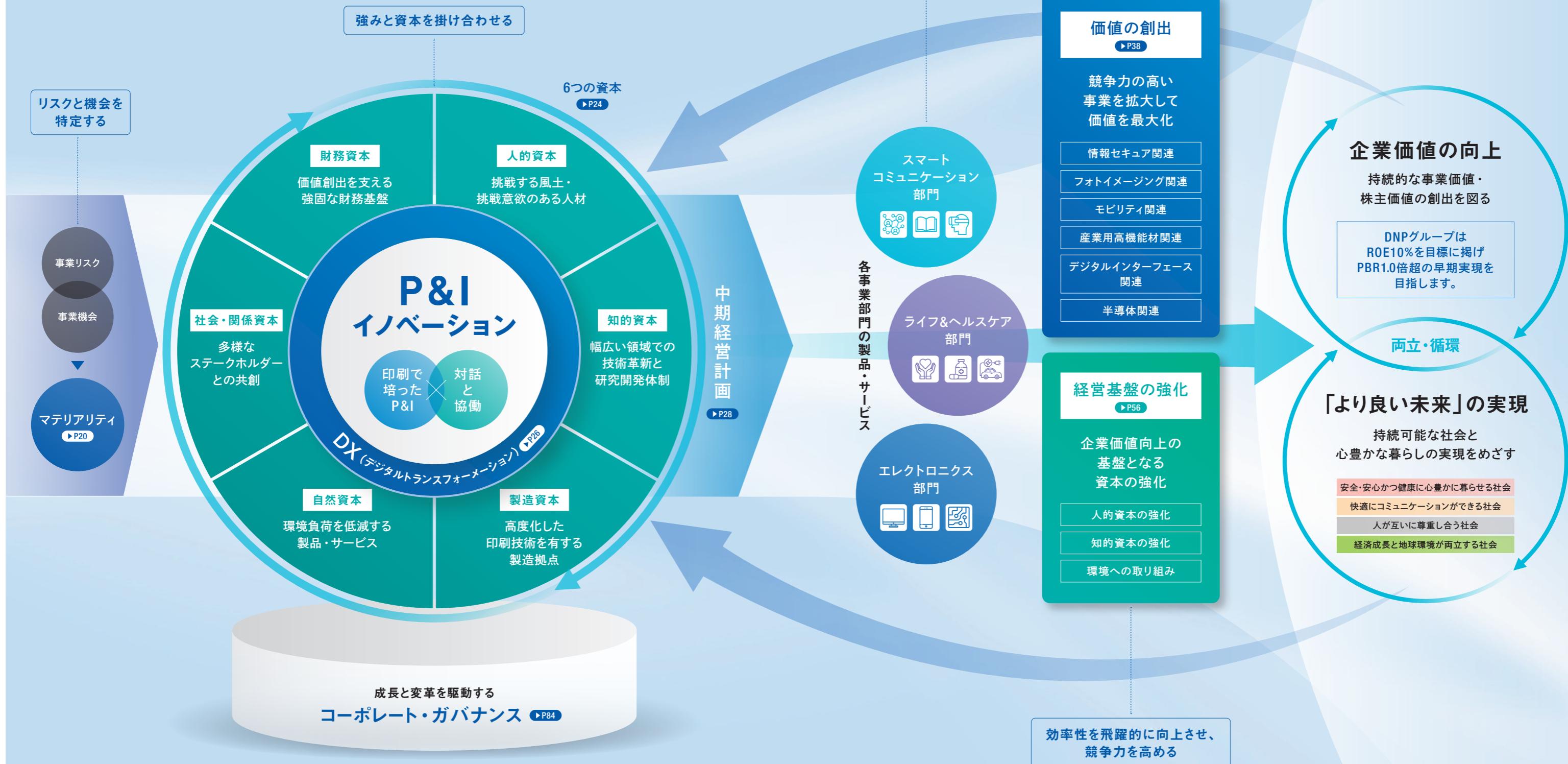


2 値値創造ストーリー | P&Iの強みと資本を掛け合わせて新しい価値を創造する

価値創造ストーリー

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



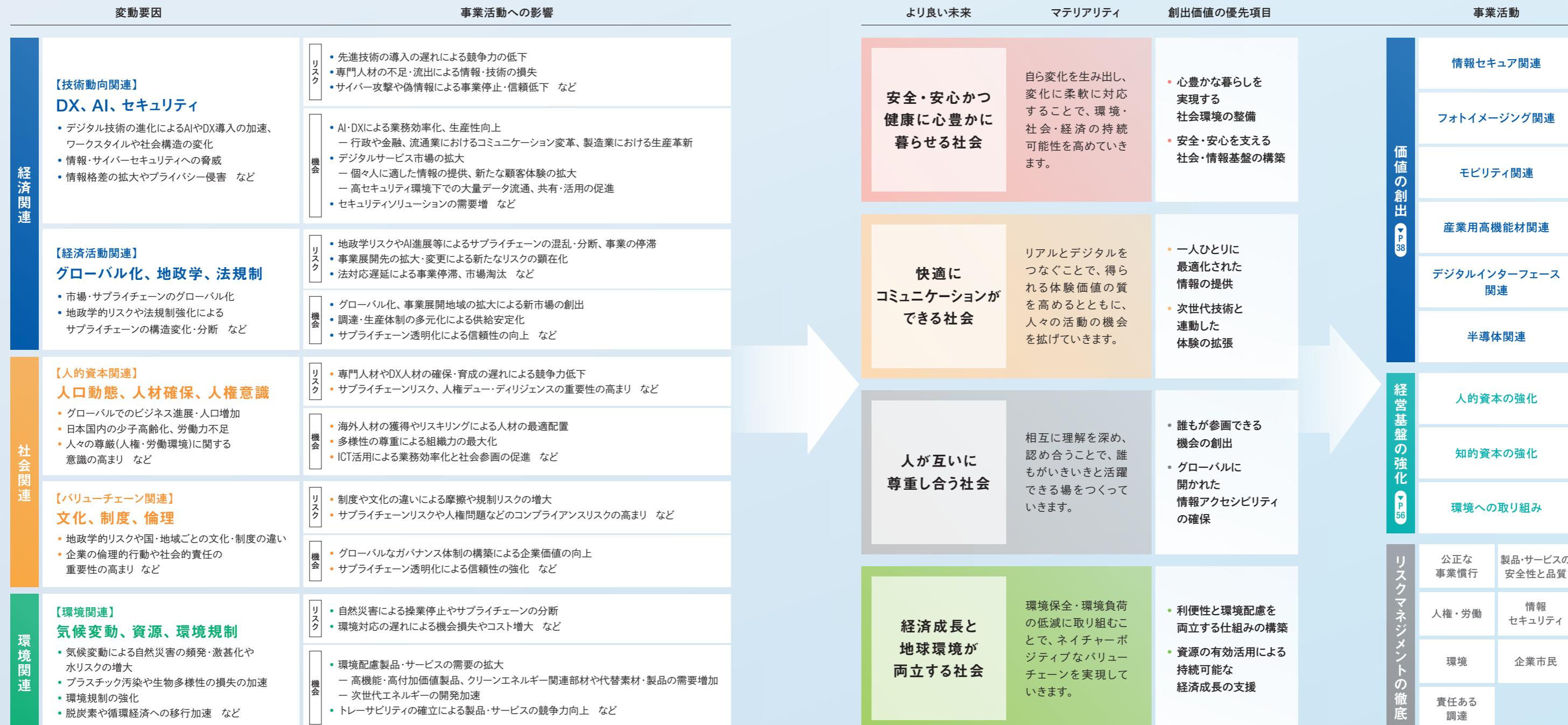
マテリアリティ

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

▶リスク・機会の特定

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

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



※詳細は次ページをご参照ください

マテリアリティに基づく事業活動

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

▶ 価値の創出

DNPは、中期経営計画における事業戦略に沿って、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオの構築を進めています。また、市場成長が見込まれ、DNPの強みを

