

# DNP

## 大日本印刷株式会社

2021年3月期 機関投資家 アナリスト向け  
決算・中期経営計画説明会（電話会議）

2021年5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]	決算説明会		
[イベント名]	2021 年 3 月期 機関投資家 アナリスト向け 決算・中期経営計画説明会（電話会議）		
[決算期]	2020 年度 通期		
[日程]	2021 年 5 月 17 日		
[ページ数]	41		
[時間]	15:00 – 16:07 (合計：67 分、登壇：44 分、質疑応答：23 分)		
[開催場所]	電話会議		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	4 名		
	常務取締役	橋本 博文（以下、橋本）	
	常務執行役員	杉田 一彦（以下、杉田）	

---

### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptasia.com

常務執行役員 黒柳 雅文（以下、黒柳）  
IR・広報本部長 佐々木 大輔（以下、佐々木）

**[アナリスト名]** 野村證券 河野 孝臣  
SMBC 日興証券 花屋 武  
大和証券 榮 哲史

---

**サポート**

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 登壇

佐々木：定刻となりましたので、大日本印刷株式会社、機関投資家アナリスト向け決算説明テレフォンカンファレンスを開始いたします。大変お忙しい中、当社のカンファレンスコールにご参加いただき誠にありがとうございます。本日は本来であれば、皆様方と実際にお顔を合わせながら説明会を開催させていただく予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、安全を最優先するとして電話会議という形で開催させていただくことになりました。ご理解くださいますよう、お願いいたします。

それでは、本日の出席者をご紹介します。常務取締役、橋本博文。常務執行役員、杉田一彦。常務執行役員、黒柳雅文でございます。本日の司会は私、IR・広報本部の佐々木が務めます。よろしくお願いいたします。

本日の進行ですが、初めに常務の黒柳より2021年3月期決算概要についてご説明いたします。次に、常務の橋本より中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。その後、質疑応答の時間を設けています。なお、本日は16時までの予定ですので、よろしくお願いいたします。

それでは、常務の黒柳より2021年3月期決算概要についてご説明させていただきます。お願いいたします。

### 2020年度 連結決算の概況： 業績概要

DNP

(単位：億円)	2019年度	2020年度	前期比(差)
売上高	14,018	13,354	▲4.7%
営業利益	562	495	▲12.0%
営業利益率	4.0%	3.7%	▲0.3%
経常利益	637	599	▲6.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	694	250	▲63.9%
ROE	7.3%	2.6%	▲4.7%
設備投資額	571	716	+25.3%
研究開発費	336	326	▲2.9%

- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受け、売上高・営業利益は、前年を下回った。
- ・事業ポートフォリオ管理による強い事業構造への変革は継続して推進。4つの成長領域における注力事業への事業投資と、競争力強化のための構造改革に取り組んだ。

3

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
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

**黒柳**：経理本部の黒柳でございます。本日はお忙しい中、この説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。私のほうから、2021年3月期、2020年度の決算概要について、資料に沿ってご説明をさし上げます。

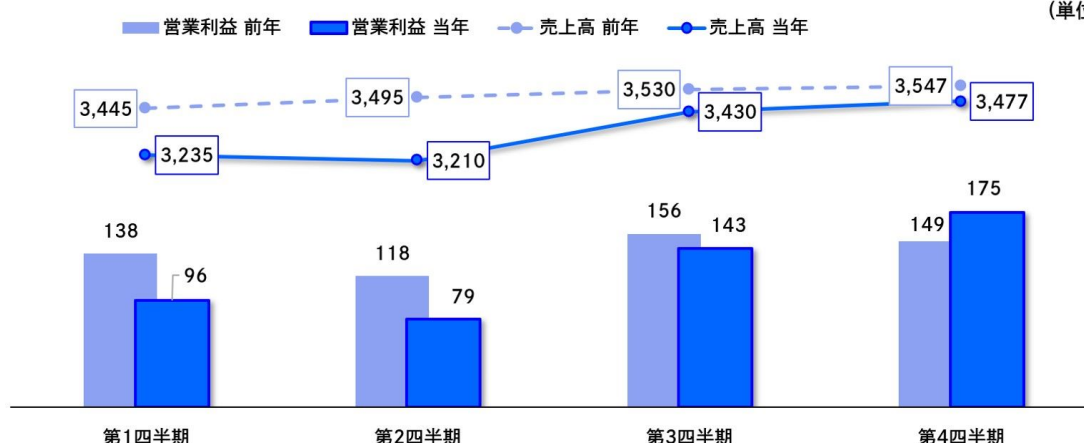
3ページ目から始まります。まず全体の概況でございます。当社は、四つの成長領域における注力事業への事業投資および競争力強化のための構造改革に取り組み、強い事業ポートフォリオの構築に注力しておりますが、今回の決算に関しましては、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、売上高につきましては4.7%の減収、営業利益につきましては12.0%の減益と、減収減益となりました。

このページについては、2点補足させていただきます。営業利益につきましては、計画値の400億に対して、結果は495億円になりましたが、この状況について、次のページで説明さし上げます。また、設備投資ですが、前期に比べ25.3%の増加となりました。当社が取り組んでいる注力事業への投資の強化ということで、旺盛な需要に対応するため、リチウムイオン電池用のバッテリーパウチの生産能力を強化した結果でございます。

## 2020年度 連結決算の概況： 売上高・営業利益 四半期推移

**DNP**

(単位：億円)



