DNPグループ統合報告書
Integrated Report 2026

「未来のあたりまえをつくる。」
イノベーションカンパニー DNP

明治維新から間もない150年前、
活版印刷を通じて文明の発展を支えることから、DNPの事業は始まりました。
その原点にあるのが、「文明の業を営む」という志です。

その精神は、今も変わりません。
独自の技術とプロセスを磨き抜き、社会の変化を先取りして、自ら変革を起こしていく。
多様な一人ひとりが「対話と協働」を重ね、新たな価値を生み出し、
社会に広く実装し、欠かせないものとして根付かせることで、
私たちは「未来のあたりまえ」をつくっていきます。
それが、イノベーションカンパニーDNPです。

「あたりまえを、あたりまえにできるか？」
私たちは、その挑戦をこれからも続けていきます。

創業150周年
キービジュアル
「挑戦の意志」
生成AIグラフィック

職種や勤務地、事業分野の異なる全国のDNPグループの社員たち。彩っているグラフィックは、各社員が言語化した“挑戦の意志”を生成AIを活用してビジュアル化したものです。

「P&Iイノベーション」で、「未来のあたりまえ」を世界で実現していきます

DNPが150年の間、高度化してきたP&I（印刷・情報）の強みに加え
社外のパートナーとの技術・アイデア等を掛け合わせて
今までにない新しい価値を生み出し、社会に広めることで
より良い未来を自らつくり出していきます

ライフ&ヘルスケア部門

持続可能な暮らしとモビリティの進化を、
独自の強みで具現化する。

加飾フィルム
成形部品

世界トップシェア
ディスプレイ用
光学フィルム※
有機ELディスプレイ
製造用メタルマスク

世界トップシェア
リチウムイオン
電池用
バッテリーパウチ

エレクトロニクス部門

極小の領域からデバイスの進化を牽引し、
世界中の感動を鮮やかに彩る。

外販用フォトマスクで
トップレベルのシェア
半導体製造用
フォトマスク

国内トップシェア
ICカード

世界トップシェア
写真プリント用
昇華型熱転写
記録材

スマートコミュニケーション部門

デジタル社会の「安全・安心」を支え、
新たな体験価値を届ける。

※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

編集方針

2026年に150周年を迎えたDNPは、新中期経営計画の策定にあたり、自社が持つ強みの本質を改めて見つめ直し、再定義しました。DNPの強みの本質とは、印刷を起点とした技術を進化させながら、新たな価値を生み出し、社会に普及させ続ける力です。その背景には、創業以来受け継がれてきた「挑戦のDNA」と、「非連続的な発想による変革」があります。

本統合報告書では、この強みの本質の再定義を出発点として、新中期経営計画のもとでDNPがめざす中長期的な成長ストーリーと、その実現に向けた経営判断や戦略についてお伝えします。また、150年にわたり挑戦を続けてきたDNPが、さらなる成長拡大フェーズへと歩みを進める姿を、経営層のメッセージや各成長戦略を通じて発信しています。編集にあたり、以下の3つの観点から内容の充実を図りました。

本統合報告書が、DNPへのご理解を一層深めていただくための一助となれば幸いです。

POINT 1 ｜ 経営層によるメッセージの強化

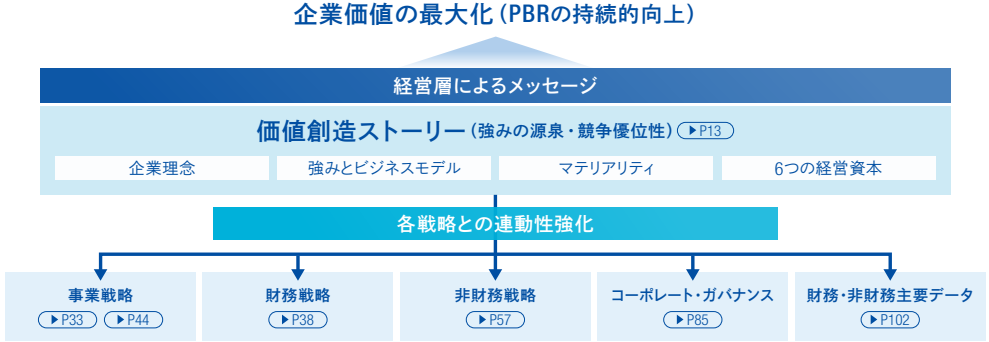
トップメッセージをはじめとし、担当役員や社外取締役を含むマネジメント層全体のメッセージを充実させ、
中長期的な成長に向けた考え方や企業価値向上への取り組みを積極的に発信しています。

POINT 2 ｜ 強みの源泉・競争優位性の明示

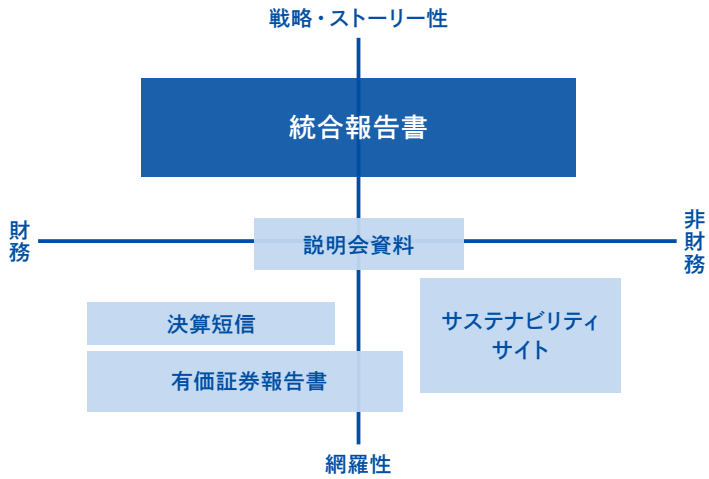
DNPグループの強みの源泉や競争優位性について整理・言語化し、
それらが価値創造や持続的な成長を支える源泉であることを明らかにしています。

POINT 3 ｜ 価値創造ストーリーと各戦略の連動

強みの本質の再定義を踏まえ、価値創造ストーリーと成長戦略とのつながりを整理し、
中長期的な成長に向けた道筋を示しています。



情報開示体系



Webサイトでの詳細情報

●投資家情報

- Web 決算短信
- Web 説明会・決算補足資料
- Web 株主通信「DNP Report」
- Web 有価証券報告書
- Web データブック
- Web スポンサードリサーチレポート

●サステナビリティ情報

- Web サステナビリティサイト
- Web サステナビリティウェブアーカイブ

表紙に込めた想い

高度化された印刷技術を基盤に、新しい価値を生み出し、社会へ広げていくDNPの姿を表現しました。左側に集積する光は、長年にわたり培ってきた多様な技術・事業・強みを束ねる「オールDNPの総合力」を象徴しています。そこから放たれる光は、新たな価値の創出と社会への普及を表しており、150年にわたり挑戦を続けてきたDNPが、さらなる成長拡大フェーズへ向かう意思を込めています。今回の表紙は、新中期経営計画の策定にあたり再定義したDNPの強みの本質を、生成AIを活用してビジュアル化したものです。

DNP Integrated Report 2026　目次

イントロダクション

2　「未来のあたりまえをつくる。」
　　イノベーションカンパニーDNP
4　編集方針
5　目次

トップメッセージ

6　トップメッセージ
12　150周年特別コラム

◇報告対象期間：
2025年4月1日より2026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、P86-94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：
2026年9月
(次回発行予定：2027年9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。

Section
1 DNPとは

150年にわたり培ってきた強みの本質や
競争優位性を起点に、価値創造ストーリー、
マテリアリティ、経営資本など、DNPの持続的な
成長を支える全体像をご説明します。

14　企業理念
16　強みとビジネスモデル
21　マテリアリティ
28　6つの経営資本

Section
2 価値創造に向けた経営戦略

新中期経営計画のもとで推進する
事業戦略・財務戦略と、
中長期的な成長に向けた
考え方についてご説明します。

33　事業戦略
38　財務戦略

Section
3 価値の創出

中長期の成長ストーリーの実現に向けて、
3つの事業セグメントにおける
成長戦略と具体的な取り組みを
ご説明します。

44　セグメント別事業戦略の全体像
46　スマートコミュニケーション部門
　　47　情報セキュア関連
　　48　フォトイメージング関連
49　ライフ&ヘルスケア部門
　　50　メディカル・ヘルスケア関連
52　エレクトロニクス部門
　　53　半導体関連
　　54　半導体関連(前工程)
　　55　半導体関連(後工程)

Section
4 経営基盤の強化

持続的な成長と価値創造を支える
経営基盤として、人的資本・知的資本・
環境への取り組みを中心とした
非財務戦略をご説明します。

57　非財務戦略の全体像
58　人的資本の強化
65　研究開発戦略
72　デジタル戦略
77　環境への取り組み

Section
5 コーポレート・ガバナンス

持続的な成長と企業価値向上を
支える基盤として、コーポレート・ガバナンス
およびリスクマネジメントの
考え方についてご説明します。

86　コーポレート・ガバナンス
　　95　株主・投資家との対話
　　96　社外取締役対談
　　99　新任社外取締役メッセージ
100　リスクマネジメント

Section
6 業績・会社情報

中長期的な成長に向けた
財務・非財務の主要データと、
業績・会社情報をご紹介します。

103　11年間の主要財務データ
104　連結財務諸表(要約版)
105　財務ハイライト
107　非財務ハイライト
109　投資家情報

TOP MESSAGE

トップメッセージ

新中期経営計画、始動。
さらなる成長拡大フェーズへ

不確実性が高まる時代において、企業には変化に対応するだけでなく、
自ら課題や機会を見出し、新たな価値を創出していく力が求められています。
創業150周年を迎えたDNPは、新中期経営計画の始動を機に、
印刷を起点とした技術を基盤に培ってきた強みを生かしながら、
さらなる挑戦を進めています。

代表取締役社長
北島義斉

創業150周年
DNPの現状認識と課題

Q1 150年という節目にあたり、社長自らが捉えるDNPの現状と課題、今後の方向性について教えてください

DNPは創業以来、社会や産業構造の変化に対応し、印刷技術の高度化とその応用領域の拡大によって、成長してきました。ただ、近年は技術革新や地政学的リスクなどの高まりにより、事業環境の変化のスピードや複雑さが一段と増しています。顧客ニーズそのものの不確実性が高まる中で、そのニーズへの「対応」を起点とした従来型の価値提供だけでは、持続的な成長を実現していくことが難しくなってきました。

こうした事業環境下では、変化に対応するだけではなく、自ら社会課題や市場機会を捉え、主体的に新たな価値の創出を行い、社会に実装していく企業へと進化する必要があると認識しています。これが当社の掲げる「第三の創業」です。

また、100年以上の長期にわたって成長を続けている企業には、環境変化に応じて事業のあり方やポートフォリオを見直しながら、変革を重ねてきたという共通点がみられます。当社にとっても、これまで築いてきた事業基盤を生かしながら変革を積み重ね、その歩みをさらに発展させていくことが、持続的な成長につながるものと考えています。

▶P12 150周年特別コラム：長寿企業調査から読み解く「DNPの強み」

創業150周年という節目は、これまで培ってきた強みをさらに深化させ、新たな価値創出に挑戦し、飛躍するための重要な転換点です。DNPは、自ら価値を創出し、それを社会に広げるイノベーションカンパニーへの進化をめざしていきます。

競争力の源泉
変化と継続が生み出す独自の強み

Q2 DNPの競争力はどこにあると考えますか？

当社の競争力は、顧客から求められる難易度の高い課題に応え続ける中で、印刷技術、プロセス設計・マネジメント力を多方面に応用・発展させてきたことにあると考えています。その結果、単一領域に依存しない多角的な事業構造を形成してきました。このような成長を遂げてきた印刷会社は世界でも極めて稀であり、日本独自の成長モデルの一つであると捉えています。

また、技術の高度化に加え、生産設備の内製化や特許戦略などを一

体的に推進してきたことも、高い参入障壁の構築につながり、長期にわたって当社の競争力を支えています。

こうした競争力の源泉については、当社としても改めて重要な経営資産であると認識しており、今年7月に開催したIR-Dayでは、「競争優位の源泉」をテーマに研究開発を担当する専務取締役の中村による説明の機会を設けました。当社の強みは個別の技術だけではなく、それらを事業として競争力につなげる仕組みや組織にもあると考えています。

Q3 DNPの持つ競争力はどのように築いてきたのでしょうか？

現在の主力製品の多くは、長年にわたり培ってきた技術力と事業活動の積み重ねによって生み出されてきたものです。

例えば、DNPには、元々活字の製作や印刷の版をつくる技術をベースに確立した、金属に細かな加工を施すエッチングなどの高精度な微細加工技術があり、1958年にはカラーテレビ用のシャドウマスクの製品化に成功しています。さらに、金属エッチング技術に写真製版の技術を組み合わせて、1959年に半導体用フォトマスク製造に着手しました。以来、半導体製造の黎明期から国内外のメーカーと連携しながら市場を牽引してきました。

また現在は、これまで蓄積してきた多様な技術を掛け合わせながら新たな価値の創出を進めるとともに、大学や研究機関、他社との連携も強化しています。例えば、2025年にはDNP初となる海外研究開発拠点をオランダのアイントホーフェンに開設し、次世代半導体分野で注目される光電融合技術の研究開発を推進しています。さらに2026年にはインド工科大学ハイデラバード校にも研究開発拠点を設置し、EV向け無線給電や医薬原薬など、今後の成長分野の研究開発に取り組んでいます。現地の研究機関や大学と連携しながら、新たな技術の獲得と事業化に向けた活動を進めています。

当社は、このように印刷で培った技術やノウハウを次の事業へと応用しながら発展してきました。短期的な競争にとどまらず、将来の可能性を見据えた技術への投資と蓄積を続けてきたことが、競争力と持続的な成長を支える基盤になっていると考えています。

中期経営計画
成長拡大フェーズへの挑戦

Q4 中期経営計画のポイントと、その背景にある経営の考え方について聞かせてください

前中期経営計画においては、成長事業への重点投資と構造改革を一体で進めることで、収益力の向上と事業ポートフォリオの転換に取り組んできました。その結果、業績目標の達成に加え、収益基盤の強化も着実に進めることができたと受け止めています。

前中計の成果を踏まえ、新中期経営計画では「最高益の更新」を掲げ、さらなる成長ステージへの移行をめざしています。これまで育成してきた注力事業を核として、その周辺領域への展開を加速させることで収益基盤の拡張を図るとともに、既存事業については、市場や売り方、つくり方の変革や技術の展開先の拡大を通じて新たな価値を創出していきます。あわせて、構造改革を継続し、収益性の向上を追求していく考えです。その方向性を示す指標として、2028年度に営業利益1,300億円、営業利益CAGR9%、ROE9.0%を掲げています。これらは単に規模の拡大をめざすための数字ではなく、成長と資本効率の向上を両立させていくため

の経営指標と位置づけています。

その実現に向けて、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、事業収益性などの定量的な基準を設定し、各事業を客観的に評価していく枠組みを導入しています。

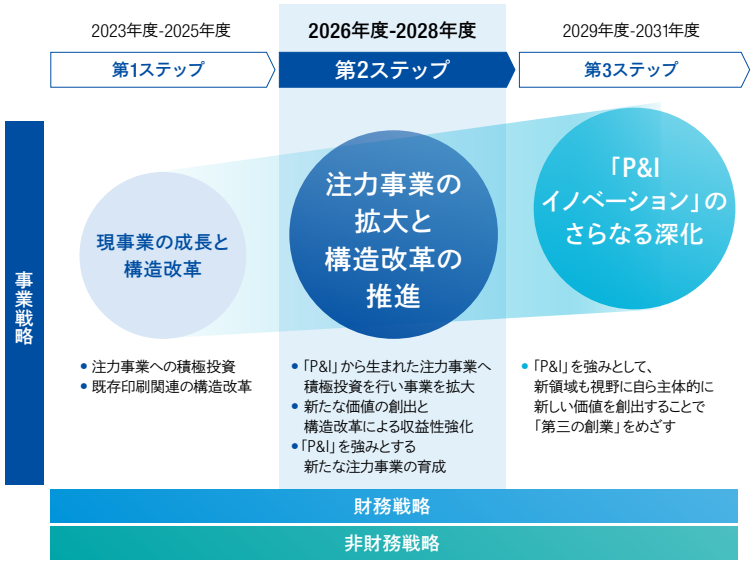
こうした数値基準に基づき、事業の選択と資源配分をより規律ある形で進めるとともに、成長機会を的確に捉えながら事業の拡張を図っていきます。一例として、前中期経営計画では基盤事業として位置づけていたフォトイメージング関連事業や情報セキュア関連事業については、グローバルな成長機会を見据え、基盤事業から注力事業へ位置づけを見直しました。人口増加や経済成長が見込まれる新興国・地域を成長市場と捉え、M&Aによるシナジーも活用しながら、各地域のニーズや事業環境に適合した形で事業拡大を進めています。

新中期経営計画では、成長が見込める分野には経営資源を重点的に配分し、既存事業については構造改革を通じて収益性を高めていく方針を、従来以上に明確にしています。本計画は単独の3カ年計画として完結するものではなく、長期的な成長に向けたステップの一つとして位置づけています。その先も見据えながら、成長事業の拡張、構造改革、資本効率の向上を一体で進め、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

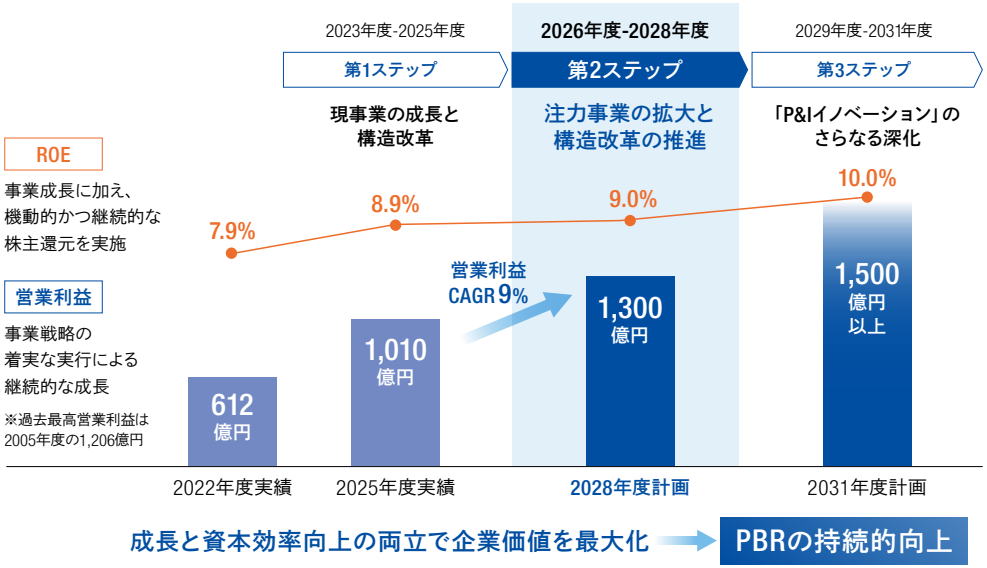
Q5 不確実性が高まる経営環境の中、経営層はどのような観点で議論・判断を行っているのでしょうか？

中期経営計画の策定および推進にあたっては、取締役会を中心に熟議を重ねてきました。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役からも、中長期の事業成長を見据えた戦略や資本効率の向上に関する意見が寄せられており、そうした外部の視点も取り入れながら計画を検討してきました。

新中期経営計画の位置づけと業績計画



業績計画



足元では、地政学リスクの高まりなどによって、原材料調達をはじめ事業環境は刻々と変化しています。このような不確実な環境下においては、計画を着実に実行していくことに加え、環境変化に応じて迅速に意思決定を行い、挑戦を主体的に進めていくことが重要だと考えています。

当社では、成長性・収益性・資本効率といった定量的な指標を評価のベースに意思決定の一貫性を確保しながら、それぞれの事業が持つ将来性や戦略的な意義も踏まえつつ、成長機会を的確に捉え、資源配分について多面的に判断しています。また、マテリアリティの検討においても、起こり得る変化を前提に、どの領域にリスクと成長機会が存在するのかを見極めながら、議論を重ねています。

このように、不確実な環境を前提としながら、複数の視点と定量基準を組み合わせて経営判断を行い、戦略と資源配分の精度を高めていくことが、当社の基本的な考え方です。

人的資本の強化
価値創出型企業への変革を加速

Q6 非財務戦略はどのように事業成長や財務価値につながると考えていますか？

当社はこれまで、注力事業への投資や構造改革を通じて収益力の強化を図ってきましたが、その前提にあるのは、非財務戦略の推進こそが中長期的な事業成長の基盤になるという考え方です。なかでも、価値創造の源泉は「人」にあると位置づけており、人的資本への投資を通じて持続的な成長を実現していくスタンスを明確にしています。

実際に当社では、2019年以降、人材への投資や人事制度の改革を継続的に進めてきました。制度の整備を進めるとともに、その背景にある考え方への理解・浸透を図ることで、社員一人ひとりの行動変容につなげていくことを重視しています。また、組織文化や意識の変革を促し、挑戦

対話を通じて価値創出を支える

挑戦する人材と現場を支える対話

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が稼働した久喜工場（埼玉県）を訪問。成長事業の最前線で挑戦を続ける社員との対話を通じて、価値創出を支える人材・組織づくりを進めています。

対話を通じた組織文化の融合と価値創出

M&Aによりグループ入りしたグループ入りしたDNP高機能マテリアル彦根（旧レゾナック・パッケージング社）を訪問。社員との対話を重ねながら相互理解を深め、多様な人材や強みを掛け合わせた新たな価値創出につなげています。

挑戦を称賛し、学びを共有する風土づくり

社員の優れた取り組みや成果を称賛する「DNPアワード」では、その成功要因や知見を組織全体で共有しています。個々の実践を次の挑戦へとつなげることで、人材と組織の成長を後押ししています。

多様な人材が活躍できる組織づくりを加速

全社員を対象とした「ダイバーシティーウィーク」では、多様な価値観や考え方への理解を深める機会を創出。社員一人ひとりの主体的な行動変容を促し、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めています。

を後押しする企業風土の醸成にも取り組んできました。その具体的な取り組みの一つが、私自身が足を運び、社員との双方向の対話を重ねるタウンホールミーティングなどの機会です。経営の考え方や想いを直接伝えるとともに、現場の声に耳を傾けることで、一人ひとりが主体的に価値を創出していく組織への転換を図っています。この1年でも、全国9カ所の工場や営業・開発拠点、M&AによりDNPグループ入りした会社などを訪問しながら対話を継続しており、こうした地道な積み重ねが組織としての価値創出力の向上に直結していると確信しています。

さらに、新中期経営計画においては、3年間で約350億円規模の人的資本投資を計画しています。人材育成やリスキリング、DX人材の育成、多様な人材が活躍できる基盤の整備などに注力し、「人的創造性」の向上を図ることで、新たな価値創出をさらに加速させていきます。

当社は今後も、人的資本への投資を軸としながら、知的資本の強化や環境への取り組みを含めた非財務戦略を通じて価値創出力を高めていきます。その積み重ねが事業成長を支え、最終的には財務価値として顕在化し、持続的な企業価値の向上につながっていくものと考えています。

株主・投資家の皆様へ
リスクを先読みし、企業価値向上へ

現在の事業環境においては、あらかじめ正解が用意されているわけではなく、不確実性を前提とした迅速な意思決定が求められていると認識しています。こうした中では、結果だけでなく、その判断のあり方やプロセスそのものについても、投資家や市場から評価されるものと受け止めています。

当社はこれまで、自然災害や金融危機、パンデミックなどさまざまな環境変化を経験するなかで、調達を含むサプライチェーンの維持・強靭化をはじめとした危機対応の知見を蓄積してきました。そのような経験の積み重ねを、不確実性の高い環境下においても判断を行うための基盤として、リスクをいかに機会へと転換していくかを常に問い続けながら、事業を推進しています。

当社の事業は領域が多岐にわたることから、「全体像がわかりにくい」というご指摘をいただくこともあります。しかしながら、すべての事業は印刷技術を起点に応用・発展させてきたものであり、この構造こそがDNPの本質的な強みであると思っています。こうした特性を生かし、さらなる価値創出や新たな成長機会の獲得に取り組んでいきます。

今後もDNPは、株主・投資家の皆様との対話を重ねながら、新たな価値創出を通じて、企業価値の持続的な向上に努めてまいります。

150周年特別コラム

長寿企業調査から読み解く「DNPの強み」

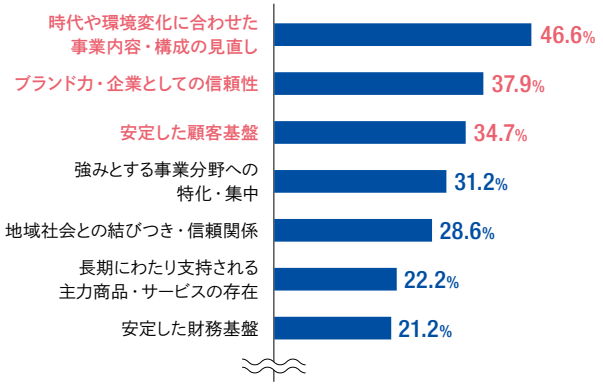
ニュースリリース「100年以上続く長寿企業の経営実態を調査」
トークセッション「長寿企業のDNAから、持続的成長の条件を考える」

創業150周年を機に、DNPは創業から100年以上続く売上100億円以上の国内企業を対象とした独自調査を実施しました。
調査から見えてきた長寿企業の特徴は、トップメッセージでお伝えしたDNPの価値創造の考え方、DNPの強みとも重なります。

強み1 環境変化を先取りし、自ら事業を変革する

長寿企業調査では、100年以上継続できた理由として**「時代や環境変化に合わせた事業内容・構成の見直し」**が最も多くあげられました。長寿企業に共通するのは、変化に受け身で対応するのではなく、環境変化を成長機会と捉え、自ら事業のあり方を見直してきた点です。印刷技術の高度化や応用を通じて事業領域を広げてきたDNPもまた、社会や市場の変化を先取りし、自ら変革することで成長し続けてきました。現在推進する「第三の創業」も、その延長線上にある挑戦と言えます。

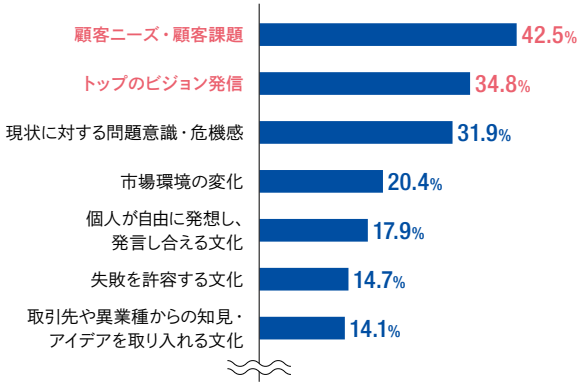
100年以上事業を継続できた理由は?



強み2 顧客課題を起点に、核となる技術を進化させる

調査では、イノベーションを生み出す原動力として**「顧客ニーズ・顧客課題」**が最も高くあげられました。また、強みに関する設問でも、**「顧客基盤・顧客との信頼関係」**が最多となり、**「技術力・ノウハウ」**がこれに続きました。多くの長寿企業は、顧客に向き合いながら、軸となる技術や強みを磨き続けてきました。DNPもまた、顧客が求める高度な課題に応えるなかで印刷技術を応用・発展させ、多様な事業領域へと拡張してきました。顧客起点で強みを進化させる姿勢が、持続的な価値創造につながっています。

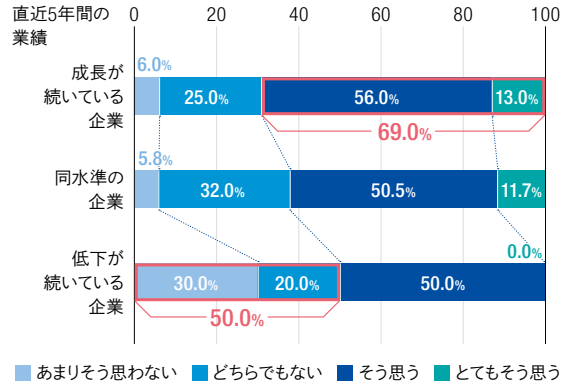
イノベーションを生み出し続けられた原動力は?



強み3 ビジョンを組織に浸透させ、挑戦する風土を育む

調査ではまた、イノベーションを生み出す原動力として**「トップのビジョン発信」**が2位にあがりました。成長している企業ほど、**「理念やビジョンが日々の業務や判断に結び付いている」**と回答する割合が高いことも明らかになっています。長寿企業では、理念やビジョンが社員一人ひとりの行動や意思決定の拠り所となり、組織全体の挑戦を支えています。経営トップが価値創出の現場で継続的に対話を重ねながら社員の挑戦を促していくDNPの取り組みも、こうした長寿企業の成長要因と重なっています。

理念やビジョンが日々の業務や判断に結びついているか?



「長寿企業に関する経営意識調査」：調査主体：大日本印刷株式会社／調査対象：創業100年以上・売上100億円以上の国内企業 ／N=314件／調査期間：2026年1～2月

Section
1 DNPとは

150年にわたり培ってきた強みの本質や競争優位性を起点に、
価値創造ストーリー、マテリアリティ、経営資本など、
DNPの持続的な成長を支える全体像をご説明します。

企業理念
14 DNPグループの企業理念
15 イノベーション創出の変遷

強みとビジネスモデル
16 強みとビジネスモデル
17 高度化された印刷技術
18 主な事業領域
19 グローバル展開
20 企業理念の浸透

マテリアリティ
21 サステナビリティ経営の全体像
22 持続的成長を支える価値創造ストーリー
23 マテリアリティの特定および重要性評価プロセス
24 マテリアリティを起点とした価値創出の体系
25 マテリアリティ実現に向けた重点施策とKPI
26 リスクおよび機会の重要性評価
27 重要なリスクへの対応：
サプライチェーンの高度化と
インテリジェンス機能の構築

6つの経営資本
28 6つの経営資本
30 経営資本の掛け合わせ
31 コーポレートブランディングによる
経営資本の高度化

企業理念

DNPグループの企業理念

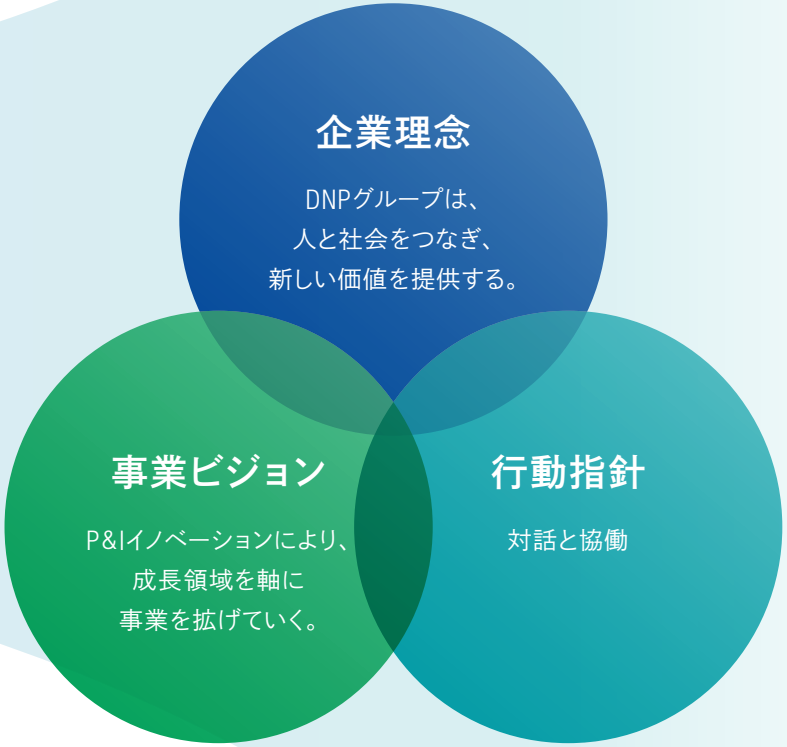
創業時から続くイノベーションマインド

私たちは一世紀半前、「文明の業を営む」という言葉に表される志のもと、
当時最先端の活版印刷事業を通じて文明社会の発展に貢献することをめざし、創業しました。
その精神は、150年を経た今も変わることなく受け継がれています。
現在、DNPグループは「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のもと、
印刷で培ってきた技術・プロセス・スキルをさらに磨き、多様性に富む社員一人ひとりが
対話と協働を重ねながら、新たな価値の創出に挑み続けています。
これからも私たちは、社会と生活者にとって意味のある価値を生み出し続けることで、
「未来のあたりまえ」をかたちにしていきます。

ブランドステートメント

未来のあたりまえをつくる。

DNPグループビジョン



1876年 創業

文明の業を営む

「印刷を通して知識や文化を広め、
国家の近代化に貢献したい」

1876年
秀英舎 銀座で創業

1881年
自社で活字の鋳造を開始

1886年
市谷に工場を開設

**“社会に価値を提供していく”というイノベーションマインドは、
150年を経た今も変わりなく受け継がれています**

企業理念

イノベーション創出の変遷

いつの時代にも社会に欠かせない価値を生み出す挑戦のDNA

DNPは150年にわたり、印刷技術を高度化し、応用・発展させながら、多様なイノベーションを創出して、事業を拡大させてきました。
その根底にあるのは、創業時から続く挑戦のDNAです。150年で培った強みを現在に活かし、新たな価値創出と未来の成長につなげていきます。

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

創業

1876年～ 出版印刷
DNPの祖業

1877年 書籍『改正 西国立志編』印刷

1945-49年 民間企業として紙幣印刷の一部を担当

第二の創業

1951年～ 拡印刷
印刷技術の応用・発展で事業領域を拡大し、現在の注力事業領域の礎をつくる

1951年 紙器・軟包装分野、建材分野に進出

1958年 ブラウン管カラーテレビ用シャドウマスクの開発に成功
➡カラーテレビの国産化に貢献、ディスプレイ事業へ発展

1959年 トランジスタ用蒸着マスク開発
➡半導体製造用フォトマスクの製造につながり、半導体関連の事業へ発展

1970年 大阪万博でパビリオン9館の出展企画を受託
➡体験価値創出の知見を蓄積し、企画関連の事業へ発展

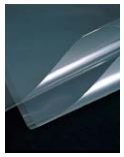
1972年 コンピューター組版システム（CTS）本格稼働
➡デジタル化を先導、DXの起点へ

1983年 国内初の書き換え可能なICカードを実用化
➡安全・安心な情報活用を広げ、情報セキュア関連の事業へ発展

1985年 昇華型熱転写記録材を開発、生産開始
➡オンデマンド高画質出力の需要を支え、フォトイメージング関連の事業へ発展

1997年 PETボトルのインライン無菌充填システムを開発

1997年 ディスプレイ用反射防止フィルムの本格生産開始
➡多様なデバイスの進化に貢献し、デジタルインターフェース関連の事業へ発展



1999年 リチウムイオン電池用バッテリーパウチ製品化
➡EVや再生可能エネルギーの普及に貢献し、産業用高機能材関連事業へ発展

2001年 有機ELディスプレイ用蒸着マスク（メタルマスク）を開発
➡次世代ディスプレイの実用化を支え、デジタルインターフェース関連事業に発展

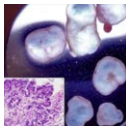
2003年 太陽電池用部材を開発

第三の創業へ

2015年～ P&Iイノベーション
社会の変化を先読みし、新たな価値を主体的に創出

ナノインプリントリソグラフィ開発
基板上の樹脂等に、回路パターンを形成したテンプレート（版）をハンコのように圧着させ、nm（ナノメートル）単位の超微細な凹凸パターンを樹脂等に転写する技術。次世代半導体の普及を支える。

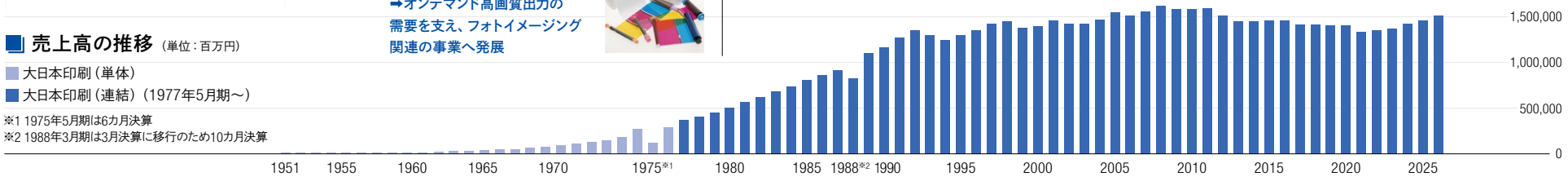
「ミニ腸」を用いた研究・開発
ヒトiPS細胞から作られる「ミニ腸」は、人間の腸に近い機能を持つミニチュア臓器。DNPは微細加工技術を活かし、再生医療・創薬分野での活用に向けた開発を継続。



自動車内装用次世代加飾パネル開発
住宅建材で培った木目や幾何学柄などの高意匠加飾パネルにデジタルでの情報表示機能を付加した次世代加飾パネルを開発。次世代モビリティ体験を創出する。

XRコミュニケーション事業を展開
リアルとバーチャルの空間を融合し、新しい体験価値と経済圏を創出する「XRコミュニケーション」事業を開始。社会課題の解決をめざし、多様なパートナーと連携しながら、新たな社会基盤・コミュニケーション基盤を主体的に創出する。

売上高の推移（単位：百万円）



強みとビジネスモデル

P&Iイノベーション

P&Iイノベーションにより、高い参入障壁を生み出す

DNPの強みの源泉は、創業以来磨き続けてきた印刷技術と変革に挑戦するイノベーションマインドにあります。
高度化された印刷技術と、顧客との対話を通じて磨き上げてきたプロセス設計・マネジメント力を掛け合わせることで、独自の強みを生み出し続けてきました。
こうした強みの積み重ねにより、高い参入障壁を生み出し、多様な事業を通じて社会に新しい価値を提供し続けています。

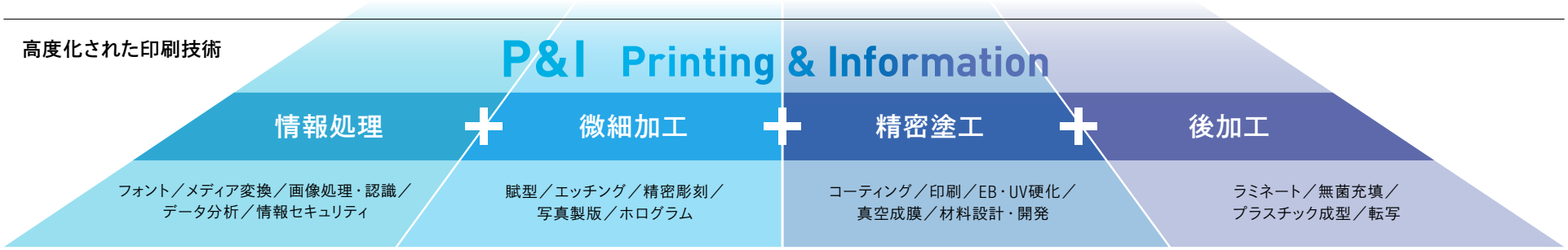
高度化された印刷技術

印刷技術を応用・発展、世界トップシェアの製品・サービスを生み出す

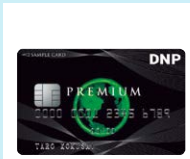
印刷技術を核に、その強みを応用・発展させることで、多様な事業領域へと展開してきました。
情報処理、微細加工、精密塗工、後加工の高度化された技術を掛け合わせることで、世界トップシェアを持つ製品やサービスを生み出しています。
P&Iイノベーションを通じて事業領域を拡げ、社会や産業に欠かせない価値を提供し続けています。

印刷の基本工程

高度化された印刷技術



DNPが提供する主な製品・サービス

ICカード	BPOサービス	有機ELディスプレイ製造用メタルマスク	半導体製造用フォトマスク	写真プリント用昇華型熱転写記録材	ディスプレイ用光学フィルム※	加飾フィルム、成形部品	リチウムイオン電池用バッテリーパウチ	PETボトル用無菌充填システム
国内トップシェア		世界トップシェア	外販用フォトマスクでトップレベルのシェア	世界トップシェア	世界トップシェア		世界トップシェア	国内トップシェア
								
情報処理 微細加工 後加工	情報処理 後加工	微細加工	光学設計 微細加工 精密塗工	情報処理 精密塗工 企画・設計 後加工	光学設計 材料開発 精密塗工	光学設計 精密塗工 後加工 企画・設計	精密塗工 後加工 材料開発 評価・解析	後加工

※ 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

主な事業領域

P&Iイノベーションにより、多様な事業を展開

DNP独自の印刷技術、それらを支えるプロセス設計・マネジメント力を磨きあげることで多様な事業を展開しています。
現在、3つの事業セグメントで、国内そして世界トップシェアを獲得し続ける製品・サービスを展開。人々の暮らしに不可欠な価値を提供し続けています。

P&I イノベーション
高度化された印刷技術 × プロセス設計・マネジメント力

スマートコミュニケーション部門

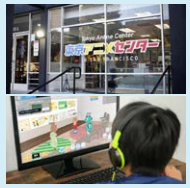
イメージング コミュニケーション関連

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、XR・AIの応用により、リアルとバーチャルを融合した新たな体験価値を創出し、グローバルに提供します。

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「リアテンダント」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荷軽減を実現します。

ライフ&ヘルスケア部門

モビリティ関連 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供し医療に貢献。

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。環境負荷を低減した安全・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。

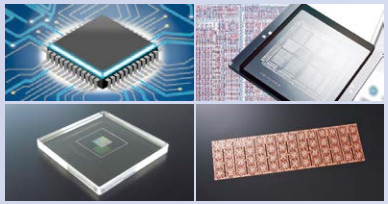
飲料事業

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。ナノインプリント用テンプレート、EUVフォトマスク、次世代パッケージ向けガラスコア、光電融合など成長が期待される先端領域へ事業を拡大し、高品質・高精度な製品を国内外に提供しています。

売上高
1兆5,125億71百万円
営業利益
1,010億39百万円

スマート コミュニケーション部門
■売上高：
7,503億円（構成比49.6%）
■営業利益：
400億円（構成比31.3%）

ライフ&ヘルスケア部門
■売上高：
5,123億円（構成比33.8%）
■営業利益：
372億円（構成比29.1%）

エレクトロニクス部門
■売上高：
2,518億円（構成比16.6%）
■営業利益：
507億円（構成比39.6%）

グローバル展開

事業のグローバル展開を加速し、新たな成長機会を取り込む

DNPは、グローバル市場に向けた製品・サービスの提供を加速するため、世界各地に拠点を展開するとともに、M&Aや共同研究、パートナーシップなど多様な手法を組み合わせ、成長性の高い市場や先端技術領域へ踏み込みながら事業を拡大しています。こうした取り組みにより、注力する事業領域のグローバル展開を加速し、新たな成長機会を取り込みます。

海外拠点
36都市

DNPはグローバル市場に向けた製品・サービスの提供を行うため、世界各地に拠点を設けています。
（2026年3月31日現在）

無菌充填システム関連

高い無菌性と高稼働率を強みとするPETボトル用無菌充填システムにより安全・安心な飲料供給を支え、アジア・インド・オセアニア市場を中心に採用を拡大していく。

コンテンツ・XRコミュニケーション関連
フォトイメージング関連

米国（サンフランシスコ、ボストン、シャーロット）に東京アニメセンターを開設し、日本のアニメ・マンガを軸としたコンテンツビジネスのグローバル展開を加速するとともに、新たな収益機会の創出を進めていく。

半導体関連

欧州有数のイノベーション拠点であるオランダ・アイントホーフェンに研究拠点を開設し、光電融合の最先端技術と企業ネットワークを取り込み、次世代半導体分野での競争力強化を加速していく。

デジタルインターフェース関連

独自の光学設計とコンバーティング技術を特徴とするDNPの光学フィルムは、グローバルブランドの製品に継続採用されている。ディスプレイ市場における大型化や高機能化のニーズに対応し、生産体制の高度化を引き続き進めていく。

情報セキュア関連

アフリカを中心に政府向けID認証サービスを展開するRubicon社をM&Aし、日本で培った認証・セキュリティ技術と融合。新興国の社会インフラ構築に参画しながら成長市場を取り込んでいく。

モビリティ&リビング関連
メディカル・ヘルスケア関連

インド工科大学ハイデラバード校と連携し、急成長するインド市場を舞台に、EV向け無線給電と医薬原薬の合成技術の研究開発を推進。モビリティとメディカル・ヘルスケア両領域での新たな価値（事業機会）を創出していく。

© Indian Institute of Technology Hyderabad

モビリティ&リビング関連

高意匠加飾と鮮明な映像表示を両立した車載向けディスプレイ対応フィルムの量産開始。中国の自動車市場での展開を皮切りに、車内空間の体験価値向上を軸に事業成長を加速していく。

モビリティ&リビング関連

隈研吾氏設計の台湾「KUMA TOWER」に、多様でリアルな意匠性を持つ外装材としてDNPのアルミパネル「Artellion」が採用され、今後は海外展開を拡大していく。

企業理念の浸透

150周年スペシャルサイト

非連続的な発想で変革に挑戦する、組織風土の醸成

DNPは1876年の創業時に「文明の業を営む」という言葉を掲げ、以来、より良い社会、より心豊かな暮らしに欠かせない価値を生み出し続けています。
150周年を新たな節目とし、変革に挑戦する組織風土を活かして「より良い未来づくり」を加速させていきます。

150周年プロジェクト ｜ コンセプト「前例を力に、前例のない夢に挑む。」

これまでの150年間、育て、受け継いできた、DNPに流れる志・技術・知見・組織力・人とのつながり。それらの“前例”は、どの事業分野にも存在し、変革に必要なDNPの強みとなります。「より良い未来」をつくるためには、それらの“前例”を学び、活かし、力に変えながらも、“前例”にとらわれすぎない非連続的な発想が求められます。そうした発想から生まれる“前例のない夢”に向かって社員一人ひとりが対話と協働を深め、一歩を踏み出す姿勢をこのメッセージに込めました。

