

DNP

大日本印刷株式会社

機関投資家・アナリスト向け 新中期経営計画骨子説明会

2026年3月17日

イベント概要

[企業名]	大日本印刷株式会社
[企業 ID]	7912
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	中期経営計画説明会
[イベント名]	機関投資家・アナリスト向け 新中期経営計画骨子説明会
[決算期]	
[日程]	2026 年 3 月 17 日
[ページ数]	18
[時間]	13:00 – 14:17 (合計：77 分、登壇：28 分、質疑応答：49 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	4 名 代表取締役社長 北島 義斉 (以下、北島) 専務取締役 黒柳 雅文 (以下、黒柳) 専務取締役 三宅 徹 (以下、三宅)

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



IR・広報本部長

若林 尚樹（以下、若林）

[アナリスト名]*

野村證券

吉武 祐翔

SMBC 日興証券

花屋 武

大和証券

猪股 彩香

ゴールドマン・サックス証券

鴨脚 光洋

みずほ証券

斉田 健一

東京海上アセットマネジメント

浅野 健

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasiasia.com



登壇

若林：定刻となりましたので、DNP グループ、新中期経営計画骨子説明会を開始いたします。

本日の司会は私、IR・広報本部の若林が務めさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は大変お忙しい中、当社の説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。本日は説明会資料に沿ってご説明いたします。説明会資料は、DNP の Web サイトに日本語版、英語版とも掲載されております。

本日の進行ですが、ご説明を 13 時から 13 時半頃まで行い、その後、約 30 分間の質疑応答を設けております。終了時刻は 14 時頃を予定しておりますので、よろしくお願いいたします。

当社は、来期よりスタートする新たな中期経営計画の策定に向け、これまでも投資家、アナリストの皆様と継続的に対話を重ねてまいりました。本日の骨子説明会後も皆様との対話を一層深めながら内容を精査して、5 月の決算発表と同時に新たな中期経営計画を公表する予定です。

本日は、まず創業から 150 年の歩み、そして持続的な成長を支える DNP 独自の強みと組織風土についてご説明させていただきます。続いて現中期経営計画の振り返り、そして次期中期経営計画の骨子についてご説明してまいります。

それでは、ご説明に移らせていただきます。はじめに DNP の 150 年の歩み・P&I の強み、および現中期経営計画の振り返りを社長の北島より、振り返りの一部詳細を専務取締役の三宅よりご説明いたします。

それでは北島社長、三宅専務、よろしくお願いいたします。

北島：皆さん、こんにちは。代表取締役社長の北島です。本日は年度末のお忙しいところ、DNP、大日本印刷の新中期経営計画骨子説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



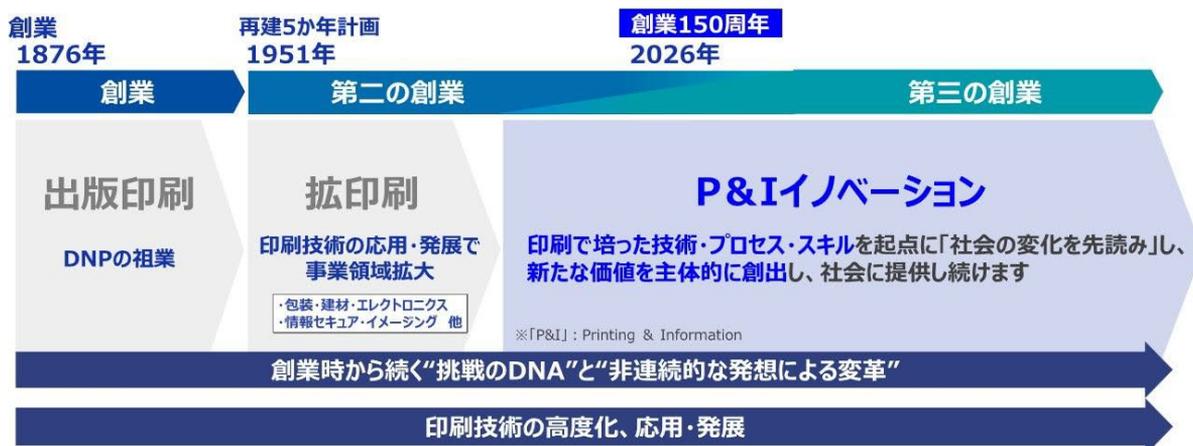
創業150年～その先の成長を目指して

DNP

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、サステナブルな社会の実現を目指し、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、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。