第1・2四半期は、情報コミュニケーション部門、生活・産業部門を中心にコロナ禍の影響を受けた。既存事業の構造改革及び注力事業への取組みを着実に進めたこともあり、第3四半期からはその影響を抑制し、第4四半期は増益となった。

4

続きまして、四半期単位の売上高と営業利益の推移のページでございます。このページでは営業利益についてご説明さし上げます。第1四半期が96億円、第2四半期が79億円、第3四半期が143億円、第4四半期が175億円という結果となりました。第1、第2四半期につきましては、新型コロナウイルスの影響が大きく、前年に対して30%程度の減益となりました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 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

しかしながら、既存事業の構造改革および注力事業への取り組みを着実に進めたこともあり、第3四半期から改善傾向になり、第3四半期では8.0%の減益、第4四半期では17.7%の増益と、増益に転じることができました。

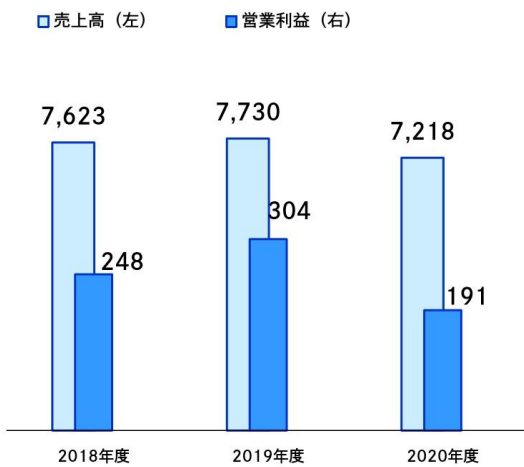
## 2020年度 連結決算の概況： セグメント別

DNP

### 情報コミュニケーション部門

#### 【業績推移】

(単位：億円)



#### 【概況】

コロナ禍の影響を大きく受け、減収減益

##### 〈情報イノベーション事業〉

- ・経済対策関連の需要増加もあり、IDカードやBPO関連事業が順調に拡大
- ・イベントやキャンペーンの中止・減少により、パンフレットやカタログが大幅に減少

##### 〈イメージングコミュニケーション事業〉

- ・イベントやアミューズメント施設の利用自粛により、大幅に需要が減少

##### 〈出版関連事業〉

- ・電子書籍販売が順調に推移
- ・書籍・雑誌の休廃刊により印刷受注が減少

5

5 ページ目以降で、各セグメントの状況について簡単にご説明申し上げます。まず、情報コミュニケーション分野でございますが、この部門はコロナ禍の影響を大きく受け、売上高が7,218億円、営業利益が191億円と、減収減益になりました。

情報イノベーション事業におきましては、経済対策関連の需要増加もあり、BPO 関連事業が順調に拡大いたしました。一方ではパンフレットやカタログ等が大幅に減少いたしました。

イメージングコミュニケーション事業につきましては、外出自粛の影響を受け、当社製品の需要が大きく減少いたしました。

出版関連事業につきましては、コロナ禍の中で電子書籍販売は順調に推移しましたが、リアルな書籍・雑誌の需要が減少し、全体として減収になりました。

通期では減益となりましたが、先ほどご説明申し上げた当社の第4四半期の増益の要因はこの部門の改善によります。

### サポート

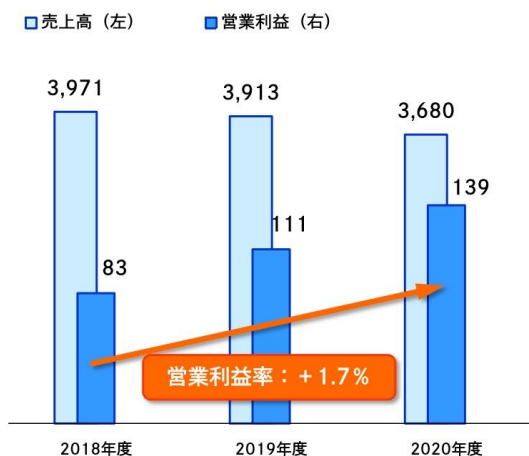
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
 Asia's Meetings, Globally

## 生活・産業部門

## 【業績推移】

(単位：億円)



## 【概況】

コロナ禍により上半期を中心に一時的な需要減はあったものの、選択と集中を推進し、減収ながらも増益を実現

## 〈包装関連事業〉

- ・土産品や飲食店向けの業務用包材が減少

## 〈生活空間関連事業〉

- ・上半期の住宅建築・リフォームや自動車市場の需要減少が大きく影響
- ・抗菌・抗ウイルス機能を付与した製品を拡充

## 〈産業用高機能材関連事業〉

- ・リチウムイオン電池用バッテリーパウチが大幅に増加

6

続きまして、生活・産業部門でございます。売上高が3,680億円、営業利益が139億円となりました。コロナ禍により、特に上半期を中心に一時的な需要減がありましたが、その後、選択と集中を推進し、減収ながらも増益を実現しております。この部門の営業利益率については、2期前に比べ、利益率を1.7ポイント上昇させることができました。

包装関連事業では、土産品や飲食店向けの業務用包材が減少いたしました。

生活空間関連事業では、コロナ禍の中で、抗菌・抗ウイルス機能を付与した製品を拡充いたしました。上半期の住宅、自動車関連の需要減少が大きく、通期では減収となりました。

産業用高機能材関連事業につきましては、当社が注力しているリチウムイオン電池用のバッテリーパウチが大幅に増加いたしました。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