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

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

▶ 経営基盤の強化

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

「資本の強化」、脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた「環境への取り組み」を進めています。

重要課題	主な指標	目標	2024年度実績
人的資本の強化	社員のキャリア自律支援と組織力の強化	DNP版「よりジョブ型も意識した待遇と関連施策」	導入完了
	社員の幸せ(幸福度)を高める健康経営	エンゲージメントサーベイスコア	2022年度比10%向上
	人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング	DXリテラシー標準基礎教育受講完了	対象 27,500名 2025年度目標
	多様な個を活かすD&I(多様性と包摶)推進	女性管理職比率	12%以上
		男性育休取得率	100%
経営基盤の強化	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	研究開発費(年間)	300億円規模を継続
	基盤事業の強化と風土改革		375億円
	DX基盤の高度化	データマネジメント基盤	利用者数
			10,000名に拡大
			7,069名
環境への取り組み	データ分析者数	1,000名に拡大	703名
	脱炭素社会	分析・可視化されたレポート数	1,800本に拡大
			1,356本
	GHG排出量の削減(Scope1+2)	2019年度比46.2%削減	18.4%削減
循環型社会	資源循環率の向上	70%	63.5%
	水使用量の削減	2019年度比30%削減	7.7%削減
	「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合品調達率	100%	99.5%

▶ リスクマネジメント

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

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

6つの資本

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

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

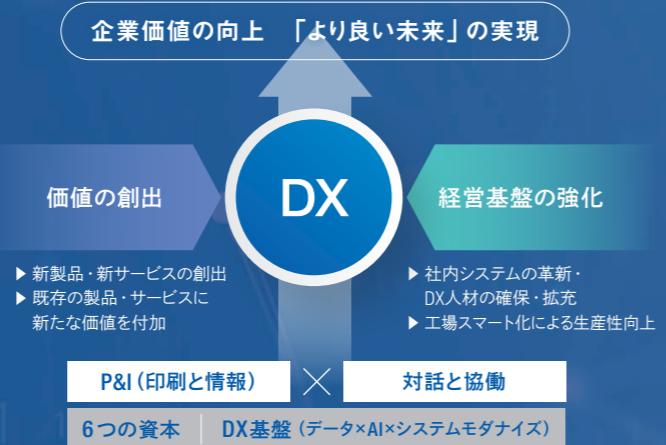
※2025年3月末時点

デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造

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

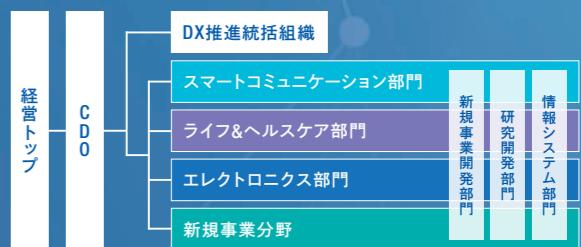
DNPのDXは、事業ビジョン「P&Iイノベーション」による価値創造そのものであると位置づけています。「P&I」(印刷と情報)の強みを最新デジタル技術やデータ活用でさらに進化させ、独自の製品・サービス、ビジネスモデルの創出や洗練されたオペレーションによって、競争優位性を確立していきます。

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



推進体制

代表取締役社長が任命する最高デジタル責任者(CDO: Chief Digital Officer)が、全社のDX関連の取り組みを統括しています。本社に専任の「DX推進統括組織」を設置し、堅牢なサイバーセキュリティと適切なAIガバナンス体制のもと、各部門が横断的に連携しながら、全社でDX推進施策を実施しています。



