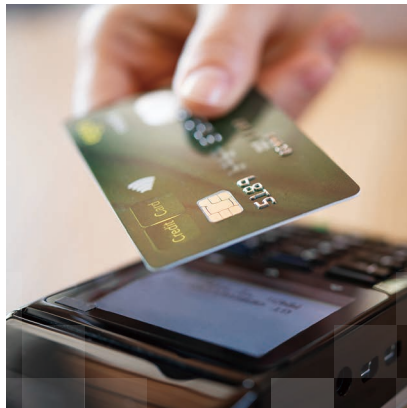
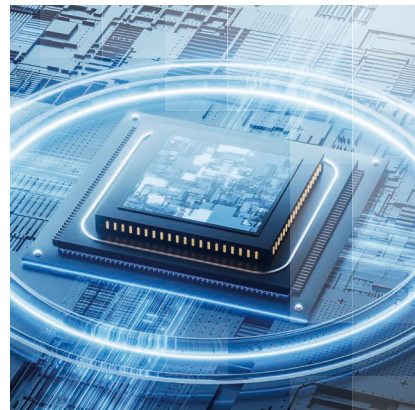


DNP グループ統合報告書

Integrated Report 2025



DNP Integrated Report 2025

編集方針

DNPグループは、企業価値の向上と「より良い未来」の実現の両立を追求し、持続的に成長する姿を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくために統合報告書を発行しています。

「DNPグループ統合報告書2025」では、DNPが進めている企業価値向上への変革を「実感」していただくために、以下の3つの視点から改善を試みました。

経営層によるメッセージの強化	トップメッセージをはじめとし、担当役員や社外取締役も含めたマネジメント層全体のメッセージを強化し、企業価値向上に向けた考え方を積極的に発信する。
価値創造ストーリー、マテリアリティの解像度の向上	経営資本の強みの明示、マテリアリティと事業活動の関連、財務と非財務のさらなる関連を示すことで、「価値創造ストーリー」の解像度を上げる。
財務情報・非財務情報の開示の質と量の向上	中期経営計画の進捗と事業ポートフォリオの変革、持続的な成長へ向けた注力事業の具体的かつ定量的な成長戦略、競争力を高める経営基盤の強化の取り組みを説明する。

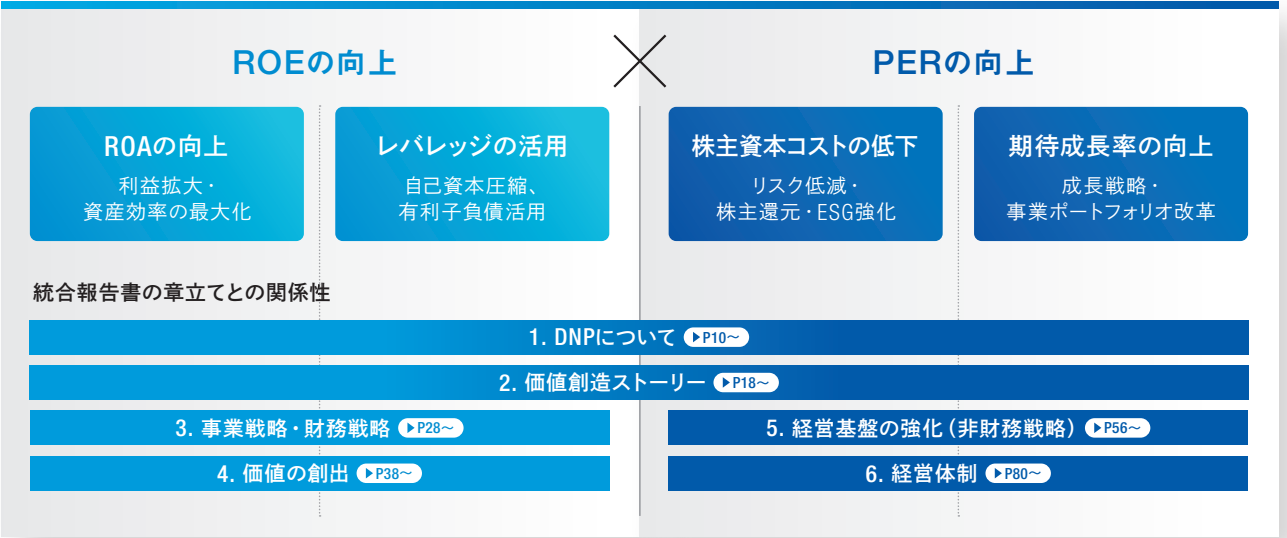
DNPグループは引き続き、ステークホルダーの皆様との対話を大切にしていまいります。

統合報告書がDNPグループを一層ご理解いただくための一助となれば幸いです。

DNPの企業価値向上に向けた考え方

DNPグループの企業価値向上の指標を「PBR」と捉え、ステークホルダーの皆様との対話を意識した目次構成の中で、企業価値向上に向けた取り組みを「PBRの向上」のロジックツリーと関連づけることで、各取り組みがどのように連動しているかを示しています。

PBRの向上



DNPグループ統合報告書2025 目次

企業価値 向上に向けた トップの役割は？	トップメッセージ	4
DNPとは どのような会社か？	1 DNPについて あらゆる高度化された 印刷技術で未来を切り拓く	DNPグループのめざす姿 10 DNPグループの価値創出の変遷 12 強みとビジネスモデル 14 事業概要 16
DNPグループの強みと 価値創造の仕組みは？	2 価値創造ストーリー P&Iの強みと資本を掛け合わせて 新しい価値を創造する	価値創造ストーリー 18 マテリアリティ 20 マテリアリティに基づく事業活動 22 6つの資本 24 デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造 26
2023-2025年度 中期経営計画の 進捗は？	3 事業戦略・財務戦略 持続的な事業価値と 株主価値を創出する	事業戦略 28 財務戦略 32
持続的成長に向けた 事業の推進とは？	4 価値の創出 収益性・成長性の高い 事業を着実に育てる	価値の創出 38 注力事業 40
持続的成長に向けた 経営基盤の強化とは？	5 経営基盤の強化 （非財務戦略） 効率性を飛躍的に向上させ、 競争力を高める	人的資本の強化 56 知的資本の強化 66 環境への取り組み 70 サプライチェーン全体での新たな価値創出 76
さらなる成長に向けた 経営体制とは？	6 経営体制 持続的な成長と 事業の変革を駆動する	役員一覧 80 コーポレート・ガバナンス 84 社外取締役対談 88 新任社外取締役メッセージ 91
中期経営計画の 目標達成に向けて 業績の推移は？	7 業績・会社情報 2024年度を中心とした業績と 株式・会社情報	2025年3月期の業績に関する分析および説明 99 11年間の主要財務データ 106 非財務データ 108 連結財務諸表 110 DNPの製品・サービス 118 投資家情報 120 株主・投資家との対話 122

◇ 報告対象期間：2024年4月1日より2025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みます。

◇ 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、P84-87、P92-97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：2025年8月（次回発行予定：2026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。

代表取締役社長
よしなり
北島義斉

企業価値の向上と 「より良い未来」を実現するため、 これからも変化を恐れず、 挑戦を続けます。

① メッセージのPOINT

- 1 DNPはあらゆる高度化された印刷技術で未来を切り拓きます
- 2 中期経営計画は順調に進展しています
今後も積極的に成長投資と事業構造改革を進めていきます
- 3 未来社会に貢献し続けるために、「対話と協働」を重ねていきます
- 4 世の中の変化を先取りし、新たな価値を生み出していきます
- 5 社員が主体となって動く企業文化の醸成に取り組んでいます
- 6 株式市場とも積極的に対話し、企業価値の向上と「より良い未来」の実現をめざします

あらゆる高度化された印刷技術で未来を切り拓く

DNPは、1876年に当時の最先端技術であった活版印刷から出版印刷事業を開始しました。以来、“紙への印刷”にとどまらず、印刷技術の高度化とその応用に挑み続けています。現在では、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、リチウムイオン電池用バッテリーパウチなど、世界トップシェアを誇る製品を含め多くの製品・サービスを展開しています。

一見すると、印刷会社のイメージとはかけ離れて見える事業も、私たちにとっては全て、印刷技術を基盤とする進化の延長線上にあります。例えば、紙に印刷するための“はんこ”の腐食技術を応用して有機ELディスプレイ製造用のメタルマスクを開発し、食品や日用品の包装用フィルムに使われてきたコンバーティング技術からバッテリーパウチを生み出しました。現在ではM&Aにも力を入れ、シミックCMO社との協業により、CMO（医薬品製造受託機関）事業にも参入するなど、P&I（印刷と情報）の強みに異なる強みを掛け合わせて、新しい分野へも挑戦しています。

時折、「社名から“印刷”を外さないのか？」と問われることがあります。しかし、私たちの全ての事業は、印刷プロセスに立脚したあらゆる高度化された技術を核として成り立っており、これらの技術こそが新たな価値を生み出す原動力となっています。印刷技術の進化は、まさに私たちの未来を切り拓く鍵なのです。

「対話と協働」から 新たな価値を創出する

長期目標達成に向けた中期経営計画最終年度

DNPの中期経営計画（2023～2025年度）は、企業価値向上に向けた施策を着実に実行することで、当初計画を上回り、順調に進展しています。その結果、2024年度は、最終年度の営業利益目標である850億円を1年前倒しで達成し、936億円まで伸ばすことができました。こうした成果は、注力事業への戦略的な投資や、事業構造改革の取り組みによるものです。そして、最終年度にあたる2025年度は、2024年度を上回る営業利益940億円をめざしています。

成長投資では、2023～2027年度の5年間で、注力事業領域に2,600億円以上を投じる集中投資を推進しています。その中でも、M&Aは成長戦略を支える重要な柱です。私たちは、単なる販路拡大にとどまらず、技術的なシナジーや価値観の共有といった本質的な統合効果を何よりも重視しています。前述のシミックCMO社との協業に加え、新光電気工業社、HKホールディング社、レゾナック・パッケージング社など、私たちの強みと高い親和性を持つ企業との連携を通じて、新たな価値の創出に取り組んでいます。

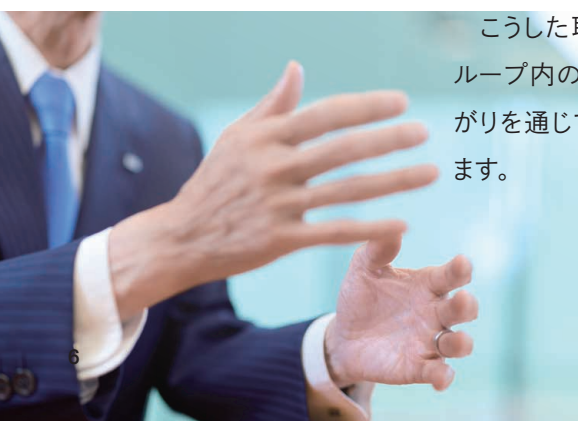
事業構造改革においては、出版事業について、営業と製造の機能を集約・統合して、収益構造の変革を進めており、印刷の前工程に携わっていた社員に対しては、リスクリングを支援し、新たなフィールドで挑戦できる環境を整えました。新たなスキルを身につけた社員たちは、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）では5つのメタバース空間を手がけるなど、次世代の価値創出に貢献しています。また、2025年10月に統合を予定している生活空間とモビリティの事業の連携を強化し、加飾技術を車載用と建材用の双方に応用するなど、技術の横展開による新たな市場の創出にも挑戦しています。

本年は中期経営計画の最終年度にあたります。私たちはこれまでの成果に決して満足することなく、次の成長戦略へと歩みを進め、長期の目標達成に向けて挑戦を続けていきます。

「対話と協働」を重ね、未来社会への貢献を続ける

私たちは、創業当時の舎則に掲げられた「文明の営業」という精神を今に受け継ぎ、社会的意義のある活動に積極的に取り組んでいます。また、未来の豊かさを支える文化や知の基盤を次世代につないでいくことも、長期的な価値創造の重要な一環であると捉えています。

こうした取り組みの原動力となっているのが、社外の多様なパートナーやDNPグループ内の仲間たちとの「対話と協働」です。私たちは、組織や立場を越えたつながりを通じて、これまでにない価値を創出し、持続可能な成長の実現をめざしています。



その一例が、「未来社会の実験場」をコンセプトとする大阪・関西万博への取り組みです。私たちは、「いのちの遊び場 クラゲ館」のゴールドパートナーとして参画しているほか、多くのパビリオンにおいて、リアルとバーチャル双方の企画・制作・運営に携わっています。また、万博に集う多様なパートナーとのコラボレーションにより、新たな事業機会を生み出し、価値創出につなげていきます。

来年、DNPは創業150周年を迎えます。これまでの歴史の中で、常に多くのステークホルダーと「対話と協働」を重ねて、それまでになかった価値をつくり続けてきました。これからも、一歩ずつ挑戦を重ねながら、未来社会に貢献し続けていきます。

変化を先取りし、課題を発見し、新たな価値を生む

DNPがサステナブルに成長していくためには、経営基盤を着実に強化しながら、新たな価値を継続的に創出していくことが不可欠です。そのために私たちは、事業活動に関連する環境・社会・経済の課題を定期的に抽出し、リスクと機会の両面から検討を重ねた上で、中長期的な経営戦略に反映させています。変化の兆しをいち早く捉え、戦略的に対応していくことで、企業としての競争力と持続性を高めていきます。

こうした取り組みの一環として、リスクと機会の評価・分析をもとに、昨年は優先的に取り組むべき重要課題として「マテリアリティ」を特定しました。今年はさらに、



そのマテリアリティに基づき、事業活動における重要課題として、グローバルかつ長期的な視点で、優先的に創出すべき価値を定めました。また、生成AIの全社導入を進め、データを利活用した価値の創出や業務プロセスの革新など、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進にも注力しています。これらは、新たな成長を生み出す起点であり、組織変革を加速させる推進力ともなる取り組みです。

変化のスピードが加速する市場環境においても、私たちは迅速かつ柔軟に対応しながら、持続可能な成長を追求していきます。リスクを恐れるのではなく、変化を機会として捉え、挑戦を重ねることで、DNPはこれからも社会に必要とされる価値を創出し続けます。

社員が自ら考え挑戦する企業風土を醸成する

私は、DNPの変革において最も重要なのは、社員一人ひとりが自ら考え、行動する文化を育むことだと考えています。長年、印刷業界では得意先の要望に応える“黒子”のような姿勢が根付いており、DNPもまた、そうした文化の中で発展してきました。

これまでは、どんな難題であっても、何とかそれに応えることで成長することができてきましたが、これからは生活者や社会の動きを見極めながら、自らが主体的に価値を生み出していく挑戦が不可欠です。そうした挑戦する風土を根付かせるには、従来の意識を変えていく必要がありますが、それは決して容易なことではありません。しかし、私たちがめざす「第三の創業」を実現していくために、自らが未来をより良くしていくという意志を持って挑戦し続ける風土を醸成していきます。

こうした想いのもと、私は社員との対話を継続的に行っています。国内外の拠点や工場を訪れ、「失敗してもいいから、どんどん挑戦しよう」と一人ひとりに直接伝えています。社員の声に耳を傾け、経営トップとして一貫したメッセージを発信し続けることが、挑戦への一歩の後押しになると実感しています。

DNPは事業領域が広いと、社員同士でも互いの業務内容が見えにくい面があります。しかし、自分の仕事の課題を解決するヒントや新たなビジネスにつながる芽は、必ず社内のど



こかに潜んでいます。だからこそ、社員同士が強みを掛け合わせられるよう、部門を越えたイベントやセミナー、イントラネット、グループ報など、さまざまな仕組みを整えてきました。

また、挑戦する風土を支えるには、社員一人ひとりが環境変化を的確に捉え、自らの意思でキャリアを切り拓くことが欠かせません。DNPでは、制度と風土の両面から社員の挑戦を後押しし、個人の成長と組織の活性化を両立させています。

私はこれからも「変革に挑戦しよう」というメッセージを何度でも社員に伝え続けます。社員一人ひとりが自身の可能性を信じ、前向きな挑戦を重ねていくことで、DNPの未来はより力強いものになると確信しています。

株式市場と積極的に対話し、企業価値の向上へ

DNPは、株式市場との対話を通じて、企業価値の向上をめざしています。私たちのビジョンや戦略を投資家の皆様に分かりやすくお伝えし、ご理解をいただくことは、信頼を築くために欠かせないものと考えています。これまでも、事業戦略やサステナビリティ戦略に関する説明会、工場見学会、海外IRイベントなど、多様な機会を通じて国内外の投資家と対話を重ね、その経験が企業の成長を加速させることを実感してきました。

こうした取り組みは、国内外の評価機関など多くのステークホルダーから評価をいただいておりますが、私たちにはまだ多くの課題が残されています。いただいたご意見には丁寧に向き合い、経営や事業部門にフィードバックを行い、常に課題の解決に努め、さらなる改善と成長をめざして事業戦略や成長戦略に活かしていきます。

現在、2026年度から始まる次期中期経営計画の策定を進めています。次期中計では、ROE10%以上の事業領域の拡大に加え、新たに営業利益成長率5%以上をめざすことをKPIに加え、達成に向けた具体的な戦略の道筋を示す予定です。

DNPはこれからも、「より良い未来」の実現に向けて挑戦を続けていきます。私たちの挑戦に、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様には、引き続きご期待いただくとともに、一層のご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

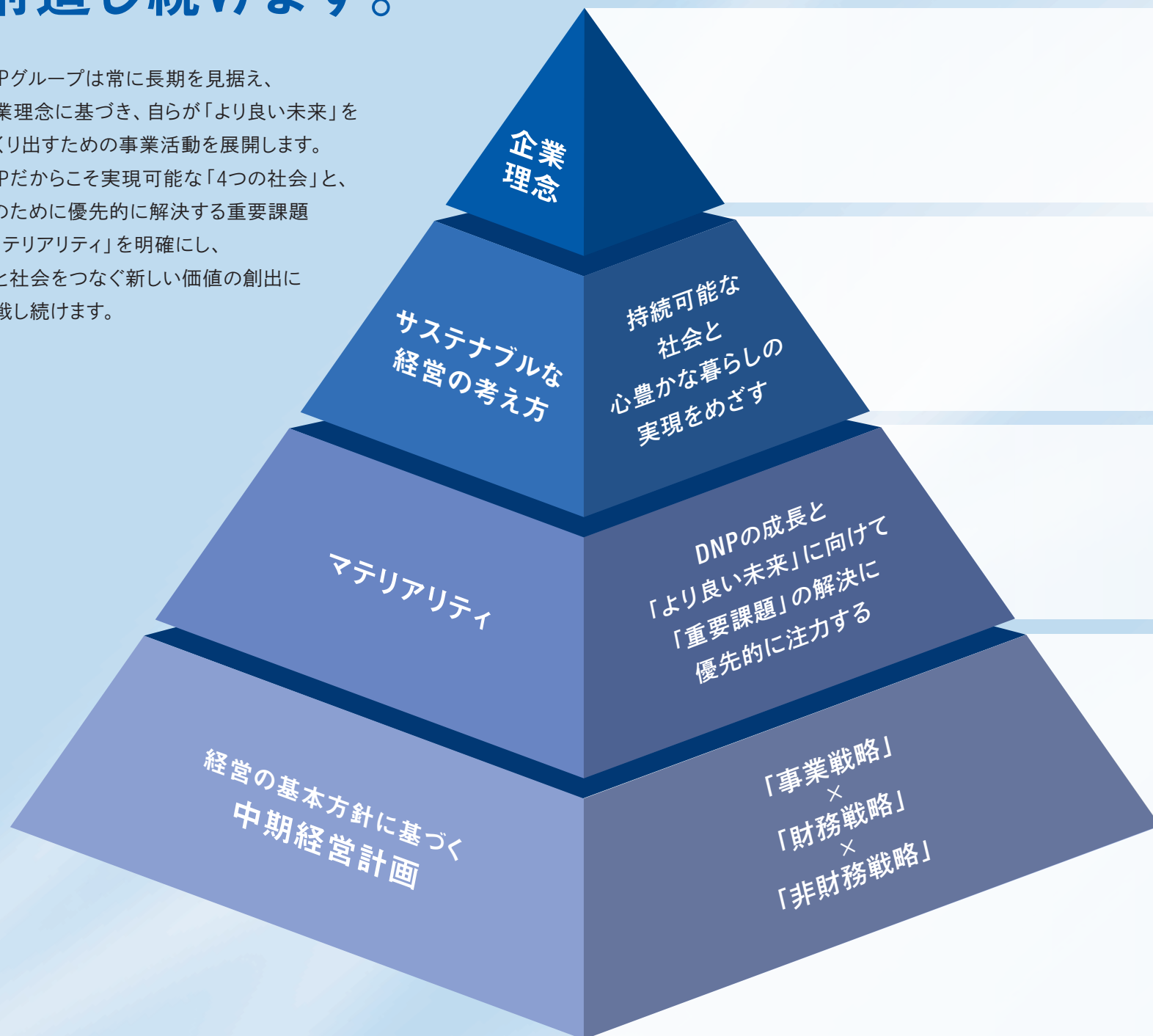
DNPの変革のために、
「挑戦しよう」と何度でも伝え続ける

1 DNPについて | あらゆる高度化された印刷技術で未来を切り拓く

DNPグループのめざす姿

「より良い未来」を実現するため 人と社会に欠かせない価値を 創造し続けます。

DNPグループは常に長期を見据え、
企業理念に基づき、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ます。
DNPだからこそ実現可能な「4つの社会」と、
そのために優先的に解決する重要課題
「マテリアリティ」を明確にし、
人と社会をつなぐ新しい価値の創出に
挑戦し続けます。



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、
人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。

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

DNPグループのマテリアリティ

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
機会を拡げていきます。

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。

DNPグループの経営の基本方針

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。

DNPグループの価値創出の変遷

印刷技術を高度化させ、いつの時代も
社会に欠かせない価値を提供し続けています

DNPは常に時代の変化を捉え、社会と人々のニーズや課題を先取りし、新しい価値の創出に挑み続けてきました。当時の最先端技術を活かして創業以来、印刷プロセスに立脚した強みを磨き、戦後の混乱期には技術の応用・発展によって事業領域を拡大する「第二の創業」を達成しました。

2026年に創業150周年を迎えるDNPは、創業時の舍則にある「文明の営業」という言葉を受け継ぎ、自らが「より良い未来」をつくり出していく「第三の創業」をめざしています。世界の人々の身近に「あたりまえ」に存在する欠かせない価値を提供し続けていきます。



出版印刷業

総合印刷業

情報加工産業～
情報コミュニケーション産業

P&Iソリューション

P&Iイノベーション



1877
書籍「改正西国立志編」印刷



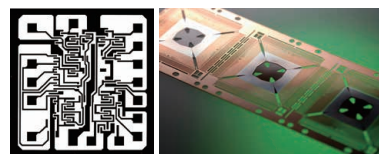
1945-49
民間企業として
紙幣印刷の一部を担当



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



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

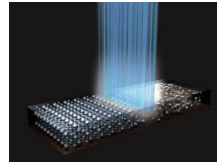
1985 世界初のCD-ROM版電子辞典を開発



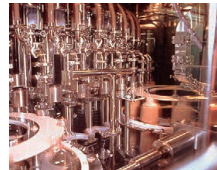
1985
昇華型熱転写記録材を
開発～生産開始：
プリントシール機の
普及等により事業を拡大
▶ 世界トップシェアの獲得へ



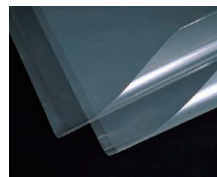
1985
液晶カラーフィルター
生産技術を開発



1996
独自のEB（Electron Beam）
コーティングによる
各種シートの生産を開始



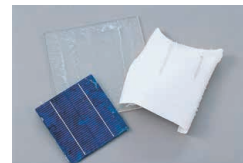
1997
PETボトルの
インライン無菌充填
システムを開発



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

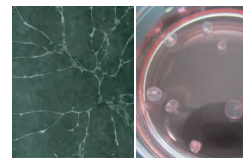


1999
リチウムイオン電池用
バッテリーパウチを製品化
▶ 世界トップシェアの獲得へ



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



2004
毛細血管パターン
の作製に成功（左）

2017
「ミニ腸」の研究開発に成功（右）
▶ 再生医療分野の事業へ



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



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



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



2018
リサイクルに適したモノマテリアル
フィルムパッケージを開発
▶ 「DNP環境配慮パッケージング
GREEN PACKAGING®」の
製品ラインアップを拡充



2019
自動車内装用次世代加飾パネルを開発（左）



2019
電気自動車向けワイヤレス給電用
シート型コイルを開発（右）



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



2023
シミックホールディングスとの戦略的提携で、
原薬から製剤までの一貫製造や
付加価値型医薬品の開発などを推進



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



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
▶ 多様な機能搭載で
高付加価値な写真を強化



2024
バーチャル空間を活かした「メタバース役所」の
サービス提供開始：生活者と自治体双方の
利便性を向上して負荷を低減

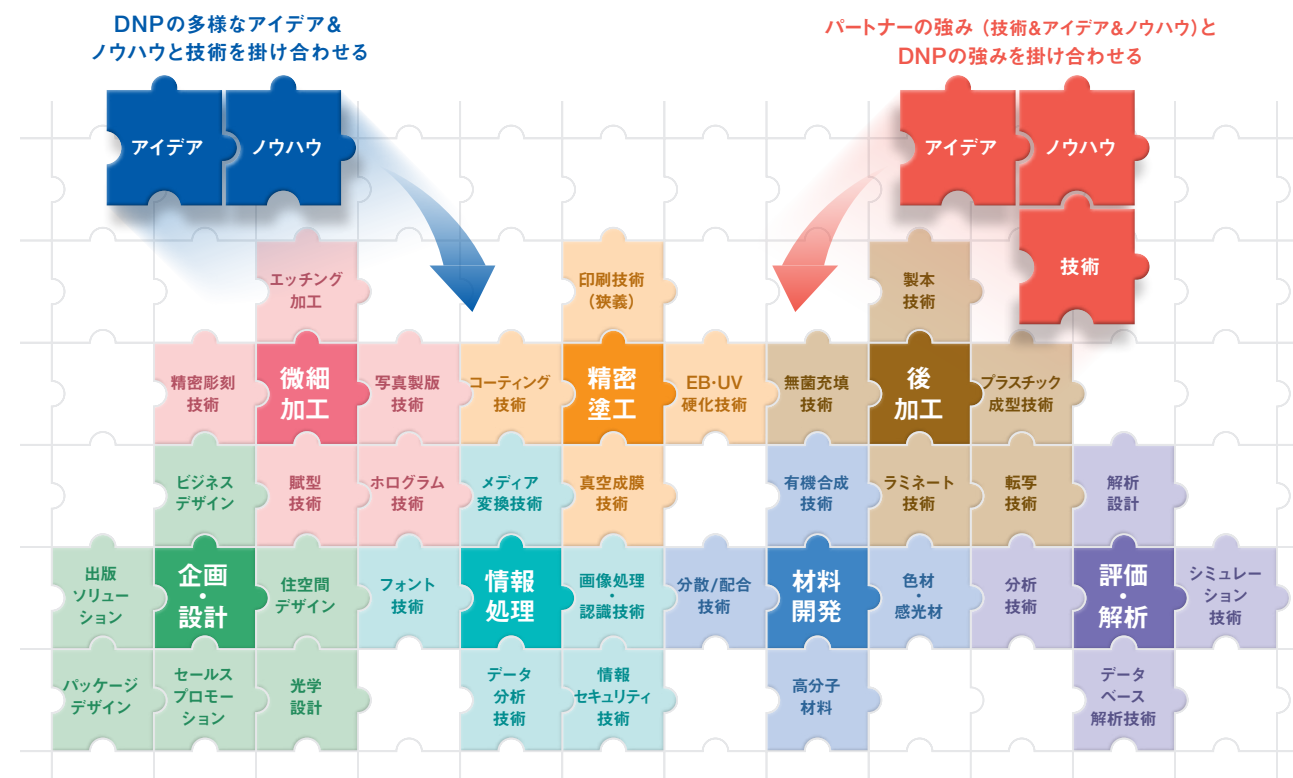
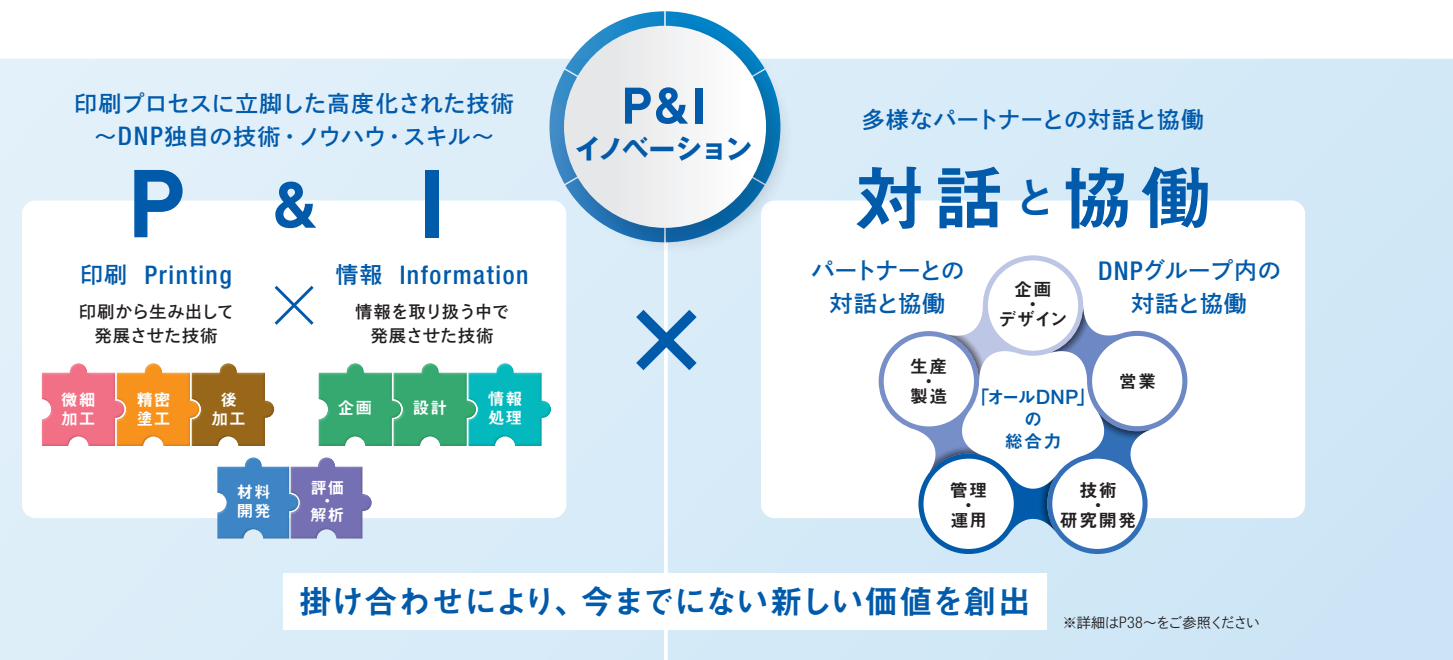


2024-2025
「東京アニメセンター®」を北米3拠点に展開：
日本のコンテンツの魅力をグローバルに発信

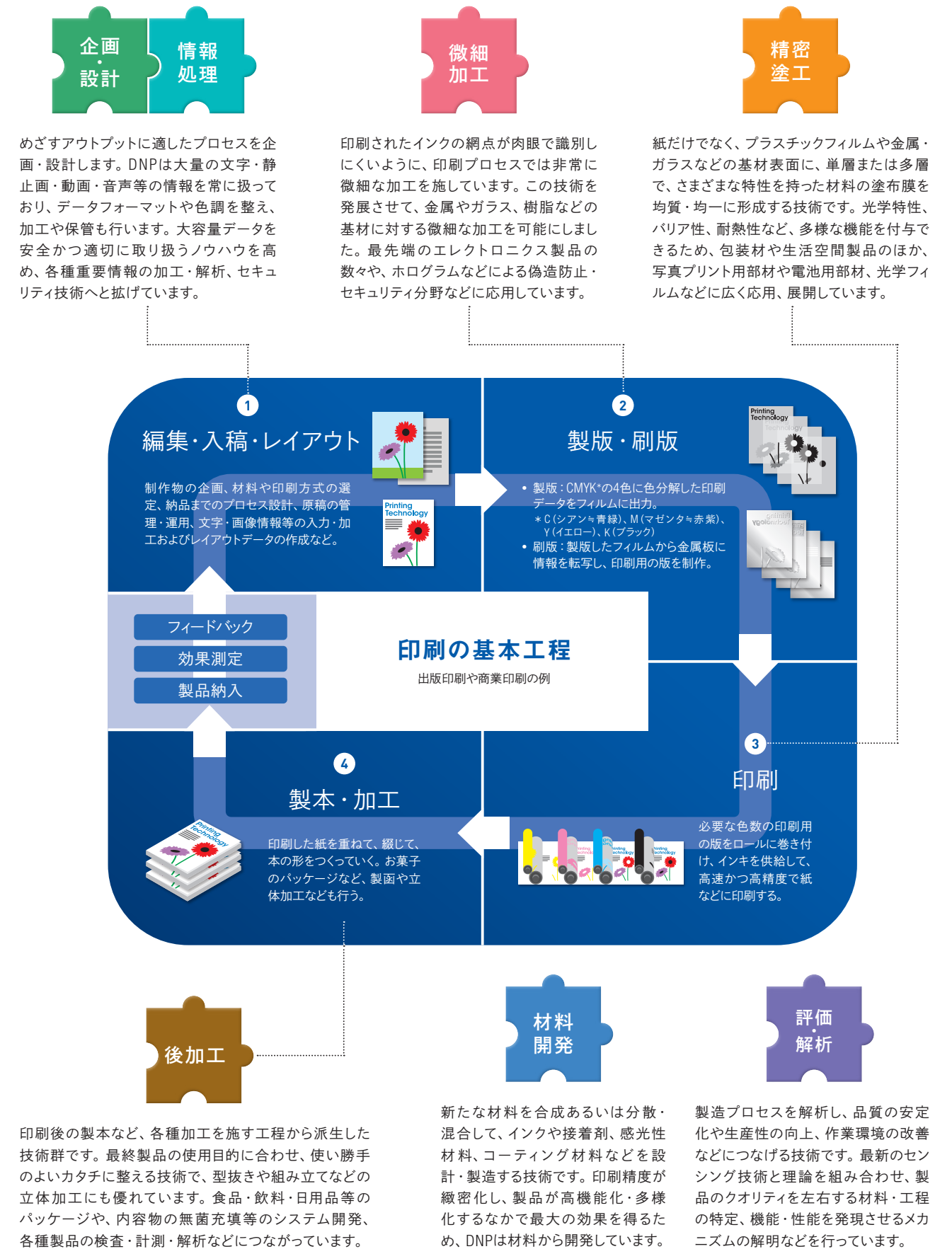
強みとビジネスモデル

「P&Iイノベーション」で
DNPにしか生み出せない価値を創出します

DNPは、印刷プロセスに立脚する技術群を常に最先端のものに磨き、常識にとらわれずに応用・発展させることで、新しい価値を創出しています。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、異なる領域を柔軟に組み合わせることで、「印刷：Printing」と「情報：Information」の強みを持つ独自の技術革新を進めています。DNPが保有する多様な技術の掛け合わせと、多様なパートナーとの連携をさらに強化し、「対話と協働」を通じて、人と社会が求める多様な価値の提供につなげていきます。



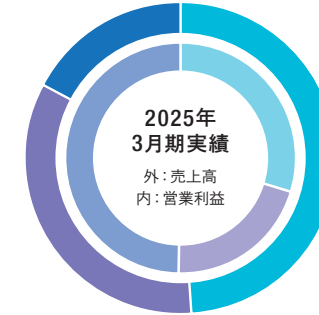
印刷プロセスで培った技術



事業概要

「P&Iイノベーション」により確立した事業領域で トップシェア製品群を世界に展開しています

DNP独自の技術とパートナーシップによって革新的な価値を生み出す「P&Iイノベーション」が、世界にも稀な総合印刷業としての事業領域の拡がりにつながっています。現在は3つの事業セグメントで、国内そして世界でトップシェアを獲得し続ける製品群を展開。企業・団体のバリューチェーンや人々の暮らしに不可欠な価値を開発・提供し続けています。



2025年3月期の連結業績

売上高: **1兆4,576億9百万円** 営業利益: **936億12百万円**

スマートコミュニケーション部門

■売上高:
7,155億円 (構成比49.0%)
■営業利益:
346億円 (構成比29.9%)

ライフ&ヘルスケア部門

■売上高:
4,960億円 (構成比34.0%)
■営業利益:
237億円 (構成比20.6%)

エレクトロニクス部門

■売上高:
2,477億円 (構成比17.0%)
■営業利益:
573億円 (構成比49.5%)

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



世界トップシェアの昇華型熱転写記録材やフォトプリンターを100カ国以上に展開。撮影体験や写真を通じ世界中に笑顔を届け続けます。

情報セキュア
関連



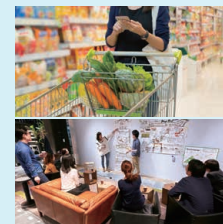
高度なセキュリティ基盤を活かした認証DX・決済・BPO等のサービスで、働き方改革や安全・安心な社会の実現に貢献します。

コンテンツ・
XRコミュニケーション
関連



IP (知的財産) の活用、リアルとバーチャルを融合するメタバース空間等によって、人々の体験価値を向上します。

マーケティング
関連



DXを推進しながら、企業と顧客のコミュニケーション施策を企画・実行し、最高の顧客体験価値を開発・提供していきます。

出版関連

書籍・雑誌や電子の本の製造と販売、出版コンテンツのグローバル展開、地域の活性化などで、人々の「知」を支えます。

教育関連

学びのプラットフォーム「リアテンドラント」等で、児童・生徒一人ひとりに寄り添った教育と教員の業務負担軽減を実現します。

ライフ&ヘルスケア部門

モビリティ・
産業用高機能材
関連



デザインや機能の向上で「移動」の価値を高め、次世代モビリティ社会の実現に注力。変化を先取りした高機能材開発も推進。

メディカル・
ヘルスケア関連



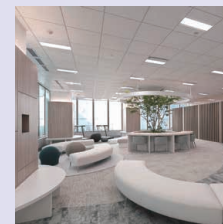
製薬企業向けに医薬品のパッケージや原薬を提供し、さらに製剤事業を受託。医薬品の品質維持や利便性に関する価値を提案し医療に貢献。

包装関連



食品・飲料・日用品等のパッケージをグローバルに展開。環境に配慮した安全・安心な製品・サービスで心豊かな暮らしに貢献。

生活空間関連



住宅や各種施設、自動車・鉄道車両等のあらゆる空間に価値を提供。機能性とデザインを高め、彩り豊かな空間を構築します。

飲料事業



北海道コカ・コーラボトリングがブランド力を活かした事業を展開。「オールDNP」の相乗効果で、人々に価値を提供します。

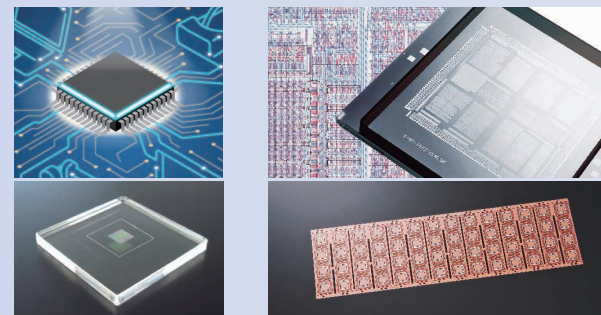
エレクトロニクス部門

デジタルインターフェース関連



独自の光学設計技術とコンバーティング技術を駆使し多様な機能を持つ光学フィルムや、有機ELディスプレイの薄型・軽量化、高精細化を実現するメタルマスクを展開。研究開発から量産まで一貫してディスプレイ技術の発展に貢献し、快適な暮らしを実現していきます。

半導体関連



フォトマスクやリードフレーム等、半導体関連のキーコンポーネントを展開。半導体製造時の消費電力を大幅に低減するナノインプリント用テンプレートも開発するなど、高品質・高精度な製品を国内外に提供しています。

国内外のトップシェア製品・サービス

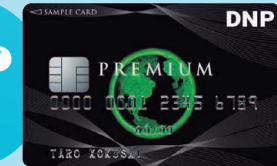
世界トップ

写真プリント用
昇華型熱転写
記録材



国内トップ

ICカード



国内トップ

PETボトル用
無菌充填
システム



世界トップ

リチウムイオン
電池用
バッテリーパウチ



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)



世界トップ

有機EL
ディスプレイ
製造用
メタルマスク



※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

世界トップ

ディスプレイ用
光学フィルム*

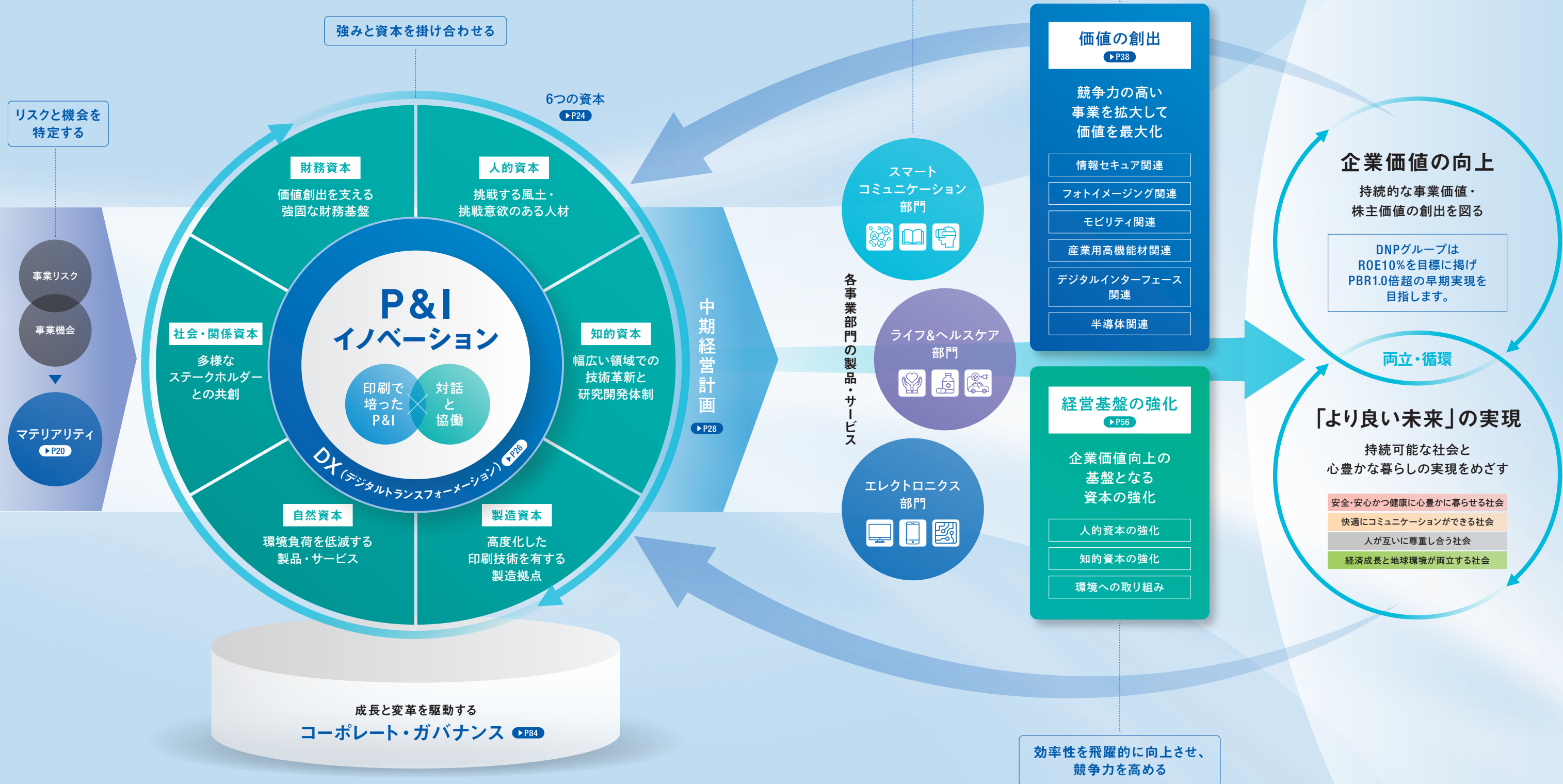


2 価値創造ストーリー

P&Iの強みと資本を掛け合わせて新しい価値を創造する

価値創造ストーリー

DNPは、P&Iイノベーションを軸に、6つの資本を掛け合わせることで企業価値の向上と「より良い未来」の実現をめざしていきます。



マテリアリティ

DNPは、変化を先取りして自ら変革を起こすことで、「より良い未来」を実現していきます。

▶ リスク・機会の特定

DNPは、健全な社会と経済、快適で心豊かな人々の暮らしは、サステナブルな地球の上でこそ成り立つと考えています。近年、環境・社会・経済の急激な変化が経営に多様な影響を及ぼすなか、DNPはこれらの変動要因を的確に捉え、リスクを評価するとともに、中長期的な経営戦略に反映

させることが重要であると認識しています。さらに、変化を先取りして自ら変革を起こし、リスクをビジネスチャンスへと転換することで、企業としての持続可能性と社会全体の持続可能性の両立をめざしています。