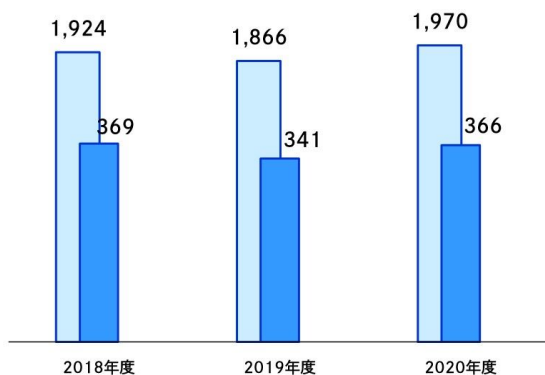
## エレクトロニクス部門

## 【業績推移】

(単位：億円)

## 【概況】

□ 売上高 (左) ■ 営業利益 (右)



コロナ禍においても安定した売上高・営業利益を確保

## 〈ディスプレイ関連製品事業〉

- ・光学フィルム関連は、テレワークやオンライン需要の普及、自宅で過ごす時間の増加によりタブレット端末向け、テレビ向けともに好調
- ・スマートフォン向け有機ELディスプレイの需要増によって、有機EL製造用メタルマスクも安定して推移
- ・液晶ディスプレイ用カラーフィルターは、事業整理を進めた

## 〈電子デバイス事業〉

- ・テレワークやオンラインサービスの拡大、5Gの開始などを背景に需要が全般的に増加

7

エレクトロニクス部門は、売上高が1,970億円、営業利益366億円で、コロナ禍におきましても安定した売上高、営業利益を確保することができました。

ディスプレイ関連製品事業におきましては、液晶ディスプレイ用のカラーフィルターは事業整理を進めておりますが、当社に強みのある、光学フィルム関連は、このコロナ禍の中で好調に推移し、有機EL製造用メタルマスクも安定して推移いたしました。

電子デバイス事業につきましては、5Gの運用開始などの背景も加わり、全体的に需要が増加いたしました。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



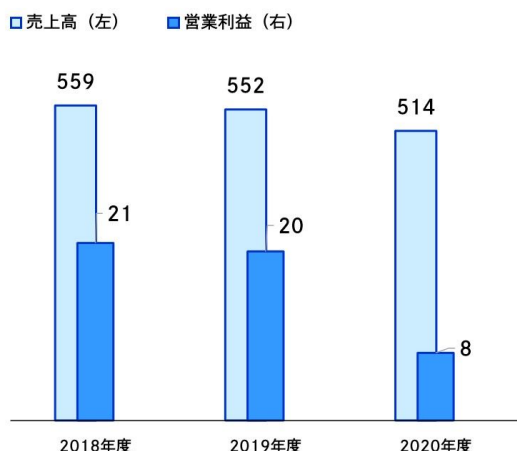
## 2020年度 連結決算の概況： セグメント別

DNP

### 飲料部門

#### 【業績推移】

(単位：億円)



#### 【概況】

- ・ 外出自粛の影響から、観光地や飲食店等での需要が減少
- ・ 「家飲み」需要の増加でアルコール飲料「檸檬堂」の販売が増加
- ・ 飲食店等でのテイクアウト需要の拡大に対応するなど、コロナ禍による生活様式の変化への対応に努めた

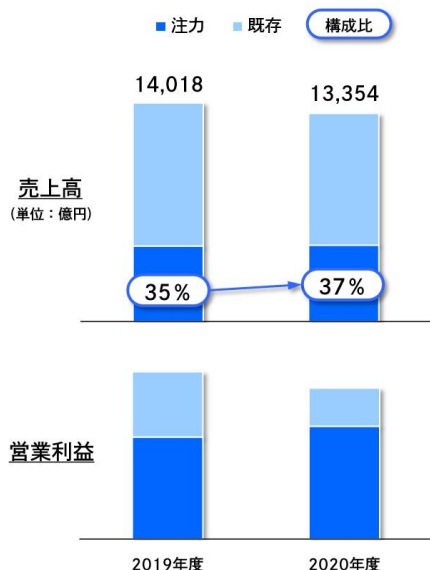
8

最後、飲料部門でございます。家飲み需要が増加する中、コカコーラグループが発売しているアルコール飲料の「檸檬堂」の販売が非常に順調でしたが、コロナによる外出自粛の影響から厳しい状況が続き、売上高は514億円、営業利益は8億円という水準で減収減益となりました。

以上、四つのセグメントについてご説明さし上げました。

## 2020年度 連結決算の概況： 注力事業

DNP



注力事業	売上高対前年	概況
IoT・次世代通信関連事業	↑	自宅で過ごす時間の増加により、光学フィルムなどのエレクトロニクス部材が増加
モビリティ関連事業	↑	リチウムイオン電池用バッテリーパウチが増加
環境関連事業	↓	外出自粛の影響から、土産品や飲食店向け等の業務用包材が減少
データ流通関連事業	→	・ 経済対策関連のBPOが増加 ・ イベントやアミューズメント施設の利用自粛により、イメージング関連が大幅に減少

9

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
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