社員の行動変容に向けて

認知・理解	共感・自分ごと化	行動意欲	一体感・誇り
「150周年の意義」や「企業理念・志」を知る	「自分の業務も未来につながる」と実感する	「小さなことでも挑戦してみよう」と奮起する	「DNAや挑戦の文化」を再確認し、仲間意識が高まる

キービジュアル

行動意欲 「対話と協働」の深化により、社員の自律とエンゲージメントを向上

DNPがイノベーションによって価値を生み出し続ける背景には、企業理念を軸に育んできた組織風土があります。150周年の施策においても、社員一人ひとりが自ら考え行動することを重視し、社員と会社がともにつくり上げています。

周年記念のロゴマークは、全世界のグループ社員からの約800件の応募と1万件を超える投票で選定。全国のエリア施策も、その拠点で働く社員と家族、地域パートナーが協働して推進しています。

こうした社員の主体性と対話を起点とした活動を通じて、社員一人ひとりがDNPの“志”への理解を深めるとともに、「より良い未来」をつくる当事者であるとの意識を高め、学びを挑戦につなげています。この組織風土こそが、DNPの事業価値・企業価値の持続的な創出を支えています。

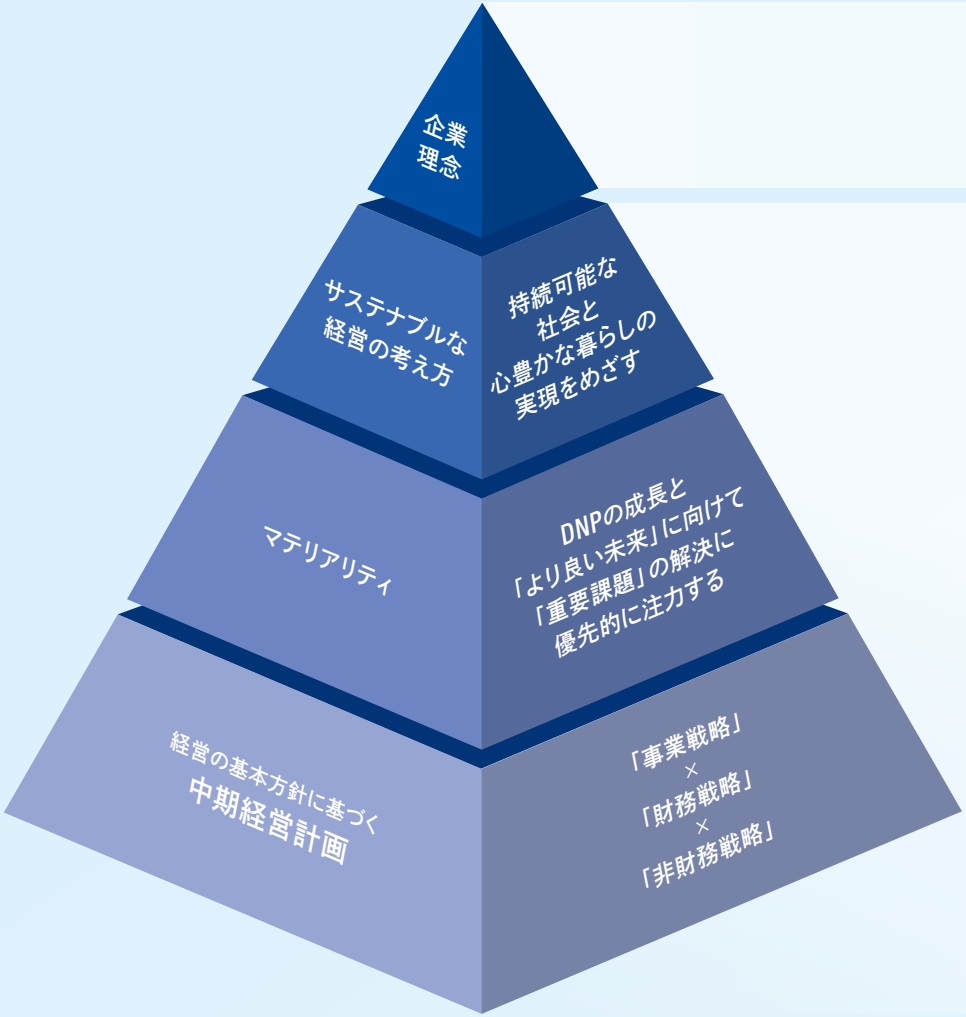
一体感・誇り 社員の挑戦の志を表すキービジュアル

職種や勤務地、事業分野の異なる12人のグループ社員――。それぞれの“挑戦への想い”をAIでグラフィック化し、本人の写真と掛け合わせて表現しています。社員の想いの潜在的なイメージをAIで引き出すことで、既成概念にとらわれない、言葉に秘めた意図や自身も予期しなかったビジョンを可視化し、「前例のない道への挑戦」を印象づけます。

全国の自社拠点に設置したDNP記念撮影フォトブース「写Goo！」やスマートフォンのアプリを使い、社員の誰もがこのビジュアルの写真を撮影できる施策も展開。全社員の一体感を醸成します。

サステナビリティ経営の全体像

DNPは、企業理念に基づき、持続可能な社会と心豊かな暮らしの実現をめざして、
長期を見据え、自らが「より良い未来」をつくり出す事業活動を展開しています。
「より良い未来」としてめざす「4つの社会」を掲げ、
その実現に向けたマテリアリティを定めています。



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」

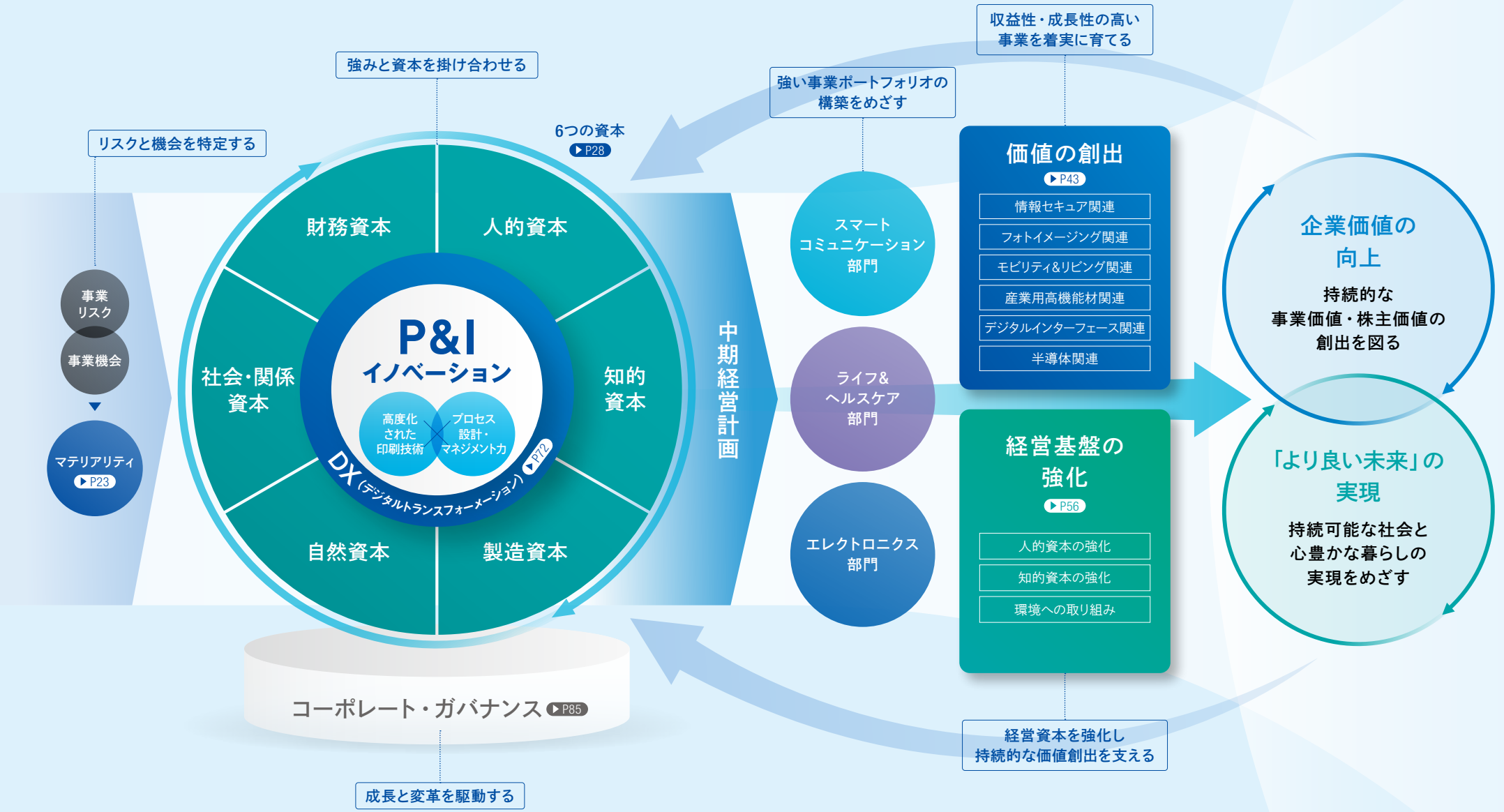
安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会	快適にコミュニケーションができる社会	人が互いに尊重し合う社会	経済成長と地球環境が両立する社会

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きます。	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。

持続的成長を支える価値創造ストーリー

DNPは、外部環境の変化がもたらすリスクと機会を的確に捉え、6つの経営資本を掛け合わせることで、P&Iイノベーションによる新たな価値の創出を進めています。
また、成長領域への投資と事業ポートフォリオの変革を通じて、収益性・成長性・レジリエンスを兼ね備えた経営基盤の強化を進めています。



マテリアリティの特定および重要性評価プロセス

DNPは、「より良い未来」としてめざす4つの社会の実現に向け、経済・社会・環境の変化やステークホルダーの期待を踏まえ、ダブルマテリアリティ（社会・環境への影響と企業価値への影響の両面）の観点からマテリアリティを特定しています。また、経営環境の変化に応じてリスクと機会を継続的に識別・評価・見直し、事業への財務影響や優先度の観点から重要性を評価するとともに、中長期の経営戦略へ反映しています。

マテリアリティの特定とリスク・機会の重要性評価プロセス

サステナビリティ推進委員会による全プロセスを通じた審議・モニタリング

1 外部環境・事業環境の分析
- 国際的な枠組み・動向の把握
- 社会課題・メガトレンドの分析
- ステークホルダーの期待・関心の把握
- DNPの事業環境の分析

2 変動要因の特定
DNPグループの事業に影響を与える変動要因を特定

3 リスクと機会の識別
中長期の視点で変動要因がもたらすマイナスの影響（リスク）と機会を広く抽出

4 マテリアリティの特定（重要課題の決定）
社会・環境への影響やステークホルダーの期待を踏まえ、ダブルマテリアリティに基づきマテリアリティを特定 ▶P24

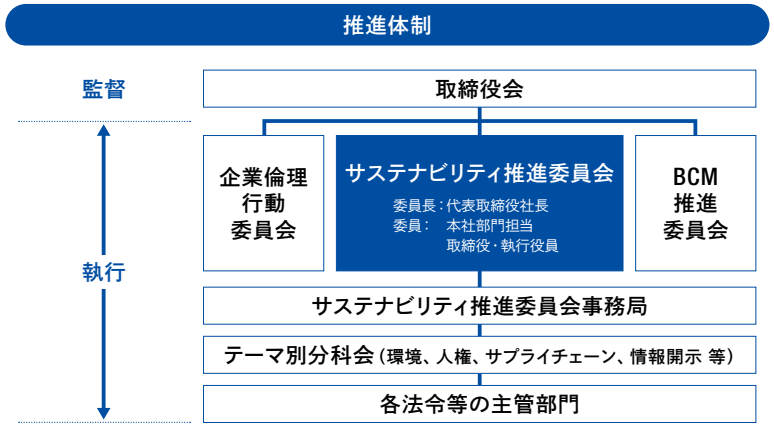
5 重要性評価（マトリクス評価）
識別したリスクと機会について、財務影響度と優先度（発生時期・発生可能性）の2軸で重要性を評価 ▶P26

6 承認・開示
経営会議・取締役会の承認を経て決定し、ステークホルダーに開示

7 事業活動への展開と進捗管理
マテリアリティ・重要なリスクと機会に基づき、戦略・目標と連動した価値創出を推進し、進捗を継続的にモニタリング

サステナビリティ経営の推進体制

DNPは、取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進委員会を中心とした推進体制を構築しています。リスクと機会の評価からマテリアリティの見直し、経営戦略への反映までを継続的に実施し、持続的な企業価値の向上につなげています。



対話を通じて、サステナビリティ経営を前進させる

社会や市場を取り巻く環境は絶えず変化しており、それに伴って事業機会やリスクも変化しています。DNPは、こうした変化を継続的に捉え、中長期的な視点でリスクと機会を毎年見直しています。

サステナビリティ推進委員会では、その結果を踏まえ、必要に応じてマテリアリティを見直す仕組みとするとともに、各部門と対話を重ねながら、重要課題を経営戦略や重点施策へ反映し、持続的な企業価値の向上につなげることを重視しています。また、社会環境の変化に応じて必要なテーマ別分科会を設置し、人権への取り組みや情報開示の高度化など、部門横断で重点課題への対応を進めてきました。

私たちは、変化に受け身で対応するのではなく、自ら変化を捉え、対話と協働を通じて経営へ反映していくことで、「より良い未来」の実現につながるサステナビリティ経営を推進していきます。

サステナビリティ推進委員会事務局 局長　**鈴木 由香**

マテリアリティを起点とした価値創出の体系

外部環境の変化がもたらすリスクと機会を踏まえ、DNPが「より良い未来」としてめざす4つの社会の実現に向けて、提供する価値と取り組むべき事項を「マテリアリティ」として特定しています。これらのマテリアリティに基づき、事業戦略・財務戦略・非財務戦略・リスクマネジメントを推進するとともに、その成果をKPIによりモニタリングし、持続的成長と企業価値向上の実現をめざします。

	DX、AI、セキュリティ 技術動向関連	グローバル化、地政学、法規制 経済活動関連	人口動態、人材確保、人権意識 人的資本関連	文化、制度、倫理 バリューチェーン関連	自然・生物多様性の劣化、トランジション 環境関連
外部環境変化（変動要因）	• DX、AI、ロボティクスの社会実装の進展と活用競争の拡大 • サイバー攻撃・情報セキュリティへの脅威の増大 • データ・情報格差の拡大	• 地政学リスクの高まりと市場・供給の不安定化 • 規制・制度の高度化と影響力の拡大 • グローバル競争環境の変化と事業展開の複雑化	• グローバル人口増加と国内生産年齢人口減少の進行 • 人材の量から質・活用重視への変化 • 人権・D&I・ウェルビーイング要請の拡大	• グローバル事業拡大に伴う制度・文化の多様化 • コンプライアンス要請の高度化 • 情報拡散によるレピュテーション影響の拡大	• 気候変動・自然劣化の影響拡大 • 脱炭素・循環経済への移行の加速 • 環境情報開示要求の高度化
リスク	• AIや技術進展への対応遅れによる競争力低下 • サイバー攻撃による事業停止 • AI活用に伴う偽情報発信や人権侵害	• 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱 • 地経学・金融変動による収益性低下 • 規制の多様化による事業効率低下、知財係争リスク	• 専門人材の不足・流出 • 高度人材確保の難化による競争力低下 • 組織文化・心理的安全性欠如によるエンゲージメント低下	• 人権・コンプライアンス対応負荷増大 • グローバル運営の複雑化 • コンプライアンス違反による信用毀損	• 自然災害・資源制約による操業・生産・調達の不安定化 • 環境対応・情報開示高度化に伴うコスト増大 • 環境規制強化に伴う対応負荷の増大
機会	• AI・ロボット活用による業務効率化・生産性向上 • 高セキュリティ環境下での大量データ流通・サイバーセキュリティ需要の拡大 • デジタルサービス市場拡大による成長機会創出	• サプライチェーンの再構築による事業レジリエンス・競争力強化 • 半導体等の事業関連分野における需要増、成長市場での事業拡大 • 戦略的IRと情報開示高度化による競争力強化	• 人材シフト・リスキリングによる最適配置と組織力の最大化 • 多様性・アルムナイ活用による組織力・創造性向上 • AI活用による業務効率化・新サービス創出	• グローバルでのガバナンス・コンプライアンス体制の強化による企業価値向上 • サプライチェーン透明化による信頼・ブランド価値向上 • 多様な文化・価値観を活かした新市場・新事業の展開	• サプライチェーン強靭化による事業レジリエンスの強化 • 環境配慮製品・サービスによる市場獲得・競争力強化 • トレーサビリティ確立による差別化・信頼性向上

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
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きます。	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。
優先的に創出する価値	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	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	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シビリティの確保	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

戦略・施策への展開

対応方針 戦略	事業戦略（価値の創出）	財務戦略（価値の創出）	非財務戦略（経営基盤の強化）			リスクマネジメント（潜在的なマイナス影響の最小化）
	注力事業の拡大と構造改革の推進 ▶P33	キャッシュ・アロケーション戦略の強化 ▶P40	人的資本の強化 ▶P58	知的資本の強化 ▶P65	環境への取り組み ▶P77	サプライチェーンマネジメント ▶P27 情報セキュリティ ▶P101 人権の尊重 ▶P100 コンプライアンスの徹底

マテリアリティ実現に向けた重点施策とKPI

DNPは、マテリアリティに基づく戦略を具体的な重点施策へ展開し、注力事業領域と経営基盤強化施策を一体的に推進しています。各重点施策の進捗をKPIにより継続的にモニタリングすることで、「より良い未来」としてめざす4つの社会に対する価値創出を図るとともに、持続的成長と企業価値向上につなげています。

主に関連するマテリアリティ

- 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

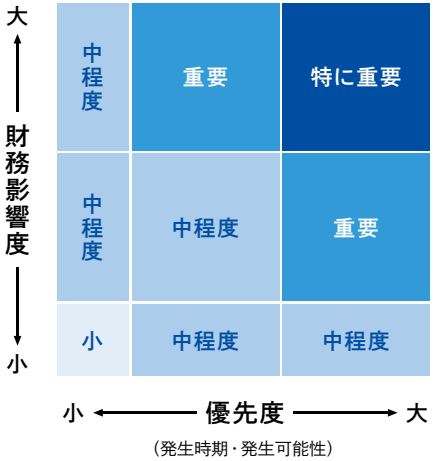
事業活動への展開・主要KPI

施策		主な取り組み	マテリアリティ	主要KPI（2026-2028中期経営計画）
事業を通じた価値創出	スマートコミュニケーション部門 情報セキュア関連	• 市場成長が見込まれるグローバルな有望市場等に積極的に投資 • 信頼性の高い社会基盤の構築		営業利益 **+100億円** 営業利益CAGR **8%**
	スマートコミュニケーション部門 フォトイメージング関連	• グローバル生産体制・供給体制の強化、新興国市場の開拓 • 笑顔と安心があふれるコミュニケーション社会の実現		
	ライフ&ヘルスケア部門 モビリティ&リビング関連	• HMI（Human Machine Interface）関連部材の拡大、グローバル事業の拡大 • 付加価値の高い材料開発による競争力強化		営業利益 **+88億円** 営業利益CAGR **7%**
	ライフ&ヘルスケア部門 産業用高機能材関連	• 各種機能性フィルム関連製品の開発、グローバル展開 • EVや再生可能エネルギーを支える部材提供を通じた脱炭素社会への貢献		
	エレクトロニクス部門 デジタルインターフェース関連	• 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事業拡大 • 多様なデバイスの進化への貢献		営業利益 **+143億円** 営業利益CAGR **9%**
	エレクトロニクス部門 半導体関連	• フォトマスクの市場成長に応じた最適な体制構築 • 最先端領域への事業展開の加速、TGVガラスコア基板の事業化		
価値創出を支える基盤の強化	人的資本	• 人材育成、リスキリングの推進、D&I推進、エンゲージメントの向上等によるグローバルでの「人的創造性」の向上		人的資本投資額 **350億円規模** エンゲージメントサーベイスコア（挑戦スコア）**+10%以上** 女性管理職比率 **15%**（2030年度）
	知的資本	• グローバルでのオープンイノベーションの推進 • AI前提の業務・意志決定プロセスへの転換		研究開発投資額 **1,200億円規模** 生成AIの標準導入の完了 高度利用者定着率 **50%**
	環境	• 気候変動の緩和・適応、資源の効率的利用、生物多様性の保全 • 環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」※の拡大		2030年度までに GHG排出量 2019年度比 **46.2%削減** 資源循環率 **70%達成** 水使用量原単位 2019年度比 **30%削減**
	リスクマネジメント	• サプライチェーンの強靭化、情報セキュリティの強化、人権の尊重 • コンプライアンスの徹底		重大事故 **ゼロ**

※環境配慮製品・サービスとは、DNPの「環境配慮製品・サービスの開発指針」に基づき認定した製品・サービスです。スーパーエコプロダクツは、そのうち特に高い評価を得たものを指します。

リスクおよび機会の重要性評価

DNPは、事業に影響を及ぼすリスクおよび機会について、財務影響の大きさ、発生時期、発生可能性、社会・環境への影響度などの観点から重要性評価を実施しています。評価結果はサステナビリティ推進委員会で審議し、経営への影響が特に大きい項目を「重要なリスクおよび機会」として特定しています。
重要なリスクについては、事業への影響低減を図るための重点施策を設定し、サプライチェーンマネジメント、情報セキュリティ、人権尊重への取り組みを中心に管理を強化しています。一方、重要な機会については、中期経営計画における注力事業領域と結び付け、成長機会として積極的に取り込んでいます。
これらの重要なリスクおよび機会は、事業戦略や資源配分の検討に反映するとともに、重点施策を通じて継続的に対応しています。



財務影響度：
大（100億円規模）
中（10億円以上）
小（10億円未満）

発生時期：
長期（5～10年）
中期（5年以内）
短期（既に顕在化）

重要なリスク

重要なリスクの項目	具体的な内容	主な対応施策	
地政学リスクによるサプライチェーンの混乱	• 地政学リスクの高まりによるサプライチェーンの混乱・分断による事業停滞、サプライチェーンの再構築や調達先変更等による事業活動の不安定化・コストの増大	サプライチェーンマネジメント	▶P27
サイバー攻撃による事業停止	• サイバー攻撃の増大等による事業・サービスの停止、システム破壊、データ損失等	情報セキュリティの強化	▶P101
AI活用による偽情報発信や人権侵害	• AI活用の拡大により、偽情報の生成・拡散や不適切利用が発生し、顧客・社会からの信頼低下や人権侵害・プライバシー侵害につながるリスク	人権尊重	▶P100
人権デュー・ディリジェンスや法規制の強化	• グローバルサプライチェーンにおけるコンプライアンスや企業倫理の水準強化による管理・対応負荷の増大		

重要な機会

重要な機会の項目	具体的な内容	関連する注力事業領域	
高セキュリティ環境下での大量データ流通	• データ流通・セキュリティ需要の増大 • データ・デジタル基盤の信頼性や透明性の向上	情報セキュア関連	▶P47
デジタルサービス市場の拡大	• デジタル化に伴う顧客体験や満足度の向上、個々人に適した情報の提供やサービスの高度化	フォトイメージング関連	▶P48
環境配慮製品・サービス、技術の需要拡大 早期開発による市場獲得	• 低炭素製品・サービス、代替素材製品、クリーンエネルギー関連部材等の需要の拡大 • 移行対応技術を通じた成長機会の創出	モビリティ&リビング関連	▶P49
サプライチェーン競争力の強化、事業レジリエンスの強化	• 調達・生産の分散化、情報の可視化によるサプライチェーン競争力・事業レジリエンスの強化、事業継続性の向上	産業用高機能材関連	▶P49
AI・ロボット活用による生産革新	• AI活用による意思決定の高速化 • AI・ロボット活用による事業化・業務効率化、生産プロセスの革新 • 行政や金融、流通分野におけるコミュニケーションの高度化	デジタルインターフェース関連	▶P52
DXの推進、AIの社会実装に伴う関連事業分野の需要拡大	• 半導体関連分野の需要拡大	半導体関連	▶P53

重要なリスクへの対応：サプライチェーンの高度化とインテリジェンス機能の構築

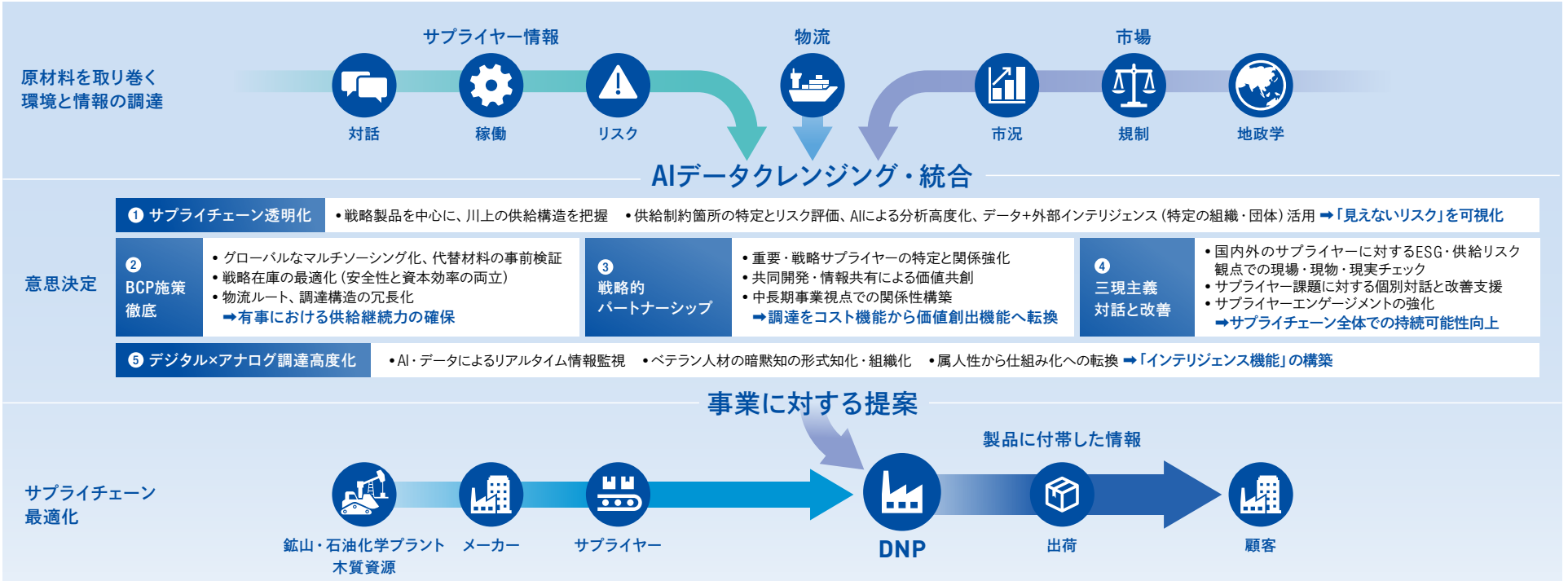
不確実性の高い外部環境において、「原材料の安定調達」は単なるコストから、価値の源泉となってきています。
事業継続性と競争優位性を確保するため、材料サプライチェーンの透明化とレジリエンス強化を経営の重要課題として推進しています。

効率重視から強靭性へ、調達戦略のパラダイムシフト

地政学リスクの高まり、物流混乱、規制強化、環境・人権要請の高度化等により、従来の効率重視型サプライチェーンは限界を迎え、供給途絶や事業停滞のリスクが顕在化しています。特に川上（材料）の供給網は多層化・ブラックボックス化が進み、企業自身がリスクを把握しきれない「見えない不確実性」を抱える構造となっています。DNPは、この激変する環境を「コスト増のリスク」と捉えるのではなく、強靭な事業体質へ脱皮するための絶好の機会と定義しています。単なる材料確保にとどまらず、テクノロジーと組織力を融合させた情報の収集・分析に基づいた5つの施策を実行することで、「インテリジェンス機能」の構築を進めています。不確実性に対して非連続的に対応することで、安定供給という「強固な守り」を基盤に、新たな競争優位性や「攻めの価値」を創出する戦略的調達を実践しています。

DNPは「インテリジェンス機能」の構築を通じて、原材料調達におけるありたい姿の実現に向けて取り組んでいます。情報の調達から始まり、AIやデータ、人的知見の複合的な掛け合わせを通じて、有事の際であっても迅速な意思決定が可能な組織体制の構築と、事業に対する正確かつ適切な提案をめざします。

インテリジェンス機能の構築とサプライチェーンの制御



6つの経営資本

価値創出を支える競争優位の源泉

DNPは、人的資本、知的資本、製造資本、自然資本、社会・関係資本、財務資本の6つの経営資本を、競争優位の源泉として捉えています。
印刷プロセスに立脚した「P&I」を基盤に、これらの資本を掛け合わせることでシナジーを生み出し、継続的な価値創出につなげています。

資本	強み・めざす姿	重要課題	インプット（2025年度実績）	アウトプット（2025年度実績）	課題と今後の取り組み
人的資本 ▶P58	**挑戦する風土・挑戦意欲のある人材** 人への投資により自律的成長と挑戦を促し、信頼に基づく対話と協働を通じて、価値創出の基盤であり強みの源泉である人的資本を強化します。さらに、人的創造性を飛躍的に高め、持続的な価値創出を実現します。	• 経営戦略に連動するタレントマネジメント • 組織力強化と挑戦風土の醸成 • 従業員体験の最大化 • 持続的に稼ぎ続ける力の追求 • DNPウェルビーイングの実現	• 従業員数：**36,360名**（連結） うち、海外**3,707名** • 社員一人当たりの教育研修費用：**108千円**（大日本印刷（株）単体）	• 従業員エンゲージメントサーベイスコア：2022年度比 **+6.0%** • DXリテラシー標準基礎教育受講完了：**29,259名** • 女性管理職比率：**12.3%** • 男性育休取得率：**106.8%**	「人的資本ポリシー」に基づき、一人ひとりのキャリア自律と挑戦を促進し、挑戦と対話に満ちた組織風土の形成を図ります。経営戦略との一体化を一層推進し、最適配置と自律的成長を通じて、人への投資を起点とする価値創出の好循環を確立します。
知的資本 ▶P65 ▶P72	**幅広い領域での技術革新と研究開発体制** 「P&I」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、新たな価値を創出します。	• 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変換	• 研究開発費（年間）：**422億円**	• 国内特許保有件数：**12,328件** 海外特許保有件数：**5,041件** • 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%**	新規事業創出のための技術獲得の加速や、独自の強み技術の高度化およびグローバル展開に向け、注力領域の設定や技術の掛け合わせ、戦略的パートナーシップ構築、オープンイノベーションの拡充を推進します。これらの取り組みを通じてグローバルでの知的創造性の向上と競争優位性の確立を図ります。
製造資本	**高度化した印刷技術を有する製造拠点** 事業戦略に基づき、注力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。	• 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	• 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）：**877億円**	• 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**	国内外の市場動向に応じて、注力事業に位置づける半導体、デジタルインターフェース、モビリティ&リビング、産業用高機能材、情報セキュア、フォトイメージング関連を中心に、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。

6つの経営資本

資本	強み・めざす姿	重要課題	インプット（2025年度実績）	アウトプット（2025年度実績）	課題と今後の取り組み
自然資本 ▶P77	**環境負荷を低減する製品・サービス** 独自の環境マネジメントシステムにより事業活動と自然資本の関わりを捉え、「DNPグループ環境ビジョン2050」に基づく実効的な活動を推進することで、経済成長と地球環境の両立をめざします。	• 自社事業活動のGHG排出量削減 • 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	• エネルギー総消費量：**14,120TJ** • 水使用量：**9,003千m^3** • 紙 投入量：**452千トン** • プラスチック 投入量：**284千トン**	• GHG排出量（Scope1+2）：**719千トン-CO_2e** • 排水量：**7,013千m^3** • 不要物総排出量：**225千トン** • 最終処分場利用量：**4.9千トン** • 環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」売上高：**2,761億円**（売上高比率18.3%）	事業活動における自然資本への依存とインパクトを考慮した戦略を推進し、環境関連のリスクに対するレジリエンスを中長期的に高めていきます。また、ネイチャーポジティブ経済への移行を機会と捉え、P&Iイノベーションによる新たな価値の創出に取り組んでいきます。
社会・関係資本 ▶P100	**多様なステークホルダーとの共創** あらゆるステークホルダーから信頼される企業であり続けるとともに、多様なステークホルダーとの共創を通じて持続的な価値を創出し、社会とともに成長する企業をめざします。	• 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	• 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：**170件**	• 「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：**85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：**99.9%** • 社員食堂での寄付付き次世代支援メニュー 喫食数：**44,433食** 寄付金：**222万円/年**	社員のコンプライアンス意識の向上と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るとともに、多様なステークホルダーと連携し、グローバルでの人権尊重や環境負荷の低減に取り組みます。
財務資本 ▶P38	**事業環境の変化に対応するキャッシュ・アロケーション戦略** 持続的な成長に向けた成長投資と株主還元を両立するとともに、資本効率を高めることで、企業価値の持続的な向上をめざします。	• 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	• 自己資本：**1兆1,905億円** • 有利子負債：**2,635億円** • 自己資本比率：**58.5%** • 信用格付け：**AA-（R&I）**	• 売上高：**1兆5,125億円** • 営業利益：**1,010億円** • 当期純利益：**1,039億円** • ROE：**8.9%** • 営業CF：**685億円** （政策保有株式の売却に伴う税金費用を除く）	当社が強みを持ち、収益性・成長性が見込める領域への投資やM&Aを積極的かつ機動的に実行するとともに、自己資本を適切にコントロールし、資本コストを上回る資本収益性の持続的な創出を図ります。

経営資本の掛け合わせ

資本のシナジーを生み出し、成長を加速

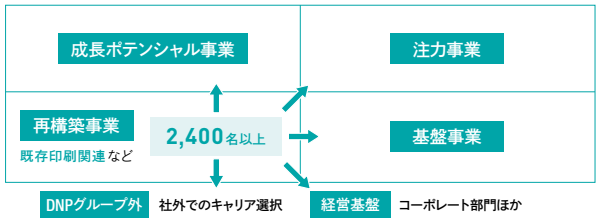
DNPは、6つの経営資本を分断して捉えるのではなく、掛け合わせることで価値創出の相乗効果を高めています。
社内外のステークホルダーとの「対話と協働」を基盤に、人的資本や知的資本、製造資本等を結び付け、社会課題の解決と事業の成長を同時に実現していきます。

人的資本 × 製造資本

事業ポートフォリオに応じた製造資本・人的資本の組み替え

事業ポートフォリオの変革に対応し、製造資本と人的資本の最適な組み替えを推進しています。事業戦略に基づき人材ポートフォリオを高度化し、再構築事業から成長ポテンシャル事業・注力事業・基盤事業へと人材の再配置を進めています。加えて、大幅な職種転換の際は、必要となる基礎知識やスキル、マインドセットの習得に向け、リスキリングを体系的に実施し、印刷関連で培った人材を高機能材・半導体関連やBPO領域へ転換するほか、3Dデザイン教育によるXR分野への展開や、ICT・DX領域へのシフトを行っています。今後も社員の自律的挑戦を起点に、事業戦略と連動した最適配置を進め、価値創出力の向上につなげていきます。

人材の再配置について（2020年～2025年度）



成果指標 5年度の6年間で社内外を含め2,400名以上の再配置を行い、戦略領域への人材シフトを着実に実現してきました。

知的資本 × 人的資本

社内のリソースを掛け合わせP&Iイノベーションを創出する「未来づくりミーティング」

DNPの社内イベント「未来づくりミーティング」は、2023年度から毎年開催し、2026年度に第4回を迎えました。グループ全体の社員が「対話と協働」を深め、独自のコア技術や生産プロセス、特許などの強みを理解し、その強みを掛け合わせて、将来の事業創出につながる構想や技術シーズを生み出す「未来志向の場」です。参加者も全社員の約3分の1に拡大。リアル会場のほか、いつでもどこからでも参加できるメタバース会場でも開催するなど、先端の技術を活かし、人的／知的／製造等の経営資本の相乗効果につなげています。こうした取り組みを通じ、事業ビジョン「P&Iイノベーション」を軸に、中長期的な成長機会の創出と、持続的な企業価値の向上に挑戦し続けていきます。

成果指標 2026年はグループ全体から137のテーマを出展。東京・大阪に加えメタバースでも開催することで、拠点の制約を超えて、約9,200人が参加し、「未来のあたりまえ」をつくり出すことに挑戦しています。

社会・関係資本 × 知的資本

社外パートナーとの「対話と協働」で新たな価値を創出する「P&Iラボ」

DNPは独自の「P&I」(Printing & Information)の技術・知見と、パートナーの技術やアイデアを掛け合わせて、社会や人々が求める価値を生み出す「P&Iイノベーション」を推進しています。その一環で、DNPが運営するコラボレーション施設「P&Iラボ」では、来場者との「対話と協働」を起点に、新しい価値の創出に取り組んでいます。

ここでは、①課題を発見する、②アイデアを創出する、③価値として具現化する、というプロセスを通じて、社内外の人材・知見・関係性を結び付けていきます。パートナーとともに、人的資本の成長、知的資本の深化、社会・関係資本の拡張に取り組み、持続的なイノベーション創出に貢献していきます。

成果指標 2023年5月の開設以来、3年間で約3,400件・16,000名の来場パートナーとともに、「未来のあたりまえ」をつくり出す「対話と協働」を進めています。

コーポレートブランディングによる経営資本の高度化

― “イノベーションカンパニー”としてのDNPの理解・共感を加速 ―

ブランドサイト「あたりまえをあたりまえにできるか？」

DNPは、対話の機会の創出やブランド価値向上の取り組みなどを通じて、イノベーションを生み出す姿勢や価値創出の考え方を社会と共有しています。
ステークホルダーとの関係を深化・拡張することで、知的資本や社会・関係資本をはじめとする経営資本の高度化を図り、持続的な成長につなげています。

コーポレートブランディングの基本的な考え方

DNPはブランディングを重要な経営戦略の一つと位置づけ、ブランドステートメント「未来のあたりまえをつくる。」を掲げています。経営資本を適切に活かし、世界の人々が求める価値を提供し続けることで「DNPブランド」を高めていきます。より良い未来を自らつくり出していく「イノベーションカンパニー」としてのDNPの姿を広く発信し、人々の認知・共感・行動を促すことで、企業価値の向上にも貢献。より多くのパートナーとともに「対話と協働」を深め、知的資本や社会・関係資本などを高めて中長期的な成長につなげていきます。

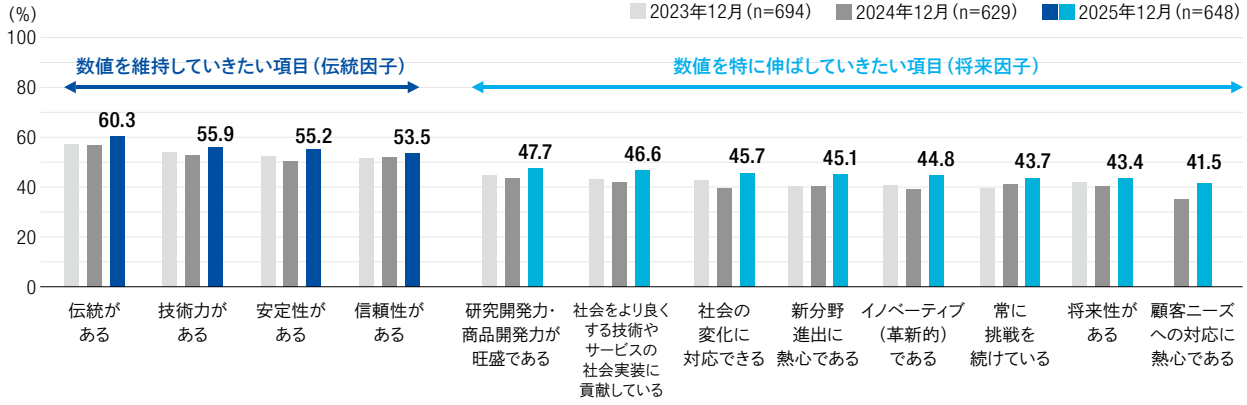
企業広告について

DNPは1876年の創業から150周年という節目を新たな出発点とし、これまで以上に、世界の人々に欠かせない“あたりまえ”の価値を普及させていきます。この企業姿勢を広く伝えるため、新たな企業広告シリーズ「あたりまえを、あたりまえにできるか？」を2026年4月にスタート。「あたりまえ」が持つ力や可能性と、まだ見ぬ未来への期待を描いていきます。表現力が豊かで、多様な役を演じる俳優の石原さとみさんが、ユーモアあふれる表情やアクションで語りかけます。この広告施策を通じて、社員の挑戦の機運を高めるとともに、社外のパートナーとの「対話と協働」を促進していきます。

ブランディング調査

例年独自に行う「DNPブランドイメージ調査」で、2025年度はほとんどの指標でイメージが向上しました*。特に、「社会の変化に対応できる」「イノベーティブ（革新的）である」「新分野進出に熱心である」という項目が前年から大きく伸張しています。引き続き、DNPのブランド価値の向上を企業活動への評価拡大につなげていきます。

*2025年12月　DNP独自調べ
対象：日本国内・関東圏のビジネスパーソン（従業員数301人以上の企業・団体に所属）
回答数：648件



Section
2 価値創造に向けた経営戦略

新中期経営計画のもとで推進する
事業戦略・財務戦略と、中長期的な成長に向けた
考え方についてご説明します。

33 事業戦略
38 財務戦略

専務取締役
三宅 徹

新中期経営計画は、注力事業の拡大と事業ポートフォリオ変革により長期的な成長を実現するステップとする

新中期経営計画の位置づけ

DNPは、「経営の基本方針」で示した通り、企業理念に基づき、より良い未来を自ら作り出していくための事業活動を展開しています。その中で、2026年4月から新たな中期経営計画をスタートさせました。事業戦略の大きな柱として、注力事業の拡大と、事業ポートフォリオの変革を掲げています。本パートでは、この事業戦略の内容についてご説明します。

2023年度から2025年度の前中期経営計画では、注力事業への積極投資と再構築事業の構造改革の施策を両輪で着実に推進した結果、営業利益、ROEともに全ての年度で計画を上回りました（図1）。

2025年度末のPBRも約1.1倍となり、私たちの取り組みについて、投資家および株主の皆様に一定のご理解を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のさらなる向上をめざしてまいります。

こうした認識のもと、私たちは中期経営計画を単体で捉えるのでなく、長期的な成長を実現するためのステップとして策定しています。2026年度から始まった新中期経営計画は、前中期経営計画から連なる第2ステップとして位置づけ、さらなる成長をめざします（図2）。

新中期経営計画では、将来性のある事業をより大きく成長させることを重視しています。注力事業や成長ポテンシャル事業を中心に、周辺領域への拡大も視野に入れながら、積極的な投資によって事業の成長を加速させていきます。

また、利益成長率・事業収益性（ROE）の2軸で定量的な指標を用いて、事業を「注力事業」「成長ポテンシャル事業」「基盤事業」「再構築事業」の4つの象限に分類し、経営資源配分を最適化します。注力事業や成長ポテンシャル事業の拡大を進める一方で、全ての事業領域において新たな価値創出と収益性向上を図ります。加えて、将来の注力事業も育成していくことで、事業ポートフォリオ全体を強化する取り組みを進めます。

図1 前中期経営計画からの業績推移

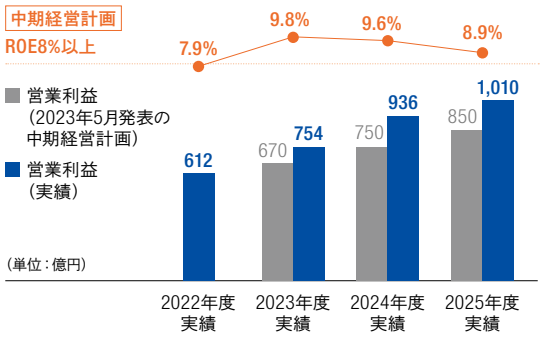
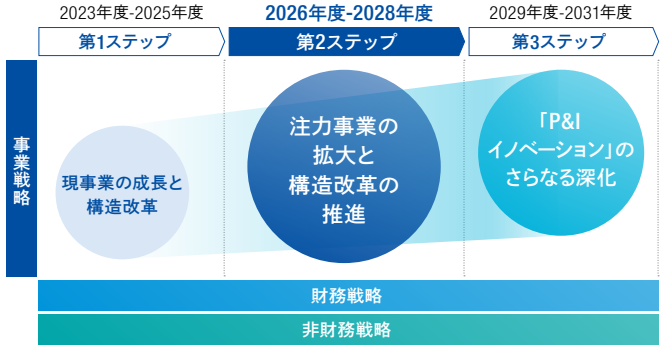


図2 新中期経営計画の位置づけ



成長と資本効率向上の両立で企業価値を最大化

前中期経営計画の最終年度である2025年度は、営業利益1,010億円となりました。新中期経営計画の最終年度である2028年度には、過去最高の営業利益1,206億円（2005年度）を超える1,300億円の営業利益を計画しています（図3）。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3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の持続的向上をめざしていきます。

注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革

ここからは新中期経営計画を達成するための3つの戦略のうち、事業戦略についてご説明します。

事業戦略を遂行するポイントは3つあります。1つ目は「注力事業への積極投資による事業拡大」、2つ目は「新たな価値の創出と構造改革による収益性強化」、3つ目は「新たな注力事業の育成」です。

2026年7月のIR-Dayでもご紹介したとおり、高いシェア、良好な収益性、持続的な成長性を備える6つの事業を注力事業として位置づけています。これらの事業に積極的な投資を行い事業拡大を図るとともに、全ての事業で新たな価値創出や構造改革に取り組むことで、事業ポートフォリオの変革を進めていきます（図4）。

