

大日本印刷株式会社  
新中期経営計画骨子説明会 質疑応答要旨  
(2023年3月9日)

【質問者1】

**Q：今回、PBR1倍超という株式市場の評価軸をKPIとして導入し、株式市場と対話をしていくスタンスを明確にしたと思われるが、考えを変えたきっかけや背景、問題意識等について教えてほしい。**

A：現在、環境・社会・経済がグローバルな規模で急激に変化していますので、DNPは変化に対応するだけではなくて、自らが進んであらゆる変革を行っていくことで、新しい価値を開発・提供していく必要があると考えています。そのためには、DNP自身の強みを磨き続けることに加えて、“非連続とも言える変革”を行うことが大変重要だと考えています。新しい中期経営計画の策定に向けて、機関投資家の皆様などとの対話を行ってきたなかで、さまざまなご指摘をいただきました。サステナブルな社会に貢献をして、DNPがサステナブルな企業として存在していくためには、こうした長期的な目標を掲げて、その達成を目指すという強い意志の下で、社内で議論を重ねてきた結果として、今回の経営方針および骨子の公表となりました。

**Q：プレゼンテーション資料の4ページに記載されている、DNPグループの目指す収益構造「営業利益1,300億円以上」について、時間軸等の詳細を教えてください。**

A：時間軸についてですが、これからの環境変化やさまざまな要因もあり、現時点では具体的に示していません。しかしながら、PBR1倍超の早期実現は、DNPの大きな目標であり、営業利益1,300億円以上に加え、自己資本とROEの目標値もあわせて達成していくことで、早期にPBR1倍超を実現したいと考えています。

**Q：プレゼンテーション資料の6ページの「成長牽引事業」には、光学フィルム・メタルマスク、フォトマスク・リードフレーム、バッテリーパウチが挙げられており、エレクトロニクス関連が多くなっている。これは、今考えられるDNPの成長牽引事業はエレクトロニクス関連であり、そこに重点的に投資を行っていくという考えで間違いはないか。**

A：現在、中期経営計画を策定していますが、市場成長性と事業収益性を同時に考えたときに、プレゼンテーション資料の5ページに示した社会課題とメガ

トレンドのどこにDNPが寄与できるかが、ポイントの一つだと考えています。その点、特にエレクトロニクスに関連する分野は、われわれの生活のなかで、環境の変化に敏感に反応していく面があり、DNPの成長を牽引していく主力事業になると考えています。

**【質問者 2】**

**Q：新中期経営計画骨子のなかで、総額 3,000 億円の自己株式取得の計画と、第 1 回として過去最高の 1,000 億円の自己株式取得の実施を公表しているが、今回、この方針を決めた背景を説明してほしい。**

A：DNP グループの経営の基本方針として、新しく打ち出したものに、「ROE10%以上を目標に掲げ、PBR1 倍超の早期実現を目指す」があります。この方針に基づき、資金の使途として優先すべき課題は、成長領域への集中的な事業投資だと考えています。その上で、毎期純利益を計上しつつ、遊休資産や政策保有株式を加速的に縮減するなかで創出したキャッシュも使いながら、ROEの分母となる自己資本を、現在 1 兆円を超えているレベルから 1 兆円のレベルまで圧縮していくという考えで、今回の総額 3,000 億円の自己株式取得の計画を公表しています。

**Q：プレゼンテーション資料の 7 ページに記載されている「EPS と DPS を意識した配当施策」とは、具体的にどういう意味なのか？ 配当方針について説明してほしい。**

A：収益性を上げることと自己株式の取得により、1 株当たり利益である EPS を向上させていきたいと考えています。従来の利益配分は、「安定配当」を基本としていましたが、今後は、EPS を注視しながら、1 株当たり配当である DPS を検討していきたいと考えています。

**Q：プレゼンテーション資料の 7 ページに、キャッシュの創出として「遊休資産の縮減、有利子負債の活用、資金効率の最大化 900 億円以上」との記載がある。このうち、土地や建物などの遊休資産の縮減は、どのぐらいの規模を想定しているか教えてほしい。**

A：資料 6 ページのとおり、事業ポートフォリオの転換を進めていくなかで、遊休状態となった工場については、再活用を検討しつつ、再活用できないものは売却を引き続き実行していきます。売却の具体的な目標は設定していませんが、こうした施策も進めていながら、資金効率の最大化に向けて、この 900 億円を創出していきたいと考えています。

**【質問者 3】**

**Q : プレゼンテーション資料の 7 ページのキャッシュ・アロケーションについて、例えば直近 5 年間の配当支払額などを考慮すると、左側の「キャッシュの創出」と右側の「キャッシュ・アロケーション戦略」のバランスが取れなくなると思うが、この点について説明してほしい。**

A : 今回は 5 年間という中長期な計画であり、予測値も多いため、大半の数字に「以上」を付記しています。配当支払額を考慮すると、左右のバランスが取れなくなるとのことですが、バランスが取れない部分の金額については、「遊休資産・有利子負債の活用等」や、「営業キャッシュ・フローの創出」で調整されることもあると考えています。

**Q : 今回の中期経営計画で考えている財務レバレッジの水準などについて教えてください。**

A : ROE を売上高利益率・総資産回転率・財務レバレッジという三つの数値に分解することを念頭に置いた質問と推測し、回答します。ROE の向上に向けて DNP は、事業活動による売上高利益率の改善を最優先しています。さらに、保有資産、特に政策保有株式等の縮減により、総資産を圧縮することで、総資産回転率も上げていきます。一方、有利子負債の活用についても検討していきますが、事業活動による売上高利益率の改善や資産効率の向上の優先度が高いため、現時点では、財務レバレッジの貢献度はそれほど大きくないと考えています。

**Q : プレゼンテーション資料の 4 ページに、2025 年度、そして長期に向けて営業利益の水準を上げていくとあるが、DNP のどの事業が牽引していくと見ているのかについて教えてください。また、ROE の目標として「資産売却も含め、8%以上を達成」と記載してあるが、毎年の達成を目指していると考えてよいか、DNP の考えについて教えてください。**

A : 2025 年度に営業利益を高めると考えているのは、黒崎工場に総額で 200 億円を投資するメタルマスクなど、現時点で投資を計画している事業です。「中長期の事業ポートフォリオ」のなかでは、「成長牽引事業」が利益の大きなウェイトを占めると考えています。

ROE の向上については、政策保有株式を純資産の 10%未満にすべく、今後 5 年間にわたって縮減・売却を加速していきます。これにより、特別利益を計上することになりますが、営業利益が十分に上がるまでの途中経過として、この特別利益も加えながら、継続的に ROE8%以上の達成を目指していきたいと考えています。

**【質問者 4】**

**Q : 中期経営計画骨子で掲げた目標の KPI を達成できなかった際の経営責任についてどのように考えているか？**

A : 当社は、収益源となる事業を短期で創出することは難しいと考え、中期経営計画期間である 3 年より長い、中長期のスパンも視野に入れながら経営を行っています。そのため、短期間の KPI の達成状況のみで経営者の去就を判断することはありません。

以上