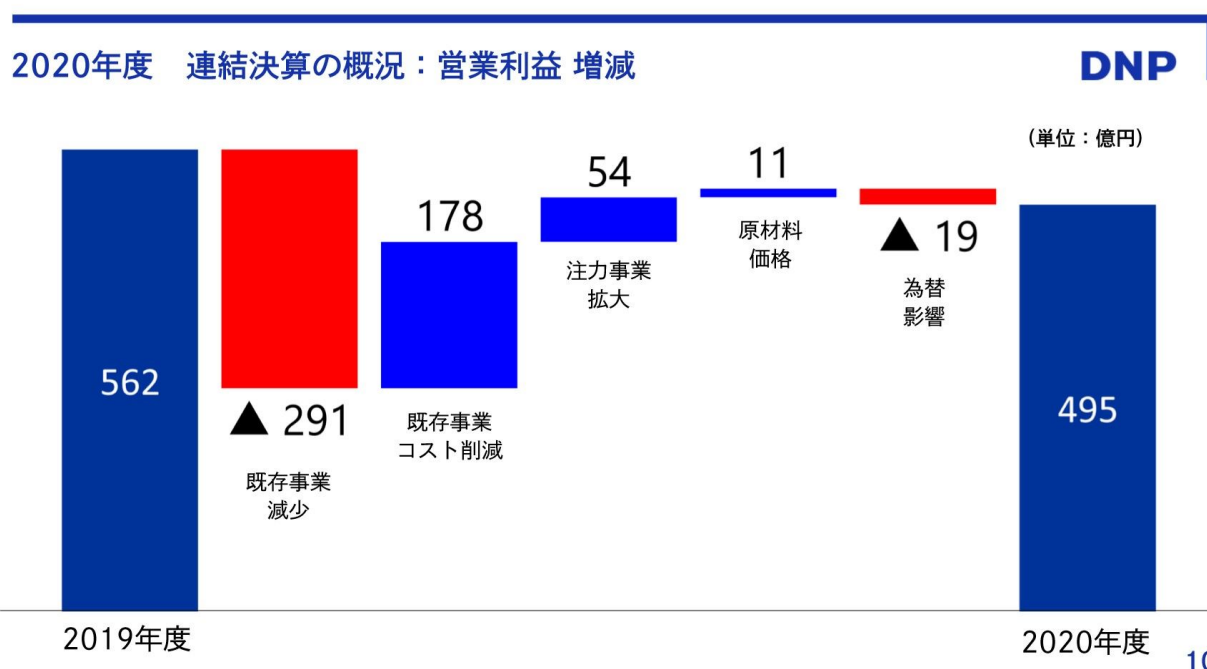
9 ページでは、私どもが注力している事業について概況をご説明申し上げます。

注力事業の構成比ですが、売上高については、前年の 35%に対し、2 ポイント上昇させ、37%となりました。これに伴い、営業利益の構成比も上がっております。

四つの注力事業ごとに見てまいりますと、IoT・次世代通信関連事業とモビリティ関連事業については、順調に推移しております。

環境関連につきましては、エコ対応の需要はございますが、包装材の受注が減少したため、前年割れとなりました。

データ流通関連事業につきましては、イメージング関連が非常に厳しい状況にある中、経済対策関連の BPO が増加し、前年微増という結果になりました。



次の 10 ページは、営業利益に関しましての滝流れ図でございます。ここで見ますと、先ほどご説明しました注力事業に関する効果としてはプラスの 54 億円となっております。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2021年度業績予想について

(単位：億円)

**DNP**

	2020年度	2021年度	前期比(差)
売上高	13,354	13,500	+1.1%
営業利益	495	570	+15.1%
営業利益率	3.7%	4.2%	+0.5%
経常利益	599	650	+8.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	250	530	111.3%
ROE	2.6%	5.0%	+2.4%

設備投資額	716	650	▲9.3%
研究開発費	326	330	+1.2%

		2020年度	2021年度	前期比
情報コミュニケーション	売上高	7,218	7,280	+0.9%
	営業利益	191	230	+19.9%
生活・産業	売上高	3,680	3,800	+3.3%
	営業利益	139	170	+21.7%
エレクトロニクス	売上高	1,970	1,940	▲1.5%
	営業利益	366	370	+0.8%
飲料	売上高	514	515	+0.1%
	営業利益	8	8	+1.2%
調整額	売上高	▲28	▲35	
	営業利益	▲211	▲208	

- ・国内外で新型コロナウイルス感染症の影響は残るものの、ワクチン接種の普及等により緩やかに回復するものと想定している。
- ・営業利益については2019年度(562億円)を上回る水準とし、増収増益を達成する。
- ・不動産等の資産の売却や退職給付制度の変更による特別利益の計上を見込んでいる。ROEは5.0%を見込む。

※新収益認識基準適用による売上影響額：約▲300億円

11

業績関連の最後の11ページで、2021年度の業績予想、計画についてご説明申し上げます。

国内外で新型コロナウイルス感染症の影響は残るものの、ワクチン接種の普及等により穏やかに回復するという前提で計画しております。

営業利益につきましては、2年前、2019年度の562億円を上回る水準に設定しております。

具体的な数字は左の枠にございますが、売上高につきましては1.1%増収の1兆3,500億円、営業利益につきましては15.1%増益の570億円を計画しております。

それぞれの部門別の状況は右の表に記載のとおりでございます。営業利益につきましては、全てのセグメントで増益を計画しております。

また、左の枠に戻りますが、ROEにつきましては、新しい年度で5%を達成することを目指し、親会社株主に帰属する当期純利益は、530億円、前期比で111.3%増の水準を計画しております。

当期純利益の増加要因としては、営業利益の増益に加え、一時的な特別利益の要因として、保有資産の売却と秋に予定している退職給付制度の変更による特別利益を見込んでおります。

