

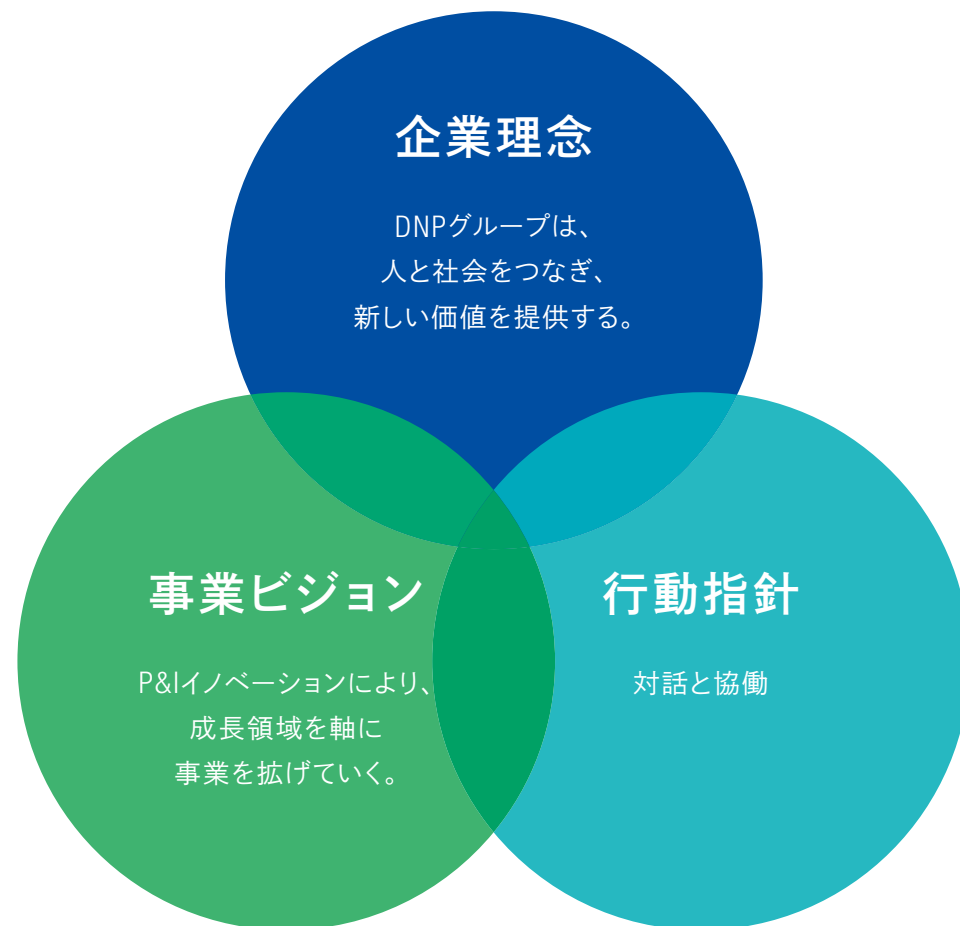
DNP グループ統合報告書

Integrated Report 2023



DNPグループビジョン

「企業理念」を中心に、
「事業ビジョン」と「行動指針」で構成。



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

2. 誠実な行動

3. 高い透明性 (説明責任)

DNPグループの経営の基本方針

| ブランドステートメント |

未来のあたりまえをつくる。

企業理念に基づき、持続可能なより良い社会と
より心豊かな暮らしを実現するために、長期を見据えて、
自らがより良い未来をつくり出すための事業活動を展開しています。

このような取り組みを通じて、持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、

**DNPグループはROE10%を目標に掲げ、
PBR1.0倍超の早期実現を目指します。**

事業戦略

- 社会課題の解決とメガトレンドに通じる
注力事業・新規事業への集中投資と
事業構造改革を推進し、
事業活動による更なる利益の創出を目指す。
- 事業環境の変化におけるリスクを、コア技術の
進化・深耕によって成長機会に転換する。

財務戦略

- 成長投資の原資は、事業活動により生み出す
キャッシュ・フローに加え、保有資産の縮減加速を含む
資金効率の最大化により創出する。
- 資本効率の改善に向け、
過去最大の自己株式取得を計画する。
- 持続的な企業活動のために、
財務の安定性を維持しながら、
EPS等を意識した株主還元の一層の強化を図る。

非財務戦略

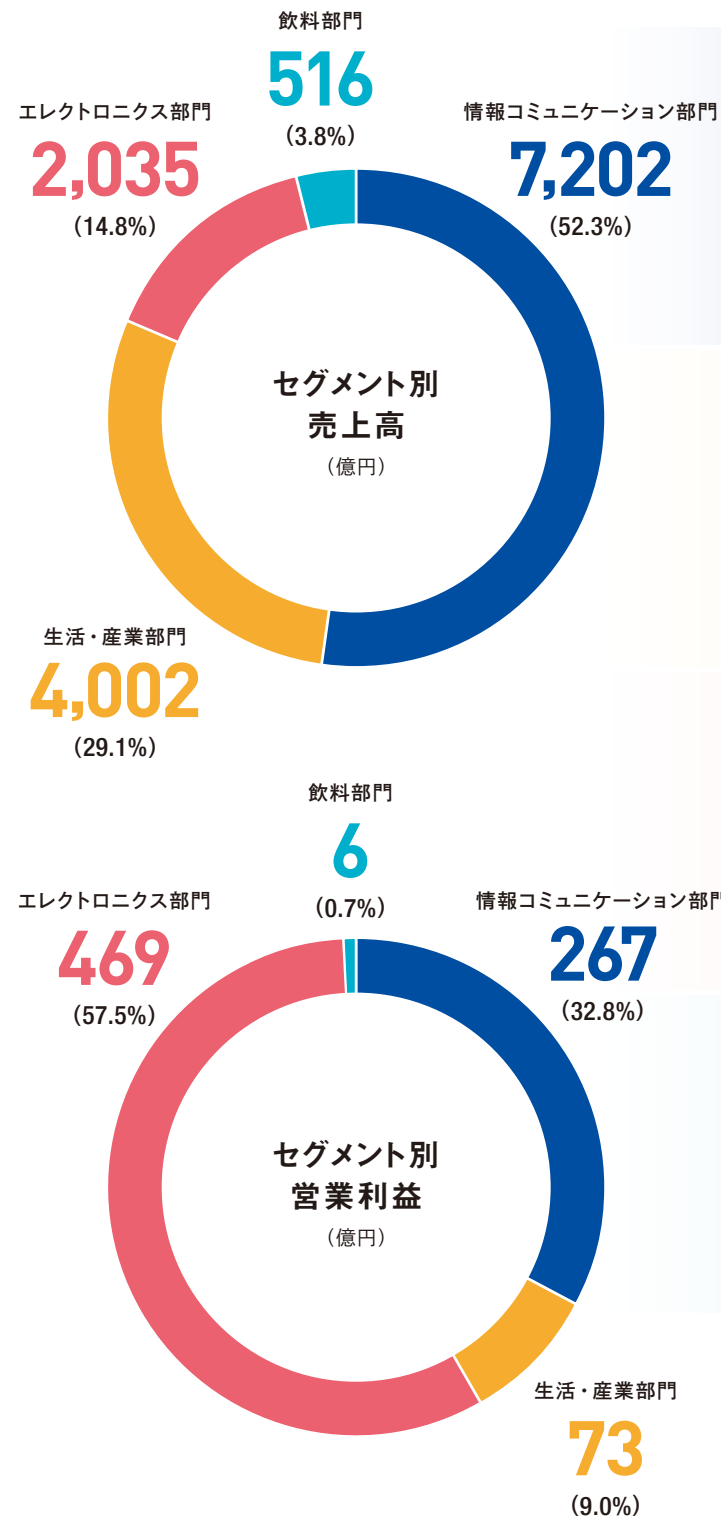
- 人的資本ポリシーに基づき
人への投資を拡大する。
- DNP独自の強みと外部連携を活かして
知的資本を強化する。
- 「脱炭素社会」「循環型社会」
「自然共生社会」実現に貢献する。

※「未来のあたりまえをつくる。」は、DNP大日本印刷の登録商標です。

DNPの事業概要 — より強靱な事業ポートフォリオの構築に向けて

セグメント別売上高／営業利益

(構成比) (2023年3月期)



2022年度までの事業セグメント

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、出版流通関連)
- 情報イノベーション事業
(マーケティング関連、BPO、情報セキュリティ関連)
- イメージングコミュニケーション事業

生活・産業部門

- 包装関連事業
- 生活空間関連事業
- 産業用高機能材関連事業

エレクトロニクス部門

- ディスプレイ関連製品事業
(液晶カラーフィルター、光学フィルム関連、有機EL用メタルマスクほか)
- 電子デバイス事業
(半導体用フォトマスクほか)

飲料部門

(北海道コカ・コーラボトリング株式会社)

- 飲料事業

新事業セグメント 2023年度～

スマート コミュニケーション 部門



- ・イメージング
コミュニケーション関連
- ・情報セキュリティ関連
- ・コンテンツ・
XRコミュニケーション関連
- ・マーケティング関連
- ・出版関連
- ・教育関連

ライフ&ヘルスケア 部門



- ・モビリティ・
産業用高機能材関連
- ・医療・ヘルスケア関連
- ・包装関連
- ・生活空間関連
- ・飲料事業

エレクトロニクス 部門



- ・デジタルインターフェース関連
- ・半導体関連

国内外でトップシェアの製品・サービス



国内トップ
ICカード
情報セキュリティ関連

世界トップ
写真プリント用
昇華型熱転写記録材
イメージング
コミュニケーション
関連



世界トップ
リチウムイオン電池用
バッテリーハウチ
モビリティ・
産業用高機能材
関連

国内トップ
PETボトル用
無菌充填システム
包装関連



国内トップ
建材材 (床材)
生活空間
関連



世界トップ
有機EL
ディスプレイ製造用
メタルマスク
デジタルインターフェース
関連



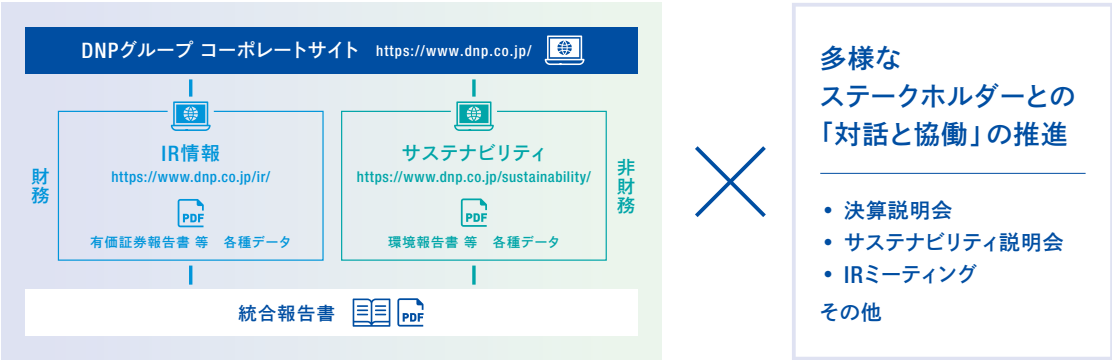
世界トップ
ディスプレイ用
光学フィルム
デジタルインターフェース
関連

※年度：各年の4月1日に開始し、翌年の3月31日に終了する会計年度

持続的な事業価値・株主価値の創出に向けて



■「対話と協働」につなげるDNPグループの情報開示について



■「DNPグループ統合報告書2023」の編集方針

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、有価証券報告書、株主通信、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：2022年4月1日より2023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まれます。
- ◇ 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、P68-71、P74-79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：2023年8月（次回発行予定：2024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。

「DNPグループ統合報告書2023」目次

DNPグループとは どのような会社か ▶ WHO WE ARE	OUR PURPOSE/MISSION 2 OUR PORTFOLIO 4 OUR VALUE CREATION 6 トップメッセージ 8
DNPグループの強みと 価値創造の仕組みとは ▶ OUR STRENGTHS AND VALUE CREATION PROCESSES	1.DNPグループの価値創造ストーリー 12 マテリアリティの特定 12 DNPの価値創造プロセス 14 技術をはじめとするDNPの強み 16
2023-2025年度の 中期経営計画について ▶ OUR STRATEGIES	2.中期経営計画 事業戦略・財務戦略 18 2020-2022年度の3か年計画の振り返り 18 〔事業戦略〕担当役員メッセージ 21 〔財務戦略〕担当役員メッセージ 25
中期経営計画で取り組む “事業の推進”とは ▶ OUR BUSINESS	3. 中期経営計画 部門別事業戦略 28 部門別事業戦略： スマートコミュニケーション部門 28 ライフ＆ヘルスケア部門 32 エレクトロニクス部門 38
中期経営計画で取り組む “非財務資本の強化”とは ▶ OUR BASE	4. 中期経営計画 非財務戦略 42 〔人的資本の強化〕担当役員メッセージ 44 〔知的資本の強化〕担当役員メッセージ 50 デジタルトランスフォーメーション（DX）による価値創造 54 〔環境への取り組み〕 56 サプライチェーン全体での取り組み 62
経営体制について ▶ OUR GOVERNANCE	5. 経営体制 64 役員一覧 64 コーポレート・ガバナンス 68 社外取締役対談 72
中期経営計画の 目標達成に向けて ▶ OUR PERFORMANCE	6. 業績・会社情報 80 2023年3月期の業績に関する分析および説明 81 11年間の主要財務データ 88 非財務データ 90 連結財務諸表 92 子会社・関連会社／DNPの製品・サービス／投資家情報 100 株主・投資家との対話 106 担当役員メッセージ 107



大きな変革を成し遂げ、 「持続可能なより良い社会、 より心豊かな暮らし」を実現

代表取締役社長 北島義斉 よしなり

「経営の基本方針」に基づく「新中期経営計画」の推進 ～「未来のあたりまえをつくる。」ための取り組みを加速～

DNPグループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ことを「企業理念」に掲げ、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に努めています。社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値を創出し、その価値を人々の身近に常に存在する「あたりまえ」のものにしていくことに注力しています。こうした私たちの志を「未来のあたりまえをつくる。」という「ブランドステートメント」で、広く表明しています。

私たちは、この企業理念やブランドステートメントを含む「DNPグループビジョン」を2015年に策定しました。そして、環境・社会・経済の大きな変化のなかで、さらなる成長を達成していくため、2023年2月に、「DNPグループの経営の基本方針」を公表し、長期を見据えて、私たち自身が「より良い未来」をつくり出すための事業活動を展開していくことをあらためて社内外に宣言いたしました。

その実現にあたっては、「事業戦略」「財務戦略」「非財務戦略」に基づく具体的な取り組みを通じて、持続的な事

業価値・株主価値の創出を行い、指標として掲げた「ROE 10%」と「PBR1.0倍超の早期実現」をめざしていきます。

※「DNPグループビジョン」および「DNPグループの経営の基本方針」はP2-3をご参照ください。

この長期的な価値創出の取り組みのなかで、さらなる変革への第一歩として、2023-2025年度の3か年の「中期経営計画」をスタートさせました。

「経営の基本方針」に対し、この中期経営計画の事業戦略としては、「注力事業領域」(P11、P21-24参照)に2027年度までの5年間で2,600億円以上を集中的に投資していきます。また、収益体質をより強靱なものにしていくため、事業ポートフォリオの改革を引き続き実行していきます。

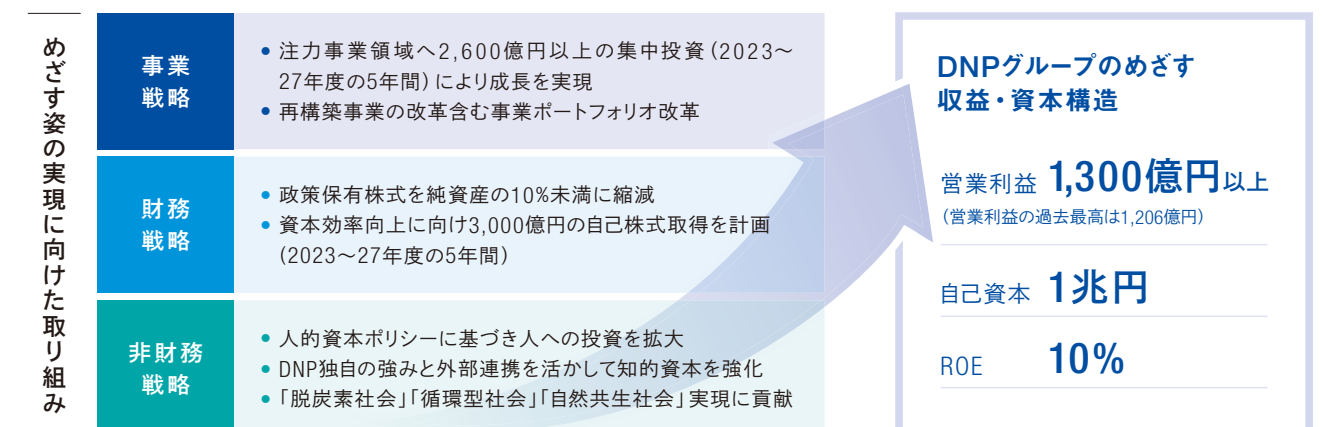
「財務戦略」については、今後の5年間で政策保有株式を純資産の10%未満に縮減するとともに、資本効率の向上をめざし、総額で3,000億円となる自己株式取得を計画しています。

「非財務戦略」に関しては、「人的資本ポリシー」に基づ

く「人への投資」の拡大、DNP独自の強みと外部連携を活かした「知的資本の強化」、脱炭素社会・循環型社会・自

然共生社会の実現に向けた「環境への取り組み」を中心に推進していきます。

✓ 新中期経営計画における施策の骨子



上記取り組みに加えて、特に注力事業領域について開示を拡充し、
PBR1.0倍超の早期実現を達成

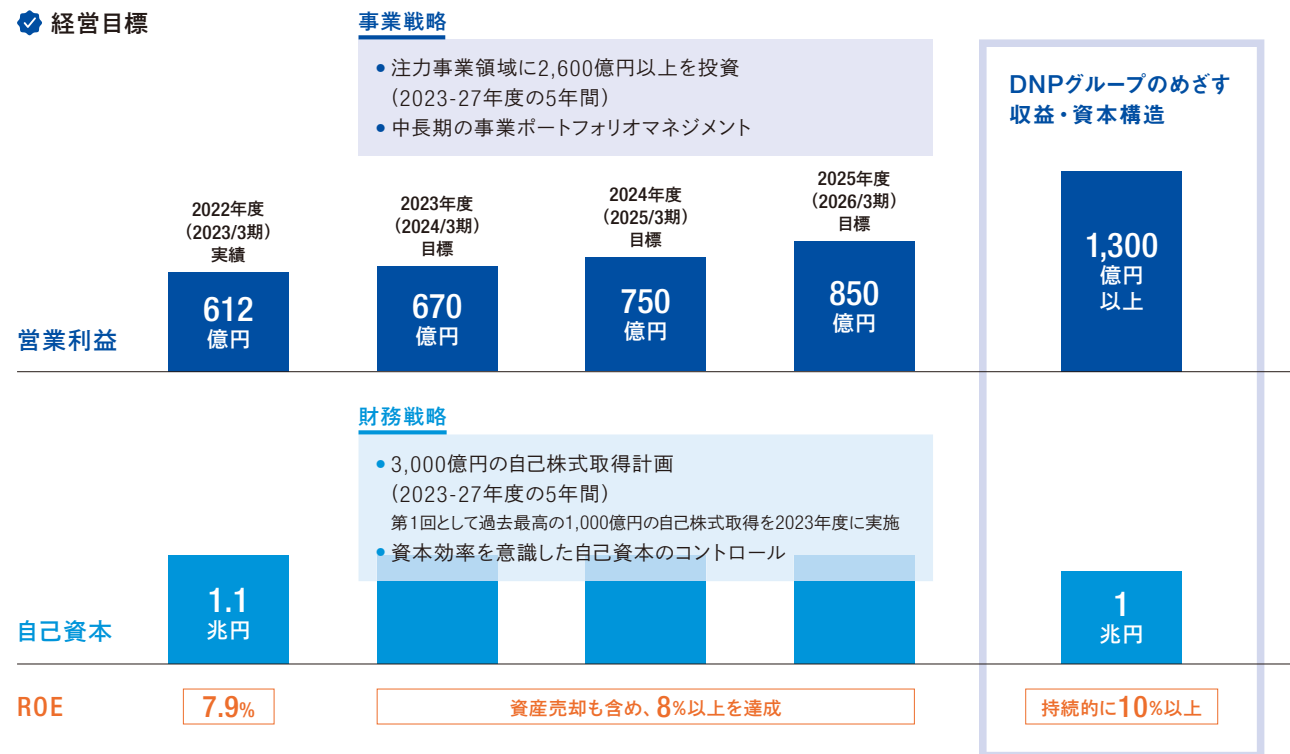
トップメッセージ

この三つの戦略を推進することにより、DNPグループとしてめざす収益・資本構造を形づくっていきます。長期的な目標として、営業利益を過去最高だった2006年度の1,206億円を上回る1,300億円以上に高めるとともに、自己資本を1.1兆円から1兆円に圧縮することなどによって、

持続的に10%以上のROEを達成していきます。

また、そこに至るマイルストーンとして、営業利益を2023年度670億円に、2024年度750億円に、3か年計画の最終年度である2025年度には850億円に、それぞれ増やしていく目標です。

経営目標



「事業戦略」の強化・推進

～「より良い未来」の実現に向けた新しい価値の創出～

DNPは、健全な社会と経済、快適で心豊かな人々の暮らしは、サステナブルな地球の上で成り立つと考えています。そのため、長期的な視点に立って、「情報社会」「人口問題」「資源・電気・水・食糧の需給不均衡」「気候変動」といった社会課題やメガトレンドを的確に捉えて、適切に対処するとともに、リスクをビジネスチャンスに転換する取り組みを推進しています。

直近の状況としては、地政学リスクの顕在化やグローバルサプライチェーンの不安定化などによって、原材料やエネルギー等のコスト上昇の影響を受けてきました。一方、コロナ禍からの社会・経済活動の回復に加え、変化が大きかった人々の働き方や暮らしが新しい形で定着してきました。デジタルトランスフォーメーション（DX）も進展し、リアルとバーチャル、デジタルとアナログ、モノづくりとサービスなど、DNPならではのハイブリッドな強みを活かす機会も増えています。

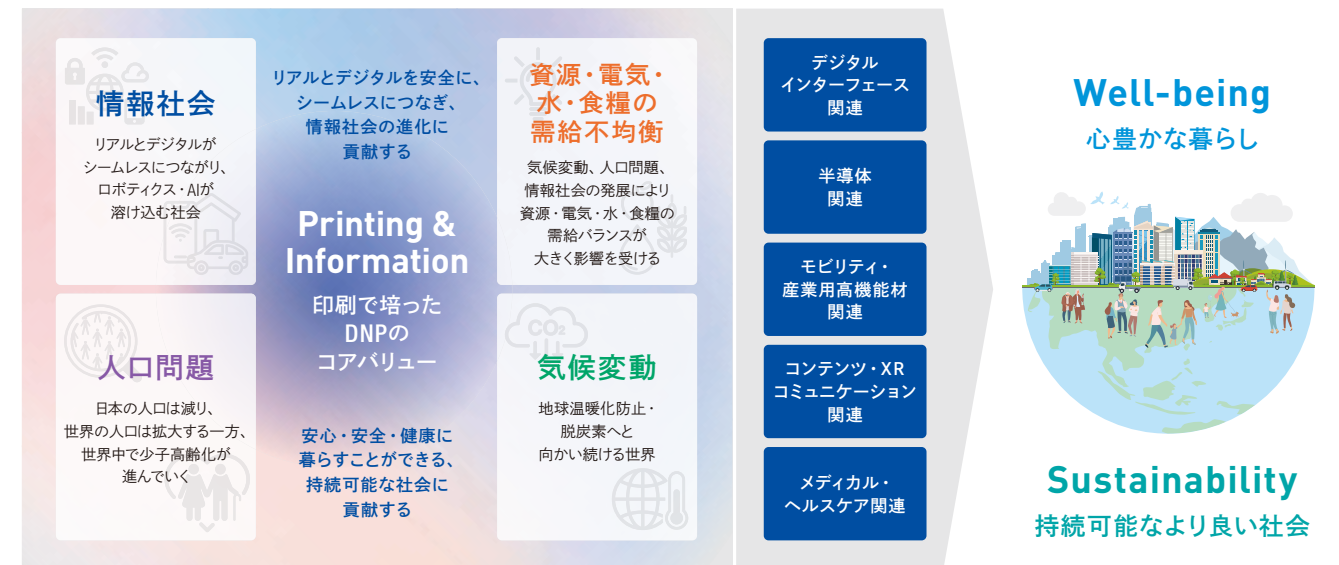
特に2022年度からは、私が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」の活動を強化し、変動要素としてのリスクの把握・分析・管理の徹底を図っています。当委員会は、

企業倫理行動委員会やBCM推進委員会とも連携し、環境・社会・ガバナンス（ESG）を重視した中長期的な企業活動のなかで、全社リスクをマネージしていきます。こうした変動要素については、マイナスの影響を抑えると同時に、DNPが事業を拡大していく大きなチャンスだと捉えています。急激な変化が日常的になっている時代には、個々の変化が起きてから対処するのではなく、自分自身が主体となって、環境・社会・経済をより良い方向に変革していくことが大切です。私たちは常に、事業活動を通じて人と人とのコミュニケーションを支え、文化を育んできており、こうした変化も大きな事業機会に転換することができると考えています。

DNPグループはこれまで培った「印刷と情報（Printing & Information）」の強みを活かし、多くのパートナーとの連携を深めて、社会課題の解決とメガトレンドに通じる事業に注力していきます。事業ビジョンに掲げる「P&Iイノベーション」を推進し、事業戦略に基づく多様な施策を実行することによって、人々が安心して、安全かつ健康で、心豊かに暮らせる持続可能な社会の実現に挑戦していきます。

P&Iイノベーション

注力事業領域



「財務戦略」「非財務戦略」の強化・推進

～経営基盤の強化によって価値の創出を支えていく～

事業活動を支える経営基盤を強化していくことも、経営の重要テーマです。新しい3か年の中期経営計画でも、「財務戦略」「非財務戦略」の強化・推進によって、「財務資本」および人的／知的／製造／自然／社会・関係資本といった「非財務資本」を拡大し、さまざまな事業活動に投資していきます。

DNPが新しい価値を創造するための最大の強みは、社員一人ひとりの存在であると考えています。国内外の全社員が大切な人材であり、企業としての持続的な成長の原動力になります。こうした認識に立って、人への投資を企業価値の向上に明確に結び付けていくため、「人的資本ポリシー」に基づき、グローバルでの「人的創造性（付加価値生産性）」を高めていきます。

また、新規事業の創出や、強みとする技術の強化とグローバル展開など、DNP独自の強みと外部連携を活かして

知的資本の強化にも努めています。年間300億円規模の研究開発投資を継続するほか、社内システムとしてのデータマネジメント基盤を構築・強化していきます。

全世界で解決が急がれている環境課題に関しては、事業活動による価値創造と経営基盤強化の両輪で取り組んでいきます。製品・サービスを通じた脱炭素社会への貢献に加え、サプライチェーンの全体で、資源の効率的な循環利用や生物多様性への影響の最小化などを推進します。

DNPグループには、常に挑戦する企業文化があります。これからも長期の視点に立って、より良い未来の実現に挑戦し続けていきます。そのためにも株主の皆様をはじめ、多くのステークホルダーの皆様との「対話」を深めてまいります。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。



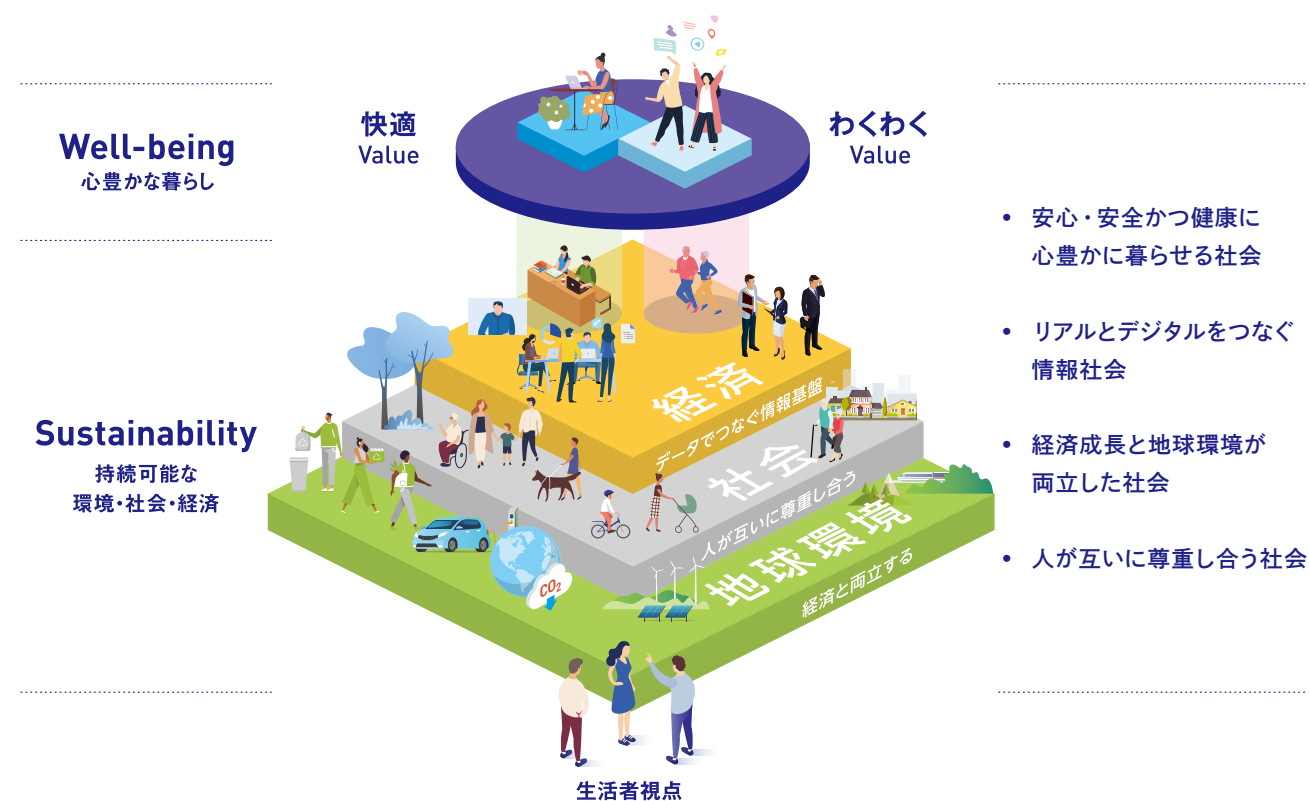
マテリアリティの特定

DNPは、健全な社会と経済、快適で心豊かな人々の暮らしは、サステナブルな地球の上でこそ成り立つと捉えています。DNPがめざす「より良い未来」の実現に向けて、社会とDNPがともに持続的に成長するための重要課題（マテリアリティ）を特定していきます。

マテリアリティの特定にあたっては、社会課題の網羅的な把握、DNPが事業活動を行う上での中・長期的なリスク（変動要素）の特定・評価、DNPと社会・ステークホルダーにとって重要性の高い社会課題の特定と優先順位付けを行っています。

また、価値の創出とそれを支える経営基盤の強化に向けて、「CSRマネジメント重点テーマ」（P62-63）を選定し、サプライチェーン全体におけるマネジメントの強化を進めています。

DNPがめざす「より良い未来」



マテリアリティの特定プロセス

社会課題の把握	市場の変化やメガトレンド、各ステークホルダーにおける重要性、SDGsやGRIスタンダード、ESG社会評価項目などの国際的枠組み等から社会課題を網羅的に把握。
社会課題の特定・優先付け	<div> 関係するステークホルダー 社員、地域社会、ビジネスパートナー、株主・機関投資家、教育・研究機関、NPO・NGO・各種団体 など </div> <div> 考慮する国際的枠組み SDGs、GRIスタンダード、国連グローバル・コンパクト、SASB、国連ビジネスと人権に関する指導原則 など </div>
マテリアリティの特定	企業理念・事業戦略との関連性、短・中・長期的なリスクと機会の特定、経営への影響評価により、DNPと社会・ステークホルダーにとって重要性の高い社会課題を特定し、優先順位付けを実施。
	社内関連部門、外部有識者、社外役員との意見交換を実施。サステナビリティ推進委員会、経営会議、取締役会での議論・承認を経て、DNPにおけるマテリアリティを特定。

DNPの事業活動に関連深いリスク（変動要素）の把握・分析

経済関連のリスク

各国・地域とグローバルな市場における経済活動の短期および中長期の変動要素

- ビジネスモデル／技術／製品・サービス等の開発の加速
- デジタルトランスフォーメーション（DX）やグローバルネットワーク等の加速
- 各種経済指標の急激な変動（国内外の景気・業界動向・消費意欲・物価・為替・GDP他）
- 世界経済の地政学的要因によるバランスの変化や分断化 など

経済活動の基盤となる制度や市場動向の変動要素

- 資本主義の見直し、バーチャルな経済圏の確立等による金融インフラの変動
- 情報インフラ関連の変動（GDPR等各種ルール・規制の強化／緩和、情報セキュリティへの脅威他）
- 天然資源の枯渇、エネルギー・資源の供給不足や制限、価格の高騰 など

社会関連のリスク

人的資本と人権に関する変動要素

- 少子高齢化や労働力不足、雇用の流動化の加速
- 多様な社会で生きる多様な人々の尊厳に関する課題の変化
- あらゆる人が心地よく生きるための諸条件の変化（心身の健康・安全・衛生他）
- サプライチェーン全体における人権リスク対応の重要性の高まり など

健全な社会の構築に向けた制度や市場動向の変動要素

- 各国・地域の法制度・政治制度の変更、サプライチェーン上のリスク対応の強化
- 地政学的リスク／カントリーリスクの拡大
- 文化や制度・ルールの違いによる各種リスクの顕在化 など

環境関連のリスク

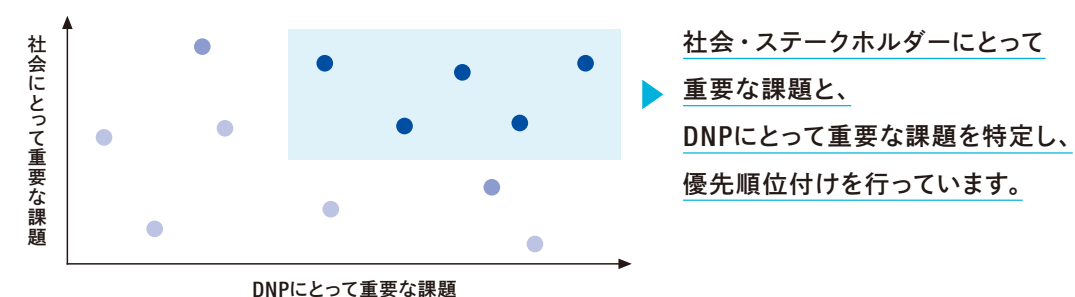
あらゆる企業活動の土台となる地球環境の持続可能性に関連する変動要素

- 気候変動による自然災害の頻発・激甚化、渇水や洪水等の水リスクの高まり
- プラスチック汚染や生物多様性の損失の加速 など

地球環境保全に関連した制度や市場動向の変動要素

- 気候変動リスクや自然関連情報等の開示の強化、グローバル化
- GHG排出量の規制強化、エネルギー関連施策の見直し、循環経済への移行の加速
- 環境ポジティブな製品・サービスの市場拡大、技術革新の加速 など

課題の優先付け



DNPの価値創造プロセス

「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントを掲げるDNPには、未来をより良いものにしていく使命があります。その使命を果たすため、環境・社会・経済の変化や課題を的確に把握・分析し、世界の人々が期待する未来の姿を描き出して、そこにあたりまえに存在している、欠かせない価値を生み出し続けていきます。

DNPグループは、国内外の企業・団体・生活者等から信頼されて預かる正当かつ重要な情報等と、多様な経営資源をインプットとしてビジネスモデルを回し、製品・サービス等のアウトプットが生み出す価値（アウトカム）を最適な相手に届けていきます。そうした実績を重ね、環境・社会・経済に対する良い影響（インパクト）を与え続けることで、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしを実現していきます。

リスクと事業機会／インプット／経営資源

事業戦略／ビジネスモデル／

アウトプット：製品・サービス

アウトカム
人々にとっての価値
インパクト
環境・社会・経済への影響

「DNPが解決する社会課題」

Social Issues & Megatrends



インプット（経営資源）

国内外の企業・団体・生活者等との間に構築してきた強固な信頼関係と、高度な情報セキュリティ基盤のもと、各種コンテンツ（文字・画像・動画・音声）や機密情報・重要情報を活用

- 経営基盤であるDNPグループの多様な強み・資産を掛け合わせて、新しい価値の創出へ
- 財務資本・非財務資本の統合的な活用
- 企業活動を通じて、成長投資の原資を創出



ビジネスモデル

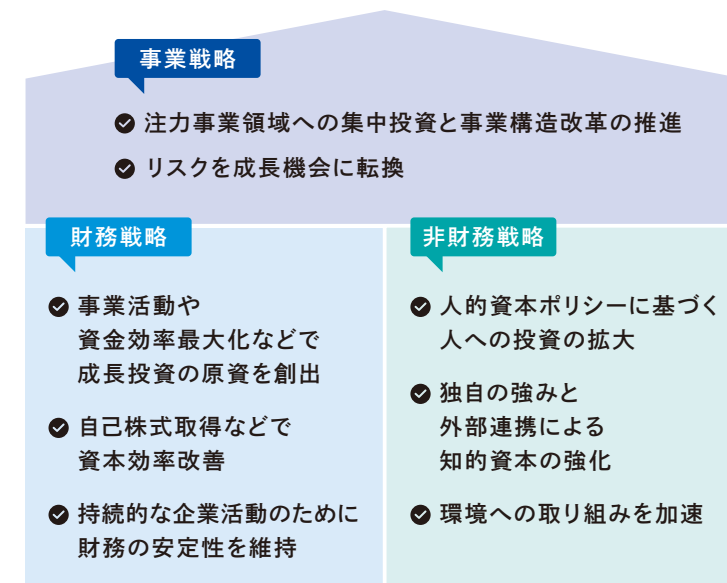
DNPグループは、サステナブルな社会の実現をめざし、企業理念に「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ことを掲げています。この理念に基づき、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしを実現するために、長期を見据えて、DNP自身がより良い未来をつくり出すための事業活動を展開しています。



