

2026年5月13日

各 位

会社名 大日本印刷株式会社  
代表者名 代表取締役社長 北島 義斉  
(コード番号 7912 東証プライム)  
問合せ先 IR・広報本部長 若林 尚樹  
(TEL 03-6735-0124)

### 新中期経営計画の公表について

DNPグループは、2026年3月17日に2026年度から2028年度までの3か年を対象とする新中期経営計画の骨子を公表しております。

今般、当該骨子を踏まえ、事業戦略、財務戦略および非財務戦略の詳細を取りまとめた新中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

本計画の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# 2025年度決算概要 及び 2026-2028年度 中期経営計画 説明資料

**DNP**

未来のあたりまえをつくる。



2026年5月13日  
大日本印刷株式会社

- 1. 2025年度 決算概要**
- 2. 前中期経営計画（2023-2025年度）の振り返り**
- 3. 2026-2028年度 中期経営計画**
  - （1）DNPの150年の歩み・「P&I」の強み**
  - （2）新中期経営計画（2026-2028年度）**  
**【事業戦略/財務戦略/非財務戦略】**

- 1. 2025年度 決算概要**
2. 前中期経営計画（2023-2025年度）の振り返り
3. 2026-2028年度 中期経営計画
  - (1) DNPの150年の歩み・「P&I」の強み
  - (2) 新中期経営計画（2026-2028年度）  
【事業戦略/財務戦略/非財務戦略】

# 2025年度通期 決算概要



(単位：億円)

|                                    | 2024年度 | 2025年度        |        | 対前年増減率<br>(差) |
|------------------------------------|--------|---------------|--------|---------------|
|                                    | 実績     | 業績予想<br>(修正後) | 実績     |               |
| 売上高                                | 14,576 | 15,150        | 15,125 | +3.8%         |
| 営業利益                               | 936    | 1,030         | 1,010  | +7.9%         |
| 営業利益率                              | 6.4%   | 6.8%          | 6.7%   | +0.3pt        |
| 経常利益                               | 1,159  | 1,160         | 1,192  | +2.9%         |
| <small>親会社株主に帰属する</small><br>当期純利益 | 1,106  | 1,000         | 1,039  | ▲6.1%         |
| ROE                                | 9.6%   | 8.7%          | 8.9%   | ▲0.7pt        |

|       |     |     |     |        |
|-------|-----|-----|-----|--------|
| 設備投資額 | 766 | 850 | 877 | +14.5% |
| 研究開発費 | 375 | 410 | 422 | +12.6% |
| 減価償却費 | 537 | 500 | 528 | ▲1.7%  |

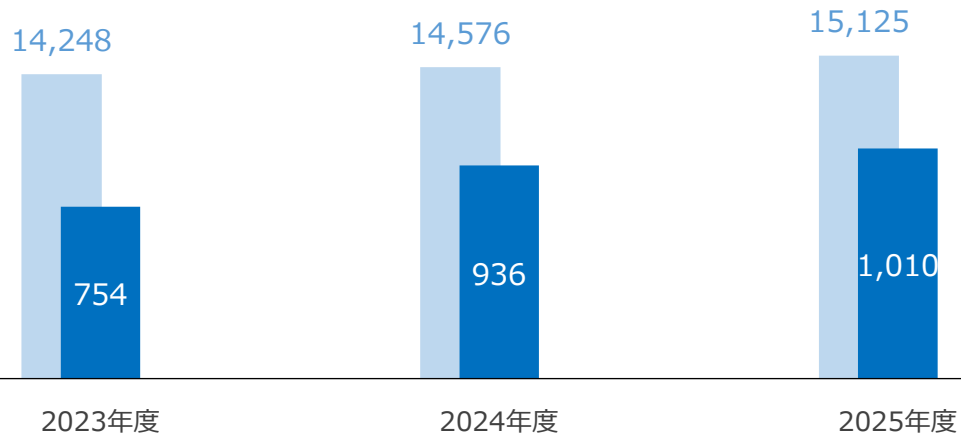
## 2025年度通期概況

- ✓ 売上高は、注力事業領域を中心とした新しい価値の創出を加速し、前年から増加
- ✓ 営業利益は、事業構造改革による収益性の向上が大きく寄与し、前年から増加
- ✓ 純利益は、固定資産および投資有価証券売却益の減少により前年からは減益
- ✓ 純利益、ROEは、2026年2月に上方修正した業績予想を上回った

# 2025年度通期決算概要：対前年営業利益増減要因

(単位：億円) **DNP**

■売上高（左） ■営業利益（右）

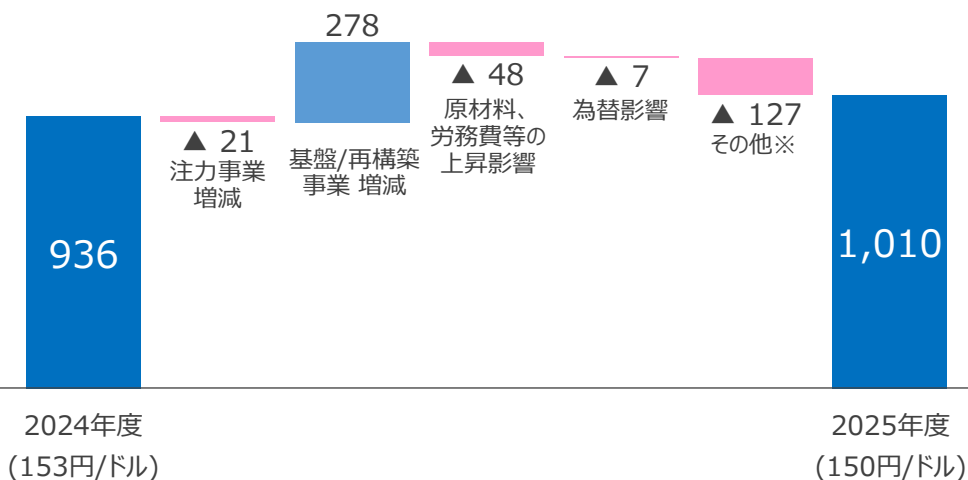


業績推移

## 2025年度通期概況

- ✓ 注力事業は、第3四半期まではデジタルインターフェース関連や太陽電池関連の需要が好調に推移も、第4四半期は半導体メモリ不足の影響を受けた
- ✓ 基盤/再構築事業は、イメージングコミュニケーション関連が米国市場を中心に伸長したほか、情報セキュア関連においてBPOの大型案件等が寄与
- ✓ 構造改革として実施した出版関連、マーケティング関連、生活空間関連の組織再編や、包装関連等の収益体質改善が増益に貢献

営業利益増減要因



※ 退職給付費用 (▲75)  
その他セグメント外調整額等を含む

## 2025年度通期決算概要：セグメント別業績一覧

DNP

(単位：億円)

|                   |      | 2024年度 | 2025年度 | 増減率    | 前年差  |
|-------------------|------|--------|--------|--------|------|
| スマート<br>コミュニケーション | 売上高  | 7,155  | 7,503  | +4.9%  | +348 |
|                   | 営業利益 | 346    | 400    | +15.4% | +54  |
| ライフ&<br>ヘルスケア     | 売上高  | 4,960  | 5,123  | +3.3%  | +163 |
|                   | 営業利益 | 237    | 372    | +56.6% | +135 |
| エレクトロニクス          | 売上高  | 2,477  | 2,518  | +1.6%  | +41  |
|                   | 営業利益 | 573    | 507    | ▲11.6% | ▲66  |
| 調整                | 売上高  | ▲17    | ▲19    | -      | ▲2   |
|                   | 営業利益 | ▲222   | ▲269   | -      | ▲47  |
| 合計                | 売上高  | 14,576 | 15,125 | +3.8%  | +549 |
|                   | 営業利益 | 936    | 1,010  | +7.9%  | +74  |

# 2025年度通期決算概要：セグメント別業績

(単位：億円) **DNP**

## スマートコミュニケーション部門

■ 売上高 (左) ■ 営業利益 (右)

7,194

261

2023年度

7,155

346

2024年度

7,503

400

2025年度

業績推移

営業利益  
増減要因

346

2024年度

0

注力事業  
増減

111

基盤/再構築  
事業 増減

▲ 18  
原材料、  
労務費等の  
上昇影響

▲ 6  
為替影響

6

▲ 45  
その他

400

2025年度

## 概況

- ✓ イメージングコミュニケーション関連は、新型プリンターの需要増加等に加え、写真プリント用部材も欧米・アジア市場で好調だったほか、IDカード用インクリボンも堅調に推移した
- ✓ 情報セキュア関連は、デュアルインターフェイスICカード※が前年から減少したものの、BPOの大型案件が寄与
- ✓ 出版関連は、雑誌等の市場縮小の影響を受けたものの、図書館運営業務等が好調に推移したほか、構造改革効果により収益体質が改善

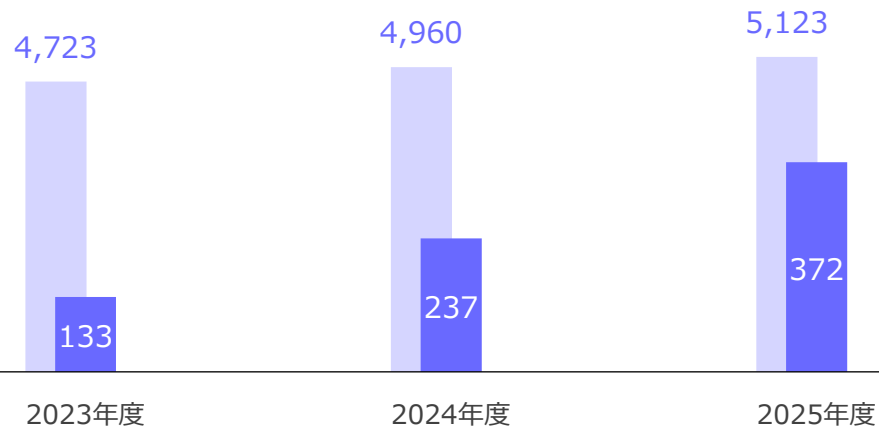
※ 1つのICチップで接触型と非接触型の2つのインターフェイスを備えるカード

# 2025年度通期決算概要：セグメント別業績

(単位：億円) **DNP**

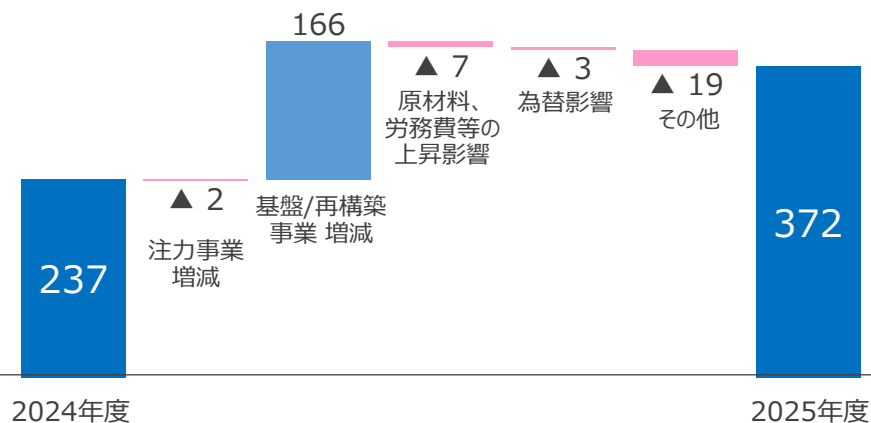
## ライフ&ヘルスケア部門

■売上高 (左) ■営業利益 (右)



業績推移

営業利益  
増減要因



## 概況

- ✓ モビリティ・産業用高機能材関連は、リチウムイオン電池用バッテリーパウチがIT向けは販売が伸長したものの、車載向けは米国の政策変更による需要減少が影響

太陽電池関連は、電極やセル等を保護する封止材に関して、泉崎工場（福島県）に導入した新生産ラインの増産効果が寄与

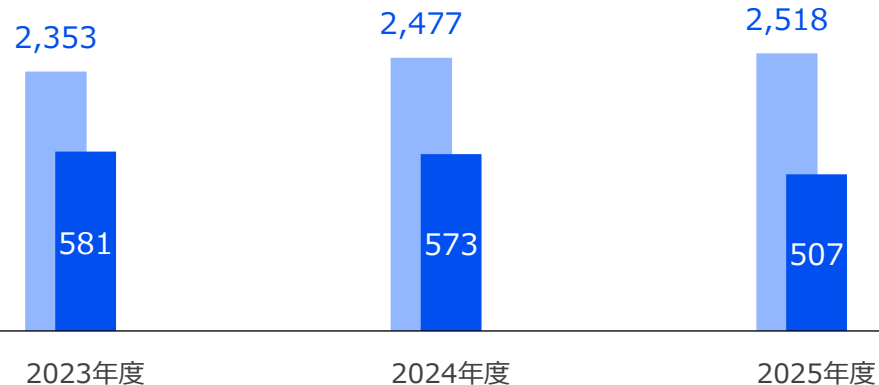
- ✓ 包装関連は、PETボトル用無菌充填システムの販売が増加したほか、材料調達の見直しや生産性改善等による収益体質強化が増益に寄与

# 2025年度通期決算概要：セグメント別業績

(単位：億円) **DNP**

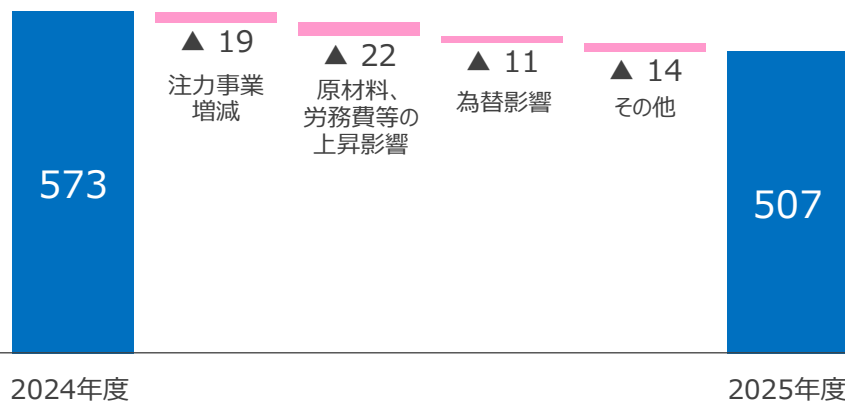
## エレクトロニクス部門

■売上高 (左) ■営業利益 (右)