なお、減価償却費については、550億円を予定しております。

簡単ではございますが、私の説明は以上でございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

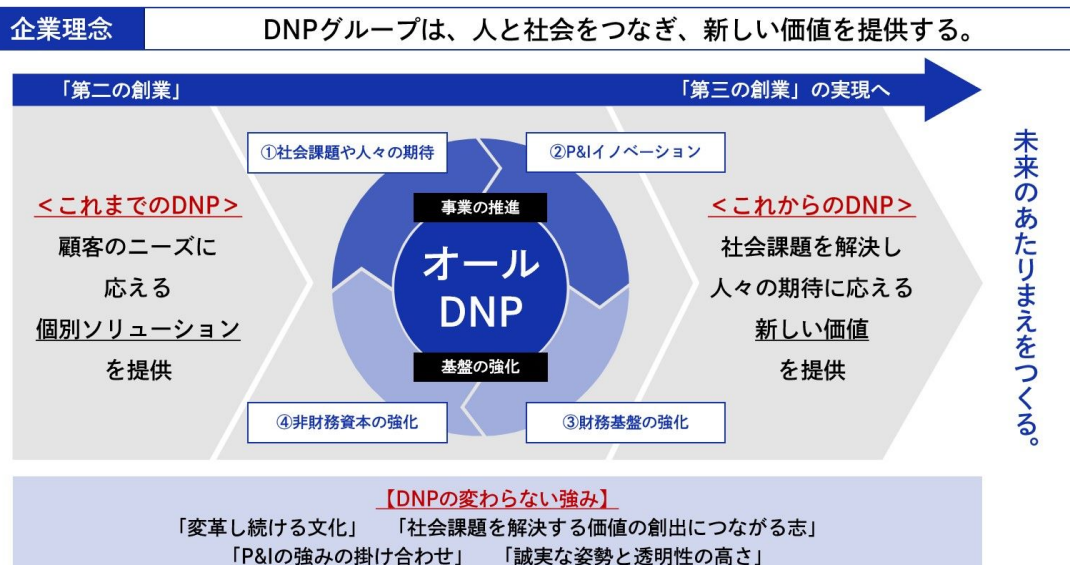
**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

佐々木：続いて、常務の橋本より中期経営計画の進捗状況についてご説明させていただきます。お願いいたします。

橋本：はい。橋本です。よろしくお願いいたします。今回の中期計画の説明ですが、昨年6月に2020年度から2022年度の3カ年の中期経営計画につきまして、大筋基本方針等をご説明しております。本日は、基本方針の概要を簡単に触れて、その進捗状況についてお話しし、昨年度、コロナの影響で不透明だということで、経営目標については2024年度のみを提示いたしましたが、今回は、もう少し詳細に作りましたので、その点をご説明したいと思います。

## DNPグループのありたい姿

DNP



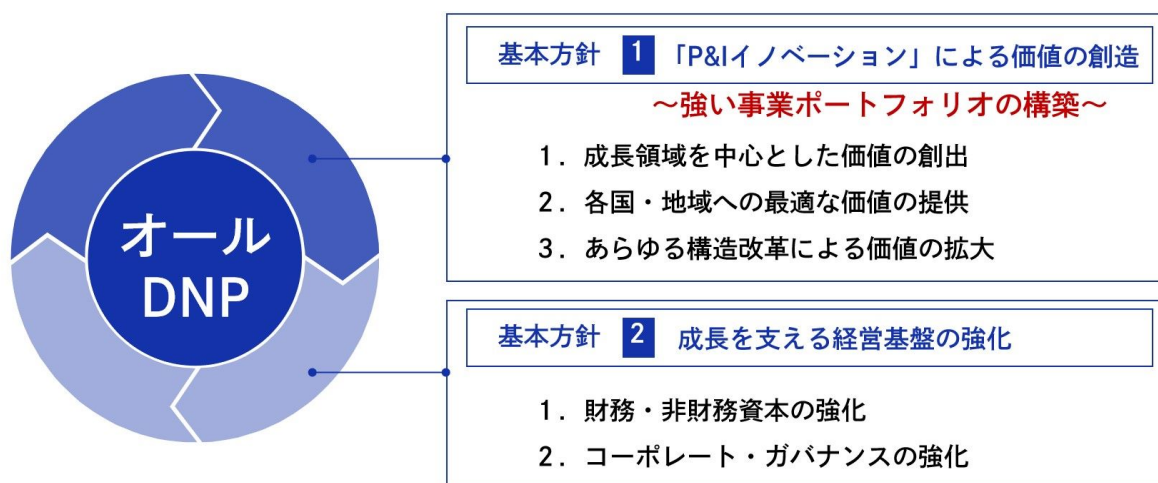
13

それでは、次の13ページです。DNPグループのありたい姿ということで、ここはすでに皆様もご承知おきいただいていると思いますが、DNPは企業理念として、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」ということ掲げております。これに基づきまして、能動的に社会課題を解決して、人々の期待に応えるDNPならではの新しい価値を提供する企業へ変革していくこと。すなわち、「未来のあたりまえを作る」こと。これを実現するのが第三の創業であり、DNPグループのありたい姿と考えております。

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
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



14

続きまして基本方針になります。基本方針は昨年から変えておりません。まず一つ目の基本方針は、P&I イノベーションによる価値の創造です。これにより、強い事業ポートフォリオを構築していこうということです。