新しい価値の創出

持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、

DNPグループは
ROE10%を目標に掲げ、
PBR1.0倍超の早期実現を目指します。



DNPがめざす「より良い未来」

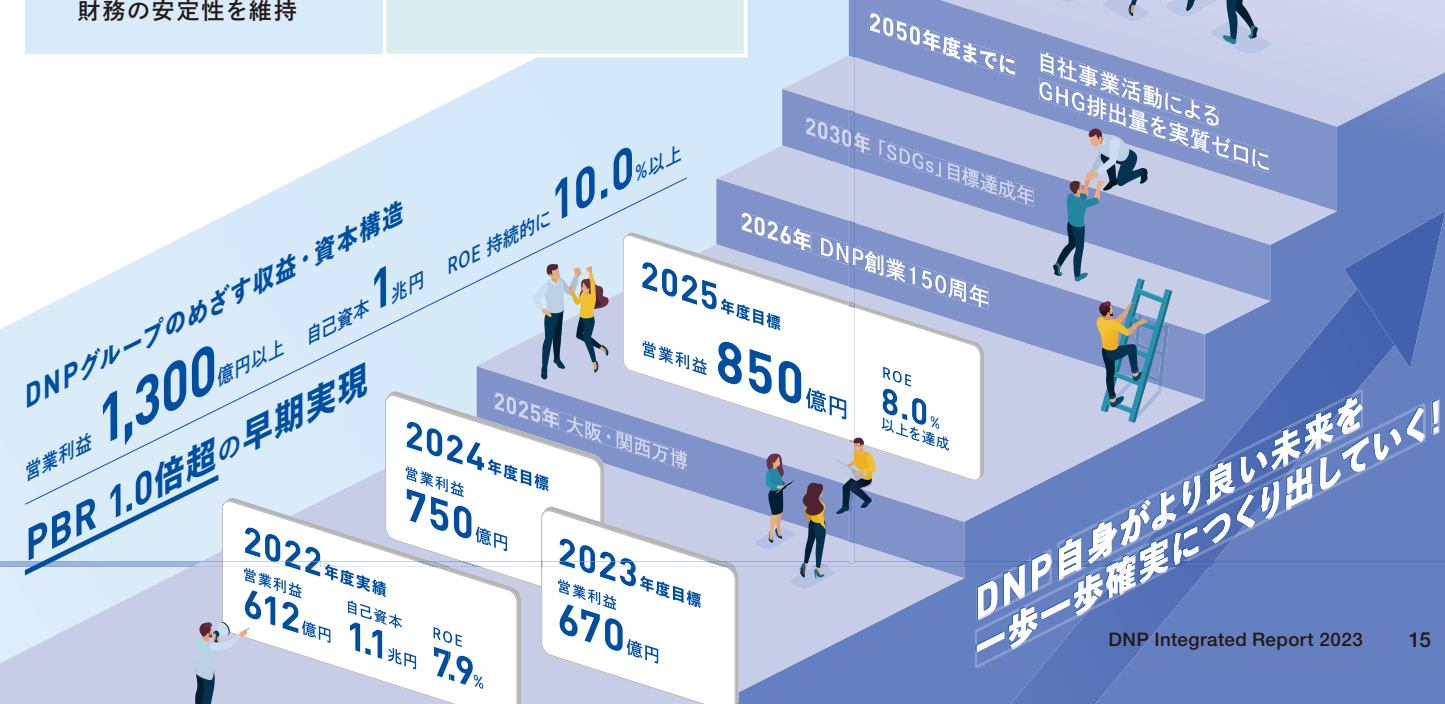
ブランドステートメント

未来のあたりまえをつくる。

Well-being
心豊かな暮らし



Sustainability
持続可能なより良い社会



技術をはじめとするDNPの強み

多様な強みの掛け合わせによる新しい価値の創出

DNPは、印刷プロセスに立脚する微細加工／精密塗工／後加工の技術と、企画・設計／情報処理／材料開発／評価・解析の技術を常に最先端のものに磨き、営業・企画・製造・管理等の強みと掛け合わせて新しい価値をつくり出していきます。

特にDXの推進に対しては、アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、DNPならではのハイブリッドな強みを活かしていきます。(P54-55参照)

また、価値創出のスピードを上げていくため、社外の多様なパートナーとの連携も強化していきます。こうした強みの掛け合わせのパターンは無限にあり、より良い未来を実現していくため、多くの可能性を追求していきます。

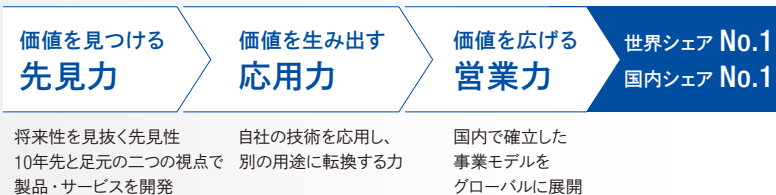
印刷 (Printing) と情報 (Information) をともに進化させてきたDNPの強みは他者にはない独自のものです。「オールDNP」で総合力を発揮していくことで、人と社会に欠かせない、これまでにない価値を創出していきます。

① P&I技術などの強み



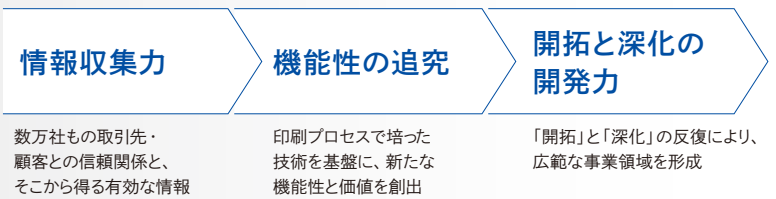
② 新しい価値を生み出す力

先を読み、自社技術を応用して創出した価値をスピーディに全世界に提供

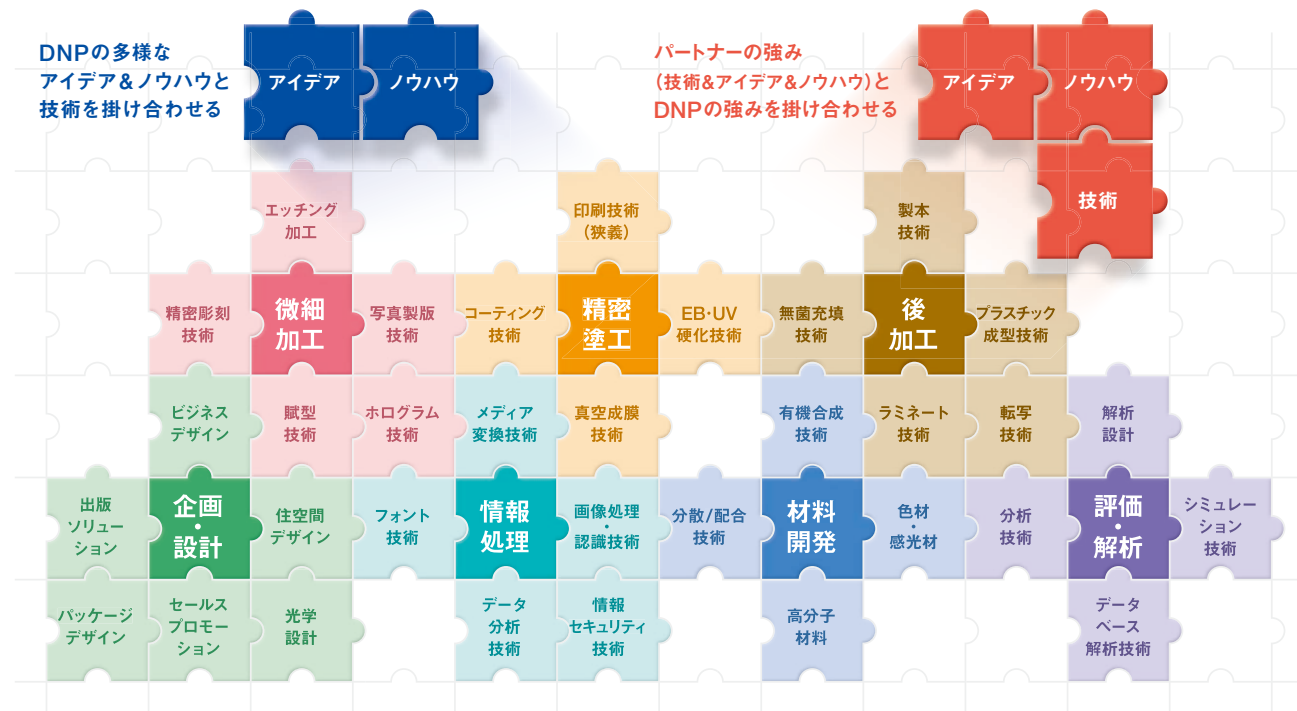


③ 印刷事業で培った基盤

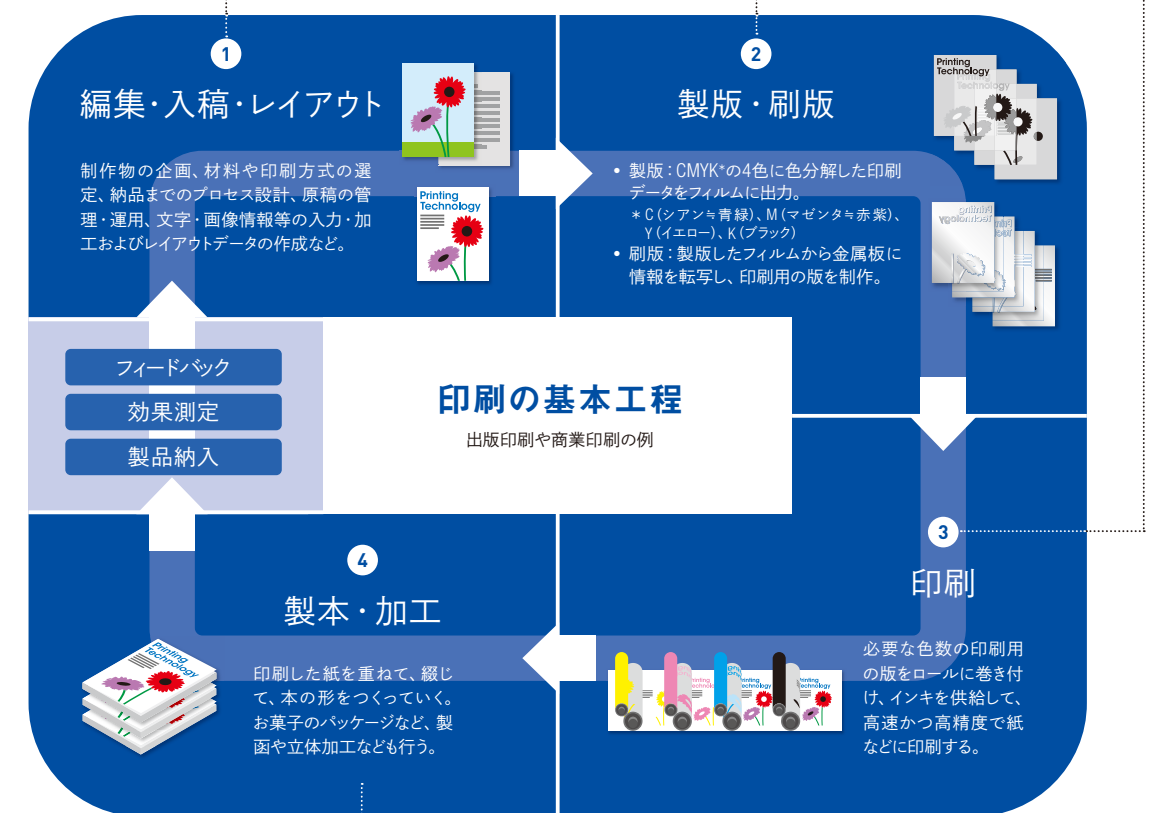
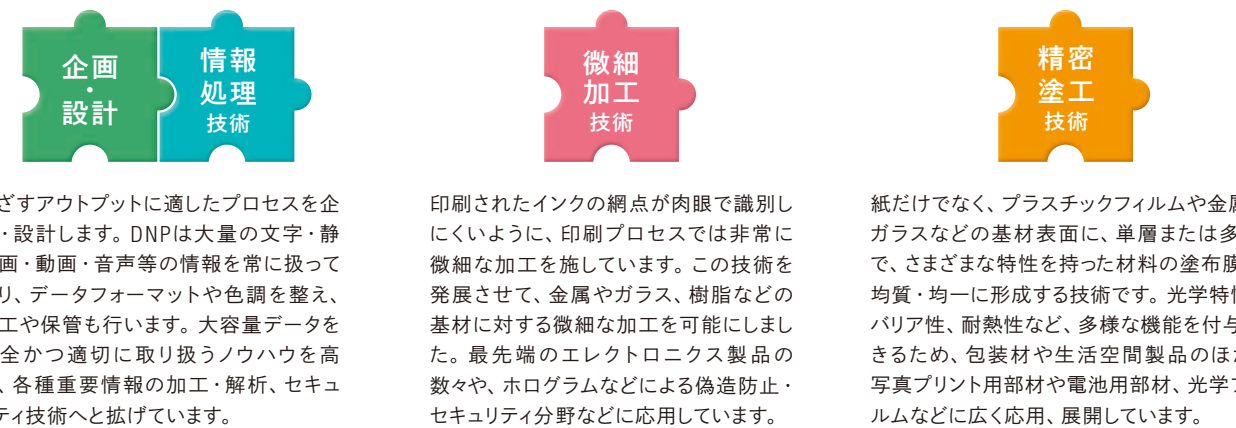
機能性の高い製品・サービス群、取引先・顧客との信頼関係



◆ DNPが保有する「P&I」の技術



印刷プロセスで培った技術



印刷後の製本など、各種加工を施す工程から派生した技術群です。最終製品の使用目的に合わせ、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加工にも優れています。食品・飲料・日用品等のパッケージや、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・解析などにつながっています。

新たな材料を合成あるいは分散・混合して、インクや接着剤、感光性材料、コーティング材料などを設計・製造する技術です。印刷精度が緻密化し、製品が高機能化・多様化するなかで最大の効果を得るため、DNPは材料から開発しています。

製造プロセスを解析し、品質の安定化や生産性の向上、作業環境の改善などにつなげる技術です。最新のセンシング技術と理論を組み合わせ、製品のクオリティを左右する材料・工程の特定、機能・性能を発現させるメカニズムの解明などを行っています。

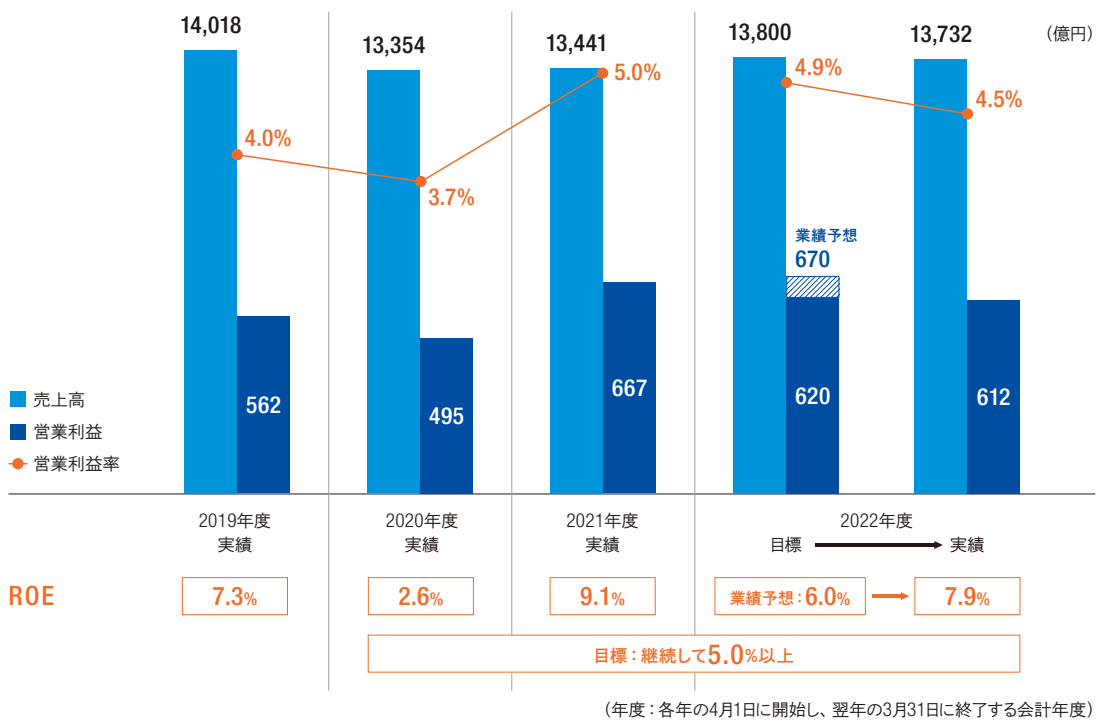
2020-2022年度の3か年計画の振り返り

厳しい状況のなかでも変化を先取りし、
新しい価値の創出に注力

2020年度から2022年度までの中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた時期とちょうど重なります。刻々と変わる状況のなかで、迅速かつ的確な対応を余儀なくされましたが、収益性と市場成長性の高い事業に注力することで、売上・利益の拡大に努めました。

特に2021年度には営業利益率の改善などによって、9.1%のROEを達成しました。しかし2022年にはウクライナ情勢などで地政学リスクが顕在化し、サプライチェーンの混乱や、原材料費・エネルギー価格の高騰などの影響を受けました。その結果、2023年3月期のROEは7.9%と予想を上回ったものの、営業利益は前年度比8.3%減の612億円にとどまりました。

経営目標



2023年3月期に、予想を上回って推移したのは、海外の写真プリント関連の市場が上向いてきたイメージングコミュニケーション関連、スマートフォンなどで採用が広がった有機ELディスプレイの製造用メタルマスク、顧客企業の製品開発向けの需要が堅調に推移した半導体関連の事業でした。

ICカードやBPOなどの情報セキュア関連、太陽電池用部材などの産業用高機能材は、ほぼ期初予想通りに推移しました。

一方、世界的な自動車生産の不調が影響したりチウムイオン電池用のバッテリーパウチや、モビリティ用の内外装材、コロナ禍でのIT機器特需の反動が響いた光学フィルム関連の事業は、期初の予想に対して下回りました。

原材料費やエネルギー価格の値上げの影響も大きく、全額を価格転嫁で補えなかったこともあり、部門別の営業利益としては、情報コミュニケーション部門と生活・産業部門が業績予想に届かなかった一方、エレクトロニクス部門はほぼ予想通りに進展しました。

成長領域を中心とした価値の創出

(単位：億円)		2019年度実績	2022年度業績予想	2022年度実績	成長牽引・基盤事業の概況	
情報コミュニケーション部門	セグメント売上高	7,730	7,100	7,202	イメージングコミュニケーション関連	主力の米国に加え、欧州、アジアの市場でも写真用部材、サービスが好調
	セグメント営業利益	304	290	267	情報セキュア関連	金融機関向けのICカードやマイナナンバーカード、BPO等が増加
生活・産業部門	セグメント売上高	3,913	4,080	4,002	バッテリーパウチ	車載向けが年度半ばまで自動車生産減の影響を受けたほか、IT向けも端末需要が減少
	セグメント営業利益	111	120	73	産業用高機能材	太陽電池用部材の需要が拡大
エレクトロニクス部門	セグメント売上高	1,866	2,120	2,035	モビリティ内外装材	年度半ばまで自動車生産減の影響を受けたが、後半は回復基調
	セグメント営業利益	341	470	469	光学フィルム	世界的な消費低迷やサプライチェーン全体の在庫調整が影響
					メタルマスク	スマートフォン等の有機ELディスプレイ採用比率拡大が寄与
					半導体関連	年度半ば以降市場の減速がみられるも、顧客企業の製品開発向けの需要が堅調に推移

※概況の矢印は業績予想比

DNPはまた、さらなる企業価値の拡大に向けて、あらゆる構造改革にも引き続き取り組んできました。

例えば、事業の一層の拡大をめざして、バッテリーパウチの国内外製造ライン、バリアフィルムや環境配慮包材の国内製造ラインや、2024年度上期に稼働開始を予定している大型メタルマスクの生産ライン、2025年度上期に稼働開始を予定している光学フィルムの広幅表面材生産ラインの新設・増設を決定しました。一方、厳しい状況が続く事業に関しては、紙メディアの国内外の製造拠点の縮小、包装事業の関西地区の拠点の統合、カラーフィルターの姫路工場（兵庫県）の閉鎖・売却などを計画通りに進めました。

そのほか、M&Aや資本業務提携、事業会社の立ち上げも含めて、注力事業を中心に、価値の拡大に向けたさまざまな施策を実行しました。

あらゆる構造改革による価値の拡大

	拠点再編・事業縮小	拡大施策	
情報コミュニケーション部門	紙メディア製造拠点の縮小 <ul style="list-style-type: none">海外拠点（シンガポール）の閉鎖・売却国内製造拠点の集約（東京・赤羽地区の閉鎖等）前工程部門（プリプレス）の機能集約	データ流通関連事業の拡大 <ul style="list-style-type: none">NTT EDX社の設立 BPOサービス事業の強化 <ul style="list-style-type: none">DNPコアライズ設立	イメージングコミュニケーション事業の拡大 <ul style="list-style-type: none">Sharing Box社のグループ会社化Color Vision社の買収 XRコミュニケーション事業への布石 <ul style="list-style-type: none">外部との協業・出資の推進
生活・産業部門	低付加価値製品の見直しと拠点の再編 <ul style="list-style-type: none">包装関連事業（関西地区）の拠点統合（京都の太秦工場を閉鎖し、京田辺工場へ集約）	バリアフィルム、環境配慮包材等の製造ライン増設 <ul style="list-style-type: none">戸畑工場（福岡県）にバリアフィルム製造ライン新設 リチウムイオン電池用バッテリーパウチ製造ライン増設 <ul style="list-style-type: none">鶴瀬工場（埼玉県）に製造ライン新設欧州（デンマーク工場）での後工程ライン新設（2023年度稼働予定）欧米も含めた国内外の生産能力増強計画を検討	
エレクトロニクス部門	カラーフィルター事業の縮小 <ul style="list-style-type: none">姫路工場（兵庫県）の閉鎖・売却	光学フィルム 製造ライン増設 <ul style="list-style-type: none">黒崎工場（福岡県）に大型メタルマスクの生産ライン新設（2024年度上期稼働予定）三原工場（広島県）に広幅表面材生産ライン新設（2025年度上期稼働予定）	電子デバイス関連事業の投資 <ul style="list-style-type: none">フォトマスク、リードフレームの設備増強ナノインプリント SCIVAX社との資本業務提携

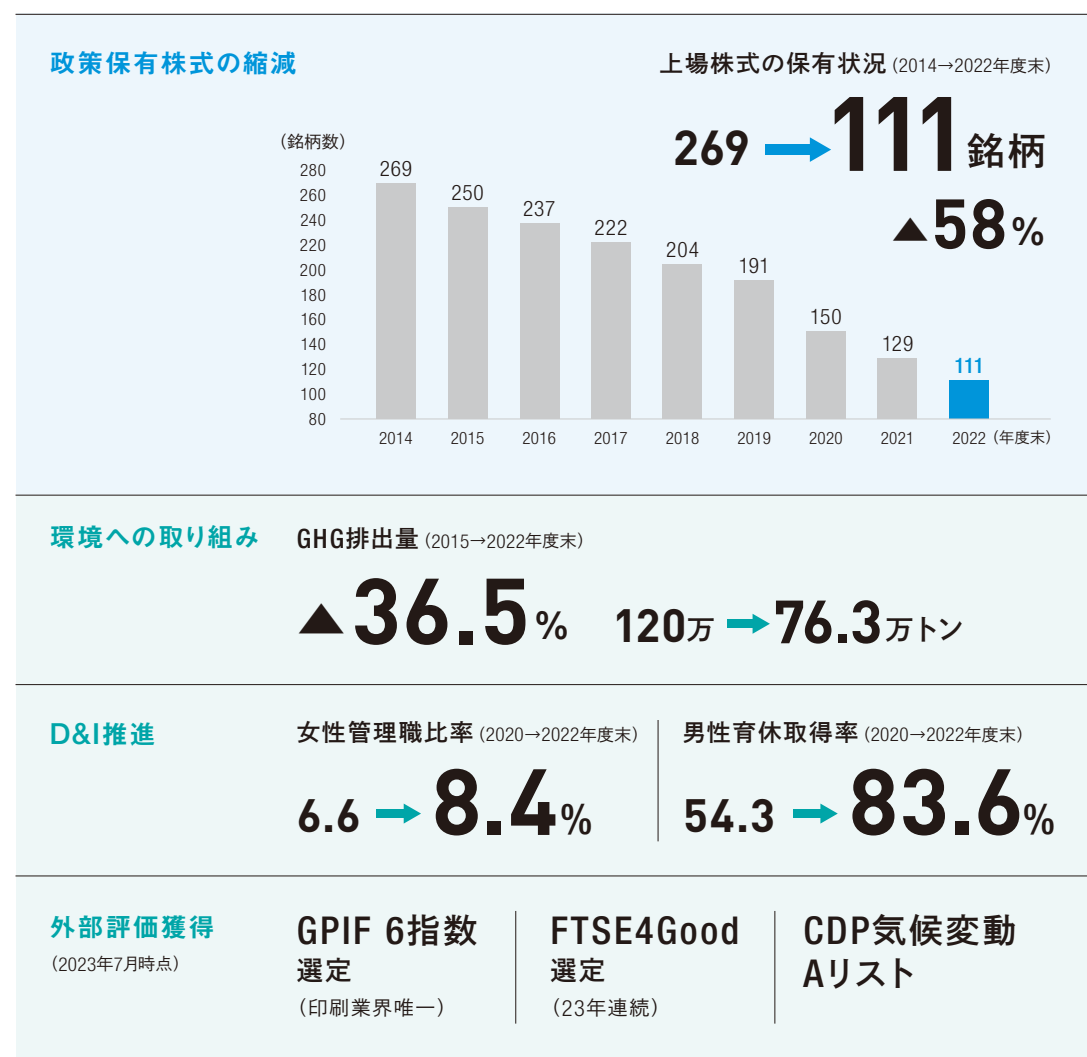
こうした成長を支える経営基盤についても、引き続き、強化に力を入れました。

例えば、財務資本に関連して、政策保有株式については、コーポレート・ガバナンスコードが2015年に日本で適用される直前の2014年度末に269銘柄ありましたが、2022年度末には111銘柄と、6割近い縮減を進めてきました。

非財務資本関連では、2050年のカーボンニュートラルに向けて、温室効果ガス（GHG）排出量を2030年に、2015年比で40%削減する目標を掲げていますが、2022年度末にはすでに36.5%の削減を達成しました。社員の多様性を強みとして活かすダイバーシティ&インクルージョン（D&I）については、女性の管理職比率を6.6%から8.4%に、男性の育休取得率を54.3%から83.6%に、この3年間でそれぞれ高めてきました。

こうしたDNPの取り組みは社会からも高い評価をいただいています。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用するESG投資の全ての構成銘柄に印刷業界で唯一選定されている（6指数）ほか、世界的に権威のある社会的責任投資指標のFTSE4Goodには23年連続で選定されています（2023年7月時点）。また、気候変動対策の取り組みが評価され、CDPから「Aリスト企業」に認定され、サプライヤーエンゲージメント評価においては、最高評価のリーダー・ボードに4年連続で選定されました。

❖ 成長を支える経営基盤の強化



中期経営計画（2023-2025年度）

事業戦略

強い事業ポートフォリオの構築などで新しい価値の創出を加速

専務執行役員 土屋 充

私たちDNPグループは、「経営の基本方針」で示した通り、企業理念に基づき、より良い未来を自らつくり出していくための事業活動を展開しています。そのなかで、2023-2025年度の「中期経営計画」では、「事業戦略」の大きな柱として、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオの構築に力を入れています。

今回あらためて、市場の成長性・魅力度と事業収益性の二つの軸で、DNPの事業を「成長牽引事業」「新規事業」「基盤事業」「再構築事業」に構成し直しました。それぞれの事業領域に対して最適な施策を推進することで、グループ全体の企業価値を向上させていきます。

❖ 図1：「事業戦略」中長期の事業ポートフォリオ

成長牽引事業・新規事業からなる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、事業活動によるさらなる利益の創出をめざす。コア技術の進化と深耕、M&A、パートナーとの共創によりNO.1戦略を推進する。



事業領域とその戦略をより明確にして、具体策の実行を加速させるため、2023年度のスタート時点で事業セグメントの見直しを行いました。従来の情報コミュニケーションをスマートコミュニケーションに、生活・産業をライフ&ヘルスケアに、それぞれ部門の名称を変更しました。また、快

適な暮らしに一層寄与していくため、飲料事業をライフ&ヘルスケア部門に移行し、飲料のセグメントを廃止しています。この新しい事業セグメント(図2)と事業ポートフォリオの関係は図3の通りです。

図2：事業セグメント(部門)再編・改称(2023年度～)

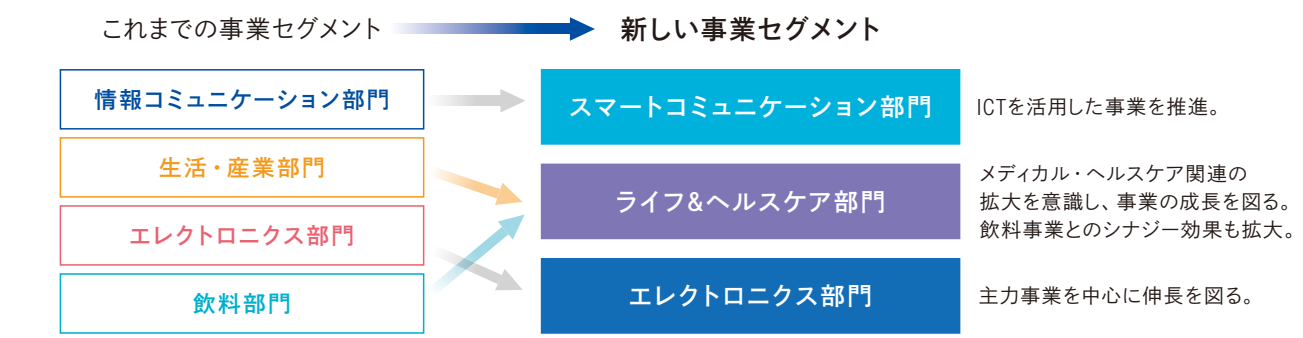
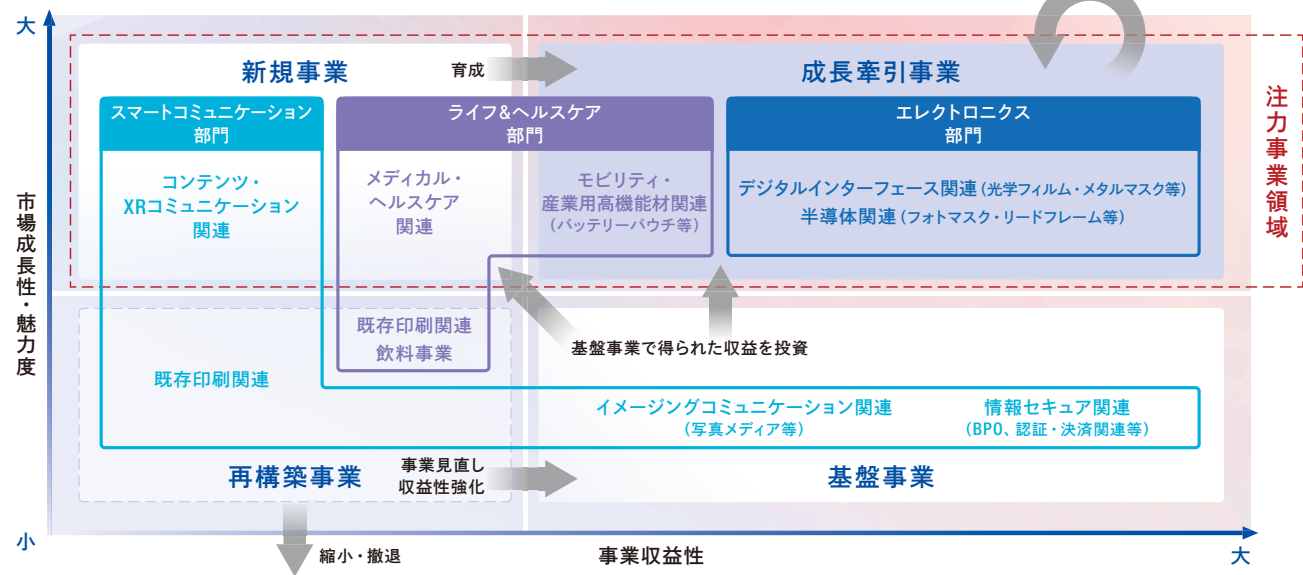


図3：事業ポートフォリオと各セグメントの位置づけ



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

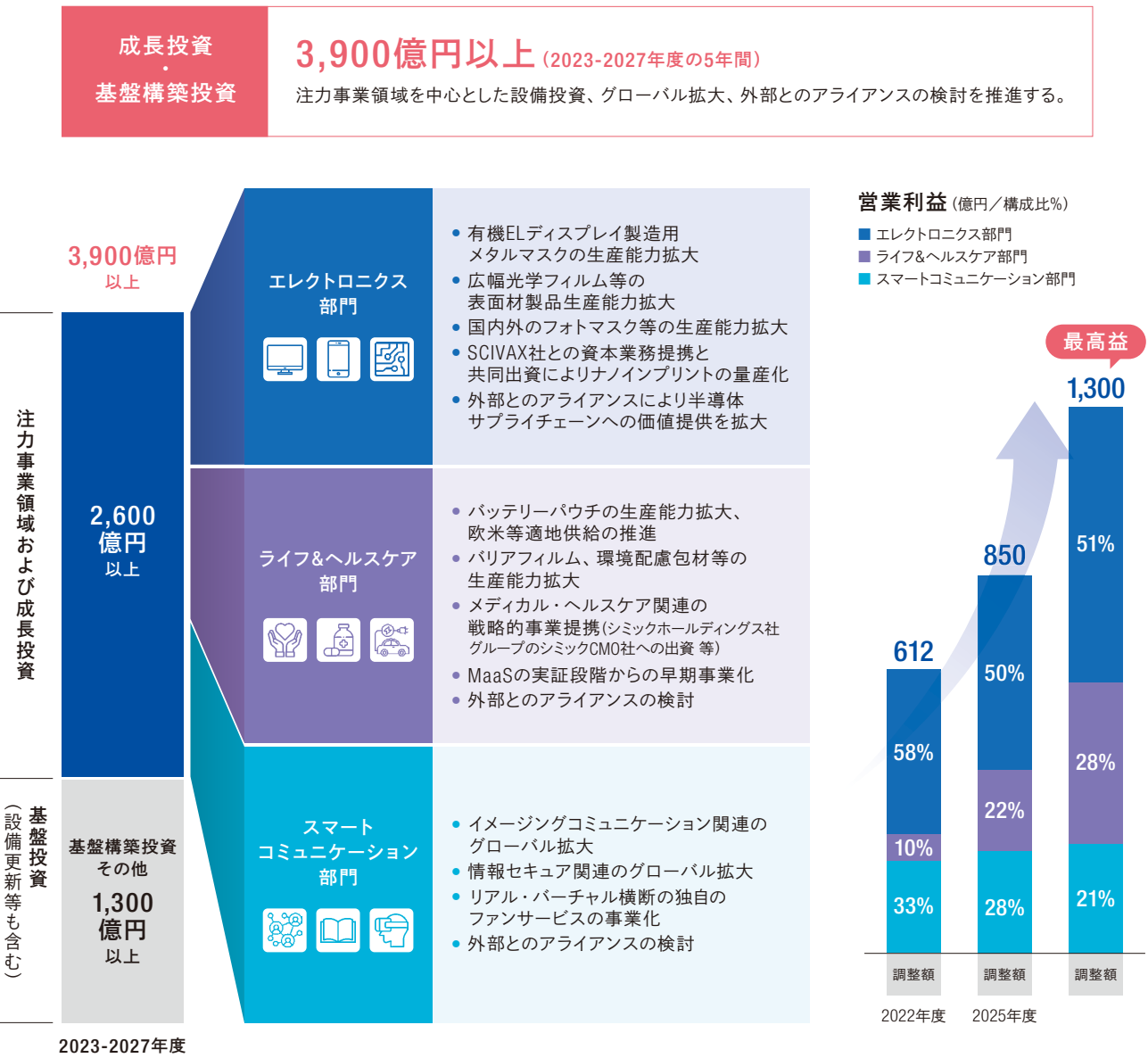
図3の右上の「成長牽引事業」には、三つの事業を位置づけています。世界トップシェアのディスプレイ用光学フィルムや有機ELディスプレイ製造用メタルマスク等を含む【デジタルインターフェース関連】と、半導体製造用フォトマスクやリードフレームなどの【半導体関連】の事業は、ともにエレクトロニクス部門に含まれています。また、ライフ&ヘルスケア部門の【モビリティ・産業用高機能材関連】も「成長牽引事業」に位置づけています。モバイル機器用や

電気自動車(EV)用で世界トップのシェアを獲得しているリチウムイオン電池用バッテリーパウチ等の事業をさらに拡大していきます。左上の「新規事業」のひとつ、ライフ&ヘルスケア部門の【メディカル・ヘルスケア関連】では、原薬製造・製剤・医療パッケージ等の製薬サポート事業と、画像診断やオンラインヘルスケアサービス等のスマートヘルスケア事業を拡大していきます。また、スマートコミュニケーション部門の

【コンテンツ・XRコミュニケーション関連】では、世界中の多様なIP(Intellectual Property:知的財産)ホルダーとのつながり、高度な情報セキュリティ技術、AI(人工知能)を活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み等を活かし、情報社会の進化に貢献していきます。この「成長牽引事業」と「新規事業」を合わせて、新しい中期経営計画における「注力事業領域」としました。右下の「基盤事業」は、安定的に長期間キャッシュを創出していく事業として、重要な位置付けにあります。主に写真プリント関連の製品・サービスをグローバルに展開する【イメージングコミュニケーション関連】、および、BPO(Business Process Outsourcing)事業やICカード事業、認証決済サービスなどの【情報セキュア関連】の事業が該

当します。この「基盤事業」にも、投下資本とキャッシュ創出のバランスを鑑みながら、一層の効率を意識して投資を行っていきます。左下の「再構築事業」には、主にスマートコミュニケーションとライフ&ヘルスケアの両部門で、現時点では収益性が比較的厳しい既存印刷関連と飲料の事業があります。これらの事業は、市場の変化に応じた供給能力や拠点の見直しなどで収益性の改善を図っています。また、国内トップシェアのPETボトル用無菌充填システムや、住宅・非住宅用の内・外装材など、他社にはない強みを持つ製品・サービスを活かし、グローバル化や他の事業との掛け合わせなどによる再構築を進めていきます。

図4：事業投資の概要とセグメント別営業利益目標



こうした「事業戦略」を推進するため、2023-2027年度の5年間で、累計3,900億円以上の事業投資を計画します。このうち2,600億円以上を「注力事業領域」の五つの事業および成長への投資として予定しています。国内外でトップシェアを獲得している主要製品の生産能力の拡大、社外の多様なパートナーとのアライアンスの推進、各事業のグローバル展開などを行い、成長を加速させていきます。その他、生産設備の更新等も含む事業基盤の構築・

整備に対して、1,300億円以上を投資していきます。主な推進テーマについては、図4をご参照ください。

三つのセグメントのバランスとしては、図4の右のグラフの通り、エレクトロニクスで約5割、ライフ&ヘルスケアで約3割、スマートコミュニケーションで約2割程度の営業利益を想定しています。セグメント同士の連携案件などの調整額を除き、2025年度目標の850億円と、その先の1,300億円以上の最高益目標を達成していく予定です。

図5：事業構造改革による事業基盤の強化

	体質強化施策	拡大施策
スマート コミュニケーション 部門	紙メディア事業の 合理化	フォトイメージング事業の新興国への拡大 認証セキュリティ事業の拡大 BPOサービス事業の拡大 コンテンツ・XRコミュニケーション事業のグローバル拡大
ライフ&ヘルスケア 部門	低付加価値製品の見直しと拠点の再編 ・包装関連の拠点再編	リチウムイオン電池用バッテリーパウチ生産能力拡大 バリアフィルム、環境配慮包材等の生産能力拡大 バリアフィルムのグローバル連携 メディカル・ヘルスケア関連のシナジー最大化
エレクトロニクス 部門	自動化・生産性 向上	有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産能力拡大 光学フィルム等の表面材製品の生産能力拡大 フォトマスク等の生産能力拡大 半導体サプライチェーンへの価値提供の拡大

DNPグループが新しい価値を創出していくための事業基盤の強化については、「財務戦略」と「非財務戦略」を推進するとともに、「事業戦略」のなかでもさまざまな構造改革を引き続き推進します。全てのセグメントで市場のトレン

ドや事業規模に応じた拠点・体制の適正化を図り、縮小する事業のリソースを「成長事業領域」等に再配置するなど、サステナブルな成長のための具体的な施策を実行していきます。

中期経営計画（2023-2025年度）

財務戦略

成長投資の原資の創出と株主還元等による財務基盤の強化

常務取締役 黒柳 雅文

私たちDNP自身が「より良い未来」づくりを進め、長期にわたって価値を生み出し続けるには、事業活動を支える経営基盤の強化に常に取り組む必要があります。そのため、グループ全体の「財務資本」と「非財務資本」を強化し

