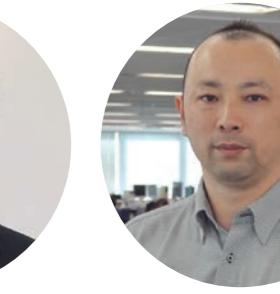


# DNP

## Integrated Report 2019

DNPグループ  
統合報告書





DNPは  
「P&Iイノベーション」の推進によって、  
社会課題を解決するとともに、  
人々の期待に応える  
新しい価値を創出し、  
持続可能な社会の実現に  
貢献していきます。

仕事とプライベートの両面で、新しい価値の創出に取り組んできた社員等。(2018年度の社内報等で紹介した際の写真。)



## 目次

3 ビジョン／行動規範／果たすべき3つの責任／編集方針

## 4 トップインタビュー

### 10 SECTION 1

## 価値創造の取り組み

- 12 DNPの持続的な成長
- 16 リスクとチャンス
- 18 DNPの価値創造プロセス
- 20 技術の応用・発展による事業展開
- 24 成長領域における事業化の推進
- 26 事業化事例① 高度な情報セキュリティ基盤に支えられたDNPのBPO
- 28 事業化事例② 環境負荷低減による持続可能性の拡大
- 30 事業化事例③ 人の移動や物流の価値を高める製品・サービス
- 32 事業化事例④ TOPICS

### 36 SECTION 2

## 持続可能な成長に向けて

### —DNPのESGの取り組み—

- 37 ダイアログ：社長・北島義斎×執行役員・宮間三奈子
- 40 CSRマネジメント
- 42 環境への取り組み
- 44 価値創造の基盤となる人財への取り組み
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 52 取締役・監査役および執行役員
- 53 ステークホルダー・ダイアログ

### 54 SECTION 3

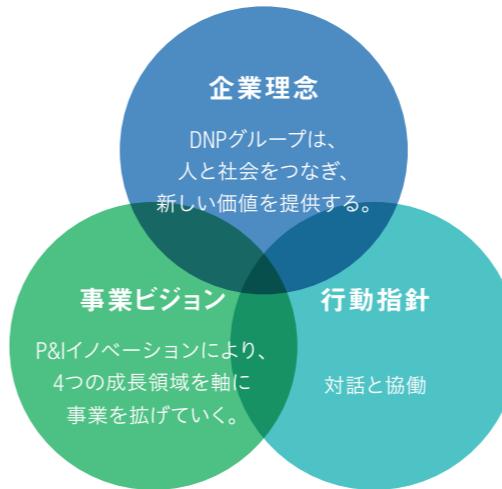
## 2019年3月期の実績

### (業績および財務・非財務の情報)

- 55 業績の概要
- 56 DNPの事業ポートフォリオ
- 58 DNPの製品・サービス
- 60 部門別の事業戦略と業績概要
- 66 財務・非財務の指標
- 69 2019年3月期の業績に関する分析および説明
- 76 連結財務情報
- 78 連結財務諸表
- 86 子会社・関連会社
- 88 投資家情報

## DNPグループビジョン2015

DNPグループの経営の基本方針。「企業理念」を中心に、「事業ビジョン」と「行動指針」で構成。(2015年10月発表)



## DNPグループ行動規範

ビジョン実現に向けたあらゆる活動の前提となる、全社員がとるべき誠実な行動の規範。

1. 社会の発展への貢献
1. 企業市民としての社会貢献
1. 法令と社会倫理の遵守
1. 人類の尊厳と多様性の尊重
1. 環境保全と持続可能な社会の実現
1. ユニバーサル社会の実現
1. 製品・サービスの安全性と品質の確保
1. 情報セキュリティの確保
1. 情報の適正な開示
1. 安全で活力ある職場の実現

## 果たすべき3つの責任

あらゆるステークホルダーから常に信頼される企業であり続けるために、DNPが果たしていく3つの責任。

### 1. 価値の創造

企業が社会のなかで果たすべき最も根源的な第1の責任は「社会に対して価値を提供する」ことです。DNPは、社会の持続可能な発展に欠かせない製品・サービスを提供することで、企業も成長していくという関係づくりを進めています。事業ビジョンを通じて、社会の課題解決に寄与し、人々の期待に応える価値を提供し続けていきます。

### 2. 誠実な行動

第2の責任は「価値創造のプロセスを公正・公平に遂行すること」です。生み出した価値がどれほど優れ、社会に役立つものであっても、価値創造プロセスで環境を破壊したり、法に抵触したりすれば、その価値は損なわれます。DNPの全社員が「DNPグループ行動規範」に則り、常に誠実に行動していくことで、この責任を果たしていきます。

### 3. 高い透明性（説明責任）

第3の責任は、社会に対して「説明責任を果たし、透明性の高い企業になる」ことです。DNPは、全社員が日々の業務においてステークホルダーと「対話」し、相手の意見を聞き、かつ自らも正しい情報を提供していくことで、説明責任を果たしていきます。

## 編集方針

DNPは、ビジョンを実現し、中長期的に企業価値を高めていくため、財務／非財務の資本を統合的に活かしていく思考に基づき、迅速で的確な意思決定による統合的な企業活動を推進しています。そして、ステークホルダーの皆様の理解と共感につながるよう、適時・適正な情報開示に努めています。本誌は、財務情報に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）を

含めたDNPの事業活動全体について、多面的かつ統合的に編集した年次報告書です。本誌のほか、DNPのWebサイトや有価証券報告書、株主通信、CSR報告書、環境報告書等の発行物や、さまざまな対話の機会を通じて説明責任を果たし、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めていきます。

◇ 報告対象期間：2018年4月1日より2019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」「われわれ」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、P.60-65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：2019年8月（次回発行予定：2020年8月）

注記：本報告書は、DNPの企業活動に関する情報の提供を目的としており、記載された意見および予測は、作成時点でのDNPの判断に基づいたもので、これらの情報の完全性を保証するものではありません。



**Top Interview**

# 変革に挑戦し続けていく

代表取締役社長 北島義斎

生活者一人ひとりの身近に、DNPの製品・サービスが、課題を解決するものとして、また、人々の期待を超えるものとして“あたりまえ”に存在するようにしていきたい。そんな気持ちを「未来のあたりまえをつくる。」という言葉に込めて、DNPはさまざまな事業を展開していきます。

—2018年6月の社長就任から1年間の手ごたえは?

**私たちDNPが提供できる価値は何か、真剣に考え続け、実行に移してきました。**

今年5月、日本では「令和」という時代がスタートしましたが、近年の国内外の経済・社会・環境の状況は、かつてないほど大きく、急激に変化しています。DNPはそうした変化を先取りしながら、自らが変革に挑戦していくことで、新しい価値を提供していきます。

例えば、情報や物流のネットワークが世界規模で広がるなかで、DNPはこれまで培ってきたコンテンツ制作や情報セキュリティの強みを活かし、安全・安心なコミュニケーションの基盤づくりを進めています。また、食糧の安定供給やフードロスの削減という課題に対して、モノづくりとITの強みを掛け合わせた製品・サービスの開発にも取り組んできました。

気候変動への対応や再生可能エネルギーの利用拡大、海洋汚染への対応や生物多様性の保全など、多くの社会課題があるなかでも、人々は楽しく語り合い、衣食住を充実させ、写真や動画などで思い出を彩り、次の世代により良い社会を受け渡そうと努めています。私たちDNPは、人々の暮らしをより心地良いものにするために提供できる価値は何かということを真剣に考え続けています。そして、製品やサービスを通じて、社会や人々に新しい価値を提供し、その対価としての利益を拡大させ、永続的に発展していくよう、全社員で力を尽くしていきます。

かということを真剣に考え続けています。そして、製品やサービスを通じて、社会や人々に新しい価値を提供し、その対価としての利益を拡大させ、永続的に発展していくよう、全社員で力を尽くしていきます。

社長就任以来、「第三の創業」の実現に向けて、DNP自身が主体となった「変革への挑戦」を加速させてきました。1年という短い期間では出来ることも限られていますが、中長期にわたる時間軸と、グローバルな空間の広がりを視野に入れ、今やるべきことに集中して取り組んでいきます。

—「第三の創業」で何をめざしていくのか?

**「第三の創業」とは、社会の課題を解決し、人々の期待に応える新しい価値を生み出していく挑戦にはかなりません。**

大日本印刷株式会社は、1876年に創業した秀英舎と、1907年に創業した日清印刷が1935年に合併して誕生しました。前身の2社および合併直後のDNPは、約75年間、出版印刷を中心に事業を行ってきましたが、戦後の混乱期には、経営そのものを揺るがすような危機的な状況に直面しました。



それに対して、1951年に「再建5か年計画」を掲げ、印刷技術の応用・発展によって事業領域を拡大する「拡印刷」という考え方のもと、現在のDNPにつながる真の意味での創業（第二の創業）を果たしました。印刷する対象を紙からフィルムや金属などに広げ、包装や建材、エレクトロニクス製品までを手がける、世界でも稀な総合印刷業へと変革したのです。また、1970年代には早くも情報のデジタル化に取り組み、印刷技術と情報技術を活かして、ICカード関連の事業や電子書籍、ネットワークサービスなどを展開するとともに、エネルギー・ライフサイエンスなどにも事業領域を広げてきました。

しかし今、先ほども触れた通り、国内外で大きな変化が起きており、これまで取引先企業の課題に対応していれば業績を伸ばすことができたのに対して、現在は、DNPが主体となって社会の課題や人々の期待を明確にして、それに対応

していくように努めています。

「第三の創業」とは、「P&I（印刷と情報）」というDNP独自の強みを掛け合わせるとともに、私たちとは異なる強みを持ったパートナーとの連携を深め、社会の課題を解決し、人々の期待に応える新しい価値を生み出していく挑戦にはなりません。その実現に向けて「オールDNP」の総合力を発揮すべく、各部門が保有する技術や資産を組み合わせるなど、さまざまな取り組みを加速させています。

—実際に「第三の創業」を実現するために進めていく施策は？

### 「価値の創出、提供、拡大」に向けた重点施策をグループが一丸となって推進しています。

私たちは今、グループが一丸となって、次の「3つの重点施策」を推進しています。

ひとつ目は、「成長領域を中心とした価値の創出」です。「P&I」という強みで革新的な価値をつくり出していく「P&Iイノベーション」を事業ビジョンに掲げ、「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」という4つの領域で、事業の成長に取り組んでいます。2015年に国連サミットで採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」にもあるように、世界にはまだまだ多くの課題が解決されないまま残っています。先ほど述べたように、DNPとパートナーの強みの掛け合わせを一段と強化していくことで、これらの課題解決に努めています。

4つの成長領域にはそれぞれ異なる特徴があり、取り組みのスピードにも違いがありますので、リソースの重点的な配分などを考えながら、バランス良く成長させていくことが重要だと考えています。

ふたつ目の重点施策は「グローバル市場に向けた価値の提供」です。

現在、バリューチェーンや情報ネットワークはグローバルに広がり、かつ緊密に連動していますので、DNPも世界に向けて事業を展開しています。その際は、海外の各地域の特性や課題、ニーズを的確に捉え、DNPの製品・サービスがそこで価値のあるものになるかどうかをしっかりと見極めよう努めています。

DNPは1964年から海外でビジネスを行っています。現在は約5千人の現地社員が日本以外の拠点で働いており、今

後はさらに国内と海外の相乗効果を高めていきたいと考えています。

もうひとつは「あらゆる構造改革による価値の拡大」です。

価値への対価が利益となるわけですから、その価値を確実に高めていかなければ、企業として成長できません。また、新しくつくり出した価値も、時間の経過や、他社の追い上げなどによって、魅力が薄れていくことがあります。事業競争力を維持・強化し、利益を最大化していくために、常に「価値」という視点から戦略や戦術、市場などを見直していくとともに、社内の体制やルールなどを最適化していくよう努めています。

これまで、事業部門やグループ会社の統合・再編に取り組んできましたが、引き続き、ボトムアップとトップダウンの両面から最適な事業ポートフォリオの構築をめざし、あらゆる構造改革を進めています。

—2019年3月期での具体的な成果は？

### 強みのある製品・サービスの開発、販売に注力し、営業増益を達成しました。

国内外でトップシェアを獲得しているような強みのある製品・サービスの開発・販売に注力することによって、連結営業利益が前期比7.6%増の498億円となりました。引き続き、強い事業ポートフォリオの構築に向けて、重点事業に対する積極的な投資と、事業部門やグループ会社の再編など、競争力強化のための構造改革を推進していきます。

主な重点事業ですが、情報コミュニケーション部門では、キャッシュレス化を背景に拡大しているICカード事業や決済サービス関連事業のほか、人手不足や働き方改革への対応として企業の業務を代行するBPO事業を拡大させていきます。また、世界トップシェアの写真プリント用部材の強みを活かし、写真の楽しさを訴求する「コトづくり」事業をグローバルに展開していきます。

生活・産業部門では、包装や建材関連で、付加価値の高い製品・サービスの開発に努めるほか、電気自動車化の進展にともない車載用途が大きく増加しているリチウムイオン電池用バッテリー・パウチの事業を拡大させていきます。モビリティ関連では、自動車の軽量化に貢献する曲面樹脂ガラスや、意匠性と機能性を兼ね備えた加飾フィルムなど、高機能・高品質な製品・サービスの開発に重点的に取り組んでいきます。

また、「P&I（印刷と情報）」の強みを掛け合わせた象徴的な製品のひとつに、「DNP多機能断熱ボックス」があります。電源なしでボックス内の温度を長時間一定に保つため、「P」の強みを活かした真空断熱パネル等の“モノづくり”に加え、「I」の強みを活かして独自開発したシミュレーションソフトによって、輸送距離等に合わせて最適な量の保冷剤を算出します。さらに、ICタグやセンサーとも組み合わせ、環境負荷が少なく適切に温度管理した物流方式であるコールドチェーンの構築に貢献していきます。

エレクトロニクス部門では、液晶ディスプレイからの切り替えが進む有機ELディスプレイ向けに、製造用メタルマスクや光学フィルムの事業が拡大しています。また、微細加工を必要とする多様な分野に、DNPのナノインプリント技術を活かしたソリューションをトータルに提供していきます。

—事業競争力を高める具体的な取り組みは？

### 経営資源を最適な形で配分し、最大限に活用していきます。

まずは国内外で高い競争力を持つ事業に集中し、強い事業ポートフォリオを構築することで、売上・営業利益をさらに伸ばしていきます。そして、その効果を高めるため、経営資源を最適な形で配分し、最大限に活用して経営基盤を強固なものにしていきます。

また成長領域を中心とした新規事業開発を加速させるため、研究開発投資や設備投資、M&Aなどを推進しています。一方、大きな事業環境の変化に対しては、強靭な財務体質をつくる必要があります、積極的な投資と内部留保のバランスを取っていきます。

2019年3月期は、資本の収益性と効率性をともに向上させる取り組みとして、今後使用する見込みがない遊休資産や、収益性が低下してきた事業用の資産を対象に166億円の固定資産の減損処理を行いました。また、資産の有効活用に向けて、例えば、株式の保有見直しを継続的に行っていきます。保有意義の薄れた銘柄については売却を進め、2019年3月期は180億円の投資有価証券売却益を計上しました。

国内外の事業拠点の整備も進めており、不要と判断した不動産等の固定資産を売却するほか、本社所在地である東京都新宿区の市谷地区の再開発などに取り組んでいます。グループを挙げて、人財をはじめとするリソースの最適配置

などを推進しているなかで、今後数年をかけて、DNP五反田ビル(東京都品川区)の機能を市谷地区に移転していく計画です。2020年3月期には、DNP五反田ビルを売却し、約200億円の特別利益を計上する予定です。

2019年6月には、強固な財務基盤と事業の収益性向上への取り組みが評価され、格付投資情報センターから、継続して「AA-(ダブルエーマイナス)」の格付をいただきました。

一方、2011年2月から2014年2月の間に当社が製造した壁紙製品の一部に生じた不具合に対し、必要な補修対策を実施しています。この不具合は、経時変化により、壁紙の表面の柄が施工後に脆くなり、剥がれ落ちやすくなるというものですが、複数の専門機関での試験の結果、安全性について問題ないことを確認しています。これまでの補修対策で得られたデータ等を基に、新たな科学的検証・分析を行い、改めて今後の影響範囲を合理的に最大限の規模で見積もった結果、2019年3月期に追加的補修対策費用750億円を引当金として計上しました。これによって、過去の壁紙製品に関する今後の業績への影響の拡大を抑え、重点事業への集中を一層促進して、さらなる企業価値の拡大に努めています。

#### —コーポレート・ガバナンスに対するDNPの姿勢は?

**コーポレート・ガバナンスの強化は、企業価値を向上させ、あらゆるステークホルダーから信頼される企業となるための経営上の重要課題です。**

DNPは、社会の持続可能な発展に貢献し、私たち自身の企業価値を向上させて、あらゆるステークホルダーから信頼される企業となるために、コーポレート・ガバナンスの強化が経営上の重要課題であると捉えています。経営の意思決定や業務執行、およびそれらを監督・監査する強固な体制を構築して運用するとともに、社員の研修・教育を徹底するなど、統合的なコーポレート・ガバナンスの充実に努めています。

今年6月の株主総会では、取締役を9名とし、その3分の1となる3名を社外取締役とする議案が可決されました。2018年6月には女性の執行役員を1名誕生させましたが、引き続き、ボードメンバーの多様性向上も検討していきます。取締役会などの場でも、中長期的な事業計画とその達成に向けた具体的な議論が深まっています。

DNPは、ガバナンスの向上も含むESG(環境・社会・ガバナ

ンス)への取り組みを積極的に推進しており、社外からも、そうした取り組みが高く評価されています。例えば、世界的なSRI(社会的責任投資)の指標「FTSE4Good Global Index」や「MSCI Global Sustainability Indexes」などに選定されています。また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が運用する4つのESG指標の構成銘柄のすべてに、国内の印刷業界で唯一選定されています(2019年7月時点)。

環境および社会への取り組みも評価されており、この5月、日本経済新聞による「第22回環境経営度調査」の企業ランキングで、国内製造業の第4位となりました。また、フジサンケイグループ主催の「第28回地球環境大賞」において、先ほども触れた「DNP多機能断熱ボックス」が最高位の「大賞」を受賞しました。

#### —社員のさらなる能力発揮に向けての取り組みは?

**より働きやすく、価値を創出しやすくするため、人事諸制度の設計・再構築を進めています。**

DNPグループの約4万人の社員は、何よりも個々の強みを持った貴重な人財であり、その強みの掛け合わせには無限の可能性があります。また、DNPとは異なる強みを持った社外のパートナーとも、より強力にコラボレーションしていく必要があります。

そのためにも、急激に変化する社会全体を視野に入れ、より風通しの良い組織をつくり、働きやすく、価値を創出しやすくしていくように、人事諸制度の設計・再構築を進めています。

これまでもさまざまな改革を進めてきましたが、2019年4月には、社内外の多彩なキャリアを持った人たちや若手社員を主な対象とした制度改定を行いました。

例えば、社外の視点を積極的に取り入れるための雇用関連制度を充実させました。特定の専門分野での有期雇用形態やジョブ・リターン制度を導入し、副業・兼業の一部容認を開始するなど、社員のイノベーション創出につなげていきます。

また、処遇に関わる諸制度も改定しています。若手の賞与や賃金水準を抜本的に向上させて、若手が自ら感性を磨くための投資や教育を後押しします。ほかにも、ICTプロフェッショナル制度の設置、職種別・地域別の賃金体系と処遇の再構築、評価制度の見直しと人材育成マネジメント

の仕組みの導入などに取り組んでいます。

時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方を推進することも重要です。テレワークの導入や管理職の働き方改革の推進などで、生産性を高める職場づくりを展開します。

#### —最後に、ステークホルダーへのメッセージを。

**DNPは、人々の身近にいつも存在する、「未来のあたりまえ」をつくっていきます。**

私たちDNPグループには、常に変革に挑戦し続けていくという企業文化があります。特に戦後、事業領域を大きく拡大した「拡印刷」を契機として、さらに「変革への挑戦」に力を入れることによって、時代の大きな変化のなかで企業価値を高めてきました。現在の変化はより大きく、急激なものとなっているため、今後はさらなる挑戦が欠かせません。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が、いよいよ近づいてきました。DNPはスポーツの魅力や可能性を幅広く発信していきますし、こうした活動を未来の事業につなげていきたいと考えています。

私たちは、10年後や2050年へ続く中長期的な視点と世界規模の視点を持つことによって、社会の課題や人々の期待を先取りしていきたいと考えています。そこで、どのような価値が求められているのかを見据え、「P&I」の強みとパートナーの強みを掛け合わせていくことで、最適な製品・サービスを提供していきます。生活者一人ひとりの身边に、DNPの製品・サービスが、社会課題を解決するだけでなく、人々の期待を超えるものとして“あたりまえ”に存在するようにしていきたい。そんな気持ちを「未来のあたりまえをつくる。」という言葉に込めて、DNPはさまざまな事業を展開していきます。

DNPは引き続き、透明性・公平性を確保することはもちろん、株主の皆様をはじめ、多くのステークホルダーの皆様と対話を深め、持続的な成長と企業価値の向上を図ってまいります。今後とも一層のご指導とお力添えを賜りますよう、お願い申し上げます。



SECTION I

INITIATIVES FOR VALUE CREATION

# 価値創造の取り組み

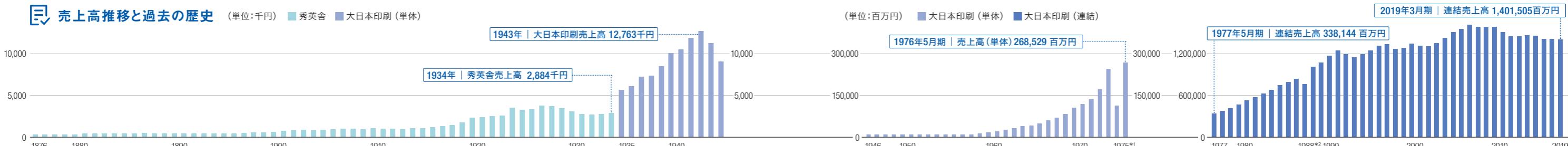
- 12 DNPの持続的な成長
- 16 リスクとチャンス
- 18 DNPの価値創造プロセス
- 20 技術の応用・発展による事業展開
- 24 成長領域における事業化の推進
- 26 事業化事例① 高度な情報セキュリティ基盤に支えられたDNPのBPO
- 28 事業化事例② 環境負荷低減による持続可能性の拡大
- 30 事業化事例③ 人の移動や物流の価値を高める製品・サービス
- 32 事業化事例④ TOPICS



# DNPの持続的な成長



## 売上高推移と過去の歴史





## P&Iイノベーション

### 「DNPグループビジョン2015」について

2001年のビジョン策定後、リーマンショックや東日本大震災などを経て、経営環境の変化が一層激しさを増すなか、新たにグループビジョンを策定しました。企業理念として「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する」ことを掲げ、DNPだからこそ対応可能な社会課題や人々の期待を明確にし、取り組むべき事業テーマを「4つの成長領域」として示しました。

- ブランドステートメント「未来のあたりまえをつくる。」



### 「4つの成長領域」について



### 「持続可能な開発目標 (SDGs)」について

2015年9月、国連サミットですべての加盟国（193カ国）によって「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。このアジェンダでは、「持続可能な開発目標 (SDGs)」を行動計画として掲げ、17の目標と169のターゲットへの取り組みによって「誰一人取り残さない」世界の実現をめざしています。DNPは、SDGsを「より良い社会づくりのものさし」のひとつとして活かし、豊かで持続可能な社会の実現に向けて、企業の社会的責任を果たしていきます。

<参考>P16-19、P24-25、P40-41>



## 第三の創業へ

### 「第三の創業」の実現に向けて

DNPは今、他社にはない独自の「P&I(印刷と情報)」の強みを掛け合わせるとともに、多くのパートナーとも広く協業を行い、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値の創出に力を入れています。どの

時代にも「変革への挑戦」を続けてきたDNPは、グループが一丸となった「オールDNP」の総合力を発揮して「第三の創業」を達成し、DNPと社会の持続可能な成長につなげていきます。

### 「第三の創業」の実現に向けた3つの重点施策

#### » 成長領域を中心とした 価値の創出

SDGsにあるように、世界にはまだ多くの課題が残されています。DNPは、社会課題を解決することはもちろん、人々の予想や期待を超える製品・サービスを開発、提供していくことで、これまでになかった「新しい価値」を生み出しています。

#### » グローバル市場に向けた 価値の提供

バリューチェーンがグローバルに広がるなか、DNPは国内だけでなく、世界的な視野に立って事業を展開していきます。DNPは2019年3月現在、15の製造拠点と27の営業拠点を海外で展開しており、「新しい価値」を国内外に広く提供していきます。

#### » あらゆる構造改革による 価値の拡大

常に価値の視点から、市場やビジネスモデル等を見直し、事業部門や拠点の統合・再編を含む事業構造改革やコスト構造改革を推進します。また、人財や知的財産等の非財務資本と財務資本を統合的に活かすなど、価値の拡大に努めます。

## TOPICS

### イノベーションによる価値の創出・提供・拡大に向けて、 人事制度の抜本的な改革を推進

DNPは急激に変化する社会全体を視野に入れ、中長期的な価値の創出に向けて、人事諸制度の設計・再構築を行っています。これまでさまざまな改革を進めてきましたが、2019年度には、主に社内外の多彩なキャリアを持った人たちや若手社員を対象にした制度改定をスタートさせました。

1 | 社外の視点を積極的に取り入れるための雇用関連制度：有期雇用形態の導入、ジョブ・リターン制度の新設、副業・兼業の一部容認など

2 | 処遇に関する諸制度の改定：若手の賞与や賃金水準の抜本的な向上、ICTプロフェッショナル制度の設置、職種別・地域別の賃金体系と処遇の再構築、評価制度の見直しと対話型の人材育成マネジメントなど

3 | 時間や場所を有効活用できる柔軟な働き方の推進・支援：テレワークの導入、「働き方の変革」の推進など

# リスクとチャンス

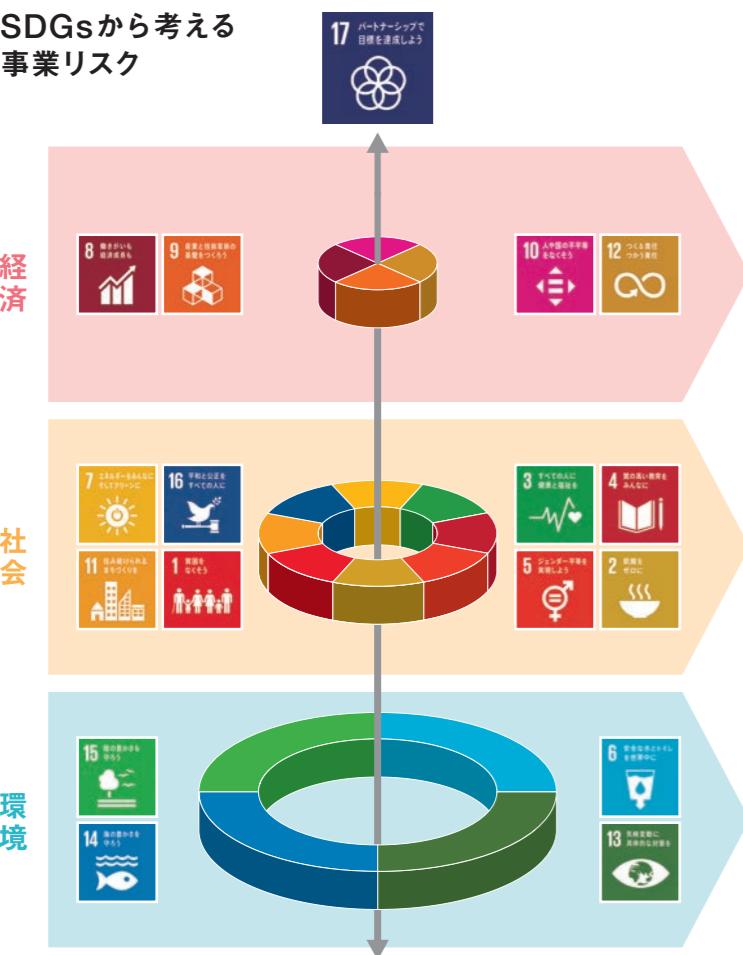
DNPは、企業理念に基づき、社会の課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値を提供し続けていくために、経済・社会・環境に関する課題とリスクを正しく認識し、【価値の創造】と【価値創造を支える基盤】の活動を通じて、事業環境の急激な変化にも対応していきます。

