



Section

1 DNPとは

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

企業理念

- 14 DNPグループの企業理念
- 15 イノベーション創出の変遷

強みとビジネスモデル

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

マテリアリティ

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

6つの経営資本

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

DNPグループの企業理念

創業時から続くイノベーションマインド

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

1876年 創業

文明の業を営む

「印刷を通して知識や文化を広め、
国家の近代化に貢献したい」



1876年

秀英舎 銀座で創業



1881年

自社で活字の鋳造を開始



1886年

市谷に工場を開設

ブランドステートメント

未来のあたりまえをつくる。

DNPグループビジョン

企業理念

DNPグループは、
人と社会をつなぎ、
新しい価値を提供する。

事業ビジョン

P&Iイノベーションにより、
成長領域を軸に
事業を上げていく。

行動指針

対話と協働

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

イノベーション創出の変遷

いつの時代にも社会に欠かせない価値を生み出す挑戦のDNA

DNPは150年にわたり、印刷技術を高度化し、応用・発展させながら、多様なイノベーションを創出して、事業を拡大させてきました。

その根底にあるのは、創業時から続く挑戦のDNAです。150年で培った強みを現在に活かし、新たな価値創出と未来の成長につなげていきます。



P&Iイノベーションにより、高い参入障壁を生み出す

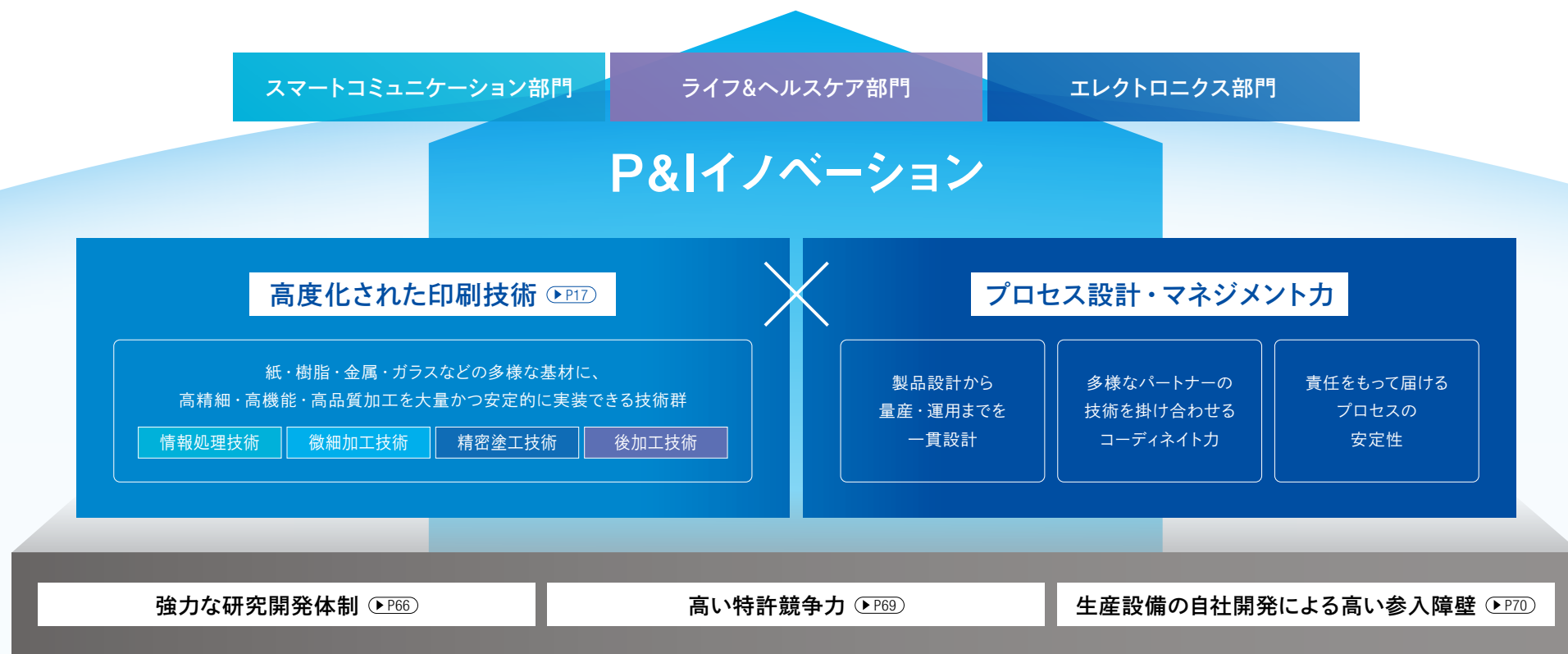
DNPの強みの源泉は、創業以来磨き続けてきた印刷技術と変革に挑戦するイノベーションマインドにあります。