これは DNP が考える四つの成長領域の視点と、収益性、成長性の 2 軸で既存あるいは新規の事業のそれぞれが生み出す価値を分類しまして、どこに位置づくか。それと、メガトレンドと呼ばれる事業環境変化の中で見直しております。これらの価値を DNP の強みと掛け合わせた中で、注力事業を設定して、そこに資源を集中していこうという考え方になります。

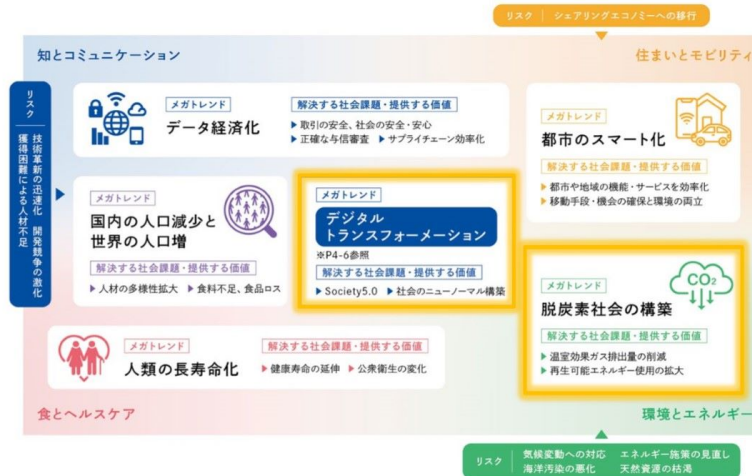
基本方針の 2 では、成長を支える経営基盤の強化ということで、財務資本・非財務資本のおおのの充実と、その掛け合わせによって P&I イノベーションを支える経営基盤を強化していきます。これによって基本方針 1 で掲げる強い事業ポートフォリオを作っていきたいという考え方です。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



コロナ禍で環境が激変したが、DNPが事業機会と捉えるメガトレンドに大きな変化はない



デジタル化、グリーン化の加速に注目し、ニューノーマルにおける価値の提供を推進する 15

続きまして、15 ページ。事業環境認識と重要課題に移ります。こちらにつきましては、この1年、コロナの影響で事業環境は激変してきていると捉えております。昨年、私どもではさまざまなメガトレンドのうち、ここに掲げます六つのメガトレンドを特に DNP として重要な課題と認識したうえで、事業機会としても捉えてやっいていこうと考えました。今回、この1年でもう一度、事業環境変わった中で、このメガトレンドで置き換わり等もあるのかということを検証しましたが、特に変更すべき必要はないと判断しております。

しかしながら、このトレンドのうち、黄色く枠を付けている、デジタルトランスフォーメーション、脱炭素社会の構築、この二つにつきましては、非常に動きが加速されていると捉えております。特に今回の3カ年計画では、この加速されている二つのトレンドについて、施策を打っていきたいと考えております。

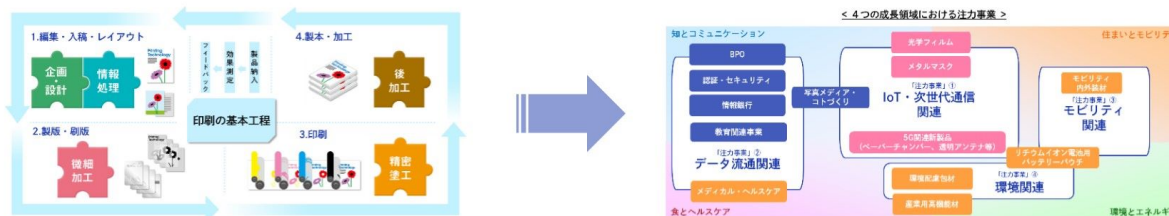
サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 基本方針 1：「P&Iイノベーション」による価値の創造



### 主要施策 ～戦略の方向性～



印刷プロセスで培った技術を高度化し、社外のパートナーとの強みとも合わせ、社会課題を解決し、人々の期待に応える製品・サービスをグローバルで提供

強い事業ポートフォリオの構築に向けて、情報コミュニケーション部門での紙メディア製造拠点の縮小や、生活・産業部門での低付加価値製品の見直しと拠点の再編を着実に進めることで、収益体質を強化

16

それから、16 ページです。ここからは基本方針 1 の P&I イノベーションによる価値の創造の説明になります。戦略の方向性は、これまでの印刷プロセスで培った技術を高度化し、社外のパートナーの強みも掛け合わせながら、社会課題を解決し、人々の期待に応える、まさに DNP ならではの製品・サービスをグローバルに提供していくことが P & I イノベーションとなります。

強い事業ポートフォリオの構築に向けましては、既存の事業領域に関しては、残念ながら成熟化してきて、縮小・撤退等も検討しないといけない領域もございます。例えばですが、情報コミュニケーション分野での紙メディアといった領域につきましては、製造拠点の縮小の検討を継続的に行っていきます。

また、生活・産業分野でも、非常にコモディティ化してきているということで、われわれの価値が十分に訴求できずに、利益が伸び悩んでいるような分野もございます。これらの製品群につきましては、見直しと拠点の再編を着実に進めることで、構造改革を進めて、収益体質を強化していきたいと考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



< 4つの成長領域における注力事業 >



続きまして、17 ページです。こちらが注力事業を表した図になります。ここにつきましては、昨年示したものと特に変えておりません。一つ目はIoT・次世代通信関連、二つ目がデータ流通関連、三つ目がモビリティ関連、四つ目として、環境関連。この四つの関連事業領域を注力事業と設定しまして、経営資源を最適にここに配分することで、バランスの取れた強靱な事業ポートフォリオを構築していきたいと考えております。