3

大日本印刷は今年、創業 150 周年を迎えます。祖業である出版印刷に始まり、その印刷技術を応用・発展させることで事業の領域を広げてきました（拡印刷）。そして、エレクトロニクス事業に象徴されるように、印刷の概念を拡張し続けることで、世界でも類を見ない総合印刷会社へと成長しました。この時期は顧客からの非常に高度な要求にも応えながら事業領域を拡大させたことから、「第二の創業」と位置付けており、以来 70 年以上にわたり事業拡大を続けています。

現在、DNP は「第三の創業」を掲げ、顧客の要求に応じて価値を提供するだけでなく、自ら価値を創出し、それを社会へ普及させるイノベーションカンパニーへ変わることを目指しています。

また、2023 年度にスタートした現中期経営計画では、これまでにない高い目標を掲げるとともに、市場や投資家の皆様からのさまざまな声に耳を傾け、DNP の強みや考えを自らの言葉で発信する企業へと着実に進化しつつあります。

そして 2026 年、創業 150 周年という節目は単なる歴史の通過点ではなく、「拡印刷」によって培ってきた本質的な強みをあらためて掛け合わせ、非連続的な発想によって変革を起こすターニングポイントにしていきます。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

高度化された印刷技術を基盤とした付加価値の高い
製品・サービスを提供し続け、「未来のあたりまえをつくる。」

スマートコミュニケーション部門

ライフ&ヘルスケア部門

エレクトロニクス部門

DNP独自の強み (P&Iイノベーション)

高度化された印刷技術

情報処理技術

微細加工技術

精密塗工技術

後加工技術

強力な研究開発体制

高い特許競争力

生産設備の自社開発による
高い参入障壁

非連続的な発想で、変革に挑戦する組織風土

4

4ページをご覧ください。DNPをあらためて捉えると、印刷技術を基盤に多様な分野へ事業を展開する総合印刷会社であると言えます。DNPの強みは、高度化させた独自の印刷技術に根ざしたコア技術を掛け合わせることで、革新的な製品・サービスを生み出す点にあります。こうした強みは強力な研究開発体制、高い特許競争力、そして独自の生産設備および生産プロセスによって支えられています。これらが一体となることで高い参入障壁をつくり上げ、長期にわたる競争優位の源泉となっています。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

P&Iノベーションにより生まれた主な製品・サービス

DNP



5 ページをご覧ください。実際にこの図をご覧くださいと、DNP が高度化させた独自の印刷技術とビジネスモデルを掛け合わせることで、世界的に高いシェアを誇る製品やサービスを生み出してきたことをご理解いただけたと思います。

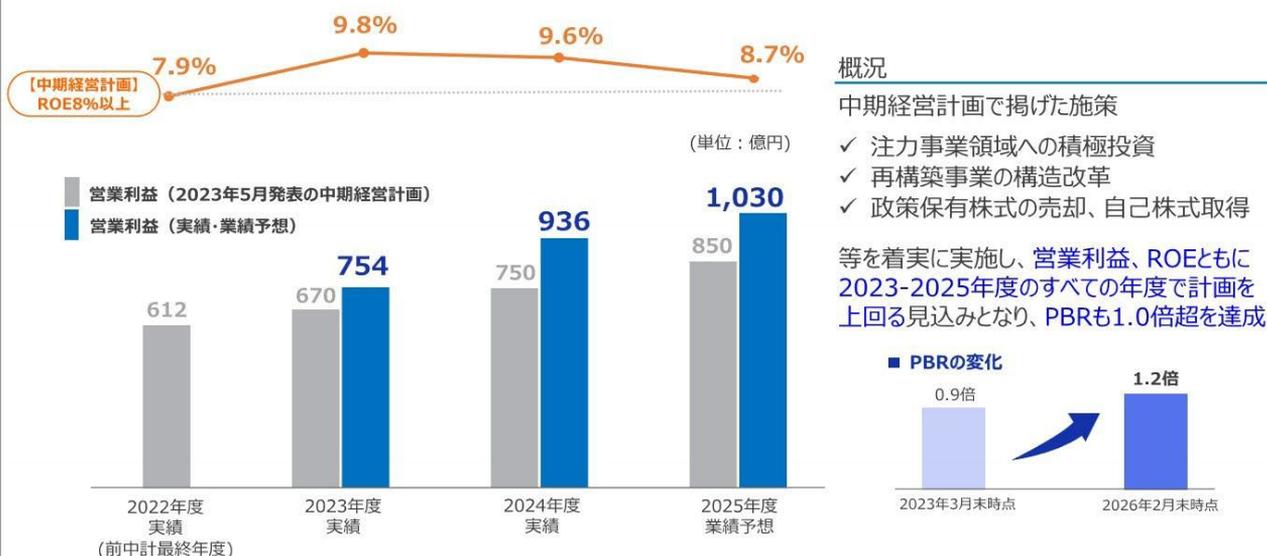
DNP は高度化させた印刷技術を今後も応用、拡張しながら、社会や市場の変化を的確に捉え、価値を創出し、暮らしの中に身近にある“あたりまえ”の価値として普及させることで、これからも成長を続けていきます。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