	変動要因	事業活動への影響
経済関連	【技術動向関連】 DX、AI、セキュリティ	リスク <ul style="list-style-type: none">先進技術の導入の遅れによる競争力の低下専門人材の不足・流出による情報・技術の損失サイバー攻撃や偽情報による事業停止・信頼低下 など 機会 <ul style="list-style-type: none">AI・DXによる業務効率化、生産性向上<ul style="list-style-type: none">行政や金融、流通業におけるコミュニケーション変革、製造業における生産革新デジタルサービス市場の拡大<ul style="list-style-type: none">一個人に適した情報の提供、新たな顧客体験の拡大高セキュリティ環境下での大量データ流通、共有・活用の促進セキュリティソリューションの需要増 など
	【経済活動関連】 グローバル化、地政学、法規制	リスク <ul style="list-style-type: none">地政学リスクやAI進展等によるサプライチェーンの混乱・分断、事業の停滞事業展開先の拡大・変更による新たなリスクの顕在化法対応遅延による事業停滞、市場淘汰 など 機会 <ul style="list-style-type: none">グローバル化、事業展開地域の拡大による新市場の創出調達・生産体制の多元化による供給安定化サプライチェーン透明化による信頼性の向上 など
社会関連	【人的資本関連】 人口動態、人材確保、人権意識	リスク <ul style="list-style-type: none">専門人材やDX人材の確保・育成の遅れによる競争力低下サプライチェーンリスク、人権デュー・ディリジェンスの重要性の高まり など 機会 <ul style="list-style-type: none">海外人材の獲得やリスキリングによる人材の最適配置多様性の尊重による組織力の最大化ICT活用による業務効率化と社会参画の促進 など
	【バリューチェーン関連】 文化、制度、倫理	リスク <ul style="list-style-type: none">制度や文化の違いによる摩擦や規制リスクの増大サプライチェーンリスクや人権問題などのコンプライアンスリスクの高まり など 機会 <ul style="list-style-type: none">グローバルなガバナンス体制の構築による企業価値の向上サプライチェーン透明化による信頼性の強化 など
環境関連	【環境関連】 気候変動、資源、環境規制	リスク <ul style="list-style-type: none">自然災害による操業停止やサプライチェーンの分断環境対応の遅れによる機会損失やコスト増大 など 機会 <ul style="list-style-type: none">環境配慮製品・サービスの需要の拡大<ul style="list-style-type: none">高機能・高付加価値製品、クリーンエネルギー関連部材や代替素材・製品の需要増加次世代エネルギーの開発加速トレーサビリティの確立による製品・サービスの競争力向上 など

▶ マテリアリティの特定

2024年3月、DNPが「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、優先的に解決する重要課題として「マテリアリティ」を特定しました。このマテリアリティに基づき、事業活動における重要課題として、グローバルかつ長期的な視点で、創出する価値の

優先項目を定めています。また、企業価値向上と競争力強化を両立させるため、経営基盤の強化とリスクマネジメントの徹底にも取り組み、潜在的なマイナス影響の最小化を図っています。

より良い未来	マテリアリティ	創出価値の優先項目	事業活動
安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会	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。	心豊かな暮らしを実現する社会環境の整備 安全・安心を支える社会・情報基盤の構築	価値の創出 P 38 情報セキュア関連 フォトイメージング関連 モビリティ関連 産業用高性能材関連 デジタルインターフェース関連 半導体関連
快適にコミュニケーションができる社会	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。	一人ひとりに最適化された情報の提供 次世代技術と連動した体験の拡張	
人が互いに尊重し合う社会	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。	誰もが参画できる機会の創出 グローバルに開かれた情報アクセスビリティの確保	経営基盤の強化 P 56 人的資本の強化 知的資本の強化 環境への取り組み
経済成長と地球環境が両立する社会	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。	利便性と環境配慮を両立する仕組みの構築 資源の有効活用による持続可能な経済成長の支援	リスクマネジメントの徹底 公正な事業慣行 人権・労働 環境 責任ある調達 製品・サービスの安全性と品質 情報セキュリティ 企業市民

※詳細は次ページをご参照ください

マテリアリティに基づく事業活動

中期経営計画における「事業戦略」「財務戦略」「非財務戦略」に沿った取り組みを推進し、新しい価値の創出と経営基盤の強化により、DNPグループの持続的な成長を図っていきます。

▶ 価値の創出

DNPは、中期経営計画における事業戦略に沿って、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ています。また、市場成長が見込まれ、DNPの強みを

活かせる領域を中心に、積極的な投資を進め、事業領域の拡張と業績の向上に努めています。

事業領域	社会的価値	経済的価値
情報セキュア関連 ■ ■	<ul style="list-style-type: none">あらゆるヒト・モノがつながる安全・安心で快適なスマート社会の実現信頼性の高い社会基盤の構築に貢献	<ul style="list-style-type: none">製品・サービスの最適な掛け合わせにより付加価値の高いワンストップサービスを提供人口ボーナスと経済成長が期待される新興国への進出による中長期的な事業拡大
フォトイメージング関連 ■ ■	<ul style="list-style-type: none">笑顔と安心があふれるコミュニケーション社会を実現写真を通じた新たな体験を創出	<ul style="list-style-type: none">高品質なプリント製品と画像処理技術による安定収益と差別化の実現グローバル各地域のニーズに応じた価値創出で、世界トップシェア維持と新興国市場獲得を実現
モビリティ関連 ■ ■	<ul style="list-style-type: none">リアルとデジタルの融合で安心して快適に移動できる社会を実現車内インターフェースを通じた快適な車内体験の提供	<ul style="list-style-type: none">高付加価値な車載製品によるグローバルな次世代車両市場での競争力の確保再生プラスチック等を使用した環境配慮型製品による循環型社会への貢献
産業用高機能材関連 ■ ■	<ul style="list-style-type: none">EVや再生可能エネルギーを支える部材で脱炭素社会に貢献環境配慮型素材や製造プロセスを通じた環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none">世界トップシェアの維持とカーボンニュートラルへの対応による市場の拡大適地生産に対応した柔軟な体制構築によるグローバル競争力の強化
デジタルインターフェース関連 ■ ■ ■ ■	<ul style="list-style-type: none">視覚体験の高度化による感性豊かな社会の実現情報との直感的なつながりを支える多様なデバイスの進化に貢献	<ul style="list-style-type: none">次世代ディスプレイ需要に応える先進的な量産対応力による揺るぎない市場ポジションの維持強固な顧客基盤と信頼に基づく共創と、高付加価値提供により、高収益と市場優位を実現
半導体関連 ■ ■ ■ ■	<ul style="list-style-type: none">次世代情報社会を支える高性能半導体の進化に貢献半導体製造による安全・安心な社会インフラを構築	<ul style="list-style-type: none">微細加工技術による高性能化、最先端領域への対応による高成長の実現成長分野と主要市場への対応を強化し、半導体市場を網羅することによる持続的な事業拡大

■ 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

▶ 経営基盤の強化

DNPは、持続的な成長を支える基盤として、「人的資本ポリシー」に基づく、人への投資の拡大による「人的資本の強化」、DNP独自の強みと社外との連携を活かした「知的

資本の強化」、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」を進めています。

重要課題		主な指標		目標	2024年度実績	
経営基盤の強化 ▼ P.56	人的資本の強化	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」		導入完了	—
		社員の幸せ(幸福度)を高める健康経営	エンゲージメントサーベイスコア		2022年度比10%向上	+4.5%
		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	DXリテラシー標準基礎教育受講完了		対象 27,500名	25,473名
		多様な個を活かすD&I(多様性と包摂)推進	女性管理職比率	12%以上	10.4%	
			男性育休取得率	100%	96.4%	
	知的資本の強化	新規事業創出と強み技術の強化	研究開発費(年間)		300億円規模を継続	375億円
		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	データマネジメント基盤	利用者数	10,000名に拡大	7,069名
				データ分析者数	1,000名に拡大	703名
	分析・可視化されたレポート数			1,800本に拡大	1,356本	
	環境への取り組み	脱炭素社会	GHG排出量の削減(Scope1+2)		2019年度比46.2%削減	18.4%削減
循環型社会		資源循環率の向上		70%	63.5%	
自然共生社会		水使用量の削減		2019年度比30%削減	7.7%削減	
		「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合品調達率		100%	99.5%	





▶ リスクマネジメント

DNPが事業活動を継続していくためには、法令を遵守することはもとより、全社員が社会倫理に基づいて誠実な行動をすることが重要であると考えています。これらの社員の行動のあり方を定めた「DNPグループ行動規範」を基本とする当社の視点と、国際規範をはじめとする社会全体の視

点の両面から重要性を分析し、「公正な事業慣行」「人権・労働」「環境」「責任ある調達」「製品・サービスの安全性と品質」「情報セキュリティ」「企業市民」を重点テーマとし、サプライチェーン全体を通じたリスクマネジメントの徹底を図っています。

6つの資本

DNP独自のP&I（印刷プロセスに立脚した高度化された技術）と、
6つの経営資本を掛け合わせることで、新たな価値を生み出し続けます。

資本	 人的資本 ▶P56	 知的資本 ▶P66 ▶P26	 製造資本		 自然資本 ▶P70	 社会・関係資本 ▶P76	 財務資本 ▶P32
強み・めざす姿	<p>挑戦する風土・挑戦意欲のある人材</p> <p>社員一人ひとりの存在は、「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”です。人への投資により、人的創造性をグローバルで飛躍的に高め、事業を通じた付加価値の最大化を図り、さらなる人への投資に振り向けていく好循環を生み出し、人的資本の強化を図ります。</p>	<p>幅広い領域での技術革新と研究開発体制</p> <p>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、社外パートナーとの連携を深め、知的資本の充実を図ります。事業部門／研究開発部門／知財部門が三位一体となり、全社的な連携体制「オールDNP」で新しい価値を創出していきます。</p>	<p>高度化した印刷技術を有する製造拠点</p> <p>事業戦略に基づき、成長牽引事業を中心とした積極的かつ継続的な設備投資の実施や、既存印刷関連の製造拠点再編による収益性の向上を図ります。製造資本の強化につなげ、製品・サービスを製造・運用する基盤として、さらなる価値の創出をめざします。</p>		<p>環境負荷を低減する製品・サービス</p> <p>DNPIは、「DNPグループ環境ビジョン2050」に掲げる「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現をめざします。国際的な基準等の変化にも柔軟に対応し、より実効性の高い活動につなげることで、経済成長と地球環境が両立する社会をめざします。</p>	<p>多様なステークホルダーとの共創</p> <p>「社員」「取引先」「生活者」「株主・投資家」「地域社会」といった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、「価値の創出」「誠実な行動」「高い透明性」の責任を果たします。また、新たな価値創出に向けた多様なステークホルダーとの共創を強化します。</p>	<p>価値創出を支える強固な財務基盤</p> <p>中長期的な視点に基づくキャッシュ・アロケーション戦略とそれを支える強固な財務基盤を構築することで、資本コストを上回る資本収益性を確保し、企業価値の持続的な向上を図ります。</p>
重要課題	<ul style="list-style-type: none">社員のキャリア自律支援と組織力の強化社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング多様な個を活かすD&I（多様性と包摂）推進	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">投資配分の最適化製造拠点の再配置と利活用による収益拡大さまざまなインシデントを想定した早期復旧と事業継続対応（BCM・BCP）事業競争力が高く、安全・安心・高品位な製造基盤の構築		<ul style="list-style-type: none">自社事業活動のGHG排出量ゼロ資源循環率の向上地域生態系への配慮環境配慮製品・サービスの設計、サプライチェーン全体での環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none">多様なパートナーシップの構築・拡大責任ある調達の推進、サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス社員の企業倫理・コンプライアンスの徹底地域・社会と連携した貢献活動	<ul style="list-style-type: none">株主資本コストの低減期待成長率の向上ROAの向上レバレッジの活用
インプット	<ul style="list-style-type: none">従業員数：36,890名（連結）うち、海外3,586名社員一人当たりの教育研修費用：107千円（DNP単体）	<ul style="list-style-type: none">研究開発費（年間）：375億円	<ul style="list-style-type: none">グローバルな製造拠点：国内60カ所、海外18カ所グローバルな営業拠点：国内33カ所、海外25カ所設備投資額（年間）：766億円		<ul style="list-style-type: none">エネルギー総消費量：14,370TJ水使用量：9,060千m³紙 投入量：486千トンプラスチック 投入量：292千トン	<ul style="list-style-type: none">数万社規模のビジネスパートナー責任ある調達活動の連携サプライヤー数：285社社会貢献プログラム実施件数：219件	<ul style="list-style-type: none">自己資本：1兆1,358億円有利子負債：1,620億円自己資本比率：59.2%信用格付け：AA-（R&I）成長投資：1,827億円
アウトプット	<ul style="list-style-type: none">エンゲージメントサーベイスコア：2022年度比+4.5%DXリテラシー標準基礎教育受講完了：25,473名女性管理職比率：10.4%男性育休取得率：96.4%	<ul style="list-style-type: none">データマネジメント基盤利用者数：7,069名国内特許保有権利件数：12,564件	<ul style="list-style-type: none">生産設備拡大やM&Aなどによる注力事業領域への積極的な投資組織再編等による事業構造改革の推進重大な品質事故の発生件数：ゼロ件		<ul style="list-style-type: none">GHG排出量（Scope1+2）：866千トン-CO₂排水量：7,140千m³不要物総排出量：219千トン最終処分場利用量：4.5千トンスーパーエコプロダクツの売上高：2,189億円（売上高比率15.0%）	<ul style="list-style-type: none">「サステナブル調達ガイドライン」に基づく国内サプライヤー調査平均スコア：83点「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：99.5%社員食堂での寄付付き次世代支援メニュー喫食数：38,385食、寄付金：192万円/年	<ul style="list-style-type: none">売上高：1兆4,576億円営業利益：936億円当期純利益：1,106億円ROE：9.6%営業CF：956億円（退職給付信託内の株式売却額を除く）自己株式取得：648億円配当総額：173億円総還元性向：74.2%
課題と今後の取り組み	「人的資本ポリシー」に基づき、積極的かつ継続的に人への投資を行うことで、一人ひとりの「キャリア自律」や「挑戦」を支援するとともに、より良い組織風土の醸成を進めます。	300億円規模の研究開発投資を継続して、多様な知的資本をより効果的に掛け合わせることで、製品・サービスの開発・事業化を加速させていきます。また、産学連携によるオープンイノベーションや、海外におけるマーケティング・研究開発・事業開発を強化していきます。	国内外の市場動向に応じて、成長牽引事業に位置付ける半導体、デジタルインターフェース、モビリティ・産業用高機能材関連を中心に、自社の独自性・強みを生み出す製造拠点を整備していきます。また、再構築事業の製造拠点の再編を通して、資産効率を高めていきます。		自然への依存とインパクトを把握し、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。また、価値の創出と経営基盤の強化の両軸で、サプライチェーン全体での低炭素化、資源の効率的な利用を進めます。	「DNPグループ行動規範」に基づき、社員のコンプライアンス意識の向上、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ります。また、サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーと連携を図り、グローバルでの人権尊重、環境負荷の低減などに注力していきます。	企業価値の持続的な向上を実現するために、当社が強みを持ち収益性・成長性を見込める領域に積極的な投資を行うとともに、利益成長に伴う株主還元の一層の強化を図ります。また、資本コストの最適化に向けて、レバレッジの活用についても検討していきます。

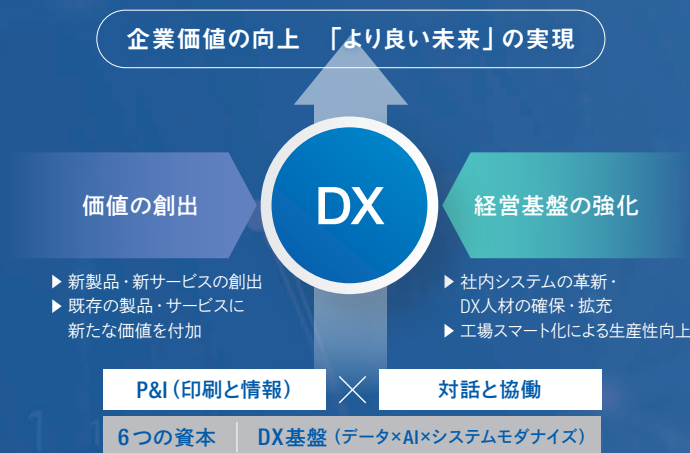
※2025年3月末時点

デジタルトランスフォーメーション（DX）による価値創造

DXによって「P&I」の強みをさらに高め、「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両輪でビジネス変革と競争力向上を推進します。

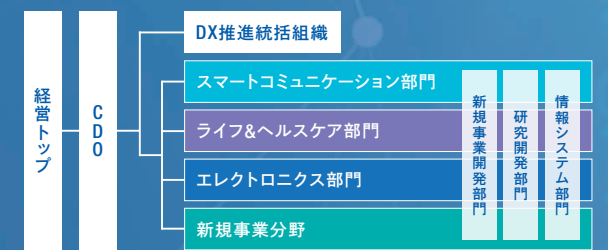
DNPのDXは、事業ビジョン「P&Iイノベーション」による価値創造そのものであると位置づけています。「P&I」（印刷と情報）の強みを最新デジタル技術やデータ活用でさらに進化させ、独自の製品・サービス、ビジネスモデルの創出や洗練されたオペレーションによって、競争優位性を確立していきます。

中長期の事業ポートフォリオ戦略のもとでビジネスモデルを創出・変革する「価値の創出」と、社内システムの革新、生産性の飛躍的な向上によって、事業競争力を高める「経営基盤の強化」の両輪で方針を定め、DXによる価値創造を推進しています。



推進体制

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、堅牢なサイバーセキュリティと適切なAIガバナンス体制のもと、各部門が横断的に連携しながら、全社でDX推進施策を実施しています。



ガバナンス

サイバーセキュリティ対策

経済産業省「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づき、セキュリティインシデント発生時に適切な対応を行う組織「DNPシーサート（CSIRT）」を設立。グローバル拠点を含めた国内外の統制を図るとともに、グループ全社員への教育、AI活用による脅威検知、工場セキュリティ強化を推進しています。さらに、インシデントからの迅速な復旧を見据えたレジリエンスの強化にも取り組んでいます。

AIガバナンス

「DNPグループAI倫理方針」を策定し、継続的に社員を教育するなど、AIガバナンスとその信頼性を確保する仕組みを構築・推進しています。

価値の創出

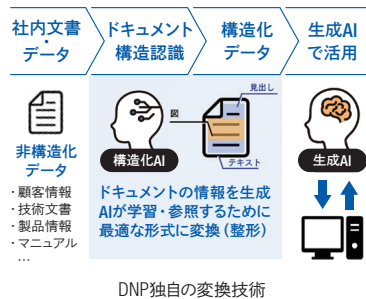
P&Iの強みを活かした変革

P&Iイノベーションと6つの資本の強みをDXで掛け合わせ、企業・団体・生活者・社会と共創する価値循環を拡大します。「P&I」（印刷と情報）の強みを先進的なデジタル技術やデータ利活用でさらに進化させ、エンジニアリングチェーンやバリューチェーンを変革します。調達・設計・製造・流通および顧客接点に至るまで、情報加工・伝達の多様化・最適化・豊かな表現を通じて、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部門で持続可能な成長と社会課題の解決を実現します。

知の継承から創るAIと協働する社会

DNPは企業・団体が保有する知を再資本化し、AIを有効かつ安全に利用できる「AI-Ready」な社会の実現に取り組んでいます。

多様かつ大量な情報処理で培った「文書の構造化技術」と最新の生成AIを掛け合わせた「構造化AI技術」により、企業・団体内のデータをAIに最適な構造へ変換することで、データの価値を最大化し、人とAIの協働社会を構築していきます。



リアルとバーチャルの新しいコミュニケーション

年齢・性別・国籍等の多様な属性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コミュニケーションと経済圏をDNPは創出しています。

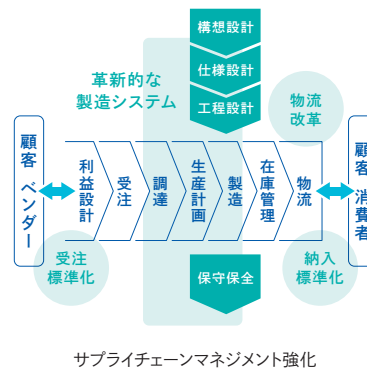
印刷プロセスで培った「高品質な表現技術」と「大量の情報処理能力」を「高精細3D技術」へと深化させ、安全・安心なデータ流通を伴ったXR（Extended Reality）バーチャル空間での体験価値を向上しています。



製造変革で循環型社会に貢献

サプライチェーン全体で高度なデータ連携を行い、生産計画の柔軟性を高めて市場投入までの時間を短縮するほか、省エネや資源循環・製品リサイクルなどで社会課題の解決に貢献しています。

作業計画や移動経路等の最適化計算を高速で行うアニーリング技術を活用し、自社工場の工程改善や自動化による生産性向上を実現しています。



経営基盤の強化

社内DXによる生産性の向上

P&Iイノベーションを全社で推進するため、ケイパビリティとなるDX推進人材・組織風土・DX基盤を強化しています。経営・企画・営業・製造・研究開発など全領域でDXを推進し、業務プロセスやオペレーションの高度化によって生産性を飛躍的に向上させ、価値創造ストーリーに基づく事業競争力の持続的強化につなげています。

DX推進人材と組織風土

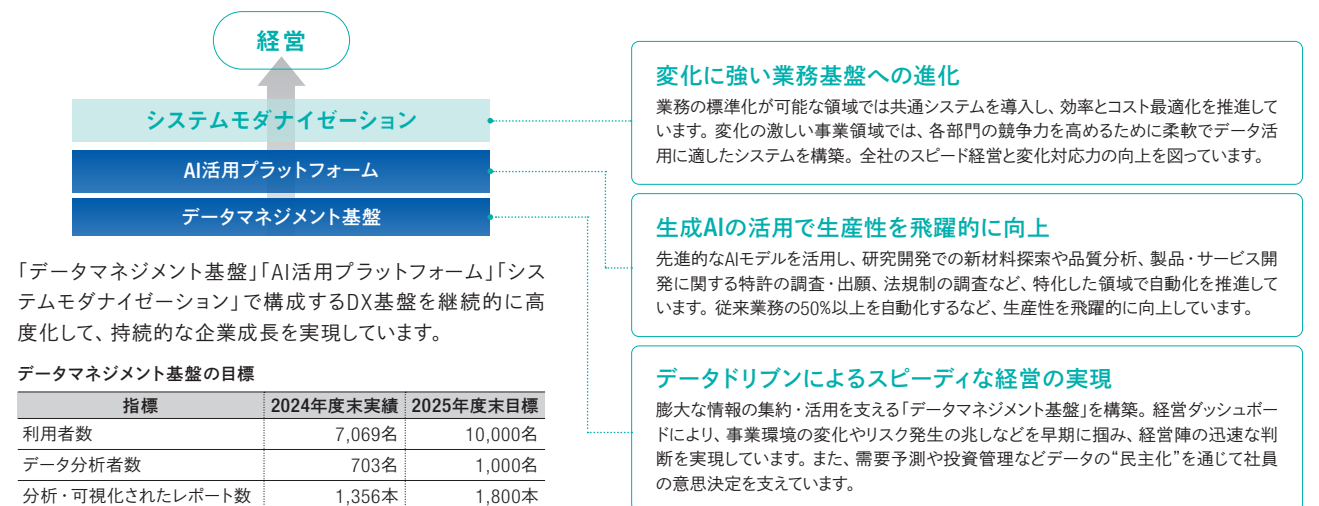
リスクリングしたDX人材が新規事業を支える ▶P60

人材ポートフォリオに基づき、「DNPのDX」を実現できる人材を育成しています。例えば、事業構造改革の一環として、リスクリングでDXスキルを習得した人材をXRコミュニケーション事業に配置転換し、メタバース開発による価値創出を担当しています。

データやAIを積極的に活用する風土の深化

データや生成AIの活用を全社で加速するため、デザインシンキングなどで課題解決力や提案力を高めるとともに、アイデアソンやユースケース共有によって自発的な挑戦を促し、互いに賞賛しあう環境を整えています。さらに、ノーコードツールの導入により、一人ひとりが業務変革を実現し、生産性と価値創出力の向上につなげています。

DX基盤



3 事業戦略・財務戦略 | 持続的な事業価値と株主価値を創出する

事業戦略



成長事業への集中投資と
事業構造改革を進め、
持続的な事業価値・
株主価値を創出します

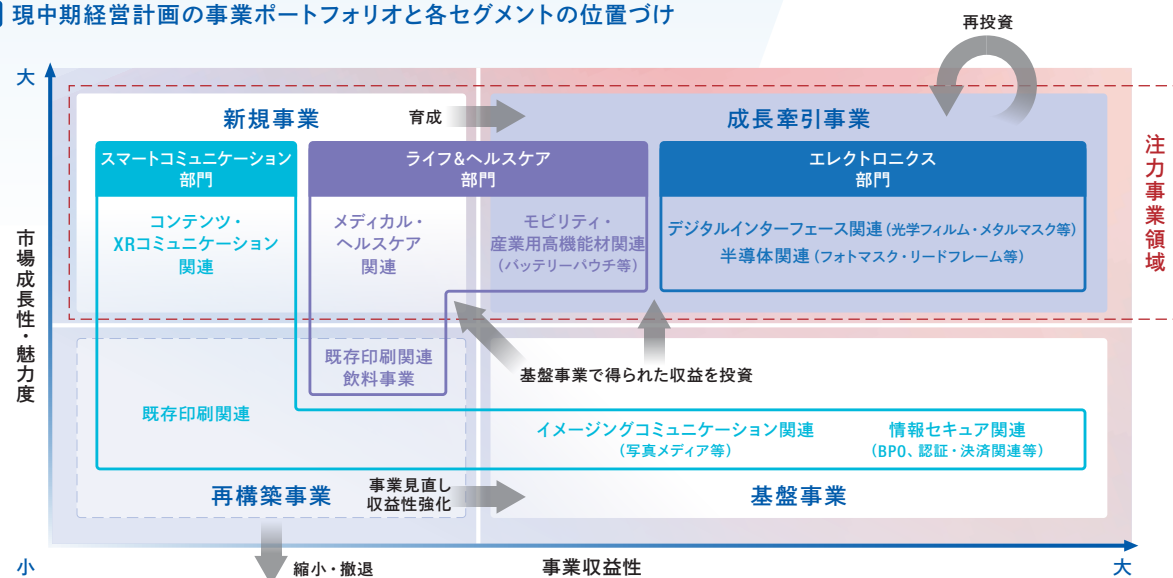
専務取締役 三宅 徹

中期経営計画の目標と進捗について

DNPグループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ことを企業理念に掲げ、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に努めています。そして、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値

を創出し、その価値を人々の身近に常に存在する「あたりまえ」のものにしていくという志を「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントに込めています。現在取り組んでいる2023-2025年度の中期経営計画

図1 現中期経営計画の事業ポートフォリオと各セグメントの位置づけ

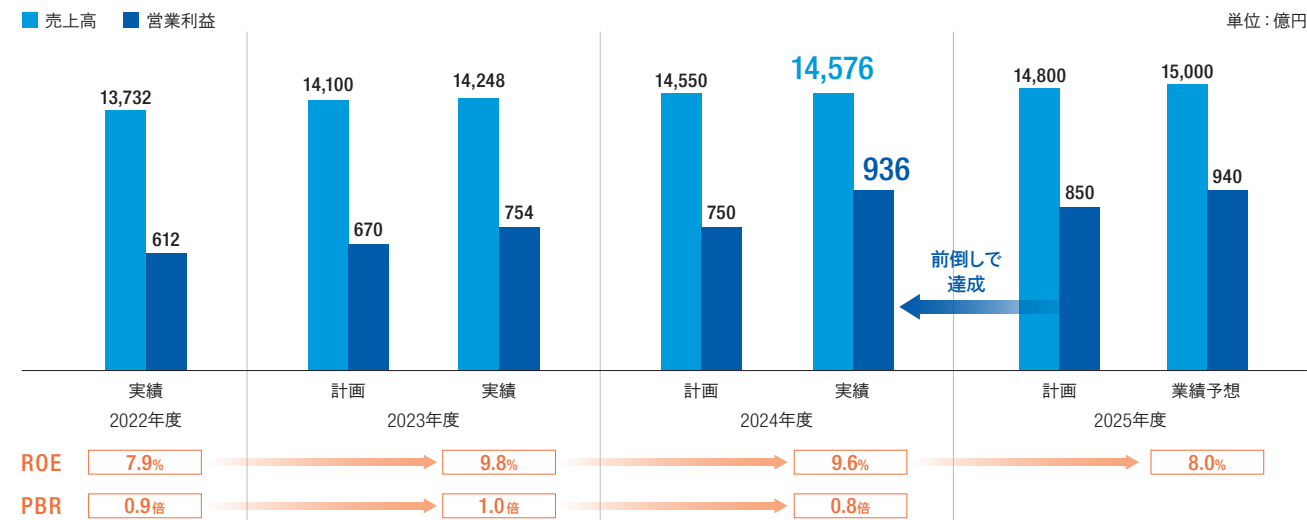


成長牽引事業・新規事業からなる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、
事業環境の変化に対して強い事業ポートフォリオの構築をめざす

では、市場の成長性・魅力度と事業収益性の二つの軸で、「成長牽引事業」「新規事業」「基盤事業」「再構築事業」の四つに整理・分類し、特に、市場の成長性・魅力度が高い「成長牽引事業」と「新規事業」を「注力事業領域」と位置付けています。注力事業領域を中心とした成長投資と、すべての事業において市場動向や事業規模に応じて事業体制を最適化する事業構造改革を着実に進め、持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、ROE10%の達成とPBRの持続的向上をめざします。
(図1をご参照ください)

中期経営計画の2年目である2024年度は、成長領域への着実な投資や構造改革の取り組みが寄与し、中期経営計画最終年度の営業利益目標として掲げた850億円を前倒しで達成しました。
ROEは目標とする10%に迫る9.6%となったものの、特別損益を除いた実質のROEは7%程度にとらえており、さらなる資本効率の改善に取り組みます。
(図2をご参照ください)

図2 2024年度通期決算概要：売上高と営業利益



部門別では、スマートコミュニケーション部門は写真用プリント用部材や、ICカードを含めた決済関連が好調に推移した一方、BPOは前年にあった大型案件の反動により減少したほか、出版関連などの紙媒体において市場縮小のトレンドが継続しました。これらの結果、売上高は部門全体で前年に対して減少したものの、事業構造改革や為替効果が寄与し、利益については前年を上回りました。

ライフ＆ヘルスケア部門は、IT機器向けのバッテリーパウチや太陽電池関連部材などが好調に推移したほか、包装関連事業、飲料関連の需要も好調に推移しました。また、変動費、固定費双方のコストダウン活動も寄与し、部門全体で前年に対して売上、利益とも増加しました。

エレクトロニクス部門は、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産ライン増設による償却費増加の影響などを受けたものの、光学フィルムや半導体製造用フォトマスクが堅調に推移し、部門全体で前年に対して売上は増加、利益についても同水準を確保しました。

2025年度は、トランプ関税や地政学リスク、為替変動など不確実性の高い環境下ではありますが、現中期経営計画を通じて積極的に投資を進めてきた注力事業領域の拡大や、事業構造改革の着実な実施により、2024年度を上回る940億円の営業利益を見込んでいます。

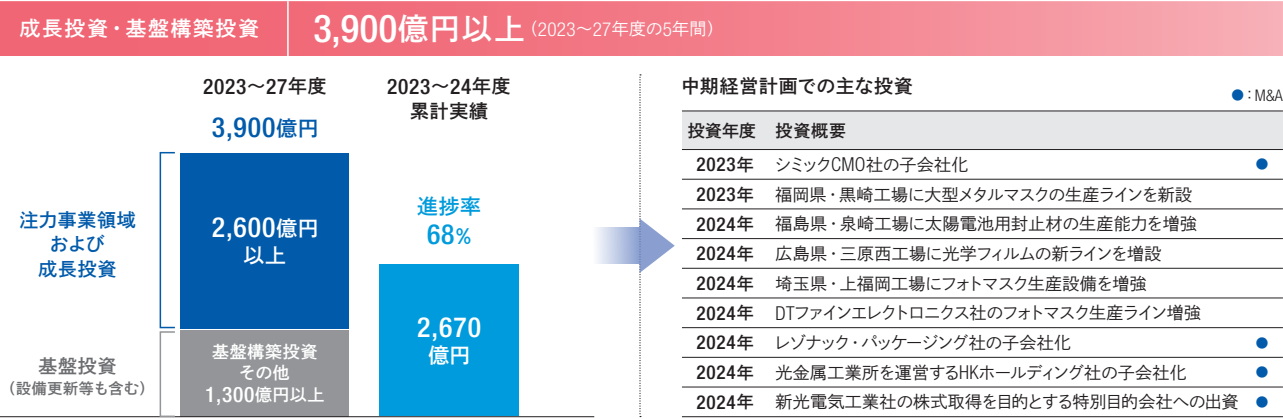
部門別では、エレクトロニクス部門において有機ELディスプレイ製造用メタルマスクや半導体製造用フォトマスクが順調に拡大する見通しのほか、ライフ＆ヘルスケア部門やスマートコミュニケーション部門の構造改革も業績に寄与する見通しです。

引き続き、グループ一丸となって企業価値の向上に取り組んでいきます。

事業戦略

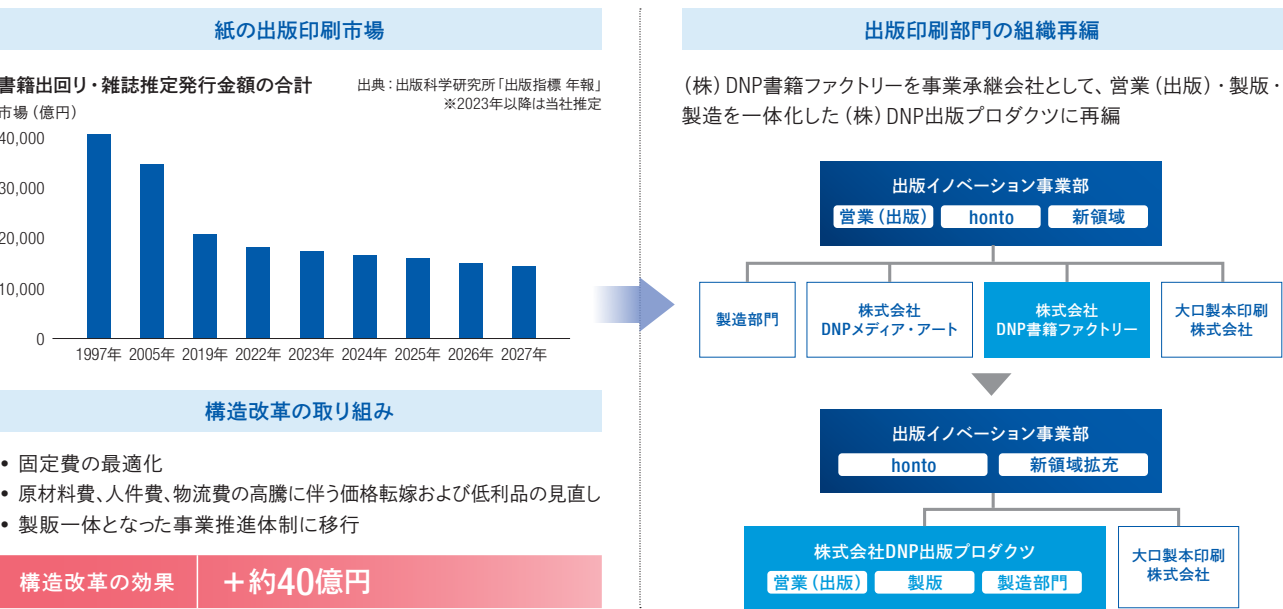
事業戦略の一つ「注力事業領域等への集中投資」については、5年間総額3,900億円以上の計画に対し、2023-2024年度の2年間で2,670億円の投資を実施し、進捗率は68%となりました。設備投資に関しては、主にデジタルインターフェース関連、半導体関連など今後市場の成長が見込まれる分野の生産能力を増強しました。M&Aにおいては、販路の拡大だけでなく、技術的なシナジーを重視し、新光電気工業株式会社、株式会社レゾナック・パッケージング、HKホールディング株式会社など、私たちの強みと親和性の高い企業との連携を通じて、製品力と技術力を一層高めています。価値観を共有し、ともに未来をつくるパートナーと

図3 注力事業領域等への投資状況



事業構造改革に関しては、出版印刷事業において、デジタルメディアの普及、消費者ニーズの変化に起因する紙メディアの縮小に対応するため、生産の合理化をさらに進める

図4 出版印刷事業の構造改革の取り組み



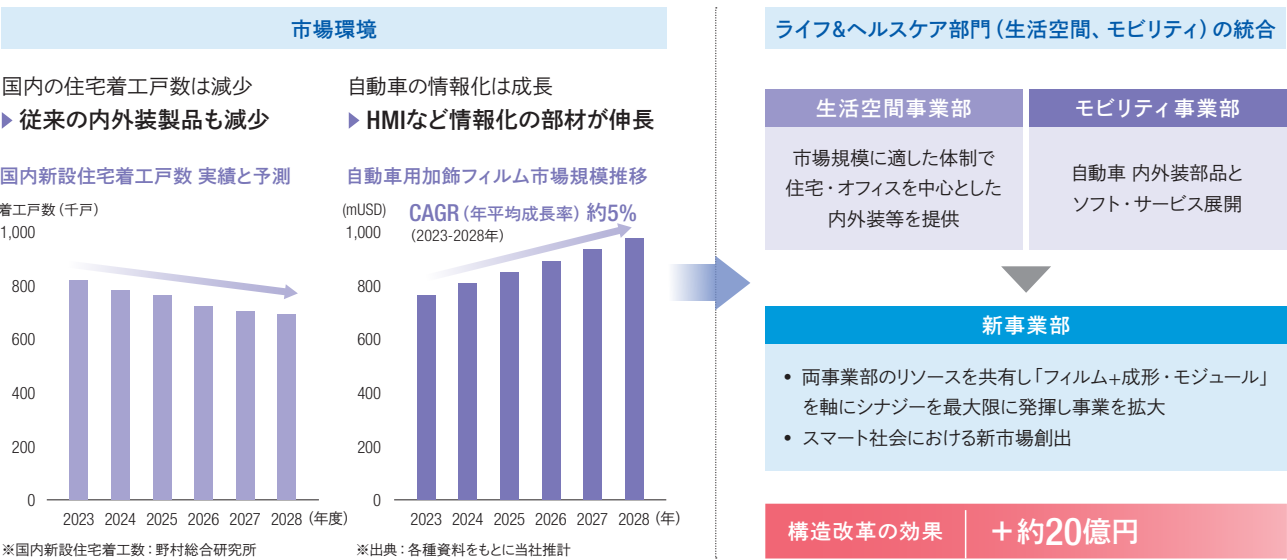
しての関係を築いていきます。(図3をご参照ください)
2025年度は、情報セキュア関連で、主にアフリカなどの新興国・地域の政府向けID認証サービスを提供しているRubicon SEZC社の連結子会社化を発表しました。半導体関連では、半導体製造用フォトマスクの生産能力の増強と、半導体の先端パッケージ部材であるガラスコアのパイロットライン(埼玉・久喜)の稼働開始を予定しています。デジタルインターフェース関連では、新設中の光学フィルム生産ライン(広島・三原西)が今秋からの量産開始を予定しているなど、着実に成長投資を実施しています。

また、2025年度の秋には、生活空間事業とモビリティ事業を統合します。国内の住宅着工件数が減少する一方で、HMI*など情報化の部材は伸長していく見通しです。両事業のリソースを共有し「フィルム+成形・モジュール」を軸にシナジー

を最大限に発揮し事業を拡大することで、モビリティと生活空間がつながるスマート社会の構築に貢献していきます。(図5をご参照ください)

※ 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

図5 生活空間事業とモビリティ事業の統合



次期中期経営計画の考え方

DNPは、印刷で培ったDNPのコアバリューであるPrinting(印刷)とInformation(情報)を掛け合わせた「P&Iイノベーション」により、当社の強みを活かし、成長する分野に事業を拡げてきました。

次期中期経営計画期間(2026~2028年度)およびその先にわたる持続的成長に向けて、P&Iイノベーションにより

生み出された、高いシェア、良好な収益性、持続的な成長性を備える事業領域を注力事業領域と位置づけ、積極的な成長投資を実行していきます。また、すべての事業で市場動向や事業規模に応じた事業体制の最適化を継続的にを行い、さらなる資本効率の改善に取り組んでいきます。(図6をご参照ください)

図6 次期中期経営計画における事業方針



財務戦略



キャッシュ・アロケーション 戦略の着実な実行により、 持続的な企業価値の 向上をめざします

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グループの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応えるため、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、ROE10%の達成とPBRの持続的向上に努めています。

資本コストと株価を意識した経営の推進

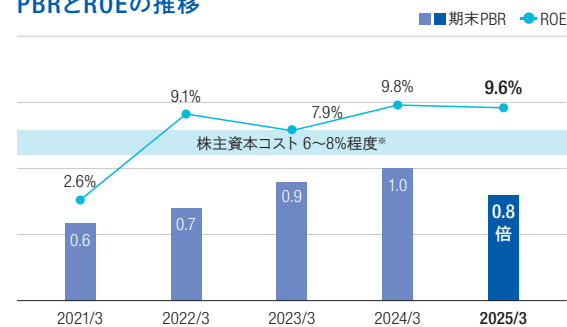
当社は、持続的な企業価値の向上を実現するために、資本効率を意識した経営を推進しています。現状、当社がCAPM（資本資産価格モデル）で算定した株主資本コストは6～7%程度となっています。

一方、市場の期待水準はこれを上回る6～8%と認識しており、特別損益の影響を除く当社のROEは、株主資本コス

ト相当の水準に留まっていると考えています。当社が強みを持つ、収益性と成長性が見込める事業に積極的に投資し、市場動向や事業規模に応じた事業体制の最適化を進めることで、利益の最大化を図るとともに、自己株式の取得を含めた株主還元を積極的に実施することで、経営の基本方針で掲げるROE10%の早期実現をめざしていきます。

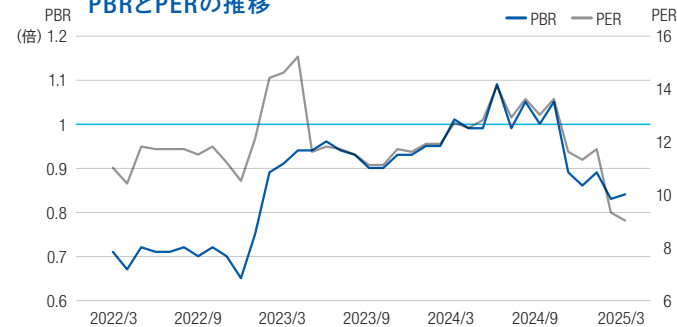
● 企業価値向上に向けた現状分析

PBRとROEの推移



※ 当社がCAPMで算定した株主資本コストは6～7%であるが、市場期待水準はCAPMベースより高い6～8%と認識

PBRとPERの推移

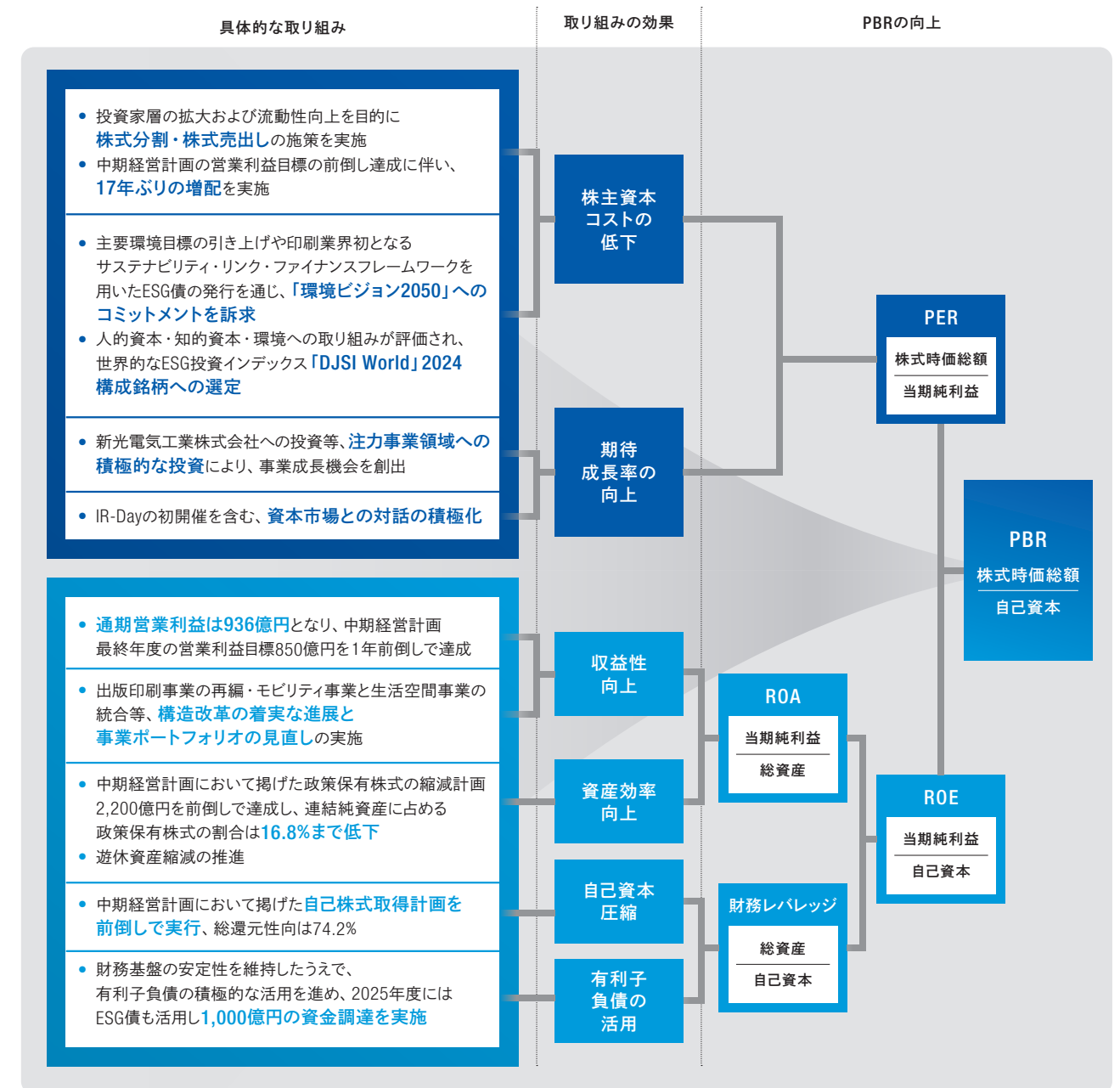


株価については、中期経営計画の着実な実行による堅調な業績とキャッシュ・アロケーション戦略に基づく株主還元策の強化により、2024年8月の株式市場の急落はあったものの、2024年11月頃までは当社のPBRは1倍超で順調に推移していました。しかし、米大統領選後のEV市場の停滞に伴う当社のバッテリーパウチ事業への悪影響の懸念などを受け、株価は下落に転じ、2025年3月末時点でのPBRは約0.8倍と、低水準での推移が続いています。現在（2025年8月）はやや持ち直してきたものの、株価水準は、株主や投資家の皆様に十分に満足いただけるものではないと