### リスクの特定

グローバルな社会課題やESGのトレンド\*を分析し、経済・社会・環境の課題を広範囲に抽出しています。これらの課題について、ステークホルダーの関心・影響やDNPにおける重要度の観点から、活動の優先順位付けおよび目標の設定を行っています。

\* SDGs、GRIガイドライン、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、DJSI、FTSE4Good、MSCI Global Sustainability Indexesなど

### SDGsから考える事業リスク



### 価値の創造

#### 事業機会の拡大

～リスクをチャンスに変え、SDGs達成に貢献～

DNPは、認識しているリスクが世の中のニーズであると捉え、事業機会を拡大していく活動を進めています。以下の4つの成長領域における事業活動を通じて社会課題の解決をめざしていきます。



#### 知とコミュニケーション

世界の人々が安全・安心にコミュニケーションの機会を拡大し、知を継承・発展できる未来



#### 食とヘルスケア

世界の人々の生命への不安が解消され、生涯にわたって、安全・安心で質の高い生活を全うできる未来



#### 住まいとモビリティ

世界の人々が暮らし、移動するあらゆる生活空間が快適で安全・安心に保たれている未来



#### 環境とエネルギー

地球環境への負荷を減らし、世界の人々と地球が共生できる持続可能な未来

### 価値創造を支える基盤

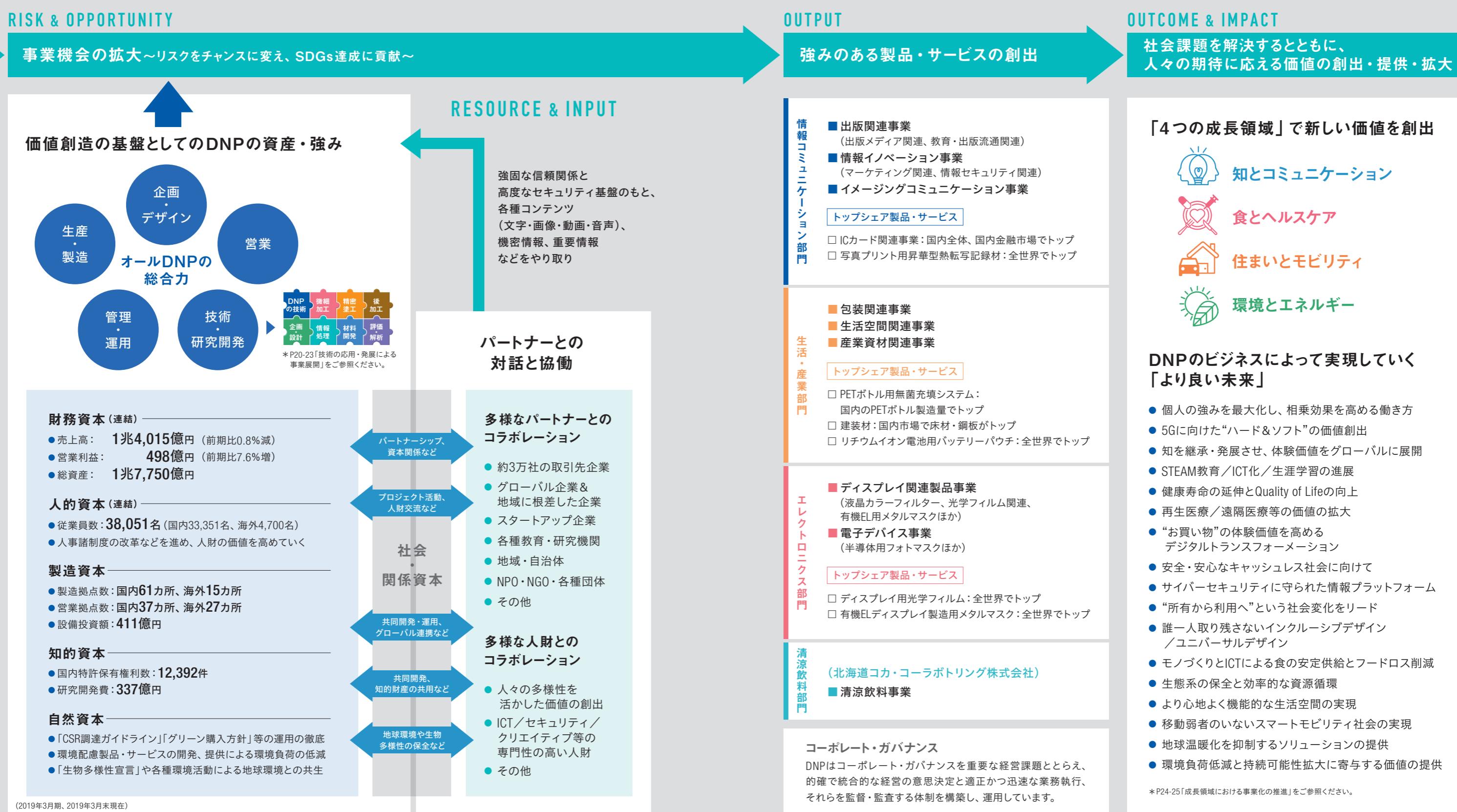
#### 想定されるリスクの影響を最小化する施策

DNPは、「価値創造を支える基盤」の活動として、以下の7つを重点テーマとし(マテリアリティ)、統合的なリスクマネジメントの取り組みを推進して、PDCAの仕組みを回しています。

公正な事業慣行	人権・労働	環境
責任ある調達	製品の安全性・品質	情報セキュリティ
企業市民		

詳細はP40-41

# DNPの価値創造プロセス



# 技術の応用・発展による事業展開

DNPの強みは、印刷（Printing）と情報（Information）のさまざまな技術を掛け合わせることにあります。印刷の基本工程から生み出された技術をベースとしながら、常に最先端のものへと磨き続け、応用・発展させていくことで多様な事業の創出につなげていきます。



プロセス①

## 編集・入稿・レイアウト

掲載する内容や想定する利用者に応じて、最も効果的な情報メディアの設計を行い、色数や判型、用紙や印刷方式等を選定し、デザイン、レイアウトを行います。この段階で、最も効率的な製造プロセスを検討するとともに、必要な原稿・素材を準備し、さまざまなデータ加工などを行います。

この印刷プロセスから培った技術



印刷の基本工程では、めざすアウトプットに適した製造プロセスの企画・設計が重要です。DNPは大量の文字・静止画・動画・音声等の情報を常に扱っており、データフォーマットや色調を整え、加工や保管も行います。それにより大容量データのハンドリングノウハウが蓄積され、ビッグデータの加工・解析、セキュリティ技術へと拡がりました。



プロセス②

## 製版・刷版

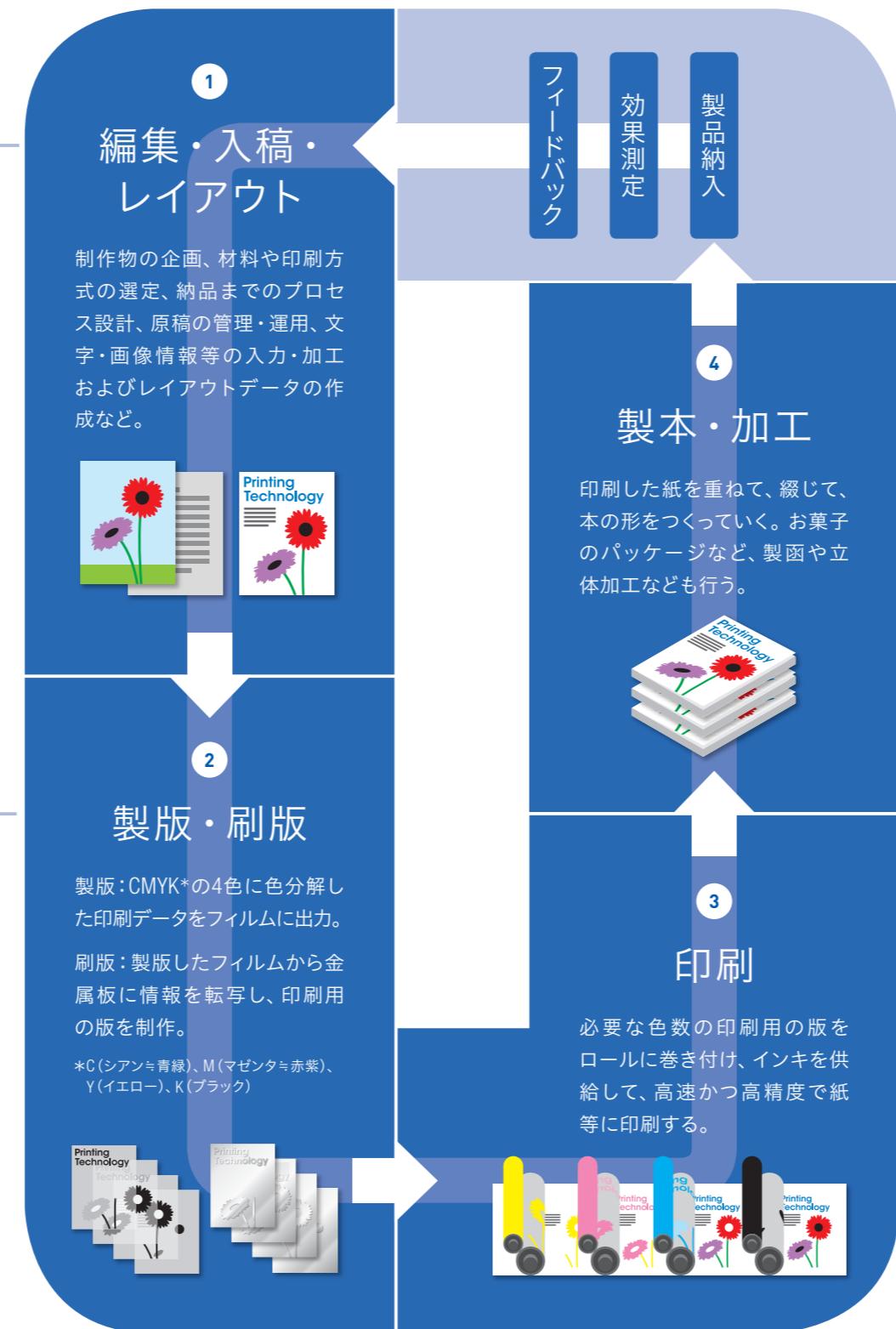
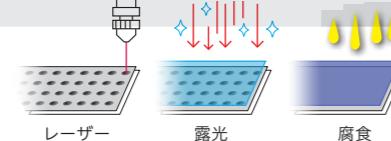
印刷データを色分解してフィルムに出力し（製版）、印刷機にセットする版（刷版）を作成します。印刷方式ごとに異なる刷版を、フィルム出力を行わずに、データから直接出力する方法（CTP: Computer to Plate）も普及しています。

この印刷プロセスから培った技術



印刷されたインクの網点が肉眼で識別しにくいように、印刷プロセスでは非常に微細な加工が施されています。この技術を発展させて、金属やガラス、樹脂などの基材に対する微細な加工を可能にしました。最先端のエレクトロニクス製品の数々や、ホログラムなどによる偽造防止・セキュリティ分野などに応用しています。

“はんこ”をつくるために  
微細なパターンを形成する



## 印刷の基本工程

出版印刷や商業印刷等の印刷の例



④

プロセス④

## 製本・加工

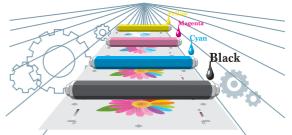
複数のページが印刷された大きなシートをページ順になるように折り、重ねて綴じます。その後、余分な部分を断裁して、形を整えます。用途にあわせて、必要な機能を持たせた形に加工します。また、製品の品質の安定化や生産性の向上を決める重要なプロセスです。



この印刷プロセスから培った技術



印刷後の製本など、各種加工を行う工程から派生した技術群です。最終製品の使用目的や用途に合わせ、使い勝手のよいカタチに整える技術で、型抜きや組み立てなどの立体加工にも優れ、食品・飲料・日用品等のパッケージづくりや、内容物の無菌充填等のシステム開発、各種製品の検査・計測・解析などにもつながっています。



プロセス③

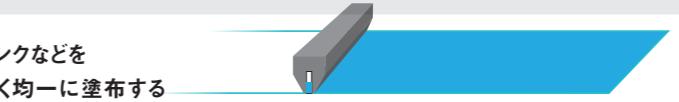
## 印刷

刷版にインキをつけ、紙やフィルムなどに薄く均一に塗布します。印刷の方式としては、凸版印刷、平版印刷（オフセット印刷）、凹版印刷（グラビア印刷）、孔版印刷（シルク印刷）、デジタル印刷（ダイレクト出力）などがあり、それぞれ異なる刷版が必要となります。

この印刷プロセスから培った技術



紙だけでなく、プラスチックフィルムや金属・ガラスなどの基材表面に、単層または多層で、さまざまな特性を持った材料の塗布膜を均質・均一に形成する技術です。光学特性、バリア性、耐熱性など、多様な機能を付与できるため、包装や建材のほか、写真プリント用部材や電池用部材、光学フィルムなどに広く応用されています。



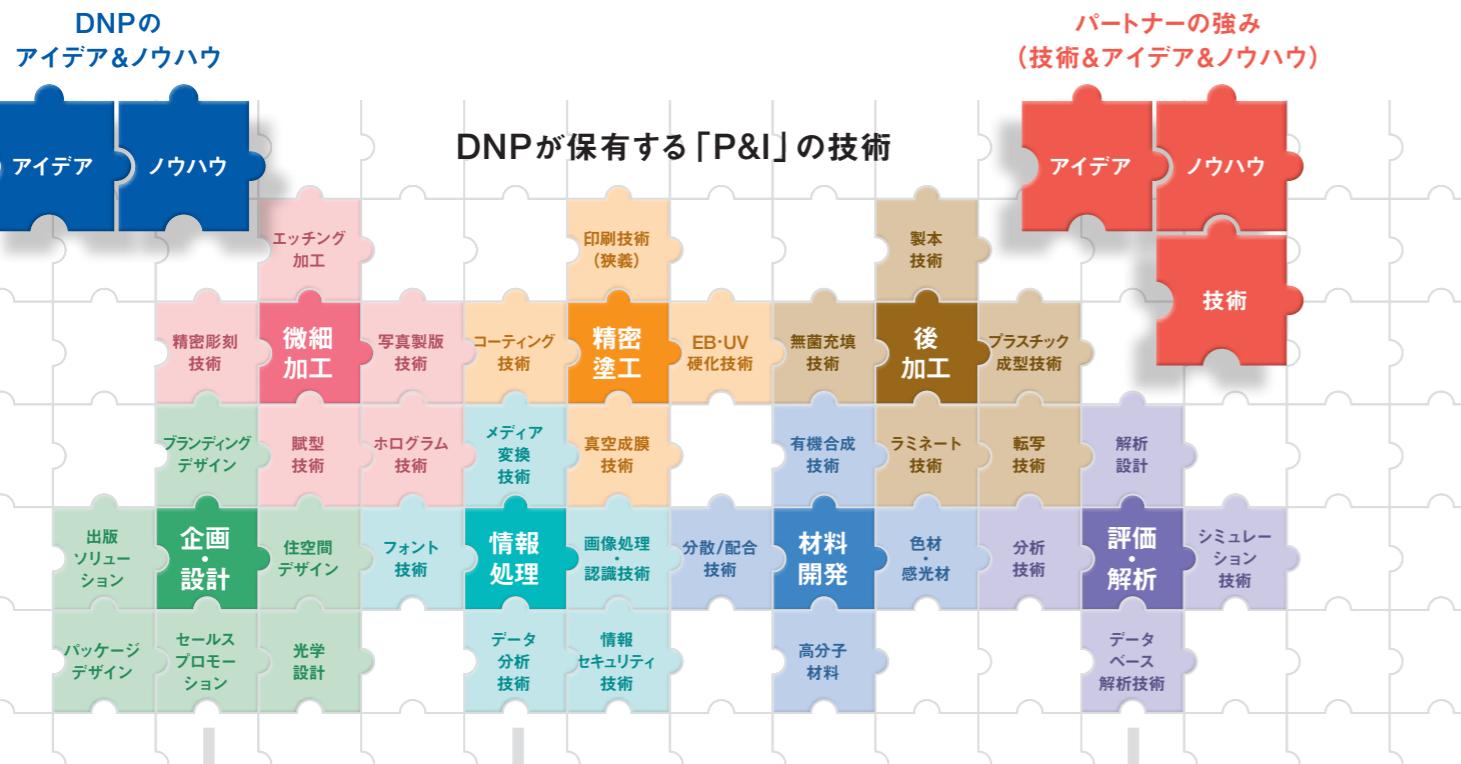
インクなどを  
薄く均一に塗布する

## 技術の応用・発展による事業展開

## 技術&アイデア&ノウハウ等の掛け合わせによって、新しい価値を創出していく

多様な印刷プロセスで培われた技術群を応用・発展させることによって、事業領域を開拓してきたDNP。常に最先端に挑むとともに、より使いやすいものに進化させている技術と、生活者や社会に視点を置くことで引き出されるアイデア、

営業・企画・生産等の多様なノウハウ、そしてパートナーの強みを掛け合わせて、DNPは新しい価値を開発、提供しています。

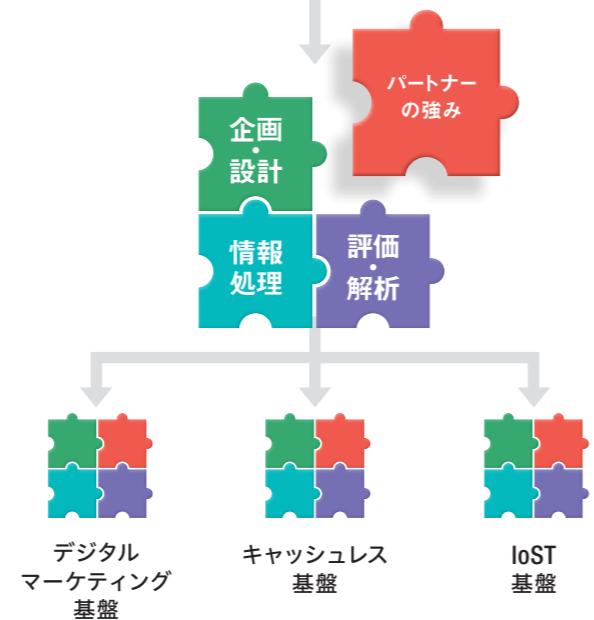


### グローバル&パーソナルなコミュニケーションを支えるプラットフォームの構築へ

DNPが保有する「企画・設計」「情報処理」「評価・解析」の技術群と、パートナーの強みを掛け合わせ、デジタルネットワークが広がり、共有経済（シェアリングエコノミー）が台頭してきた社会に欠かせない基盤（プラットフォーム）を構築していきます。

ビッグデータの収集・分析等によって企業の経済活動の効果を高める「デジタルマーケティング基盤」、安全・安心な決済を支える「キャッシュレス基盤」、あらゆるモノがネットワークでつながるIoTをセキュアに保つDNP独自の「IoST\*基盤」などを構築し、多様なコミュニケーションにつなげていきます。

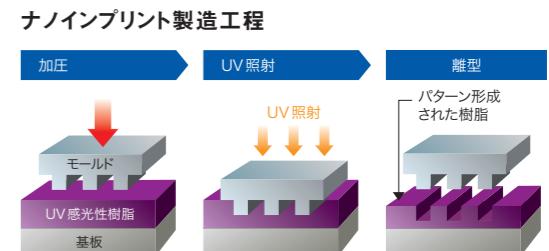
\*IoST: Internet of Secure Things



### DNPナノインプリント・ソリューション



DNPナノインプリント・ソリューションは、各種機器の自動化やIoTに欠かせないセンシング関連など、ナノメートル単位の微細加工を必要とする企業等に最適なサービスです。ナノインプリントは、基材上の樹脂などに金型を圧着して、nm（ナノメートル:  $10^{-9}$ メートル）～ $\mu\text{m}$ （マイクロメートル:  $10^{-6}$ メートル）単位のパターンを安定的に、金型から転写する微細加工技術です。DNPは賦型技術と、それを支



える形状設計や金型加工、材料や評価の技術をベースに、設計から試作、検証、生産まで、クライアントのニーズに合わせて、トータルなソリューションを提供します。高精度な光学設計、パターン設計とチューニングの技術を保有しており、一連のプロセスに一貫して対応できるため、検証結果を設計にスムーズにフィードバックできます。

### リチウムイオン電池用バッテリーパウチ



モバイル機器や車載など、用途が広がるリチウムイオン電池。DNPは精密塗工を駆使し、その外装材としてフィルムベースのバッテリーパウチを提供し、電池の薄型化・軽量化に貢献しています。

- 耐電解液ラミネート強度に優れ、長期信頼性・保存性を確保
- 従来の金属缶より軽量で、形状自由度が高い
- 耐内容物性・長期耐久性が必要な電池以外の用途にも展開可能



心電波形の動画を表示

### 伸縮エレクトロニクス



DNPは、スキンセンサーで計測した心電波などを、薄型・軽量で伸縮自在な、皮膚に貼り付けるスキンディスプレイに表示するセンサーシステムを開発。さまざまな用途に展開していきます。

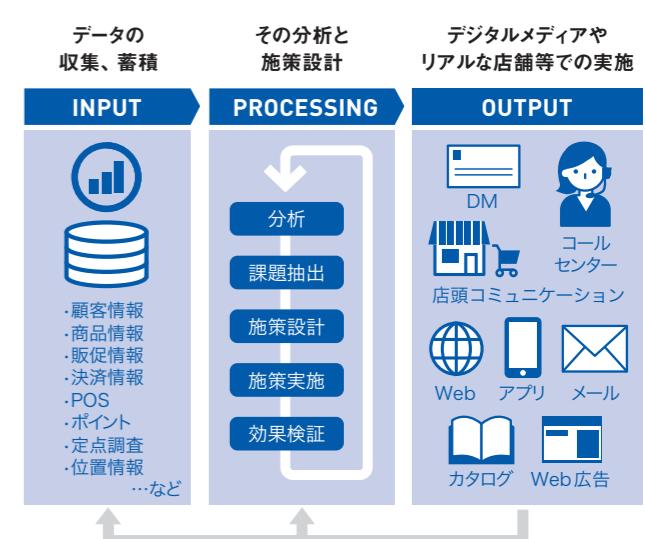
- 16 × 24 個の発光ダイオード (LED) と伸縮性配線をゴムシートに実装
- 繰り返し伸縮させても、電気的・機械的特性を保持
- 皮膚に直接貼り付けても人の動きを妨げず、装着時の負担を大幅に低減

### DNPデジタルマーケティング



DNPは、企業等の中長期的なマーケティング戦略の実現に貢献していくため、各種データの取得・分析、仮説立案、コミュニケーション施策の実行・検証など、一連のプロセスを最適化するデジタルマーケティング事業を推進していきます。

\* DAM: Digital Asset Management  
SaaS: Software as a Service



# 成長領域における事業化の推進

## 4つの成長領域と事業化テーマ

DNPは今、国内外で影響が拡大している社会課題に対して、事業を通じて、その解決を図っていく取り組みに力を入れています。「P&I」の強みでモノづくり基盤とICT基盤をより強固なものにし、DNPならではの事業化テーマを選定して、新しい価値を生み出していくます。

▶～事業=DNPが取り組む事業化テーマ \*～=関連市場・ターゲット



# 働き方改革と業務改革を 先端技術でサポートし、 顧客企業のイノベーションに貢献

自社の業務プロセスを外部に委託し、業務改善を図って価値の創出につなげていくBPO (Business Process Outsourcing)。DNPは情報セキュリティや情報処理、モノづくり等の強みを活かして、1980年代からBPO事業に取り組み、多くの企業や団体等の課題解決に努めてきました。これからも、AIやRPA<sup>\*1</sup>などの先端技術を活用し、クライアントの価値創出の取り組みを支えていきます。

\*1 RPA (Robotic Process Automation) : AI (Artificial Intelligence : 人工知能) を活用したロボット(ソフトウェア)による業務自動化の取り組み

## 先端技術を活用し、 顧客のビジネス課題を解決

DNPは、金融業界をはじめ、製造や流通、教育や社会基盤など、各業界における各種受付や審査等のバックオフィス業務から、コールセンター等の生活者対応のフロントオフィス業務まで、高度な情報セキュリティの強みを活かして幅広いBPO事業を展開しています。クライアントの業務課題を分析し、その解決に向けたコンサルティングを行うとともに、AIやRPAなどの先端技術も導入して、効果的な業務プロセスの構築・運用につなげています。

国内で大きな社会課題となっている生産人口の減少に対しても、DNPは、業務プロセスの全体をカバーするBPOのトータルなサービスを通じて、企業等が本来の主要な業務に集中できるようにするなど、働き方改革の実現に貢献していきます。



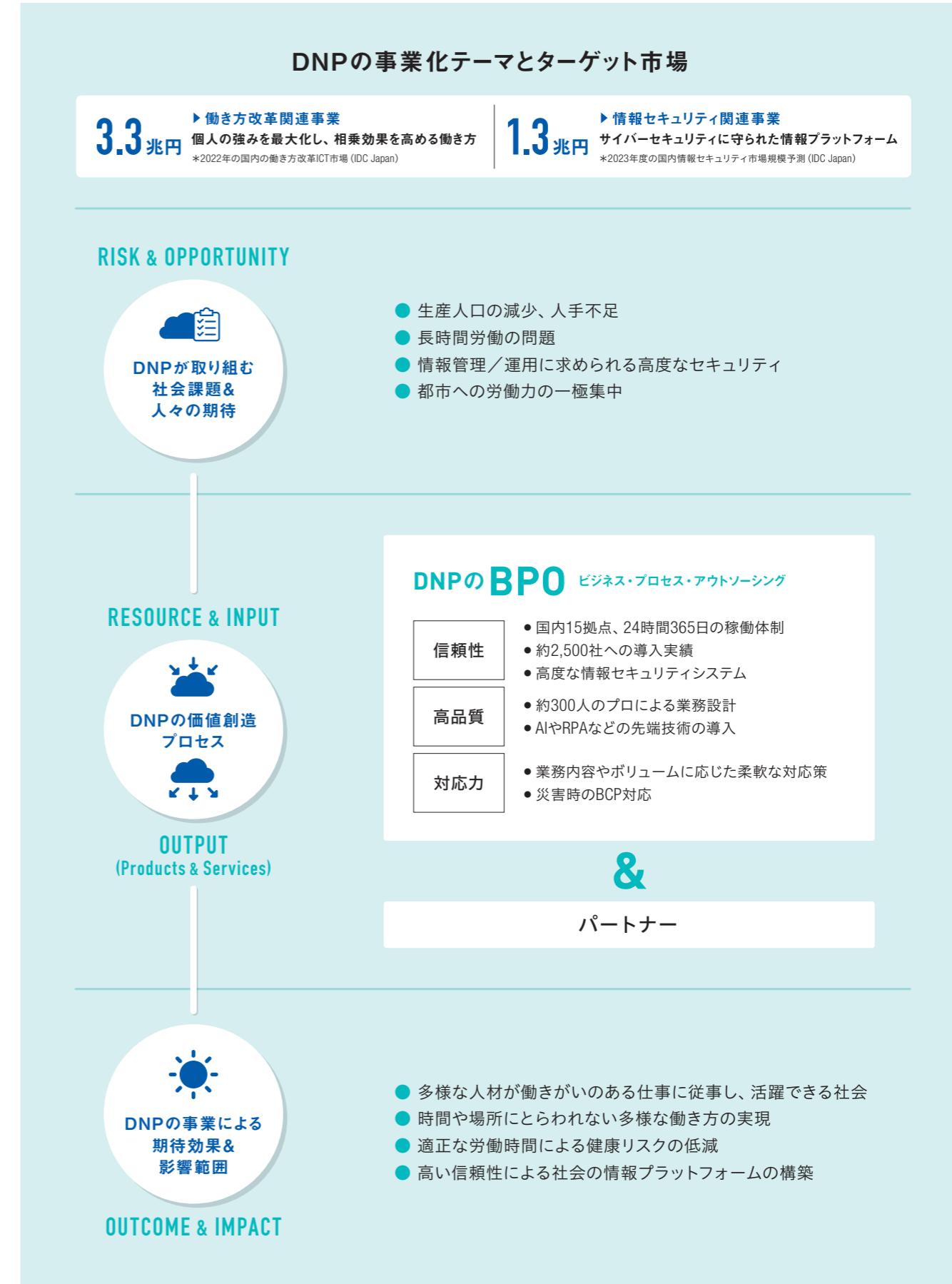
情報イノベーション事業部  
BPOセンター長  
谷 康行

### 国内外のBPOセンターなどを 結ぶ事業ネットワーク



※ SC=ソリューション・センター

- 札幌SC
- 仙台SC
- 藤工場
- 高島平SC
- 高田SC
- 榎町SC
- すみだSC
- 名古屋SC
- なんばSC
- 高槻SC
- 福岡SC
- 黒崎SC(2019年10月～)
- 宜野湾SC
- ハノイ(ベトナム)



