



大日本印刷株式会社

機関投資家・アナリスト向け 2026 年 3 月期決算及び新中期経営計画説明会

2026 年 5 月 15 日

イベント概要

[企業名] 大日本印刷株式会社

[企業 ID] 7912

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 機関投資家・アナリスト向け 2026 年 3 月期決算及び新中期経営計画説明会

[決算期] 2026 年度 通期

[日程] 2026 年 5 月 15 日

[ページ数] 40

[時間] 13:00 – 14:31
(合計：91 分、登壇：54 分、質疑応答：37 分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数] 150 名

[登壇者] 4 名

代表取締役社長	北島 義斉（以下、北島）
専務取締役	黒柳 雅文（以下、黒柳）
専務取締役	三宅 徹（以下、三宅）
IR・広報本部長	若林 尚樹（以下、若林）

[アナリスト名]*	SMBC 日興証券	花屋 武
	野村證券	吉武 祐翔
	大和証券	猪股 彩香
	みずほ証券	齊田 健一

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

登壇

若林：定刻となりましたので、2026 年 3 月期決算および新中期経営計画説明会を開始いたします。本日の司会は、私、IR・広報本部の若林が務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は大変お忙しい中、当社の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。本日は、説明会資料に沿ってご説明いたします。説明会資料は、DNP の Web サイトに日本語版、英語版とも掲載されております。本日の進行ですが、ご説明を 13 時から 13 時 50 分ごろまで行い、その後、約 40 分間の質疑応答を設けております。終了時刻は、14 時 30 分ごろを予定しておりますので、よろしくお願いいたします。

DNP

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

1

本日は、まず初めに、2026 年 3 月期決算概要についてご説明させていただき、そして、前中期経営計画の振り返り、続いて、新中期経営計画についてご説明してまいります。

それでは、ご説明に移らせていただきます。初めに、決算概要を専務取締役の黒柳よりご説明いたします。それでは、黒柳専務、よろしくお願いいたします。

黒柳：本日はお忙しい中、当社の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。本日の説明の後半では、中期経営計画について、前期までの 3 年間の振り返りと、今後の 3 年間についてご

説明いたしますけれども、これから説明します 2025 年度の決算につきましては、前期までの 3 年間の最終年度の結果であるとともに、今後の計画のスタート基準になるものです。これまでの施策の成果や今後に向けて取り組んだものもございますので、それに関連する点を中心にご説明申し上げます。

2025年度通期 決算概要

DNP

(単位：億円)

	2024年度	2025年度		対前年増減率 (差)
	実績	業績予想 (修正後)	実績	
売上高	14,576	15,150	15,125	+3.8%
営業利益	936	1,030	1,010	+7.9%
営業利益率	6.4%	6.8%	6.7%	+0.3pt
経常利益	1,159	1,160	1,192	+2.9%
少数株主に帰属する 当期純利益	1,106	1,000	1,039	▲6.1%
ROE	9.6%	8.7%	8.9%	▲0.7pt
設備投資額	766	850	877	+14.5%
研究開発費	375	410	422	+12.6%
減価償却費	537	500	528	▲1.7%

2025年度通期概況

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

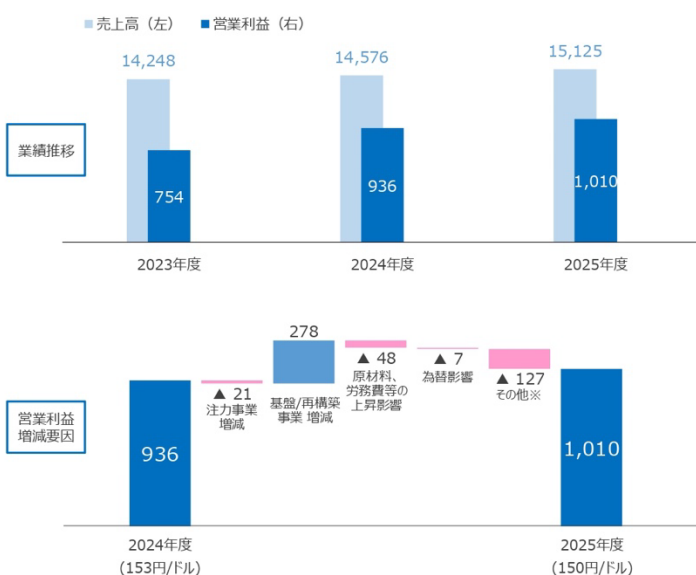
3

それでは、3 ページをお開きください。主要数値でございますけれども、売上高が 3.8%の増収、営業利益の伸びにつきましては、売上高の伸びの倍となる 7.9%となりました。ROE につきましては中計の目標値である 8%を上回る 8.9%となりました。

前中計期間におきましては、政策保有株式の縮減に向けまして、計画比前倒しペースで株式の売却を進めてきた影響もございまして、前期におきましては株式売却益の減少もあり、当期純利益は 6.1%の減益となっております。

2025年度通期決算概要：対前年営業利益増減要因

(単位：億円) **DNP**



2025年度通期概況

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

※ 退職給付費用 (▲75)
その他セグメント外調整額等を含む

4

営業利益の増減要因でございますけれども、4 ページに記載のとおりです。基盤／再構築事業の利益増により、前年度比 74 億円の増益となりました。売上面では、イメージングコミュニケーション関連および情報セキュア関連のBPO（Business Process Outsourcing）の大型案件、こういったものが寄与しまして売上が増えましたが、それにとまなう利益も増えております。事業構造改革にとまなう収益体質の改善効果、こういったものが大きく貢献した決算でございました。

注力事業におきましては、車載向けのバッテリーパウチの需要が低迷しておりましたが、そのような中、半導体関連事業における最先端領域への事業転換、こういったものに注力する中で、先行投資負担が大きかったです。また、個別事業におきましては半導体メモリ不足の影響がこの第4四半期に出まして、全体としては21億円の減益となっております。

2025年度通期決算概要：セグメント別業績一覧

DNP

(単位：億円)

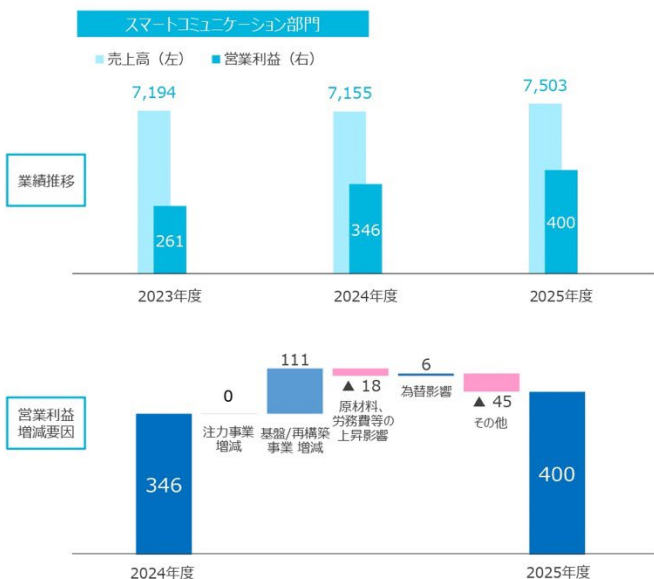
		2024年度	2025年度	増減率	前年差
スマート コミュニケーション	売上高	7,155	7,503	+4.9%	+348
	営業利益	346	400	+15.4%	+54
ライフ& ヘルスクア	売上高	4,960	5,123	+3.3%	+163
	営業利益	237	372	+56.6%	+135
エレクトロニクス	売上高	2,477	2,518	+1.6%	+41
	営業利益	573	507	▲11.6%	▲66
調整	売上高	▲17	▲19	—	▲2
	営業利益	▲222	▲269	—	▲47
合計	売上高	14,576	15,125	+3.8%	+549
	営業利益	936	1,010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

5

続きまして、5 ページ目でございますが、セグメント別業績の一覧となります。それぞれのセグメント別の状況につきましては、6 ページから 8 ページでご説明いたします。

2025年度通期決算概要：セグメント別業績

(単位：億円) DNP



概況

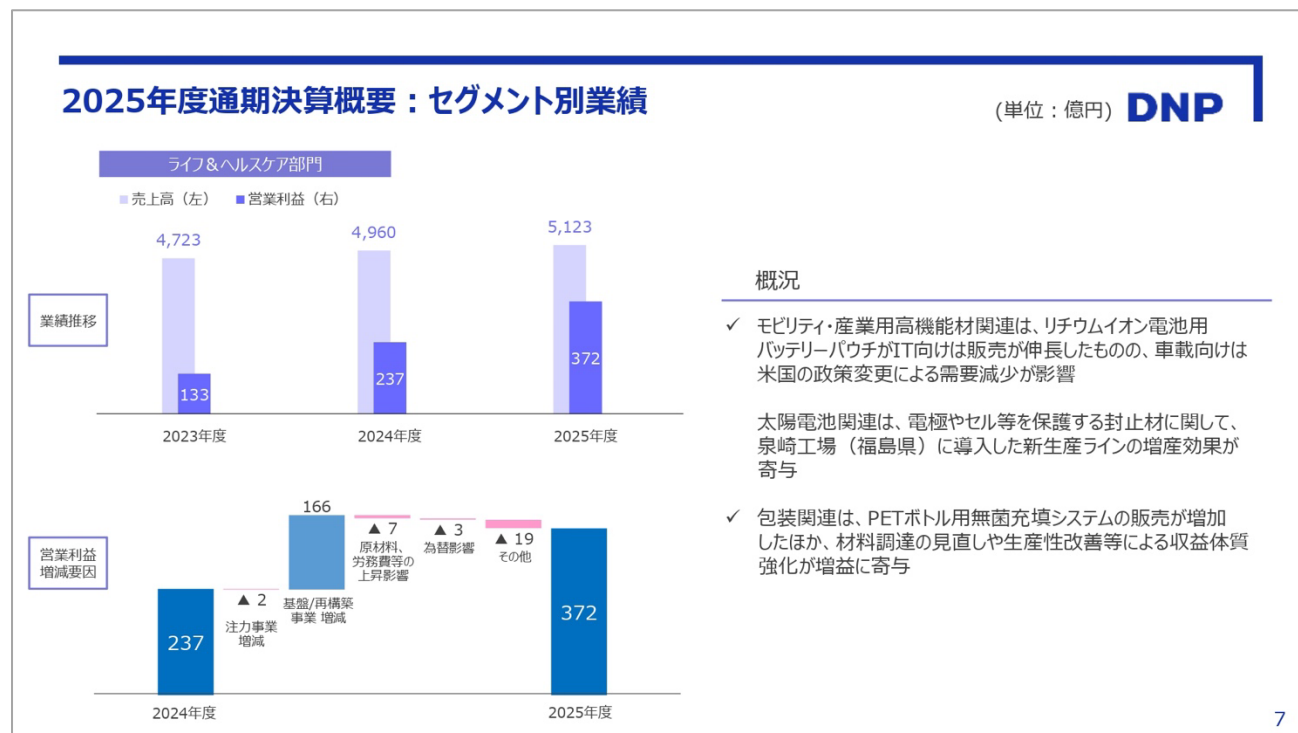
- ✓ イメージングコミュニケーション関連は、新型プリンターの需要増加等に加え、写真プリント用部材も欧米・アジア市場で好調だったほか、IDカード用インクリボンも堅調に推移した
- ✓ 情報セキュア関連は、デュアルインターフェイスICカード※が前年から減少したものの、BPOの大型案件が寄与
- ✓ 出版関連は、雑誌等の市場縮小の影響を受けたものの、図書館運営業務等が好調に推移したほか、構造改革効果により収益体質が改善

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

6

6 ページでございますが、スマートコミュニケーション部門の状況でございます。営業利益でございますが、基盤／再構築事業の増益によりまして、前期比 54 億円、15.4%の増益となりました。基盤事業における写真プリント用の部材および BPO の売上増、こういったものに加えまして、再