認識しています。

中期経営計画の2年目となる2024年度は、PBRの向上に向けた財務戦略の一環として、政策保有株式の縮減を中心とした資産効率の向上、サステナビリティ・リンク・ボンドを含む社債発行による財務レバレッジの活用検討（起債は2025年度）、株主還元の強化、株式分割および株式売出しを通じた株式の流動性向上の施策など、さまざまな取り組みを行ってきました。今後も財務戦略を通じて、PBRの向上に向けて、PERおよびROE水準を引き上げる取り組みを進めていきます。

● 企業価値向上に向けた取り組み：PBRの向上 中期経営計画2年目の取り組み



財務戦略

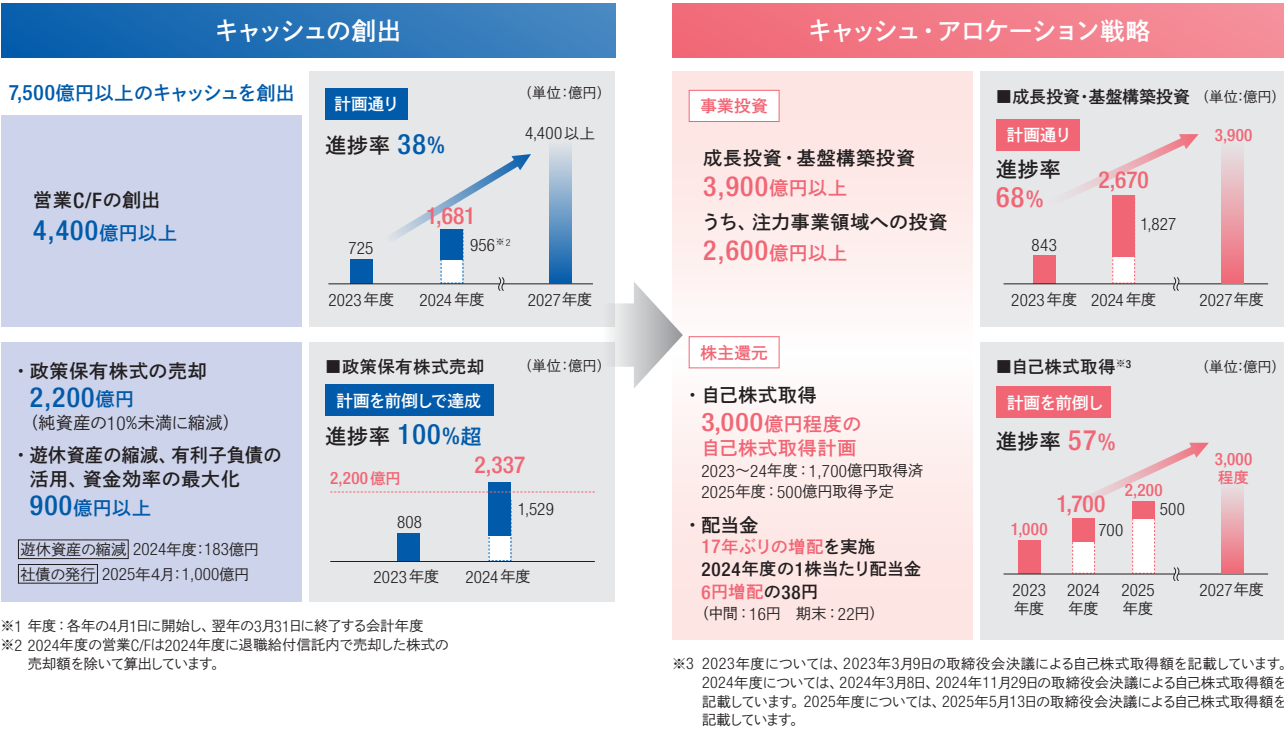
中期経営計画の進捗状況：キャッシュ・アロケーション戦略

DNPグループは、当社がめざす収益・資本構造の実現に向けたキャッシュ・アロケーション戦略を2023年度～2027年度の5年間で策定しています。企業価値創造の原資とな

るキャッシュをいかにして創出するか、そして創出したキャッシュをいかに配分し、中長期的な企業価値向上へつなげていくかを以下に示します。

④ キャッシュ・アロケーション戦略

2023～27年度^{※1}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



※1 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
※2 2024年度の営業C/Fは2024年度に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います。

キャッシュ創出の観点では、注力事業領域を中心とした成長投資に充てる原資として、営業キャッシュ・フロー4,400億円以上という金額を掲げました。これに対して、2024年度までの2年間での進捗率は38%となっており、概ね計画通りのペースで進捗しています。

また、私自身が多くの機関投資家と対話をさせていただく中で、収益性とROEの水準の低さを指摘されることがありました。そこで、収益性が低下している政策保有株式の縮減を進めて資産効率を高めるため、政策保有株式の縮減に向けた具体的な数値目標として2,200億円を掲げ、さらに、連結純資産に占める政策保有株式の割合を10%未満に縮減することを目標に掲げました。政策保有株式の縮減によるキャッシュの創出は、計画策定当初からの時価の変動の影響もあり、数値目標の2,200億円に対して、計画を3年前倒して達成しています。また、連結純資産に占める政策保有

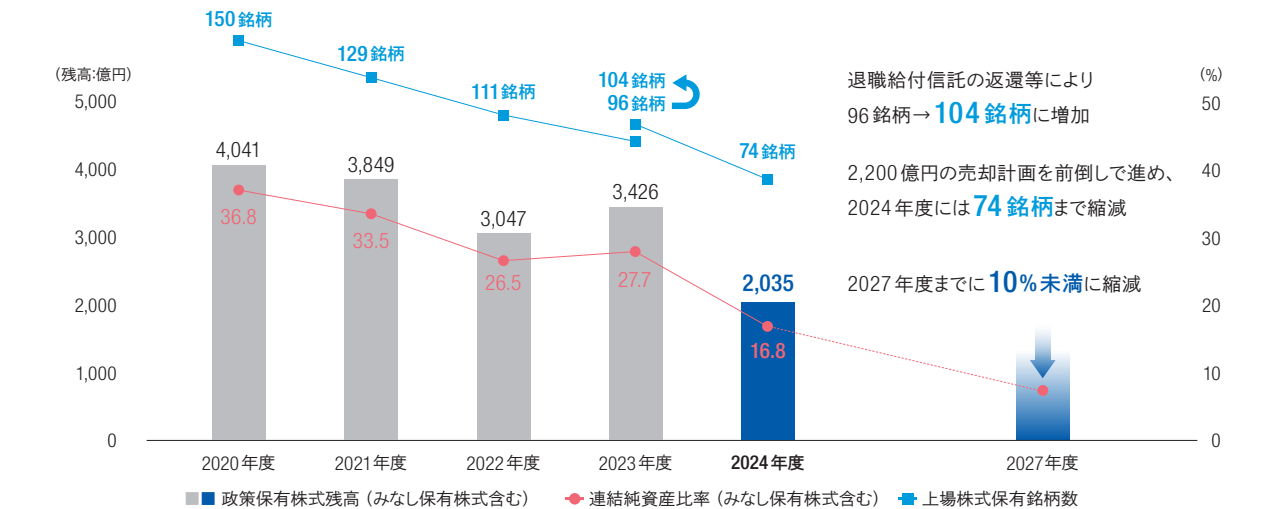
株式の割合については、2023年度末の27.7%から10.9ポイント減の16.8%へと大幅に低減しています。2025年4月には上場有価証券1銘柄の売却と投資有価証券売却益(特別利益)345億円の計上を発表したほか、複数銘柄の売却を既に進めており、2027年度までの政策保有株式10%未満の目標達成に向けて、順調に取り組んでいます。

キャッシュ創出のその他の取り組みとして、遊休資産の縮減、有利子負債の活用900億円を掲げています。以前より、成長に寄与しない遊休資産の売却を通じて、創出したキャッシュを成長投資などに振り向けましたが、今後事業構造改革が進展していく過程で、事業の売却や資産のスリム化などにより、こうした流れは加速していくものと考えています。有利子負債の活用については、安定した財務基盤の維持を前提として、多様な資金調達手法を確保し、レバレッジを積極的に活用することで、資本コストの低減を図っていきます。

④ 政策保有株式の縮減の状況

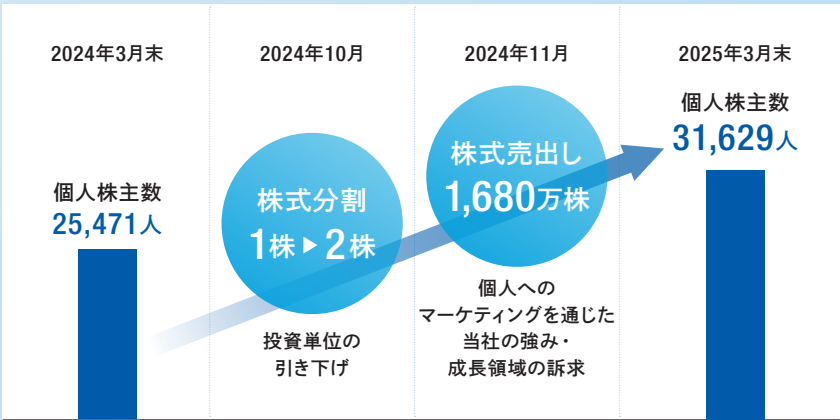
2024年度連結純資産に占める政策保有株式の割合 16.8%						
		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
銘柄数	上場	150	129	111	96	74
	非上場	113	111	112	111	115
	みなし保有	6	6	6	6	0
	合計	269	246	229	213	189
残高(百万円)	上場	351,850	335,987	255,734	276,403	197,553
	非上場	5,127	5,455	6,267	5,676	6,000
	みなし保有	47,174	43,548	42,780	60,548	0
	合計	404,151	384,990	304,781	342,627	203,553
連結純資産(百万円)		1,098,613	1,148,413	1,148,245	1,236,687	1,208,778
連結純資産に対する政策保有株式の割合		36.8%	33.5%	26.5%	27.7%	16.8%

※ みなし保有株式については、有価証券報告書で開示している銘柄を集計しています。2024年度は退職給付信託を解約して当社へ返還しています。



株式流動性向上の取り組み

政策保有株式の縮減を進める中で、当社として望ましい株主構成について議論を深め、資本コストの観点からも、個人株主が少ないという課題を認識していました。株式分割による投資単位の引き下げと、株式売出しによるマーケティング活動の結果、個人株主数・比率ともに増加させることができました。



財務戦略

創出した総額7,500億円以上のキャッシュは、中長期的な企業価値向上に向けて、事業のさらなる成長と株主還元適切に配分していきます。事業成長の観点では、成長投資と基盤構築投資に3,900億円以上を計画していますが、その3分の2にあたる2,600億円以上については注力事業領域に重点的に投資していく予定です。並行して進めている事業構造改革と合わせ、保有する資産をより収益性の高い資産へと置き換え、高収益体質への転換をめざしていきます。▶P28

株主還元については、中長期の経営視点から、財務基盤の安定性と、成長事業への投資とのバランスを考慮した上で実行しています。2024年度の営業利益は936億円となり、中期経営計画最終年度の営業利益目標である850億円を1年前倒しで達成できたことから、業績に応じた利益還元として、17年ぶりの増配を実施することとしました。2025年度の配当についても2期連続の増配を予定

中期経営計画最終年度に向けて

中期経営計画の最終年度となる2025年度は、計画に掲げた営業利益目標、ROE目標の達成を通じて、将来的にDNPグループがめざす収益・資本構造の実現に向けた真価が問われる重要な一年であると考えています。

2024年度までの2年間は、「事業戦略」「財務戦略」「非財務戦略」を柱とした企業価値向上のための着実な取り組みが功を奏し、中期経営計画最終年度の目標を前倒しで達成することができました。その中で、財務戦略に関しては、資本効率の改善や株式流動性の向上に向けた取り組みを評価いただく一方で、配当水準や自己資本の圧縮ペースについて、投資家の皆様から厳しい声をいただくこともありました。当社としては、今後も利益の着実な積み上げとともに、継続的な増配と配当水準の引き上げに向けた検討を進め、自己資本については、今後も引き続きしっかりとコントロールしていきたいと考えています。

2025年度に入り、これらの取り組みは着実に進展しています。自己株式取得や2期連続の増配計画、政策保有株式のさらなる縮減といった継続的な取り組みに加え、

しており、今後も持続的な利益成長を実現するとともに、継続的な増配と配当水準の向上に向けた検討を進めていきます。

自己株式取得については、経営環境の変化に柔軟に対応しながら機動的に実施していきます。資本効率の改善と株主還元の一環として、2023年度～2024年度の2年間で1,700億円程度の自己株式の取得を完了しており、2025年度についても、追加で500億円の自己株式取得を公表しております。これによって、2023年度～2025年度の3年間で合計2,200億円の取得予定となり、5年で合計3,000億円程度の自己株式取得に向けて、当初の計画を前倒しで実施しています。

DNPグループのめざす収益・資本構造を実現するために、今後も引き続きキャッシュ・アロケーション戦略を着実に実行していきます。

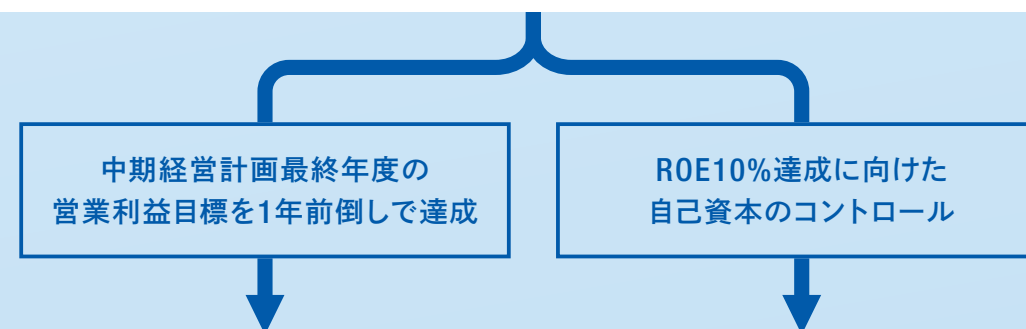
2025年4月には5年ぶりの社債発行を実施しました。社債発行については、社債調達市場のボラティリティが高まっている難しい起債環境の中、当社のクレジットや社債投資家の皆様との丁寧な対話姿勢を評価いただき、総額1,000億円の資金調達を実行することができました。このうち、600億円は、2024年10月に策定した印刷業界初となるサステナビリティ・リンク・ファイナンスフレームワークに基づくサステナビリティ・リンク・ボンドとして発行を行っています。今後も国内だけでなく、海外の投資家の皆様とのIRの機会を拡大し、建設的な対話のさらなる促進に努めていきます。

中期経営計画最終年度となる2025年度は、前年度の実績を上回る営業利益目標940億円の達成に向け、全社一丸となって挑戦を続けています。PBR向上に向けた取り組みの着実な実行に加え、ステークホルダーの皆様との対話を通じて当社の変革を実感してもらうとともに、持続的な企業価値向上への期待に応えられる企業をめざしていきます。

株主還元

利益配分の基本方針

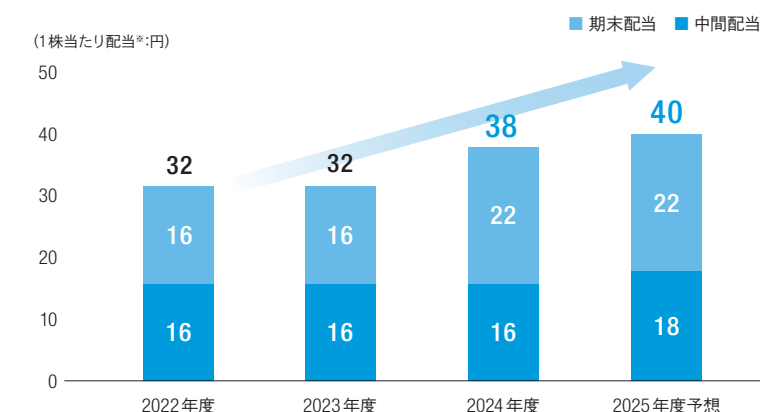
安定的かつ継続的に行うことを基本とし、財務基盤の安定性を維持しつつ、成長事業への投資と株主還元のバランスを考慮して実行



配当金

2024年度期末配当で
17年ぶりの増配
2025年度も
2期連続増配を計画

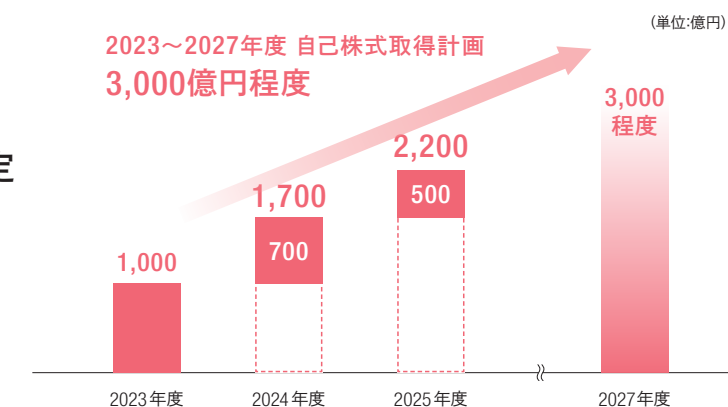
※ 2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。1株当たり配当は、2023年3月期の期首に当該分割が行われたと仮定して算定。



自己株式取得

2025年度までに
合計2,200億円の取得予定
当初計画を
前倒しで進行中

※ 2023年度については、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います。2024年度については、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います。2025年度については、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います。



今後も持続的な利益成長の実現とともに、
継続的な増配と配当水準向上に向けた検討を進めていきます

4 価値の創出 | 収益性・成長性の高い事業を着実に育てる

“高いシェア・良好な収益性・持続的な成長性”を備える事業領域に注力

DNPは、独自に培ってきた技術・ノウハウ・スキルに加え、DNPならではのパートナーシップをさらに活かすことで、“高いシェア・良好な収益性・持続的な成長性”を備える事業領域を、次期中期経営計画（2026～2028年度）における注力事業領域として位置づけています。これらの領域に対して積極的な成長投資を行うことで、事業ポートフォリオの強靱化を図り、中長期的な業績拡大と持続可能な成長を力強く牽引していきます。

次期中期経営計画における注力事業領域

事業領域	収益性		成長性	市場シェア			P&I イノベーション	
	2024年度売上高	ROE	市場環境 (CAGR 2024-29年)	主力商材	印刷で培ったP&I ～独自の技術・ノウハウ・スキル～	対話と協働 ～事業を加速するパートナー～	今までにない新しい価値	
スマートコミュニケーション部門	情報セキュア関連 ■ ■	1,770 億円	約7% 情報セキュア市場	ICカード 国内シェアNo.1 	<ul style="list-style-type: none">情報処理技術 (情報セキュリティ技術、画像処理・認証技術)微細加工技術 (精密彫刻技術、ホログラム技術、写真製版技術)後加工技術 (プラスチック成型技術、ラミネート技術)	<ul style="list-style-type: none">強み技術のグローバル展開 ・Rubicon SEZC社 グループ会社化 (2025) 海外の政府向けID認証サービス事業の取り込みMKSmart社 資本業務提携 (2014) ベトナム最大手ICカードメーカー、東南アジア市場の競争力強化	◎ 市場の成長が見込まれる アフリカ・アジア・南米等の地域へ 認証・ICカード事業を展開	◎ 暗号鍵技術を基にスマートフォンで 自動車や家などの鍵の施錠・開錠を行う デジタルキープラットフォームを提供
	フォトイメージング関連 ■ ■	740 億円	約7% フォト関連市場	昇華型熱転写 記録材 世界シェアNo.1 	<ul style="list-style-type: none">情報処理技術 (情報セキュリティ技術、メディア変換技術、 画像処理・認証技術)精密塗工技術 (コーティング技術)後加工技術 (ラミネート技術、転写技術)企画・設計 (写真サービス、写真筐体)	<ul style="list-style-type: none">グローバル市場での 営業・企画・開発体制強化 ・コニカミノルタグループより写真事業譲受(2006)・ソニー社よりデジタルフォトプリンター事業譲受(2011)・米国Colorvision International社、 ベルギーSharingbox社の全株式取得(2020)	◎ 世界100カ国以上で30万台以上の プリンターを稼働。年間約50億枚の フォトプリントを提供	◎ 多様なフォトサービス・ソリューションを提供 (テーマパーク・ファンフォト・イベント・ 証明写真向けなど)
ライフ＆ヘルスケア部門	モビリティ関連 ■ ■ ■	710 億円	約13% ハイエンドHMI市場	加飾フィルム、 成形部品 	<ul style="list-style-type: none">光学設計技術精密塗工技術 (コーティング技術、EB/UV硬化技術、印刷技術)後加工技術 (ラミネート技術、転写技術)企画・設計 (加飾・意匠デザイン)	<ul style="list-style-type: none">モビリティ成形部品の開発・製造力強化 ・田村プラスチック製品社 グループ会社化(2015) 加飾フィルムを活用したモビリティ成形部品の 開発・製造・光金属工業所社 グループ会社化(2025)	◎ 環境に配慮したモビリティ成形部品・ 塗装代替外装フィルムの開発	◎ 車内のHMI (ヒューマンマシン インターフェース) 化に対応した 光透過型フィルムの開発
	産業用高機能材関連 ■ ■	600 億円	約15% 電動車市場	バッテリーパウチ 世界シェアNo.1 	<ul style="list-style-type: none">精密塗工技術 (コーティング技術)後加工技術 (ラミネート技術)材料開発技術評価・解析	<ul style="list-style-type: none">バッテリーパウチの製品領域拡大 ・レゾナック・パッケージング社 グループ会社化(2025) 両社合わせて800件以上の特許を保有 製品領域(車載用途・IT用途・ESS用途)を拡大	◎ 車載・IT・蓄電池 (ESS) 全領域で 強い技術と特許を持ち合わせた バッテリーパウチ外装材を提供	◎ 次世代電池 (全固体電池など) にも 対応可能な外装材を開発
エレクトロニクス部門	デジタルインターフェース関連 ■ ■ ■ ■	1,820 億円	約5% デジタル インターフェース市場	光学フィルム 世界シェアNo.1* メタルマスク 世界シェアNo.1 	<ul style="list-style-type: none">光学フィルム ・光学設計技術 ・材料開発技術・精密塗工技術 (コーティング技術)メタルマスク ・微細加工技術 (フォトリソグラフィ技術、エッチング加工技術)	<ul style="list-style-type: none">自社生産ラインの拡張 ・三原工場(広島):最大2,500mm幅の光学フィルム 製造が可能なコーティング装置を導入・黒崎工場(福岡):第8世代(G8)サイズに対応した 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの 生産ラインの稼働	◎ デバイスのニーズに応じた 多様な機能を持つ 光学フィルム (反射防止・防眩) の開発	◎ 多様な情報端末への 有機ELディスプレイ拡大のニーズを 先取りした製品の開発
	半導体関連 ■ ■ ■ ■	660 億円	約8% 半導体市場	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 	<ul style="list-style-type: none">光学設計技術微細加工技術 (クリーンコンバーティング技術、パターニング技術、 フォトリソグラフィ技術)精密塗工技術 (コーティング技術)	<ul style="list-style-type: none">最先端領域の事業化に向けた パートナーとの協働 ・半導体メーカー、装置メーカー、材料メーカー、 研究機関他とのパートナーシップ(KIOXIA社、Canon社、 imec、Rapidus社、PDMC/X、STMicroelectronics社など)・新光電気工業社の株式取得を目的とする特別目的会社 への出資(2025) 半導体後工程での連携強化	◎ ナノインプリント、 EUV (極端紫外線) など、 最先端の半導体製造	◎ 次世代半導体パッケージ向け TGV (ガラス貫通電極) ガラスコア基板を開発

■ 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

※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

P&Iイノベーションによる事業価値創出と持続的成長の実現

DNPは、「P&Iイノベーション」の考え方のもと、印刷プロセスに立脚した独自のP&I（技術・ノウハウ・スキル）を核に、M&Aを含めた多様なパートナーとの連携を強化しています。「対話と協働」を重ねながら、お互いの技術・知見の掛け合わせによって、人と社会が求める価値を創出し、「より良い未来」の実現をめざします。

P&Iイノベーションによる価値創出

注力事業

情報セキュア関連

ICカード 国内トップシェア

スマートコミュニケーション部門

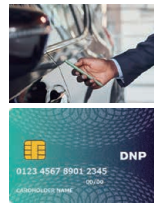
事業概要&DNPの強み

サイバーとフィジカルの両方の空間でヒトとモノがつながるスマート社会への変革が進んでいます。DNPはこうした動きを先取りし、誰もが意識することなく、より心地よく、より安全・安心に暮らせる社会の実現をめざしています。個人情報等の大量の重要情報を長年厳格に扱ってきた実績、国内シェアトップのICカードベンダーとしての技術力や運用力、モノづくりと情報サービスの掛け合わせによる事業などの強みが、顧客に選ばれ続ける原動力となっています。国内で培ったノウハウを活かし、特に人口増加等による経済発展が期待できる新興国をはじめ、グローバルな事業展開も加速させていきます。

主な製品・サービス

ICカード、デジタルキー

1983年に書き換え可能なICカードを開発し、現在は国内ICカードベンダーとしてトップシェアを獲得しています。暗号鍵技術を中心にスマートフォンで自動車・家・ロッカー等の施錠・解錠を行うデジタルキーのプラットフォームも提供。自動車向けは業界団体CCC（Car Connectivity Consortium）が策定する標準仕様に準拠。



BPO（Business Process Outsourcing）

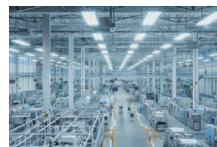
DNPは堅牢なセキュリティ環境のもとで、企業や自治体等の業務プロセスをトータルに支援するBPO事業を展開しています。顧客の業務プロセス全体の最適化を図るとともに、多彩なサービスを掛け合わせて、ワンストップで付加価値の高いサービスを開発・提供しています。

AI審査・AI-Ready Data

DNPはAIを活用した多様な事業を展開しています。企業の販促物やパッケージ、サービス約款などの校正・審査業務を自動化・効率化するAI審査サービスを提供。企業内の非構造化データを生成AIが理解・活用しやすいデータに変換する「AI-Ready Data事業」などにも注力しています。

工場セキュリティ、3Dセキュア

DNPは自社のICカード工場等でのセキュリティ対策ノウハウを活かし、サイバー被害が急増する工場向けのセキュリティソリューションを展開。また、2025年3月の導入義務化を先取りし、オンラインのクレジットカード決済時の本人認証サービス「3Dセキュア」も開発・提供しています。



DNPの強み

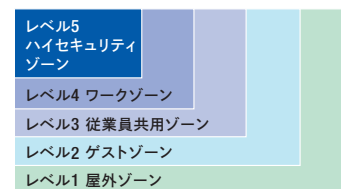
ICT・セキュリティの独自技術

ICカードのOS・アプリの開発、製造工程の設計等で培ったDNPの独自技術と、約1,800人のICT専門人材を、セキュリティソフト開発や暗号鍵管理、各種製品や製造技術の開発などに展開。国際的にも高く評価されています。

認証・ID管理	サイバーセキュリティ
監視・管理	暗号鍵管理
IoT・デバイス	セキュリティコンサル・教育

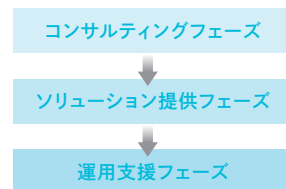
堅牢なセキュリティ体制

DNPの製造・開発拠点では、監視カメラや入場制限等のハード面に、サイバー攻撃対策や社員教育の徹底等のソフト・運用面を加えて、高度で堅牢なセキュリティ体制を構築。事業継続やリスク管理面でも最高ランクの格付けを取得しています。



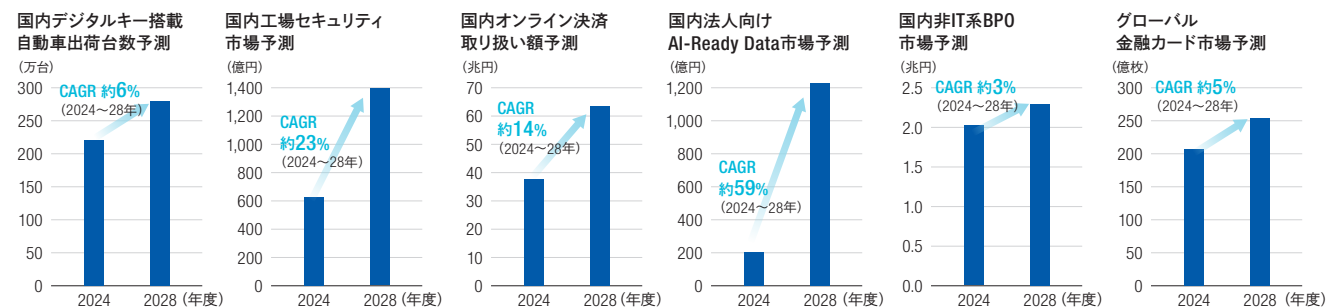
ワンストップサービス

金融や証券、公共サービスや社会インフラ、各種メーカーや流通・小売りなど、多様な業界に幅広く対応。コンサルティングから各種ソリューションの設計・開発・運用まで、さまざまな機能をワンストップで提供しています。



市場環境

DXやオンライン決済の推進に加え、サイバー攻撃や人手不足などの課題解決に向けて、安定的な市場成長を見込む。



各種市場予測は参考文献に当社独自の推定を加えて算出（※参考文献：総務省統計局、経済産業省など）

成長戦略

- 製品・サービスの最適な掛け合わせにより、高付加価値サービスを市場へ投入
- DNPの情報セキュア関連の強みとパートナーとの協業を活かして市場シェアを拡大
- 人口増加等による経済発展が期待できる新興国などの有望市場への投資を促進

政府向けID認証サービスを提供するRubicon SEZC社をグループ会社化

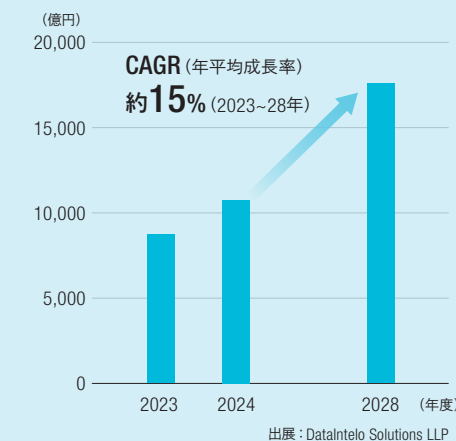
～市場成長を見込むアフリカ・アジア・南米等での取り組みを強化～

DNPは2025年7月に、本人情報を登録・認証する政府向けID認証サービスをアフリカを中心に提供しているRubicon SEZC社の株式を75%取得し、グループに迎えました。各種ICカードの製造・発行やカードプリンター、偽造防止用ホログラム、生体認証用の機器やソフトウェアなど、DNPの強みである認証セキュリティ技術と、Laxtonブランドで生体情報を活用したID認証事業を展開する同社とのシナジーを最大化していきます。

DNPはこれまでも、ベトナム最大手のカードメーカー・MKSmart社への出資（2014年）、インドネシアのIC・キャッシュカード製造・販売最大手のWahyu Kartumasindo International社との合併・PT.

Wahyu DNP Bureauの設立（2016年）など、グローバルに情報セキュア関連事業を展開してきました。Rubicon SEZC社は、コンサルティングから生体情報の登録、認証機器やソフトウェアの開発・保守までワンストップで提供し、世界50以上の国・地域で導入実績を持っています。今回、DNPグループに加わることによって、アフリカ・アジア・南米等の政府に認証・セキュリティ事業を展開し、海外の政府向けID認証サービス事業で2030年度までに累計1,400億円の売上をめざします。DNPグループは、一層グローバルな規模で安全・安心なスマート社会に貢献していきます。

政府向け生体認証市場の予測（グローバル）



2025年6月、オランダ・アムステルダムでのRubicon SEZC社との契約締結の様子。DNP 常務執行役員・沼野芳樹（左）、Rubicon SEZC社 Lyle Laxton CEO（右）。

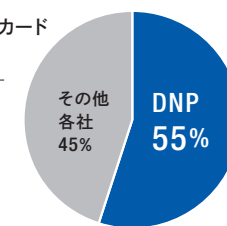
業績推移と将来展望

■ No.1シェアを活かした事業の拡大

国内DUAL
インターフェースカード
製造枚数

国内ICカード
DNPは
シェアNo1！

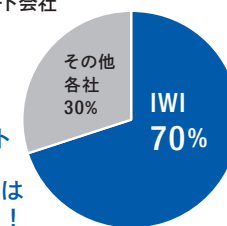
（株）富士キメラ総研「デジタルID/認証ソリューションビジネス市場調査要覧2024」より抜粋
2023年度実績、数量ベース



主要クレジットカード会社
導入社数
(IWI社調べ)

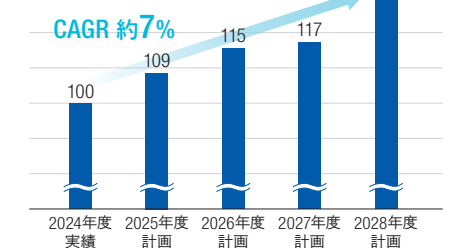
FEP*
インテリジェント
ウェイブ
(IWI:DNPグループ)は
国内シェアNo1！

※Front End Processorの略称で、カード決済時のカード会社と各種決済ネットワーク接続/カード利用認証などを行うシステム
2023年度実績



■ CAGR約7%として売上の拡大を計画

情報セキュア事業の売上計画
※2024年度の実績を100として表示



注力事業

フォトイメージング関連

昇華型熱転写メディア 世界トップシェア

スマートコミュニケーション部門

事業概要&DNPの強み

印刷の精密塗工・コーティング技術を応用し、1985年に昇華型熱転写メディアを開発。現在は写真プリント用に本製品をグローバルに提供し、世界トップシェアを獲得し続けています。DNPは常に写真の楽しみ方の変化を先取りし、モノとしてのプリントの価値とともに、人々の体験=コトの価値を高める多様な事業を展開。日本・北米・欧州・アジアの製造・販売拠点を通じて、各種製品・サービスの企画から提供まで幅広く実施しています。観光地やイベント等で写真の撮影～プリントを行うサービス、高セキュリティなネットワークでID証を申請・作成するサービスなど、人々に笑顔と安心を届け続けていきます。

主な製品・サービス

昇華型熱転写製品

「DNPブランド」のフォトプリンター&メディア（記録材）を幅広く展開。年間約50億枚のフォトプリントと、世界100カ国以上で30万台以上のプリンターを稼働しています。



フォトサービス・ソリューション

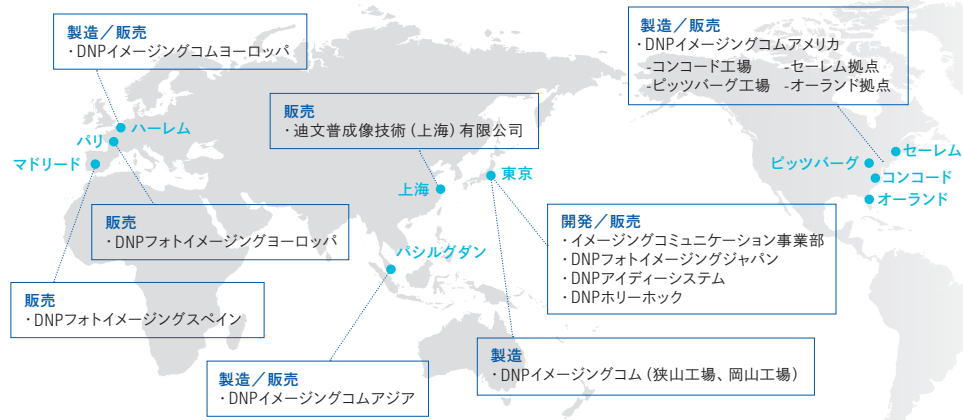
日本国内の設置台数がトップクラスの証明写真機「Ki-Re-i」で、ネットワークを通じた顔写真データ収集やプロフィール写真作成などのサービスを提供。テーマパークやイベント会場等でのフォトサービス（sharingbox、Colorvision、Innovative Foto等）も幅広く展開。



DNPの強み

グローバル拠点とサプライチェーン

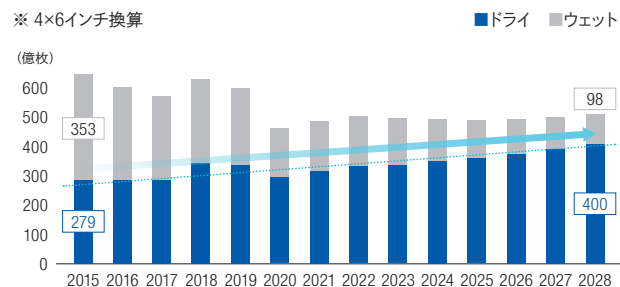
2004年に米国でフォト事業を開始し、積極的なM&A等によって営業拠点・製品開発・製造・販売ネットワークをグローバルに拡大。各国・地域のマーケットを反映した価値の開発と最適地生産も強みとし、新興国も含めてさらに幅広く事業を展開していきます。



市場環境

全世界フォトプリント枚数

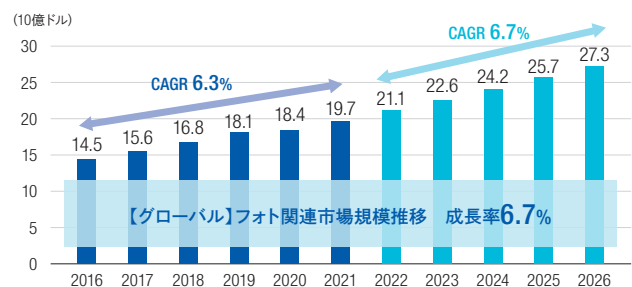
銀塩方式を含む写真プリント全体で市場が縮小するなか、昇華型やインクジェット等のドライ方式は成長。DNPが世界トップシェアを獲得している昇華型は、特に小ロットやオンデマンド向けで優位性を発揮している。



From Schoeller, Photographic ConsultantsのレポートをもとにDNP推測 (2024年) Forecasts from 2022 and beyond

全世界フォト関連市場規模推移

スマートフォンの普及などによって撮影枚数が世界的に増加し、フォト関連市場の拡大が続いている。世界の生活者がとっておきの瞬間や思い出をフォトブックやカレンダー等にして楽しむ需要も広がっている。

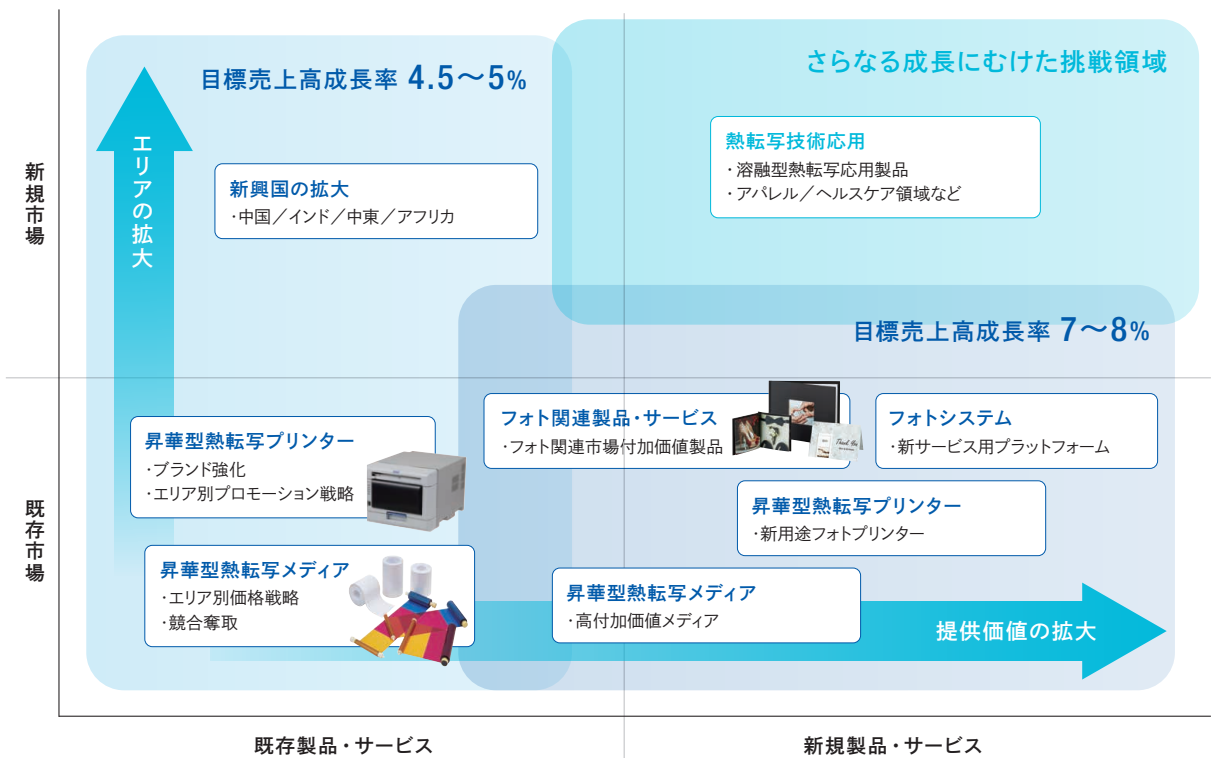


※IMARC Services Private Limited調べ (2022年)

成長戦略

- グローバル市場において、中国、インドなどの新興国を中心とした【エリアの拡大】と、フォト関連市場や新サービス等【提供価値の拡大】の両方に取り組んでいく
- 好きなキャラクターやアーティスト等のコンテンツを活かしたサービス、高セキュリティなネットワークを活用したサービスなど、人々の体験価値と利便性を高める事業を拡大
- さらなる成長に向けて、熱転写技術の応用などにも挑戦

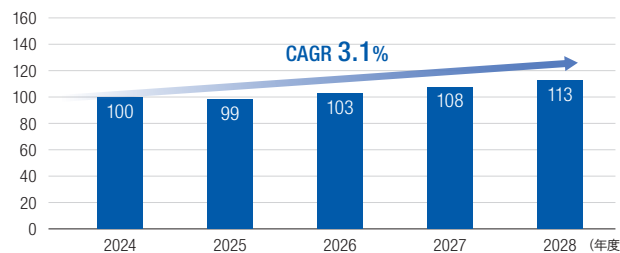
『あらゆる想いをカタチにし、笑顔と安心に満ちた世界をつくる。』



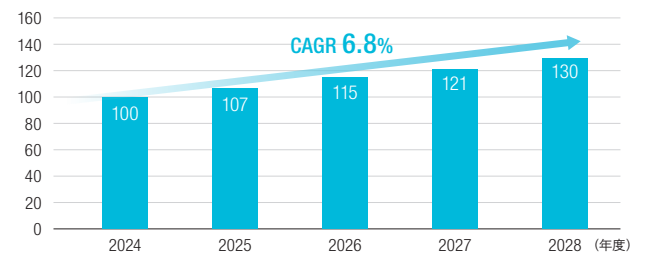
業績推移と将来展望

昇華型熱転写メディアの世界No.1シェアを活かした売上・利益の拡大を継続的に実現。米国市場の不安定化が懸念されるなか、DNPグループでコントロールできることにフォーカスして戦略を実行していきます。2028年までに、年率約3.1%の売上の成長と、約6.8%の営業利益の成長を計画しています。

売上高 (2024年度の実績を100とした成長性)



営業利益 (2024年度の実績を100とした成長性)