現中期経営計画の振り返り① 営業利益・ROE推移

DNP



7

次に、新中期経営計画の骨子をご説明する前に、現中期経営計画の振り返りをご説明します。

7ページをご覧ください。こちらは2023年度から2025年度の現中期経営計画期間における営業利益とROEの推移です。注力事業領域への積極投資、再構築事業の構造改革、政策保有株式の売却、自己株式取得などの施策を着実に進めたことで、営業利益、ROEともに全ての年度で計画を上回る見込みです。

PBRについても1倍超の早期実現を目指してきましたが、足元では1.2倍程度まで上昇しており、われわれの取り組みが投資家および株主の皆様にご理解いただけたのではないかと考えています。今後もこれに満足することなく、持続的な企業価値およびPBRの向上を目指してまいります。

続いて、営業利益の増減要因などの詳細を、専務取締役の三宅からご説明いたします。

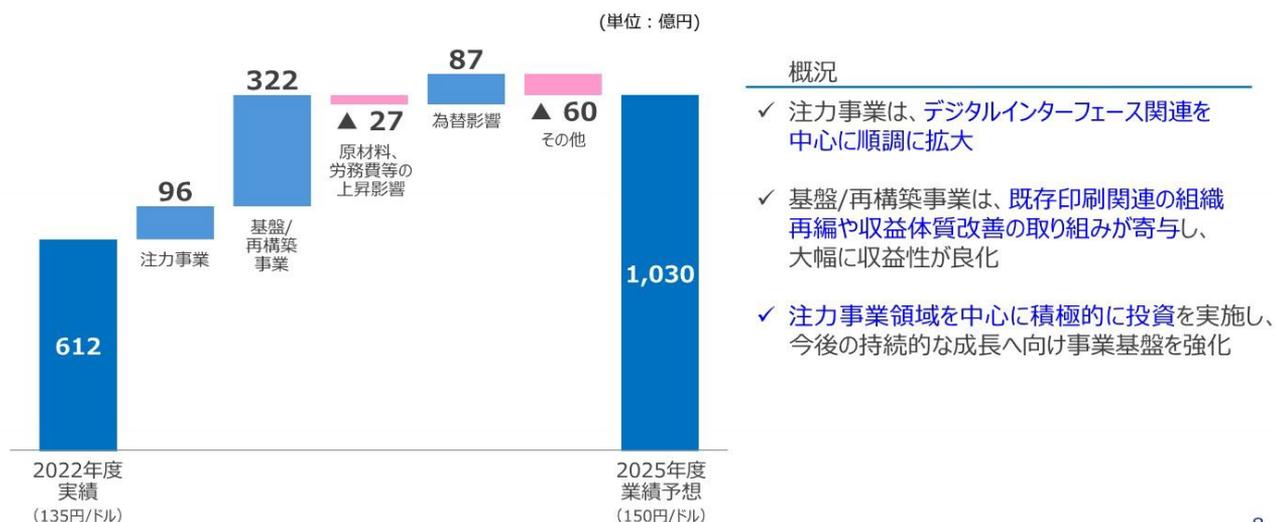
サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
 Asia's Meetings, Globally

現中期経営計画の振り返り② 営業利益増減要因（3か年累計）

DNP



8

三宅：三宅です。私からは、この図にありますように営業利益の増減、この要因についてご説明をさせていただきます。

図の一番左側、612 とありますけれども、これが 2022 年度の営業利益の実績 612 億円でございます。一番右は 1,030 と、2025 年度の業績予想と、予想でございますけれども、1,030 億円を見込んでおります。この 612 億円から 1,030 億円、418 億円、これがどのようになっているかというのを滝流れ図でお示しをしております。