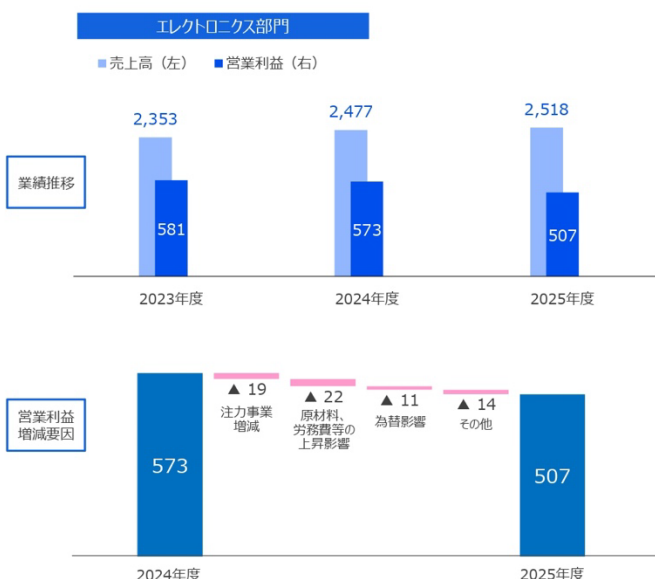
構築事業における出版関連、マーケティング関連での組織再編、こういったものが増益に大きく貢献いたしました。



続きまして、7 ページでございます。ライフ&ヘルスケア部門でございますが、こちらの部門の営業利益は、前期比で 135 億円、56.6%の大幅な増益となりました。注力事業では車載向けのバッテリーパウチの需要低迷という厳しい状況もございましたが、そのような中でも、包装関連における収益体質の強化策として、原材料の変更ですとか、各種構造改革、人件費や設備等の縮減、こういったものが増益に大きく貢献いたしました。

2025年度通期決算概要：セグメント別業績

(単位：億円) **DNP**



概況

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

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

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

8

続きまして、8 ページでございますが、エレクトロニクス部門でございます。営業利益につきましては、前期比で 66 億円、11.6%の減益となりました。デジタルインターフェース関連では、広幅対応の光学フィルム、第8世代サイズのメタルマスク、これらの生産設備が稼働いたしまして、売上面では貢献いたしましたが、この前期の足元、直近第4四半期に入りまして、半導体メモリ不足の影響、こういったものを受けております。

半導体関連では、売上は前年を上回りました。ただし、この領域では最先端領域の事業転換、例えば、EUV (Extreme Ultra-Violet：極端紫外線) ですとか、ナノインプリントあるいは将来の糧となるガラスコア、こういったものに非常に注力する中、先行投資が多く、減価償却費が増加しております。

2025年度通期決算概要：注力事業・基盤事業の概況

(単位：億円) **DNP**

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

※HMI：Human Machine Interface

9

続きまして、9 ページでございますが、こちらは参考資料でございます。注力事業・基盤事業における売上の状況を図で示したものでございます。基本的には、売上もかなり増加しておりますがけれども、先ほどご説明したとおり、メタルマスクは第4四半期に入りまして減速いたしましたので、横ばいとなっております。

(参考) 2025年度通期決算概要：四半期別

DNP

(単位：億円)

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

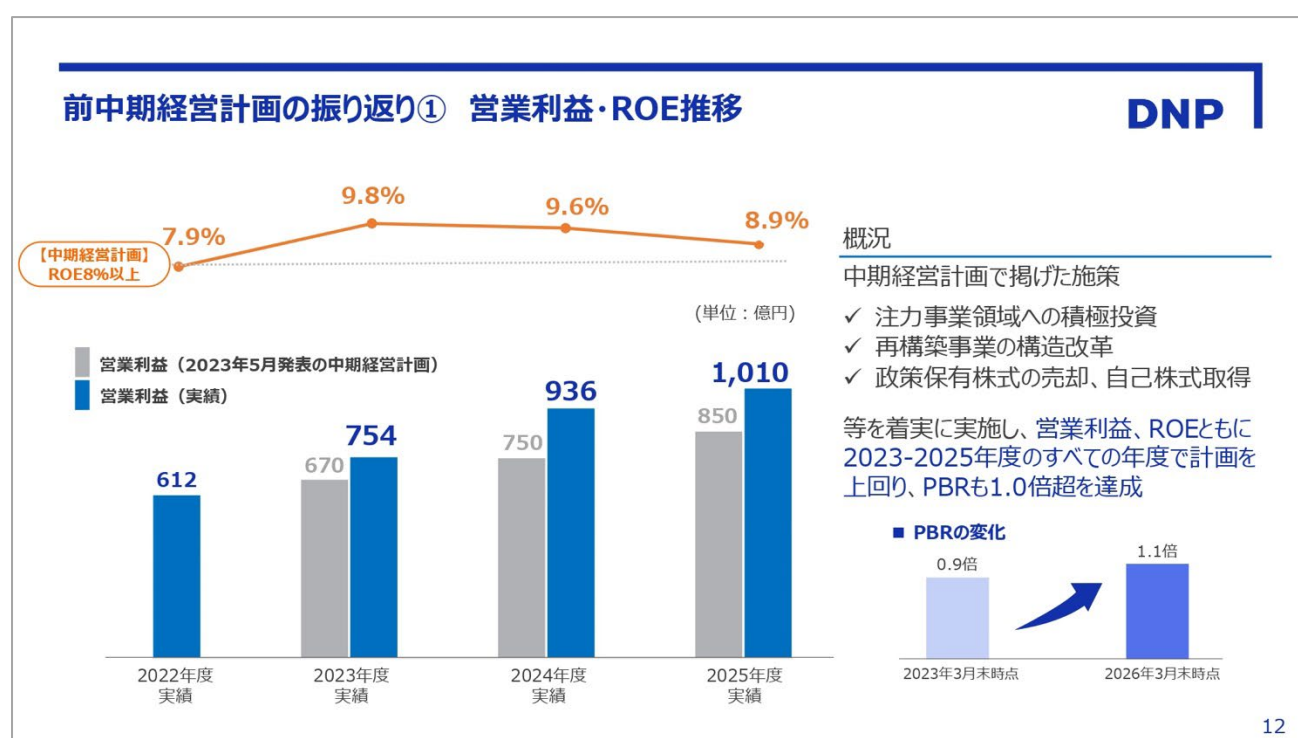
10

10 ページ目でございますがけれども、セグメント別の売上と利益につきまして、四半期別の内訳となっておりますので、資料としてご活用いただければと思います。

2026 年度の業績予想につきましては、このあとの中期経営計画の中で説明させていただきますので、いったん 2025 年度の決算につきましての私の説明は以上となります。どうもありがとうございます。

若林：続きまして、前中期経営計画の振り返りおよび新中期経営計画の全体像については、社長の北島より、新中期経営計画の一部詳細を専務取締役の三宅、黒柳よりご説明いたします。

それでは、北島社長、よろしくお願いします。



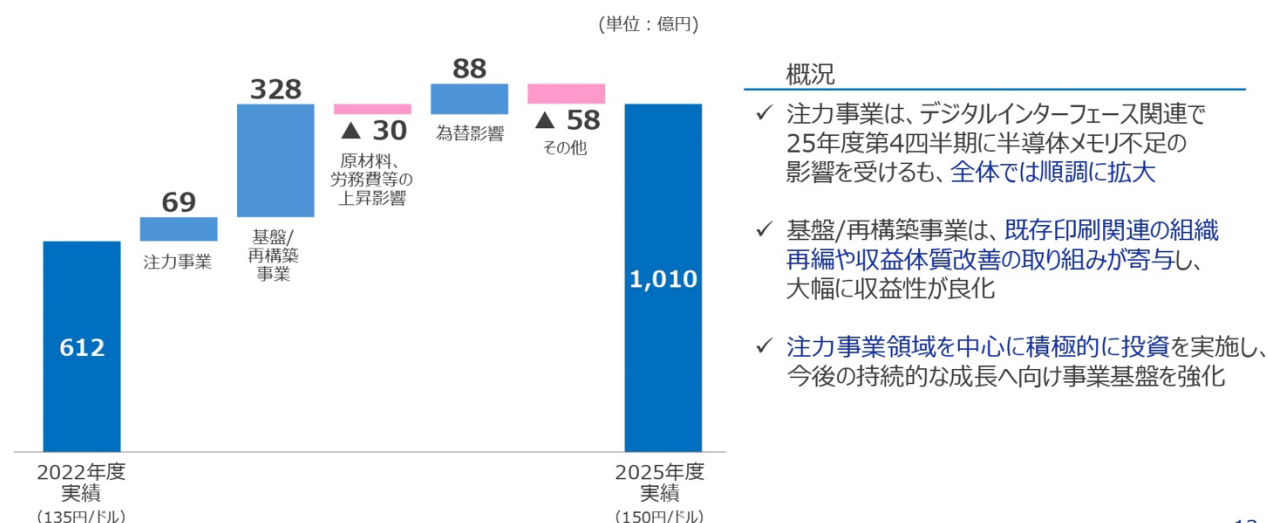
北島：皆さん、こんにちは。代表取締役社長の北島です。本日はお忙しいところご参加いただき、誠にありがとうございます。

まず最初に、前中期経営計画についての振り返りになります。12 ページをご覧ください。こちらは 2023 年度から 2025 年度の前中期経営計画期間における営業利益と ROE の推移です。

注力事業領域への積極投資、再構築事業の構造改革、政策保有株式の売却、自己株式取得などの施策を着実に進めたことで、営業利益、ROE ともに全ての年度で計画を上回りました。PBR についても 1.0 倍を継続的に上回っており、われわれの取り組みが投資家および株主の皆様にご理解いただけたのではないかと考えています。今後もこれに満足することなく、持続的な企業価値および PBR の向上を目指してまいります。

前中期経営計画の振り返り② 営業利益増減要因（3か年累計）

DNP



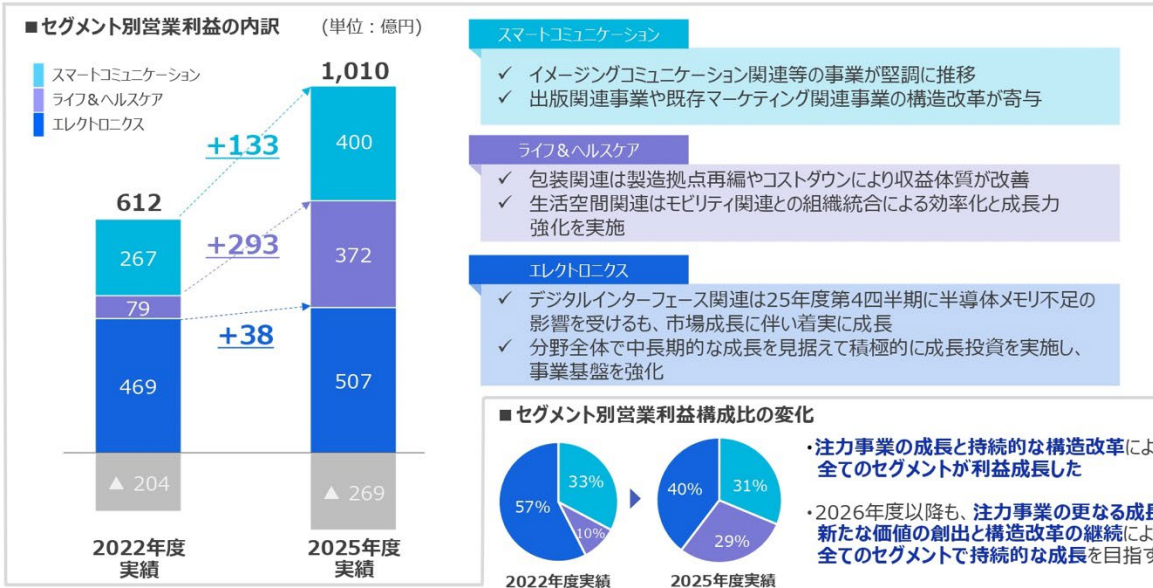
13

13 ページをご覧ください。このページでは、営業利益の増減要因についてご説明いたします。2022年度の営業利益の実績は612億円でしたが、注力事業への積極投資と事業構造改革の2本柱を推進し、398億円増の1,010億円まで伸ばすことができました。注力事業では、デジタルインターフェース関連を中心に順調に拡大し、69億円増加させることができました。