て掛け合わせていく統合的な経営に努めています。特に「財務戦略」としては、「経営の基本方針」のなかで、次のように打ち出しています（図1参照）。

図1：「経営の基本方針」として示した「財務戦略」

財務戦略

- 成長投資の原資は、事業活動により生み出すキャッシュ・フローに加え、保有資産の縮減加速を含む資金効率の最大化により創出する。
- 資本効率の改善に向け、過去最大の自己株式取得を計画する。
- 持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持しながら、EPS（1株当たり純利益）等を意識した株主還元の一層の強化を図る。

「財務戦略」を通じて、2023-2027年度の5年間で、7,500億円以上のキャッシュを創出するとともに、事業のさらなる成長と株主還元、このキャッシュを適切に配分していきます（図2・図3参照）。

キャッシュの創出については、「注力事業領域」への積極的な投資と既存事業の効率化によって、成長投資の原資となる営業キャッシュ・フローを安定的に4,400億円以上創出していきます。政策保有株式については、保有効果や保有先との取引状況の推移、将来の見通しなどを踏まえて

常に見直しを行っています。今後もさらに政策保有株式の必要な売却を実行に移すことで、2,200億円のキャッシュを創出するとともに、純資産の10%未満まで縮減していく計画です。加えて、遊休資産の縮減を加速させるほか、有利子負債の活用を含む適切な資金調達方法を検討するなど、財務レバレッジの活用と資金効率の最大化に努めて、900億円以上のキャッシュの創出につなげていきます。

政策保有株式に関しては、株式会社リクルートホールディングスが、2023年5月から6月に実施した自己株式の公

開買付けに応募し、608億円の売却を行っており、5年間で2,200億円の売却計画に対する進捗は、既に3割弱となっています。

また、配分計画であるキャッシュ・アロケーション戦略として、資金効率の最大化などによって創出したキャッシュを5年間で3,900億円以上、事業の成長や基盤の構築に投資していく予定です。その中の2,600億円以上を「注力事業領域」に集中的に投資することで、事業の拡大を加速させて、ワールドワイドな市場でさらなる競争優位性を獲

得していきます。株主還元についても、キャッシュ・アロケーション戦略のひとつとして、積極的に行っていきます。

DNPグループは企業活動の持続可能性を高め、長期にわたって社会や人々に価値を提供していくためにも、財務の安定性を維持した上でキャッシュを成長投資に振り向けるとともに、株主還元にも積極的に配分していくことが重要だと考えています。

こうした考えに基づいて、DNPがめざす収益・資本構造の実現に向けた施策のひとつとして、2023-2027年度の5年間で、総額3,000億円程度の自己株式取得を計画しています。この計画の一環として、2024年3月までの約1年間で、1,000億円の自己株式取得を実施します。図4に示すように、私たちは常に株式価値の最大化に努めて、定期的に自己株式の取得を実施しており、そのなかでも今回が過

去最大の取得規模となっています。

また、自己株式の取得とあわせて、2023年3月20日付で発行済み株式の約8%に相当する2,500万株の自己株式の消却を実施しました。保有する自己株式については、国内外の市場やDNPの事業の状況等を見ながら、消却やM&Aへの活用なども含めて、引き続き検討していきます。

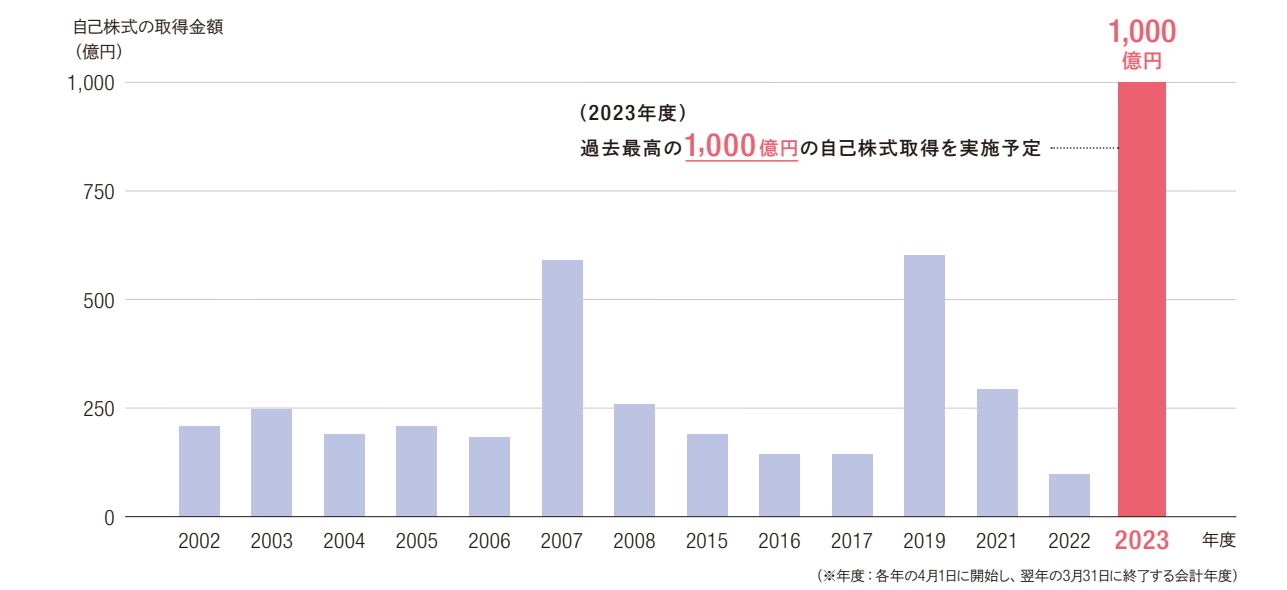
図2：「財務戦略」キャッシュ・アロケーション



図3：「財務戦略」重点施策

キャッシュの創出	営業 キャッシュ・フローの 安定創出	<ul style="list-style-type: none">注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、成長投資の原資となる営業キャッシュ・フローを5年で4,400億円以上創出する。
	政策保有株式 遊休資産の縮減	<ul style="list-style-type: none">政策保有株式の売却で2,200億円のキャッシュを創出し、政策保有株式を純資産の10%未満に縮減する。遊休資産の縮減により資産効率を改善する。
	財務レバレッジの活用	<ul style="list-style-type: none">有利子負債の活用を含む、適切な資金調達手法を検討する。
キャッシュアロケーション戦略	注力事業領域への 投資と経営基盤構築に 向けた投資	<ul style="list-style-type: none">資金効率の最大化により創出されたキャッシュを事業投資に5年で3,900億円以上投資する。その内、注力事業領域に2,600億円以上投資する。
	最適資本の 構築に向けた 自己資本の圧縮	<ul style="list-style-type: none">総額3,000億円程度の自己株式取得を計画。第1回として1,000億円の自己株式取得を実施する。自己株式の消却2,500万株 (8%相当) を実施する。保有する自己株式については、今後の状況を見て、消却やM&Aへの活用を含めて検討する。
	財務の安定性と 最適資本配分の両立	<ul style="list-style-type: none">持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持した上で、資金効率の最大化により創出されたキャッシュを積極的に株主還元に配分する。1株当たり純利益 (EPS) および1株当たり配当 (DPS) を意識して株主還元施策を実行する。

図4：自己株式の取得推移 (2002-2023年度※)



配当施策については、「1株当たり純利益 (EPS)」と「1株当たり配当 (DPS)」を意識しながら積極的に還元していくことを計画していきます。

継続的に、新しい価値を創出していくための成長投資をしっかりと行いながら、「財務戦略」の主要施策を着実に実行してまいります。



主要製品・サービス

スマートコミュニケーション部門



・イメージングコミュニケーション関連

・情報セキュア関連

・コンテンツ・XRコミュニケーション関連

・マーケティング関連

・出版関連

・教育関連

スマートコミュニケーション部門の主な事業は、世界トップシェアの昇華型熱転写記録材を含む「イメージングコミュニケーション関連」、BP0や認証セキュリティ等に代表される「情報セキュア関連」、新規事業である「コンテンツ・XRコミュニケーション関連」のほか、「マーケティング関連」、「出版関連」、「教育関連」が挙げられます。

当部門では、高精細画像処理技術に加え、BP0事業で培ってきた、大量のデータをセキュアに流通させ、煩雑で広範なビジネスプロセスを統合・最適化させる能力といった強みを活かし、国内外の企業と協業しながら、サービス開発などを推し進めています。

基本戦略

- ▶ 投下資本とキャッシュ創出のバランスを見ながら効率投資
- ▶ コアバリューを活かし、国内外の企業との協業・サービス開発を検討
- ▶ 市場トレンド・事業規模に応じた拠点・体制の適正化

KPI (2025年度)

- ▶ 売上 **7,260億円** (2022年度比 101%)
- ▶ 営業利益 **310億円** (2022年度比 116%)

施策

- ▶ イメージングコミュニケーション関連、情報セキュア関連でグローバル拡大投資を検討
- ▶ 紙メディア事業の合理化

DNPの強み

- ▶ 高精細画像処理技術や、大量のデジタルデータ等をセキュアに流通させ、ビジネスプロセスを統合・最適化させる能力を活かし、新しい顧客体験価値を提供
- ▶ 世界トップシェアの昇華型熱転写フォトメディア製品や、国内トップシェアの金融機関向けICカード等による実績と信頼

コアテクノロジー例

個人を特定する認証や、安心・安全にデータを授受するための暗号化などを発展させた技術。

情報セキュリティ技術

情報処理技術

画像処理・認識技術

静止画や動画等を適切かつ高精細に加工する技術や、対象となる画像データから人物や景色等を識別する技術。

さまざまな情報媒体に合わせて、テキストや図版等のデータを最適な形式に変換する技術。

メディア変換技術

企画・設計

データ分析技術

生活者の情報サービス利用動向や購買記録、天気などのデータを抽出・整理して、一定の目的に沿って加工する技術。

投下資本に対して最大限の利益を生み出すような効率的・効果的な投資をめざします。拡大投資としては、市場の拡大が見込まれる「情報セキュア関連」や堅調な市場である「イメージングコミュニケーション関連」について、グローバルな拡大などへの投資を検討していきます。

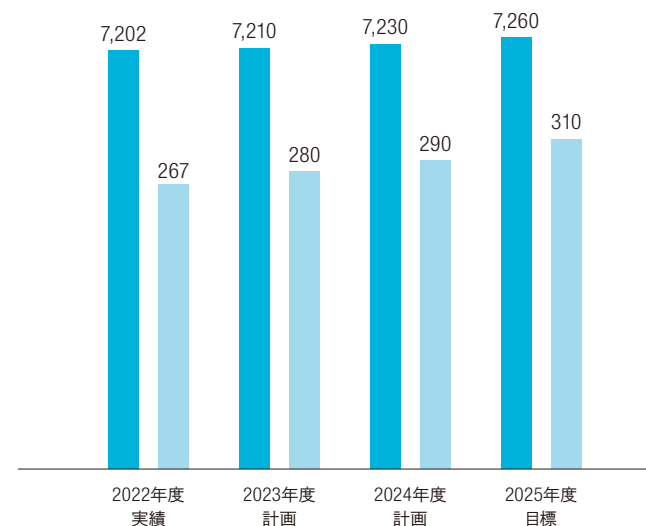
一方、減少が続く紙の印刷物については、引き続き生産体制の見直しやリソースの再配置などの構造改革に取り組み、紙メディア事業の合理化を推進していきます。

当部門の2022年度の売上は7,202億円、営業利益は267億円であり、2025年度には売上7,260億円、営業利益310億円をめざします。

売上高・営業利益目標

(億円)

■ 売上高
■ 営業利益



市場環境

国内BP0市場	2022年 → 2026年 4.6兆円 → 5兆円
デジタルIDソリューション世界市場	2021年 → 2030年 CAGR 17%
昇華型熱転写フォトメディア製品世界市場	2023年 → 2026年 CAGR 2%
メタバース関連世界市場	2030年 6,788億ドル

※CAGR (Compound Annual Growth Rate) : 年平均成長率

注力事業領域の戦略

新規事業

コンテンツ・XRコミュニケーション関連

DNPは、世界中の多様なコンテンツホルダーやクリエイターとのネットワークを強みとしています。また、アーカイブ事業や情報セキュリティ関連で培った高精細画像処理技術、複雑な著作権処理等の実績、そして個人や情報を安全に認証しながらリアルとバーチャルの双方で大量のデータをセキュアに流通させ、複雑で広範なビジネスプロセスを統合・最適化させる能力などを有しています。

これらの強みを起点として、リアルとバーチャルとを安全にシームレスにつなぎ、情報社会の進化に貢献していきます。メタバース関連の世界市場は、さらに大きく拡大する見通しであり、DNPでも「新規事業」として本事業の拡大に努めていきます。この分野では、2025年度には、2022年度の約2倍の売上をめざしています。



リアルとバーチャルの空間を融合する「バーチャル秋葉原」



バーチャル東京アニメセンター
© The Association of Japanese Animations (AJA).
© Dai Nippon Printing Co., Ltd.



DNPバーチャルエクスペリエンス
VRプレゼンテーション
データ提供元：安心計画株式会社様

事業戦略・投資計画

- ▶ IPホルダー※のファン向けに、東京アニメセンターやWeb3を活用し、リアルとバーチャルを横断する独自のファンサービス事業の早期事業化
- ▶ 認証セキュリティ技術、AIによるDXサービス、BPOを含めた企業活動をリアルとバーチャルの双方で支える事業の構築
- ▶ 国内外の美術館・ギャラリー・文化施設等とともに10万点以上の作品をデジタルアーカイブ化した実績をもとに、文化・地域の発展につながる新しい顧客体験価値を提供する事業の構築

※ IP (intellectual property) ホルダー：ゲームやアニメをはじめ、さまざまなコンテンツ (知的財産) を保有している人や団体のこと

売上計画

2022年度を100とした時の成長率

2025年度 2倍超
(2022年度比)

2022年度 2025年度 めざす姿

メタバース関連の世界市場見通し

出典：情報通信白書（総務省）より当社作成

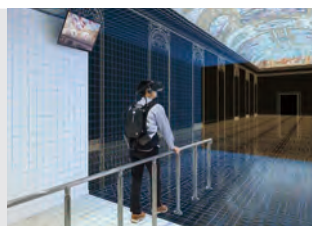
475億ドル 6,788億ドル
2022年予想 2030年予想

TOPIC

DNPコンテンツインタラクティブシステム「みどころウォーク®」

DNPは2006年にスタートさせた「DNPミュージアムラボ」の取り組みより、新しい鑑賞体験を提供する100種類以上の鑑賞向けインタラクティブシステムを開発してきました。「みどころシリーズ」はこれまで培ってきた技術・ノウハウを活かし、文化・芸術に関連するさまざまな体験シーンを想定して開発したシステムです。

そのひとつの「みどころウォーク®」は、人の五感の相互作用である「クロスモーダル知覚」を活かした鑑賞システムです。VR（仮想現実）を活用して、例えばフランス国立図書館リシュリユー館のマザラン・ギャラリーなどを実際に歩いているかのような「新しい文化体験」を提供しています。



「みどころウォーク」を活用した
マザラン・ギャラリーVR空間体験イメージ
©DNP Dai Nippon Printing Co., Ltd. 2021.
with the courtesy of the Bibliothèque nationale de France.

基盤事業の推進

イメージングコミュニケーション関連

昇華型熱転写フォトメディア製品・コトづくり

DNPは、コーティング等の印刷技術をもとに開発した昇華型熱転写記録材で、世界トップのシェアを獲得。写真の楽しみ方が時代とともに変化するなかで、写真プリント等に使うこれらの製品や各種サービスを強みとして、フォトイメージング事業を展開しています。近年は特にスマートフォンやSNSの広がりによって、プリント（モノ）だけではなく体験（コト）の価値に対する生活者ニーズが高まっています。それに対してDNPは、写真の撮影から加工・プリント販売まで行うサービスや、クラウド型の画像販売サービスなどを、高セキュリティなインフラと体制で個人情報を守りながら、幅広く提供しています。



昇華型熱転写記録材

TOPIC

DXを推進し写真撮影に関連する新しいサービスの展開を加速

日本全国に設置されている証明写真機「Ki-Re-i」をネットワークでつなぎ、公的な証明書や各種資格証などの電子申請業務を支援します。社員証等の作成にも、「Ki-Re-i」で撮影した顔写真を収集・活用する顔写真収集サービスを提供するなど、用途の拡大に努めています。またテーマパークやイベント会場等で、生活者が写真を一層楽しめるような、体験価値を高める各種サービスを国内外で提供していきます。



写真関連サービスソリューション



情報セキュア関連

BPO (Business Process Outsourcing)

BPO事業では、国内外の拠点での24時間・365日の対応に加え、AI（人工知能）やRPA※等の最新技術の導入を進めています。人手不足や働き方改革によるBPR対応など、社会的な需要の拡大に対し、より効率的かつスピーディーに、企業・団体等の業務課題解決のためのサービスを提供しています。

※ RPA (Robotic Process Automation)：AIを活用したロボット（ソフトウェア）による業務自動化



認証・セキュリティ

DNPは、高度な認証・セキュリティの関連技術やシステム基盤を構築・運用し、国内トップシェアのICカード事業や高度なセキュリティ技術が求められる決済サービス事業、セキュリティゲートや監視カメラなど、オフィスや工場等への物理的セキュリティの提供もしています。また、デジタルキー等による「モノの認証」や顔認証等による「ヒトの認証」のサービスを中心に、データ関連と物理的な側面を掛け合わせた強固なセキュリティ環境を多様な業界に提供しています。



部門別事業戦略

ライフ＆ヘルスケア部門



主要製品・サービス

ライフ＆ヘルスケア 部門



- モビリティ・産業用高機能材関連
- メディカル・ヘルスケア関連
- 包装関連
- 生活空間関連
- 飲料事業

ライフ＆ヘルスケア部門の主な事業は、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や、モビリティ用内外装の加飾材に代表される「モビリティ・産業用高機能材関連」、医薬品製造や医療パッケージ等を含む「メディカル・ヘルスケア関連」、国内トップシェアのPETボトル用無菌充填システムや住宅用の内外装化粧材等をはじめとした「包装関連」と「生活空間関連」、そして「飲料事業」が挙げられます。

当部門では、リチウムイオン電池用バッテリーパウチの製造設備や「メディカル・ヘルスケア関連」を中心とした注力事業への投資に加え、既存の「包装関連」や「生活空間関連」のグローバルな拡大への投資も推し進めます。

基本戦略

- ▶ バッテリーパウチを中心とした大型設備投資で事業を拡大
- ▶ メディカル・ヘルスケア関連やグローバルを中心とした成長分野への投資
- ▶ コアバリューを活かした新製品開発や、国内外の企業との協業・サービス開発を検討

KPI (2025年度)

- ▶ 売上 **5,420**億円 (2022年度比 120%)
- ▶ 営業利益 **240**億円 (2022年度比 304%)

施策

- ▶ バッテリーパウチの生産能力拡大
- ▶ メディカル・ヘルスケア関連投資 **100**億円以上
- ▶ 包装関連の拠点再編

DNPの強み

- ▶ 独自の材料加工技術であるコンバーティング技術を駆使した、さまざまな機能性フィルムで、安心・安全・健康・快適・環境の本質的な価値を提供
- ▶ 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や、国内トップシェアのPETボトル用無菌充填システムや住宅用内外装化粧材等による実績と信頼

コアテクノロジー例

材料を基材表面に薄く均一に付着させて覆う処理の技術。この技術と基材の設計技術を掛け合わせることで、光学特性・バリア性・耐熱性など、多様な機能を持つ塗膜を形成できる。

真空状態を利用し、気化させた材料をプラスチックフィルム等の基材に蒸着させることで、純度の高い極薄膜を生成する技術。

コーティング技術

精密塗工技術

EB (Electron Beam) 硬化技術

真空成膜技術

後加工技術

ラミネート技術

電子線を照射することで、樹脂や塗膜を瞬時に高機能化する技術。耐傷・耐候・防汚・抗菌・抗ウイルスなどの機能や、機能を長期間持続する耐久性を付与することができる。

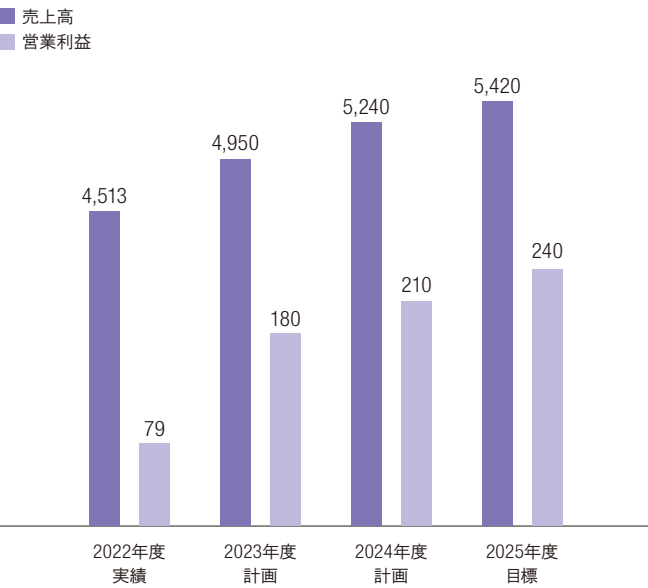
フィルム・金属・樹脂など別々に製造された素材を均一に貼り合わせる技術。用途に応じて複数の機能性材料を貼り合わせることで、より高い性能を持たせることもできる。

独自の材料加工技術であるコンバーティング技術などを活かした新製品の開発、国内外の企業との協業・サービス開発の検討も推し進め、安心・安全・健康・快適・環境の本質的な価値を提供し続けていきます。

これらにより、当部門の2022年度の売上4,513億円、営業利益79億円に対して、2025年度には売上5,420億円、営業利益240億円をめざします。

目標達成に向け、注力事業の拡大への投資と並行して、包装事業等の拠点再編やリソースの最適化なども進めて、事業収益性を高めていきます。

売上高・営業利益目標
(億円)



市場環境

EV+PHEV 世界市場	2022年 世界市場 約1,050万台
	2023年 → 2030年 CAGR17%、 約4,200万台
医薬品 世界市場	2018年 → 2030年 141兆円 → 216兆円 (低分子、バイオ、細胞各医薬品合計)

※CAGR (Compound Annual Growth Rate) : 年平均成長率

注力事業領域の戦略

成長牽引事業

モビリティ・産業用高機能材関連

DNPは、リチウムイオン電池用バッテリーパウチや、モビリティの内外装加飾材を起点として、電気自動車（EV）の航続距離の延伸や自動運転、快適な移動空間を支える製品やサービスを提供していきます。EVプラグインハイブリッド車（PHEV）の世界市場の拡大を背景に、DNPはバッテリーパウチ等の生産能力拡大への大型投資を計画。事業全体で2025年度の売上を2022年度比で180%にすることをめざしています。

また、クリーンエネルギー関連やエネルギーマネジメント関連などの産業用高機能材の部材開発も進めています。フィリピンでのデジタル配送管理システムと「DNP多機能断熱ボックス」とを組み合わせたラストワンマイル配送のコールドチェーン物流サービスの実証実験をはじめ、国内外で進めているMaaS*の早期事業化も推進します。

※ MaaS (Mobility as a Service) : 自動車などのモビリティ（移動手段）をサービスとして提供すること

事業戦略・投資計画

- ▶ バッテリーパウチ等の生産能力拡大への大型投資、欧米等適地供給の推進
- ▶ クリーンエネルギー関連、エネルギーマネジメント関連、センサー関連の各部材や、快適移動空間を支えるキーデバイス等の開発を加速
- ▶ 外装用途加飾フィルム、成型・貼合システムの開発、量産化
- ▶ MaaSの実証段階からの早期事業化
- ▶ 産業用高機能材の新製品開発を加速



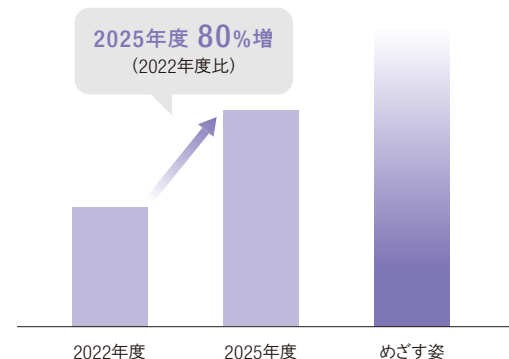
環境に優しくデザイン性に優れた「外装ルーフ加飾フィルム」



自動車内装の先進的なシームレスデザインを実現する「次世代加飾パネル」

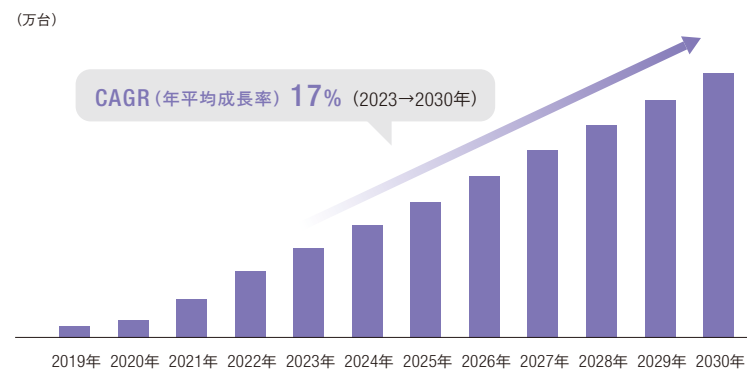
売上計画

2022年度を100とした時の成長率



EV+PHEVの世界市場見通し

出典：LMC automotive



TOPIC

ワイヤレス充電機能を搭載したEVの車種拡大と実用化を促進

近年、EVへのシフトを加速する技術として、充電器と車体をケーブルで接続する必要がない「ワイヤレス充電」への期待が高まっています。これは、充電作業の負荷軽減と利便性の向上につながる技術です。2023年3月、DNPは双日株式会社、株式会社ダイヘンとともに、ワイヤレス充電機能を搭載した商用EVでは国内初の登録認可を取得し、公道での実証を開始しました。



大電力対応の薄型・軽量な「ワイヤレス充電用シート型コイル」充電イメージ

注力事業領域の戦略

新規事業

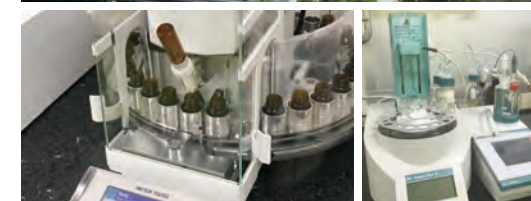
メディカル・ヘルスケア関連

DNPは、長年培ってきたP&I技術（P&I：Printing & Information）をベースに、食品包装技術を発展させた医薬品パッケージ事業や、精密有機合成技術を駆使した原薬事業を営んできました。また、再生医療等の先進医療分野にも早くから着目し、AIを用いた検査技術などで先進医療事業者の継続的な支援を行うとともに、不妊治療や遠隔診療、健診等の分野で、ICTやオンライン技術を用いたサービスを展開しています。

そのようななかで、医薬品開発支援（CRO）事業や医薬品製剤開発・製造支援（CDMO）事業等を営むシミックホールディングス株式会社との戦略的提携を2023年4月に開始し、製剤事業を営むシミックCMO株式会社に資本参加し、グループ会社を迎えました。

事業戦略・投資計画

- ▶ DNPファインケミカル宇都宮の原薬事業の拡大、シミックCMOの製剤事業の拡大、ならびに両社連携による医薬品原薬の開発・製造から製剤開発・製造に至る一貫体制の確立
- ▶ DNPのパッケージ技術とシミックCMOの製剤開発技術の掛け合わせによる付加価値型医薬品の開発
- ▶ シミックグループとの協業による治験サポート事業のDX化の推進や、健康の維持・増進、ならびに生活習慣病につながるリスク低減のための未病対策等のヘルスケアソリューションの追求

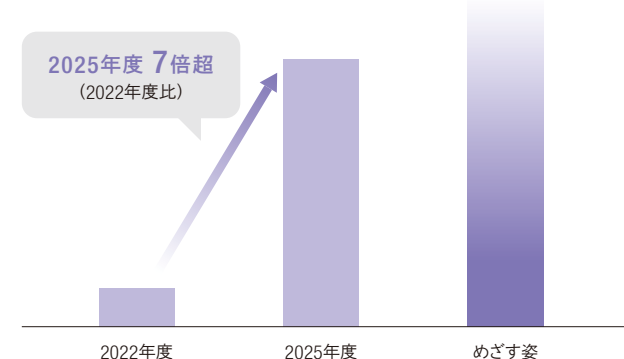


シミックCMO静岡工場と計測機器



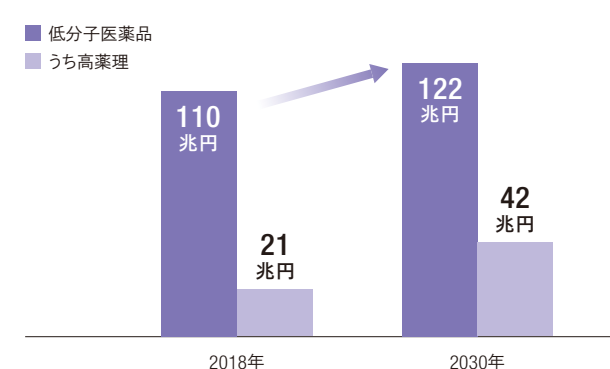
売上計画

2022年度を100とした時の成長率



低分子医薬品の世界市場見通し

出典：各種資料をもとに当社推計



TOPIC

製薬業界のバリューチェーンを支援し、新しい価値を創出

DNPグループのリソースとシミックグループのリソースとを掛け合わせて、製薬企業のバリューチェーンに対してさらに充実した支援を行うとともに、製薬業界や健診・医療の領域での新たな価値提案をめざします。

※ シミックグループ：1992年に日本で初めて医薬品開発支援事業を開始。医薬品の開発・製造・営業・マーケティング等の支援を総合的にを行っています。



FOCUS 主力製品の 事業戦略

成長牽引事業 モビリティ・産業用高性能材関連

リチウムイオン電池用バッテリーパウチ

DNPが強みとするコンバーティング技術等を活かして、業界のデファクトスタンダード構築に努め、グローバル市場におけるプレゼンスを高めていきます。また、さらにバッテリーパウチの用途を拡大し、世界トップシェアを維持・強化していきます。2040年、2050年等の未来に向け、電気自動車（EV）の航続距離の延伸を支える製品やサービスを通じて、安心・安全・健康に暮らせる持続可能な社会に貢献します。



EVのバッテリーでは、走行性能の向上や省エネに向けて、大容量化・軽量化・薄型化などを進めています。DNPは、保有するコンバーティング（材料加工）技術等を活かし、リチウムイオン電池の外装材としてバッテリーパウチの開発に取り組み、EVに必要な耐熱性・耐振動性・長寿命化を実現。世界トップシェア

を獲得しています。この製品の需要は、情報端末用や車載用、電動バイク用や蓄電池用など、さまざまな用途に広がっています。

DNPの強み

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



新しい価値を生み出す力



価値を見つける先見力

「オールDNP」のコンバーティング技術等を活用し、マーケットの変化やEV化の流れなどを先取り。国内外の電池業界で、バッテリーパウチのデファクトスタンダードを構築。

価値を生み出す応用力

食品や医薬品等の包装材で磨いた機能性フィルム（コーティング技術×ラミネート技術）を応用・発展させてリチウムイオン電池の外装材に展開。電池の薄型化・軽量化に貢献。

価値を上げる営業力

網羅的な特許出願、自社設計の材料と自社開発の生産設備、社外連携等により競争優位性を強化。高い品質と実績、取引先・顧客企業との信頼関係をもとにグローバルに展開。



中長期のEV需要の高まりを先取りして対応するために、車載向けバッテリーパウチの生産能力増強への投資に注力しています。特に欧米での適地生産を推進し、欧州向けにはDNPデンマーク工場にスリット加工ラインを新設して、稼働を開始しました。米国向けについては、EVの優遇策などによる需要増に向け、

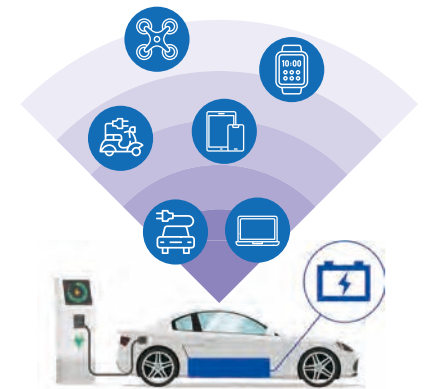
現地での製造工場の建設を検討中です。

こうした事業拡大戦略により、世界トップシェアの維持と生産体制の強化を進め、2025年度までにリチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体で、1,000億円の売上をめざしています。

事業戦略・投資計画

- ▶ 2023年度以降のEV需要増に向け、生産能力の拡大を検討
- ▶ 欧米等適地供給の推進
欧州（デンマーク工場）での後工程ライン新設（2023年度稼働予定）

リチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体
2025年までに 売上1,000億円をめざす

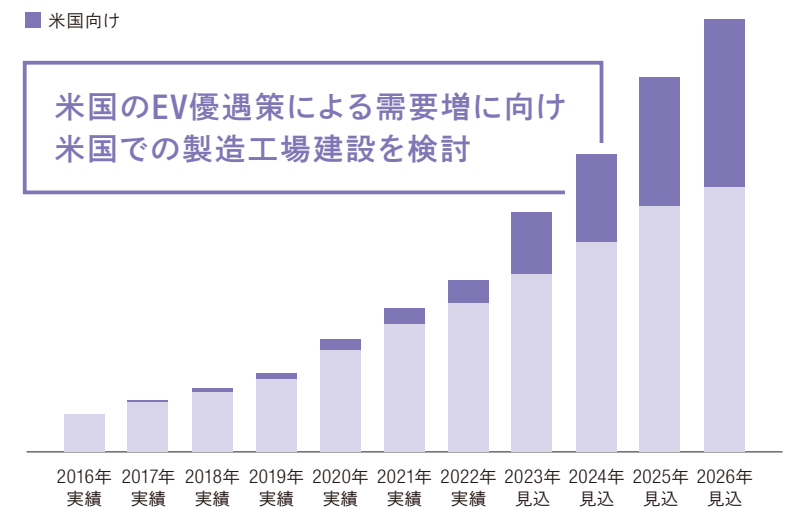


リチウムイオン電池を安全・安心に包むバッテリーパウチの強みを活かし、さまざまな用途に拡大

市場動向

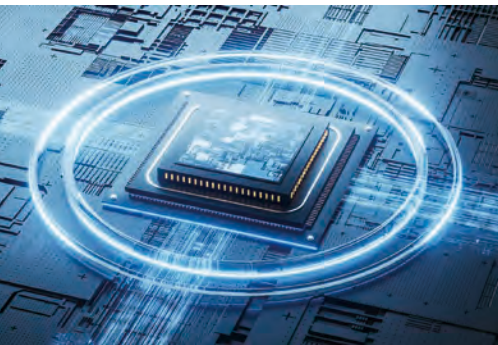
- | | |
|-----|--|
| 短期 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ コロナ禍での巣ごもり需要の反動による消費の落ち込み等、市場影響を大きく受ける ▶ 半導体不足による自動車減産等、市場影響を大きく受けるものの、徐々に回復基調に |
| 中長期 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ EV需要の拡大により、好調な推移が継続的に見込まれる |

バッテリーパウチの事業推移と計画（数量）



部門別事業戦略

エレクトロニクス部門



主要製品・サービス

エレクトロニクス部門

- デジタルインターフェース関連
- 半導体関連

エレクトロニクス部門の主な事業は、世界トップシェアを誇る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などの「デジタルインターフェース関連」、半導体製品の製造用フォトマスクや半導体パッケージ用部材のリードフレームなどの「半導体関連」が挙げられます。

DNPIは、これらエレクトロニクス部門全体を「成長牽引事業」と位置付け、積極的な設備投資を進めます。

基本戦略

- ▶ 積極的な設備投資で既存事業の拡大を加速
- ▶ コアバリューを活かした新製品開発や、国内外の企業との協業・サービス開発を検討

KPI (2025年度)

- ▶ 売上 **2,300億円** (2022年度比 113%)
- ▶ 営業利益 **520億円** (2022年度比 111%)

施策

- ▶ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク生産能力拡大投資 **約200億円**
- ▶ 光学フィルム等の表面材製品生産能力拡大投資 **130億円以上**
- ▶ フォトマスク等の生産能力拡大投資 **200億円以上**
- ▶ 外部とのアライアンスにより半導体サプライチェーンへの価値提供を拡大

DNPの強み

- ▶ 大面積機能化技術、ミクロ・ナノ造形技術、光制御技術等を駆使し業界最先端製品を開発
- ▶ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクやディスプレイ用光学フィルム等の世界トップシェアの製品による実績と信頼

コアテクノロジー例

独自の光学設計技術を核に、精密薄膜クリーンコーティングや液晶コーティングなどのコンバーティング技術を駆使し、多様な機能をもつ光学フィルム製品を提供。

基材表面に塗布した感光剤に光や電子線を使って原画像を描画露光することで、高精細な複製像を形成する技術。



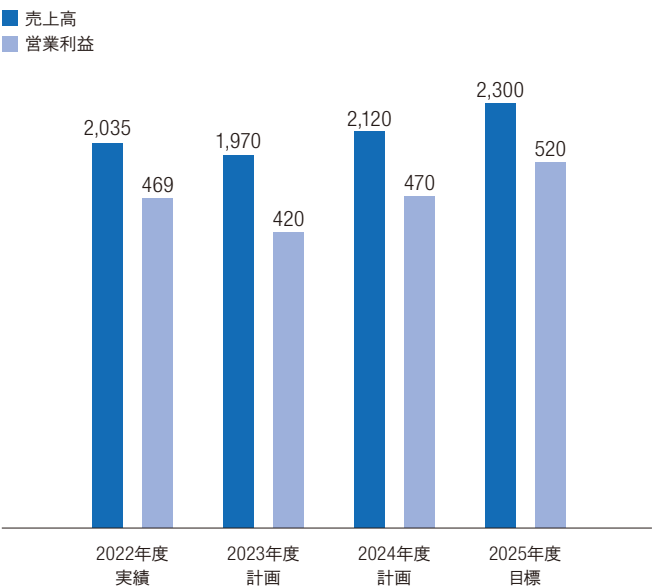
材料を化学的腐食、除去することで所望の構造に加工するエッチング加工技術や、金属、ガラス、樹脂製の型を使って印刷基材にその凹凸形状を複製する賦型(ふけい)技術。

インキ化した材料を基材表面に薄く均一に付着させて覆うウェットコーティング。基材の設計技術と組み合わせることで、多様な機能を持つ塗膜を形成できる。

DNPならではの強みとして、大面積機能化技術や、“はんこ”を作る微細加工技術から発展したミクロ・ナノ造形技術、色を整えたり光の反射や屈折などを設計したりできる光制御技術などを駆使して、これからのエレクトロニクス業界での最先端品を開発していきます。また、外部とのアライアンスにより、半導体サプライチェーンへの提供価値を拡大していきます。

当部門における2022年度の売上は2,035億円、営業利益は469億円であり、2025年度には売上2,300億円、営業利益520億円をめざしています。

売上高・営業利益目標
(億円)



市場環境

ディスプレイの世界市場	2030年 3億平米 へ
	2023年 → 2030年 CAGR3.8%
半導体の世界市場	2030年 100兆円規模
	2023年 → 2030年 CAGR 5%

※CAGR (Compound Annual Growth Rate) : 年平均成長率

注力事業領域の戦略

成長牽引事業

デジタルインターフェース関連

有機ELディスプレイ製造用メタルマスクやディスプレイ用光学フィルムを中心に、ディスプレイの世界市場の拡大に合わせ、積極的な設備投資を進めていきます。計画では、黒崎工場（福岡県）の有機ELディスプレイ製造用メタルマスク生産ライン新設などに約200億円、三原工場（広島県）の広幅光学フィルム生産ライン新設に130億円以上を投資し、生産能力を拡大します。また、XR（Extended Reality）や車載用ディスプレイなどの用途も拡大していくことで、リアルとバーチャルを安全にシームレスにつなぎ、情報社会の進化に貢献していきます。