左側の注力事業で 96 億円、その隣が基盤/再構築事業で 322 億円と、このようになっています。今の中期経営計画の中では、この注力事業さらには基盤/再構築の中に含まれています構造改革、この 2 本柱をもとに利益を伸ばそうということを計画しておりました。結果的にはそのとおり、注力事業、基盤/再構築、この事業の利益が増えているといった状況です。

注力事業は右側に概況とありますけれども、デジタルインターフェース関連、ディスプレイ関連の部材とか、そういったものを中心に順調に拡大してきている状況です。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

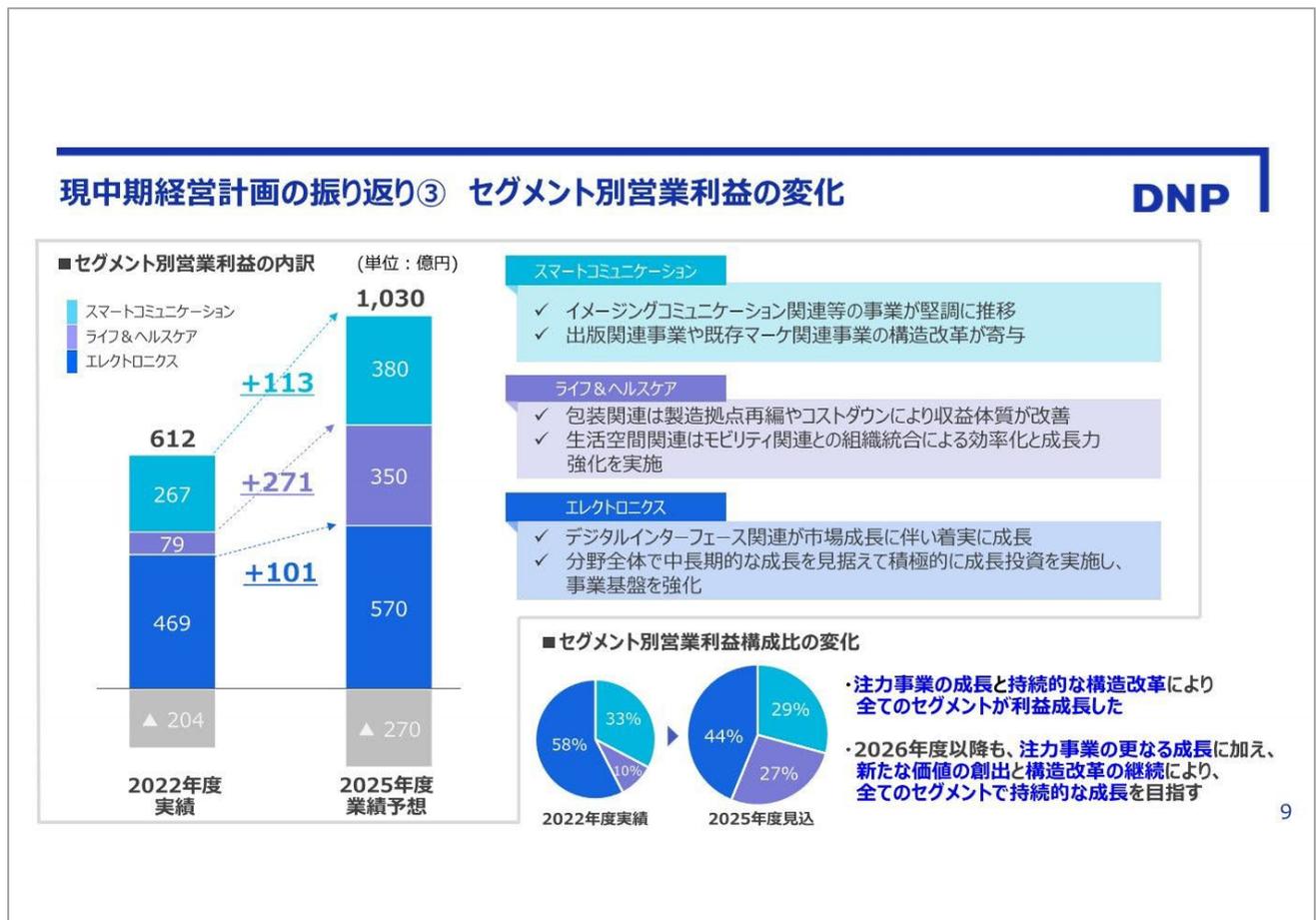
SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