また、今後の持続的な成長に向け、積極的に投資を行いました。基盤／再構築事業は、既存印刷関連の組織再編や、収益体質改善の取り組みが寄与し、大幅に収益性が改善し、基盤／再構築事業で328億円ほど営業利益を伸ばすことができました。原材料や労務費の上昇に対して、転嫁に努めましたが、30億円のマイナス影響となりました。一方、為替影響はプラスに働きました。

前中期経営計画の振り返り③ セグメント別営業利益の変化

DNP



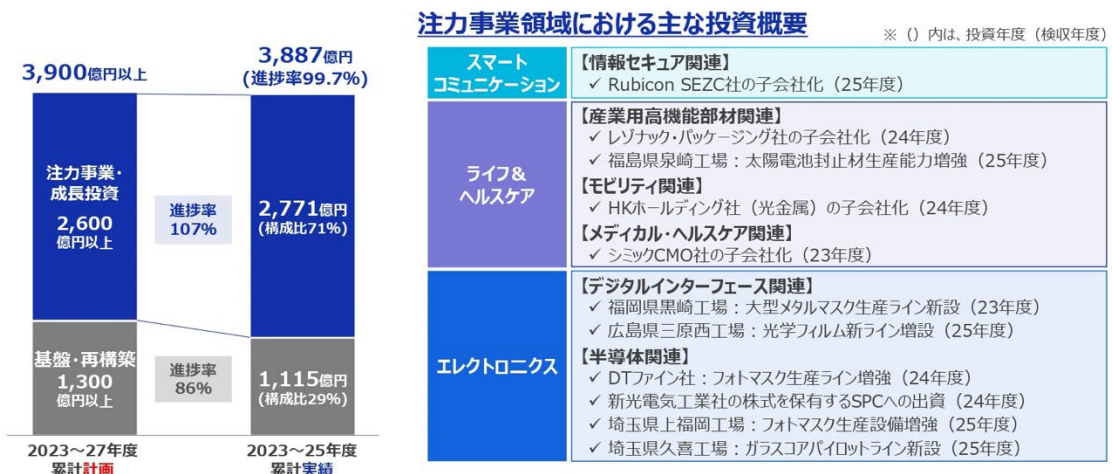
14

14 ページをご覧ください。こちらはセグメント別の営業利益の変化を表したものです。全てのセグメントで利益が増加しました。その結果、セグメント別の営業利益の構成比は、右下の円グラフのように変化しました。今回の中期経営計画におきましても、注力事業を中心に事業拡大をさせることで、全てのセグメントにおいて持続的な成長を目指してまいります。

前中期経営計画の振り返り【事業戦略】

DNP

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



15

15 ページをご覧ください。前中期経営計画期間では、注力事業領域を中心に積極的な投資を実施しました。2023 年度から 2025 年度の 3 年間で約 3,900 億円の投資を行い、約 7 割を注力事業などへの成長投資に振り向けています。

具体的には、スマートコミュニケーション部門で生体認証に強みを持ち、アフリカを中心に事業を展開している Rubicon 社を子会社化し、情報セキュア関連事業をグローバルに展開する体制を構築したほか、ライフ&ヘルスケア部門ではシミック CMO 社、レゾナック・パッケージング社、HK ホールディング社の子会社化により、メディカルヘルスケア関連、産業用高機能材料関連、モビリティ関連の事業領域を拡大しました。

エレクトロニクス部門では、デジタルインターフェース関連、半導体関連とも今後の市場成長に備えて、生産能力を増強するための設備投資を積極的行いました。これらの投資は、前中期経営計画期間中の業績に寄与しただけではなく、2026 年度から始まった新中期経営計画期間にかけて、当社の成長を牽引するものと考えています。



16 ページをご覧ください。財務戦略では、成長事業に注力するとともに、構造改革による既存事業の効率化を進めた結果、成長投資の原資となる営業キャッシュ・フローを安定的に創出することができました。政策保有株式の売却については、時価の上昇も追い風となり、目標としていた2,200 億円を前倒しで達成しています。これにより、連結純資産に占める政策保有株式の割合は、13.4%まで低下し、資産効率の向上を着実に進めることができました。また、昨年 4 月には 1,000 億円の社債を発行するなど、有利子負債についても財務規律を保ちながら適切に活用しています。

こうして創出したキャッシュについては、事業投資と株主還元の両面に積極的に配分しました。まず、事業投資についてですが、5年間の目標であった3,900億円に対して、3年間でその大部分を達成しています。特に注力事業領域への投資を中心に着実に進めてきました。

株主還元についても、資本効率の向上を重視し、5年間で3,000億円の自己株式取得という目標を掲げ、3年間で2,200億円を前倒しで実施しています。配当についても、利益成長に応じた増配を継続しており、2025年度は2年連続の増配を予定しています。

前中期経営計画の振り返り【非財務戦略】

DNP

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

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

17

17 ページをご覧ください。こちらは前中期経営計画における非財務戦略の進捗状況です。人的資本・知的資本・環境の3本柱を基本施策とし、KPIを設定して進捗管理を行ってきました。全体としては、多くの項目で目標を達成しており、計画に沿って進捗してきました。

人的資本では、エンゲージメントサーベスコアは目標未達ながら改善が進み、DX人材育成やダイバーシティの推進も着実に進展しています。知的資本については、研究開発投資を継続するとともに、データマネジメント基盤の利用者数は中計策定当初の目標を達成しており、データ活用の裾野が拡大しました。

環境分野では、GHG排出量削減や資源循環は計画を上回る一方、水使用量は事業拡大の影響もあり、大幅な未達となりました。この点につきましては、次期中期経営計画の中で施策を見直し、取り組みを強化していきます。これらを踏まえ、新中期経営計画では、非財務戦略を事業成長とより強く結びつけていきます。

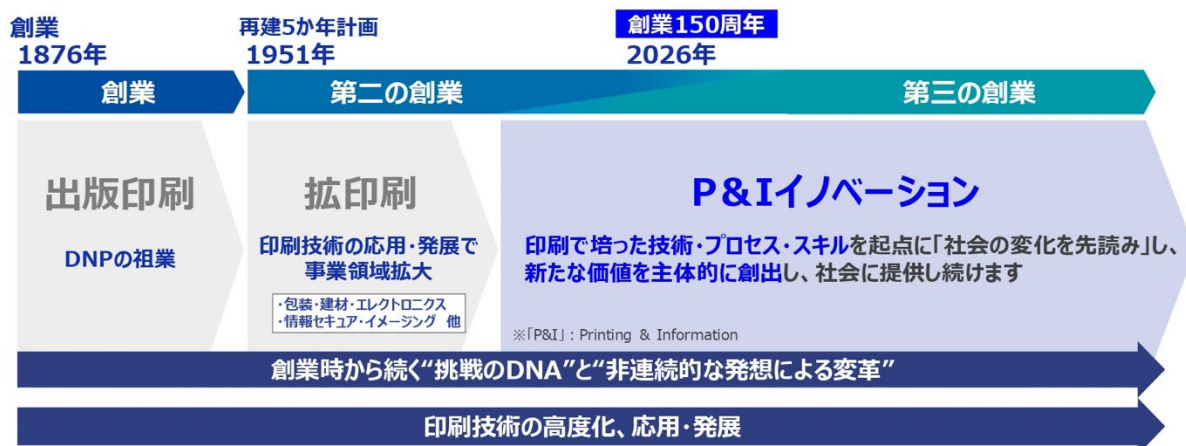
創業150年～その先の成長を目指して

DNP

ブランドステートメント

「未来のあたりまえをつくる。」

DNPグループは、サステナブルな社会の実現を目指し、企業理念に「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する」ことを掲げています。この理念に基づき、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしを実現するために、長期を見据えて、自らがより良い未来をつくり出すための事業活動を展開しています。



19

続きまして、2026 年度から 2028 年度の新中期経営計画についてご説明いたします。

19 ページをご覧ください。3 月 17 日の骨子説明会において、新中期経営計画の概要をお話させていただきましたが、骨子説明会で説明した内容については、今回は簡単に触れさせていただき、追加したページを中心にご説明させていただきたいと思います。

大日本印刷は、祖業である出版印刷に始まり、その印刷技術を応用・発展させることで事業の領域を拡大、すなわち「拡印刷」で成長してまいりました。現在、DNP は「第三の創業」を掲げ、顧客の要求に応じて価値を提供するだけでなく、自ら価値を創出し、それを社会へ普及させることを目指しています。

そして 2026 年、創業 150 周年という節目は、単なる歴史の通過点ではなく、拡印刷によって培ってきた本質的な強みをあらためて掛け合わせ、非連続的な発想によって変革を起こすターニングポイントにしていきます。

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

スマートコミュニケーション部門

ライフ&ヘルスケア部門

エレクトロニクス部門

DNP独自の強み（P&Iイノベーション）

高度化された印刷技術

情報処理技術

微細加工技術

精密塗工技術

後加工技術

強力な研究開発体制

高い特許競争力

生産設備の自社開発による
高い参入障壁

非連続的な発想で、変革に挑戦する組織風土

20

20 ページをご覧ください。DNP をあらためて捉えると、印刷技術を基盤に、多様な分野の事業を展開する総合印刷会社であると言えます。DNP の強みは、高度化させた独自の印刷技術に根ざしたコア技術を組み合わせることで、革新的な製品・サービスを生み出す点にあります。

こうした強みは、強力な研究開発体制、高い特許競争力、そして、独自の生産設備および生産プロセスによって支えられています。これらが一体となることで、高い参入障壁をつくり上げ、長年にわたる競争優位の源泉となっています。

P&Iノベーションにより生まれた主な製品・サービス

DNP



21 ページをご覧ください。実際にこの図をご覧くださいと、DNP は印刷の基本工程から生まれ、高度化させた独自の印刷技術とビジネスモデルを掛け合わせることで、さまざまな分野において、世界あるいは国内で高いシェアを誇る製品やサービスを生み出してきたことをご理解いただけるかと思います。

例えば、スマートコミュニケーション部門では IC カードや写真プリント用部材、エレクトロニクス部門ではメタルマスクや光学フィルム、ライフ&ヘルスケア部門ではバッテリーパウチや無菌充填システムなどが挙げられます。