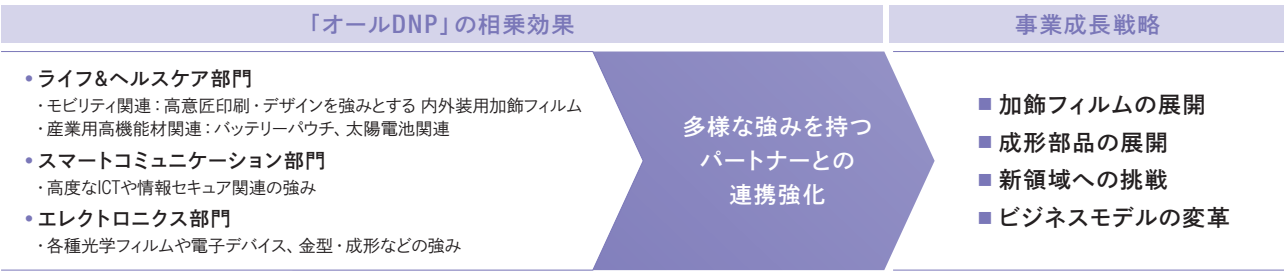
注力事業

モビリティ関連

ライフ&ヘルスケア部門

事業概要&DNPの強み × 成長戦略

DNPはモビリティの内外装向け加飾材やリチウムイオン電池用バッテリーパウチを起点とし、電気自動車（EV）の航続距離の延伸や自動運転、快適な移動空間を支える製品・サービスを幅広く開発・提供しています。市場の変化を先取りし、独自の材料加工技術であるコンバーティング技術等を活かすとともに、多様な強みを持つ企業等とのM&Aや事業提携なども積極的に進めて事業を拡大。事業成長戦略として【加飾フィルムの展開】【成形部品の展開】【新領域への挑戦】【ビジネスモデルの変革】を推進し、「オールDNP」の相乗効果を発揮して、新しい価値を開発・提供していきます。



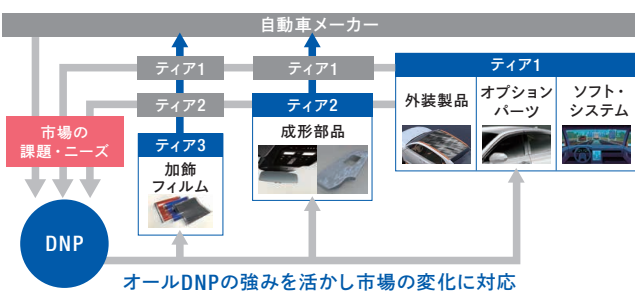
新領域への挑戦

ソフトウェアや情報サービス、電動化や自動運転など、市場の成長性と収益性が期待される領域に積極的に参入していきます。



ビジネスモデルの変革

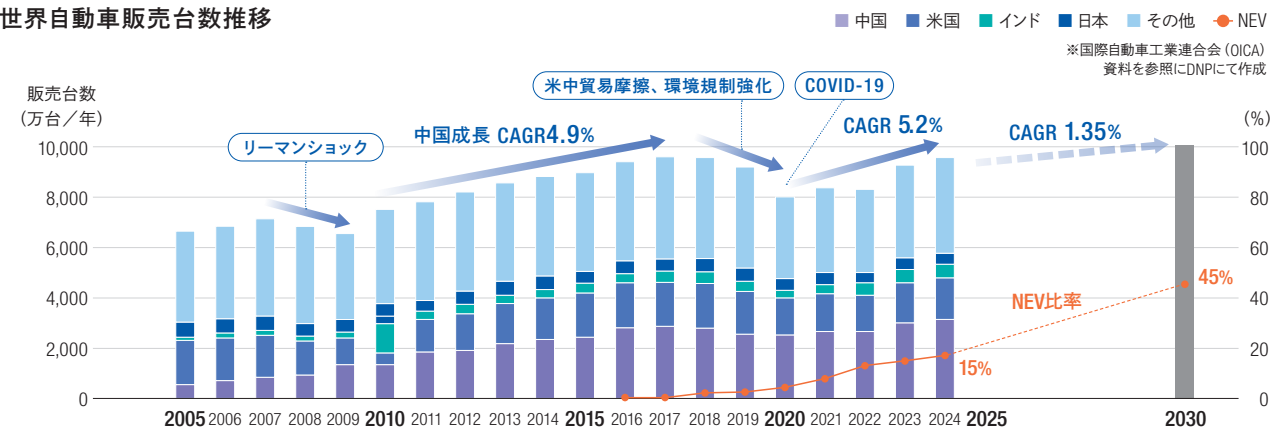
自動車市場を中心に広く課題やニーズを把握・分析することで、製品・サービスごとにDNPが最適なポジションを獲得できるように努めていきます。また、業界全体に欠かせない価値を持つ製品・サービスを開発・提供していきます。



市場環境

「100年に一度の変革期」を迎えていると言われる自動車市場の動きを追い風とし、DNPならではの強みをさらに磨き、パートナーとの連携を深めることで、新しい価値の創出に努めていきます。

世界自動車販売台数推移



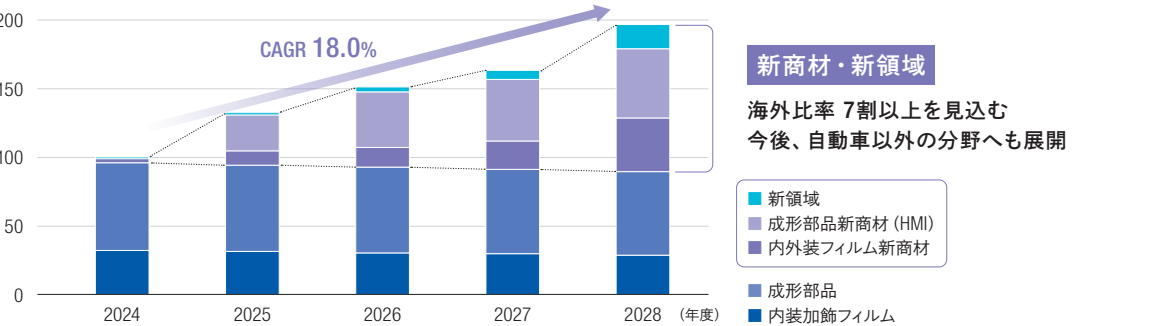
変革のキーワード	
環境	CO2排出量削減（各国・地域目標30～65%減）
電動化・NEV	ハイブリッド車 電気自動車 燃料電池車
自動運転	Lv.0 Lv.1 Lv.2 Lv.3 Lv.4 Lv.5
通信・ソフトウェア	通信高速化／半導体・演算処理能力の向上 SDV／OTA／HMI／デジタルインターフェース
サービス	所有／分断された交通システム 共有／MaaS／自動運転タクシー

業績推移と将来展望

- 「オールDNP」の強みを活かし、多様な強みを持つパートナーとの連携を深め、【加飾フィルムの展開】【成型部品の展開】【新領域への挑戦】【ビジネスモデルの変革】の事業成長戦略を推進
- グローバル市場の動向や生活者ニーズなどをいち早く把握・分析し、製品・サービスごとに最適なポジションで新しい価値を開発・提供
- 既存商材のシェアアップと用途拡大および新領域への参入によって事業の成長を加速
- 積極的な設備投資やM&A、ビジネスモデルの変革などによって事業基盤を強化・拡大

市場の変化を捉え大きな成長をめざす

売上高（2024年度の実績を100とした比較）



注力事業

産業用高機能材関連：バッテリーパウチ 世界トップシェア

ライフ&ヘルスケア部門

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、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

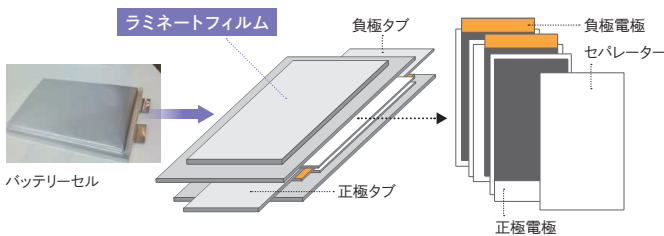
- 世界標準
- 大型電池用途でも安定した品質実績
- 自動車産業向け品質マネジメントシステム「IATF 16949」の認証を取得



製品イメージと製品展開



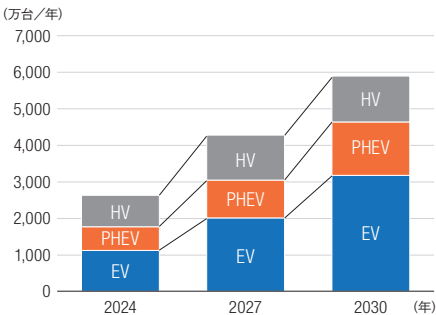
ラミネートセル構造



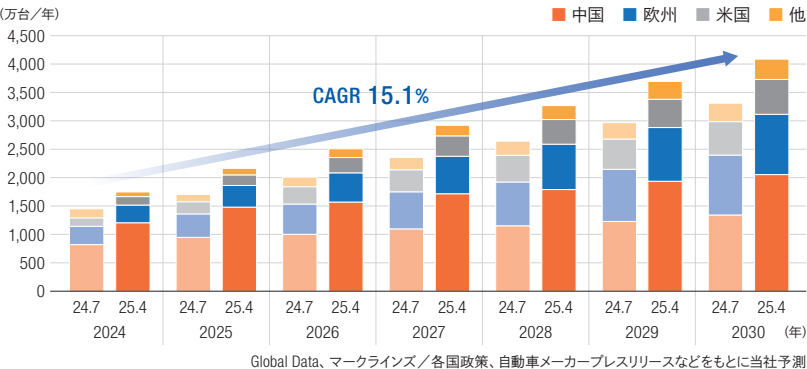
市場環境

- 世界的に電動車の新車販売台数は増加傾向にあり、中長期的な電動化の大きな流れは変わらない
- 2030年に欧州でのCO₂排出量規制が厳しくなるなど、環境負荷低減の動きは長期的に拡大
- 自動車メーカー各社は、EV（電気自動車）にPHEV（プラグインハイブリッド車）とHV（ハイブリッド車）も含めた多角化戦略を打ち出し、ユーザー側の選択肢が増加

EV、PHEV、HVの販売台数



EV+PHEVの地域別販売台数 (2024年7月予測と2025年4月予測の比較)

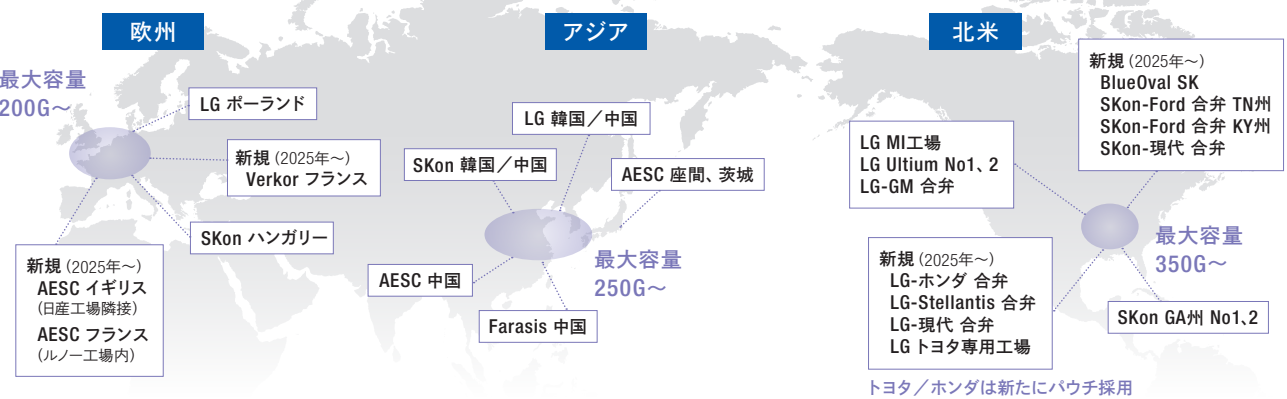


Global Data、マークラインズ／各国政策、自動車メーカープレスリリースなどをもとに当社予測

成長戦略

- 2025～2026年に欧州・米国で稼働開始するパウチタイプの電池工場を成長の追い風とする
 - 稼働予定工場では自動車メーカーと電池メーカーの合併や業務提携が多く、安定的な需要を見込む

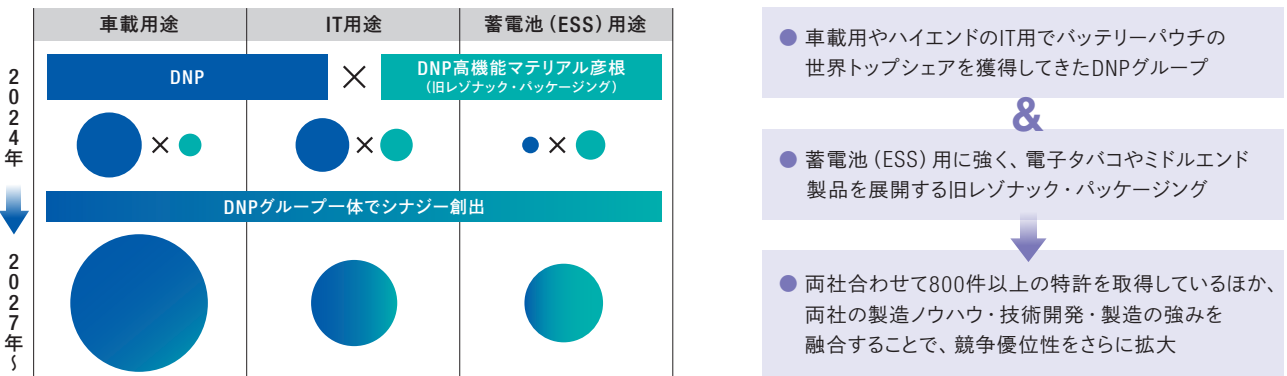
パウチ仕様の主要な電池工場



- 2025年2月にグループ化したDNP高機能マテリアル彦根（旧レゾナック・パッケージング）との相乗効果の拡大

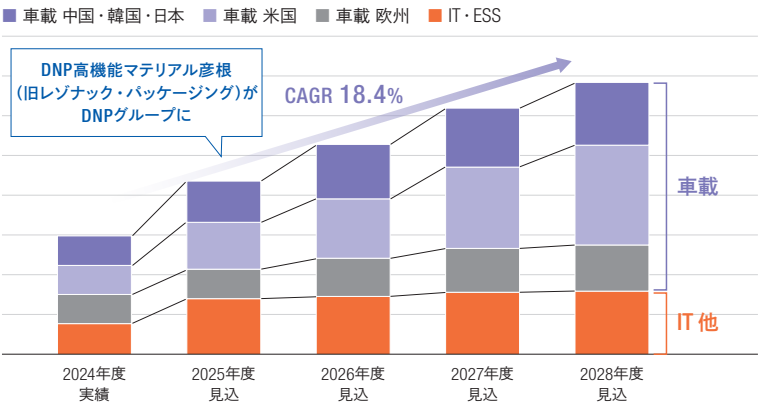
- 車載用+IT機器用+蓄電池（ESS）用の全製品領域で事業を展開
- 「オールDNP」で強い特許と技術を融合し、強固な参入障壁を築き、他社・他方式に対する優位性を拡大

シナジーの発揮による製品領域の拡大



業績推移と将来展望

- 2025年2月～：DNP高機能マテリアル彦根（旧レゾナック・パッケージング）のグループ化による相乗効果で製品領域を拡大
- 2025～2026年：欧米での新規電池工場の本格稼働開始を追い風として事業を拡大
- 中長期的な展望：市場動向や生活者ニーズを先取りし、より価値の高い製品・サービスを開発・提供して「より良い未来」に貢献



注力事業

デジタルインターフェース関連：光学フィルム 世界トップシェア*

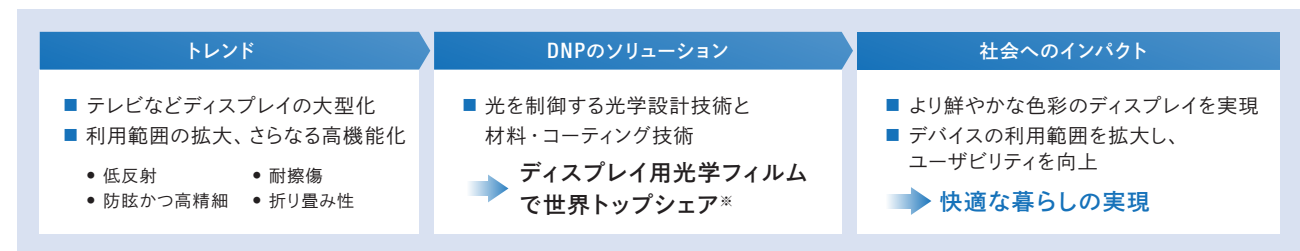
エレクトロニクス部門

※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は独自の光学設計とコンバーティング（材料加工）等の技術を掛け合わせ、多様な機能のディスプレイ用光学フィルムを開発・提供しています。小型から大型まで各種機器の用途に合わせて多様な製品群を展開。世界のトレンドや業界のニーズ、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。反射防止フィルムと映り込みを軽減する防眩フィルムで世界トップシェアを獲得し、コントラストや視野拡大を担う位相差フィルムを展開しているほか、ディスプレイの大型化に対応した世界最大幅の設備の導入などで生産能力の拡大にも努めています。今後も、より鮮やかなディスプレイやユーザビリティの向上などで快適な暮らしを実現していきます。

光学フィルムの価値創造プロセス



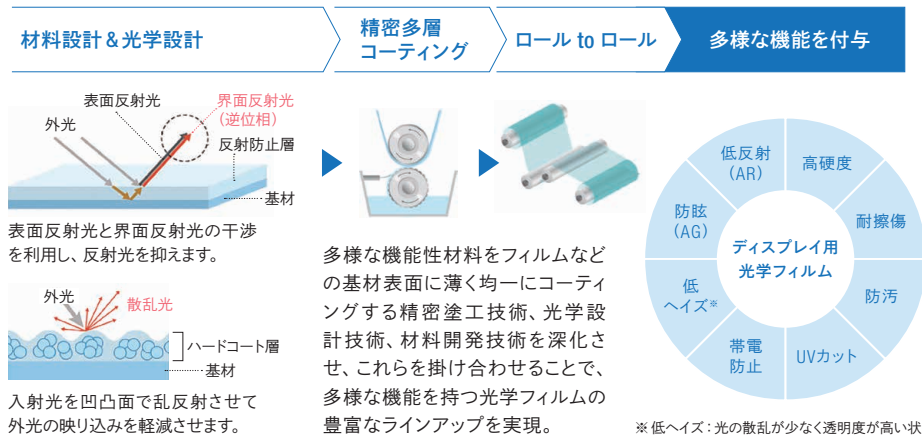
※ディスプレイ表面用の反射防止フィルムおよび防眩フィルムにおいて

DNPの強み（主要製品の製造プロセス）

反射防止（AR:Anti-Reflection）フィルム



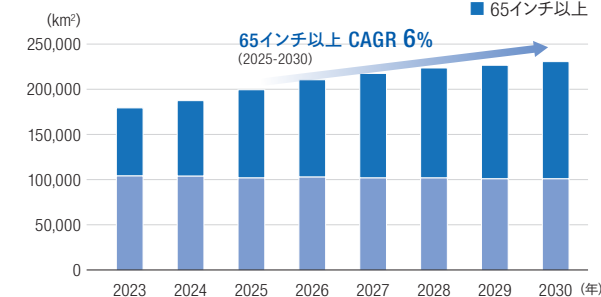
防眩（AG:Anti-Glare）フィルム



市場環境

- テレビ等のディスプレイの大型化などに伴う光学フィルムの需要拡大
- 光学フィルムの生産能力向上、安定的な供給への期待

テレビ用パネル出荷面積予測



出典:Omdia Display Long-Term Demand Forecast Tracker 1Q25 Pivot with 4Q24 Result

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> テレビの大型化 2025→30年 テレビ面積全体 CAGR 3% 65インチ以上 CAGR 6%
機会	<ul style="list-style-type: none"> 大型テレビ向け光学機能性フィルムの需要拡大
DNPの強み	<ul style="list-style-type: none"> 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 多様なフィルム基材に対応し、豊富な生産ラインナップ 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 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 <p>重点施策</p> <p>2台目となる2,500mm幅対応の超広幅ラインの稼働による生産能力の向上、安定的な供給を実現(2025年9月稼働予定)</p> <div> </div> <p>広幅コーティング装置を新たに増設した三原工場</p>

成長戦略

- 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の生産能力拡大による一層のシェア拡大
- 多様なフィルム基材に対応し、メーカー各社や生活者の多様なニーズに対応
 - 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

テレビのサイズ別出荷台数推移（イメージ）



業績推移と将来展望

2024年実績

光学フィルムの出荷面積の拡大などで大幅に伸長

- 背景
- テレビ用パネルの大型化
 - サプライチェーンの変化
 - 中国での消費財買い替え補助金によるテレビ販売の押し上げ
 - 米国の関税政策による駆け込み出荷

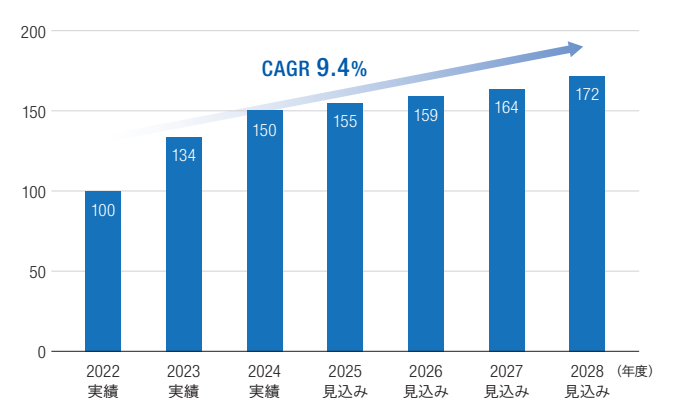
2025年見込み

2024年度に引き続き需要が継続する見通し

今後の展望

ディスプレイの大型化に伴う広幅コーティング装置による広幅製品、多層高付加価値品への需要拡大を見込む

売上高（2022年度の実績を100とした比較）



注力事業

デジタルインターフェース関連：メタルマスク

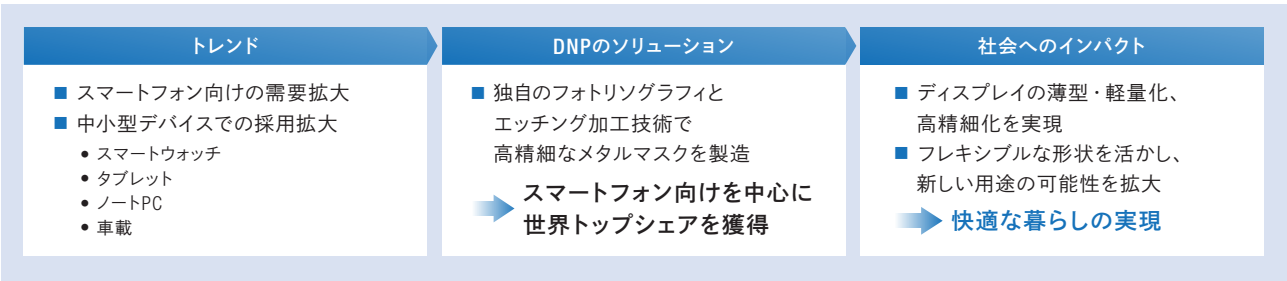
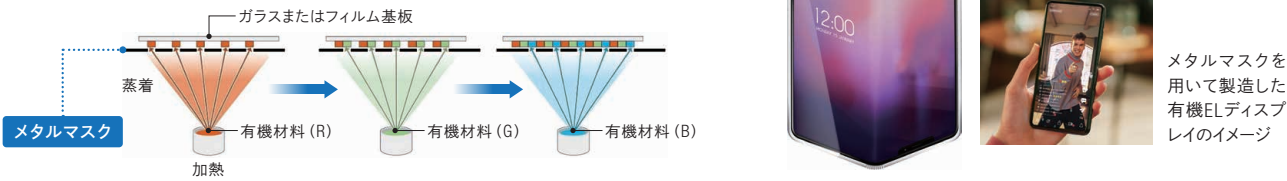
世界トップシェア

エレクトロニクス部門

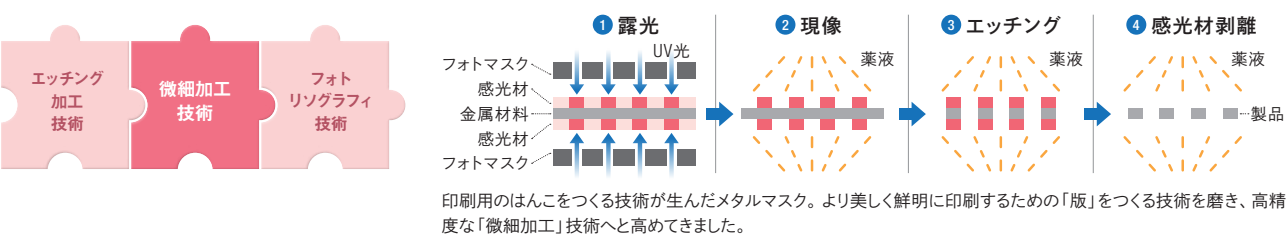
事業概要&DNPの強み

メタルマスクは、中小型の有機EL（OLED）ディスプレイ製造の現在の主流である蒸着方式で、RGB（レッド・グリーン・ブルー）の有機材料を基板上に形成する際の重要部材です。OLEDは近年、スマートフォンをはじめ、タブレット端末・ノートPC・車載用デバイスで採用が拡大し、一層の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の技術を活かして、2001年にメタルマスクの開発を開始。OLEDの黎明期から市場に貢献し、現在は世界トップシェアを獲得しています。今後もディスプレイの薄型・軽量化、高精細化や大型化など、多様なニーズに寄与していきます。

DNPのコアテクノロジー（有機ELディスプレイ製造の蒸着工程のイメージ）



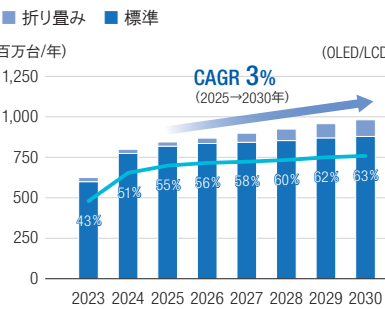
一般的なフォトリソグラフィとエッチング加工技術の概念図



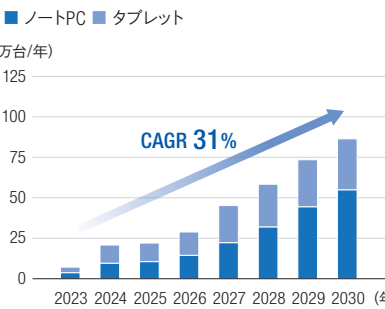
市場環境

- スマートフォンでの有機ELディスプレイの伸長
- タブレット端末やノートPC、車載デバイスでの有機ELディスプレイの採用拡大

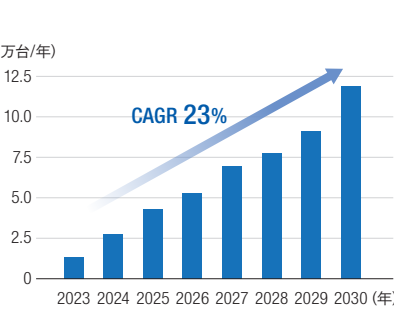
有機EL スマートフォン
パネル出荷台数予測



有機EL タブレット／ノートPC
パネル出荷台数予測



有機EL 車載ディスプレイ
パネル出荷台数予測

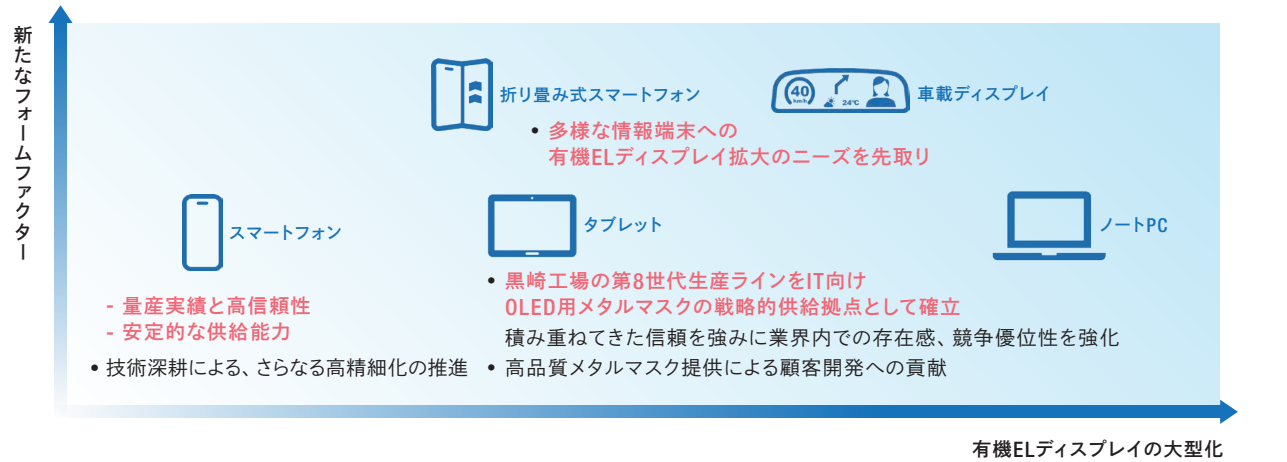


出典:Omdia Display Long-Term Demand Forecast Tracker 1Q25 Pivot with 4Q24 Result

成長戦略

- 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
- 多様な情報端末への有機ELディスプレイ拡大のニーズを先取り
- 高品質かつ安定的なメタルマスク提供によるディスプレイ進化への貢献

事業環境	<ul style="list-style-type: none"> ・成熟期を迎えたスマートフォン市場の一方で <ul style="list-style-type: none"> - スマートフォン向けディスプレイでの有機EL採用比率の伸長 - 折り畳み端末：新たなフォームファクターの登場 ・タブレット、ノートPC、車載ディスプレイへの用途展開の加速、有機ELディスプレイの大型化
機会	<ul style="list-style-type: none"> ・有機ELディスプレイのさらなる高精細化 ・第8世代向けメタルマスクの需要拡大
DNPの強み	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・高品質・高精細な製品を安定して供給する能力 ・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 <p>重点施策</p> <p>IT向けを中心とした第8世代生産ラインの強化 メタルマスク第8世代 生産ライン（福岡・黒崎工場）は2024年5月稼働開始以降、顧客製品向けに生産を継続中。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ、計画に沿ったタイムリーな製品提供 ・さらなる品質・生産能力の向上



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）9.3%の達成を計画

2024年実績

2023年度の有機ELディスプレイ新機種採用に向けた開発特需の反動による減少

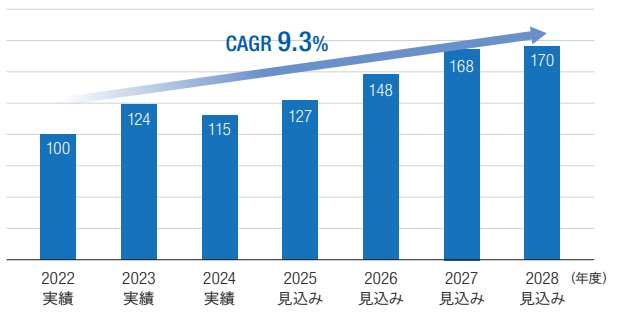
2025年見込み

スマートフォン等へのOLEDパネル採用比率拡大のトレンドは継続

今後の展望

タブレット、ノートPCなどIT向けの需要増加を見込む

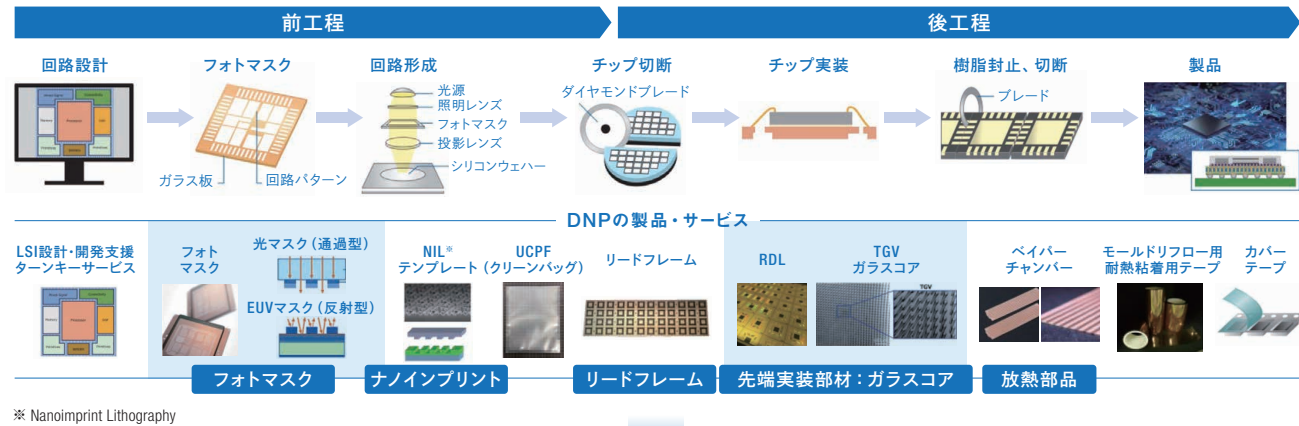
売上高（2022年度の実績を100とした比較）



事業概要&DNPの強み

DNPは、生成AIやメタバース、データセンターの広がりなどで世界的に需要が高まる半導体製品に対し、その製造プロセス全体で多様な製品・サービスを提供しています。独自に培った微細加工や精密塗工などの技術を常に最先端に磨いて掛け合わせるとともに、DNPと異なる強みを持つパートナーとの積極的なM&Aや業務提携を推進し、新しい価値の創出を加速させています。

半導体製造プロセスとDNPの半導体関連製品・サービス



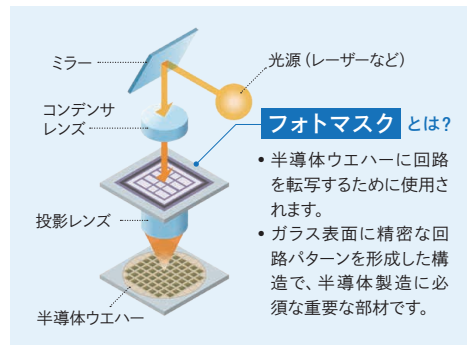
半導体製造プロセスの前工程

●フォトマスク

微細な回路パターンを光を使って基板上に転写する際に、写真のネガのような役割を果たすガラス板がフォトマスクです。DNPIは、印刷プロセスで培った微細加工技術を独自に進化させて、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、現在はテクノロジーノード2ナノメートル(nm:10億分の1m)レベルのパターンの解像に成功し、エレクトロニクス製品の進化に貢献しています。

●ナノインプリント用テンプレート

ナノインプリントリソグラフィは、樹脂を塗布した基板上にテンプレート(版)を圧着させることで、テンプレート上に形成した回路パターンを樹脂上に超微細な凹凸として転写する技術です。最先端の半導体製品に対応するとともに、製造プロセスの消費電力を大幅に低減する手法として注目されています。



半導体製造プロセスの後工程

●リードフレーム

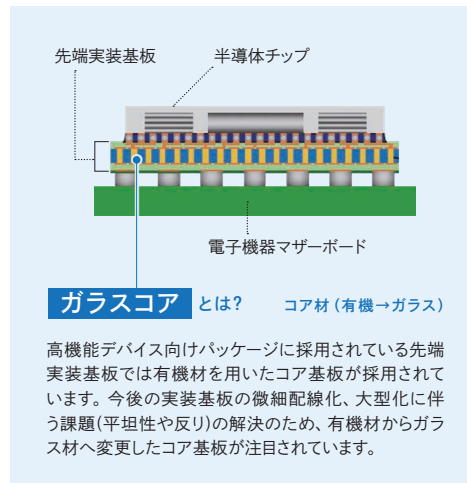
DNPIは、半導体チップを固定・接続する基材=リードフレームの生産を1964年に開始。半導体製品の高性能・多機能化や小型・軽量化などのニーズを先取りし、多様な製品を開発・提供しています。

●ガラスコア

半導体パッケージ基板のコア材は、有機材ベースという現状に対し、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、反りの少ないコアとして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。DNPIは、液晶ディスプレイ用カラーフィルタで培った薄い大型ガラスをハンドリングする技術と微細加工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。

●放熱部品・ベイパーチャンバー

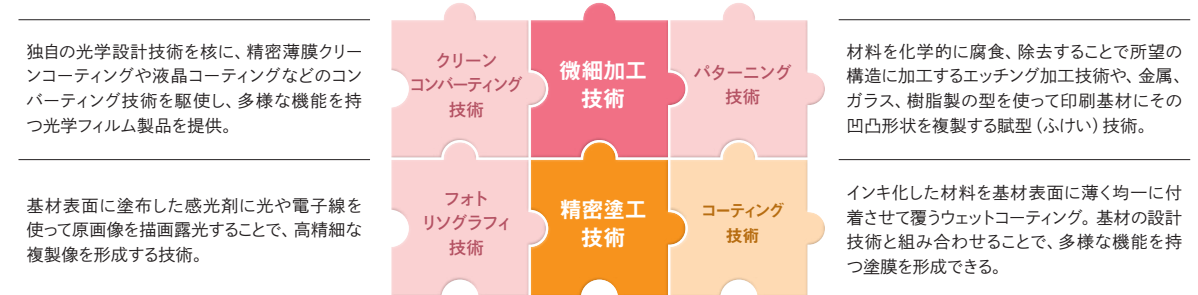
大容量化・多機能化が進むスマートフォン等では、熱を発する部品への放熱対策とともに、長時間使えるバッテリーのスペース確保が課題となっています。DNPIは、金属板を貼り合わせた中空構造で熱を移動させて機器内の温度を下げるベイパーチャンバーに、エッチングによって微細な加工を施して薄型化を実現しました。



DNPの強み

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

エレクトロニクス部門全体のコアテクノロジーの例

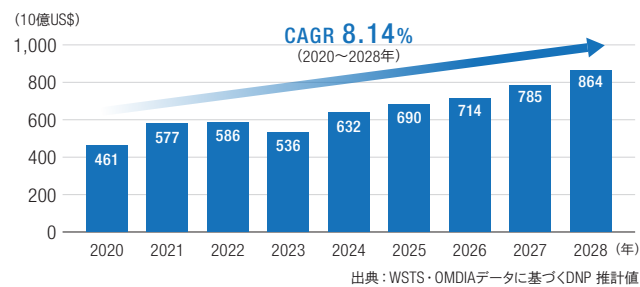


市場環境

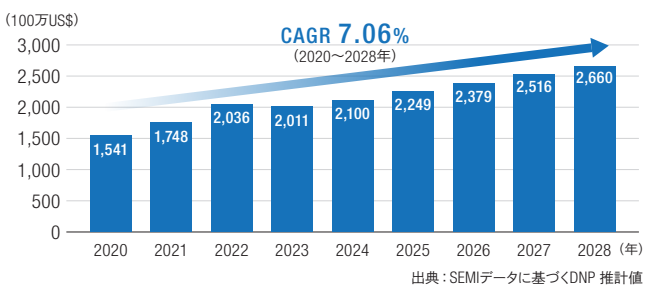
■ フォトマスク関連：半導体市場の成長とともに外販フォトマスク市場の確実な成長も期待

- ・ AI関連や車載用途での成長が半導体市場の拡大を牽引し、2020～2028年のCAGRを8.14%と予測
- ・ DNPの事業領域であるフォトマスク外販市場も半導体市場拡大に連動し、堅調な拡大が予測されている
- ・ 直近では民生用・産業用機器向けの伸びが落ち着き、米国の関税政策の影響も想定されるが、外販フォトマスク市場は開発品を中心に堅調

半導体市場実績／予測



フォトマスク外販市場実績／予測

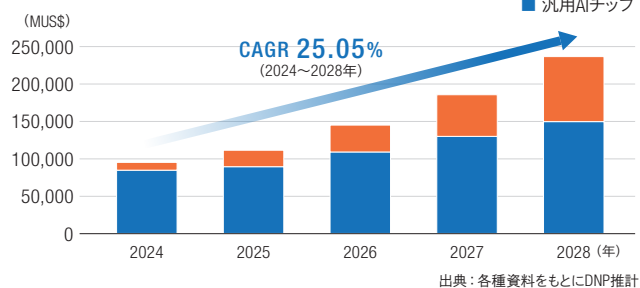


フォトマスク市場は半導体メーカーの内製を対象とした「内製(Captive)市場」と内製部門を持たない半導体メーカーを対象とした「外販(Merchant)市場」に大別される

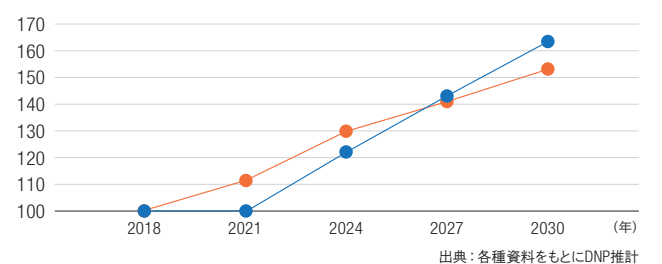
■ ガラスコア関連：AIとチップレットの進展、パッケージサイズの大型化に伴い、ガラスコアが注目されており、半導体メーカー各社のガラスコア採用に向けた動きも活発化

- ・ AIの進展やチップレットの拡大を背景として、先端デバイス向けのパッケージ基板の大型化が進む
- ・ 既存の有機(樹脂製)コアの“反り・平坦性・剛性”の課題解決に向けて、ガラスコアの需要が創出される
- ・ 2024年後半からガラスコア採用に向けたパッケージ信頼性評価の動きが加速

クラウド向けAIチップ市場予測

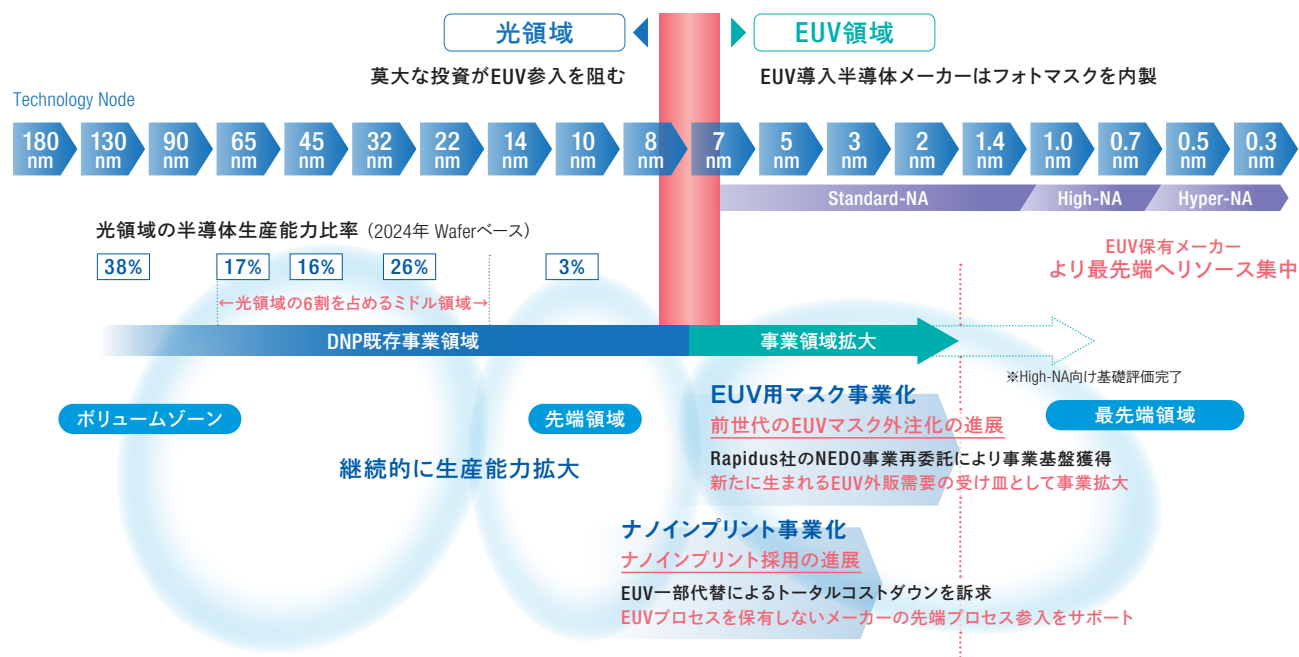


サーバー向け平均先端実装基板サイズの推移予測 (2018年を100とした指数)



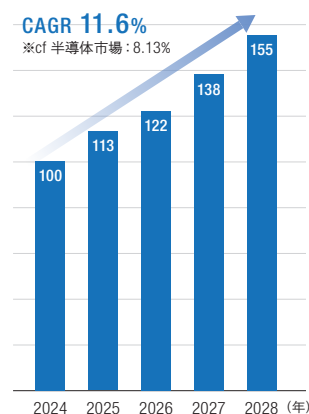
成長戦略

- DNPは外販フォトマスクメーカーとして、新市場として期待が大きい最先端領域、継続的に成長できる先端領域、ボリュームの大きい製品群への対応をそれぞれ強化し、半導体市場全体をカバーして持続的に事業を拡大
 - Rapidus社のNEDO事業再委託を事業基盤として新たに生まれる内製メーカーの外販需要の受け皿として事業拡大を図る
- 競争力の源泉である強固なパートナーシップと継続的な技術開発をさらに推進・強化し、新しい価値を創出



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、フォトマスクへの積極的な投資を継続
 - 半導体市場全体を上回る成長を計画

2024年度を100とした
売上計画

2025年度進捗状況 (対昨年IR-Day報告)

売上	2022年度比
計画通り15%増	予定
投資	2023～2025年度
計画通り200億円実行	予定
効果 計画通り売上全体比10%増	予定
最先端領域	
EUV用フォトマスク	
- 2nm世代開発開始 → 解像成功	
- Rapidus社でのパイロットライン立上げに 合わせてEUV用マスクを出荷開始	
- 主要メーカーからの引合い増加	
ナノインプリント	
各社からの引合い増加 → 評価ワーク開始	
先端～ボリュームゾーン	
生産能力 計画通り120%確保	予定 (2022年度比)