基盤/再構築事業、先ほど構造改革というお話をさせていただきましたけれども、既存の印刷関連などの構造改革を含め、事業のコストダウンと収益体質の改善、これによって大幅に利益が上がっている状況です。

真ん中にありますピンクのところはマイナスです。原材料、労務費等の上昇の影響でマイナスの27億円。一方で為替は一番左端の2022年度実績、135円/ドル、それが25年度では150円ということで円安方向に振れましたので、為替の影響につきましてもプラス87億円という効果です。

その他としてマイナス60億円。これで612億円から1,030億円という結果になっています。

こちらでは注力事業のところです。96億円。この中には投資しました償却費も含んでおりますので、そちらのところを今後さらに成長、拡大していくということもございまして、この次の中期経営計画ではそこを伸ばしていくという状況になっております。



9 ページ目です。こちらでは今ご説明しました 22 年度の営業利益から 25 年度、この営業利益の予測に対しまして、セグメント別の営業利益、こちらについてご説明させていただいています。

サポート

日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



左の図です。薄いブルーのところ、22年度が267億円、それが25年度の予測ではプラスの113億円で、結果としては380億円。真ん中がライフ&ヘルスケアで79億円がプラス271億円の350億円。エレクトロニクスが469億円プラスの101億円で570億円。従いまして三つの全てのセグメントが順調に営業利益を伸ばして、その結果として1,000億円を超える営業利益を達成しそうだ、そういった状況です。

それぞれの三つのセグメントごとに説明を右側に書かせていただいていますけれども、スマートコミュニケーションにつきましては、フォトのところですね、イメージングコミュニケーション、ここが堅調に推移したということと、やはり構造改革、出版印刷関連とか既存マーケティング部門とかの構造改革が寄与している状況です。

真ん中のライフ&ヘルスケア、こちらは包装・パッケージ関連です。こちらにも構造改革ということでは製造拠点の再編もさせていただいております。われわれはモビリティと生活空間の事業統合をするということで、新しい事業部でモビリティ&リビング事業部に再編をいたしております。そういった効果も出ております。

エレクトロニクスに関しましては、先ほど述べましたように、デジタルインターフェース関連が順調に伸びているということと、先ほども言いました成長のための投資、こちらの工場建設、設備導入をしましたので、事業基盤を強化しているといった状況です。

右下にはセグメント別構成比率を書かせていただいていますけれども、22年度、エレクトロニクスの比率が大きかったということですが、25年度につきましてはスマートコミュニケーションが29%、ライフ&ヘルスケアが27%、エレクトロニクスが44%と、こういった形で三部門で利益を伸ばすことができたという状況です。

この状況は、次の中期経営計画におきましても注力事業を中心に拡大することによって、また全てのセグメントでの持続的な成長を目指すことを考えております。

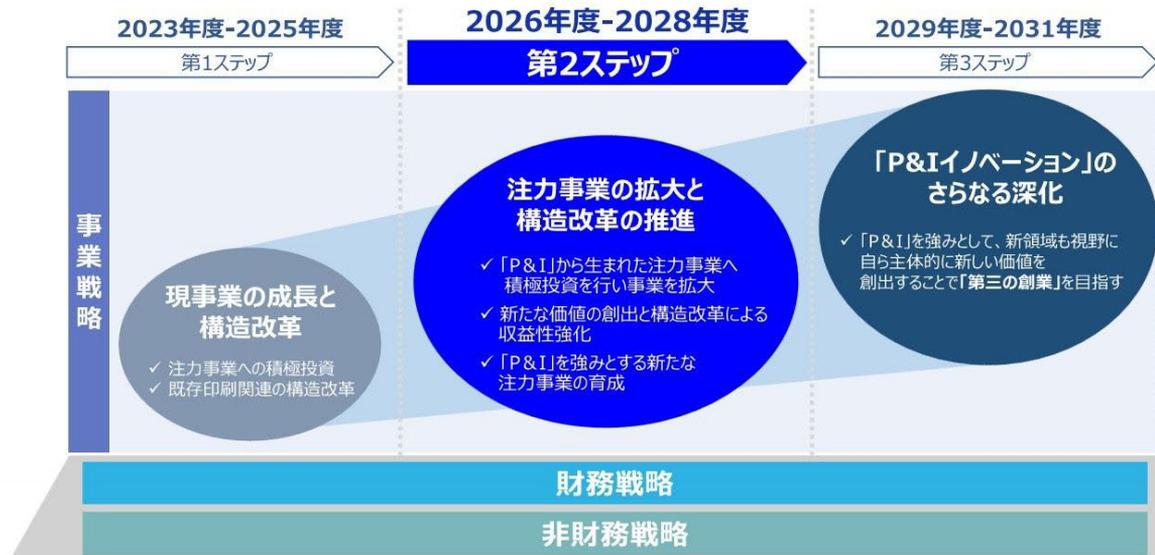
若林：続きまして、次期中期経営計画の骨子について、全体を社長の北島より、一部詳細については専務取締役の三宅よりご説明いたします。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