業績推移

営業利益  
増減要因



## 概況

- ✓ デジタルインターフェース関連は、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクが、第8世代サイズのガラス基板向けが寄与するも、第4四半期は半導体メモリ不足に起因するスマートフォン減産の影響を受けた

ディスプレイ用光学フィルムは、液晶テレビ用パネルの大型化にともなう出荷面積の拡大が続いたほか、2025年9月に三原工場(広島県)に導入した広幅対応のコーティング装置が順調に稼働

- ✓ 半導体関連は、成長投資により減価償却費が増加も、市況が堅調に推移し売上が前年を上回るとともに、EUV(極端紫外線)マスクやナノインプリントなどの最先端領域への事業展開に注力

# 2025年度通期決算概要：注力事業・基盤事業の概況

(単位：億円) **DNP**

|                         |               | 2024年度 | 2025年度 | 売上概況 <small>矢印は売上高の前年比</small> |                                                                                           |
|-------------------------|---------------|--------|--------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| スマート<br>コミュニケーション<br>部門 | セグメント<br>売上高  | 7,155  | 7,503  | ↑                              | イメージング<br>コミュニケーション関連<br>写真プリント用部材が新型プリンターの需要増等により好調だった<br>ほか、IDカード用インクリボンが堅調に推移し、前年を上回った |
|                         | セグメント<br>営業利益 | 346    | 400    | ↑                              | 情報セキュア関連<br>デュアルインターフェイスICカードが前年から減少したものの、BPO<br>の大型案件などがあり、前年を上回った                       |
|                         |               |        |        | →                              | コンテンツ・XR<br>コミュニケーション関連<br>コンテンツ関連は国内外で人気の知的財産を活用したイベント等<br>に注力したほか、XR関連は教育や行政分野のサービスを拡充  |
| ライフ&<br>ヘルスケア<br>部門     | セグメント<br>売上高  | 4,960  | 5,123  | ↑                              | 産業用高機能材関連<br>車載向けバッテリーパウチが米国のEV向け補助金終了の影響を<br>受けるも、太陽電池関連部材が増加                            |
|                         | セグメント<br>営業利益 | 237    | 372    | ↑                              | モビリティ関連<br>自動車向け加飾フィルムは内装用中心に堅調に推移したほか<br>DNP光金属と、ハイエンドHMI※領域に事業拡大を推進                     |
|                         |               |        |        | ↑                              | メディカル・ヘルスケア関連<br>医療用パッケージが好調に推移したことに加え、医薬品の原薬<br>事業・製剤事業も堅調に推移し、前年を上回った                   |
| エレクトロ<br>ニクス<br>部門      | セグメント<br>売上高  | 2,477  | 2,518  | ↑                              | 光学フィルム<br>液晶テレビ用パネルサイズの大型化にともなう出荷面積の拡大と、<br>広幅対応の新生産ラインが寄与し、前年を上回った                       |
|                         | セグメント<br>営業利益 | 573    | 507    | →                              | 有機ELディスプレイ<br>製造用メタルマスク<br>第8世代サイズのガラス基板向け大型メタルマスクの寄与があった<br>ものの、半導体メモリ不足の影響を受け、前年から微減    |
|                         |               |        |        | ↑                              | 半導体関連<br>市況が堅調に推移したことで前年を上回るとともに、引き続き<br>最先端領域への事業展開に注力                                   |

※HMI：Human Machine Interface

## (参考) 2025年度通期決算概要：四半期別

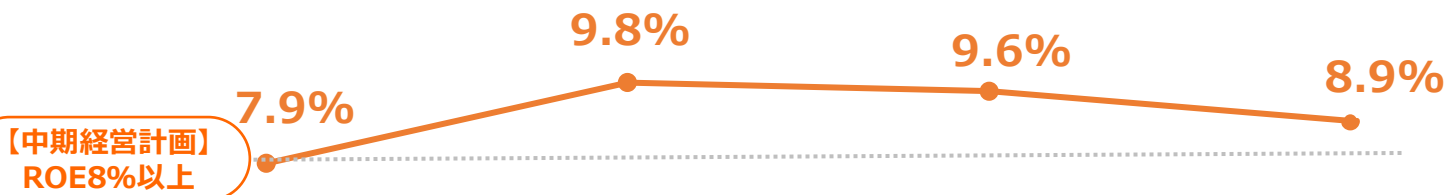
DNP

(単位：億円)

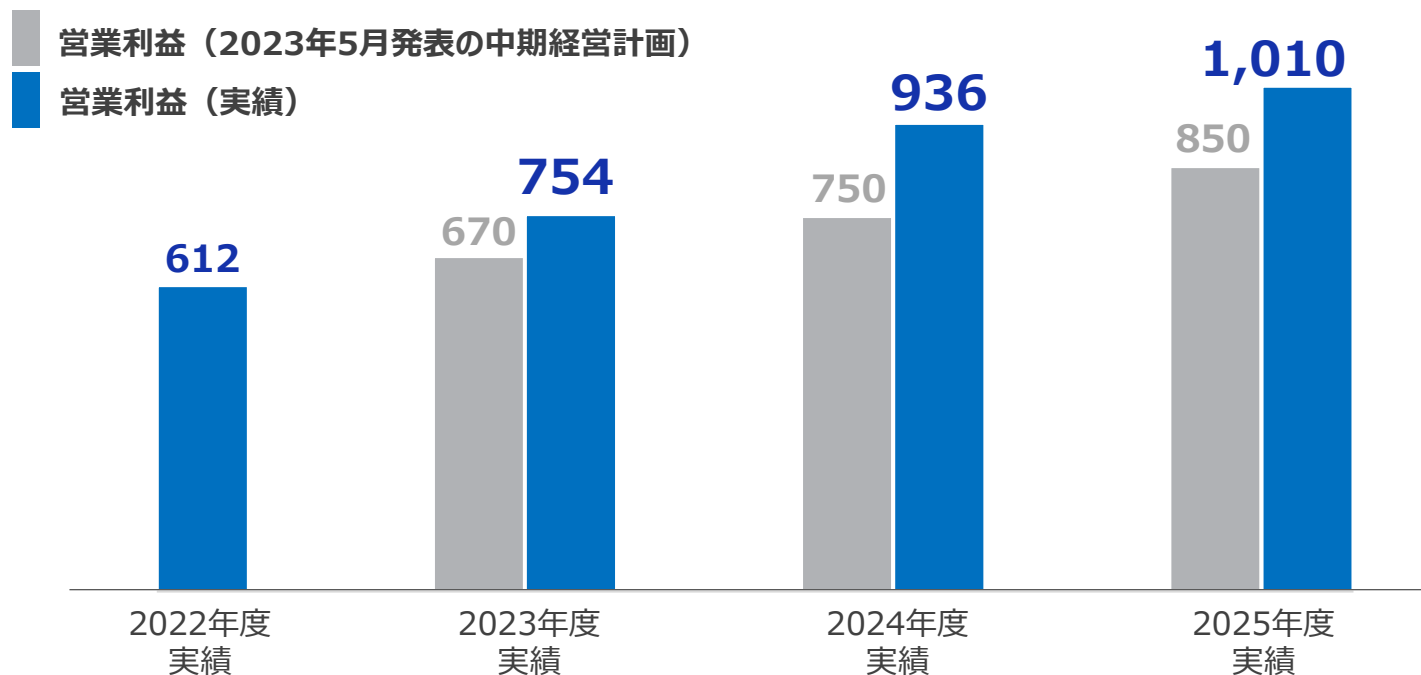
|                       |      | 第1四半期  |        | 第2四半期  |        | 第3四半期  |        | 第4四半期  |        | 通期     |        |
|-----------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                       |      | 2024年度 | 2025年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2024年度 | 2025年度 |
| スマート<br>コミュニ<br>ケーション | 売上高  | 1,746  | 1,762  | 1,719  | 1,816  | 1,757  | 1,926  | 1,931  | 1,996  | 7,155  | 7,503  |
|                       | 営業利益 | 58     | 59     | 68     | 87     | 77     | 117    | 142    | 135    | 346    | 400    |
| ライフ&<br>ヘルスケア         | 売上高  | 1,235  | 1,271  | 1,193  | 1,311  | 1,317  | 1,321  | 1,213  | 1,218  | 4,960  | 5,123  |
|                       | 営業利益 | 47     | 95     | 42     | 86     | 76     | 103    | 70     | 88     | 237    | 372    |
| エレクトロ<br>ニクス          | 売上高  | 589    | 634    | 608    | 603    | 636    | 651    | 643    | 629    | 2,477  | 2,518  |
|                       | 営業利益 | 136    | 139    | 141    | 127    | 147    | 149    | 147    | 90     | 573    | 507    |
| 調整                    | 売上高  | ▲ 4    | ▲ 8    | ▲ 4    | ▲ 5    | ▲ 4    | ▲ 4    | ▲ 3    | ▲ 1    | ▲ 17   | ▲ 19   |
|                       | 営業利益 | ▲ 58   | ▲ 65   | ▲ 55   | ▲ 64   | ▲ 57   | ▲ 73   | ▲ 50   | ▲ 66   | ▲ 222  | ▲ 269  |
| 合計                    | 売上高  | 3,566  | 3,661  | 3,516  | 3,725  | 3,707  | 3,895  | 3,785  | 3,843  | 14,576 | 15,125 |
|                       | 営業利益 | 184    | 229    | 197    | 236    | 245    | 296    | 309    | 247    | 936    | 1,010  |

1. 2025年度 決算概要
2. 前中期経営計画（2023-2025年度）の振り返り
3. 2026-2028年度 中期経営計画
  - （1）DNPの150年の歩み・「P&I」の強み
  - （2）新中期経営計画（2026-2028年度）  
【事業戦略/財務戦略/非財務戦略】

# 前中期経営計画の振り返り① 営業利益・ROE推移



(単位：億円)



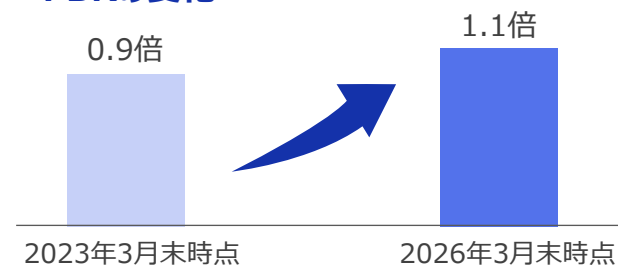
## 概況

中期経営計画で掲げた施策

- ✓ 注力事業領域への積極投資
- ✓ 再構築事業の構造改革
- ✓ 政策保有株式の売却、自己株式取得

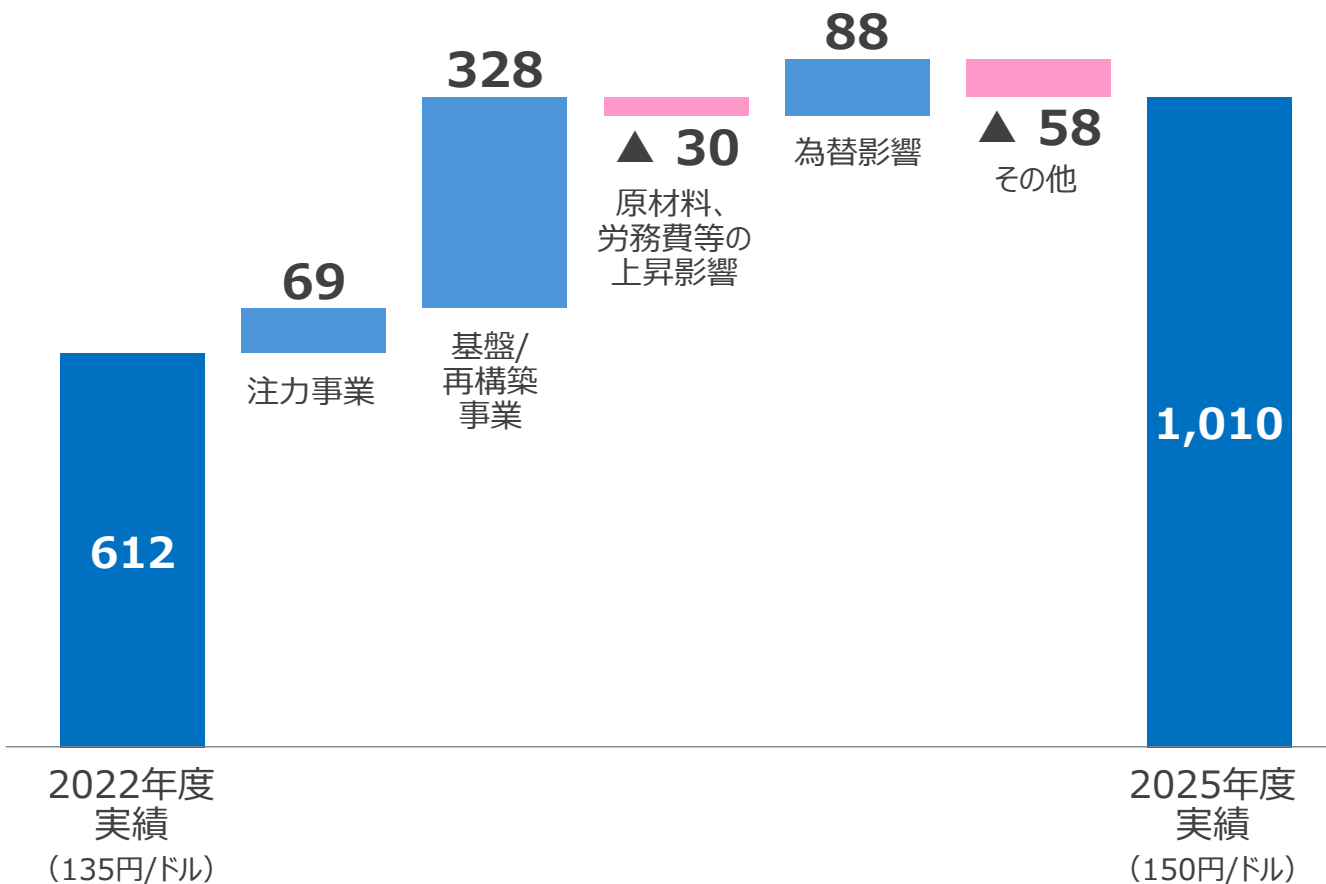
等を着実に実施し、営業利益、ROEともに2023-2025年度のすべての年度で計画を上回り、PBRも1.0倍超を達成