P&Iノベーションにより生まれた主な製品・サービスとDNPの目指す姿

DNP



創業
1876年

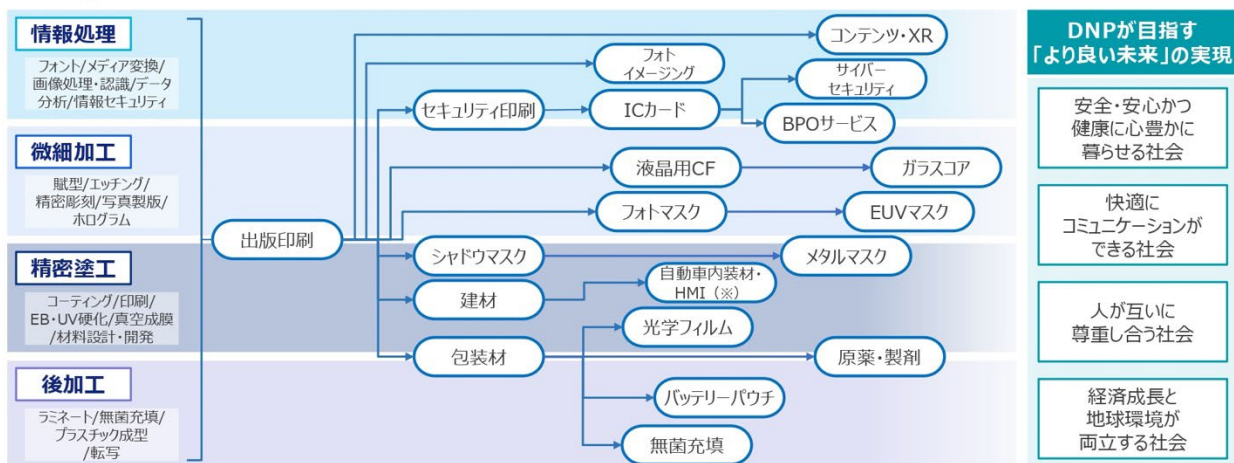
再建5か年計画
1951年

創業150周年
2026年

創業

第二の創業

第三の創業



※ 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

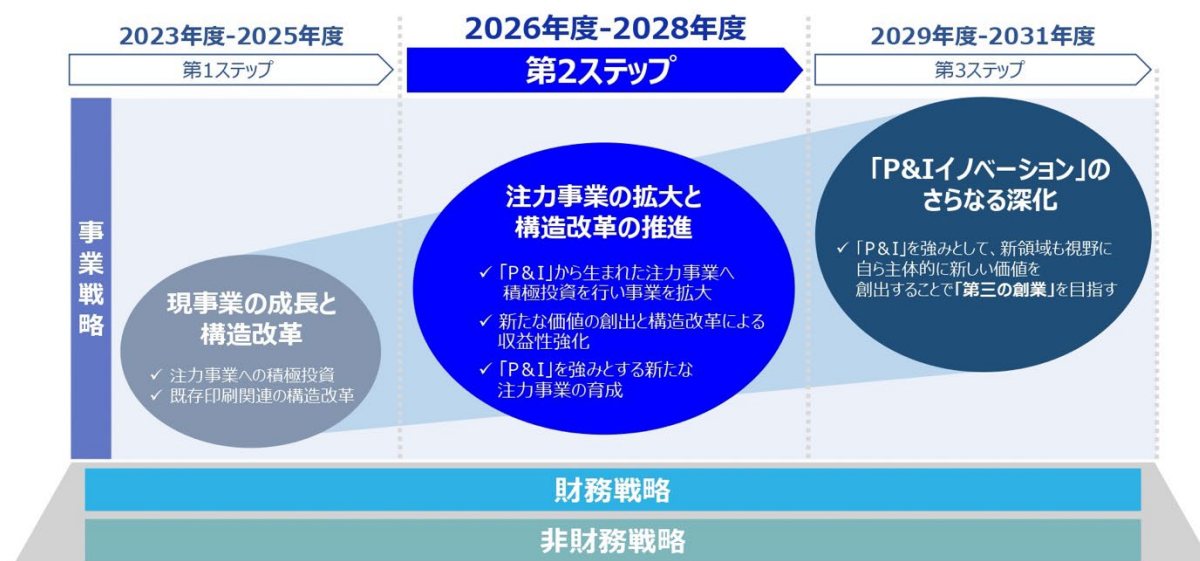
22

22 ページをご覧ください。前ページでご説明しました情報処理、微細加工、精密塗工、後加工の技術は全て出版印刷から生まれ、創業時から現在に至るまで、それを高度化させ、さまざまな製品やサービスに展開することで、社会に対して新たな価値を提供してきました。

例えば、印刷のはんこを掘る技術である微細加工からフォトマスクを生み出し、それをさらに高度化させて、最先端半導体を支える EUV マスクを開発し、現在、量産へ向けた取り組みを進めています。これからも当社が目指す「より良い未来」の実現のために、新たな価値を生み出す挑戦を続けていきます。

「2026年度-2028年度 中期経営計画」の位置づけ

DNP



24

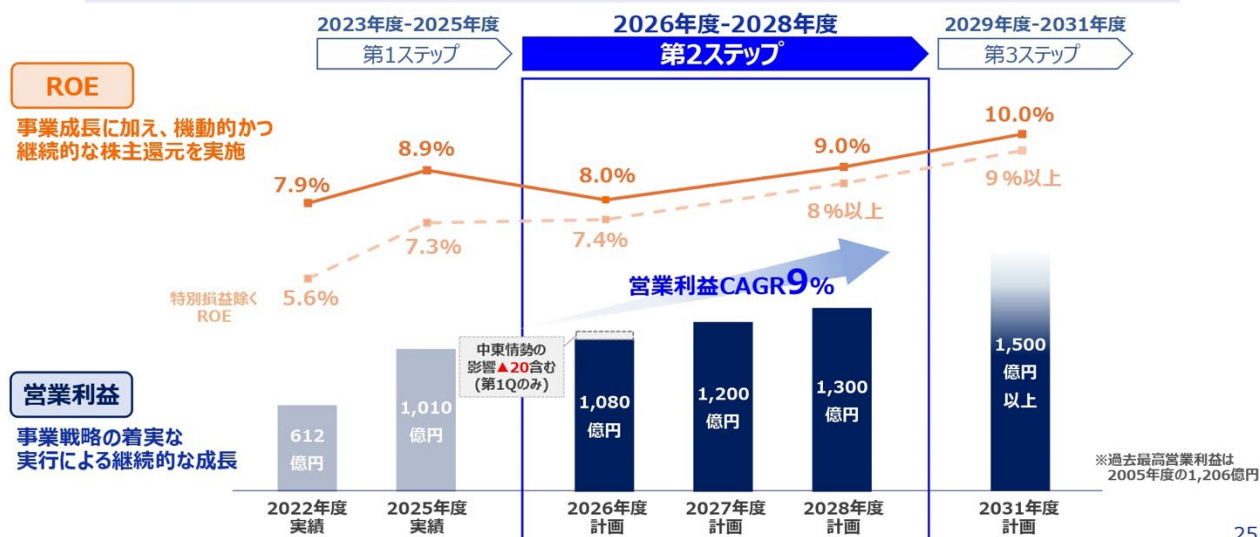
それでは続きまして、新中計の詳細をご説明いたします。

24 ページをご覧ください。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ています。そのため、3 年間の中期経営計画を単体で捉えず、長期的な成長を実現するためのステップと考えています。

第 2 ステップとなる 2026 年度から 2028 年度の今中期経営計画では、注力事業の拡大と構造改革の推進により、さらなる成長を目指していきます。具体的には、昨年 7 月の IR-Day でご説明しましたとおり、注力事業を中心に積極投資を行い、事業を拡大していきます。

また、めまぐるしく変化する経営環境の中で、全ての事業において、その変化を先取りして新しい価値を創出するとともに、構造改革も着実に進めて収益性を強化していきます。さらに、DNP 独自の「P&I」（Printing and Information：印刷と情報）の強みを掛け合わせ、新たな注力事業を育成していきます。

成長と資本効率向上の両立で企業価値を最大化 ▶ PBRの持続的向上



25

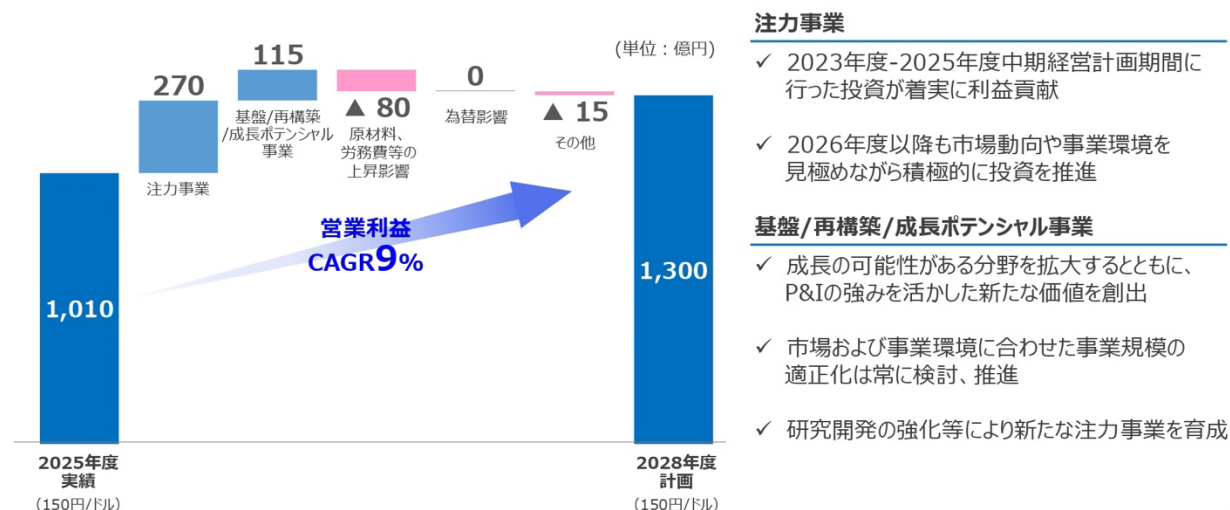
25 ページをご覧ください。こちらは、今中期経営計画期間における業績計画となります。前中期経営計画の最終年度となる2025年度は、営業利益1,010億円となりました。2026年度の業績予想については、中東情勢の影響も含め、後ほどご説明いたしますが、第2ステップとなる今中期経営計画では、2028年度に過去最高の営業利益1,206億円を超える1,300億円の営業利益を計画しています。

またROEについては、事業成長に加え、機動的かつ継続的な株主還元を実施することで、2028年度にROE9%を計画しています。特別損益を除いた数値では、2022年度から2025年度にかけて、着実に改善させており、2028年度にはROE8%以上を計画しています。

第3ステップでも、事業戦略、財務戦略、非財務戦略の三つの戦略を着実に実行することで、持続的な成長を実現し、2031年度に営業利益1,500億円以上、ROE10%、特別損益を除いた数値でROE9%以上を計画しています。このように、成長と資本効率の向上の両立による企業価値の最大化を図り、PBRの持続的向上を目指していきます。

営業利益増減要因（3か年累計）

DNP



26

26 ページをご覧ください。こちらは 2028 年度に営業利益 1,300 億円を達成するまでの道筋を示したものです。前 3 か年は、主に基盤／再構築事業の収益性強化により、大幅に利益を向上させましたが、その間も注力事業への積極投資を進めてきました。今中期経営計画期間は、これらの投資の効果を本格的に利益寄与させていきます。また、今後の成長が期待できる注力事業については、積極的な投資を引き続き実施していきます。

これらの積極的な投資により、今中期経営計画期間は主に注力事業が利益成長を牽引すると考えています。また、基盤事業／再構築事業／成長ポテンシャル事業は、提供する製品・サービスを棚卸した上で、成長の可能性がある分野を拡大するとともに、「P&I」の強みを生かした新たな価値の創出に取り組んでいきます。

同時に、市場および事業環境に合わせた事業規模の適正化は常に検討、推進していきます。さらに、研究開発の強化や M&A の活用により、新たな注力事業の育成にも取り組んでいきます。これらの取り組みにより、基盤事業／再構築事業／成長ポテンシャル事業についても、着実に利益を拡大させていきます。