成長ドライバー

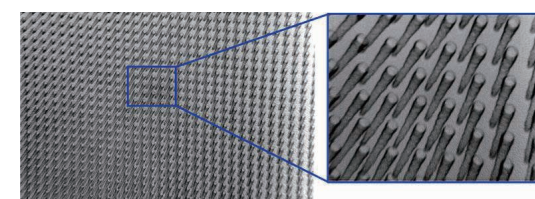
2026～2028年度
設備投資計画 300億円

- 投資対象
- 最先端領域：EUV用フォトマスク量産化、ナノインプリントの開発加速／事業化
 - 先端～ボリュームゾーン：継続拡大が予想される2つの領域へ対応する生産体制の強化

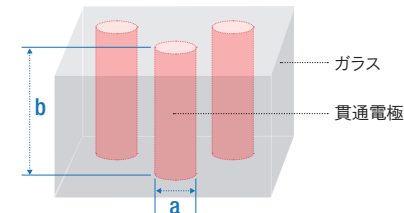
成長戦略

- DNPの半導体関連事業の新たなポートフォリオとしてガラスコアを加えていく
 - 次世代の半導体関連事業を牽引する製品として大きな成長を計画
 - ガラスコアの採用に向けて加速する半導体メーカーの動向に合わせて、設備投資を順次実施
 - 2028年の量産開始を計画
- 半導体メーカーの高い要求品質に応え、DNPの技術的な優位性が発揮できる製品群を積極的に展開
 - 高密度に配置された貫通電極により大容量の信号伝送と安定した電力供給を両立する高アスペクト比(短辺と長辺の比率)と高品質を実現する高付加価値領域の製品をターゲットとして、量産に向けて段階的に準備を進める

TGVガラスコア



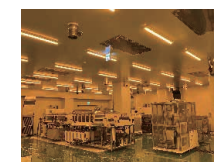
アスペクト比 (=b/a)



- 提携先のメーカーやパートナー各社との協働を軸とした開発・事業化
- 2024年度以降、半導体メーカー／基板メーカーの動きに合わせて順次設備投資を計画

主な投資対象

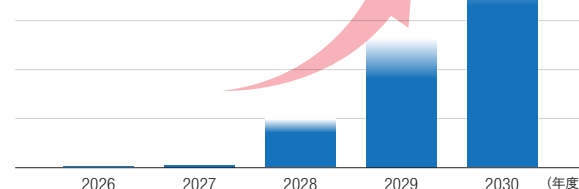
- パイロットライン: 2025年末完成予定 (埼玉県久喜市)
- 本格量産ライン: 2028年量産化を想定した大規模投資を計画



パイロットライン現況

業績推移と将来展望

- 量産適用に向けた評価を各半導体メーカーが実施中
 - 採用判断は2025年末～2026年前半となる見込み
 - 各メーカーは2028年～順次量産開始見込み

DNPのガラスコア関連の
売上の推移 (計画)

「半導体・オブ・ザ・イヤー2023」(産業タイムズ社主催) の
半導体用電子材料部門で、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”がグランプリを受賞

本賞には「半導体デバイス」「半導体製造装置」「半導体用電子材料」の3部門があり、開発の斬新性・量産体制の構築・社会に与えたインパクト・将来性などを基準として、同紙記者が厳正な投票によって選出しています。

DNPが開発した新工法で、従来困難だったガラスと金属の密着性を高め、高精度化と高信頼性をともに実現したこと、反りや平坦性の設計の自由度を高めて、半導体パッケージの大型化にも対応可能なことなどが高く評価されました。



DNP社員によるプレゼンテーションの様子

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、自分の強みを伸ばし、「対話」を通じてそれぞれの強みを掛け合わせる「協働」によって、社会と人々に新しい価値を提供し続けることが可能となります。

私たちは、こうした“人に対するDNPグループの普遍的・

基本的考え方”を「人的資本ポリシー」として策定しています。「社員一人ひとりが強みを伸ばし、社会（社内・社外）で活躍できる人財に成長してもらいたい」という思いと、「社員を大切にし、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ました。このポリシーに基づき、「価値創造に向けた社員のキャリア自律」を支援することで、「社会（社内・社外）で活躍できる人財」を輩出していきます。

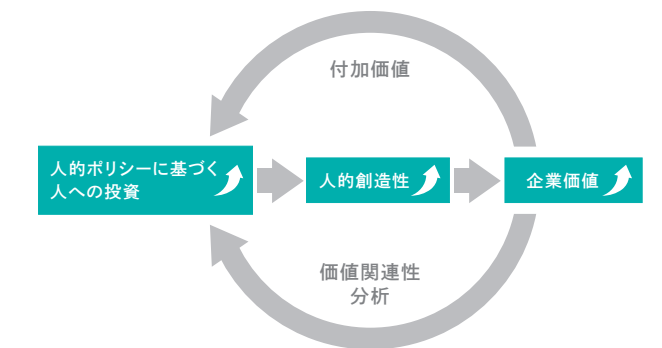
加えて、価値創出の要であり成長の原動力である「人的資本」の強化にあたり、「人への投資」が企業価値向上に貢献する「好循環ループ」の確立に向け、「人的創造性（付加価値生産性）」をグローバルで飛躍的に高めていくことを社内外に宣言しました。この実現に向けて「4つの重要課題」を特定し、個々の具体策を定めて取り組みを加速させています。また、人への投資や多様な人事施策が人的創造性や財務価値、企業価値の向上に結びついているかを確認するため、DNP独自の「価値関連性分析」を行い、実効性の向上につなげています。

事業戦略と人材戦略のさらなる連動に向けては、【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スキル】の

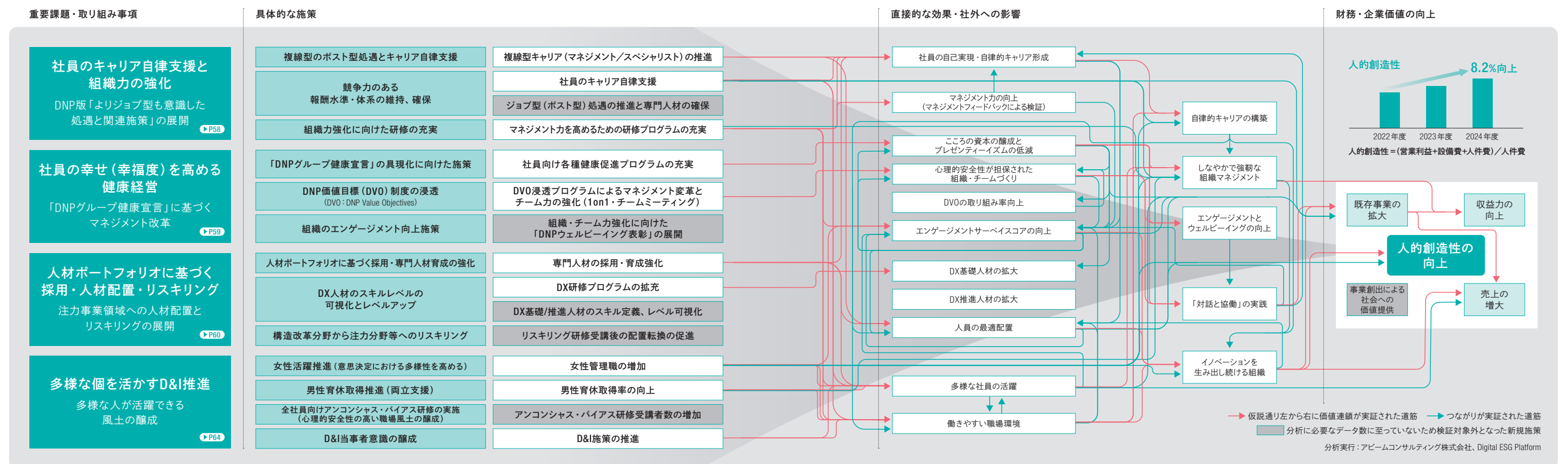
3つを明確化し、経営戦略・事業戦略の実行に必要な人材像と、社員一人ひとりがめざすべきキャリアや必要なスキルを可視化していきます。

こうした取り組みの結果、2024年度の人的創造性が2022年度比で8.2%向上するなど、人的資本に関する指標は着実に伸長しています。これに安心することなく、「全ての社員が変革を実感できる状態」になるまで、これからも積極的かつ継続的にさまざまな取り組みを推進します。「人への投資」で「人的創造性」を高めて企業価値の向上につなげる「好循環ループ」を実現し、DNPグループの最大の強みである人的資本をさらに向上させてまいります。

人への投資の好循環ループ



人々の資本強化による企業価値向上へのつながり



人的資本の強化

社員のキャリア自律支援と組織力の強化

「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」を後押しする施策を導入・展開しています。DNP独自の「価値関連性分析」によって、キャリア自律を支援する各制度とエンゲージメント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りました。これを受けて、自律的キャリア形成を支援する取り組み・制度のさらなる充実を図っています。個の強みを伸ばしていくこれらの施策に加え、強みをさらに活かすマネジメント力の向上や組織風土の醸成にも継続して取り組んでいます。

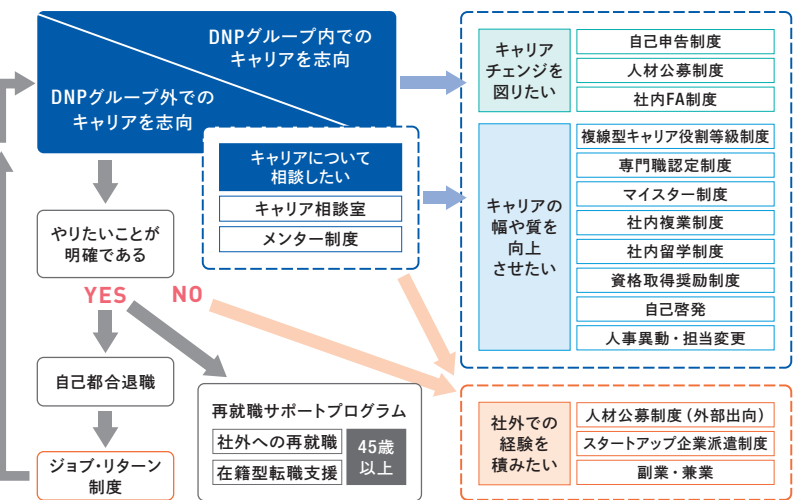
戦略・施策

DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」

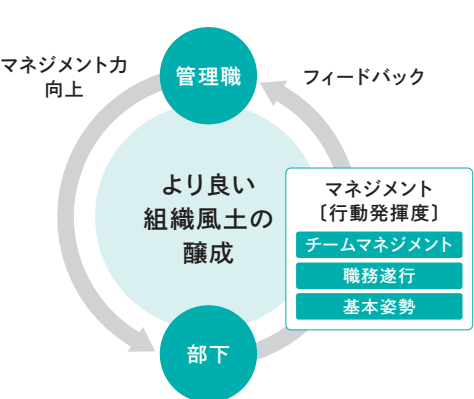
「自律的なキャリア形成」と「挑戦」を後押しする施策のひとつとして、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の双方のメリットを活かした独自のハイブリッドな「キャリア自律型」の仕組みであるDNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」を展開しています。具体的には、マネジメント（管理職）またはスペシャリスト（専門職）のどちらかを自律的に選択できる複線型の役割等級制度を基盤とし、それぞれの職務・職位をより重視した等級格付などを実施しています。部下から管理職に対するマネジメントフィードバックでは、マネジメント力の発揮状態を定期的に可視化して、管

理職自らの課題発見を中心とした気づきにつなげています。これにより、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に浸透させています。また、社員本人の主体的・自律的な意思を重視し、従来からの「人材公募制度」に加え、未経験の職種にも安心して挑戦できる「研修付き人材公募」や、意思決定のスピードやマネジメント手法等がDNPと大きく異なる他社に出向ができる「スタートアップ企業派遣制度」を展開するなど、継続的に制度を拡充しています。

■ キャリア自律支援制度



■ マネジメントフィードバック



組織力強化に向けた研修の充実

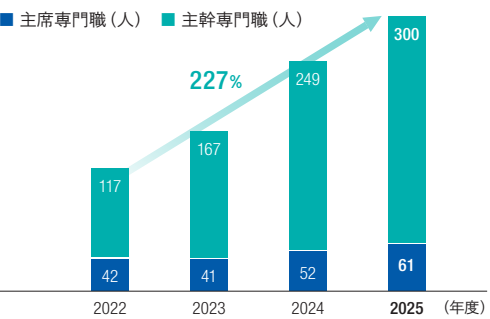
次世代経営リーダーの育成を目的とした「エグゼクティブリーダーシップ&マネジメント研修（ELM研修）」を通じて、経営リテラシーの習得や、リーダーシップおよびマネジメントのスキルの強化を図っています。また、この研修の対象

者に人事ローテーションを実施し、複数の部門で経験を積ませることで、より広い視野と高い視座を持つ経営リーダーを計画的に育成しています。

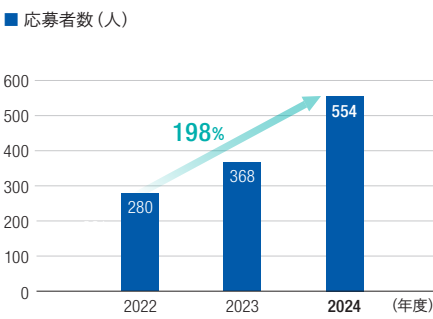
指標

指標	指標の解説	数値
主席・主幹専門職と増加率	組織力強化に向けた専門人材の増強度合いを示す指標	2022年度比： 227%
社内人材公募 応募者数	自律的キャリア支援制度の活用状況を示す代表的指標	2022年度比： 198%

主席・主幹専門職と増加率



社内人材公募 応募者数



社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営

DNPグループでは「健康と安全はすべてに優先する」という理念のもと、「DNPグループ健康宣言」に基づく健康経営を行っています。また、昨年から「健康」と「安全」に「幸せ（挑戦心・信頼感）」の要素を加えた「DNPウェルビーイング」を定義した上で全社的に共有し、1on1ミーティングやチームミーティングを通じて「挑戦」を促し、信頼関係のある組織づくりを行っています。健康リスク低減やエンゲージメント向上の継続においては、測定データやアンケートなどの定量・定性データに基づいた課題の見える化とフォローアップを行い、設備や環境の改善対策とあわせて、社員一人ひとりが主体的に参加する風土のさらなる醸成を進めていきます。

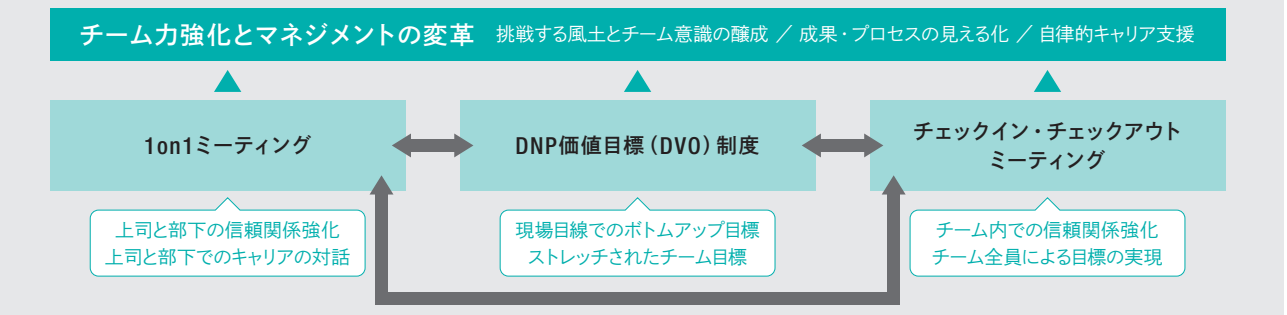
戦略・施策

社員の幸せを高める健康経営戦略と重点施策

「DNPグループ健康宣言」では、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。

1. チーム力強化とマネジメント変革の推進

- DNP独自の価値目標制度（DNP Value Objectives: DVO）を展開し、1on1ミーティング・チームミーティングと3点セットで運用することで、一人ひとりの「挑戦」を促すとともに、それを支える組織の「信頼関係」の構築を図る



人的資本の強化

2. 企業価値向上への基盤となる活力ある職場風土づくり

- 「心身の健康」「安全で快適な職場環境」「幸せ(挑戦心・信頼感)」の3要素が満たされた「個人も組織も良好な状態」を「DNPウェルビーイング」と定義し、全社員がめざす状態として共有
- 「DNPウェルビーイング」をDNPグループ全体に浸透するため、「DNPウェルビーイング表彰」を実施

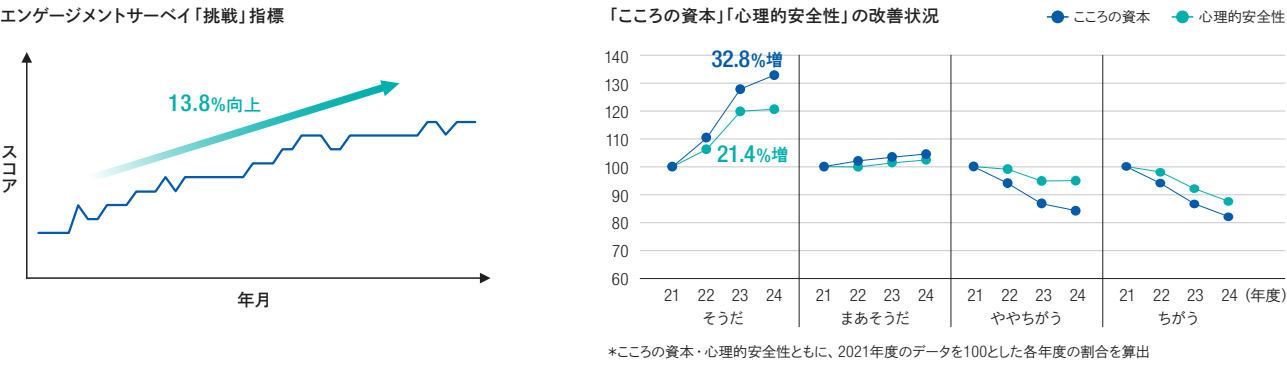
3. 組織課題の可視化と施策実施によるDNPウェルビーイングの向上

- エンゲージメントサーベイを活用して組織の課題を可視化し、対話を通じて働きがいの向上を図る
- 製造職場のコミュニケーションエリアの整備によるエンゲージメントとウェルビーイングの向上を図る
- 社員の健康保持増進施策として、健康測定やウォーキングイベント等の各種イベントを定期的開催
- 健康診断を起点としたハイリスク者対応と生活習慣改善の両軸でのフォローアップを実施
- 女性特有の健康関連課題やがん教育など健康リテラシーの向上をeラーニング等で支援

指標

社員の幸せを高める健康経営戦略と重点施策に基づき、以下の指標を掲げ、各項目を前年より改善することを目標に施策を実施しています。

指標	指標の解説	数値
エンゲージメントサーベイ「挑戦」指標伸び率	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	2022年度比：13.8%向上
DNPウェルビーイング表彰 提案件数・手挙げ審査員数	DNPウェルビーイングの向上に向けた積極的な取り組みを表す指標	2025年度 提案件数 205件（2024年度比：件数 22.0%向上） 手挙げ審査員 1,129名
「こころの資本」 「心理的安全性」の改善状況	社員のこころの資本の状況・組織の心理的安全性の状況を表す指標	こころの資本：Hope・Efficacy・Resilience・Optimismの各設問（4段階評価）で最良回答を選択した割合の平均値 2021年度比：32.8%向上 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）で最良回答を選択した割合の平均値 2021年度比：21.4%向上



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

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

DNPグループは2019年度から、各事業で真に求められる人材について、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。各事業戦略の効果的な推進に向けて、人材タイプごとに過不足を検討し、社員の質的側面を重視した採用・育成・人材配置での活用を進めています。

特に近年、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るなか、再構築事業から注力事業領域等への人材の再配置・リスクリングに力を入れています。

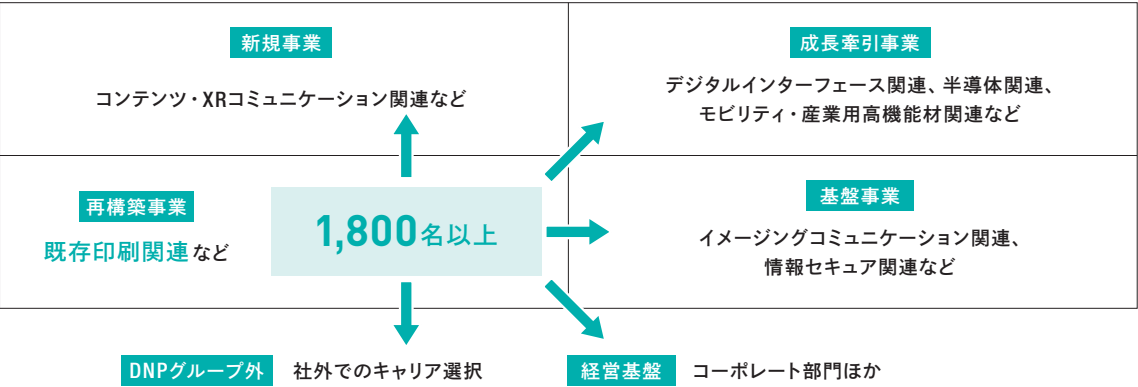
戦略・施策

再構築事業から注力事業領域等への人材の再配置

各事業戦略の推進に必要な人材について、人材ポートフォリオに基づいて検討し、再構築事業から成長牽引事業および新規事業等への人材の再配置を進めています。一人ひとりの主体性を起点に人材公募制度等で異動した社

員や、社外でのキャリアを選択した社員も含めて、2020～2024年度の5年間で1,800名以上の再配置を行いました。再構築事業から注力事業領域等への再配置は今後も引き続き実施していきます。

④ 人材の再配置について（2020～2024年度）



リスクリングによる職種転換

人材の再配置にあたり、大幅な職種転換を伴う場合は、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。具体例として、紙への印刷を含む再構築事業に関わってきた社員に、安全教育や基礎的なスキル教育を実施したうえで、高機能材関連・半導体関連等の製造部門やBP0事業への職種転換を行いました。また、紙へ印刷するための製版部門の社員には、3Dデザイン等のスキル教育を実施した後、XR (Extended Reality) 制作部門への職種転換を行い

ました。他にも、設計・製図スキルの研修を行ったうえでの設計部門への異動や、製造関連の各種データベース作成およびRPA (Robotic Process Automation) ・マクロによる業務効率化等を行う基礎的なICT・DX人材への職種転換も行っています。2022年度に開始した職種転換研修付の人材公募制度では、社員の自発的な意志で、未経験の注力事業領域等への職種転換に挑戦できるようにするなど、リスクリングの内容は一層多岐にわたっています。

再構築事業等

基礎的な知識・スキル & マインドセット

注力事業等

踏み出そう 小さな一歩を見つめよう 新しい自分を

DNPweb (イントラネット) の画面イメージ

指標

指標	指標の解説	数値
再配置・リスクリング人数	2020～2024年度の5年間ににおける再構築事業から注力事業等への再配置の状況を示す指標（社外キャリアを選択した人も含む）	1,800名以上

人的資本の強化

専門人材の採用と育成の強化

社会環境の急激な変化に対応するためにも、企業価値向上に必要な専門性を備えた人材の確保が重要な課題となっています。こうした課題の解決に向けてDNPは、人材ポートフォリオに基づき、高度な専門性を有した人材の採用と育成を強化しています。そのなかでも特に「P&Iノベーションによる価値創造」を「DNPのDX」と定義して、DXを推進する人材の育成に注力。DNPとしてのDX人材を「DX基礎人材」と「DX推進人材」の2階層で定義し、基本的なリテラシー教育と個々のレベルに合わせた専門教育を実施しています。

戦略・施策

高度専門人材の採用

希少な専門性を持つ人材について、社内で育成することに加え、社外からのキャリア採用を積極的に行っています。特に高度な専門性を持つ人材については、高い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。また、社外の専門人材の副業も積極的に募集しており、大学教授や上場企業の役員経験者等を受け入れています。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。

DX人材のレベル定義

経済産業省が定めたデジタルスキル標準に準拠し、DX人材の育成を進めています。「DX基礎人材」は、DXに関するリテラシーを持ち、DXを自分のこととして捉えている人材と定義し、DNPグループの全社員を対象としています。また、「DX推進人材」を各部門のDX推進を支える専門的な人材と定義しています。それぞれのレベルに合わせて教育していくため、詳細なレベル定義を2024年度に設定しました。

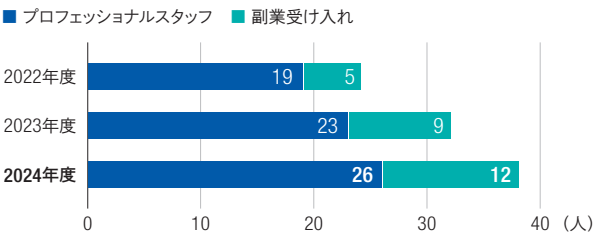
DX人材の育成強化

「DX基礎人材」へのリテラシー教育は、2025年度末までに対象社員27,500名の受講完了をめざしています（2024年度末時点で約92.6%の25,473名が修了）。

より高度な専門性を持つ「DX推進人材」については、その中核となるICT開発に関わる社員の育成などを進めています。ITスキル標準レベル3以上を目標としており、2024年度は1,036名がそのレベルに達しました。AI・クラウド・アジャイル等の専門研修に加え、研修で学んだ内容が事業の成長や業務の成果につながる事業特化型の実践研修プログラムを拡充しています。2024年度は、実際の業務データを分析して企業等への提案や業務効率化を実現するプログラムを新設しました。今後もさらにプログラムを拡充していきます。

また、新入社員の配属先のひとつとして、DXを実現するためのスキル・マインドを約1年間徹底的に習得する「P&I研修コース」を設けており、このコースを修了した社員は

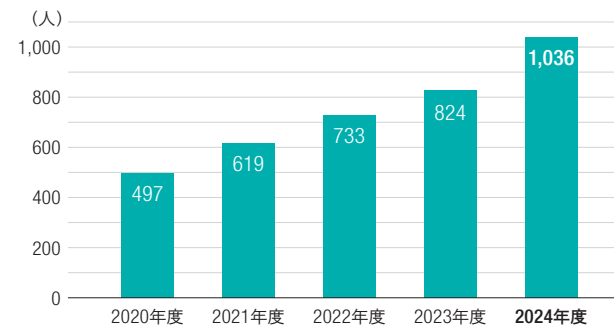
高度専門人材採用実績推移



DX基礎人材とDX推進人材のレベル定義

レベル	概要	人材
レベル 5	企業内でのハイエンドプレイヤー。大規模なチームをリードできる。	DX推進人材
レベル 4	DXに関する高度なスキルを持ち、業務をリードできる。後進の育成も担える。	
レベル 3	DXに関する応用的知識、スキルを持ち、担当業務を独力で判断し遂行できる。	
レベル 2	DXに関する基本的知識、スキルを持ち、上位の指揮のもと、業務遂行できる。	DX推進人材候補
レベル 1	DXに関する最低限求められる知識を持つ。上位に確認しつつ業務遂行できる。	DX基礎人材
レベル 0	DXに関する最低限必要な知識を有していない。	

ITスキル標準に基づくスキルレベル3以上の人数推移（2020-2024年度）



※ITスキル標準（ITSS：IT Skill Standard）とは、高度IT人材の育成を目的として作成された、ITに関する能力を評価する指標。
※ITスキル標準（ITSS）のレベル3は、応用的知識・技能を有し、担当業務に対して独力で判断し遂行できるレベル。

DX推進の重要な役割を担っています。DNPはデジタル人材の重要性に早くから着目し、デジタル人材の育成を目的として1990年に本コースを発足しており、2024年度末時

点で累計の修了者は約600名となっています。2024年度は高卒の新入社員にも対象を拡げ、将来的にDX推進を担うための専門教育コースを設置しました。

指標

指標	指標の解説	数値
プロフェッショナルスタッフ採用数 +社外副業者受け入れ数	人材ポートフォリオに基づく、高度専門人材の採用状況を示す指標	高度専門人材採用者数 26名 社外副業者受け入れ数 12名
DXリテラシー標準基礎教育 受講完了 目標値 27,500名	DNPグループ社員のDXについての理解向上の度合いを示す指標	25,473名 （2024年度実績）

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日本国内を除く世界34都市で展開しています。現在の海外社員比率は約9.6%、海外売上高比率は24.2%であり、海外におけるビジネスの規模は年々確実に拡大しています。こうした事業展開はこれまで、事業ごとの戦略に基づき、対象となる顧客や市場に向けて個別に行うことが多くなっていました。その結果、各国・地域の現地法人や事業部門は独自に人事労務施策を整備し、ノウハウや情報も分散する傾向にありました。この状況を変革し、DNPグループ全体の成長を牽引する海外事業の成長を支えるため、各国・地域のノウハウや情報を集約し、グローバルな人事労務施策の推進をサポートする専任部署を本社の人事本部に設置しました。

戦略・施策

グローバル人事労務戦略と重点施策

世界各地で事業を展開する際の人事労務上の課題を解決するため、以下の3つの柱と重点施策・KPI(Key Performance Indicator)を設定し、進捗を管理しながら遂行しています。

- 必要な時に必要な人材がいる状況をつくるための「タレントの可視化とマネジメント」
 - 海外現地法人の人的資本情報の可視化
 - 事業戦略達成のためのキーポジション、後継者計画、キータレントの特定
- 魅力的で市場競争力のある状態をつくるための「人材マネジメント基盤の整備」
 - HR(Human Resources)データガバナンスの確立による国際標準・情報開示への基盤整備
 - 競争力あるモビリティポリシー(国際的な移動・配置のための規程)策定によるグローバルタレントマネジメント基盤整備
- 機能の確立と専門性の獲得により、事業展開を支える状態をつくるための「リスクマネジメント力強化・体制の整備」
 - 施策推進を可能にするためのグローバル人事労務機能の役割と体制の確立
 - グローバルで一体となった戦略推進のためのグローバルHRネットワークの形成
 - 施策や制度の優位性やリスクを測るための外部競争力判断・リスクマネジメント力強化

進捗

DNPはこれらの戦略や施策を2023年に立案し、初年度を現状把握フェーズ、2年目を将来基盤形成の具体策検討フェーズ、3年目を具体策実行フェーズの3段階とした3カ年で実施計画を遂行しています。2年目までの主な進捗として、戦略と重点施策を海外現地法人に周知し、その上で各社の退職率・管理職比率・勤続年数・年収等の人的資本情報

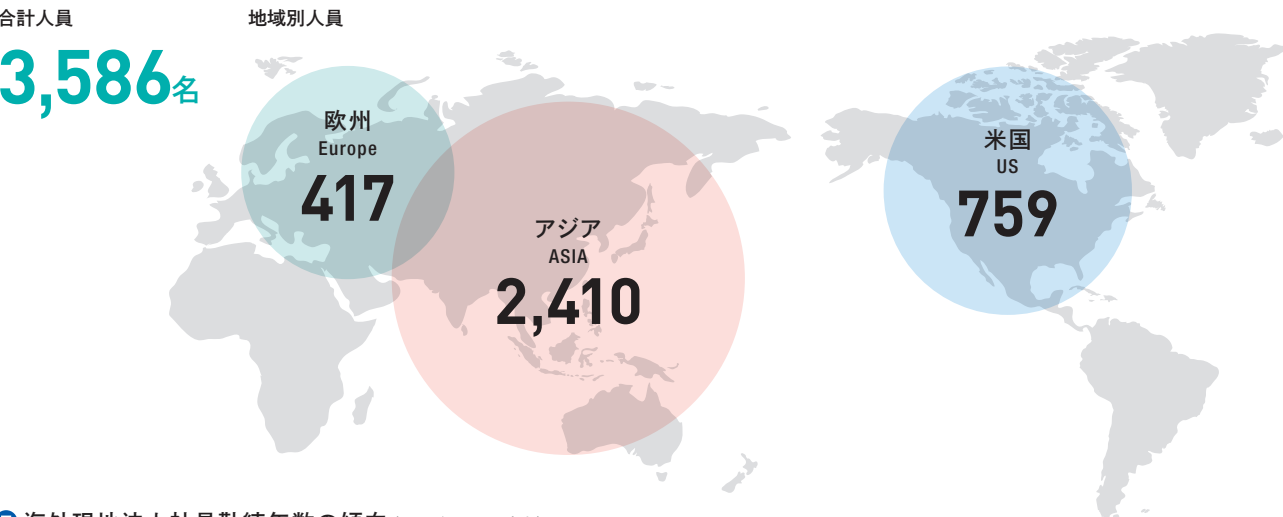
を調査して、可視化しました。この調査結果が他社や現地マーケットの状況と比べ著しく劣後していないか、リスクがないかという点も確認しています。また、現地法人各社の事業計画の推進に必要な重要ポジションの特定と後継者計画の確認を行い、各社の将来を担う、重要なタレントの把握を開始しています。

人的資本の強化

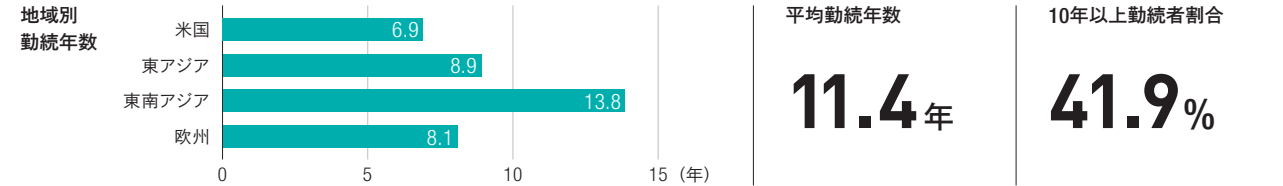
指標

指標	指標の解説	数値
海外現地法人の女性管理職比率	組織のジェンダー多様性と女性登用の推進度を示す指標	27%
海外現地法人のキーポジション数	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示す数値	96ポジション

地域別社員数



海外現地法人社員勤続年数の傾向（2025年1月1日時点）



多様な個を活かすD&I推進

多様な個を活かすことで「人的創造性」が飛躍的に高まるという考えのもと、D&I（Diversity and Inclusion：多様性と包摂）を推進しています。その中期ビジョンでは「インクルージョンがあたりまえになっている」を掲げ、社員一人ひとりの多様な個を活かし、その強みを掛け合わせ、社会課題を解決するとともに、新しい価値の創出に取り組んでいます。しかし、D&Iに対する社員の認知・理解が進むなかで、各職場での実感や業績との直接的な結びつきが見えにくいという課題があります。こうした課題の解決に向けて、社員一人ひとりの行動変容と変革の実感に結びつくよう、実施している取り組みをさらに進化させています。

戦略・施策

アンコンシャス・バイアスへの取り組み

異なる意見やアイデアを活かすために、心理的安全性の高い職場風土の醸成に向けて、DNPグループ全社員を対象としたアンコンシャス・バイアス研修を2023年度に開始しました。職場への影響力が大きい上位職位者から順に

階層別の研修を進め、2024年度末までに全社員の受講機会を設けました。2025年度は、次のステップとして、“組織単位での気づき”を目的としたプログラムを行います。

女性役員比率30%の実現に向けた取り組み

持続的な発展に向けて、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。その一環で、全役員が現状の認識と課題に責任を持って直接関与するとともに、より多様性の高い組織風土の醸成にも取り組んでいます。また、持続的な意思決定層の女性比率向上に向けて、パイプライン形成（右図参照）に注力しています。

男性育休取得推進（両立支援）に関する取り組み

2025年3月にDNPIは、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」（経済産業省・東京証券取引所）に2年連続で選定されました。現在、男性育休取得率はほぼ100%となりましたが、社内調査を通じて、育休取得に関する懸念として「職場への迷惑」を挙げる社員がとて多いことが明らかとなりました。そのため、2024年度は全社員を対象に、男性育休の取得日数向上および風土醸成を目的にeラーニングを実施しました。今年度、男性育児休業の取得日数について、現状の平均を大きく上回る「40日以上（休日を除く）」を目標として設定しました。多様な働き方を通じて、誰もが活躍できる職場風土の醸成を推進しています。

社員の行動変容を促す取り組み ①

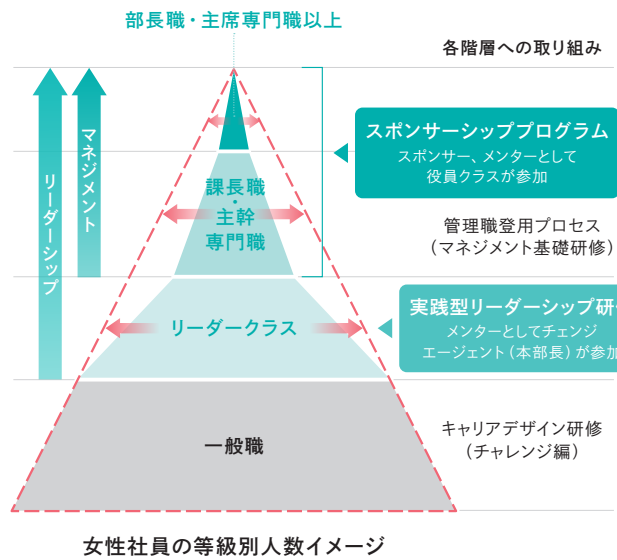
社内イベント「ダイバーシティウィーク」

社員一人ひとりが自律的に参加し、行動変容につなげることを目的として年1回実施しています。5回目の2024年度は、各職場で社員の行動変容を促すことをめざして、「インクルージョンループをまわそう!」をテーマに掲げ、実践につながる多彩なプログラムを実施しました。例えば、インクルージョンループを説明するカードを全社員に配布し、理解・共感を促しました。また、開会プログラムには、全社員の約3分の1にあたる約13,000人が参加しています。イベント終了後のアンケートでは、回答者の約9割が「インクルージョンループの理解が進んだ」と回答し、約7割が「ダイバーシティウィークを通じて、行動変容があった」と回答するなど、めざす姿の実現につながっています。

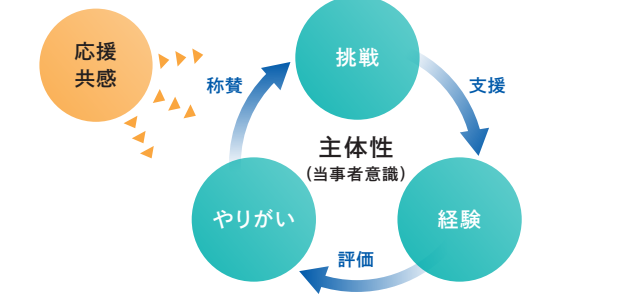
指標

指標	指標の解説	数値 ※カッコ内目標数値
女性管理職比率	女性登用のパイプライン形成状況を確認する指標	部長職相当以上 1.5倍 (1.5倍*) 課長職相当 13.7% (15.0%*) リーダークラス 24.6% (25.0%*)
男性育休取得率・日数	多様な個を活かす職場風土づくりに関する指標	取得率 96.4% (100%*) 平均取得日数 27.6日 (40日 (休日を除く) *)
アンコンシャス・バイアス研修修了率	「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 75.1% ※国内DNPグループ研修対象社員

DNPの意思決定における多様性を高めるためのパイプラインを形成



インクルージョンループのイメージ



社員の行動変容を促す取り組み ②

ニューロダイバーシティ

2024年度の新たな取り組みとして、ニューロダイバーシティについて社員が理解を深めるeラーニングやセミナーを実施しました。DNPの全社員が、一人ひとりの脳・神経の違いを理解し、多様な特性を持つ人々が協働することで、変化に強く、新しい価値を生み出しやすい組織風土を醸成していきます。

知的資本の強化



最新技術を取り込んで
「P&I」の強みを強化
多様なパートナーとの
連携を深めて
新しい事業を創出します

専務取締役 三宅 徹

DNPは、環境・社会・経済の急激な変化やリスクに対応するだけでなく、自らが長期を見据えて変革を起こし、「より良い未来」をつくり出す事業活動を展開しています。DNP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知的資本を充実させ、企業価値を向上させていきます。そのために幅広い研究開発

活動を継続することで、新製品・新サービスや独自技術の開発、新規事業創出などの原動力としています。

DNPは、自ら「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・新サービスを開発・提供していくことをめざしています。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」という4つのテーマを推進しており、継続的に年間300億円を超える積極的な技術・研究開発投資を行っています。

まず、「新規事業創出と強み技術の強化」においては、独自の「P&I」の強みを常に磨き、新しい技術・ノウハウも開拓して、多様な製品・サービスを生み出しています。例えば、生成AIの活用やマテリアルズ・インフォマティクス（MI）※を取り入れた材料開発、革新的な生産システムの開発など、先進的な知的資本を融合することで、持続的な競争力の強化と新たな市場創出を図っています。こうした取り組みは、オープンイノベーションの推進による外部の知見や技術との連携を通じて加速しています。

※ MI：AIなどの情報科学を活用した材料開発手法

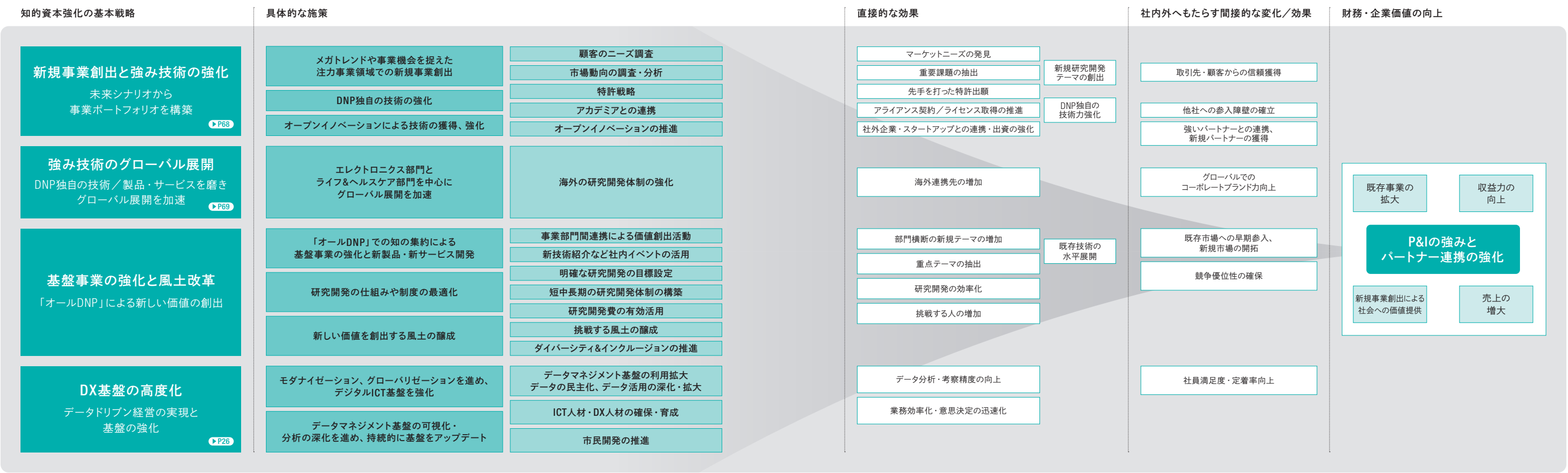
「強み技術のグローバル展開」では、環境負荷の低減やウェルビーイングの向上といった世界的な社会課題に応える製品・サービスの開発に注力するとともに、海外市場に向けたマーケティングや研究開発体制の強化を進めています。DNPと異なる強みを持つ国内外のパートナーとの連携もこの展開を支える重要な要素です。

「基盤事業の強化と風土改革」に向けては、全社員が技術やアイデアの“タネ”を共有する「未来づくりミーティング」をはじめとした社内イベントを通じて、組織横断での技術融合を促進し、「オールDNP」で価値創出に取り組む企業風土の醸成を進めています。

さらに、「DX基盤の高度化」においては、マルチモーダルAIや論理的思考を模した先進AIモデルの活用、新材料の探索、製品・サービス開発における特許調査・出願の自動化など、研究開発プロセスそのものの革新に挑戦しています。

DNPは、事業部門・研究開発部門・知財部門が三位一体となり、技術開発から事業化、知的財産の獲得に至るまで、戦略的に取り組んでいます。私たちは常に変革に挑戦し、「オールDNP」の相乗効果を高め、新しい価値の創出による「より良い未来」の実現に取り組んでいきます。

知的資本強化による企業価値向上へのつながり



知的資本の強化

技術・研究開発の基本的な方針および体制

基本方針

DNPは、強み技術である「P&I」をさらに進化・深耕させていきます。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強化して、新しい技術の探索に努めるなど、開発のスピードをさらに速めます。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。

推進体制

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」の三つの部門を中心に、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と事業化を進めています。社内の多様な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する強靱な体制を構築・運用しています。

本社管轄					
事業部門／分野	事業部（開発本部）	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 情報イノベーション イメージング コミュニケーション	技術開発センター 研究開発・事業化推進センター A B センター	技術・研究開発本部		
ライフ＆ ヘルスケア	Lifeデザイン（包装） 生活空間 モビリティ 高機能マテリアル				
	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