# 持続可能な社会の実現に向けて— DNPの環境配慮パッケージ 「GREEN PACKAGING」

社会全体で環境問題に取り組んでいく必要性が高まるなか、人々の暮らしに身近なパッケージにも、環境への配慮が求められています。循環型社会の実現をめざすDNPは、環境負荷の低減につながるDNP環境配慮パッケージシリーズ「GREEN PACKAGING」を展開しています。

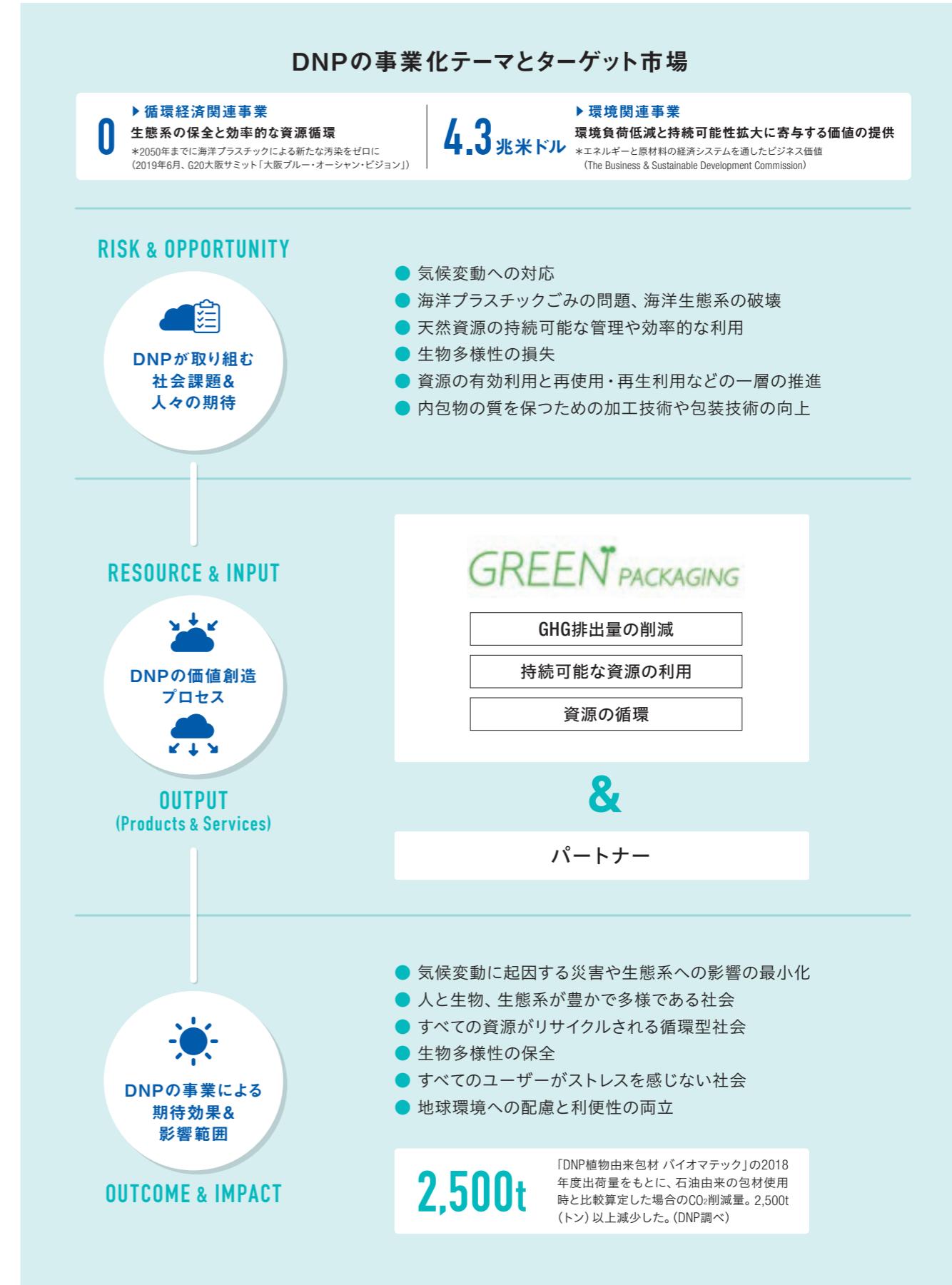
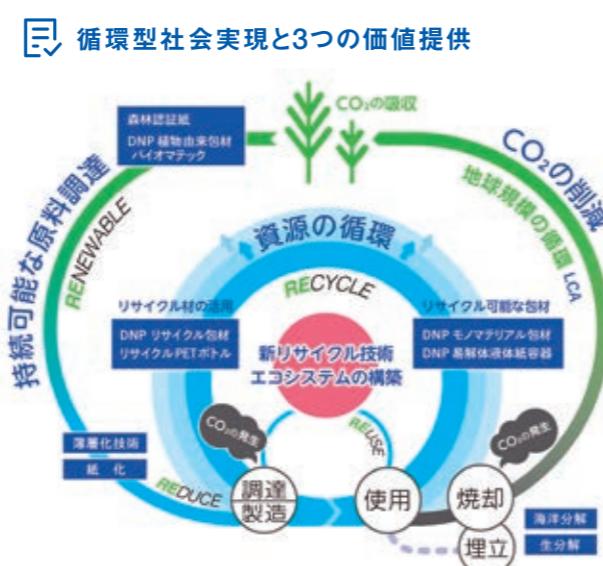
## 製品のライフサイクル全体から考えた 環境に配慮したパッケージ

「GREEN PACKAGING」のシリーズのひとつが、「DNP植物由来材 バイオマテック」です。サトウキビから砂糖を生成した際の副産物（廃糖蜜）など、持続可能な植物由来の原料を一部に使用して、石油資源の使用量を削減します。植物は、成長過程で光合成によってCO<sub>2</sub>を吸収するため、パッケージ使用後の焼却時に出るCO<sub>2</sub>と相殺することができます（カーボンニュートラル）。

また、「リサイクルの一層の推進」に向けて、2018年に単一素材（モノマテリアル）のフィルムパッケージを開発しました。従来品の多くは、特性の異なる複数の素材を組み合わせているためリサイクルしにくいという課題がありました。それに対してDNPは、高度なコンバーティング技術を活かして、単一の素材で、酸素バリア性や耐熱性、強度などの機能を付与し、リサイクルしやすいパッケージを実現しました。さらに、バイオマテックとの掛け合わせも可能で、循環型社会の実現に向けた価値を提供していきます。



包装事業部  
マーケティング戦略本部  
柴田あゆみ



# 大電力伝送にも対応可能 EV向けワイヤレス充電用シート型コイル

近年、電気自動車（EV）のさらなる普及に向け、充電時の操作負担軽減につながる、

非接触でEVに充電可能なワイヤレス技術が注目されています。

DNPは、長年培ってきたフォトリソグラフィ技術を活用してワイヤレス充電用のコイルを開発しました。

## 充電作業の簡便性が増し、 自動運転との親和性の高い ワイヤレス充電

ケーブル接続が不要なEV向けワイヤレス充電は、充電作業の簡便性が増し、自動運転との親和性も高いため、早期普及が期待されています。DNPは、このEV向けワイヤレス充電用のシート型コイルを、国内外の自動車メーカー・インフラ業界を中心に提供し、EVの普及が見込まれる2025年に年間50億円の売上をめざします。さらに、コイル技術を応用・発展させて、走行中充電やドローン向けなどの用途にも展開していきます。

\*1 SAE (Society of Automotive Engineers) International (自動車や航空宇宙関連の標準規格の開発等を行っているモビリティ分野の専門家約12.7万人を会員とする米国の非営利団体) が規定するJ2954 WPT2/Z2対応の受電コイルの場合

\*2 DNP調べ

## フォトリソグラフィを活用し開発

DNPが今回開発したシート型コイルは、コイルシートとフェライトシートで構成され、送電（給電）側と受電側の両方のワイヤレス充電システムに対応しています。フェライトシートを含めたコイルは、厚さ最大約3mm、重量約1kg<sup>\*1</sup>で、一般的なリップ線を用いた同仕様のフェライトを含めたコイル（厚さ約12mm、重量約4kg～<sup>\*2</sup>）と比べ、大幅な軽量・薄型化を実現しています。

また、コイルパターンの最適化とフォトリソグラフィ技術の応用により、コイルの外側に磁界が出にくい構造とすることで、充電時に人体やペースメーカー等の機器に影響を及ぼす漏洩磁界を低減させて、大電力の伝送を可能にしています。



DNPのコイルを用いたワイヤレス充電のイメージ  
(路面と車両の両方に実装した薄型コイルシートを通じて無線で充電)

## 薄型・軽量化を実現

### 一般的タイプ

- 重量: 約4kg～
- ※DNP調べ



※SAE International 規定J2954 WPT2/Z2仕様の受電側コイルで比較



ABセンター第1本部  
モビリティ開発ユニット  
岡部将人

## DNPの事業化テーマとターゲット市場

**6.4兆円**  
▶次世代モビリティ関連事業  
移動弱者のいないスマートモビリティ社会の実現  
\*2030年の国内MaaS市場(矢野経済研究所)

**1,386億円**  
▶シェアリング・エコノミー関連事業  
“所有から利用へ”という社会変化をリード  
\*2022年度の日本のシェアリング・エコノミー市場(矢野経済研究所)

## RISK & OPPORTUNITY



DNPが取り組む  
社会課題&  
人々の期待

- 気候変動への対応
- 電気自動車のエネルギー効率の向上
- 省エネルギー・脱炭素化に向けた車体の軽量化
- 車体や周辺の状況を把握するセンシングの高度化
- 高度な情報セキュリティの確保
- シェアリング・エコノミーの普及に向けた社会環境の整備

## RESOURCE & INPUT



DNPの価値創造  
プロセス



## OUTPUT (Products & Services)



DNPの事業による  
期待効果&  
影響範囲

## OUTCOME & IMPACT

## DNPのP&I (Printing & Information)

- 金属缶より軽量で加工しやすいリチウムイオン電池用バッテリーパウチ
- 車体の軽量化に貢献する曲面樹脂ガラス
- 光の反射を抑えて運転時の安全性を高める光学フィルム
- 心地よい空間を実現する各種内装材
- 自動運転などIT活用の安全性を高めるセキュリティソリューション
- EVの普及に寄与するワイヤレス充電用シート型コイル
- 交通渋滞や地方の過疎化等の課題の解決につながるモビリティサービス

&

パートナー

- 気候変動に起因する災害や生態系への影響の最小化
- 交通渋滞の解消
- 快適な移動
- 移動時間の有効活用によるQOL (Quality of Life) の向上
- より多くの人々がモビリティ社会のメリットを享受できる社会

TOPICS  
1**あらゆる生活空間をターゲットとした価値の提供へ**

DNPは、“より心地よく機能的な生活空間の実現”を事業化テーマのひとつに掲げ(P24-25参照)、住宅や商業施設、鉄道車両や自動車の内・外装材など、多様な空間を形づくる製品・サービスを幅広く手がけています。高度な画像処

理や印刷の技術を活かし、高い意匠性と機能性を有した製品を開発するとともに、空間をメディアと捉え、人々のコミュニケーションを促す仕組みづくりや、感性工学等に基づく空間デザインなども推進しています。

**1-1 「ミラノデザインウィーク2019」に初出展**

こうした事業展開のなかで、人々の意識と行動を刺激するデザインは、ますます重要な役割を持つようになっていきます。DNPの建装材関連の事業は1951年にスタートし、耐久性やメンテナンス性能などの機能を高めるとともに、用途に応じた最適なデザインの製品を数多く開発してきました。

2019年4月、DNPが培ってきた高意匠の強みをグローバル市場にさらに展開していくため、毎年イタリア・ミラノで開催される世界最大のデザインの祭典「ミラノデザインウィーク」に初めて出展しました。DNPの出展コンセプトは

「Patterns as Time」。生物や自然資源、文化遺産など、地球上にあるさまざまなパターンを軸に、ひとつの空間で異なる時間の流れを表現するインスタレーションを気鋭のクリエイターとともに展開しました。江戸小紋など、日本の伝統的な色彩と文様を再構築した「MiDCID(ミッドシッド)」のデザインを活かした展示や、生物が持つパターンのエッセンスを電子ペーパーやITを駆使して表現する展示などをを行い、地元TV局やデザイン専門のメディアに多く取り上げられたほか、来場者からも高い評価を得ることができました。



電子ペーパーで作った椅子を設置



日本の伝統文様を現代的に解釈した「MiDCID」のデザインと江戸小紋をアクリル板に加工し、コンセプト空間を創出

**1-2 人々の自然な行動を促す「次世代ステルス空間」を開発**

DNPは、2019年3月に東京ビッグサイトで開催された「JAPAN SHOP 2019」で、「次世代ステルス空間」のプロトタイプを公開しました。

近年、各種センサーが進化し、室内の温度・湿度や二酸化炭素濃度などのほか、人の動きや会話内容、コミュニケーションが活発かどうかといった情報をリアルタイムに把握できるようになりました。DNPは今回、光や音を発する機

器を壁や天井などと一体化させ、機器の存在を意識せずに、センサーで収集した室内の情報に合わせて光の色を変えたり、音を発したりすることで、人の自然な行動を促す「次世代ステルス空間」を開発しました。

展示会のDNPブースでは、村田製作所が開発した、会議室でのコミュニケーションの状況を可視化するセンシングデータプラットフォーム「NAONA」および、日建設計とDNPが共同

開発したフルカラーLED照明一体型壁装材を連動させ、状況に応じて光を変化させました。会話の頻度や温度・湿度・CO<sub>2</sub>濃度をチェックし、議論を促したり沈静化させたりする効果がある色に、リアルタイムで照明を変えていきます。

DNPは、オフィスやホテル、住宅や店舗、教育施設や医

療・介護施設などに向けて、色や音を変えられる建装材と各種センサーを組み合わせたハードウェアと、制御や操作を行うソフトウェアをパッケージ化した「次世代ステルス空間」のシステムを提供していきます。今後はさらに、利用履歴を使ったコンサルティングなどの事業も展開していきます。



「次世代ステルス空間」のイメージ

TOPICS  
2**「DNP多機能断熱ボックス」が「地球環境大賞」の大賞を受賞**

DNPは、2019年4月、「DNP多機能断熱ボックス」による輸送効率の改善、環境負荷低減効果などが高く評価され、第28回「地球環境大賞」(フジサンケイグループ主催)にて大賞を受賞しました。

「DNP多機能断熱ボックス」は、酸素や水蒸気などを通しにくい「ハイバリアフィルム」を活用した真空断熱パネルを使用することで従来の断熱材よりも高い断熱性を実現し、電源がない環境でも、内部の温度を長時間一定範囲に保つことが可能です。

また、独自に開発したシミュレーションソフトによって、運ぶ距離や内容物に合わせて、保冷剤の量を最適化することで、長時間定温輸送の効果を高めることができます。真夏の荷物の積み替え時や、冷凍・冷蔵機能を持たない常温車を利用した輸送の際も、コールドチェーンを維持できるため、食品廃棄の抑制にもつながります。



さらに、折りたたみ可能で繰り返し使えるため、省スペース化や資材の削減につながるほか、ドライアイスを保冷剤に切り替えることで、温室効果ガスの排出量削減に貢献します。常温品と冷蔵・冷凍品の混載による輸送効率の改善や、断熱ボックスの再利用による使い捨て資材の削減なども推進していきます。

今後は、日本郵船グループの総合物流会社、郵船ロジスティクス株式会社等とも連携し、個々の顧客に最適な物流ソリューションの提案や、新たな輸送サービスの開発にも取り組んでいきます。輸送時の温度管理が必要な食品や飲料、医療・医薬品や精密化学品、半導体部品等の関連企業や物流会社に向けて、「DNP多機能断熱ボックス」を提供していきます。



TOPICS  
3

## 次世代加飾パネルで、自動車内の先進的なデザインを実現

DNPは、木目や幾何学模様など、多様で高品質なデザインを施した自動車用の加飾パネルを数多く提供しています。2019年5月、こうした高意匠の製品に、必要に応じてディスプレイや操作スイッチなどを表示する光学性能を融合させ、快適な車内空間を実現する次世代加飾パネルを開発しました。

近年、自動車の多機能化によって、ディスプレイや計器等の数が増える傾向にあります。また今後、自動運転の進展によって、運転から解放された人々が車内で快適に過ごしたいというニーズも高まる予測されます。そのため、内装材には、増加する情報表示用の機器がデザイン性を損なう

ことがないよう、快適な空間をつくるための機能が求められています。

DNPの次世代加飾パネルは、情報を表示していない時は表面のデザインだけが見えており、必要な場合だけディスプレイ等を浮かび上がらせて情報を表示します。映像等も鮮やかに映し出せるほか、タッチパネル機能を付与することで、カーナビやスイッチの操作も可能となります。

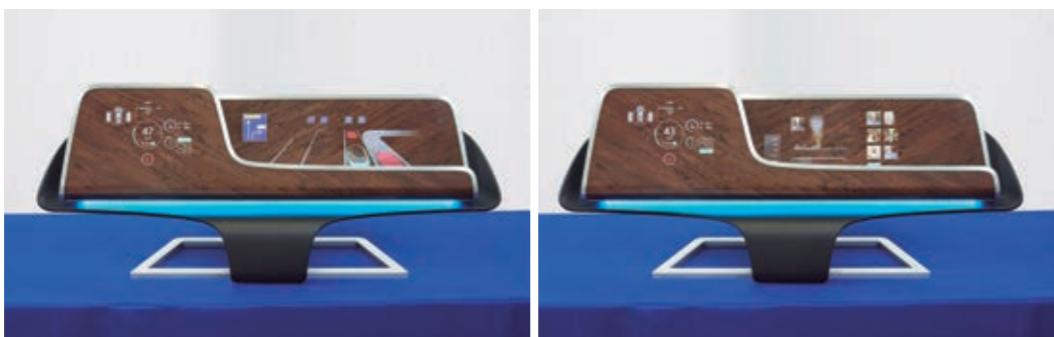
この新製品を国内外の自動車メーカーのほか、住宅や商業施設等の建設業界や家電メーカー等に販売し、2025年までに年間50億円の売上をめざします。

**製品イメージ**  
(運転席のフロント部分に表示するディスプレイ)

情報表示OFF



情報表示ON



木目調などのデザインが施されたパネルに触ると、カーナビゲーション（左）やカーオーディオ（右）などの画面が浮かび上がり、操作可能となる。

TOPICS  
4

## 新「DNP粘接着フィルム」で異素材を簡単かつ強固に接着

DNPは、2019年5月、2種類の成分をそれぞれ塗布したテープを貼り合わせて硬化反応を起こし、金属やプラスチックなどの異なる素材を接着させる「DNP粘接着フィルム」の新タイプを開発しました。

近年、自動車業界などで、車体の軽量化による環境負荷低減のニーズが高まっており、金属素材の一部をプラスチッ

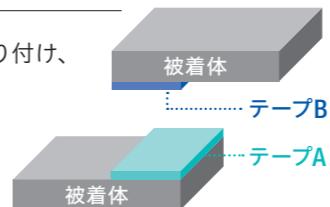
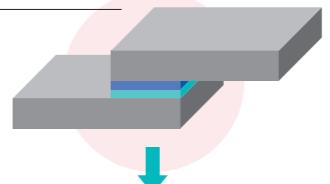
クや炭素繊維などで代替する例が増えています。その際、異素材を強固に接着する必要がありますが、従来の液状接着剤では、作業時の液ダレや、接着剤の成分の配合が正確に行えないといった課題がありました。

「DNP粘接着フィルム」の新製品は、次ページのような強みを備えており、作業時の負荷を軽減しつつ、強固な接着力

を発揮します。2種類のテープを貼り合わせるだけで適切な配合を実現し、施工後に室温で約1日置くことで実用強度に達します。DNPは、異素材接着のニーズが高いモビリティ用途や建築用途、電子部品などに本製品を展開し、2022年度に年間10億円の売上をめざします。

## 使用方法の一例

## 1 2種類のテープを貼り付け、位置を決める

2 養生  
(5°C以上で反応)

## 3 強固に接着



## 新「DNP粘接着フィルム」の強み

- ・それぞれ適切な量の2種類の成分を塗布したテープを貼り合わせるだけで、最適な配合が実現。配合割合の管理を徹底し、配合ミスを防止。
- ・液体ではないため、液状接着剤使用時のような液ダレやはみ出しが発生しない。
- ・テープ状のフィルムのため、部材の位置ズレなども抑制しやすく、作業効率が向上。
- ・プラスチック、炭素繊維、金属などの異素材を強固に接着可能。
- ・強度と耐久性が要求される構造用接着剤としても使用可能なレベルの耐熱性やクリープ耐性（経時変化が少ない）、せん断への耐性（接着面の強接着力）を発揮。
- ・2種類のテープの長期保管が可能（23°Cで約6ヶ月）。

TOPICS  
5

## 画面の視認性を妨げない5Gアンテナ用部材を開発

現在、ネットワークでやり取りされるデータ量の急速な拡大に対応するため、大容量データの送受信が可能な第5世代移動通信システム（5G）の環境整備と対応機種の開発が世界各国で進んでいます。スマートフォンをはじめとする5G対応機種については、高機能化と小型化の両立が求められており、特に5G対応アンテナ用のスペースの確保が課題となっています。

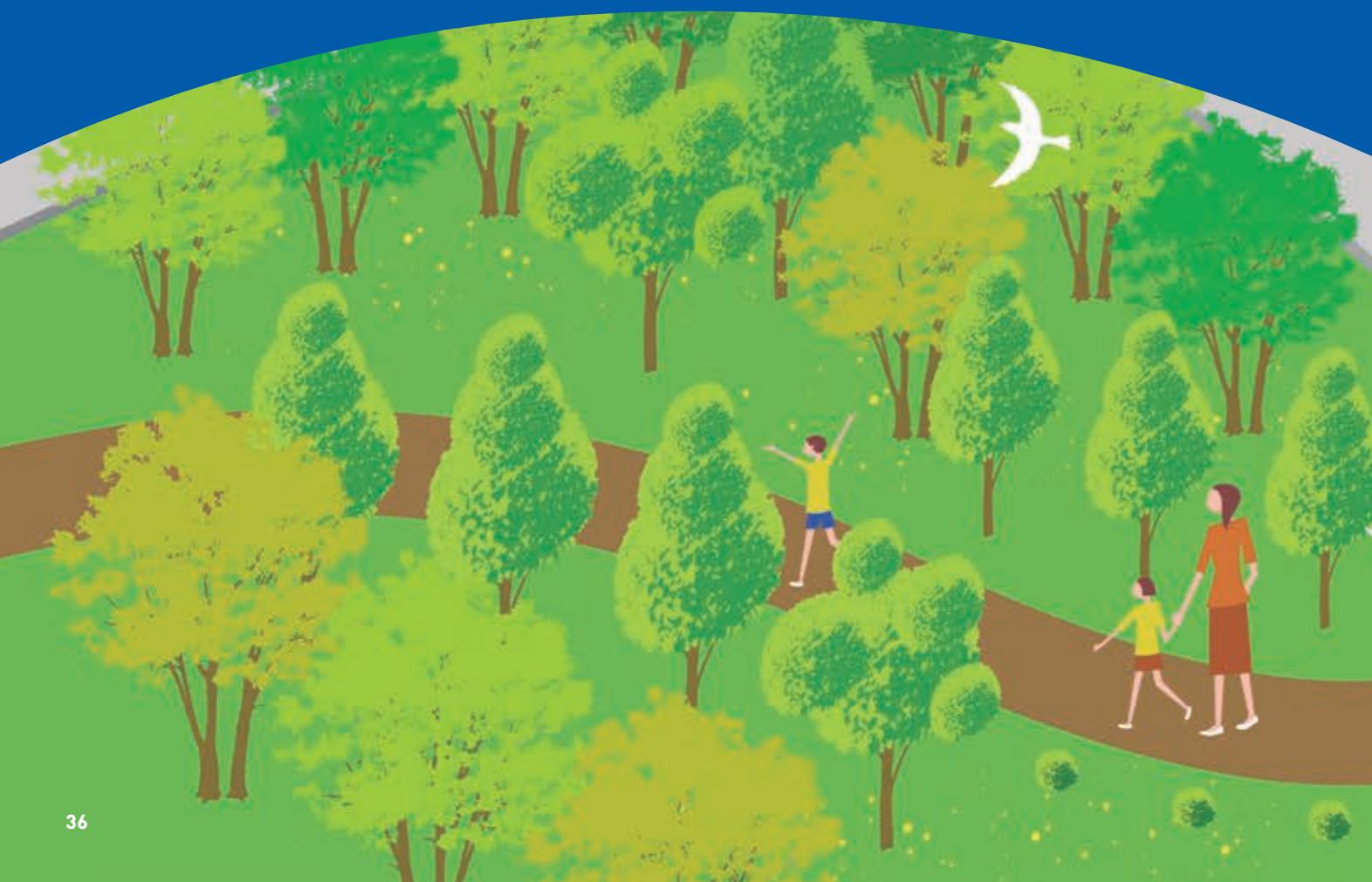
DNPは2019年5月、通信用の高感度なアンテナとして使用する、線幅1ミクロン（ $\mu\text{m}$ =マイクロメートル= $10^{-6}\text{メートル}$ ）の金属メッシュをフィルム形状にした「超微細金属メッシュ配線フィルム」を開発しました。DNPが強みとするフォトリソグラフィ技術を活用したこの製品は、透明なフィルムに配線を組み込んでおり、ディスプレイ表面に貼付しても見え方を損なわず、アンテナとして機能します。機器内部にアンテナを格納する必要がないため、機器の高機能化と小型化に貢献します。

DNPは、拡大が見込まれる5G関連の市場に対して、この超微細金属メッシュ配線フィルムをスマートフォンメーカーなどに提供していきます。



## TOWARD SUSTAINABLE GROWTH 持続可能な 成長に向けて —DNPのESGの取り組み—

37	ダイアログ：社長・北島義斉×執行役員・宮間三奈子
40	CSRマネジメント
42	環境への取り組み
44	価値創造の基盤となる人財への取り組み
46	コーポレート・ガバナンス
52	取締役・監査役および執行役員
53	ステークホルダー・ダイアログ



### 多様な「新しい価値」の創出に向けて ダイバーシティの一層の推進に注力

執行役員  
**宮間三奈子** × 代表取締役社長  
**北島義斉**



2000年代の初めから女性の活躍推進に取り組んできたDNPは、  
2018年6月にダイバーシティ推進室を設置し、多様性を活かした価値創出の取り組みを  
加速させています。さらなる成果をめざすDNPのダイバーシティ戦略についてお伝えします。

#### ダイバーシティは社員全員が 取り組むべき重要なテーマ

北島：私たちは今、社会の課題を解決し、人々の期待に応えていく「新しい価値」の創出に力を入れています。社会はまさに多様な人々で構成されていますので、DNPが提供する製品やサービスも、そうした人たちにフィットするものでなければなりません。事業として多様な価値の創出に取り組んでいる以上、ダイバーシティを経営に活かすことは、欠かせ