また、皆様からどの事業がどの分野に属するのか分かりにくいというようなご質問も過去に受けておりましたので、今回はそれぞれ情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクスを色で主にどの分野に入っているかを明示しております。

サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 1-1. 成長領域を中心とした価値の創出

「P&Iイノベーション」による価値の創造

DNP



18

それでは 18 ページ以降から、この注力事業の中から進捗状況を含めまして、四つの事例を簡単にご紹介したいと考えております。一つ目の事例が、リチウムイオン電池用バッテリーパウチです。こちらの取り組み内容ですが、ニュースリリースもさせていただいておりますが、これまでのスマートフォン用などの IT 向けに加えて、車載向けのバッテリーパウチの需要が急増しております。これもそういう意味ではコロナの下で、グリーンリカバリーと呼ばれるような形で世界各国が環境問題に向けて本腰を入れたことが影響していると思います。

この需要に応じるためにも私どものバッテリーパウチの製造ラインも、現状よりも 2024 年度までに 3 倍程度の生産能力に引き上げないと追いつかないというような状況で、これに向けての投資を行っております。昨年度は、鶴瀬工場において従来出版分野で使っていた部分を縮小して、バッテリーパウチ製造ラインの新設を始めました。2021 年 6 月に稼働予定でしたが、非常に需要が旺盛だということで、2021 年 3 月に前倒しして稼働を開始いたしました。2022 年にはもう 1 ライン同じ鶴瀬に増設の予定です。

これによりまして、2024 年度には売上を 1,000 億円の規模に引き上げていく予定です。

### サポート

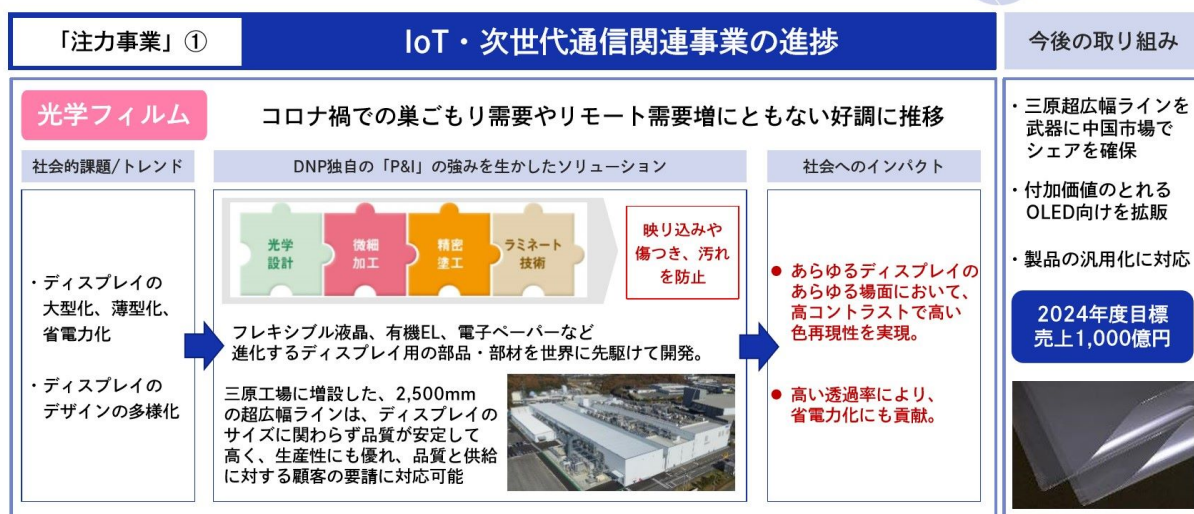
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 1-1. 成長領域を中心とした価値の創出

「P&Iバージョン」による価値の創造

DNP



19

それでは、二つ目の事例です。光学フィルムになります。こちらは、まさにコロナの関係で巣ごもりの需要、あるいはリモートの需要が急増しました。私どもとしても、IoTや5G等のトレンドが進めば、よりモニター関係の増加、あるいは大型化といったことで、この事業は伸びると見ておりましたが、コロナによってそれが促進されたというのがこの1年の感想です。

光学フィルムに関しては2019年11月に三原工場に、超広幅ラインと呼ばれる大型のフィルムが作れるラインを稼働しております。今回はこのラインの稼働が功を奏しました。品質が安定し、生産性が優れているという特長を生かして、需要に供給が間に合ってきたという状況になっております。今、ディスプレイの分野では、次第にOLEDというものが増えてきておりますので、この光学フィルム関係もこうした流れの中で今後しばらく成長が続くだろうと見ております。