高度化された印刷技術と、顧客との対話を通じて磨き上げてきたプロセス設計・マネジメント力を掛け合わせることで、独自の強みを生み出し続けてきました。

こうした強みの積み重ねにより、高い参入障壁を生み出し、多様な事業を通じて社会に新しい価値を提供し続けています。

未来のあたりまえをつくる。

付加価値の高い製品・サービスを提供し続けていく



非連続的な発想で、変革に挑戦する組織風土

高度化された印刷技術

印刷技術を応用・発展、世界トップシェアの製品・サービスを生み出す

印刷技術を核に、その強みを応用・発展させることで、多様な事業領域へと展開してきました。

情報処理、微細加工、精密塗工、後加工の高度化された技術を掛け合わせることで、世界トップシェアを持つ製品やサービスを生み出しています。

P&Iノベーションを通じて事業領域を拡げ、社会や産業に欠かせない価値を提供し続けています。

印刷の基本工程



高度化された印刷技術

P&I Printing & Information

情報処理

微細加工

精密塗工

後加工

フォント／メディア変換／画像処理・認識／
データ分析／情報セキュリティ

賦型／エッチング／精密彫刻／
写真製版／ホログラム

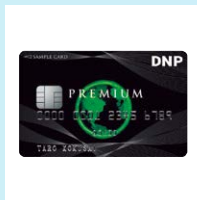
コーティング／印刷／EB・UV硬化／
真空成膜／材料設計・開発

ラミネート／無菌充填／
プラスチック成型／転写

DNPが提供する主な製品・サービス

国内トップシェア

ICカード



情報処理
後加工

BPOサービス



情報処理
後加工

世界トップシェア

有機ELディスプレイ
製造用メタルマスク



微細加工

外販用フォトマスクで
トップレベルのシェア

半導体製造用
フォトマスク



光学設計
精密塗工

世界トップシェア

写真プリント用
昇華型熱転写記録材



情報処理
企画・設計
後加工

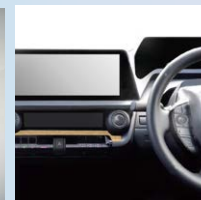
世界トップシェア

ディスプレイ用
光学フィルム※



光学設計
材料開発
精密塗工

加飾フィルム、
成形部品



光学設計
後加工
精密塗工
企画・設計

世界トップシェア

リチウムイオン電池用
バッテリーパウチ



精密塗工
材料開発
後加工
評価・解析

国内トップシェア

PETボトル用
無菌充填システム



後加工

※ ディスプレイ表面用の反射防止フィルムおよび防眩フィルムにおいて

主な事業領域

P&Iイノベーションにより、多様な事業を展開

DNP独自の印刷技術、それらを支えるプロセス設計・マネジメント力を磨きあげることで多様な事業を展開しています。

現在、3つの事業セグメントで、国内そして世界トップシェアを獲得し続ける製品・サービスを展開。人々の暮らしに不可欠な価値を提供し続けています。

P&I イノベーション

高度化された
印刷技術

プロセス設計・
マネジメント力

スマートコミュニケーション部門

イメージング コミュニケーション関連



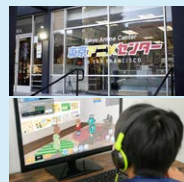
世界トップシェアの昇華型熱転写記録材やフォトプリンターを100カ国以上に展開。撮影体験や写真を通じ世界中に笑顔を届け続けます。

情報セキュア関連



高度なセキュリティ基盤を活かした認証DX・決済・BPO等のサービスで、働き方改革や安全・安心な社会の実現に貢献します。

コンテンツ・ XRコミュニケーション関連



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

マーケティング関連



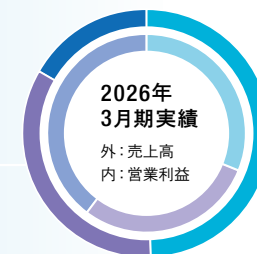
DXを推進しながら、企業と顧客のコミュニケーション施策を企画・実行し、最高の顧客体験価値を開発・提供していきます。

出版関連

書籍・雑誌や電子の本の製造と販売、出版コンテンツのグローバル展開、地域の活性化などで、人々の「知」を支えます。

教育関連

学びのプラットフォーム「リアテンドット」等で、児童・生徒一人ひとりに寄り添った教育と教員の業務負担軽減を実現します。



売上高
1兆5,125億71百万円
営業利益
1,010億39百万円

ライフ&ヘルスケア部門

モビリティ関連 産業用高機能材関連



デザインや機能の向上で「移動」の価値を高め、次世代モビリティ社会の実現に注力。変化を先取りした高機能材開発も推進。

メディカル・ ヘルスケア関連



製薬企業向けに医薬品のパッケージや原薬を提供し、さらに製剤事業を受託。医薬品の品質維持や利便性に関する価値を提供し医療に貢献。

包装関連



食品・飲料・日用品等のパッケージをグローバルに展開。環境負荷を低減した安全・安心な製品・サービスで心豊かな暮らしに貢献。

生活空間関連



住宅や各種施設、自動車・鉄道車両等のあらゆる空間に価値を提供。機能性とデザインを高め、彩り豊かな空間を構築します。

飲料事業



北海道コカ・コーラボトリングがブランド力を活かした事業を展開。「オールDNP」の相乗効果で、人々に価値を提供します。

スマート コミュニケーション部門

■売上高:
7,503億円 (構成比49.6%)
■営業利益:
400億円 (構成比31.3%)

ライフ&ヘルスケア部門

■売上高:
5,123億円 (構成比33.8%)
■営業利益:
372億円 (構成比29.1%)

エレクトロニクス部門

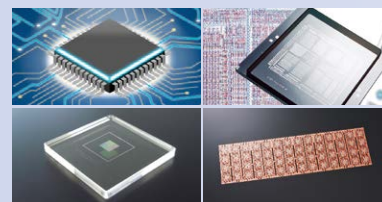
■売上高:
2,518億円 (構成比16.6%)
■営業利益:
507億円 (構成比39.6%)