事業戦略の着実な実行のため、それぞれの事業をサブセグメント単位で利益成長率とROEの2軸で評価し、4つの事業分野に分類しています。右上の「注力事業」は利益成長率5%以上、ROE10%以上の事業であり、これらの事業は積極的な投資により、さらなる成長をめざします。左上の「成長ポテンシャル事業」は利益成長率は5%以上あるものの、ROE10%に満たない事業であり、市場動向と自社の強みを見極めながら必要な投資を積極的に行い、将来の注力事業に育成していきます。「基盤事業」「再構築事業」は、新たな価値の創出や事業構造改革により収益性の改善を進めていきます。

新中期経営計画では、情報セキュア関連、フォトイメージング関連を、市場の成長性と自社の優位性を確認し、前中期経営計画の「基盤事業」から「注力事業」に位置づけを変更しています（図5）。また、従来「再構築事業」に位置づけていた包装関連なども、材料調達の見直しや生産性の改善等によるROEの良化により「基盤事業」に位置づけ直しました。

加えて、基盤事業、再構築事業のうち、DNP独自の技術を活用しており、市場の成長も期待できる事業として、

図3 業績計画

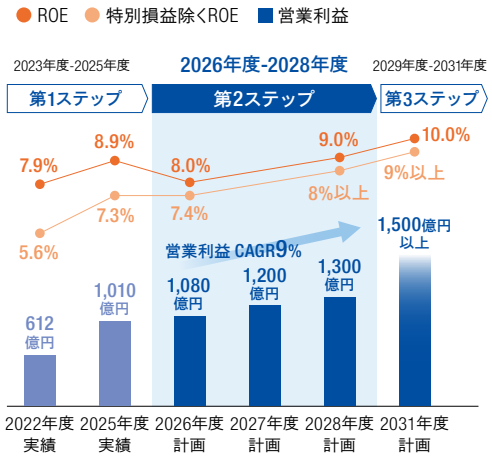


図4 注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革

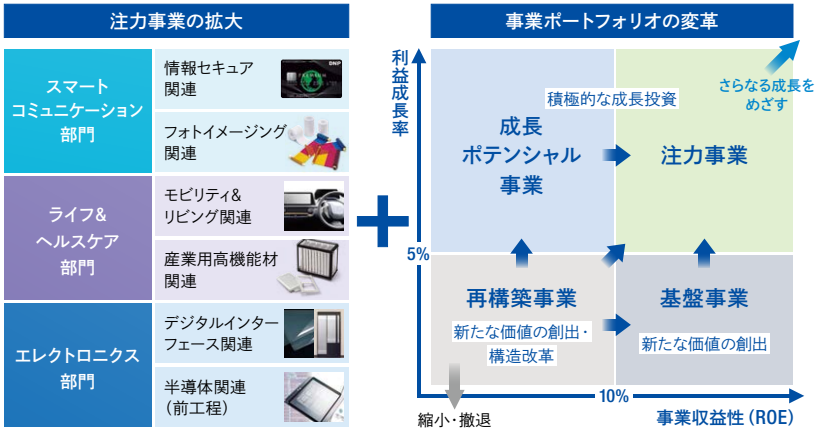
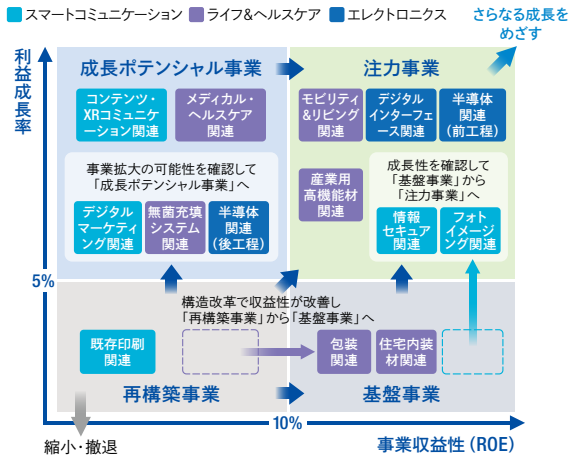


図5 主要事業のポートフォリオ変革の方向性



デジタルマーケティング関連、無菌充填システム関連、現在量産化に向けて取り組んでいるガラスコアを含んだ半導体関連（後工程）の3つの事業を新たに「成長ポテンシャル事業」に位置づけています。一方、マーケットの拡大や、収益性の改善が見込めないと判断した事業については、縮小・撤退も含めて対応していきます。

注力事業への積極投資と成長イメージ

持続的な成長を実現するため、注力事業を中心とした積極投資を実施していきます。2026年度から2028年度までの3年間で、基盤構築投資も含めて全体で3,000億円規模の設備投資を計画しています（図6）。

注力事業と成長ポテンシャル事業および、その周辺領域を中心とした投資として、2,000億円規模の設備投資を計画しており、そのうち60%以上を成長戦略の中核を担うエレクトロニクス部門に振り向けます。エレクトロニクス部門は、デジタルインターフェース関連では、有機ELディスプレイ製造用メタルマスク関連の設備投資のほか、光学フィルム等の表面材製品関連の生産性向上への投資を計画しています。半導体関連（前工程）では、EUV（極端紫外線）用フォトマスクやナノインプリントモールドの量産設備、先端～ボリュームゾーン領域でのフォトマスク生産体制強化等を行います。また、半導体関連（後工程）では、ガラスコアの量産ライン構築など、今後成長が見込める分野への設備投資を計画しています。

スマートコミュニケーション部門やライフ&ヘルスケア部門についても、グローバルでの事業拡大と新製品・サービスや新領域展開のための投資を計画しています。フォトイメージング関連は、新型プリンターの開発拡販に伴い写真プリント用部材の受注が増加することから、グローバル生産体制や供給体制を強化するとともに、新興国市場の開拓を進め、さらなる成長をめざします。

モビリティ&リビング関連のうちモビリティ関連は、快適なリビングスペースとして期待される自動車を中心とした車内空間に機能性の高いディスプレイ対応加飾フィルムを投入し、ハイエンドHMI（Human Machine Interface）領域を中心とした部品に注力します。リビング関連は、外装アルミパネル「Artellion（アーテック®の海外ブランド）」のグローバル展開に注力していきます。

産業用高機能材関連は、ITおよび車載向けバッテリーパウチに加えて、需要拡大が見込めるESS（Energy Storage System）向けや、太陽電池関連部材などを拡大していきます。

また、設備投資に加えてM&Aも積極的に推進していきます。すでに、注力事業である情報セキュア関連のグローバル事業の強化を目的として「AUSTRIACARD HOLDINGS AG」の買収を2026年5月に発表しています。昨年7月に連結子会社化したRubicon SEZC社と合わせて、今後成長が見込まれるグローバル市場で事業拡大を図ります。

こうした注力事業を中心とした積極投資や各事業での戦略の実行によって、6つの注力事業の売上高を2025年度の6,060億円から2028年度には8,080億円まで引き上げる計画としています（図7）。

図6 事業拡大を支える成長投資の考え方（成長投資額）

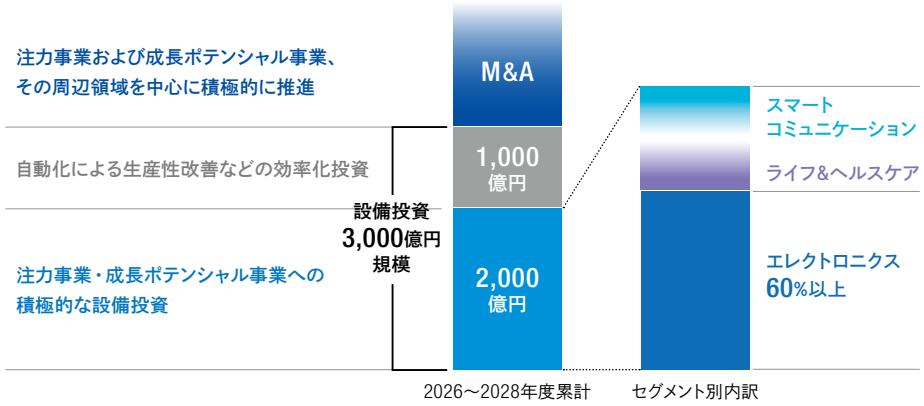
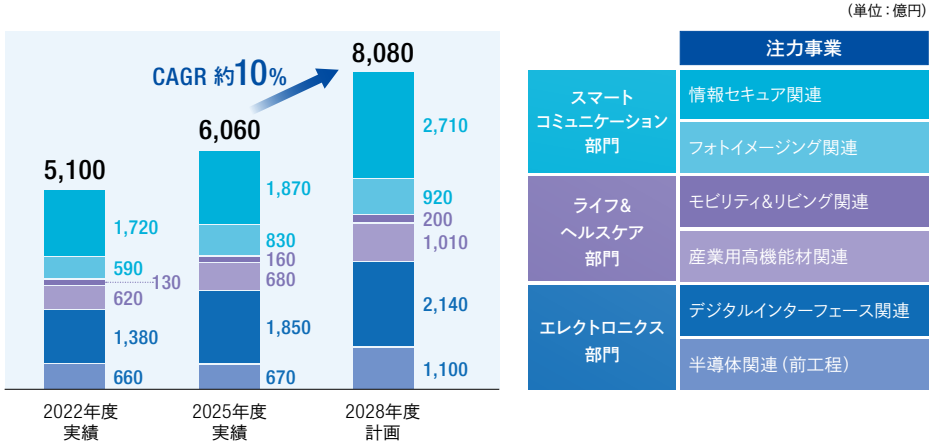


図7 注力事業の売上高成長イメージ



将来の成長ドライバーとなる事業の育成

利益成長率は5%以上あるものの、ROE10%に満たない事業を成長ポテンシャル事業と位置づけています。この成長ポテンシャル事業は、P&Iの強みを活用または強化して、将来の注力事業として育成していきます（図8）。

スマートコミュニケーション部門では、コンテンツ・XRコミュニケーション関連で各事業部門の強みを掛け合わせ、グローバル展開を見据えたコンテンツ（アニメ・マンガ・ゲーム等のIP）ビジネスを展開していきます。デジタルマーケティング関連では、リアルの接点となる販促物や店舗とデジタル技術を掛け合わせ、モノづくり・デジタル・空間開発などの顧客接点を統合して、生活者の体験価値を最大化することによって成長を図ります。

ライフ&ヘルスケア部門では、メディカル・ヘルスケア関連で、製薬企業の医薬品バリューチェーンのアウトソーシング領域を中心に、2023年度にグループ会社化したシミックCMOやパートナー企業との協業により、事業を拡大していきます。無菌充填システム関連は、国内はもとより海外でも高く評価される無菌技術と、包材技術や分析・評価技術を複合的に掛け合わせ、グローバルを中心に事業を拡大していきます。

エレクトロニクス部門では、AI向け高機能半導体需要の拡大とパッケージの大型化を背景に、ガラスコアや光電融合等の半導体関連（後工程）で研究開発の強化とパートナーシップの深化による持続的な価値の創出をめざします。

構造改革について

2023年度から2025年度の前中期経営計画では、既存印刷関連の構造改革として、出版印刷、商業印刷、包装関連などを中心に組織再編などを着実に進めたことにより、一定の成果を得られました。一方で、構造改革はこれで終わりということはなく、新中期経営計画でも、基盤・再構築事業を中心に新たな価値の創出をめざすと同時に、成長余地の低い事業や収益性の改善が見込まれない事業については、市場動向や事業環境に応じた拠点の最適化や固定資産の適正化、あるいは縮小・撤退も含めて対応していきます。

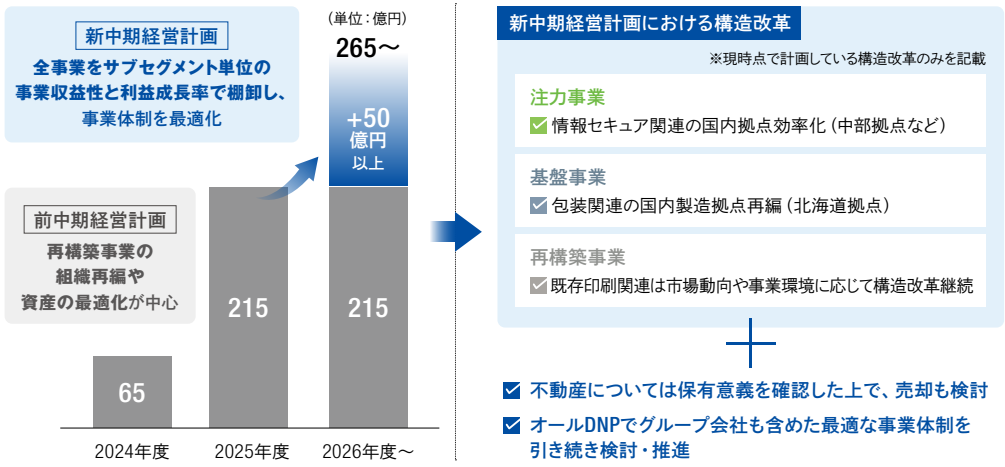
これらの取り組みを通じて、営業利益への影響額としては、現時点で計画している案件のみでも、2026年度から50億円以上（2025年度対比）、2022年度と比べて265億円以上を計画しています。これらにより、事業ポートフォリオの変革を進め、資本効率の向上をめざしていきます（図9）。

図8 成長ポテンシャル事業の概況

（単位：億円）

	成長ポテンシャル事業	2025年度売上高	主要商材の市場CAGR 2025-2030年度
スマートコミュニケーション部門	コンテンツ・XRコミュニケーション関連	80	約8% 日本発コンテンツグローバル市場
	デジタルマーケティング関連	250	約8% デジタルマーケティング関連市場
ライフ&ヘルスケア部門	メディカル・ヘルスケア関連	520	約8% グローバルCDMO市場
	無菌充填システム関連	280	約7% 海外飲料市場
エレクトロニクス部門	半導体関連（後工程）※ガラスコア、光電融合等	（事業化推進中）	約19% AIサーバ向け高機能半導体市場

図9 構造改革による利益影響額



強い事業ポートフォリオの構築に向けて

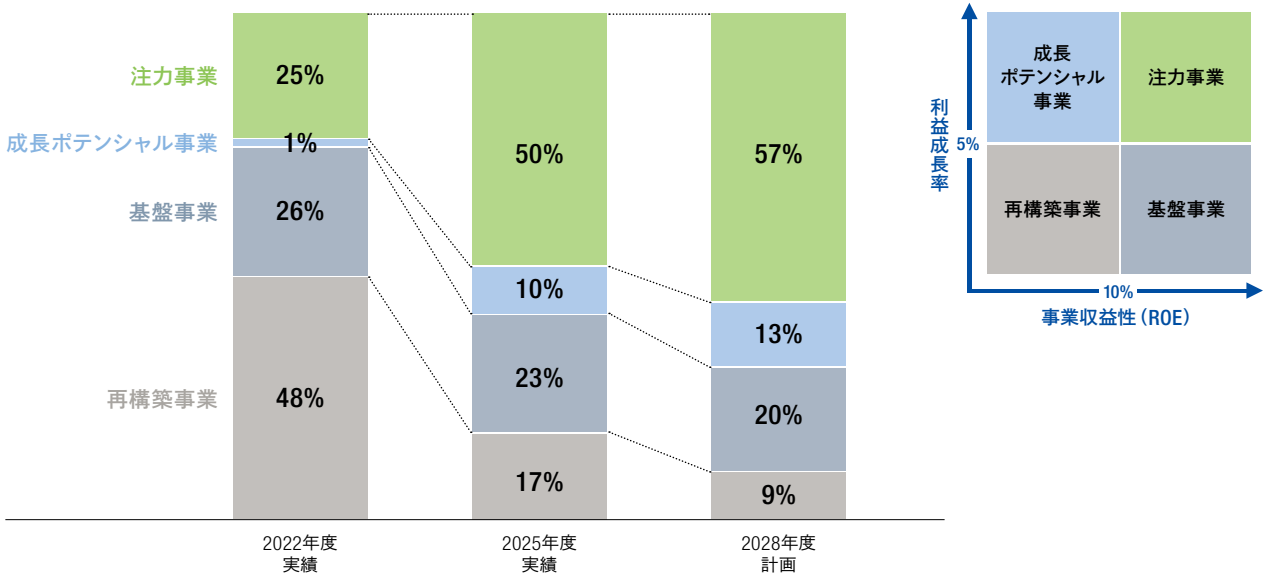
新中期経営計画では、利益成長率・ROEの2軸で定量的な指標を用いて、事業を「注力事業」「成長ポテンシャル事業」「基盤事業」「再構築事業」の4つの象限に分類しています。2022年度の売上構成比は、注力事業が25%、再構築事業が約50%を占めていましたが、第1ステップとなる前中期経営計画において、注力事業への積極投資と既存印刷関連の構造改革を推進した結果、2025年度には注力事業の構成比を50%まで高めるとともに、再構築事業を17%まで縮小することができました。

2026年度から2028年度にかけて、エレクトロニクス部門を中心に3,000億円規模の設備投資を実施するとともに、成長が期待される市場においてDNPのP&Iの強みを活かした事業を育成し、将来の注力事業の創出につなげていきます。また、全ての事業を継続的に評価し、新たな価値創出と構造改革を進めていきます。

こうした取り組みにより、2025年度から2028年度にかけての売上構成比は、注力事業を50%から57%へ、成長ポテンシャル事業を10%から13%へ拡大する一方、再構築事業は17%から9%へ縮小する計画です（図10）。

このように、積極投資によって注力事業および成長ポテンシャル事業を拡大するとともに、基盤事業・再構築事業では新たな価値創出と構造改革を推進し、DNP全体で強い事業ポートフォリオを構築していきます。

図10 ポートフォリオ変革による売上構成比の変化



CASE

「2026年度-2028年度 中期経営計画ガイドブック」を制作 社員へ配布し、“みんなで考え、実行、実現する”中期経営計画へ

当社は、2026年度から2028年度の新中期経営計画の始動に合わせ、全社員を対象とした「中期経営計画ガイドブック」を制作・配布しました。この冊子は、単に会社の計画を伝えるだけのものではありません。DNPがめざす未来の姿をわかりやすくビジュアル化し、日々の業務や個人の目標と会社の計画や戦略がどのように結びついているのかを紐解いた一冊です。計画の達成には、社員一人ひとりが主役となり、高いエンゲージメントを持って日々の課題に立ち向かうことが不可欠です。「みんなで考え、みんなで実行し、みんなで実現する」をスローガンに、このハンドブックを共通の羅針盤として活用しており、部門を超えた対話と自発的なイノベーションが生み出される土壌づくりを強力に推進しています。

専務取締役
黒柳 雅文

キャッシュ・アロケーション戦略の高度化を通じて、資本収益性の持続的向上をめざす

企業価値向上に向けた財務戦略

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、ROE10%の達成とPBR1.0倍超の早期実現をめざす方針を打ち出しました。この方針に基づき策定した前中期経営計画では、資本効率の改善を財務戦略の最優先課題と位置づけ、自己資本の適切なコントロールと、成長投資と株主還元の確実な実行に向けたキャッシュ・アロケーション戦略を推進した結果、ROEおよびPBRはいずれも大きく改善しました。

一方、資本コストを上回る収益性という観点では、なお改善の余地があると認識しており、市場からの評価は当社の成長期待を十分に織り込んだ水準には至っていないと感じています。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続けるためには、エクイティスプレッドをさらに拡大し、より長期的な視点でDNPの持続的な成長を実現する必要があると認識しています。

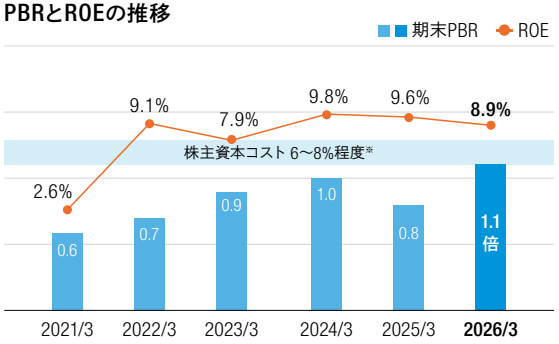
こうした認識のもと、私たちは2026年度を初年度とする新中期経営計画を、前中期経営計画から連なる第2ステップと位置づけています。新中期経営計画では、注力事業領域の拡大と構造改革の推進によって収益性の向上と資本効率の改善を図ることで、2028年度には、過去最高となる1,300億円の営業利益を計画しています。

このような成長と構造改革を着実に実現するためには、不確実性の高い経営環境下においても、規律と機動性を両立した資本配分が不可欠です。財務戦略においては、環境変化に応じた柔軟性を確保しつつ、一定の投資規律のもとで成長投資と株主還元を最適にバランスさせる枠組みへとキャッシュ・アロケーション戦略の見直しを行いました。これにより、成長投資と株主還元の両輪によって、資本コストを上回る資本収益性を創出していきます。

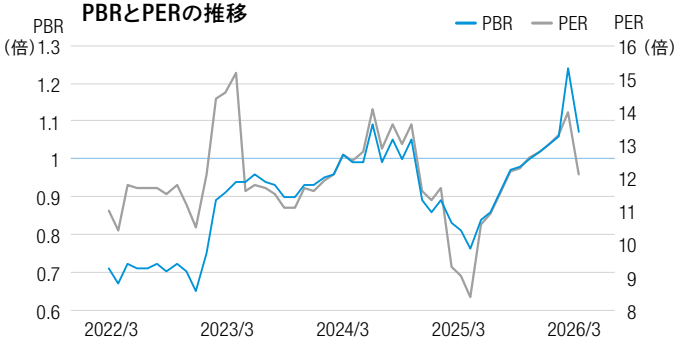
DNPは、これらの取り組みを通じて市場からの成長期待を醸成することで、PERおよびPBRの持続的な向上を実現し、企業価値の最大化をめざしていきます。

企業価値向上に向けた現状分析

PBRとROEの推移



PBRとPER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

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画における財務戦略では、DNPがめざす収益・資本構造の実現に向け、資本効率の改善を優先課題と位置づけ、企業価値創造の原資となるキャッシュの創出および配分の基本方針としてキャッシュ・アロケーション戦略を定めました。前中期経営計画は、事業戦略と異なる5年間の中長期的な枠組みで設計しています。これは成長投資やM&Aの効果が安定的なキャッシュ創出に結び付くまでに時間を要することに加え、ROE10%達成へのコミットメントを自己株式取得という形で明確に示すために不可欠であると考えたためです。

このように定めたキャッシュ・アロケーション戦略については、資金の創出および配分の両面において、全て計画通りもしくは計画を上回るペースで着実に実行することができたと評価しています。

キャッシュ創出の観点では、構造改革による既存事業の効率化により営業キャッシュ・フローの安定的な創出を実現するとともに、当初5年間で計画していた政策保有株式の縮減目標を大幅に上回る2,911億円の売却を進めました。

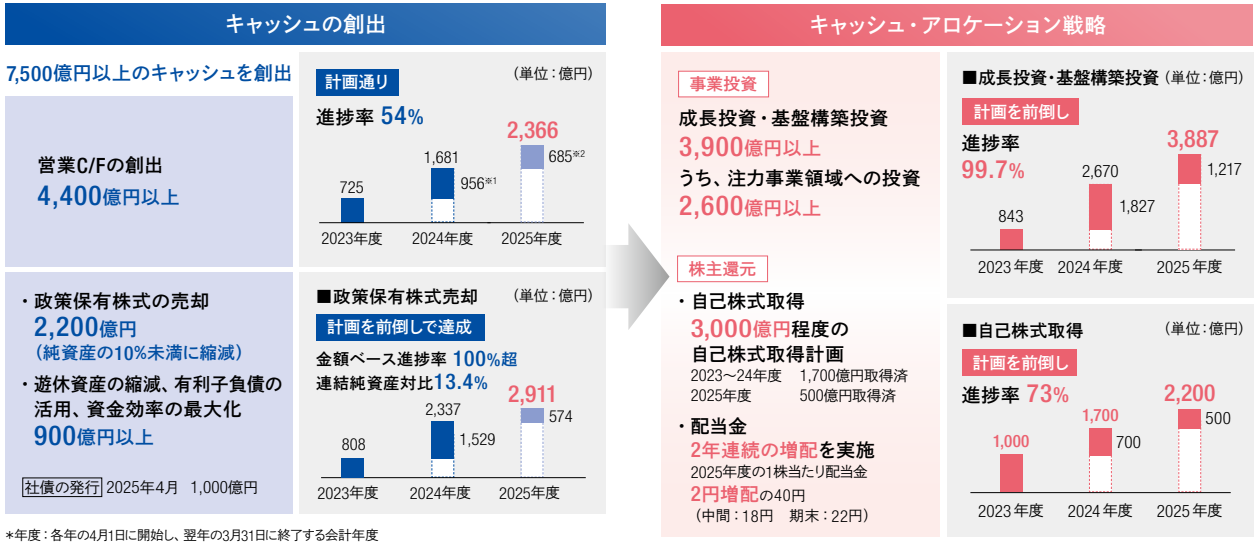
また、資本構成の観点では、安定した財務基盤の維持を前提とした上で、財務レバレッジの活用余地についても慎重に検討した結果、2025年4月には印刷業界初となるサステナビリティ・リンク・ボンドを含む総額1,000億円の資金調達を行いました。社債市場のボラティリティが高まる難しい起債環境の中での本起債は評価機関からも高い評価を得るとともに、投資家との対話を通じて、当社の成長戦略と財務戦略・非財務戦略を一体として示す取り組みになったと認識しています。

創出したキャッシュは、事業投資と株主還元の両面に適切に配分してきました。成長投資については、3年間で当初目標の99.7%にあたる3,887億円の投資を実行するだけでなく、注力事業領域に重点的な投資を行うことで、事業ポートフォリオの質の向上を図りました。

また、株主還元については、5年間で3,000億円程度の自己株式取得という野心的な目標を上回るペースで、3年間で2,200億円の取得を進め、積極的な自己資本の圧縮に取り組んできました。配当についても、持続的な利

前中期経営計画のキャッシュ・アロケーション戦略

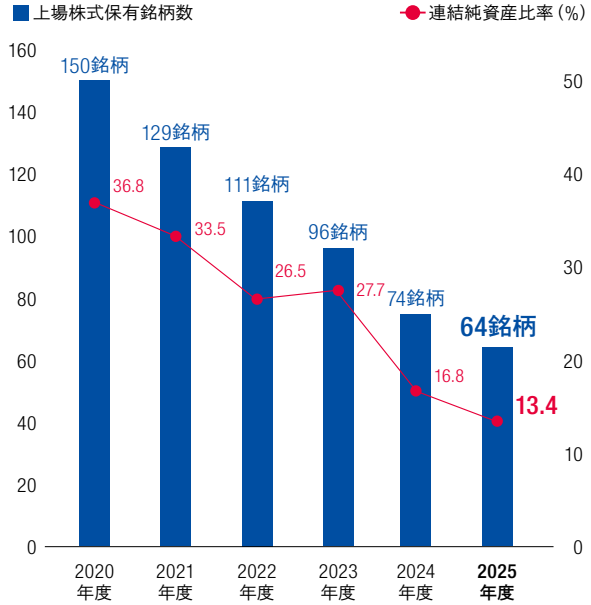
2023～27年度*の5年間　創出したキャッシュを事業のさらなる成長と株主還元に向けて適切に配分



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

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

政策保有株式の縮減実績



益成長と合わせ、2期連続の増配を実施しました。

これらの取り組みの結果、営業利益およびROEは全ての年度で当初計画を上回ることができました。PBRについても継続的に1.0倍を上回っており、当社の収益性・資本効率の改善に一定の評価をいただけたものと考えています。

一方で、重要なのはこれを一過性にとどめることなく、資本コストを上回る収益性を持続的に生み出す構造へ転換できるかであると認識しており、前中期経営計画はその基盤構築という点で一定の成果を上げることができたと考えています。もっとも、前中期経営計画では、政策保有株式や遊休資産などの資産売却による利益がROE向上に大きく寄与しています。今後は実力ベースの収益力を一層高めるため、注力事業への投資のリターンの着実な刈り取りとさらなる成長投資の実行が課題であると認識しています。

キャッシュ・アロケーション戦略

新中期経営計画では、注力事業の拡大と構造改革の推進を通じた持続的な成長の実現を掲げています。その達成に向け、財務戦略の中核にキャッシュ・アロケーション戦略を据え、成長投資と株主還元を両立させながら、2028年度の営業利益1,300億円・ROE9%の達成をめざしていきます。

近年、私たちを取り巻くビジネス環境は予測を上回るスピードで変化しています。このような不確実性の高い環境に機動的に対応するため、キャッシュ・アロケーション戦略の期間を従来の5年から見直し、事業戦略と整合した3年間へと変更しました。

本計画におけるキャッシュ・アロケーション戦略には、主に2つの特徴があります。第一に、設備投資に加え、研究開発投資（1,200億円）および人的資本投資（350億円）を「将来の成長投資」として明確に位置づけた点です。これらは単なる費用ではなく、人的資本・知的資本の強化を通じて競争優位を強化する、価値創造の源泉であると捉えています。

第二に、M&Aなどの成長投資機会を逃さず捉えながら、その投資状況等に応じて自己株式取得などの株主還元へも柔軟に資金を振り向ける「機動的アロケーション」を新たに設けた点です。大型のM&Aは必ずしも計画通りに進むとは限らないため、有望な投資機会に迅速に対応するとともに、資本効率とのバランスを図る上で、資金面での柔軟性を確保することが不可欠であると判断しました。

本キャッシュ・アロケーション戦略の実効性を投資家の皆様に認めていただくためには、成長投資の判断の軸となる投資案件について、しっかりとした投資規律をもって実行していくことが不可欠であると考えています。

キャッシュ・アロケーション戦略

成長投資と株主還元の両輪で、企業価値の向上を実現

（自己資本比率55%を目安とする）

キャッシュの創出

営業キャッシュ・フローの創出
5,100億円以上
（研究開発、人的資本投資控除前）

政策保有株式などの資産売却、手元資金の圧縮、有利子負債の活用 など
3,000億円以上
※ 政策保有株式は連結純資産の10%未満に縮減する

キャッシュ・アロケーション戦略

成長投資	設備投資額	3,000億円規模	• 高いシェア・良好な収益性・持続的な成長性を備える注力事業や、今後の成長を期待できる成長ポテンシャル事業を中心に積極的な投資を実施 • 基盤事業／再構築事業は生産性改善・省人化目的の投資により収益体質強化を図るほか、新たな価値の創出へ向けた投資も検討
	研究開発投資	1,200億円規模	積極的な研究開発投資による競争力向上
	人的資本投資	350億円規模	「人への投資」の拡大による「人的創造性」の向上
株主還元	機動的アロケーション		投資案件の状況を踏まえ、**投資または追加の株主還元への配分**を検討
	自己株式取得		**2026年度：500億円　2027年度：300億円以上** 2026～27年度の**2年間で最低800億円**実施
	配当金	600億円以上	利益成長に応じた累進配当および配当性向*の引き上げによる配当水準の向上をめざす（**1株当たり配当40円を下限**とする**累進配当**）

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

具体的には、事業戦略との整合性、投資回収期間とその確度、市場成長性に加え、資本コストを上回るリターンが見込めるかといった観点から投資回収の妥当性を厳格に検証した上で、成長投資を選別し実行していきます。

また、このように成長投資を重視した戦略を打ち出すことによって、当社の資本政策が後退するのではないかという懸念が生じうる点についても認識しています。そのため、本計画では自己資本比率の目安として55%という数値を設定しました。前中期経営計画において構築した収益性の向上と資本効率改善の基盤を維持・発展させつつ、自己資本を適切にコントロールすることで、成長投資と株主還元の両立を図り、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

株主還元方針

自己株式の取得については、前中期経営計画で掲げた「5年間で累計3,000億円」の取得方針に基づき、これまでの3年間で約2,200億円を実行してきました。計画上は、2026～27年度の2年間で800億円を残す水準となりますが、2026年度については、2026年5月13日に500億円の取得を決議しています。成長投資とのバランスや株価水準、資本効率の観点を踏まえ、今後も機動的かつ積極的に実行していきます。

配当政策については、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って、配当水準の持続的な向上を図る方針を新たに掲げました。1株当たりの配当に40円という下限を設けることで、株主の皆様に中長期で安心して当社株式を保有いただける環境を整えるとともに、利益成長に応じた配当水準の引き上げを通じて、安定性と成長性を両立した株主還元の強化をめざします。

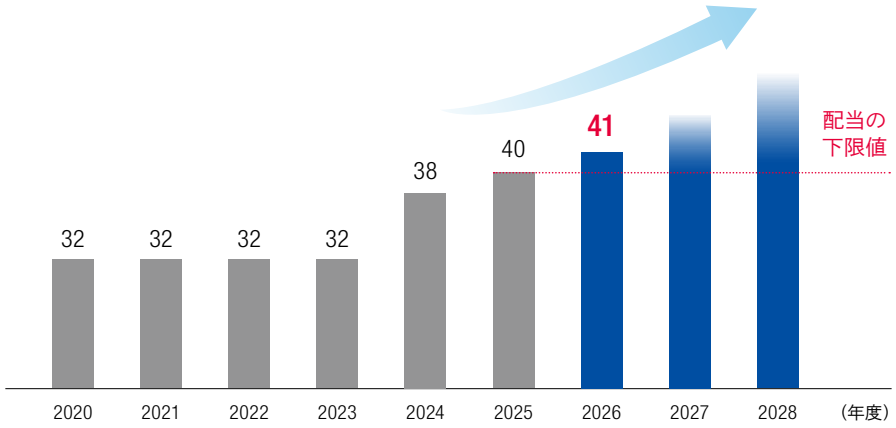
こうした考え方のもと、2026年度の配当は、3年連続の増配となる1株当たり41円を予定しています。足元の中東情勢の動向が不明瞭なこともあり、増配幅は1円と最低限の水準にとどめていますが、今後業績の進捗を見極めながら、さらなる増配についても積極的に検討していく考えです。

今後は、特別損益の影響を除いた実力ベースの利益水準を基準とし、成長投資との両立を図りながら、その成果を株主の皆様に適切に還元していきます。DNPは引き続き、資本市場との対話を通じて、株主還元の質の向上と持続性の確保に取り組んでいきます。

株主還元方針

自己株式取得	• 成長投資とのバランスや株価水準、資本効率を考慮し、**機動的かつ積極的に実施** • **2026年度は500億円の取得** • 2027年度は300億円以上とし、2026～27年度の2年間で**最低800億円**実施
配当金	• **利益成長に応じた累進配当**および**配当性向※の引き上げ**による配当水準の向上をめざす (**1株当たり配当40円を下限**とする**累進配当**) • **2026年度の年間配当金は、1円増配**の**41円**の予定 (**3年連続の増配予定**) (中間配当金19円、期末配当金22円) ※ 特別損益等の一過性の要因を除いた親会社株主に帰属する当期純利益を基準とする配当性向

1株当たり配当の推移 (円)



※ 2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施。
※ 1株当たり配当は、2021年3月期の期首に当該分割が行われたと仮定して算定。

さらなる企業価値の向上に向けて

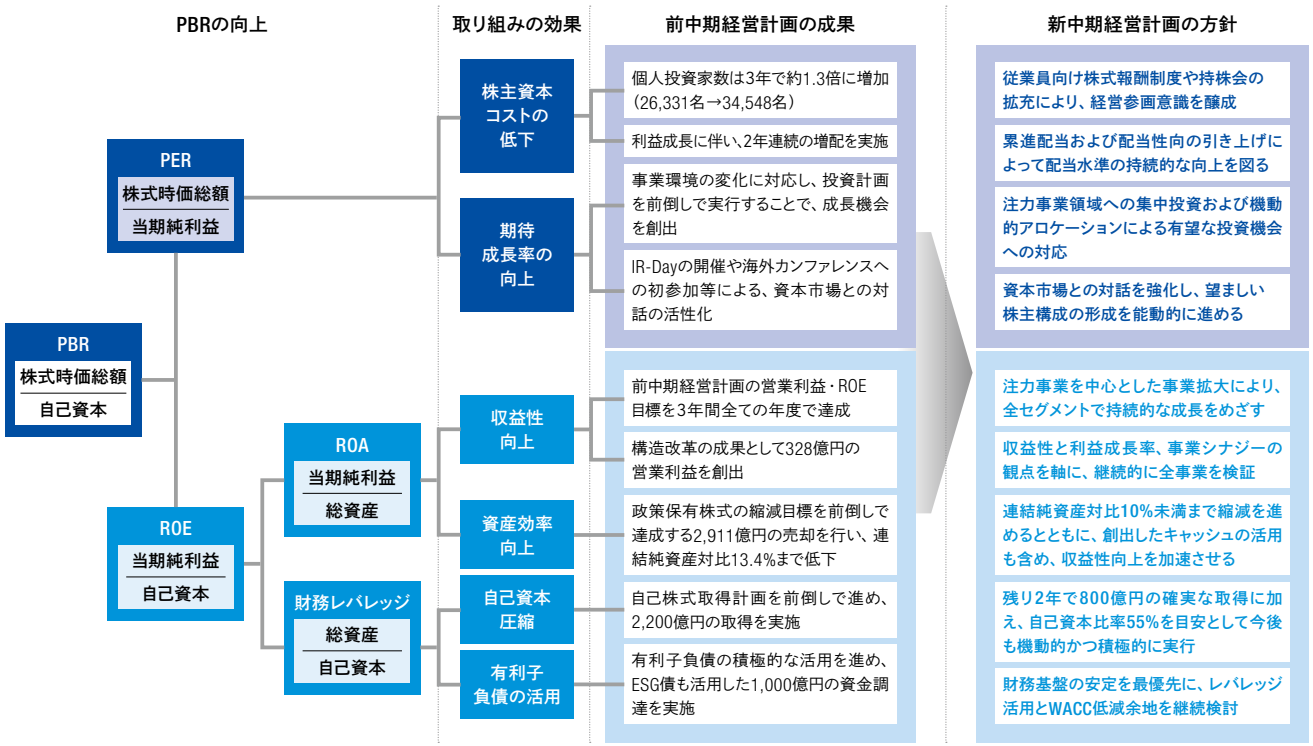
DNPは、PBRの向上に向けた財務戦略として、株主還元の拡充、政策保有株式の縮減による資本効率の向上、財務レバレッジの活用、そして資本市場との対話強化など、さまざまな施策を推進しています。

新中期経営計画では、これらの取り組みをさらに深化させることで、当社の成長期待を着実に高め、資本コストを上回る収益性の持続的な拡大をめざしていきます。

加えて、次期中期経営計画期間となる第3ステップ（2029～31年度）を見据え、「未来への成長投資」の成果を着実に結実させることで、「P&Iイノベーション」のさらなる深化を図ります。これにより、早期の実力ベースROE10%の達成と、「第三の創業」という新たな成長ステージへの到達をめざします。

DNPは、資本市場との建設的な対話を通じて、当社の成長戦略とその進捗についての理解促進を図り、その価値が適切に評価へと結び付く好循環を実現することで、企業価値の持続的な向上へとつなげていきます。

企業価値向上の取り組みの成果と方針



CASE

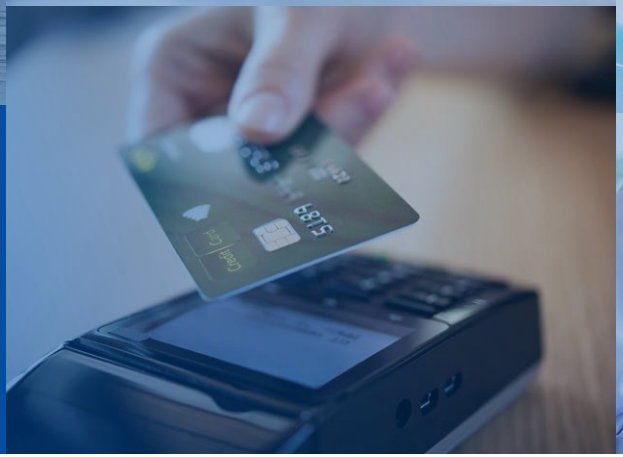
創業150周年を起点にした持株会キャンペーンの実施で従業員の経営参画意識を醸成

DNPの従業員持株会は、全国に拠点のある製造部門の従業員への浸透が課題であり、加入率が10%台と低迷している状況が続いていました。しかし、DNPグループの企業価値向上を全社一丸で進めるためには、経営層と投資家だけでなく、従業員一人ひとりが当事者意識を持つことが不可欠でした。

そこで、DNPグループ創業150周年の節目をきっかけに、持株会の会員に対して1人当たり約15万円相当の株式付与の実施を決定しました。あわせて、全国の拠点で説明会を実施し、持株会の意義や会社の思いを丁寧に説明することによって、最終的に加入率を64.1%まで上昇させることができました。

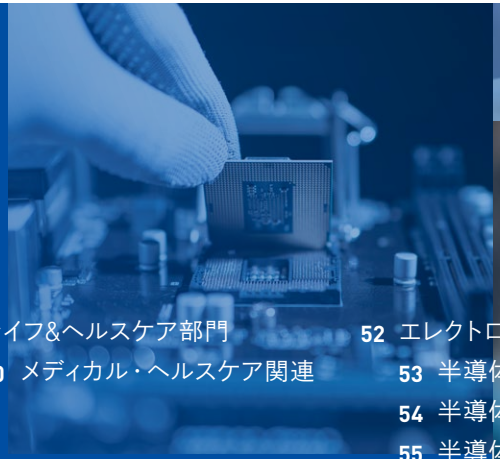
今後は、この取り組みを一過性で終わらせるのではなく、従業員一人ひとりが自身の業務とDNPの企業価値とのつながりを理解し、それを自らの行動に反映できる仕組みづくりを進めていきます。

経理本部
財務戦略部
藤田 政徳



Section
3 価値の創出

中長期の成長ストーリーの実現に向けて、
3つの事業セグメントにおける成長戦略と
具体的な取り組みをご説明します。



セグメント別事業戦略の全体像

44 持続的な成長を実現する事業戦略
45 注力事業による事業価値の創出

セグメント別事業戦略

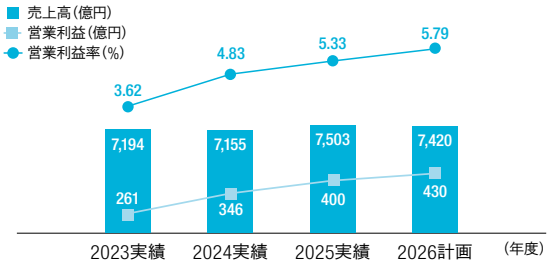
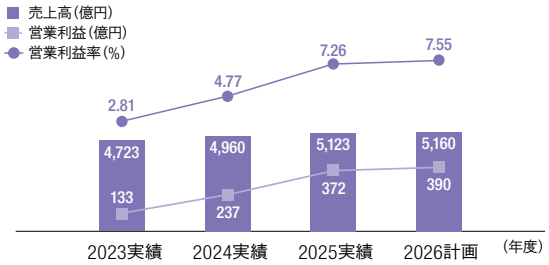
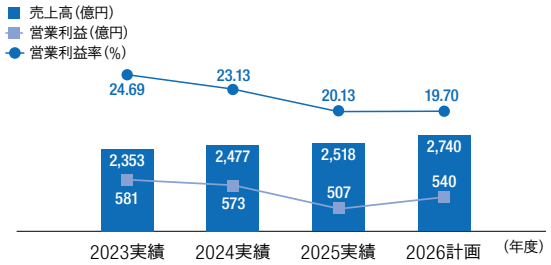
46 スマートコミュニケーション部門
47 情報セキュア関連
48 フォトイメージング関連
49 ライフ&ヘルスケア部門
50 メディカル・ヘルスケア関連
52 エレクトロニクス部門
53 半導体関連
54 半導体関連（前工程）
55 半導体関連（後工程）

セグメント別事業戦略の全体像

持続的な成長を実現する事業戦略

成長投資と構造改革による事業価値の向上

注力事業への成長投資と既存印刷関連事業の構造改革を着実に推進し、事業基盤の強化と収益力向上を実現していきます。

事業セグメント	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
注力事業	情報セキュア関連　フォトイメージング関連	モビリティ&リビング関連　産業用高機能材関連	デジタルインターフェース関連　半導体関連（前工程）
成長ポテンシャル事業	コンテンツ・XRコミュニケーション関連 デジタルマーケティング関連	メディカル・ヘルスケア関連 無菌充填システム関連	半導体関連（後工程）
業績推移			
基本戦略	• 市場成長が見込まれるグローバルな有望市場などに積極投資 • グローバルでの生産体制・供給体制の強化 • 既存事業の強みを活かした価値創出	• M&Aによるシナジー創出と、市場・技術を起点とした事業開発 • 市場成長が見込まれる成長分野への積極投資 （メディカル・ヘルスケア関連等） • 既存事業の構造改革と高付加価値化の推進	• 最先端半導体領域（EUVマスク、ナノインプリント等）での事業展開の加速 • 次世代半導体パッケージ分野における事業化の推進 • デジタルインターフェース関連事業の拡大
主な投資	**情報セキュア関連** Rubicon SEZC社の子会社化（2025年度） AUSTRIACARD社のTOB実施（2026年度）	**産業用高機能部材関連** レゾナック・パッケージング社の子会社化（2024年度） 福島県泉崎工場：太陽電池封止材生産能力増強（2025年度） **モビリティ&リビング関連** HKホールディングス社（光金属工業所社）の子会社化（2024年度） **メディカル・ヘルスケア関連** シミックCMO社の子会社化（2023年度） 協和ファーマケミカル社の株式取得（子会社化）に向けた株式譲渡契約締結（2026年7月）	**デジタルインターフェース関連** 福岡県黒崎工場：大型メタルマスク生産ライン新設（2023年度） 広島県三原西工場：光学フィルム新ライン増設（2025年度） **半導体関連** 埼玉県上福岡工場：フォトマスク生産設備増強（2024年度・2025年度） DTファインエレクトロニクス社：フォトマスク生産ライン増設（2024年度・2025年度） DNPフォトマスクヨーロッパ社：フォトマスク生産設備増強（2024年度） 新光電気工業社の株式を保有するSPCへの出資（2024年度） 埼玉県久喜工場：ガラスコアパイロットライン新設（2025年度）
構造改革	**紙メディア事業の合理化** 2023年：商業印刷における製造拠点の最適化 2023年～：固定費の最適化 2025年：出版印刷部門の組織再編（DNP出版プロダクツ） 2025年：既存マーケティング関連の組織再編（DNPマーコムプロダクツ）	**低付加価値製品の見直しと拠点の再編** 2023年：包装関連事業 製造拠点閉鎖（中部エリア） 2024年～：固定費の最適化 2025年：生活空間関連事業とモビリティ関連事業の事業再編（モビリティ&リビング事業部）	
めざす社会（社会的価値）	• 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 • 笑顔と安心があふれるコミュニケーション社会の実現	• 環境配慮製品・サービスによる循環型社会への貢献 • EVや再生可能エネルギーを支える部材提供を通じて脱炭素社会に貢献	• 情報との直観的なつながりを支える多様なデバイスの進化に貢献 • 次世代情報社会を支える高性能半導体の進化に貢献