これらの施策により、2025年度の当事業の売上を、2022年度比112%へと拡大していきます。



広幅コーティング装置を新たに増設した三原工場（広島県）のイメージ

事業戦略・投資計画

- ▶ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産能力拡大に約200億円を投資（2024年度稼働予定）
- ▶ 広幅光学フィルム等の生産能力拡大に130億円以上を投資（2025年度稼働予定）
- ▶ XR、車載ディスプレイ等用途・アプリケーションを拡大



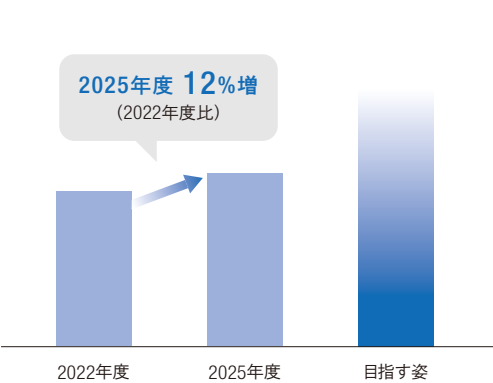
メタルマスクを用いて製造した有機ELディスプレイのイメージ



光の反射を制御して照明等の映り込みを低減する「光学設計技術」

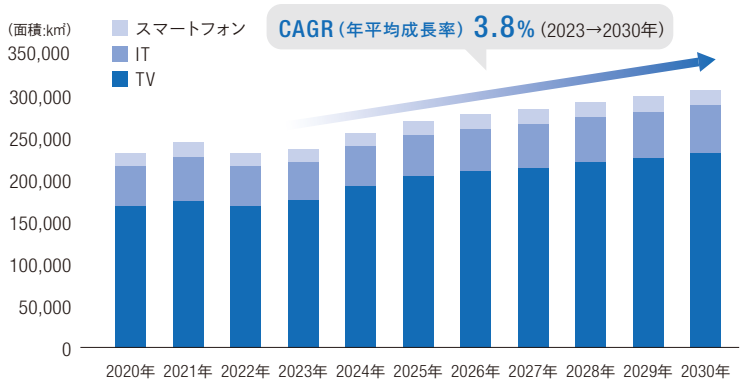
売上計画

2022年度を100とした時の成長率



ディスプレイの世界市場見通し

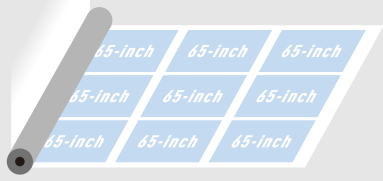
出典：各種資料をもとに当社推計



TOPIC

高性能光学フィルムの広幅コーティング装置を増設

大型テレビ向けの光学機能性フィルムの製造に最適な最大2,500mm幅に対応可能なコーティング装置を三原工場（広島県）に増設。2025年度上期に量産を開始する予定です。生産能力は面積ベースで従来と比較して15%以上向上。65インチ（ヨコ1436.4mm×タテ809.0mm）の大型テレビ向けのフィルムの生産性を引き上げます。



注力事業領域の戦略

成長牽引事業

半導体関連

半導体製品の製造用フォトマスクおよび半導体パッケージ用部材のリードフレームを中心に、半導体サプライチェーンのなかで必要不可欠なファインデバイスを提供しています。フォトマスク等の生産能力拡大に向け、国内外の生産拠点で総額200億円以上の設備投資を計画し、外部とのアライアンスを推進していきます。また、半導体製造工程での消費電力を削減するナノインプリント技術の開発にも取り組んでいます。SCIVAX株式会社との資本業務提携を行い、共同出資会社であるナノインプリントソリューションズ株式会社を通じて、モバイルデバイス用光学素子やバイオデバイス素子などの量産化を加速します。

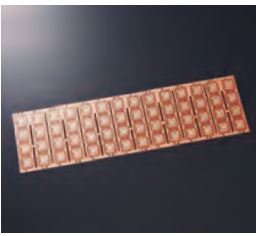
これらにより、当事業の2025年度売上を、2022年度比115%へと拡大していきます。



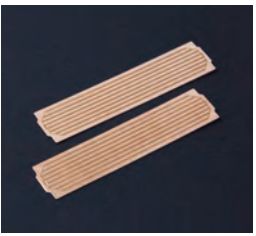
半導体用回路原版（フォトマスク）

事業戦略・投資計画

- ▶ 国内外のフォトマスク等の生産能力拡大に200億円以上を投資
- ▶ SCIVAX社との資本業務提携と、共同出資会社ナノインプリントソリューションズ社により、モバイルデバイス用光学素子やバイオデバイス素子などの量産化を加速
- ▶ 外部とのアライアンスにより半導体サプライチェーンへの価値提供を拡大



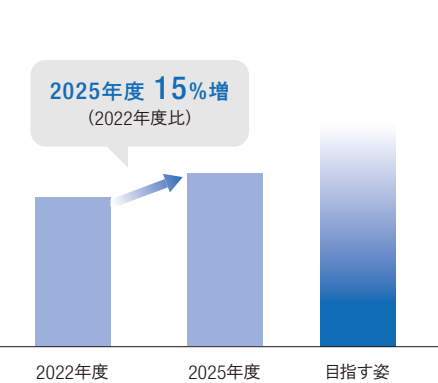
小型半導体パッケージ用リードフレーム



バイオチップ用リードフレーム（金属製放熱用部材）

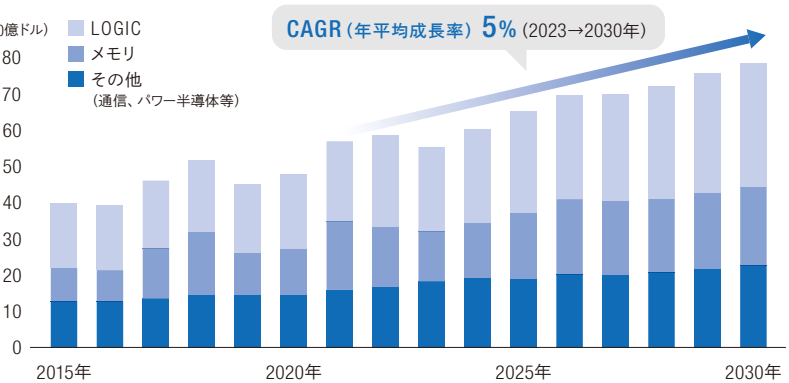
売上計画

2022年度を100とした時の成長率



半導体の世界市場見通し

出典：各種資料をもとに当社推計



TOPIC

ナノインプリント製品を量産するファウンドリー事業で資本業務提携

DNPの強みである最先端ナノインプリント用原版（マスターモールド）製造技術と量産・品質管理ノウハウ、SCIVAX社の強みである高精度な量産製造設備と装置設計技術などを掛け合わせていきます。国内外メーカーの量産ニーズにも迅速に対応できる体制を日本国内で整備するとともに、グローバルなサプライチェーンリスクへの対応にもつなげていきます。





〔人的資本の強化〕取締役メッセージ	44
〔知的資本の強化〕取締役メッセージ	50
デジタルトランスフォーメーション (DX) による価値創造	54
〔環境への取り組み〕	56
サプライチェーン全体での取り組み	62

DNPが運用するコラボレーション施設「P&Iラボ・東京」



人的資本の強化

「人への投資」を企業価値向上に明確に結び付けるため、
「人的資本ポリシー」に基づき、グローバルでの
「人的創造性（付加価値生産性）」を飛躍的に高めていく。

代表取締役専務 宮 健司

DNPグループがより良い未来をつくり出すための“重要な基盤”であり“強みの源泉”は、社員一人ひとりの存在にほかなりません。

この認識に基づいて、広く社会全体を意識した仕組み・制度を志向するとともに、社内だけでなく社外から見ても魅力的な制度の構築・運用に努めています。例えば、2019年度からの3年間、集中的に人事諸制度の再構築に取り組むなど、積極的な「人への投資」を推進してきました。

2022年度には、こうした取り組みの前提である“人に対するDNPグループの普遍的・基本的な考え方”を「人的資本ポリシー」として制定・公表しています。「一人ひとりが強みを伸ばし、社会（社内・社外）で活躍できる人財へ成長してもらいたい」という会社の思いと、「社員を大切に、大切にしたい社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく」という信念を明確にして、人的資本の強化、最大化を加速させています。

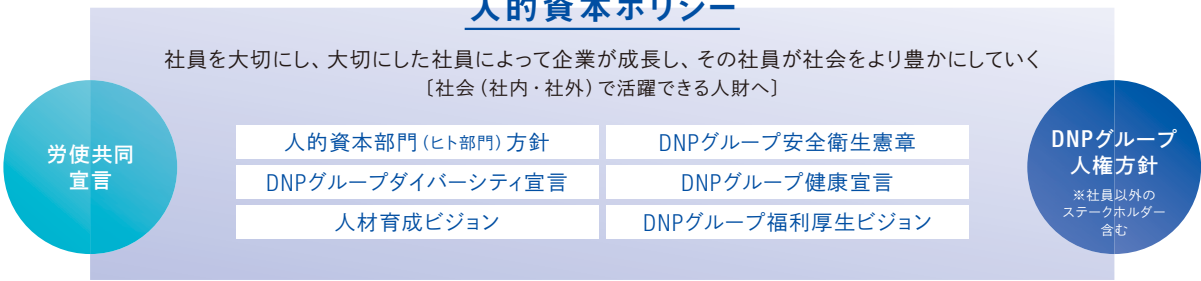
2023年度からの新中期経営計画では、この「人的資本ポリシー」に基づいて、「人への投資」をさらに拡大していきます。この投資を企業価値向上に明確に結び付けるた

め、「人的創造性（付加価値生産性）」をグローバルで飛躍的に高めていきます。

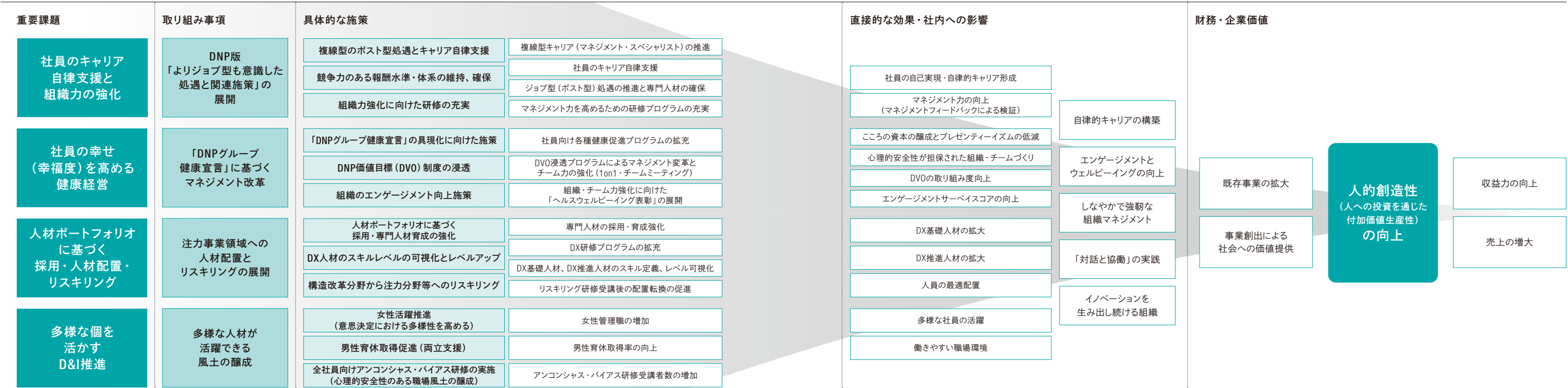
また、その実現に向けて取り組む四つの重要課題（マテリアリティ）を設定しました。「社員のキャリア自律支援と組織力の強化」「社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営」「人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング」「多様な個を活かすD&I推進」というマテリアリティごとに具体策を実行していきます。これらの施策については、社員に対して生み出す効果や、人的創造性・企業価値・財務価値の向上に結びつく効果などを価値関連性分析を通して検証し、実効性をより高めていきます。

従来の延長線上にない変革を進めるには、社員一人ひとりが、より自律的にキャリアを描いて、強みを伸ばすことが重要です。そうした社員のキャリア自律を一層支援していくため、最適かつ効果的に「人への投資」を行い、人的資本をさらに強化していきます。DNPグループはこれからも、人的創造性を飛躍的に高める人材戦略を進め、企業価値を向上させていきます。

人的資本ポリシー



人的資本強化による企業価値向上へのつながり



■ 社員のキャリア自律支援と組織力の強化

2019年度からの3年間、「人事諸制度の再構築」を集中的に推進し、社員のキャリア自律支援・組織力の強化等を目的とした制度を整備・拡充してきました。

2023年度以降、これらの施策をさらに推し進め、DNPの事業や人材に最適な「人への投資のあり方」「キャリア形成の仕組み」を追求していきます。

社員一人ひとりが、社内・外で通用する専門性・スキル等を身に付けるよう、「自律的なキャリア形成」の一層の支援を主眼としたDNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」を展開しています。これは、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用双方のメリットを活かした、独自のハイブリッドな「キャリア自律型」の施策です。

また、マネジメントまたはスペシャリストを自律的に選択する複線型の役割等級制度を基盤として、自発的な意志に基づく希望職務への挑戦や自己啓発等の支援を強化し

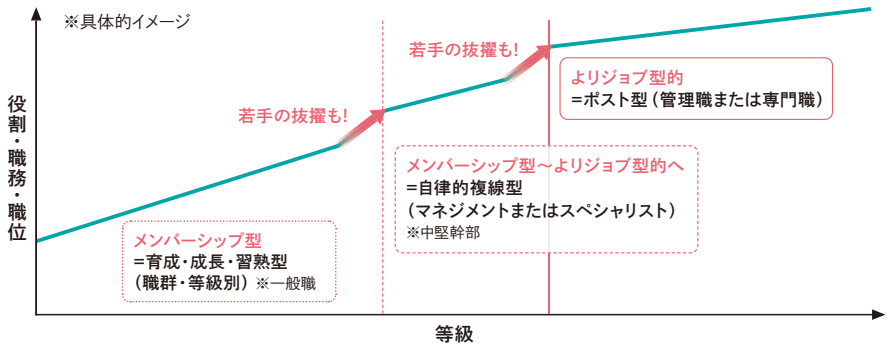
ています。さらにキャリア選択後の職務の役割や処遇を一層重視して明確化しています。

関連施策としては、市場競争力のある報酬の水準・体系の維持・確保を前提に、上級管理職・専門職向けに職務・職位をより重視した等級制度や、管理職向けの部下からのマネジメントフィードバックの導入、社内人材公募の拡充、公募型社内複業の導入、自己啓発支援制度のリニューアル、スタートアップ企業派遣の制度化、ICTプロフェッショナル制度の拡充、地域限定社員制度の導入なども進めています。

期待成果

- DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」導入完了をめざす。

🔍 メンバーシップ型とジョブ型のメリットを活かしたハイブリッドな「キャリア自律型」の仕組み



■ 社員の幸せ (幸福度) を高める健康経営

2021年度、トップコミットメントとして「DNPグループ健康宣言」を策定・発信しました。この宣言のもと、心身の健康はもちろん、一人ひとりの「こころの資本 (前向きな心) の醸成」や「心理的安全性 (信頼関係) の構築」などにも一層力を入れています。

DNPグループは重要な経営戦略のひとつとして、「健康宣言」のもとで一連の施策を実施しています。社員の健康に投資することで、健康の保持・増進に加え、活力・創造性・生産性を向上させ、組織を活性化できると考えています。そして、活気あふれるチームづくりによって、企業価値の向上と、社員一人ひとりの幸せ (幸福度) の向上に結び付けていきます。

「健康宣言」に基づくマネジメント改革の一環として、2021年度に「DNP価値目標制度：DVO (DNP Value Objectives) 制度」を導入しました。チームマネジメントの強化と信頼関係の構築、新たな価値創造につなげていきます。

また、「エンゲージメントサーベイ」で、組織の課題などを可視化し、対話を通じたメンバーの自己理解や相互理解を促進して、働きがいの向上やチームが「いたい姿」を達

成していく活動につなげます。

2023年度からの具体的な取り組みとして、「DVO制度の全社浸透と新たなマネジメントスタイルの確立に向けた“DVO浸透プログラム”の推進」「(事業収益以外の要素を評価する) ヘルスウェルビーイング表彰の実施」「製造部門のエンゲージメント向上施策」等を推進しています。

期待成果

- DVO制度の展開と取り組み度: **45%→100%** (2022→2025年度末)
- エンゲージメントサーベスコア: **10%向上** (2022→2025年度末)
- 喫煙率: 2026年度までに **15%以下**に
- 特定保健指導実施率: 2024年度に **60%以上**に



“DVO浸透プログラム”社長メッセージ



ヘルスウェルビーイング表彰

■ 人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング

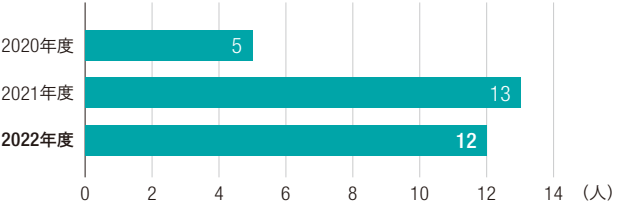
人材ポートフォリオに基づく採用・専門人材育成の強化

DNPグループは、各事業で真に求められる役割や保有する専門性・マネジメント能力によって、複数のタイプに類型化した人材ポートフォリオを策定しています。事業戦略の実現に向けて、人材タイプごとに過不足を検討し、人材の質的側面を重視した採用・人材育成を推進しています。

希少な専門人材については、内部育成だけでなく、外部からのキャリア採用を積極的に行います。特に高度な専門人材については、高処遇で受け入れる仕組み: プロフェッショナルスタッフも準備しています。メディカル・ヘルスケア関連事業で医師等をすでに採用しており、さらに多くの事業で推進していきます。

専門人材の育成について、例えばICT開発職は、各人のスキルレベルを可視化し、レベルアップを図るためのキャリアディベロップメントプログラム (CDP) を整備することで、さらなる計画的な育成・確保に力を入れています。

🔍 専門人材採用実績推移



構造改革分野から注力分野等へのリスクリング

経営環境の変化が激しさを増し、「人生100年時代」と言われるなかで、リスクリングの重要性がますます高まっています。DNPでも事業ポートフォリオの強化を進めており、2020-2022年度にも、「再構築事業」から「注力事業領域」等への人材の再配置を年平均200名程度実施してきました。例えば、情報コミュニケーション部門の製造等から、それまで経験がなかった産業用高機能材やエレクトロニクス部門の製造、BPO事業・ICT関連事業に異動した社員が、3年間で約170名となりました。異動先で必要とされる知識・スキルを習得 (リスクリング) し、意欲の向上を図る集合研修を実施した上で、職種転換を行いました。また、「注力事業領域」への職種転換研修付き人材公募も2022年度にス

タートしています。

「再構築事業」から「注力事業領域」等への再配置・リスクリングは今後も必要に応じて実施していきます。



DNPweb (イントラネット) の画面イメージ

ICT人材・DX人材のスキルレベルの可視化とレベルアップ

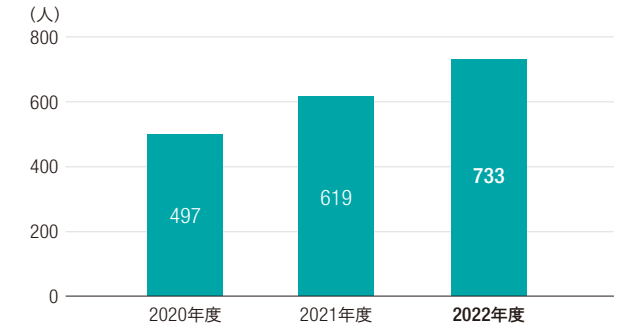
・ ICT人材の拡大、新たなICT職種転換・育成施策の拡充

キャリアディベロップメントプログラム (CDP) レベル3以上の人数を増強します。各事業のDX推進・強化のため、ITスキル標準 (ITSS)*のスキルレベルに応じた人材育成のための研修プログラムを拡充します。

・ DXスキルアップ教育を展開

アジャイル開発、クラウド、AI・データサイエンス等の研修科目を拡充するとともに、2025年末までに、対象社員27,500名が、基礎的なDXの知識を習得するためのDXリテラシー標準基礎教育の受講を完了することをめざします。

🔍 ITスキル標準に基づくスキルレベル3以上の人数推移 (2020-2022年度)



* ITスキル標準 (ITSS) のレベル3は、応用的知識・技能を有し、担当業務に関する独力で判断と遂行ができ、課題発見・解決ができるレベル。

DX人材定義と可視化の推進

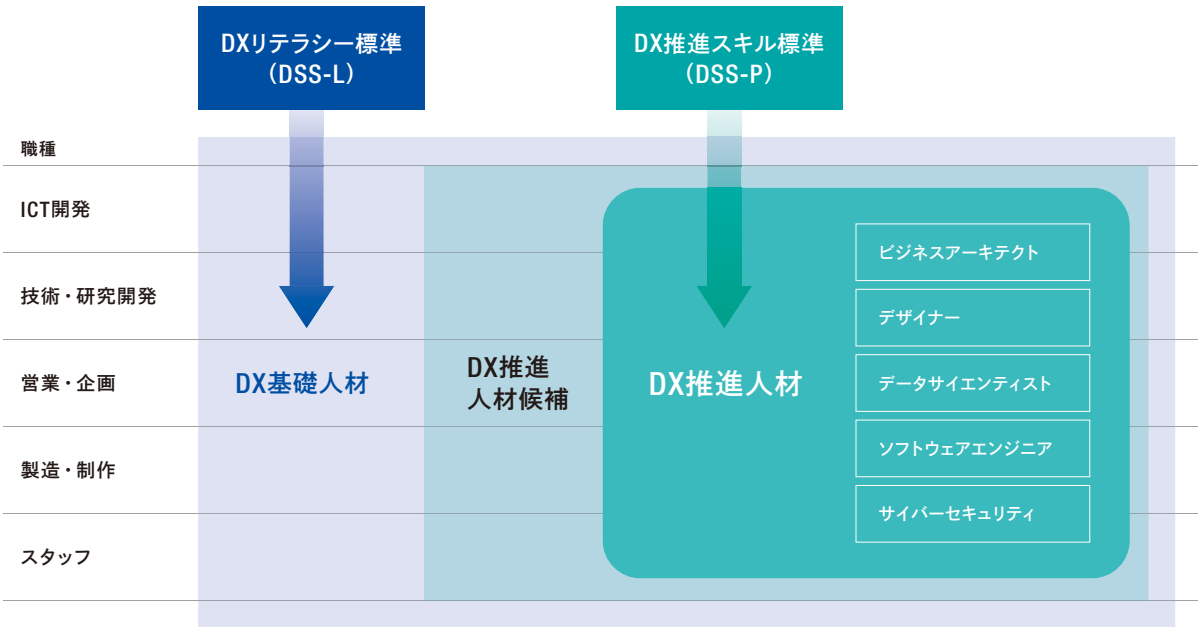
産業構造や社会が変化し、DX人材への注目が高まるなか、経済産業省が2022年12月末に発表したデジタルスキル標準 (DSS) に準拠した形で、DNPグループとしてDX人材を再定義しました。図のように人材をカテゴリー分けして、スキルレベルを可視化し、人材育成を加速していきます。

DX基礎人材は、DXリテラシー標準に基づいた知識・スキルを習得した人材で、全職種にeラーニングを活用し、DXリテラシー教育を実施することで育成していきます。

また、DX推進人材は、DX推進における専門的な役割を担う人材で、事業部門と連携してDX推進人材候補を選定し、育成を進めていきます。

期待成果

- DXリテラシー標準基礎教育:対象27,500名の受講完了(2025年度末)を目指す
- 事業戦略推進のための人材確保
- 新規事業創出、製造業務におけるDXの実現



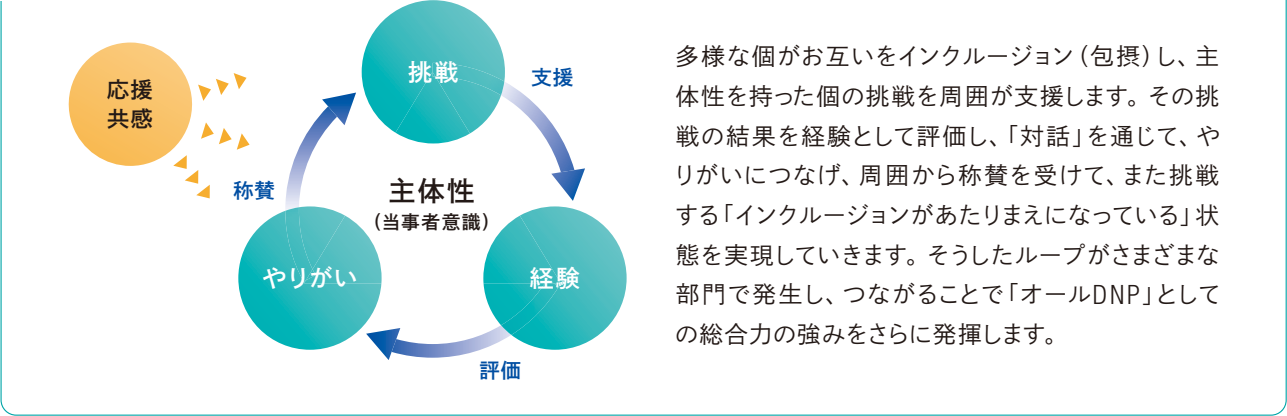
多様な個を活かすD&I推進

※D&I: Diversity and Inclusion (多様性と包摂)

人的資本戦略に掲げた人的創造性(付加価値生産性)を飛躍的に高めることを目的に、DNPグループは、同質で均一な組織から多様性に富んだ組織に変わる、そして、少子高齢化が一層進むなかで多様な人材が活躍できるグループであり続けるための取り組み・制度を拡充してきま

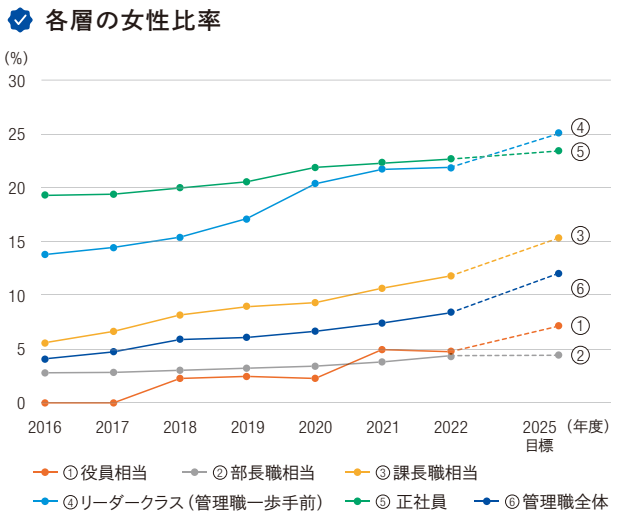
した。これらは社内外で高い評価を受け、一方、社員アンケートでは会社の取り組みと個々の職場の実態に差も生じているなど、「多様な個を活かすD&I推進」が重要な課題となっています。

インクルージョンループのイメージ



多様な個を活かすために——女性活躍推進(意思決定における多様性を高める)

2022年度までの成果として、女性管理職比率の向上を加速させる仕組みを構築しました。具体的にはリーダークラス向けの「実践型リーダーシップ研修」、管理職登用プロセスや課長補佐制度、部長以上の管理職登用を加速させる「スポンサーシッププログラム」を継続的に実施することで、次世代経営リーダー育成につなげています。2023年6月には、社内からの登用で2人目の女性役員が誕生しました。意思決定における多様性を高めることで価値の創出やリスクへの対処が高まるほか、DNPグループでは、女性管理職比率が向上することで、エンゲージメントサーベイスコアの向上や残業時間の削減など生産性の向上につながることを確認しています。



多様な個を活かすために——男性育休取得促進(両立支援)

2020年12月、社内外に向けて、「男性育休100%宣言」を発信して以来、男性育休取得率は50%台から83.6%まで向上し、管理職にも広がっています。男性の育休取得を促進することで、性別役割分担意識を変えていきます。

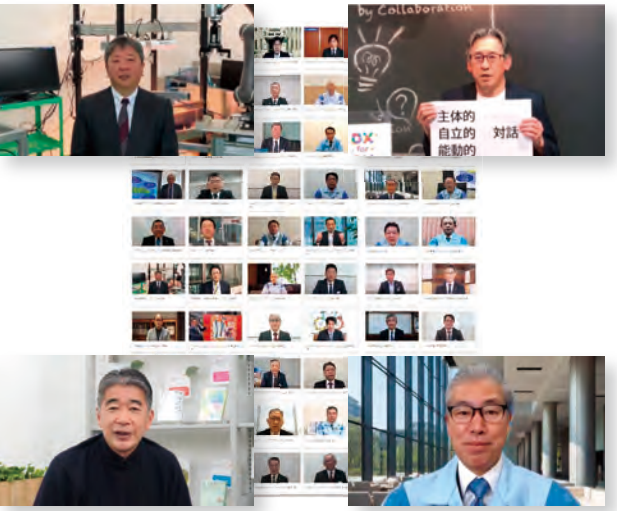
また、ライフイベントに合わせて取得できる「ライフサポート特別休暇」の制度活用促進、社外のパートナーとの参加が可能な、仕事と育児の両立支援セミナー「カンガルーの会」等にも引き続き取り組んでいます。

多様な個を活かすために——全社員向けアンコンシャス・バイアス研修の実施(心理的安全性のある職場風土の醸成)

2021年に、D&Iの重要性を理解し、具体的な行動につなげるための社内イベント「ダイバーシティウィーク」をスタートしました。2023年は1万人を超える社員がライブ配信の講演に参加するなど、大きな盛り上がりを見せています。また、DNPグループのD&I推進委員長(事業部長やグループ会社社長等が担当)57名が自組織のエンゲージメントサーベイスの結果に向き合い、より良い組織風土づくりを進めていくためのコミットメントを発信しました。

2023年度からは、心理的安全性を構築し、異なるアイデアや意見を活かせる組織風土をつくることを目的に、社長を含む役員・社員の全員を対象に「アンコンシャス・バイアス研修」を実施します。

57名のD&I推進委員長コミットメント



期待成果

- 女性管理職比率 8.4%→12%(2022→2025年度末)
- 男性育休取得率 83.6%→100%(2022→2025年度末)
- アンコンシャス・バイアス研修 100%受講(2025年度末)
- エンゲージメントサーベイスコア 10%上昇(2022→2025年度末)



知的資本の強化

「P&I」の強みとパートナーとの連携によって、 知的資本の面から事業ポートフォリオを強化

代表取締役専務 山口 正登

知的資本強化の基本戦略

重要課題	取り組み事項	具体的な施策	KPI (2025年度)
新規事業創出と 強み技術の強化	未来シナリオから 事業ポートフォリオを 構築	メガトレンドや事業機会を捉えた 注力事業領域での新規事業創出 DNP独自の技術の強化 オープンイノベーションによる技術の獲得、強化	
強み技術の グローバル展開	DNP独自の 技術・製品を磨き グローバル展開を加速	ライフ&ヘルスケア領域を中心に グローバル展開を加速 海外マーケティング・研究開発体制の強化	研究開発投資 年間300億円規模を 継続
基盤事業の強化と 風土改革	「オールDNP」による 新しい価値の創出	「オールDNP」による知の集約により、 基盤事業の強化と新製品開発 研究開発の仕組みや制度の最適化 新しい価値を創出する風土の醸成	データマネジメント基盤※の 利用者数 3,678名 → 約6,000名 (2022→2025年度末)
データマネジメント 基盤※の実現	ICT活用を支える 社内システム基盤の 革新	モダナイゼーション、グローバリゼーションを進め、 デジタルICT基盤を強化 データ統合基盤の可視化・分析の深化を進め、 持続的に基盤をアップデート	

※データマネジメント基盤：DNPグループ内の各種システムからデータを集約し、集約されたデータを加工、分析、可視化し、経営判断に活用する基盤を指す

DNPは、他社と差別化してグローバルな競争力を高めるため、長年培った独自の「印刷と情報 (Printing & Information)」の強みを進化・深耕させるとともに、社外のパートナーとの連携を深めて、知的資本を充実させていきます。

研究開発の方針としては、私たち自身がつくり出したい「より良い未来」の姿を描き、それを起点とする「未来シナリオ」の実現に向けて、独自技術を強化し、新製品・新サービスの開発・提供につなげていきます。2023-2025年度の「中期経営計画」では、「新規事業創出と強み技術の強化」「強み技術のグローバル展開」「基盤技術の強化と風土改革」「データマネジメント基盤の実現」といったテーマを推進します。研究開発関連の投資では、毎年300億円規模を継続的に実施しており、事業ポートフォリオのなかでも特に、市場の成長性・魅力度が高い「成長牽引事業」と「新規事業」の「注力事業領域」に経営資源を集中させていきます。これらの事業を中心に、多様な知的資本をより効果的に掛け合わせて、製品・サービスの開発・事業化を加速させていきます。

また、オープンイノベーションによる産官学連携も進め、技術の獲得と事業開発を戦略的に推進します。環境負荷低減やウェルビーイング強化といったニーズがグローバルに高まるなかでは、ライフ&ヘルスケア部門などで海外に向けた

マーケティング・研究開発・事業展開も強化します。これまでに獲得した特許等の知的財産をはじめ、社内外の強みを積極的に掛け合わせる組織風土を醸成し、既存と新規の両方の事業で新しい価値を創出していきます。

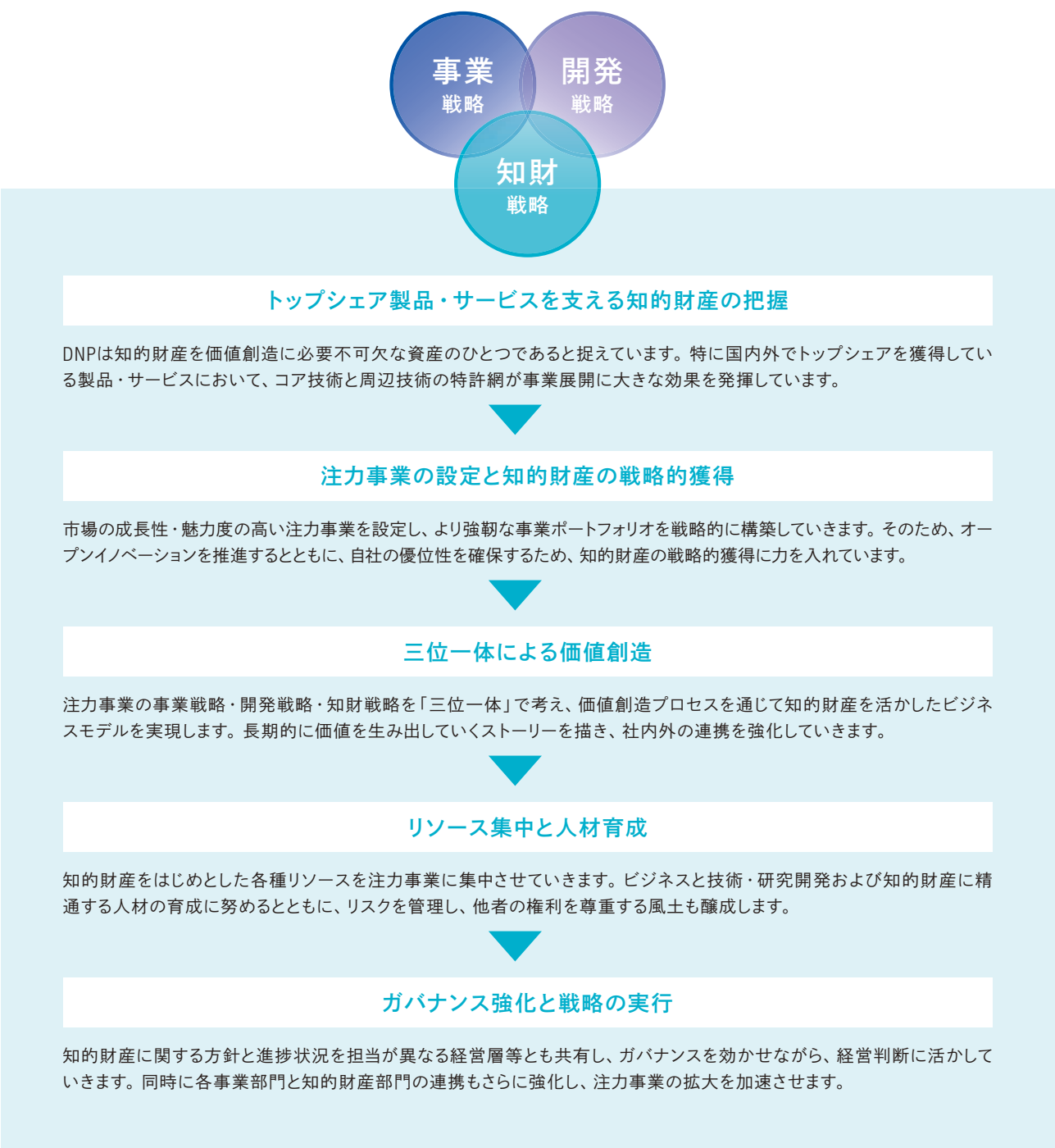
近年はまた、事業の成長と生産性の革新の両面で、「デジタルトランスフォーメーション (DX)」も強力に推進しています。DNPにとってのDXは、アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、両極にあるハイブリッドな強みを融合し、独自のビジネスモデルや価値を生み出すことだと位置付けています。こうしたDX戦略に沿って、新規事業の創出と既存事業の変革、生産性の飛躍的な向上、社内の情報基盤の革新などを進めていきます。特に、社内のDX人材の育成と必要な外部人材の獲得、パートナー企業との連携など、DXによる価値創出のリソースの拡充に注力していきます。

私たちは、こうした「事業化の推進」「技術・研究開発」と、その活動を支える「知的財産の戦略的獲得」を事業部門／研究開発部門／知財部門が三位一体となって強力に推進します。常に変革に挑戦し、「オールDNP」で相乗効果を高め、新しい価値の創出による「より良い未来」の実現に取り組んでいきます。

知的資本 (技術・研究開発／知的財産関連) の強化・拡大による長期的な価値の創出

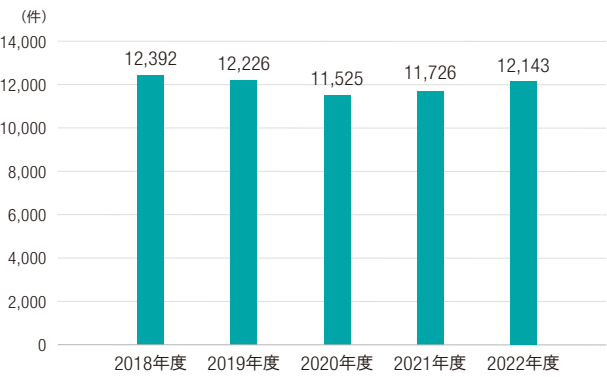


知的財産の戦略的獲得に向けて



DNPグループは、国内外の市場の成長性・魅力度と事業収益性を軸として、各事業が生み出す環境的・社会的・経済的な価値を精査して、注力事業を設定しています。2023-2025年度の「中期経営計画」では、「成長牽引事業」「新規事業」からなる注力事業領域に経営資源を集中させています。知的財産の獲得・拡大に関しても、注力事業における特許の保有をさらに強化していきます。

国内保有特許件数の推移

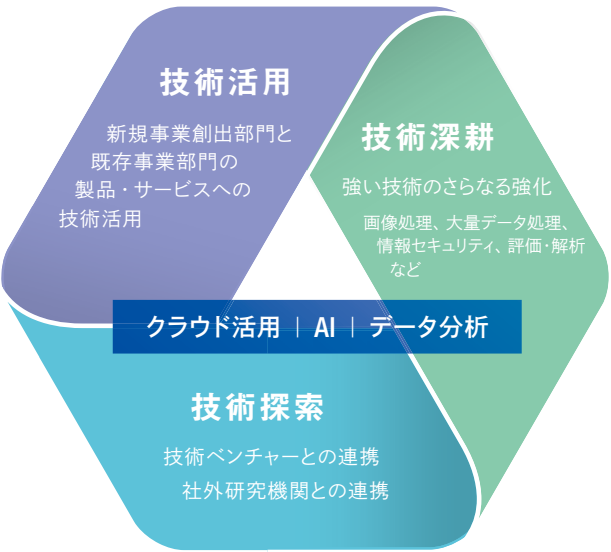


技術・研究開発の基本的な方針および体制

印刷プロセスで培った技術の応用・発展によって事業領域を拡大してきたDNPにとって、技術・研究開発の強化は重要な経営課題のひとつです。常に生活者の視点に立ち、環境・社会・経済の課題を的確に把握し、最適な解決策を生み出していきます。