ない重要なテーマです。  
宮間：そうですね。DNPがつくり出す価値を「新しい」と感じてもらうには、イノベーションがとても大切です。さまざまな強みを掛け合わせることでイノベーションの効果は高まりますし、掛け合せのバリエーションを増やすには、多様性を高めていくのが効果的だと思います。  
北島：すでにDNPでは、人材の多様化を進めています。例えば、海外の拠点で働く日本人以外の社員は、約4万人の全従業員のうち、約8分の1を占めています。DNPが社会課題

の解決に取り組むに当たっては、国内外のさまざまな地域の特性や課題、ニーズをきめ細かく、かつ的確に捉えて、DNPの製品・サービスがそこで価値あるものになるように取り組んでいきます。

## お互いの文化を尊重することが価値創出につながる

**北島:**キャリアや年齢に応じて求められる役割も変わりますし、子育てや介護など、人生にはいろいろな場面があります。会社としては、どのような状況にあっても従業員が力を最大限に発揮できるようにしなければなりません。そのための制度や支援体制を整えてきましたし、これからも社会の動向を見ながらさらに充実させていきます。

そして、ダイバーシティを推進していくため、私たち一人ひとりが自分の文化を大切にしていきたいと考えています。自らの文化の大切さに気づくと、相手にも大切にしている文化があるのだと理解できます。「お互いの文化を尊重する」という意識を持つことで、多様な人々に敬意を持って接することができると思います。

**宮間:**ダイバーシティの効果を高めるには、まずお互いの違いに関心を持って、それを理解していくことが重要です。身近にある多様な価値観への理解を深めていくことは、多様な価値の創造にもつながりますね。

**北島:**異質なものに抵抗を示すのではなく、それを強みとして尊重して、掛け合わせていくことで価値が高まっていきます。DNPのビジネス自体が多様性に富んでいて、いわゆる紙への印刷だけでなく、ICカードや情報サービス、パッケージや建装

材、エレクトロニクス関連やエネルギー、ライフサイエンスまで事業領域が広がっています。「これがやりたい」「これは面白そうだ」という提案を受け入れ、複数の部署の従業員が多様な強みを持ち寄って、チャレンジしてきた成果だと思います。

## 20年におよぶ女性活躍支援さらなる多様性への対応を促進

**宮間:**そうした多様性を活かしていく取り組みのなかでも、2000年前後にまずスタートしたのが女性活躍推進です。当時、女性社員の離職防止を目的として、まず研修や制度を充実させました。仕事と育児の両立支援セミナーや、短時間勤務社員のキャリア構築の支援なども行ってきました。印刷業界は伝統的に女性が少なかったのですが、現在DNPグループの女性の採用数は全体の4割を超え、定着率も男女で差がなくなり、女性管理職も順調に増えています。

**北島:**宮間さん自身、DNPの女性初の執行役員ですし、今後はさらにマネジメント層の多様化が進むでしょう。「あの人のようにになりたい」という、ロールモデルをつくっていくことも有効です。

**宮間:**DNPは、2015年に経済産業省主催の「ダイバーシティ経営企業100選」に認定され、2019年には経済産業省と東京証券取引所が共同で実施している「準なでしこ」の銘柄にも選定されました。また、ブルームバーグの「2019年男女平等指数(GEI: Gender Equality Index)」では、日本企業14社のひとつとして選定され、社会からも高い評価をいただくようになってきたと感じています。

現在DNPは、女性に限らず、すべての従業員が力を発揮できるよう、多様なワークスタイルを推進する取り組みを行っています。私たちが行った実態調査では、女性だけでなく、障がいを持った人やシニア、日本以外の国籍の人やLGBTの人なども含めて、自分が接する人たちがどんなことで困っているのか、不便を感じているのかをもっと知りたいと思っていました。対話を通じてお互いをよく知ることが、具体的な対策につながっていきます。

**北島:**2019年2月には、障がいを持つ方々の活躍の場を広げるため、多様な人材の雇用を一層推進することを目的として、DNPビジネスパートナーズというグループ会社を設立しました。ノーマライゼーション\*の考え方のもと、「障がいを持つ方々が、安全・安心にいきいきと働ける場」を提供していくため、特例子会社の認定取得をめざしています。

\*ノーマライゼーション：障がい者や高齢者が他の人たちと等しく生きる社会・福祉環境の整備、実現をめざすもの

## ダイバーシティは企業価値の向上に欠かせない

**北島:**製品やサービスの開発においても、私たちは積極的に



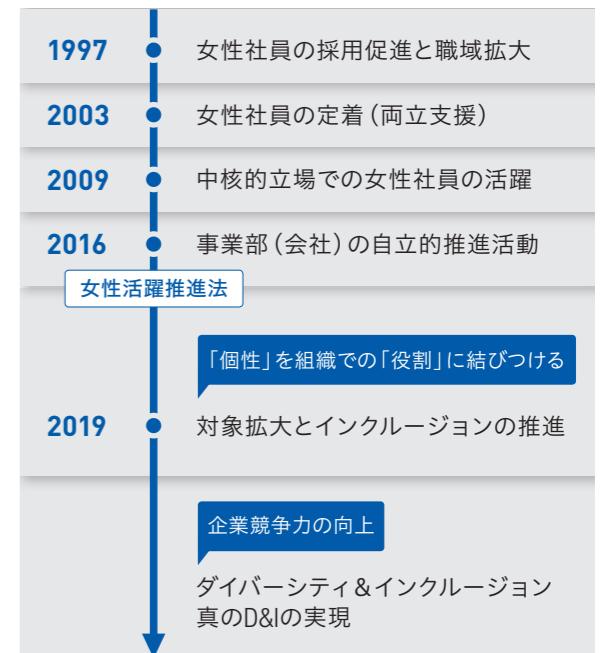
多様性を取り入れて、価値を高めるようにしています。2008年には「ユニバーサルデザイン宣言」を行い、多くの人にとつて利用しやすい製品・サービスづくりに注力してきました。特に、多様な色覚の人々が認識しやすいカラーユニバーサルデザインへの取り組みは、印刷会社だからこそが発揮できる事業テーマです。また、商品設計などの早い段階から、障がいを持った方や高齢者などに参画していただく「インクルーシブデザイン」も推進しています。片手だけでも開けやすいパッケージなどは、その一例です。

**宮間:**誰でも受講できる手話講座や、上司と部下が向き合うキャリア面談、若手を育てるためのメンタリング活動など、多様な対話を促す活動も効果的です。同質の人しかいない組織では、似通った価値しかつくり出せないように思います。人財のダイバーシティは、社会や人々に最適な価値を提供するうえでも欠かせないと思います。

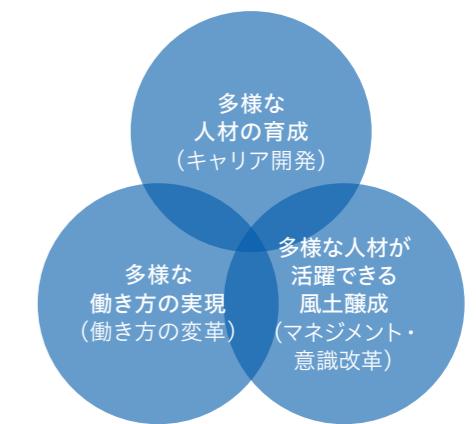
**北島:**繰り返しになりますが、今DNPは、社会の課題を解決し、人々の期待に応える「新しい価値」の創出に取り組んでいます。私たちの製品やサービスに価値があるかどうかは、それを受け取る人が決めることです。受け手の皆さんには、男性も女性もLGBTの方もいますし、障がいの有無、子どもからシニアまでの年齢の違い、住んでいる国や地域など、あらゆる多様性があります。そうした人々がDNPの大切なステークホルダーですので、ダイバーシティの一層の推進は、企業価値向上のためにも不可欠な経営課題です。

\*「価値創造の基盤となる人財への取り組み」については、P44-45をご参照ください。

## ④ ダイバーシティ推進のあゆみ



## ④ キャリア形成を支援する研修



若手女性社員 ステップアップ・プログラム	ダイバーシティ推進者 育成プログラム
若手女性社員キャリア研修 部下のキャリア形成支援研修	次世代女性リーダー育成研修 D&I推進リーダー育成研修
	ワークショップCareer28

# CSRマネジメント

CSRマネジメントでは、推進すべき重点テーマを定めています。経営戦略、事業分野等のDNPとしての重要・優先テーマを抽出するとともに、国連グローバル・コンパクトの10原則、持続可能な開発目標(SDGs)などを中心とした国際社会が重要視し、優先しているテーマを取り入れ、総合的な分析を行っています。

重点テーマ	中長期ビジョン	中長期ビジョン達成に向け優先的に取り組む指標	中長期的な目標値	2018年度実績
価値創造 価値創造を支える基盤	SDGs達成に貢献するビジネス	<p>製品・サービスを通じて、SDGsの達成に貢献する新しい価値を創造し、持続的な社会の発展に貢献する。</p>	<p>①環境配慮製品・サービスの売上高 (DNPは企業活動すべてを通じてSDGsの達成に貢献していきますが、それを測る明確な指標のひとつとして、上記を設定しています。)</p>	<p>①2020年度までに 売上高6,000億円</p> <p>①6,032億円</p>
	公正な事業慣行		<p>①企業倫理行動委員会の開催回数 ②自律の企業倫理研修の実施拠点数</p>	<p>①毎月1回、年12回実施 ②対象部門に対して100%の実施</p> <p>①毎月1回、年12回実施 ②100% (105拠点)</p>
	人権・労働		<p>①女性管理職層の人数 ②障がい者雇用率 ③年次有給休暇取得率 ④休業災害度数率</p> <p>※ 2019年度は、人権デューデリジェンスに関する仕組みの構築を検討</p>	<p>①2019年度3月末時点までに女性管理職層の人数を2016年2月 (96名) より2倍 ②2017年度2.0%以上2018年度以降2.2%以上 ③前年度より増加 ④0.2以下</p> <p>①2.05倍 (196名) ②2.17% ③52.4% (2017年度50.8%) ④0.33</p>
	環境		<p>▶ P43 環境活動目標・実績一覧へ</p>	
	責任ある調達		<p>①主要サプライヤーにおける CSR調達ガイドライン調査の平均スコア ②海外拠点におけるCSR調達ガイドライン調査の運用率 ③印刷・加工用紙調達ガイドライン適合率</p>	<p>①2030年度までに90点 ②海外拠点における運用率100% ③2030年度までに100%</p> <p>①国内85点、海外81点 ②100% ③92%</p>
	製品の安全性・品質		<p>①製品における重大な事故* 発生件数 ※重大な事故：当社製品の欠陥によって、製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な影響を及ぼした場合が対象 ②新規開発品の製品安全リスクアセスメント実施率</p>	<p>①0件 ②100%</p> <p>①0件 ②100% (184件)</p>
	情報セキュリティ		<p>①情報セキュリティコンプライアンス評価実施数 ②担当役員による個人情報重点対策実施部門の検査・指導数 ③情報セキュリティ教育・研修の受講率 ④インターネット公開サイトのセキュリティ脆弱性テスト実施数</p>	<p>①事業部門・グループ会社に対して 実施率100% ②対象部門に対して実施率100% ③対象部門に対して受講率100% ④対象サイトに対して実施率100%</p> <p>①100% (85部門・会社) ②100% (63回) ③100% (受講者数約41,000名) ④100% (実施数260システム)</p>
	企業市民		<p>①DNP独自の次世代育成プログラムの社外参加者数 ②東北・熊本等復興支援現地ボランティアプログラムの年間実施回数</p>	<p>①2019年度までに 2015年度からの累計7,500名 ②2019年度まで 年間3回の継続実施</p> <p>①累計6,435名 ②年間3回 (東北2回、熊本1回)</p>

# 環境への取り組み

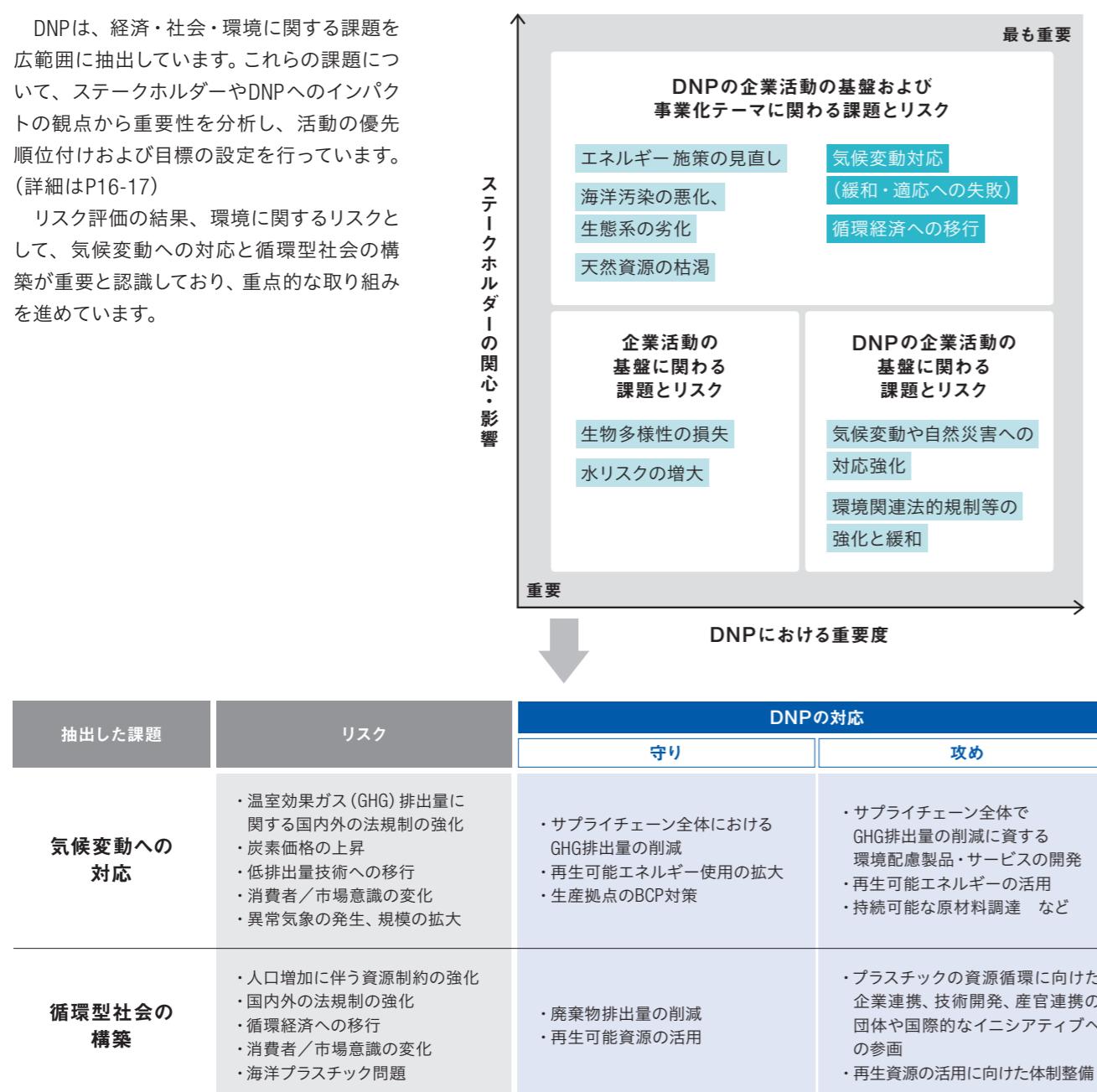
DNPは持続可能な社会の実現に向けて、事業活動と地球環境との共生を絶えず考えており、行動規範のひとつに「環境保全と持続可能な社会の実現」を掲げています。

また、より具体的な活動に結びつけるため、「DNPグループ環境方針」を定めており、環境法規の遵守はもとより、あらゆる事業活動において環境との関わりを認識し、環境負荷の低減をはじめとした環境活動に取り組んでいます。

## リスクの特定

DNPは、経済・社会・環境に関する課題を広範囲に抽出しています。これらの課題について、ステークホルダーやDNPへのインパクトの観点から重要性を分析し、活動の優先順位付けおよび目標の設定を行っています。(詳細はP16-17)

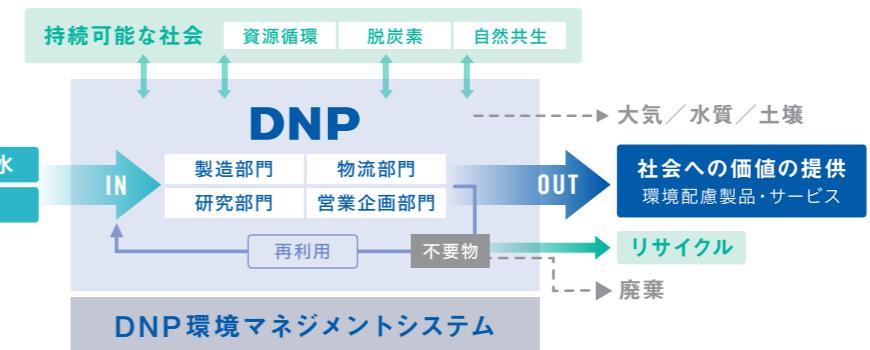
リスク評価の結果、環境に関するリスクとして、気候変動への対応と循環型社会の構築が重要と認識しており、重点的な取り組みを進めています。



## 環境マネジメント活動

グループ全体の環境活動を統括する組織として「CSR・環境委員会」を設けており、CSR・環境担当の取締役が委員長となり、本社の各担当取締役および執行役員によって構成されています。

また、CSR・環境委員会の決定事項と事業領域の特性を踏まえた活動を推進する組織として、「各事業部・グループ会社環境委員会」を設置し、活動を進めています。



## 環境活動目標・実績一覧

テーマ	2020年度までの目標	※GHG排出量削減は2030年度目標	2018年度実績評価	評価
環境配慮製品・サービスの開発・販売	環境配慮製品・サービスの売上高6,000億円を達成		2015年度売上高 5,708億円 2018年度売上高 6,032億円	2015年度比 5.7%増 ○
GHG排出量削減	GHG排出量を2030年度までに2015年度比25%削減(海外を含む)		2015年度排出量 1,201千トン 2018年度排出量 961千トン	2015年度比 20.0%減 ○
輸送環境負荷削減	輸送用燃料使用量原単位を毎年1%削減し、2010年度比10%削減		2010年度原単位 1.61kℓ/億円 2018年度原単位 1.49kℓ/億円	2010年度比 7.8%減 △
揮発性有機化合物(VOC)排出量削減	すべての揮発性有機化合物(メタンを除く)の大気排出量を2010年度比35%削減		2010年度排出量 6,729トン 2018年度排出量 4,040トン	2010年度比 40.0%減 ○
産業廃棄物削減	海外については、VOC大気排出量削減に向けて、現地の法令遵守はもとより、技術導入等により可能な限りの削減を図る		DNPインドネシアのカラワン工場においてVOC回収装置の稼動を継続	○
廃棄物排出量原単位(廃棄物排出量/生産高)	廃棄物排出量原単位(廃棄物排出量/生産高)を2010年度比20%削減(海外を含む)		2010年度原単位 4.24トン/億円 2018年度原単位 3.69トン/億円	2010年度比 13%減 △
ゼロエミッション	ゼロエミッションをDNPグループ国内で維持		2015年度最終処分場利用率 0.06% 2018年度最終処分場利用率 0.04%	ゼロエミッションを維持 ○
水使用量削減	水使用量原単位を2010年度比25%削減(海外を含む)		2010年度水使用量原単位 10.8m³/百万円 2018年度水使用量原単位 6.2m³/百万円	2010年度比 43%削減 ○
環境保全	大気排出規制項目の最大濃度を規制基準の70%以下に維持 排水規制項目の最大濃度を規制基準の70%以下に維持 敷地境界における最大臭気を規制基準の70%以下に維持		2018年度目標(自主基準)達成率 99% 2018年度目標(自主基準)達成率 98% 2018年度目標(自主基準)達成率 99%	○
オフィス環境	敷地境界における最大騒音レベルを規制基準の70%以下に維持 敷地境界における最大振動レベルを規制基準の70%以下に維持		2018年度目標(自主基準)達成率 98% 2018年度目標(自主基準)達成率 100%	○

評価基準 ○:目標を大幅に上回る成果があった ○:目標を達成した、または順調に推移 △:積極的に取り組んでいるが、目標達成に至らなかった ×:取り組みが不十分

## 温室効果ガス(GHG)排出量削減目標が「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」の認定を取得

上記のGHG排出量削減目標が、パリ協定の「2°C目標」を達成する上で科学的な根拠がある水準であると認められ、2018年7月に国際的な環境団体「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」の認定を取得しました。今後もDNPは、省エネ活動や省エネ設備の導入など、GHG排出量の削減活動を一層強化します。またScope3では、主要サプライヤーに対し、2025年までのSBT取得を促し、サプライチェーン全体でGHG排出量の削減を進めています。



# 価値創造の基盤となる人財への取り組み

DNPでは、創業以来イノベーションを支えてきた、かけがえのない財産である社員の活躍支援に力を入れています。国籍や宗教のような異なる価値観や文化・背景、性別、性自認、性的指向、障がいの有無、年齢や経験など、一人ひとりのあらゆる「違い」を尊重し、それを強みとして掛け合わせることで新しい価値の創出につなげていきます。

## 人事・労務施策

### 人事諸制度改革

2019年4月、DNPは価値創造の担い手となる従業員を支えるため、人事制度の抜本改革を行いました。社会全体の動きを意識するなかで、“人的資源の最適化・最大化”に向け、優秀な人材の採用や育成、待遇などに関する制度の設計や再構築を行うものです。

#### 今回の人事制度改革の特長

制度改革の第一弾として、主に社内外の多彩なキャリアを持った人たちや若手社員を対象にした制度の改革を行いました。

##### 1 社外の視点を積極的に取り入れるための雇用関連制度

- 有期雇用形態の導入 ●ジョブ・リターン制度の新設
- 副業・兼業の一部容認を開始

##### 2 新しい価値の創出に向けた、待遇に関わる諸制度の改定

- 若手の賞与や賃金水準の抜本的な向上
- ICTプロフェッショナル制度の設置
- 職種別・地域別の体系と待遇の再構築
- 評価制度の見直しと対話型の人材育成マネジメント

##### 3 時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方の推進・支援

- テレワークの導入
- 「働き方変革」の推進

[詳細](#) CSR報告書2019「人権・労働」P15-16



## 労働安全衛生の推進

DNPはこれまで「安全は全てに優先する」という方針のもと、全社で安全衛生活動を進めてきました。とりわけ製造職場の安全の確保については、営業や企画、スタッフ職を含めた事業活動全体の観点から取組むべきものです。こうした認識のもと、2019年4月、安全で健康な職場風土の実現に向けて、「DNPグループ安全衛生憲章」を制定しました。具体的には、社長以下すべての社員が取組むべきこととして、7つの項目を定めました。



[詳細](#) CSR報告書2019「人権・労働」P19

## 人材育成

### ダイバーシティ推進 (女性社員向けキャリア研修)

DNPは、組織を担う女性社員を育成するため、女性活躍推進法にもとづく行動計画を策定し、各等級において活躍する社員を増やし、組織の意思決定に係る指導的立場を担う女性社員を継続的に輩出できる仕組みにし、体系立てた研修を行っています。



研修で、幹部社員(右)からアドバイスを受ける女性参加社員(左)

#### 〈行動計画〉

第1期(2016年4月～2019年3月)目標：達成(女性管理職数)

第2期(2019年4月～2022年3月)目標：

- 1. 管理職(課長以上)比率7.0%以上
- 2. 管理職層・リーダークラスの人数を  
2016年2月末時点の2倍に(430→860名)

[詳細](#) CSR報告書2019「人権・労働」P17

### 社員ボランティアプログラム

社員一人ひとりが社会貢献活動にボランティアとして参加することは、社会課題を肌で感じ、広い視野と多様な価値観を育むきっかけになると考えています。



東日本大震災復興支援ボランティア参加社員

2018年度は、DNPグループ社員354名がさまざまなボランティアプログラムに参加し、社会課題への感度を高めることができました。

#### 〈2018年度実施プログラム例〉

- 次世代育成ワークショップボランティア(46名)
- 災害復興支援現地ボランティア(62名)
- 翻訳絵本寄贈ボランティア(136名) 等

[詳細](#) CSR報告書2019「企業市民」P35-40

### 責任ある調達

グローバル化が進み、サプライチェーンが複雑化することにより、企業に対して人権・労働や環境、汚職・腐敗などのリスクへの対応がより強く要請されています。DNPは2018年12月、国内の事業部・グループ会社の業務委託発注担当部門の管理職を対象に、CSR調達についての社内勉強会を実施しました。



全国の事業部・グループ会社から約220名が参加

[詳細](#) CSR報告書2019「責任ある調達」P23-26

### 情報セキュリティ

近年その対策の重要性がますます高まるサイバーセキュリティに対し、社内の物理的・技術的対策を進めるとともに、組織的対策および人的対策の施策を強化し、増大するサイバーセキュリティリスクへの対応を図っています。

#### 情報セキュリティ教育・研修：

受講率・受講者数100% (約41,000名) /2018年度

[詳細](#) CSR報告書2019「情報セキュリティ」P30-34

### 製品の安全性と品質

製品やサービスを社会に提供する企業の責任として、安全性および品質は、すべてに優先して確保すべきものであると考えています。製品・サービスに求められる規格や法の規制に適合することはもちろん、顧客企業や生活者のニーズと期待を上回る品質と安全性を有した製品・サービスを提供し、企業としての社会的責任を果たしていくため、eラーニングや各事業部単位および社内横断的研修会の充実に取り組んでいます。

[詳細](#) CSR報告書2019「製品の安全性と品質」P27-29

## コーポレート・ガバナンス

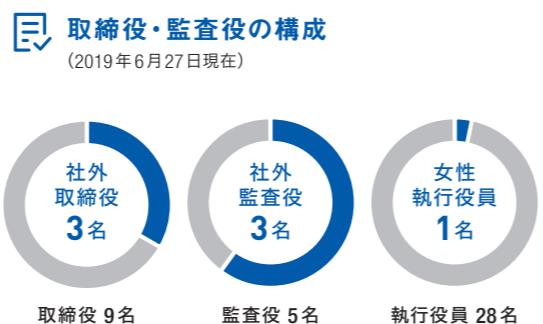
DNPは、社会の持続可能な発展に貢献し、自身の企業価値を向上させて、あらゆるステークホルダーから信頼される企業となるために、コーポレート・ガバナンスの充実が経営

上の重要課題であると考え、的確な経営の意思決定、それに基づく適正かつ迅速な業務遂行、それらを監督・監査する体制の構築・運用に努めています。

### コーポレート・ガバナンスの充実に向けた具体的な取り組み

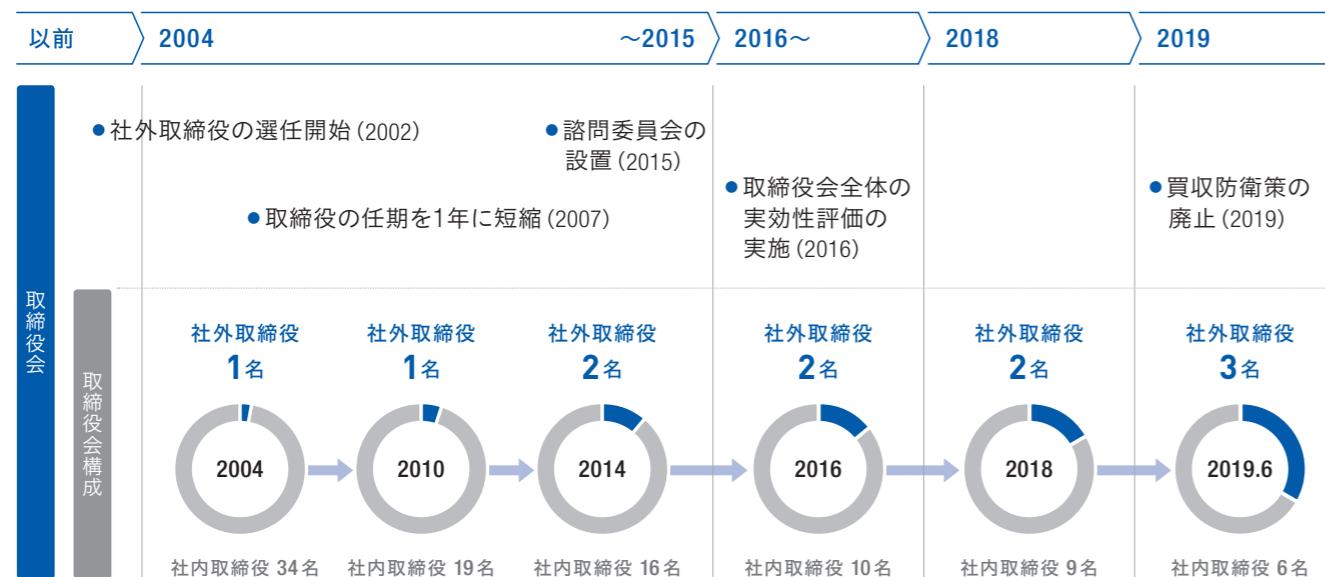
社外取締役の増員

DNPは、取締役会における透明性や監督機能を一層強化するため、2019年6月の株主総会において、社外取締役の増員（2名から3名）に関する取締役選任議案を上程し、承認されました。