このように、全ての部門で稼ぐ力を底上げすることで、2028 年度に営業利益 1,300 億円を達成していきたいと考えています。

2026年度業績予想（中東情勢の影響反映後）

（単位：億円） **DNP**

【全社】				【セグメント別】				特殊要因による 対前年利益影響想定額	
	2025年度 実績	2026年度 業績予想	増減率 (差)		2025年度 実績	2026年度 業績予想	前年差	退職給付 費用	中東情勢 影響
売上高	15,125	15,300	+1.2%	スマート コミュニ ケーション	売上高	7,503	7,420	▲83	
営業利益	1,010	1,080	+6.9%		営業利益	400	430	+30	+50 ▲2
営業利益率	6.7%	7.1%	+0.4pt	ライフ& ヘルスケア	売上高	5,123	5,160	+37	
経常利益	1,192	1,240	+4.0%		営業利益	372	390	+18	+27 ▲12
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,039	950	▲8.6%	エレクトロ ニクス	売上高	2,518	2,740	+222	
ROE	8.9%	8.0%	▲0.9pt		営業利益	507	540	+33	+14 ▲6
設備投資額	877	770	▲12.2%	調整	売上高	▲19	▲20	▲1	
研究開発費	422	430	+1.7%		営業利益	▲269	▲280	▲11	+11 -
減価償却費	528	570	+7.9%	合計	売上高	15,125	15,300	+175	
					営業利益	1,010	1,080	+70	+102 ▲20

2026年度の業績予想について

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

27

27 ページをご覧ください。ここで今中期経営計画の初年度、2026 年度の業績予想についてお話しします。足元の中東情勢を含む地政学リスクや原材料価格などの変動については、不確実性が高く、今後の情勢次第では業績に影響を与える可能性があります。

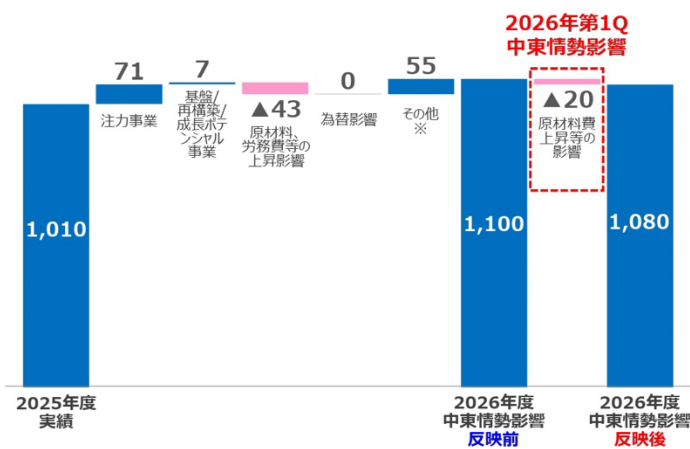
本日時点で、原材料価格やエネルギー価格などの上昇および供給網を通じた間接的な影響が生じてきておりますが、当社においては、代替材料の採用、調達先の分散および新規開拓、得意先への価格転嫁などにより、マイナス影響の最小化に努めております。

このような状況下ですが、2026 年度の営業利益予想は、前年を 70 億円上回る 1,080 億円としており、三つのセグメント全てが前年を上回る営業利益を計画しています。ROE については 8%を計画しています。なお、この業績予想には中東情勢による影響を 20 億円織り込んでいます。

2026年度業績予想：営業利益増減要因

DNP

(単位：億円)



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

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

概況

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

中東情勢の影響

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

28

28 ページをご覧ください。こちらは 2026 年度の前年度比較での営業利益増減要因を示したグラフです。注力事業は、情報セキュア関連やフォトイメージング関連、半導体関連を中心に伸長する見込みです。基盤／再構築事業は、前年の大型案件による反動減の影響はあるものの、新しい価値の創出と構造改革の推進により、引き続き収益体質を強化してまいります。

中東情勢の影響については、状況が刻々と変化し、今後の見通しが不透明であるため、現時点では第 1 四半期に見込まれる営業利益マイナス 20 億円のみを業績予想に織り込んでいます。この第 1 四半期中東情勢の影響を加味して、2026 年の営業利益は 1,080 億円を見込んでおります。また、中東情勢の影響に変化が出た場合は、適時開示する予定です。

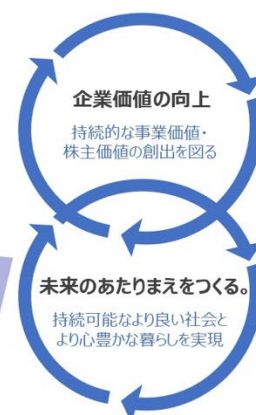
それでは、このあと事業戦略を担当の三宅より、財務戦略、非財務戦略を黒柳より説明いたします。

「2026年度-2028年度 中期経営計画」における戦略

DNP

各戦略における施策

事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「P&I」から生まれた注力事業へ積極投資を行い事業を拡大 新たな価値の創出と構造改革の推進による収益性強化 「P&I」を強みとする新たな注力事業の育成
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資の原資は、営業CFの拡大に加え、政策保有株式等の資産縮減や有利子負債の積極活用により、資金効率を最大化して創出 利益成長に応じた累進配当および配当性向の引き上げによる配当水準の向上 自己株式の取得は、成長投資とのバランスや株価水準、資本効率を考慮し、機動的かつ継続的に実施する
非財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「人への投資」の拡大による「人的創造性」の向上 知的資本の高度化による競争力向上 ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現



29

三宅：三宅です。では、ここからは中期経営計画、これを達成するための戦略についてお話をさせていただきます。

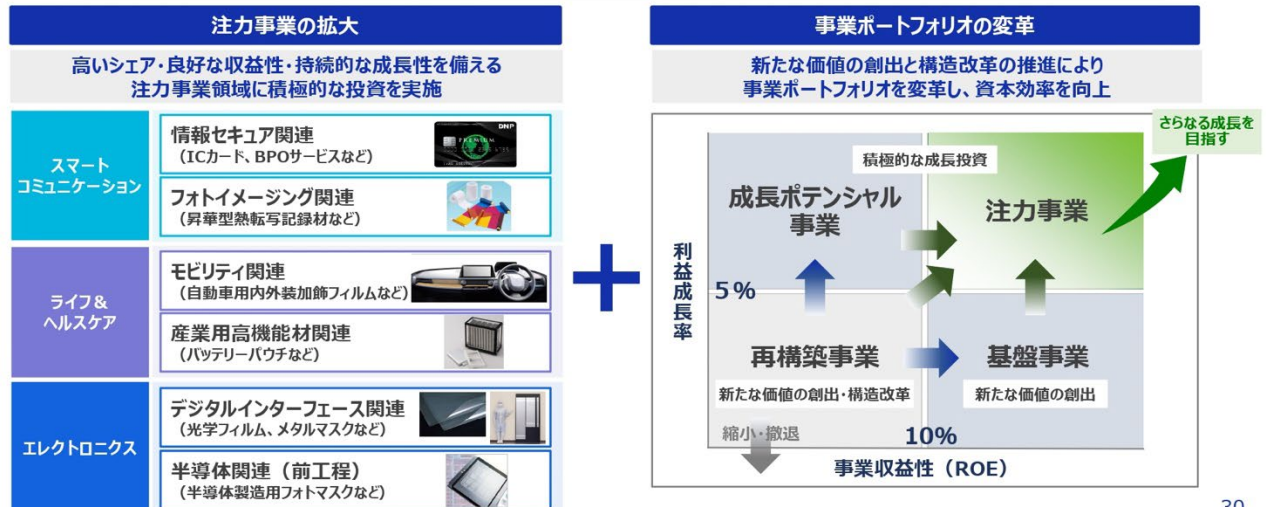
戦略は左にありますように、三つです。事業戦略、財務戦略、非財務戦略、この三つにつきまして、このあとのページからご紹介をさせていただきます。

まず私は、最初の事業戦略について、そちらに青字で書いていますけれども、ポイントが三つあります。注力事業へ積極投資をするということ、二番目といたしましては、新たな価値の創出、構造改革。三番目といたしましては、新たな注力事業の育成。この三つにつきまして、次のページからご説明をさせていただきます。

【事業戦略】注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革

DNP

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

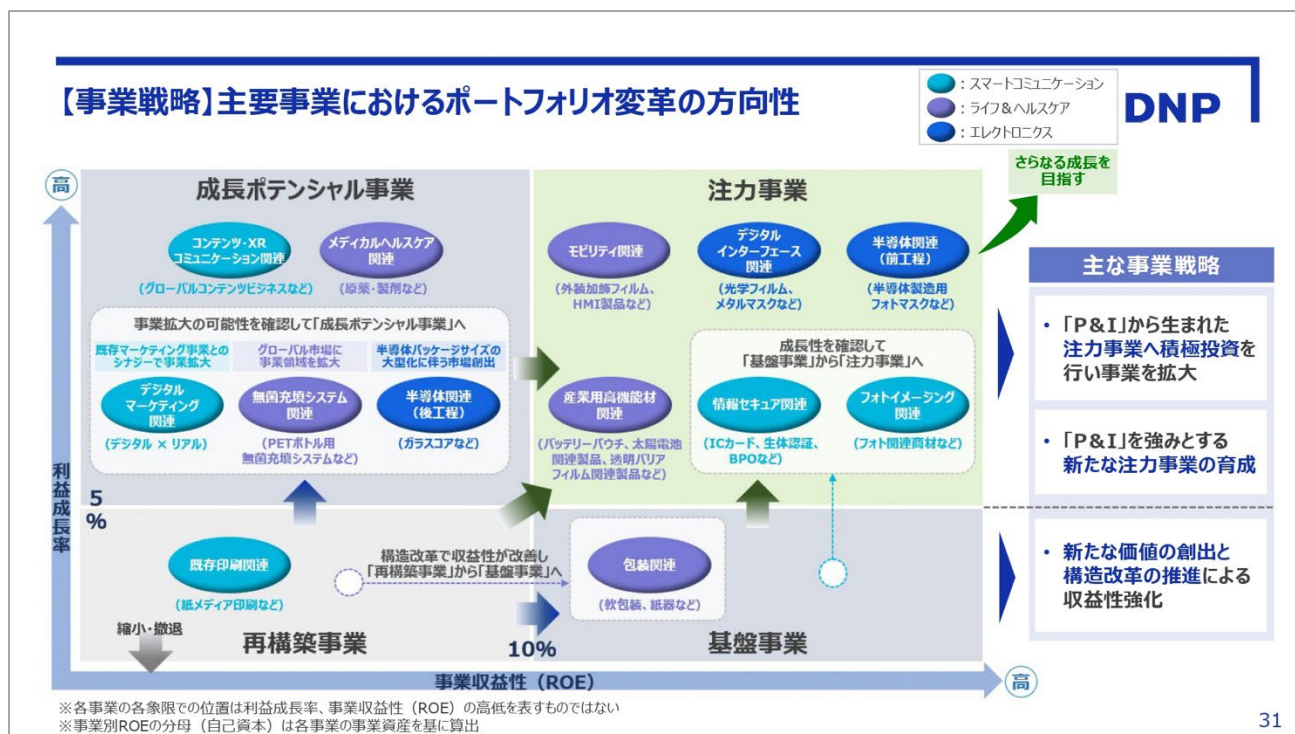


30

30 ページです。この図では、左にありますように、注力事業をさらに拡大させていこうということでございます。三つのセグメントに沿って、それぞれ二つずつ、合計六つの事業を書かせていただいていますけれども、これは昨年 7 月の IR-Day で紹介させていただいた注力事業でございます。

また、プラスと真ん中に書かせていただいていますけれども、それ以外の事業も含めて、右側にあります事業ポートフォリオ。こちらの 4 象限にプロットして、それぞれの事業をどういうふうに伸ばしていくか、あるいは縮小、撤退するか。そういうところを見ていくと、そういうことを考えています。

こちらの図の特徴は、横軸が事業収益性、縦軸が利益成長率。今回ポイントとして挙げていますが、それぞれの真ん中に、横軸であれば ROE10%、利益成長率であれば年平均成長率 5%、このように定量的な軸を置いて、それぞれの事業を、そういったような形で定量的、客観的に評価する。こういう評価する指標を設けたということでございます。



31

では、31 ページ。こちらは主要事業におけるポートフォリオをどのように変えていくかということをご説明いたします。前のページでも説明いたしましたけれども、4 象限に主な事業をプロットしています。