「2026年度-2028年度 中期経営計画」の位置づけ

DNP



11

北島：11 ページをご覧ください。DNP グループは常に長期を見据え、企業理念に基づき、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。そのため3年間の中期経営計画を単体で捉えず、長期的な成長を実現するためのステップと考えています。

第1ステップとして、現中期経営計画では現事業の成長と構造改革を掲げ、注力事業への積極投資と既存印刷関連事業の構造改革を進め、成果をあげてきました。

第2ステップとなる2026年度から2028年度の新中期経営計画では、注力事業の拡大と構造改革の推進により、さらなる成長を目指していきます。具体的には、昨年7月のIR-Dayでご説明しましたとおり、情報セキュア関連、フォトイメージング関連、モビリティ関連、産業用高機能材関連、デジタルインターフェース関連、半導体関連の六つの事業を中心に積極投資を行い、事業を拡大していきます。

また、目まぐるしく変化する経営環境の中で、全ての事業においてその変化を先取りして新しい価値を創出するとともに、構造改革を一層進めて収益性を強化していきます。さらには、DNP独自の「P&I」（Printing & Information：印刷と情報）の強みを掛け合わせ、新たな注力事業を育成していきます。

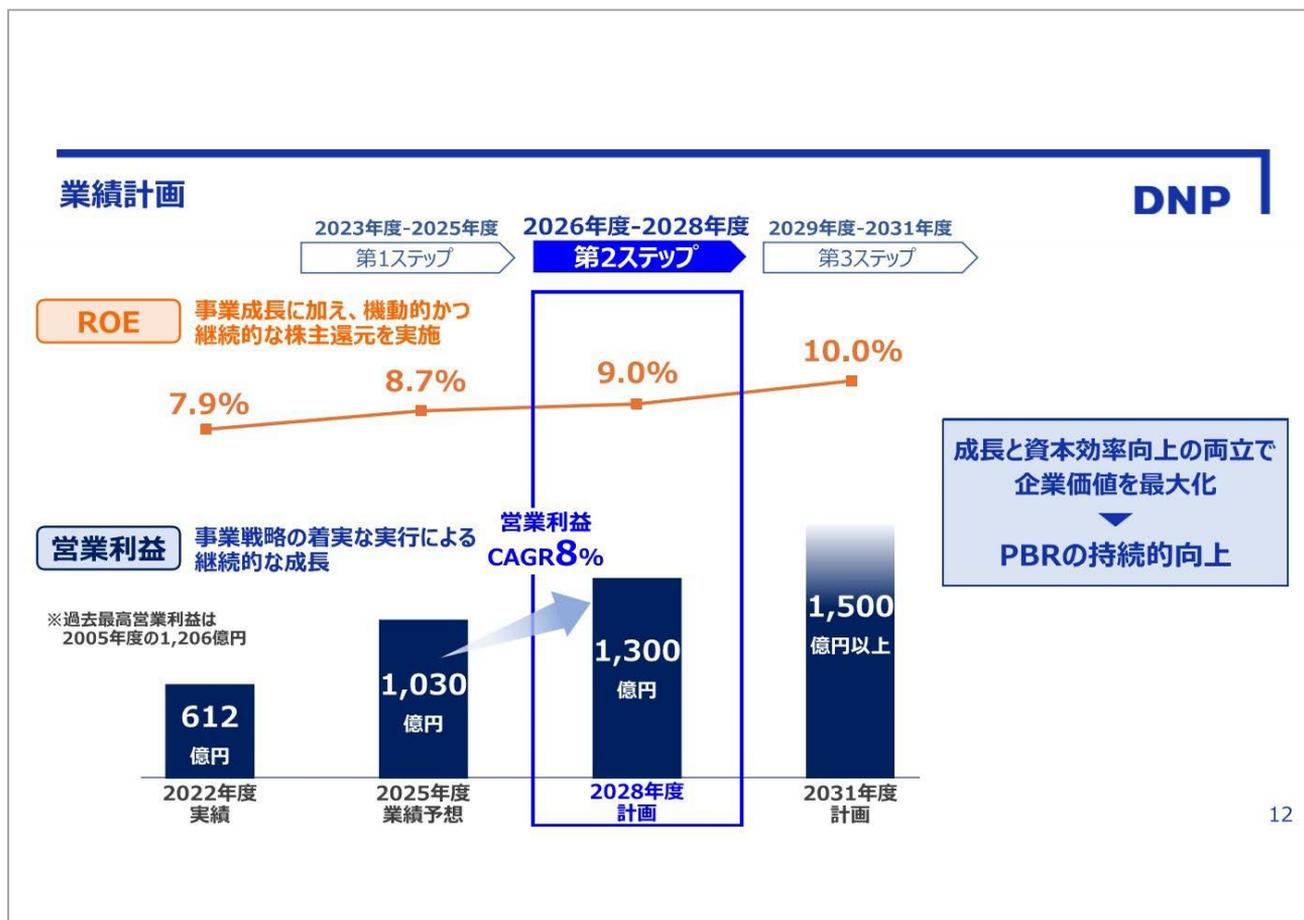
サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