DNPは、企業・団体・生活者等から預かる大切な情報を安全・安心に扱うなど、これまで培ってきた“強い技術”をさらに進化・深耕していきます。また、ベンチャーやスタートアップ、学生や研究機関など、多様なパートナーとの連携をさらに推進し、新しい技術の探索に努めるなど、開発のスピードを速めていきます。その上で、社内・社外の技術的な強みを掛け合わせて、さまざまな課題を解決し、人々をわくわくさせる新しい価値を創出していきます。

こうした「技術の深耕／探索／活用」のベースとして、DXの大きな潮流を活かした、AIによるデータ分析やクラウド環境の活用などを強化していきます。



技術・研究開発の体制

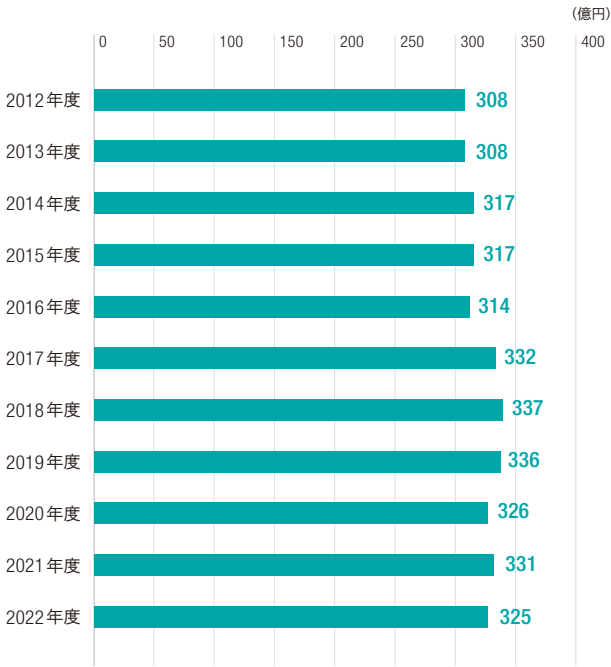
DNPの技術・研究開発部門は、「スマートコミュニケーション」「ライフ&ヘルスケア」「エレクトロニクス」の三つの部門を中心に、幅広い事業分野で、多様な課題の解決につながる独自技術の開発を進めています。技術の掛け合わせと社外のパートナーとの連携を推進し、既存事業と新規事業の両方で新しい価値を創出していく強靱な体制を構築・運用しています。

		本社管轄	
営業部門／分野	事業部（開発本部）	本社研究開発体制	統括
スマートコミュニケーション	出版イノベーション	技術開発事業化推進センター ABセンター 技術・研究開発本部	
	情報イノベーション		
ライフ&ヘルスケア	イメージングコミュニケーション		
	Lifeデザイン（包装）		
	生活空間		
エレクトロニクス	モビリティ		
	高機能マテリアル		
	ファインデバイス		
新規事業分野	オプトエレクトロニクス		
		短期開発	中長期開発

技術・研究開発費（連結）

DNPは年間300億円を超える積極的な技術・研究開発投資を継続的にを行っています。2023年3月期は325億円の実績となり、2024年3月期には340億円を計画しています。近年は、ますます多様化・複雑化する課題を解決し、より良い未来を自らつくり出していくため、グループ全体の強みを掛け合わせる「オールDNP」の考え方のもと、本社開発部門の費用も増強しています。

技術・研究開発費（連結）



デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造

「DNPのDX」は、「オールDNP」で独自の強みを掛け合わせていく「P&Iイノベーションによる価値創造」そのものであると位置付けています。アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなどのハイブリッドな強みである「P&I (PrintingとInformation)」を活かし、中長期の事業ポートフォリオ戦略のもと、新規ビジネスモデルの創出と既存ビジネスモデルの変革を推進し、新たな価値として持続可能な社会に提供していきます。



「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両輪で戦略を定め、DXによる価値創造を推進しています。DNPの強みである画像処理、セキュリティ技術、ビジネスプロセス最適化のコアバリューを活かし、人的資本、知的資本をこれまで以上に強化していきます。「オールDNP」の総合力で複合的かつ継続的な活動を進め、組織・風土・人材・DX基盤を相乗効果のあるケイパビリティとして備えていきます。

TOPIC

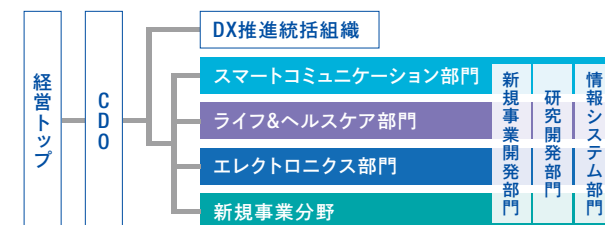
「DX銘柄2023」に選定

新たなビジネスモデルをめざしている点や、推進組織・人材育成・デジタル技術の活用などの取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同でDXに積極的に取り組む企業を評価・公表する「DX銘柄2023」に選定されました。また、人材育成におけるサイバーセキュリティ教育の取り組みが評価され「Cyber Index Awards 2022」(日本経済新聞社主催)の特別賞を受賞しました。



DX推進組織

代表取締役社長が任命する最高デジタル責任者(CDO: Chief Digital Officer)が、全社のDX関連の取り組みを統括しています。本社に専任の「DX推進統括組織」を設置し、各事業部門およびその中の新規事業開発部門、研究開発部門、情報システム部門ほか関係部門の連携を強化して、全社でDXを推進するさまざまな施策を実施しています。



挑戦する風土

自由度の高い環境でイノベーションを生み出す新規事業開発組織を設置し、DXによる新規事業開発へ果敢に挑戦しています。失敗を恐れずに挑戦する、社内外の壁を越えて連携する、主体的に素早く俊敏に行動する、といった価値観を醸成し、非連続ともいえる変革を推進します。

人材の確保・育成

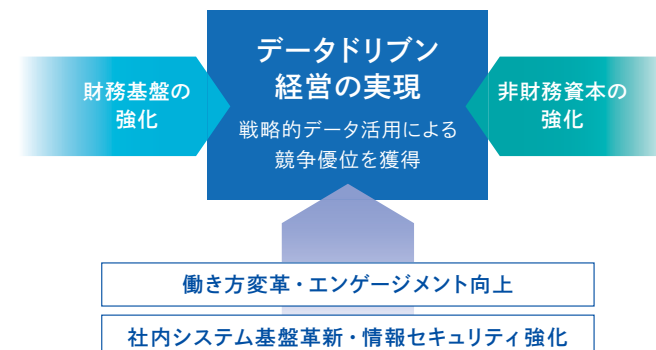
経済産業省デジタルスキル標準を元にDX推進を支える人材像を定義しています。全社員を対象にDXリテラシーを向上させ、DXを推進する人材には、アジャイル開発、クラウド、AI・データサイエンス等に関する教育を実施しています。(P47-48参照)
注力事業領域であるコンテンツ・XRコミュニケーション関連においては、従来の2D制作から3Dや優れたUI/UXをデザインする人材へのリスキリングを実施しています。さらに、人々の体験価値を高めるクリエイター人材の育成を推進しています。
サイバー攻撃に対する意識を高めるため、国内外のDNPグループ社員約3万人にサイバーセキュリティ教育を実施しています。

DX基盤の整備

データドリブン経営の実現

ITシステム・デジタル技術を活用し、経営の変革を実現します。販売および生産状況のデータに加え、事業成長に資するデータを収集、加工、可視化、分析し、意思決定を迅速に行うとともに、新たな付加価値を提供するデータマネジメント基盤を構築しました。

競争優位性を発揮する注力事業領域において、事業システムをモダン化することにより、戦略的データをデータマネジメント基盤へフィードバックし、攻めの基盤として継続的にアップデートしていきます。グローバル市場を見据えて、海外拠点におけるICTガバナンスを強化し、グローバルでの「デジタル先進企業」をめざします。



製造DXの推進

強い事業ポートフォリオの実現に向けて、既存事業のコスト構造改革、事業構造改革を実現するために、社内の「製造DX」を推進しています。受注から調達、生産、物流、販売までを最適化することで、生産性の向上や品質安定化などの効果だけでなく、省エネや廃棄物の削減による環境負荷低減にも貢献します。

先進技術の活用

さまざまな事業領域でのAI活用をめざし、DXの一環として、生成AI (Generative AI) を国内外のDNPグループ社員約3万人が利用できる環境と体制を構築しました。業務における調査やビジネス文書・コード作成等に利用できるAIチャットを高セキュリティな環境で運用しています。

注力事業領域のコンテンツ・XRコミュニケーション関連などで積極的にAIを活用し、生活者や企業・団体等に新しい価値を提供していきます。

また、分散型IDに関する技術と事業化の検証を開始しました。自身で個人のアイデンティティを管理できる自己主権型のデジタル証明書などの技術検証を行い、学校業務におけるデジタルID活用や、個人のキャリア証明による転職や就職、企業の人財資本経営など、社会実装の検証を進めています。

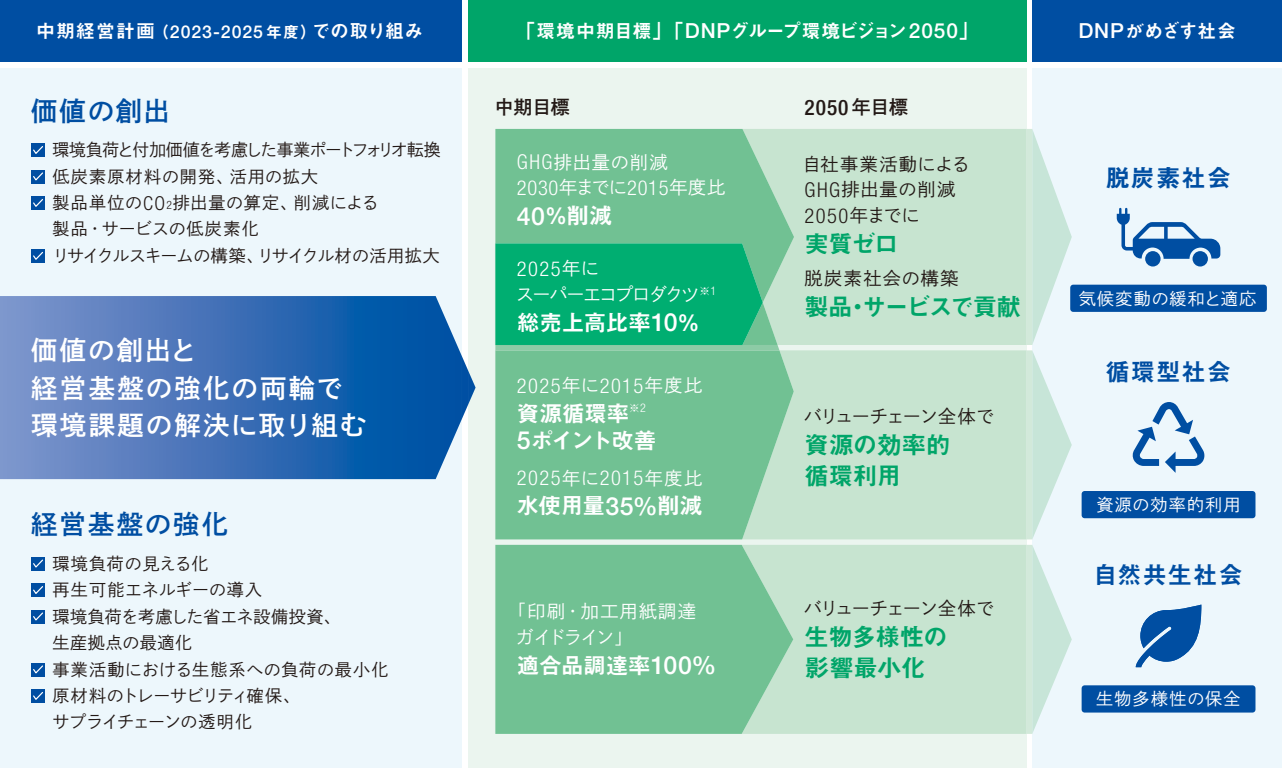
環境への取り組み

「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」
の実現に貢献する

DNPは、事業活動と地球環境の共生を絶えず考え、行動規範のひとつに「環境保全と持続可能な社会の実現」を掲げています。近年特に、地球環境に対する負荷の低減が強く求められるなか、サプライチェーン全体で環境を強く意識した活動を推進しています。

DNPグループ環境ビジョン2050

DNPは、サステナブルな社会の実現に向けた「2050年のありたい姿」を示すものとして、「DNPグループ環境ビジョン2050」を掲げています。「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けて、以下の施策を中心に、価値の創出とそれを支える経営基盤の強化に向けた取り組みを一段と強化していきます。



※1 スーパーエコプロダクツ：DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービス
※2 資源循環率：紙の有価物等を除外した不要物のうち、マテリアルリサイクルまたはケミカルリサイクルされた割合

「DNPグループ環境ビジョン2050」の実現に向けて、中期目標を掲げて具体的な活動を加速させています。特に、GHG排出量の削減と資源循環率の改善に注力しており、計画を上回る進捗となっています。（環境目標の詳細は環境報告書2023 P17参照）

めざす社会	中期目標	2022年度実績
脱炭素社会	GHG排出量の削減：2030年度末までに2015年度比 40%削減 (Scope1+2)	36.5%削減
循環型社会	資源循環率の改善：2025年度末までに2015年度比 5ポイントアップ (51.7%→56.7%)	6.3ポイントアップ
自然共生社会	「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合品調達率：2025年度末までに 98% 、2030年度末までに 100%	94%

脱炭素社会の実現に向けて



気候変動の影響は年々深刻さを増し、環境・社会・経済に大きな影響を及ぼしています。この気候危機に対し、「2050年カーボンニュートラル」の実現に向けた取り組みの加速が求められており、そのなかで企業の果たすべき役割の重要性が一層増しています。

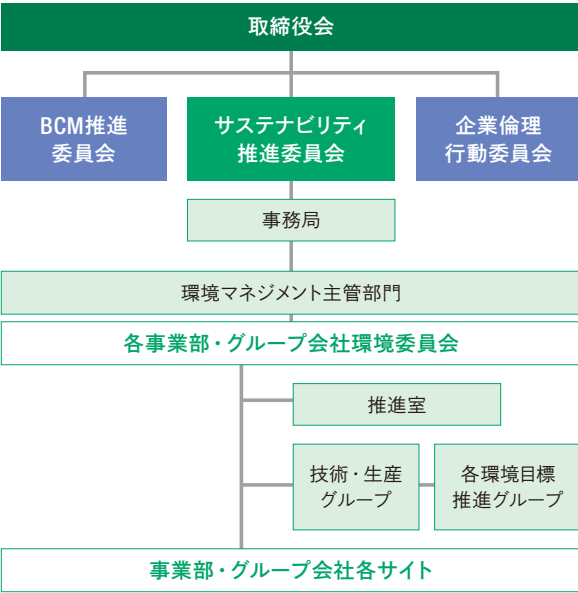
DNPは、気候変動をはじめとするさまざまな環境課題の解決に取り組むことで、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値を提供していきます。また、国際的な枠組みであるTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)が提言するフレームワークを活用して、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会について透明性を保ち、統合報告書やWebサイト等の媒体を通じた情報開示の質と量の充実に取り組むことで、ステークホルダーとの対話を進めていきます。

ガバナンス

DNPは、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題のひとつに位置付けており、環境・社会・経済の持続可能性を高め、DNPの持続的な成長をさらに推進していくため、2022年4月に「サステナビリティ推進委員会」を代表取締役社長を委員長とする体制に再編し、機能を強化しました。当委員会は、自然災害等の有事発生時でも社員の安全を確保して生産活動を維持していくための「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識の向上を図ってリスク低減を図る「企業倫理行動委員会」と連携することで、全社的リスクを網羅し、柔軟で強靱なガバナンス体制を構築しています。

サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティに関する中長期的な経営リスク管理、事業機会の把握および経営戦略への反映を目的に、年4回の定例開催を基本として必要に応じて適宜開催し、取締役会に報告と提言を行います。取締役会は、当委員会で協議・決議された事項の報告・提言を受け、サステナビリティに関するリスクおよび機会への対応方針並びに実行計画等について、審議・監督を行っています。当委員会で決定した環境課題に対する

戦略や方針等については、事業部門ごとに設けている「各事業部・グループ会社環境委員会」と連携し、DNPグループ一体となって取り組んでいます。



リスク管理

DNPは、柔軟で強靱なガバナンス体制のもとに、変動要素（リスク）によるマイナスの影響を最小限に抑えるとともに、事業機会の拡大につなげるため、統合的なリスクマネジメントを推進しています。

環境・社会・経済に関するリスクと機会は、サステナビリティ推進委員会が年に1回以上特定し、評価・管理しています。また、事業計画や財務的影響、ステークホルダーの

関心や環境・社会に与える影響の大きさ、発生可能性等の観点を踏まえ、活動の優先順位付けや目標の設定を行い、経営に反映させています。特に重要度や優先度が高いリスクについてはリスク管理部門を選定し、経営会議の協議を経て事業戦略・計画に反映し、各組織が中心となって対応しています。機会については、DNP全体で重点テーマを管理し、戦略的な事業展開につなげています。

戦略

DNPは、事業の推進にあたって、気候変動によるリスクの抽出およびリスクに対する戦略を検討するため、国際的な機関が公表している複数のシナリオ（P58-59参照）を用いて定性的・定量的な財務影響と、影響を受ける期間に

ついて評価・分析を実施しています。気候変動に関するリスクには、脱炭素社会の構築に向けた規制強化や低炭素技術に対する需要の高まりなどの「移行」にともなう変化（1.5℃シナリオ）や、気温上昇の結果生じる「物理的影響」

にともなう変化（4℃シナリオ）が挙げられます。シナリオ分析の結果を踏まえ、DNPは想定される気候リスクに柔軟かつ戦略的に対応し、いずれのシナリオにおいても事業活動のレジリエンス（強靱さ）を中長期的に高めていきます。

移行リスクへの対応と機会

GHG排出量の規制強化による再生可能エネルギーの導入拡大や、排出権取引制度、炭素税の導入などの可能性が高く、操業コストの増加が見込まれます。それに対しDNPIは、環境負荷と付加価値を考慮した事業ポートフォリオ転換を進めています。また、「DNPグループ環境ビジョン2050」にて、2050年までに自社拠点での事業活動にともなうGHG排出量実質ゼロをめざしており、2030年までの中期目標を定め、省エネ活動の強化やインターナルカーボンプライシングを活用した設備更新のほか、再生可能エネルギーの導入を計画的に進めています。

また、低炭素製品・サービスへの需要や市場はさらに拡大し、低炭素技術への移行や開発促進がますます求められると考えています。このような変化に対してDNPIは、「印刷と情報（Printing & Information）」の強みを活かし、多くのパートナーとの連携を深めることで価値の創出に取り組んでいます。具体的には、収益性と市場成長性の観点から、中期経営計画においてモビリティ・産業用高機能材関連などを注力事業領域として設定しています。クリーンエネルギー関連の部材やリチウムイオン電池用バッテリーパウチ等の脱炭素社会の構築に貢献する製品に加え、シェアリングエコノミーに向けたセキュリティソリューション等で事業の拡大

を見込んでいます。また、環境配慮と利便性を両立した環境配慮包材の拡大を進めるほか、製品・サービスのライフサイクル全体のCO₂排出量を算定してサプライチェーン全体での脱炭素化に貢献する「DNPライフサイクルCO₂認証システム」を展開しています。これらの事業の強化に向けて、経営資源の集中的な投入や戦略的投資を推進しています。

物理的リスクへの対応と機会

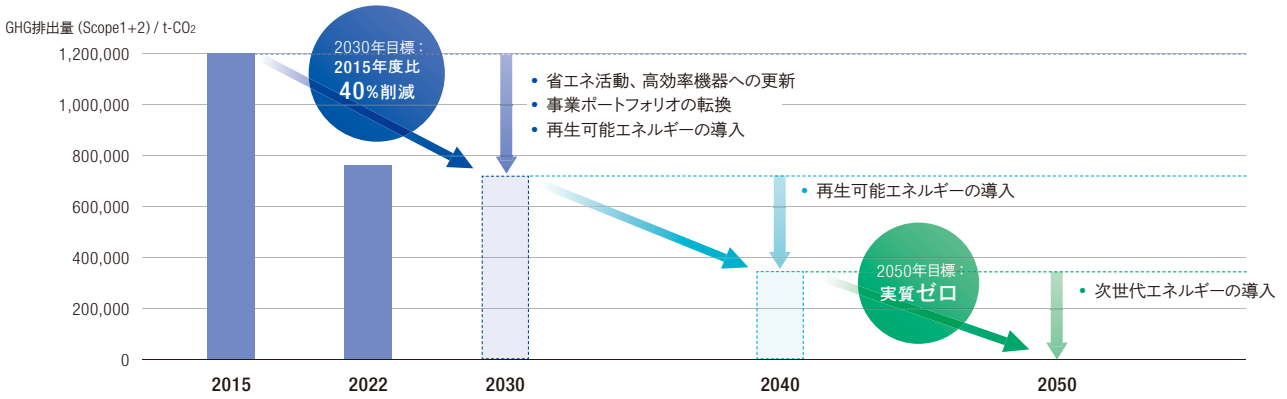
短期的には豪雨災害の頻発・激甚化を想定しており、操業停止やサプライチェーンの分断などが生じる可能性を考慮しています。中長期的には平均気温の上昇や水需給の変化によるコストの増加、操業阻害なども想定されます。これらのリスクについて、事業継続のためのマネジメント体制を整えています。具体的には、これまで数年間にわたり、屋外設備のかさ上げや止水板設置などの防災対策を進めてきました。また、複数拠点での生産体制構築や、調達先の多様化を図るなど、サプライチェーンマネジメントの強化にも取り組んでいます。

一方、気温上昇による影響に適応する製品・サービスの需要拡大が想定されます。例えば、室内空間へ太陽光を効率的に取り込むことで快適な空間に保つ「DNP採光フィルム」や、低温・定温での物流をサポートする「DNP多機能断熱ボックス」など、独自のコンバーティング技術を活かした製品・サービスの拡大に努めます。また、風水害などによる影響が少ない植物工場向けに、農作物の生産性向上に貢献するLED照明「DNPフレキシブルLEDシート」を提供するなど、機能性フィルムの用途拡大を進めていきます。

シナリオ分析において参照したシナリオ

種類	参照したシナリオの例
1.5℃シナリオ	ネット・ゼロ・エミッション2050シナリオ(NZE) 国際エネルギー機関(IEA)による気候変動シナリオのひとつ。脱炭素社会とエネルギー安全保障の確保に向け、野心的かつ協調的な政策の強化や低炭素技術の導入と市場創出を想定し、2050年までにカーボンニュートラルが実現して平均気温の上昇を1.5℃に抑えるシナリオ。
4℃シナリオ	SSP5-8.5シナリオ 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の第6次評価報告書で示された気候変動シナリオのひとつ。化石燃料に依存した社会発展によってGHG排出量が大きく増加することで、2100年までに平均気温が4℃以上上昇し、生態系や人間活動に大きな影響が及ぶシナリオ。

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



気候変動関連のリスク

種類		気候関連のリスク	DNPIに対する財務などへの影響								
			マイナス	影響期間	影響度	可能性	プラス	影響期間	影響度	可能性	
政策・法規制	GHG排出の規制強化	削減目標の引き上げの義務化	・省エネ促進にともなう設備投資の増加 ▶ インターナルカーボンプライシング (ICP) を踏まえた計画的な設備投資を実施	中期	中	大	－	－	－		
		再生可能エネルギー導入の義務化	・再生可能エネルギー導入に係る設備投資費の増加 ・非化石証書購入費用の増加 ▶ 1.5℃水準へのGHG排出規制強化による2030年時点の追加対応費用を試算: 約6億円/年	中期	小	大	・太陽光発電関連製品の売上拡大 ・水素、アンモニアなど次世代エネルギーの活用に向けた開発促進	短・中期	中	大	
		排出権取引制度の導入	・排出権の購入費用の増加 ▶ 1.5℃水準へのGHG排出規制強化による2030年時点の追加対応費用を試算: 約4～8億円/年	中期	小	中	・排出量の削減による排出権取引の売却益 ・排出量削減への積極的な企業姿勢の訴求	中期	小	中	
		炭素税の導入	・排出量に対する炭素税課税による操業コストの増大 ▶ 国際エネルギー機関IEAによるシナリオを用いて、2030年時点の炭素税を140米ドル/t-CO ₂ と仮定し、費用を試算: 約84億円/年	長期	中・大	小	－	－	－		
		サプライチェーンにおける脱炭素化の加速	・得意先等からの排出削減要請の高まり ・取引契約への影響 ・サプライヤーによる原材料への価格転嫁	短・中期	中・大	大	・製品ライフサイクルにおけるCO ₂ 排出量算定による優位性の確保、算定ビジネスの拡大	中期	中	大	
		排出量報告義務の強化	・排出量の把握精度の厳格化 ・開示媒体の増加	短期	－	大	－	－	－		
移行	技術	低炭素技術への移行	カーボンニュートラルに向けた技術革新の加速	・新規技術開発に対する投資の拡大 ・開発の遅れによる市場喪失や収益の減少	中期	中・大	中	・低炭素製品の早期開発による市場の獲得 ・水素、アンモニアなど次世代エネルギーの活用に向けた開発促進 ・EV車の普及による需要拡大(リチウムイオン電池用バッテリーパウチ、モビリティ関連部材・塗装代替フィルムなど) ▶ リチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体: 2025年までに売上高1,000億円 ・半導体需要拡大にともなう低炭素製造技術の普及(ナノインプリントリソグラフィ) [注力事業についてはP22-23参照]	短・中期	大	大
		市場・評判	顧客行動の変化	低炭素・環境に配慮していない製品・サービスの淘汰	・低炭素化への対応不足による市場の喪失と収益の減少 ・脱石化製品への移行の加速、プラスチック製品に対するマイナスイメージの浸透 ・代替素材への切替え要請の高まり	中期	大	中	・低炭素製品・サービスの開発促進と市場拡大 ▶ 2025年度 スーパーエコプロダクツ総売上高比率10% ・既存プラスチック製品代替として、リサイクル材、バイオマス材、紙などの活用による市場拡大 ・製品ライフサイクルにおけるCO ₂ 排出量算定による優位性の確保	短・中期	大
ステークホルダーの懸念の増大	企業イメージの悪化や株価下落、投資対象からの除外		・低炭素化への対応不足による市場の喪失、取引減少による収益の減少 ・人材流出、採用コストの増加	短・中期	中	中	・情報開示の拡充とエンゲージメントの強化 ・サステナビリティ先進企業としての優位性・人材の確保	中期	中	中	
物理的影響	急性	大雨・洪水などの風水害の増加	災害時の操業停止	・製造遅延による収益の減少 ・災害対策コストの増加 生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築など	短期	中	大	－	－	－	
		サプライチェーンの寸断	・製造および出荷遅延による収益の減少 ・原材料調達コストの増加、供給停止	短期	中	大	－	－	－		
	慢性	気温の上昇、長期的な熱波	平均気温の上昇にともなう操業阻害	・製造遅延による収益の減少	中期	中	大	・光や温度を制御する機能性フィルムを用いた製品の需要拡大 ・外的影響を回避して食の安全・安定供給に貢献する製品(フレキシブルLEDシート)等の需要拡大	短・中期	中	大
		河川流域などにおける水リスク	河川流域など水害が想定される場所に立地している拠点の操業停止	・製造遅延による収益の減少 ・災害対策コストの増加 生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築など	中期	中	大				

【影響度について】 事業計画を踏まえ、ステークホルダーの関心や事業に与える影響の大きさ、影響が発生する可能性の観点から環境に関連したリスクを特定し、影響が長期におよぶものや影響額が100億円以上の規模と想定されるものを「影響度 大」とした。また、影響が数年単位であるものや金額が数億円程度となるものを「影響度 小」とした。
財務影響度 大：100億円規模、中：10億円以上、小：10億円未満

指標と目標

DNPは、気候変動にともなうリスクの最小化に向けて、グループ全体におけるGHG排出量（Scope1、2、3）を把握し、実績に基づく戦略策定を進めています。2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、自社拠点での事業活動にともなうGHG排出量（Scope1、2）について、2030年までに2015年度比で40%削減することを目標に掲げ、削減活動を進めています。具体的には、環境負荷と付加価値を考慮した事業ポートフォリオ転換のほか、インターナルカーボンプライシング（3,000円/t-CO₂）を考慮した高効率機器の導入などの施策を実施しています。これらの取り組みの結果、2030年までのGHG排出量の削減目標を前倒しで達成できる

見込みであり、目標の引き上げを検討しています。また、サプライチェーン全体のGHG排出量の8割以上を占めるScope3については、サプライヤーにおけるGHG排出量の管理状況や削減目標の設定状況の調査などを進めています。

事業機会の最大化に向けては、中期経営計画に基づき注力事業の拡大を図っています。DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービスである「スーパーエコプロダクツ」の総売上高比率を2025年に10%に拡大することを目標として掲げており、目標を上回るペースで売上が伸びています。引き続き、脱炭素社会に貢献する製品・サービスの拡大を進めていきます。

「スーパーエコプロダクツ」製品事例と売上高の推移

DNPは、製品・サービスのライフサイクルを通じて環境負荷を低減するという視点から、「環境配慮製品・サービスの開発指針」*を定め、開発段階から環境に配慮した製品・サービスづくりを行っています。その中で、特に環境配慮に優れた製品・サービスを「スーパーエコプロダクツ」として特定しています。

* DNPグループ環境報告書2023 P20参照

DNPモノマテリアル包材



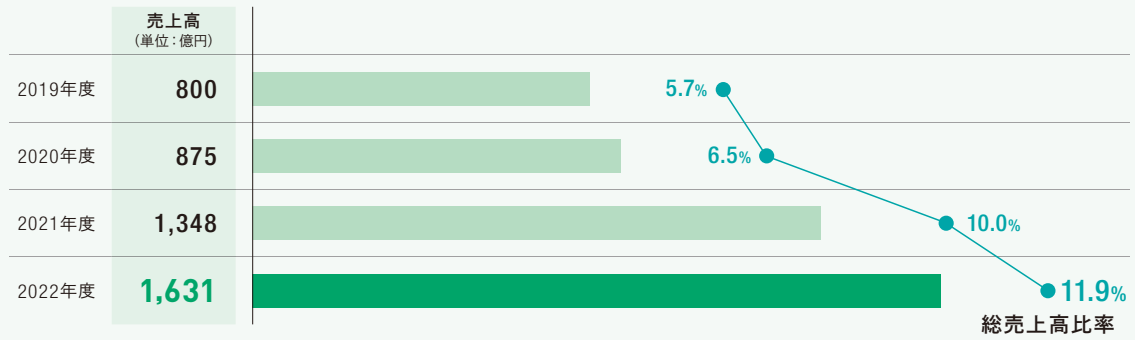
単一素材(モノマテリアル)のためリサイクルしやすく、資源の循環に貢献する製品です。独自のコンバーティング技術を活かして、酸素・水蒸気に対する高いバリア性と遮光性を有しています。

DNP多機能断熱ボックス



ハイバリアフィルムによる高い断熱性能を持ち、電源を使わずに内部温度を長時間一定に保つことが可能です。熱設計技術による温度品質と、ITによる温度管理で安全・安心な物流をサポートします。

スーパーエコプロダクツの売上高推移および総売上高比率



循環型社会の実現に向けて

海洋プラスチックごみ問題、気候変動問題、諸外国の廃棄物輸入規制強化等への対応を契機として、国内におけるプラスチックの資源循環を一層促進する重要性が高まっています。DNPは、「DNPグループ環境ビジョン2050」に掲げる循環型社会の実現に向けて、サプライチェーン全体における資源の効率的利用を進めています。

2021年度より、不要物に占めるマテリアルリサイクルまたはケミカルリサイクルされた割合としての「資源循環率」を指標に、不要物の再資源化を進めています。2025年度までに2015年度比5ポイント改善（51.7%→56.7%）を目標に掲げ、プラスチックを中心にリサイクルを進めた結果、2022年度実績で6.3ポイントの改善（58.0%）となりました。今後、2030年までに不要物全体で資源循環率65%、プラスチックの資源循環率50%の達成をめざし、資源の効率的利用をさらに加速します。

資源循環の見える化実証実験で「日本DX大賞」特別賞を受賞

DNPは、「埼玉県資源循環の見える化実証実験」の取り組みにより、一般社団法人日本デジタルトランスフォーメーション推進協会が主催する「日本DX大賞SX・GX部門」の特別賞を2023年6月に受賞しました。この取り組みでは、家庭から出る使用済みプラスチックの回収から再商品化するまでのトレーサビリティ（情報の管理・追跡）を確保し、全ての工程で発生するCO₂排出量等の可視化・発信を行いました。これらのデータを生活者にわかりやすく発信することで、「生活者のリサイクルに対する意識変容」につながるという実証結果を得ました。

今後もDNPは、資源循環に向けたさまざまな施策を進めるとともに、環境負荷低減に向けた生活者の行動を促すコミュニケーション施策を強化し、資源の効率的な利用を進めていきます。



自然共生社会の実現に向けて

DNPは、事業活動が生物多様性に影響を与えることを認識し、自然との共生を維持していくことが企業としての持続的成長に不可欠であると考えています。自然共生社会の実現に向けて、バリューチェーン全体での生物多様性への影響の最小化と、地域生態系との調和をめざしています。事業活動における生物多様性との関わりを検討し、生態系サービスへの依存と生物多様性への影響が大きい「原材料の調達」と、生物多様性保全に資する土地の有効利用として「事業所内の緑地づくり」を重点テーマに取り上げ、具体的な取り組みを進めています。

原材料（紙）の調達におけるトレーサビリティ確保

事業活動を行う上で生態系への依存と影響が大きい「紙の調達」に関し、持続可能な森林資源の維持を目的として、2012年に「DNPグループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」を策定しました。サプライヤー企業と調達する用紙の選定基準を定めたもので、サプライヤーとの連携を強化し、原材料の合法性を確認しています。現在、ガイドライン適合率100%をめざし、森林認証紙の積極的な使用やトレーサビリティの確保に努めています。

「生物多様性のための30by30*アライアンス」自然共生サイト認定相当に選定

新しい価値の創出に向けた中心的拠点として、本社のある東京・市谷地区の再開発を進めています。この都市計画の一環で、「都市における新しい森づくり」として、かつての武蔵野の雑木林をイメージした緑地「市谷の杜」を育てており、ビジネスの拠点と環境への貢献の両立をめざしています。この「市谷の杜」は、環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」の実証事業において、自然共生サイトの認定相当に選定されました。多様性あふれる「市谷の杜」の成長とともに、市谷地区を原点とした新しい価値の創出に努めていきます。



* 30by30：国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で世界目標として採択された、2030年までに陸域と海域の30%以上を健全な状態に保全するという目標

サプライチェーン全体での取り組み

DNPは持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体でCSRマネジメント重点テーマへの取り組みを進めています。2022年度の主な活動と実績は以下の通りです。

サプライチェーン

調達		自社活動（製造・流通など）		製品の使用・廃棄・リサイクル			
責任ある調達		製品の安全性・品質		情報セキュリティ			
SDGs達成に貢献するビジネス							
<div>「調達基本方針」および「CSR調達ガイドライン」に基づくマネジメント体制の強化</div> <div>「CSR調達ガイドライン」に基づくサプライヤー調査平均スコア 82点</div> <div>責任ある鉱物調達に関するサプライヤー調査 RMAPにおいてConformant認証取得の製錬所 260か所</div>		<div>事業戦略・開発戦略・知財戦略「三位一体」による価値創造</div> <div>オープンイノベーションによる技術の獲得、強化</div> <div>年間300億円以上の技術・研究開発投資額 324億円</div> <div>保有する特許権 12,143件、意匠権 1,312件、商標権 1,275件</div> <div>知的資本の強化 ▶ P50-53</div>		<div>グローバルな製造拠点 国内56拠点、海外16拠点</div> <div>「品質方針」および「製品安全方針」に基づく品質管理</div> <div>「情報セキュリティ基本方針」に基づく管理の徹底</div> <div>コンプライアンス評価実施率 100%</div> <div>プライバシーマーク・ISO/IEC27001の取得</div>		<div>Printing & Informationのコアバリューを活かしたSDGs達成に貢献するビジネス 注力事業戦略 ▶ P14-17</div> <div>安心・安全・健康に暮らすことができる持続可能な社会に貢献</div> <div>リアルとデジタルを安全にシームレスにつなぎ情報社会の進化に貢献</div> <div>注力事業領域を中心とした価値の創出 ▶ P18-27</div> <div>デジタルインターフェース関連 半導体関連 モビリティ・産業用高機能材関連</div> <div>コンテンツ・XRコミュニケーション関連 メディカル・ヘルスケア関連</div> <div>国内外トップシェアの製品・サービスの提供 ▶ P4-5</div>	
ステークホルダーへの取り組み							
人権・労働		公正な事業慣行		情報セキュリティ			
製品の安全性・品質		企業市民					
<div>サプライヤー・業務委託先</div> <div>責任ある調達活動の推進</div> <div>連携サプライヤー数 180社</div> <div>サプライヤー・業務委託先とのエンゲージメント実施社数 22社</div> <div>「パートナーシップ構築宣言」を宣言</div>		<div>従業員</div> <div>女性管理職比率の向上 8.4%(DNP単体)</div> <div>男性育児休業取得率の促進 83.6%(DNP単体)</div> <div>障がい者雇用率の向上 2.6%(DNP単体)</div> <div>年次有給休暇取得率の向上 53.3%</div> <div>休業災害度数率の低減 0.3%</div> <div>人的資本の強化 ▶ P44-49</div>		<div>顧客企業・生活者</div> <div>製品における重大な事故発生件数 0件</div> <div>新規開発品の製品安全リスクアセスメント実施率 100%(330件)</div> <div>品質システム検査実施率 100%(51部門・会社)</div> <div>地域コミュニティ</div> <div>社会貢献プログラム実施件数 58件、社外参加者 1,610名</div> <div>社員食堂での寄付つきメニュー</div> <div>喫食数38,912食、寄付金 1,945,600円</div> <div>※難民支援メニューを含む</div>			
<div>通報制度の充実</div> <div>DNPは、2002年に、企業倫理に関わる相談・通報の社員向け窓口として「オープンドア・ルーム」を設置し、2015年には、外部窓口として、弁護士が相談・通報を受ける窓口も設置するなど、公益通報者保護法を踏まえた運用をしています。また、2022年度に、社外からの通報窓口として2009年に開設した「サプライヤー・ホットライン」の対象者を拡大し、「コンプライアンス・ホットライン」に改称しました。これらの制度の運用を通じて、さらなる公正かつ公平な企業活動を推進していきます。</div>						<div>社員食堂で難民支援の募金付きメニューを提供</div> <div>DNPは、「誰ひとり取り残さない社会」の実現に向けて社員参加型のさまざまな企業市民活動を推進しています。2022年度は、世界で1億人を超える難民の方々に支援するため、全国の社員食堂で寄付金を料金の一部に含めた「支援メニュー」の提供を始めました。「世界難民の日」や「人権週間」に合わせてウクライナやシリア、ミャンマーに困った料理を提供し、3,544食が喫食されました。これによる寄付金約18万円は会社寄付金(5年間の合計で5,000万円)とともに、UNHCRの難民救援活動に充てられます。</div>	
環境への取り組み							
環境							
<div>「印刷・加工用紙調達ガイドライン」に適合した用紙調達適合証明書取得率 94%</div> <div>サプライヤーと連携したGHG排出量(Scope3)削減</div>		<div>GHG排出量(Scope1+2)削減</div> <div>15年度比 36.5%削減</div> <div>資源循環率の向上 15年度 51.7%から58.0%へ改善</div> <div>環境法令規制基準値の70%以下維持</div> <div>規制値超過件数 2件</div> <div>環境への取り組み ▶ P56-61</div>		<div>サプライチェーン全体におけるCO₂排出量の算定、LCAの実施</div> <div>「環境配慮製品・サービス開発指針」に準拠した製品・サービスづくり</div> <div>スーパーエコプロダクツの総売上高比率 11.8%</div>		<div>DNP GREEN PARTNER®の取り組み</div> <div>2022年10月、DNPの多様な技術・ノウハウを掛け合わせ、企業の環境関連の課題解決に貢献する部門横断型の環境配慮デザインチーム「DNP GREEN PARTNER®」を発足しました。環境と事業の長期にわたる共生をめざし、さまざまな課題の解決に向けたサービスを企業に提供していきます。</div> <div></div>	
責任ある鉱物調達への取り組み							