セグメント別事業戦略の全体像

注力事業による事業価値の創出

成長性・収益性に優れた事業領域へ経営資源を集中し、持続的な成長を加速する

DNPは、独自の印刷技術と「対話と協働」を通じて培ってきた強みを活かし、高いシェア・収益性・成長性を備えた注力事業へ積極的に成長投資を行っています。
成長機会を的確に捉えながら事業の拡大を推進し、事業価値の向上を通じてDNPグループ全体の持続的な成長を実現していきます。

	注力事業領域	収益性 売上高(億円) 2022年度	2025年度	2028年度	ROE(2028年度計画)	成長性 市場CAGR(2025-30年度)	市場シェア 主力商材	P&Iイノベーション 高度化された印刷技術	× 対話と協働	→ 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	1,720	1,870	2,710	10%	約8% デジタルID・認証ソリューション国内市場	ICカード 国内シェアNo.1 BPOサービス	・情報処理技術 ・微細加工技術 ・後加工技術	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 ・AUSTRIACARD社のTOB実施(2026)	◎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
			CAGR:約13%							
	フォトイメージング関連	590	830	920		約5% グローバルフォト関連市場	写真プリント用昇華型熱転写記録材 世界シェアNo.1	・情報処理技術 ・精密塗工技術 ・後加工技術 ・企画・設計	グローバル市場での営業・企画・開発体制強化 ・米国Colorvision International社、ベルギーSharingbox社の全株式取得(2020) ・インド現地法人営業開始(2026)	◎グローバルで、さまざまなコンテンツ・フォトプリントを楽しめる高付加価値のプリンターやメディアを開発 ◎P&Iの技術を活用した新たなフォト体験の創出
			CAGR:約4%							
ライフ&ヘルスケア部門	モビリティ&リビング関連	130	160	200		約11% ハイエンドHMI市場	HMI製品、外装加飾フィルム、外装アルミパネル	・光学設計技術 ・精密塗工技術 ・後加工技術 ・企画・設計	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
			CAGR:約7%							
	産業用高機能材関連	620	680	1,010		約12% 電動車市場 約15% ESS市場	リチウムイオン電池用バッテリーパウチ 世界シェアNo.1 太陽電池関連製品	・精密塗工技術 ・後加工技術 ・材料開発技術 ・評価・解析	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
			CAGR:約14%							
エレクトロニクス部門	デジタルインターフェース関連	1,380	1,850	2,140		約5% デジタルインターフェース市場	ディスプレイ用光学フィルム 世界シェアNo.1※ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク 世界シェアNo.1	光学フィルム ・光学設計技術 ・材料開発技術 ・精密塗工技術 メタルマスク ・微細加工技術	自社生産ラインの拡張 ・広島県三原工場: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 ・福岡県黒崎工場:第8世代(G8)サイズに対応した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
			CAGR:約5%							
	半導体関連(前工程)	660	670	1,100		約10% フォトマスク外販市場	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	・光学設計技術 ・微細加工技術 ・精密塗工技術	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 ・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、最先端半導体製造への対応 ◎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
			CAGR:約18%							

■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

スマートコミュニケーション部門

積極的なグローバル投資を行うとともに、さらなる構造改革によって新しい価値の創出を加速

2023-2025年度 中期経営計画レビュー

振り返り

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

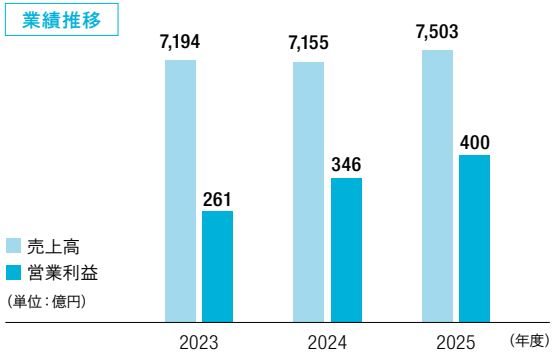
2025年度売上概要

●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。

●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。

業績推移



2026-2028年度　中期経営計画

ポートフォリオの変革の考え方

成長性を確認し情報セキュア関連とフォトイメージング関連を基盤事業から注力事業へ、事業拡大の可能性を確認しデジタルマーケティング関連を成長ポテンシャル事業へ転換。

注力事業への積極投資

●情報セキュア関連：市場成長が見込まれるグローバルな有望市場などに積極的に投資。グループに迎えたRubicon SEZC社とのシナジーなどによりグローバル展開を加速。

●フォトイメージング関連：昇華型熱転写プリンター・メディアの開発やメディア生産能力強化も含めたグローバルでの投資を推進。生産体制・供給体制を全世界で強化し、新興国市場の開拓も進めて、さらなる成長をめざす。

新たな価値の創出と構造改革

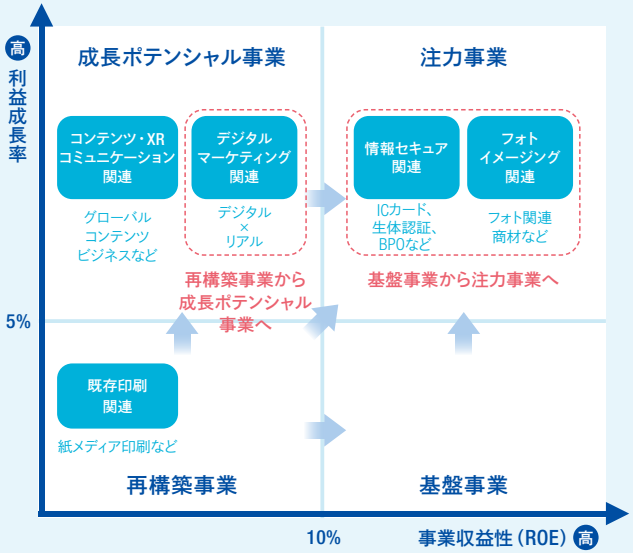
●出版印刷関連：既存事業の収益性改善と新規事業拡大の両立により事業基盤を強化。

●マーケティング関連：リアルとデジタルの強みを活かし、事業プロセス全体で提供価値を最大化。

新たな注力事業の育成

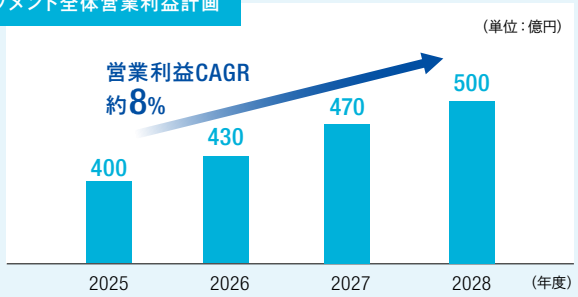
●コンテンツ・XRコミュニケーション関連：各事業部門の強みを掛け合わせ、グローバル展開を見据えたコンテンツ（アニメ等の知的財産）ビジネスを展開。情報加工・変換技術とAI・XRを組み合わせ、社会課題の解決と新たな生活者体験に向けた価値を開発・提供。

ポートフォリオの変革



※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ありません。

セグメント全体営業利益計画



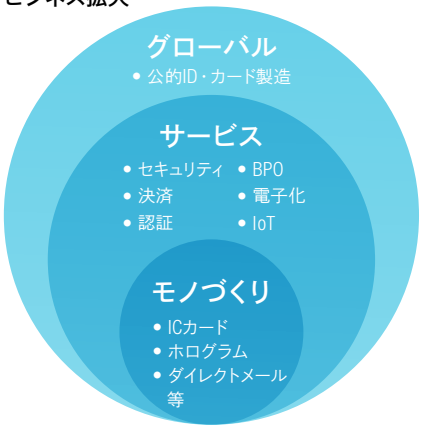
スマートコミュニケーション部門　注力事業　情報セキュア関連

成長戦略

モノからコトへ、グローバル展開

サイバーとフィジカルの両方の空間で「ヒト」「モノ」「情報」がつながるスマート社会において、「誰もが心地よく、意識することなく、安全・安心な生活ができる社会の実現」をめざす。

モノづくりを基盤とした
ビジネス拡大



● 製品・サービスの組み合わせによる高付加価値サービスの開発・提供

サイバーとフィジカル両方のセキュリティリスクに対して、ICカードをはじめとする多様な製品・サービスを組み合わせ、認証や決済、教育などの領域で付加価値の高いソリューションを開発し普及させる。

● DNPグループ×パートナー企業の協業による事業拡大

DNPが培った情報セキュア関連の強みと、世界の多様なパートナー（Cybertrust Japan、BroadBand Security等）の強みを掛け合わせ、認証・決済・サイバーセキュリティ領域の事業を拡大。

● グローバル事業の拡大

人口増加・デジタル化が進む新興国市場を今後の有望市場と捉え、その開拓に向けた投資を積極的に進めることで、情報セキュア事業のグローバル化を加速する。

今後成長が見込まれるアフリカ・アジアを中心に展開

社会インフラ領域で培った信頼と顧客基盤、「モノづくり×サービス×オペレーション」の統合型セキュリティモデル、海外パートナーとの連携による価値提供力を強みとして各種施策を展開。海外では、成長著しいアフリカ・アジアを中心にグループ全体で取り組みを強化していく。

● 公的ID領域で高付加価値なソリューションをグローバルに提供

2025年7月にグループに迎えたRubicon SEZC社や、2026年度にTOBを進めるAUSTRIACARD社とともに、本人登録からID証発行、認証まで、各国・地域のニーズに応じて公的ID領域の高付加価値なソリューションを開発・提供し、リーディングカンパニーをめざす。

3社のケイパビリティ

Rubicon SEZC	AUSTRIACARD	DNP
• 生体認証登録ソリューション • 政府向けIDプロジェクトの豊富な実績 • 世界銀行プロジェクトへの参画実績	• 政府向けID・セキュリティソリューション • 東欧・中東・アフリカ・北米での事業基盤 • カード発行・認証領域の豊富な実績	• セキュリティ印刷・認証技術 • プリンターおよび関連消耗品 • 日本・アジアでの事業基盤

公的ID領域における提供機能

市場環境

デジタルID普及を背景に、グローバルでの成長が期待できる

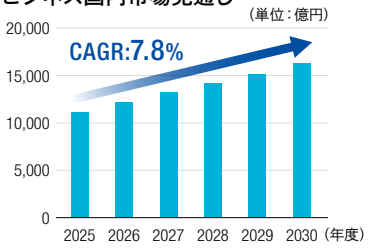
● 市場環境の変化

- デジタル技術の進化によるリスクの高度化、多様化
- 地政学リスクによる原材料調達の不安定化と価格高騰

● 成長ドライバー

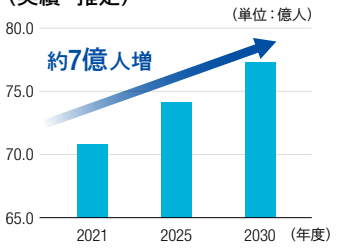
- AIエージェントの普及、サイバーリスクの高度化に伴うガバナンス強化の高まり
- 社会構造の多様化・複雑化に伴う認証・セキュリティニーズ増
- 各国・地域における公的ID制度の普及とID利活用の拡大
- キャッシュレス決済の促進

デジタルID・認証ソリューション
ビジネス国内市場見通し



出典：総務省・経済産業省等の公表資料を基に当社独自の推定を加えて算出

世界の公的ID保有者数の推移
（実績・推定）

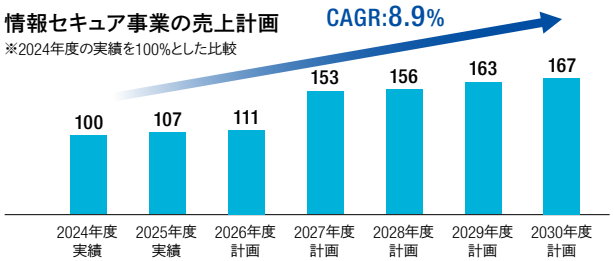


出典：World Bank「ID4D」、UN人口統計等を基に当社推計

業績推移と将来展望

国内外で高まる情報セキュア関連の需要拡大を背景に、成長戦略を着実に実行することで持続的な事業拡大を実現していく。

情報セキュア事業の売上計画
※2024年度の実績を100%とした比較



スマートコミュニケーション部門　注力事業　フォトイメージング関連

成長戦略

魅力ある商材開発／新興国での展開

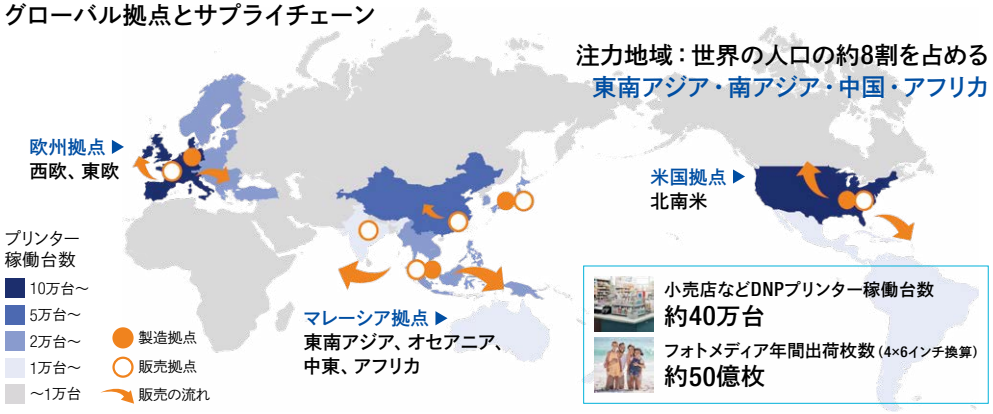
本事業でめざす「あらゆる想いをカタチにし、笑顔と安心に満ちた世界をつくる。」を実現するため、高品質な写真プリントに加えて、さらなる魅力にあふれた商材を開発・提供していく。

新規市場の開拓と提供価値の拡大による持続的な成長

マーケットを反映した製品開発と最適地生産

- 日本・北米・欧州・アジアの製造・販売拠点や販売代理店を通じ、世界で100以上の国・地域にフォトプリンターとメディア（昇華型熱転写記録材）を提供。
- 世界各地の市場動向を反映した製品・サービスの開発力と最適地生産の実現力もDNPの強み。今後、成長が期待される東南アジア・南アジア・中国・アフリカに注力していく。

グローバル拠点とサプライチェーン



市場環境

フォト関連市場はグローバルで市場成長が期待

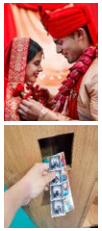
● フォト関連のグローバル市場規模
2024年：推定267億米ドル▶2030年までCAGR 5.2%で成長*1

● DNPは2024年に8インチ両面フォトプリンター「DS820DX」を市場に投入
DS820DXでは、多様な用途のプリントが可能
▶フォトブック、グリーティングカード、カレンダー等

● 北米市場に導入し、さらには他地域へ展開

● インドウェディングフォト市場　CAGR7.5%*2
インド国内観光消費の増加　CAGR7.4%*3

● 2026年3月 インド現地法人営業開始
DNP Imagingcomm India Pvt.Ltd.
❶ 昇華型フォトプリンター&メディアの販売
❷ インド市場に適した新しいビジネスモデルを展開



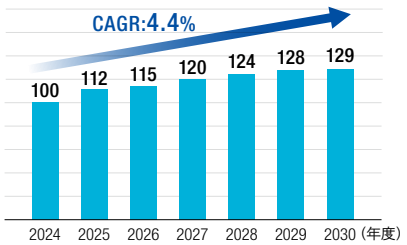
● フォトプリントシステム・フォトブースをウェディングイベントや観光地に展開

*1 Photo Printing & Merchandise/Global Information, 2025
*2 2024 Wedding Merchandise Market/Fortune Business Insights 2024
*3 Travel & Tourism Economic Impact 2024

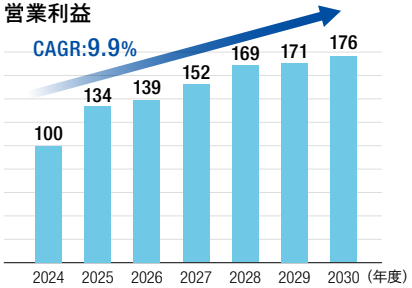
業績推移と将来展望

・新興国市場の開拓で販売エリアを拡大し成長を加速
・フォト関連市場において、プリンターやメディアの高付加価値品の伸長で利益を拡大

売上高



営業利益



※2024年度の実績を100%とした比較

ライフ&ヘルスケア部門

独自の技術を強みとした機能性フィルムの開発・展開、グローバルでの事業拡大に向けた投資を積極化

2023-2025年度 中期経営計画レビュー

振り返り

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

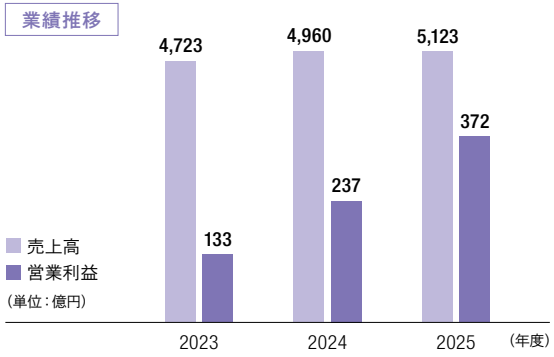
2025年度売上概要

●産業用高機能材関連：車載向けバッテリーパウチが米国のEV向け補助金終了の影響を受けるも、太陽電池関連部材が増加。

●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。

業績推移



2026-2028年度　中期経営計画

ポートフォリオの変革の考え方

事業拡大の可能性を確認し、無菌充填システム関連を新たに成長ポテンシャル事業として設定したほか、構造改革の成果によって収益性を確認し、包装関連を再構築事業から基盤事業へ転換した。

注力事業への積極投資

●モビリティ&リビング関連：DNP光金属（2025年2月にグループ会社化）とのシナジーでHMI（Human Machine Interface）関連部材を拡大するとともに、グローバルも視野に事業を拡大。

●産業用高機能材関連：バッテリーパウチの次世代電池への拡大、太陽電池関連の生産増、他産業用途への各種機能性フィルム関連製品の展開などで成長を加速。

新たな価値の創出と構造改革

●包装関連／生活空間関連：継続的に構造改革を行い、さらに強い収益体質を確立。

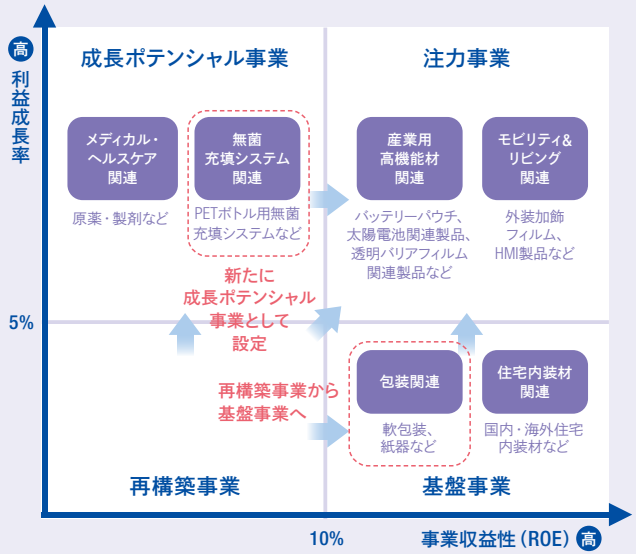
●産業用高機能材関連／包装関連：グローバルを見据えた高付加価値フィルム関連製品を開発し、新たな価値を創出。

新たな注力事業の育成

●包装関連：国内トップシェアの無菌充填システムについて、グローバル市場に領域を拡大。

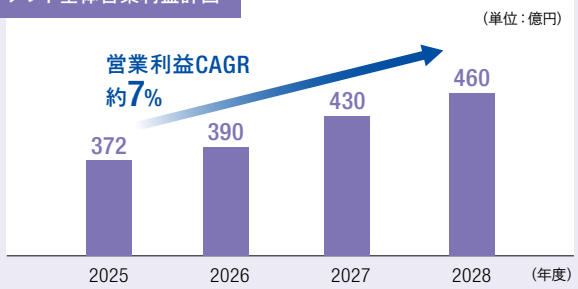
●メディカル・ヘルスケア関連：シミックCMOや協和ファーマケミカルとの連携により原薬・製剤・包装の一貫したビジネスを展開。

ポートフォリオの変革



※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ありません。

セグメント全体営業利益計画



ライフ&ヘルスケア部門　成長ポテンシャル事業

メディカル・ヘルスケア関連

成長戦略

製薬企業のバリューチェーンの アウトソーシング領域を中心に事業の成長を図る

製薬企業のバリューチェーンにおけるアウトソーシング領域を中心として、自社の研究開発とパートナーとの連携強化によって事業を展開。高い品質を基盤に、医薬品の開発と安定供給を通じて社会に価値を提供し続ける。

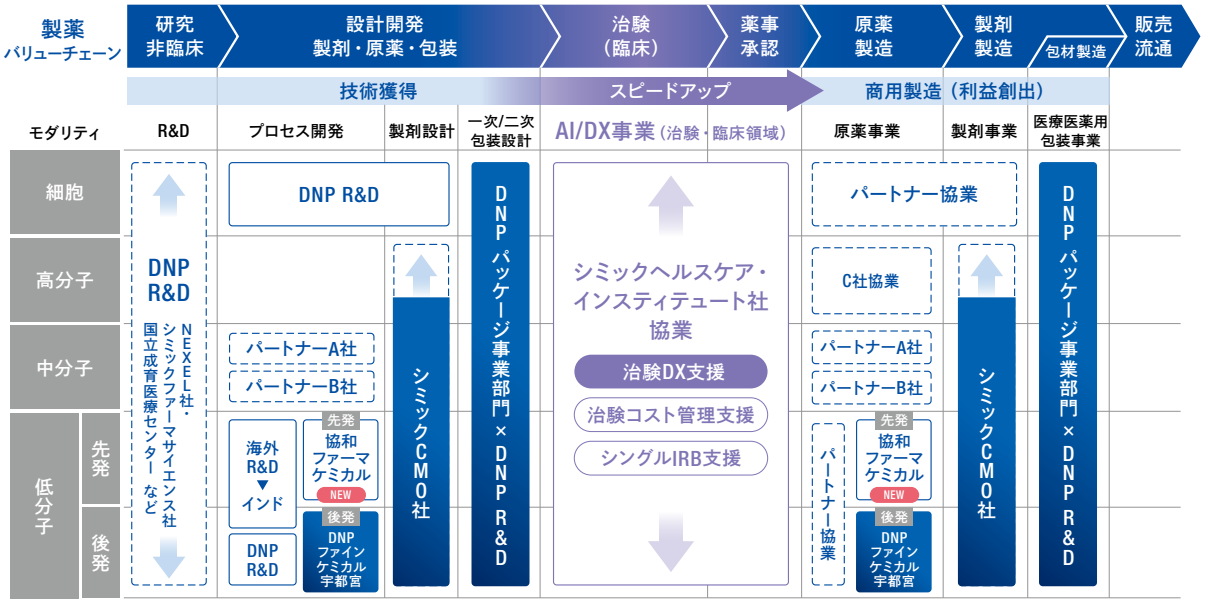
4つの事業を基盤に、新領域への挑戦でさらなる拡大を加速

製剤事業
シミックCMOの高品質な製造力とDNPの技術力を融合し、高付加価値な製剤事業を展開

原薬事業
高品質な原薬の安定供給と革新的な製品開発

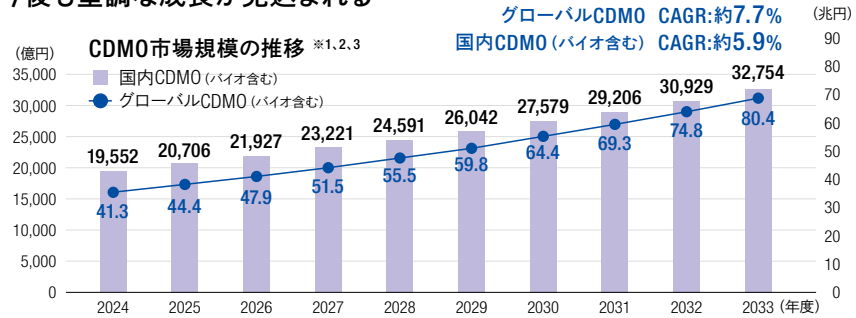
医療用パッケージ事業
食品・日用品等で培った包装パッケージ技術を活用

AI/DX事業
医療機関の「治験業務」の効率化を推進



市場環境

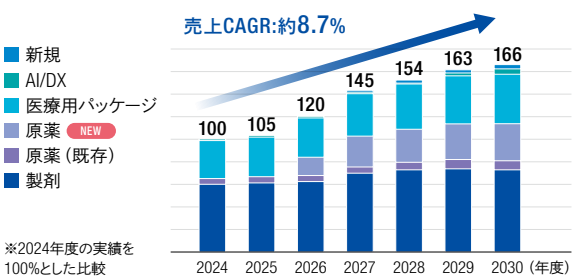
グローバル・国内ともに年平均成長率5%以上で 今後も堅調な成長が見込まれる



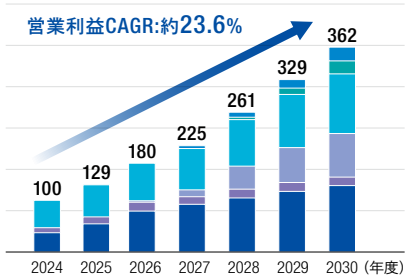
※1 CDMO：Contract Development and Manufacturing Organizationは、医薬品の開発および受託製造を行う専門事業者・事業体
※2 国内CDMO市場規模（出典）：(Report Ocean社)「日本受託開発製造業界（CDMO）市場規模...2025年から2033年までの機会分析と業界予測」より
※3 グローバルCDMO市場規模（出典）：(The Business Research Company)「Pharmaceutical Contract Development And Manufacturing Organization（CMO）Global Market Report 2026」より

業績推移と将来展望

新規モダリティ分野、創薬支援領域、AI/DX活用などの新事業開発や M&Aを組み合わせ、継続的な成長を実現



※2024年度の実績を100%とした比較



ライフ&ヘルスケア部門　成長ポテンシャル事業

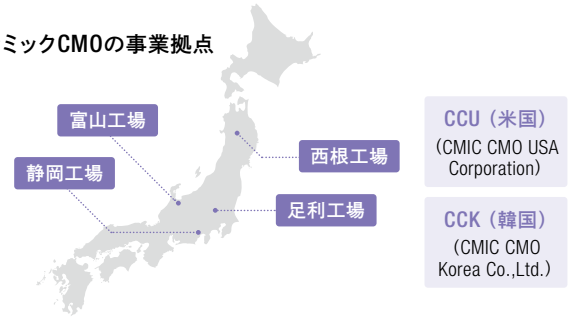
メディカル・ヘルスケア関連 ―事業内容・トピックス

原薬・製剤・パッケージ・AI/DXの連携で事業成長を加速

① 製剤事業

国内有数のCDMOであるシミックCMOの製造能力と、DNPの持つAI/DX活用力、生産技術の革新力を掛け合わせ、付加価値の高い製剤事業を推進する。

シミックCMOの事業拠点



CCU（米国）
(CMIC CMO USA Corporation)

CCK（韓国）
(CMIC CMO Korea Co.,Ltd.)

DNPは2023年4月にシミックCMOの株式50.1%を取得。シミックCMOは生産拠点を国内4カ所・海外2カ所（米国、韓国）に置き、医薬品製造受託事業を展開。

② 原薬事業

DNPは、医薬品の有効成分である「原薬」を製薬会社へ供給する医薬品原薬の製造販売事業を展開。高度な製造技術と厳格な品質管理体制のもと、製薬企業への安定的な原薬供給を実現する。

●協和ファーマケミカル NEW

2026年10月に有機合成で強みを持つ協和ファーマケミカルの株式を100%取得して子会社化し、社名を「DNPファーマケミカル」に変更予定。治験薬および先発薬向け原薬事業を拡大する。

※2026年7月15日付で、協和ファーマケミカル株式会社の株式取得に向けた株式譲渡契約を締結

●DNPファインケミカル宇都宮

2007年にコニカミノルタの原薬事業を譲受し、ジェネリック医薬品向け原薬の合成ルートの探索から原薬製造まで一貫して行っている。

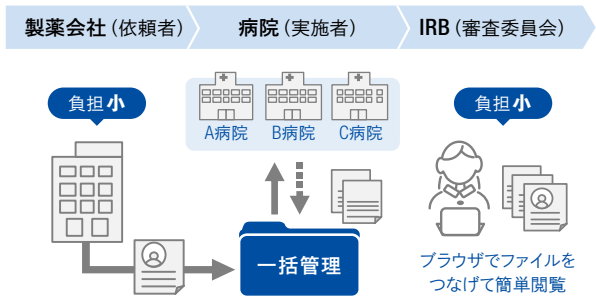
③ 医療（医薬品・医療機器）パッケージ事業

機能性材料を薄く均一にコーティングする精密塗工技術、複数のフィルム等をラミネートする（貼り合わせる）加工技術など、食品・日用品領域で培った技術と価値を掛け合わせ、医薬品・医療機器のパッケージを開発・製造。医療現場の厳格なニーズを的確にとらえ、安全性や利便性の向上に貢献していく。

④ 治験業務AI/DX支援

医療機関を中心に、治験業務の効率化・DX化を支援するシステム・サービスを提供。例えば、治験文書のデジタル管理によって、文書の管理・配布確認の負荷低減などにつなげていく。

TO BE　製薬会社の文書配布を一括効率化、審査委員会は、ブラウザで簡単閲覧



協和ファーマケミカルの高度な有機合成技術、シミックCMOの製剤技術、DNPのパッケージ技術を連動し、ワンストップCDMOの実現をめざします。

研究 非臨床 → 設計開発（原薬・製剤・包装） → 治験（臨床） → 薬事申請 → 原薬製造 → 製剤製造 / 包材製造 → 販売流通

DNP 協和ファーマケミカル株式会社	DNP CMIC シミックCMO株式会社	DNP
原薬CDMO事業	製剤CDMO事業	パッケージ事業

CDMO（Contract Development and Manufacturing Organization）は、医薬品の開発および受託製造を行う専門事業体

エレクトロニクス部門

世界トップレベルのシェアと技術力等を強みとし、最先端製品・新製品の開発強化、生産能力の増強などを推進

2023-2025年度 中期経営計画レビュー

振り返り

- デジタルインターフェース関連は2025年度第4四半期に半導体メモリ不足の影響を受けるも、市場成長に伴い着実に成長。
- 分野全体で中長期的な成長を見据えて積極的に成長投資を実施し、事業基盤を強化。

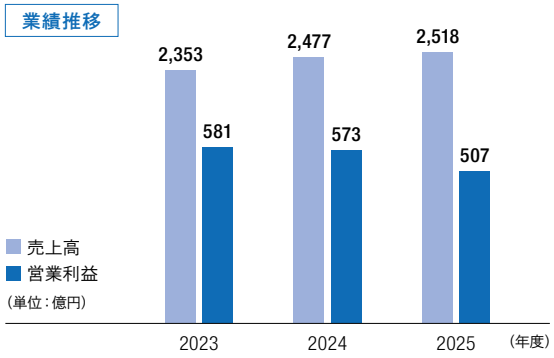
2025年度売上概要

●光学フィルム：液晶テレビ用パネルサイズの大型化に伴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。

●有機ELディスプレイ製造用メタルマスク：第8世代（G8）サイズのガラス基板向け大型メタルマスクの寄与があったものの、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で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。

業績推移



2026-2028年度　中期経営計画

ポートフォリオの変革の考え方

事業拡大の可能性を確認し、ガラスコア基板をはじめとする半導体プロセスの「後工程」に関連する事業を新たに成長ポテンシャル事業として設定した。

注力事業への積極投資

●デジタルインターフェース関連：

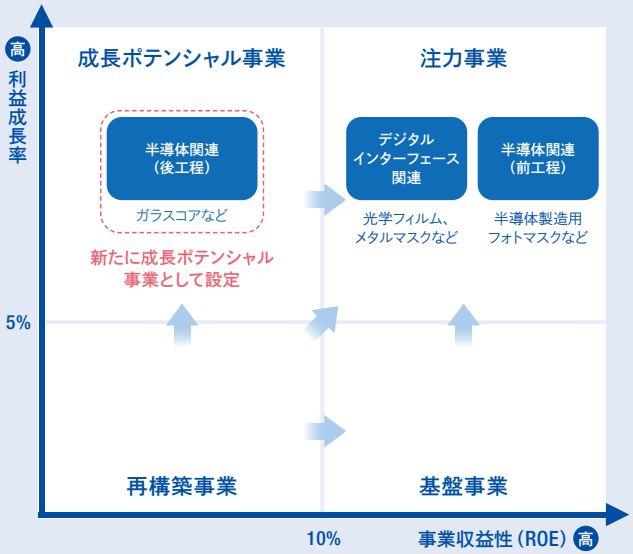
- **有機ELディスプレイ製造用メタルマスク：**有機ELディスプレイの大型化に伴い、G8サイズの大型メタルマスクを中心に事業を拡大していく。
- **ディスプレイ用光学フィルム：**ディスプレイパネルの大型化に対応した広幅対応の新生産ラインの活用などによって事業を拡大。

●半導体関連（前工程）：半導体需要の伸長が続く中、フォトマスクの市場成長を先取りした最適な開発・生産体制を構築し、継続的に事業を成長させていく。EUV用マスクや、ナノインプリントなどの最先端領域への事業展開を加速させる。

新たな注力事業の育成

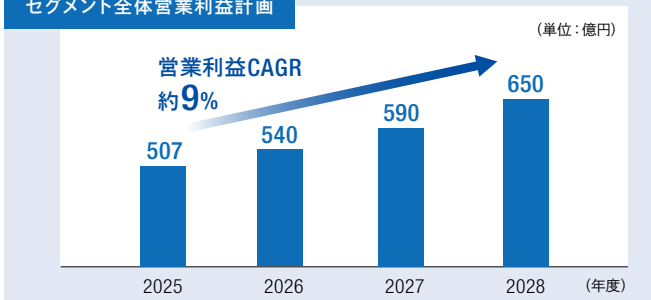
●半導体関連（後工程）：次世代半導体パッケージ向けTGV（ガラス貫通電極）ガラスコア基板の技術を中心に、半導体プロセスの後工程を成長ポテンシャル事業と位置づけ、成長を加速させていく。

ポートフォリオの変革



※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ありません。

セグメント全体営業利益計画



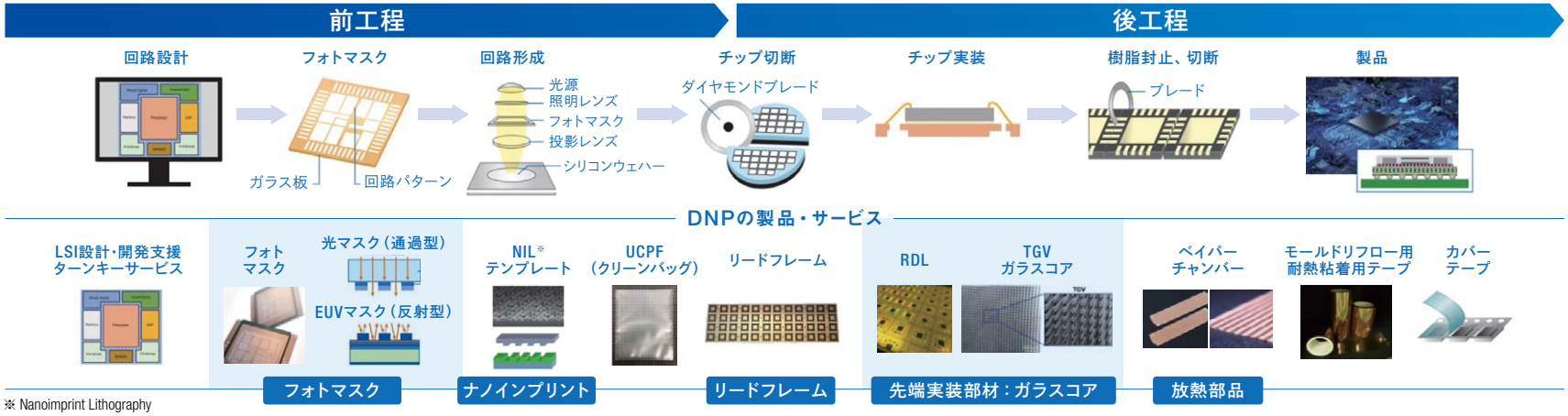
エレクトロニクス部門

半導体関連 ―事業の強み

継続的な技術開発と強固なパートナーシップにより競争力を生み出す

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。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く。

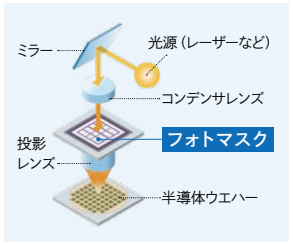
半導体製造プロセスとDNPの半導体関連製品・サービス（全体イメージ）



※ Nanoimprint Lithography

●半導体製造用フォトマスク

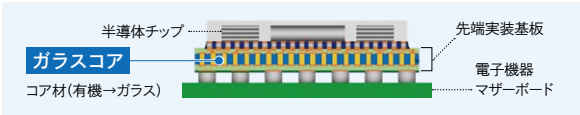
微細な回路パターンを光を使って基板に転写する際に、写真のネガのような役割を果たすガラス板がフォトマスク。DNPは、印刷プロセスで培った微細加工技術を独自に進化させて、多様なフォトマスクを開発・提供している。1959年に成功したトランジスタ用蒸着マスクの開発に始まり、現在はテクノロジーノード2ナノメートル（nm：10億分の1m）レベルのパターンの解像に成功し、エレクトロニクス製品の進化に貢献している。



●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。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る。

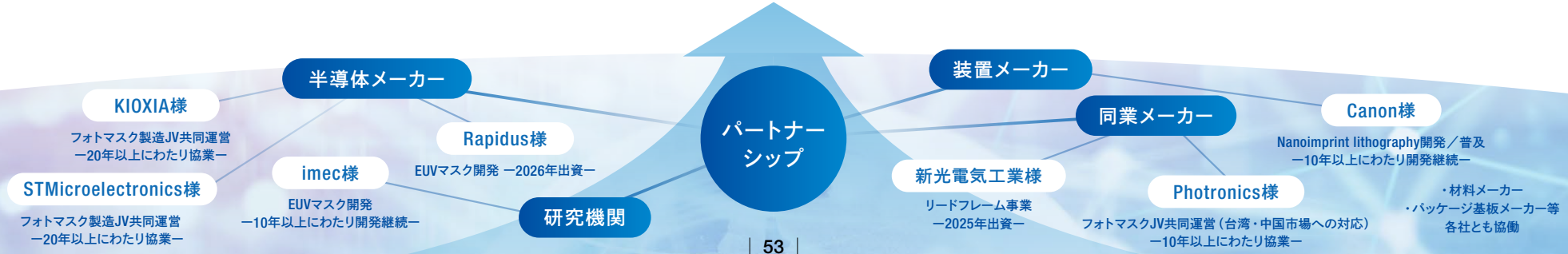
●ガラスコア



高機能デバイス向けパッケージ用の先端実装基板では有機材を用いたコア基板が採用されている。今後の実装基板の微細配線化、大型化に伴う課題（平坦性や反り）の解決のため、有機材からガラス材へ変更したコア基板が注目されている。

●リードフレーム

DNP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・提供している。



エレクトロニクス部門　注力事業

半導体関連（前工程）：フォトマスク事業

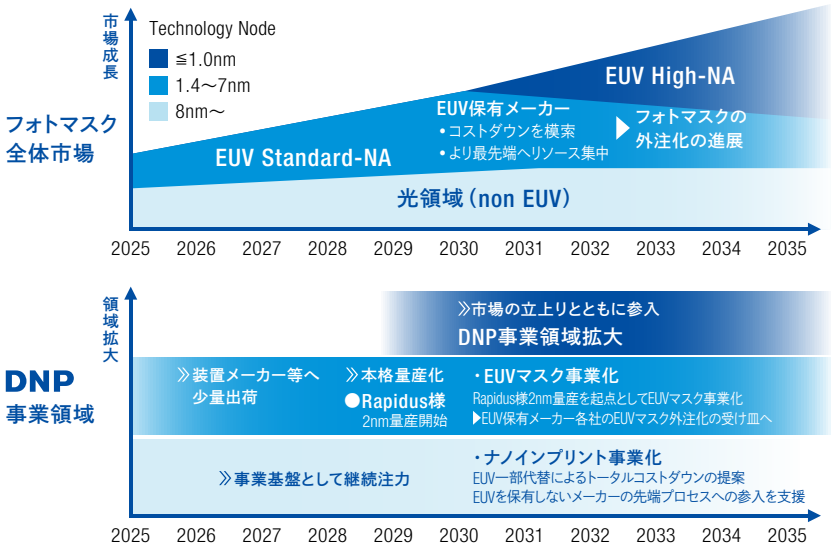
成長戦略

最先端～ボリュームゾーンをカバーし、半導体市場の成長を確実に捉える事業ポートフォリオを構築

先端のロジック用やメモリ用の半導体におけるデバイスメーカーのフォトマスク外注化の流れをDNPの成長機会と捉えている。EUV（極端紫外線）用をはじめとする最先端マスクで、確実な供給能力を備えたパートナーとしての地位を確立する。ナノインプリント（NIL）向けマスクの唯一のサプライヤーとしても市場参入をさらに進め、最先端領域での競争優位性を強化する。また、安定した需要が見込まれる先端領域～ボリュームゾーン対応も継続することで、半導体市場を全方位でカバーし、持続的な事業成長を実現する。

「半導体・オブ・ザ・イヤー2026」半導体用電子材料部門でグランプリを受賞

DNPのフォトマスク事業領域の拡大戦略



最先端領域（EUV領域）

High-NA
- 対応準備▶評価用マスク提供中

Standard-NA
- Rapidus様のNEDO事業※再委託を通じた経験から製造基盤を構築
- 検査／品質保証体制の先行確立
- 2026年 Rapidus様へ出資

※NEDO事業：ポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業

ナノインプリント
- EUV補完／代替技術としての立ち位置を確立
  ▶EUVレベルの微細配線形成キャッチアップ

▶ **EUV・ナノインプリント量産化に向けて先行投資促進**

先端領域～ボリュームゾーン

先端領域（8～14nm）：既存事業における高付加価値領域
▶ 当面の収益基盤として投資継続

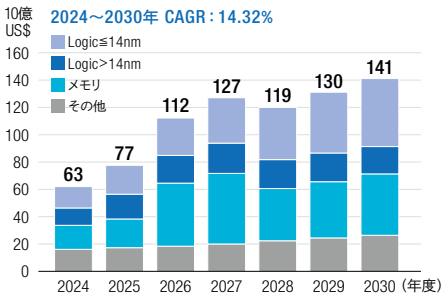
ボリュームゾーン（22～65nm）：光領域の60%を占める規模
▶ 重要な基盤事業領域として投資継続

市場環境

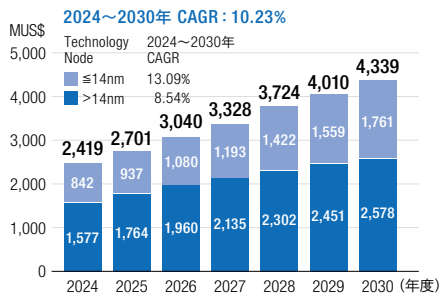
AI半導体需要の成長・外販フォトマスク市場の拡大

AI需要の拡大などを背景とした半導体市場の成長に牽引され、DNPが主に製品を供給するフォトマスク外販市場も最先端～先端領域、ボリュームゾーンとも確実に拡大

半導体市場実績／予測



フォトマスク外販市場実績／予測



出典：SEMIデータをもとにDNP推計

業績推移と将来展望

最先端領域のブレイクスルーを確かなチャンスとし、市場カバレッジ拡大に向けた集中投資を実施

最先端領域　売上：2028年度+100億円 ▶ +240億円
（2024年度比）※最先端領域での売上増加分

成長へのステップ

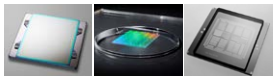
技術力実証	2nm世代EUVマスク解像成功により最先端技術力を実証
▼	
品質・製造基盤確立	製造基盤の獲得 検査／品質保証体制の先行確立
▼	
量産・事業拡大	量産化に向けて先行投資 外注化需要の獲得