エレクトロニクス部門

デジタルインターフェース関連



独自の光学設計技術とコンバーティング技術を駆使し多様な機能を持つ光学フィルムや、有機ELディスプレイの薄型・軽量化、高精細化を実現するメタルマスクを展開。研究開発から量産まで一貫してディスプレイ技術の発展に貢献し、快適な暮らしを実現していきます。



半導体関連

フォトマスクやリードフレーム等、半導体関連のキーコンポーネントを展開。ナノインプリント用テンプレート、EUVフォトマスク、次世代パッケージ向けガラスコア、光電融合など成長が期待される先端領域へ事業を拡大し、高品質・高精度な製品を国内外に提供しています。

グローバル展開

事業のグローバル展開を加速し、新たな成長機会を取り込む

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

海外拠点

36都市

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

半導体関連

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



ヨーロッパ
9都市

アジア
18都市

北米
9都市

無菌充填システム関連

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



コンテンツ・XRコミュニケーション関連

フォトイメージング関連

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



デジタルインターフェース関連

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

情報セキュア関連

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



モビリティ&リビング関連

メディカル・ヘルスケア関連

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



モビリティ&リビング関連

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



モビリティ&リビング関連

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



企業理念の浸透

非連続的な発想で変革に挑戦する、組織風土の醸成

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

150周年プロジェクト | コンセプト「前例を力に、前例のない夢に挑む。」

これまでの150年間、育て、受け継いできた、DNPに流れる志・技術・知見・組織力・人とのつながり。それらの“前例”は、どの事業分野にも存在し、変革に必要なDNPの強みとなります。「より良い未来」をつくるためには、それらの“前例”を学び、活かし、力に変えながらも、“前例”にとらわれすぎない非連続的な発想が求められます。そうした発想から生まれる“前例のない夢”に向かって社員一人ひとりが対話と協働を深め、一步を踏み出す姿勢をこのメッセージに込めました。

社員の行動変容に向けて

認知・理解

「150周年の意義」や
「企業理念・志」を知る

共感・自分ごと化

「自分の業務も未来に
つながる」と実感する

行動意欲

「小さなことでも挑戦
してみよう」と奮起する

一体感・誇り

「DNAや挑戦の文化」を
再確認し、仲間意識が高まる



キービジュアル

行動意欲 「対話と協働」の深化により、社員の自律とエンゲージメントを向上

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

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

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



一体感・誇り 社員の挑戦の志を表すキービジュアル

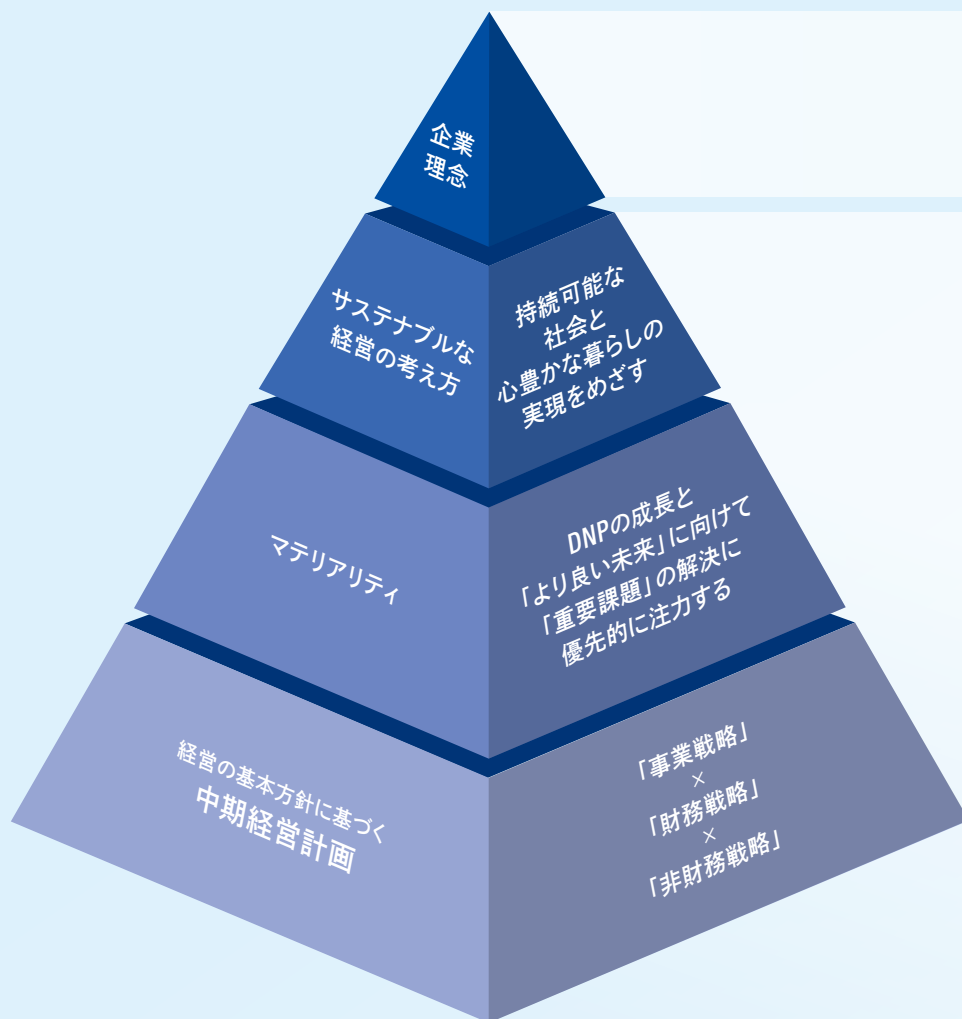
職種や勤務地、事業分野の異なる12人のグループ社員——。それぞれの“挑戦への想い”をAIでグラフィック化し、本人の写真と掛け合わせて表現しています。社員の想いの潜在的なイメージをAIで引き出すことで、既成概念にとらわれない、言葉に秘めた意図や自身も予期しなかったビジョンを可視化し、「前例のない道への挑戦」を印象づけます。