DNPは、サプライチェーン全体での持続可能性を高めるため、2006年より「責任ある調達」の取り組みを進めています。そのなかでも、原材料に含まれる鉱物資源は、その採掘プロセスにおいて深刻な人権侵害を引き起こす懸念があるため、「DNPグループCSR調達ガイドライン」の遵守事項のひとつに「責任ある鉱物調達」を規定し、国際的な基準である「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイドンス」に基づいたマネジメント体制を整備しています。

2022年度は、主要サプライヤーを対象にRMI^{※1}(Responsible Minerals Initiative)のRMAP^{※2}(Responsible Minerals Assurance Process)を用いた

定期調査を行い、DNPの原材料に含まれるスズ、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカの製錬所として414か所を特定し、260か所の製錬所がConformant認証を取得していることを確認しました。DNPのリスク管理フレームワーク・基準に基づいて人権リスクを評価しています。一方、潜在リスクのある製錬所については引き続き詳細な評価を行い、リスクの予防・改善に努めていきます。DNPの主要製品の原材料であるアルミニウムに関しても、製錬所等を特定・評価するための取り組みを新たに開始しました。該当するサプライヤーとの定期協議を個別に設けることで、エンゲージメントの取り組みを進めるとともに、明らかにした製錬所8か所の評価を行い、重大な人権リスク

が認められないことを確認しています。

さらに、世界的な人権デュー・ディリジェンスの法制化や鉱物資源に関するリスク管理強化が進むなか、DNPはリチウムやニッケル、銅などの16鉱物に対しても同様のマネジメントを導入していくための体制づくりやサプライヤー調査等の取り組みを進めています。

2023年度以降も引き続き、鉱物資源を中心にサプライチェーンにおける人権リスクへの対応を強化していきます。

※1 RMI：責任ある鉱物調達の取り組みを主導している団体。世界で400以上の企業・団体が加盟。
※2 RMAP：独立した第三者機関の評価を使用して、製錬所・精製所の管理システムと調達慣行について、責任ある鉱物調達への適合性を検証するプログラム。
※3 CAHRAs：Conflict-Affected and High-Risk Areas 紛争地域および高リスク地域

対象6鉱物(スズ、タンタル、タングステン、金、コバルト、マイカ)のリスク評価結果

回答社数	171
リスクを評価した製錬所	414
RMAP監査状況がConformant、ActiveまたはDNPのCAHRAs ^{※3} 非該当の製錬所 ^(①)	397
上記①のうちRMAP監査状況がConformantの製錬所	260

役員一覧

<div>きたじま よしとし</div> <div>北島 義俊</div> <div>代表取締役会長</div> <div>1933年8月25日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1963年5月 当社入社</div><div>1967年7月 取締役</div><div>1970年7月 常務取締役</div><div>1972年1月 専務取締役</div></div><div><div>1975年8月 取締役副社長</div><div>1979年12月 代表取締役社長</div><div>2018年6月 代表取締役会長</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>1979年から当社代表取締役社長としてDNPグループの業績向上を牽引してきたことから、経営全般に関する幅広い知見や豊富な経験・実績を有しており、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>きたじま よしなり</div> <div>北島 義斉</div> <div>代表取締役社長</div> <div>1964年9月18日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1987年4月 (株)富士銀行入行</div><div>1995年3月 当社入社</div><div>2001年6月 取締役</div><div>2003年6月 常務取締役</div></div><div><div>2005年6月 専務取締役</div><div>2009年6月 代表取締役副社長</div><div>2018年6月 代表取締役社長</div><div>2022年4月 代表取締役社長</div><div>サステナビリティ推進委員会委員長</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、持続可能な事業成長と企業価値向上に向けたグループ戦略の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>みや けんじ</div> <div>宮 健司</div> <div>代表取締役専務</div> <div>1954年6月11日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1978年4月 当社入社</div><div>1991年5月 大日本印刷(香港) CFO(最高財務責任者)</div><div>2003年7月 人事部長</div><div>2010年6月 役員</div><div>人事部長</div></div><div><div>2018年6月 常務取締役</div><div>2020年6月 専務取締役</div><div>2021年6月 代表取締役専務</div><div>2023年4月 代表取締役専務</div><div>情報コミュニケーション部門(現スマートコミュニケーション部門)、人的資本部門、コーポレート部門統括</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>海外子会社における財務責任者をはじめ、DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた人事・労務戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>やまぐち まさと</div> <div>山口 正登</div> <div>代表取締役専務</div> <div>1952年9月10日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1975年4月 当社入社</div><div>1994年12月 生産総合研究所 研究開発第1部長</div><div>2008年6月 役員</div><div>ディスプレイ製品事業部副事業部長</div><div>2012年6月 常務役員</div><div>ファインエレクトロニクス事業部長</div></div><div><div>2017年6月 専務執行役員</div><div>生活空間事業部、モビリティ事業部、高機能マテリアル事業部担当</div><div>2021年6月 代表取締役専務</div><div>技術研究開発部門、生活産業部門(現ライフ&ヘルスケア部門)、エレクトロニクス部門統括</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>技術、研究開発やディスプレイ製品等の製造責任者、およびICTを利用した新規事業開発の責任者としての経験に基づき、DNPグループにおける豊富な経営経験を有しており、事業成長と企業価値向上に向けた事業開発等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>はしもと ひろふみ</div> <div>橋本 博文</div> <div>常務取締役</div> <div>1957年7月8日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1981年4月 当社入社</div><div>1997年1月 P.T. DNPインドネシア</div><div>ファイナンスマネージャー</div><div>2015年6月 役員</div><div>事業企画推進室長</div><div>2016年4月 丸善CHIホールディングス(株) 取締役</div></div><div><div>2018年6月 常務執行役員</div><div>事業推進本部担当</div><div>日本ユニシス(株)(現 BIPROGY(株)) 監査役(現任)</div><div>2020年6月 常務取締役</div><div>事業推進本部、価値創造推進本部担当</div><div>2023年4月 常務取締役</div><div>IR・広報本部、総務部、法務部、監査室担当</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>海外子会社における財務責任者をはじめ、DNPグループにおける豊富な経営経験や、当社事業企画部門での実績に基づき、事業成長と企業価値向上に向けたIR戦略・コンプライアンス強化等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>

<div>くろやなぎ まさふみ</div> <div>黒柳 雅文</div> <div>常務取締役</div> <div>1960年5月4日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1983年4月 当社入社</div><div>2004年4月 経理本部 経理第1部長</div><div>2010年6月 (株)DNPトータルプロセス蔵</div><div>代表取締役社長</div><div>2015年6月 役員</div><div>経理本部長</div></div><div><div>2019年4月 常務執行役員</div><div>経理本部担当</div><div>2021年6月 常務取締役</div><div>経理本部担当</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>決算・税務をはじめとした財務会計全般の知識やDNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業価値向上に向けた財務戦略・資本政策等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>みやけ とおる</div> <div>三宅 徹</div> <div>常務取締役</div> <div>1958年2月5日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1982年4月 当社入社</div><div>2005年10月 ディスプレイ製品事業部</div><div>研究開発本部長</div><div>2011年6月 研究開発・事業化推進本部長</div><div>2018年6月 執行役員</div><div>購買本部長</div></div><div><div>2020年6月 常務執行役員</div><div>購買本部担当</div><div>2023年6月 常務取締役</div><div>購買本部担当</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>本社部門・事業部門における研究開発部門の責任者を歴任し、その経験と高い視座に基づく調達業務の変革を推進してきたことから、事業成長と企業価値向上に向けた研究開発・サプライチェーン強化等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>みやま みなこ</div> <div>宮間 三奈子</div> <div>取締役</div> <div>1962年1月15日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当</div> <div><div><div>1986年4月 当社入社</div><div>2005年4月 C&I事業部DB本部</div><div>VR企画開発室長</div><div>2014年7月 人材開発部長</div><div>2018年6月 執行役員</div><div>人材開発部長、ダイバーシティ推進室長</div></div><div><div>2021年6月 取締役</div><div>2021年10月 取締役</div><div>人財開発部、ダイバーシティ&インクルージョン推進室担当</div><div>(株)東海理化電機製作所</div><div>社外取締役(現任)</div></div></div> <div>■取締役としての資質</div> <div>研究・企画開発部門での経験に加え、当社初の女性執行役員および取締役に就任して人材育成や多様性確保の旗振り役としての実績を有しており、事業成長と企業価値向上に向けた人材開発戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。</div>
<div>みやじま つかさ</div> <div>宮島 司</div> <div>取締役</div> <div>1950年8月23日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div><div><div>1990年4月 慶應義塾大学法学部教授</div><div>2003年4月 弁護士登録(現任)</div><div>2012年7月 ヒューリック(株) 社外取締役(現任)</div><div>2014年6月 当社取締役</div><div>(株)ミクニ 社外監査役(現任)</div></div><div><div>2016年4月 慶應義塾大学名誉教授(現任)、朝日大学法学部・大学院法学研究科教授(現任)</div><div>2018年6月 (株)ダイフク 社外監査役(現任)</div></div></div> <div>■社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>法律の専門家としての高い見識と幅広い経験等に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。</div>
<div>さきじま かずゆき</div> <div>笹島 和幸</div> <div>取締役</div> <div>1953年8月8日生</div>	<div></div> <div>■略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div> <div><div><div>1982年4月 東京芝浦電気(株)入社</div><div>(生産技術研究所)</div><div>1989年4月 埼玉大学工学部助教授</div><div>1999年12月 東京工業大学大学院</div><div>情報理工学研究科教授</div></div><div><div>2016年4月 東京工業大学工学院システム制御系教授</div><div>2019年3月 東京工業大学名誉教授</div><div>2020年6月 当社取締役</div></div></div> <div>■社外取締役として期待される役割の概要</div> <div>企業での研究者としての経験に加え、情報理工学およびシステム制御系の学識経験者としての高い見識と幅広い経験等に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。</div>

役員一覧

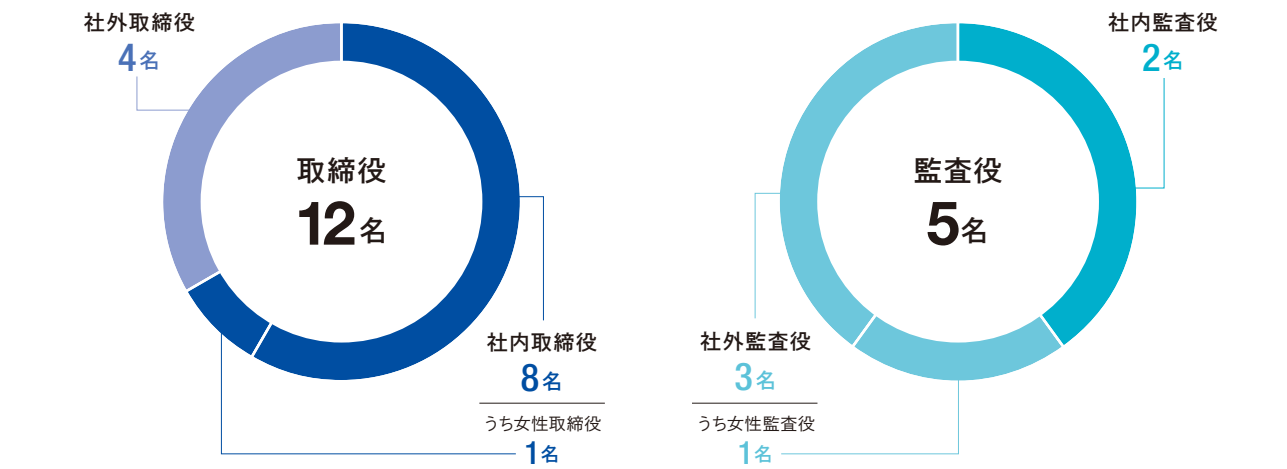
<div><div>たむら よしあき</div><div>田村 良明</div><div>取締役</div><div>1954年10月3日生</div></div>	<div></div> <div><div>■略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div><div><div>1979年4月 2013年3月</div><div>旭硝子(株)(現AGC(株))入社 同社代表取締役兼専務執行役員 経営全般補佐 技術本部長、グループ改善活動補佐</div><div>2014年3月 2017年3月 2018年3月 2022年6月</div><div>同社専務執行役員 ガラスカンパニープレジデント 同社エグゼクティブフェロー DIC(株) 社外取締役(現任) 当社取締役</div></div></div> <div><div>■社外取締役として期待される役割の概要</div><div>AGC(株)における経営経験やガラス部材等を通じたモノづくりに関する専門的知見を有しており、また、その高い見識を用いて他の上場企業の社外取締役としても活躍していることから、当社の業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。</div></div>
<div><div>しらかわ ひろし</div><div>白川 浩</div><div>取締役</div><div>1954年12月22日生</div></div>	<div></div> <div><div>■略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況</div><div><div>1979年4月 2011年4月 2012年4月</div><div>大成建設(株)入社 同社理事 社長室経営企画部長 同社執行役員 社長室副室長兼 経営企画部長</div><div>2015年4月 2019年6月 2022年6月</div><div>同社常務執行役員 横浜支店長 同社取締役専務執行役員 建築営業本部長(第二) 当社取締役</div></div></div> <div><div>■社外取締役として期待される役割の概要</div><div>大成建設(株)で長年にわたり管理部門に従事し、同社執行役員就任後もその豊富な経験を活かして要職を歴任し、経営全般に関する幅広く高い見識を有していることから、当社の業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。</div></div>

監査役・執行役員

常勤監査役	監査役	専務執行役員	常務執行役員	執行役員
峯村 隆二	石井 妙子 ※1	ひきた 栄 墓田 栄	浅羽 信行	千葉 亮太
久蔵 達也	やすよし 市川 育義 ※1	北島 元治	杉田 一彦	小林 和久
森ヶ山 和久 ※1		井上 覚	沼野 芳樹	宮崎 剛
		土屋 充	中村 治	西澤 尚浩
		杉本 登志樹	飯田 満	村上 和郎
			金沢 貴人	松村 弘之
				後藤 琢哉
				中西 稔
				曾根 博幸
				谷 康行
				松村 有純
				佐古 都江
				富澤 伸行
				坂田 英人

※1. 常勤監査役 森ヶ山和久、監査役 石井妙子および市川育義は、「社外監査役」です。

当社取締役会の構成 (2023年6月29日現在)



当社取締役および監査役のバックグラウンド

		企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業
取締役	北島 義俊	◎					○		
	北島 義斉	◎	◎			○	○		
	宮 健司	◎	◎	○	◎	○	○		○
	山口 正登	◎				○	◎	◎	◎
	橋本 博文	◎		○		◎	○		○
	黒柳 雅文	◎		◎					
	三宅 徹	○	○					○	◎
	宮間三奈子	○	◎		○			○	○
	宮島 司 ※					◎			
	笹島 和幸								◎
社外	田村 良明 ※	◎	○				◎	○	○
	白川 浩 ※	◎		◎		○			
監査役	峯村 隆二	○				◎			
	久蔵 達也	○		◎		○	◎	○	
	森ヶ山和久	○		◎	○	○			
	石井 妙子		◎		○	○			
	市川 育義			◎		○			

※ 諮問委員会の委員です。

取締役および監査役のバックグラウンド
当社の取締役会は、新中期経営計画の推進に重要と考えられる経験や専門性(スキル)を幅広くカバーするよう、多様なバックグラウンドを有する役員で構成しています。各役員が有するバックグラウンドに○をつけ、特に発揮の期待度が高いものに◎をつけています。

コーポレート・ガバナンス

DNPは、持続可能なより良い社会とより心豊かな暮らしの実現に向け、長期を見据えて、新しい価値を提供するための事業活動を展開しています。DNPが価値を提供し続けていくためには、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常に信頼される企業であり続けなければならないと考えています。そのために、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題のひとつと捉え、的確かつ迅速な経営の意思決定、それに基づく円滑な業務執行、それらを監督・監査する体制の構築・運用をさらに強化しています。

DNPのコーポレート・ガバナンスの概要

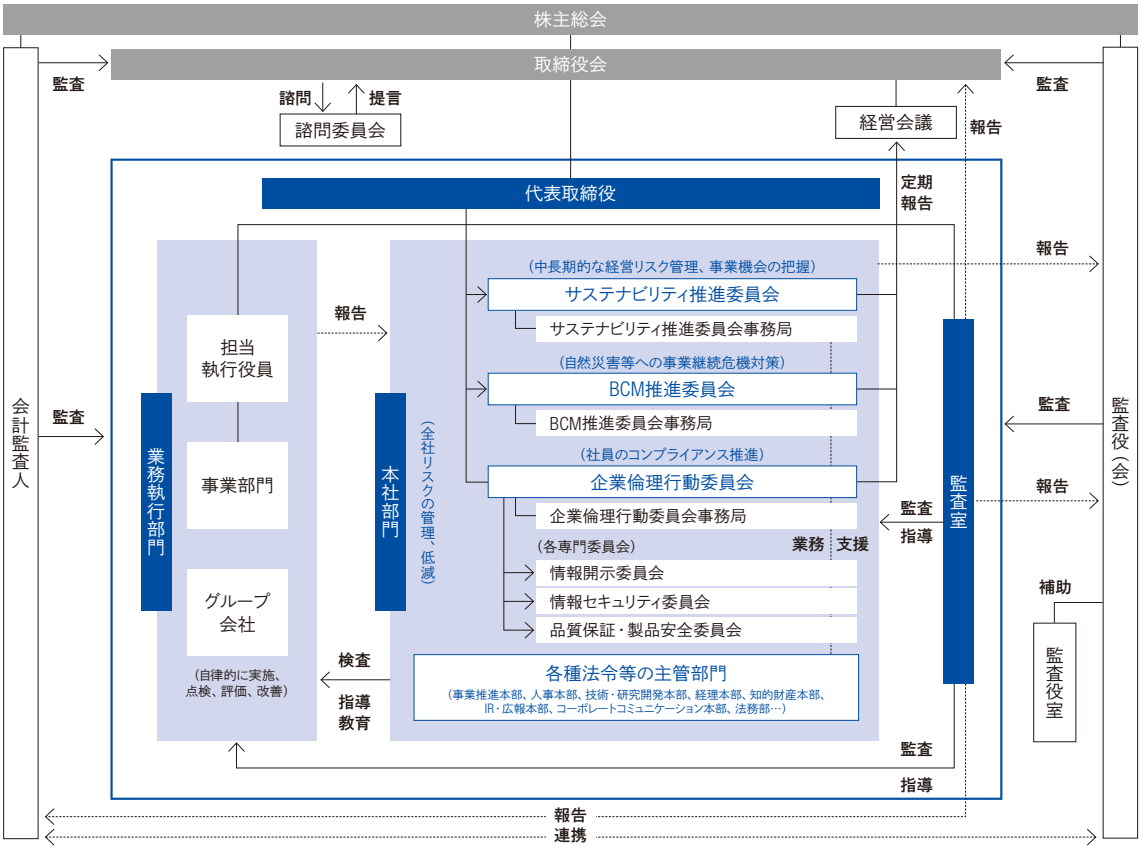
DNPは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という企業理念のもと、中長期にわたる事業の安定的な拡大に努めています。健全な起業家精神に基づいて多様なビジネスチャンスに果敢に挑戦するとともに、さまざまなステークホルダーから信頼されることが今後の事業競争力の向上に不可欠であると考え、内部統制システムを含めたコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。経営の的確かつ迅速な意思決定と、それに基づく円滑な業務執行に努め、それらを適正に監督・監査する体制を構築・運用するとともに、社員のコンプライアンス意識を高める研修・教育を徹底しています。

近年は特に、環境・社会・経済の急激な変化など、経営に大きな影響を与えるリスク(変動要素)がますます多

様になっています。それらのリスクを適切に評価して中長期的な経営戦略に反映し、また、リスクを事業機会に転換していくプロセスを強化する取り組みを加速させるため、2022年3月に、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を再編しました。

「サステナビリティ推進委員会」を中心に、自然災害等の有事発生時でも社員の安全を確保して生産活動を維持していくための「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識の向上を図ってリスクの低減を図る「企業倫理行動委員会」が互いに連携しています。全社的リスクを網羅し、経営のマテリアリティを定期的に検証して経営会議や取締役会にて審議することで、リスクを中長期的な経営戦略に適切に反映する体制としています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



DNPのコーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査役会設置会社の機関設計を採用しつつ、経営に関する確かつ迅速な意思決定、それに基づく円滑な業務執行、および適正な監督機能を一層強化するため、独立性を有する社外取締役が経営の意思決定に参画して

取締役会・監査役会

- 当社の取締役会は、多岐にわたる事業分野に関して、それぞれの専門的知識や経験を備えた取締役が、企業理念の実現に向けた経営の意思決定に参加し、責任と権限をもって職務を遂行するとともに、他の取締役の職務執行の監督を行うことのできる体制としています。社外取締役は、社内取締役に対する監督機能に加え、見識に基づく経営助言を通じて、取締役会の透明性と説明責任の向上に貢献する役割を担っています。
- 取締役会は、原則として月1回開催され、必要に応じて執行役員が報告者として出席し、重要な経営課題について審議・決定しています。取締役会に付議する議案の基準については、法令および定款に準拠して制定された取締役会規則で明確にしています。なお、その他の意思決定や業務執行については、組織規則等に基づき、各基本組織の担当取締役または執行役員が取締役会で担当委任された組織長へ適切な権限移譲を実施することで、効率化を図っています。

- 当社の監査役会は、多様なバックグラウンドを有する5名(常勤3名を含む)で構成されます。各監査役は、取締役の職務執行について、監査役会の定める監査基準および分担に従い監査を実施し、必要に応じて取締役および執行役員等に対して、業務執行に関する報告を求めます。各監査役は、全ての取締役会に出席し、付議議案について必要な発言を行います。社外監査役は、会計監査および業務監査双方の妥当性を高め、経営に対する監視機能を果たしています。

います。また、取締役会で選任された執行役員(25名)が、取締役会で決定する業務の執行について、責任と権限をもって実施できる体制としています。

2023年3月期取締役会での主な審議事項

経営戦略	<ul style="list-style-type: none">中期経営計画の進捗「経営の基本方針」の策定新中期経営計画の策定 等
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none">「人的資本ポリシー」の策定「DNPグループ環境方針」の改定サステナビリティ推進委員会の活動状況 等
株主との対話	<ul style="list-style-type: none">決算・ESG説明会等の実施機関投資家との対話状況 等
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none">重要な人事、組織および報酬取締役会の実効性評価内部監査の状況 等
その他	<ul style="list-style-type: none">個別の投資案件 等

- 当社には、社外取締役が4名、社外監査役が3名おり、全員が東京証券取引所および当社が定める「独立性基準」を満たした独立役員です。独立役員は、それぞれが有するさまざまな専門的知識や経験に基づき、経営陣から独立した立場で、取締役会の付議議案に関して発言することを通じて、経営の透明性が確保できるとともに、一般株主の利益を保護することになるものと考えています。



経営会議

当社は、経営活動の迅速性および効率性を高めるため、業務執行取締役で構成する経営会議を設置し、経営方針、

経営戦略および経営上の重要な案件等について検討・審議します。

諮問委員会

当社は、取締役会の監督機能強化の一環として、当社の取締役や執行役員の指名および報酬を含む経営上重要な事項の決定に関する手続きについて、その意思決定過程の透明性および客観性を確保するため、独立性を有する社外役員のみで構成される諮問委員会を設置しています。現在の諮問委員会の委員は、社外取締役の宮島司氏、田村良明氏および白川浩氏の3名です。

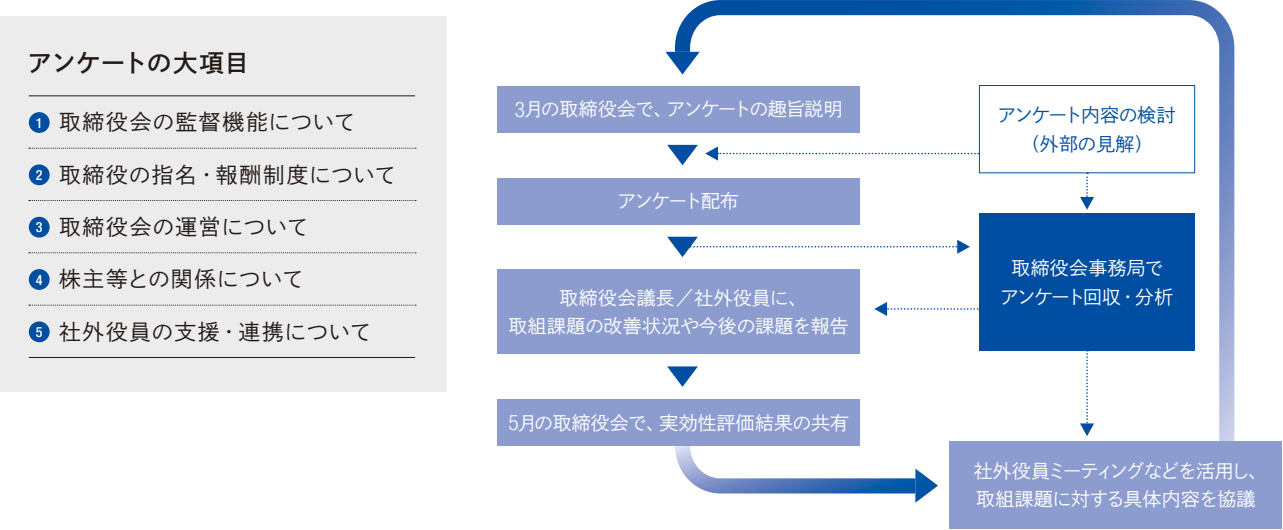
取締役会全体の実効性

■ 評価方法

当社は、取締役会の活動状況に関するボードメンバーの率直な意見を把握する機会として、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、毎年4月ごろ、取締役会全体の実効性評価を実施しています。全取締役・監査役に対して、以下の大項目に関する数十問の質問で構成したアンケート調査（3段階評価と自由記入）を行い、その結果を分析し、社外役員による分析結果のレビューを踏まえて、

取締役会で今後の取り組み課題を共有しています。

アンケート内容は、客観性を確保するために外部機関の見解と社会潮流を踏まえて適宜見直しています。また、アンケート結果をさらに深掘りするために、外部機関による役員へのインタビューを実施したこともあります。これら一連の継続的プロセスの実施により、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化につなげていきます。



■ 2023年3月期の結果

2023年に実施した第8回の実効性評価では、2022年4月から2023年3月までの取締役会（全12回）の審議状況や、これまで改善課題として取り組んできた項目についての再確認を行いました。また、取締役会審議に関する各役員の自己評価を問う質問を加え、さらに自由記述欄も充実させました。全取締役・監査役が回答したアンケートについて取締役会事務局が実効性分析を行った結果、引き続き当社取締役会の実効性は確保されていること、および第7回の実効性評価で抽出した課題について改善が図られた

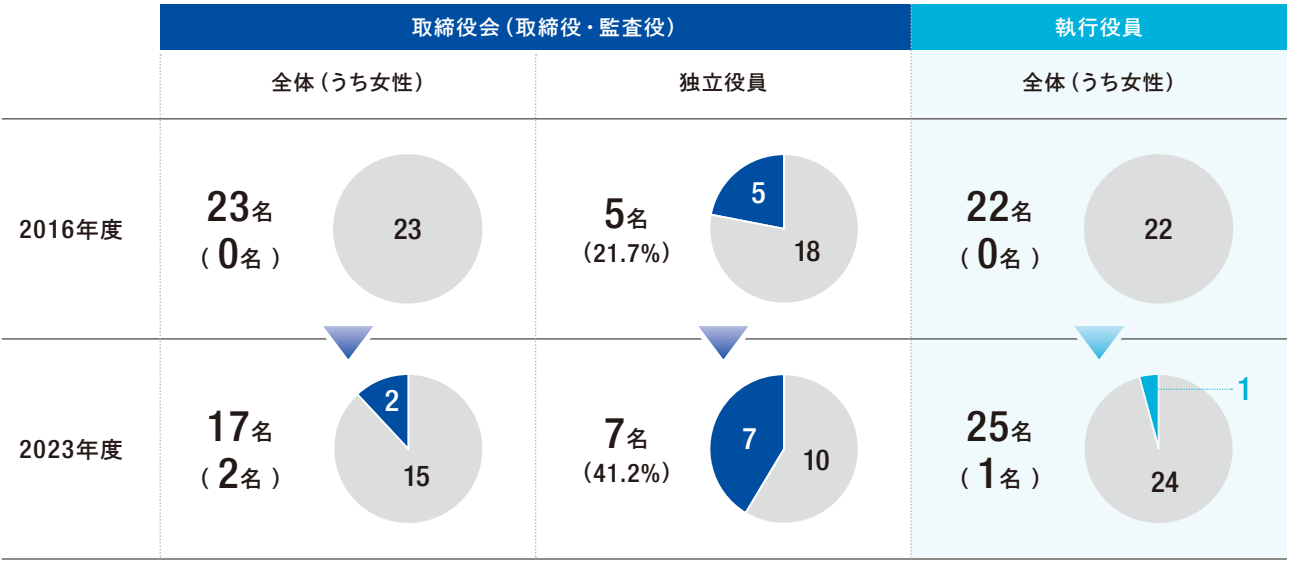
ことを確認しました。その上で、一層実効性を高めるため、以下の課題に取り組むことを2023年5月の取締役会で共有しました。

- 1 取締役会における進行上のさらなる工夫（審議時間の確保のための資料様式の標準化や、事前説明内容の充実など）
- 2 取締役会の実効性を高めるための、経営陣と社外役員間のコミュニケーションの拡充（当社の事業の状況や株主との対話内容など）

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

当社は、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、実効性評価の結果も踏まえながら、当社取締役会の実効性を高めるための取り組みを進めています。

📌 コーポレート・ガバナンス体制の改善



📌 これまでの主な取り組み

取締役会の監督機能	<div>・社外取締役の増員</div> <div>・女性社内取締役就任</div> <div>・女性社外監査役就任</div> <div>・グループガバナンス体制の見直し</div> <div>・サステナビリティ推進委員会を中心としたリスクの定期的管理と事業機会の把握 等</div>
取締役の指名・報酬制度	<div>・諮問委員会の設置および増員</div> <div>・スキルマトリックスの整備・公表 等</div>
取締役会の運営	<div>・取締役会事務局の設置</div> <div>・上程議案の整理</div> <div>・社外役員への取締役会議案の事前説明 等</div>
株主等との関係	<div>・株主総会の議決権行使結果やSR(Shareholder Relations)活動の取締役会での報告</div> <div>・決算説明会等の投資家向け説明会の実施と取締役会へのフィードバック</div> <div>・IR(Investor Relations)活動を含めた株主等の意見フィードバック 等</div>
社外役員の支援・連携	<div>・社外役員への取締役会資料の事前配布</div> <div>・社外役員ミーティングの開催</div> <div>・社外役員の工場見学</div> <div>・社外役員への情報提供の充実 等</div>

社外取締役対談

DNPの企業価値向上に向けた
取締役会のあり方

社外取締役 田村 良明

2013年に旭硝子株式会社(現AGC株式会社)代表取締役兼専務執行役員(経営全般補佐、技術本部長、グループ改善活動補佐)、2014年に同社専務執行役員ガラスカンパニープレジデント、2017年に同社エグゼクティブフェローに就任するなど要職を歴任。2022年6月に当社社外取締役に就任し、2023年6月より「諮問委員会」委員も務める。

社外取締役 白川 浩

2011年に大成建設株式会社理事 社長室経営企画部長、2012年に同社執行役員 社長室副室長兼経営企画部長、2015年に同社常務執行役員 横浜支店長、2019年に同社取締役専務執行役員建築営業本部長(第二)に就任するなど要職を歴任。2022年6月に当社社外取締役に就任し、2023年6月より「諮問委員会」委員も務める。

取締役に就任してからの1年間を振り返って

田村：DNPは、昔から幅広く事業を行っている会社だと認識していましたが、社外取締役に就任し、職務を遂行する過程で、私が認識していた以上に幅広く事業を展開していることに驚きました。ここまで多様な事業を行っている、とすると会社としてめざす方向が定まらない可能性もありますが、DNPには、情報を「加工」する「印刷」の技術を発展させて新たな分野に挑戦するという、創業時から約150年の歴史のなかで受け継がれてきたDNAがあると感じています。現在でもDNPの社員は色々な事業領域で活躍していますが、これまで培われた「印刷」と「情報」の基盤技術をベースに、DNPの進むべき方向(これを現在「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントとして掲げています)について、社員全員が共通の認識を持っているのだと感じています。北島社長が社内のWebサイトや社

内報などのさまざまな媒体で社員に情報発信するといった継続的な取り組みを通じて、このような共通認識が浸透していると思います。

白川：私も同感です。「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントは、一見すると何をめざしているかわかりにくい、という見方をされかねませんが、社員がそれぞれ、自身の分野で考えて行動できる、という「余白」があり、実際に、DNPの社員は、その「余白」を考えながら実行していると感じています。私は非常に良いブランドステートメントだと思います。

また、DNPが幅広く事業を行っているが故に、取締役に上程される議案も非常に多岐にわたります。就任当初は、内容を理解するのに苦労しましたが、取締役会議案の背景について事前に説明を受けるだけでなく、執行部門とのミーティングなどのさまざまな機会、DNPという会社への理解を深めてきました。それは、客観的な立場から経営を監督するという社外取締役の職責を果たす上でも重要です。

田村：白川さんが仰っているように、取締役会議案の事前説明は、非常にありがたいと思います。執行役員クラスが重要なポイントを示しつつ、直接説明されるので、その場での質問もしやすいし、理解の助けになっています。事前に議案に対する理解が深まった状態で取締役に出席できるので、取締役会で私の経験を踏まえた適切な助言・提言ができていると感じています。

取締役会の実効性のさらなる向上に向けて

白川：DNPの取締役会では、上程される議案について、議論自体は良くできていると思います。一方、社外取締役や監査役に対して十分に情報提供をしようという気持ちが強いのか、事前説明や取締役会での説明にやや重複感があり、もう少し議論の時間があるとなお良い、と感じる場面もあります。今年の実効性評価の結果として、審議時間の確保のための運営上の工夫に取り組むとしており、改善に期待したいです。

田村：他社でも同じ状況はあると思いますが、取締役会では個別の議案について、社外取締役の質問に、社内取締役が回答する、という構図になりがちです。今回の中期経営計画のように、社会変化を踏まえた経営課題の認識・対応状況など、個別案件を離れた大きなテーマで議論の時間を設け、DNPの事業に精通した社内取締役と、客観的な視点を持つ社外取締役が、それぞれの知見に基づいて意見を交わし、取締役会として、会社の大きな方向を社内外に示していくことは、株主をはじめとしたステークホルダーへの適切な情報提供のみならず、DNPの企業価値向上に向けて重要だと思います。

白川：そうですね。取締役会で上程される個別の議案は、それまでに社内で議論を重ね、経営会議での審議を経たものなので、あらためて社内取締役が意見を言いにくいという状況は、私も過去に社内取締役を経験したので理解できます。しかし、DNPの取締役会は、多様なバックグラウンドを有する役員で構成されているので、社内か社外かに関係なく議論することは有益だと思います。結論を求めず議論するテーマを設定する方法もあると思います。

中期経営計画の策定に向けた議論について

白川：就任した2022年の後半から、前回の中期経営計画の進捗の確認、そして2023年度から2025年度の中期経営計画の検討が取締役会でも行われました。私も前職では中期経営計画の策定に携わっていたので、今回の中期経営計画の策定にあたって、業務執行サイドが議論を重ねて検討してきた状況は大変よく理解できます。

取締役会では、経営の基本方針、中期経営計画の骨子、中期経営計画の概要(策定段階での報告)、そして、正式決定へと、段階的に議論がなされてきました。社外取締役の立場からは、まずは会社の進むべき大きな方向から議論し、徐々に具体的な内容を審議していくという流れで、議論が非常に進めやすかったと感じています。ステップを踏んで市場と対話をしながら、取締役会でも議論がなされたことは、良かったのではないかと思います。

田村：策定にあたっての議論については、白川さんがお感じになられていることと同じ感想を抱いています。中期経営



計画はつくって終わり、ではなく、きちんと計画に沿って実行していくことが最も重要であることは言うまでもありません。「未来のあたりまえをつくる。」という共通の理解のもと、設定したKPI(指標)に基づき進捗を確認し、必要に応じて計画を見直しながら、取締役会として、中期経営計画の着実な実行、ひいてはDNPの企業価値向上に向けた取り組みの実行を監督し、支援していきます。

今後果たしていく役割について

田村：AIの活用や「タイパ」(時間対効果：タイムパフォーマンス)を意識した価値観の変容などの現在の社会の姿は、過去からは想像もつきませんでしたし、さらに、現在思い描いている未来の姿も、事業環境も大きく変わると思います。そのなかで、DNPがどんな「未来のあたりまえ」をつくっていくのか、私はワクワクしています。新規事業の立ち上げやグローバル展開の推進も必要になると思いますが、DNPのチャレンジに関して、前職において培った製品開発やグローバル展開に関する知見を活かして客観的な立場から適切に助言し、DNPの発展に貢献したいと考えています。

白川：DNPは、社会変化に対応しながら事業ポートフォリオを見直して成長してきた歴史がありますが、これからのDNPがめざす「未来」、会社としての方向を示すことは、今の取締役会がやらなければなりません。中期経営計画の進捗だけではなく、事業ポートフォリオの見直しや経営課題に関する議論において、前職での経営企画や財務・管理会計の知見を活かし、経営陣から独立した立場で、DNPの企業価値向上に向けた提言を続けていきます。



役員の報酬等

取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社取締役および監査役の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額内で算定しています。

決議年月日	決議内容	員数*
2016年6月29日	【金銭報酬】取締役報酬年額14億円以内（社外取締役年額8,000万円以内）	12
2022年6月29日	【株式報酬】年額3億円以内の金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の現物出資を受けることによる、年30万株以内の譲渡制限付株式の付与（業務執行取締役）	8
2007年6月28日	監査役報酬年額1億8,000万円以内	5

※決議された時点において、その定めの対象とされていた員数

取締役の個人別の報酬等の内容に係る
決定方針に関する事項

当社取締役会は、客観的な報酬市場データを参考に水準を設定し、独立社外役員のみで構成する諮問委員会の審議・検討を経た上で、その検討内容を尊重して、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（「決定方針」）を決議しています。当事業年度（2023年3月期）における決定方針は、2022年4月18日開催の取締役会で決議しています。

当事業年度においては、取締役会で各人別の報酬額の具体的内容の決定を代表取締役社長 北島義斉に委任する旨の決議をし、受任した同氏がこれを決定しています。これらの権限を取締役会が委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当職務の評価を行うには、代表取締役社長が最も適しているからです。

当社は、代表取締役社長が委任を受けた権限を適切に行使するよう、諮問委員会において決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行った上で、代表取締役社長がその検討内容を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容を決定しています。

当社取締役会は、上記のとおり、諮問委員会における決定方針との整合性を含めた多角的な検討を経て取締役の個人別の報酬額を決定していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。