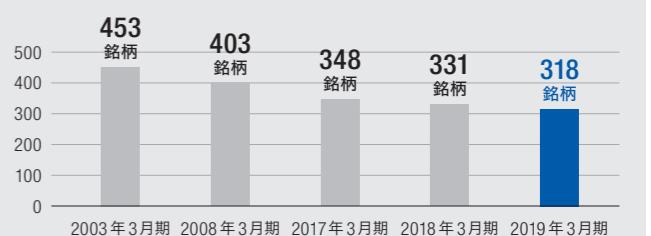
古から	
社外取締役	塚田忠夫
社外取締役	宮島 司
社外取締役	富澤龍一
社外監査役	野村晋右
社外監査役	松浦 恭
社外常勤監査役	森山和久

## 国 コーポレート・ガバナンスの変遷



## 政策保有株式について

DNPは、政策上保有する個々の株式について、保有先との取引状況の推移や保有先の業績動向などを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について定期的に検証を行っています。その結果、2019年3月期も保有株式の一部を売却し、資産の効率性の向上を推進しました。



買収防衛策の非継続（廃止）

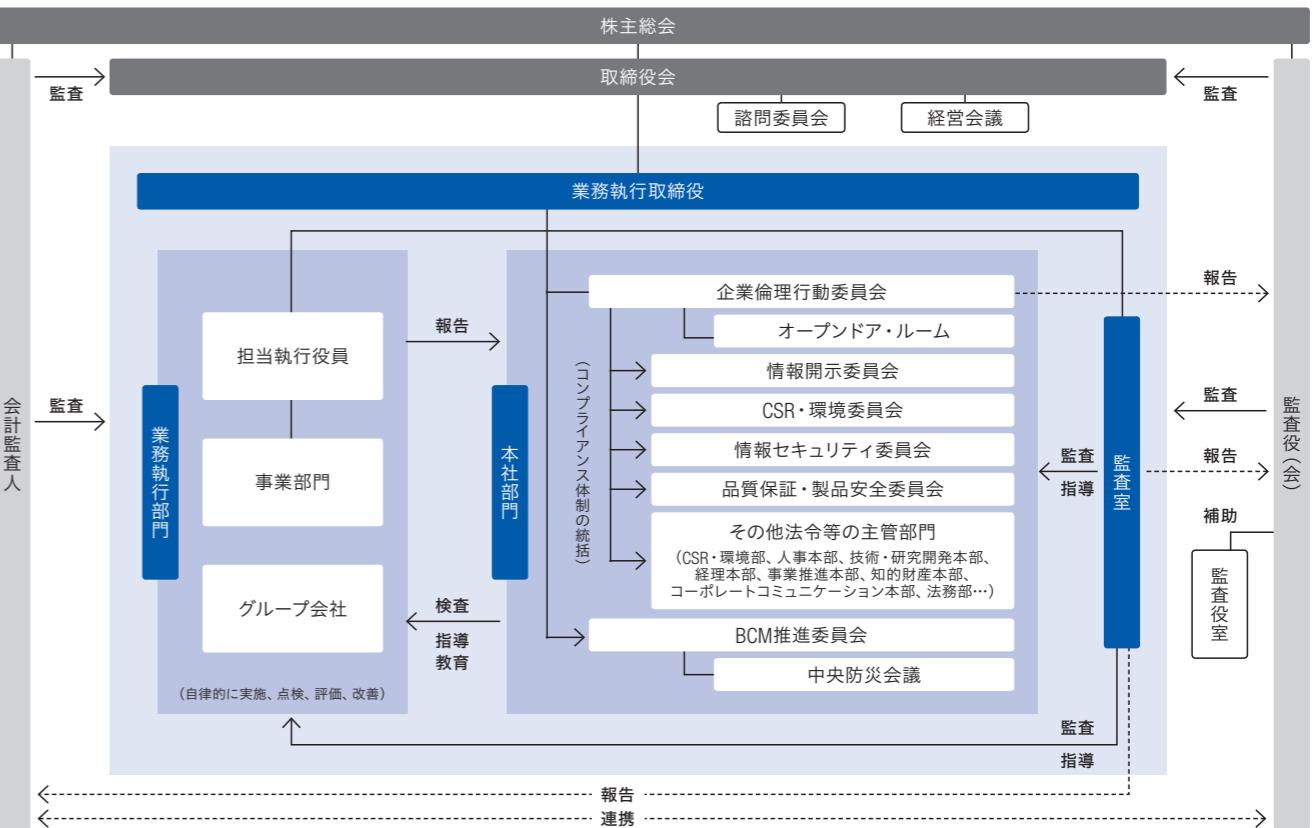
会社を支配する者のあり方は、最終的には株主全体の意思に基づいて決定されるべきですが、大量買付行為の中には、株主共同の利益を損なうものもあります。DNPは2007年より買収防衛策を導入していましたが、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実や、中長期の成長戦略をより着実に推進することが、企業価値ひいては株主共同の利益の中長期的な一層の確保向上にかなうものと判断し、2019年6月の株主総会をもって有効期間が満了する買収防衛策の非継続（廃止）を取締役会で決議しました。

## 取締役会全体の実効性評価

DNPは、年1回実施している取締役会の実効性の分析・評価プロセスに、独立した第三者機関の視点を取り入れ、客觀性を確保した分析結果を取締役会で共有し、取締役会の実効性向上に努めています。

2019年3月期に関して、前回の評価結果を踏まえた改善状況を深掘りするため、2019年4月、社外役員全員に対する第三者機関によるインタビューを実施し、同年5月開催の取締役会でその分析結果を報告するとともに、さらなる実効性向上を図っていくことを再確認しました。

## 三 体制図



## 役員の報酬等

### ① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

取締役の報酬は、株主総会で承認された報酬限度額内で算定しています。

取締役報酬等に関する株主総会の決議年月日は2016年6月29日、決議の内容は「取締役報酬を年額14億円以内(社外取締役報酬 年額8,000万円以内)」であり、当該定めに係る取締役の員数は12名です。

業務執行取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬から構成され、固定報酬は、基本的に役位を基準とし、担当する職務、責任等の要素を勘案して決定しており、業績連動報酬は、主として当事業年度の連結業績と貢献度等を勘案して決定しています。

また、業務執行取締役については、中長期的な企業成長と株主価値の向上に連動する報酬制度の性格を持たせるべく、固定報酬の一部を当社役員持株会に毎月拠出し自社株購入に充てるものとし、当該株式は在任期間中保有することとしています。

社外取締役については、独立性確保の観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとしています。

取締役の報酬の額の決定には、独立性を有する社外役員(社外取締役2名、社外監査役1名)を構成員と

する諮問委員会を開催し、当該委員会の助言・提言を踏まえ、経営会議において検討・審議し、取締役会において審議・決定しています。

DNPの取締役の報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有するのは取締役会であり、その権限の内容および裁量の範囲は、固定報酬と業績連動報酬の審議・決定となります。なお、取締役会は各人別の報酬額について代表取締役社長に一任して決定することができます。

また業績連動報酬に係る指標は、連結営業利益であり、当該指標を選択した理由は、業績連動報酬に事業年度の連結業績を明確に反映するためです。

なお、当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標は、470億円であり、実績は498億円となりました。

監査役報酬等に関する株主総会の決議年月日は2007年6月28日、決議の内容は、「監査役報酬を年額1億8,000万円以内」であり、当該定めに係る監査役の員数は5名です。

監査役の報酬については、株主総会で承認された監査役報酬の限度内で算定しており、各監査役の報酬については監査役の協議により決定しています。

### ② 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	
取締役(社外取締役を除く)	1,000	824	176	11
監査役(社外監査役を除く)	62	62	-	2
社外役員	118	118	-	5

(注) 1.業績連動報酬は、当事業年度における役員賞与引当金繰入額です。

2.当事業年度末現在の人員は、取締役(社外取締役を除く)9名、監査役(社外監査役を除く)2名、社外役員5名です。

### ③ 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
北島 義俊	340	取締役	提出会社	289	51
北島 義斉	149	取締役	提出会社	122	27
高波 光一	130	取締役	提出会社	107	23
山田 雅義	130	取締役	提出会社	107	23

(注) 1.連結報酬等の総額が1億円以上ある者に限定して記載しています。

2.業績連動報酬は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の金額です。

## 監査報酬の内容等

### ① 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	96	-	96	-
連結子会社	122	-	126	-
計	218	-	222	-

### ② その他重要な報酬の内容

該当事項はありません。

### ③ 監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

該当事項はありません。

### ④ 監査報酬の決定方針

DNPの監査報酬の決定方針は、監査予定日数、会社規模等を総合的に勘案の上、決定しています。

### ⑤ 監査役会が会計監査法人の報酬等に同意した理由

当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況や報酬見積の算出根拠などを検討した結果、会計監査人の報酬等について会社から提出された報酬案に同意しました。

## 株式の保有状況

### ① 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、株式価値の変動や配当金の受領により、利益を得ることを目的とする純投資目的の投資株式は保有していません。当社が取得する投資株式は、営業政策上の得意先との関係強化や、新技術・新製品の共同開発先との連携強化を目的としており、純投資目的以外の目的である投資株式に区分して保有しています。

### 2.銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	114	19,035
非上場株式以外の株式	204	315,218

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に 係る取得価額の 合計額(百万円)	株式数の 増加の理由
非上場株式	9	1,167	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	11	19	営業取引の関係強化のため

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に 係る売却額の合計額(百万円)
非上場株式	3	29
非上場株式以外の株式	33	26,194

## コーポレート・ガバナンス

## 3. 特定投資株式およびみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

## 特定投資株式

銘柄	2019年3月期	2018年3月期	当社の 株式の 保有の 有無	保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)リクルートホールディングス	58,100,000	58,100,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	183,654	153,645		
第一生命ホールディングス(株)	6,606,600	6,606,600	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	10,160	12,833		
江崎グリコ(株)	1,616,286	1,615,709	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しています。
	9,406	8,999		
ライオン(株)	3,140,665	3,140,665	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	7,317	6,730		
大正製薬ホールディングス(株)	692,700	692,700	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	7,307	7,245		
明治ホールディングス(株)	564,400	564,400	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	5,073	4,571		
アイカ工業(株)	1,293,743	1,293,743	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	4,773	5,097		
(株)みずほフィナンシャルグループ	27,134,319	27,134,319	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	4,648	5,193		
富士フイルムホールディングス(株)	685,965	685,965	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,453	2,911		
東洋水産(株)	794,980	794,980	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,350	3,279		
(株)博報堂DYホールディングス	1,720,000	1,720,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,058	2,516		
小林製薬(株)	316,915	316,182	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しています。
	2,959	2,428		
(株)ヤクルト本社	350,500	701,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,712	5,516		
ヤマトホールディングス(株)	830,300	1,660,600	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,373	4,431		
アサヒグループホールディングス(株)	480,029	960,029	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,366	5,440		
デクセリアルズ(株)	3,125,000	3,125,000	無	事業の連携強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携の状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,293	3,453		
キッコーマン(株)	350,940	350,940	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,905	1,502		
森永製菓(株)	393,000	593,000	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,888	2,778		
サッポロホールディングス(株)	759,277	759,277	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,835	2,353		
宝ホールディングス(株)	1,200,000	1,200,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,570	1,417		

銘柄	2019年3月期	2018年3月期	当社の 株式の 保有の 有無	保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
エスピー食品(株)	344,400	172,200	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。なお当事業年度においては、株式分割により、保有株式数が増加しています。
	1,434	1,990		
(株)三菱ケミカルホールディングス	1,799,790	1,799,790	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携の状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,402	1,854		
ハウス食品グループ本社(株)	309,297	309,297	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,376	1,093		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,399,760	2,399,760	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,319	1,672		
王子ホールディングス(株)	1,840,800	1,840,800	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携の状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,264	1,259		
(株)学研ホールディングス	236,875	236,875	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,217	1,135		
ヒューリック(株)	1,040,000	1,040,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,129	1,207		
味の素(株)	630,931	630,931	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,116	1,214		
ユニ・チャーム(株)	290,700	290,700	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,064	880		
(株)東京放送ホールディングス	518,064	518,064	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,049	1,169		

銘柄	2019年3月期	2018年3月期	当社の 株式の 保有の 有無	保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由

# 取締役・監査役および執行役員

(2019年6月27日現在)



和田正彦

北島義斎

北島義俊

森野鉄治

代表取締役会長	常務取締役	常勤監査役	専務執行役員	常務執行役員	執行役員
北島義俊	井上 覚	星野尚樹	薹田 栄	杉本登志樹	高田和彦
代表取締役社長 よしなり 北島義斎	常務取締役	常勤監査役	小池正人	杉本尚彦	千葉亮太
	宮 健司	佐野敏夫	山口正登	中川清貴	西谷壯一郎
	常勤監査役	北島元治	鈴木大二	沼野芳樹	
	取締役	森ヶ山和久※2	斎藤 隆	浅羽信行	中村 治
森野鉄治	塙田忠夫※1	監査役 まこと 松浦 恭※2	峯村隆二	土屋 充	小林和久
代表取締役専務	取締役	松浦 恭※2	村本守弘	橋本博文	三宅 徹
和田正彦	宮島 司※1	監査役 くにあき 野村晋右※2	杉田一彦	飯田 満	飯田 満
	取締役		黒柳雅文	宮間三奈子	金沢貴人
	富澤龍一※1			宮崎 剛	宮崎 剛
				西澤尚浩	西澤尚浩

※1. 取締役 塙田忠夫、宮島司および富澤龍一は、「社外取締役」です。

※2. 常勤監査役 森ヶ山和久、監査役 松浦恂および野村晋右は、「社外監査役」です。

# Stakeholder Dialogue

## ステークホルダー・ダイアログ

2019年6月、一般社団法人CSRレビューフォーラムからレビューを迎えて、当社執行役員との間でステークホルダー・ダイアログを実施しました。

DNPでは、社外のステークホルダーとのダイアログを通じて、社会の動向やDNPに対する期待について情報収集するとともに、DNPの考え方や取り組みをステークホルダーに伝えることで、企業価値の向上につなげていくことを目的として、2015年より継続的に開催しています。

今回のステークホルダー・ダイアログでは、「5年後、10

年後、さらにその先の未来に向けて、DNPはどのようにして『価値』を創っていくのか」をテーマに、①DNPは「社会の課題」をどのように解決するのか、②新経営体制への移行が企業風土にどのような影響をもたらしているか、③ステークホルダーとのコミュニケーションについて、などの論点でさまざまな立場のレビューと闊達な意見交換がなされました。

いただいたご意見・ご期待については、今後の企業活動に反映させ、統合報告書などで報告していきます。

### 【主なご意見・ご期待】

- DNPは「社会の課題」をどのように解決するのか
- 新経営体制への移行が企業風土にどのような影響をもたらしているか
- ステークホルダーとのコミュニケーションについて
- 今回、各位が自分の考えを思いのままに語られるのに接して、新体制となって社内に自由な風が吹いていることを如実に感じた。
- DNPは、情報の整理・集約の面、自己を率直に表現するなどの面で、発信のあり方が表面的で優等生的。コミュニケーションを生業とする会社としてこれを打破して欲しい。
- 人事の新制度や取り組みを含め、会社を変革していくこうとする意志を感じられ、今後に期待する。
- 取り組むべき社会課題を定義するうえで、まず自分たちのコアは何かを突き詰めて欲しい。
- 社会課題を発掘し事業につなげるうえで、個々人の自主的な行動は極めて重要。一方、自主性を促し、評価する全社制度、体制も不可欠である。
- 収益性の実績と社会課題解決への貢献度の両方を評価（事業面、人材面）する仕組みも同様に必要。

### 参加者

#### 一般社団法人CSRレビューフォーラム

- <レビュー>  
・一般社団法人CSRレビューフォーラム  
共同代表 山口智彦氏  
・駒澤大学文学部社会学科教授 李妍焱氏  
<ゲストレビュー>  
・株式会社りそな銀行アセットマネジメント部  
責任投資グループグループリーダー 松原稔氏  
・三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
スチュワードシップ推進部  
シニア・スチュワードシップ・オフィサー 澤嶋裕希氏  
・En-CycleS ESG/サステナビリティスペシャリスト  
岸上有沙氏

#### DNP

- ・常務執行役員 橋本博文（事業推進本部担当）
- ・常務執行役員 杉田一彦  
(コーポレートコミュニケーション本部担当、CSR・環境部担当)
- ・執行役員 沼野芳樹（情報イノベーション事業部長）
- ・執行役員 三宅徹（購買本部長）
- ・執行役員 飯田満（高機能マテリアル事業部長）
- ・執行役員 宮間三奈子  
(ダイバーシティ推進室担当、人財開発部長)



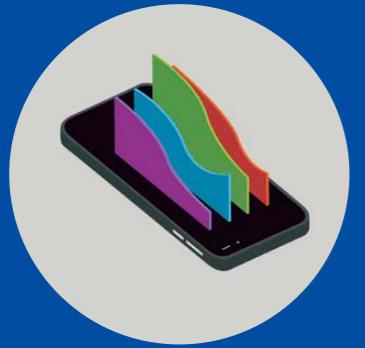


### SECTION 3

#### BUSINESS RESULT (FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION)

## 2019年3月期の実績 (業績および財務・非財務の情報)

55	業績の概要
56	DNPの事業ポートフォリオ
58	DNPの製品・サービス
60	部門別の事業戦略と業績概要
66	財務・非財務の指標
69	2019年3月期の業績に関する分析および説明
76	連結財務情報
78	連結財務諸表



### Synopsis of Performance

## 業績の概要

大日本印刷株式会社および子会社  
3月31日に終了した各会計年度

	2019	2018	2017	2019 / 2018	増減
<b>損益計算書関連 (百万円)</b>					
売上高	¥ 1,401,505	¥ 1,412,251	¥ 1,410,172		-0.8 %
営業利益	49,898	46,372	31,410		7.6 %
経常利益	58,259	50,971	36,740		14.3 %
税金等調整前当期純利益(純損失)	-18,685	45,396	39,831		—
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	-35,668	27,501	25,226		—
<b>貸借対照表関連 (百万円)</b>					
純資産合計	¥ 1,046,622	¥ 1,102,550	¥ 1,081,286		-5.1 %
有利子負債	166,350	170,103	169,133		-2.2 %
自己資本	996,162	1,053,600	1,033,864		-5.5 %
総資産	1,775,022	1,794,764	1,741,904		-1.1 %
<b>キャッシュ・フロー関連 (百万円)</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 68,971	¥ 48,457	¥ 71,944		42.3 %
投資活動によるキャッシュ・フロー	-146,909	23,074	14,011		—
財務活動によるキャッシュ・フロー	-32,196	-42,771	-45,222		—
フリーキャッシュ・フロー*1	-77,938	71,531	85,955		—
<b>1株当たりデータ (円) *2,3</b>					
当期純利益(純損失)	¥ -118.22	¥ 90.76	¥ 81.57		—
純資産	3,300.52	3,493.78	3,361.10		-5.5 %
配当金	64	48	32		—
<b>対売上高比 (%)</b>					
営業利益率	3.56	3.28	2.23		0.28
EBITDAマージン	3.03	7.70	7.34		-4.67
当期純利益率	-2.54	1.95	1.79		-4.49
<b>財務指標</b>					
ROE (%)	-3.48	2.63	2.46		-6.12
ROA (%)	-2.00	1.55	1.46		-3.55
自己資本比率(%)	56.12	58.70	59.35		-2.6
<b>株価指標 (3月31日の株価)</b>					
PER (倍)	-22.39	24.22	29.43		—
PBR (倍)	0.80	0.63	0.71		—
EV/EBITDA (倍)	16.07	5.30	6.69		—
PCFR (倍)	34.12	7.48	8.52		—
配当利回り(%)	2.42	2.18	2.67		0.23
<b>株主還元</b>					
自己株式の買付(百万円)	—	14,998	14,999		—
配当性向(%)	—	70.50	78.50		—
総還元性向(%)	—	124.8	137.6		—
<b>その他</b>					
長期格付け(R&I)	AA-	AA-	AA-		—
外国人保有率(%)	24.85	24.58	23.91		—

\*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。2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。

\*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円と1株当たり期末配当金32.00円の合計です。

# DNPの事業ポートフォリオ

DNPの事業は、連結売上高の約96%を占める「印刷事業」と、約4%を占める北海道コカ・コーラボトリング株式会社の「清涼飲料事業」で構成されています。企業や生活者、そして社会の課題解決に努めることにより、事業の拡大と企業価値の向上を実現していきます。

## 売上高



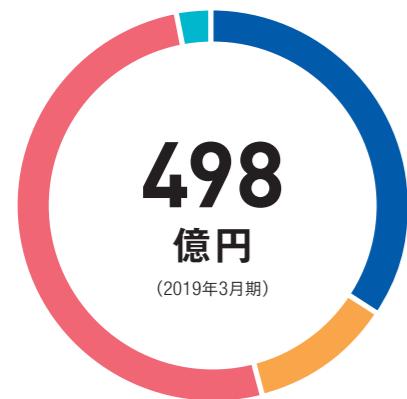
### 印刷事業

情報コミュニケーション部門	54.1%	7,623 億円
生活・産業部門	28.2%	3,971 億円
エレクトロニクス部門	13.7%	1,924 億円

### 清涼飲料事業

清涼飲料部門	4.0%	559 億円
--------	------	--------

## 営業利益



### 印刷事業

情報コミュニケーション部門	34.4%	248 億円
生活・産業部門	11.6%	83 億円
エレクトロニクス部門	51.1%	369 億円

### 清涼飲料事業

清涼飲料部門	2.9%	21 億円
--------	------	-------



# DNPの製品・サービス



情報コミュニケーション部門

### 出版関連事業

- 出版メディア関連
  - 1雑誌・書籍 2ハイブリッド型総合書店「honto」
- 教育・出版流通関連
  - 3MARUZEN&JUNKO堂書店 渋谷店

### 情報イノベーション事業

- マーケティング関連
  - 4チラシ、カタログ 5家計簿アプリ「レシーピ!®」
- BPO (Business Process Outsourcing)
  - 6BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) センター
- 情報セキュリティ関連
  - 7太陽エネルギー利用屋外液晶デジタルサイネージ/タッチパネル式多言語サイネージ(UD仕様)「アクティビジョン™」
  - 8VR (仮想現実) 9ビジネスフォーム
  - 10ICカード、カード関連製品 11スマートデバイス向けクラウドペイメントサービス 12透明ホログラムリボン

### イメージングコミュニケーション事業

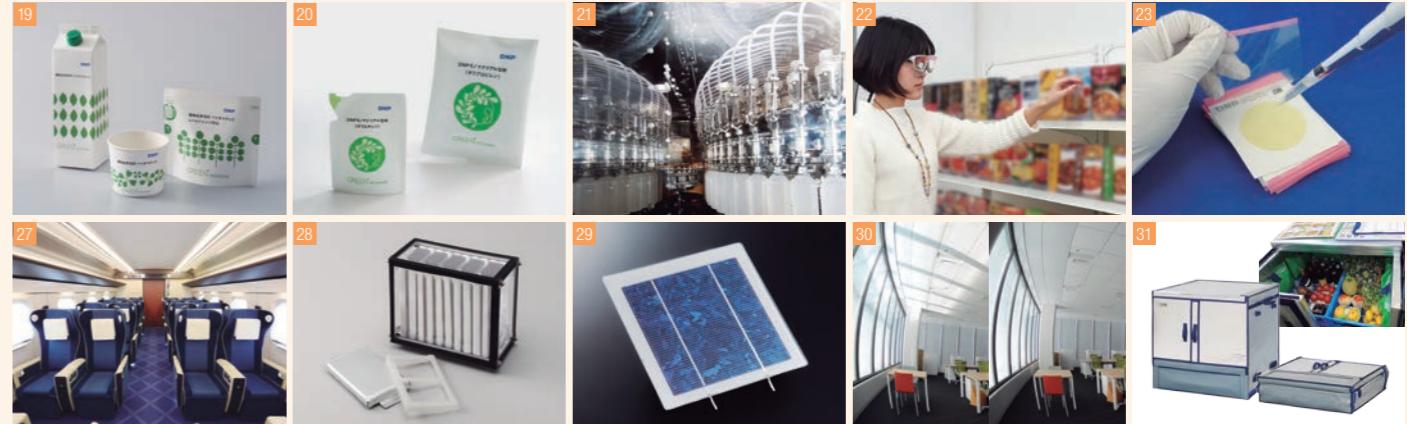
- 13昇華型熱転写記録材および溶融型熱転写記録材
- 14昇華型フォトプリンター 15写真プリントサービス(イメージ)



生活・産業部門

### 包装関連事業

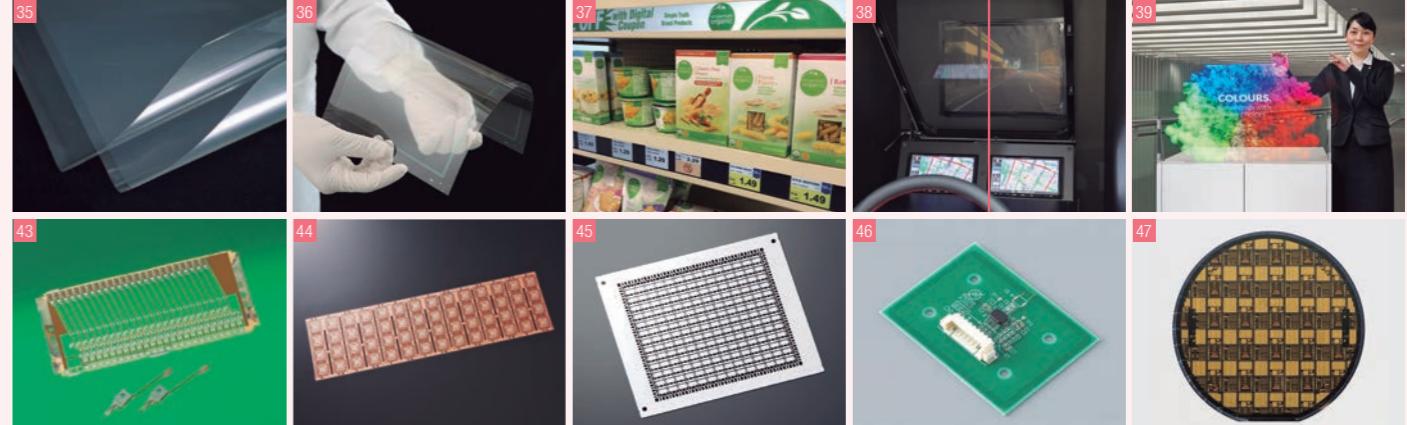
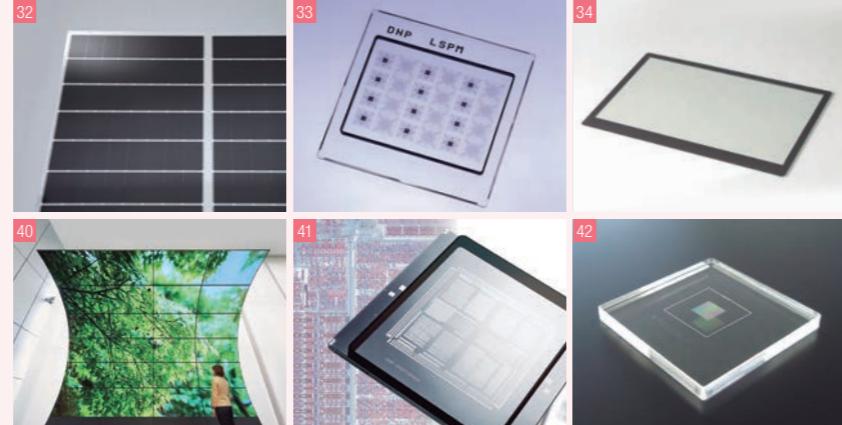
- 16パッケージ
- 17機能性フィルム複合型PETボトル「Complex Bottle」
- 18透明蒸着フィルム「IB-FILM™」
- 19植物由来包材「バイオマテック™」
- 20モノマテリアル包材
- 21PETボトル用無菌充填システム
- 22パッケージ総合評価サービス「ヒューマンリサーチ®」
- 23微生物検査用フィルム培地「Medi・Ca®(メディカ)」