新規事業創出と強み技術の強化

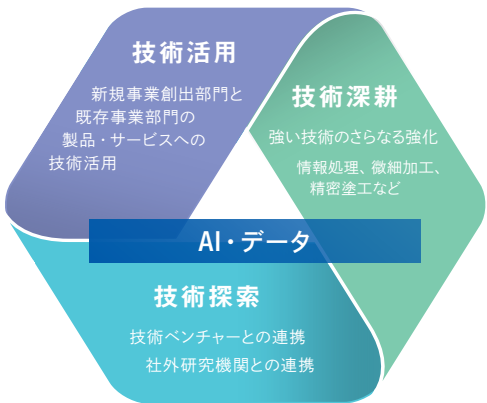
DNPは注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、メガトレンドや事業機会を捉えた新規事業の創出に取り組んでいます。また、DNP独自技術の強化を図るとともに、DNPとは異なる強みを持ったパートナーとの連携による新規技術の獲得を進め、さまざまな事業で「No.1」を獲得していく戦略を推進しています。

施策

半導体分野の取り組み

DNPは、半導体製造の最先端プロセスのEUV（Extreme Ultra-Violet：極端紫外線）リングラフィに対応した2ナノメートル（nm：10億分の1m）世代以降*のロジック半導体向けフォトマスクを開発しています。また、ベルギーに本部を置く最先端の国際研究機関imecとも協力し、1nm世代も見据えたフォトマスク製造技術の開発を推進します。DNPは国内外の多様なパートナーと連携して開発を加速させ、グローバルな半導体産業の成長に貢献していきます。

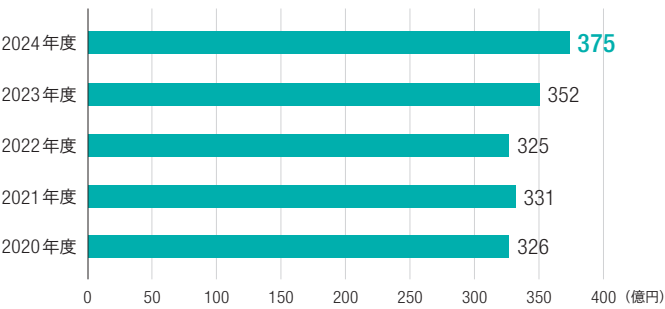
※国際デバイスシステムロードマップ（IRDS：International Roadmap for Devices and Systems）の基準に準拠



指標と目標

技術・研究開発費（年間）

DNPは年間300億円を超える技術・研究開発投資を継続かつ積極に行っています。近年ますます多様化・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、幅広い研究開発活動を続けており、開発部門の費用も増強しています。2025年3月期の技術・研究開発投資は375億円となりました。



認証・セキュリティの取り組み

DNPは、ICカード事業などで培った認証・セキュリティ技術の強みを活かし、次世代の分散型インターネットに対応した“デジタル証明書”の管理プラットフォームを開発しました。これにより、個人が資格や学歴・職歴などのデジタルアイデンティティを自ら管理し、必要に応じて第三者に提示できます。金融・旅行・教育分野での活用を視野に、グローバルな市場形成と技術検証を進めながら、プライバシー保護と信頼性の高い社会の実現につなげていきます。

知的財産の戦略的獲得

知的財産は事業に必要な不可欠な資産のひとつです。特にグローバルトップシェアの製品・サービスでは、コア技術と周辺技術の領域で、戦略的に獲得・形成した特許網などの知的財産が事業に大きく貢献しています。そのひとつとして事業戦略構想の段階から知財戦略を組み込むことに注力しています。具体的には事業部門・開発部門・知財部門が「三位一体」となり、知的財産を活かして長期的に価値を生み出すビジネスモデルを構築しています。このビジネスモデルに合わせて知財戦略を策定し、知的財産を獲得してDNP独自の価値創出の優位性を確立していきます。

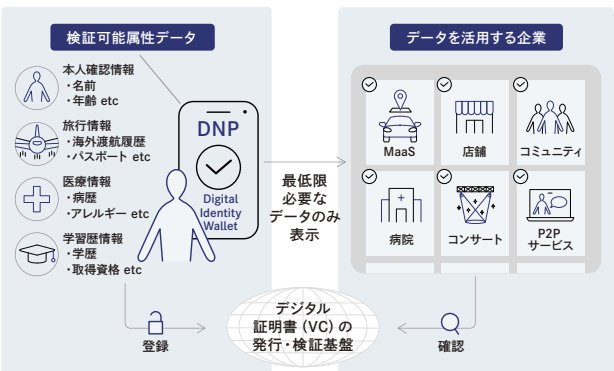
強み技術のグローバル展開

DNPはグローバルな事業基盤の強化に努め、「オールDNP」の強みの掛け合わせと社外パートナーとの連携を推進しています。研究開発のグローバル化にも対応し、オランダに海外で初となるDNPの研究開発拠点を開設します。今後も第2・第3の海外拠点を設けることで、新たな価値をグローバルに創出していきます。

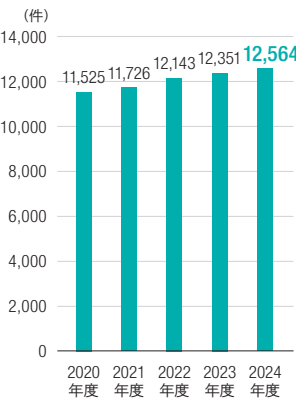
施策

海外の研究開発体制の強化

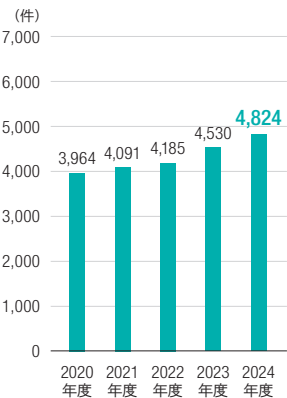
DNPはオランダのアイントホーフェンに、新しい研究開発拠点を2025年9月に開設します。DNPは同拠点で、次世代半導体の技術のひとつとして注目される光電融合（Photonics-Electronics Convergence）*の研究開発を



国内特許保有権利件数



海外特許保有権利件数



推進します。先進的な研究開発が進む欧州は、次世代技術の開発に向けて、多くの協業パートナーと出会える理想的な地域であると捉えています。

※光電融合：光と電気の伝送技術を融合させて、情報処理やデータ通信、エネルギー変換などの分野で従来の技術を大幅に向上させる技術



環境への取り組み

DNPは、事業活動と地球環境の共生を考え、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づけています。近年は特に、地球環境に対する負荷の低減が強く求められるなか、DNPIは事業活動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月に策定した「DNPグループ環境ビジョン2050」では、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を掲げ、マテリアリティに基づき、取り組みを加速させています。

2025年4月には、従来のScope1・2の排出量削減目標に加え、Scope3の排出量を2030年度末までに2019年度比27.5%削減する*目標を新たに設定しました。また、2024年からは、従来の気候変動に関する情報開示に加え、TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）の提言にも基づいた情報を開示しています。今後もLEAPアプローチをはじめとする各種ガイダンス等を活用し、バリューチェーンを意識した一層の情報開示の質と量の充実に努めていきます。

引き続き、適切な指標と目標を設定し、成果と進捗を継続的にモニタリングすることで、企業価値向上への取り組みの実効性を高めていくとともに、あらゆるステークホルダーとの対話を深めていきます。

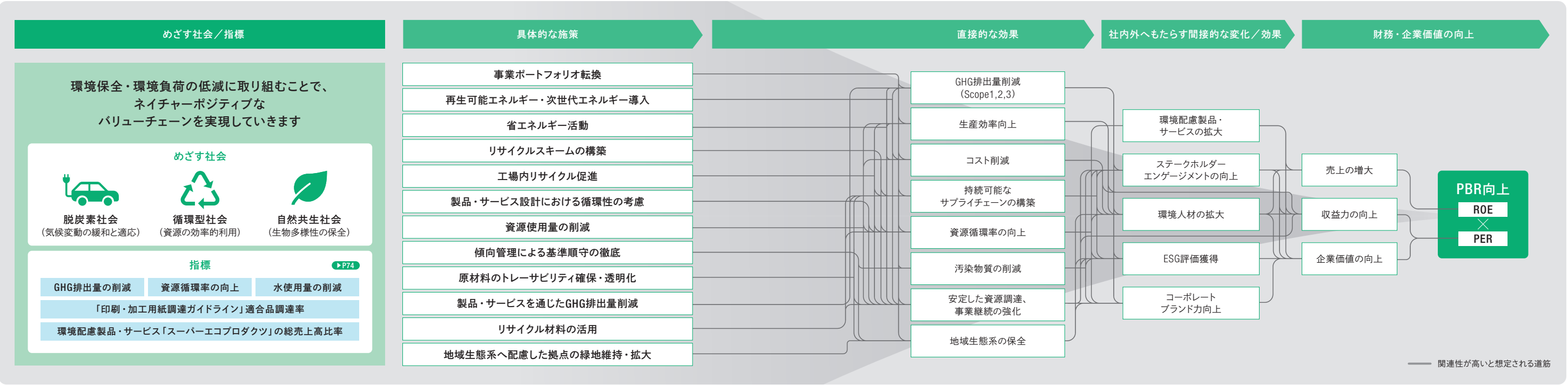
* Scope3排出量のうち、カテゴリ1（購入した製品・サービス）、カテゴリ3（Scope1・2に含まれない燃料およびエネルギー活動）、カテゴリ4（上流の輸送・配送）、カテゴリ5（事業から出る廃棄物）を対象としています。



TNFDの一般要件に基づく開示

マテリアリティの適用	自然関連課題に起因する財務インパクト開示をベースに、事業活動が自然に対して与えるインパクトを考慮
開示のスコープ	「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」の3つの事業セグメントの直接操業と関連するバリューチェーン
自然関連課題がある地域	直接操業の製造拠点に対する依存とインパクトを評価し、東南アジアの4拠点を優先地域として特定 ▶P72
他のサステナビリティ関連の開示との統合	2020年からTCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures) 提言に基づき情報を開示してきた「気候変動」を自然の変化要因のひとつと捉え、さまざまな自然関連課題のシナジーとトレードオフを考慮し、TNFD提言に沿った開示へ拡張。また、「環境・社会・経済」関連の社会課題を含む変動要因を踏まえて特定したマテリアリティ ▶P20-23 に基づく事業活動について、Webサイトにて情報を開示。 Webサイト サステナビリティページ https://www.dnp.co.jp/sustainability/
検討される対象期間	時間軸を以下の戦略と関連付けて設定 ・短期 (0～5年): DNPグループ中期経営計画 ・中期 (5～15年): DNPグループ環境中期目標 ・長期 (15年以降): DNPグループ環境ビジョン2050
組織の自然関連課題の特定と評価における先住民族、地域社会と影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント	気候変動や生物多様性の損失等の自然関連課題は、重大な人権問題を引き起こし、その影響は社会的・経済的に大きな損害をもたらしている。このような状況のなか、自社の事業活動が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、負の影響を防止・軽減するため、ステークホルダーエンゲージメントを含む各種施策を実行している。 ▶P76-79

環境への取り組みと企業価値向上へのつながり



ガバナンス

DNPは、「環境への取り組み」を重要な経営課題のひとつに位置付けています。環境・社会・経済の持続可能性の向上と、企業としての持続的な成長に向けて、「サステナビリティ推進委員会」が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っています。当委員会が、有事の際でも企業活動を担保する「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識を高めてリスクの低減を図る「企業倫理行動委員会」と連携することで、全社的リスクを網羅し、より柔軟で強靱なガバナンス体制を構築しています。

当委員会は、年4回以上開催し、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と機会への対応方針や実行計画等について、審議・監督

を行っています。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、「各事業部・グループ会社環境委員会」と連携し、DNPグループ一体で取り組んでいます。



リスクとインパクトの管理

DNPは、変動要因によるマイナスの影響を最小限に抑えるとともに、事業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、事業計画や財務への影響、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

等の観点を踏まえ、活動の優先順位や目標を設定して、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、経営会議での協議を経て事業戦略・計画に反映し、選定された管理部門が中心となって対応しています。また、機会については、DNPグループ全体で注力する事業を定め、戦略的な事業展開につなげています。

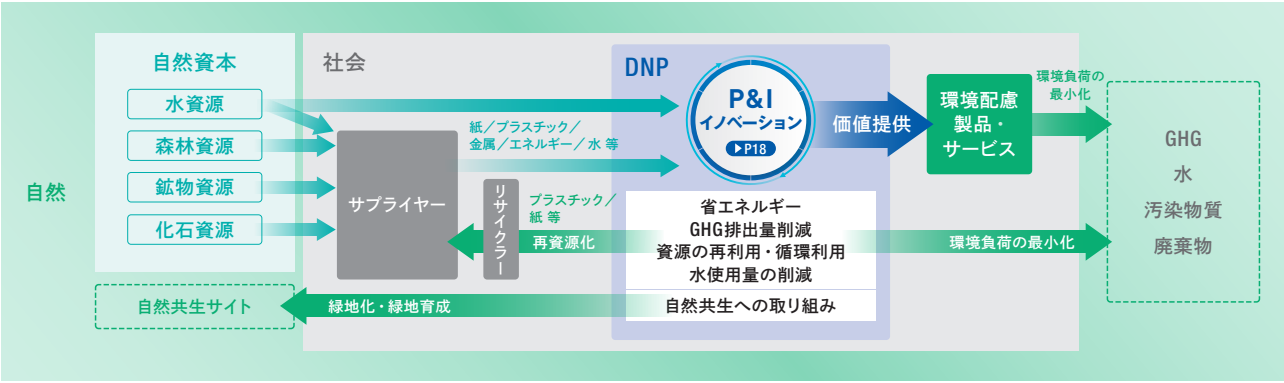
環境への取り組み

戦略

DNPIは、事業活動を通じてさまざまな生態系サービスに依存し、自然の変化要因となるインパクトを与えています。これらの依存とインパクトが、バリューチェーンのどの段

階で発生し、どのような影響を自然に及ぼすかについて、DNPと自然との関わりとして整理しています。今後も、関連するデータの収集や取り組みを拡大・深化させていきます。

DNPと自然との関わり



依存とインパクト

DNPが事業で使用する原材料や副資材等は、生態系の供給サービスに依存しています。例えば、雑誌・書籍等に使う紙は森林資源を原料とし、リチウムイオン電池用バッテリーパウチや光学フィルム等には、鉱物資源や化石資源を利用しています。また、水資源を製造プロセスで直接的に、紙の抄紙工程では間接的に利用しています。さらに河川と近接する地域では、生態系の調整・維持サービスに依存しており、特に水リスクの高い地域に近接するDNPの製造拠点を4カ所特定しています。製造プロセスでは、大気への排出（GHG、NOx、SOx、VOC等）、水域への排出（排水、窒素、リン等）およびプラスチックを含む不要物等の排出が生じており、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。

シナリオ分析

環境課題に対するリスクの抽出および戦略・対策の検討にあたり、4つのシナリオを用いた分析を行いました。これらのシナリオに基づき、具体的に想定されるDNPへの影響を環境関連のリスクと機会として特定しました。事業計画を踏まえ、ステークホルダーや事業に及ぼす影響について、その大きさと、期間、発生可能性の観点で評価しています。

今後も公開されている分析ツールや研究機関等の情報、TNFDが提供するガイダンス等を活用し、シナリオ分析を深化させ、事業活動におけるレジリエンスを中長期的に高めていきます。

水リスクの高い4拠点



シナリオ分析において参照したシナリオ

種類	参照した公表シナリオ
① 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。
② 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。
③ シナリオ #1*	#1 Ahead of the game 自然損失が中程度か低く抑えられ、依存している生態系サービスの提供を継続的に利用でき、ステークホルダーの要求と規制・法律・政策体制などが同調しているシナリオ。
④ シナリオ #3*	#3 Sand in the gears 自然の状態の深刻な劣化によって依存している生態系サービスが著しく低下し、生産の中断やコスト増大への対応が必要となるほか、ステークホルダーの要求や規制・法律・政策体制などが同調せず、不安定で意思決定のリスクが高い状況にあるシナリオ。

* TNFDの「自然関連財務情報開示タスクフォースの提言」で提案されているシナリオを利用

リスクと機会

物理的リスク

豪雨災害や森林火災の頻発・激甚化等、自然災害の増加や生態系供給サービスの低下により、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。国内外の製造拠点における水リスクについては、WRI (World Resources Institute) が提供するAqueduct等の公開ツールを活用した地域単位での評価を実施し、優先地域を特定しています。

これらのリスクに対して、非常用電源設備や止水板の設置等、災害対策の設備投資を行っています。また、複数拠点での生産体制の構築や調達先の多様化等、サプライチェーンマネジメントもさらに強化しています。

移行リスク

環境課題への対応を促す政策強化として、脱炭素関連の法規制に加え、環境デュー・ディリジェンスの義務化やプラスチック規制の導入などが想定されます。これに伴いステークホルダーの意識も高まり、対応が不十分な企業は市場淘汰や評価低下のリスクがあります。

移行リスクへの対応としてDNPは、環境負荷の低減と付加価値の拡大に向けて、事業ポートフォリオの転換を進めています。また、法規制等よりも高い自主管理基準による環境リスクの適切な管理や、資源循環率が低いプラスチックのリサイクルの推進、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の強化に注力しています。

機会

ネイチャーポジティブの実現に向けて、統合的な対応を求める社会的・経済的な志向が高まっており、環境配慮製品・サービスの需要拡大が期待されます。これはDNPにとって大きな事業機会になると捉えています。

現在DNPは、中期経営計画で、リチウムイオン電池用バッテリーパウチ等の環境配慮製品・サービスを含む注力事業領域を中心に、2027年度までの5年間で2,600億円の投資を計画しています。自然環境にポジティブなインパクトを与えるとともに、新たな収益と企業価値の向上という好循環を生み出すことをめざしています。

環境関連の主要なリスクと機会

シナリオドライバー		想定される事業への影響	時間軸	影響度	可能性	取り組み	シナリオ				依存 供給 調整維持	インパクト 文化的 気候変動 利用変化 資源使用 汚染 外資種
							①	②	③	④		
物理的 リスク	自然災害の増加	社会インフラの損壊	製造遅延・停止による収益の減少 災害対策コストの増加 原材料の調達コスト増加、供給停止	短期	中	大	●	●	●	●	●	●
	生態系供給サービスの低下	水ストレスの高まり	製造遅延による収益の減少	中長期	中	小	●	●	●	●	●	●
		原材料供給量の減少	製造および出荷遅延による収益の減少 原材料の調達コスト増加、供給停止	中長期	中	小	●	●	●	●	●	●
移行 リスク	脱炭素に向けた政策・法規制		気候変動の緩和コストの増大 ※ 主要排出企業に対する排出権取引制度の導入(2026年)	短中期	中	大	●	●	-	-	●	
			残余排出量への対応	長期	中	小	●	●	●	●	●	
	資源循環に向けた政策・法規制		法規制遵守コストの増大 リサイクル材高騰によるコスト増大 既存製品の設計見直し	短中期	中	大	●	●	●	●	●	●
	バリューチェーンに関する情報開示要求		環境デュー・ディリジェンスによる情報開示 サプライチェーン管理の厳格化 ※ バッテリー規則のCFP算定値開示適用(2024年) ※ サステナビリティ開示基準に基づく情報開示の適用(未定)	短中期	中	中		●	●			●
機会	市場の変化	GX製品・サービス市場の拡大	環境配慮製品・サービスの需要拡大 ネイチャーポジティブに向けた技術革新の加速	中期	大	大	●	●	●	●	●	●
		インパクトファイナンスの拡大	低コスト資金調達の機会拡大	中長期	大	中	●	●	●	●	●	●
	非財務情報の重要性の向上	情報開示基準の標準化	企業イメージと投資家評価の向上 ※ サステナビリティ開示基準に基づく情報開示の適用(未定)	短長期	大	中	●	●	-	-	●	●

【時間軸】短期：0～5年、中期：5～15年、長期：15年以降 【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
リスクと機会の特定に用いた【シナリオ】や考慮した自然資本への【依存】と【インパクト】を●で示す

環境への取り組み

指標と目標

「DNPグループ環境ビジョン2050」の実現に向けて、「GHG排出量の削減」「資源循環率の向上」「水使用量の削減」「環境配慮製品・サービス（スーパーエコプロダクツ）の総売上高比率」「印刷・加工用紙調達ガイドライン

GHG排出量の削減

指標	目標	2024年度実績
GHG排出量の削減 Scope1+2	2030年度末までに 2019年度比46.2%削減	18.4%削減
GHG排出量の削減 Scope3（カテゴリ1・3・4・5）	2030年度末までに 2019年度比27.5%削減	15.9%削減

Scope1・2のGHG排出量を2030年度末までに2019年度比で46.2%削減することを目標としています。また2025年4月には、Scope3のGHG排出量の新たな目標として、2030年度末までに2019年度比で27.5%削減することを設定しました。今後も国内外のサプライヤーとの協力を深め、サプライチェーン全体でGHG排出量の削減に取り組んでいきます。

SBT認定更新

DNPグループのGHG排出量削減目標が、温度上昇を1.5℃に抑える科学的根拠に基づくものであると、国際的なイニシアチブ「SBTi」から認められ、2025年4月25日に更新認定を取得しました。



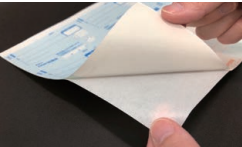
スーパーエコプロダクツの総売上高比率

指標	目標	2024年度実績
環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」総売上高比率	2030年度末までに 30%に拡大	15.0%

DNP独自の評価で特定した、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」の総売上高比率を2030年度末までに30%に拡大することを目標としています。ライフサイクル全体で環境負荷の低い製品・サービスを提供することで、持続可能な社会の形成に貢献していきます。

エコプロアワード「奨励賞」受賞

環境配慮型「ラベル伝票」のCO₂排出量の削減と削減量の可視化」が評価され、第7回エコプロアワード「奨励賞」を受賞しました。年間700トン以上（2025年時点）のCO₂排出量の削減をめざします。



適合品調達率」の5つの指標と中期目標を掲げて、具体的な活動を進めています。活動の進捗は着実かつ順調であり、今後も環境保全・環境負荷低減の取り組みを加速させていきます。

資源循環率の向上

指標	目標	2024年度実績
資源循環率の向上 （不要物に対するマテリアルリサイクル・ケミカルリサイクル比率）	2030年度末までに 不要物全体で70%を達成	63.5%

自社の事業活動による不要物全体の資源循環率を2030年度末までに70%に向上することを目標としています。特に、資源循環率が低いプラスチックに注力し、製品構成の単一素材化の推進、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。

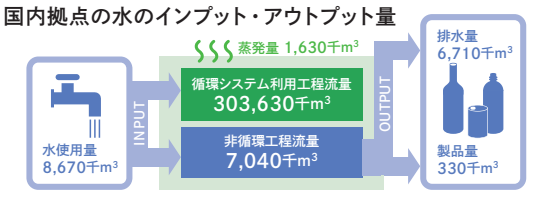
株式会社esaと資本業務提携

DNPは、プラスチック廃棄物のリサイクル・再資源化を中心とした環境事業を展開する株式会社esaと、2024年10月に資本業務提携契約を締結しました。この協業によって、サプライチェーンにおけるCO₂排出量の削減やリサイクル材を活用した製品の開発をさらに推進します。

水使用量の削減

指標	目標	2024年度実績
水使用量の削減 （水使用量原単位）	2030年度末までに 2019年度比30%削減	7.7%削減

水使用量原単位を2030年度末までに2019年度比で30%削減することを目標としています。製造工程の最適化や見直し等による水の使用量削減や循環利用の拡大、雨水の利活用など、水資源の有効利用を進めています。



製品に消費しているのは、北海道コカ・コーラボトリングとDNPファインケミカルです。

印刷・加工用紙調達ガイドライン適合品調達率

指標	目標	2024年度実績
「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合品調達率	2025年度末までに98% 2030年度末までに100%達成	99.5%

生態系への依存と影響が大きい紙の調達においては、森林破壊ゼロと持続可能な森林資源の維持に向けて、「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に取り組んでいます。

▶ P79

CDPの最高評価「Aリスト」に2つの分野で認定

2025年2月、企業等の環境関連の戦略や取り組みなどを評価・認定する国際的な非営利団体CDP（本部：イギリス・ロンドン）から、3分野のうち「気候変動」と「水セキュリティ」で最高評価の「Aリスト」に認定されました。「気候変動」では3年連続、持続可能な水の管理を促進する「水セキュリティ」では初めての獲得となります。今後もDNPは、気候変動をはじめとする環境課題の解決に取り組むとともに、積極的な情報の開示により、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざします。



「水循環企業登録・認証制度」の「水循環ACTIVE企業」に認証

2024年10月、事業活動を通じた積極的な水循環の取り組みが評価され、内閣官房水循環政策本部事務局が定める「水循環企業登録・認証制度」の「水循環ACTIVE企業」に認証されました。引き続きDNPIは、自然共生社会やネイチャーポジティブの実現に向けて、事業活動を通じた水の効率的な利用や水域の生物多様性保全等を強化していきます。



環境課題解決の資金調達フレームワークの策定と社債の発行

2024年10月、印刷業界で初めて、環境課題を解決するための資金調達の手段として、サステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定しました。GHG排出量の削減と資源循環率の向上を指標に設定し、第三者評価として、株式会社格付投資情報センターからセカンドオピニオンを取得しています。このフレームワークに基づいて、2025年5月にはサステナビリティ・リンク・ボンドを起債し、600億円の資金を調達しました。今後も、サステナブル・ファイナンスによる資金調達を通じて、サステナビリティ経営における具体的な取り組みを発信するとともに、環境への取り組みを加速させていきます。

指標	目標
GHG排出量削減 Scope1+2	2030年度末までに 2019年度比 46.2%削減
資源循環率向上	2030年度末までに不要物*1全体で 資源循環率*2 70%達成

*1 自社製造拠点から排出される廃棄物と有価物の総量
*2 資源循環率 = 資源循環量 ÷ 除紙不要物量 × 100
資源循環量
紙を除く不要物量のうち、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

「市谷の杜」で第33回地球環境大賞の特別賞を受賞

価値創出の中核拠点で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。2025年3月には、安全面や防災面等の都市緑地としての機能を有し、環境や社会に貢献する工夫を凝らし、企業自身が主体となって維持・管理している点が高く評価され、「第33回地球環境大賞」（主催：産経新聞社）の特別賞を受賞しました。また2025年4月には、この「市谷の杜」の魅力と、同地区を軸にした価値の創出について発信するWebサイトを開設しました。ネイチャーポジティブ実現に向けたDNPの取り組み等も広く発信し、多様なパートナーとの共創の拡大につなげていきます。



Webサイト 市谷の杜
<https://www.dnp.co.jp/sustainability/ichigaya-forest/>



サプライチェーン全体での新たな価値創出

企業価値の持続的な向上には、サプライチェーン全体を通じた新たな価値の創出が不可欠です。DNPは、自社のみで取り組みを完結させず、サプライヤーとのソリューション、ノウハウ等の共有や、あらゆるステークホルダーの強みを掛け合わせた新たな価値を生み出す仕組みの構築に取り組んでいます。

また、価値創出を支えるためには、責任ある調達の推進や、法令遵守・社会倫理に基づいた誠実な行動をとることが欠かせません。こうした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、サプライチェーン全体を通じたリスクマネジメントを強化しています。

	原材料サプライヤー	サプライヤー	自社	顧客	生活者
価値の創出		「知のサプライチェーン」の構築		DNPが起点になり、モノの調達だけでなく、個々のステークホルダーのソリューションやノウハウを共有	
		「透明性・信頼性の高いサプライチェーン」の構築		モノづくりとITの掛け合わせにより顧客や生活者起点の新たな価値を創出	
重要課題		サプライチェーン上のステークホルダーとの信頼関係の醸成		相互の知見や情報を活かした協働を通じて、安全・安心を起点とした新たな価値を創出	
		企業倫理・コンプライアンスの徹底			
		トレーサビリティの確保			
		人権の尊重			
		事業活動における環境負荷の低減			
		製品・サービスの安全性と品質の確保			
		情報セキュリティの強化			
			社会貢献活動の推進		
			多様な人材の活躍の支援		
		情報の適正開示			

サプライヤー・業務委託先等との取り組み

- 責任ある調達活動の連携サプライヤー数：285社
責任ある調達活動の連携業務委託先数：220社
- 「サステナブル調達ガイドライン」に基づく国内サプライヤー調査
平均スコア：83点（2030年度目標：90点以上）
- 責任ある鉱物調達に関するサプライヤー調査
RMAPにおけるConformant認証取得の製錬所：232カ所
- 「印刷・加工用紙調達ガイドライン」に適合した用紙調達
適合品調達率：99.5%
- GHG排出量（Scope3 カテゴリ1,3,4,5）削減：
2019年度比15.9%削減



2024年11月にサプライヤー説明会を実施

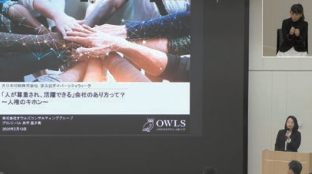
社員への取り組み

- 「ビジネスと人権」eラーニング研修
受講人数：約21,600名
- 女性管理職比率の向上：10.4%（DNP単体）
- 男性育児休業取得率の促進：96.4%（DNP単体）
- 障がい者雇用率の向上：3.11%（DNP単体と特例子会社の合算）
- 休業災害度数率*の低減：0.22%
- 社員一人当たりの教育研修費用：107千円（DNP単体）

*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
集計期間は2024年1月から12月まで



アニメ教材によるD&Iの社内浸透



外部有識者による「ビジネスと人権」の講演

社員・地域コミュニティとの取り組み

- 社会貢献プログラム
実施件数：219件
社外参加者：2,059名
- 社員食堂での寄付付き
次世代支援メニュー
提供数：38,385食
寄付金：約192万円



能登半島地震の復旧・復興支援活動

社員との取り組み

- 自律的企業倫理研修の実施率：100%（109拠点）
- 情報セキュリティ教育・研修の受講率：100%（受講者数約45,000名）
- 新規開発品の製品安全リスクアセスメント
実施率：100%（542件）
品質システム検査実施率：100%（51部門・会社）
- GHG排出量（Scope1+2）削減：
2019年度比18.4%削減
- 不要物全体の資源循環率：63.5%



「フェアトレード・ワークプレイス」ゴールドに登録

顧客企業・ユーザーへの取り組み

- 製品・サービスの重大な事故 発生件数：ゼロ
- 環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」の
売上高拡大：総売上高比率15.0%
- 製品ごとのGHG排出量の算定対象と提供先の拡大

株主・投資家とのエンゲージメント

- 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）
- 個別のIR面談：194回
- GPIFが採用する全てのESG指数の
構成銘柄への継続選定



「Nextでしこ 共働き・共育て支援企業」に選定



「EcoVadis」でゴールド評価を取得

サプライチェーン全体での新たな価値創出

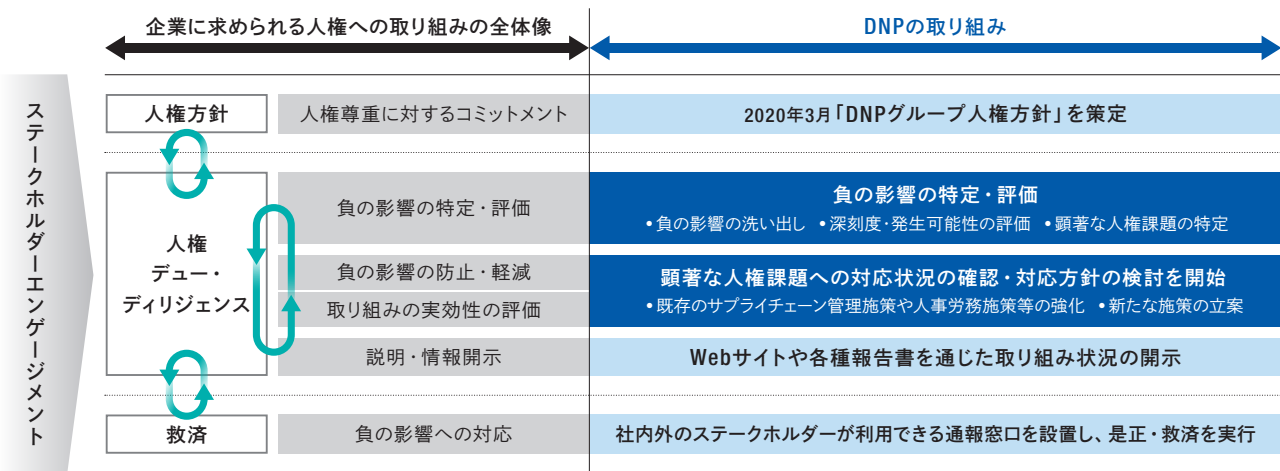
人権への取り組み

DNPは、「国際人権章典」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等、人権に関する国際規範を支持しています。「人権の尊重」が企業として果たすべき責任であることはもちろん、企業価値の向上に欠かせない基盤であると認識し、DNPは、事業活動により影響を受けるあらゆるステークホルダーの人権を尊重し、その負の影響の防止・軽減などに取り組んでいます。

人権デュー・ディリジェンスへの取り組み

「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。2020年には、取締役会での審議を経て、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「DNPグループ人権方針」を策定しました。この方針に則り、サステナビリティ推進委員会のもと、

個別の人権リスクの防止・軽減や、社内外のステークホルダーが利用できる通報窓口を通じた是正・救済など、人権デュー・ディリジェンスを推進しています。近年の人権尊重の意識の高まりを受けて、2024年度に改めてDNPの事業活動による人権への負の影響を特定・評価し、顕著な人権課題を特定しました。この顕著な人権課題について、方針の検討や状況の確認を進めています。



負の影響の特定・評価

社外の有識者と連携し、国際機関・NGOの指摘や業界内でリスクが顕在化している事例等を参考に、DNPが考慮すべき負の影響を洗い出しました。個別の負の影響について、深刻度と発生可能性の観点から重要度を決定し、DNPにおける顕著な人権課題を特定しました。今後、社会動向やDNPの事業活動の変化に合わせて、継続的に見直していきます。

顕著な人権課題の特定・評価方法		特定した顕著な人権課題
考慮すべき負の影響の洗い出し ・国際機関・NGO等が指摘するリスクや、業界内のリスク顕在化の事例を参考に負の影響を洗い出し ・国内外の関係部門に対するヒアリングやアンケートを通じて、DNPの業務内容や特徴、現状のリスク認識などについて明確化 顕著な人権課題の特定 ・洗い出した個別の負の影響に関して、深刻度と発生可能性の評価によって重要度を決定し、DNPとして優先して対処すべき顕著な人権課題を特定	自社	・ ハラスメント（社員間、社員からビジネスパートナー*、顧客から社員） ・ 労働環境における安全・衛生 ・ 長時間労働・過重労働
	サプライチェーン	・ ビジネスパートナー*内、特に原材料の生産現場における強制労働・児童労働 ・ 販売先の企業および工場内における強制労働・児童労働
	製品・サービス	・ 自社製品・サービスによる安全と健康への影響 ・ 自社製品・サービスの利用による紛争・弾圧等への間接的加担 ・ 生活者やその他の社外の個人情報流出によるプライバシー侵害

*ビジネスパートナー：サプライヤー、業務委託先、構内外注、業務提携先、共同出資者など

サプライチェーンにおける重点リスクへの対応

サプライチェーンのリスク管理クラウドを導入

気候変動等による自然災害の増加や地政学リスクの顕在化、労働における人権の侵害や汚職・腐敗等の社会課題などによって、サプライチェーン全体で寸断や機能不全などのリスクが増大しています。

こうした状況に対してDNPは常に、「サプライチェーン全体のリスク管理」を経営の重要課題のひとつとして捉え、負の影響の最小化などに取り組んでいます。

その対応の強化に向けて、2024年8月に、サプライチェーンのリスク管理クラウドサービス「Resilire（レジリア）」を導入しました。災害や地政学リスクの影響が発生した時に、効率的に各サプライヤーの状況を把握して、初動

対応を迅速に行います。

また、サプライチェーン全体のトレーサビリティの強化やリスクの低減を実現するほか、業務負荷の圧縮による社員の働き方改革にもつなげていきます。今後は、サプライヤーとのデータ連携を進めるなど、サステナビリティ関連の取り組みを強化していきます。



サプライヤーの被害状況を表示する「Resilire」の画面イメージ

責任ある調達

DNPは、事業活動に欠かせない原材料である紙の調達について、森林資源の持続可能な利用に寄与するため、「DNPグループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」を定め、これに適合した調達比率を100%にする目標を掲げています。この目標達成に向けて、森林認証紙の優先的な使用や間伐材の活用、トレーサビリティの確保による合法性の確認などに継続して取り組んでいます。こうした取り組みの結果、調達率は99.5%と、目標の100%に限りなく近い水準を維持しています。

一方、高い人権侵害リスクが懸念される鉱物資源については、「DNPグループサステナブル調達ガイドライン」内で「責任ある鉱物調達」を規定し、国際基準に則ったマネジメントの体制整備と各種施策を推進しています。

主要サプライヤーを対象に、2021年度から「人権問題ならびに紛争鉱物に関するサプライヤー実態調査」を行い、原

材料の原産地調査を実施しています。また、責任ある鉱物調達を主導する国際的な枠組み「RMI (Responsible Minerals Initiative)」の適合性検証プログラム「RMAP (Responsible Minerals Assurance Process)」を用いて、紛争鉱物等の6鉱物のリスク評価を行っています。

近年はアルミニウムについて、国際NGO等から強制労働などの人権リスクが指摘されています。アルミニウムはDNPの主要製品の原材料でもあるため、サプライチェーン全体での人権尊重の取り組みが重要であると考え、主要サプライヤーとの二者検査（現地確認・書類検査等）や、エンゲージメントを通じて、取り組みを強化しています。



サプライヤーとの二者検査実施の様子

サプライチェーン上の情報セキュリティ強化

近年、セキュリティ対策が不十分な取引先を経由したサイバー攻撃が増える傾向にあります。サプライチェーン上のステークホルダーへの攻撃は、生産活動の中止や情報漏洩を引き起こし、サプライチェーン全体に影響が及ぶ恐

れがあります。こうした情報セキュリティリスクを防ぐため、DNPはサプライヤーとのコミュニケーションを強化し、以下の手順でリスクマネジメントに取り組んでいます。

情報セキュリティマネジメント手順	サプライヤーへの情報セキュリティ調査の項目
1. サプライヤーへの情報セキュリティ調査（10項目）によるリスク特定 2. リスク対策を検討し、実施を促す 3. リスク対策の実施状況の確認・評価 4. 対策の課題に対してサプライヤーとともに改善	<div>○ 基本方針および情報セキュリティ推進体制 ○ 秘密情報の管理 ○ 社員への教育 ○ 取引先に対する情報セキュリティ管理 ○ インシデント対応</div> <div>○ ユーザーの管理 ○ 情報機器の管理 ○ システムの管理 ○ ネットワークの管理 ○ メール・Webサイトの利用</div>

役員一覧

 <div><div>きたじま　よしなり</div><div>北島　義斉</div><div>代表取締役社長</div><div>1964年9月18日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>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</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>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。</div>
 <div><div>みや　けんじ</div><div>宮　健司</div><div>代表取締役副社長</div><div>1954年6月11日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>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 2020年6月　専務取締役 2021年6月　代表取締役専務 2024年6月　代表取締役副社長 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</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>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。</div>
 <div><div>くろやなぎ　まさふみ</div><div>黒柳　雅文</div><div>専務取締役</div><div>1960年5月4日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>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トータルプロセス蔵　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</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>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。</div>
 <div><div>すぎた　かずひこ</div><div>杉田　一彦</div><div>専務取締役</div><div>1960年1月19日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>1982年4月　当社入社 1997年6月　九州事業部 営業管理部長 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 (2016年4月よりCSR・環境部を担当) 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、総務部担当 2025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、コーポレート総務部担当、企業倫理行動委員会委員長</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>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、CSR部門やIR・広報部門の責任者としてさまざまなステークホルダーとの協働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。</div>
 <div><div>みや　け　とおる</div><div>三宅　徹</div><div>専務取締役</div><div>1958年2月5日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>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 2020年6月　常務執行役員 購買本部担当 2023年6月　常務取締役 購買本部担当 2025年6月　専務取締役 購買本部、事業推進本部、知的財産本部担当</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>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、また購買部門の責任者として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。</div>

 <div><div>なかむら　おさむ</div><div>中村　治</div><div>専務取締役</div><div>1962年10月22日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>1985年4月　当社入社 2001年4月　ディスプレイ製品事業部 第1本部技術第1部長 2017年6月　執行役員　ファインオプトロニクス事業部 副事業部長 2020年6月　常務執行役員　技術・研究開発本部担当 2022年7月　常務執行役員　ファインオプトロニクス事業部担当 2022年8月　ディー・ティー・ファインエレクトロニクス(株) 代表取締役会長(現任) 2022年10月　(株)DNPファインオプトロニクス 代表取締役社長(現任) 2025年6月　専務取締役　ファインデバイス事業部、オプトエレクトロニクス事業部、研究開発・事業化推進センター、ファインパッケージング本部担当</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>エレクトロニクス部門の技術・製造部門や本社研究開発部門の責任者を歴任し、キオクシア(株)との半導体フォトマスクの製造・販売を行う合弁会社などの代表取締役も務めてきたことから、事業成長と企業価値向上に向けたエレクトロニクス事業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。</div>
 <div><div>みやま　みなこ</div><div>宮間　三奈子</div><div>常務取締役</div><div>1962年1月15日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>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 取締役 2021年6月　人材開発部、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 人材開発部、ダイバーシティ&インクルージョン推進室担当</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>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として人材育成やダイバーシティ&インクルージョンの取り組み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人材開発戦略およびダイバーシティ&インクルージョン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。</div>
 <div><div>かなざわ　たかひと</div><div>金沢　貴人</div><div>常務取締役</div><div>1960年9月4日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当</div> <div>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</div>	<div>■ 取締役としての資質</div> <div>ICTを利用した新規事業開発における責任者や情報セキュリティ責任者を歴任し、DNPグループのIT・DX化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。</div>
 <div><div>みやじま　つかさ</div><div>宮島　司</div><div>取締役</div><div>1950年8月23日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div>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、朝日大学法学部・大学院 法学研究科教授(現任) 2018年6月　(株)タイフク 社外監査役(現任)</div>	<div>■ 社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>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。</div>
 <div><div>たむら　よしあき</div><div>田村　良明</div><div>取締役</div><div>1954年10月3日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div>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 同社エグゼクティブフェロー 2017年3月　DIC(株) 社外取締役 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</div>	<div>■ 社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>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。</div>

経営体制

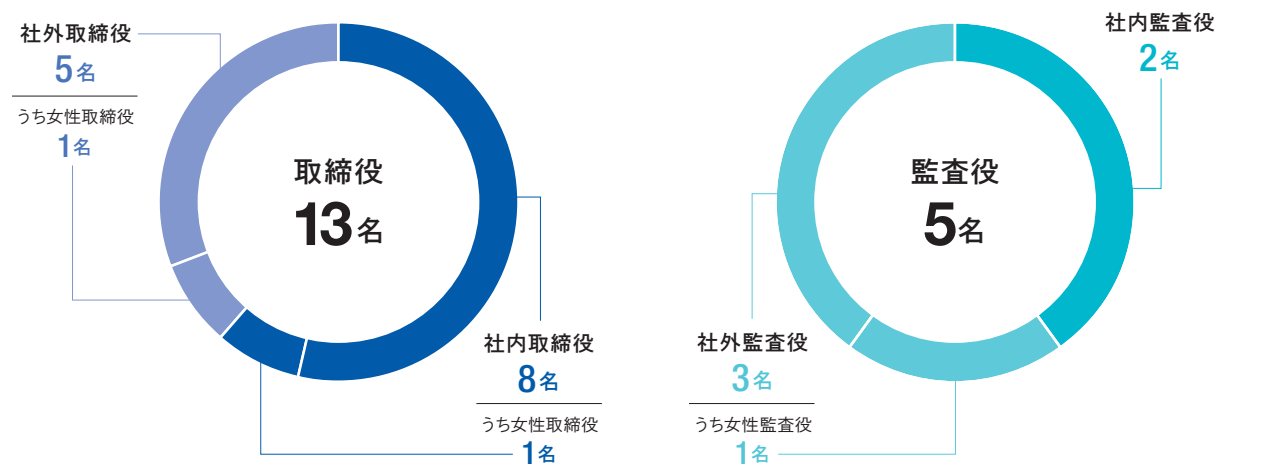
役員一覧

<div></div> <div><div>しらかわ ひろし</div><div>白川 浩</div><div>取締役</div><div>1954年12月22日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div>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</div>	<div>■ 社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>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。</div>
<div></div> <div><div>すぎうら のぶひこ</div><div>杉浦 宣彦</div><div>取締役</div><div>1966年2月7日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div>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 法学研究科民法専攻博士 後期課程修了(博士(法学)) 2006年4月 JPモルガン証券(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</div>	<div>■ 社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>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。</div>
<div></div> <div><div>くまひら みか</div><div>熊平 美香</div><div>取締役</div><div>1960年9月22日生</div></div>	<div>■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div>1985年4月 (株) 熊平製作所入社 1989年5月 同社取締役 1997年4月 (株) エイテックマヒラ 代表取締役(現任) 2011年4月 一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事(現任) 2014年4月 昭和女子大学ダイバーシティ推進機構 キャリアカレッジ学院長(現任) 2015年9月 一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事(現任) 2019年6月 日鐵パルプ(株)(現(株)NITTAN) 社外取締役(現任) 2020年2月 キュービー(株) 社外監査役(現任) 2024年3月 サイボウズ(株) 社外取締役(現任) 2025年6月 当社社外取締役</div>	<div>■ 社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>昭和女子大学キャリアカレッジで企業における女性活躍や多様な働き方の推進を支援するなど、人材開発、組織開発、ダイバーシティ等の分野に関わる高い見識と幅広い経験等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。</div>