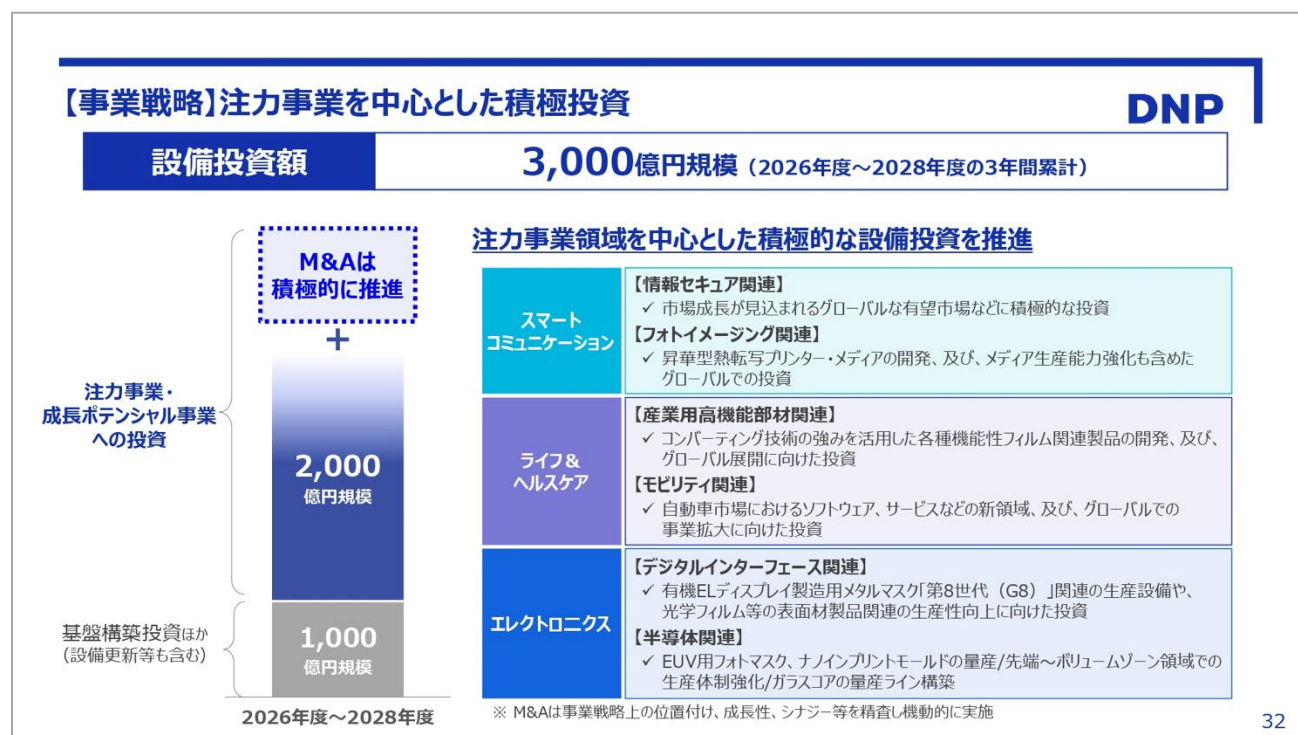
右上の注力事業のところですね。前のページで説明しました六つの事業をプロットさせていただいています。

右下の基盤事業とありますけれども、その右側に白い小さな点線の丸があって、点線の矢印が注力事業に向かっていますけれども、これは3年前からの変遷を描いておりまして、実は3年前、そこにあります情報セキュア、フォトイメージング、これは基盤事業でしたけれども、われわれマーケットを見直すあるいは伸びるところに集中するということもありまして、今は注力事業、こちらに位置づけているということになっております。

それと同じく、再構築事業のところから、点線の矢印で基盤事業に入っている包装関連とか、このような形で、できるだけ成長させるものは成長させる、注力事業を増やしていく。一方で、この先マーケットの伸びが見込めない、厳しいと、そういう事業につきましては、構造改革を進めていくといったことを考えていきます。

成長ポテンシャルの中に、下に三つ、今回新たに付け加えさせていただいた事業がございます。左側から、デジタルマーケティング関連、無菌充填システム、あと半導体ですね。この半導体のところは、下のところ括弧で後工程と書かせていただいています。右上にあります半導体のところを前

工程、フォトマスクとか、あと成長ポテンシャル事業にあります、こちらの半導体、後工程のほうですね。これにつきましては半導体のパッケージ、具体的には、ガラスコア。そういったものをこの成長ポテンシャル、今後伸びるというように位置づけています。



32 ページです。こちらでは注力事業を中心とした事業を伸ばすためには、積極的に投資をしていくということを示しています。設備投資額といたしましては、26 から 28 年度、3 年間で 3,000 億円規模、こちらの投資をするということを計画しています。

左側にありますけれども、注力事業／成長ポテンシャル、こちらへの投資、これを 2,000 億円規模と。あとは、基盤構築投資で1,000 億円。その上に書いてありますけれども、M&A、こちらの費用はこの 3,000 億円の中には含まれておりません。これはまた別途、積極的に推進する、投資するということを考えています。

右側には、注力事業を中心として、どういうところに投資をしていくのかというところを書かせていただいています。先ほどから挙げています三つのセグメント、その中の六つの成長領域、こちらについては積極的に投資をして、事業を伸ばしていくということを考えています。

【事業戦略】構造改革の推進

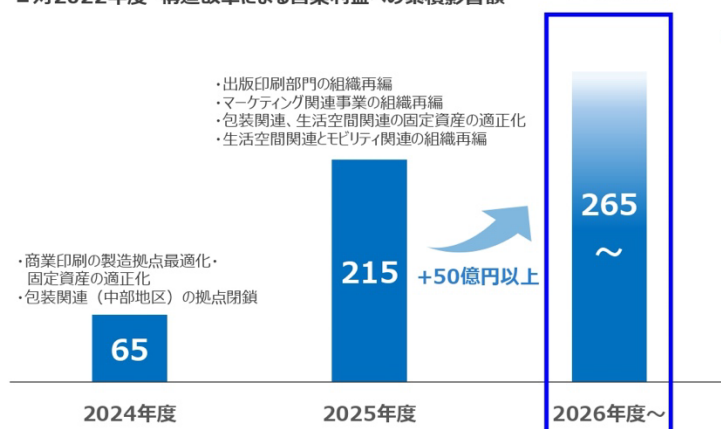
DNP

構造改革による
利益影響額

2026年度～265億円以上（対2022年度）

■対2022年度 構造改革による営業利益への累積影響額

（単位：億円）



方針

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

33

33 ページです。こちらは構造改革について書いています。目標といたしましては、2026 年度から 265 億円以上と。これは 22 年度に比べてということですが、営業利益への影響額ということを示しています。

下の図を見ていただきますと、24 年度では 65 億円の営業利益への貢献がありました。その上に、ちょっと小さい字ですが、どういことをやる、そのことによって、営業利益が向上したということを書かせていただいています。

25 年度 215 億、さらに今年度から積み増しすることによって 265 億円以上、こちらの効果を得ようということがございます。今までも進めてまいりましたが、組織再編、あとは拠点の閉鎖、さらには事業の統合とか、そういうところを進めることによって、構造改革を推進するということを考えています。

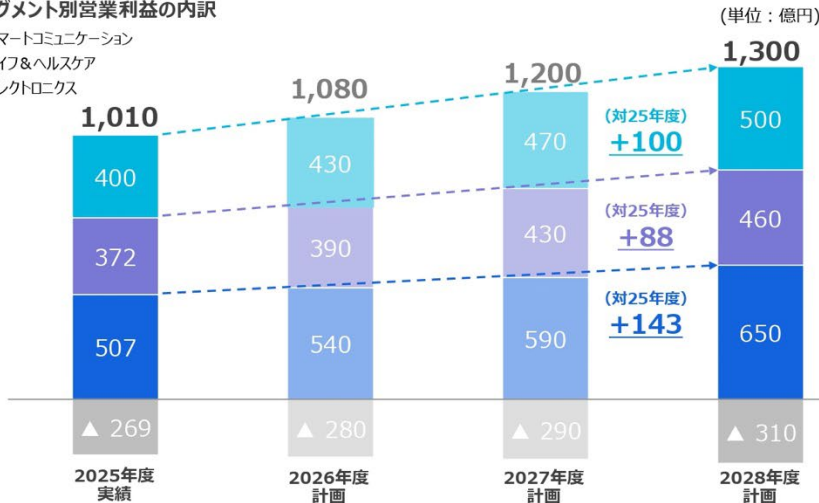
【事業戦略】3セグメントの利益成長

DNP

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

■セグメント別営業利益の内訳

- 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



事業戦略

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

34

34 ページです。こちらでは三つのセグメントですね。その三つのセグメントごとの営業利益がどのように変化していくか。25 年度、こちらが合計で 1,010 億円の営業利益でしたけれども、26 年度、27 年度、それぞれ 1,080、1,200、そして、28 年度の 1,300 億円。ここまででは 25 年度に比べて、それぞれのセグメントとも成長していくと、このような計画を立てていきます。そのためには、今までご説明していますが、事業戦略をきっちりとやり切るということを考えています。

【事業戦略】セグメント戦略 - スマートコミュニケーション -

DNP

■各事業の戦略

注力事業への積極投資

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

新たな価値の創出と構造改革

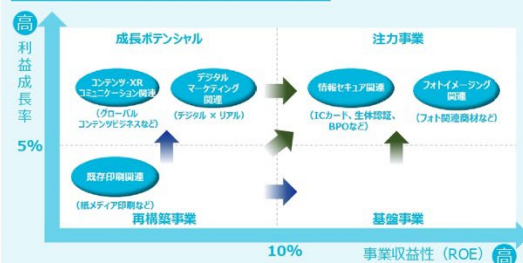
- ✓出版印刷関連は既存事業の収益性改善と新規事業拡大の両立により事業基盤の強化を進める
- ✓マーケティング関連はリアルとデジタルの強みを活かした上流からの提供価値を最大化

新たな注力事業の育成

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

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

ポートフォリオの変革



セグメント全体営業利益計画

【単位：億円】



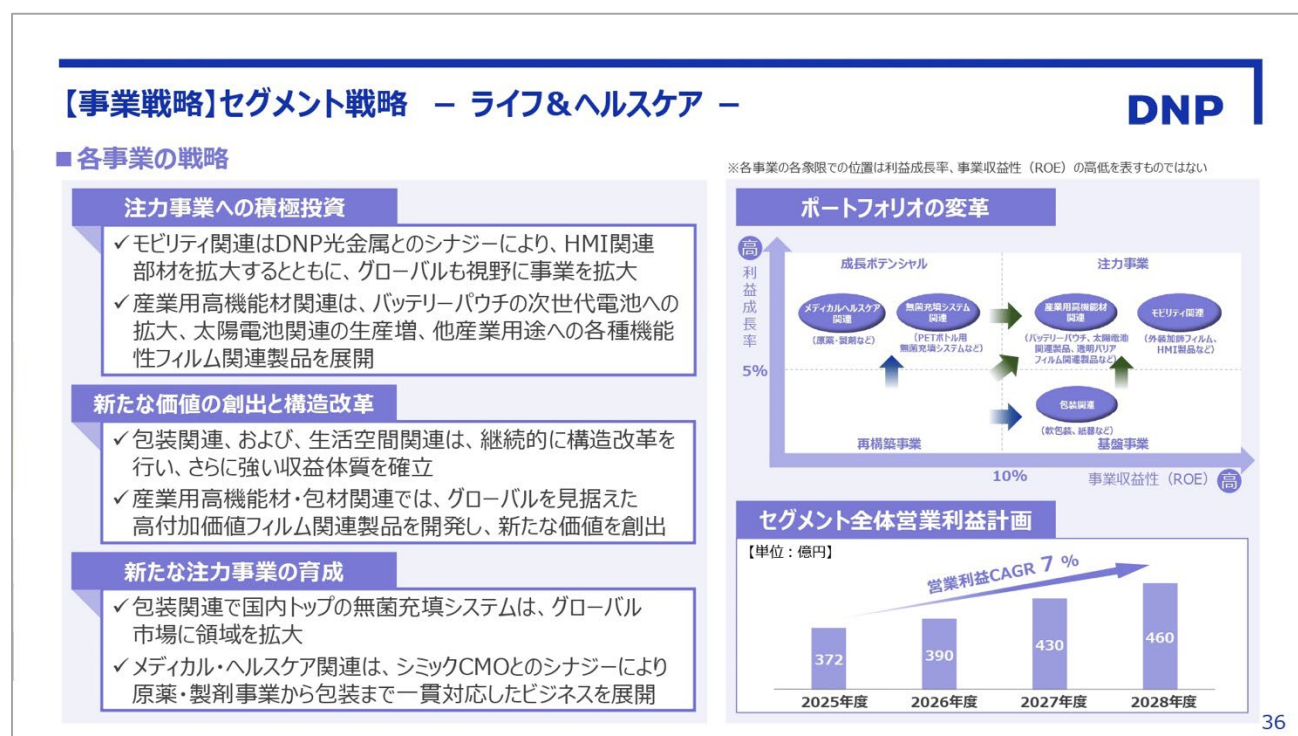
35

ここからは、セグメントごとに戦略についてご説明をいたします。このページはスマートコミュニケーションですけれども、フォーマットは三つのセグメントともに共通でございまして、左側に注力事業への積極投資、新たな価値創出、注力事業育成、それを書かせていただいています。