## ■ PBRの変化



## 前中期経営計画の振り返り② 営業利益増減要因（3か年累計）

(単位：億円)

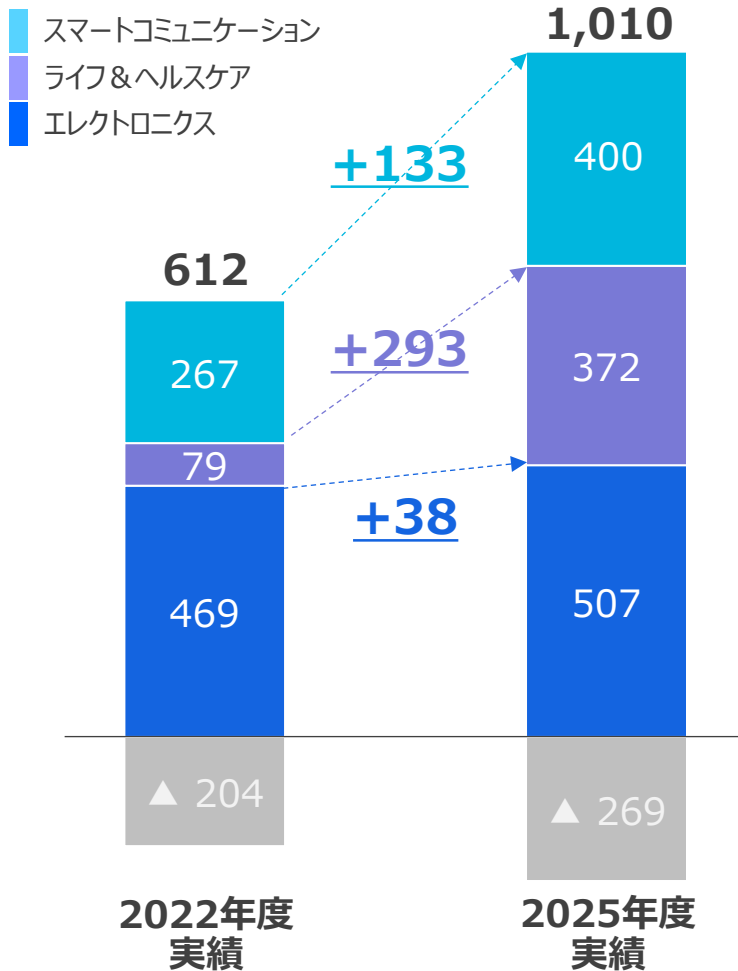


### 概況

- ✓ 注力事業は、デジタルインターフェース関連で25年度第4四半期に半導体メモリ不足の影響を受けるも、全体では順調に拡大
- ✓ 基盤/再構築事業は、既存印刷関連の組織再編や収益体質改善の取り組みが寄与し、大幅に収益性が良化
- ✓ 注力事業領域を中心に積極的に投資を実施し、今後の持続的な成長へ向け事業基盤を強化

# 前中期経営計画の振り返り③ セグメント別営業利益の変化

## ■ セグメント別営業利益の内訳 (単位：億円)



### スマートコミュニケーション

- ✓ イメージングコミュニケーション関連等の事業が堅調に推移
- ✓ 出版関連事業や既存マーケティング関連事業の構造改革が寄与

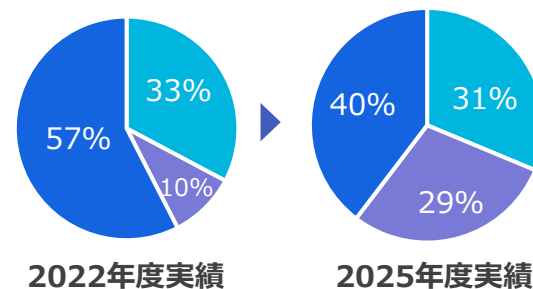
### ライフ&ヘルスケア

- ✓ 包装関連は製造拠点再編やコストダウンにより収益体質が改善
- ✓ 生活空間関連はモビリティ関連との組織統合による効率化と成長力強化を実施

### エレクトロニクス

- ✓ デジタルインターフェース関連は25年度第4四半期に半導体メモリ不足の影響を受けるも、市場成長に伴い着実に成長
- ✓ 分野全体で中長期的な成長を見据えて積極的に成長投資を実施し、事業基盤を強化

## ■ セグメント別営業利益構成比の変化

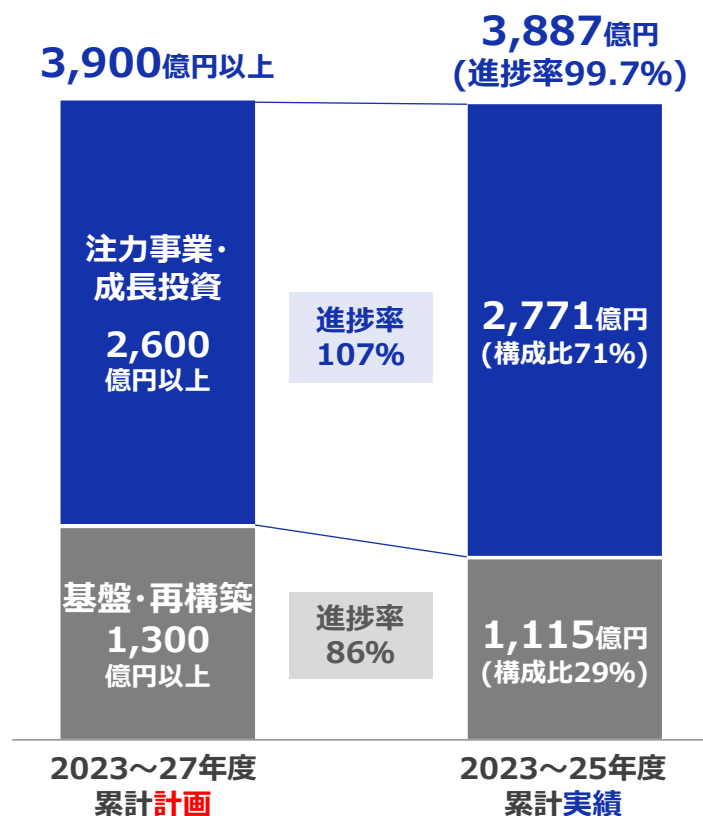


・注力事業の成長と持続的な構造改革により  
全てのセグメントが利益成長した

・2026年度以降も、注力事業の更なる成長に加え、  
新たな価値の創出と構造改革の継続により、  
全てのセグメントで持続的な成長を目指す

# 前中期経営計画の振り返り【事業戦略】

- ・3年経過時点で事業投資総額の進捗率は **99.7%**（3年間累計実績3,887億円÷5年間累計計画3,900億円）
- ・注力事業領域を中心に投資を積極的に実施し、新中期経営計画期間以降の成長を加速させる



## 注力事業領域における主な投資概要

※ ( ) 内は、投資年度（検収年度）

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スマート<br>コミュニケーション | <b>【情報セキュア関連】</b><br>✓ Rubicon SEZC社の子会社化（25年度）                                                                                                                                                                                                      |
| ライフ&<br>ヘルスケア     | <b>【産業用高機能部材関連】</b><br>✓ レゾナック・パッケージング社の子会社化（24年度）<br>✓ 福島県泉崎工場：太陽電池封止材生産能力増強（25年度）<br><b>【モビリティ関連】</b><br>✓ HKホールディング社（光金属）の子会社化（24年度）<br><b>【メディカル・ヘルスケア関連】</b><br>✓ シミックCMO社の子会社化（23年度）                                                           |
| エレクトロニクス          | <b>【デジタルインターフェース関連】</b><br>✓ 福岡県黒崎工場：大型メタルマスク生産ライン新設（23年度）<br>✓ 広島県三原西工場：光学フィルム新ライン増設（25年度）<br><b>【半導体関連】</b><br>✓ DTファイン社：フォトマスク生産ライン増強（24年度）<br>✓ 新光電気工業社の株式を保有するSPCへの出資（24年度）<br>✓ 埼玉県上福岡工場：フォトマスク生産設備増強（25年度）<br>✓ 埼玉県久喜工場：ガラスコアパイロットライン新設（25年度） |

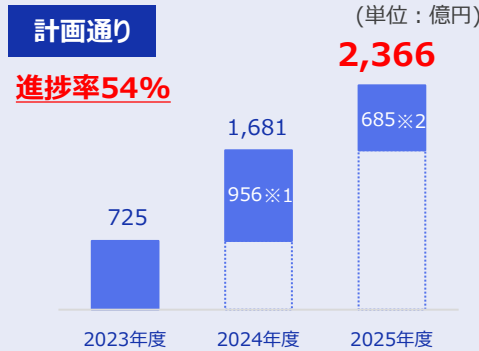
# 前中期経営計画の振り返り【財務戦略】

2023～27年度\*の5年間 創出したキャッシュを事業のさらなる成長と株主還元に向けて適切に配分

## キャッシュの創出

7,500億円以上のキャッシュを創出

営業C/Fの創出  
4,400億円以上

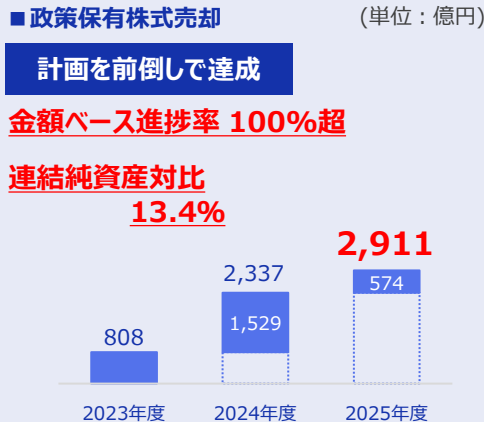


※1. 退職給付信託内で売却した株式の売却額を除いて算出しております。  
※2. 政策保有株式の売却に伴う税金費用を除いて算出しております。

・政策保有株式の売却 2,200億円  
(純資産の10%未満に縮減)

・遊休資産の縮減、有利子負債の活用、資金効率の最大化  
900億円以上

社債の発行：2025年4月 1,000億円



\*年度：各年の4月1日に開始し、翌年の3月31日に終了する会計年度

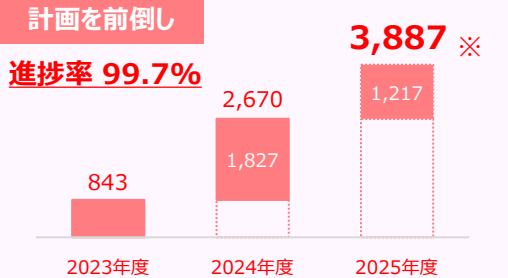
## キャッシュ・アロケーション戦略

### 事業投資

成長投資・基盤構築投資  
3,900億円以上

内、注力事業領域への投資  
2,600億円以上

成長投資・基盤構築投資 (単位：億円)



※詳細はP.15「前中期経営計画の振り返り【事業戦略】」をご参照ください

### 株主還元

自己株式取得

3,000億円程度の自己株式取得計画

2023～24年度 1,700億円取得済

2025年度 500億円取得済

配当金

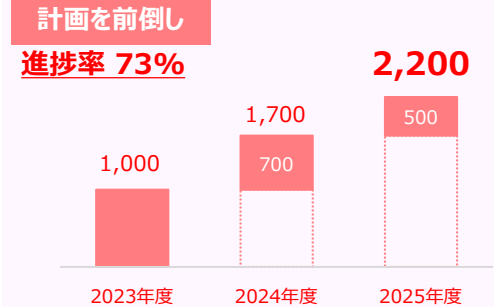
2年連続の増配を実施

2025年度の1株当たり配当金

2円増配の40円(予定)

(中間：18円 期末：22円(予定))

自己株式取得 (単位：億円)



※2023年度につきましては、2023年3月9日の取締役会決議による自己株式取得額を記載しております。  
2024年度につきましては、2024年3月8日、2024年11月29日の取締役会決議による自己株式取得額を記載しております。  
2025年度につきましては、2025年5月13日の取締役会決議による自己株式取得額を記載しております。

## 前中期経営計画の振り返り【非財務戦略】

中期経営計画の非財務戦略について、人的資本強化・知的資本強化・環境への取り組みの3本柱を基本施策として具体的なKPIを設定し、進捗を管理している。

|                 | 主な指標                   | 2025年度 目標                               | 2025年度 実績<br><small>環境目標は3Q実績</small>     | 25年度概況 |                                      |
|-----------------|------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------|--------------------------------------|
| 人的資本<br>の<br>強化 | 従業員エンゲージメントサーベスコア      | 22年度比 +10%                              | 22年度比 +6.0%                               | ×      | 全項目でスコアアップし、22年度比4pt改善も総合スコアで目標未達    |
|                 | DXリテラシー標準基礎教育受講完了      | 対象27,500名                               | 29,259名                                   | ○      | eラーニングや動画教材活用によるDXリテラシー教育展開により達成     |
|                 | 女性管理職比率                | 12%以上                                   | 12.3%                                     | ○      | 次世代女性リーダー育成パイプライン形成の取組みにより達成         |
|                 | 男性育休取得率                | 100%                                    | 106.8%                                    | ○      | 「男性育休100%宣言」に基づく風土醸成により達成            |
| 知的資本<br>の<br>強化 | 研究開発投資（年間）             | 300億円規模を継続                              | 422億円                                     | ○      | 継続的投資と開発費増強により達成                     |
|                 | データマネジメント基盤の利用者数       | 10,000名<br><small>(当初目標:6,000名)</small> | 8,525名<br><small>(24年度末時点:7,069名)</small> | ×      | 利用者数は拡大し当初目標を達成<br>期中に引き上げた目標に至らず未達  |
| 環境への<br>取り組み    | GHG排出量 (Scope1+2)      | 19年度比 ▲25.2%                            | 19年度比 ▲33.7%                              | ○      | 省エネ推進と再エネ導入により達成                     |
|                 | 資源循環率                  | 64.2%                                   | 65.0%                                     | ○      | 分別徹底とリサイクル適正向上により達成                  |
|                 | 水使用量売上高原単位             | 19年度比 ▲16.3%                            | 19年度比 ▲8.5%                               | ×      | エレクトロニクス事業・医療ヘルスケア<br>関連事業の拠点拡大により未達 |
|                 | 環境配慮製品・サービスの<br>総売上高比率 | 17.1%                                   | 17.3%                                     | ○      | 環境配慮製品・サービス 登録件数の<br>増加により達成         |