エレクトロニクス部門

### ディスプレイ関連製品事業

- 32液晶カラーフィルター 33ラージスケールフォトマスク
- 34タッチパネルセンサー 35ディスプレイ用光学フィルム
- 36静電容量式タッチパネル用電極フィルム
- 37電子機器用スクリーン
- 38車載ディスプレイ用視野角制御フィルム(右:フィルムあり、映り込みなし)
- 39透明スクリーン 40曲面大型有機ELデジタルサイネージ





## 情報コミュニケーション部門

人々が望む情報を  
欲しい時に最適な  
情報メディアで届ける。

### 事業戦略

スマートフォンをはじめとする多様な情報端末が急速に普及し、情報メディアやコミュニケーションサービスがグローバルネットワークの広がりとともに、進化を続けています。生活者の価値観やライフスタイルも大きく変化するなかで、「P&I(印刷と情報)」の強みを有したDNPは、情報通信技術を活用して組織やビジネスの転換を図る“デジタルトランスフォーメーション”を独自に進化させ、企業の課題解決、生活者の感動体験や利便性向上につながる新しい価値を提供していきます。

当部門は、出版メディアおよび教育・出版流通の出版関連事業、マーケティング関連と情報セキュリティ関連の情報イノベーション事業、写真プリント等の「モノとコト(経験)」をつくるイメージングコミュニケーション事業で構成されています。デジタルマーケティングの推進、ICカード等のキャッシュレス決済関連事業の拡大に注力するほか、人手不足や働き方改革への対応で増加している企業等の業務を代行するBPO事業などを加速させていきます。また、さらなる収益の拡大に向けて、国内の製造体制の再構築などの構造改革を推進していきます。

### 重点施策

#### ①成長領域を中心とした価値の創出

##### 出版関連事業における新しい価値の創出

電子書籍と紙の本を購入できるhontoサイトと丸善・ジュンク堂書店等を連動させた「ハイブリッド型総合書店 honto」の事業を強化し、出版市場の拡大に努めるとともに、人生を豊かにする“本”に出会える機会を提供し続けます。

##### デジタルマーケティングの推進

Webサイト上の行動履歴ログや決済データ等を活用した顧客分析やシナリオ策定、効果検証を行うことで、顧客一人ひとりに合わせた最適なキャンペーン企画を展開し、企業のマーケティング課題を解決していきます。

##### 強固な情報セキュリティ基盤を活かした各種事業の推進

\* データセンター等を活かしたDNPのBPO事業について、P26-27をご参照ください。

##### “フォトイメージング事業”的推進

撮影体験を企業のマーケティングに活用する「DNPマーケティングフォトベース sharingbox PRIME」などの事業拡大に注力していきます。国内外の写真プリント市場で、「楽しい、うれしい、面白い、簡単、便利」などの視点で新しい価値を発掘し、新製品・新サービスとして提供します。

#### ②グローバル市場に向けた価値の提供

強みのある日本のコンテンツや雑誌ブランド等を活かした出版関連事業をグローバルに展開します。ICカード関連では、業務・資本提携先のベトナムとインドネシアの大手カードメーカーとともに、東南アジア地域を中心に事業競争力を強化していきます。写真プリント関連では、グローバルな製造・販売・サービスの体制をさらに強化し、インクリボン等のプリントメディアだけでなく、画像全般に関わる事業を拡大していきます。

#### ③あらゆる構造改革による価値の拡大

生活者との接点である書店のデータを活用したマーケティングの浸透を図り、より柔軟な書籍等の製造から、物流・配信・販売までの出版流通関連の構造改革を推進します。また、情報技術やBPO事業等の強みを掛け合わせ、AI(人工知能)やRPA\*を導入するなど、生産性や品質の向上に努めるとともに、国内外の生産拠点の連動による業務効率化を推進します。

\* RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション) : AIを活用したロボット(ソフトウェア)による業務自動化の取り組み

### 財務ハイライト

	売上高	営業利益	
-2.1%	+14.2%		
(単位:十億円、%)			
2017.3 2018.3 2019.3			
売上高	¥ 801.2	¥ 778.6	¥ 762.3
営業利益	18.8	21.7	24.8
営業利益率	2.4 %	2.8 %	3.3 %



#### [売上高について]

キャッシュレス化を背景に需要が拡大しているICカードや決済サービス関連事業、人手不足や働き方改革への対応として企業等の業務を代行するBPO事業などは順調に拡大しました。一方、雑誌や書籍、カタログやビジネスフォームなどの紙媒体が減少したほか、株式会社主婦の友社の全保有株を譲渡した影響もあり、前期に対して2.1%、163億26百万円の減収となりました。

#### [営業利益について]

「ハイブリッド型総合書店 honto」事業の黒字化やBPO事業の拡大に加え、生産体制の見直しなどのコスト構造改革の成果もあり、営業利益は前期比で14.2%、30億86百万円の増益となりました。営業利益率は前期の2.8%から0.5ポイント上昇し、3.3%となりました。



## 生活・産業部門

人々の暮らしや  
企業活動に密着した  
製品・サービスを  
創出する。

### 事業戦略

当部門は、包装、生活空間、産業資材の3分野の事業で構成され、生活者の日常に密着した身近な製品・サービスを国内外に数多く提供するとともに、企業の製造プロセスに深く関わっています。包装関連事業は、食品や飲料、日用品など、生活者が直接手に取るパッケージを数多く扱っています。生活空間関連事業は、住宅や商業施設、車両の内外装材など、生活者が身を置く空間を、心地よく機能的に形づくる製品を幅広く手がけています。産業資材関連事業は、太陽電池やリチウムイオン電池用の部材や「光」「熱」「液体」などを制御する高機能フィルムなどを提供しています。

DNPは、快適な暮らしに欠かすことができないこれらの製品・サービスを、多くの人にとって使いやすく、安全や安心につながるものとして開発、提供していきます。また、省エネルギー・ゼロエミッション、クリーンエネルギー等に配慮した工場で製造するとともに、製品・サービスのライフサイクル全体で、環境負荷の低減や生物多様性の保全に努めています。当部門では、国内外の生活者や企業の多様なニーズを先取りし、人々の生活を豊かにする新しい価値をつくり出していくます。

### 重点施策

#### ①成長領域を中心とした価値の創出

環境負荷の低減、生物多様性の保全などに配慮した製品・サービスの開発

よりリサイクルしやすい単一素材のパッケージや、分別廻しやすい液体用紙容器など、環境配慮製品・サービスの開発にさらに注力します。例えば、植物由来原料を一部に使用してCO<sub>2</sub>削減で循環型社会に貢献する「DNP植物由来包材 バイオマテック」のラインアップを拡充。また、高い断熱性を備え、コールドチェーンの構築に貢献する「DNP多機能断熱ボックス」を活用し、物流分野で新しい価値を提供していきます。

#### 多くの人にとって心地良く使いやすい製品・サービスの開発

年齢や性別、言語の違いや障がいの有無といった多様性を個性として尊重し、製品・サービスの開発の初期段階からインクルーシブデザインを推進します。日用品・食品・飲料等に関する意識や利用実態の分析、感性工学等に基づく空間デザインなどを推進するとともに、高度な画像処理技術や印刷技術などにより、高い意匠性と機能性を有した製品を開発していきます。

#### 自動車市場などに対する新しい価値の提供

内装用の加飾フィルムや、車体軽量化に寄与する樹脂ガラス向けの「DNP超耐候ハードコート転写フィルム」、樹脂や金属等の異種素材を強力に接着する「DNP粘接着フィルム」などの開発を推進。また、世界トップシェアのリチウムイオン電池用バッテリーパウチについて、モバイル機器や電気自動車のほか、ローンなどの新たな用途開拓を推進します。

#### ②グローバル市場に向けた価値の提供

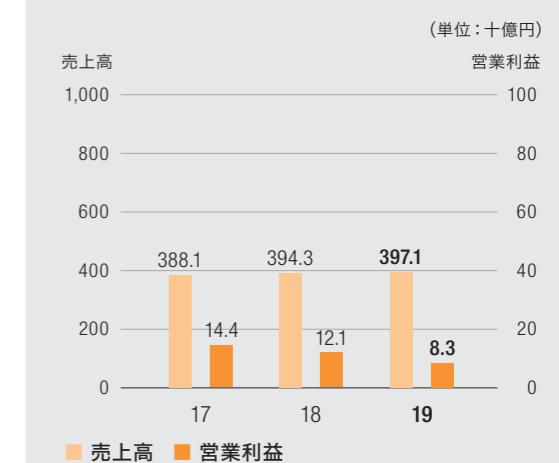
包装関連は、東南アジアでの環境配慮、フードロス等の社会課題の解決をめざし、インドネシアとベトナムの生産拠点を強化していきます。生活空間関連は、グローバルな事業ネットワークを活かし、欧米や新興国でのシェア拡大を図ります。産業資材関連は、世界的に需要が高まっているリチウムイオン電池用や太陽電池用の部材について、グローバル市場での事業展開を加速させていきます。

#### ③あらゆる構造改革による価値の拡大

価値の視点から事業ポートフォリオを見直し、生産効率の改善、収益性の向上などを推進します。特に海外ビジネスについては、為替や原材料価格の変動などに一層柔軟に対応し、業績への影響を最小限に抑えていきます。

### 財務ハイライト

	売上高	営業利益
	+0.7%	-30.9%
(単位:十億円、%)		
2017.3 2018.3 2019.3	¥ 388.1 ¥ 394.3 ¥ 397.1	14.4 12.1 8.3
売上高	¥ 388.1	14.4
営業利益	12.1	8.3
営業利益率	3.7 %	3.1 %
	2017.3 2018.3 2019.3	



#### 【売上高について】

紙のパッケージ製品やPETボトル用無菌充填システム、住宅用内外装材の販売が減少しましたが、リチウムイオン電池用バッテリーパウチなどの産業資材関連が増加しました。また事業構造改革、コスト構造改革などにも取り組んだ結果、部門全体の売上高は、前期に対して0.7%、28億62百万円の増収となりました。

#### 【営業利益について】

プラスチックフィルムやレジンなどの原材料価格の高騰にともなうコスト増や、その価格転嫁の遅れなどの影響を受け、部門全体の営業利益は前期比で30.9%、37億49百万円の減益となりました。営業利益率は前期の3.1%から1.0ポイント下降し、2.1%となりました。



## エレクトロニクス部門

革新的で  
機能性に優れた  
製品・サービスを  
開発、提供する。

### 事業戦略

世界各国での次世代通信規格「5G」のサービス開始によって、IoTやAI、自動運転などの普及が加速し、人々の生活をより豊かにする製品・サービスの登場につながると期待されています。5Gによって通信の超高速・低遅延・多接続などが実現することで、高画質でデザインの自由度も高く、軽量で消費電力が低い有機ELディスプレイの需要が、スマートフォンや自動車向けを中心にさらに拡大すると予測されています。

ディスプレイ関連製品および電子デバイスの事業を国内外で展開する当部門では、こうした企業や人々のニーズの変化を先取りして、機能性に優れた新たな製品・サービスを提供していきます。その際、微細加工やコーティングなど、DNPが保有するコア技術を高度化して掛け合わせるとともに、取引先企業や、専門の強みを持つパートナー企業との協業にも注力し、事業化を加速させます。また、技術供与なども含めた他社とのアライアンスなども積極的に展開していきます。収益性の向上にも努め、製品ラインアップの選択と集中、高効率化や徹底したコストダウンなどにも、継続して取り組んでいきます。

### 重点施策

#### ① 成長領域を中心とした価値の創出

##### ナノインプリントリソグラフィ(NIL)技術の高度化と実用化

世界で唯一の半導体NIL用マスターインプレート供給メーカーとして、3次元(立体)構造のNAND型フラッシュメモリー向けの量産体制を構築していきます。また、各種機器の自動化やIoTに欠かせないセンシング関連など、微細加工を必要とする分野に、NIL技術を活かしたソリューションをトータルに提供していきます。

##### 有機ELディスプレイ向け各種製品の開発を強化

スマートフォン向けなどの中小型有機ELディスプレイの需要増加を見据え、DNPが世界市場でトップシェアを獲得している有機ELパネル製造用メタルマスクの生産能力を増強していきます。また、ディスプレイのフォルダブル(折りたたみ)化やローラブル(巻き取り)化などのニーズに対応した製品の開発に注力していきます。

##### コア技術の強みを活かして車載用などの新分野を開拓

自動車の電子制御化の進展等により、車載ディスプレイの大型化や高精細化、電子サイドミラーの搭載などが見込まれています。DNPは車載用途の多様なニーズを捉え、車載ディスプレイ用視野角制御フィルムなどの製品開発に力を入れてていきます。

#### ② グローバル市場に向けた価値の提供

東アジアや欧米などに広がる市場に対し、DNPは、世界的な通商問題やカントリーリスクなどを常に注視し、その影響を最小限に抑えるように努めています。2019年4月には、中国でのフォトマスク需要の拡大に対応するため、米フォトエレクトロニクス社との合弁で現地に開設した生産拠点の稼働を開始しました。引き続き、国内外の状況を見据えながら、グローバル市場での事業展開を進めています。

#### ③ あらゆる構造改革による価値の拡大

2019年10月、大型テレビ向け光学フィルムの製造について、2,500mmの超広幅なフィルム原反での量産を開始する予定で、生産性の大幅向上と製造能力の増強を図ります。

また、半導体製品の微細化にともなうパターン描画工程の長時間化が課題となるなか、DNPが保有するマルチ電子ビームマスク描画装置を活用し、描画時間の大�な短縮を進めていきます。高い生産性の実現に取り組み、次世代用フォトマスクの生産体制を整備していきます。

### 財務ハイライト

	売上高	営業利益
	+2.0%	+8.2%
(単位:十億円、%)		
2017.3 2018.3 2019.3	¥ 169.4 ￥ 188.7 ￥ 192.4	16.4 34.1 36.9
売上高 営業利益 営業利益率	9.7 % 18.1 % 19.2 %	



#### [売上高について]

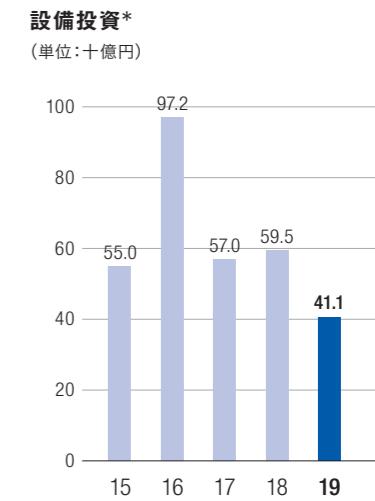
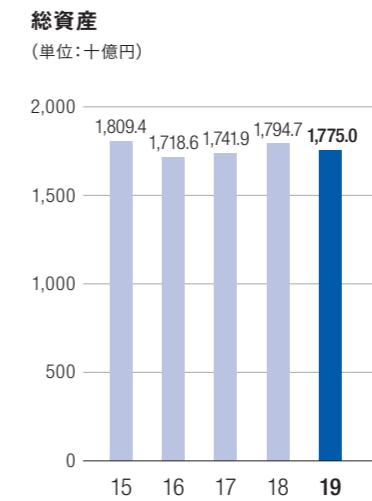
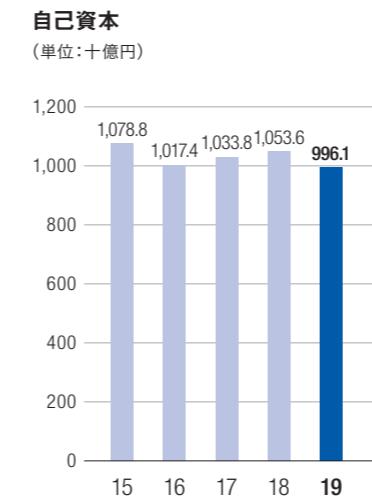
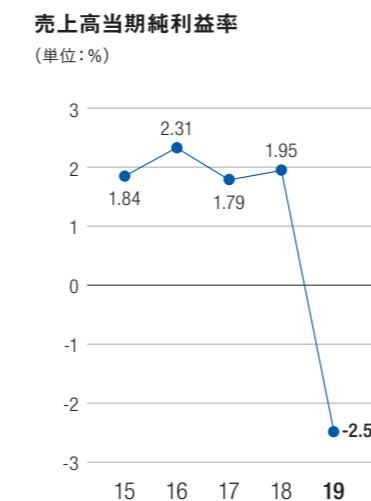
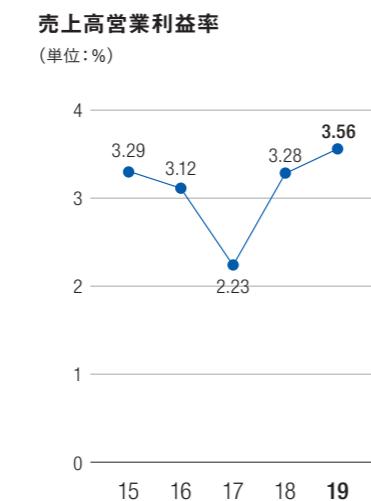
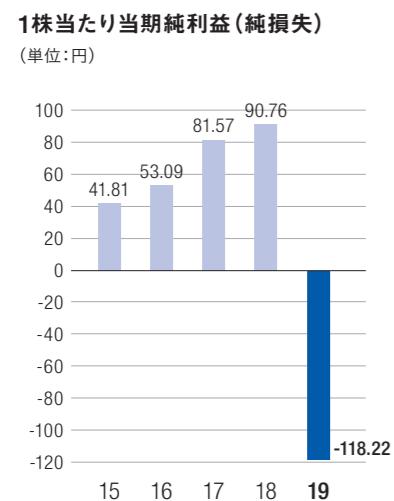
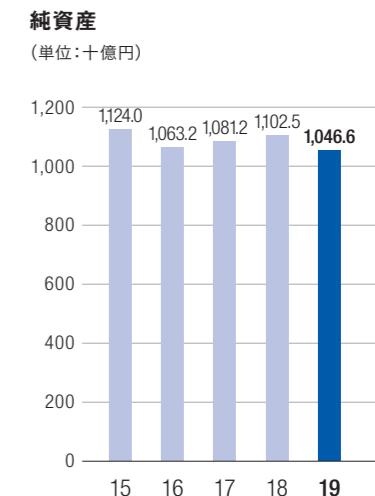
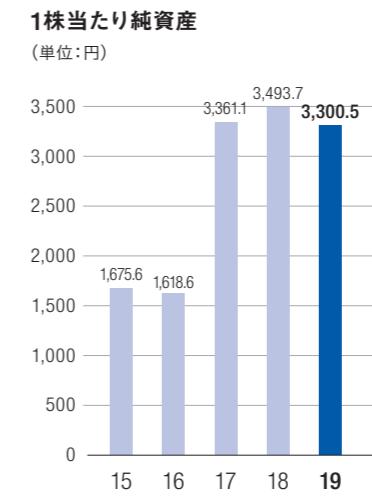
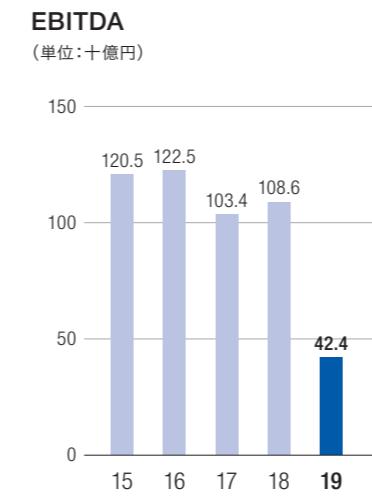
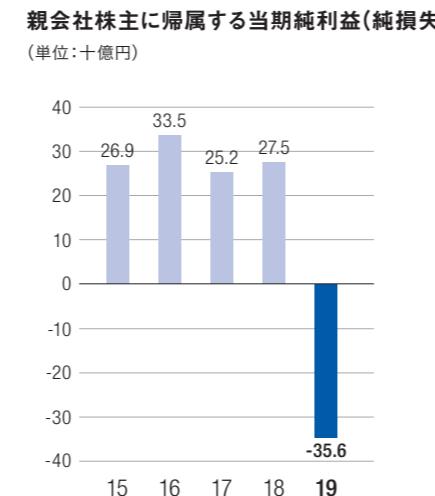
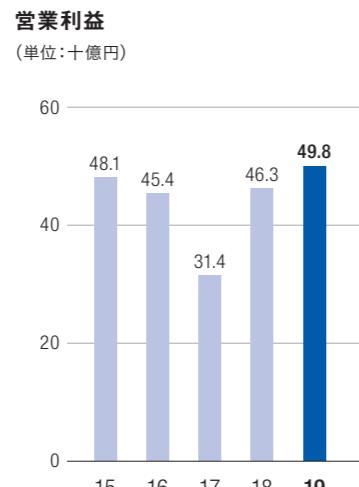
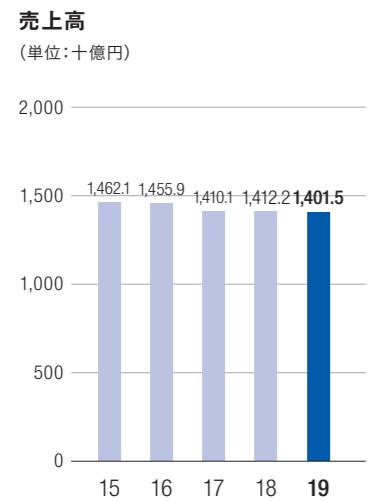
スマートフォンなどで液晶ディスプレイから有機ELディスプレイへの切り替えが進むなか、有機ELパネル製造用のメタルマスクが順調に増加しました。また、液晶テレビの画面の大型化により光学フィルムの販売が好調に推移したほか、車載ディスプレイ用視野角制御フィルムも大幅に増加しました。その結果、前期に対して2.0%、36億82百万円の増収となりました。

#### [営業利益について]

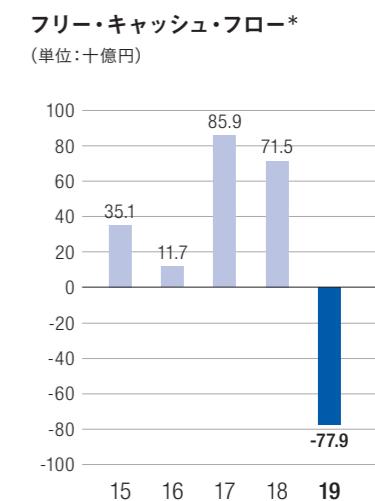
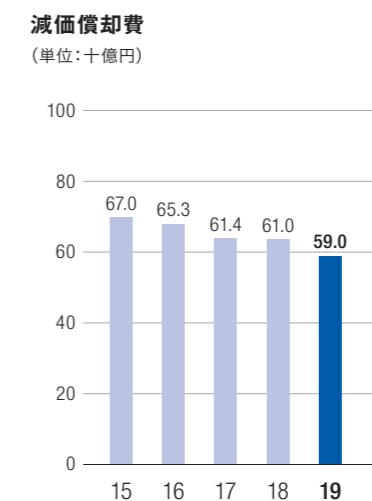
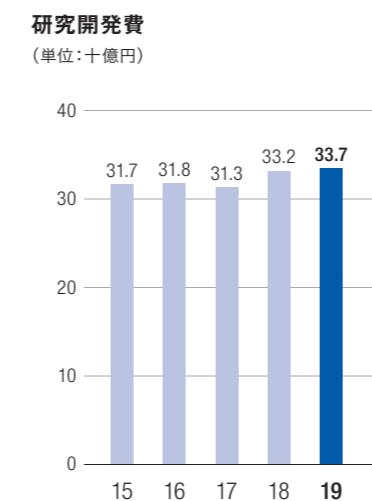
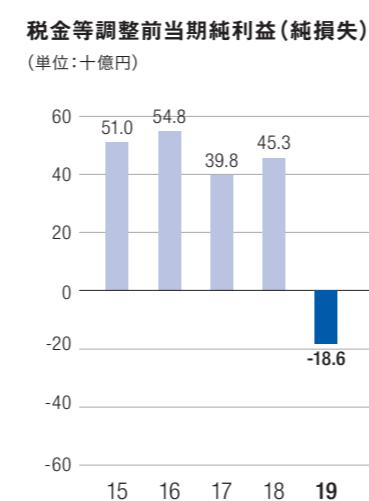
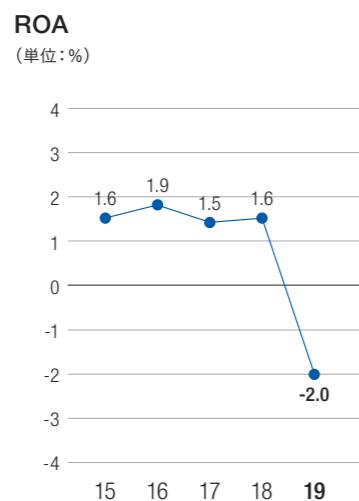
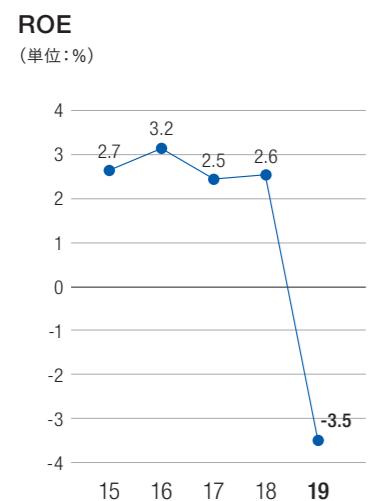
主力製品の光学フィルムやメタルマスクの販売数量の増加等により、営業利益は前期比で8.2%、28億12百万円の増益となりました。営業利益率は前期の18.1%から1.1ポイント上昇し、19.2%となりました。

# 財務・非財務の指標

BUSINESS RESULT (FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION)  
2019年3月期の実績 (業績および財務・非財務の情報)

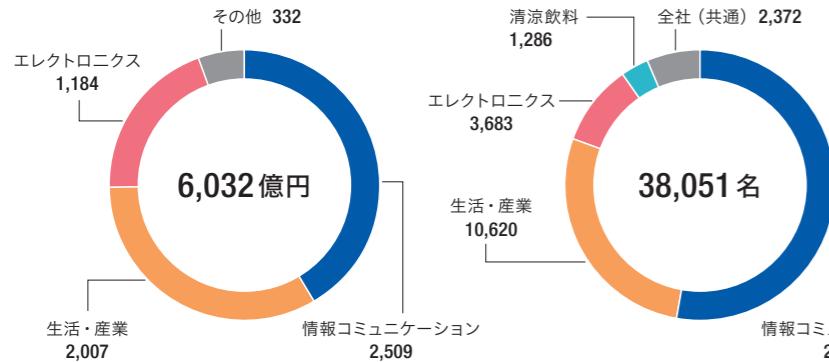


\*無形固定資産への投資も含んでいます。

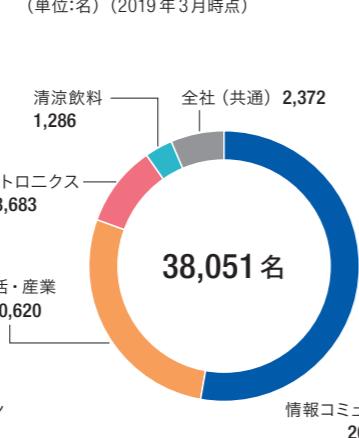


\* 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

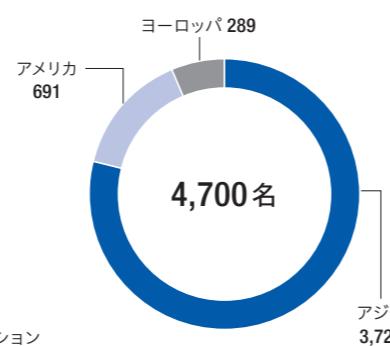
環境配慮製品・サービス売上高  
(セグメント別)  
(単位:億円) (2019年3月時期)