●EUV用マスク事業
2027年本格量産開始

●ナノインプリント事業
2027年量産開始

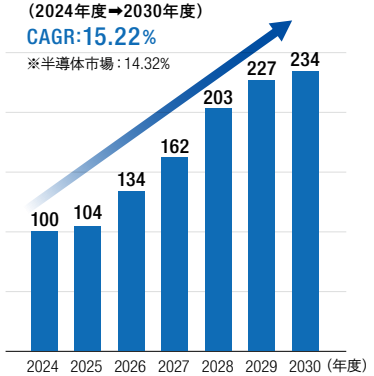
先端領域～ボリュームゾーン

●光マスク事業
生産能力拡充のための投資継続



2nm世代EUV用マスク　NILテンプレート　光フォトマスク

売上計画（2024年度を100とする）
（2024年度➡2030年度）
CAGR:15.22%
※半導体市場：14.32%



エレクトロニクス部門　成長ポテンシャル事業

半導体関連（後工程）：ガラスコア事業

成長戦略

有力パッケージ基板メーカーとの戦略的協働による先端パッケージ関連事業の拡大

半導体パッケージ基板のコア材として、現状の有機材ベースに対し、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、反りの少ないガラスが注目されている。その際、ガラスの表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る。DNPは、液晶ディスプレイ用カラーフィルターで培った薄型・大型ガラスのハンドリング技術と微細加工技術を融合し、パッケージ基板の進化に対応するガラスコアを実現。新たな成長を牽引する事業として開発を加速させていく。

2025年12月「TGV（ガラス貫通電極）ガラスコア基板」のパイロットラインを久喜工場（埼玉県）に新設

DNP（優位性）
- 高アスペクト比TGVボイドレスめっき技術
- 精密パターニング技術
- 半導体設計技術（協調設計）
- ケミカル材とプロセスの組み合わせ（多面的ポートフォリオの掛け合わせ）
- ガラスコアに特化した開発形態（多くの接点での情報収集力）

×

有力パッケージ基板メーカー
- 半導体後工程での高いプレゼンス
- 顧客基盤
- 高い開発／量産技術

＝ 大きなシナジーを生み、持続的に価値創出

DNP開発先端パッケージ技術の事業化加速

中期
次世代先端パッケージ関連事業参入

FC-BGA基板有力メーカーとのパートナーシップにより製品開発／上市を加速
- ガラスコア：ビルドアップ工程との高度な擦り合わせ → 高い製品の完成度
- RDL Interposer：微細配線／信頼性保証技術 × パッケージ基板技術 ＝ 2.XDパッケージへの展開

光電融合関連の新製品開発～事業化

中～長期
光電融合関連事業参入

AIデータセンターの課題解決に資する光電融合に関連する新製品開発の加速
- DNP保有技術（Imprint、photolithography、etc）と既存開発技術とのシナジー検討

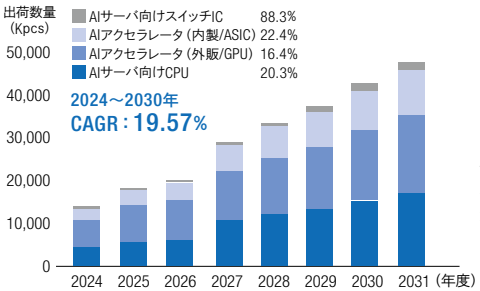
2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032 2033 2034 2035 2036 2037 2038 2039 2040

市場環境

AI半導体需要・ガラスコア市場の拡大

AIを中心に高機能半導体の需要が拡大し、半導体パッケージが大型化する中、新たな“ガラスコア市場”誕生への期待を背景に、DNPの事業を拡大していく。

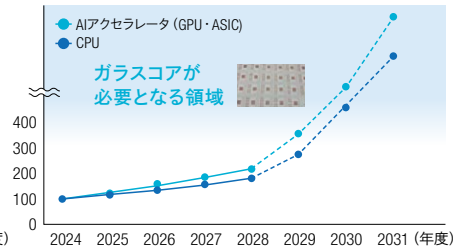
AIサーバ向け高機能半導体市場実績／予測（数量ベース）



Source: 調査会社各社+DNP推計

AIサーバー向け高機能半導体パッケージサイズの推移予測

2024年を100とした指標



Source:各社公開データをもとにDNP推計

業績推移と将来展望

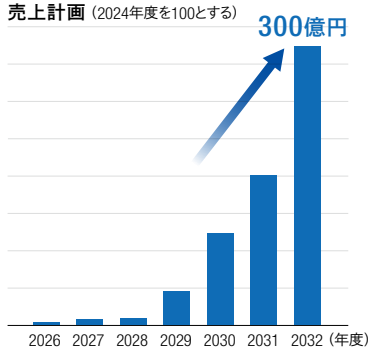
市場の立ち上がりを見据え、量産体制の構築を段階的に推進

2026-2028年度の設備投資計画：300億円

半導体メーカーの動向
- 量産に向けてマーケットにおける評価を実施
- 採用判断：2027年末～2028年前半
- 量産開始：2030年度～順次開始

DNPの事業方針
- **DNPの技術優位性が発揮できる高付加価値領域**
  ＝高アスペクト・高品質をターゲットに量産に向けて段階的に準備
  ▶2025年末に久喜工場（埼玉県）でパイロットライン完成、稼働開始
- **パッケージ基板提携メーカーとの協働を軸とした開発／事業化を進める**
  ▶2025年度に協働スタート
- **2030年度の量産化を想定した投資を計画**
  ▶半導体／基板メーカーの動きに合わせた量産ラインの敷設（久喜工場）に向けた投資を2026年度中に判断

売上計画（2024年度を100とする）



非財務戦略の全体像

57 持続的な価値創造と競争優位を実現する経営基盤

人的資本の強化

58 担当役員メッセージ
59 人的創造性を高める人的資本戦略

主要施策

60 経営戦略に連動するタレントマネジメント
61 挑戦と成長を促すキャリア自律・組織開発
62 多様な個を活かすD&Iとチーム力の最大化
63 グローバルでの人的資本マネジメントの強化

64 さらなる人的資本の強化に向けて

研究開発戦略

65 担当役員メッセージ
66 強力な研究開発体制
67 “強み技術”のグローバル展開
68 「印刷」を軸とした技術開発
69 高い特許競争力
70 生産設備の自社開発による高い参入障壁
71 研究開発が生み出す新たな価値

デジタル戦略

72 担当役員メッセージ
73 DXによるコミュニケーション変革、モノづくり変革
74 DXを土台としたAXによる価値の創出
75 AXへの進化を支える経営基盤の強化
76 DX/AX戦略と経営指標のつながり

環境への取り組み

77 担当役員メッセージ
78 ネイチャーポジティブなバリューチェーン実現に向けた環境戦略を推進

TNFD情報開示

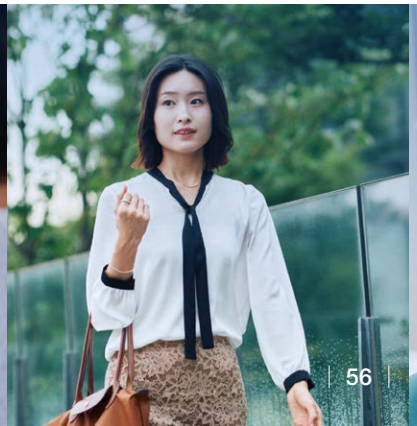
79 ガバナンス／リスクとインパクトの管理
80 戦略－依存とインパクト①－
81 戦略－依存とインパクト②／シナリオ分析－
82 戦略－リスクと機会－
83 指標と目標

84 環境ビジョンの実現に向けた統合的な環境戦略と進捗管理への挑戦

Section 4

経営基盤の強化

持続的な成長と価値創造を支える経営基盤として、
人的資本・知的資本・環境への取り組みを中心とした
非財務戦略をご説明します。



非財務戦略の全体像

持続的な価値創造と競争優位を実現する経営基盤

経営基盤を強化し、経営戦略の実行力を高める

DNPは、人的資本・知的資本・環境への取り組みを連動・高めることで、イノベーションを生み出す経営基盤を強化しています。
さらには経営基盤を事業戦略や財務戦略と結び付けることで、事業競争力を高め、持続的な価値創出と競争優位を実現しています。

人的資本投資
350億円
規模
※2026～28年度

価値創出の源泉を最大化

人的資本の強化▶P58

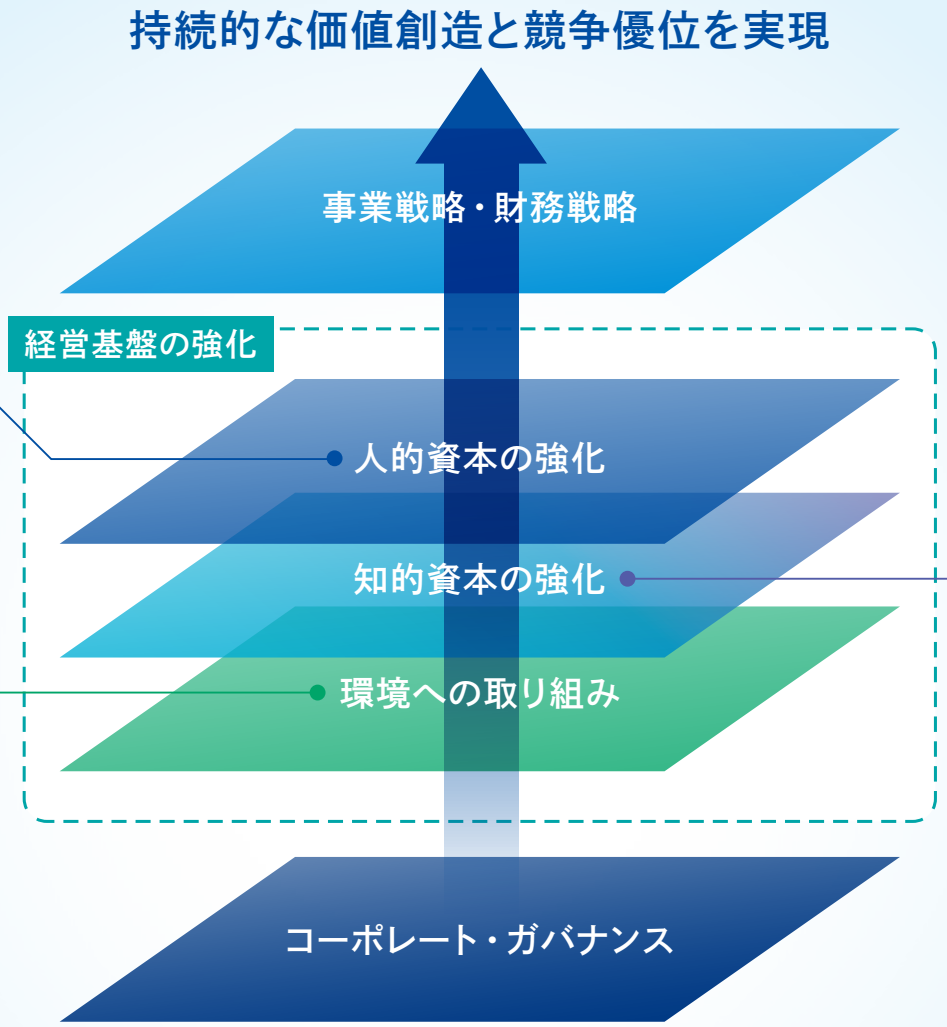
人への投資を通じてグローバルでの人的創造性を高め、価値創出の源泉を最大化することで、競争力を支える人材基盤を強化し、事業成長を牽引していきます。

環境投資
100億円
規模
※2026～28年度

事業持続性と成長機会の確保

環境への取り組み▶P77

気候変動対応、資源循環、生物多様性への配慮など、ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現を通じて、事業の持続性と中長期的な成長機会の確保をめざします。



研究開発投資
1,200億円
規模
※2026～28年度

競争優位性の獲得・拡張

研究開発戦略▶P65
デジタル戦略▶P72

研究開発や新規事業創出のための技術獲得を加速するとともに、AI前提の業務・意思決定プロセスへの転換を進めることで、グローバルに知的創造性を向上させ、競争優位性の確立につなげていきます。

人的資本の強化

担当役員メッセージ

代表取締役副社長

宮 健司

3年累計350億円の人的資本投資で、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

DNPは、持続可能なより良い社会の実現と人々の心豊かな暮らしへの貢献をめざし、長期的視点に立った価値創出を推進しています。高度化した独自のP&I（印刷と情報）技術を基盤に、多様なパートナーとの対話と協働によりそれぞれの強みを掛け合わせ、社会課題の解決と新たな価値の創出に取り組み、「第三の創業」をめざしています。これらを推進するための基盤であり競争力の源泉が、当社が最も重要な経営資本の一つとして位置づける人的資本です。「人的資本ポリシー」に基づき、育成・配置・処遇に関する共通指針として体系的かつ継続的に人的資本の強化を進めています。

当社は、人的資本戦略の基本方針として「人への投資により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を実現する」ことを掲げています。「経営戦略との連動」を中核に「組織力の強化・組織開発」「従業員体験の最大化」「持続的に稼ぎ続ける力の強化」「人事原則・人事哲学との整合」の観点から課題を体系化し、KPIを設定して進捗と成果を把握・評価し、次の施策へ反映していきます。さらに、経営戦略の実現に必要な人材要件の明確化とキャリア・スキルマップによる可視化を進め、戦略的配置や最適なマッチング、人材の獲得・育成につなげていきます。また、キャリア自律やリスキリング、挑戦を後押しする制度の整備、ウェルビーイング向上など、金銭的・非金銭的施策を組み合わせた総合的な人への投資を拡充していきます。

一連の取り組みにより、多様な人材と組織が能力を発揮し挑戦を続けることで「人的創造性（付加価値生産性）」を高め、企業価値および財務価値の向上へとつなげていきます。そして独自の価値関連性分析を用いて、投資と成果の関係性を定量的に把握し、施策の実効性をさらに高めていきます。

DNPは今後も、人への投資を起点とした価値創出の好循環を着実に回し続け、真のイノベーションカンパニーへと進化を続けてまいります。

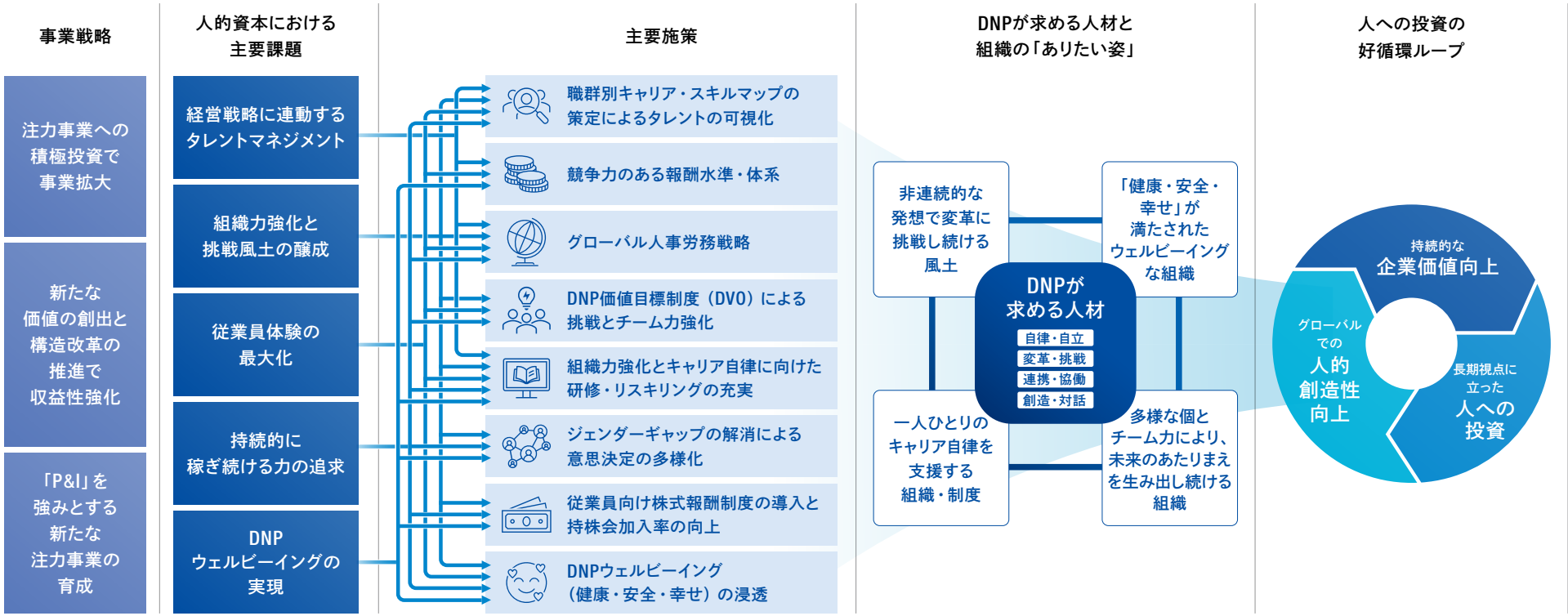
人的資本ポリシーと人的創造性

人的創造性を高める人的資本戦略

DNPは、人的創造性を高めていく上で、相互の信頼関係のもと、挑戦心を持ち主体的に能力を発揮する社員を中心に据え、人的資本における「ありたい姿」を設定しました。多様な社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、自立した行動のもと、対話を通じて相互理解を深めながら連携・協働を実践することで、多様な価値観が組織に取り込まれます。これらは相互に連関しており、その積み重ねが従来の枠にとらわれない非連続的な発想による変革を促し、挑戦し続ける風土を醸成するとともに、創造的な価値の創出へとつながっていきます。

こうした一人ひとりの成長と挑戦を後押しする制度と風土づくりを相乗的に機能させることで、未来のあたりまえを持続的に生み出すチーム・組織を形成していきます。これらの取り組みにより、社員のエンゲージメントとウェルビーイングが高まり、価値創出へとつなげることで、人的創造性（付加価値生産性）を一層向上させていきます。DNPは、この一連の連鎖を好循環ループとして回し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

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



関連施策（人的資本を強化するための取り組み）

主要施策 1

経営戦略に連動するタレントマネジメント

DNP版キャリア・スキルマップ

DNPは、中期経営計画および各事業戦略の実現に向け、事業戦略と人材戦略の一体的な推進を重視しています。その中核となるのが「DNP版キャリア・スキルマップ」と、それを基盤としたキャリア自律の推進です。DNPが求める人材像と共通する期待（役割）行動をベースとして、事業戦略の実現に必要となるスキルを体系的に整理し、各事業の戦略実現に向けた人材ニーズに対する人材の過不足状況を可視化します。

これにより、戦略的な人材配置やマッチング、リスキリングによる職種転換、必要人材の獲得や育成施策へとつなげ、経営戦略と人材戦略の連動を図るとともに、自立的キャリアの支援にもつなげていきます。

DX人材の可視化、育成

DNPは、経済産業省のデジタルスキル標準に準拠し、全社員を対象とした「DX基礎人材」と、DX推進の中核を担う「DX推進人材」の2階層のDX人材を定義し、全社員を対象に「デジタルスキル診断」を実施しています。診断結果から、DX基礎人材にはeラーニング等で自発的なスキルアップを促し、スキルレベルが高いDX推進人材候補には、「キャリア・スキルマップ」から得られる業務スキルや経験・実績データ等も加味し、DX推進人材として認定します。認定されたDX推進人材には、ICTやAIの専門教育に加え、学んだことを直接業務に活用できる「事業特化型実践プログラム」を提供しています。これにより、2026年度末までにDX推進人材の認定1,800名（25年度末1,645名）をめざします。

DNP版キャリア・スキルマップ全体像

DX人材スキルレベルと可視化

レベル	概要	人材定義	可視化
レベル 4	DXに関する高度なスキルを持ち、業務をリード。後進育成も担える	DX推進人材	業務スキル・経験・実績 ＋ 認定資格取得実践 研修受講 ＋ 診断結果
レベル 3	DXに関する応用的知識、スキルを持ち、業務を独力で判断、遂行		
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	DX推進人材候補	デジタルスキル診断
レベル 1	DXに関する最低限の知識を持ち、上位に確認しつつ業務遂行	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	底上げ	業務スキル 経験・実績

キャリア・スキルマップ

関連施策（人的資本を強化するための取り組み）

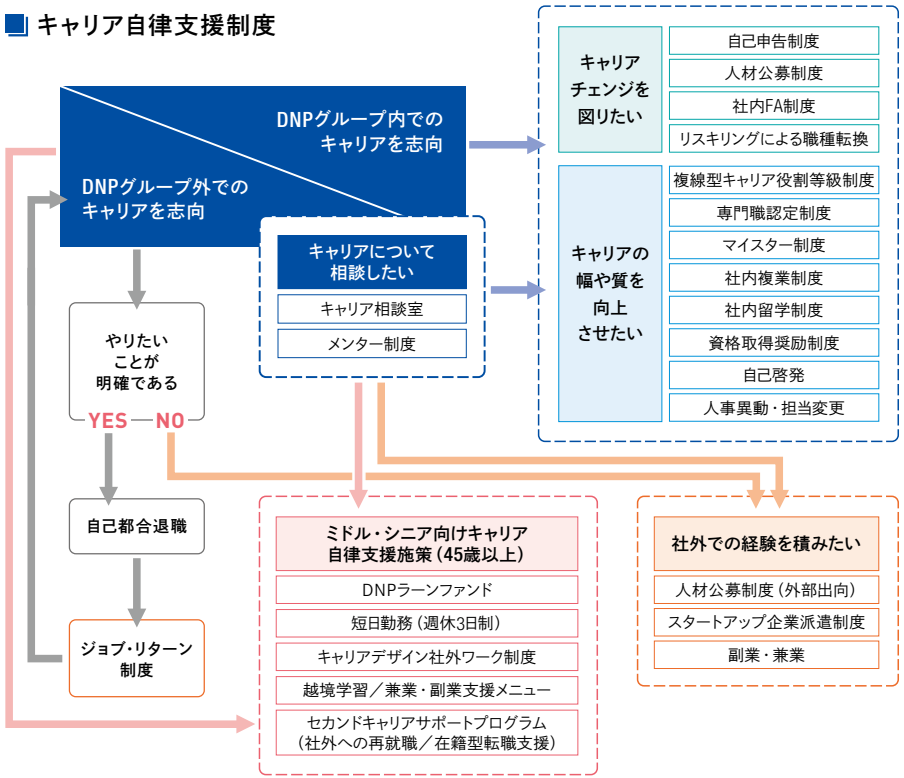
主要施策 2

挑戦と成長を促すキャリア自律・組織開発

キャリア自律支援制度

DNP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適用しています。これを基盤に、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、実現できる環境の整備を進めています。研修やリスキリングの充実に加え、人材公募や社内FA、社外ワーク、副業・兼業など多様な機会を提供し、社内外で通用する人材の育成を推進しています。これらの取り組みを通じて人的創造性を高め、企業価値の向上につなげています。

キャリア自律支援制度



DNP価値目標制度（DVO制度）

DVO（DNP Value Objectives）制度は、事業目標や組織目標と連動した目標を設定し、チームと個人が一体となって達成をめざす仕組みです。アクションプログラムに基づく業績目標とチーム力を高めるチーム目標、成長目標に加え、挑戦宣言を設定し、進捗やプロセスを可視化しながら取り組みます。さらに、1on1ミーティングやチームミーティングと連動させることで対話を重視し、挑戦と成長を促進するとともに、組織の価値創造力の向上につなげています。

DVO制度の目的と全体像

DNPウェルビーイング

DNPウェルビーイングは、「健康・安全・幸せ」の3要素が満たされた「個人も組織も良好な状態」を指し、社員一人ひとりが相互の信頼関係のもとで挑戦し、能力を最大限発揮できる状態の実現をめざす取り組みです。この考え方をグループ全体に浸透させるため、毎年「DNPウェルビーイング表彰」を実施し、現場における優れた取り組みや成果を共有・称賛することで、挑戦文化の醸成と組織力の向上につなげています。

DNPウェルビーイング

関連施策（ダイバーシティ&インクルージョン）

主要施策 3

多様な個を活かすD&Iとチーム力の最大化

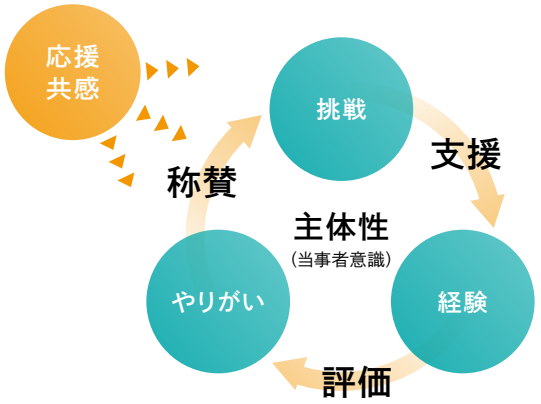
D&Iを通じた人的資本の強化

持続的な企業価値向上に向け、DNPグループは人的資本への投資を重要な経営基盤と位置づけています。その中核となる人的創造性の向上には、社員一人ひとりの多様な個や経験を活かすダイバーシティ&インクルージョン（D&I）が欠かせません。D&Iは一部の人材に向けた施策ではなく、組織の意思決定力や変化対応力を高め、長期的な競争力につなげるための取り組みであると考えています。

ダイバーシティ経営中期ビジョン「インクルージョンループの定着」

これまでDNPは、「インクルージョンがあたりまえになっている状態」をめざし、インクルージョンループと8つの視点を軸にD&Iを推進してきました。2026～2028年度は、その状態をありたい姿として明確に据えた上で、多様な個を活かしてチーム力を発揮するインクルージョンループを実際の行動としてあたりまえにしていくことを中期ビジョンの中心に置いています。このループを各職場で生み出し、つなげていくことで、「オールDNP」としての総合力を発揮し、持続的な価値創出につなげていきます。

インクルージョンループのイメージ



ジェンダーギャップ解消と女性活躍のパイプライン形成

D&I

「誰もが活躍する」組織の実現に向け、ジェンダーギャップの解消は重要な経営課題の一つです。管理職登用に至るプロセスにおいて、成長や登用に結びつく経験の付与や判断に構造的な偏りが生じていたことが、意思決定層の多様性を制約してきた一因であると認識しています。

こうした背景から、現時点で機会の偏りが相対的に大きい女性を起点に、意思決定層の多様性を高めるパイプライン形成に取り組んでいます。その実現に向けては、女性を対象とした育成や経験の付与に加え、管理職をはじめとする意思決定層の理解と行動変容を促し、インクルージョンループが機能する組織風土づくりを両輪で進めています。

社員を対象とした行動変容の取り組み「ダイバーシティウィーク」

D&I

D&Iを組織文化として定着させるためには、全社員一人ひとりの意識と行動の変容が不可欠です。そのため、2020年度から毎年「ダイバーシティウィーク」を実施しています。これまでの実施から、D&Iを自らの職場や日常業務と結びつけて考える「自分ごと化」が課題として見えてきました。そのため2025年度は、部門や立場、職場環境の異なるメンバーがプロジェクトチームを形成し、多様な視点を反映した施策の企画・実施に取り組みました。こうした活動を通じて意識や行動の変容を促し、組織課題の解決と企業文化の醸成を推進していきます。

事業特化型実践プログラムの拡充による組織力の向上

チーム力

高度な専門性を持つ人材育成にあたり、事業目的達成のための実践プログラムを2024年度よりリスタートしました。個人のスキルアップにとどまらず、各組織・事業現場における具体的な成果につなげることを通じて、チーム力の向上をねらい、拡充を続けています。

2025年度に実施した科目としては、コストデータ分析による収益構造改善研修、データで強化する営業提案力研修、データ駆動型業務設計研修などがあげられます。研修プログラムには、営業・製造などさまざまな部門から参加があり、データ分析を通じて、業務効率化・コスト削減など事業目的に応じた成果を実現しています。

主要施策 4

グローバルでの人的資本マネジメントの強化

課題

DNPは世界各国・地域で事業を展開し、その規模は年々拡大しています。これまで各国・地域の現地法人は、事業戦略に応じて人事労務施策を個別に整備・運用してきましたが、拠点の増加や事業スキームの複雑化に伴い、これらに関するノウハウや情報が分散し、グローバル全体での状況把握や拠点間比較が十分に行えていない状況にありました。また、こうした状況は、経営戦略の実行に影響を与え得る人的資本のリスクや機会を見えにくくしていました。

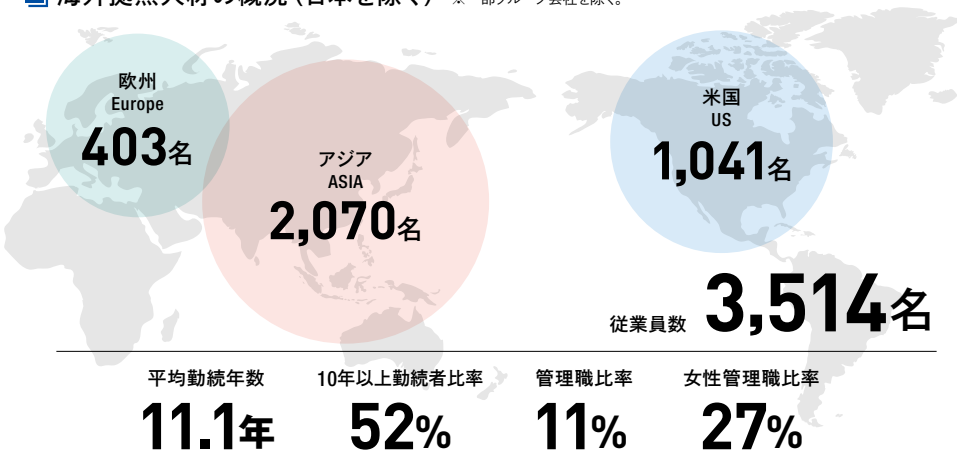
これまでの取り組み

これらの課題を踏まえ、グローバルな人事労務施策を企画・推進する専任部署を本社の人事本部に設置しました。2023年度から2025年度までの3カ年の実施計画を策定し、現地法人との対話を通じて浸透と共通理解の形成を進めてきました。また、本計画に基づき、人的資本情報の可視化やキーポジション、キータレントの把握に向けた取り組みを進めてきました。

今後の方向性

2026年度からの新たな3カ年では、これまで整備してきた人的資本情報の可視化基盤を前提に、各拠点の人材・組織の状態を横断的に比較・評価し、実態の把握を進めるとともに、一部の領域で活用を始めています（右図参照）。具体的には、キーポジションの充足状況や後継者準備、処遇競争力、離職リスク等を整理し、リスクの早期検知と打ち手の検討を進めます。あわせて、日本本社と各拠点間、およびグローバルHRにおけるネットワーク形成と連携を進め、各拠点の状況や課題の共有を通じて、施策の具体化を進めます。外部ベンチマークや専門知見も取り入れながら、戦略・施策・KPIを継続的に見直し、グローバル人材マネジメントの高度化を図ります。

海外拠点人材の概況（日本を除く） ※一部グループ会社を除く。



経営戦略と連動したグローバル人事労務戦略の推進を支える3つの柱

さらなる人的資本の強化に向けて

DNPは、人を最も重要な経営資本と位置づけ、これまでダイバーシティ推進や人事制度の再構築などを通じて、人への投資と成長支援に取り組んできました。2022年度には「人的資本ポリシー」を制定し、社員一人ひとりの強みを伸ばし、挑戦を後押しする風土づくりを進めてきました。

これからは、この基盤をさらに発展させ、経営戦略と人材戦略の連動を一層強化します。キャリア・スキルマップによる人材の可視化と最適配置を進めるとともに、リスキリングや採用強化により必要な人材を確保・育成していきます。さらに、多様な「個」の強みを掛け合わせ、組織横断で協働することで、オールDNPとしての価値創出力を高めていきます。

こうした取り組みにより、人と組織の進化を加速させ、新たな価値創出を力強く推進し、「第三の創業」の実現と持続的な企業価値の向上につなげていきます。

DNPグループの人的資本施策

人的資本強化
人的創造性向上

2020
- 人的資本ポリシー 制定
- DNPグループ健康宣言
- DNPグループ人権方針 制定
- DNPグループ ダイバーシティ宣言
- DNPグループ 安全衛生憲章 制定

2026

一つひとつ施策を積み上げ 人的資本を強化していく

D&I施策	キャリア自律・育成施策	雇用・評価報酬施策
D&I推進重点課題設計プログラム	職群別キャリア・スキルマップ制定	従業員向け株式報酬制度
実践型リーダーシップ研修	ミドル・シニア向けキャリア自律支援施策	DNP版よりジョブ型的処遇
スポンサーシッププログラム	キャリア自律支援金制度	DVO制度と評価制度
アンコンシャス・バイアス研修	複線型キャリア役割等級制度	定年延長（選択定年制）
ダイバーシティウィーク	専門職認定制度	確定拠出年金（DC）制度
男性育休100%宣言	キャリアデザインウィーク	DNPアワード・DNPウェルビーイング表彰
障がい者特例子会社設立	キャリアデザイン研修	高度人材雇用制度
D&I推進リーダー育成研修	リスキリング施策推進	ジョブ・リターン制度
次世代女性リーダー育成研修	ICTプロフェッショナル制度	若手処遇向上
メンター育成研修	キャリア自律支援施策拡充	
	ELM研修（次世代経営リーダー育成）	

MESSAGE

挑戦が価値を生み出す組織へ

私たちは、幅広い事業領域で培った強みを掛け合わせ、社会と生活者に新たな価値を創出し続けます。その原動力は、社員一人ひとりの挑戦です。事業戦略と人材戦略を一体的に推進し、社員の挑戦を後押しする制度・風土を進化させながら、人的創造性を高め、企業価値の持続的な向上へとつなげていきます。

常務執行役員　**後藤 琢哉**

多様な力を掛け合わせ、未来を切り拓く

私たちは、社員一人ひとりの成長と挑戦を後押しするキャリア形成支援やリスキリングに取り組むとともに、インクルージョンのある組織風土づくりを進めています。多様な経験やスキルを持つ「個」の力を掛け合わせ、組織の枠を越えた協働によって新たな価値を生み出し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

常務取締役　**宮間 三奈子**

研究開発戦略

担当役員メッセージ

専務取締役
中村 治

印刷技術を軸とした“強み技術”の掛け合わせにより新たな価値創出と持続的な成長を実現する

近年は特に環境・社会・経済の変化が一層複雑化する中、企業には常にそれぞれの強みを活かした価値の創出が求められてきました。こうしたニーズに対してDNPは、印刷技術を基盤として多様な製品・サービスを生み出し、人々が望む価値を広く普及させています。

DNPの「INSATSU=印刷」の強みは、英語の「Printing=刷る」の意味を広く拡張したものとなっています。紙やフィルム、金属等のモノの表面に多様な機能と情報を付与し、新たな価値を創出する技術として独自に進化させ続けています。当社はこの技術を「印（価値設計）」と「刷（再現・量産）」の2つの要素で捉えています。「印」は企画・設計や情報処理、微細加工など“価値を設計する”技術領域であり、「刷」は精密塗工や後加工など“価値を高精度に再現・量産する”技術領域です。また、材料開発や評価・解析などの周辺技術が全体を支えています。

これらのコア技術は単独で活用するだけでなく、例えば「技術の樹」の根・幹・枝・葉のように相互に連動させて掛け合わせることで、長期的に新しい価値という実を結びます。創業から150年間にわたって、紙への印刷から、産業用高機能材、メディカル・ヘルスケア、半導体、デジタルインターフェース、モビリティなど、多様な事業領域への展開を実現してきました。このように技術を融合し、新たな市場や顧客価値へ継続的に転換する考えが、DNPが事業ビジョンに掲げている「P&Iイノベーション」なのです。

DNPは、長年培った「印」と「刷」の強みをさらに進化させるとともに、AIをはじめとする最新技術や次世代を見据えた新たなコア技術も獲得して掛け合わせることで、競合他社が容易に追随できない差別化技術へと磨き上げていきます。こうした技術基盤を活かし、顧客やパートナーとの共創を通じて競争優位を獲得し、新たな価値と成長を生み出していきます。

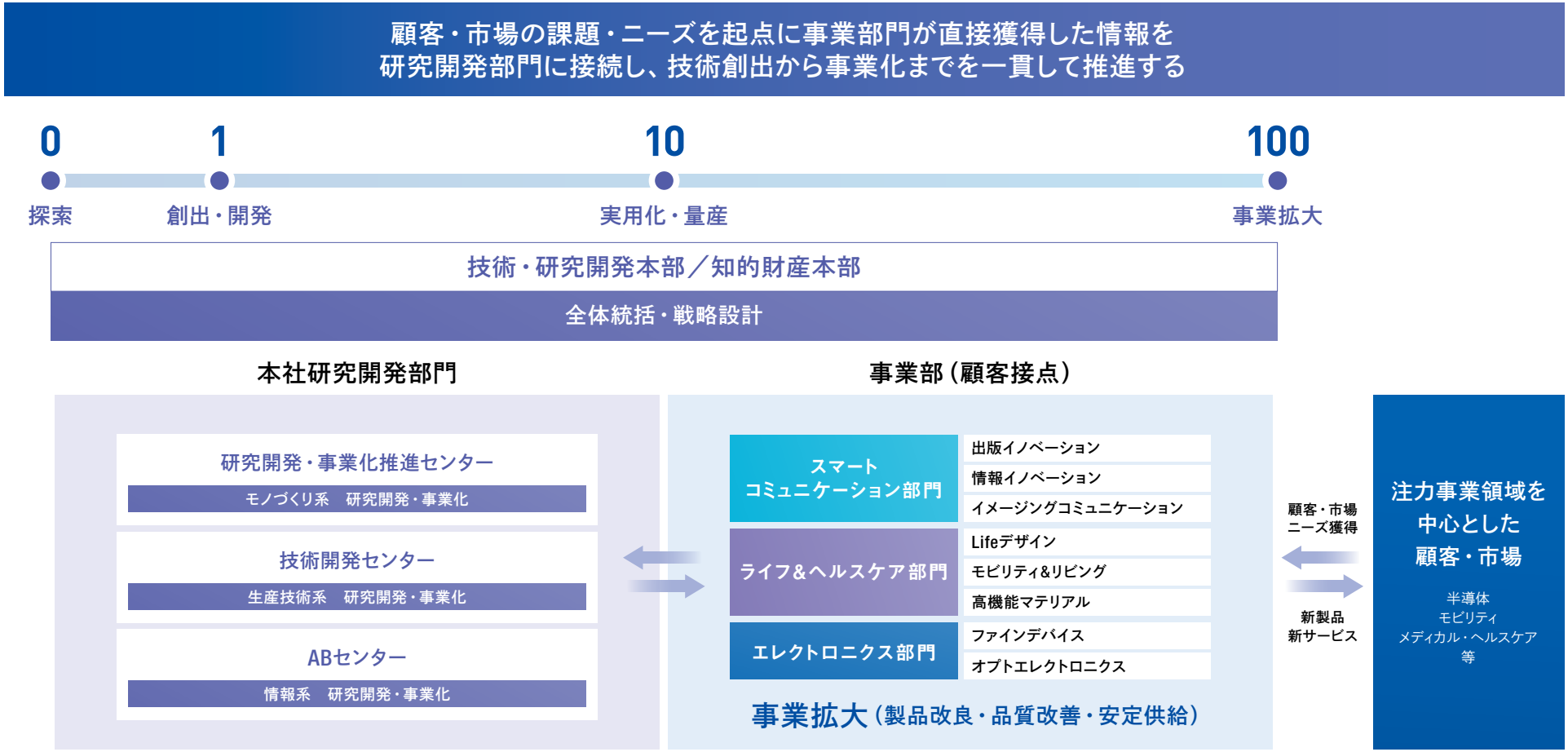
「技術の樹」とDNPの基盤技術

「印（価値設計）」	企画・設計	情報処理	微細加工
「刷（再現・量産）」	精密塗工	後加工	
周辺技術	材料開発	評価・解析	

強力な研究開発体制

DNPの研究開発は、基本的に顧客との接点である事業部を起点として進めています。事業部が顧客や市場から直接課題やニーズを獲得し、本社組織である研究開発部門へつなぐことで価値の創出が始まります。研究開発部門は技術の探索や創出、実用化に向けた「0→10」の領域を担い、その後、事業部へ移管して「10→100」の事業拡大につなげていきます。全社的な戦略設計とテーマ選定を通じて、研究開発から事業化まで一貫して推進しています。

この体制を支えるため、2025年度は422億円の研究開発投資を実施しました。今後も2026年度からの3年間で累計1,200億円規模で継続していきます。注力事業領域に経営資源を重点配分することで、将来の成長を支える競争力の源泉となる基盤技術の高度化を進めていきます。顧客起点で課題を捉えて研究開発から事業拡大までつなぐ体制と、戦略的な投資により、研究開発の成果を確実に事業価値へ転換していきます。



“強み技術”のグローバル展開

最先端の研究開発、優秀な人材、有力な顧客・パートナーのグローバル化が加速する中、DNPは研究開発のグローバル展開を強化しています。研究開発の海外拠点の構築にも注力し、2025年にオランダで、2026年にインドでそれぞれ開設しました。これらの拠点では、大学や研究機関と深く連携し、オープンイノベーションを通じて、各地域の研究基盤や人材とDNPの基盤技術を掛け合わせ、研究開発から社会実装まで一体で進めています。インドの拠点はインド工科大学ハイデラバード校に開設し、モビリティ関連とメディカル・ヘルスケア関連の事業分野で共同研究を進めています。日本・オランダ・インドの拠点を横断した研究開発で、世界の知見と技術を掛け合わせ 、価値創出の高度化とスピード向上を実現します。また、注力事業領域と連動した研究開発をグローバルに推進することで、持続可能な成長を支える基盤としての新規事業の創出につなげていきます。

市場・顧客のグローバル化に対応し、研究開発もグローバルに展開
現地の外部機関・大学とのオープンイノベーションを通じ、先端技術開発と成長市場での事業創出を推進

オランダ 研究開発拠点

- 次世代半導体の研究
- 最先端技術とネットワークを獲得

© High Tech Campus Eindhoven

© Eindhoven University of Technology/PITC

インド 研究開発拠点

- モビリティ分野、メディカル・ヘルスケア分野の研究
- 成長市場での新たな事業化をめざした研究開発

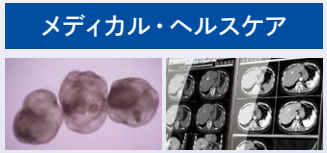
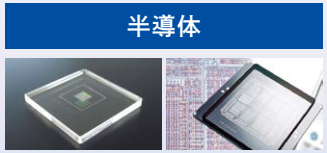
© Indian Institute of Technology Hyderabad

「印刷」を軸とした技術開発

DNPは、「印」と「刷」の2つの要素で捉えられる印刷技術を応用・発展させ、多様な事業領域の展開を実現。これらの技術をさらに進化・深化させ、競合他社が容易に追随できない差別化技術へと磨き上げます。また、既存技術の高度化に加え、材料設計やプロセス構築、評価解析などの強みを掛け合わせ、新たなコア技術を獲得していきます。

こうして生み出す技術に、社内外の知見や技術を融合させて新たな価値へと発展させていきます。コラボレーション施設であるP&Iラボや FIOラボなども活用しながら、顧客企業やパートナーとのオープンイノベーションも推進し、次世代技術の獲得に注力しています。こうした基盤技術の強化と差別化技術の創出を通じて、産業用高機能材、メディカル・ヘルスケア、半導体、デジタルインターフェース、モビリティなどの注力事業領域の競争力を向上させます。DNPは、多様なパートナーとの共創を通じて、新たな価値と次世代事業の創出を加速していきます。

基盤技術を進化させ、競合他社との差別化技術にするとともに、
次世代技術の獲得により競争優位となる新たな価値と事業創出を推進する

	産業用高機能材	メディカル・ヘルスケア	半導体	デジタルインターフェース	モビリティ
次世代獲得技術	次世代ハイバリア 透明電極形成 欠陥制御型製膜 相分離・自己組織化	MPS（動物実験代替） 細胞培養自動化 高感度センシング 高度画像解析	デバイス設計 光情報伝送 マルチフィジックス CTE制御	光学特性高度制御材料 ナノ光学構造制御 金属加工	高硬度成形 超高耐候制御 無線伝達 電気回路設計
差別化技術	プラズマ表面改質 Wetバリアコート 多層製膜 気流シミュレーション	細胞培養 無菌制御 培地設計 色彩変換	ガラス加工 ナノインプリントリソグラフィー 構造シミュレーション 精密配線加工	フォトニクス制御 液晶配向設計 レジスト溶解度制御 精密多層コーティング	架橋（UV・EB） 耐候制御 塗膜配向制御 プラスチック成型

基盤技術

賦形　フォトリソグラフィ　ラミネート
製膜・蒸着　配線加工　製版　薄膜塗工
有機合成　配合設計　微細加工　分子設計
表面処理　分析・解析評価

環境対応（PFAS規制・モノマテリアル化・易解体・再生材適用・省エネプロセス）

MI・PI・シミュレーション・自律実験

高い特許競争力

知的財産の戦略的獲得と活用

DNPは知的財産について、持続的に成長し、社会や人々に新たな価値を提供し続ける基盤となる重要な経営資産の一つと位置づけています。特に、高い競争優位性を確立している製品・サービスでは、コア技術に周辺技術まで含めた特許網を戦略的かつ集中的に獲得・形成しており、差別化と収益力の向上に大きく寄与しています。

また、経営資源の最適配分の観点から、成長を見込む注力事業領域に知財リソースを重点的に投入しています。競争優位性の高い領域で集中的に権利網を構築し、市場での優位性をより強固にしています。

DNPは、事業戦略構想の初期段階から知財戦略を組み込むことを重視し、事業部門・開発部門・知財部門が「三位一体」となって推進しています。知的財産を単なる権利ではなく、長期的に価値を生み出すビジネスモデルの中心的な要素と位置づけ、事業の成長と連動した知的財産の創出・活用を進めています。