11

第3ステップでは、「P&I イノベーション」をさらに深化させ、「P&I」を強みとして新領域も視野に、自ら主体的に新しい価値を創出するという一方で、「第三の創業」の実現を目指していきます。



12 ページをご覧ください。こちらは業績計画となります。先ほどもご説明しましたとおり、現中期経営計画の最終年度となる2025年度は営業利益1,030億円を見込んでいます。

第2ステップとなる新中期経営計画では、2028年度に過去最高の営業利益1,206億円を超える1,300億円を計画しています。またROEについては事業成長に加え、機動的かつ継続的な株主還元を実施することで、2028年度に9%を計画しています。

第3ステップでも「事業戦略」「財務戦略」「非財務戦略」の三つの戦略を着実に実行することで、持続的な成長を実現し、2031年度に営業利益1,500億円以上、ROE10%を計画しています。このように成長と資本効率向上の両立による企業価値の最大化を図り、PBRの持続的向上を目指していきます。

続いて、「事業戦略」の詳細を専務取締役の三宅からご説明します。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革

DNP

注力事業の拡大と事業ポートフォリオの変革、及び、事業シナジーにより 3セグメントを成長させる



13

三宅：あらためまして三宅です。私からは、ここでは注力事業を拡大させる事業ポートフォリオを変革させる、前のページで社長の北島から28年・31年、営業利益・ROEを拡大するという説明をさせていただきましたが、ではそれをどうやって実現するのかというポイントがここにありますので、これについて私から説明をさせていただきます。

まず左の図です。注力事業の拡大ということを書かせていただいています。こちらは昨年7月のIR-Dayでご説明した図でございます。先ほどから説明してはいますが、三つのセグメントがあります。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、それぞれのセグメントから二つずつ、合計六つ、6個の「注力事業」を選定しております。

この六つの事業、この選定に当たっては、高いシェアを持っている、競争力がある、さらには良好な収益性があると、そういうことと、やはりマーケットが成長して今後も持続的な成長が見込まれると、そういった分野であれば、われわれが投資すればさらに拡大していくと、事業拡大、売上・利益が増えるということで、この六つを注力事業として選定させていただきました。これは次の中期経営計画におきましても、さらに成長を拡大させると考えております。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

次に右側です。事業ポートフォリオの変革と書かせていただいています。真ん中にプラスとありますけれども、左側の六つの事業ではそれ以外のところをどうするんだということにつきましては、それぞれの事業のポートフォリオを変革しながら成長させる、場合によっては縮小・撤退するということを考えています。

右の図は縦軸が利益成長率、真ん中は5%と書いています。横軸が事業収益性で、ROEの10%と書いています。従いまして、利益、年平均成長率5%以上、また事業の収益性ですね、ROE10%以上、ここを超える一番右上のところを「注力事業」と。左は、収益性はただだけれども利益の成長率が高い「成長ポテンシャル事業」と。一方で、収益性はある、ただしあまり成長が見込めない右下のところは「基盤事業」。両方ともちょっと厳しいというのが「再構築事業」と。こういう4象限の図を描かせていただいております。