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	碁田 栄	北島 元治	土屋 充	
常務執行役員	浅羽 信行 小林 和久 後藤 琢哉	沼野 芳樹 宮崎 剛 中西 稔	飯田 満 西澤 尚浩	千葉 亮太 村上 和郎
執行役員	曽根 博幸 富澤 伸行 小川 泰則	谷 康行 坂田 英人 佐々木 新志	松村 有純 入鹿山 智也 渡邊 秀一	佐古 都江 瀬山 朋広

● 当社取締役会の構成 (2025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	サステナビリティ 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	◎	○	◎	○	◎	○	○	
	黒柳 雅文	◎	◎		○				
	杉田 一彦	○	◎	◎					
	三宅 徹	○		○			◎		○
	中村 治	○					◎	○	
	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	○	◎		◎			○	○
	熊平 美香	○		◎		◎	○	○	
	峯村 隆二	○			◎				
	久蔵 達也	○	◎		○			◎	○
監査役	森ヶ山和久	○	◎		○	○			
	石井 妙子			◎	○	○			
	市川 育義		◎		○				

※ 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。」という企業理念のもと、創業以来約150年かけて培ったP&I（印刷と情報）の強みを応用し、多岐にわたる事業分野で競争力を高め、中長期にわたり事業を安定的に拡大していきます。そのためには、企業としての社会的責任を常に認識し、あらゆるステークホルダーから信頼されることが大切です。DNPグループは、健全な起業家精神に基づいてさまざまなビジネスチャンスに果敢に挑戦しながら、果たすべき責任である「価値の創造」「誠実な行動」「高い透明性（説明責任）」の実践と、これを監督・監査するためのコーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題と捉えています。多様なステークホルダーの期待に応えられるよう、コーポレート・ガバナンスの充実に努め、持続的な成長と企業価値のさらなる向上を図っています。

[\[Webサイト\]「コーポレート・ガバナンス基本方針」
https://www.dnp.co.jp/sustainability/governance/corporate/index.html](https://www.dnp.co.jp/sustainability/governance/corporate/index.html)

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社であり、取締役会は取締役13名および監査役5名で構成されています。そのうち社外取締役5名および社外監査役3名は、全員が東京証券取引所および当社の定める「独立性基準」を満たす「独立役員」です。社外役員（社外取締役・社外監査役）が、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により、経営の「高い透明性」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もなると考えています。

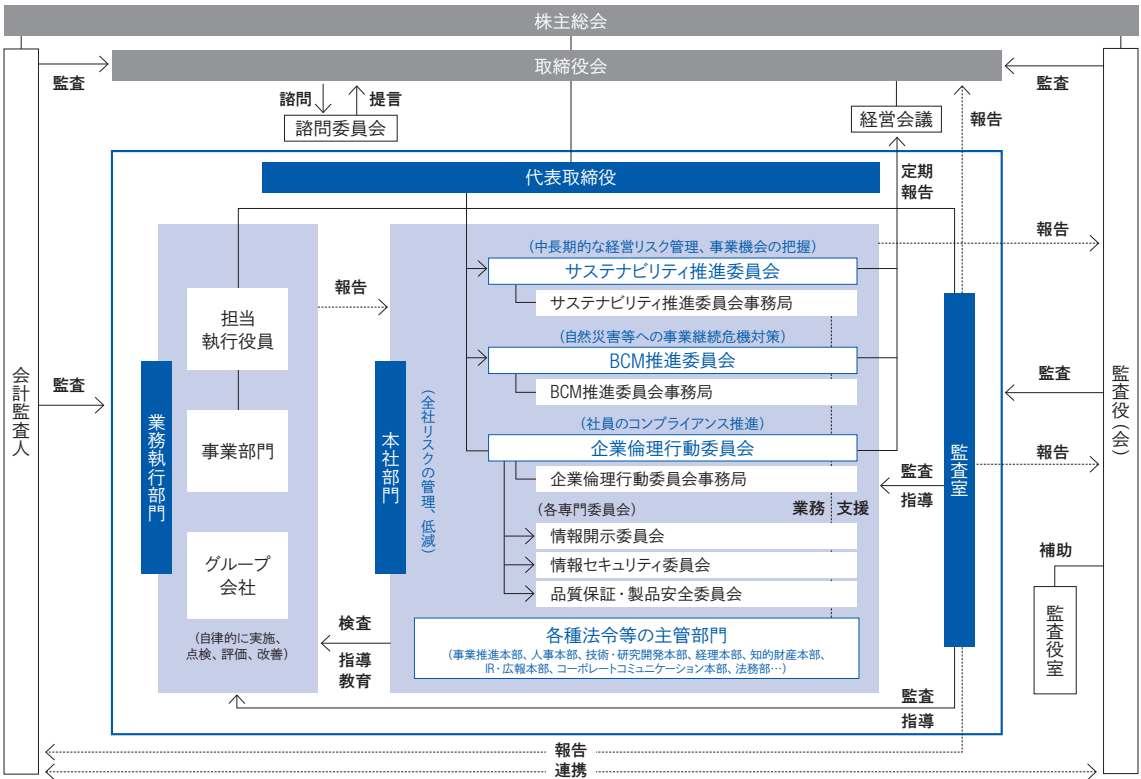
また、当社は、執行役員制度を導入することで、取締役会で決議した業務執行取締役や執行役員の執行権限を、社内規程に基づき基本組織長に適切に委譲し、業務執行の効率化と職務のバランスを保っています。さらに、任意の諮問委員会や、サステナビリティ推進委員会などの全社リスクを

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ています。

このようなコーポレート・ガバナンス体制が有効に機能していることを確認するため、毎年、「取締役会全体の有効性評価」アンケートなどを活用し、社外役員を中心に改善課題への取り組みを定期的に確認しています。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応しながら着実に収益を確保し、ステークホルダーに還元することでさらなる成長をめざしますが、当社の企業理念の実現に向けた、より実効的なガバナンス向上に資する取締役会のあり方についても継続して検討していきます。このような体制と運用により、DNPグループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができると考えています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



取締役会

- 取締役会を構成する取締役は、社外取締役5名を含む13名です。各取締役が、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を監督します。社外取締役は、社内取締役の監督機能に加え、見識に基づく経営助言を通じて、取締役会の透明性と説明責任の向上に貢献する役割を担っています。
- 取締役会は、原則として月1回開催され、重要な経営課題について審議・決定しています。取締役会で本質的な議論が活性化するよう、取締役会資料を事前に配布するとともに、社外役員に対して上程議案を説明する「事前説明会」を開催しています。
- 監査役は、取締役会および事前説明会に出席し、議事運営・決議内容・手続き等を監査するとともに、必要に応じて発言を行います。

監査役会

- 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、過半数が独立社外監査役です。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。
- 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。

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、経営の重要事項の決定プロセスの透明性・客観性を確保するため、独立社外役員3名を構成員とする諮問委員会を設置しています。

リスク管理のための主な社内委員会 (サステナビリティ推進委員会・BCM推進委員会・企業倫理行動委員会)

- 昨今の社会環境の急変に伴い、ステークホルダー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うえ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、3つの委員会が互いに連携してDNPグループ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しています。

2025年3月期における取締役会等の活動状況

名称（構成員）	開催回数	主な検討内容／活動状況	出席状況
取締役会 （取締役12名、監査役5名）	14回	■経営戦略関連 ・中期経営計画（事業戦略・財務戦略・非財務戦略）の進捗および事業構造改革 ■株主との対話関連 ・決算説明会・サステナビリティ説明会等の実施 ・機関投資家との対話状況（株主提案を含む） ■ガバナンス関連 ・重要な人事、組織および報酬 ・取締役会の実効性評価 ・内部監査の状況 ・利益相反取引の承認 ・コンプライアンスアンケートの分析 ■個別の投資、拠点整備、資産取得・売却案件 など	全員全出席
監査役会 （監査役5名）	19回	■決議事項 監査方針、重点監査項目、監査方法、職務分担、監査役監査基準、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書案等 ■報告および協議事項 会計監査人監査計画および監査結果、「監査上の主要な検討事項（KAM）」についての会計監査人の検討状況、常勤監査役活動状況および監査結果、監査室による監査結果、企業倫理行動委員会等からの報告事項等 ■執行部門への職務執行状況の聴取 ■会計監査人または監査室との意見交換会および両者を交えた三者による意見交換会	全員全出席
諮問委員会 （議長）宮島 司 （委員）田村良明 （委員）白川 浩	7回	・役員人事について（株主総会後の取締役会体制、スキルマトリクス検討を含む） ・役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について ・機関投資家との対話状況 ・諮問委員会の規程改定およびガバナンス分科会運営について	全員全出席

- 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任意の委員会ですが、取締役の指名・報酬に関する事項以外にも、重要な経営事項を審議しており、各委員が一般株主の利益保護を考慮した客観的な視点から助言・提言を行っています。

- 2022年3月、諮問委員会における審議を経て、サステナビリティ推進委員会の組織改定を取締役会で決議し、代表取締役社長が委員長に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役の選任の考え方

当社が企業理念に基づき、持続的に新しい価値を提供し、「より良い未来」をつくるためには、社員一人ひとりが「DNPグループ行動規範」に定める「多様性の尊重」を実践することはもとより、経営における多様性を向上させることが必要です。そのためには、取締役会を構成するメンバーは、多様な視点や経験、さらに高度な専門性（スキル）を持ち、取締役会の議論を通じて当社経営の意思形成を支える人材であることが重要です。当社は、重要な経営事項である取締役・監査役の選任に関しては、そのプロセス

の透明性・適正性を確保するため、株主総会や取締役会での決議に先立ち、独立社外役員のみで構成する「諮問委員会」で審議します。当社の事業形態や規模から、これからの取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め、総合的に検討します。なお、当社では、2030年に女性取締役の比率を30%超にすることをめざしています。

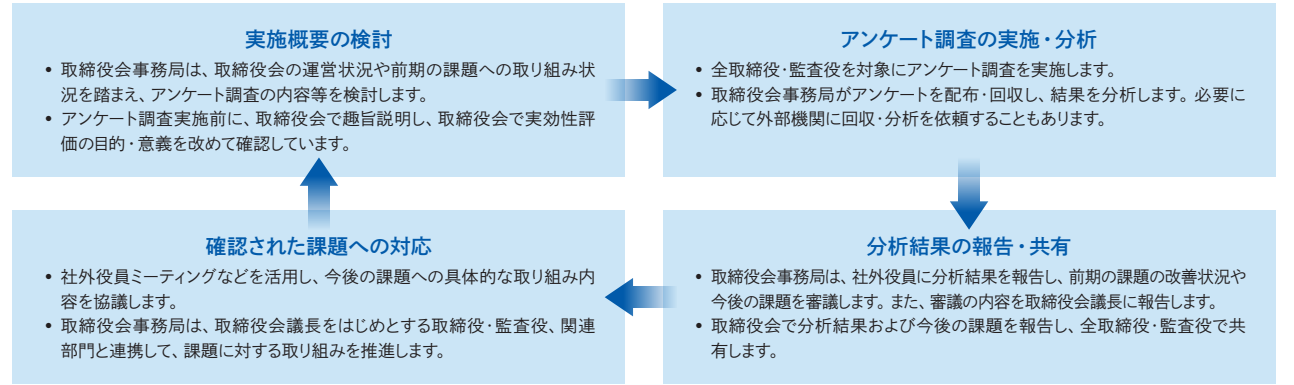
取締役・監査役候補者選定の方針およびプロセス

選定方針	選定プロセス
取締役会は、以下の視点から総合的・多面的に検討を重ね、取締役・監査役候補者（新任・再任）を決定します。	
取締役会全体に関する視点	
<ul style="list-style-type: none">取締役会による確かつ迅速な意思決定が可能な員数であること取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス・多様性が確保されていること意思決定の客観性を確保するため、当社の独立性基準を満たす社外取締役が3分の1以上を占めること	<ul style="list-style-type: none">代表取締役社長が取締役・監査役候補者の会社原案を作成し、諮問委員会に諮問（監査役候補者については、監査役会の同意を得た上で、諮問委員会に諮問）します。代表取締役社長は、DNPグループ全体の事業の状況およびCEOを含む経営幹部の後継育成計画の進捗も考慮し、独自の強みである「P&I」を通じて企業理念を実現するための投資判断を柔軟かつ迅速に実施でき、また、これを適切に監督・監査できる候補者を選定します。諮問委員会は、DNPグループの事業形態や規模から、これからの取締役会に必要な員数や会議体としての知識・経験・能力のバランスを考慮し、人種、民族、性別、国籍、年齢などの区別にとらわれることなく、人格や識見を見極め（候補者との面談を含む）、多面的・総合的に検討し、取締役会に答申します。なお、幹部社員の育成状況等については、適宜、諮問委員会を確認する機会を設けています。取締役会は、会社原案に対する諮問委員からの助言・提言を踏まえて、取締役・監査役候補者案を決議します。取締役会は、諮問委員会の意見を尊重して決議することで、当社の取締役会における意思決定の客観性を高め、説明責任を強化しています。
取締役・監査役候補者個人に関する視点	
<ul style="list-style-type: none">当社の企業理念の実現に貢献できること監査役会設置会社における役員の責務を果たすために必要な高い見識と洞察力、客観的かつ公平・公正な判断力を有していること高い倫理観、遵法精神を有していること上場会社の役員としての責務を果たすために十分な健康状態であること社外役員については、東京証券取引所および当社の「独立役員の独立性基準」を満たし、かつ、職務遂行のための十分な時間が確保できること	

取締役会全体の実効性の向上に向けた取り組み

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、取締役会全体の実効性を高めるためのガバナンス改善を進めています。毎年4月に取締役会全体の実効性評価を実施し、現状の取締役会の体制や活動状況に

関する取締役・監査役の率直な意見を把握するとともに、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、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化を図っています。



2025年3月期の実効性評価の概要および分析結果（評価期間：2024年4月～2025年3月）

調査内容	狙い	<ul style="list-style-type: none">評価の分析結果とその課題の取り組みを、中期経営計画の最終年である当期の業務執行状況の監督機能強化につなげる。各役員の「監督義務と自身の役割」を改めて振り返るとともに、ガバナンス上の課題を再認識する。
	方法	<ul style="list-style-type: none">前回（昨年）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を確認しつつ、当期が現在の中期経営計画の最終年であることを踏まえた設問構成に整理した。実効性をより精緻に確認するため、5段階評価を維持しつつ、各設問に自由記入欄を設け、評価点の大小に関係なく建設的な意見を書けるようにした。
	アンケート	<div><div><ul style="list-style-type: none">取締役会の意思決定・監督機能中長期的な経営計画や経営戦略に関する議論の状況個別の業務執行に関する議論の状況</div><div><ul style="list-style-type: none">取締役会の運営諮問委員会の活動状況取締役および監査役の個人評価株主その他のステークホルダーとの関係</div><div><ul style="list-style-type: none">株主や資本市場との対話状況社外役員の支援・連携に係る体制昨年の取締役会実効性評価アンケートの課題への対応</div></div>
評価結果	<ul style="list-style-type: none">今回の実効性評価結果として、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られる。これまでの実効性評価における改善課題として取り組んできた「社内外での役員間の情報格差への対応」の評価結果（社内役員と社外役員の平均評価差）が、さらに改善された結果となった。「取締役会で期待される役割」に照らして、自身の役割を改めて振り返ることで、監督機能強化に向けた自身の経験・スキルのさらなる発揮や、現行の中期経営計画の着実な遂行のみならず、中長期的な企業発展に向けた議論の活性化への意欲もうかがえる結果となった。	
	<p>前回（昨年）の取締役会実効性評価アンケートから抽出した課題の改善状況</p> <p>① 取締役会で決議・報告された重要な投資案件やIR活動等の進捗報告に関する一層のフォロー 投資案件やIR活動の状況等については、適時、取締役会で報告してきたことを確認できた一方で、経営環境の不確実性も高まっているなか、一層のフォローを望むコメントもあった。</p> <p>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 社外役員への情報提供は十分に図られたことを確認できたが、当期は社外取締役を増員することから、引き続き、取締役会以外の場も活用しながら取り組みを継続していくこととした。</p>	
	<p>今後の取組方針として、以下の課題に取り組むことを、全取締役・監査役で共有した。</p> <p>① 現行の中期経営計画の振り返りと、次の中期経営計画の策定に向けた議論の一層の活性化 現行の中期経営計画の進捗状況について、各戦略や個別の投資案件を中心に振り返るとともに、次の中期経営計画の策定に向けて、中長期的な視点での議論が活性化するための施策を検討する。</p> <p>② 株主・投資家などステークホルダーとの対話状況に関するさらなるフィードバックの充実 株主・投資家などステークホルダーとの対話状況は、引き続き取締役会にフィードバックしていくとともに、各種説明会などでのより建設的な対話をめざして、資本市場における当社の捉えられ方や対話のポイントなどを取締役会で共有していく。</p>	
分析結果を踏まえた今後の取組方針	今後の取組方針として、以下の課題に取り組むことを、全取締役・監査役で共有した。	

コーポレート・ガバナンス改善の変遷

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<ul style="list-style-type: none">諮問委員会設置（2名）	<ul style="list-style-type: none">取締役会資料の事前配布取締役会事務局設置	<ul style="list-style-type: none">社外役員ミーティング定期開催	<ul style="list-style-type: none">社外役員への情報提供の拡充（工場見学の実施）諮問委員増員（3名）	<ul style="list-style-type: none">社外取締役増員（2名↓3名）	<ul style="list-style-type: none">社外取締役増員（3名↓4名）決算説明会開催	<ul style="list-style-type: none">取締役会上程議案の社外役員事前説明会女性取締役、女性監査役就任スキルマトリクス整備・公表ESG説明会開催	<ul style="list-style-type: none">株式報酬制度の導入IR・SR活動状況や株主等の意見の取締役会へのフィードバックサステナビリティ説明会開催サステナビリティ推進委員会改組	<ul style="list-style-type: none">社外役員への情報提供の強化（社内展示会への参加）	<ul style="list-style-type: none">IR Day開催	<ul style="list-style-type: none">女性取締役増員（1名↓2名）社外取締役増員（4名↓5名）国内外のIRカンファレンスへの参加



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 社外取締役 熊平 美香 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

社外取締役対談

企業価値の向上と コーポレート・ガバナンスの強化

DNPは企業価値の向上に向けた施策の実行とそれを支える
コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。
今回の対談では、田村氏と昨年から就任された杉浦氏が、
DNPの成長と変革の現状や課題認識、
さらに取締役会のあり方について語りました。



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 杉浦 宣彦

中央大学大学院戦略経営研究科教授。1989年、香港上海銀行入行、2001年に金融庁金融研究センター研究官、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。

取締役に就任してからの1年間を振り返って

田村：DNPは2023年2月、「より良い未来」の実現に向けて、グループの経営の基本方針を掲げ、中期経営計画に沿ってさまざまな変革に取り組んでいます。取締役会でも多岐にわたるテーマを議論してきましたが、杉浦さんは取締役に就任されてからの1年間を振り返って、どのように感じていらっしゃいますか？

杉浦：以前からDNPのことは知っていたつもりでしたが、思っていた以上に幅広い事業開発を行っていることを知る1年でした。構造改革やM&Aなどの成長投資を通じて、どんどん変化していくことにチャレンジする様子を目の当たりにし、あたかもDNPがひとつのビジネススクールのようなと感じています。DNPを取り巻く市場の状況や経営環境につ

いて頭に入れておかなければならないことも非常に多く、予想以上に多忙な1年間でした。再任にあたって、より深くDNPのことを知ることができる1年間が始まると思うと、社外取締役としての職責の重みを実感しつつ、未来への成長に対する期待感でワクワクします。

中期経営計画の評価とDNPの強み

田村：昨年の統合報告書での社外取締役座談会で、私は取締役会で決議された案件をフォローしていく必要性をお話ししました。この1年間、取締役会では市場動向などの経営環境の変化を捉え、タイムリーに計画の見直しなどについて議論を重ねてきました。議論の中で、我々の助言や提言に対して取締役会が適切に対応を進めてきた点は、

評価できるものと認識しています。その成果のひとつとして、中期経営計画についても、目標を1年前倒しで営業利益を達成することができました。

杉浦：この1年間でも、資本市場に対する情報開示はさらに改善が図られたと評価しています。取締役会では、株主・投資家との対話や決算説明会、サステナビリティ説明会などの状況が丁寧にフィードバックされています。その中で、私は社外取締役の立場からDNPの強みや成長の方向性が資本市場や株主などのステークホルダーに正しく理解してもらえるような情報開示ができているかを監督しています。資本市場に対する情報開示の重要性が高まっていますが、企業価値の向上のためには、DNPの強みや成長の方向性を分かりやすく情報発信していくことが不可欠ですので、情報開示のあり方については引き続き取締役会でも重要なテーマとして議論していきたいと思います。

田村：杉浦さんから「DNPの強み」というお話がありましたが、私はDNPが創業以来約150年をかけて培ってきたP&I（印刷と情報）の技術が最大の強みであると考えています。これまでも「印刷」と「情報」の強みを掛け合わせるだけではなく、技術を従来とは異なる分野に応用することで事業を成長させてきましたし、近年は社外パートナーとさまざまな連携を推進し、イノベーションの創出にも取り組んでいます。市場環境を踏まえた勝てるシナリオに沿ってP&Iの技術を深化・深耕し、時代の変化を的確に捉えて、世の中で求められる新しい価値を創出し続けていくことが、DNPがめざす「より良い未来」の実現につながると思います。

杉浦：今やっている事業も一見するとP&Iからどのようにつながっているか分からないものもありますが、現場でお話を聞くと確かに元はP&Iがベースになっているものが多いことが分かります。これはDNPの非常に面白いところだと感じています。各事業でそれぞれ伸ばしてきたP&Iの強みを社内で掛け合わせる余地はまだまだあると思いますし、社外とのコラボレーションなどを通じて「未来のあたりまえ」となる新しい価値がさらに次々と生まれることを期待しています。DNPの取り組みの基盤となる「多様な社員の存在」と「発想の自由を認めて、社員の挑戦を後押しする自由闊達な企業風土」もDNPの強みと言えるでしょう。工場を訪問したり、社内展示会を見学したりしましたが、そこで社員の皆さんが自身の業務やその意義について熱く語ってくれたことは印象的でした。入社式では新入社員の皆さんとも対話しましたが、「就職活動の中で接した社員の熱意を感じ、自分もDNPで何か面白いことに挑戦してみたいと思い入社を決めた」という話も聞き、DNPのDNAの持続性を感じました。

田村：私も社員の皆さんと対話するなかで、ワクワク感・高揚感を持って仕事に取り組んでいることを強く感じます。社長が何度となく社員に対して挑戦を促すメッセージを発

信されていますが、社内で多様な意見をぶつけ合いながら挑戦することがDNPの風土として根付いているのだと感じます。このような企業風土は、会社の外からはなかなか見えにくいのですが、DNPの強みとして皆さんにもぜひ知ってもらいたいです。

企業価値の向上に向けた課題認識

田村：2025年度は、現行の中期経営計画の最終年度であります。次期中期経営計画を策定する年でもあります。世界情勢や技術革新の進展など、経営環境は目まぐるしく変化していますが、そのような状況下でも、DNPが持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすためには、これらの変化に柔軟に対応していかなければなりません。そのためには、中期経営計画だけでなく、長期的にどのように企業価値を向上させていくのか、具体的な複数のシナリオを描いておくことが重要だと考えています。明確なマイルストーンを設定し、分かりやすいKPIに基づいて取締役会で進捗をフォローしていけるよう、提言していきます。また、市場における競合の定点観測をもっと強めると良いと思っています。例えばパテントの出願がどの領域でどう動いてきているとか、競合が市場のニーズの変化にどう対応しようとしているのか、それに対してDNPはどう対応していくのか、といったことを数値化して、変化をウォッチすることを強めて、それをもとに取締役会で議論できると良いと考えています。私は前職でモノづくりに携わっていましたが、技術革新が進み、世の中のニーズが変化していくなかで、その変化をいち早く捉え、それまで培った強みを活かして既存事業を別の事業に転換した経験・知見があります。デジタル技術が進展し、また、地球環境に関する課題解決も求められるなど、DNPを取り巻く経営環境もより複雑で多



様になっています。そのような状況で、これからのDNPがどのような道を進んでいくかを議論するにあたり、私のこれまでの経験や知見を活かして助言・提言をしていくことが私の役割だと認識しています。

杉浦：DNPはイノベーションの創出を推進していますが、その取り組みを企業価値の向上につなげるためには、DNPが収益性の向上に貢献する付加価値の高い製品・サービスを創出できる企業であることを資本市場に示すことが重要です。現在、資本コストや株価を意識した経営が求められ、資本効率を示す指標としてROEやPBRといった指標が資本市場で広く使われています。一定水準を満たすことは必要ですが、大切なのは会社が成長している姿を正しく理解できる情報を継続的に資本市場に示すことであり、会社によってそれぞれ使われるべき指標は違って良いと考えています。DNPの考え方や取り組みに関する情報を、という指標を用いて、資本市場や株主などのステークホルダーにいかに分かりやすく開示するか、また、そのプロセスについて、何をすればこうなるのか、そして何をめざすのかを総花的でなくポイントがしっかりわかるように伝えていくという点については、引き続き取締役会で議論していかねばならないと考えています。会社の事業成長と資本市場の理解が両立することで、DNPの企業価値の向上につながります。

企業価値の向上を支える取締役会のあり方

田村：DNPが持続的な成長と企業価値の向上に向けた取り組みを進めていくにあたり、それを支えるコーポレート・ガバナンスの充実が経営上の重要課題です。現在の機関設計（監査役会設置会社）によるガバナンス体制が有効であり、取締役会の実効性が確保されていることを毎年の実効性評

価結果より確認していますが、現状に満足することなく、常に改善の意識を持つことが重要です。他の上場企業では監査等委員会設置会社へ移行するところも多くなっていますが、諮問委員会では、DNPのこれからの取締役会のあり方について、必要な員数やボードメンバーの知識・経験・能力のバランスなどとともに、これからのDNPのガバナンス体制のあり方についても、議論を深めていきたいと考えています。

杉浦：DNPの取締役会は、自由闊達な雰囲気、私も就任当初から遠慮することなく発言してきました。取締役会は、多様なバックグラウンドを有する社内外のメンバーでバランス良く構成されていますが、多様な経験を有する社外取締役が経営陣から独立した客観的な立場で、各人の有する知見を踏まえて発言することで、取締役会の意思決定に至るまでの議論がより多角的なものになっていますし、私自身、他の社外取締役の発言に気づきを得て、DNPをさまざまな角度から見ることができています。

田村：DNPは、現在、3カ年の中期経営計画を実行していますが、その先を見据えた長期的な成長、そして企業価値の向上のためには、DNPが有する人的資本をさらに活用していくことが必要と考え、人材開発や組織開発、ダイバーシティ等の分野に高い見識がある熊平美香氏が新任取締役として加わりました。取締役会に熊平氏の新たな視座・知見が加わることで議論がさらに活発になると確信しています。

新任社外取締役メッセージ

さらなる企業価値の向上をめざして

社外取締役 熊平 美香



社外取締役就任にあたって

私はこれまで、「企業変革」をキーワードに、事業戦略の再構築や組織改革、新規事業の創出といった領域で会社の経営に携わってきました。その経験をもとに、現在は、ダイバーシティ経営やパーパス経営、リーダーシップ開発、ソーシャルイノベーションなどの観点から、さまざまな企業や非営利団体を支援しています。

DNPは、P&I（印刷と情報）の強みを応用・発展させ、多岐にわたる事業を展開しており、その事業の多様性に改めて驚かされています。また、「より良い未来」の実現をめざしている現在のDNPには、創業時の舎則にある「文明の営業」という言葉に込められた想いが脈々と受け継がれていて、これもDNPの大きな魅力であると感じます。

持続的成長のための「強みの再認識」

DNPのように長い時間をかけて成長してきた企業はコア・コンピタンス、つまり「強みの源泉」と「勝つための法則」を持っています。しかし、コア・コンピタンスは、組織の発展や時間の経過とともに弱くなっていく傾向にありますし、社内の人たちには当たり前すぎて、認識していないことも多いものです。DNPが持続的に成長し続けるためには、社員一人ひとりがDNPの強みをしっかり認識して、対話によって強みを伝承していくことが必要です。

私はこれまで、対話を通じた組織変革や人材育成に携わってきましたが、対話は、社会のニーズを見つけるために、ネットワークの中から色々な情報を取捨選択するため

の手段であり、未来を「構想」し、他者に「共感」する力も必要です。相手の世界を理解することで本当のニーズを発掘し、自分の枠を再認識することで、その枠を超えた創造的な価値の創出につながります。こうした対話を自らの意思で実践できる「自律的人材」こそ、強みの再認識と、その伝承を支える礎になると考えています。

企業価値向上に必要な「強みの言語化」を促す

多様性のある組織では大きなイノベーションが生まれると言われています。D&I（Diversity and Inclusion：多様性と包摂）を推進することは、組織力の強化につながりますが、これを実現するためには、単に多様性を尊重し、それが活かされる環境を整えるだけでなく、一人ひとりが自律的人材となり、またそのような人材を育成し続けることが欠かせません。

先ほど、DNPが持続的に成長し続けるためには、強みを伝承することが必要と話しましたが、そのためには、対話を実践し、“強みを言語化できる”自律的人材の果たすべき役割が大きいのです。私は、これまでの経験を活かして、DNPの経営層や社員の方と対話を重ね、“社外”の視点でDNPの強みを理解し、その言語化を促していくことが、これからのDNPの企業価値向上につながると信じています。強みを言語化することで、事業で取り組むべきテーマの優先順位が明確になり、生産性の向上にもつながります。

DNPが丸丸となって、新しい価値を生み出す組織であり続けるよう、私はDNPの一員として、そして社外取締役として、助言・監督していきたいと思っています。

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）
2025年6月27日	【金銭報酬】取締役報酬年額14億円以内（社外取締役年額1億2,000万円以内）	13
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

※決議が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（2025年3月期）における決定方針は、2024年4月12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。

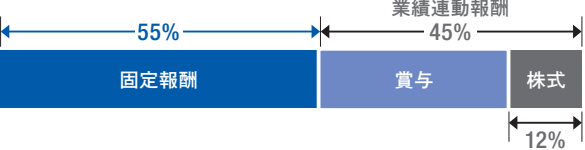
① 業務執行取締役の報酬

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。

② 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力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。

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^{※1}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^{※2}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。

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)	690	374	241	74	9
監査役 (社外監査役を除く)	60	60	－	－	2
社外役員	127	127	－	－	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）8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 義斉	268	取締役	大日本印刷株式会社	159	77	31

（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。

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	130	－	130	2
連結子会社	134	－	135	－
計	265	－	266	2

② 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KRESTON GLOBAL）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、株式売出しに係るコンフォート・レター作成業務です。

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。

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、41銘柄の株式数が減少しました。

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	2025年3月期	2024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）		
㈸リクルートホールディングス	9,150,000	18,300,000	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。
	70,061	122,738		
第一生命ホールディングス㈸	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。
	29,941	25,455		
㈸テレビ朝日ホールディングス	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、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	10,216	－		
デクセリアルズ㈸	4,687,500	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。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。
	8,510	20,896		
江崎グリコ㈸	1,621,545	1,620,641	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、取引先持株会を通じた株式の取得により保有株式数が増加しております。
	7,499	6,860		
東洋水産㈸	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。
	6,991	7,532		
サッポロホールディングス㈸	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。
	5,791	4,579		
ライオン㈸	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。
	5,566	4,265		
シンフォニアテクノロジー㈸	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。
	4,382	2,374		
アイカ工業㈸	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。
	4,265	4,812		
㈸KADOKAWA	1,116,608	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。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	3,968	1,548		
㈸みずほフィナンシャルグループ	949,887	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。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。
	3,847	8,265		
アサヒグループホールディングス㈸	1,440,087	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。
	2,753	2,679		
キッコーマン㈸	1,754,700	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。
	2,528	3,455		
㈸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。
	2,209	2,258		
森永製菓㈸	786,000	786,000	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。
	1,968	2,063		

コーポレート・ガバナンス

銘柄	2025年3月期	2024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）		
富士フイルムホールディングス(株)	685,965	457,310	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。
	1,951	4,623		
宝ホールディングス(株)	1,700,000	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。なお当事業年度においては、退職給付信託の返還に伴い株式数が増加しております。
	1,947	1,284		
小林製薬(株)	322,215	320,836	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、取引先持株会を通じた株式の取得により保有株式数が増加しております。
	1,827	1,634		
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。
	1,628	1,791		
エスビー食品(株)	300,000	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。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。
	1,600	1,518		
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。
	1,494	1,634		
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。
	1,193	1,878		
三菱鉛筆(株)	450,780	499,165	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。
	1,142	1,274		
日東電工(株)	350,000	70,000	無	エレクトロニクス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。
	957	964		
ハウス食品グループ本社(株)	309,297	309,297	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。
	842	957		
(株)いよざんホールディングス	446,000	446,000	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。
	784	523		
SMK(株)	320,000	320,000	有	エレクトロニクス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。
	768	838		
(株)フジ・メディア・ホールディングス	293,800	293,800	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。
	749	582		
(株)マツキヨココカラ＆カンパニー	300,000	300,000	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。
	702	731		

(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させていただきます。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、持株会社及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. 「－」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。
5. デケリアルズ(株)は、2024年10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。
6. アサヒグループホールディングス(株)は、2024年10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。
7. キッコーマン(株)は、2024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. 富士フイルムホールディングス(株)は、2024年4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。
9. 日東電工(株)は、2024年10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。

みなし保有株式

銘柄	2025年3月期	2024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	無	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を売却しております。
	－	42,146		
(株)テレビ朝日ホールディングス	－	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ましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	－	8,648		
日本たばこ産業(株)	－	1,000,000	無	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を売却しております。
	－	4,054		
アステラス製薬(株)	－	2,284,000	無	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を売却しております。
	－	3,753		
(株)KADOKAWA	－	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ましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	－	1,412		
宝ホールディングス(株)	－	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ましたが、当事業年度中に全て当社に返還しております。
	－	535		

(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。

2025年3月期の業績に関する分析および説明

当期決算

2025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・所得環境の改善による個人消費の持ち直しやインバウンド需要の拡大等により、景気に緩やかな回復が見られました。一方で、株価・為替の急激な変動、地政学リスクの長期化、原材料や燃料等のコストの高止まり、米国をはじめとする各国・地域の政策動向、国内の物価上昇など、景気の先行きは依然として不透明な状況にあります。また、地球環境や人権問題等への対応、AI（人工知能）やXR（Extended Reality）等の先進技術などによって、ビジネスはより複雑かつ多様になり、競争も激化しています。

DNPグループは、環境・社会・経済の急激な変化やリスクに対応するだけでなく、自らが長期を見据えて変革を起こし、「より良い未来」をつくり出す事業活動を展開しており、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、事業領域の拡張と業績の向上に努めています。

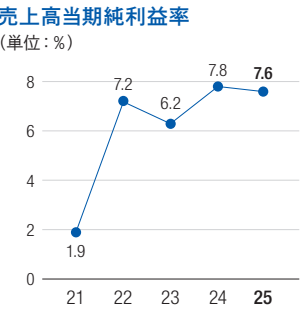
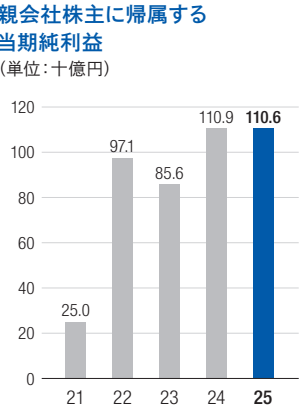
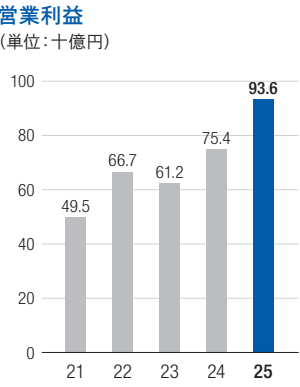
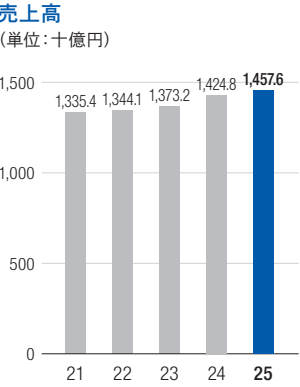
当期は2023-2025年度の3カ年の「中期経営計画」の2年目として、「事業戦略」「財務戦略」「非財務戦略」に基づく具体的な取り組みを通じて、持続的な事業価値・株主価値の創出に注力しました。事業戦略では、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオの構築を進めるとともに、注力事業領域を中心に新しい価値の創出を加速させています。財務戦略では、創出したキャッシュを事業のさらなる成長のための投資と株主還元適切に配分していきます。非財務戦略では、「人的資本の強化」「知的資本の強化」「環境への取り組み」を中心に推進し、サステナブルな成長を支える経営基盤の強化を図っています。

また、常に経営環境の変化を見極めながら、グループを挙げて事業継続マネジメント（BCM）の徹底を図り、企業活動の持続的な推進に努めています。

	2025.3	2024.3	2023.3
売上高（百万円）	1,457,609	1,424,822	1,373,209
売上総利益率	23.2 %	22.0 %	21.3 %
営業利益率	6.4 %	5.3 %	4.5 %
経常利益率	8.0 %	6.9 %	6.1 %
売上高純利益率	7.6 %	7.8 %	6.2 %

DNPグループ全体の当期の海外売上高は、前期比5.0%増の3,525億1百万円となりました。売上高全体に占める割合は24.2%となり、昨年の23.6%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1.1%増の2,487億63百万円、米国や欧州などを含むその他の地域は前年度比15.6%増の1,037億38百万円となりました。

年度：3月31日に終了した会計年度



7 業績・会社情報

2024年度を中心とした業績と株式・会社情報

- 99 2025年3月期の業績に関する分析および説明
- 106 11年間の主要財務データ
- 108 非財務データ
- 110 連結財務諸表
- 118 DNPの製品・サービス
- 120 投資家情報
- 122 株主・投資家との対話

2025年3月期の業績に関する分析および説明

スマートコミュニケーション部門

- 売上高 : 7,155億75百万円 (前期比 0.5%減)
- 営業利益 : 346億67百万円 (前期比32.5%増)
- 営業利益率 : 4.8% (1.2ポイント上昇)

イメージングコミュニケーション関連

市場 北米・欧州市場で、写真の撮影・プリントの需要が拡大しました。

DNP 新たに開発した新型両面プリンターの米国大手リテーラーへの導入が順調に進み、また、写真プリント用の昇華型熱転写記録材が欧米市場で好調に推移しました。さらに、国内の証明写真サービスや欧米での撮影サービスの増加もあり、前年を上回りました。

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 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等のICカードが堅調に推移したものの、BPOの大型案件が減少し、前年を下回りました。

マーケティング関連

市場 2024年度の国内の広告需要は、インターネット広告へのシフトや出版物の需要減少などにより、紙媒体を中心に広告費は減少しました。

DNP 長年培っ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ましたが、紙媒体の市場縮小の影響もあり、前年を下回りました。

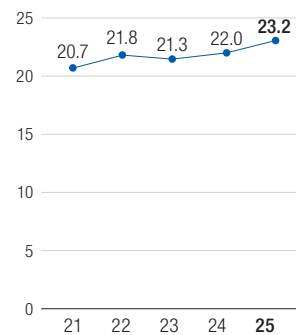
出版関連

市場 2024年の紙の出版業界の販売金額は、前年比4.8%減の9,911億円。書籍は前年比3.5%減の5,886億円、雑誌は前年比6.7%減の4,026億円となりました。また、書店数は1999年の約22,000店をピークに、2024年には約10,918店まで減少しました。2024年の電子書籍の市場規模は、前年度比5.8%増の5,660億円でした (出版科学研究所調べ)。

DNP 図書館運営業務が受託館数の増加により堅調に推移 (図書館サポート事業の受託館数: 2025年1月末現在1,840館、前年比34館増加) したものの、雑誌等の市場縮小の影響などにより、前年を下回りました。なお、出版印刷事業は、意思決定の迅速化および部門間の連携強化とともに、市場環境の変化を先取りしていくため、2025年4月に組織再編を行い、製造・販売一体の事業推進体制に移行しました。

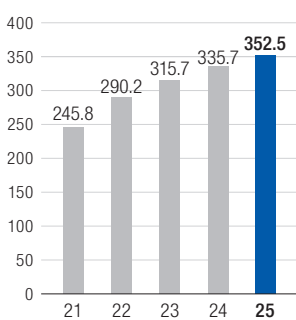
売上総利益率

(単位: %)



DNPの海外売上高

(単位: 十億円)



コンテンツ・XRコミュニケーション関連

市場 コンテンツ関連は、アニメ、マンガ、ゲームをはじめとした日本の知的財産 (IP: Intellectual Property) が国内・海外ともに人気が高まっており、市場規模が拡大しています。XRコミュニケーション関連は、時間や距離の制約を超え、現実空間を拡張できるため、産業用途での活用が拡大しています。

DNP コンテンツ関連は、国内外で人気のIPを活用した大型企画展の主催をはじめ、イベント・物販ビジネスや日本IPの海外展開など、新たな価値の創出に努めました。XRコミュニケーション関連は、専門の強みを持つ社外のパートナーとの連携などに力を入れています。こうした取り組みやDNPの先進技術などが高く評価され、2025年日本国際博覧会 (大阪・関西万博) における「日本政府館」のバーチャルパビリオンの企画制作に採択されました。

ライフ&ヘルスケア部門

- 売上高 : 4,960億38百万円 (前期比 5.0%増)
- 営業利益 : 237億89百万円 (前期比78.2%増)
- 営業利益率 : 4.8% (2.0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、2024年は約1,750万台 (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) 15%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バッテリーパウチは、スマートフォンやタブレット端末等の薄型・高容量対応を中心にIT向けの需要が伸長しました。一方、車載向けは、2024年10月以降に需要の回復が見られたものの、年間を通じて電気自動車 (EV) 市場の需要停滞の影響が大きく、前年を下回りました。太陽電池関連は、世界的な需要の高まりにより、封止材を中心に好調に推移しました。モビリティ関連は、自動車用部材の内装用の加飾フィルムの販売が好調に推移しました。

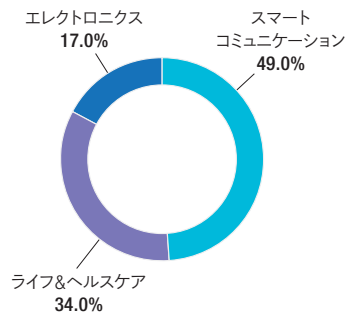
包装関連

市場 国内の食品・日用品向け包材は健康志向の高まりや夏場の気温上昇などによって関連する品目が拡大しましたが、物価高騰による生活者の買い控えの影響を受け、市場全体としては減少となりました。

DNP 原材料高騰の影響を受けたものの、価格転嫁が進展したことに加え、スナックや日用品向け包材、PETボトル用無菌充填システムなどが増加しました。また、「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING®」や各種機能性包材の開発・販売にも注力し、前年を上回りました。

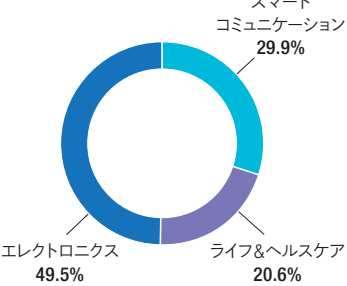
セグメント別売上高構成比

(2025年3月期)



セグメント別営業利益構成比

(2025年3月期)



2025年3月期の業績に関する分析および説明

メディカル・ヘルスケア関連

市場 日本の医療用医薬品売上が2024年度に前年比1%増の11兆4,874億600万円になる(IQVIA調べ)中で、医薬品受託開発製造(CDMO)市場は、2023年度は前年度比3.7%増の4,440億円で、2024年度から2028年度にかけての5年間は、年平均2.2%増で成長すると予測され(矢野経済研究所調べ)、医薬品市場の伸び率を上回る成長率が見込まれています。

DNP このような市場環境の中、2023年に連結子会社化したCDMO事業者であるシミックCMO株式会社は成長率7-8%を達成し、メディカル・ヘルスケア関連事業の業績が好調に推移しました。

生活空間関連

市場 2024年度の国内新設住宅着工戸数は約79万戸と、前年度比3.3%減少しました。このうち、持家は2.8%減少し、アパート等の貸家が0.5%減少、マンション等の分譲住宅が8.5%減少となりました(国土交通省調べ)。

DNP 高い耐久性とデザイン性を両立させた外装材「アートテック®」が国内外で好調に推移したものの、国内の新設住宅着工戸数(持家)の減少などによって住宅向け内装材が減少し、前年を下回りました。

飲料事業

市場 物価高による消費の冷え込みは一部見られたものの、インバウンド需要の増加や価格改定の効果もあり、飲料市場は堅調に推移しました。

DNP 北海道外のボトラーへの販売が減少したものの、主要な販売チャネルでの価格改定の効果や、自動販売機・コンビニエンスストア・Webサイトでの販売が好調に推移し、前年を上回りました。

エレクトロニクス部門

- 売上高 : 2,477億77百万円(前期比5.3%増)
- 営業利益 : 573億63百万円(前期比1.4%減)
- 営業利益率 : 23.2%(1.5ポイント低下)

デジタルインターフェース関連

市場 2024年のスマートフォン向けの有機ELディスプレイ市場は、セット機器台数の増加に伴い、ディスプレイ出荷枚数も前年比増となり、有機ELディスプレイの採用は拡大し、出荷面積で前年比26.1%増の7,157,400m²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7.7%増の205,784,100m²となりました(以上、参考:富士キメラ総研「2025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前期の旺盛な開発需要からの反動で減少したものの、光学フィルムが液晶テレビ用パネルの大型化に伴う出荷面積の拡大等で堅調に推移し、前年を上回りました。