1. 2025年度 決算概要
2. 前中期経営計画（2023-2025年度）の振り返り
- 3. 2026-2028年度 中期経営計画**
  - (1) DNPの150年の歩み・「P&I」の強み**
  - (2) 新中期経営計画（2026-2028年度）  
【事業戦略/財務戦略/非財務戦略】

# 創業150年～その先の成長を目指して

DNP

ブランドステートメント

## 「未来のあたりまえをつくる。」

DNPグループは、サステナブルな社会の実現を目指し、企業理念に「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する」ことを掲げています。この理念に基づき、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。

創業  
1876年

再建5か年計画  
1951年

創業150周年  
2026年

創業

第二の創業

第三の創業

出版印刷

DNPの祖業

拡印刷

印刷技術の応用・発展で  
事業領域拡大

・包装・建材・エレクトロニクス  
・情報セキュア・イメージング 他

P&Iイノベーション

印刷で培った技術・プロセス・スキルを起点に「社会の変化を先読み」し、  
新たな価値を主体的に創出し、社会に提供し続けます

※「P&I」: Printing & Information

創業時から続く“挑戦のDNA”と“非連続的な発想による変革”

印刷技術の高度化、応用・発展

高度化された印刷技術を基盤とした付加価値の高い  
製品・サービスを提供し続け、「未来のあたりまえをつくる。」

スマートコミュニケーション部門

ライフ&ヘルスケア部門

エレクトロニクス部門

DNP独自の強み (P&Iイノベーション)

高度化された印刷技術

情報処理技術

微細加工技術

精密塗工技術

後加工技術

強力な研究開発体制

高い特許競争力

生産設備の自社開発による  
高い参入障壁

非連続的な発想で、変革に挑戦する組織風土

# P&Iイノベーションにより生まれた主な製品・サービス

**DNP**

## 印刷の基本工程



## 高度化された印刷技術

情報処理

フォント/メディア変換/  
画像処理・認識/データ  
分析/情報セキュリティ

微細加工

賦型/エッチング/  
精密彫刻/写真製版/  
ホログラム

精密塗工

コーティング/印刷/  
EB・UV硬化/真空成膜  
/材料設計・開発

後加工

ラミネート/無菌充填/  
プラスチック成型  
/転写

**P&I**  
Printing &  
Information

## DNPが提供する主な製品・サービス

◆ 世界トップ

◆ 国内トップ

### ◆ ICカード



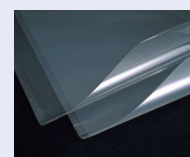
### ◆ 写真プリント用 昇華型熱転写記録材



### ◆ 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



※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

### ◆ リチウムイオン電池用 バッテリーパウチ



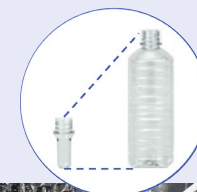
◇ BPOサービス



◇ 半導体製造用フォトマスク  
※外販用フォトマスクでトップレベルのシェア



◇ 加飾フィルム、成形部品



◆ PETボトル用  
無菌充填システム

# P&Iイノベーションにより生まれた主な製品・サービスとDNPの目指す姿

# DNP



創業  
1876年

再建5か年計画  
1951年

創業150周年  
2026年

創業

第二の創業

第三の創業

## 情報処理

フォント/メディア変換/  
画像処理・認識/データ  
分析/情報セキュリティ

## 微細加工

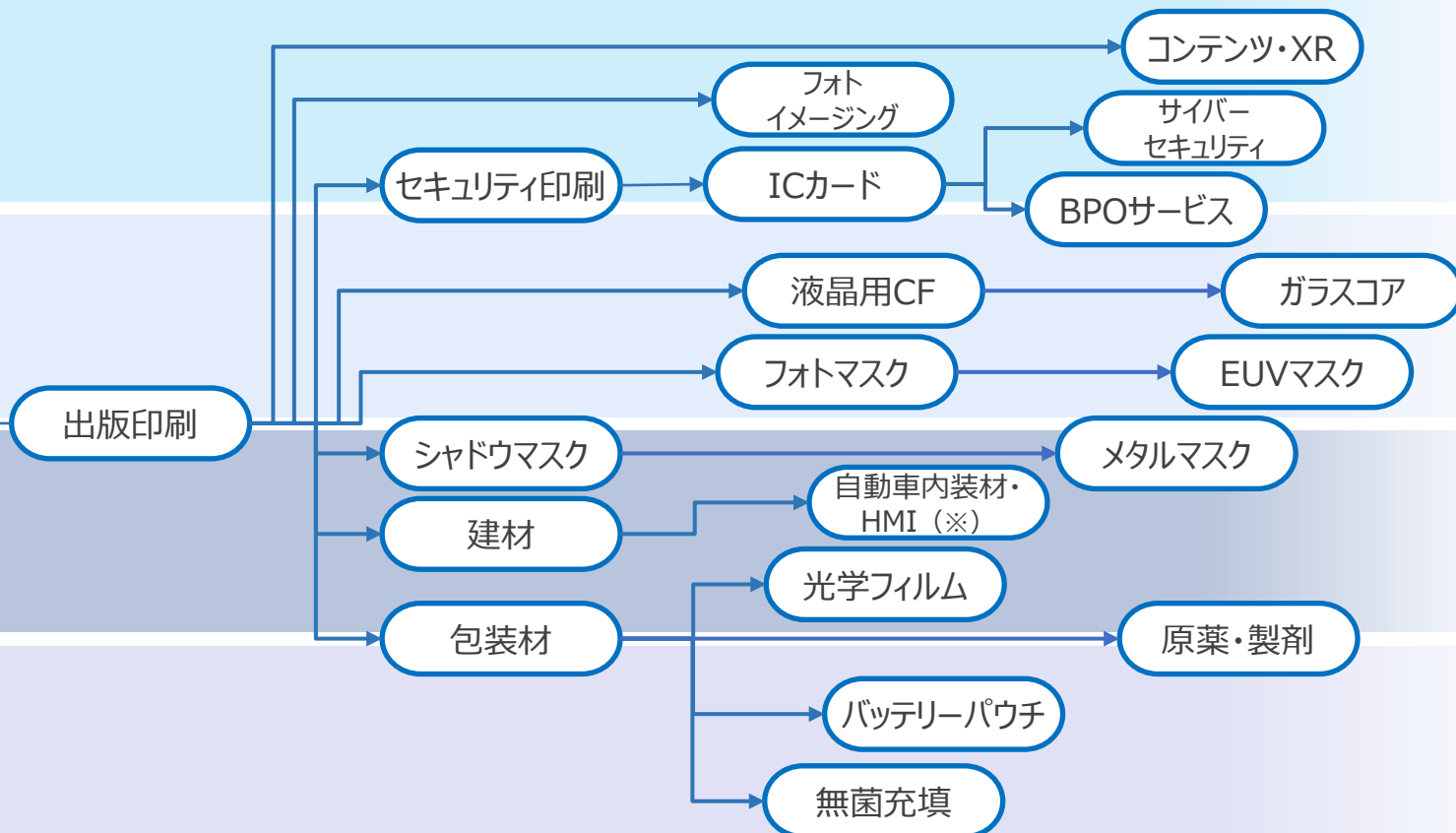
賦型/エッチング/  
精密彫刻/写真製版/  
ホログラム

## 精密塗工

コーティング/印刷/  
EB・UV硬化/真空成膜  
/材料設計・開発

## 後加工

ラミネート/無菌充填/  
プラスチック成型  
/転写



## DNPが目指す「より良い未来」の実現

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

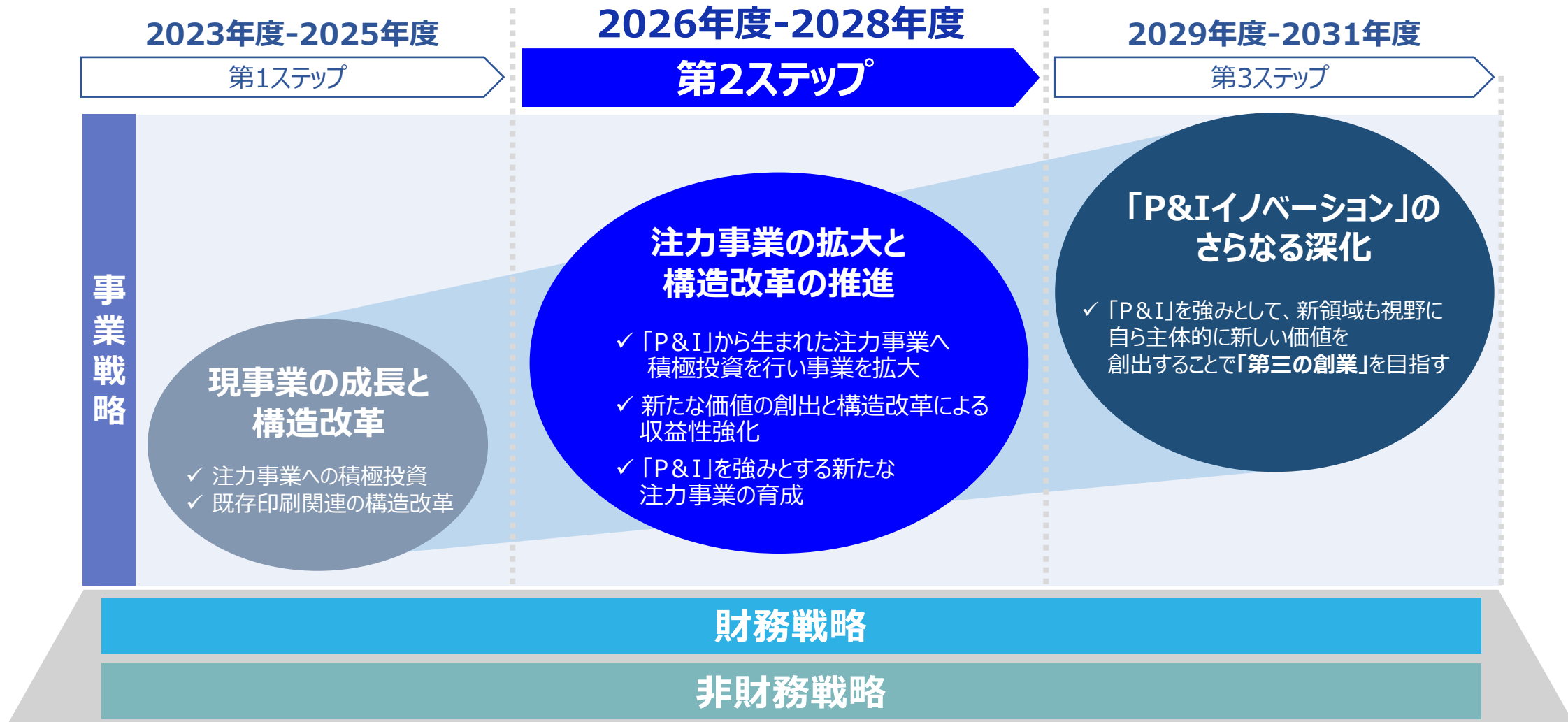
人が互いに  
尊重し合う社会

経済成長と  
地球環境が  
両立する社会

※ HMI (Human-Machine Interface) : ドライバーと車両の間で情報をやり取りするためのインターフェース、ディスプレイ、入力デバイスなど

1. 2025年度 決算概要
2. 前中期経営計画（2023-2025年度）の振り返り
- 3. 2026-2028年度 中期経営計画**
  - (1) DNPの150年の歩み・「P&I」の強み
  - (2) 新中期経営計画（2026-2028年度）**  
**【事業戦略/財務戦略/非財務戦略】**