左側の六つの事業は、もちろんこの中の「注力事業」に当てはまるのですが、それ以外の事業につきましても、それぞれの事業の中で棚卸をしまして、ほかの事業の中でも伸びるところがあるのか、それとも縮むところがあるのか、そのように区分けして、この図に当てはめてみます。そうすると、まだ小さいけれどもこれから伸びる、だったらそこのところに注力する、投資をするということによって、次の注力事業の柱を見つけていこうと、こういったことを狙っております。

一方で、やはり「再構築事業」だとなかなか今後は厳しい事業につきましては、構造改革を加速することによって資本の効率化を進めていくと考えています。

従いまして、この左側と右側両方を実施して、事業の中身を見ながら、「成長事業」のところに集中していくと、そのように考えている、そういったようなポイントで事業の整理をしてみたいです。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

「2026年度-2028年度 中期経営計画」における戦略

DNP

各戦略における施策

※26年5月の中期経営計画公表時には定量的な計画値を開示予定

事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「P&I」から生まれた注力事業へ積極投資を行い事業を拡大 新たな価値の創出と構造改革の推進による収益性強化 「P&I」を強みとする新たな注力事業の育成
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 成長投資の原資は、営業CFの拡大に加え、政策保有株式等の資産縮減や有利子負債の積極活用により、資金効率を最大化して創出 利益成長に応じた累進配当および配当性向の引き上げによる配当水準の向上 自己株式の取得は、成長投資とのバランスや株価水準、資本効率を考慮し、機動的かつ継続的に実施する
非財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 「人への投資」の拡大による「人的創造性」の向上 知的資本の高度化による競争力向上 ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現



14

14 ページ目です。こちらが、私が説明する最後のページになりますけれども、次の中期経営計画における戦略を示しています。

左側にありますように戦略は三つです。今の中期経営計画と同じく三つの戦略を考えています。「事業戦略」、真ん中が「財務戦略」、一番下が「非財務戦略」となっています。赤字で上に書いてありますけれども、今回はこの文字で書かせていただいていますけれども、5月に発表するときには定量的に数字を入れて、こういった目標であるということは示させていただければと思っています。

まずは「事業戦略」です。今までご説明させていただきましたけれども、こちらは数字を持ちまして三つです。注力事業を伸ばすということ。さらには構造改革、こども進めますと。前のページで述べました4象限の図を使いながら、新たな注力事業を育成するということも含めまして、この3本の柱で事業を伸ばしていこうと考えております。

続きまして、真ん中の「財務戦略」です。財務戦略につきましては、先ほどからお話していますROEの目標が9%、10%と、あと営業利益の成長が1,300億円、1,500億円と、まだまだ事業を拡大してまいりますので、財務戦略的には創出したキャッシュを成長投資に振り向けるということと。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

もう一つやはり株主への還元ですね、こちらとのバランスを図りながら財務戦略を立てていくということを考えています。

そのキャッシュ、成長投資の原資は、もちろん営業のキャッシュフローを拡大するということと、今の中計でも実施していますけれども、政策保有株式の資産の縮減、さらには有利子負債、こういったことも積極活用していきたいと考えております。

また、株主の還元でございますけれども、利益の成長に応じた配当、まずは配当性向を引き上げるとか、そういった水準の向上も考えております。また自己株式の取得に関しましては、先ほどから述べていますような成長投資のバランスとか、株価とか資本効率を考慮しながらタイミングを見て、機動的かつ継続的に実施することを考えています。

冒頭申し上げましたけれども、ここでは言葉だけでございますが、5月には数字を示してご説明したいと考えております。

一番下の「非財務戦略」です。こちらは事業あるいは組織文化、そういうベースとなる非財務のところをわれわれは重要視しております。人的資本、知的資本、さらには環境への配慮、こちらの三つにつきましては今の中期経営計画からさらに継続、拡大しながら取り組みを進めてまいるといったことです。こちらにつきましても5月の時点では定量的な目標を示してご説明させていただきたいと思っております。

以上の戦略を用いまして、企業価値を向上させるとともに「未来のあたりまえをつくる。」と、より良い社会、より心豊かな暮らし、この実現に向けて努力してまいりたいと思っています。

私からの説明は以上です。

若林：本日のご説明はこれで以上になります。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com