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



サステナビリティ経営の全体像

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



ブランドステートメント

未来のあたりまえをつくる。

DNPグループは、
人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。

DNPがめざす「より良い未来」

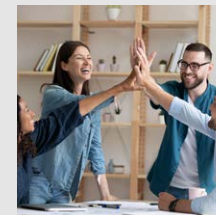
安全・安心かつ
健康に心豊かに
暮らせる社会



快適に
コミュニケーション
ができる社会



人が互いに
尊重し合う社会



経済成長と
地球環境が
両立する社会



マテリアリティ

自ら変化を生み出し、
変化に柔軟に
対応することで、
環境・社会・経済の
持続可能性を
高めていきます。

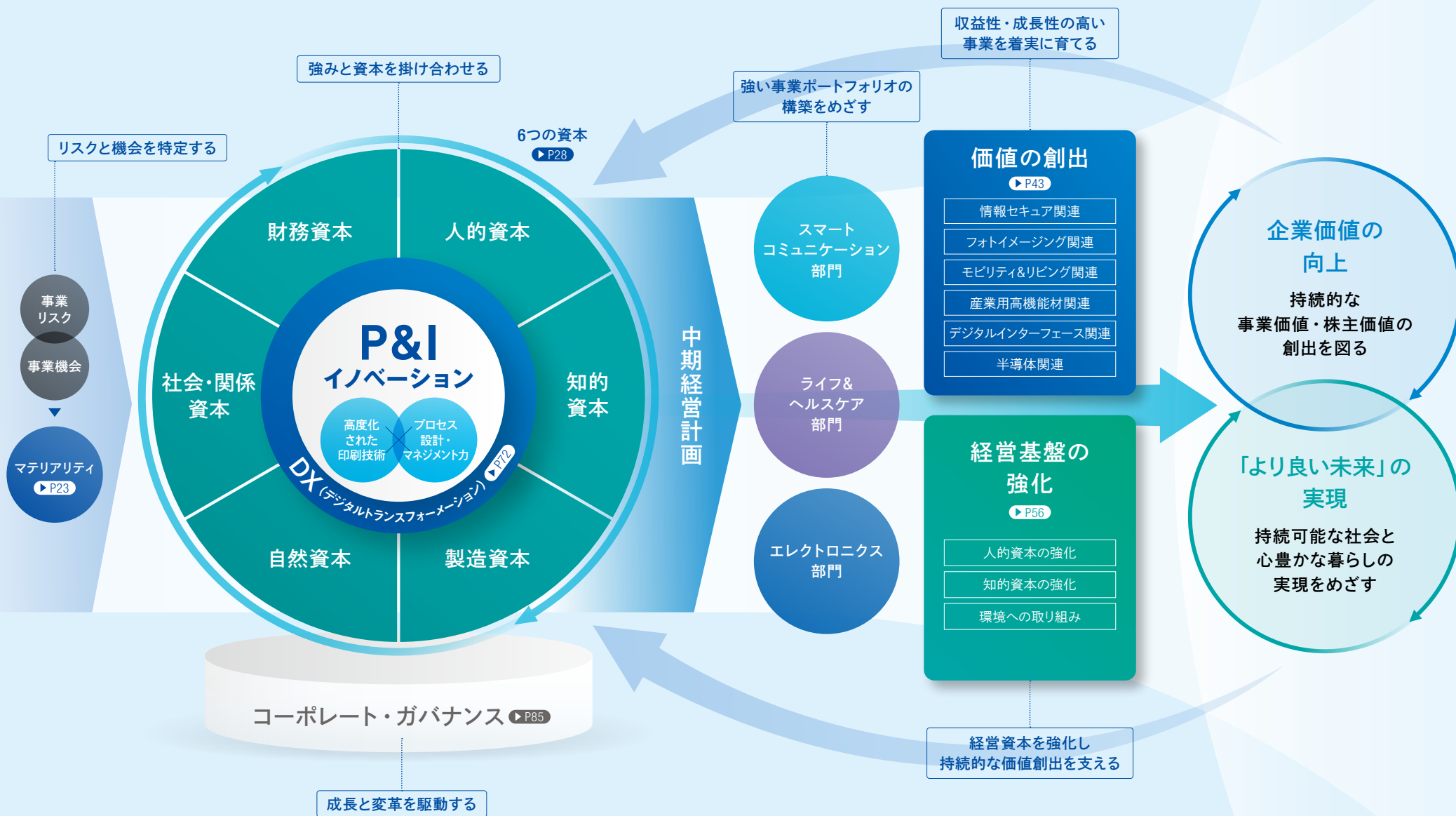
リアルとデジタルを
つなぐことで、
得られる体験価値の
質を高めるとともに、
人々の活動の機会を
拡げていきます。