# 「2026年度-2028年度 中期経営計画」の位置づけ



## 成長と資本効率向上の両立で企業価値を最大化 ▶ PBRの持続的向上

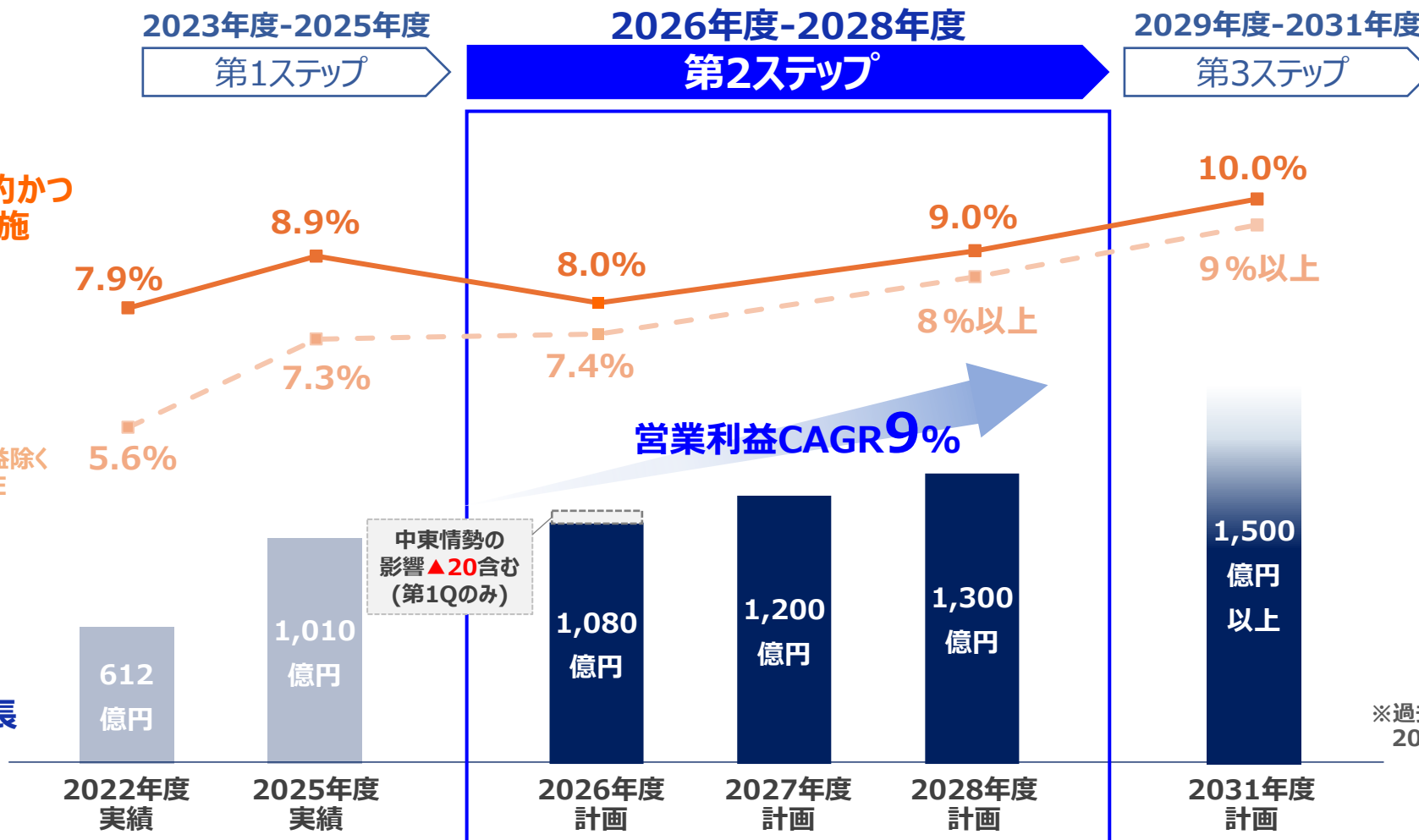
**ROE**

事業成長に加え、機動的かつ継続的な株主還元を実施

特別損益除く  
ROE

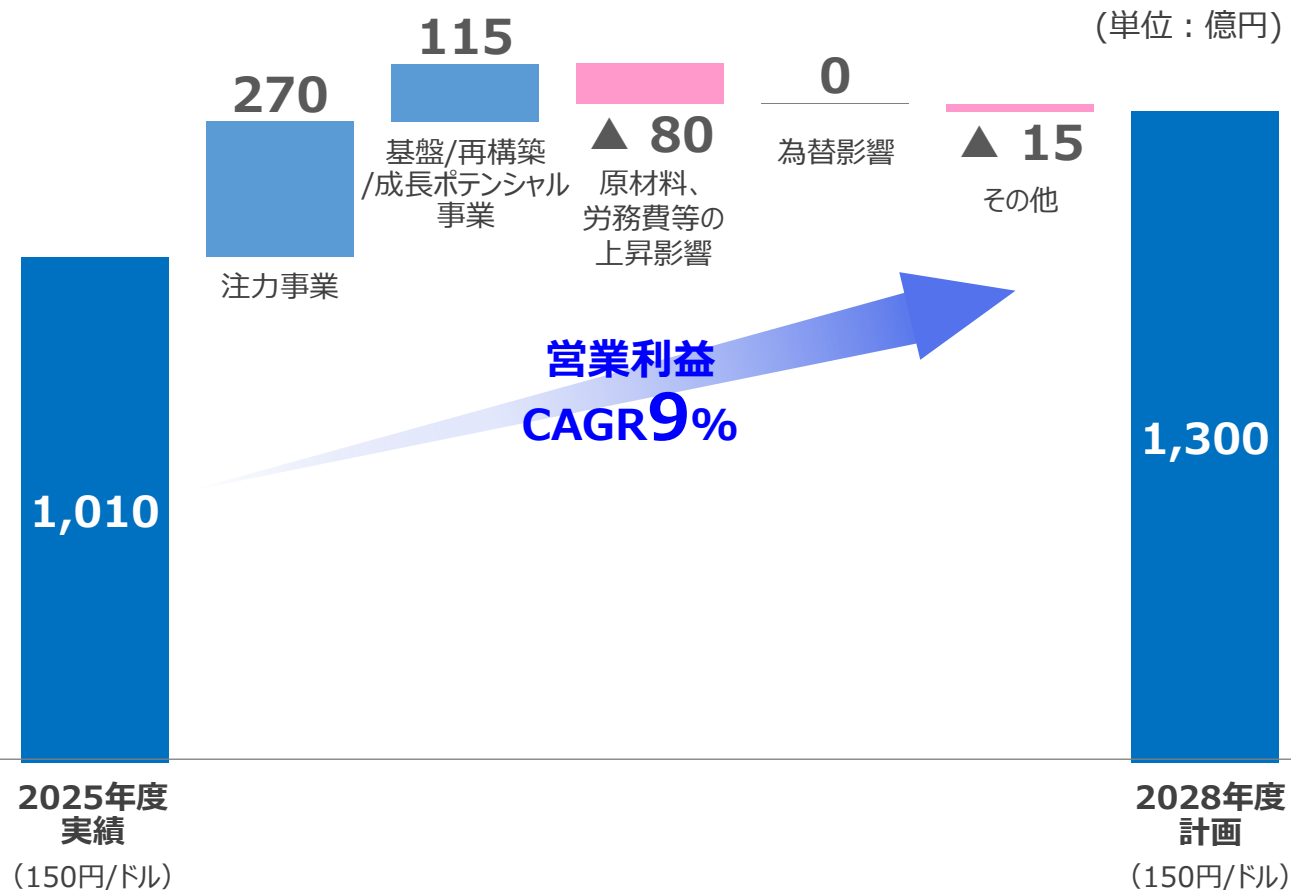
**営業利益**

事業戦略の着実な実行による継続的な成長



※過去最高営業利益は2005年度の1,206億円

# 営業利益増減要因（3か年累計）



## 注力事業

- ✓ 2023年度-2025年度中期経営計画期間に行った投資が着実に利益貢献
- ✓ 2026年度以降も市場動向や事業環境を見極めながら積極的に投資を推進

## 基盤/再構築/成長ポテンシャル事業

- ✓ 成長の可能性のある分野を拡大するとともに、P&Iの強みを活かした新たな価値を創出
- ✓ 市場および事業環境に合わせた事業規模の適正化は常に検討、推進
- ✓ 研究開発の強化等により新たな注力事業を育成

# 2026年度業績予想（中東情勢の影響反映後）

(単位：億円) **DNP**

特殊要因による  
対前年利益影響想定額

| 【全社】                | 2025年度<br>実績 | 2026年度<br>業績予想 | 増減率<br>(差) |
|---------------------|--------------|----------------|------------|
| 売上高                 | 15,125       | 15,300         | +1.2%      |
| 営業利益                | 1,010        | 1,080          | +6.9%      |
| 営業利益率               | 6.7%         | 7.1%           | +0.4pt     |
| 経常利益                | 1,192        | 1,240          | +4.0%      |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 1,039        | 950            | ▲8.6%      |
| ROE                 | 8.9%         | 8.0%           | ▲0.9pt     |

|       |     |     |        |
|-------|-----|-----|--------|
| 設備投資額 | 877 | 770 | ▲12.2% |
| 研究開発費 | 422 | 430 | +1.7%  |
| 減価償却費 | 528 | 570 | +7.9%  |

| 【セグメント別】              |      | 2025年度<br>実績 | 2026年度<br>業績予想 | 前年差  |
|-----------------------|------|--------------|----------------|------|
| スマート<br>コミュニ<br>ケーション | 売上高  | 7,503        | 7,420          | ▲83  |
|                       | 営業利益 | 400          | 430            | +30  |
| ライフ&<br>ヘルスケア         | 売上高  | 5,123        | 5,160          | +37  |
|                       | 営業利益 | 372          | 390            | +18  |
| エレクトロ<br>ニクス          | 売上高  | 2,518        | 2,740          | +222 |
|                       | 営業利益 | 507          | 540            | +33  |
| 調整                    | 売上高  | ▲19          | ▲20            | ▲1   |
|                       | 営業利益 | ▲269         | ▲280           | ▲11  |
| 合計                    | 売上高  | 15,125       | 15,300         | +175 |
|                       | 営業利益 | 1,010        | 1,080          | +70  |

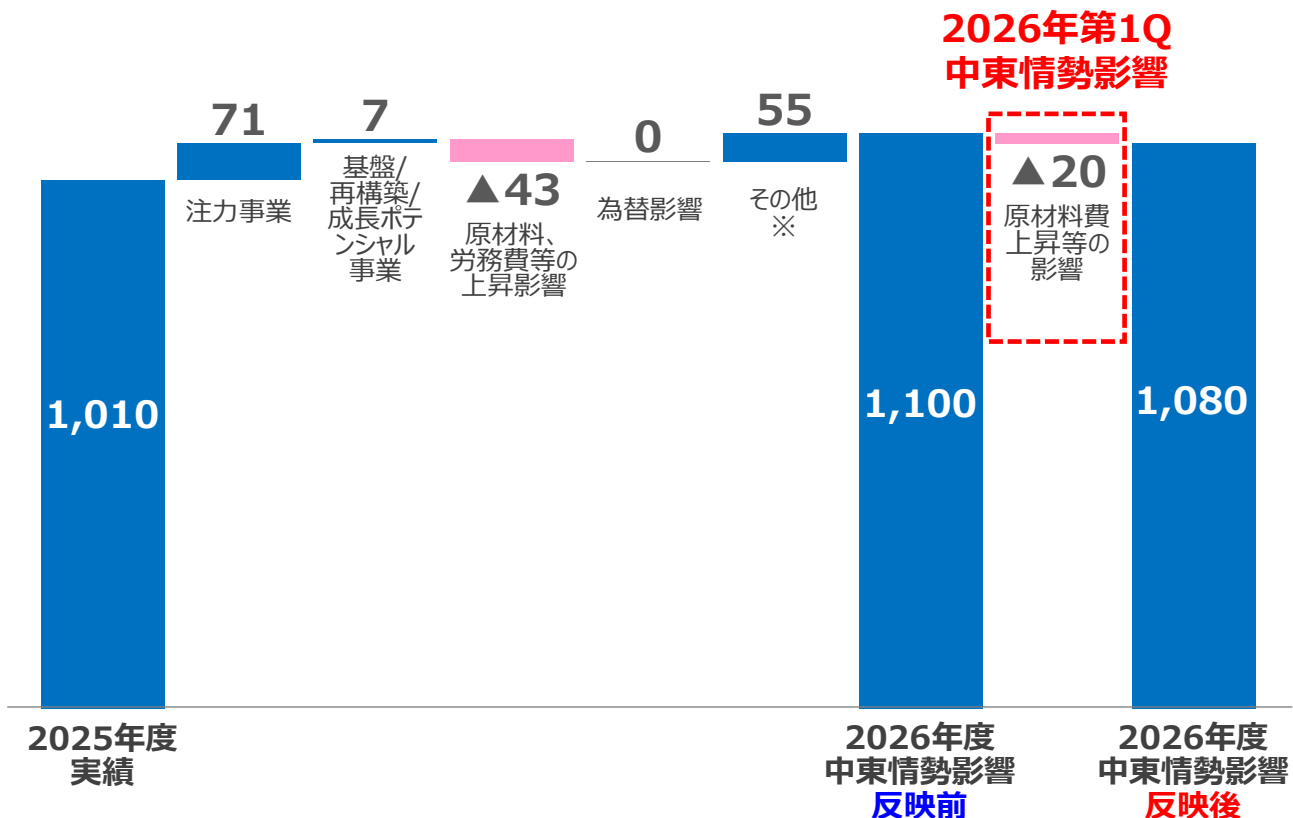
| 退職給付<br>費用 | 中東情勢<br>影響 |
|------------|------------|
| +50        | ▲2         |
| +27        | ▲12        |
| +14        | ▲6         |
| +11        | -          |
| +102       | ▲20        |

## 2026年度の業績予想について

- ・当社の2026年度業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しておりますが、中東情勢を含む地政学的リスクや原材料価格などの変動については不確実性が高く、今後の情勢次第では業績に影響を与える可能性があります。
- ・2026年5月13日時点で、原材料価格やエネルギー価格の上昇、及び、供給網を通じた間接的な影響が生じてきておりますが、当社においては代替材料の採用、材料調達先の分散、及び、新規開拓、得意先への価格転嫁等により、影響の最小化に努めております。
- ・今後、中東情勢の状況が変化し、業績に影響を与える場合は、その影響を速やかに開示します。

# 2026年度業績予想：営業利益増減要因

(単位：億円)



※ 退職給付費用 (+102)、セグメント外調整額の増加、その他一過性費用等を含む

## 概況

- ✓ 注力事業領域は、情報セキュア関連やフォトイメージング関連がグローバルを中心に伸長、半導体関連は前中期経営計画期間の積極的な投資により事業を拡大、デジタルインターフェース関連は半導体メモリ不足の状況注視
- ✓ 基盤/再構築事業は、新しい価値の創出と構造改革を推進
- ✓ 成長ポテンシャル事業は、中長期的な成長に向けて積極的な投資を実施

## 中東情勢の影響

- ✓ 中東情勢の影響により、石化由来の原材料費、物流費、エネルギー費などが上昇する見通し
- ✓ 代替材料の採用、材料調達先の新規開拓、得意先への価格転嫁等を推進
- ✓ 中東情勢が刻々と変化する状況の中、現時点では2026年第1Qの原材料費上昇等の影響のみを2026年度の業績予想に織り込む

今後、中東情勢の状況が変化し、業績に影響を与える場合は、その影響を速やかに開示予定

# 「2026年度-2028年度 中期経営計画」における戦略

DNP

## 各戦略における施策

### 事業戦略

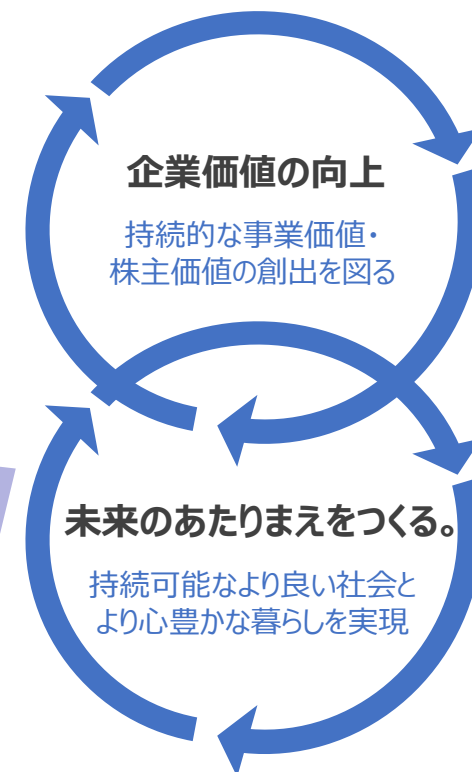
- ・ 「P&I」から生まれた注力事業へ積極投資を行い事業を拡大
- ・ 新たな価値の創出と構造改革の推進による収益性強化
- ・ 「P&I」を強みとする新たな注力事業の育成