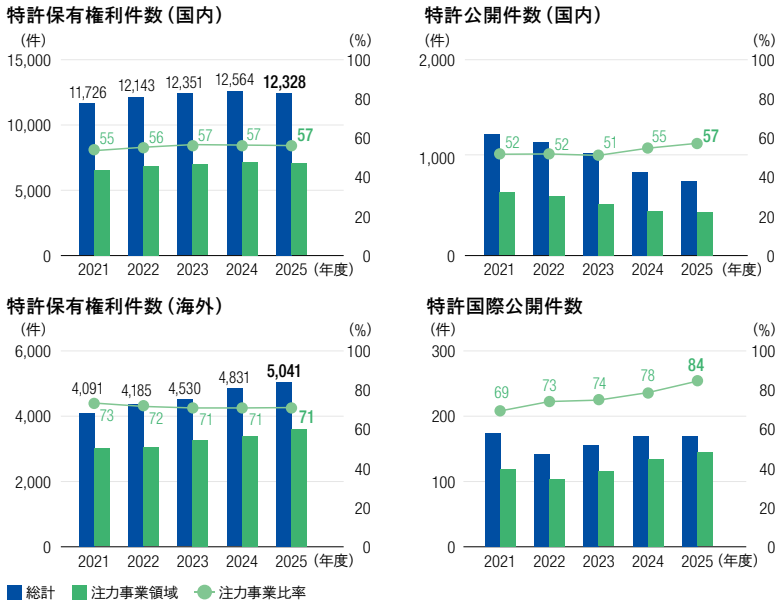
また、事業のグローバル展開の加速に対応し、海外での知財戦略の重要性も一層高まっています。DNPは、海外における権利取得や権利行使体制の強化を進めるとともに、各国・地域の制度や事業環境に応じた最適な知財投資を積極的に推進しています。

さらに、知的財産に関する方針と進捗状況については、常に経営層と共有し、ガバナンス体制の強化とともに、経営判断に活かしています。引き続き、各事業部門と知的財産部門の連携を強化し、戦略を着実に実行することで、注力事業の拡大を加速させていきます。

注力事業において、強靭なポートフォリオ構築のため、知的財産を戦略的に獲得し、競争優位を確立
事業・開発・知財部門の連携により強固な特許基盤を構築し、グローバル知財戦略を推進

知的財産の戦略的獲得に向けて

① トップシェア製品・サービスを支える知的財産の把握	DNPは知的財産を価値創造に必要不可欠な資産の一つであると捉えています。特に国内外でトップシェアを獲得している製品・サービスにおいて、コア技術と周辺技術の特許網が事業展開に大きな効果を発揮しています。
② 注力事業の設定と知的財産の戦略的獲得	収益性と市場成長性の高い注力事業を設定し、より強靭な事業ポートフォリオを戦略的に構築していきます。そのため、オープンイノベーションを推進するとともに、自社の優位性を確保するため、知的財産の戦略的獲得に力を入れています。
③ 三位一体による価値創造	注力事業の事業戦略・開発戦略・知財戦略を「三位一体」で考え、価値創出プロセスを通じて知的財産を活かしたビジネスモデルを実現します。長期的に価値を生み出していくストーリーを描き、社内外の連携を強化していきます。
④ リソース集中と人材育成	知的財産をはじめとした各種リソースを注力事業に集中させていきます。ビジネスと技術・研究開発および知的財産に精通する人材の育成に努めるとともに、リスクを管理し、他者の権利を尊重する風土も醸成します。
⑤ ガバナンス強化と戦略の実行	知的財産に関する方針と進捗状況を担当が異なる経営層等とも共有し、ガバナンスを効かせながら、経営判断に活かしていきます。同時に各事業部門と知的財産部門の連携もさらに強化し、注力事業の拡大を加速させます。



生産設備の自社開発による高い参入障壁

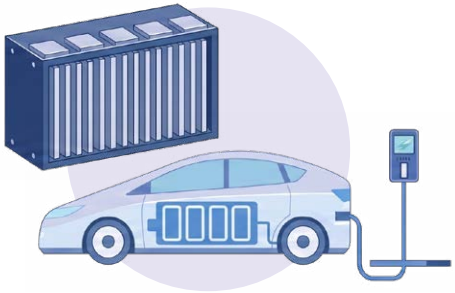
DNPは、材料設計から生産プロセス・生産設備の開発まで一貫して自社で行うことが可能です。製造設備の設計製作・据え付け・保守を自ら担える体制を構築・運用していることは珍しく、大きな差別化要因となっています。研究開発の段階から生産プロセス・生産設備の開発まで一体で推進することで、製品の機能だけでなく、生産性・品質を考慮した最適な生産システムの構築を実現しています。また、生産プロセスや設備設計等に関する独自のノウハウをあえて特許化せずブラックボックス化することで、他者に容易に模倣されない高い参入障壁を形成しています。こうした取り組みは、リチウムイオン電池用バッテリーパウチや有機ELディスプレイ用メタルマスク、ディスプレイ用光学フィルムなど、世界トップシェア製品の安定供給と高い競争力を支えています。今後も研究開発～設備開発等のプロセス全体を一体で推進し、競争優位の源泉となるモノづくり基盤を強化していきます。

製造プロセスや生産設備を自社で設計・開発し、設計から製造・据え付け・保守まで一貫して実行
特に生産性・品質・設備効率を最大化する独自の設計ノウハウを、特許化せずブラックボックスとすることで競争優位を維持

材料設計から設備開発までの一貫開発による高い参入障壁

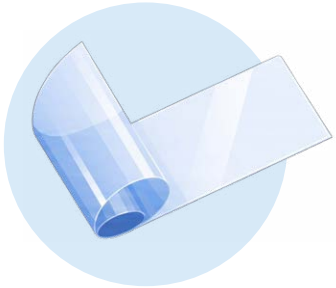
世界トップシェア製品群の競争力を支えるモノづくり基盤

写真プリント用
昇華型熱転写記録材



リチウムイオン電池用
バッテリーパウチ

有機ELディスプレイ用
メタルマスク



ディスプレイ用
光学フィルム※

※ディスプレイ表面用の反射防止フィルムおよび防眩フィルムにおいて

材料設計	生産プロセス開発	製造設備開発
評価解析技術の活用	生産プロセス全体設計	コアプロセスの完全内製化
機能発現メカニズムの設計	生産性、設備効率を考慮	独自設備設計による最適化
材料配合の最適化	安定した品質供給の実現	技術のブラックボックス化

独自設備設計と技術のブラックボックス化により高い参入障壁を形成

研究開発が生み出す新たな価値

DNPは、将来の成長を支える注力事業領域に研究開発リソースを集中させ、技術創出と事業化を加速させています。その中核を担うのは、研究開発に携わる人材。長年培った技術基盤と最先端技術を掛け合わせながら、社員一人ひとりが、社会課題を解決するとともに人々の期待に応える新たな価値の創出に挑戦しています。

CASE

人の技を未来の工場へつなぐ フィジカルAI

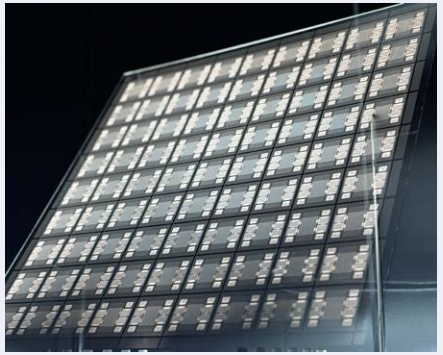
人手不足や熟練技能者の減少が進む中、DNPは人の経験やノウハウをデータ化し、AIやロボットに継承する「フィジカルAI」の研究開発を推進しています。熟練技能者の動作や作業ノウハウを学ばせることで、従来は自動化が難しかった工程にも適用範囲を広げています。また、「独自のからくり技術」と「AI・ロボティクスなどの先端技術」を融合し、重い荷物の搬送を小型かつ省エネルギーなロボットで実現するなど、生産性向上と省エネルギー化を両立させています。設備の開発から検証、工場への実装まで一貫して自社で推進し、現場の課題に即した最適なソリューションを迅速に提供することで、持続可能なモノづくりの実現をめざしています。

技術開発センター
生産総合研究所
尾崎 博子

CASE

未来に生きる人の可能性を支える 社会基盤をつくる

AIの進展に伴い、半導体製品には、より高い処理性能が求められています。その実現に向けてDNPは、半導体パッケージ向けの「ガラスコア基板」の開発を進めています。従来の有機材料に代えてガラスを用いることで、高い平坦性や寸法安定性を実現し、大規模化・高性能化する次世代半導体の基盤づくりに挑戦しています。こうした開発は、AI社会を支えるインフラの実現につながる重要な取り組みです。DNPの強みは、ガラス加工や微細加工、めっきの技術など、エレクトロニクス部門で培った多様な技術の融合にあります。さらに、異なる事業や技術分野を経験した人材が知見を持ち寄ることで、新たな価値創出を推進しています。未来社会の基盤となる技術をDNPの集合知で形にしているのです。



ファインデバイス事業部
ファインパッケージ
ビジネス開発センター
橋本 大蔵

デジタル戦略
担当役員メッセージ

常務取締役
金沢 貴人

DXを土台に、AXで事業変革を加速
AIネイティブ企業へ進化し、持続的な価値創造と競争優位を実現

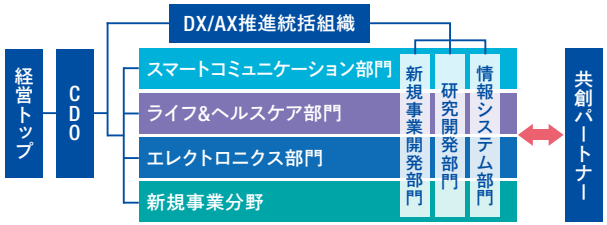
DNPは、DX（Digital Transformation）で築いてきたデータやデジタル技術、業務基盤を土台に、AX（AI Transformation）を推進しています。

事業ビジョンである「P&Iイノベーション」のもと、長年培ってきた技術や知見にデジタル技術を融合し、顧客との接点や製品・サービス、製造プロセス、さらには事業モデルまで変革を進めてきました。現在は、その取り組みをさらに発展させ、データとAIを活用した事業変革に取り組んでいます。

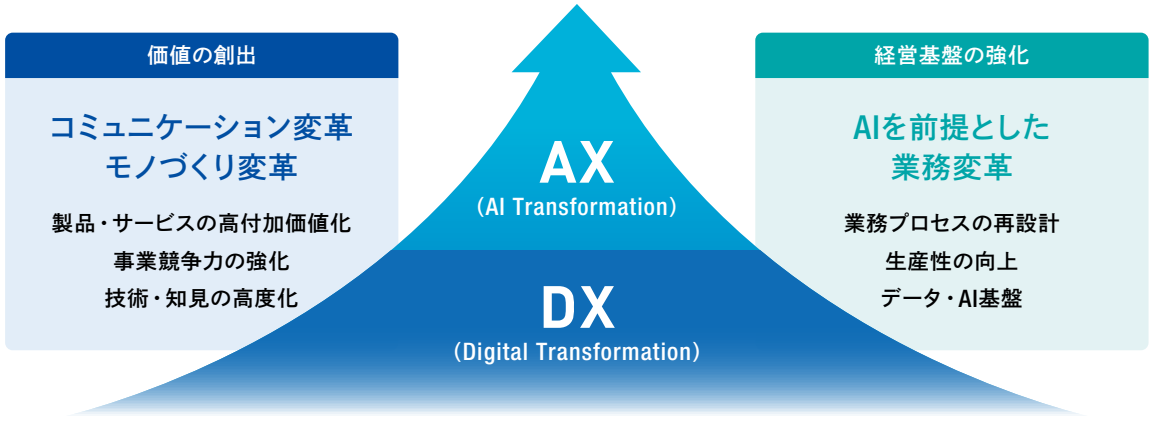
AIは、生成AIから自律的に判断・行動するAIエージェントと、現実世界に働きかけるフィジカルAIへと進化しています。DNPはこの変化を成長の機会と捉え、データとAIを競争力の源泉として、収益力の向上と新たな事業機会の創出をめざしています。

DX/AX推進統括組織を中心に、社内外との共創を通じて、「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両面からAXを推進しています。AIを事業や業務に組み込み、新たな価値を継続的に生み出す「AIネイティブ企業」への進化をめざすとともに、持続的な企業価値の向上と社会課題の解決に取り組んでいきます。

推進体制



DX/AX方針



「DX銘柄2026」に選定

経済産業省、東京証券取引所、情報処理推進機構（IPA）が企業価値の向上につながるDX推進体制や、優れたデジタル活用実績を評価する「DX銘柄2026」に選定されました。

DX銘柄2026 Digital Transformation

DXによるコミュニケーション変革、モノづくり変革

DNPは、DXを通じて、顧客との接点や提供価値を進化させる「コミュニケーション変革」と、設計・開発から生産までを高度化する「モノづくり変革」を進めてきました。印刷プロセスを起点に培った情報処理、微細加工、精密塗工などのコア技術とデジタル技術を融合することで、事業領域の拡大と新たな価値の創出を実現しています。

DXによるコミュニケーション変革

1970年代に始まった組版作業のデジタル化を契機に、デジタルメディアへの対応やインターネットへの展開を進め、情報処理やデータ活用で培った知見を生かしてIPSやBPOへと事業領域を拡大してきました。

こうしたDXにより、紙を中心とした情報提供から、多様なメディアを活用した情報コミュニケーションへと発展するとともに、一人ひとりに最適な情報やサービスを提供することで、顧客接点と顧客体験の向上を実現しています。

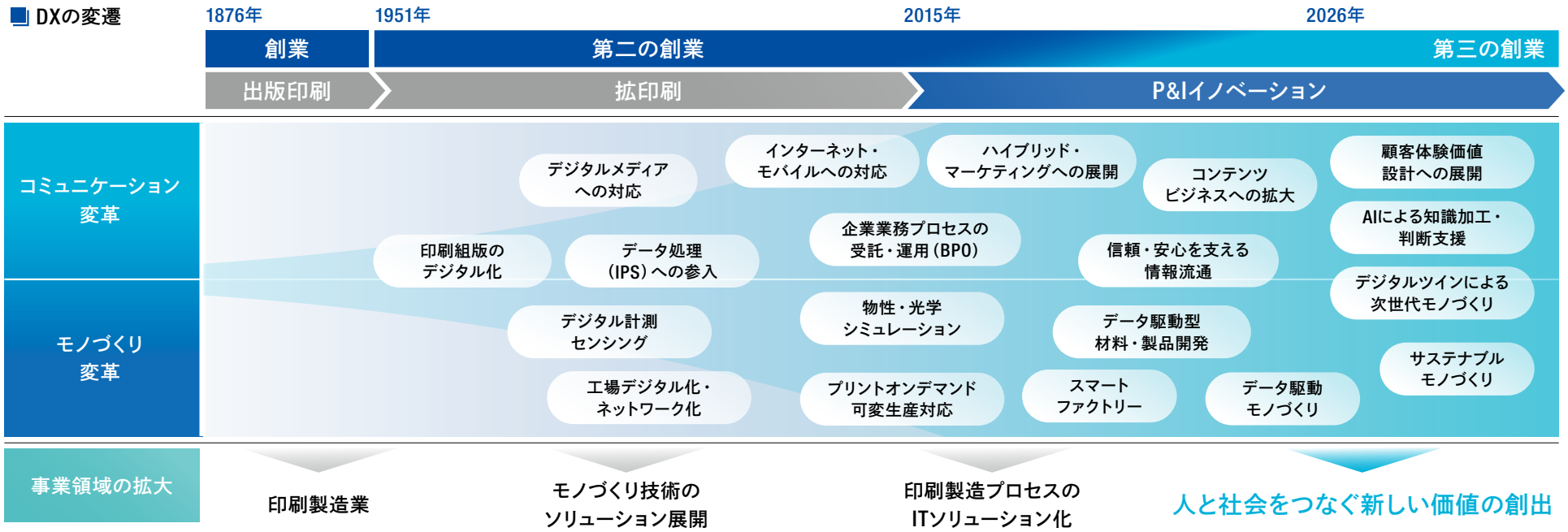
DXによるモノづくり変革

製造現場では、設備や工程のデジタル化・ネットワーク化、スマートファクトリー化を進め、生産性と品質の向上を実現してきました。また、微細加工や精密塗工などのコア技術に、シミュレーションやデータ解析を活用した設計・開発を組み合わせることで、新たな材料や製品の開発を進めています。

こうしたDXの取り組みにより、設計・開発から生産までのプロセスを高度化するとともに、紙を中心として培ってきた技術を高機能フィルムや電子部材などへ展開し、新たな製品や事業の創出につなげてきました。

DNPは、DXを通じてコミュニケーションとモノづくりの両面で変革を進めるとともに、データやデジタル技術、業務基盤を着実に整備してきました。その蓄積が、現在推進しているAXの基盤となっています。

■ DXの変遷



DXを土台としたAXによる価値の創出

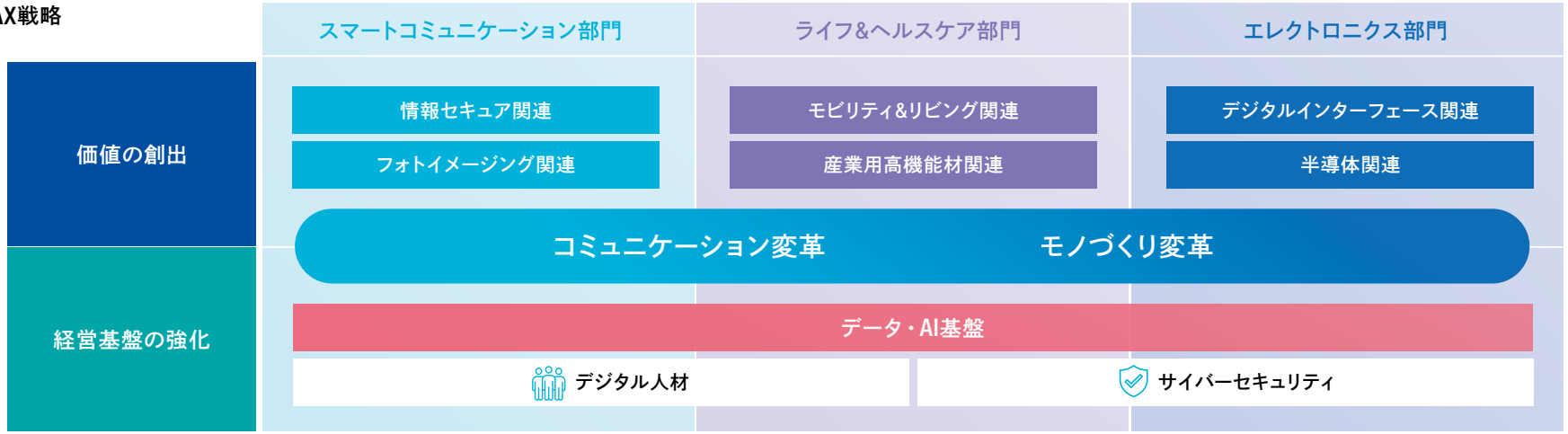
DNPは、コミュニケーション変革とモノづくり変革をAXによってさらに進化させています。

コミュニケーション変革　顧客との接点にAIを活用し、一人ひとりに最適な情報やサービスを提供することで、より質の高い顧客体験を実現しています。

モノづくり変革　設計・開発や製造プロセスにAIを活用し、熟練者の知識やノウハウの継承・活用を進めることで、品質と生産性の向上を実現しています。

このようにDNPは、事業ごとの特性に応じたAXを推進し、各事業の強みをさらに高めることで、新たな価値の創出と持続的な競争優位の実現をめざしています。

DX/AX戦略



取り組み事例

コミュニケーション変革

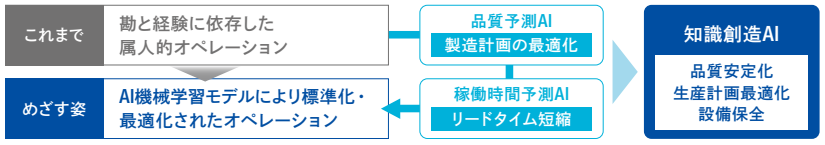
フォトイメージング関連の価値体験型ビジネスへの転換

イメージングコミュニケーション事業では、写真の価値を「撮る」から「体験する」へ再定義し、体験価値の提供を軸としたビジネスモデルへの転換を推進しています。出版・印刷事業で培ったIP活用力や撮影ノウハウを基盤に、AIを活用した写真体験の設計・最適化と、フォトグッズや写真データを販売するプラットフォームを組み合わせることで、参加から撮影・共有・購入までをつなぐ一体型モデルを構築。利用者の大切な瞬間を、体験として心に残すだけでなく、フォトグッズや写真データとして提供し、”記憶にも記録にも残る体験価値”を創出しています。あわせて事業者には回遊促進や購買機会の拡大による“場の価値向上”を提供。国内外で展開を進め、関連商材やイベント支援の売上拡大にもつながっています。

モノづくり変革

製造プロセスの高度化、ドメイン知識の継承

熟練者の勘や経験に依存していた製造条件設定や計画立案を、内製AIで高度化しました。蓄積した現場知見を活用し、加工条件算出や工程時間予測を自動化しました。これにより製造計画の最適化とリードタイム短縮を実現し、属人化していた業務やエンジニア作業を50%以上削減しました。さらに生成AIを活用し、暗黙知の形式知化も推進しています。



AXへの進化を支える経営基盤の強化

データ・AI基盤を中心に、人材・組織、サイバーセキュリティ、ガバナンスを一体的に整備・強化しています。これにより、安全かつ効果的にAIを利用できる環境を構築し、全社でAXを支えています。

データ・AI基盤

DNPは、多様な事業領域で蓄積されたデータや知識を循環させ、人とAIが新たな価値を創出する「知識循環モデル」を、事業変革を支える重要な経営基盤と位置づけています。

この知識循環モデルの実現に向けて、これまで構築してきたデータマネジメント基盤を土台にデータの民主化を進め、全社員が安全・安心に生成AIを利用できる環境を整備し、一人ひとりが主体的にDX・AXを実践する企業文化を育んできました。さらに、データや知識をAIが活用できる形へ転換することで、人とAIが新たな知見を創出し、その成果を組織の知識として継続的に蓄積・循環させ、競争優位性の向上につなげています。

加えて、用途や業務に応じて最適なAIを組み合わせるマルチAI基盤を構築し、研究開発や品質分析、特許調査などの専門業務で特化AIエージェントの活用を進めています。

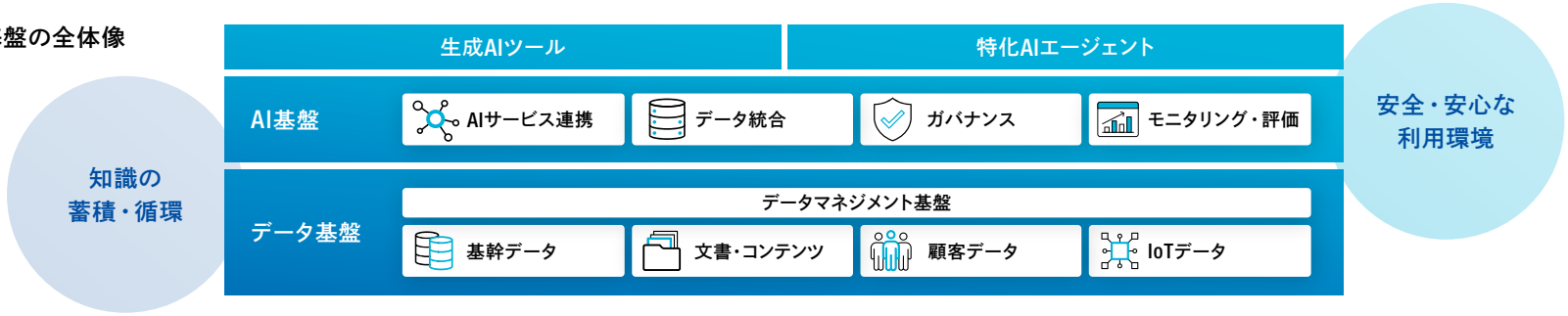
今後は、自社の知的資産を主体的に蓄積・管理し、継続的な知識循環によって再利用性を高めることで、持続的なイノベーションと企業価値の向上につなげていきます。

データ・AIガバナンス

DNPは、「DNPグループAI倫理方針」と「AI利活用ガイドライン」に基づき、データ・AIガバナンスを推進しています。AI活用を支えるデータ環境を整備し、データ品質の維持・向上やアクセス権限を適切に管理しています。また、AIの企画・開発・利用・運用の各段階でリスクを評価するとともに、利用状況や品質、安全性を継続的にモニタリングしています。さらに、社員一人ひとりが適切にAIを利活用できるよう、教育・啓発にも継続的に取り組んでいます。

今後も、データ・AIガバナンスを継続的に強化し、法令遵守、公正性、プライバシー保護を徹底します。そして、人とAIが協働して価値を創出できる、安全・安心な利用環境の実現に取り組んでいきます。

データ・AI基盤の全体像



デジタル人材 ▶P60

DX/AX戦略の実現に向け、経済産業省のデジタルスキル標準に準拠した人材育成を進めるとともに、戦略的な人材配置やリスキリングによる職種転換を通じて、事業変革を支えるデジタル人材の確保と活躍を促進しています。

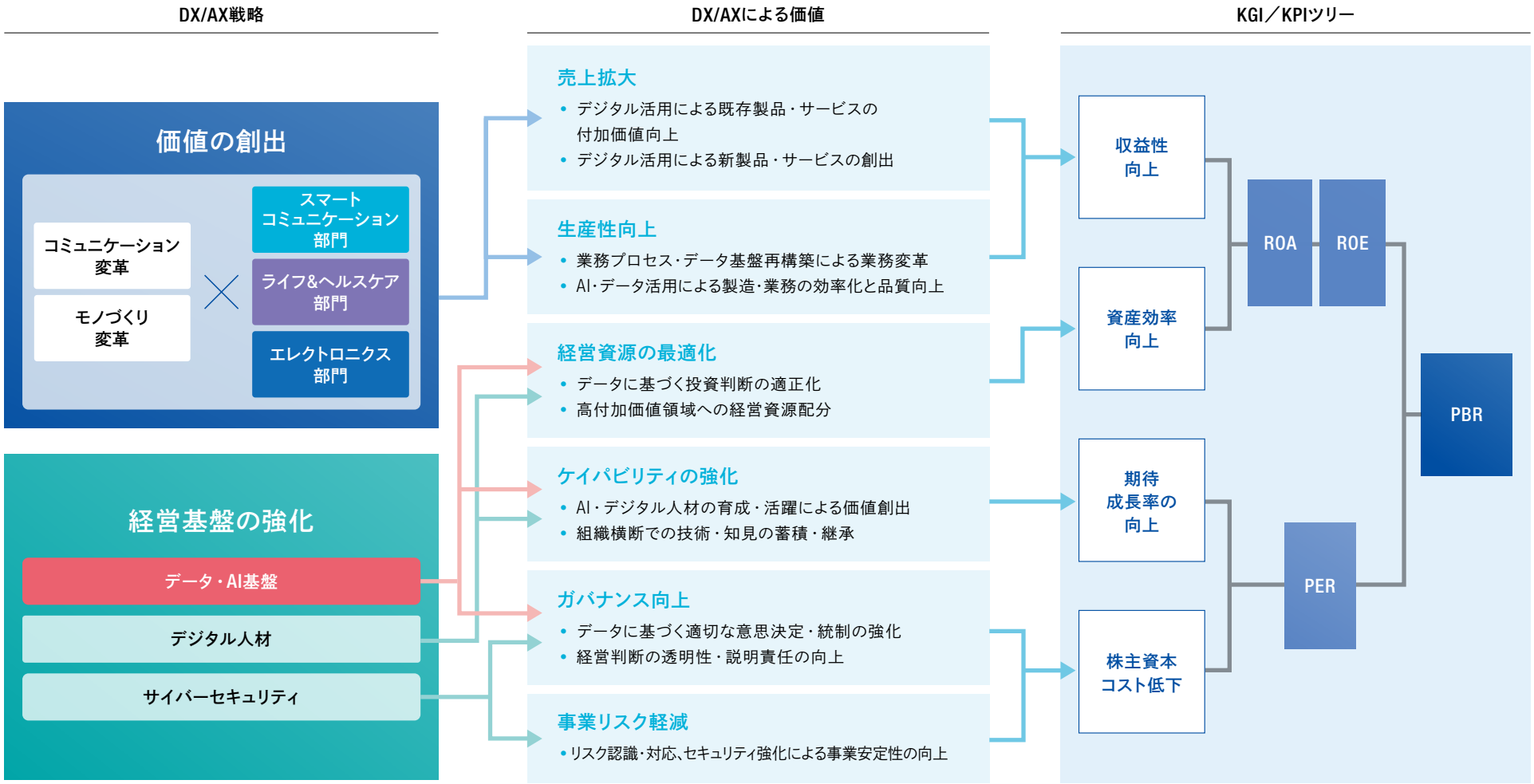
サイバーセキュリティ ▶P101

AIの進展に伴い高度化・巧妙化するサイバー攻撃を経営課題と位置づけ、米国NISTのフレームワークなど国際的な基準に沿った情報セキュリティ対策を実施しています。リスク評価と対策の強化を図り、安全・安心な事業運営を支えています。

DX/AX戦略と経営指標のつながり

DX/AX戦略の成果を企業価値向上につなげるため、PBRやROEを起点としたKPIを設定し、ROIやリスク、ガバナンスとあわせて一体的に管理しています。これにより、DX/AX戦略と経営成果とのつながりを可視化し、進捗と成果を継続的にマネジメントしています。

DX/AX戦略と経営指標のつながり



環境への取り組み

担当役員メッセージ

執行役員
坂田 英人

ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現をめざし持続的な価値創出を推進していきます

気候変動や資源制約、生物多様性の損失など環境課題が深刻化するなか、環境課題への対応はリスク低減にとどまらず、新たな事業機会や価値創出につながる重要な経営テーマであると認識しています。

「DNPグループ環境ビジョン2050（環境ビジョン）」では、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を掲げ、環境負荷低減と事業成長の両立を図りながら、中長期的な企業価値向上をめざしています。

昨年度は、サプライチェーン全体での環境への取り組みを加速させるため、Scope3を含むGHG排出量削減目標を再設定し、2025年4月にSBTの認定を更新しました。一方で、事業拡大に伴って増加する水使用量は、より実態に即した運用管理が必要であると判断し、新中期経営計画では水使用量の多い10拠点を特定して重点的に管理することとしました。▶P81

今年度からは、新たな中期経営計画の下、3年間で100億円規模の環境投資を実施し、具体的なKPI▶P83に基づく環境課題への対応を一層強化していきます（下図）。これらの取り組みを事業戦略と一体で推進することで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現と持続的な価値創出を通じた企業価値向上をめざします。

前中期経営計画における主な指標	目標（2028年度末）	実績（2025年度）
GHG排出量（Scope1+2）	2019年度比 37.8%削減	2019年度比 32.3%削減
資源循環率	67.8%達成	65.9%
水使用量原単位	2019年度比 24.5%削減	2019年度比 11.6%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	24.9%に拡大	18.3%

※環境配慮製品・サービスとは、DNPの「環境配慮製品・サービスの開発指針」に基づき認定した製品・サービスです。スーパーエコプロダクツは、そのうち特に高い評価を得たものを指します。

価値関連図

環境関連テーマと主要施策

脱炭素	再生可能・次世代エネルギー導入	省エネルギー活動
資源循環	リサイクルスキームの構築	資源使用量の削減
自然共生	汚染物質の削減	地域生態系に配慮した拠点の緑地維持・拡大
事業成長	製品・サービスを通じたGHG排出量削減	原材料トレーサビリティ確保・透明化
	製品・サービス設計における循環性の考慮	

新中期経営計画の主なKPIの達成

- GHG排出量削減
- 資源循環率の向上
- 水使用量原単位削減
- 環境配慮製品・サービス拡大

→ 経営基盤の強化 / 売上増大 / 収益力向上 / 企業価値向上 → **PBRの持続的向上**

ネイチャーポジティブなバリューチェーン実現に向けた環境戦略を推進

DNPは、バリューチェーンの上流から下流に至る環境課題の解決に向けた施策を一体的に推進しています。2025年度も各段階でさまざまな取り組みを実施しました（下図）。今後も引き続き、環境戦略に基づく施策を高度化し、事業活動を通じてバリューチェーンの各段階でネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みを推進していきます。

CO_2を活用した次世代素材開発に取り組む米国RenewCO2へ出資

RenewCO2の製造装置で使用される電極部材の開発で協業することで、“カーボンネガティブ”材料の社会実装を推進していきます。

第7回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で「金融部門 テーマ別賞（サーキュラーエコノミー賞）」を受賞

サプライチェーンへの働きかけやプラスチック課題への対応に加え、業界初のサステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークで独自指標「資源循環率」をSPT(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)に設定するなど、循環型社会の実現に向けた成長戦略を財務と結び付けた点が評価されました。

株式会社JCCLとCO_2分離回収事業で協業

JCCLとの協業を通じて、DNPのGHG排出量削減やCO_2分離回収の技術開発に取り組むとともに、CO_2分離回収に関するソリューションの事業化をめざします。

正の影響を拡大▲▼負の影響を縮小

バリューチェーン上流	設計・調達	製造・運搬	使用・廃棄	バリューチェーン下流
強靭なサプライチェーンの構築	BCP・BCM対策強化	エネルギーの効率的利用	水使用の最適化（▶P81）	ゼロエミッション※の推進	再利用
	生物多様性に配慮した調達	化学物質管理	汚染物質の削減	プラスチックリサイクルの推進	
ステークホルダーエンゲージメント	環境マネジメントシステムの強化（▶P79）	証書・カーボンクレジットの活用	自主管理基準による環境保全管理（▶P83）		
ステークホルダーエンゲージメント	事業所内の緑地づくり				
環境配慮製品・サービスの開発	環境指標をSPTとした資金調達	物流の効率化、モーダルシフト	CCS、CCUS等の活用		
エネルギー転換	事業ポートフォリオの転換	資源の循環利用	ハイブリッド車・EV車の導入	製品・サービス情報の連携	環境意識啓発

サプライヤー向けにサステナブル調達説明会を開催

脱炭素に向けた世界動向とGHG排出量削減の重要性、DNPの取り組みを紹介し、GHG排出量削減計画の策定をサプライヤーに促しました。

CDPの「気候変動」と「水セキュリティ」の2つの分野で最高評価「Aリスト」に認定

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、2つの分野で最高評価の「Aリスト」に認定されました。「気候変動」分野では4年連続、「水セキュリティ」分野では2年連続の獲得となりました。

泉崎工場（福島県）でISCC PLUS認証を活かした滅菌包材の製造を開始

2025年12月、国際的な認証制度の一つ「ISCC PLUS認証」を取得しました。認証製品の提供拡大を通じて、循環型経済とバイオエコノミーの実現に貢献していきます。

※最終処分場利用量／不要物総排出量を0.5%以下にする取り組みのこと

TNFD情報開示 1

ガバナンス／リスクとインパクトの管理

重要な経営課題として「環境への取り組み」を推進

DNPは、「環境への取り組み」を重要な経営課題の一つに位置づけ、マテリアリティで掲げるネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現に向け、環境ビジョンの3つの社会「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」への統合的な取り組みを推進しています。

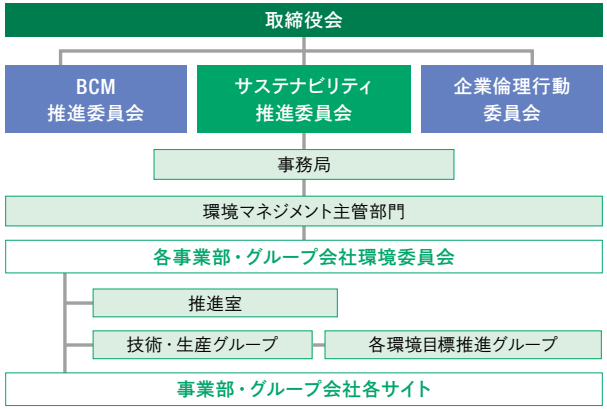
環境を含むサステナビリティに関する中長期的なリスクの管理と事業機会の把握や経営戦略への反映は、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」が担っています。当委員会は、年4回以上開催しており、環境への取り組みについては、中期目標に対する進捗状況や移行計画に沿った今後の施策・投資に関する協議・決議を行っています。取締役会は、当委員会で協議・決議された事項の報告・提言を受け、サステナビリティに関するリスクと機会への対応方針や実行計画等について、審議・監督を行っています。決定した環境課題に対する戦略や方針等については、「各事業部・グループ会社環境委員会」と連携し、DNPグループ一体で取り組んでいます（右図）。

過去には、環境方針、環境ビジョン、サステナブル調達ガイドライン等の方針や基準について、サステナビリティ推進委員会（旧組織を含む）での協議・承認を経て、主要な議題については取締役会へ上申し、策定・改定を行っています。

マイナス影響を最小化し機会を最大化するための管理プロセス

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回以上見直し、評価・管理しています。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。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。このプロセスのなかで、環境関連のKPIや投資の進捗も勘案し、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、必要に応じて事業戦略や投資計画に反映しています。



TNFDの一般要件に基づく開示

マテリアリティ	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、インパクト・マテリアリティを考慮しました。
開示のスコープ	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を対象としています。
自然関連課題がある地域	下記ツールを活用して水リスクの高い地域を特定しました。 • 海外製造拠点：WRI（World Resources Institute）が提供するAqueduct • 国内製造拠点：ハザードマップ
他のサステナビリティ関連の開示との統合	「気候変動」を自然の変化要因の一つと捉え、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た統合的な開示をめざしています。また、「環境・社会・経済」関連の社会課題を踏まえて特定したマテリアリティ（▶P24）に基づく事業活動をWebサイトで開示しています。
対象期間	時間軸を以下の戦略と関連付けて設定しています。 • 短期（0～5年）：中期経営計画 • 中期（5～15年）：環境中期目標 • 長期（15年以降）：環境ビジョン
ステークホルダーエンゲージメント	現在、気候変動や生物多様性の損失等による人権問題が課題となっており、その影響は社会的・経済的に大きな損害をもたらしています。こうしたなか、DNPの事業活動があらゆる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ます。

TNFD情報開示 2

戦略 – 依存とインパクト① –

DNPのバリューチェーン上の依存とインパクトを把握

DNP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（下図）。

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。

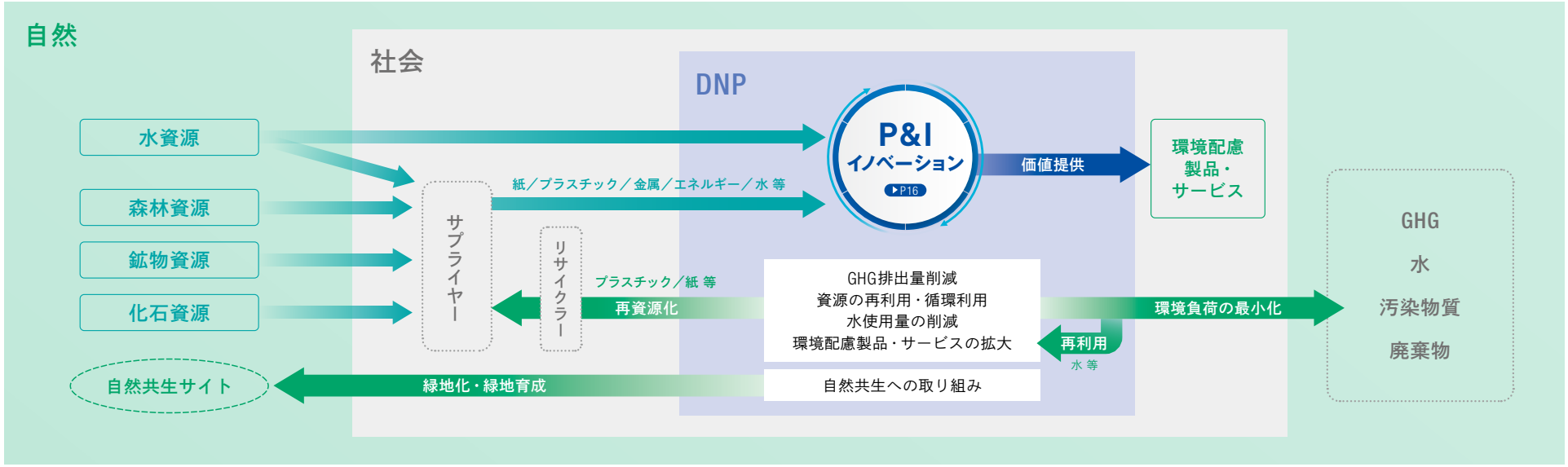
なかでも水資源は、製造プロセスにおいて冷却や洗浄等の工程で直接的に利用しており、今後の事業拡大に伴う水使用量増加を考慮して、水資源への依存度が高い10拠点を特定し、重点的な管理を推進しています。▶P81

また、製造拠点の維持管理では生態系の調整・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、物理的リスクへの対応を強化しています。

製造プロセスでは、大気への排出、水域への排出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。

このような環境負荷の最小化に向けた活動を推進するとともに、緑地の育成、プラスチックや紙の再資源化、水の再利用、環境に配慮した製品・サービスの提供を通じて、ネイチャーポジティブ経済への移行に貢献していきます。

DNPと自然との関わり



TNFD情報開示 3

戦略 – 依存とインパクト②／シナリオ分析 –

水使用量の多い10拠点を特定し水資源保全の実効性を向上

DNPにとって水資源は、製造過程において直接的に利用する重要な資源の一つです。近年では、特にエレクトロニクス部門をはじめとするさまざまな分野で、事業拡大に伴う淡水利用の増加が課題として認識されています。このような状況のなか、より実効的な水資源保全活動へ転換すべく、拠点単位での水使用量を考慮し、特に水資源への依存度が高い10拠点を特定しました（下表）。2026年度からこの10拠点を対象に、水使用量原単位を2028年度末までに2019年度比24.5%削減（2030年度末までに30.0%削減）することをめざして、重点的に管理していきます。

これらの拠点は、中期経営計画における注力事業を支える重要な生産拠点であり、今後も水使用量は増加していくことが見込まれます。新たに設定した挑戦的な目標を達成するため、従来の節水・循環利用のみならず、節水機器の導入などの具体的な施策を実行していきます。あわせて、全ての製造拠点を対象とした排水品質の自主基準に基づく水質管理を行っていくことで、量と質の両面から水資源の持続可能性に貢献していきます。

対象拠点／事業内容

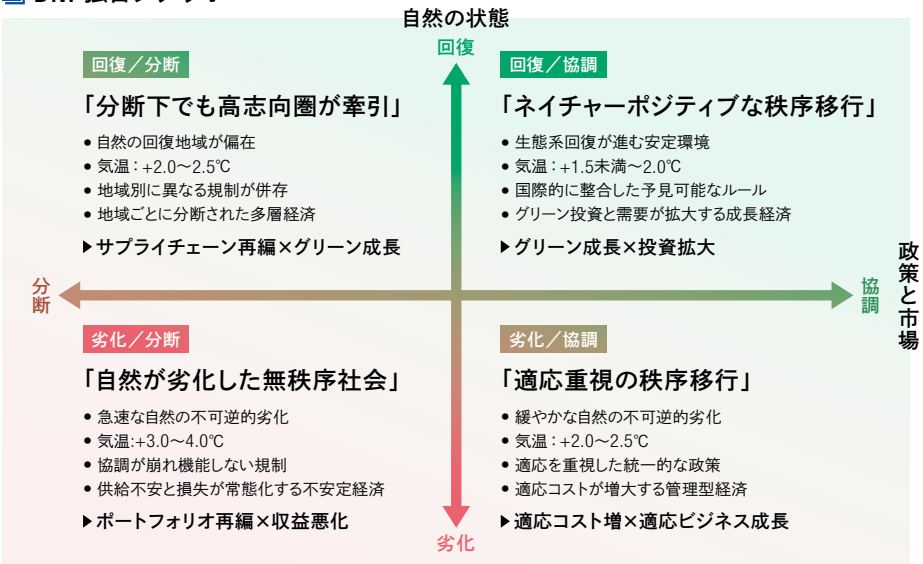
対象拠点	事業内容
（株）DNPファインオプトロニクス　上福岡工場	電子精密部品製造
（株）DNPファインオプトロニクス　三原東工場	電子精密部品製造
シミックCMO（株）　静岡工場	医薬品等の製剤開発・製造
シミックCMO（株）　西根工場	医薬品等の製剤開発・製造
シミックCMO（株）　富山工場	医薬品等の製剤開発・製造
シミックCMO（株）　足利工場	医薬品等の製剤開発・製造
（株）DNPテクノパック　京田辺工場	包装用品の製造
（株）DNPテクノパック　泉崎工場	包装用品の製造
（株）DNP高機能マテリアル　戸畑工場	機能性フィルムの製造
PT DNP Indonesia	包装用品の製造

DNP独自シナリオでリスクと機会の解像度を向上

環境関連のリスクと機会が事業の持続可能性に与える影響をより具体化するため、DNP独自シナリオ（下図）を設定し、分析を行いました。シナリオの設定では、事業戦略やリスク・機会の特定プロセスを踏まえ、事業継続の不確実性に影響する要素として「自然の状態」と「政策と市場」を設定しました。この2軸で構成した4象限について、これまで参照してきた4つの公開シナリオとTNFDの「シナリオ分析のガイダンス」を活用し、それぞれの世界観を具体化しました。下図では、各象限の世界観を特徴づける主要な要素と、DNPが受ける主な影響を示しています。

リスクと機会のシナリオ分析では、DNP独自シナリオを用いて、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分析を実施しました。

DNP独自シナリオ



TNFD情報開示 4

戦略 – リスクと機会 –

環境インパクトを踏まえたリスクと機会の分析を実施

DNPは、経営に多様な影響を及ぼす変動要因の一つに環境を取り上げ、リスクと機会を特定しています。下表では、環境関連のリスクと機会を「物理的リスク」「移行リスク」「機会」の観点で整理し、それらがDNPの事業に与える影響の【時間軸】を 短期：0～5年、中期：5～15年、長期：15年以降、財務に与える【影響度】を 大：100億円規模、中：10億円以上、小：10億円未満、こうした影響が発生する【可能性】：大>中>小で評価しています。また、DNPの事業が環境に与える【環境インパクト】や評価に用いた【DNP独自シナリオ】（▶P81）および関連する自然への依存とインパクトの要素をそれぞれ【生態系サービス】【インパクト要因】の観点から整理しています。これらの要素と、リスクと機会を統合的に管理することで、負の影響の最小化と事業機会の創出を両立する施策を実効的に推進していきます。