相互に理解を深め、
認め合うことで、
誰もがいきいきと
活躍できる場を
つくっていきます。

環境保全・環境負荷の
低減に取り組むことで、
ネイチャーポジティブな
バリューチェーンを
実現していきます。

持続的成長を支える価値創造ストーリー

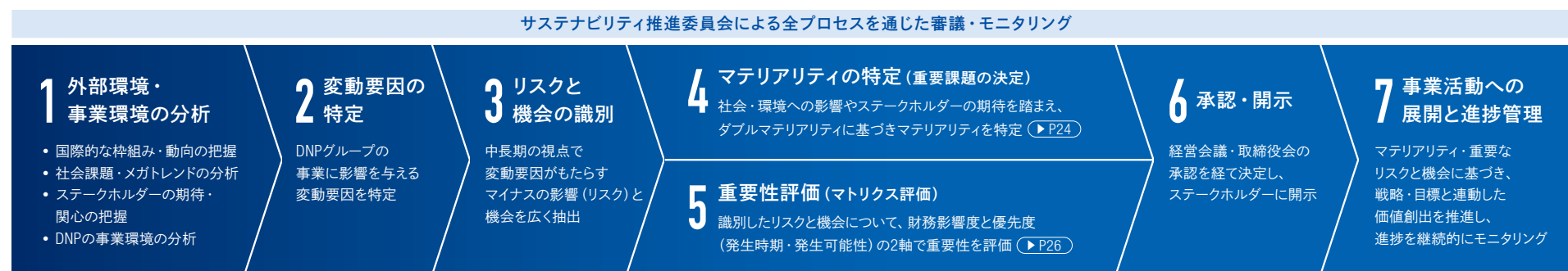
DNPは、外部環境の変化がもたらすリスクと機会を的確に捉え、6つの経営資本を掛け合わせることで、P&Iイノベーションによる新たな価値の創出を進めています。また、成長領域への投資と事業ポートフォリオの変革を通じて、収益性・成長性・レジリエンスを兼ね備えた経営基盤の強化を進めています。



マテリアリティの特定および重要性評価プロセス

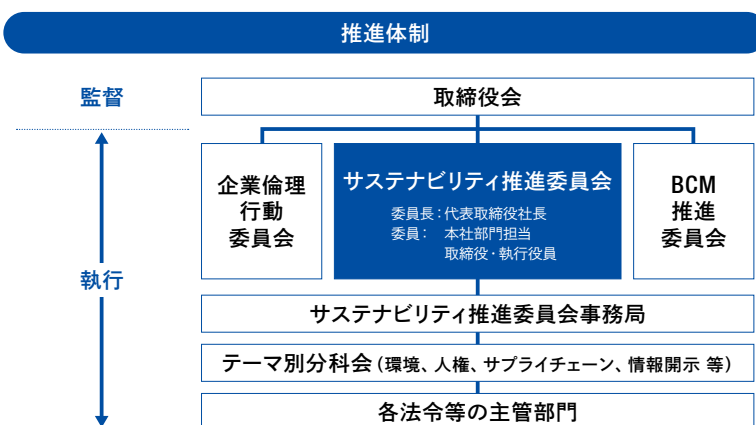
DNPは、「より良い未来」としてめざす4つの社会の実現に向け、経済・社会・環境の変化やステークホルダーの期待を踏まえ、ダブルマテリアリティ（社会・環境への影響と企業価値への影響の両面）の観点からマテリアリティを特定しています。また、経営環境の変化に応じてリスクと機会を継続的に識別・評価・見直し、事業への財務影響や優先度の観点から重要性を評価するとともに、中長期の経営戦略へ反映しています。

マテリアリティの特定とリスク・機会の重要性評価プロセス



サステナビリティ経営の推進体制

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



対話を通じて、サステナビリティ経営を前進させる

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

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

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

サステナビリティ推進委員会事務局 局長 **鈴木 由香**



マテリアリティを起点とした価値創出の体系

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

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

DNPがめざすより良い未来	安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会	快適にコミュニケーションができる社会	人が互いに尊重し合う社会	経済成長と地球環境が両立する社会
マテリアリティ	自ら変化を生み出し、変化に柔軟に対応することで、環境・社会・経済の持続可能性を高めていきます。	リアルとデジタルをつなぐことで、得られる体験価値の質を高めるとともに、人々の活動の機会を拡げていきます。	相互に理解を深め、認め合うことで、誰もがいきいきと活躍できる場をつくっていきます。	環境保全・環境負荷の低減に取り組むことで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンを実現していきます。
優先的に創出する価値	心豊かな暮らしを実現する社会環境の整備 安全・安心を支える社会・情報基盤の構築	一人ひとりに最適化された情報の提供 次世代技術と連動した体験の拡張	誰もが参画できる機会の創出 グローバルに開かれた情報アクセシビリティの確保	利便性と環境配慮を両立する仕組みの構築 資源の有効活用による持続可能な経済成長の支援

戦略・施策への展開

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

マテリアリティ実現に向けた重点施策とKPI

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

主に関連するマテリアリティ

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

事業活動への展開・主要KPI

施策		主な取り組み	マテリアリティ	主要KPI (2026-2028中期経営計画)
事業を通じた価値創出	スマート コミュニケーション 部門	情報セキュア関連	● ●	営業利益 +100億円 営業利益CAGR 8%
		フォトイメージング関連	● ●	
	ライフ& ヘルスケア 部門	モビリティ&リビング関連	● ● ●	営業利益 +88億円 営業利益CAGR 7%
		産業用高機能材関連	● ● ●	
	エレクトロニクス 部門	デジタルインターフェース関連	● ● ● ●	営業利益 +143億円 営業利益CAGR 9%
		半導体関連	● ● ● ●	
価値創出を支える基盤の強化	人的資本		● ● ●	人的資本投資額 350億円規模 エンゲージメントサーベイスコア(挑戦スコア) +10%以上 女性管理職比率 15% (2030年度)
	知的資本		● ● ●	研究開発投資額 1,200億円規模 生成AIの標準導入の完了 高度利用者定着率 50%
	環境		● ● ●	2030年度 までに GHG排出量 2019年度比 40%削減 資源循環率 70%達成 水使用量 30%削減
	リスクマネジメント		● ● ●	重大事故 ゼロ