### 財務戦略

- ・ 成長投資の原資は、営業CFの拡大に加え、政策保有株式等の資産縮減や有利子負債の積極活用により、資金効率を最大化して創出
- ・ 利益成長に応じた累進配当および配当性向の引き上げによる配当水準の向上
- ・ 自己株式の取得は、成長投資とのバランスや株価水準、資本効率を考慮し、機動的かつ継続的に実施する

### 非財務戦略

- ・ 「人への投資」の拡大による「人的創造性」の向上
- ・ 知的資本の高度化による競争力向上
- ・ ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現



# 【事業戦略】注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革

## 注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革、及び、事業シナジーにより 3セグメントを成長させる

### 注力事業の拡大

高いシェア・良好な収益性・持続的な成長性を備える  
注力事業領域に積極的な投資を実施

#### スマート コミュニケーション

情報セキュア関連  
(ICカード、BPOサービスなど)



フォトイメージング関連  
(昇華型熱転写記録材など)



#### ライフ& ヘルスケア

モビリティ関連  
(自動車用内外装加飾フィルムなど)



産業用高機能材関連  
(バッテリーパウチなど)



#### エレクトロニクス

デジタルインターフェース関連  
(光学フィルム、メタルマスクなど)

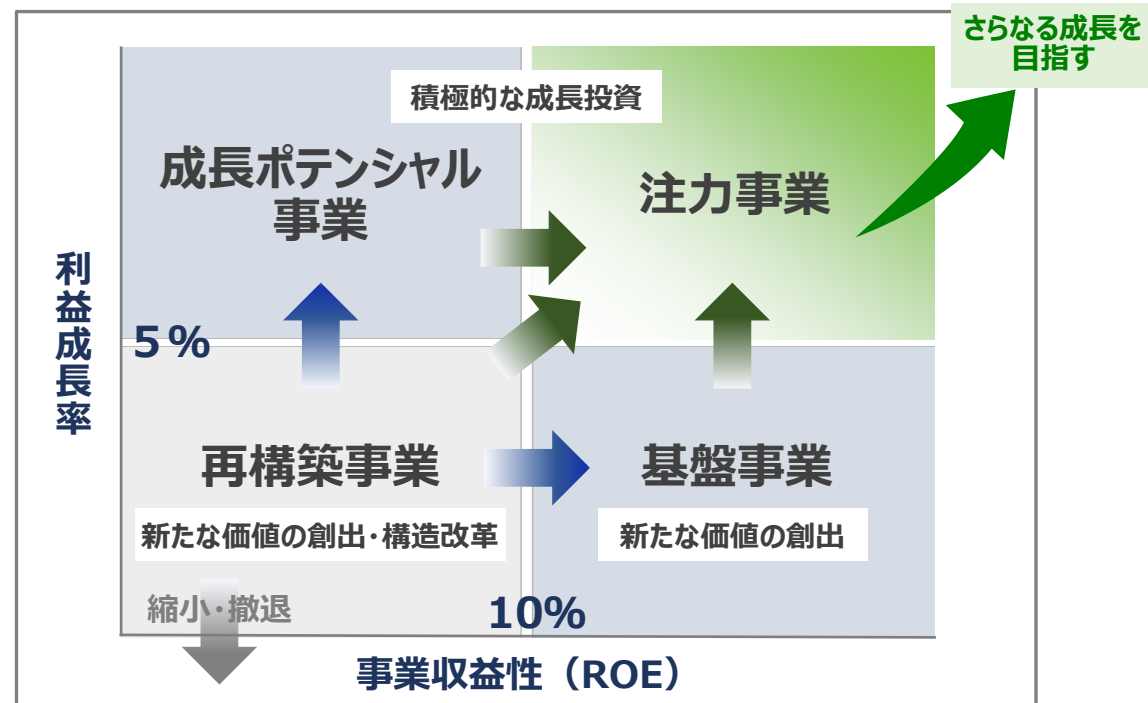


半導体関連 (前工程)  
(半導体製造用フォトマスクなど)



### 事業ポートフォリオの変革

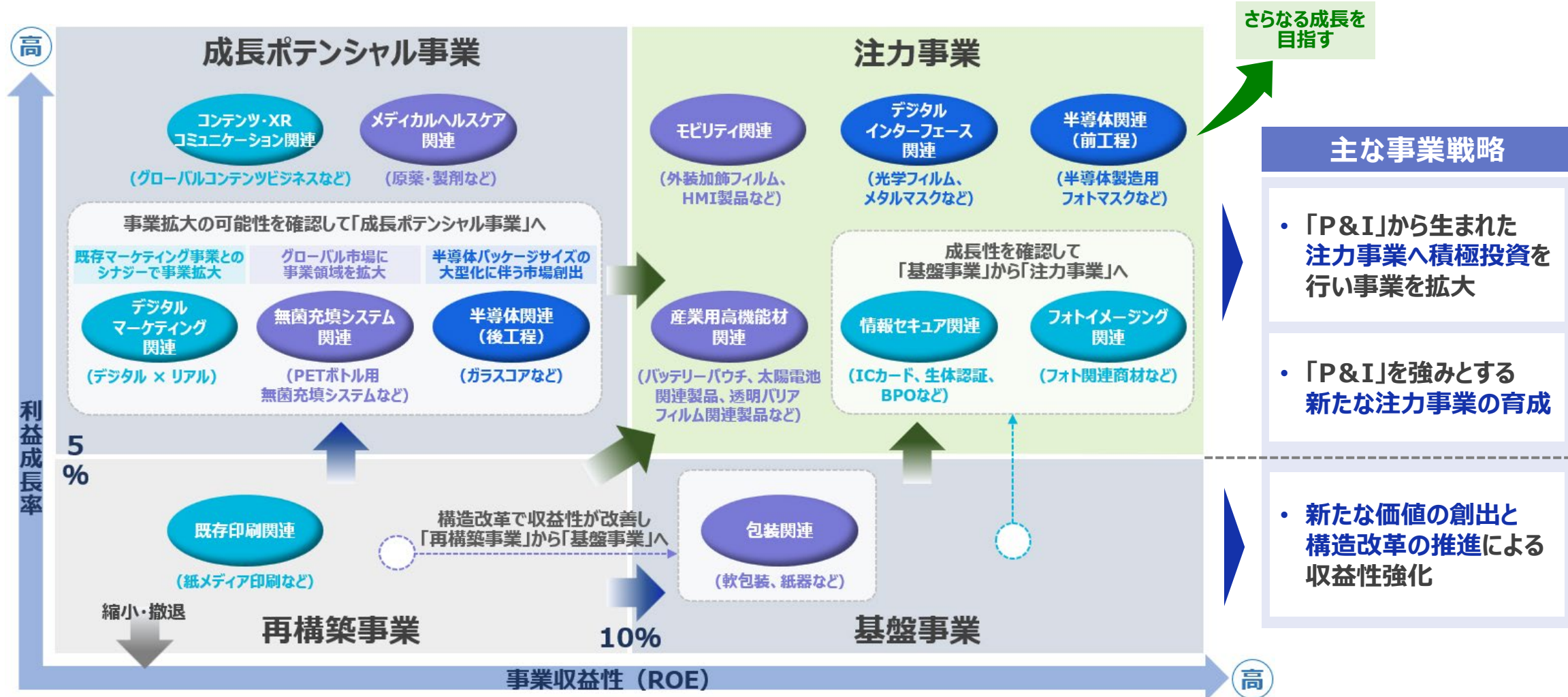
新たな価値の創出と構造改革の推進により  
事業ポートフォリオを変革し、資本効率を向上



# 【事業戦略】主要事業におけるポートフォリオ変革の方向性

- : 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

DNP

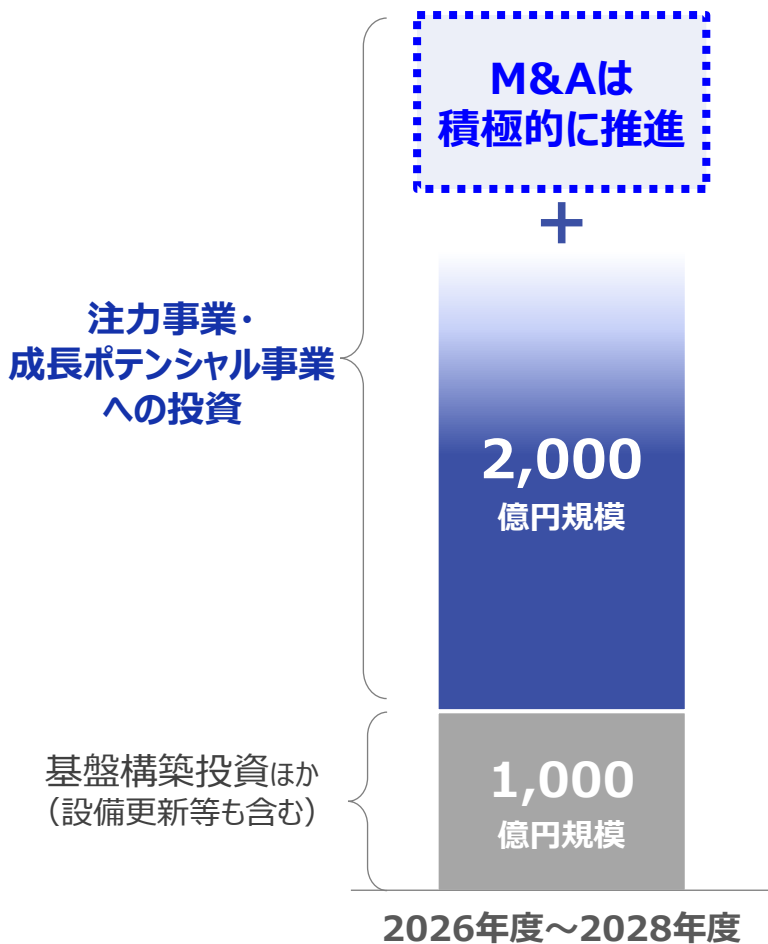


※各事業の各象限での位置は利益成長率、事業収益性 (ROE) の高低を表すものではない  
 ※事業別ROEの分母 (自己資本) は各事業の事業資産を基に算出

# 【事業戦略】注力事業を中心とした積極投資

設備投資額

3,000億円規模 (2026年度～2028年度の3年間累計)



## 注力事業領域を中心とした積極的な設備投資を推進

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スマートコミュニケーション | <p>【情報セキュア関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 市場成長が見込まれるグローバルな有望市場などに積極的な投資</li> </ul> <p>【フォトイメージング関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 昇華型熱転写プリンター・メディアの開発、及び、メディア生産能力強化も含めたグローバルでの投資</li> </ul>                                                      |
| ライフ&ヘルスケア     | <p>【産業用高機能部材関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンバーティング技術の強みを活用した各種機能性フィルム関連製品の開発、及び、グローバル展開に向けた投資</li> </ul> <p>【モビリティ関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自動車市場におけるソフトウェア、サービスなどの新領域、及び、グローバルでの事業拡大に向けた投資</li> </ul>                                 |
| エレクトロニクス      | <p>【デジタルインターフェース関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク「第8世代 (G8)」関連の生産設備や、光学フィルム等の表面材製品関連の生産性向上に向けた投資</li> </ul> <p>【半導体関連】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EUV用フォトマスク、ナノインプリントモールドの量産/先端～ボリュームゾーン領域での生産体制強化/ガラスコアの量産ライン構築</li> </ul> |

※ M&Aは事業戦略上の位置付け、成長性、シナジー等を精査し機動的に実施

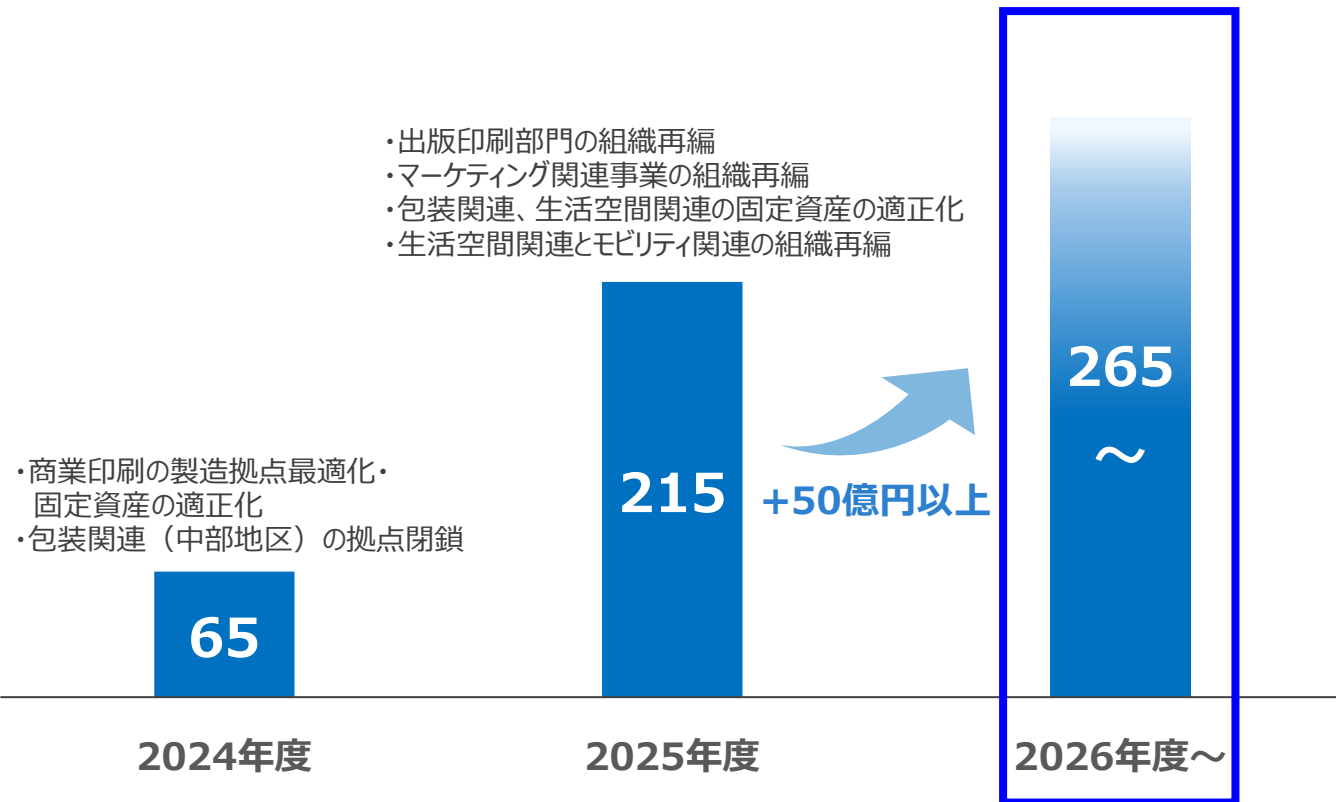
# 【事業戦略】構造改革の推進

構造改革による  
利益影響額

2026年度～**265**億円以上 (対2022年度)