ガバナンス

サイバーセキュリティ対策

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

AIガバナンス

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

価値の創出

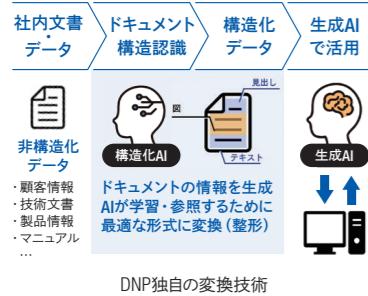
P&Iの強みを活かした変革

P&Iイノベーションと6つの資本の強みをDXで掛け合わせ、企業・団体・生活者・社会と共に創する価値循環を拡大します。「P&I」(印刷と情報)の強みを先進的なデジタル技術やデータ利活用でさらに進化させ、エンジニアリングチェーンやバリューチェーンを変革します。調達・設計・製造・流通および顧客接点に至るまで、情報加工・伝達の多様化・最適化・豊かな表現を通じて、スマートコミュニケーション、ライフ&ヘルスケア、エレクトロニクスの3部門で持続可能な成長と社会課題の解決を実現します。

知の継承から創るAIと協働する社会

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

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



リアルとバーチャルの新しいコミュニケーション

年齢・性別・国籍等の多様な属性によって分け隔てられることなく、リアルとバーチャルの双方を行き来できる新しいコミュニケーションと経済圏をDNPは創出しています。

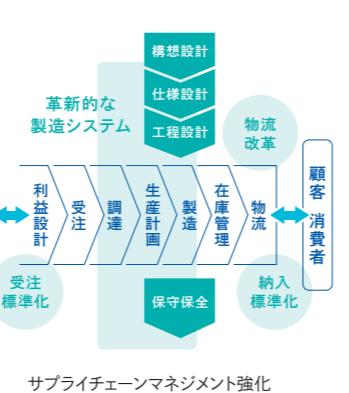
印刷プロセスで培った「高品質な表現技術」と「大量の情報処理能力」を「高精細3D技術」へと深化させ、安全・安心なデータ流通を伴ったXR(Extended Reality)バーチャル空間での体験価値を向上しています。



製造変革で循環型社会に貢献

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

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



経営基盤の強化

社内DXによる生産性の向上

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

DX推進人材と組織風土

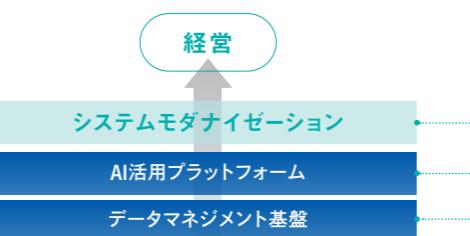
リスクリングしたDX人材が新規事業を支える ▶P60

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

データやAIを積極的に活用する風土の深化

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

DX基盤



「データマネジメント基盤」「AI活用プラットフォーム」「システムモダナイゼーション」で構成するDX基盤を継続的に高度化して、持続的な企業成長を実現しています。

データマネジメント基盤の目標

指標	2024年度末実績	2025年度末目標
利用者数	7,069名	10,000名
データ分析者数	703名	1,000名
分析・可視化されたレポート数	1,356本	1,800本

変化に強い業務基盤への進化

業務の標準化が可能な領域では共通システムを導入し、効率とコスト最適化を推進しています。変化の激しい事業領域では、各部門の競争力を高めるために柔軟でデータ活用に適したシステムを構築。全社のスピード経営と変化対応力の向上を図っています。

生成AIの活用で生産性を飛躍的に向上

先進的なAIモデルを活用し、研究開発での新材料探索や品質分析、製品・サービス開発に関する特許の調査・出願、法規制の調査など、特化した領域で自動化を推進しています。従来業務の50%以上を自動化するなど、生産性を飛躍的に向上しています。

データドリブンによるスピーディな経営の実現

膨大な情報の集約・活用を支える「データマネジメント基盤」を構築。経営ダッシュボードにより、事業環境の変化やリスク発生の兆しなどを早期に掘り、経営陣の迅速な判断を実現しています。また、需要予測や投資管理などデータの“民主化”を通じて社員の意思決定を支えています。