

TOP MESSAGE

トップメッセージ

新中期経営計画、始動。 さらなる成長拡大フェーズへ

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

代表取締役社長

北島義斉



イントロダクション

トップメッセージ

1 DNPとは

2 価値創造に向けた経営戦略

3 価値の創出

4 経営基盤の強化

5 コーポレートガバナンス

6 業績・会社情報

創業150周年

DNPの現状認識と課題

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

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

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

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

▶ P12 150周年特別コラム：長寿企業調査から読み解く「DNPの強み」

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

競争力の源泉

変化と継続が生み出す独自の強み

Q2 DNPの競争力はどこにあると考えますか？

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

また、技術の高度化に加え、生産設備の内製化や特許戦略などを一



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

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

Q3 DNPの持つ競争力はどのように築いてきたのでしょうか？

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

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

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

の研究機関や大学と連携しながら、新たな技術の獲得と事業化に向けた活動を進めています。

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

中期経営計画 成長拡大フェーズへの挑戦

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

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

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

の経営指標と位置づけています。

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

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

新中期経営計画では、成長が見込める分野には経営資源を重点的に配

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

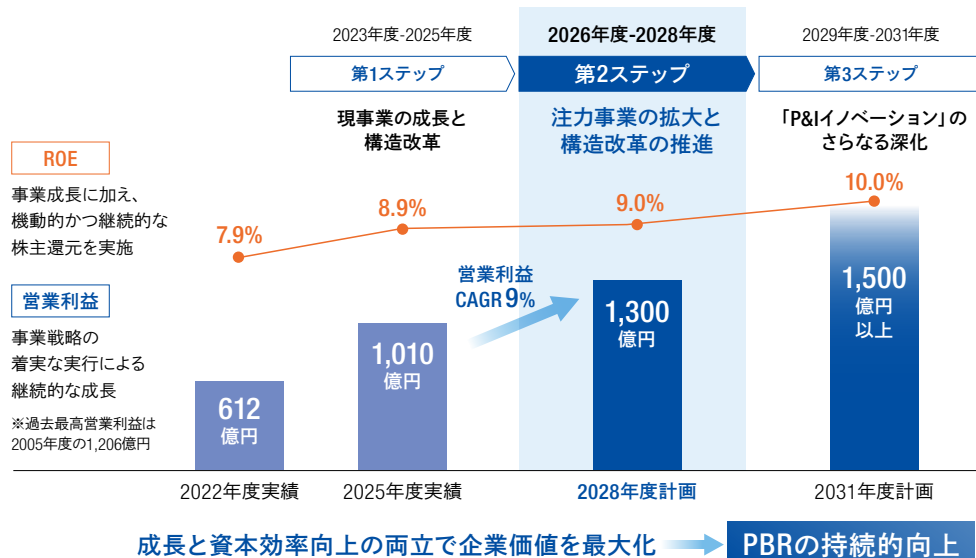
Q5 不確実性が高まる経営環境の中、経営層はどのような観点で議論・判断を行っているのでしょうか？

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

■ 新中期経営計画の位置づけと業績計画



■ 業績計画



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

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

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

人的資本の強化

価値創出型企业への変革を加速

Q6 非財務戦略はどのように事業成長や財務価値につながると考えていますか？

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

実際に当社では、2019年以降、人材への投資や人事制度の改革を継

対話を通じて価値創出を支える



挑戦する人材と現場を支える対話

半導体の先端パッケージ部材であるガラスコアのパイロットラインが稼働した久喜工場（埼玉県）を訪問。成長事業の最前線で挑戦を続ける社員との対話を通じて、価値創出を支える人材・組織づくりを進めています。



対話を通じた組織文化の融合と価値創出

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



挑戦を称賛し、学びを共有する風土づくり

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



多様な人材が活躍できる組織づくりを加速

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

続的に進めてきました。制度の整備を進めるとともに、その背景にある考え方への理解・浸透を図ることで、社員一人ひとりの行動変容につなげていくことを重視しています。また、組織文化や意識の変革を促し、挑戦

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

さらに、新中期経営計画においては、3年間で約350億円規模の人的資本投資を計画しています。人材育成やリスクリング、DX人材の育成、

多様な人材が活躍できる基盤の整備などに注力し、「人的創造性」の向上を図ることで、新たな価値創出をさらに加速させていきます。

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

株主・投資家の皆様へ リスクを先読みし、企業価値向上へ

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

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

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

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



長寿企業調査から読み解く「DNPの強み」

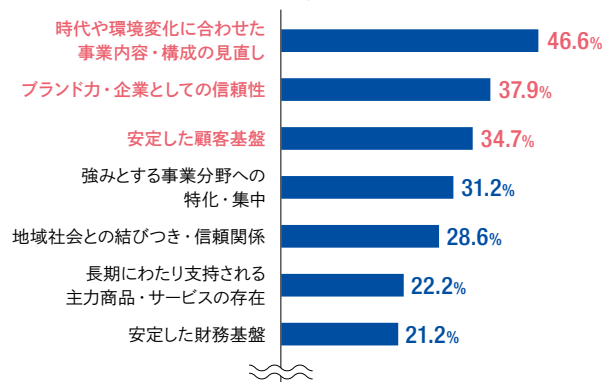
ニュースリリース「100年以上続く長寿企業の経営実態を調査」
 トークセッション「長寿企業のDNAから、持続的成長の条件を考える」

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

強み 1 環境変化を先取りし、自ら事業を変革する

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

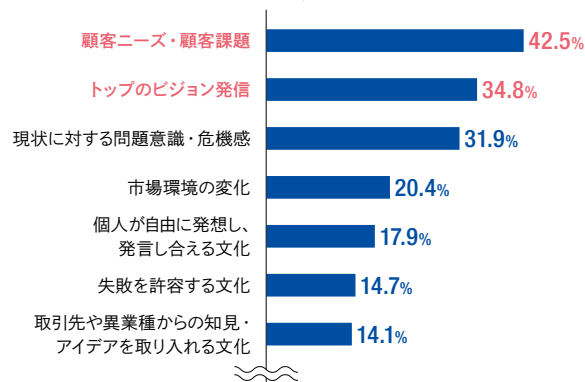
100年以上事業を継続できた理由は？



強み 2 顧客課題を起点に、核となる技術を進化させる

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

イノベーションを生み出し続けられた原動力は？



強み 3 ビジョンを組織に浸透させ、挑戦する風土を育む

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

理念やビジョンが日々の業務や判断に結びついているか？