## ■ 対2022年度 構造改革による営業利益への累積影響額

(単位：億円)



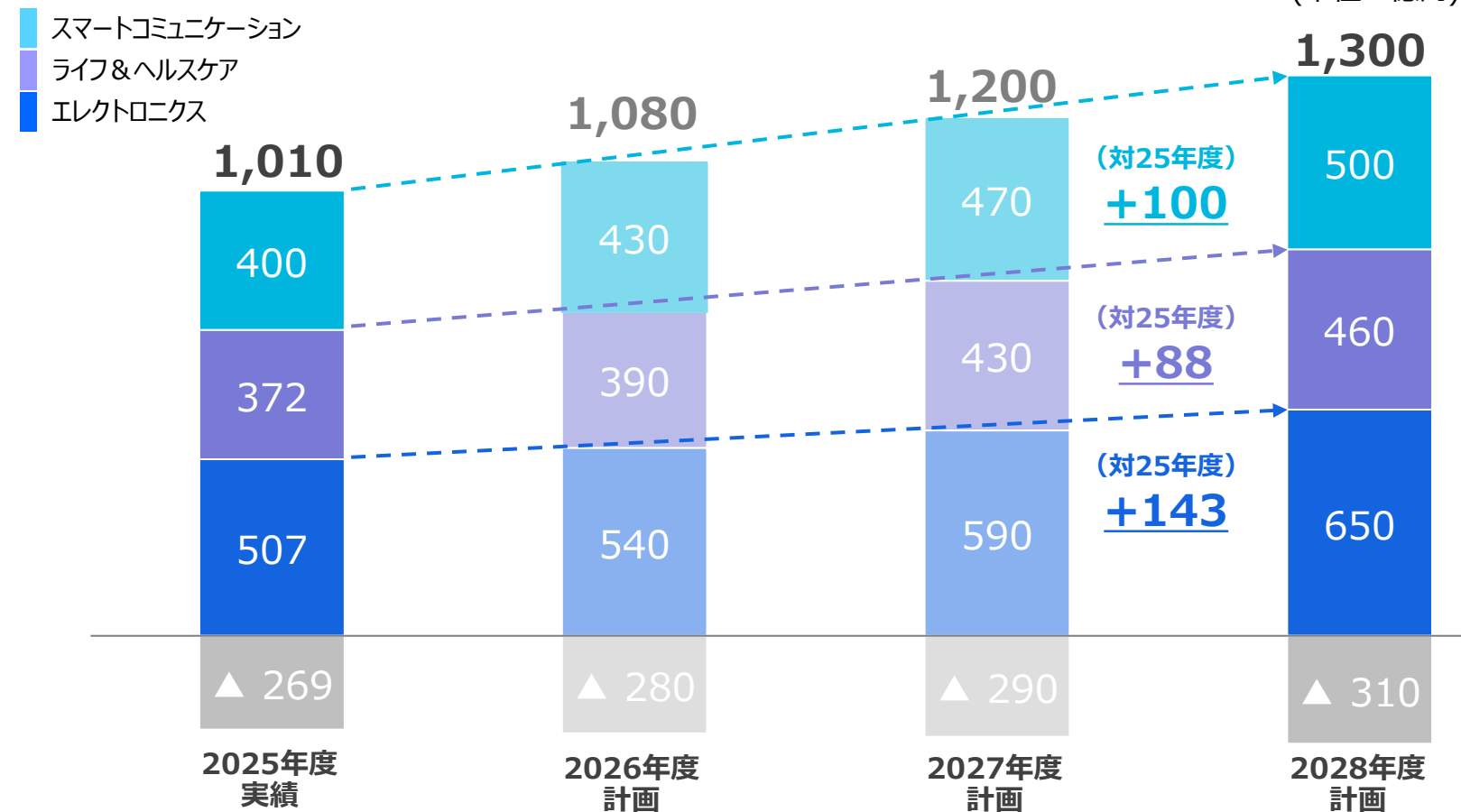
## 方針

- ✓ 基盤・再構築事業を中心に新たな価値の創出を目指すとともに、成長余地の低い事業は市場動向や事業環境に応じた拠点の最適化、及び、固定資産の適正化を推進
- ✓ 不動産については保有意義を確認した上で、売却も検討し、機動的な成長投資、及び、株主還元の原因を補強
- ✓ オールDNPでグループ会社も含めた最適な事業体制を引き続き検討・推進

# 【事業戦略】 3セグメントの利益成長

注力事業への積極投資を中心に3セグメントを成長させ、一層強固なポートフォリオを構築する

## ■セグメント別営業利益の内訳



### 事業戦略

- 「P&I」から生まれた注力事業へ積極投資を行い事業を拡大
- 新たな価値の創出と構造改革の推進による収益性強化
- 「P&I」を強みとする新たな注力事業の育成

## ■ 各事業の戦略

### 注力事業への積極投資

- ✓ 情報セキュア関連は、グループ会社化したRubicon SEZC社とのシナジーによりグローバル展開を加速
- ✓ フォトイメージング関連は、グローバル生産体制・供給体制の強化と、新興国市場の開拓を進め、さらなる成長を目指す

### 新たな価値の創出と構造改革

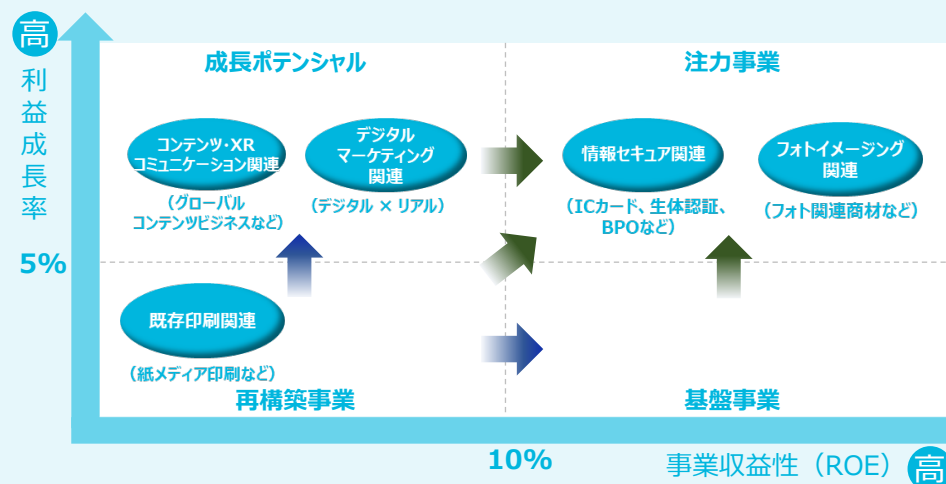
- ✓ 出版印刷関連は既存事業の収益性改善と新規事業拡大の両立により事業基盤の強化を進める
- ✓ マーケティング関連はリアルとデジタルの強みを活かした上流からの提供価値を最大化

### 新たな注力事業の育成

- ✓ 各事業部門の強みをかけ合わせ、グローバル展開を見据えたコンテンツ（アニメ等のIP）ビジネスを展開
- ✓ DNPの情報加工・変換技術とAI・XRを組み合わせ、社会課題解決に向けた新たな体験価値を提供

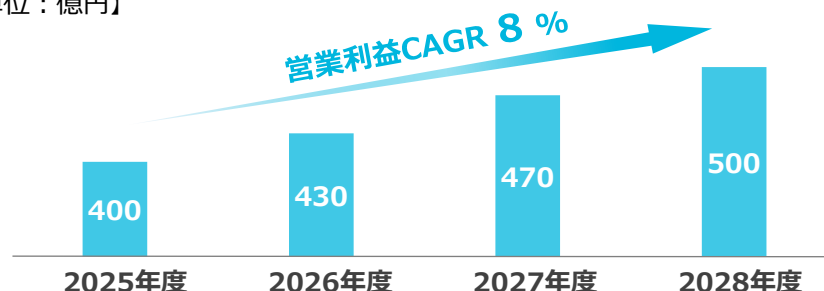
※各事業の各象限での位置は利益成長率、事業収益性（ROE）の高低を表すものではない

### ポートフォリオの変革



### セグメント全体営業利益計画

【単位：億円】



## ■ 各事業の戦略

### 注力事業への積極投資

- ✓ モビリティ関連はDNP光金属とのシナジーにより、HMI関連部材を拡大するとともに、グローバルも視野に事業を拡大
- ✓ 産業用高機能材関連は、バッテリーパウチの次世代電池への拡大、太陽電池関連の生産増、他産業用途への各種機能性フィルム関連製品を展開

### 新たな価値の創出と構造改革

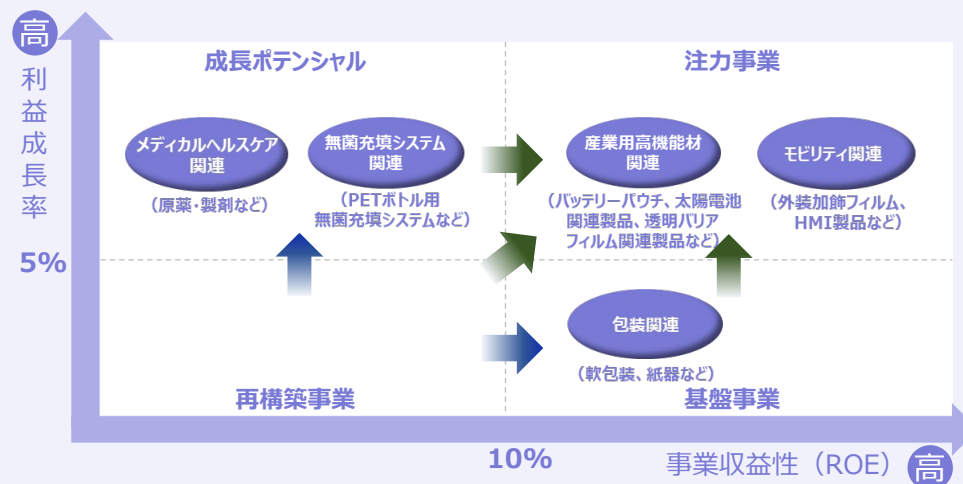
- ✓ 包装関連、および、生活空間関連は、継続的に構造改革を行い、さらに強い収益体質を確立
- ✓ 産業用高機能材・包材関連では、グローバルを見据えた高付加価値フィルム関連製品を開発し、新たな価値を創出

### 新たな注力事業の育成

- ✓ 包装関連で国内トップの無菌充填システムは、グローバル市場に領域を拡大
- ✓ メディカル・ヘルスケア関連は、シミックCMOとのシナジーにより原薬・製剤事業から包装まで一貫対応したビジネスを展開

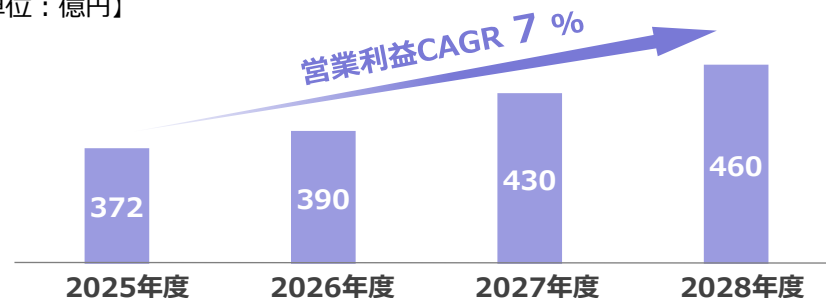
※各事業の各象限での位置は利益成長率、事業収益性（ROE）の高低を表すものではない

### ポートフォリオの変革



### セグメント全体営業利益計画

【単位：億円】



## ■ 各事業の戦略

### 注力事業への積極投資

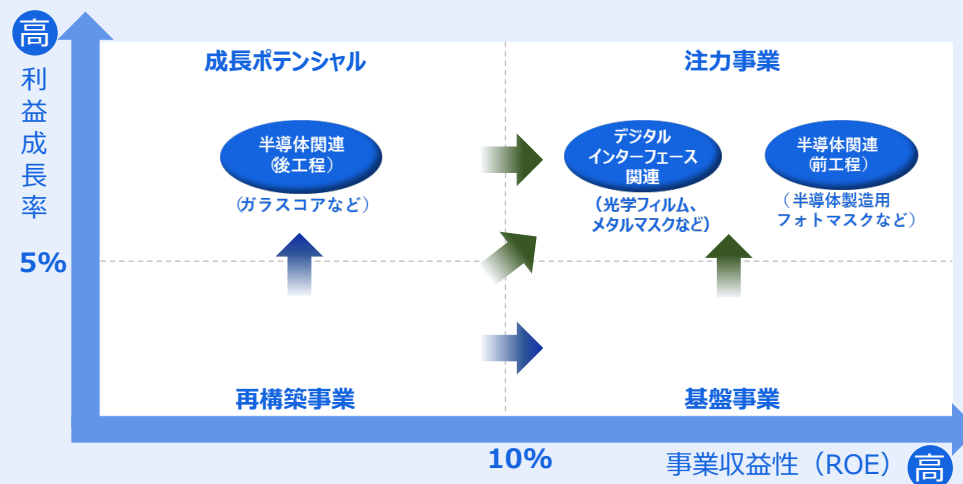
- ✓ デジタルインターフェース関連は、第8世代（G8）サイズの大型メタルマスクを中心に事業を拡大し、光学フィルムは、パネルの大型化に対応した広幅対応の新生産ラインの活用などにより事業を拡大
- ✓ 半導体関連は、フォトマスクの市場成長に応じた最適な体制を構築し、継続的に成長