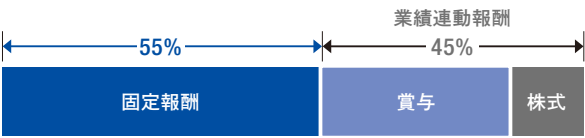
① 業務執行取締役の報酬

業務執行取締役の報酬は、1.固定報酬、2.賞与および 3.株式報酬により構成されます。

(a)固定報酬と(b)賞与および株式報酬の構成比率は、「(a)固定報酬55%」：「(b)賞与および株式報酬45%」を目安とします。

また、報酬全体に占める株式報酬の割合は、12%を目安とします。なお、これらは、業績連動報酬としての目標を達成した場合における割合となります。

📌 当事業年度における報酬イメージ



固定報酬、賞与および株式報酬の額または数の決定方針は、以下のとおりです。

1. 固定報酬：固定報酬は、客観的な報酬市場データを参考としつつ、役位を基準として、担当する職務、責任等の要素を勘案して決定するものとします。固定報酬は、毎月支給します。

2. 賞与：賞与は、「連結営業利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」を指標として、主として当事業年度の貢献度等を勘案して決定するものとします。賞与は、各事業年度の終了後において、当該事業年度の業績を基礎として算定した上で支給します。

3. 株式報酬：株式報酬は、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを高めること、取締役が株式を保有することにより株主との利益共有を図ることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

業務執行取締役に割り当てる株式については、退任時まで譲渡制限を付すものとします。譲渡制限が解除される株式の数の算定方法については、(a)一定期間継続して当社の取締役であったことを条件（在任条件）とする部分と、(b)中長期的な経営目標の達成のインセンティブとするべく、3か年の中期経営計画と連動することとし、中期経営計画の目標として設定される指標（現行の指標としては、連結営業利益およびROE）の達成を条件（業績条件）とする部分につき、それぞれ設定しています。将来的には、連結営業利益およびROEに加え、非財務指標（環境指標等）の導入も検討していきます。

業務執行取締役は、当社から支給された金銭債権の全部を現物出資財産として当社に給付し、当社の普通株式について発行または処分を受けることとなります。

株式報酬として発行または処分される当社の普通株式の総数は、年30万株以内*1とし、その1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値*2を基礎として当該普通株式を引き受ける業務執行取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定します。

また、当社の普通株式の発行または処分ならびにその現物出資財産としての金銭債権の支給にあたっては、当社と業務執行取締役との間で、以下の3点を含む譲渡制限付株式割当契約を締結することを条件とします。

①当社または当社子会社の役職員を退任または退職するまでの期間、株式報酬として割り当てられた当社の普通株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと。

②「業績条件」を設定した株式報酬として割り当てられた株式について、当該業績条件を達成することができなかった場合、全部または一部について譲渡制限を解除せず、あらかじめ決定する時期に当社が無償取得すること。

③その他一定の事由が生じた場合には当社が無償取得すること。

※1. ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます）または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数は合理的に調整されます。

※2. 同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直前取引日の終値。

② 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬等に係る業績指標および算定方法は、上記「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」①に記載のとおりです。「賞与」の「連結営業利益」の指標は、当事業年度の連結業績予想である670億円としています。「株式報酬の業績条件型」とする部分の「連結営業利益」の指標は、中期経営計画に連動させることを目的としているため、2020年度から2022年度の中期経営計画で設定した当事業年度における目標である620億円としています。また、「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」の各指標の目標は、「親会社株主に帰属する当期純利益」670億円、「ROE」6.0%です。実績は「連結営業利益」612億円、「親会社株主に帰属する当期純利益」856億円、「ROE」7.9%となりました。

当該指標を選択した理由は、事業年度の連結業績および中期経営計画の達成状況を業績連動報酬に明確に反映させるためです。

③ 社外取締役の報酬

社外取締役については、業務執行から独立した立場を確保する観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとします。

④ 監査役の報酬

監査役については、その役割と独立性の観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとし、株主総会で決議された報酬限度内で、監査役の協議により決定します。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	896	560	252	82	8
監査役 (社外監査役を除く)	57	57	－	－	2
社外役員	130	130	－	－	9

(注) 1. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
2. 株式報酬は、当事業年度において費用計上した額です。
3. 当事業年度末現在の人員は、取締役 (社外取締役を除く) 8名、監査役 (社外監査役を除く) 2名、社外役員7名です。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)		
				固定報酬	業績連動報酬	
					賞与	株式報酬
北島 義俊	375	取締役	大日本印刷株式会社	255	83	37
北島 義斉	233	取締役	大日本印刷株式会社	141	71	21

(注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。
2. 賞与は、当事業年度に係る賞与として支払い予定の額です。
3. 株式報酬は、当事業年度において費用計上した額です。

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	122	0	122	0
連結子会社	135	0	135	0
計	257	0	257	0

② 監査公認会計士等と同一のネットワーク
(KRESTON International)に対する報酬(④を除く)

該当事項はありません。

③ その他重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

④ 監査公認会計士等の提出会社に対する
非監査業務の内容

当社における非監査業務の内容は、合意された手続業務です。

⑤ 監査報酬の決定方針

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

⑥ 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

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

株式の保有状況

① 投資株式の区分の基準および考え方

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

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

1. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有する個々の株式については、保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証を行っています。その結果、保有の意義が薄れたと判断した株式については、売却を進めています。

当事業年度においては、右に記載のとおり、31銘柄の株式数が減少しました。

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	112	6,267
非上場株式以外の株式	111	255,734

(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	2	749	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	7	20	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)

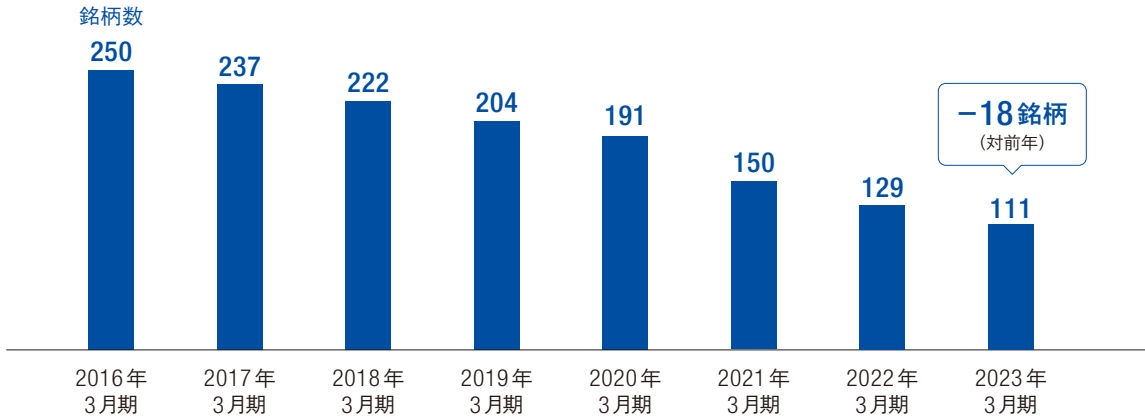
	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	4	178
非上場株式以外の株式	27	14,633

(次ページへ)

政策保有株式の縮減

2023年3月期において、政策保有株式の縮減を進めた結果、保有上場株式については18銘柄の減少となり、資産の効率性をさらに向上・推進させました。

📌 上場株式の保有状況



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	2023年3月期	2022年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
㈱リクルートホールディングス	36,600,000	38,600,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しております。
	133,590	208,980		
第一生命ホールディングス㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	16,087	16,509		
デクセリアルズ㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	8,400	10,453		
江崎グリコ㈱	1,619,706	1,618,647	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しております。
	5,401	6,021		
㈱みずほフィナンシャルグループ	2,713,431	2,713,431	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	5,095	4,251		
富士フイルムホールディングス㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,594	5,146		
ライオン㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,494	4,277		
東洋水産㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	4,412	3,474		
アイカ工業㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,926	3,866		
大正製薬ホールディングス㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,823	3,934		
明治ホールディングス㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,561	3,730		
㈱ヤクルト本社	350,500	350,500	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	3,375	2,285		
味の素㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,906	2,192		
小林製薬㈱	319,800	319,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しております。
	2,587	3,132		
サッポロホールディングス㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,585	1,751		
㈱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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,571	2,657		
キッコーマン㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,365	2,853		
アサヒグループホールディングス㈱	480,029	480,029	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,363	2,141		
㈱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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	2,034	1,824		
ヤマトホールディングス㈱	830,300	830,300	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,883	1,903		
㈱KADOKAWA	584,000	584,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,645	1,880		

銘柄	2023年3月期	2022年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
東京応化工業㈱	206,000	206,000	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,584	1,516		
ユニ・チャーム㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,581	1,267		
森永製菓㈱	393,000	393,000	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,475	1,497		
アフラック・インコーポレーテッド	149,600	149,600	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,288	1,179		
宝ホールディングス㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,226	1,321		
エスピー 食品㈱	344,400	344,400	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,215	1,267		
シンフォニアテクノロジー ㈱	732,800	732,800	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しております。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,154	976		
ヒューリック㈱	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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	1,130	1,145		
㈱TBS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おります。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しております。
	986	925		

(注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
2. 定量的な保有効果の記載については、取引契約書上の問題等があり差し控えていただきます。保有の合理性は、保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証しています。
3. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。
4. 保有する特定投資株式のうち、貸借対照表計上額の上位30位までの銘柄を掲載しています。

みなし保有株式

銘柄	2023年3月期	2022年3月期	当社の株式の保有の有無	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額 （百万円）	貸借対照表計上額 （百万円）		
テルモ㈱	7,722,000	7,722,000	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	27,598	28,756		
㈱テレビ朝日ホールディングス	4,030,000	4,030,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	6,073	6,077		
アステラス製薬㈱	2,284,000	2,284,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	4,300	4,364		
日本たばこ産業㈱	1,000,000	1,000,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	2,798	2,087		
㈱KADOKAWA	532,608	532,608	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	1,500	1,714		
宝ホールディングス㈱	500,000	500,000	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しております。
	511	550		

(注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。
2. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

2023年3月期の業績に関する分析および説明	81
11年間の主要財務データ	88
非財務データ	90
連結財務諸表	92
子会社・関連会社／DNPの製品・サービス／投資家情報	100
株主・投資家との対話	106

2023年3月期の 業績に関する分析および説明

当期決算

2023年3月期の事業環境および決算の概況

当期のDNPグループを取り巻く状況は、コロナ禍からの社会・経済活動の回復に加えて、人々の働き方や暮らしを変える取り組みが徐々に進みました。国内では特に、2023年に入ってから規制等が緩和され、インバウンド需要も回復傾向にあるなど、緩やかな景気の持ち直しの動きが見られました。

一方で、地政学リスクの顕在化やグローバルサプライチェーンの不安定化などによって、原材料やエネルギーの価格、物流コストの上昇などが続きました。海外の多くの地域でも、インフレと金融引き締め等によって景気の減速が見られるなど、国内外の事業環境は厳しさを増しました。

こうした状況のなかで、DNPグループは、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に向けた取り組みを強力に推進しました。DNP独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせる「P&Iイノベーション」という事業ビジョンのもと、多くのパートナーとの連携も深めて、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の創出に努めました。

当期は、特に高い収益性と市場成長性を見込んでいる「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」関連のビジネスを「注力事業」と定めて、これらの事業に財務資本と人材や知的財産等の非財務資本を重点的かつ最適に配分し、多くの成果につなげてきました。

「IoT・次世代通信」関連では、第5世代移動通信システム（5G）のSub6周波数帯に対応し、意匠性・耐候性・屈曲性に優れたフィルム型アンテナを開発しました。DNPの独自技術等を掛け合わせ、パターン設計から加工まで一貫した体制を構築して、早期の事業化を進めています。

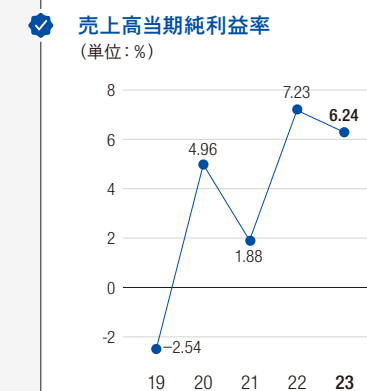
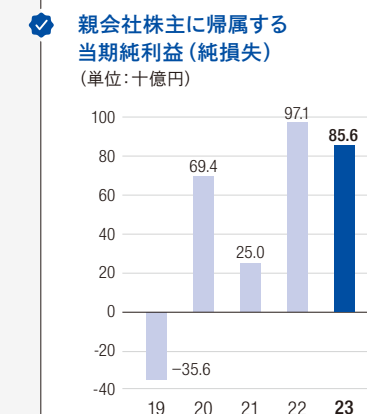
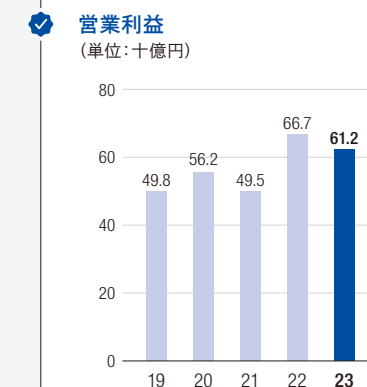
「データ流通」関連では、2022年10月に、証明写真機「Ki-Re-i」で撮影した顔写真データを活用した顔認証システムの提供を開始し、非接触での入退室管理と検温を同時に行うことで、セキュリティリスクと感染症リスクのワンストップでの軽減を可能にしました。また、同年12月には、株式会社読売新聞東京本社、SMN株式会社と業務提携し、各社で保有する新聞・雑誌等・テレビに接する生活者の行動データを組み合わせることで、より効果的な広告配信を実現するプラットフォーム「Media X（メディアエックス）」のサービスを開始しました。

「モビリティ」関連では、環境負荷の低減やエネルギー効率の向上、より高い情報セキュリティや安全性・快適性が求められる「次世代のモビリティ社会」に向けた製品・サービスの開発に努めました。その一環で2023年2月には、配送管理の効率化等をめざし、MaaS（Mobility as a Service）を活用し、物流の最終拠点から生活者の手元まで配送物を届けるラストワンマイル物流の実証事業をフィリピン共和国で実施しました。

「環境」関連では、2022年10月に、DNPの多様な技術・ノウハウを掛け合わせ、企業の環境関連の課題解決に貢献する部門横断型の環境配慮デザインチーム「DNP GREEN PARTNER」を発足させました。環境と事業の長期にわたる共生をめざし、さまざまな課題の解決に向けたサービスを企業に提供していきます。

これらの「注力事業」に加え、競争力強化のための構造改革にグループ全体で取り組み、より強靱な事業ポートフォリオの構築を推進しました。長期的な

年度：3月31日に終了した会計年度



6 | 業績・会社情報

2023年3月期の業績に関する分析および説明

成長を支える経営基盤の強化に向けて、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進による生産性の向上や情報基盤の強化、環境関連の取り組み、人材・人権関連の取り組みを加速させました。

	2023.3	2022.3	2021.3
売上高(百万円)	1,373,209	1,344,147	1,335,439
売上総利益率	21.3 %	21.8 %	20.7 %
営業利益率	4.5 %	5.0 %	3.7 %
経常利益率	6.1 %	6.0 %	4.5 %
売上高純利益率	6.2 %	7.2 %	1.9 %

DNPグループ全体の当期の海外売上高は、前期比8.8%増の3,157億98百万円となりました。売上高全体に占める割合は23.0%となり、昨年の21.6%から1.4ポイント上昇しました。地域別では、インドネシアや台湾を含むアジア地域は前年度比3.2%増の2,259億円、米国や欧州などを含むその他の地域は26.0%増の898億97百万円となりました。

情報コミュニケーション部門

- 売上高 : 7,202億93百万円(前期比3.0%増)
- 営業利益 : 267億31百万円(前期比3.2%減)
- 営業利益率 : 3.7%(0.3ポイント低下)

出版関連事業

市場 2022年度の出版業界の販売金額は、1兆1,106億円(前年度比6.4%減)。2020年度、2021年と続いたコロナ禍による読書時間の増加の好影響が終息し、物価高による買い控えの影響も受けました。書籍は前年度比5.4%減の6,379億円、雑誌は前年度比7.7%減の4,687億円となりました(出版科学研究所調べ)。また、書店数は1999年の約22,000店をピークに、2022年には約11,500店まで減少しました(全国出版協会調べ)。2022年度の電子書籍の市場規模は、前年度比7.5%増の5,013億円となり、2026年度には8,000億円の市場へと成長する見通しです(全国出版協会調べ)。

DNP 雑誌等の紙媒体の市場縮小にともなう印刷受注減に加え、紙と電子の両方に対応したハイブリッド型総合書店「honto」が前年の巣ごもり需要からの反動の影響を受け、売上高が前年を下回りました。電子図書館サービスや図書館運営業務は堅調に推移し(図書館サポート事業の受託館数:2023年4月末現在1,799館、前年から+53館増加)、売上高が前年を上回りました。

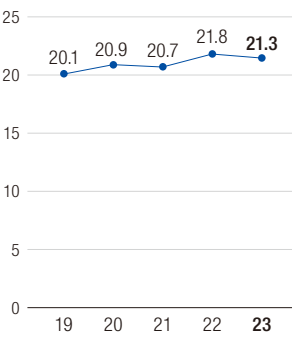
情報イノベーション事業:マーケティング関連

市場 2022年度の国内の広告需要は、インターネット広告とイベント企画は増加したものの、テレビ・新聞の落ち込みが大きく、全体で2.9%の減少となりました(経済産業省調べ)。

DNP デジタルマーケティングは好調に推移しましたが、カタログやパンフレットなどの紙媒体や、POP・プレミアムなどの販促用の製品・サービスが減少したため、全体で減収となりました。

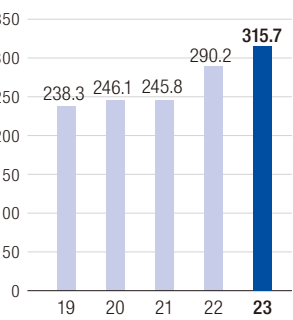
売上総利益率

(単位:%)



DNPの海外売上高

(単位:十億円)



情報イノベーション事業:情報セキュリティ関連

市場 労働力不足や働き方改革を背景に、引き続きBPO (Business Process Outsourcing) の社会的な需要が拡大しました。ICカードは、キャッシュレス決済比率が高まるなかで、クレジットカードを利用した決済の比率が依然として高い水準を維持しました。

DNP 金融機関向けのICカードやマイナンバーカードが増加したほか、大型案件のBPO事業等が増加し、全体で増収となりました。

イメージングコミュニケーション事業

市場 コロナ禍の人流制限等の感染対策の影響で落ち込んだ写真の撮影・プリントの需要は、主力の米国市場に加え、欧州・アジア市場でも回復しました。

DNP 写真プリント用昇華型熱転写記録材や撮影に関連するサービスが好調に推移し、全体で増収となりました。

生活・産業部門

- 売上高 : 4,002億35百万円(前期比 3.4%増)
- 営業利益 : 73億80百万円(前期比45.8%減)
- 営業利益率 : 1.8%(1.7ポイント低下)

包装関連事業

市場 環境対応包材、食品・日用品向け包材のほか、観光用の土産物包材などのインバウンド需要も回復してきました。

DNP 環境に対する人々の意識の高まりを受けて、「DNP環境配慮パッケージ GREEN PACKAGING®」の開発・販売に努めました。高付加価値品へのシフトや、紙器製造をはじめとする業務プロセスの構造改革などに取り組んだ結果、フィルムパッケージは数量が前年並みとなりましたが、価格転嫁が進み、プラスチック成型品も増加したことにより、全体で増収となりました。

生活空間関連事業

市場 2022年度の国内新設住宅着工戸数は約86万戸と、前年度比0.6%減少しました。このうち、持家は11.8%減少した一方、アパート等の貸家が5.0%、マンション等の分譲住宅が4.5%、それぞれ増加しました(国土交通省調べ)。

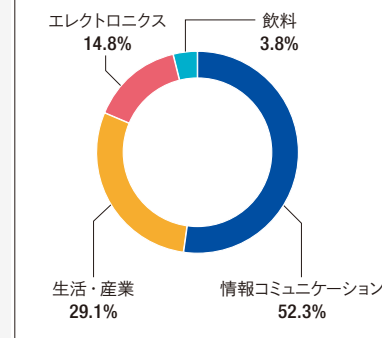
DNP 国内の新設住宅着工戸数の減少にともなって住宅用の内外装材が落ち込み、海外向けもインフレによる景気低迷の影響を受けて欧米市場を中心に減少しましたが、価格転嫁に努めたことで、売上高で前年並みを確保しました。

産業用高機能材関連事業

市場 巣ごもり需要からの反動減や市場の在庫調整などを背景にスマートフォンやノートPC等の需要低迷が続き、IT向けのリチウムイオン電池用バッテリーパウチの需要が縮小しました。一方、車載向けのバッテリーパ

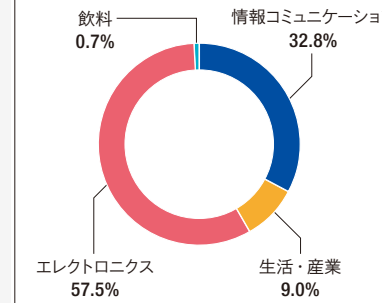
セグメント別売上高構成比

(2023年3月期)



セグメント別営業利益構成比

(2023年3月期)



ウチの需要が拡大しました。CO₂排出量削減に向けた世界的な環境規制の高まりを受け、電気自動車用の世界市場は、2023年から2030年でCAGR（年平均成長率）17%と伸長していく見通しです（LMC automotive調べ）。また、太陽電池用の封止材の需要も世界的に拡大しました。

DNP タブレット端末やスマートフォン用のリチウムイオン電池用バッテリーパウチが減少したものの、車載向けのリチウムイオン電池用バッテリーパウチと太陽電池用の封止材が増加したことから、売上高は前年並みを確保しました。

エレクトロニクス部門

- 売上高 : 2,035億73百万円（前期比3.6%減）
- 営業利益 : 469億36百万円（前期比1.0%増）
- 営業利益率 : 23.1%（1.1ポイント上昇）

ディスプレイ関連製品事業

市場 2022年のスマートフォン向けの有機ELディスプレイ市場は、消費者の購買意欲の低下などからスマートフォン全体では出荷台数が減少したものの、有機ELディスプレイの採用は拡大し、出荷面積で5.4%増の5,343,000㎡となりました。また、TV向けなどの大型の液晶パネル市場は、巣ごもり需要からの反動減などから、出荷面積で7.1%減の193,447,800㎡となりました（以上、富士キメラ総研「2023ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」）。

DNP 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクが、スマートフォンの有機ELディスプレイ採用拡大にともなって堅調に推移した一方で、光学フィルム関連製品は、国内の巣ごもり需要からの反動減や世界的な消費低迷によるサプライチェーン全体の在庫調整の影響で減少しました。その結果、当事業の売上高は全体で減収となりました。

電子デバイス事業

市場 2022年の世界の半導体販売額は、年後半に需要が失速し前年比3.3%増の5,740億ドルになりました（世界半導体市場統計：World Semiconductor Trade Statistics）。分野別では、半導体メモリーの出荷が前年比で15.6%減少し、ロジックの出荷が同14.0%増加しました。

DNP これまで伸長していた半導体市場の減速により、半導体パッケージ用部材のリードフレーム等が、一部で顧客企業の在庫調整の影響を受けて期の後半で減少しましたが、年間では増収となりました。また、半導体製造用フォトマスクも、顧客企業の製品開発向けの需要が堅調に推移した結果、全体で増収となりました。

飲料部門

- 売上高 : 516億5百万円（前期比 3.8%増）
- 営業利益 : 6億1百万円（前期比12.9%減）
- 営業利益率 : 1.2%（0.2ポイント低下）

市場 コロナ禍による外出自粛の影響が落ち着きを見せ始め、夏場の好天などにより、飲料需要が回復しました。

DNP 売上高は、コンビニエンスストアでの販売が回復したほか、飲食店やネット販売の伸長もあり、全体として増加しました。

売上原価／販売費および一般管理費／営業利益

売上原価は前期から300億66百万円、2.9%増加して1兆812億84百万円に、売上総利益率は0.5ポイント低下して21.3%になりました。

当期の原材料やエネルギーの価格は、地政学リスクの顕在化やグローバルサプライチェーンの不安定化などによって上昇し、販売価格への転嫁分を差し引いた原材料・エネルギーコストは、前期と比べ117億円増加しました。

当期の販売費及び一般管理費は2,306億91百万円となり、前期比で45億51百万円、2.0%増加しました。売上高に占める比率は前年度と変わらず16.8%となりました。

その結果、当期の営業利益は、前期比55億55百万円、8.3%減少して612億33百万円となりました。売上高営業利益率は0.5ポイント低下し、4.5%となりました。

営業外損益および税金等調整前当期純利益

営業外収益は266億95百万円で、前期比81億43百万円、43.9%増加しました。営業外費用は42億67百万円で、前期比1億76百万円、4.3%増加しました。その結果、営業外損益は224億28百万円の収益で、前期比79億68百万円、55.1%の増加となりました。

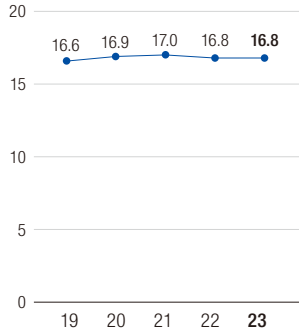
経常利益は836億61百万円で、前期比24億12百万円、3.0%増加しました。

税金等調整前当期純利益は、前期に特別利益として計上した退職給付制度改定益が今期は発生しなかったことや減損損失の計上などにより、1,197億33百万円で、前期比71億57百万円、5.6%減少しました。

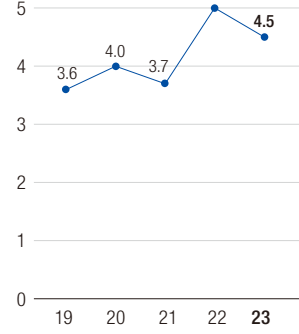
親会社株主に帰属する当期純利益

当期の親会社株主に帰属する当期純利益は、856億92百万円となり、前期比114億90百万円、11.8%減少しました。また、1株当たり当期純利益は321.31円（前期は355.84円）となりました。

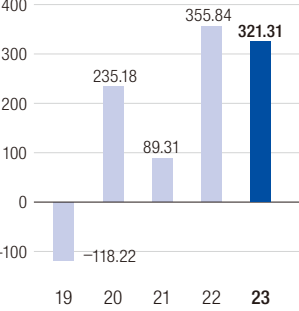
販売費および一般管理費／売上高
(単位：%)



営業利益率
(単位：%)



1株当たり当期純利益（純損失）
(単位：円)



流動性と資金の源泉

キャッシュ・フロー

	2023.3	2022.3	2021.3
営業活動による キャッシュ・フロー（百万円）	37,993	82,028	61,681
投資活動による キャッシュ・フロー（百万円）	△ 25,021	△ 39,208	△ 56,284
フリー・キャッシュ・フロー （百万円）	12,972	42,820	5,397

当期の連結キャッシュ・フローに関して、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,197億33百万円、減価償却費517億69百万円などにより379億93百万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出503億21百万円、無形固定資産の取得による支出118億4百万円などにより250億21百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出258億64百万円、配当金の支払額171億42百万円などにより524億35百万円の支出となりました。

これらの結果、連結キャッシュ・フロー計算書における当期末の現金及び現金同等物は2,583億29百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した当期のフリー・キャッシュ・フローは、129億72百万円の収入となりました。

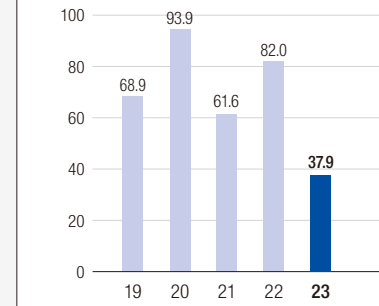
設備投資、減価償却費、研究開発費等

当期の設備投資は、本社がある東京市谷地区の再開発のほか、戦略分野への重点投資などのために780億円を実施し、前期比273億円、54.0%増加しました。部門別では、情報コミュニケーション部門が前期比177億円増の367億円で構成比47%、生活・産業部門は前期比19億円増の235億円で構成比30%、エレクトロニクス部門は前期比80億円増の135億円で構成比17%、飲料部門は前期2億円増の23億円で構成比3%、全社資産の設備投資が前期比5億円減の18億円で構成比3%となりました。上記の設備投資の所要資金は、自己資金によってまかないました。

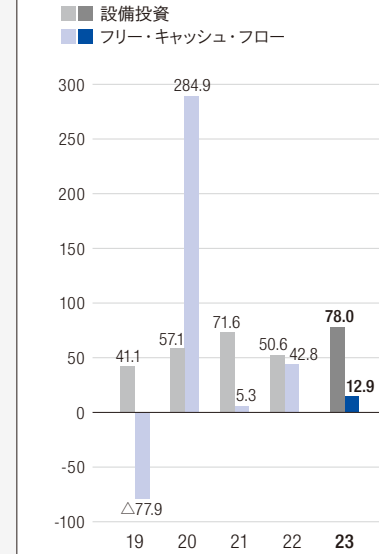
当期の減価償却費は517億円で、前期比6億円、1.2%の増加となりました。部門別では、情報コミュニケーション部門が前期比1億円増の201億円で構成比39%、生活・産業部門は前期とほぼ同額の184億円で構成比36%、エレクトロニクス部門は前期比7億円増の94億円で構成比18%、飲料部門は前期比微増の21億円で構成比4%、全社資産の減価償却費が前期比3億円減の16億円で構成比3%となりました。

また、当期の研究開発費は前期実績331億円を7億円下回り、324億円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー
(単位：十億円)



設備投資とフリー・キャッシュ・フロー
(単位：十億円)



貸借対照表

	2023.3	2022.3	2021.3
総資産（百万円）	1,830,384	1,876,647	1,825,019
有利子負債（百万円）	147,817	154,362	158,555
自己資本（百万円）	1,087,504	1,091,861	1,043,977
1株当たり純資産（円）	4,158.46	4,057.98	3,716.85

当期末のDNPの総資産は、462億63百万円、2.5%減少して1兆8,303億84百万円となりました。

流動資産は、現金及び預金が408億96百万円、14.2%減少して2,464億38百万円に、受取手形・売掛金・契約資産の合計額が49億16百万円、1.5%増加して3,297億62百万円に、商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品の合計額が132億42百万円、9.4%増加して1,548億63百万円になりました。この結果、流動資産合計は18億18百万円、0.2%減少して、8,029億95百万円となりました。

固定資産は、有形固定資産が145億54百万円、3.4%増加して4,364億29百万円に、無形固定資産が26億13百万円、9.4%増加して303億60百万円に、投資その他の資産が616億12百万円、9.9%減少して5,605億98百万円になりました。この結果、固定資産合計は444億45百万円、4.1%減少して1兆273億89百万円となりました。

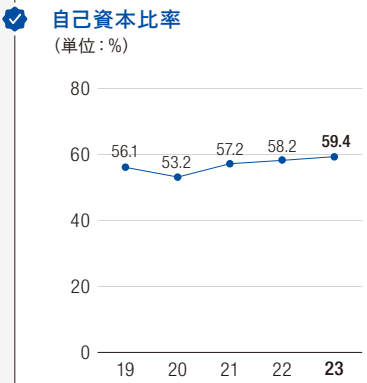
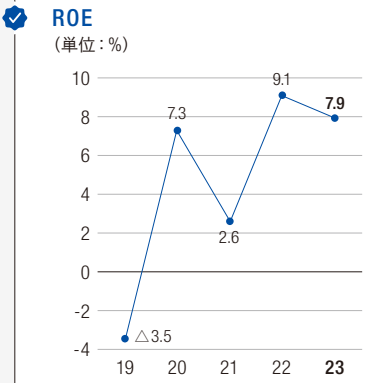
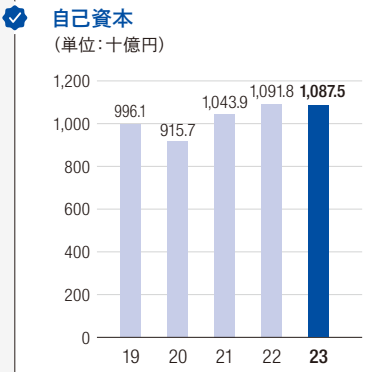
流動負債は75億37百万円、1.9%減少して3,985億71百万円となりました。固定負債は385億58百万円、12.0%減少して2,835億67百万円となりました。この結果、負債合計は前期比460億94百万円、6.3%減少して6,821億39百万円となりました。

当期末の純資産は、1兆1,482億45百万円となりました。これらの結果、当期の自己資本比率は、前期比1.2ポイント上昇し、59.4%となりました。

2023年3月31日現在の発行済株式総数は2億9,224万346株であり、その10.51%に相当する3,072万4,570株の自己株式を保有しています。保有する自己株式総数は前期から1,745万544株減少しています。

	株式の種類	当期首 株式数	当期増加 株式数	当期減少 株式数	当期末 株式数
発行済株式	普通株式	317,240,346	－	25,000,000	292,240,346
自己株式	普通株式	48,175,114	7,619,932	25,070,476	30,724,570

注 1. 普通株式の発行済株式数の減少 25,000,000 株は、自己株式の消却による減少 25,000,000 株です。
2. 普通株式の自己株式数の増加 7,619,932 株は、取締役会決議による自己株式の取得による増加 7,616, 500 株、単元未満株式の買取りによる増加 3,432 株です。
3. 普通株式の自己株式数の減少 25, 070, 476 株は、自己株式の消却による減少 25,000,000 株、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分による減少 70,470 株、持分法適用関連会社に対する持分率の変動による減少 6 株です。



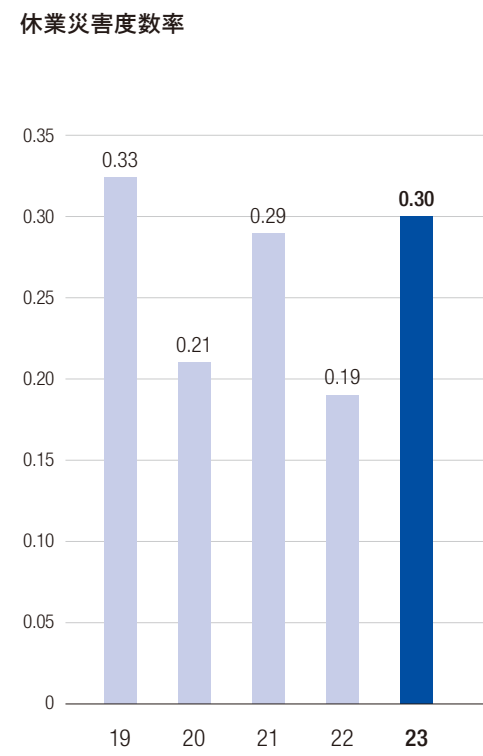
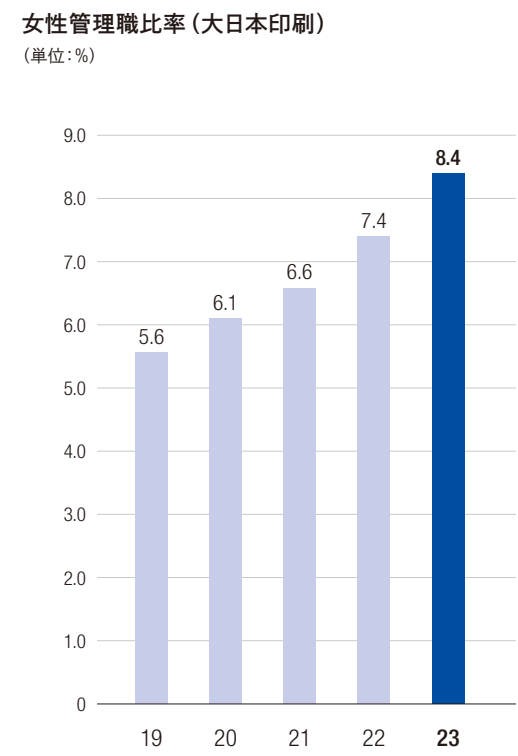
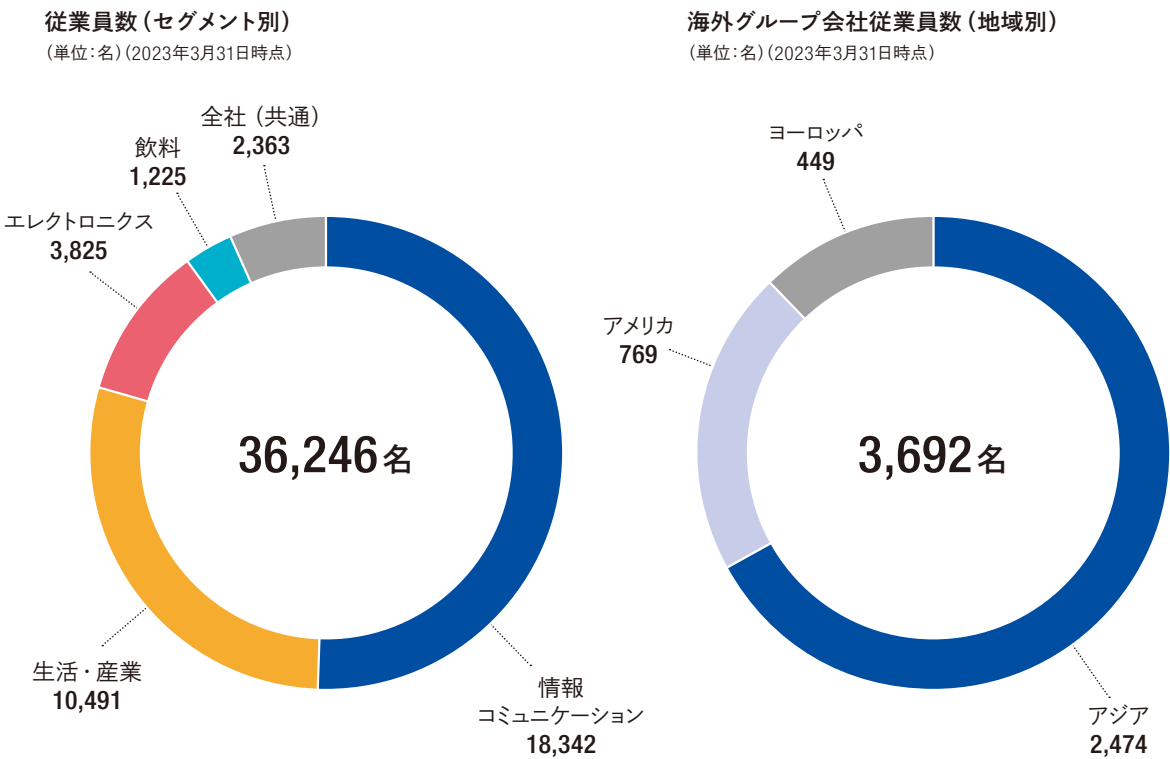
11年間の主要財務データ 3月31日に終了した会計年度