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

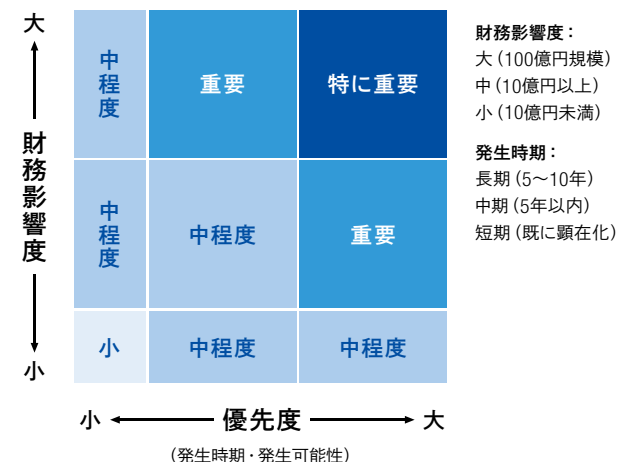


リスクおよび機会の重要性評価

DNPは、事業に影響を及ぼすリスクおよび機会について、財務影響の大きさ、発生時期、発生可能性、社会・環境への影響度などの観点から重要性評価を実施しています。評価結果はサステナビリティ推進委員会で審議し、経営への影響が特に大きい項目を「重要なリスクおよび機会」として特定しています。

重要なリスクについては、事業への影響低減を図るための重点施策を設定し、サプライチェーンマネジメント、情報セキュリティ、人権尊重への取り組みを中心に管理を強化しています。一方、重要な機会については、中期経営計画における注力事業領域と結び付け、成長機会として積極的に取り込んでいます。