### 新たな注力事業の育成

- ✓ 半導体関連は、EUV（極端紫外線）マスクや、ナノインプリントなどの最先端領域への事業展開を加速
- ✓ 次世代半導体パッケージ向けTGV（ガラス貫通電極）ガラスコア基板の技術を中心に事業化

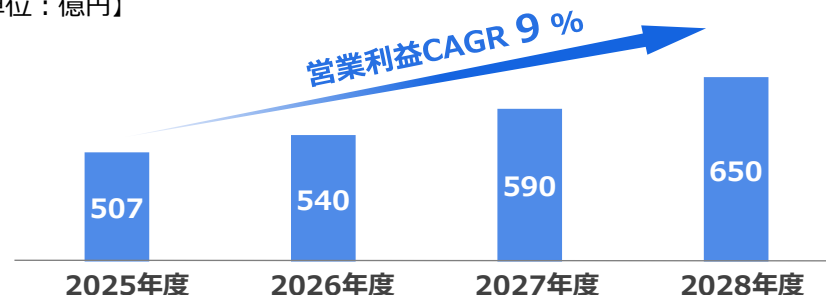
※各事業の各象限での位置は利益成長率、事業収益性（ROE）の高低を表すものではない

### ポートフォリオの変革



### セグメント全体営業利益計画

【単位：億円】



# 【財務戦略】キャッシュ・アロケーション(2026~2028年度)

成長投資と株主還元の両輪で、企業価値の向上を実現（自己資本比率55%を目安とする）



\* 特別損益等の一過性の要因を除いた親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向

# 【財務戦略】株主還元方針

## 自己株式取得

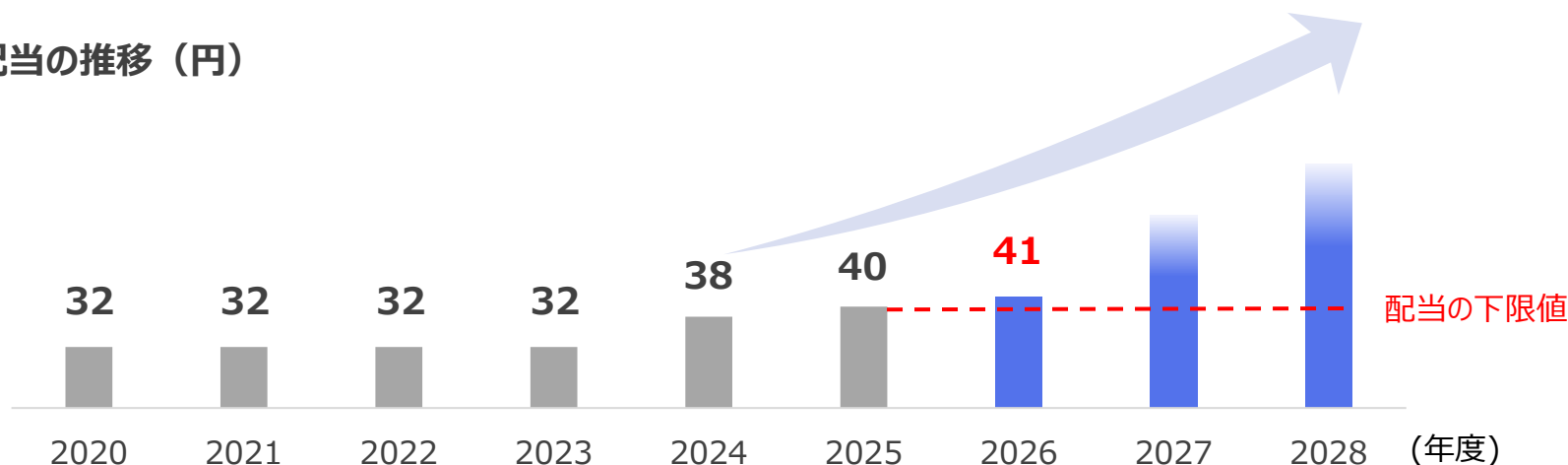
- 成長投資とのバランスや株価水準、資本効率を考慮し、**機動的かつ積極的に実施**
- 2026年度は500億円の取得**
- 2027年度は300億円以上とし、2026～27年度の2年間で**最低800億円**実施

## 配当金

- 利益成長に応じた累進配当**および**配当性向※の引き上げ**による配当水準の向上を目指す  
(1株当たり配当40円を下限とする**累進配当**)
- 2026年度の年間配当金は、1円増配の41円の予定** (3年連続の増配予定)  
(中間配当金19円、期末配当金22円)

※ 特別損益等の一過性の要因を除いた親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向

### 1株当たり配当の推移 (円)



2024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を実施。  
1株当たり配当は、2021年3月期の期首に当該分割が行われたと仮定して算定。

## 非財務戦略の加速により、人的創造性・競争力・事業持続性を同時に高める

|                           | 戦略                   | 中長期的にめざす姿                                 | 主要課題                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>価値創出の<br/>源泉を最大化</p>   | <p>人的資本の強化</p>       | <p>人的創造性の向上</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNP固有の人材の強み醸成とタレントマネジメント</li> <li>• 挑戦文化と多様な個によるチーム力の発揮</li> <li>• 複線型役割等級人事制度に基づくキャリア自律支援とリスクリング</li> <li>• 健康宣言とダイバーシティ宣言の実践</li> <li>• 人的資本ポリシーを軸にしたDNPウェルビーイングの実現</li> </ul> |
| <p>競争優位性の<br/>獲得・拡張</p>   | <p>知的資本の強化</p>       | <p>グローバルでの<br/>知的創造性の向上と<br/>競争優位性の確立</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新規事業創出のための技術獲得の加速</li> <li>• DNP独自の強み技術の高度化およびグローバル展開の加速</li> <li>• AI前提の業務・意思決定プロセスへの転換</li> </ul>                                                                              |
| <p>事業持続性と<br/>成長機会の確保</p> | <p>環境への<br/>取り組み</p> | <p>ネイチャーポジティブな<br/>バリューチェーンの構築</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 気候変動の緩和と適応</li> <li>• 資源の効率的利用</li> <li>• 生物多様性の保全</li> </ul>                                                                                                                    |

## グローバルでの「人的創造性」を高め 企業価値向上の好循環ループを実現

| 主要課題                                                           | 主要施策                                                                                                                     | 28年度目標                                                                                                                                    | 中長期的に目指す姿                            |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>経営戦略との連動</b><br>DNP固有の人材の強み醸成と<br><b>タレントマネジメント</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 職群別キャリア・スキルマップの策定による<br/>タレント可視化</li> </ul>                                     |                                                                                                                                           | <b>「人的創造性」<br/>(付加価値生産性)<br/>の向上</b> |
| <b>組織力の強化・組織開発</b><br>挑戦文化と多様な個による<br><b>チーム力の発揮</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 競争力のある報酬水準・体系の確保</li> <li>✓ グローバル人事労務戦略の推進</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>人的資本投資額</b><br/>：累計350億円（26-28年度）</li> <li>✓ <b>エンゲージメントサーベイ挑戦スコア</b>：<br/>：+10%向上</li> </ul> |                                      |
| <b>従業員体験の最大化</b><br>複線型役割等級人事制度に基づく<br><b>キャリア自律支援とリスキリング</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DNP価値目標制度 (DVO) による挑戦と<br/>チーム力強化</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>女性管理職比率</b><br/>：14%達成（30年度末 15%達成）</li> </ul>                                                |                                      |
| <b>持続的に稼ぎ続ける力の追求</b><br><b>健康宣言とダイバーシティ宣言</b><br>の実践           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 組織力強化とキャリア自律に向けた<br/>研修・リスキリングの充実</li> <li>✓ ジェンダーギャップの解消による意思決定の多様化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人材ポートフォリオ充足度：+20%向上</li> <li>✓ キャリア自律の実践度と制度活用率<br/>：70%達成</li> </ul>                            |                                      |
| <b>人事原則・人事哲学との整合</b><br>人的資本ポリシーを軸にした<br><b>DNPウェルビーイングの実現</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従業員向け株式報酬制度の導入と持株会加入率<br/>の向上</li> <li>✓ DNPウェルビーイング (健康・安全・幸せ) の浸透</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修受講者の職場実践度<br/>：60%達成</li> </ul>                                                                |                                      |

グローバルなオープンイノベーションによる  
知的創造性の向上と競争優位性の確立

| 主要課題                                                       | 主要施策                                                                                                                                                                                                                                                             | 28年度目標                                                                                                                                                   | 中長期的に目指す姿                                           |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <p><b>研究開発・新規事業創出</b></p> <p>新規事業創出のための<br/>技術獲得の加速</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 注力領域・成長戦略の設定と領域別ロードマップ策定</li> <li>✓ 社内外の技術の融合および戦略的パートナーシップの構築をグローバルに推進</li> <li>✓ 独自技術の高度化とグローバル特許網の構築による事業競争力の拡大</li> <li>✓ グローバルなオープンイノベーションの拡充</li> <li>✓ 生成AIの最適活用による知的生産性の拡張と強みを次世代へ継承する知識循環モデルの構築・高度化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>研究開発投資額</b><br/>：累計1,200億円（26-28年度）</li> <li>✓ <b>業務特性に応じた生成AIの標準導入の完了と高度定着</b><br/>：高度利用者定着率 50%</li> </ul> | <p>グローバルでの<br/>知的創造性の<br/>向上と<br/>競争優位性の<br/>確立</p> |
| <p><b>グローバル展開</b></p> <p>独自の強み技術の高度化<br/>およびグローバル展開の加速</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |                                                     |
| <p><b>AI前提のDX戦略</b></p> <p>AI前提の業務・意思決定<br/>プロセスへの転換</p>   |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |                                                     |

## ネイチャーポジティブなバリューチェーンの構築

| 主要課題                           | 主要施策                                                                                                                                                                                                                                     | 28年度目標                                                                                                                                                                                                                                                     | 中長期的に目指す姿                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <p>脱炭素社会</p> <p>気候変動の緩和と適応</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 再生可能エネルギーの導入とサプライチェーン全体での排出量削減</li> <li>✓ 低炭素製品・サービス開発および次世代エネルギー研究</li> <li>✓ 資源循環（プラスチック・複合材料）等の高度化</li> <li>✓ 原材料・水資源管理の高度化と生態系への負荷の最小化</li> <li>✓ 原材料のトレーサビリティの確保によるサプライチェーンの透明化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 環境投資額：累計100億円（26-28年度）</li> <li>✓ GHG排出量：19年度比37.8%削減（30年度末 46.2%）</li> <li>✓ 資源循環率*1：67.8%達成（30年度末 70%）</li> <li>✓ 水使用量*2：19年度比24.5%削減（30年度末 30.0%達成）</li> <li>✓ 環境配慮製品・サービス総売上高比率：24.9%に拡大（30年度末30%）</li> </ul> | <p>ネイチャー<br/>ポジティブな<br/>バリューチェーンの<br/>構築</p> |
| <p>循環型社会</p> <p>資源の効率的利用</p>   |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |
| <p>自然共生社会</p> <p>生物多様性の保全</p>  |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |

\*1 資源循環率：紙の有価物等を除外した不要物のうち、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割合

\*2 水使用量：使用量の多い10拠点での水使用量原単位

# 【非財務戦略】指標と目標



|      | 主要課題                                                                                                                                                                                                                                                                              | 主な指標                         | 28年度目標（累計：26~28年度）                            |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|
| 人的資本 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNP固有の<b>人材の強み醸成</b>と<b>タレントマネジメント</b></li> <li>• 挑戦文化と多様な個による<b>チーム力の発揮</b></li> <li>• 複線型役割等級人事制度に基づく<b>キャリア自律支援</b>と<b>リスキリング</b></li> <li>• <b>健康宣言</b>と<b>ダイバーシティ宣言</b>の実践</li> <li>• 人的資本ポリシーを軸にした<b>DNPウェルビーイングの実現</b></li> </ul> | 人的資本投資額                      | <b>累計350億円規模</b>                              |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | キャリア・スキルマップによる人材ポートフォリオ充足度*1 | <b>20%向上</b>                                  |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | エンゲージメントサーベイ挑戦スコア*2          | <b>10%向上</b>                                  |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | キャリア自律の実践度と制度活用率             | <b>70%達成</b>                                  |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 研修受講者の職場実践度*3                | <b>60%達成</b>                                  |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 女性管理職比率                      | <b>14%達成（28年度末）</b><br>15%達成（30年度末）           |
| 知的資本 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新規事業創出のための<b>技術獲得の加速</b></li> <li>• DNP独自の<b>強み技術の高度化</b>と<b>グローバル展開の加速</b></li> <li>• <b>AI前提の業務・意思決定プロセスへの転換</b></li> </ul>                                                                                                            | 研究開発投資額                      | <b>累計1,200億円規模</b>                            |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 業務特性に応じた生成AIの標準導入の完了と高度定着    | <b>高度利用者定着率 50%</b>                           |
| 環境   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>気候変動の緩和と適応</b></li> <li>• <b>資源の効率的利用</b></li> <li>• <b>生物多様性の保全</b></li> </ul>                                                                                                                                                       | 環境投資額                        | <b>累計100億円規模</b>                              |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | GHG排出量（Scope1+2）             | <b>19年度比 37.8%削減（28年度末）</b><br>46.2%削減（30年度末） |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 資源循環率*4                      | <b>67.8%達成（28年度末）</b><br>70%達成（30年度末）         |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 水使用量*5                       | <b>19年度比 24.5%達成（28年度末）</b><br>30.0%削減（30年度末） |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 環境配慮製品・サービスの総売上高比率           | <b>24.9%に拡大（28年度末）</b><br>30%に拡大（30年度末）       |

\*1：主幹専門職増加率 \*2：ポジティブ伸び率 \*3：研修実施後の期待レベル到達率 \*4：不要物に対するマテリアル・ケミカルリサイクル比率 \*5：重点10拠点における売上高原単位

未来のあたりまえをつくる。

**DNP**



## 免責事項

本資料における業績予想及び中期的な経営目標等、将来予想に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、実際の業績は、様々な要因の変化により、これらの将来予想とは異なることがあることをご承知おきください。