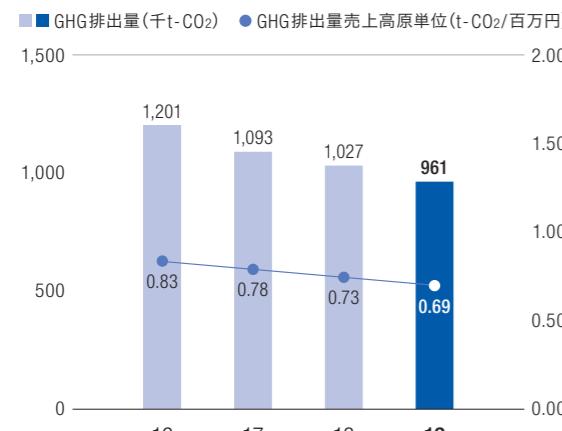
従業員数(セグメント別)  
(単位:名) (2019年3月時点)



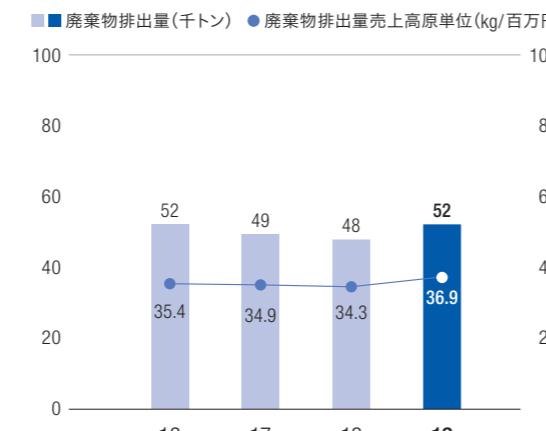
海外グループ会社従業員数(地域別)  
(単位:名) (2019年3月時点)



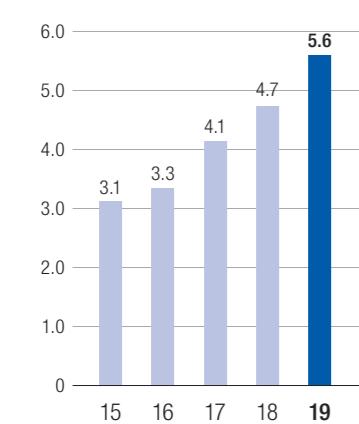
温室効果ガス(GHG)排出量(海外を含む)



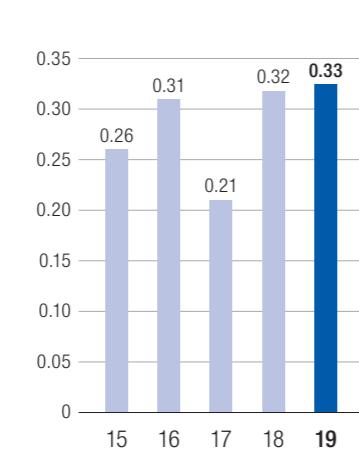
廃棄物排出量(海外を含む)



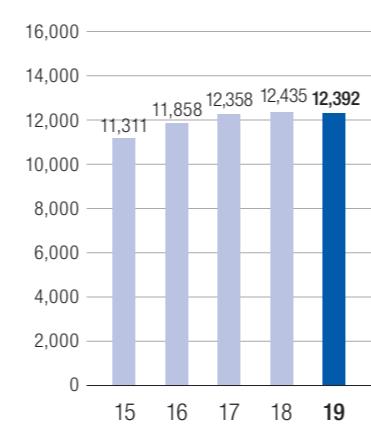
女性管理職比率  
(単位:%)



休業災害度数率



国内特許保有権利数  
(単位:件)



## 2019年3月期の業績に関する分析および説明

### 当期決算

#### 2019年3月期の事業環境および決算の概況

当期の国内経済は、雇用や所得環境に改善が見られたものの、個人消費は力強さに欠け、自然災害や世界的な通商問題の影響もあり、景気の先行きに不透明感が強まりました。印刷業界では、電子書籍やインターネット広告の市場拡大による紙媒体の需要減少や競争の激化などもあり、厳しい経営環境が続きました。

そのなかでDNPIは、「P&Iイノベーション」を事業ビジョンに掲げ、独自の印刷と情報の強みとパートナーの強みを掛け合わせた価値の創出に力を入れています。今後の成長領域として「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」を設定して、社会課題を解決し、人々の期待に応える新しい価値を生み出す事業を展開しています。

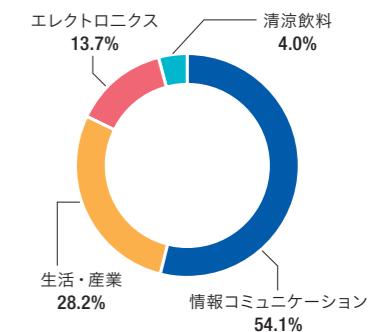
特に、グローバルでトップシェアを獲得している写真プリント用熱転写記録材やリチウムイオン電池用バッテリーパウチ、ディスプレイ用光学フィルムや有機ELディスプレイ製造用のメタルマスク、国内トップのICカード関連など、重点事業を中心とした「強い事業ポートフォリオの構築」に取り組んでいます。

こうした重点事業への積極投資に加え、事業部門やグループ会社の再編など、競争力強化のための構造改革も進めています。当期も、収益性が低下してきた事業用の資産や、使用見込みがない遊休資産について、166億円の減損処理を行いました。また資本コストを意識し、資本効率を最大化させることの一環として、保有株式の見直しを継続的に行っており、当期も上場30銘柄、非上場1銘柄を売却して、180億円を特別利益として計上しました。

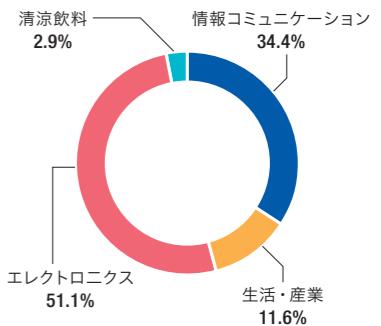
一方、2011年2月から2014年2月までに製造した壁紙製品の一部に生じた、経時変化により表面が脆くなり、表面の柄が剥がれ落ちやすくなるという不具合に対し、補修対策を実施しています。なお、この不具合が生じた壁紙の安全性については、専門機関での試験の結果、問題がないことを確認しています。補修対策費用については、これまでに得られた現物サンプルやデータ等を基に新たに実施した科学的検証・分析の結果を踏まえ、今後の影響範囲を合理的に最大限の規模で見積もり、追加的補修対策費用750億円を特別損失として計上しました。これによって、今後の業績への影響の拡大を抑えることとし、重点事業への集中を一層促進して、さらなる企業価値の拡大に努めています。

	2019.3	2018.3	2017.3
売上高 (百万円)	¥ 1,401,505	¥ 1,412,251	¥ 1,410,172
売上総利益率	20.1 %	19.9 %	18.9 %
営業利益率	3.6 %	3.3 %	2.2 %
経常利益率	4.2 %	3.6 %	2.6 %
売上高純利益率	-2.5 %	1.9 %	1.8 %

セグメント別売上高構成比  
(2019年3月期)



セグメント別営業利益構成比  
(2019年3月期)





グループ全体の当期の海外売上高は、前期比116億87百万円、5.2%増加し、2,383億77百万円となりました。売上高全体に占める割合は0.9ポイント上昇し、17.0%になりました。インドネシアや台湾を含むアジア地域が前年度比7.4%増の1,620億56百万円、米国やフランス等を含むその他地域が同0.5%増の763億21百万円という結果でした。

#### 【情報コミュニケーション部門】

- ・売上高 : 7,623億10百万円 (前期比2.1%減)
- ・営業利益 : 248億43百万円 (前期比14.2%増)
- ・営業利益率: 3.3% (0.5ポイント上昇)

#### 出版関連事業: 出版メディア関連

**市場** 当期の出版業界の販売金額は1兆2,748億円(前年度比4.7%減)。このうち雑誌は、電子雑誌の定額読み放題サービスの影響などで、休刊点数が創刊点数を上回る状況が続き、前年度比7.1%減の5,866億円。書籍も、文庫本の落ち込みが大きく、同2.7%減の6,882億円(出版科学研究所調べ)。

**DNP** AI(人工知能)を活用して書籍の需要予測の精度を高める取り組みなど、業界の課題解決にも努めましたが、書籍、雑誌とも減少し、売上高が前年を下回りました。

#### 出版関連事業: 教育・出版流通関連

**市場** 書店数は1999年の約22,000店をピークに減少し、2018年には約12,000店に(アルメディア調べ)。一方、2018年1~12月の電子書籍の国内市場規模は、前年比11.9%増の2,479億円(出版科学研究所調べ)。

**DNP** 書店・ネット通販・電子書籍のハイブリッド型総合書店「honto」の事業が、会員500万人を超えるなど順調に推移して、増収となりました。図書館サポート事業は、受託館数は横ばい(2019年1月末で1,365館)でしたが、比較的規模の大きな図書館への入れ替わりもあり、前年を上回りました。当事業全体の売上高は、子会社だった株式会社主婦の友社の全保有株式を2017年12月に譲渡した影響により、前年を下回りました。

#### 情報イノベーション事業: マーケティング関連

**市場** 2018年度の国内の広告需要は、インターネット広告が拡大したものの、新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・DMなどが前年割れとなり、0.6%の微減(経済産業省調べ)。

**DNP** プレミアムグッズなどの販促関連が伸びたものの、チラシやカタログなどの紙媒体が減少し、全体として前年を下回りました。

#### 情報イノベーション事業: 情報セキュリティ関連

**市場** クレジットカード会社が、2020年3月末までに、国内で流通するすべてのクレジットカードへのICチップ搭載を推進。クレジットカード決済の動向や利用者の属性等に基づいた販売促進策であるCLO(Card Linked Offer)が増加。

**DNP** クレジットカードを中心にICカード関連の事業が拡大し、企業での働く

き方改革の進展や人手不足を背景にBPOの売上が増加した一方、ペーパーレス化の影響などによって、全体としては前年を下回りました。

#### イメージングコミュニケーション事業

**市場** 世界的に写真プリント枚数が減少するなか、銀塩方式からの切り替えによって昇華型熱転写メディアの需要は堅調に推移。東南アジア・中東・中国では、各種証明書向けやイベント・観光地でのプリント向けの需要が拡大。

**DNP** スマートフォンで撮影した画像を証明写真機「Ki-Re-i(キレイ)」でプリントできるサービスのほか、スポーツやイベントの会場、観光地などで写真撮影からプリント出力まで行う「DNPマーケティングフォトブースsharingbox PRIME(シェアリングボックス プライム)」のサービスを開始するなど、写真を通じて人々の体験価値を高める「コトづくり」事業を推進。写真プリント用昇華型熱転写記録材は、北米や東南アジア向けが増加しましたが、欧州向けが減少し、当事業全体では前年を下回りました。

#### 【生活・産業部門】

- ・売上高 : 3,971億69百万円 (前期比0.7%増)
- ・営業利益 : 83億78百万円 (前期比30.9%減)
- ・営業利益率: 2.1% (1.0ポイント低下)

#### 包装関連事業

**市場** 2018年の国内包装印刷分野の生産金額は、前年比0.1%の微増(経済産業省調べ)。「消費者態度指数」から見た消費者マインドの基調判断は、食料品・サービスの値上げや海外経済の減速もあり、弱い動きが継続(季節調整値、内閣府調べ)。

**DNP** 植物由来の原料を一部に使用したパッケージや、よりリサイクルしやすいモノマテリアル(単一素材)のパッケージなど、環境配慮製品の開発・提供に努めました。フィルムパッケージ等は堅調だったものの、紙のパッケージや無菌充填システムの販売が減少し、全体としては前年を下回りました。

#### 生活空間関連事業

**市場** 2018年の国内新設住宅着工戸数は約94万戸と、前年比2.3%の減少。このうち、マンション等の分譲住宅は前年並みとなったものの、持家は0.4%減少し、アパート等の貸家も5.5%減少(国土交通省調べ)。

**DNP** 独自のEB(Electron Beam)コーティング技術を活かした環境配慮製品のほか、木や石などの質感を持った内外装用アルミパネル「アートテック」の販売に注力。海外向けが堅調だった一方、国内建材や自動車用内装材が振るわず、全体としては前年を下回りました。

#### 産業資材関連事業

**市場** 世界的な再生可能エネルギーの導入拡大や自動車の電動化の進展により、リチウムイオン電池用部材などの需要拡大が続く。

**DNP** 複数のフィルムを貼り合わせるラミネート技術や精密塗工技術等を活かし、世界トップシェアのリチウムイオン電池用バッテリーパウチが、モバイル用、車載用とともに順調に推移しました。太陽電池用部材は国内外で減少したものの、バリアフィルムはレトルト食品等の包装用が好調で、また、2018年夏の猛暑によって冷蔵庫向けなど真空断熱材の需要も増加するなど、当事業全体で前年を上回りました。

### 【エレクトロニクス部門】

- ・売上高 : 1,924億36百万円(前期比2.0%増)
- ・営業利益 : 369億12百万円(前期比8.2%増)
- ・営業利益率: 19.2% (1.1ポイント上昇)

#### ディスプレイ関連製品事業

**市場** スマートフォン市場が成熟化してきた2018年度は、中小型有機ELパネルの需要が減速し、設備投資が抑制されたものの、折り曲げ可能な次世代有機ELパネルは今後、モバイル用、車載用ともに急速に普及する見通し。また2018年の秋以降、供給過剰によってテレビ用液晶パネルの価格が大きく下落したものの、液晶パネルの画像を制御する偏光板は、テレビの大画面化によって需要が拡大。

**DNP** 北米や中国での大型テレビ需要の拡大によって、世界トップシェアの偏光板表面フィルムが順調に推移したほか、超短焦点プロジェクター用スクリーンや車載ディスプレイ用視野角制御フィルムも増加しました。また、中小型有機ELパネル製造用のメタルマスクも需要が拡大し、全体で前年を上回りました。

#### 電子デバイス事業

**市場** 2018年の世界の半導体販売額は、データセンター向け半導体メモリーの出荷増などによって前年比13.7%増の4,687億ドルとなり、製造用の半導体フォトマスクの販売額も、前年比8%増の40億ドルに。しかし、2018年後半には、米中貿易摩擦の影響が拡大。

**DNP** スマートフォン等の内蔵メモリーの大容量化やIoT機器の普及を背景に、半導体フォトマスクが増加し、当事業全体で前年を上回りました。

### 【清涼飲料部門】

- ・売上高: 559億97百万円(前期比0.1%減)
- ・営業利益: 21億21百万円(前期比5.5%減)
- ・営業利益率: 3.8% (0.2ポイント低下)

**市場** 清涼飲料業界では、販促施策の展開や価格競争などによるメーカー間のシェア争いが激化し、引き続き厳しい市場環境に。

**DNP** 主力ブランドの新商品を発売したほか、自動販売機事業でエリアマー

ケティングに基づく活発な販促活動や量販店向けの販促強化などを行い、シェア拡大と顧客獲得に努めました。しかし、夏季の天候不順や北海道胆振東部地震の影響による販売の減少などにより、前年を下回りました。

### 売上原価／販売費及び一般管理費／営業利益

売上原価は前期から122億72百万円、1.1%減少して1兆1,193億90百万円に、売上総利益率は前期から0.2ポイント上昇して20.1%になりました。

プラスチック等の合成樹脂の基礎原料となるナフサ(粗製ガソリン)の国産基準取引価格(国産ナフサ価格)は、2018年10月まで続いた原油高を背景に、値上がり幅が広がりました。それにより、フィルム等の石化製品が大幅に値上がりしたほか、印刷用紙も原材料価格や物流費の高騰などによって値上がりしました。これらの結果、当期の原材料値上がりの影響額は、前期の34億円を上回る75億円となりました。DNPは得意先との交渉を通じて、値上がり影響額の転嫁を進めたものの、当期の転嫁率は4割程度にとどまりました。

当期の販売費及び一般管理費は2,322億16百万円となり、前期比で20億1百万円、0.9%減少しました。売上高に占める比率は前期同様16.6%となりました。

その結果、当期の営業利益は、前期比35億26百万円、7.6%増加して498億98百万円となりました。売上高営業利益率は前期から0.3ポイント上昇し、3.6%となりました。

### 営業外損益及び特別損益

営業外収益は151億94百万円で、前期比13億69百万円、9.9%増加しました。営業外費用は68億32百万円で、前期比23億94百万円、25.9%減少しました。その結果、営業外損益は前期の45億99百万円の収益から、83億62百万円の収益となりました。

経常利益は582億59百万円で、前期比72億88百万円、14.3%増加しました。

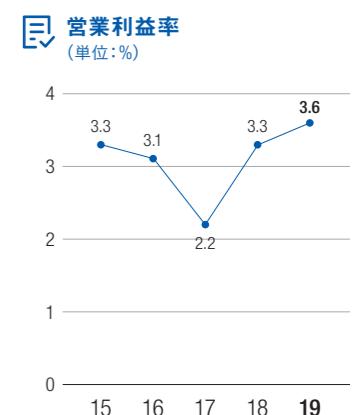
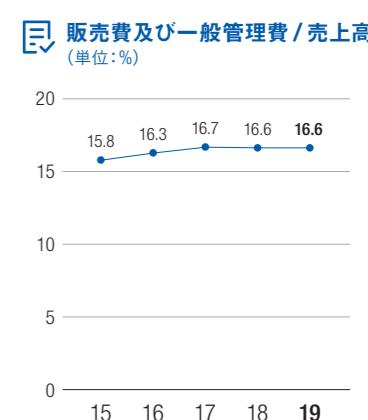
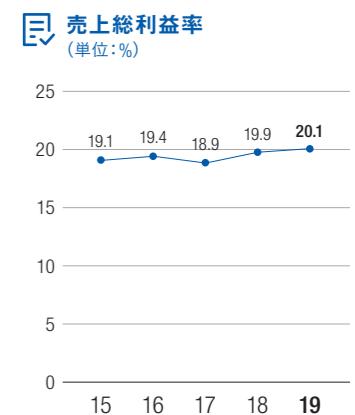
特別利益は、投資有価証券売却益が前期の449億64百万円から180億25百万円に減少したこともあり、前期比362億23百万円減少し、230億89百万円になりました。特別損失は、補修対策引当金繰入額が前期の535億円から750億円に増加するなど、前期比351億48百万円増加して、1,000億35百万円となりました。これにより特別損益は、前期の55億75百万円の損失から、769億46百万円の損失となりました。

これらの結果、当期の税金等調整前当期純損失は、186億85百万円(前期は453億96百万円の税金等調整前当期純利益)となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)

当期の親会社株主に帰属する当期純損失は、356億68百万円(前期は275億1百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)となりました。また、1株当たり当期純損失は118.22円(前期は90.77円の1株当たり当期純利益)となりました。

※DNPは、2017年10月1日を効力発生日として普通株式2株につき1株の割合をもって株式併合を実施しています。これにともない、前連結会計年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。



## 流動性と資金の源泉

### キャッシュ・フロー

	2019.3	2018.3	2017.3
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	¥ 68,971	¥ 48,457	¥ 71,944
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	¥ -146,909	¥ 23,074	¥ 14,011
フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	¥ -77,938	¥ 71,531	¥ 85,955

当期の連結キャッシュ・フローに関して、営業活動によって得られた資金は、税金等調整前当期純損失186億85百万円、減価償却費590億80百万円などにより689億71百万円の収入となりました。

投資活動に使用された資金は、有形固定資産の取得による支出375億78百万円、投資有価証券の売却による収入267億85百万円などに加え、預入期間が3カ月を超える定期預金の純増加額1,369億81百万円があり、1,469億9百万円の支出となりました。

財務活動に使用された資金は、配当金の支払額197億83百万円、短期借入金の純減少額39億24百万円などにより321億96百万円の支出となりました。

これらの結果、連結キャッシュ・フロー計算書における当期末の現金及び現金同等物は1,337億71百万円となりました。

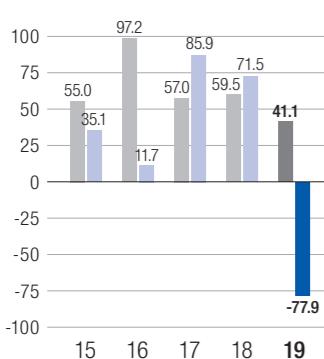
なお、連結貸借対照表における当期末の現金及び預金は、2,680億46百万円で、この差額は、主として、連結キャッシュ・フロー計算書の現金及び現金同等物に含まれない預入期間が3カ月を超える定期預金1,392億75百万円です。

営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した当期のフリー・キャッシュ・フローは、779億38百万円の支出となります。が、上記の預入期間が3カ月を超える定期預金の影響を除いた場合は、590億43百万円の収入となります。

### 設備投資、減価償却、研究開発費等

#### 設備投資とフリー・キャッシュ・フロー (単位:十億円)

■ 設備投資  
■ フリー・キャッシュフロー



当期の設備投資は、合理化投資を中心に411億円を実施し、前期比184億円、31.0%減少しました。部門別では、情報コミュニケーション部門が前期比75億円減の196億円で構成比48%、生活・産業部門は前期比29億円減の127億円で構成比31%、エレクトロニクス部門は前期比59億円減の46億円で構成比11%、清涼飲料部門は前期比3億円減の19億円で構成比5%、調整額が前期比15億円減の20億円で構成比5%となりました。上記の設備投資の所要資金は、自己資金によってまかないとしました。

当期の減価償却費は590億円で、前期比20億円、3.3%の減少となりました。部門別では、情報コミュニケーション部門が前期比12億円減の256億円で構成比43%、生活・産業部門は前期比1億円減の163億円で構成比28%、エレクトロニクス部門は前期比6億円減の115億円で構成比20%、清涼飲料部門は前期比1億円増の27億円で構成比4%、調整額が前期並みの27億円で構成比5%となりました。

ました。

また、当期の研究開発費は前期実績332億円を1.7%上回り、337億円となりました。

### 貸借対照表

	2019.3	2018.3	2017.3
総資産 (百万円)	¥ 1,775,022	¥ 1,794,764	¥ 1,741,904
自己資本	¥ 996,162	¥ 1,053,600	¥ 1,033,864
有利子負債	¥ 166,350	¥ 170,103	¥ 169,133
1株当たり純資産 (円)	¥ 3,300.52	¥ 3,493.78	¥ 3,361.10

当期末のDNPの総資産は、197億42百万円、1.1%減少して1兆7,750億22百万円となりました。

流動資産では、現金及び預金が252億65百万円、10.4%増加して2,680億46百万円に、受取手形及び売掛金が27億91百万円、0.8%減少して3,514億50百万円に、商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品の合計額が44億77百万円、3.3%減少して1,330億70百万円になりました。この結果、流動資産合計は192億41百万円、2.5%増加して、7,992億80百万円となりました。

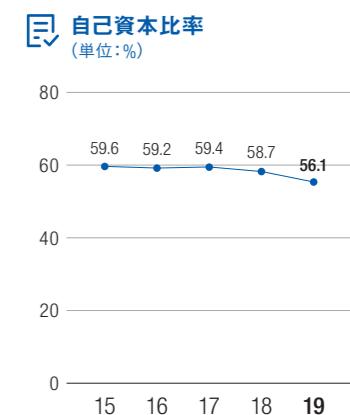
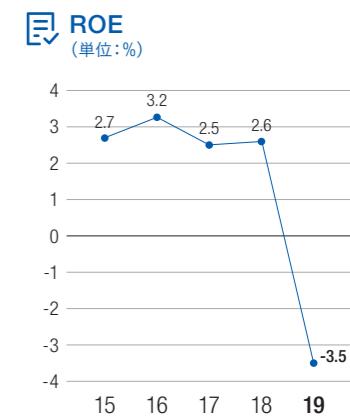
固定資産では、有形固定資産が332億77百万円、7.0%減少して4,411億20百万円に、無形固定資産が39億39百万円、12.0%減少して289億14百万円に、投資その他の資産が17億65百万円、0.3%減少して5,057億7百万円になりました。この結果、固定資産合計は389億82百万円、3.8%減少して9,757億42百万円となりました。

流動負債は291億7百万円、6.6%増加して4,676億55百万円となりました。固定負債は70億81百万円、2.8%増加して2,607億45百万円となりました。この結果、負債合計は前期比361億87百万円、5.2%増加して7,284億円となりました。

当期末の純資産は1兆466億22百万円で、親会社株主に帰属する当期純損失356億68百万円と剰余金の配当193億17百万円などにより、前期末比559億28百万円、5.1%減少しました。

これらの結果、当期の自己資本比率は、前期比2.6ポイント減少し、56.1%となりました。

なお、2019年3月期の決算公表後においても、強固な財務基盤と事業の収益性が評価され、格付投資情報センターより、AA-の高格付を維持しています。(2019年6月27日公表)



	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>損益計算書関連(百万円)</b>										
売上高	¥ 1,401,505	¥ 1,412,251	¥ 1,410,172	¥ 1,455,916	¥ 1,462,118	¥ 1,448,550	¥ 1,446,607	¥ 1,507,227	¥ 1,589,373	¥ 1,583,382
売上原価	1,119,390	1,131,662	1,143,164	1,173,203	1,182,954	1,176,077	1,186,557	1,246,878	1,287,581	1,286,682
売上総利益	282,114	280,589	267,008	282,712	279,163	272,472	260,049	260,349	301,791	296,700
販売費及び一般管理費	232,216	234,217	235,598	237,240	230,989	222,374	224,269	226,334	233,973	230,186
営業利益	49,898	46,372	31,410	45,471	48,173	50,098	35,779	34,015	67,818	66,513
経常利益	58,259	50,971	36,740	52,651	53,759	53,285	40,318	36,843	62,786	68,841
税金等調整前当期純利益(純損失)	-18,685	45,396	39,831	54,840	51,061	48,608	35,151	2,672	52,696	49,495
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	-35,668	27,501	25,226	33,587	26,923	25,641	19,217	-16,356	25,032	23,278
<b>貸借対照表関連(百万円)</b>										
総資産	¥ 1,775,022	¥ 1,794,764	¥ 1,741,904	¥ 1,718,636	¥ 1,809,462	¥ 1,574,753	¥ 1,578,976	¥ 1,608,806	¥ 1,649,784	¥ 1,618,853
自己資本	996,162	1,053,600	1,033,864	1,017,425	1,078,828	932,329	893,124	871,229	908,521	916,324
有利子負債	166,350	170,103	169,133	189,820	187,946	182,596	227,209	229,664	229,140	166,751
純資産合計	1,046,622	1,102,550	1,081,286	1,063,241	1,124,093	976,386	937,055	914,213	952,440	956,863
<b>キャッシュ・フロー関連(百万円)</b>										
営業キャッシュ・フロー	¥ 68,971	¥ 48,457	¥ 71,944	¥ 72,629	¥ 85,730	¥ 120,108	¥ 100,497	¥ 108,603	¥ 140,053	¥ 140,574
投資キャッシュ・フロー	-146,909	23,074	14,011	-60,883	-50,540	-58,370	-72,587	-80,126	-82,561	-120,683
財務キャッシュ・フロー	-32,196	-42,771	-45,222	-47,166	-23,864	-80,038	-36,236	-32,833	15,185	13,126
フリー・キャッシュ・フロー	-77,938	71,531	85,955	11,746	35,190	61,738	27,910	28,477	57,492	19,891
<b>その他(百万円)</b>										
設備投資	¥ 41,103	¥ 59,557	¥ 57,084	¥ 97,264	¥ 55,024	¥ 63,464	¥ 88,314	¥ 98,188	¥ 102,172	¥ 119,063
減価償却費	59,080	61,070	61,461	65,310	67,033	73,458	80,200	95,829	97,977	91,694
研究開発費	33,786	33,210	31,375	31,826	31,748	30,820	30,820	31,690	33,146	33,849
<b>普通株式データ(円、株)</b>										
1株当たり当期純利益(純損失) - 基本的	¥ -118.22	¥ 90.76	¥ 81.57	¥ 53.09	¥ 41.81	¥ 39.81	¥ 29.83	¥ -25.39	¥ 38.85	¥ 36.12
1株当たり配当金	64.00	48.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
1株当たり純資産	3,300.52	3,493.78	3,361.10	1,618.65	1,675.63	1,447.95	1,386.85	1,352.70	1,410.43	1,422.33
発行済普通株式数(自己株式控除後)	301,830,719 (株)	301,563,746 (株)	307,596,791 (株)	628,561,116 (株)	643,833,079 (株)	643,893,863 (株)	643,990,364 (株)	644,062,928 (株)	644,142,530 (株)	644,238,930 (株)
<b>財務比率(%)</b>										
売上高に占める割合:										
売上総利益	20.13 %	19.87 %	18.93 %	19.42 %	19.09 %	18.81 %	17.98 %	17.27 %	18.99 %	18.74 %
販売費及び一般管理費	16.57	16.58	16.71	16.29	15.80	15.35	15.50	15.02	14.72	14.54
営業利益	3.56	3.28	2.23	3.12	3.29	3.46	2.47	2.26	4.27	4.20
税金等調整前当期純利益(純損失)	-1.33	3.21	2.82	3.77	3.49	3.36	2.43	0.18	3.32	3.13
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	-2.54	1.95	1.79	2.31	1.84	1.77	1.33	-1.09	1.57	1.47
ROE	-3.48	2.63	2.46	3.20	2.67	2.81	2.18	-1.84	2.74	2.57
ROA	-2.00	1.55	1.46	1.90	1.59	1.63	1.21	-1.00	1.53	1.48
<b>株主還元(%)</b>										
配当性向	—	70.5	78.5	60.3	76.5	80.4	107.2	—	82.3	88.6
総還元性向	—	124.8	137.6	119.5	76.5	80.4	107.2	—	82.3	88.6