これらの重要なリスクおよび機会は、事業戦略や資源配分の検討に反映するとともに、重点施策を通じて継続的に対応しています。



■ 重要なリスク

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

■ 重要な機会

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

重要なリスクへの対応：サプライチェーンの高度化とインテリジェンス機能の構築

不確実性の高い外部環境において、「原材料の安定調達」は単なるコストから、価値の源泉となってきています。

事業継続性と競争優位性を確保するため、材料サプライチェーンの透明化とレジリエンス強化を経営の重要課題として推進しています。

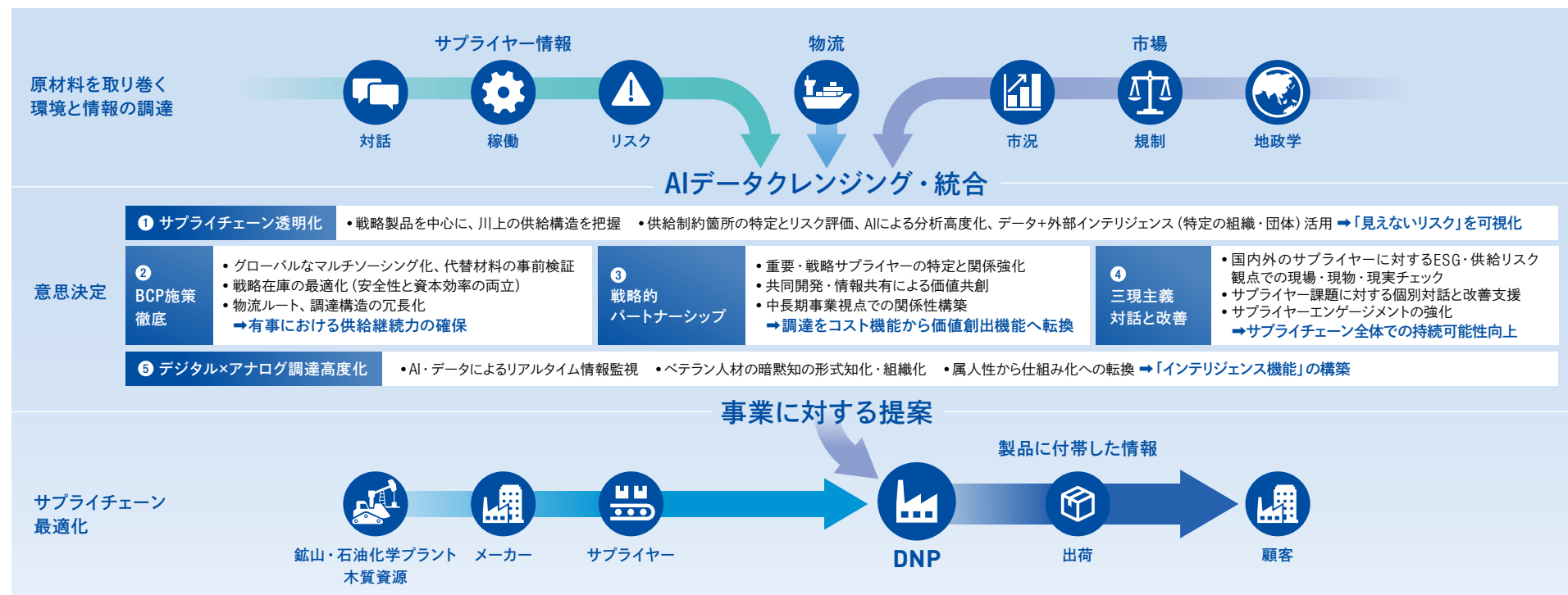
効率重視から強靱性へ、調達戦略のパラダイムシフト

地政学リスクの高まり、物流混乱、規制強化、環境・人権要請の高度化等により、従来の効率重視型サプライチェーンは限界を迎え、供給途絶や事業停滞のリスクが顕在化しています。特に川上（材料）の供給網は多層化・ブラックボックス化が進み、企業自身がリスクを把握しきれない「見えない不確実性」を抱える構造となっています。DNPは、この激変する環境を「コスト増のリスク」と捉えるのではなく、強靱な事業体質へ脱皮するための絶好の機会と定義しています。単なる材料確保にとどまらず、テクノロジーと組織力を融合させた情報の収集・分析に基づいた5つの施策を実行することで、「インテリジェ

ンス機能」の構築を進めています。不確実性に対して非連続的に対応することで、安定供給という「強固な守り」を基盤に、新たな競争優位性や「攻めの価値」を創出する戦略的調達を実践しています。

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

インテリジェンス機能の構築とサプライチェーンの制御



6つの経営資本

価値創出を支える競争優位の源泉

DNPは、人的資本、知的資本、製造資本、自然資本、社会・関係資本、財務資本の6つの経営資本を、競争優位の源泉として捉えています。

印刷プロセスに立脚した「P&I」を基盤に、これらの資本を掛け合わせることでシナジーを生み出し、継続的な価値創出につなげています。

資本	強み・めざす姿	重要課題	インプット (2025年度実績)	アウトプット (2025年度実績)	課題と今後の取り組み
 人的資本 ▶ P58	挑戦する風土・挑戦意欲のある人材 人への投資により自律的成長と挑戦を促し、信頼に基づく対話と協働を通じて、価値創出の基盤であり強みの源泉である人的資本を強化します。さらに、人的創造性を飛躍的に高め、持続的な価値創出を実現します。	- 経営戦略に連動するタレントマネジメント - 組織力強化と挑戦風土の醸成 - 従業員体験の最大化 - 持続的に稼ぎ続ける力の追求 - DNPウェルビーイングの実現	- 従業員数：36,360名（連結） うち、海外3,707名 - 社員一人当たりの教育研修費用：108千円（大日本印刷(株)単体）	- 従業員エンゲージメントサーベイスコア：2022年度比 +6.0% - DXリテラシー標準基礎教育受講完了：29,259名 - 女性管理職比率：12.3% - 男性育休取得率：106.8%	「人的資本ポリシー」に基づき、一人ひとりのキャリア自律と挑戦を促進し、挑戦と対話に満ちた組織風土の形成を図ります。経営戦略との一体化を一層推進し、最適配置と自律的成長を通じて、人への投資を起点とする価値創出の好循環を確立します。
 知的資本 ▶ P65 ▶ P72	幅広い領域での技術革新と研究開発体制 「P&I」の強みを進化・深耕させるとともに、社外パートナーとの連携を深め、知的資本の充実を図ります。事業部門／研究開発部門／知財部門が三位一体となり、新たな価値を創出します。	- 新規事業創出のための技術獲得の加速 - DNP独自の強み技術の高度化およびグローバル展開の加速 - AI前提の業務・意思決定プロセスへの変換	研究開発費(年間)：422億円	- 国内特許保有件数：12,328件 - 海外特許保有件数：5,041件 - 業務特性に応じた生成AIの標準導入の完了と高度定着高度利用者定着率50%	新規事業創出のための技術獲得の加速や、独自の強み技術の高度化およびグローバル展開に向け、注力領域の設定や技術の掛け合わせ、戦略的パートナーシップ構築、オープンイノベーションの拡充を推進します。これらの取り組みを通じてグローバルでの知的創造性の向上と競争優位性の確立を図ります。
 製造資本	高度化した印刷技術を有する製造拠点 事業戦略に基づき、注力事業を中心とした積極的かつ継続的な設備投資の実施や、既存印刷関連の製造拠点再編による収益性の向上を図ります。製造資本の強化につなげ、製品・サービスを製造・運用する基盤として、さらなる価値の創出をめざします。	- 投資配分の最適化 - 製造拠点の再配置と利活用による収益拡大 - さまざまなインシデントを想定した早期復旧と事業継続対応(BCM・BCP) - 事業競争力が高く、安全・安心・高品位な製造基盤の構築	- グローバルな製造拠点：国内60カ所、海外18カ所 - グローバルな営業拠点：国内33カ所、海外25カ所 - 設備投資額(年間)：877億円	- 生産設備拡大やM&Aなどによる注力事業領域への積極的な投資 - 組織再編等による事業構造改革の推進 - 重大な品質事故の発生件数：ゼロ件	国内外の市場動向に応じて、注力事業に位置づける半導体、デジタルインタフェース、モビリティ&リビング、産業用高機能材、情報セキュア、フォトイメージング関連を中心に、自社の独自性・強みを生み出す製造拠点を整備していきます。また、再構築事業の製造拠点の再編を通して、資産効率を高めていきます。