右側はポートフォリオの変革と、セグメントでの利益の成長計画、こちらでは営業利益、3年間で平均成長率が8%という状況でございます。

簡単に左側ご紹介しますと、注力事業のところは、グローバルがポイントになっています。情報セキュア、フォトイメージング、こちら伸びるグローバル市場に向けて、M&A、さらには生産拠点、これの拡大を含めて成長させていくということを考えています。

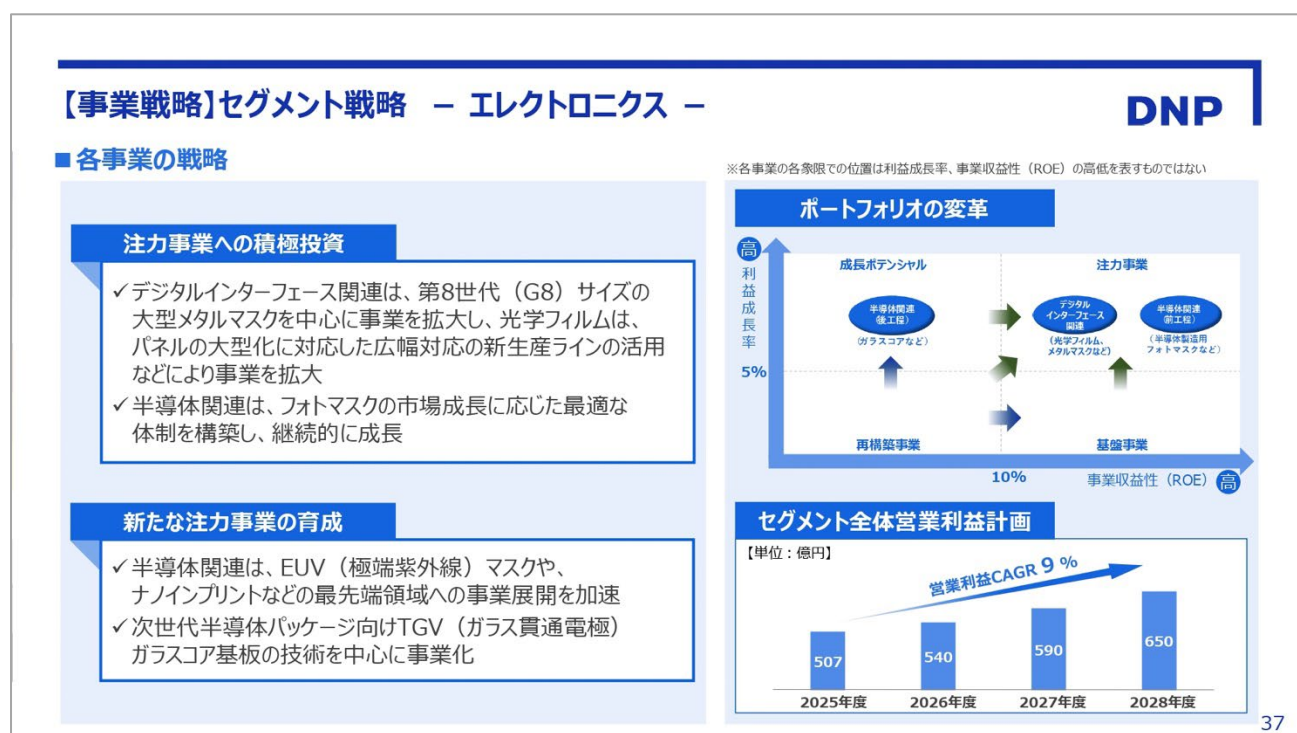
あと今回、デジタルマーケティングというのを成長ポテンシャルに置かせていただきましたけれども、われわれ従来から持っていますプリントメディア、その強みとデジタルの強みを掛け合わせたハイブリッドマーケティング、こちらをかなり拡大してまいりまして、これが今後も拡大するというのもございまして、成長ポテンシャルに位置づけているという状況でございます。



36 ページです。こちらは、ライフ&ヘルスケアのセグメントの戦略となります。注力事業はモビリティ関連。やはり車が電装化する中で、昨年 M&A しました DNP 光金属、こちらでやっていますビジネス、HMI、Human Machine Interface ですね。やはり人と車、そういうところのインターフェースが変わる中で、マーケットもかなり拡大してきています。これを国内市場だけでなくグローバルにも展開していこうということを考えています。

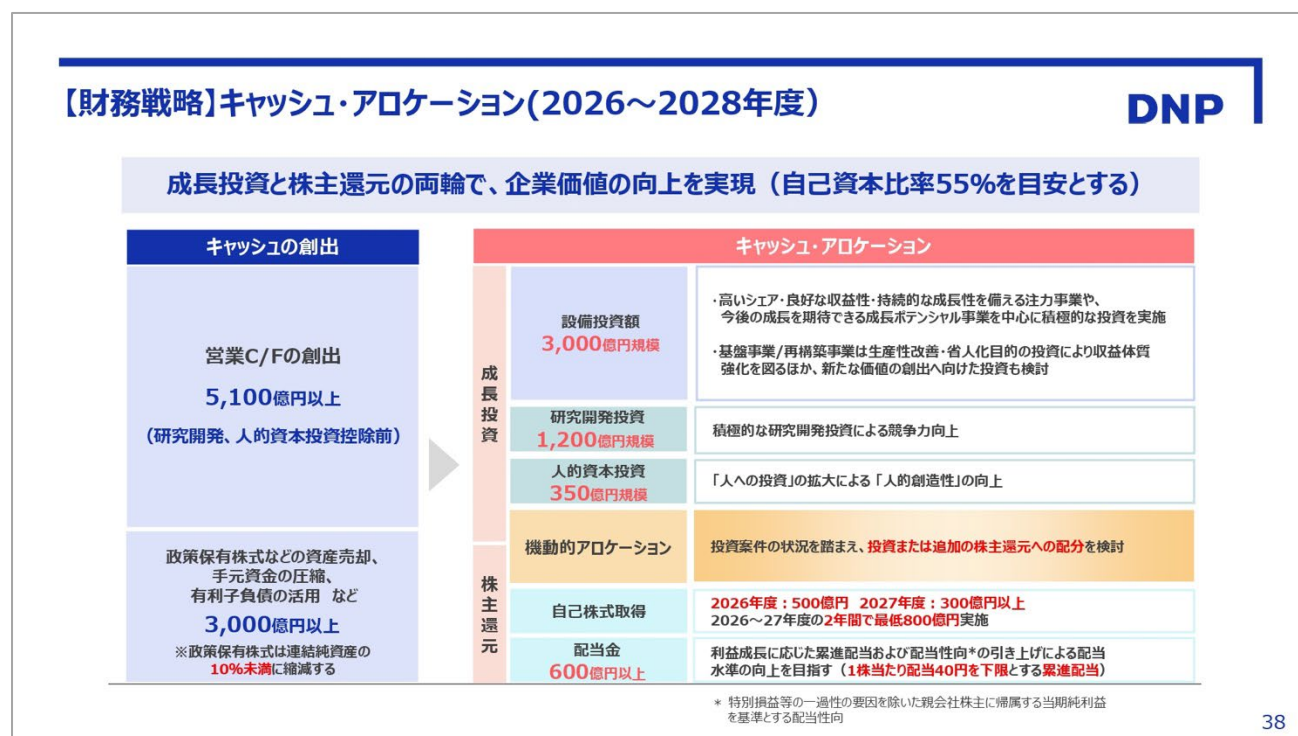
一方で、産業用高機能材関連ですね。バッテリーパウチが昨年から EV マーケット、かなりこちらが落ち込んできているという状況もあって、苦しい展開を続けておりますけれども、一方で、バッテリーパウチは ESS ですね。Energy Storage System、そういったような新たな展開が出てきますので、そちら向けを拡大する。さらには、太陽電池関連ですね。こちらかなりマーケットとして伸びてきていますので、こちらを拡大させようということを考えています。

一方で今回、成長ポテンシャルに位置づけています無菌充填システムですね。こちら、国内ではトップシェアを誇っているのですが、こちらにつきましてもグローバル展開をしようということで、今後伸ばしていく、そのようなことを考えています。



そのパイロットラインを用いまして、一部得意先にはサンプル出荷も始めております。こちらは、先にはなるかもしれませんが、事業化さらには拡大ということを進めてまいります。全体の利益の成長計画といたしましては、3年間でCAGR9%という状況でございます。

事業戦略につきましては以上で、このあとは財務戦略、さらには非財務戦略、そちらの説明をさせていただきます。では、よろしくお願いいたします。



黒柳： それでは黒柳から、財務戦略と非財務戦略についてご説明いたします。38 ページをお開きください。

こちらでは、財務方針としてのキャッシュ・アロケーション、こちらをご説明いたします。今回、キャッシュ・アロケーションでございますが、特徴が三点ございます。第一点目でございますが、期間を事業戦略に合わせまして、3年間でいたしました。二点目でございますが、設備投資や株主還元といったものに加えて、研究開発投資および人的資本投資を事業投資と並ぶ未来への成長投資として位置づけております。三点目でございますが、M&Aなどの成長投資の機会、こういったものを逃さず捉えていくと。その投資状況に応じて、自己株式の取得など、株主還元も柔軟に資金を振り分けていくと。そういった意味で、機動的アロケーション、こういったような項目を新たに設けました。

これらの戦略的な資金配分を通じまして、成長投資と株主還元を両立させながら、企業価値の最大化に努めてまいります。利益成長にともなう自己資本の過度な膨張、こういったものを防ぐために、

機動的アロケーションを活用しつつ、自己資本比率を 55%程度にしっかりとコントロールして、持続的な資本効率の向上を図っていきます。

それでは、画面資料の画面左側をご覧ください。まずは、成長を支えるキャッシュの創出についてご説明いたします。注力事業の着実な拡大と既存事業の構造改革を通じまして、営業キャッシュ・フローの最大化を図ってまいります。研究開発および人的資本投資の控除前という金額でございますが、5,100 億円以上のキャッシュの創出を計画しております。

これに加えて、資金効率向上の観点から、政策保有株式や遊休不動産などの資産売却、こういったものも継続してまいります。さらに、より有利子負債も積極的に活用することで、3,000 億円以上の投資原資を確保していきます。