リスク／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	主な取り組み	DNP独自シナリオ				環境インパクト	生態系サービス			インパクト要因				
								回復／分断	回復／協調	劣化／分断	劣化／協調		供給	調整・維持	文化的	気候変動	利用変化	資源使用	汚染	外来種
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	• BCP・BCM対策強化 • 強靭なサプライチェーンの構築（▶P27）	△		◎	○	小	●	●		●	●		●	
	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	• 水利用の最適化 • 汚染物質の削減	△		◎	◎	大	●			●	●	●	●	
		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	• 生物多様性に配慮した調達	△		◎	◎	大	●			●	●	●	●	
移行リスク	ネイチャーポジティブへの移行	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	短-中期	中-大	大	• エネルギーの効率的利用 • エネルギー転換（再生可能エネルギー） • 証書・カーボンクレジットの活用 ▶ インターナルカーボンプライシング：20,000円/t-CO_2 ▶ 2030年時点の炭素税価格：76-120億円	○	◎			小				●				
			• 残余排出量への対応	長期	中	小	• エネルギー転換（次世代エネルギー） • CCS、CCUS等の活用 ▶ 2050年時点の炭素税価格：32-40億円	○	◎			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	• 製品・サービス情報の連携 • プラスチックリサイクルの推進	○	◎			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 ※サステナビリティ開示基準に基づく情報開示の適用	短-中期	中	中	• サプライチェーンマネジメント • 製品・サービス情報の連携 • 環境マネジメントシステムの強化	○	◎			大	●					●		
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	• 環境配慮製品・サービスの開発 ▶ スーパーエコプロダクツ2025年度売上高：2,761億円	◎	◎	△	○	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	• 環境指標をSPTとした資金調達 ▶ サステナビリティ・リンク・ボンド発行：600億円（2025年5月）	△	◎		△	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	短-長期	大	中	• ステークホルダーエンゲージメント	○	◎			小				●		●		

TNFD情報開示 5

指標と目標

ネイチャーポジティブ実現に向けて、KPI・指標を統合的に管理

2026年度から始動した中期経営計画では、「GHG排出量」「資源循環率」「水使用量原単位」「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」を環境戦略の実効性を測るKPIとして設定しました。「DNP版リンケージマップ」▶P84を踏まえ、これら4つのKPI達成に向け、DNPが取り組む主要施策とその施策が及ぼすと想定される環境へのシナジー・トレードオフを抽出しました。また、DNPがこれまで管理してきた環境データを、シナジーを測る指標「関連指標」と、トレードオフを測る指標「ガードレール指標」として再定義することで、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けた一体の管理構造として「指標と目標」を整理しました（下図）。これらのKPI・指標を統合的に管理していくことで、バリューチェーン全体でのネイチャーポジティブ実現をめざします。KPIや指標の実績、グローバル中核開示指標の開示は、Webサイトをご覧ください。

GHG排出量（Scope1+2）

目標値：2019年度比37.8%削減（2028年度末）　**実績値：**32.3%削減（2025年度）

関連指標	KPI	ガードレール指標
• エネルギー総消費量 • 再エネ比率	GHG排出量 （Scope1+2）	• 現時点では設定なし （必要に応じて検討）

シナジー想定の間接影響	主要施策	トレードオフ想定の間接影響
• GHG排出量削減 • エネルギー資源の使用低減	• エネルギーの効率的利用 • エネルギー転換	• 再エネ発電による生態系損失 • 太陽光パネルの廃棄量増加

資源循環率

目標値：67.8%達成（2028年度末）　**実績値：**65.9%（2025年度）

関連指標	KPI	ガードレール指標
• 原材料投入量 • 不要物排出量 • Scope3排出量	資源循環率	• Scope3排出量

シナジー想定の間接影響	主要施策	トレードオフ想定の間接影響
• 石油資源の使用低減 • プラスチック汚染の低減 • 廃棄・製造減に伴うGHG排出量削減	• プラスチックリサイクルの推進 • 資源の循環利用	• リサイクルプロセスによるGHG排出量増加

水使用量原単位

目標値：2019年度比24.5%削減（2028年度末）　**実績値：**23.2%削減（2025年度）*

関連指標	KPI	ガードレール指標
• 取水量 • 排水量 • 工場用水の循環利用量	水使用量 原単位	• エネルギー総消費量

シナジー想定の間接影響	主要施策	トレードオフ想定の間接影響
• 水資源の使用低減 • 流域生態系への影響の最小化	• 水使用の最適化 • 資源の循環利用	• 循環利用に伴うエネルギー資源利用増加

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

目標値：24.9%に拡大（2028年度末）　**実績値：**18.3%（2025年度）

関連指標	KPI	ガードレール指標
• 不要物排出量 • 原材料投入量 • Scope3排出量	スーパーエコプロダクツの 総売上高比率	• GHG排出量 • 原材料投入量

シナジー想定の間接影響	主要施策	トレードオフ想定の間接影響
• 生態系保全 • 資源の使用低減 • Scope3排出量削減	• 環境配慮製品・サービスの開発 • 事業ポートフォリオの転換	• 製品拡大に伴うGHG排出量の増加 • 製品拡大に伴う資源使用量の増加

*目標更新した対象拠点に対する参考値

環境ビジョンの実現に向けた統合的な環境戦略と進捗管理への挑戦

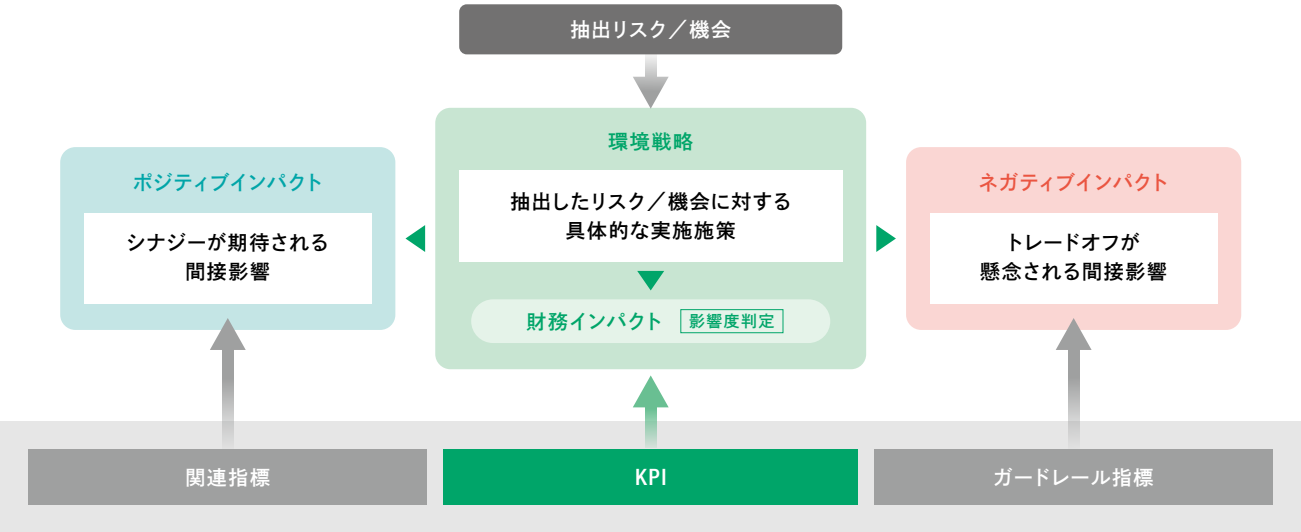
環境戦略とKPIの関係性を構造化した「DNP版リンケージマップ」の開発

DNPは、環境ビジョンの実現に向け、さまざまな環境への取り組みを推進しています。2024年度からは、TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）提言に基づく開示を進め、情報開示の質と量の拡充に努めてきました。こうした活動を進めていく中で、さらなる環境戦略の実効性向上に向け、既存の取り組みや開示内容を環境ビジョンで掲げる3つの社会の実現に向けた統合的な視点で整理していくことを新たな課題として設定しました。

この課題に対して、2025年9月より、①DNP独自シナリオ設定（▶P81）、②環境インパクト評価、③環境施策のシナジー・トレードオフ分析、④戦略と指標の相関関係の可視化の4つの対応策を検討しました。その成果の一つとして、②③④を統合した「DNP版リンケージマップ」（下図）を開発しました。

「DNP版リンケージマップ」は、環境関連のリスクと機会の中でもDNPに与える財務インパクトとDNPの事業が環境に与える②環境インパクトの両面から重要度の高いテーマを対象に、③で整理した環境へのポジティブ／ネガティブインパクトと、④戦略・指標との関係を可視化したものです。今回整理した「DNP版リンケージマップ」を環境戦略の進捗管理や施策・投資の意思決定に活用することで、実効性向上に取り組んでいきます。

DNP版リンケージマップ



CASE

環境戦略の統合化に向けボトムアップの提案で環境省支援事業へ挑戦

DNPの環境戦略を統合的な視点で整理することで、環境ビジョン達成に向けた意志をよりわかりやすく伝えたいという思いから、「令和7年度脱炭素実現に向けた統合的取組実装モデル支援事業」へ応募しました。支援事業では、影響の定量化などさまざまな課題に直面しましたが、社内関係者との協働や運営事務局のアドバイスにより、環境戦略の構造を可視化した「DNP版リンケージマップ」の開発という成果をあげることができました。この経験を起点に、今後は環境戦略の実効性向上をめざして取り組んでいきます。

サステナビリティ
推進委員会事務局
比嘉 一葉

コーポレート・ガバナンス

86 コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み
87 コーポレート・ガバナンス体制
89 取締役・監査役一覧
90 スキルマトリクス
91 取締役・監査役の選任
92 役員報酬
94 取締役会全体の実効性評価
95 株主・投資家との対話
96 社外取締役対談
99 新任社外取締役メッセージ

リスクマネジメント

100 人権への取り組み
101 情報セキュリティ

Section
5 コーポレート・ガバナンス

持続的な成長と企業価値向上を支える基盤として、
コーポレート・ガバナンスおよびリスクマネジメントの
考え方についてご説明します。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

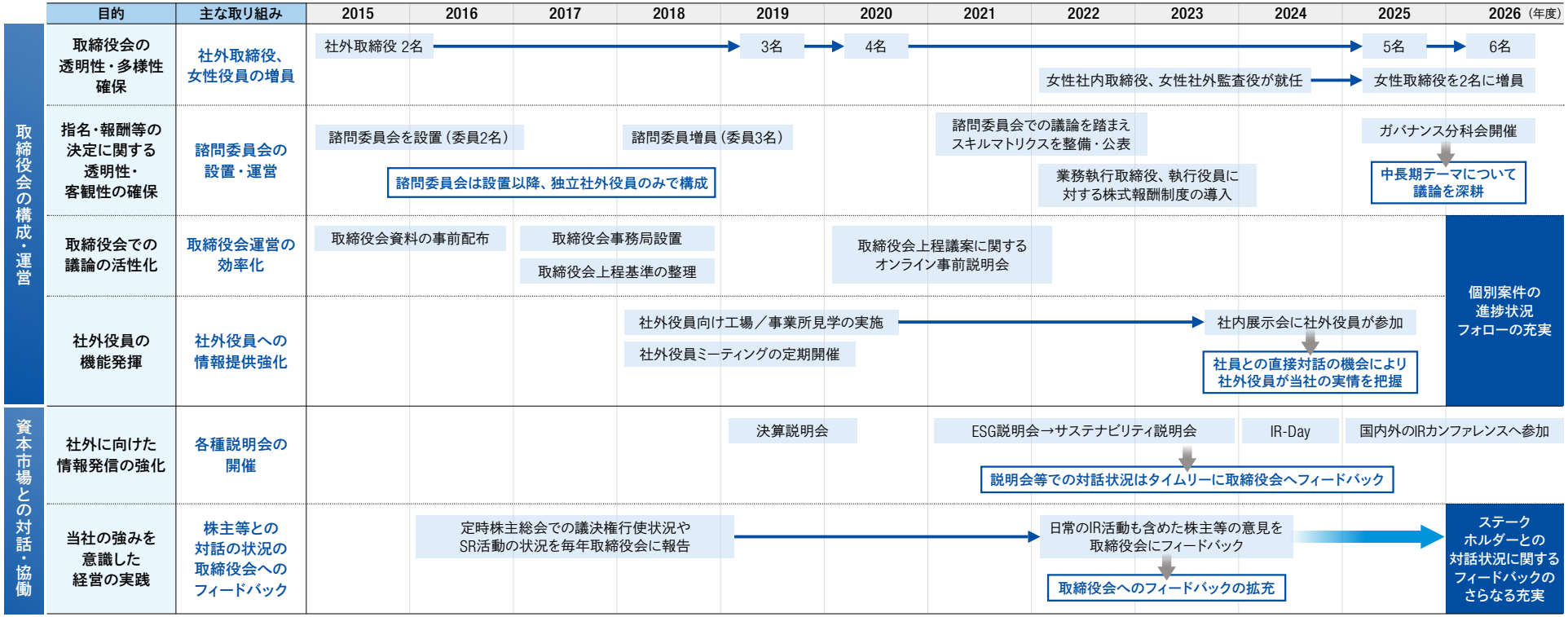
コーポレート・ガバナンス基本方針

基本的な考え方

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。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた主な取り組み

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。企業理念の実現に向けて、多様性向上や社外取締役が機能発揮できる環境の整備・情報提供、資本市場との対話・協働の強化に取り組んできました。2026年4月にスタートした新中期経営計画を着実に遂行するとともに、適切に監督すべく、引き続きガバナンス改善に取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンス体制

当社は日本の会社法に基づく監査役会設置会社であり、業務執行を担当する「社内取締役」と非業務執行の「社外取締役」をボードメンバーとする取締役会において、的確な意思決定をタイムリーに行いながら経営を監督し、それに基づく適正かつ迅速な業務執行を可能とする体制を構築・運用しています。また、過半数の社外監査役で構成する監査役会が経営を監査し、取締役会に参加することで、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させています。

取締役会

2026年3月期：14回開催（全員全出席）

- 取締役会は、多岐にわたる事業分野に関して、それぞれの専門的知識や経験を備えた取締役が、企業理念の実現に向けた経営の意思決定に参加し、責任と権限をもって職務を遂行するとともに、他の取締役の職務執行の監督を行います。
- 経営に関する適正な監督機能を一層強化するため、他社での経営経験を有する者を含めた独立性を有する社外取締役が経営の意思決定に参画しています。社外取締役は、社内取締役に対する監督機能に加え、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。

取締役会における主な議題（2026年3月期）

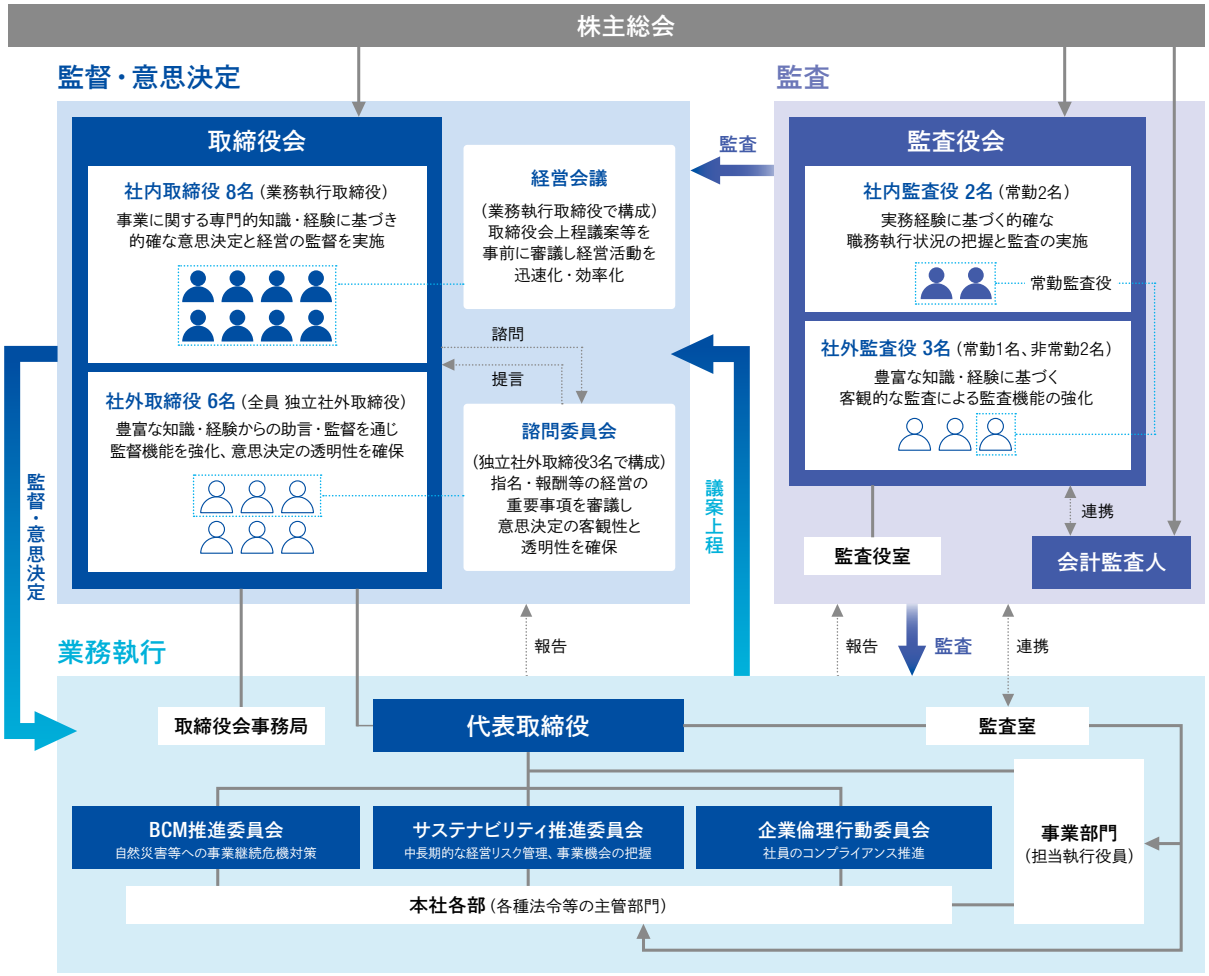
経営戦略	• 中期経営計画（事業戦略、財務戦略、非財務戦略）の進捗および事業構造改革 • 新中期経営計画の立案
株主との対話	• 決算・サステナビリティ説明会等の実施 • 機関投資家との対話状況
ガバナンス	• 重要な人事、組織、および報酬 • 取締役会の実効性評価　• 内部監査の状況

監査役会

2026年3月期：19回開催（全員全出席）

- 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。

コーポレート・ガバナンス体制図



諮問委員会

2026年3月期：7回開催（全員全出席）

- 当社は、取締役会の監督機能強化の一環として、当社の取締役・監査役候補者や執行役員の指名・報酬等の決定に関する手続きの透明性および客観性を確保するため、独立性を有する社外役員を構成員とする諮問委員会（事務局：法務部）を設置しています。
- 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有するほか、取締役会より諮問された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。
- 2025年1月の取締役会において「諮問委員会規程」を改定し、委員会の中で分科会を設置して、特定のテーマについて検討を深める取り組みをしています。2026年3月期は、外部識者の意見も踏まえた議論を行い、諮問委員会では、分科会での議論などをもとに、会社の機関設計や取締役会構成、指名や報酬のあり方などを審議しました。

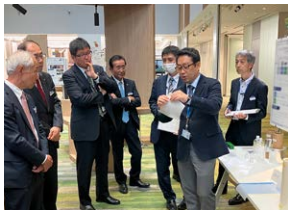
諮問委員会の活動状況（2026年3月期）

委員	（議長）宮島 司、 （委員）田村 良明、白川 浩
主な諮問事項	■ **指名関係** 役員人事について （株主総会後の取締役会構成、スキルマトリクス検討を含む） ■ **報酬関係** 役員の報酬に関する基本方針、個人別報酬について ■ **その他** 機関投資家との対話状況 ガバナンス分科会の運営について

取締役会での議論活性化に向けた社外役員への情報提供

社外役員には、取締役会事前説明の実施による、議案への理解および意見醸成の機会を設けています。また、定例開催される社外役員ミーティングに出席し、法務部担当取締役および取締役会事務局に対して、取締役会の運営等に関する提言・意見表明を行っています。

このほか、本社部門・事業部門に対する監査役会ヒアリングへの社外取締役のオブザーバー参加や、事業所・社内向けイベントの見学など、取締役会以外にも社外役員が経営幹部や従業員と対話する機会を設けることで、DNPグループの取り組み内容に関する情報提供の拡充に努めています。



2026年3月期の活動実績

時期	実施内容	
2025年5月	社内向けイベント見学	未来づくりミーティング
6月	事業所見学	小豆沢センター（東京都）
7月	社外役員ミーティング	定時株主総会の議決権行使結果 取締役会の運営方針 取締役会実効性評価結果と取り組み課題
9月	社外役員ミーティング	新中期経営計画の検討状況
10月	社外向けイベント見学	DNP THE SESSION 2025 AUTUMN
12月	取締役合宿	岡山工場（岡山県）、三原工場（広島県）視察
	監査役会ヒアリング	コンテンツ・XRコミュニケーション本部
	社外役員向け事業説明会	農業ビジネスに関する取り組み
	社内向けイベント見学	テクノロジー・イノベーションミーティング
2026年2月	事業所見学	つくば地区（茨城県）
	社内向けイベント見学	ダイバーシティウィーク
	監査役会ヒアリング	人事本部、人財開発部、 ダイバーシティ&インクルージョン推進室
3月	社外向けイベント見学	DNP THE SESSION 2026 SPRING

取締役・監査役一覧

役員紹介

取締役

代表取締役社長
北島　義斉

代表取締役副社長
宮　健司

専務取締役
黒柳　雅文

専務取締役
杉田　一彦

専務取締役
三宅　徹

専務取締役
中村　治

常務取締役
宮間　三奈子

常務取締役
金沢　貴人

取締役（社外）
宮島　司

取締役（社外）
田村　良明

取締役（社外）
白川　浩

取締役（社外）
杉浦　宣彦

取締役（社外）
熊平　美香

取締役（社外）
藤田　茂樹

監査役

常勤監査役
峯村　隆二

常勤監査役
久蔵　達也

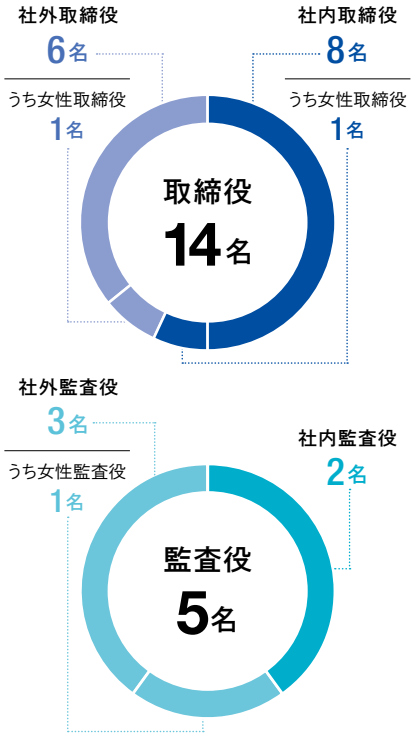
常勤監査役（社外）
森ヶ山 和久

監査役（社外）
石井　妙子

監査役（社外）
市川　育義

当社取締役会の構成

（2026年6月26日現在）



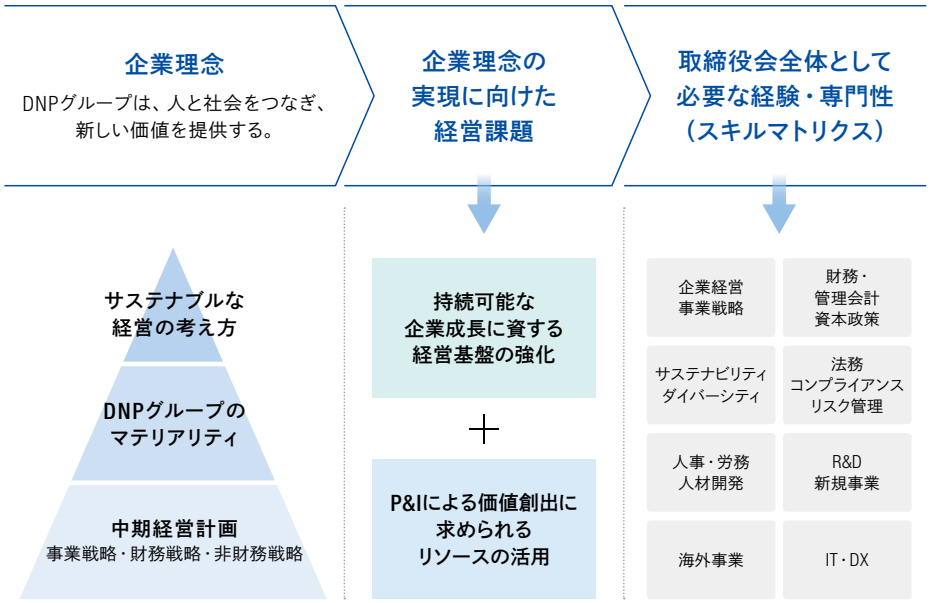
スキルマトリクス

当社の取締役会は、企業理念の実現に必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〇をつけ、特に発揮の期待度が高いものに◎をつけています。

		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	○			◎		○		◎
社外取締役	宮島　司				◎				
	田村　良明	◎		○			○	◎	○
	白川　浩	◎	◎		○				
	杉浦　宣彦	○	◎		◎			○	○
	熊平　美香	○		◎		◎	○	○	
	藤田　茂樹	◎					○	○	
監査役	峯村　隆二	○			◎				
	久蔵　達也	○	◎		○			◎	○
社外監査役	森ヶ山和久	○	◎		○	○			
	石井　妙子			◎	○	○			
	市川　育義		◎		○				

スキルマトリクスの考え方

DNPグループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念を掲げています。企業理念を実現するためには、取締役会構成員が、「持続可能な企業成長に資する経営基盤の強化」および当社独自の強みである「P&Iによる価値創出に求められるリソースの活用」といった経営課題に対し、自身の経験や専門性を活かして議論し、意思決定に導くことが必要であると考え、取締役会構成員に必要なスキル（経験・専門性）を便宜的に8つにプロットし、スキルマトリクスとして整理しています。



取締役・監査役の選任

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・監査役の選解任に関しては、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。諮問委員会ではスキルマトリクスも活用しながら、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、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・監査役候補者の選定方針

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	• 取締役会による的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
取締役・監査役候補者個人に関する視点	• 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・監査役候補者の決定プロセス

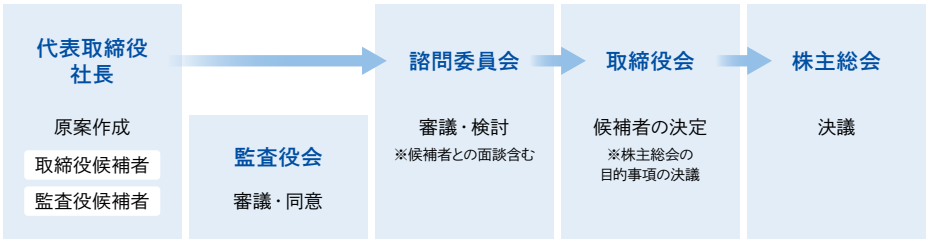
代表取締役社長が取締役・監査役候補者の原案を作成し、諮問委員会に諮問します。

代表取締役社長が原案を作成する理由は、DNPグループ全体の事業を把握していることに加え、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る人材を、CEOを含む経営幹部の後継育成計画の進捗も考慮しつつ選定するのに、最も適していると考えるからです。幹部社員の育成状況等については、適宜、諮問委員会で確認する機会を設けています。

取締役会は、会社原案に対して諮問委員会が多面的に検討（候補者との面談を含む）した後、諮問委員からの助言・提言を踏まえて、取締役・監査役候補者案を審議します。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。

なお、監査役候補者については、監査役会の同意を得ています。

決定プロセスイメージ



役員報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

当社の取締役会は、当社を取り巻く環境の変化等に鑑みて「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」の見直しの必要性を毎年検討し、諮問委員会に諮ることとしています。諮問委員会の審議・検討を経た上で、取締役会は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」を決議しています。

なお、当社は賞与の業績指標である3つの指標のほか、サステナビリティへの動機付けを目的とした非財務指標（GHG排出量削減等）の目標達成度も考慮する旨を次年度の決定方針に加えて、2026年4月開催の取締役会で決議しました。

① 業務執行取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能するような報酬体系とすること
② 株式報酬制度を中期経営計画と連動させることで、中長期的な企業価値向上に対するインセンティブ機能をより発揮させること
③ 個々の取締役の報酬の決定に際しては、客観的な報酬市場データを参考としつつ、各職責を踏まえた適正な水準とすること
④ 執行役員の報酬についても、経営への参画意識をより高めることとするため、報酬に関する基本方針は、業務執行取締役と同様とすること
⑤ 社外取締役および監査役の報酬については、業務執行から独立した立場を確保する観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとすること

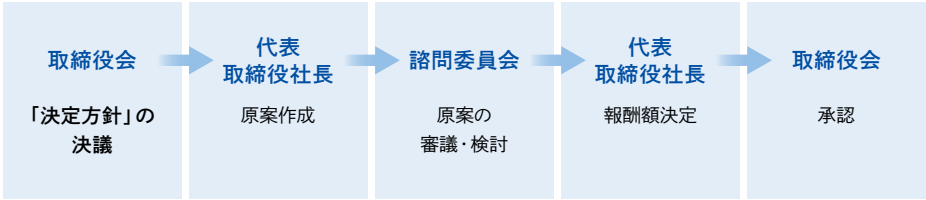
役員報酬の体系

報酬等の種類 ＼ 支給対象		業務執行取締役	社外取締役	監査役	執行役員
固定	月次報酬	○	○	○	○
変動	賞与（短期的インセンティブ）	○			○
	株式報酬（中長期的インセンティブ）【在任条件型／業績条件型】	○			○

役員報酬の決定プロセス

月次報酬・賞与

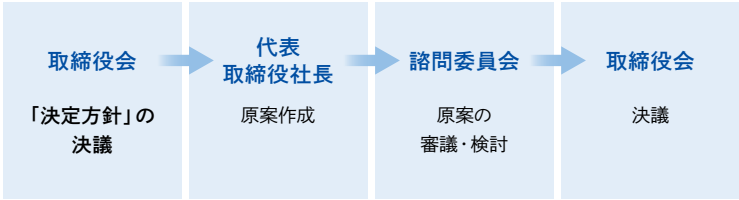
2026年3月期においては、個人別の月次報酬・賞与の内容の決定は、代表取締役社長に委任することを取締役会で決議しています。当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役および執行役員の評価を行うのは、代表取締役社長が最も適していると、取締役会が判断したためです。代表取締役社長は、取締役会の決議に基づき、個人別の月次報酬・賞与の内容（原案）を作成し、諮問委員会に諮問します。諮問委員会で多面的に審議・検討した後、代表取締役社長が諮問委員会の助言と提言を踏まえて決定し、その内容を諮問委員である社外取締役が出席する取締役会で改めて承認します。



株式報酬に関して支給される金銭債権の内容

株式報酬に関して、対象取締役・執行役員に支給される個人別の金銭債権の内容は、譲渡制限付株式の割当てに係る会社法の定めに基づき、取締役会で決議しています。

代表取締役社長は、各人に支給する金銭債権の内容（原案）を作成し、諮問委員会に諮問します。諮問委員会で多面的に審議・検討した後、諮問委員会の助言と提言を踏まえて、取締役会で決議します。



業績連動報酬

当社は、当社の持続的な成長と企業価値の向上に対するインセンティブとして、役員報酬を位置づけています。業務執行取締役および執行役員の報酬として、短期的インセンティブ報酬としての「賞与」に加えて、中長期的インセンティブ報酬としての「譲渡制限付株式報酬」を導入しています。

賞与	「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」を評価指標とし、当事業年度の貢献度等も勘案して決定します。
譲渡制限付株式報酬	株式報酬のうち、中期経営計画の目標達成を譲渡制限解除の条件とする「業績条件型」は、中期経営計画最終年度の「連結営業利益」および「ROE」を評価指標としています。 業績条件を達成できなかった場合や、その他、法令や社内規程に違反したと取締役会が認めた場合など、一定の事由が生じた場合には、割当株式の全部または一部の譲渡制限を解除せず、当社が無償取得（クローバック）します。

2026年3月期の業績連動報酬に係る評価指標および実績

報酬の種類	評価指標	業績予想・ROE目標（2026年3月期）	実績（2026年3月期）
賞与	当事業年度の連結営業利益	940億円	1,010億円
	当事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益	900億円	1,039億円
	ROE	8.0%	8.9%
株式報酬【業績条件型】	**指標**（評価期間3年間）	**中期経営計画目標**	**実績**
	中期経営計画最終年度の連結営業利益目標（評価ウェイト：70%）	850億円	1,010億円（2026年3月期）
	中期経営計画期間中のROE目標達成回数（評価ウェイト：30%）	8.0%以上	2024年3月期：9.8% 2025年3月期：9.6% 2026年3月期：8.9%

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）	727	395	253	79	9
監査役（社外監査役を除く）	60	60	–	–	2
社外役員	138	138	–	–	8

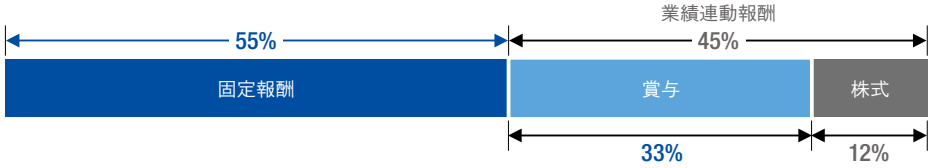
（注）1. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
2. 当事業年度末現在の人員は、取締役（社外取締役を除く）8名、監査役（社外監査役を除く）2名、社外役員8名です。

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	284	取締役	大日本印刷株式会社	170	80	34
宮　健司	105	取締役	大日本印刷株式会社	56	37	11

（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。

2026年3月期報酬イメージ



取締役会全体の実効性評価

実効性評価の実施・評価プロセス

当社は、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。

2026年3月期 実効性評価（第11回）の概要

目的	昨今のガバナンス動向を踏まえ、当社の機関設計が十分に機能しているかを評価するとともに、当社におけるガバナンス上の強みを再認識する。
アンケート内容	第10回実効性評価の結果に対する取組課題への対応状況を確認するとともに、当期が3年間の中期経営計画の進捗を見極めつつさらなる成長をめざす新たな中期経営計画を立案すべき年であることを踏まえた設問構成に整理した。
分析・評価結果の概要	• 今回の実効性評価結果は、これまでの中期経営計画を振り返りながら新中期経営計画を策定する切替えのタイミングであったが、前年に引き続き取締役会全体の実効性は維持されていると考える。 • 「当社の機関設計の有効性」に関する設問や、「取締役会の議題設定に関する設問」、「社外役員への支援体制」に関する設問については、高評価となった。なお、いずれの設問に対しても、現状に満足せずに、より良い環境を追求するよう意見が付された。 • 一方で、全体平均より低い評価となったのは、「個別の投資案件の進捗状況」および「グループガバナンス」に関するもので、これらは、新中期経営計画の立案検討の過程で、より深く議論すべきテーマであったと認識されていることが窺えた。
前回の実効性評価から抽出した課題の改善状況	**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** 新中期経営計画の策定に向け、丁寧に確認・議論を進めた。特に、当社の強みの一つである「人的資本」については、事業構造改革に伴う人材の再配置を含め、活発な議論が行われた。一方で、グループガバナンスへの取り組み状況など議論が不十分だったテーマは継続課題となった。 **②株主・投資家を含む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** 海外投資家向けカンファレンスへの参加やサステナビリティ説明会に社外取締役が登壇するなど、情報発信の取り組み強化に努め、取り組み状況は適宜取締役会にフィードバックされたことから、株主・投資家を意識した議論が活性化したものと評価した。
分析結果を踏まえた今後の取組方針	**①新中期経営計画遂行の適時・適切な監督のための個別案件の進捗状況フォローの充実** 新中期経営計画の策定にあたり、前中期経営計画の振り返りを実施したが、新中期経営計画遂行の適切な監督のため、個別の投資案件や各種施策等の進捗状況報告をより一層充実させる。 **②あらゆるステークホルダーとの対話状況フィードバックのさらなる充実** 株主・投資家との対話状況に加えて、その他のステークホルダーとの協働もさらに推進していくにあたり、従業員や取引先などのステークホルダーとの対話状況に関するフィードバックのさらなる充実を図る。

株主・投資家との対話

株主・投資家の皆様との対話を通じて、経営と情報開示の進化を図っています

IR・広報本部担当　専務取締役　**杉田 一彦**

私たちDNPは、株主・投資家の皆様との対話を企業価値向上に向けた重要な機会と位置づけています。2025年度は、海外ロードショーや国内外カンファレンスへの参加拡大、社長ラージミーティングの開催、サステナビリティ説明会への社外取締役の登壇など、対話機会の充実を図りました。また、英文開示の拡充やスポンサードリサーチレポートの発行など、海外機関投資家とのコミュニケーション強化にも取り組んでいます。

こうした対話を通じて、DNPの強みや競争優位性、成長戦略について、よりわかりやすい説明の必要性を改めて認識しました。当社では、対話で得られた知見やご意見を取締役会でも共有し、新中期経営計画の策定や情報開示の充実につなげています。昨年のIR-Dayでは、注力事業や事業ポートフォリオの考え方を早い段階からご説明し、その後も新中期経営計画骨子説明会などを通じて対話を重ねながら議論を深めてきました。また、今年のIR-Dayでは「競争優位の源泉」をテーマに、DNPの強みの本質や成長の基盤となる研究開発力について理解促進を図りました。今後も建設的な対話を重ね、そのなかで得られた知見やご意見をもとに、経営と情報開示の進化を図り、持続的な企業価値向上に努めてまいります。

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	2023年度	2024年度	2025年度
個別のIRミーティング	169回	194回	193回
社長スモールミーティング	1回	2回	1回
社長ラージミーティング	-	-	1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	1回
中期経営計画骨子説明会	-	-	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	6回
証券会社主催カンファレンス（海外）	-	2回	2回
海外ロードショー	-	-	1回
個人投資家向け会社説明会	1回	1回	1回

■ 対話の主なテーマ

- 中期経営計画の考え方（中長期の事業戦略）
- 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

- 説明会資料の質的向上
- 海外機関投資家向けの情報開示
- 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 など

社外取締役対談

企業価値向上を支える取締役会の役割と実効性

社外取締役 **白川 浩** × 社外取締役 **熊平 美香**

創業150周年の節目であり、新中期経営計画（以下、新中計）の初年度となる今年、
DNPは持続的な企業価値向上に向けて、新たな成長ステージに踏み出しました。
本対談では、取締役会における新中計策定の議論や取締役会の実効性向上への取り組みを通じて、
社外取締役がどのような視点で経営を監督し、企業価値向上に貢献しているのか、
白川氏と熊平氏に語っていただきました。

白川 浩

2012年に大成建設株式会社執行役員、2015年に常務執行役員、2019年に取締役専務執行役員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。

熊平 美香

1997年に株式会社エイテッククマヒラ代表取締役に就任。一般財団法人クマヒラセキュリティ財団代表理事、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などを務めるほか、上場企業の社外役員も歴任。2025年6月に当社社外取締役に就任。

熊平：DNPの取締役に就任して、まだ2年目なのですが、この期間に感じたことをお話しできたらと思っています。

白川：私は就任5年目になりますが、私がまだ気づけていないDNPの知られざる価値を、熊平さんに教えてもらえることもあるかもしれません。本日はよろしくお願いします。

新中計策定に向けた取締役会での議論を振り返って

白川：大前提ではありますが、当社を含め株式会社は、自社の強みを活かして、顧客や社会の課題解決に貢献し、その結果として持続的に収益を生み出す存在であるべきだと考えています。そして、その収益を株主還元や、人材、技術、事業基盤への再投資に振り向け、ステークホルダーとの関係を強化しながら、さらなる価値創造につなげていくことが重要です。

熊平：取締役会が、コーポレート・ガバナンスの要になります。社外取締役には、独立した立場から、中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会の監督機能を高める役割が求められます。

白川：今年は当社150周年の節目でもあり、3カ年の新中計も5月に発表しました。当社が2023年に発表した「経営の基本方針」に基づく、第三の創業に向けた第2ステップという位置づけです。今回、新中計の議論を始める前に、前の中期経営計画だけでなく、創業から現在までの当社の挑戦の歴史を振り返りました。

熊平：新中計の策定にあたり、創業以来の挑戦の歴史を振り返り、当社の強みや価値創造の源泉について取締役会で改めて共通認識を持ちました。この共通認識を土台に計画を議論できたことは、今後の監督機能を

高める上でも大きな意義があったと考えています。
白川：創業時から、まさに「未来のあたりまえ」の実現に向けた挑戦の連続でしたね。挑戦の歴史の振り返りのなかで、当社ならでは、だと感じたことなど、ありましたか？
熊平：「挑戦」が単なるスローガンではなく、創業以来、全社員に受け継がれてきた「DNPのDNA」だと感じています。各拠点を視察する中でも、その文化を実感しました。新中計では、このDNAを次世代につなぐため、「人への投資」を、企業価値を生み出す将来への投資として位置づけていたことが印象的でした。
白川：取締役会では新中計に加え、成長投資や構造改革などの個別議案も数多く審議されました。個別議案は、「注力事業」「成長ポテンシャル事業」「基盤事業」「再構築事業」のいずれに位置づけられるかによって、期待する効果も、リスク・リターンの見方も異なります。取締役会では一律の基準で判断するのではなく、各事業の位置づけや時間軸も踏まえ、成長性、収益性、資本効率、リスク対応を確認することが重要だと考えています。議案の審議にあたって、熊平さんなりに重視しているポイントはありますか？
熊平：為替や関税、地政学リスクなどの環境変化を踏まえ、P&Iを活かした成長投資が企業価値の向上につながるかを、執行役員との対話を通じて見極めるよう努めています。その上で、中長期的な視点から意思決定を監督しています。
白川：同感です。短期的な利益だけでなく、中長期的な企業価値向上を見据えながら意思決定することが大切ですね。私は、限られた時間の中でも実質的な議論に資するよう、枝葉末節を問い質したり、持論に固執した主張をしたりしないよう、細心の注意を払っています。他の社外取締役の皆さんも、同じではないでしょうか。
熊平：本質的な質問を心がけています。新規事業への投資案件では、事前に理解を深めた上で取締役会に臨み、建設的な議論に貢献するよう努めています。
白川：新規事業の成長性の確からしさだけでなく、当社の強みであるP&Iを拡張できる余地や、経営陣や社員の本気度なども考慮して、審議に臨むことが理想です。そのために、なにか取り組まれていることなどありましたら、教えてください。
熊平：会社の実情は、取締役会に出席しているだけではわかりません。そのため、工場や研究所の視察では、できるだけ社員一人ひとりと対話するよう心がけています。そのなかで、DNPの強みや価値創造の源泉への理解を深めるとともに、社員一人ひとりがその強みを体現し、部門を越えた連携を通じて顧客価値の向上にどうつなげているのかを大切な視点としています。
白川：熊平さんならではの視点ですね。取締役会に議案が上程されるまでに社内検討や調整が積み重ねられますが、私は前職で経営企画に携わっていたので、その過程での担当者の苦労を想像することが多いです。しかし、取締役会が単なる追認の場になってはなりません。そのため、議案説明では十分に触れられなかったポイントをあえて確認し、意思決定の質を高める議論につなげるよう努めています。
熊平：当社の取締役会には、多様な経験や専門性を持つ社外取締役がいます。それぞれの異なる視点からの助言や提言が、取締役会の議論を深め、意思決定の質の向上とガバナンスの強化につながっていると感じています。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

白川：取締役会が実効的に機能しているのかを客観視するツールとして、毎年、実効性評価アンケートを実施しています。熊平さんは初めての参加になりましたが、いかがでしたか？
熊平：今年（2026年4月）の実効性評価は、前中期経営計画の振り返りと新中計の策定を踏まえ、各取締役の役割や取締役会のあり方を改めて問い直す内容でした。形式的な評価に終わらせることなく、新中計の議論を深め、次の経営課題につなげる改善ツールとして活用している点に意義を感じています。
白川：社外取締役は、取締役会事務局と協力して、この活動を後押ししています。地道な取り組みですが、ガバナ

ンスの強化、取締役会の質の向上に近道はありません。だからこそ、毎年の実効性評価を形式的な確認にとどめず、課題を可視化し、翌年の運営改善につなげるPDCAとして機能させることが重要だと考えています。

熊平：東証のコーポレートガバナンス・コードは、形式的な遵守事項ではなく、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上につなげるための指針として活用することが重要です。

白川：例えば、これまでの実効性評価結果を踏まえた改善の取り組みとして、社内外の取締役間で情報格差ができるだけ縮まるよう、事前説明会の開催など社外役員向けの情報提供の場が提供されています。こうした取り組みを積み重ねることで、取締役会当日は個別案件の説明にとどまらず、資本配分や成長投資の妥当性など、より本質的な論点に時間を使えるようになってきたと感じています。

熊平：これまでの取り組みにより、社外役員への情報提供は充実してきたと聞いています。一方、今回の実効性評価では、決議事項の執行状況や成果を継続的にフォローする仕組みの充実が課題としてあげられました。

白川：各議案の審議にあたり、これまで取締役会決議された案件の執行状況を可能な限り把握しておきたいと思っています。事前説明会も活用して、議案の背景などの情報も提供されますが、時間に限りもあり、社外取締役の立場で把握できる範囲には限界もあります。