6つの経営資本

資本	強み・めざす姿	重要課題	インプット (2025年度実績)	アウトプット (2025年度実績)	課題と今後の取り組み
 自然資本 ▶ P77	環境負荷を低減する製品・サービス 独自の環境マネジメントシステムにより事業活動と自然資本の関わりを捉え、「DNPグループ環境ビジョン2050」に基づく実効的な活動を推進することで、経済成長と地球環境の両立をめざします。	- 自社事業活動のGHG排出量削減 - 資源循環率の向上 - 地域生態系への配慮 - 環境配慮製品・サービスの設計、サプライチェーン全体での環境負荷の低減	- エネルギー総消費量：14,120TJ - 水使用量：9,003千m³ - 紙 投入量：452千トン - プラスチック 投入量：284千トン	- GHG排出量 (Scope1+2)：719千トン-CO2e - 排水量：7,013千m³ - 不要物総排出量：225千トン - 最終処分場利用量：4.9千トン - 環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」売上高：2,761億円 (売上高比率18.3%)	事業活動における自然資本への依存とインパクトを考慮した戦略を推進し、環境関連のリスクに対するレジリエンスを中長期的に高めていきます。また、ネイチャーポジティブ経済への移行を機会と捉え、P&Iイノベーションによる新たな価値の創出に取り組んでいきます。
 社会・関係資本 ▶ P100	多様なステークホルダーとの共創 あらゆるステークホルダーから信頼される企業であり続けるとともに、多様なステークホルダーとの共創を通じて持続的な価値を創出し、社会とともに成長する企業をめざします。	- 多様なパートナーシップの構築・拡大 - 責任ある調達の推進、サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンス - 社員の企業倫理・コンプライアンスの徹底 - 地域・社会と連携した貢献活動	- 数万社規模のビジネスパートナー - 責任ある調達活動の連携 サプライヤー数：285社 - 社会貢献プログラム 実施件数：170件	「サステナブル調達ガイドライン」に基づく国内サプライヤー調査 平均スコア：85点 「印刷・加工用紙調達ガイドライン」に適合した用紙調達 適合証明書取得率：99.9% - 社員食堂での寄付付き次世代支援メニュー 喫食数：44,433食 寄付金：222万円/年	社員のコンプライアンス意識の向上とサプライチェーン全体を通じたリスクマネジメントの強化を図るとともに、多様なステークホルダーと連携し、グローバルでの人権尊重や環境負荷の低減に取り組めます。
 財務資本 ▶ P38	事業環境の変化に対応するキャッシュ・アロケーション戦略 持続的な成長に向けた成長投資と株主還元を両立するとともに、資本効率を高めることで、企業価値の持続的な向上をめざします。	- 株主資本コストの低減 - 期待成長率の向上 - ROAの向上 - レバレッジの活用	- 自己資本：1兆1,905億円 - 有利子負債：2,635億円 - 自己資本比率：58.5% - 信用格付け：AA-(R&I)	- 売上高：1兆5,125億円 - 営業利益：1,010億円 - 当期純利益：1,039億円 - ROE：8.9% - 営業CF：685億円 (政策保有株式の売却に伴う税金費用を除く)	当社が強みを持ち、収益性・成長性が見込める領域への投資やM&Aを積極的かつ機動的に実行するとともに、自己資本を適切にコントロールし、資本コストを上回る資本収益性の持続的な創出を図ります。

経営資本の掛け合わせ

資本のシナジーを生み出し、成長を加速

DNPは、6つの経営資本を分断して捉えるのではなく、掛け合わせることで価値創出の相乗効果を高めています。

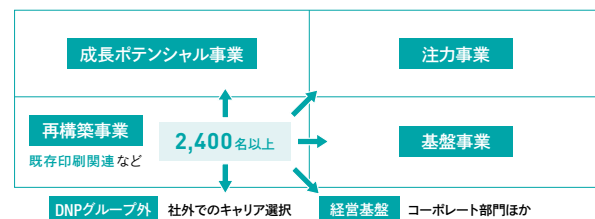
社内外のステークホルダーとの「対話と協働」を基盤に、人的資本や知的資本、製造資本等を結び付け、社会課題の解決と事業の成長を同時に実現していきます。



事業ポートフォリオに応じた 製造資本・人的資本の組み替え

事業ポートフォリオの変革に対応し、製造資本と人的資本の最適な組み替えを推進しています。事業戦略に基づき人材ポートフォリオを高度化し、再構築事業から成長ポテンシャル事業・注力事業・基盤事業へと人材の再配置を進めています。加えて、大幅な職種転換の際は、必要となる基礎知識やスキル、マインドセットの習得に向け、リスキリングを体系的に実施し、印刷関連で培った人材を高機能材・半導体関連やBP0領域へ転換するほか、3Dデザイン教育によるXR分野への展開や、ICT・DX領域へのシフトを行っています。今後も社員の自律的挑戦を起点に、事業戦略と連動した最適配置を進め、価値創出力の向上につなげていきます。

人材の再配置について（2020年～2025年度）



成果指標 2020～2025年度の6年間で社内外を含め2,400名以上の再配置を行い、戦略領域への人材シフトを着実に実現してきました。



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

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



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



社外パートナーとの「対話と協働」で 新たな価値を創出する「P&Iラボ」

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

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



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

コーポレートブランディングによる経営資本の高度化

— “イノベーションカンパニー”としてのDNPの理解・共感を加速 —

ブランドサイト「あたりまえをあたりまえにできるか？」[🔗](#)

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

コーポレートブランディングの基本的な考え方

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

企業広告について

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



ブランディング調査

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

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