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	増減 2023/2022
損益計算書関連 (百万円)												
売上高	1,446,607	1,448,550	1,462,118	1,455,916	1,410,172	1,412,251	1,401,505	1,401,894	1,335,439	1,344,147	1,373,209	2.2%
営業利益	35,779	50,098	48,173	45,471	31,410	46,372	49,898	56,274	49,529	66,788	61,233	-8.3%
経常利益	40,318	53,285	53,759	52,651	36,740	50,971	58,259	63,786	59,907	81,249	83,661	3.0%
税金等調整前当期純利益 (純損失)	35,151	48,608	51,061	54,840	39,831	45,396	-18,685	102,719	46,400	126,890	119,733	-5.6%
親会社株主に帰属する当期純利益 (純損失)	19,217	25,641	26,923	33,587	25,226	27,501	-35,668	69,497	25,088	97,182	85,692	-11.8%
EBITDA	118,835	124,980	120,548	122,590	103,494	108,678	42,463	158,660	98,550	178,781	172,203	-3.7%
貸借対照表関連 (百万円)												
純資産合計	937,055	976,386	1,124,093	1,063,241	1,081,286	1,102,550	1,046,622	968,574	1,098,613	1,148,413	1,148,245	-0.0%
有利子負債	227,209	182,596	188,996	189,820	169,133	170,103	166,350	211,646	158,555	154,362	147,817	-4.2%
自己資本	893,124	932,329	1,078,828	1,017,425	1,033,864	1,053,600	996,162	915,779	1,043,977	1,091,861	1,087,504	-0.4%
総資産	1,578,976	1,574,753	1,809,462	1,718,636	1,741,904	1,794,764	1,775,022	1,721,724	1,825,019	1,876,647	1,830,384	-2.5%
キャッシュ・フロー関連 (百万円)												
営業活動によるキャッシュ・フロー	100,497	120,108	85,730	72,629	71,944	48,457	68,971	93,937	61,681	82,028	37,993	-53.7%
投資活動によるキャッシュ・フロー	-72,587	-58,370	-50,540	-60,883	14,011	23,074	-146,909	191,057	-56,284	-39,208	-25,021	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	-36,236	-80,038	-23,864	-47,166	-45,222	-42,771	-32,196	-41,280	-78,268	-57,751	-52,435	－
フリー・キャッシュ・フロー※1	27,910	61,738	35,190	11,746	85,955	71,531	-77,938	284,994	5,397	42,819	12,972	-69.7%
1株当たりデータ (円) ※2												
当期純利益 (純損失)	29.83	39.81	41.81	53.09	40.78	90.76	-118.22	235.18	89.31	355.84	321.31	-9.7%
純資産	1,386.85	1,447.95	1,675.63	1,618.65	1,680.55	3,493.78	3,300.52	3,260.38	3,716.85	4,057.97	4,158.46	2.5%
配当金※3	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	48.00	64.00	64.00	64.00	64.00	64.00	－
対売上比 (%)												
営業利益率	2.47	3.46	3.29	3.12	2.23	3.28	3.56	4.01	3.71	4.97	4.46	-0.51
EBITDA マージン	8.21	8.63	8.24	8.42	7.34	7.70	3.03	11.32	7.38	13.30	12.54	-0.76
当期純利益率	1.33	1.77	1.84	2.31	1.79	1.95	-2.54	4.96	1.88	7.23	6.24	-0.99
財務指標												
ROE (%)	2.18	2.81	2.67	3.20	2.46	2.63	-3.48	7.27	2.56	9.10	7.86	-1.24
ROA (%)	1.21	1.63	1.59	1.90	1.46	1.56	-2.00	3.97	1.41	5.25	4.62	-0.63
自己資本比率 (%)	56.56	59.20	59.62	59.20	59.35	58.70	56.12	53.19	57.20	58.18	59.41	1.23
株価指標 (3月31日の株価)												
PER (倍)	29.70	24.84	27.94	18.84	29.43	24.22	-22.39	9.78	25.97	8.09	11.53	－
PBR (倍)	0.64	0.68	0.70	0.62	0.71	0.63	0.80	0.71	0.62	0.71	0.89	－
EV/EBITDA (倍)	4.92	4.93	6.02	5.23	6.69	5.30	16.07	2.94	4.97	3.49	4.92	－
PCFR (倍)	5.74	6.43	8.00	6.36	8.52	7.48	34.12	5.21	8.57	5.22	7.05	－
配当利回り (%)	3.61	3.24	2.74	3.20	2.67	2.91	2.42	2.78	2.76	2.22	1.73	-0.49
株主還元												
自己株式の買付 (百万円) ※4	－	－	－	19,998	14,999	14,998	－	59,999	－	29,999	25,854	－
配当性向 (%)	107.27	80.38	76.54	60.28	78.47	70.52	－	27.21	71.66	17.99	19.92	－
総還元性向 (%)	107.33	80.43	76.59	119.48	137.57	124.78	－	113.11	71.66	48.64	49.90	－
その他												
設備投資※5	88,314	63,464	55,024	97,264	57,084	59,557	41,103	57,162	71,649	50,699	78,082	54.0%
研究開発費	30,820	30,820	31,748	31,826	31,375	33,210	33,786	33,603	32,623	33,147	32,480	-2.0%
減価償却費	80,200	73,458	67,033	65,310	61,461	61,070	59,080	54,474	50,893	51,154	51,769	1.2%
長期格付け (R&I)	AA	AA	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	AA－	－
外国人保有率 (%)	21.12	24.41	25.54	22.01	23.91	24.58	24.85	24.14	23.64	23.16	27.38	－

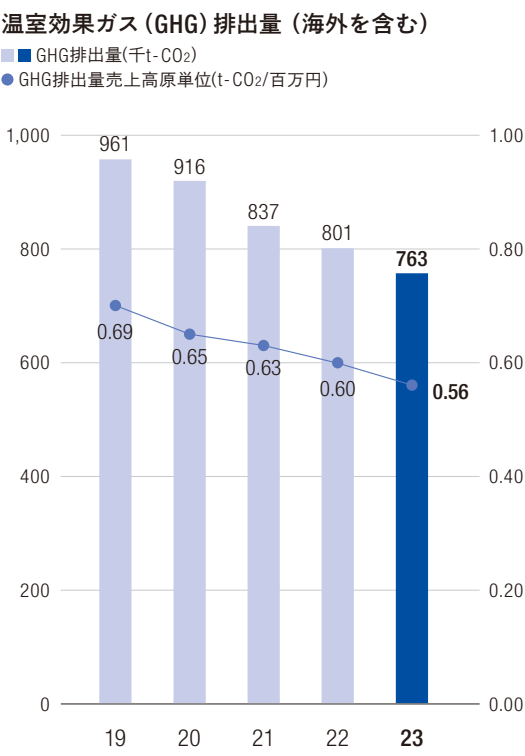
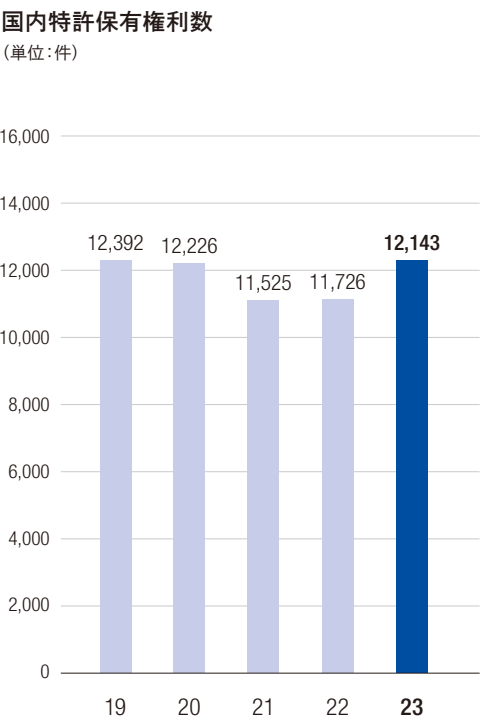
※1 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー
※2 2017年10月1日をもって、普通株式2株を1株の割合で株式併合を行っています。
※3 2018年3月期の1株当たり配当金48.00円は、1株当たり中間配当金16.00円 (株式併合前) と1株当たり期末配当金32.00円 (株式併合後) の合計です。
※4 単元未満株式の買取請求により取得した自己株式は含めていません。
※5 無形固定資産への投資も含んでいます。

非財務データ 大日本印刷株式会社および子会社 3月31日に終了した各会計年度

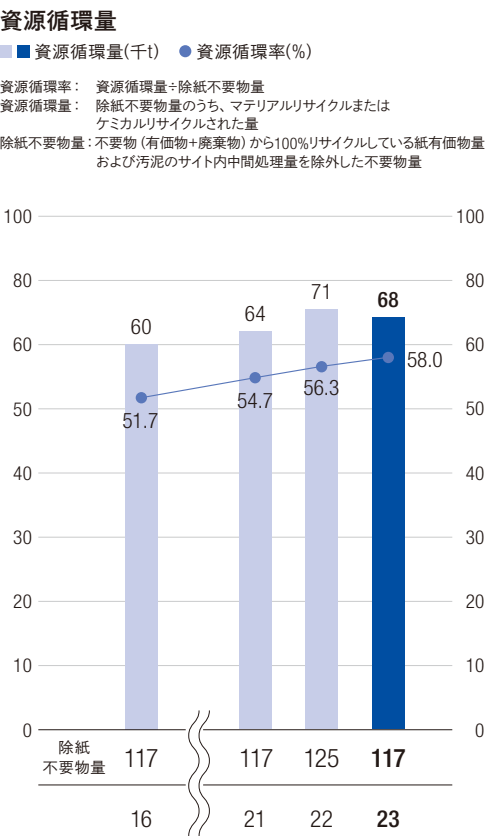
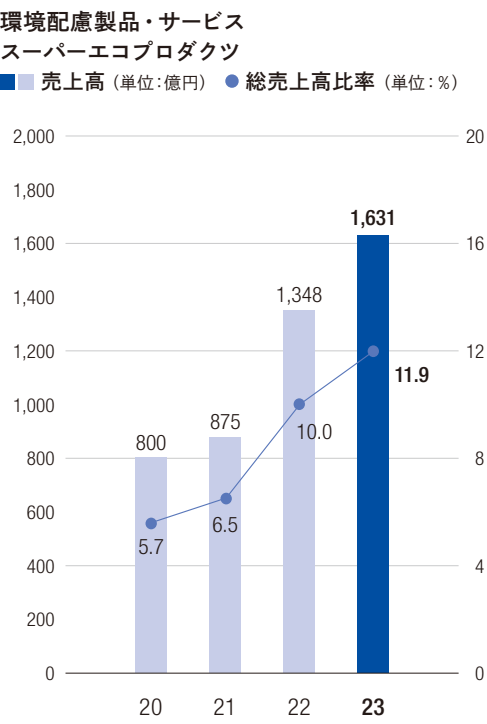
人的資本データ



知的資本データ



環境データ



連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	287,334	246,438	
受取手形	46,635	46,780	
売掛金	277,912	282,560	
契約資産	298	421	
有価証券	17,900	22,800	
商品及び製品	80,385	85,026	
仕掛品	30,980	33,890	
原材料及び貯蔵品	30,255	35,946	
その他	33,804	49,819	
貸倒引当金	△ 693	△ 688	
流動資産合計	804,813	802,995	
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	529,948	555,484	
減価償却累計額	△ 369,441	△ 373,274	
建物及び構築物（純額）	160,506	182,209	
機械装置及び運搬具	684,070	678,617	
減価償却累計額	△ 613,240	△ 612,663	
機械装置及び運搬具（純額）	70,830	65,954	
土地	139,573	139,907	
リース資産	15,638	14,859	
減価償却累計額	△ 9,087	△ 7,735	
リース資産（純額）	6,550	7,123	
建設仮勘定	25,640	20,284	
その他	112,733	115,097	
減価償却累計額	△ 93,958	△ 94,148	
その他（純額）	18,775	20,949	
有形固定資産合計	421,875	436,429	
無形固定資産			
のれん	2,317	2,423	
ソフトウェア	23,556	26,109	
その他	1,873	1,827	
無形固定資産合計	27,747	30,360	
投資その他の資産			
投資有価証券	410,266	341,215	
退職給付に係る資産	166,130	174,781	
繰延税金資産	11,770	7,749	
その他	36,002	38,882	
貸倒引当金	△ 1,957	△ 2,029	
投資その他の資産合計	622,210	560,598	
固定資産合計	1,071,834	1,027,389	
資産合計	1,876,647	1,830,384	

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	236,188	224,418	
短期借入金	33,990	30,301	
1年内返済予定の長期借入金	2,567	1,243	
未払法人税等	10,051	10,492	
賞与引当金	20,367	20,433	
補修対策引当金	17,252	17,549	
その他	85,689	94,131	
流動負債合計	406,108	398,571	
固定負債			
社債	102,500	100,000	
長期借入金	14,254	13,772	
リース債務	5,144	7,821	
補修対策引当金	28,036	9,506	
退職給付に係る負債	55,888	54,740	
繰延税金負債	102,275	84,659	
その他	14,026	13,066	
固定負債合計	322,125	283,567	
負債合計	728,233	682,139	
純資産の部			
株主資本			
資本金	114,464	114,464	
資本剰余金	145,143	145,112	
利益剰余金	740,183	737,699	
自己株式	△ 133,123	△ 88,212	
株主資本合計	866,667	909,064	
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	192,994	138,781	
繰延ヘッジ損益	45	△ 21	
為替換算調整勘定	4,220	14,143	
退職給付に係る調整累計額	27,932	25,535	
その他の包括利益累計額合計	225,193	178,439	
非支配株主持分	56,552	60,741	
純資産合計	1,148,413	1,148,245	
負債純資産合計	1,876,647	1,830,384	

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)	
売上高	1,344,147	1,373,209	
売上原価	1,051,218	1,081,284	
売上総利益	292,928	291,924	
販売費及び一般管理費	226,140	230,691	
営業利益	66,788	61,233	
営業外収益			
受取利息	277	449	
受取配当金	3,836	8,566	
持分法による投資利益	8,686	13,603	
その他	5,751	4,076	
営業外収益合計	18,552	26,695	
営業外費用			
支払利息	735	700	
寄付金	1,078	1,179	
その他	2,277	2,387	
営業外費用合計	4,091	4,267	
経常利益	81,249	83,661	
特別利益			
固定資産売却益	7,133	17,426	
投資有価証券売却益	12,118	12,871	
退職給付制度改定益	18,534	－	
補修対策引当金戻入額	14,674	11,388	
その他	2,118	2,788	
特別利益合計	54,579	44,474	
特別損失			
固定資産売却損	1,772	49	
固定資産除却損	2,145	1,263	
減損損失	3,506	6,286	
その他	1,513	802	
特別損失合計	8,938	8,402	
税金等調整前当期純利益	126,890	119,733	
法人税、住民税及び事業税	17,998	20,377	
法人税等調整額	8,391	9,650	
法人税等合計	26,389	30,028	
当期純利益	100,501	89,704	
非支配株主に帰属する当期純利益	3,319	4,011	
親会社株主に帰属する当期純利益	97,182	85,692	

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)	
当期純利益	100,501	89,704	
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△ 9,044	△ 54,184	
繰延ヘッジ損益	34	△ 74	
為替換算調整勘定	7,552	7,457	
退職給付に係る調整額	1,568	△ 2,895	
持分法適用会社に対する持分相当額	3,157	3,025	
その他の包括利益合計	3,269	△ 46,672	
包括利益	103,770	43,032	
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	99,514	38,938	
非支配株主に係る包括利益	4,255	4,093	

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)						(単位：百万円)
	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	114,464	145,024	683,784	△ 122,920	820,352	
会計方針の変更による累積的影響額			25		25	
持分法適用会社における 会計方針の変更による累積的影響額			△ 3,355		△ 3,355	
会計方針の変更を反映した当期首残高	114,464	145,024	680,454	△ 122,920	817,022	
当期変動額						
剰余金の配当			△ 17,643		△ 17,643	
親会社株主に帰属する当期純利益			97,182		97,182	
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		118			118	
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式の増減				0	0	
自己株式の取得				△ 30,012	△ 30,012	
自己株式の処分			△ 0	0	0	
自己株式の消却			△ 19,809	19,809	－	
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						
当期変動額合計	－	118	59,728	△ 10,202	49,644	
当期末残高	114,464	145,143	740,183	△ 133,123	866,667	

(単位：百万円)							
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	202,017	11	△ 5,082	26,678	223,624	54,636	1,098,613
会計方針の変更による累積的影響額							25
持分法適用会社における 会計方針の変更による累積的影響額	△ 296	△ 0	3	△ 470	△ 763		△ 4,118
会計方針の変更を反映した当期首残高	201,720	11	△ 5,078	26,207	222,861	54,636	1,094,521
当期変動額							
剰余金の配当							△ 17,643
親会社株主に帰属する当期純利益							97,182
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動							118
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式の増減							0
自己株式の取得							△ 30,012
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)	△ 8,726	33	9,299	1,725	2,332	1,916	4,248
当期変動額合計	△ 8,726	33	9,299	1,725	2,332	1,916	53,892
当期末残高	192,994	45	4,220	27,932	225,193	56,552	1,148,413

当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)						(単位：百万円)
	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	114,464	145,143	740,183	△ 133,123	866,667	
当期変動額						
剰余金の配当			△ 17,145		△ 17,145	
親会社株主に帰属する当期純利益			85,692		85,692	
持分法の適用範囲の変動			△ 465		△ 465	
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△ 30			△ 30	
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式の増減				0	0	
自己株式の取得				△ 25,864	△ 25,864	
自己株式の処分			15	194	210	
自己株式の消却			△ 70,581	70,581	－	
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						
当期変動額合計	－	△ 30	△ 2,484	44,911	42,397	
当期末残高	114,464	145,112	737,699	△ 88,212	909,064	

(単位：百万円)							
	その他の包括利益累計額						
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	非支配 株主持分	純資産 合計
当期首残高	192,994	45	4,220	27,932	225,193	56,552	1,148,413
当期変動額							
剰余金の配当							△ 17,145
親会社株主に帰属する当期純利益							85,692
持分法の適用範囲の変動							△ 465
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動							△ 30
持分法適用会社に対する 持分変動に伴う自己株式の増減							0
自己株式の取得							△ 25,864
自己株式の処分							210
自己株式の消却							－
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△ 54,212	△ 66	9,922	△ 2,397	△ 46,754	4,188	△ 42,565
当期変動額合計	△ 54,212	△ 66	9,922	△ 2,397	△ 46,754	4,188	△ 168
当期末残高	138,781	△ 21	14,143	25,535	178,439	60,741	1,148,245

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 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 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	126,890	119,733	
減価償却費	51,154	51,769	
減損損失	3,506	6,286	
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 853	38	
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△ 35,003	△ 16,958	
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	3,851	3,641	
持分法による投資損益（△は益）	△ 8,686	△ 13,603	
のれん償却額	521	512	
受取利息及び受取配当金	△ 4,114	△ 9,016	
支払利息	735	700	
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 11,942	△ 12,810	
投資有価証券評価損益（△は益）	742	337	
固定資産除売却損益（△は益）	△ 3,168	△ 16,080	
売上債権の増減額（△は増加）	2,461	△ 1,599	
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 13,355	△ 11,085	
仕入債務の増減額（△は減少）	7,882	△ 13,404	
補修対策引当金戻入額	△ 14,674	△ 11,388	
その他	△ 2,970	△ 8,197	
小計	102,977	68,875	
補修対策費用の支払額	△ 7,215	△ 6,844	
特別退職金の支払額	△ 197	△ 141	
法人税等の支払額	△ 13,535	△ 23,895	
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,028	37,993	
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）	4,502	1,492	
有形固定資産の取得による支出	△ 53,614	△ 50,321	
有形固定資産の売却による収入	8,120	19,813	
投資有価証券の取得による支出	△ 1,571	△ 1,038	
投資有価証券の売却による収入	14,747	14,903	
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 50	△ 1,743	
無形固定資産の取得による支出	△ 12,206	△ 11,804	
利息及び配当金の受取額	6,980	6,740	
その他	△ 6,117	△ 3,063	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 39,208	△ 25,021	

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 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）	△ 3,350	△ 3,693	
長期借入れによる収入	4,790	3,100	
長期借入金の返済による支出	△ 2,009	△ 2,652	
社債の償還による支出	△ 3,570	△ 1,050	
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	△ 878	－	
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	10	41	
自己株式の取得による支出	△ 30,012	△ 25,864	
子会社の自己株式の取得による支出	△ 847	△ 0	
利息の支払額	△ 734	△ 698	
配当金の支払額	△ 17,642	△ 17,142	
非支配株主への配当金の支払額	△ 509	△ 592	
その他	△ 2,997	△ 3,882	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 57,751	△ 52,435	
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,054	4,430	
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 10,877	△ 35,032	
現金及び現金同等物の期首残高	304,223	293,361	
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	15	－	
現金及び現金同等物の期末残高	293,361	258,329	

子会社・関連会社 (2023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 (%)
情報コミュニケーション部門			
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	55.0
（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	55.0 (55.0)
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	55.0 (55.0)
丸善出版（株）	出版業	50	55.0 (55.0)
（株）丸善ジュンク堂書店	書籍・雑誌・文具の販売	50	55.0 (55.0)
（株）丸善リサーチサービス	電子書籍等の制作、取次、販売、閲覧サービス等	50	55.0 (55.0)
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	16.3 (9.8)
（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	プリプレス・メディア制作	180	100.0
（株）トゥ・ディファクト	ハイブリッド書店サービスの運営等	100	100.0
（株）モバイルブック・ジェービー	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	48.3
（株）ビジュアルジャパン*	コンピュータソフトウェア開発・販売・保守	50	87.0
大口製本印刷（株）	製本	49	100.0 (15.2)
Tien Wah Press（Pte.）Ltd.	製版・印刷・製本	(SGD1,000)	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	50.8
（株）DNPグラフィカ	オフセット印刷・製本	100	100.0
（株）DNPコアライズ	BPO業務およびBPOコンサルティング業務	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	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エスピーイノベーション	各種広告宣伝物の企画・製造	80	100.0
（株）DNPプランニングネットワーク	印刷物の企画・制作	50	95.0
（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）エヌビシー*	印刷物等の発送事務代行業務	20	100.0 (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	カードの製造・販売、BPOビジネスおよびDTPビジネス	(VND1,000,000)	36.3
		100,000	
PT.Wahyu DNP Bureau	カードの発行サービス	(USD1,000)	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ホリーホック	フォトスタジオ運営・関連設備サービス	90	100.0 (100.0)
（株）DNPアイディシステム	官庁系ICカード身分証用機器・材料の販売	60	100.0
迪文普成像技術（上海）有限公司*	印刷物等の販売（イメージングコミュニケーション事業の製品、サービス）	(CNY1,000)	100.0
		24,000	(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	(MYR1,000)	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	(USD1,000)	100.0
		71,980	(100.0)
Colorvision International Inc.	アミューズメント施設向け撮影配信システムの運用	(USD)	100.0
		0.01	(100.0)
DNP Photo Imaging Europe SAS	フォト関連商品の販売	(EUR1,000)	100.0
		2,408	
DNP Photo Imaging Russia, LLC	フォト関連製品の販売	(RUB1,000)	100.0
		7,622	(100.0)
Sharingbox SA	イベント事業への機能性フォトブースの提供	(EUR1,000)	100.0
		3,588	(100.0)
DNP Imagingcomm Europe B.V.	昇華型・溶融型熱転写記録材の加工・販売	(EUR1,000)	100.0
		1,000	

生活・産業部門			
包装関連事業			
（株）ライフスケープマーケティング	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テクノバック	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ィング	100	100.0
（株）DNP包装	充填および包装加工	80	100.0
（株）DNP・SIG Combibloc	飲料および液体食品向け無菌紙容器および充填機器の販売	75	50.0
Dai Nippon Printing (Thailand) Co.,Ltd.*	包装用品の販売	(THB1,000)	100.0
		200,000	
DNP Vietnam Co.,Ltd.	包装用品の製造・販売	(USD1,000)	100.0
		31,500	(20.0)
PT DNP Indonesia	包装用品の製造・販売	(USD1,000)	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	銅板・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

モビリティ事業			
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
（有）エヌテック	金型の製作	5	89.0 (89.0)
迪文普舒適空間（上海）新材料有限公司*	印刷物等の販売（モビリティ事業等の製品、サービス）	(CNY1,000)	100.0
		10,000	(100.0)

産業用高機能材関連事業			
（株）DNP高機能マテリアル	リチウムイオン電池用部材の製造	200	100.0

エレクトロニクス部門			
ディスプレイ関連製品事業			
（株）DNPプレジ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
迪文普国際貿易（上海）有限公司*	印刷物等の販売	(CNY1,000)	100.0
		39,301	(100.0)
DNP Denmark A/S	電子精密部品の製造・販売	(DKK1,000)	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
台湾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	(TWD1,000)	49.9
		2,198,185	
廈門美日丰創光罩有限公司	半導体フォトマスクの製造・販売	(USD1,000)	49.9
		180,000	(49.9)
DNP Photomask Europe S.p.A.	半導体フォトマスクの製造・販売	(EUR 1,000)	80.6
		47,200	

その他

BIPROGY（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	化成品材料、医療品原薬等の製造・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
（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）	各種商品の売買	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）DNP四国	製版・印刷・製本	50	97.0
（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	100.0
（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	66.6
（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	(USD1,000)	100.0
		62,164	(7.2)

DNP Holding USA Corporation	事業会社への投資	(USD1,000)	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	(USD1,000)	100.0
		8,780	
DNP Asia Pacific Pte. Ltd.	東南アジア地域の事業統括	(SGD1,000)	100.0
		125,898	

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）DNP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	20	100.0
サンシ興産（株）	不動産等の賃貸、管理	10	100.0 (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	(KRW1,000)	100.0
		800,000	
台湾大日本印刷股份有限公司	電子精密部品の販売	(TWD1,000)	100.0
		10,000	
DNP Singapore Pte. Ltd.*	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(SGD1,000)	100.0
		350	
DNP America, LLC	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(USD1,000)	100.0
		100	(100.0)
DNP Europa GmbH*	建材・印刷物の販売	(EUR1,000)	100.0
		92	

飲料事業









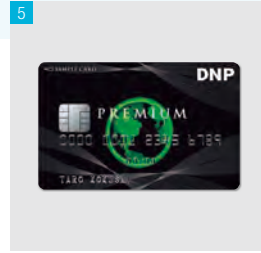



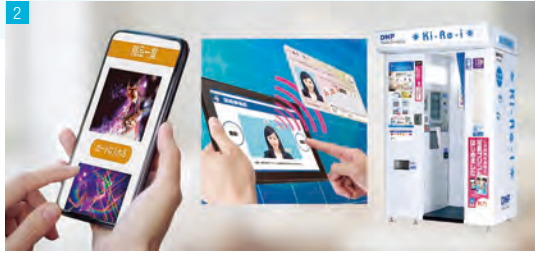

飲料			
北海道コカ・コーラボトリング（株）	飲料の製造・販売	2,935	59.7 (2.2)

注：1. 議決権の所有割合の（ ）内は間接所有割合（内数）です。
2. *は非連結子会社、および持分法非適用関連会社です。

DNPの製品・サービス


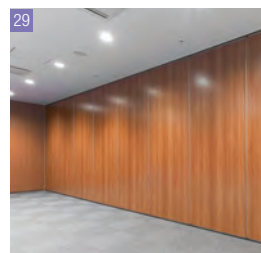
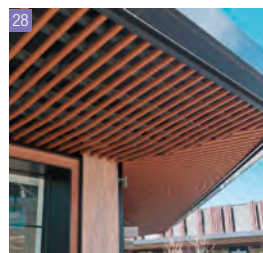

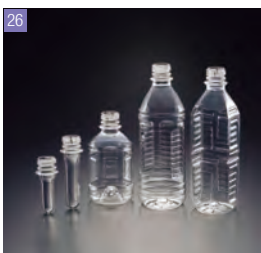









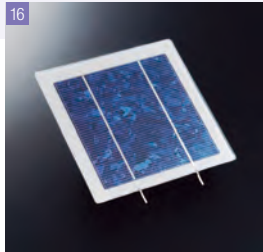

スマートコミュニケーション部門

- イメージングコミュニケーション関連
 - 昇華型熱転写記録材および溶融型熱転写記録材
 - 写真関連サービス・ソリューション
 - 昇華型フォトプリンター
- 情報セキュリティ関連
 - BPO
 - ICカード
 - 本人認証サービス
 - 透明ホログラムリボン
- コンテンツ・XRコミュニケーション関連
 - PARALLEL SITE(メタバース)
 - VR(仮想現実)
- マーケティング関連
 - LINEチャシ
- 出版関連
 - 雑誌・書籍
 - ハイブリッド型総合書店「honto」
 - MARUZEN&ジュンク堂書店 渋谷店
- 教育関連
 - 教育ICT



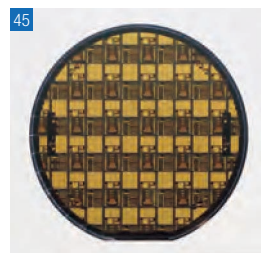
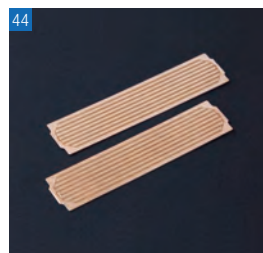


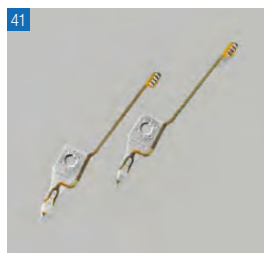
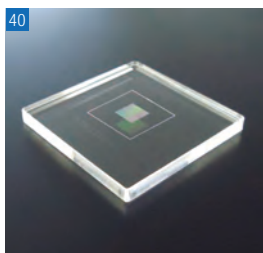




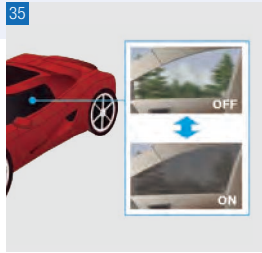

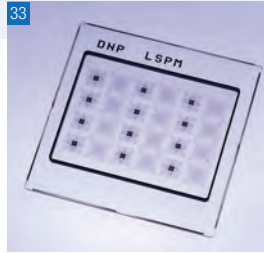


ライフ&ヘルスケア部門

- モビリティ・産業用高機能材関連
 - リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
 - 太陽電池用部材
 - DNP多機能断熱ボックス
 - 曲面樹脂グレーシング
 - 車両用内装材(北陸新幹線)
- メディカル・ヘルスケア関連
 - 再生医療(ミニ腸の提供)
 - 遠隔読影
- 包装関連
 - DNP植物由来包材 バイオマテック®
 - DNPモノマテリアル包材
 - DNP透明蒸着フィルム IB-FILM®
 - DNPスーパーハイバリア紙包材
 - PETボトル
 - PETボトル用無菌充填システム
- 生活空間関連
 - 外装化粧フィルム
 - 抗ウイルス銅板
 - 内・外装用アルミパネル
- 飲料事業



エレクトロニクス部門

- デジタルインターフェース関連
 - ディスプレイ用光学フィルム
 - 有機ELディスプレイ関連製品
 - ディスプレイ用大型フォトマスク
 - 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)
 - 電子シェード
 - エンコーダディスク
 - DNP高視認性パターンライト
 - 液晶ディスプレイバックライト向けシステム部材
- 半導体関連
 - 半導体用フォトマスク
 - ナノインプリント用マスターテンプレート
 - ハードディスクドライブ用サスペンション
 - 小型半導体パッケージ用リードフレーム
 - DOE(回折光学素子)
 - ペーパーチャンバー(放熱用部材)
 - MEMS(微小電気機械システム)製品



投資家情報 (2023年3月31日現在)

大日本印刷株式会社

本社：〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

創業：1876年

従業員数（連結）：36,246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 292,240,346 株

単元株主の総数（100 株以上を保有）：23,430名

上場証券取引所：東京証券取引所

事業報告記載内容（2023年3月期末）

大株主（上位10名）	持株数（千株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	47,932	18.33
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	16,596	6.35
第一生命保険株式会社	8,894	3.40
自社従業員持株会	7,771	2.97
ELLIOTT INTERNATIONAL LP	6,477	2.48
株式会社みずほ銀行	5,706	2.18
日本生命保険相互会社	4,735	1.81
ステートストリートバンクウェストクライアントトリートリー505234	4,256	1.63
ジェーピーモルガンチェースバンク385781	3,463	1.32
THE LIVERPOOL LIMITED PARTNERSHIP	3,048	1.17

（注）1. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除した株式数（261,526,877株）を基準に算出しています。
2. 自己株式は、上記大株主から除外しています。

株式コード：7912

株主名簿管理人：

みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

米国預託証券（ADR）：

比率（ADR：普通株）：2：1

上場市場：OTC（店頭取引）

シンボル：DNPLY

CUSIP番号：233806306

名義書換・預託代理人：

The Bank of New York Mellon

240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.

電話：（201）680-6825

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

URL：https://www.adrbnymellon.com/

決算日：3月31日

会計監査人：アーク有限責任監査法人

定時株主総会：6月中

投資家情報に関するお問い合わせ：

大日本印刷株式会社

IR・広報本部 IR室

東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

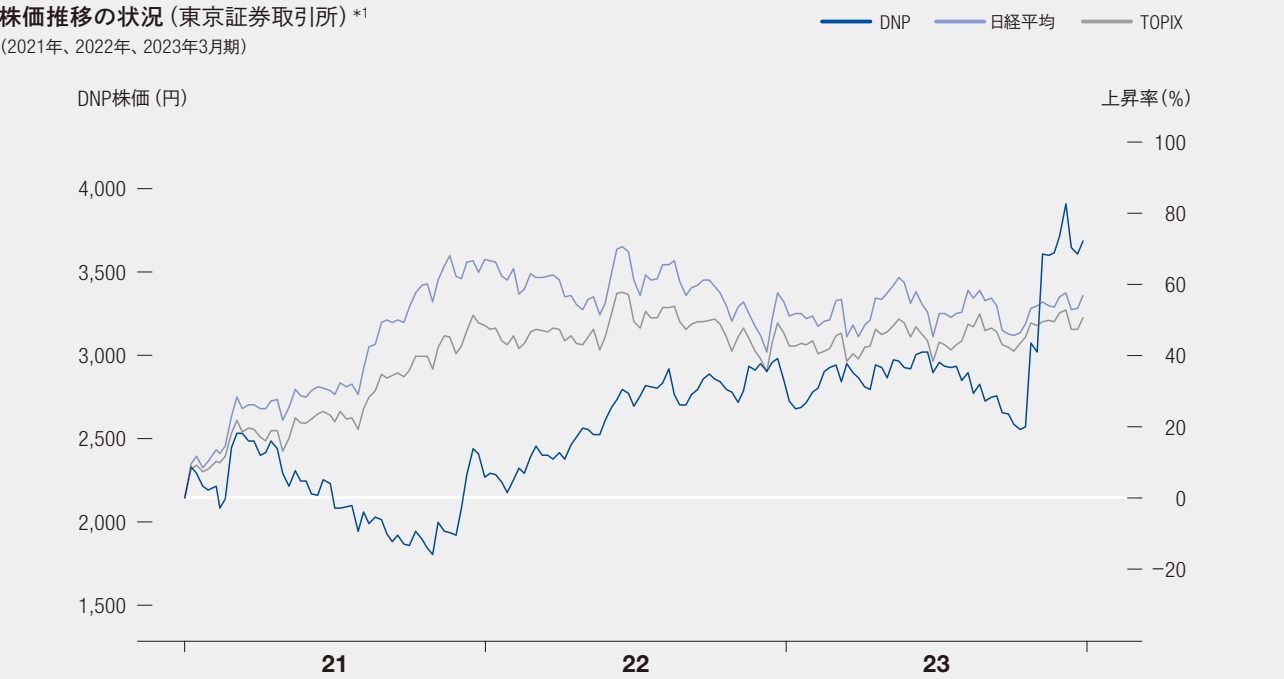
Tel：03-6735-0124

Fax：03-5225-8239

ウェブサイト：https://www.dnp.co.jp/

株価推移の状況（東京証券取引所）*1

（2021年、2022年、2023年3月期）



*1 2020年3月末日の終値を基準にしています。

株主総利回り*2推移

決算年月		2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月
株主総利回り	(%)	123.34	110.51	114.24	142.58	183.12
（比較指標：配当込みTOPIX）	(%)	(94.96)	(85.94)	(122.15)	(124.57)	(131.82)

*2 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。計算方法は以下のとおり：
（各事業年度末日の株価＋当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額）／2018年3月期末日の株価

議決権の状況 <small>（2023年3月31日現在）</small>			自己株式等 <small>（2023年3月31日現在）</small>		
区分	株式数（株）	議決権の数（個）	所有者	所有株式数（株）	発行済株式総数に対する割合（％）
無議決権株式	—	—	大日本印刷（株）	30,713,400	10.51
議決権制限株式（自己株式等）	—	—	計	30,713,400	10.51
議決権制限株式（その他）	—	—			
完全議決権株式（自己株式等）	（自己保有株式） 普通株式 30,713,400	—			
完全議決権株式（その他） 普通株式	261,274,800	2,612,748			
単元未満株式 普通株式	252,146	—			
発行済株式総数	292,240,346	—			
総株主の議決権	—	2,612,748			

株主・投資家との対話

取り組みの方針

持続的な企業価値向上による「PBR1.0倍超」の早期達成・維持向上に向けて、社長をはじめとした経営幹部が出席する決算説明会やIRミーティングなどの機会を拡充し、株主や投資家の皆様との建設的な対話の促進を図っています。また、その結果等を取締役会で共有して、経営の意思決定に活用しています。

当社の対応者

社長の指示等に基づき、担当取締役が全体を統括し、社長、取締役、執行役員、IR・広報本部などが対応しています。

対話の回数

1. 個別のIRミーティング	2022年度	約160回	2. 個別のSRミーティング	2022年度	14回
	2021年度	約150回		2021年度	16回

主な対話先

国内外の機関投資家を中心としたアナリスト、ファンドマネージャー、エンゲージメント担当者、議決権行使担当者など

対話の主なテーマ

収益性改善に向けた事業戦略、資本効率改善に向けた財務戦略、サステナビリティを高める非財務戦略、株主還元方針、情報開示促進、コーポレート・ガバナンス強化など

対話やその後のフィードバックを踏まえ、取り入れた事項

- ・ 経営に関する定量的な中長期目標の開示（ROE10%、PBR1.0倍超など）
- ・ 特に注力事業領域に関する開示拡充など

主なIR活動

- ・株主総会 年1回 ・決算説明会 年2回 ・サステナビリティ説明会 年1回 ・個人投資家様向け会社説明会 不定期
- ・IRミーティング 年間延べ150～170社(国内・海外) ・IR関連ツールの発行 統合報告書、株主通信など ・IRサイトでの情報開示

社外からの評価（2023年6月30日現在）

DNPは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得て、国内外の多くのESG投資インデックスに組み入れられています。例えば「FTSE4Good Global Index」には2001年から23年連続、「MSCI ESG Leaders indexes」には2017年から7年連続で選定されています。また、環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体であるCDPから、2022年、気候変動への取り組みで、最高評価である「Aリスト企業」に認定されています。企業の持続可能性を評価するEcoVadis社からは、シルバー評価を獲得しています。

ESG投資インデックス			サステナビリティに関する評価
 FTSE4Good Global Index	 FTSE Blossom Japan Index	 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 CDP A LIST
 MSCI ESG Leaders indexes	 MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	 MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)	 EcoVadis Sustainability Rating
 Euronext Vigeo Eiris World Index 120	 Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数	 S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数	 DX 銘柄2023



多様な「対話」の機会を創出し、
適時・適正な説明責任を果たして、
ステークホルダーの皆様とともに
「より良い未来」をつくり出していきます。

常務取締役 橋本 博文

私たちDNPは常に、多くのステークホルダーの皆様との「対話」を、新しい価値の創出につなげる機会として大切にしています。特に株主・投資家の皆様とは、日頃のIRミーティングや各種説明会、株主総会など「対話」の場の拡充に努めています。

2023年3月期は半期ごとの決算説明会に加え、2022年11月にサステナビリティ説明会を開催したほか、2023年2月に公表した「DNPグループの経営の基本方針」を受けて、3月に新中期経営計画骨子説明会を開催しました。こうした場で頂戴する率直なご意見等は、ステークホルダーとの「協働」によってDNP自身が「より良い未来」をつくっていくための大きな財産となるものです。

また、「対話と協働」を深めて、より実りあるものにしていくため、財務・非財務の資本を統合的に活かして企業価値を高めるDNPの取り組みについて、さまざまな情報メディアで開示に努めています。コーポレートWebサイトで年間を通じて多様なコンテンツをタイムリーに発信しているほか、四半期ごとに株主通信「DNP Report」や「四半期報告書」等を、年に1回「統合報告書」「環境報告書」「有価証券報告書」等を、社内外の関係者が一体となって企画・編集・発行しています。

この「DNPグループ統合報告書2023」では、皆様からの声も反映して、次の三つの課題の解決に取り組みました。

- DNP独自の競争優位性と具体的な長期戦略の明示
- 適切な経営指標およびROE等の目標達成に向けた戦略の明示
- サステナビリティ関連のテーマと事業戦略の連動、マテリアリティ（重要課題）を意識した企業価値向上の取り組みの明示

これらの課題に対して、2023-2025年度の中期経営計画を中心に、コンテンツの充実を図りました。ぜひご覧いただき、引き続き、皆様とのコミュニケーションを深めていきたいと考えています。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。

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/>
©2023 DNP 発行 : 2023 年 8 月

PRINTED IN JAPAN