熊平：取締役会で決議した案件も、当初の計画どおりに進むとは限りません。重要なのは、環境変化に対する執行側の判断や、その結果が事業の発展や新たな価値創造につながっているかを継続的にフォローすることです。それも社外取締役の重要な役割の一つだと考えています。

白川：当社取締役会では、執行役員から定期的な業務執行報告がなされ、執行側の報告者には、可能な限り、ポイントを押さえて資料作成し、報告に臨んでもらっています。限られた時間の中でも十分な情報が提供されるよう、執行側にはより一層、要所を押さえた報告を期待します。

熊平：取締役会での議案説明は、結論だけでなく、その背景やDNPの強み・価値創造との関係まで共有されることで、質の高い議論につながります。そのため、実効性評価では、議案説明や情報提供の充実度を継続的に確認することが重要だと考えます。

白川：社員と直接対話することは、現場力を確認しつつ、取締役会上程議案に対する必要な予備知識も得られる貴重な機会です。取締役会事務局には、そのような機会をもっと検討してもらえたら、ありがたいですね。

持続的な成長に向けた社外取締役の役割

熊平：取締役は、株主から負託を受けた立場として、中長期的な企業価値の向上に責任を負っています。そのため、株主や投資家との対話で得られた意見や期待が取締役会で適切に共有され、経営判断に反映される仕組みを維持することが重要だと考えています。

白川：宮島さんが社外取締役として就任された2014年頃から、当社でもコーポレートガバナンス・コードへの取り組みが始まったようですが、宮島さんの話では、「DNPを取り巻く投資家の状況も、その声を踏まえた『株主との対話』状況も大きく変わった」と聞いています。

熊平：お話を伺い、DNPが早くから資本市場との対話やガバナンスの強化に取り組んできたことがよくわかりました。その積み重ねが、市場からの信頼と企業価値の向上につながっていると感じます。私も社外取締役として、株主との対話が経営に生かされているかを見守っていきたいと思います。

白川：社外取締役は、短期的な市場の声も資本市場からの重要なシグナルとして真摯に受け止める必要があります。一方で、短期的な利益や株価のみを重視するあまり、中長期的な成長投資や事業基盤の強化が損なわれるような経営判断には、適切に問いを投げかける役割があります。株主をはじめとするすべてのステークホルダーのために、持続的な企業価値向上につながる意思決定を監督する姿勢が大切です。

熊平：今回の新中計では、営業キャッシュ・フローを設備投資、研究開発投資、人的資本投資などの成長投資に配分する考え方が明確に示されました。当社の中長期的

な成長戦略が、株主・投資家にもわかりやすく伝わる内容になっていると感じています。

白川：今後、新中計に従って、事業戦略・財務戦略・非財務戦略の各戦略が推進され、取締役会は、その進捗状況を監督していきます。事業環境の変化と資本配分のバランスも見極めながら、成長と資本効率の向上の両立をめざすことが求められます。

熊平：事業環境の変化が激しい時代だからこそ、一度決めた方針にとらわれず、柔軟に軌道修正していくことが重要です。その際は、財務指標だけでなく、成長投資や人的資本投資の成果も継続的に確認していく必要があると考えています。

白川：取締役会でさまざまな投資議案も上程されると思います。社外取締役としては、取締役会の個別投資議案にあれこれ注文を付けて、投資機会を逃してしまうような事態は避けなければなりません。これでは、株主の負託に応えたことになりません。

熊平：人的資本投資は、事業戦略と連動していることが重要です。挑戦する社員が力を発揮できる環境になっているかも含め、企業価値の向上につながっているかを継続的に見ていきたいと考えています。

白川：当社の強みがP&Iだ、ということは、社内に当然浸透していますが、一方で、従来のP&Iだけやっていれば良いわけではなく、またP&Iを拡張する取り組みも、すぐに収益につながるわけではありません。現在当社の収益の柱となっている技術も、何年もかかって蓄積したノウハウがあってこそ、花開いたというエピソードも聞きました。

熊平：DNPの競争優位性は、社内外の多様な人材が専門性を生かし、協働を通じて新たな価値を創造する力にあると思います。こうした挑戦は成果が現れるまでに時間を要することもありますが、DNPはこれまでも、その積み重ねによって新たな事業を育み、競争優位性を築いてきました。社外取締役としても、その視点を大切にしながら、挑戦を適切に監督していきたいと考えています。

白川：社外取締役は、これまでの延長線上にある発想ではない非連続な発想による変革への取り組みを、ちゃんと後押しできているか、不断に省みることができなければ、これからの当社株主、ひいては社会の期待に応えられない。大きな責任があると自覚しています。

新任社外取締役メッセージ

技術と経営の視点からDNPの持続的な企業価値向上に貢献します

社外取締役　**藤田 茂樹**

私は前職で、半導体やディスプレイ等の製造装置に関わる技術開発、事業運営、会社経営に携わってきました。その経験から、企業は優れた技術を有するだけでなく、その技術により経済的・社会的価値を生み出し、収益につながる事業として持続的に成長させていくことが重要だと考えています。また、事業環境が大きく変化する中では、技術の進展を見据えて、より多角的にかつ先取りする経営判断が不可欠です。

DNPには、P&Iの強みを基盤に、これまで培ってきた幅広い技術、人材、顧客基盤、知的資本等を掛け合わせ、既存事業の延長にとどまらない新たな価値創造に挑戦していくことを期待しています。社外取締役として、これまでの経営経験を活かし、ときに経営陣に問いかけ、ときに挑戦を後押ししながら、中長期的な企業価値向上に貢献してまいります。

人権への取り組み

人権・労働

人権デュー・ディリジェンスの推進

DNPは、「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を支持します。人権尊重が企業の果たすべき責任であり、また企業価値向上に不可欠な基盤であると認識し、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。

DNPは、「DNPグループ 行動規範」の一つに「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、人種、民族、言語、宗教、信条、考え方、性別、年齢などに基づくいかなる差別も認めません。2020年には、取締役会の決議を経て、国連指導原則に基づく「DNPグループ 人権方針」を策定しました。この方針に則り、社員の労働安全衛生や職場環境に関するリスク、サプライチェーン上の人権問題等の負の影響を防止・軽減する各種施策を実行しています。近年は特に、人権尊重への取り組みの重要性が高まっており、2024年度からは事業活動に関わる人権リスクの特定・評価を加速させています。社外の専門家を起用して、国内外全体で人権リスクに関する調査・ヒアリングを実施し、潜在リスクの分析を行いました。これらの結果と業界特有のリスク等を踏まえ、DNPが考慮すべき人権リスクの全体像を見極めるとともに、特に重要な人権リスクを特定し、予防・改善施策の実行と実効性の評価を進めています。

また、AIの活用が広がり、差別やプライバシーの侵害など新たな人権課題が顕在化するなか、「DNPグループ AI倫理方針」や「DNPグループ AI利活用ガイドライン」を策定しており、AI監査体制の構築や運用体制の整備を進めるとともに、負の影響の最小化に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける人権リスクについては、取引規模や事業継続の観点で重要なサプライヤーに対し、「DNPグループ サステナブル調達ガイドライン」に基づく調査・面談を継続的に行い、各社の遵守状況の確認と課題の改善に取り組んでいます。さらに、人権課題の実態を把握するため、各社のマネジメントの状況や、強制労働の懸念、紛争地域・高リスク地域との関与についても確認しています。

人権デュー・ディリジェンスで求められる救済へのアクセスを確保するために、社員や退職者、ビジネスパートナー等のステークホルダーが利用できる通報窓口を設置し、多言語対応により実効性の強化に努めています。

今後も社会動向やDNPの事業活動の変化に合わせて、継続的に取り組みの見直しを図っていきます。

	特に重要な人権課題	取り組み
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	ハラスメント対策 労働安全衛生 健康経営
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	サプライチェーンマネジメント
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	製品・サービスの安全性と品質 情報セキュリティ

※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

CASE

原材料のサプライチェーンマネジメント
～サステナブル調達～

DNPでは原材料調達におけるリスクを特定し、個別の取り組みを実施しています。

原材料サプライチェーンにおける優先すべき人権課題は「強制労働・児童労働」であり、主要サプライヤーを「DNPグループ サステナブル調達ガイドライン」の遵守状況およびRMAP※適合製錬所からの調達状況の2つの観点から調査・確認を行い、リスク評価を継続しています。

また持続可能な森林資源の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、合法性を確認しています。適合した調達率は、目標の100%を達成しています。

さらにDNPの主要製品の原材料のうち、アルミニウムについては、主要サプライヤーに対して検査（現地確認・書類検査等）を実施。年間12回の定期的な進捗確認会議（エンゲージメント）を通じて、取り組みを強化しています。

※独立した第三者機関の評価を使用して、責任ある鉱物調達への適合性を検証するプログラム

情報セキュリティ

情報セキュリティ

情報セキュリティに関するリスク

DNPは、顧客企業や生活者に関する個人情報および機密情報を多く取り扱っており、サイバー攻撃、不正アクセス、委託先を含むサプライチェーンを起点とした情報漏洩、改ざん、システム停止等のリスクを重要な経営課題と認識しています。

当社では、これらが事業活動および経営に重大な影響を及ぼす可能性があることを踏まえ、リスク管理体制の整備、社員教育など組織的対策・人的対策・技術的対策を進めています。

情報セキュリティ戦略とリスク管理

「セキュリティ・バイ・デザイン」に基づき、企画・設計段階から対策を組み込むとともに、リスクを把握・管理し、外部機関による客観的評価を活用して、対策の有効性を検証し、継続的な改善を図っています。

人的対策としては、全社員から経営層までの階層別教育・訓練を実施し、また技術的対策としてはゼロトラストの採用やXDR、サイバーハイジーンの導入など、予防・防御力の強化を図っています。

一方で、DXの進展に伴うAI・データ利活用の拡大や技術革新、地政学リスク等を背景にサイバー攻撃は高度化・巧妙化しており、これらのリスクを完全に防ぐことは困難である認識のもと、インシデント発生を前提としたレジリエンス強化に取り組んでいます。

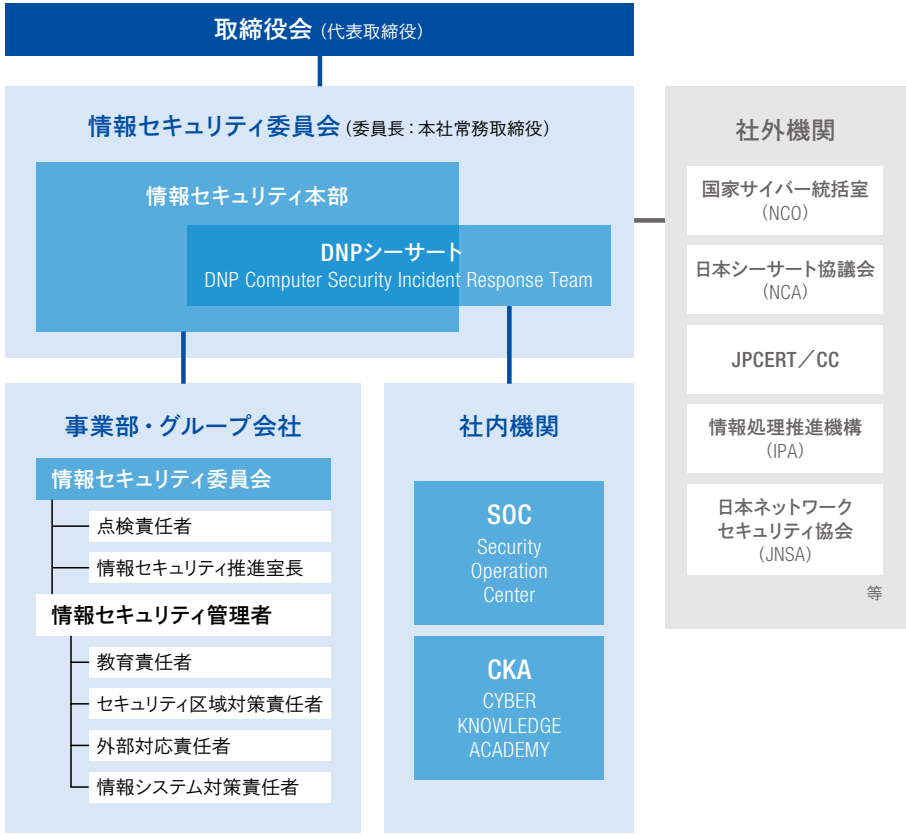
具体的には、事業継続計画（BCP）の再評価を行い、事業・業績への影響度に応じた優先順位付けや重要システムを特定し、影響最小化による復旧時間の短縮と復旧プロセスの高度化を進めています。これらの対策状況は、経営会議等で定期的に報告・監督を行い、取締役会にも報告しています。また、重大インシデントを想定したシナリオに基づき、経営層を含む訓練を実施し、意思決定および対応能力の向上に努めています。

情報セキュリティガバナンス体制

CISOを中心とした全社体制で、サイバーセキュリテイを含む情報セキュリティインシデントへの即応、ゼロトラストや人材育成を含む多層的対策を推進できるガバナンスを構築し、グローバル拠点を含め統合的に管理しています。

情報セキュリティ体制図

情報セキュリティ管理体制



■ サイバーセキュリティ専門支援の体制拡充

- 外部対応支援の拡充
- 自前のSOC体制の構築および国内・海外を24時間監視運用開始
- サイバー保険グループ包括契約
- グローバル各国の法的対応支援（弁護士）体制の包括契約

■ CKAによる情報セキュリティ教育・研修体系整備

- 全社員への基礎研修、専門人材育成、経営層の模擬演習に至るまでの教育・育成支援

103 11年間の主要財務データ
104 連結財務諸表（要約版）
105 財務ハイライト
107 非財務ハイライト
109 投資家情報

Section 6

業績・会社情報

中長期的な成長に向けた財務・非財務の主要データと、
業績・会社情報をご紹介します。

11年間の主要財務データ

3月31日に終了した会計年度

データブック

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	**2026**
経営成績（百万円）											
売上高	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	**1,512,571**
売上原価	1,173,203	1,143,164	1,131,662	1,119,390	1,109,051	1,058,525	1,051,218	1,081,284	1,111,129	1,119,330	**1,146,587**
販売費及び一般管理費	237,240	235,598	234,217	232,216	236,568	227,384	226,140	230,691	238,242	244,666	**264,944**
営業利益	45,471	31,410	46,372	49,898	56,274	49,529	66,788	61,233	75,450	93,612	**101,039**
経常利益	52,651	36,740	50,971	58,259	63,786	59,907	81,249	83,661	98,702	115,920	**119,239**
税金等調整前当期純利益（純損失）	54,840	39,831	45,396	-18,685	102,719	46,400	126,890	119,733	143,012	168,665	**155,585**
親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）	33,587	25,226	27,501	-35,668	69,497	25,088	97,182	85,692	110,929	110,682	**103,959**
財政状態（百万円）											
純資産	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	**1,267,106**
有利子負債	189,820	169,133	170,103	166,350	211,646	158,555	154,362	147,817	166,143	162,008	**263,561**
自己資本	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	**1,190,504**
総資産	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	**2,034,110**
キャッシュ・フロー（百万円）											
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,629	71,944	48,457	68,971	93,937	61,681	82,028	37,993	72,553	132,729	**40,367**
投資活動によるキャッシュ・フロー	-60,883	14,011	23,074	-146,909	191,057	-56,284	-39,208	-25,021	18,355	-36,740	**-73,641**
財務活動によるキャッシュ・フロー	-47,166	-45,222	-42,771	-32,196	-41,280	-78,268	-57,751	-52,435	-118,696	-87,429	**23,331**
フリー・キャッシュ・フロー※1	11,746	85,955	71,531	-77,938	284,994	5,397	42,819	12,972	90,909	95,989	**-33,274**
1株当たりデータ（円）※2											
当期純利益（純損失）	53.09	40.78	90.76	-118.22	235.18	89.31	355.84	321.31	221.56	238.90	**235.48**
純資産	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	**2,759.41**
配当金※3	32.00	32.00	48.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	54.00	**40.00**
経営指標											
営業利益率（%）	3.12	2.23	3.28	3.56	4.01	3.71	4.97	4.46	5.30	6.42	**6.68**
当期純利益率（%）	2.31	1.79	1.95	-2.54	4.96	1.88	7.23	6.24	7.79	7.59	**6.87**
ROE（%）	3.20	2.46	2.63	-3.48	7.27	2.56	9.10	7.86	9.85	9.62	**8.94**
ROA（%）	1.90	1.46	1.56	-2.00	3.97	1.41	5.25	4.62	5.86	5.71	**5.26**
自己資本比率（%）	59.20	59.35	58.70	56.12	53.19	57.20	58.18	59.41	59.62	59.23	**58.53**
PER（倍）	18.84	29.43	24.22	–	9.78	25.97	8.09	11.53	10.54	8.87	**12.01**
PBR（倍）	0.62	0.71	0.63	0.80	0.71	0.62	0.71	0.89	0.96	0.84	**1.02**
配当利回り（%）	3.20	2.67	2.91	2.42	2.78	2.76	2.22	1.73	1.37	1.79	**1.41**
配当性向（%）	60.28	78.47	70.52	–	27.21	71.66	17.99	19.92	14.44	15.91	**16.99**
その他（百万円）											
設備投資※4	97,264	57,084	59,557	41,103	57,162	71,649	50,699	78,082	68,368	76,627	**87,743**
研究開発費	31,826	31,375	33,210	33,786	33,603	32,623	33,147	32,480	35,236	37,561	**42,277**
減価償却費	65,310	61,461	61,070	59,080	54,474	50,893	51,154	51,769	55,990	53,709	**52,815**

※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および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 無形固定資産への投資も含んでいます。

連結財務諸表（要約版）

データブック

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2025/3	2026/3
流動資産	824,692	**859,436**
現金及び預金	254,995	**298,135**
固定資産	1,093,145	**1,174,674**
有形固定資産	405,795	**420,768**
無形固定資産	46,393	**71,828**
投資その他の資産	640,956	**682,077**
資産合計	1,917,838	**2,034,110**
流動負債	435,780	**380,179**
固定負債	273,278	**386,824**
負債合計	709,059	**767,004**
純資産	1,208,778	**1,267,106**
株主資本	948,481	**983,970**
その他の包括利益累計額	187,366	**206,534**
非支配株主持分	72,930	**76,602**
負債・純資産合計	1,917,838	**2,034,110**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2025/3	2026/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	132,729	**40,367**
減価償却費	53,709	**52,815**
のれん償却額	626	**1,952**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,740	**△73,641**
有形固定資産の取得による支出	△57,082	**△60,030**
無形固定資産の取得による支出	△15,800	**△12,953**
投資有価証券の売却による収入	119,337	**57,803**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△87,429	**23,331**
配当金の支払額	△15,031	**△17,877**
自己株式の取得による支出	△64,862	**△50,752**
フリー・キャッシュ・フロー	95,989	**△33,274**
現金及び現金同等物の期末残高	250,633	**243,564**

連結損益計算書

（単位：百万円）

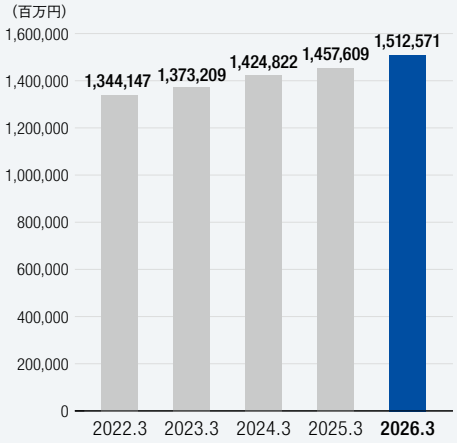
	2025/3	2026/3
売上高	1,457,609	**1,512,571**
売上原価	1,119,330	**1,146,587**
販売費及び一般管理費	244,666	**264,944**
営業利益	93,612	**101,039**
営業外収益	26,350	**24,372**
受取利息及び配当金	7,154	**6,704**
持分法による投資利益	15,839	**12,561**
その他の営業外収益	3,356	**5,107**
営業外費用	4,042	**6,172**
支払利息	984	**2,581**
その他の営業外費用	3,058	**3,590**
経常利益	115,920	**119,239**
特別利益	130,438	**57,952**
特別損失	77,692	**21,607**
税金等調整前当期純利益	168,665	**155,585**
法人税等	65,705	**37,577**
法人税等調整額	△10,595	**11,222**
当期純利益	113,555	**106,784**
非支配株主に帰属する当期純利益	2,872	**2,825**
親会社株主に帰属する当期純利益	110,682	**103,959**

財務ハイライト

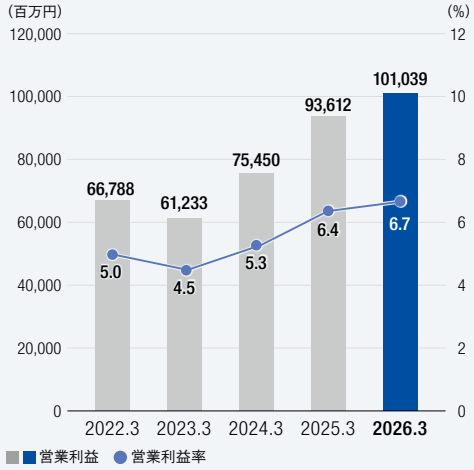
財務ハイライト　データブック

経営成績

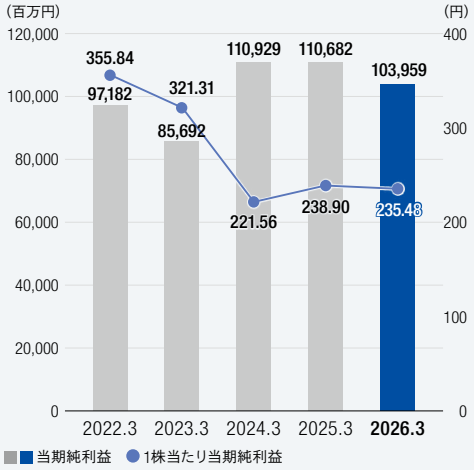
売上高



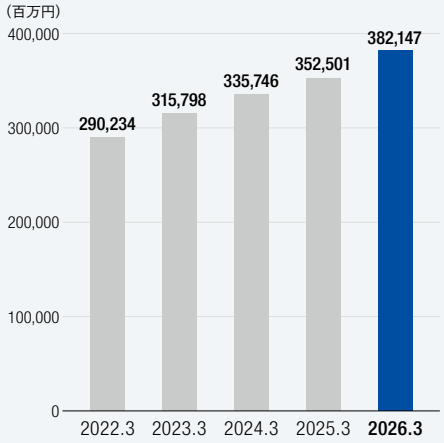
営業利益／営業利益率



当期純利益／1株当たり当期純利益※

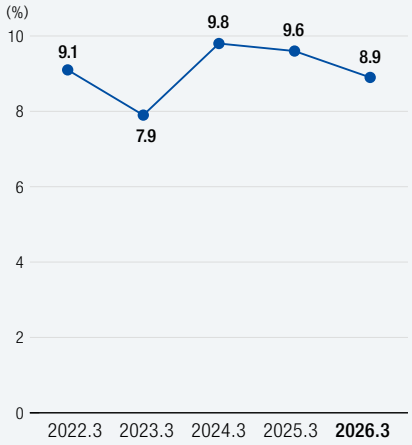


海外売上高

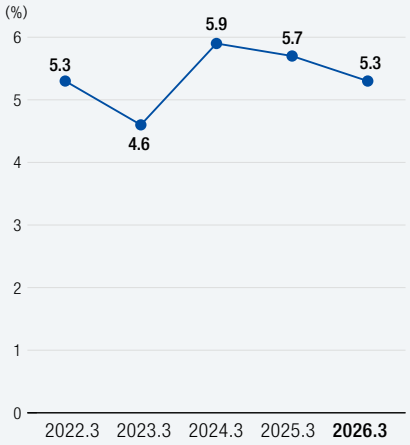


収益性

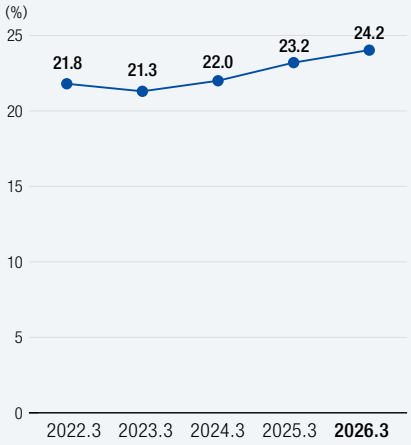
ROE



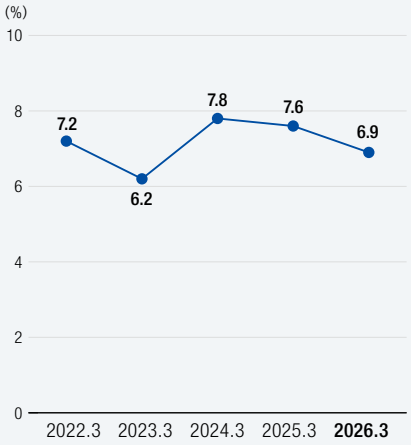
ROA



売上総利益率



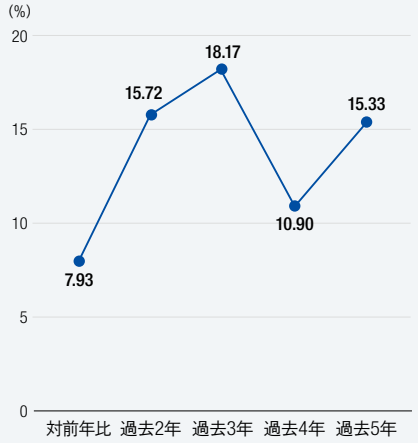
当期純利益率



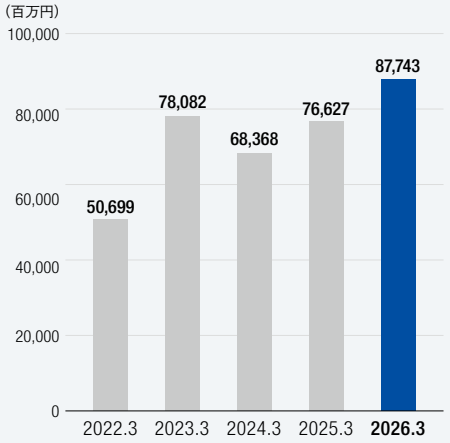
※2024年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。2024年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益を算定しています。

成長性

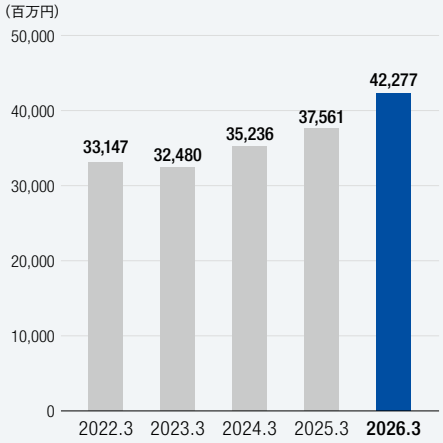
営業利益成長率



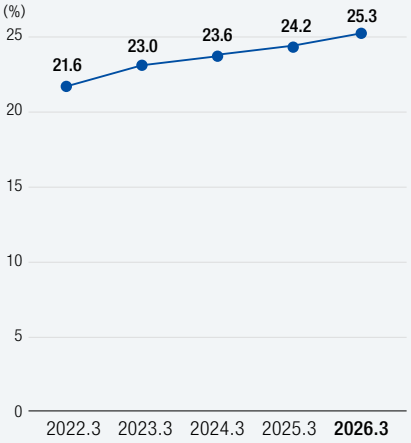
設備投資額



研究開発費

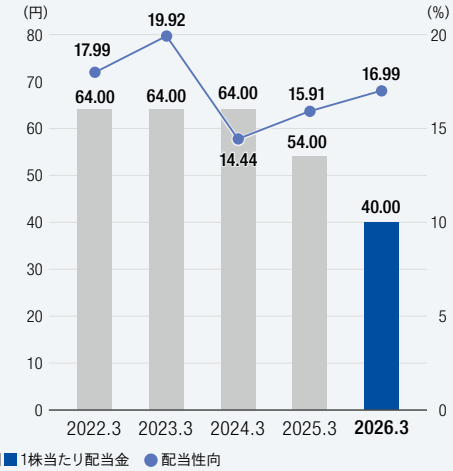


海外売上高比率

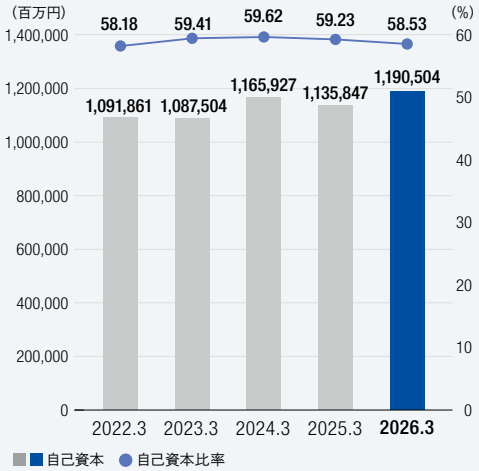


株主還元・財務基盤

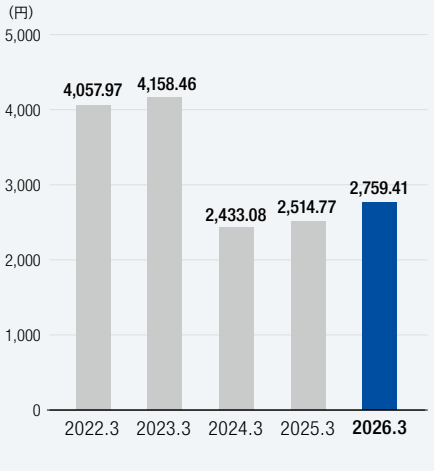
1株当たり配当金※／配当性向



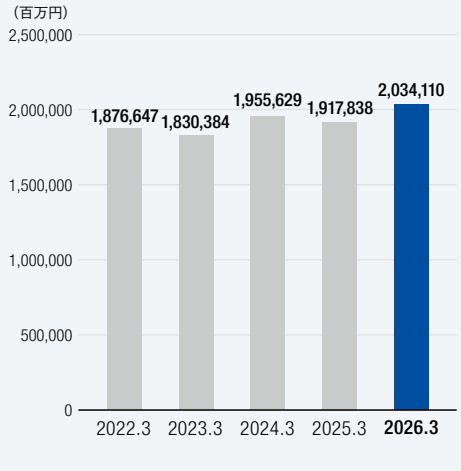
自己資本／自己資本比率



1株当たり純資産※



総資産



※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株当たり純資産額を算定しています。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。

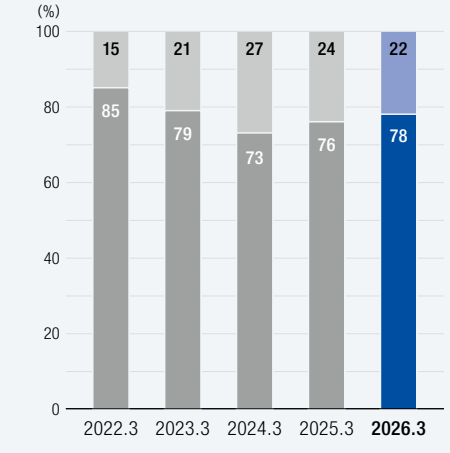
非財務ハイライト

大日本印刷株式会社および子会社

サステナビリティウェブアーカイブ

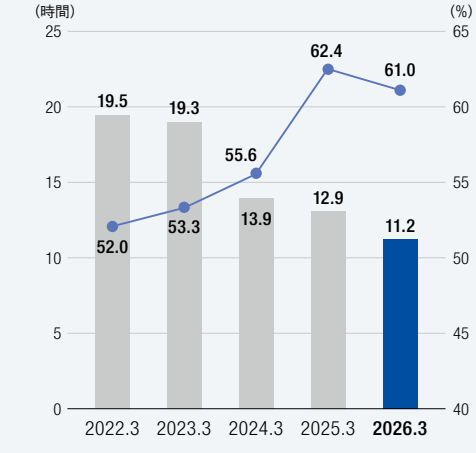
人的資本

新卒・キャリア採用比率
（大日本印刷（株）単体）

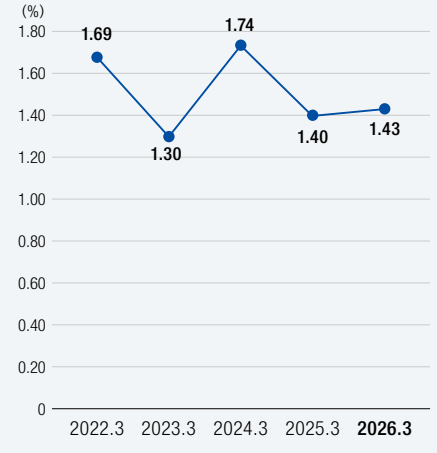


※ 新卒は各会計年度の翌年4月入社にて算出

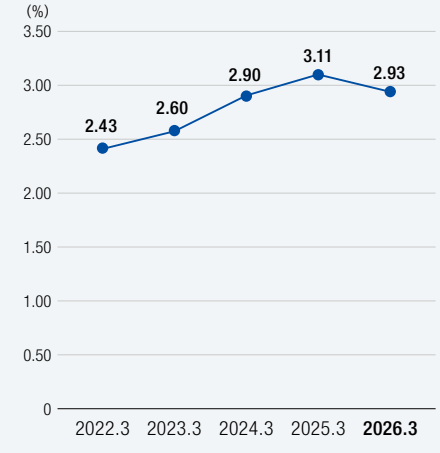
残業時間／年休取得率
（大日本印刷（株）単体）



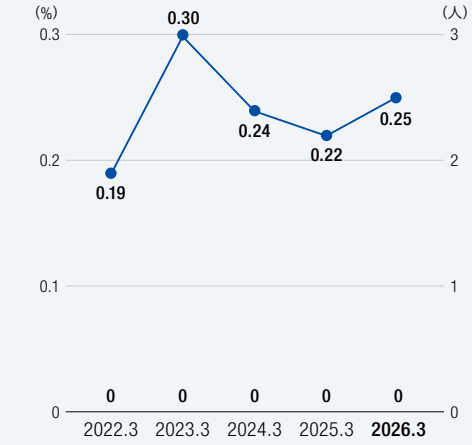
離職率
（大日本印刷（株）単体）



障がい者雇用率
（大日本印刷（株）と特例子会社グループ適用分の合算）

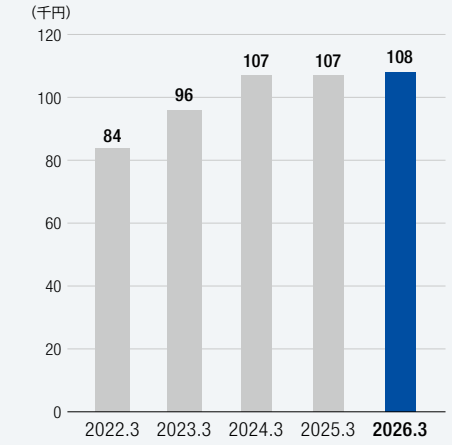


労働災害による休業災害度数率と死亡者数（国内）

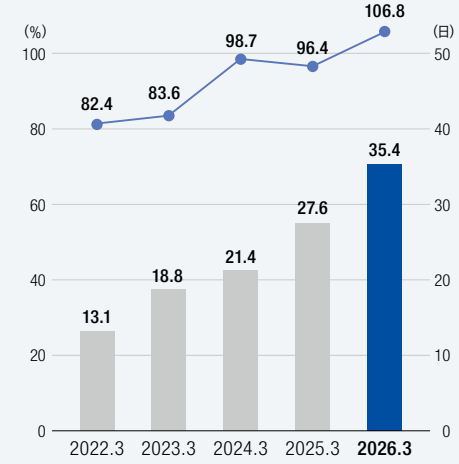


※ 休業災害度数率＝労働災害による死傷者数（休業4日以上）÷延べ労働時間×1,000,000
休業災害度数率の集計期間は1月から12月まで

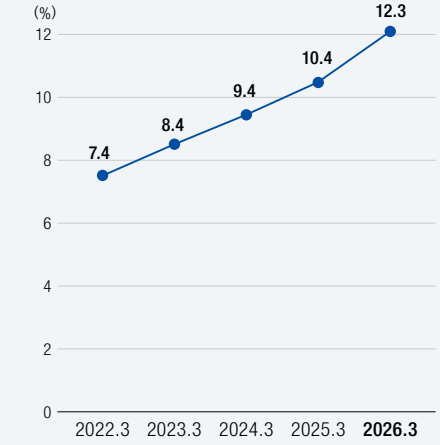
社員一人当たりの教育研修費用（年間）
（大日本印刷（株）単体）



男性育休取得状況
（大日本印刷（株）単体）



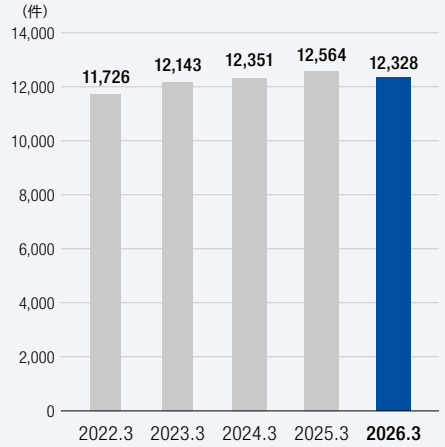
女性管理職比率
（大日本印刷（株）単体）



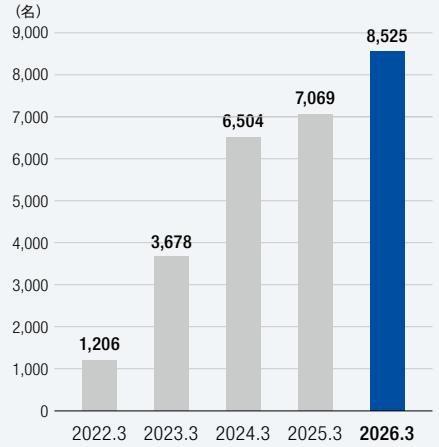
サステナビリティウェブアーカイブ

知的資本

国内特許保有件数

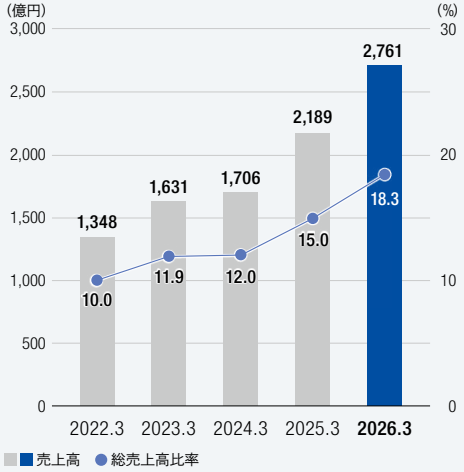


データマネジメント基盤利用者数



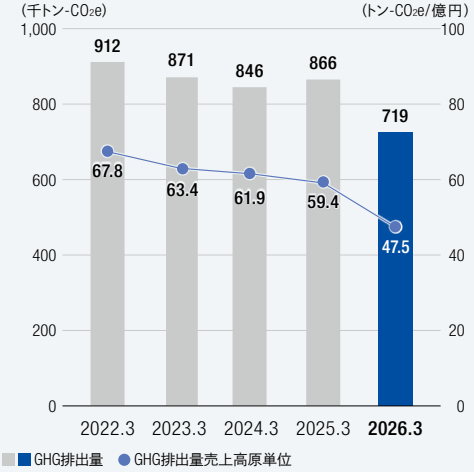
環境

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（GHG）ガス排出量（海外を含む）

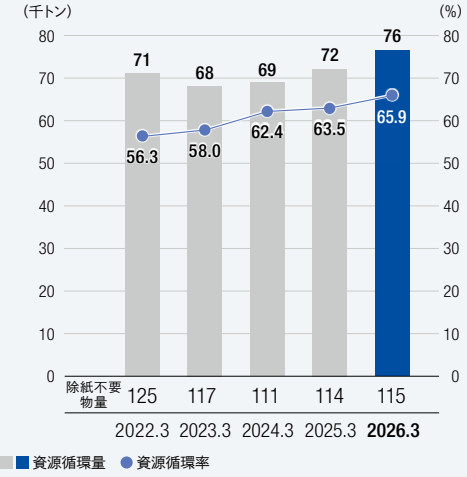
VOC燃焼由来のGHG排出量を含む



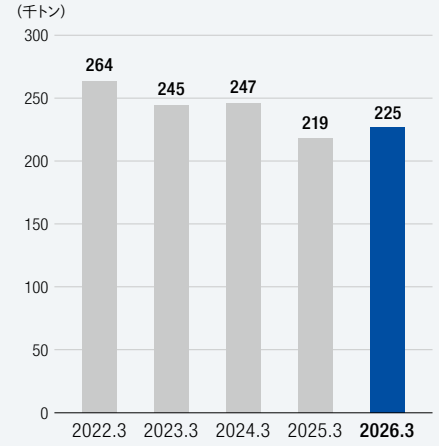
環境

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

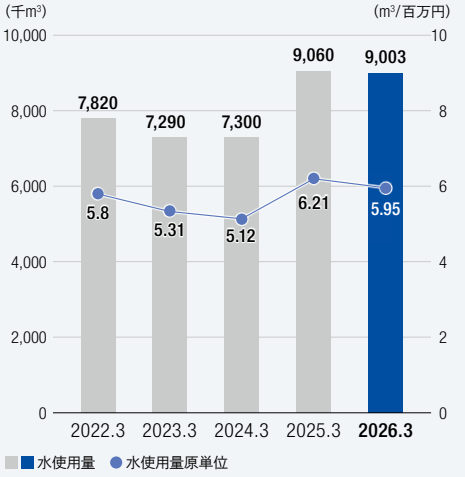
資源循環



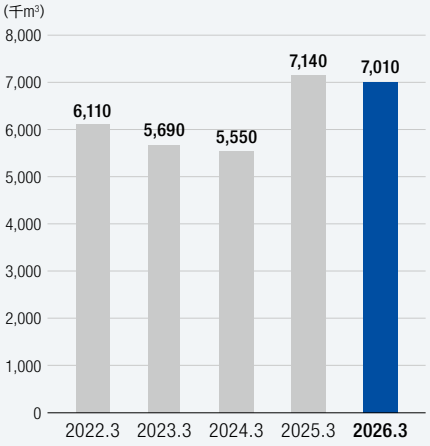
不要物総排出量



水使用量



排水量



投資家情報 (2026年3月31日現在)

会社情報

商号：大日本印刷株式会社
創業：1876年
本社：〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号
Webサイト：https://www.dnp.co.jp/
資本金：114,464百万円
従業員数（連結）：36,360名

株式情報

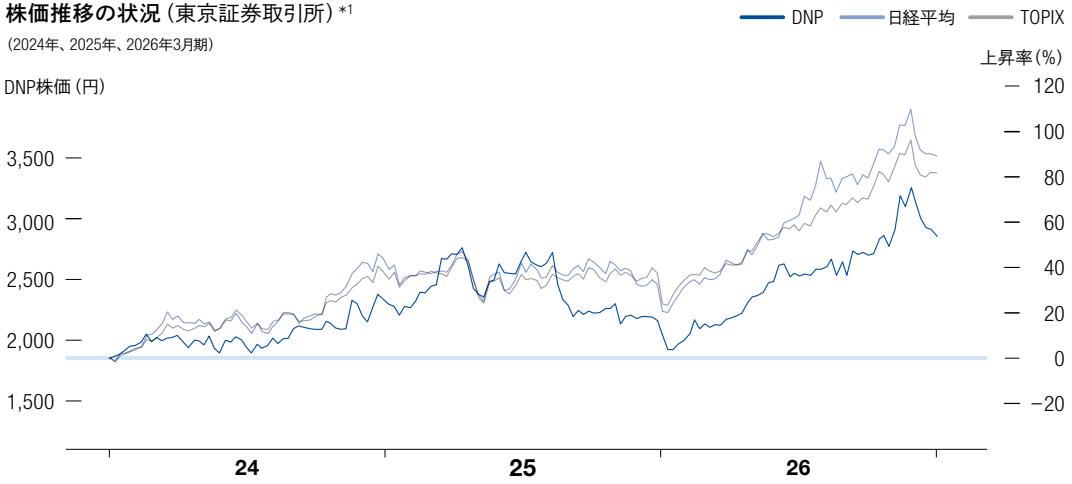
証券コード：7912
株式の総数：発行可能株式総数 1,490,000,000 株
　　発行済株式総数 439,480,692 株
株主数：36,028人
上場証券取引所：東京証券取引所
株主名簿管理人：みずほ信託銀行株式会社　本店証券代行部
　　東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
決算日：3月31日
会計監査人：アーク有限責任監査法人
定時株主総会：6月中

大株主（上位10位）	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）	75,183	17.43
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	24,254	5.62
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	13,233	3.07
自社従業員持株会	12,441	2.88
第一生命保険株式会社	11,923	2.76
日本生命保険相互会社	9,471	2.20
株式会社みずほ銀行	7,666	1.78
GOVERNMENT OF NORWAY	5,903	1.37
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	5,739	1.33
JPモルガン証券株式会社	5,048	1.17

（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（431,455,949株）を基準に算出しています。
2. 自己株式は、上記大株主からは除外しています。

株価推移の状況（東京証券取引所）*1

（2024年、2025年、2026年3月期）



*1 2023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	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
株主総利回り（%）	126.87	165.29	209.70	194.35	258.86
（比較指標：配当込みTOPIX）（%）	(101.99)	(107.92)	(152.53)	(150.17)	(202.20)

*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）／2021年3月期末日の株価

社外からの評価 (2026年7月現在)

ESG投資インデックス

FTSE4Good
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCI Selection Indexes Constituents 2026
Dow Jones Best-in-Class World Index
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

サステナビリティに関する評価

CDP A List 2025
CDP Supplier Engagement Leader 2025
S&P Global Sustainability Yearbook Member

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/

©2026 DNP　発行：2026年9月