

空間を  
心地よくつなぐ  
スマート社会  
の実現

自動運転  
システム  
の実装

## 住まいとモビリティ

住宅や商業施設、オフィスや医療施設、自動車や鉄道車両などのさまざまな空間で、高い快適性と、安全・安心な暮らしを実現する新しい価値を提供していきます。

## Q. グローバル市場に対する価値の提供についてはいかがですか？

**北島:**DNPが作り出す新しい価値は、国内だけでなく、広くグローバルにも提供されています。

2017年3月末時点で、北米、欧州、アジアなど、16の国と地域に28の営業拠点と16の生産工場を展開しています。海外に進出する際には、それぞれの地域の特性やそこで暮らす人々のニーズに、きめ細かく対応しています。

事業展開の例としては、ICカード関連でベトナムとインドネシアの大手カードメーカーとそれぞれ業務・資本提携をしており、東南アジア地域での競争力強化を図っています。包装関連では、インドネシアとベトナムの拠点を活かし、タイやミャンマーなどの周辺国にも事業を拡げるとともに、グローバル企業への対応を強化していきます。写真プリント用部材等のイメージングコミュニケーション事業は海外売上高比率も高く、写真プリント需要が高い北米市場では、2つの製造拠点を活かし、新規顧客獲得に注力していきます。また、マレーシア工場でも顔写真付きIDカード用途の生産を伸ばしていきます。

エレクトロニクス部門では、世界市場で圧倒的なシェアを持つ有機ELディスプレイ用メタルマスクの事業拡大に努めるとともに、液晶ディスプレイ用カラーフィルター関連の技術供与も含めた海外企業との提携などを展開していきます。また、中国での半導体用フォトマスクの需要拡大に的確に応えるため、中国でフォトマスクの製造・販売を行う合弁会社を米国のPhotronics, Inc.と設立し、2018年12月の量産開始を計画しています。

## Q. あらゆる構造改革にも取り組んでいくとのことですが。

**北島:**私たちは、事業の拡大やコストの削減など、企業価値の向上につながるあらゆる構造改革に力を入れています。事業ポートフォリオに関して、成長性や収益性の観点で見直し、組織の再編、統廃合、M&A戦略など事業構造改革を実施しています。

例えば2016年4月、マーケティング関連と情報セキュリティ関連を担当する複数の事業部門を統合し、それぞれの強みを融合した新たな事業部を発足させました。また同年10月、マーケティングや情報メディアの企画・制作などに関わるグループ会社3社を統合して、株式会社DNPコミュニケーションデザインを設立しました。そして2017年4月には、情報関連のシステム開発・運用の強化を目指して株式会社DNPデジタルソリューションズを発足させました。これらの新事業部や新会社が強く連携することによって、マーケティングと決済サービスの融合を進め、ICT(情報通信技術)やBPO(Business Process Outsourcing)の事業分野での事業競争力を強化して、新たなビジネスモデルを構築していきます。

また、収益性改善に向けたコスト構造改革にも継続して取り組んでいます。例えば、全国の製造体制を一元的に管理する最適生産の実現や、デジタル技術を用いたスマートファクトリーの考え方で、生産効率の向上を目指す生産革新の取り組みを推進しています。

## Q. ESG(環境・社会・ガバナンス)を重視する活動が求められています。

**北島:**私たちはESGという言葉がクローズアップされる以前から、環境と社会に積極的に関わり、ガバナンスを強化しながら、さまざまな企業活動を展開してきました。

まず環境についてですが、DNPは森林資源からの原材料調達や水・エネルギーを使う製造工程など、事業活動のさまざまな場面で自然からの恩恵を受けています。そのため私たちは地球環境との共生を絶えず考え、持続可能なビジネスを進めています。

社会に関しては、誠実な企業活動を通じて多くのステークホルダーと信頼関係を構築しています。また、すでに説明したとおり、「4つの成長領域」において、環境も含めた社会課題の解決を通じた事業の拡大



に取り組んでいます。

ガバナンスについては、的確で統合的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、そしてそれらを監督・監査する体制を構築し、運用しています。2016年6月には、激しく変化する経営環境に即応するスピーディーな経営の意思決定を図るべく、「より小さな取締役会」を目指して、取締役員数を前年の18名から6名減員して、社外取締役2名を含む12名の体制としました。

このようなDNPの考え方や取り組みは、社会からも高く評価されています。例えば、世界的な社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)の指標である「FTSE4Good Global Index」に17年連続で組み入れられたほか、「Dow Jones Sustainability Indices」などの多くの指標にも選定されています(2017年7月時点)。これらの選定は、各種報告書やウェブサイトなどの公開情報や独自調査をもとに行われており、財務情報および非財務情報について適時、適正に開示してきたことなどが評価されています。

## Q. 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルパートナーになりましたね。

**北島:** 私たちはこの大会を大きなビジネスチャンスでもあると捉えており、2016年10月、オフィシャルパートナー\*となりました。

DNPは、1964年に開催された東京オリンピック競技大会で、大会チケット、記念シール、ポスターの印刷を担当し、また1998年の長野冬季オリンピックでは、アクレディテーションカード(身分証明書)の発行を担うなど、さまざまな製品やサービスを提供し、大会運営を支援してきました。

こうした実績を踏まえ、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会では、高度な偽造防止技術を活用した印刷サービスで、大会チケット、アクレディテーションカード、大会の盛り上げに必要な各種告知物の制作および運営・サービス等により、大会の円滑な運営と成功に向けて、さまざまな支援を行っていきたくと考えています。また、他のオフィシャルパートナー企業との連携も強化していきます。

\*DNPは東京2020オフィシャルパートナー(印刷サービス)です。

## Q. 株主還元についてのお考えは いかがでしょうか?

**北島:** 株主の皆様への還元につきましては安定配当を基本とし、業績と配当性向などを勘案して実行しています。

また将来の事業展開に備え、内部留保による財務体質の強化にも努め、経営基盤を強化します。内部留保資金は、新技術・新事業のための研究開発投資や設備投資、戦略的提携やM&Aなどに充当し、これによって新たな事業を積極的に創出するとともに、資金需要や市場動向をみながら、株主還元の一環として自己株式の取得も検討していきます。

配当金につきましては、2002年度から2007年度までに6年連続で増配し、年間配当を18円から36円へ引き上げました。リーマン・ショックがあった2008年度に4円減配し、32円といたしましたが、2016年度まで9年連続で年間配当32円を維持しています。

自己株式の取得につきましては、2002年度から2008年度まで7年連続で実施し、2015年度、2016年度にも実施した結果、取得株式総数は1億4,131万株(発行済株式総数の18.6%)となりました。引き続き、2017年度においても1,500万株、150億円を上限として実施しています。

DNPは、株主の皆様への利益還元を、経営の重要課題と位置付けており、会社の方針・考え方をぜひご理解いただきたいと思います。

株主の皆様におかれましては、今後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。