半導体関連

市場 2024年の世界半導体市場は、AI需要を見越したデータセンター投資に連動する形でメモリー製品やGPUなどのロジック製品が半導体市場の成長を牽引し、前年比+19.7%の6,305億ドルになりました。反面、AI関連以外の領域では自動車用途も含めて低調に終わるなど、用途による二極化が顕著でした(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79.3%増加し、ロジックの出荷も同20.8%増加しました。

DNP 市場の回復によって半導体製造用フォトリソマスクが堅調に推移し、前年を上回りました。

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82億1百万円、0.7%増加して1兆1,193億30百万円に、売上総利益率は1.2ポイント上昇して23.2%になりました。

当期の原材料やエネルギーの価格は、円安傾向の継続による輸入原材料価格の上昇や、社会全体の賃上げおよびインフレ基調の高まりにより、仕入価格の増加傾向が継続しましたが、当社としてはこれらのコスト上昇分を適正に販売価格へ転嫁することをめざすほか、調達活動の集中化や効率化を進めることでコスト上昇影響の軽減に努めました。

当期の販売費及び一般管理費は2,446億66百万円となり、前期比で64億24百万円、2.7%増加しました。売上高に占める比率は前年度から0.1ポイント上昇し16.8%となりました。

当期の営業利益は、前期から181億62百万円、24.1%増加して936億12百万円となりました。売上高営業利益率は1.1ポイント上昇し、6.4%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263億50百万円で、前期比20億84百万円、7.3%減少しました。営業外費用は40億42百万円で、前期比11億40百万円、22.0%減少しました。その結果、営業外損益は223億7百万円で、前期比9億44百万円、4.2%の減少となりました。

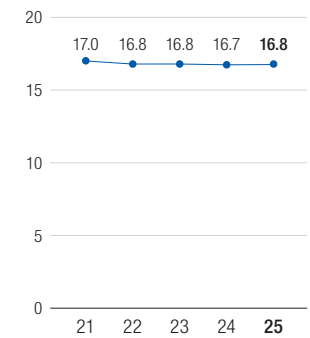
経常利益は1,159億20百万円で、前期比172億18百万円、17.4%増加しました。

税金等調整前当期純利益は1,686億65百万円で、前期比256億53百万円、17.9%の増加となりました。

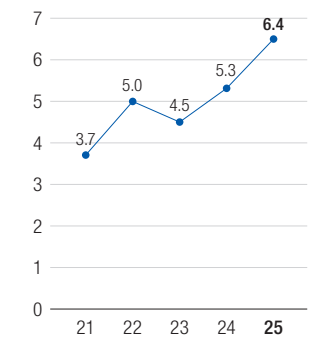
親会社株主に帰属する当期純利益

当期の親会社株主に帰属する当期純利益は、1,106億82百万円となり、前期比2億47百万円、0.2%減少しました。また、1株当たり当期純利益は238.90円(前期は221.56円)となりました。なお、当社は、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株の割合で株式分割を実施しています。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しています。

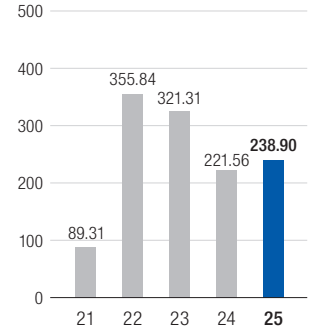
販売費および
一般管理費／売上高
(単位: %)



営業利益率
(単位: %)



1株当たり当期純利益
(単位: 円)



2025年3月期の業績に関する分析および説明

流動性と資金の源泉

キャッシュ・フロー

	2025.3	2024.3	2023.3
営業活動による キャッシュ・フロー（百万円）	132,729	72,553	37,993
投資活動による キャッシュ・フロー（百万円）	△36,740	18,355	△25,021
フリー・キャッシュ・フロー （百万円）	95,989	90,909	12,972

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1,686億65百万円、減価償却費537億9百万円などにより1,327億29百万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570億82百万円、投資有価証券の取得による支出878億45百万円、投資有価証券の売却による収入1,193億37百万円などにより367億40百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出648億62百万円、配当金の支払額150億31百万円などにより874億29百万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2,506億33百万円となりました。

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、959億89百万円の収入となりました。

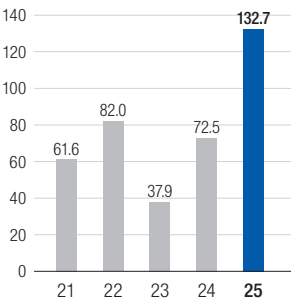
設備投資、減価償却、研究開発費等

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766億円を実施し、前期比82億円、12.1%増加しました。部門別では、スマートコミュニケーション部門が前期比67億円増の312億円で構成比41%、ライフ&ヘルスケア部門は前期比9億円増の191億円で構成比25%、エレクトロニクス部門は前期比16億円減の230億円で構成比30%、全社資産の設備投資が前期比21億円増の30億円で構成比4%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。

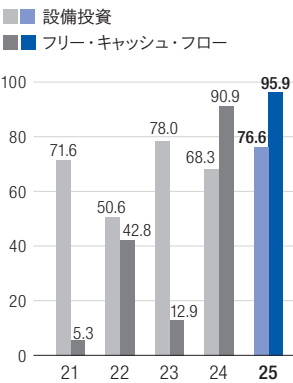
当期の減価償却費は537億円で、前期比22億円、4.1%の減少となりました。部門別では、スマートコミュニケーション部門が前期比42億円減の162億円で構成比30%、ライフ&ヘルスケア部門は前期比15億円減の213億円で構成比40%、エレクトロニクス部門は前期34億円増の144億円で構成比27%、全社資産の減価償却費が前期から1億円増の16億円で構成比3%となりました。

また、当期の研究開発費は前期実績352億円を23億円上回り、375億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー
(単位:十億円)



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

	2025.3	2024.3	2023.3
総資産（百万円）	1,917,838	1,955,629	1,830,384
有利子負債（百万円）	162,008	166,143	147,817
自己資本（百万円）	1,135,847	1,165,927	1,087,504
1株当たり純資産（円）	2,514.77	2,433.08	4,158.46

当期末のDNPの総資産は、377億91百万円、1.9%減少して1兆9,178億38百万円となりました。

流動資産では、現金及び預金が262億30百万円、11.5%増加して2,549億95百万円に、受取手形・売掛金・契約資産の合計額が68億55百万円、2.0%減少して3,415億75百万円に、商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品の合計額が12億31百万円、0.7%増加して1,657億28百万円になりました。この結果、流動資産合計は253億74百万円、3.2%増加して、8,246億92百万円となりました。

固定資産では、有形固定資産が473億44百万円、10.4%減少して4,057億95百万円に、無形固定資産が156億96百万円、51.1%増加して463億93百万円に、投資その他の資産が315億18百万円、4.7%減少して6,409億56百万円になりました。この結果、固定資産合計は631億65百万円、5.5%減少して1兆931億45百万円となりました。

流動負債は268億52百万円、6.6%増加して4,357億80百万円となりました。固定負債は367億35百万円、11.8%減少して2,732億78百万円となりました。この結果、負債合計は前期比98億82百万円、1.4%減少して7,090億59百万円となりました。

当期末の純資産は、1兆2,087億78百万円となりました。

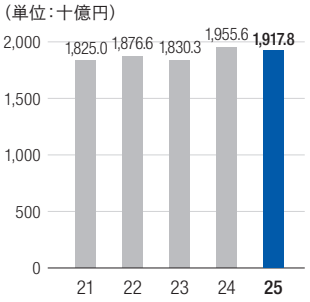
これらの結果、当期の自己資本比率は、前期比0.4ポイント低下し、59.2%となりました。

2025年3月31日現在の発行済株式総数は5億2,448万692株であり、その13.88%に相当する7,281万712株の自己株式を保有しています。なお、当社は、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株の割合で株式分割を実施しています。

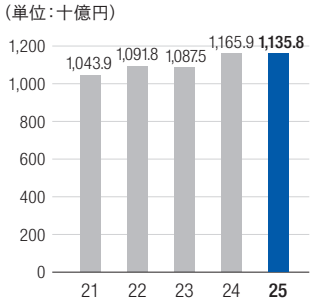
	当連結会計年度 期首株式数 (千株)	当連結会計年度 増加株式数 (千株)	当連結会計年度 減少株式数 (千株)	当連結会計年度末 株式数 (千株)
発行済株式	277,240	277,240	30,000	524,480
自己株式	37,642	65,202	30,033	72,810

(注) 1. 普通株式の発行済株式総数の増加277,240千株は、株式分割による増加277,240千株です。
2. 普通株式の発行済株式総数の減少30,000千株は、自己株式の消却による減少30,000千株です。
3. 普通株式の自己株式数の増加65,202千株の内訳は、以下のとおりです。
(株式分割前)
・取締役会決議による自己株式の取得による増加 ―――9,479千株
・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 ―――0千株
・単元未満株式の買取りによる増加 ―――1千株
(株式分割時・株式分割後)
・株式分割による増加 ―――47,090千株
・取締役会決議による自己株式の取得による増加 ―――8,627千株
・単元未満株式の買取りによる増加 ―――1千株
・持分法適用関連会社に対する持分率の変動による増加 ―――0千株
4. 普通株式の自己株式数の減少30,033千株の内訳は、以下のとおりです。
(株式分割前)
・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 ―――33千株
・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
(株式分割後)
・自己株式の消却による減少 ―――30,000千株
・単元未満株式の売渡しによる減少 ―――0千株

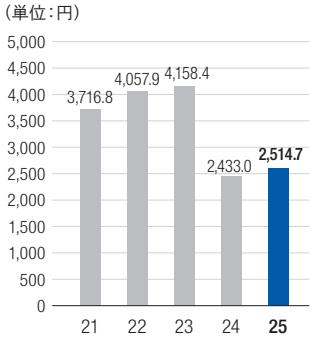
総資産



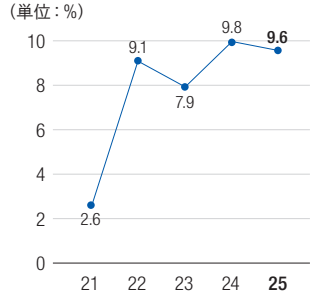
自己資本



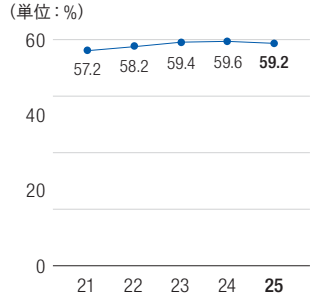
1株当たり純資産



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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	増減 2025/2024
損益計算書関連 (百万円)												
売上高	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	1,457,609	2.3%
営業利益	48,173	45,471	31,410	46,372	49,898	56,274	49,529	66,788	61,233	75,450	93,612	24.1%
経常利益	53,759	52,651	36,740	50,971	58,259	63,786	59,907	81,249	83,661	98,702	115,920	17.4%
税金等調整前当期純利益 (純損失)	51,061	54,840	39,831	45,396	-18,685	102,719	46,400	126,890	119,733	143,012	168,665	17.9%
親会社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	26,923	33,587	25,226	27,501	-35,668	69,497	25,088	97,182	85,692	110,929	110,682	-0.2%
EBITDA	120,548	122,590	103,494	108,678	42,463	158,660	98,550	178,781	172,203	199,897	223,359	11.7%
貸借対照表関連 (百万円)												
純資産合計	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	1,208,778	-2.3%
有利子負債	188,996	189,820	169,133	170,103	166,350	211,646	158,555	154,362	147,817	166,143	162,008	-2.5%
自己資本	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	1,135,847	-2.6%
総資産	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	1,917,838	-1.9%
キャッシュ・フロー関連 (百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	85,730	72,629	71,944	48,457	68,971	93,937	61,681	82,028	37,993	72,553	132,729	82.9%
投資活動によるキャッシュ・フロー	-50,540	-60,883	14,011	23,074	-146,909	191,057	-56,284	-39,208	-25,021	18,355	-36,740	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	-23,864	-47,166	-45,222	-42,771	-32,196	-41,280	-78,268	-57,751	-52,435	-118,696	-87,429	－
フリー・キャッシュ・フロー※1	35,190	11,746	85,955	71,531	-77,938	284,994	5,397	42,819	12,972	90,909	95,989	5.6%
1株当たりデータ (円)※2												
当期純利益 (純損失)	41.81	53.09	40.78	90.76	-118.22	235.18	89.31	355.84	321.31	221.56	238.90	7.8%
純資産	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	2,433.08	2,514.77	3.4%
配当金※3	32.00	32.00	32.00	48.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	54.00	－
対売上比 (%)												
営業利益率	3.29	3.12	2.23	3.28	3.56	4.01	3.71	4.97	4.46	5.30	6.42	1.12
EBITDA マージン	8.24	8.42	7.34	7.70	3.03	11.32	7.38	13.30	12.54	14.03	15.32	1.29
当期純利益率	1.84	2.31	1.79	1.95	-2.54	4.96	1.88	7.23	6.24	7.79	7.59	-0.20
財務指標												
ROE (%)	2.67	3.20	2.46	2.63	-3.48	7.27	2.56	9.10	7.86	9.85	9.62	-0.23
ROA (%)	1.59	1.90	1.46	1.56	-2.00	3.97	1.41	5.25	4.62	5.86	5.71	-0.15
自己資本比率 (%)	59.62	59.20	59.35	58.70	56.12	53.19	57.20	58.18	59.41	59.62	59.23	-0.39
株価指標 (3月31日の株価)												
PER (倍)	27.94	18.84	29.43	24.22	-22.39	9.78	25.97	8.09	11.53	10.54	8.87	－
PBR (倍)	0.70	0.62	0.71	0.63	0.80	0.71	0.62	0.71	0.89	0.96	0.84	－
EV/EBITDA (倍)	6.02	5.23	6.69	5.30	16.07	2.94	4.97	3.49	4.92	5.25	3.87	－
PCFR (倍)	8.00	6.36	8.52	7.48	34.12	5.21	8.57	5.22	7.05	6.70	5.82	－
配当利回り (%)	2.74	3.20	2.67	2.91	2.42	2.78	2.76	2.22	1.73	1.37	1.79	1.18
株主還元												
自己株式の買付 (百万円)※4	－	19,998	14,999	14,998	－	59,999	－	29,999	25,854	88,549	64,848	－
配当性向 (%)	76.54	60.28	78.47	70.52	－	27.21	71.66	17.99	19.92	14.44	15.91	－
総還元性向 (%)	76.59	119.48	137.57	124.78	－	113.11	71.66	48.64	49.90	94.00	74.22	－
その他												
設備投資 (百万円)※5	55,024	97,264	57,084	59,557	41,103	57,162	71,649	50,699	78,082	68,368	76,627	12.1%
研究開発費 (百万円)	31,748	31,826	31,375	33,210	33,786	33,603	32,623	33,147	32,480	35,236	37,561	6.6%
減価償却費 (百万円)	67,033	65,310	61,461	61,070	59,080	54,474	50,893	51,154	51,769	55,990	53,709	-4.1%
長期格付け (R&I)	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	－
外国人保有率 (%)	25.54	22.01	23.91	24.58	24.85	24.14	23.64	23.16	27.38	27.25	28.53	－

※1 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

※2 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。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行っています。
2024年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額を算定しています。

※3 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。
2025年3月期の1株当たり配当金54.00円は、1株当たり中間配当金32.00円(株式分割前)と1株当たり期末配当金22.00円(株式分割後)の合計です。

※4 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。

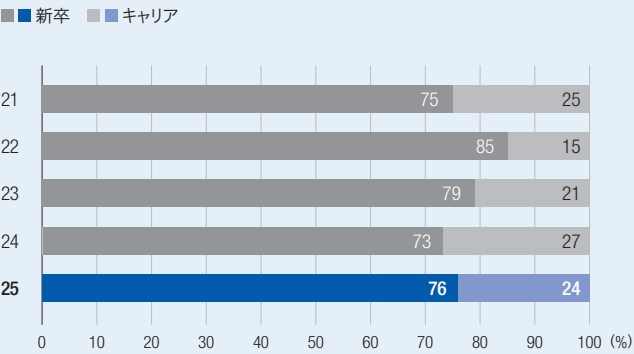
※5 無形固定資産への投資も含んでいます。

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

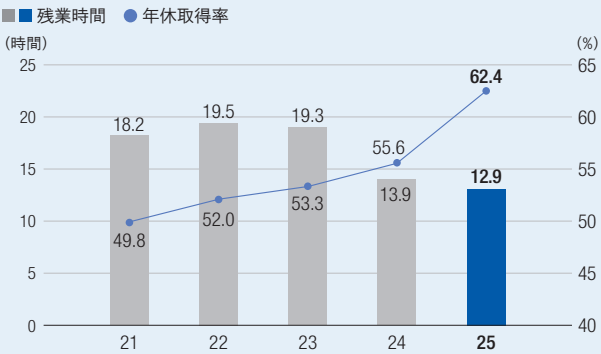
人的資本データ

新卒・キャリア採用比率 (DNP単体)

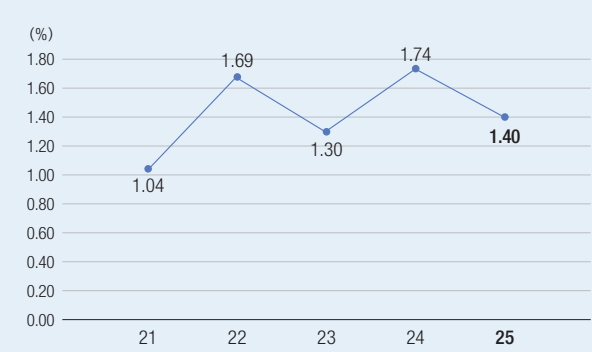


※ 新卒は各会計年度の翌年4月入社にて算出

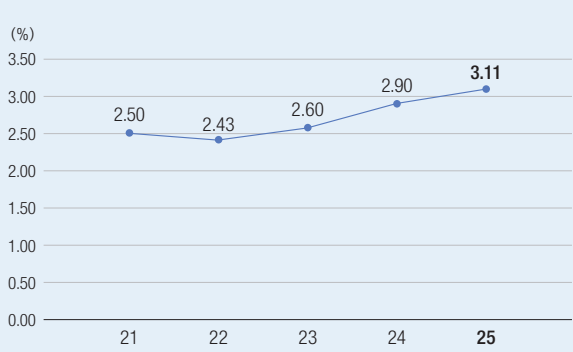
残業時間／年休取得率 (DNP単体)



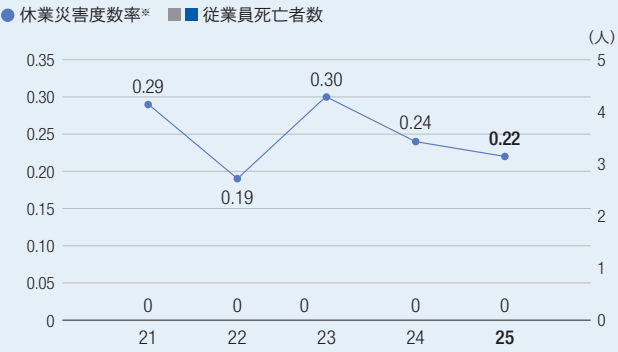
離職率 (DNP単体)



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)

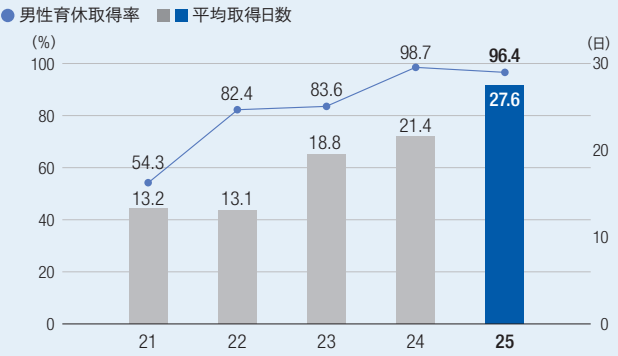


労働災害による休業災害度数率と死亡者数 (国内)

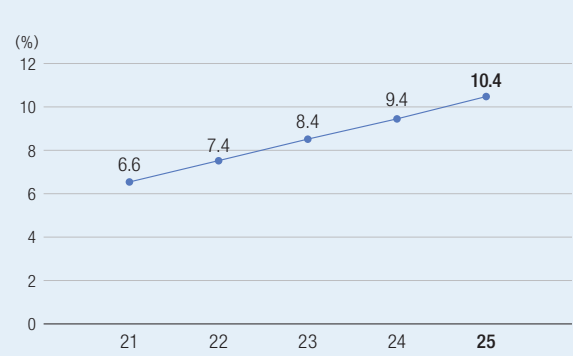


※ 休業災害度数率＝労働災害による死傷者数 (休業4日以上) ÷ 延べ労働時間×1,000,000
休業災害度数率の集計期間は1月から12月まで

男性育休取得状況 (DNP単体)

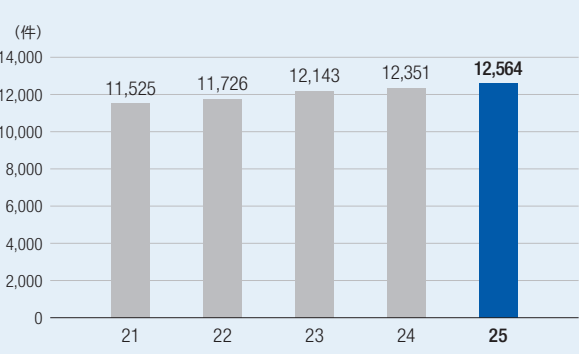


女性管理職比率 (DNP単体)

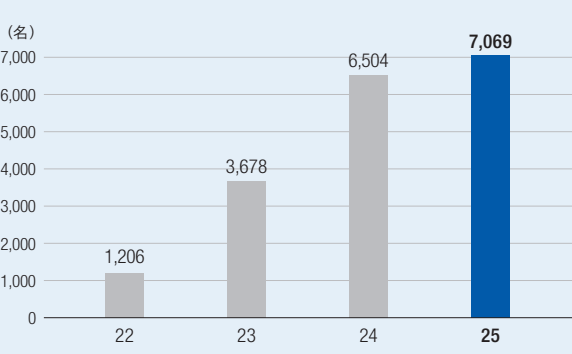


知的資本データ

国内特許保有権利数



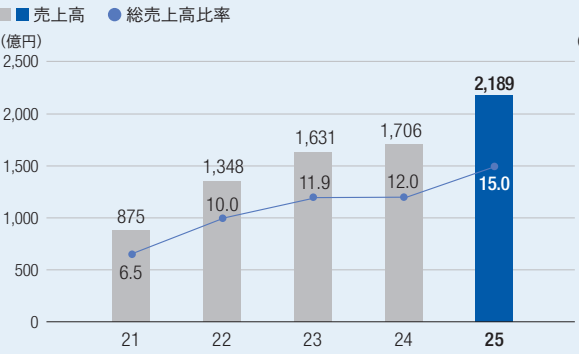
データマネジメント基盤利用者数



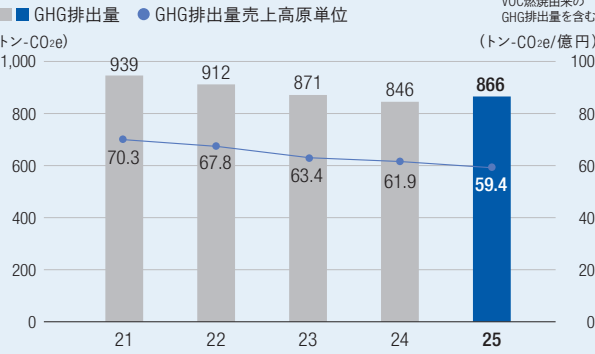
環境データ

※2025年実績には、新たにグループに加わった3社の実績を含みます。

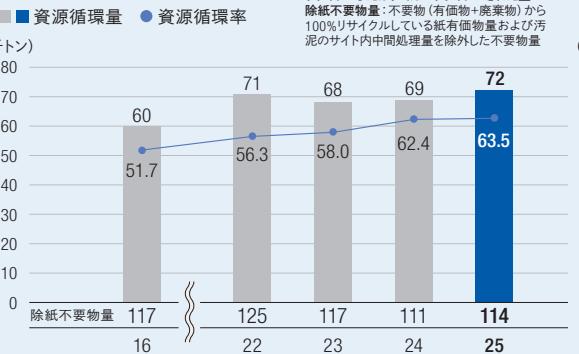
環境配慮製品・サービス スーパーエコプロダクツ



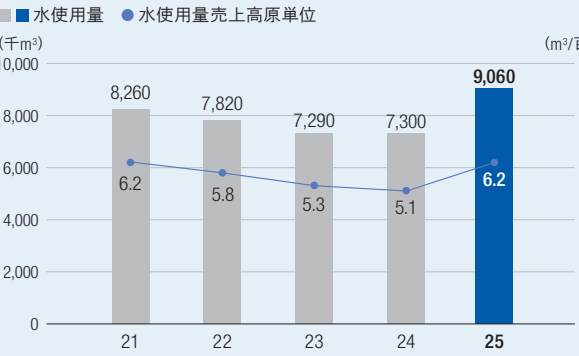
温室効果ガス (GHG) 排出量 (海外を含む)



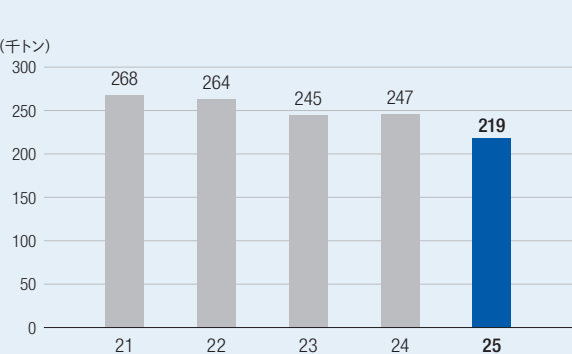
資源循環



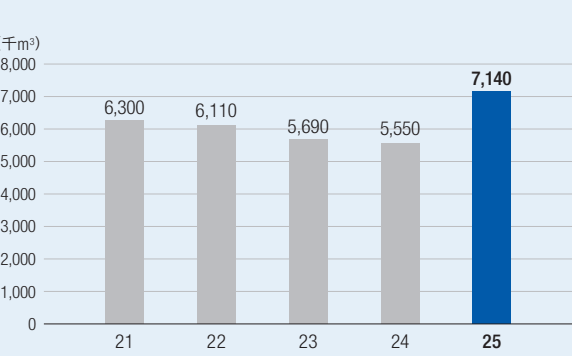
水使用量



不要物総排出量



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 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)	
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	228,765	254,995	
受取手形	48,590	43,657	
売掛金	299,193	297,305	
契約資産	646	612	
有価証券	7,500	－	
商品及び製品	88,301	86,298	
仕掛品	36,607	37,733	
原材料及び貯蔵品	39,588	41,695	
その他	50,789	62,872	
貸倒引当金	△ 664	△ 478	
流動資産合計	799,318	824,692	
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	572,978	555,618	
減価償却累計額	△ 394,367	△ 404,119	
建物及び構築物（純額）	178,611	151,499	
機械装置及び運搬具	710,091	703,763	
減価償却累計額	△ 633,477	△ 642,690	
機械装置及び運搬具（純額）	76,614	61,072	
土地	142,404	141,787	
リース資産	18,063	20,724	
減価償却累計額	△ 9,452	△ 10,722	
リース資産（純額）	8,611	10,001	
建設仮勘定	23,751	17,607	
その他	123,795	126,626	
減価償却累計額	△ 100,648	△ 102,799	
その他（純額）	23,147	23,827	
有形固定資産合計	453,139	405,795	
無形固定資産			
のれん	4,101	10,295	
ソフトウェア	23,738	27,068	
その他	2,856	9,029	
無形固定資産合計	30,697	46,393	
投資その他の資産			
投資有価証券	374,659	393,125	
退職給付に係る資産	248,389	194,597	
繰延税金資産	8,718	9,434	
その他	43,592	46,188	
貸倒引当金	△ 2,885	△ 2,388	
投資その他の資産合計	672,474	640,956	
固定資産合計	1,156,310	1,093,145	
資産合計	1,955,629	1,917,838	

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)	
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	223,873	215,474	
短期借入金	38,261	31,747	
1年内返済予定の長期借入金	4,478	5,819	
未払法人税等	11,642	52,956	
賞与引当金	21,290	21,748	
補修対策引当金	7,157	－	
その他	102,224	108,034	
流動負債合計	408,928	435,780	
固定負債			
社債	100,000	100,000	
長期借入金	23,403	24,441	
リース債務	11,745	13,752	
退職給付に係る負債	56,190	54,607	
繰延税金負債	111,654	73,003	
その他	7,019	7,473	
固定負債合計	310,013	273,278	
負債合計	718,941	709,059	
純資産の部			
株主資本			
資本金	114,464	114,464	
資本剰余金	145,118	145,034	
利益剰余金	782,000	824,329	
自己株式	△ 126,367	△ 135,347	
株主資本合計	915,215	948,481	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	161,863	106,681	
繰延ヘッジ損益	26	△ 16	
為替換算調整勘定	20,850	30,309	
退職給付に係る調整累計額	67,971	50,391	
その他の包括利益累計額合計	250,711	187,366	
非支配株主持分	70,760	72,930	
純資産合計	1,236,687	1,208,778	
負債純資産合計	1,955,629	1,917,838	

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日　至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日　至 2025年3月31日)	
売上高	1,424,822	1,457,609	
売上原価	1,111,129	1,119,330	
売上総利益	313,692	338,278	
販売費及び一般管理費	238,242	244,666	
営業利益	75,450	93,612	
営業外収益			
受取利息	1,261	2,089	
受取配当金	5,149	5,065	
持分法による投資利益	17,529	15,839	
その他	4,494	3,356	
営業外収益合計	28,434	26,350	
営業外費用			
支払利息	894	984	
寄付金	1,041	1,015	
その他	3,246	2,043	
営業外費用合計	5,182	4,042	
経常利益	98,702	115,920	
特別利益			
固定資産売却益	277	13,497	
投資有価証券売却益	69,931	93,832	
その他	15,694	23,108	
特別利益合計	85,903	130,438	
特別損失			
固定資産売却損	163	252	
固定資産除却損	1,730	2,480	
減損損失	38,263	70,268	
その他	1,436	4,692	
特別損失合計	41,593	77,692	
税金等調整前当期純利益	143,012	168,665	
法人税、住民税及び事業税	31,474	65,705	
法人税等調整額	84	△ 10,595	
法人税等合計	31,558	55,110	
当期純利益	111,454	113,555	
非支配株主に帰属する当期純利益	524	2,872	
親会社株主に帰属する当期純利益	110,929	110,682	

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日　至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日　至 2025年3月31日)	
当期純利益	111,454	113,555	
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	23,027	△ 54,876	
繰延ヘッジ損益	63	△ 55	
為替換算調整勘定	6,214	5,251	
退職給付に係る調整額	42,852	△ 18,560	
持分法適用会社に対する持分相当額	904	3,940	
その他の包括利益合計	73,062	△ 64,299	
包括利益	184,516	49,255	
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	183,201	46,470	
非支配株主に係る包括利益	1,315	2,785	

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (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						純資産合計
	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	
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

当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025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	145,118	782,000	△ 126,367	915,215
当期変動額					
剰余金の配当			△ 15,032		△ 15,032
親会社株主に帰属する当期純利益			110,682		110,682
連結範囲の変動			2,053		2,053
持分法の適用範囲の変動			329		329
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△ 83			△ 83
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				△ 64,862	△ 64,862
自己株式の処分			59	118	178
自己株式の消却			△ 55,763	55,763	－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	△ 83	42,329	△ 8,979	33,265
当期末残高	114,464	145,034	824,329	△ 135,347	948,481

(単位：百万円)

	その他の包括利益累計額						純資産合計
	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	
当期首残高	161,863	26	20,850	67,971	250,711	70,760	1,236,687
当期変動額							
剰余金の配当							△ 15,032
親会社株主に帰属する当期純利益							110,682
連結範囲の変動							2,053
持分法の適用範囲の変動							329
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△ 83
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							△ 64,862
自己株式の処分							178
自己株式の消却							－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 55,181	△ 42	9,459	△ 17,580	△ 63,345	2,170	△ 61,174
当期変動額合計	△ 55,181	△ 42	9,459	△ 17,580	△ 63,345	2,170	△ 27,908
当期末残高	106,681	△ 16	30,309	50,391	187,366	72,930	1,208,778

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 2023年4月1日　至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日　至 2025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	143,012	168,665	
減価償却費	55,990	53,709	
減損損失	38,263	70,268	
貸倒引当金の増減額（△は減少）	747	△496	
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△17,656	1,974	
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	4,748	3,615	
持分法による投資損益（△は益）	△17,529	△15,839	
のれん償却額	735	626	
受取利息及び受取配当金	△6,410	△7,154	
支払利息	894	984	
投資有価証券売却損益（△は益）	△69,913	△93,718	
投資有価証券評価損益（△は益）	685	269	
固定資産除売却損益（△は益）	1,649	△10,699	
売上債権の増減額（△は増加）	△12,844	13,941	
棚卸資産の増減額（△は増加）	△2,598	3,847	
仕入債務の増減額（△は減少）	△3,452	△17,344	
その他	△13,915	△14,895	
小計	102,403	157,754	
補修対策費用の支払額	△4,251	△404	
特別退職金の支払額	△89	△761	
法人税等の支払額	△25,508	△23,859	
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,553	132,729	
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）	△703	328	
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	△59,428	△57,082	
有形固定資産の売却による収入	1,782	18,329	
投資有価証券の取得による支出	△1,470	△87,845	
投資有価証券の売却による収入	81,614	119,337	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△9,282	△19,619	
無形固定資産の取得による支出	△15,325	△15,800	
利息及び配当金の受取額	12,632	9,429	
その他	△1,763	△3,817	
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,355	△36,740	

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日　至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日　至 2025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）	7,953	△6,518	
長期借入れによる収入	4,619	6,886	
長期借入金の返済による支出	△11,146	△4,508	
社債の償還による支出	△2,500	-	
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	982	153	
自己株式の取得による支出	△88,564	△64,862	
自己株式取得のための金銭の信託の増減額（△は増加）	△5,462	4,865	
子会社の自己株式の取得による支出	△100	△14	
利息の支払額	△889	△993	
配当金の支払額	△16,431	△15,031	
非支配株主への配当金の支払額	△1,651	△868	
その他	△5,506	△6,537	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△118,696	△87,429	
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,983	5,618	
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△23,804	14,178	
現金及び現金同等物の期首残高	258,329	234,569	
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	1,726	
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	159	
現金及び現金同等物の期末残高	234,569	250,633	

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

・情報セキュア関連

- 4 BPO 5 ICカード 6 本人認証サービス
7 DNPドキュメント構造化AI (AI-Ready Data)

・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」

・教育関連

- 13 教育ICT



ライフ＆ヘルスケア部門

・モビリティ・産業用高機能材関連

- 14 リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
15 太陽電池用部材 16 DNP高視認性パターンライト
17 曲面樹脂グレーズング 18 光透過型フィルム

・メディカル・ヘルスケア関連

- 19 再生医療 (ミニ腸の提供)
20 遠隔読影 21 透明吸湿PTP

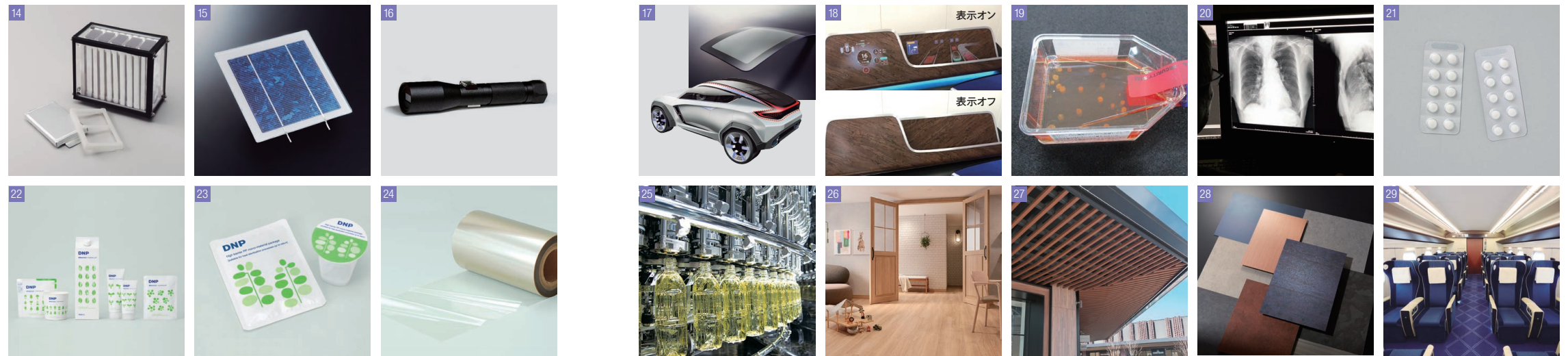
・包装関連

- 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 PETボトル用無菌充填システム

・生活空間関連

- 26 内装化粧シート 27 外装化粧シート
28 内・外装用アルミパネル 29 車両内装材 (北陸新幹線)

・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

- 30 ディスプレイ用光学フィルム
31 有機ELディスプレイ関連製品
32 ディスプレイ用大型フォトマスク
33 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)
34 電子シェード
35 エンコーダディスク
36 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

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



投資家情報 (2025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）：36,890名

資本金：114,464百万円

株式の総数： 発行可能株式総数 1,490,000,000 株
発行済株式総数 524,480,692 株

単元株主の総数（100株以上を保有）：33,137人

上場証券取引所：東京証券取引所

事業報告記載内容（2025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）	80,355	17.79
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	29,309	6.49
第一生命保険株式会社	14,823	3.28
自社従業員持株会	13,028	2.88
日本生命保険相互会社	9,471	2.10
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	8,958	1.98
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	8,357	1.85
株式会社みずほ銀行	7,666	1.70
GOVERNMENT OF NORWAY	7,148	1.58
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	6,300	1.39

（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（451,692,699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

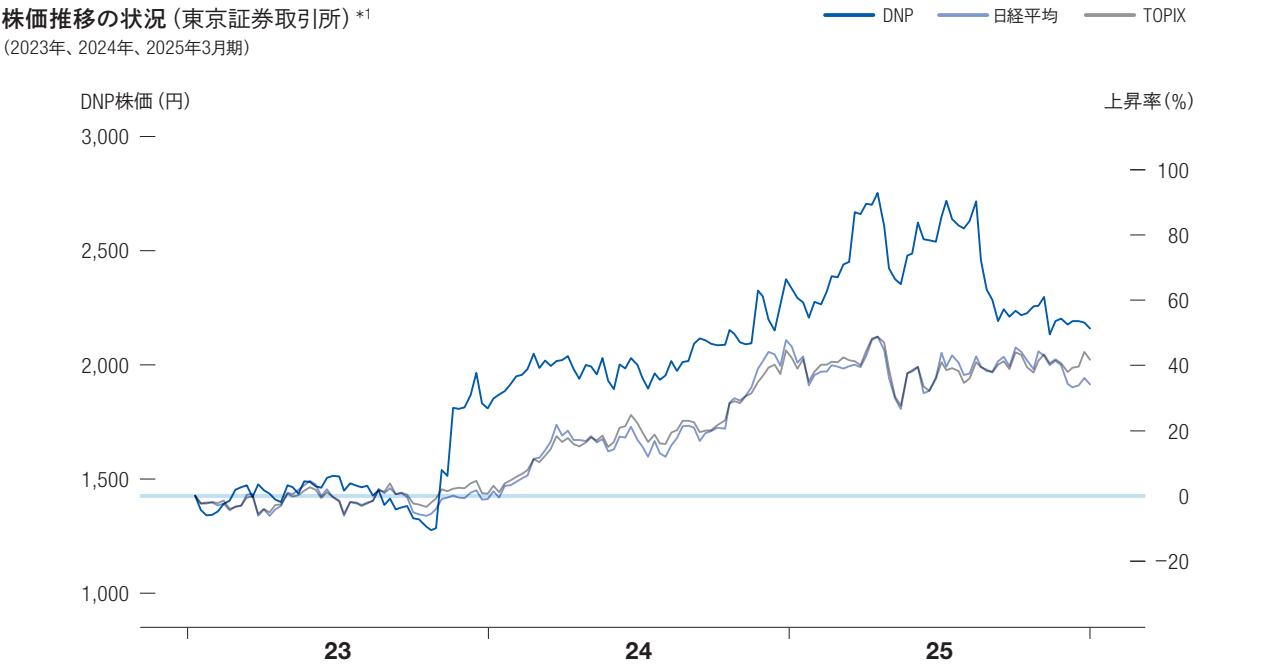
定時株主総会：6月中

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
（2023年、2024年、2025年3月期）



*1 2022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		2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
株主総利回り	(％)	103.56	130.64	169.36	214.12	198.65
(比較指標：配当込みTOPIX)	(％)	(142.13)	(144.96)	(153.38)	(216.79)	(213.44)

*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）／2020年3月期末日の株価

議決権の状況 <small>（2025年3月31日現在）</small>			自己株式等 <small>（2025年3月31日現在）</small>		
区分	株式数（株）	議決権の数（個）	所有者	所有株式数（株）	発行済株式総数に対する割合（％）
無議決権株式	—	—	大日本印刷（株）	72,787,900	13.88
議決権制限株式（自己株式等）	—	—	計	72,787,900	13.88
議決権制限株式（その他）	—	—			
完全議決権株式（自己株式等）	（自己保有株式） 普通株式	72,787,900			
完全議決権株式（その他）	普通株式	451,437,200			
単元未満株式	普通株式	255,592			
発行済株式総数		524,480,692			
総株主の議決権	—	4,514,372			

（注）1. 「完全議決権株式（その他）」の「株式数」の欄には、株式会社証券保険振替機構名義の名義書換失念株式3,000株が含まれております。また、「決議権の数」の欄には、同株式に係る議決権の数30個が含まれております。
2. 「単元未満株式」の「株式数」の欄には、自己株式が93株含まれております。
3. 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しており、上記株式については、該当株式分割後の株式数を記載しております。

株主・投資家との対話



担当役員メッセージ

ステークホルダーの皆様との対話を深め、 持続的な企業価値向上に努めていきます

IR・広報本部担当 専務取締役 杉田 一彦

私たちDNPは常に、多くのステークホルダーの皆様との「対話」を、新しい価値の創出につなげる機会として大切にしています。株主や投資家の皆様とは、DNPグループの事業を一層ご理解いただくための建設的な「対話」の場を拡充しており、長期的な信頼関係の構築により、持続的な企業価値向上に努めています。

2023年2月に「DNPグループの経営の基本方針」を公表し、その中で定量的な目標としてROE10%、PBR1.0倍超の早期実現を開示し、さらに同年3月に「新中期経営計画骨子説明会」を開催して「対話」を深めました。

2024年度は、企業価値向上に向けたIR活動強化の一環として、事業戦略の詳細をご説明する「IR-Day」を初開催しました。参加された投資家・アナリストの皆様からは「製品・サービスの基盤技術や市場環境、競争戦略、強みなどが詳細に説明され、事業の理解を深める有意義な内容だった」と評価をいただいております。また、P&Iの強み・技術とDNPがつくり出す価値をビジネスパートナーに知っていただき、共創を促進するための施設（P&I LAB.）や工場の見学も機関投資家・アナリスト向けに実施し、製造技術の高さや、それに裏付けられた参入障壁の高さなど、事業に対する技術面での理解の深耕も図りました。

加えて、証券会社主催の国内外のカンファレンスも活用し、海外機関投資家にも積極的にアプローチしています。2025年度は海外ロードショーも実施する計画です。業績と財務戦略関連の「決算説明会」、非財務戦略関連の「サステナビリティ説明会」も含め、あらゆる機会を活用して、皆様とDNPの接点を増やしてまいります。

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、その内容を一層充実させ、IR活動を強化してまいります。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。

IR活動の方針

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。

主なIR活動実績

活動	2022年度	2023年度	2024年度
個別のIRミーティング	166回	169回	194回
社長スモールミーティング	-	1回	2回
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	2回	2回	2回
機関投資家・アナリスト向け事業戦略説明会（IR-Day）	-	-	1回
機関投資家・アナリスト向けサステナビリティ説明会	1回	1回	1回
機関投資家・アナリスト向け施設見学会	-	-	1回
証券会社主催カンファレンス（国内）	-	1回	3回
証券会社主催カンファレンス（海外）	-	-	2回
個人投資家様向け会社説明会	1回	1回	1回

■ 対話の主なテーマ

- 収益性改善に向けた事業戦略（成長戦略、事業構造改革）
- 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（人的資本、知的資本、環境、調達等）
- 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（政策保有株式、取締役会の構成） など

■ 対話を踏まえた取り組み

- 注力事業領域に関する開示拡充
- 事業戦略説明会「IR-Day」の開催
- 決算補足説明会資料の開示
- P&Iの強み・技術を紹介する施設見学会の開催
- 工場見学の実施
- ウォーターフォールチャートによる増減益分析表の開示 など

社外からの評価（2025年7月現在）

ESG投資インデックス

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

MSCI Selection Indexes



THE INCLUSION OF Dai Nippon Printing IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Dai Nippon Printing BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Dai Nippon Printing IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Dai Nippon Printing BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Index

MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Dai Nippon Printing IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Dai Nippon Printing BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Dow Jones Best-in-Class World Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Dai Nippon Printing IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Dai Nippon Printing BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数



サステナビリティに関する評価

CDP A LIST



EcoVadis Sustainability Rating



The Sustainability Yearbook - 2025 Rankings



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/>

©2025 DNP 発行 : 2025 年 8 月

PRINTED IN JAPAN