注: 1. 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。2017年3月期の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しています。

2. 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円と1株当たり期末配当金32.00円の合計です。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るため、1株当たり中間配当金16.00円は株式併合前、1株当たり期末配当金32.00円は株式併合後の金額となります。

# 連結財務諸表

BUSINESS RESULT (FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INFORMATION)  
2019年3月期の実績 (業績および財務・非財務の情報)

## 連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	242,781	<b>268,046</b>
受取手形及び売掛金	354,241	<b>351,450</b>
商品及び製品	82,697	<b>79,809</b>
仕掛品	31,672	<b>30,074</b>
原材料及び貯蔵品	23,178	<b>23,187</b>
その他	47,159	<b>48,226</b>
貸倒引当金	△1,690	<b>△1,515</b>
流動資産合計	<b>780,039</b>	<b>799,280</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	566,445	<b>549,251</b>
減価償却累計額	△367,135	<b>△365,373</b>
建物及び構築物(純額)	<b>199,310</b>	<b>183,878</b>
機械装置及び運搬具	736,596	<b>708,330</b>
減価償却累計額	△655,894	<b>△640,815</b>
機械装置及び運搬具(純額)	<b>80,702</b>	<b>67,514</b>
土地	151,521	<b>147,924</b>
建設仮勘定	7,160	<b>11,760</b>
その他	140,364	<b>138,261</b>
減価償却累計額	△104,660	<b>△108,219</b>
その他(純額)	<b>35,703</b>	<b>30,042</b>
有形固定資産合計	<b>474,397</b>	<b>441,120</b>
無形固定資産		
のれん	4,241	<b>2,489</b>
ソフトウエア	26,686	<b>25,044</b>
その他	1,925	<b>1,380</b>
無形固定資産合計	<b>32,853</b>	<b>28,914</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	401,414	<b>393,104</b>
退職給付に係る資産	67,838	<b>71,380</b>
繰延税金資産	10,913	<b>11,068</b>
その他	30,938	<b>32,468</b>
貸倒引当金	△3,632	<b>△2,315</b>
投資その他の資産合計	<b>507,472</b>	<b>505,707</b>
固定資産合計	<b>1,014,724</b>	<b>975,742</b>
資産合計	<b>1,794,764</b>	<b>1,775,022</b>

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	248,993	<b>246,138</b>
短期借入金	44,794	<b>42,474</b>
1年内償還予定の社債	2,290	<b>51,490</b>
1年内返済予定の長期借入金	4,292	<b>2,731</b>
未払法人税等	10,042	<b>7,448</b>
賞与引当金	17,128	<b>18,145</b>
補修対策引当金	29,580	<b>19,162</b>
その他	81,426	<b>80,065</b>
流動負債合計	<b>438,548</b>	<b>467,655</b>
固定負債		
社債	108,600	<b>59,610</b>
長期借入金	10,127	<b>10,045</b>
補修対策引当金	7,543	<b>70,211</b>
退職給付に係る負債	35,216	<b>34,733</b>
繰延税金負債	64,983	<b>65,300</b>
その他	27,193	<b>20,845</b>
固定負債合計	<b>253,664</b>	<b>260,745</b>
負債合計	<b>692,213</b>	<b>728,400</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	114,464	<b>114,464</b>
資本剰余金	144,264	<b>144,765</b>
利益剰余金	681,976	<b>626,949</b>
自己株式	△62,908	<b>△62,898</b>
株主資本合計	<b>877,797</b>	<b>823,281</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	168,155	<b>170,073</b>
繰延ヘッジ損益	△3	<b>△1</b>
為替換算調整勘定	1,410	<b>△2,398</b>
退職給付に係る調整累計額	6,241	<b>5,208</b>
その他の包括利益累計額合計	<b>175,803</b>	<b>172,881</b>
非支配株主持分	48,950	<b>50,459</b>
純資産合計	<b>1,102,550</b>	<b>1,046,622</b>
負債純資産合計	<b>1,794,764</b>	<b>1,775,022</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
売上高	1,412,251	1,401,505
売上原価	1,131,662	1,119,390
売上総利益	280,589	282,114
販売費及び一般管理費	234,217	232,216
営業利益	46,372	49,898
営業外収益		
受取利息及び配当金	5,840	5,255
持分法による投資利益	3,007	4,161
その他	4,977	5,777
営業外収益合計	13,825	15,194
営業外費用		
支払利息	2,212	2,068
為替差損	1,416	—
寄付金	1,214	1,426
その他	4,382	3,337
営業外費用合計	9,226	6,832
経常利益	50,971	58,259
特別利益		
固定資産売却益	13,022	2,937
投資有価証券売却益	44,964	18,025
その他	1,326	2,126
特別利益合計	59,312	23,089
特別損失		
固定資産除売却損	3,669	2,842
減損損失	5,952	16,685
投資有価証券評価損	567	4,305
補修対策引当金繰入額	53,500	75,000
その他	1,198	1,202
特別損失合計	64,887	100,035
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	45,396	△18,685
法人税、住民税及び事業税	15,738	15,198
法人税等調整額	187	△936
法人税等合計	15,925	14,262
当期純利益又は当期純損失(△)	29,470	△32,947
非支配株主に帰属する当期純利益	1,969	2,721
親会社株主に帰属する当期純利益 又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	27,501	△35,668

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	29,470	△32,947
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	18,290	2,047
継延ヘッジ損益	3	3
為替換算調整勘定	1,912	△3,978
退職給付に係る調整額	4,115	△1,403
持分法適用会社に対する持分相当額	2,612	△414
その他の包括利益合計	26,933	△3,746
包括利益	56,404	△36,694
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	54,269	△38,590
非支配株主に係る包括利益	2,135	1,896

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度  
(自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
当期首残高	114,464	144,280	695,720	△69,636	884,829
当期変動額					
剩余金の配当			△19,510		△19,510
親会社株主に帰属する当期純利益			27,501		27,501
連結範囲の変動			30		30
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△15			△15
自己株式の取得			△15,037	△15,037	
自己株式の処分			△0	1	0
自己株式の消却			△21,763	21,763	－
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	△15	△13,743	6,727	△7,031
当期末残高	114,464	144,264	681,976	△62,908	877,797

当連結会計年度

(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計
当期首残高	114,464	144,264	681,976	△62,908	877,797
当期変動額					
剩余金の配当			△19,317		△19,317
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△35,668		△35,668
持分法の適用範囲の変動			△41		△41
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動			△90		△90
自己株式の取得					△15
自己株式の処分			592	△0	25
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－		501	△55,027	10
当期末残高	114,464	144,765	626,949	△62,898	823,281

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	149,574	△2	△2,219	1,683	149,035	47,422	1,081,286
当期変動額							
剩余金の配当					△19,510		
親会社株主に帰属する当期純利益					27,501		
連結範囲の変動					30		
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動					△15		
自己株式の取得					△15,037		
自己株式の処分					0		
自己株式の消却					－		
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	18,580	△1	3,630	4,558	26,767	1,528	28,296
当期変動額合計	18,580	△1	3,630	4,558	26,767	1,528	21,264
当期末残高	168,155	△3	1,410	6,241	175,803	48,950	1,102,550

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産 合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	168,155	△3	1,410	6,241	175,803	48,950	1,102,550
当期変動額							
剩余金の配当							△19,317
親会社株主に帰属する当期純損失(△)							△35,668
持分法の適用範囲の変動							△41
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動							△90
自己株式の取得							△15
自己株式の処分							617
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	1,917	2	△3,809	△1,032	△2,921	1,508	△1,412
当期変動額合計	1,917	2	△3,809	△1,032	△2,921	1,508	△55,928
当期末残高	170,073	△1	△2,398	5,208	172,881	50,459	1,046,622

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	45,396	△18,685
減価償却費	61,070	59,080
減損損失	5,952	16,685
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△302	△388
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△5,780	△5,682
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	2,004	△291
持分法による投資損益(△は益)	△3,007	△4,161
のれん償却額	2,306	1,751
受取利息及び受取配当金	△5,840	△5,255
支払利息	2,212	2,068
投資有価証券売却損益(△は益)	△45,686	△20,007
投資有価証券評価損益(△は益)	758	4,322
固定資産除売却損益(△は益)	△9,302	△67
補修対策引当金繰入額	53,500	75,000
売上債権の増減額(△は増加)	△17,606	2,098
たな卸資産の増減額(△は増加)	△875	1,997
仕入債務の増減額(△は減少)	5,899	△1,912
その他	6,049	2,323
小計	96,746	108,876
補修対策費用の支払額	△35,056	△22,750
特別退職金の支払額	△48	△767
法人税等の支払額	△13,184	△16,386
営業活動によるキャッシュ・フロー	48,457	68,971
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	△1,547	△136,981
有形固定資産の取得による支出	△32,500	△37,578
有形固定資産の売却による収入	19,644	6,942
投資有価証券の取得による支出	△1,234	△2,404
投資有価証券の売却による収入	54,616	26,785
無形固定資産の取得による支出	△10,483	△9,800
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△855	-
利息及び配当金の受取額	8,256	10,515
その他	△12,822	△4,387
投資活動によるキャッシュ・フロー	23,074	△146,909

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至 2019年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	2,257	△2,282
長期借入れによる収入	2,690	2,500
長期借入金の返済による支出	△4,076	△4,142
社債の発行による収入	1,224	2,442
社債の償還による支出	△240	△2,290
非支配株主からの払込みによる収入	-	75
自己株式の取得による支出	△15,037	△15
子会社の自己株式の取得による支出	△130	△2
利息の支払額	△2,213	△2,065
配当金の支払額	△19,524	△19,324
非支配株主への配当金の支払額	△393	△459
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	△226	△89
その他	△7,102	△6,541
財務活動によるキャッシュ・フロー	△42,771	△32,196
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,428	△1,031
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	30,188	△111,165
現金及び現金同等物の期首残高	214,564	244,936
非連結子会社との合併に伴う現金及び 現金同等物の増加額	184	-
現金及び現金同等物の期末残高	244,936	133,771

## Major Subsidiaries and Affiliates

### 子会社・関連会社

(2019年3月31日現在)

#### 印刷事業

		資本金 (百万円)	議決権の所有割合 (%)
(株)DNP北海道	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株)DNP東北	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株)DNP中部	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株)DNP西日本	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株)DNP四国	製版・印刷・製本の製造・販売	50	97.0
<b>情報コミュニケーション部門</b>			
出版関連事業			
丸善CHホールディングス(株)	事業会社への投資	3,000	53.5
(株)図書館流通センター	図書販売、データ作成、運営等の図書館支援、コンサルティング	266	53.5 (53.5)
丸善雄松堂(株)	教育・学術事業、店舗事業、出版事業、店舗内装事業他	100	53.5 (53.5)
丸善出版(株)	出版業	50	53.5 (53.5)
(株)丸善ジュンク堂書店	書籍・雑誌・文房具の販売	50	53.5 (53.5)
ブックオフグループホールディングス(株)	グループ会社の経営管理およびそれに付帯する業務	100	18.4 (11.0)
(株)文教堂グループホールディングス	事業会社への投資	2,035	23.7
(株)トウ・ディアクト	ハイブリッド書店サービスの運営等	100	100.0
(株)ビュアルジャパン*	コンピュータソフトウェア開発・販売・保守	50	87.0
(株)DNP書籍ファクトリー	オフセット印刷、製本	200	100.0
(株)DNPメディア・アート	製版	180	100.0
(株)モバイルブック・ジェーピー	電子出版流通プラットフォーム事業、電子書籍配信サービス	100	63.8
教育出版(株)	教科書・教材品の編集・販売	60	48.2
(株)出版流通ノイベーションジャパン	出版流通市場活性化のための調査・研究および施策の立案	50	50.0
大口製本印刷(株)	印刷・製本	49	100.0 (15.1)
Tien Wah Press (Pte. Ltd.)	製版・印刷・製本	(\$S\$1,000)	100.0
		4,600	
情報イノベーション事業			
(株)インテリジェント ウェイブ	ソフトウェアの開発・保守	843	50.6
(株)DNPアートコミュニケーションズ	美術品画像・映像の企画・制作・販売	300	100.0
(株)DNPグラフィカ	印刷・製本	100	100.0
(株)DNPコミュニケーションデザイン	企画・制作・製版・刷版	100	100.0
(株)DNPデータテクノ	各種帳票およびプラスチックカードの製造・販売ならびにBPOサービス	100	100.0
(株)DNPデジタルソリューションズ	情報システムの企画・設計・保守・運営	100	100.0
(株)DNPエス・ピー・テック	各種広告宣伝物の企画・製造	80	100.0
(株)DNPマルチプリント	製版・印刷・製本	100	100.0
(株)DNPハイパーテック	コンピュータおよび周辺機器の製造販売並びにソフトウェアの開発・製造・販売	40	100.0
(株)エヌビーシー*	印刷物等の発送業務代行業務	20	100.0 (100.0)
(株)DNPソーシャルリンク	インターネット等を利用した広告・システム等の企画・開発・運営	10	100.0
(株)DNPメディアサポート	各種印刷物の製造・販売	10	95.0
MK Smart Joint Stock Company	カードおよびビジネスフォームの製造・販売	(VND 1,000,000)	36.3
		100,000	
PT. Wahyu DNP Bureau	カードの発行サービス	(\$US\$1,000)	45.0
		2,000	
イメージングコミュニケーション事業			
(株)DNPイメージングコム	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工	100	100.0
(株)DNPフォトイメージングジャパン	フォト製品の販売、証明写真機・記念撮影フォトブース事業	100	100.0
(株)DNPアイディーシステム	運転免許証用機器・材料の販売	60	100.0
DNP Imagingcomm Asia Sdn. Bhd.	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工・販売、フォト製品の販売	(RM 1,000)	100.0
		190,000	
DNP Imagingcomm America Corporation	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工・販売、フォト製品の販売	(\$US\$1,000)	100.0
		71,980 (100.0)	
Foto Fantasy, Inc.	記念撮影フォトブースの開発・製造・運営	(\$US\$1,000)	100.0
		10 (100.0)	
DNP Photo Imaging Europe SAS	フォト関連商品の販売	(Euro 1,000)	100.0
		2,408	
DNP Imagingcomm Europe B.V.	昇華型・溶融型熱転写記録材の加工・販売	(Euro 1,000)	100.0
		1,000	
<b>生活・産業部門</b>			
包装関連事業			
(株)ライフスタイルマーケティング	食品・飲食物の購買・消費等に関する各種情報の調査・収集・提供	430	84.0
(株)DNPテクノパック	包装用品の製造・印刷・加工	300	100.0
相模容器(株)	各種プラスチックチューブの製造	200	90.0
(株)アセプティック・システム	無菌充填システムの製造・販売およびコンサルテーション	100	100.0
(株)DNP包装	充填および包装加工	80	100.0
(株)DNPフィールドアイ	マーケティングリサーチ、コンサルティング	50	100.0
(株)DNP・SIG Combibloc	飲料および液体食品向け無菌紙容器、充填機器の販売	75	50.0
Dai Nippon Printing (Thailand) Co., Ltd.*	包装用品の販売	(THB 1,000)	100.0
		200,000	
DNP Vietnam Co., Ltd.	包装用品の製造・販売	(\$US\$1,000)	100.0
		31,500 (20.0)	
PT DNP Indonesia	包装用品の製造・販売	(\$US\$1,000)	51.0
		26,000	
生活空間関連事業			
DNP住空間マテリアル販売(株)	建材製品の販売	300	100.0
(株)DNPエリオ	鋼板・アルミプリント等の金属板印刷・加工	300	50.0
(株)DNP生活空間	建材製品の製造・印刷・加工	200	100.0
DNP田村プラスチック(株)	自動車用品および部品の製造・販売	60	100.0
産業資材関連事業	リチウムイオン電池用部材の製造	200	100.0

		資本金 (百万円)	議決権の所有割合 (%)
<b>エレクトロニクス部門</b>			
ディスプレイ関連製品事業			
(株)DNPプレシジョンデバイス姫路	ディスプレイ関連製品の製造	400	100.0
DNP Denmark A/S	電子精密部品の製造・販売	(DKr1,000)	100.0
		135,000	
電子デバイス事業			
ディー・ティー・ファインエレクトロニクス(株)	電子精密部品の製造・販売	490	65.0
(株)DNPファインオプトロニクス	電子精密部品の製造	300	100.0
(株)DNPエル・エス・アイ・デザイン	半導体製造用図面の設計・制作	100	100.0
台灣美日先進光罩股份有限公司	半導体フォトマスクの製造・販売	(NT1,000)	49.9
		2,198,185	
DNP Photomask Europe S.p.A.	半導体フォトマスクの製造・販売	(Euro 1,000)	80.5
		47,200	
その他			
日本ユニシス(株)	ソフトウェアの開発・販売および各種システム関連サービス等	5,483	20.6
(株)DNPファインケミカル	化成品等の製造・販売	2,000	100.0
(株)DNPファインケミカル宇都宮	医薬品の製造・販売	100	100.0 (100.0)
(株)DNPロジスティクス	梱包・発送・貨物運送・倉庫業	626	100.0
DICグラフィックス(株)	印刷インキ等の製造・販売	500	33.4
PSP(株)	病院内システムの企画・研究・開発・販売・保守	379	31.0
(株)DNPエンジニアリング	印刷機械・工作機械などの製造・修理・販売	100	100.0
大日本商事(株)	各種商品の販賣	100	94.3
(株)サイバーナレッジアカデミー	標的型サイバー攻撃への対策要員を訓練・養成するアカデミーの運営	70	100.0
(株)シービーデザインコンサルティング*	個人情報の保護・危機管理に関するコンサルテーション	40	92.5
(株)先端機能画像医療研究センター*	遠隔画像診断サービス事業	32	51.1
(株)アットテーブル*	食品スーパー等の製造・販促に関する調査・コンサルティング・企画	30	66.7
(株)DNPデクセリアルズコンサルティング	ビジネスの企画および立案	10	50.0
DNP Corporation USA	事業会社への投資	(US\$1,000)	100.0
		62,164 (7.1)	
DNP Holding USA Corporation	事業会社への投資	(US\$1,000)	100.0
		100 (100.0)	
迪文普企業諮詢(上海)有限公司*	中国市場・事業化の調査他	(US\$1,000)	100.0
DNP Asia Pacific Pte. Ltd.	東南アジア・オセアニア地域の事業統括	(\$S\$1,000)	100.0
		2,000	
		(US\$1,000)	
		47,842	
福利厚生・施設管理会社など			
(株)DNPファシリティサービス	ビル施設の管理・清掃・警備、厚生施設の運営	350	100.0
(株)DNP情報システム	情報システムの設計・開発・保守およびソフトウェアの制作・販売	100	100.0
(株)メトロシステムズ	情報システムの企画・設計・開発・保守・サポート業務	100	100.0 (90.0)
(株)DNPヒューマンサービス	人事関連施策の企画・運営	90	100.0
(株)DNPアカウンティングサービス	経理事務代行およびコンサルテーション	30	100.0
(株)DNPテクノリサーチ*	特許関係の調査・契約書の作成	20	100.0
(株)DNPビジネスパートナーズ*	オフィスサービス関連の事務業務	10	100.0
海外販社			
DNP Korea Co., Ltd.*	電子精密部品の販売	(Krw 1,000)	100.0
		800,000	
台灣大日本印刷股份有限公司	電子精密部品の販売	(NT 1,000)	100.0
		10,000	
迪文普國際貿易(上海)有限公司*	印刷物等の販売、フォト関連製品の販売	(US\$1,000)	100.0
		5,400	
DNP America, LLC	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(\$US1,000)	100.0
		100 (100.0)	
DNP Singapore Pte. Ltd.*	電子精密部品・建材の販売	(\$S\$1,000)	100.0
		350	
DNP Europa GmbH*	建材・印刷物の販売	(Euro 1,000)	100.0
		92	
Dai Nippon Printing Co. (Australia) Pty. Ltd.*	印刷物の販売	(A\$1,000)	100.0
		70	
<b>清涼飲料事業</b>			
清涼飲料			
北海道コカ・コーラボトリング(株)	清涼飲料水の製造・販売	2,935	59.9 (6.4)

注:1. 議決権の所有割合の( )内は間接所有割合(内数)です。

2. \*は非連結会社、および持分法非適用関連会社です。

## Investor Information

### 投資家情報

(2019年3月31日現在)

## 大日本印刷株式会社

本社: 〒162-8001  
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

創業: 1876年

従業員数(連結): 38,051名

資本金: 114,464百万円

株式の総数:  
発行可能株式総数 745,000,000株  
発行済株式総数 324,240,346株

単元株主の総数(100株以上を保有):  
27,126名

上場証券取引所: 東京証券取引所

大株主の状況:

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	29,559	9.79
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,500	6.46
第一生命保険株式会社	9,264	3.07
自社従業員持株会	7,821	2.59
株式会社みずほ銀行	7,456	2.47
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	6,465	2.14
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	5,528	1.83
日本生命保険相互会社	4,735	1.57
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	4,625	1.53
ザ・バンク オブ ニューヨーク メロン アズ		
デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ	4,199	1.39

(注) 1. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除した株式数(301,830,719株)を基準に算出しております。

2. 自己株式は、上記大株主から除外しております。

社外からの評価 (2019年3月31日現在)

DNPは、以下の世界的な社会的責任投資(SRI)インデックスに組み入れられています。また、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する4つのESG指標「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指標」「S&P/JPXカーボン・エフェシエント指標」すべての構成銘柄に、印刷業界で唯一選定されています。さらに、2018年度は、新たに2つの指標・銘柄にも組み入れられました。

FTSE4Good  
Global Index



MSCI ESG Leaders indexes



ETHIBEL  
Investment Register



モーニングスター  
社会的責任投資株価指數



株式コード: 7912

株主名簿管理人:

みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部  
東京都中央区八重洲一丁目2番1号

米国預託証券(ADR):

比率(ADR: 普通株): 2:1

上場市場: OTC (店頭取引)

シンボル: DNPLY

CUSIP番号: 233806306

名義書換・預託代理人:

The Bank of New York Mellon  
101 Barclay Street, New York, NY 10286,  
U.S.A.

電話:(201) 680-6825

フリーダイヤル(米国内): 888-269-2377  
(888-BNY-ADRS)

URL: <http://www.adrbnymellon.com/>

定期株主総会: 6月中

投資家情報に関するお問い合わせ:

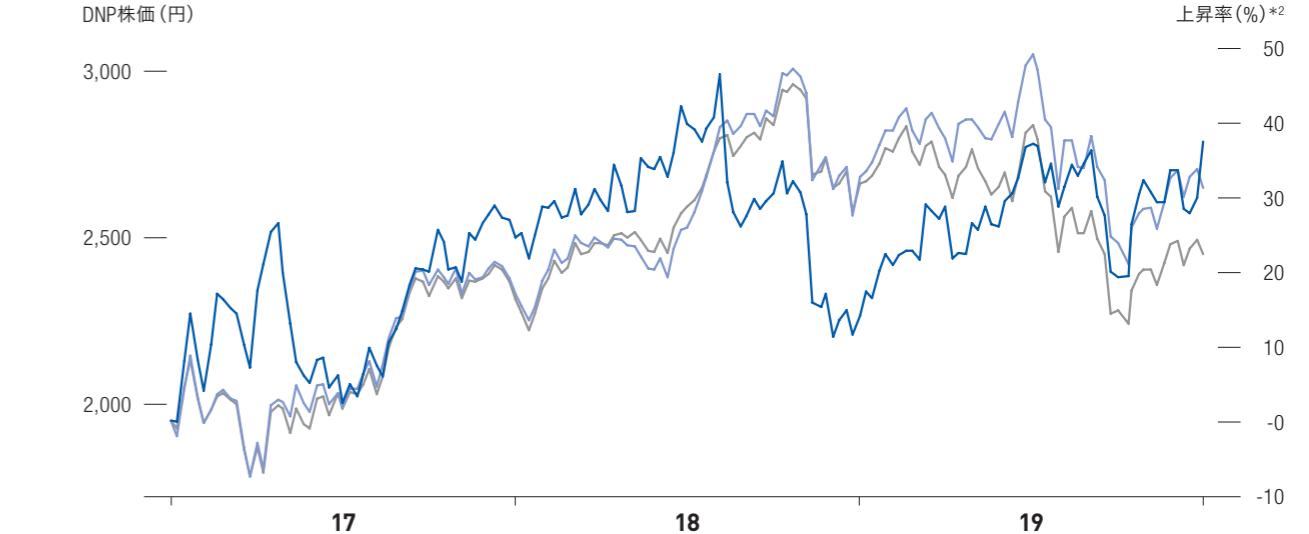
大日本印刷株式会社  
コーポレートコミュニケーション本部  
IR室  
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号  
Tel: 03-6735-0124  
Fax: 03-5225-8239

ウェブサイト:

<https://www.dnp.co.jp/>

株価推移の状況(東京証券取引所)\*1

(2017年、2018年、2019年3月期)



\*1 2016年3月末日の終値を基準にしています。

\*2 2017年10月1日をもって、単元株式数を1,000株から100株へ変更するとともに、当社普通株式2株を1株とする株式併合を実施しています。  
上記の株価については、株式併合後を基準に記載しています。

株主総利回り\*3推移

決算年月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月
株主総利回り (%)	121.33	107.58	131.04	124.06	150.00
(比較指標: 配当込みTOPIX) (%)	(130.69)	(116.55)	(133.67)	(154.88)	(147.08)

\*3 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)/2014年3月末日の株価

議決権の状況

(2019年3月31日現在)

区分	株式数(株)	議決権の数(個)
無議決権株式	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—
完全議決権株式(自己保有株式) 普通株式 (自己株式等)	22,409,600	—
完全議決権株式(その他) 普通株式	301,555,400	3,015,549
単元未満株式 普通株式	275,346	—
発行済株式総数	324,240,346	—
総株主の議決権	—	3,015,549

自己株式等

(2019年3月31日現在)

保有者	保有株式数(株)	発行済株式数に対する割合(%)
大日本印刷(株)	22,409,600	6.91
計	22,409,600	6.91

# 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/>

©2019.DNP

PRINTED IN JAPAN