政策保有株式につきましては、前期までにかなり売却を進めておりますが、引き続き縮減を進めまして、連結純資産対比で 10%未満まで縮減していく計画でございます。

それでは資料、画面の右側をご覧ください。創出した資金の配分についてです。今回、設備投資等の事業投資 3,000 億円に加えて、研究開発投資 1,200 億円と、人的資本 350 億円、こういったものをキャッシュ・アロケーションの項目として明示いたしました。

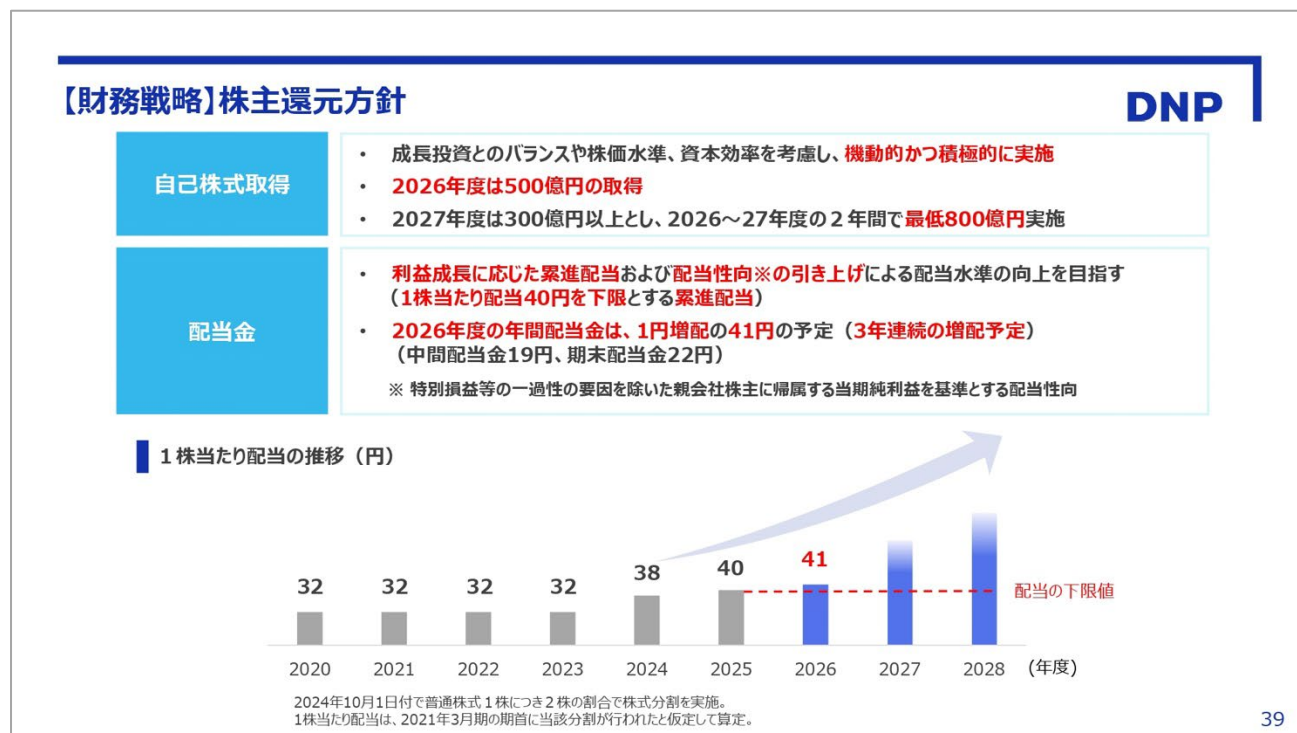
これら研究開発や人的資本投資、こういったものは単なるコストということではなくて、私たちが進めております「P&I」、こういったものを強みとする新たな注力事業を育成して、知的資本を高度化していくための価値創造、こういったものの源泉として位置づけております。

そして、成長投資と株主還元にまたがって表示した機動的アロケーションです。今回、発表いたしました新中期経営計画でございますが、既存事業の周辺領域を含めた事業拡大をいっそう図ることですね。M&A を始めとした成長投資、こういったものを重視しておりますし、重要なテーマだと把握しております。

ただ一方で、M&A というものにつきましては、必ずしも計画どおりに進むとは限りませんので、機会が来ましたら、そういったものを逃さずに迅速に対応していく。そういった資金面での柔軟性が求められると考えております。

そういった意味も含めまして、今回の新中期経営計画では一定の投資規律の下で活用していく機動的アロケーション、こういったものをあらかじめ設定しております。具体的には、事業戦略との整合性、投資回収の確度、資本コストを上回るリターン、こういったものが見込めるかどうかという観点から、投資の妥当性を厳密に、厳格に検証した上で、成長投資を適時実行していきたいと考えております。

この上で、成長投資の進捗状況あるいはマーケットの環境、資本効率のバランス、こういったものを踏まえつつ、自己株式の取得などの株主還元につきましても、柔軟かつ機動的に資金を振り向けていく予定でございます。



それでは、次の39ページをお開きください。株主還元についてでございます。

2026年度の自己株式取得につきましては、2日前、5月13日に500億円で決議いたしました。前中期経営計画でお約束した5年間で3,000億円、こういった自己株式の取得規模でございますけれども、過去3年で2,200億円実行しておりますので、残りの800億円につきましても、今後、確実に実行していき、引き続き資本効率の改善に努めてまいります。

また、配当金についてのご説明をいたします。3月に公表しました新中計の計画の骨子でもご説明さし上げましたけれども、利益成長に応じた累進配当と配当性向の引き上げ、こういったものを目指しておりますので、配当水準につきましても持続的に向上させていく方針を持っております。

前期、2025年度の年間配当40円を下限といたしまして、今後の配当につきましては累進的に実行してまいります。初年度の2026年度の配当につきましては、1円増配の41円としておりますが、今後の中東情勢の動向、それを踏まえた業績、そういったものの進捗を見極めながら、さらなる増配についても検討を進めていく所存です。

キャッシュ・アロケーションを初めとした財務戦略を着実に実行することで、成長投資と株主還元の好循環、こういったものを生み出して、持続的な企業価値の向上の実現に努めてまいります。

非財務戦略の加速により、人的創造性・競争力・事業持続性を同時に高める

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

40

それでは最後、非財務戦略についてご説明いたします。40 ページをお開きください。

こちらは非財務戦略の全体像を示しております。前中計から引き続きでございますけれども、人的資本・知的資本・環境、この三つを柱として非財務戦略を推進してまいります。これらの三つの取り組みを継続、拡充しながら、事業の競争力と持続性を支える経営基盤を一段と強化していきたいと考えております。

まず、人的資本の強化でございますけれども、人への投資を通じまして、人的創造性を高めて、価値創出の源泉を最大化する。そういったことで、競争力を支える人材基盤を強化し、事業成長を牽引していきたいと思っています。

次に、知的資本の強化でございますけれども、研究開発や新規事業創出のための技術獲得。こういったものを加速するとともに、AI 前提の業務・意思決定プロセス、こういったものに転換することで、グローバル規模で知的創造性を向上させて、私たちの競争優位性の確立につなげていきたいと考えております。

そして三点目、環境でございますけれども、気候変動対応、資源循環、生物多様性への配慮、こういったものも含めまして、ネイチャーポジティブなバリューチェーン、こういったものを実現して、事業の持続性と中長期的な成長の機会を確保していきたいと考えております。

グローバルでの「人的創造性」を高め
企業価値向上の好循環ループを実現

主要課題	主要施策	28年度目標	中長期的に目指す姿
経営戦略との連動 DNP固有の人材の強み醸成と タレントマネジメント	✓ 職群別キャリア・スキルマップの策定による タレント可視化	✓ 人的資本投資額 : 累計350億円 (26-28年度)	「人的創造性」 (付加価値生産性) の向上
組織力の強化・組織開発 挑戦文化と多様な個による チーム力の発揮	✓ 競争力のある報酬水準・体系の確保 ✓ グローバル人事労務戦略の推進	✓ エンゲージメントサーベイ挑戦スコア : : +10%向上	
従業員体験の最大化 複線型役割等級人事制度に基づく キャリア自律支援とリスキリング	✓ DNP価値目標制度 (DVO) による挑戦と チーム力強化 ✓ 組織力強化とキャリア自律に向けた 研修・リスキリングの充実	✓ 女性管理職比率 : 14%達成 (30年度末 15%達成) ✓ 人材ポートフォリオ充足度 : +20%向上	
持続的に稼ぎ続ける力の追求 健康宣言とダイバーシティ宣言 の実践	✓ ジェンダーギャップの解消による意思決定の多様化 ✓ 従業員向け株式報酬制度の導入と持株会加入率 の向上	✓ キャリア自律の実践度と制度活用率 : 70%達成 ✓ 研修受講者の職場実践度 : 60%達成	
人事原則・人事哲学との整合 人的資本ポリシーを軸にした DNPウェルビーイングの実現	✓ DNPウェルビーイング (健康・安全・幸せ) の浸透		

41

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

主要課題	主要施策	28年度目標	中長期的に目指す姿
研究開発・新規事業創出 新規事業創出のための 技術獲得の加速	✓ 注力領域・成長戦略の設定と領域別ロード マップ策定	✓ 研究開発投資額 : 累計1,200億円 (26-28年度)	グローバルでの 知的創造性の 向上と 競争優位性の 確立
グローバル展開 独自の強み技術の高度化 およびグローバル展開の加速	✓ 社内外の技術の融合および戦略的パート ナーシップの構築をグローバルに推進 ✓ 独自技術の高度化とグローバル特許網の 構築による事業競争力の拡大 ✓ グローバルなオープンイノベーションの拡充	✓ 業務特性に応じた生成AIの 標準導入の完了と高度定着 : 高度利用者定着率 50%	
AI前提のDX戦略 AI前提の業務・意思決定 プロセスへの転換	✓ 生成AIの最適活用による知的生産性の 拡張と強みを次世代へ継承する知識循環 モデルの構築・高度化		

42

ネイチャーポジティブなバリューチェーンの構築

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

*1 資源循環率：紙の有価物等を除外した不要物のうち、マテリアルサイクルまたはケミカルサイクルされた割合
*2 水使用量：使用量の多い10拠点での水使用量原単位

43

それぞれの分野の具体的な施策につきましては、41 ページから 43 ページにわたって記載しておりますので、そちらのほうはご参考いただければと存じます。

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

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

44

最終ページ、44 ページをご覧ください。非財務戦略と連動しました KPI を設定し、定量的に進捗を管理していこうと考えています。これらの指標につきましては単なる活動量ということではなくて、先ほどご説明しました、人的創造性の向上、グローバルな知的創造性の向上、そして競争優位

性の確立、事業の持続性と成長機会の確保、こういったものがどこまで実現できているか。こういったものを確認するためのものがございます。

なお、前中計で課題が残った項目もいくつかございましたけれども、今中計におきましては、KPIの見直しや運用強化を図り、達成を確実にしていきたいと考えております。

具体的には、エンゲージメントサーベイでは、挑戦スコアというもので管理していきたいと思います。そして、組織の挑戦風土の定着度をよりの確、確実に把握できるようにしていきたいと思っています。

また、水使用量の削減につきましてでございますけれども、使用量の多い 10 拠点、私たちグループの中で、この 10 拠点が非常に割合が高いものですから、こちらを対象として絞ることで、実効性の高い進捗管理を実現していきます。当社としましては、これらの KPI をモニタリングしながら非財務戦略を着実に実行し、持続的な企業価値につなげていく考えです。

中期経営計画に関する説明は以上と願います。

最後になりますけれども、株主、投資家の皆様におかれましては、引き続き、変わらぬご支援といっそうのご指導、お力添えをいただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

本日のご説明はこれで以上になります。

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用をしてはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。