売上の規模としましては、2024年度で1,000億円規模を目指して進みたいと思います。

### サポート

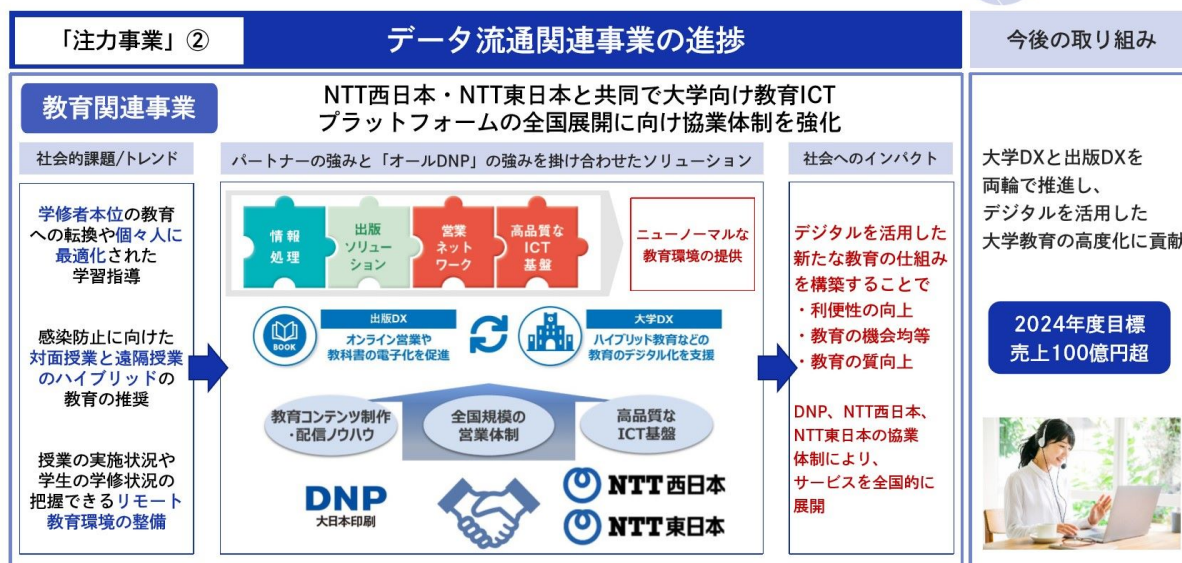
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
 Asia's Meetings, Globally

## 1-1. 成長領域を中心とした価値の創出

「P&Iイノベーション」による価値の創造

DNP



20

それから、三つ目の事例です。こちら昨年の11月に皆様にご説明をさせていただいた事例のその後です。教育関連の事業で、特に大学向けに、NTT西日本と、私どもと、従来から組みまして、電子教科書、あるいは電子教材の共同販売等を進めてまいりました。

その基盤となりますシステム開発も加えて行ってきておりますが、採用の事例もいくつか出始めまして、NTTグループのNTT東日本もこれに加わり、3社共同で5月10日にニュースリリースもさせていただきました。大学向けの教育ICTプラットフォームの全国展開という形での営業活動を始めております。

右側に今後の取り組みということで書いてございますが、大学DXあるいは出版DXと呼ぶような、こうした動きによって、2024年度にはDNPとしましては売上100億円超のものがここから生み出されると考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 1-1. 成長領域を中心とした価値の創出



21

最後に四つ目の事例です。21ページになりますが、XRコミュニケーション事業です。

DNPは従来からコンピュータグラフィックスなどの制作の技術を駆使しながら印刷をしてまいりました。これに加えて、最近ではAR、VRと呼ばれるような分野でこうした強みを生かしながら、コロナの下でリアルなコミュニケーションがなかなか取れない中で、私どもはリアルとバーチャルを融合したXRコミュニケーションと呼ばれる空間として提供して、そこで新たなビジネスを進めていきたいと考えております。

これは、地域創生にもつながると考えておりまして、現時点ではまず4月に札幌市の北三条広場に、いわゆるバーチャルな空間を札幌市公認の空間として作り、事業を始めております。5月には渋谷の宮下公園。ここも新たに公認空間として発表をしていく予定になっております。今後5年間で30エリアを自治体の公認空間という形で、他社のマーケティングの事業等も含めながら、リアルとバーチャルを融合した形で事業展開をしていきたいと考えておりまして、2025年度には売上で100億円を目指しております。

### サポート

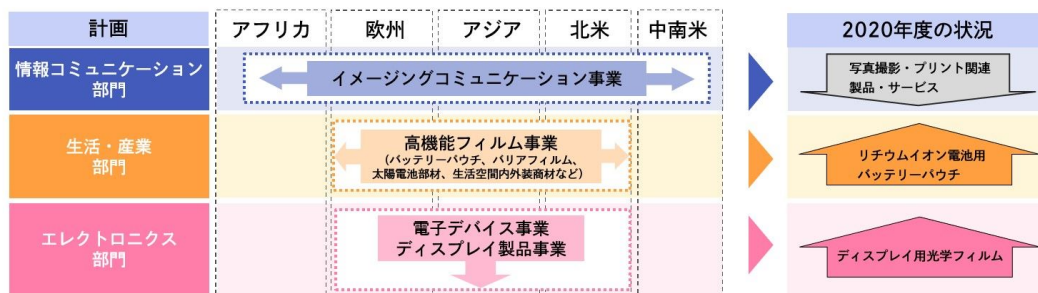
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 1-2. 各国・地域への最適な価値の提供



日本国内だけでなく、各国・地域の人々の期待と社会課題にきめ細かく対応し、最適な価値を提供



海外売上高・比率の推移 (単位：億円)



競争力の高い製品を  
グローバルに提供

22

続きまして 22 ページです。今、説明したおのこの事業のグローバルへの展開についてです。私どもは、それぞれの国や地域の特性、あるいはそこで暮らす人々の課題、ニーズを的確に捉えて、DNP の製品・サービスの価値をきめ細かくアジャストしながら、グローバルな事業展開を進めることが非常に重要であると考えております。

2020 年度を振り返りますと、特にこの図で描かれております、イメージングコミュニケーションの事業に関しては、残念ながらグローバルでコロナの影響を非常に受けて、売上も大幅に減少しております。しかしながら、生活・産業、あるいはエレクトロニクスの分野で、例えばバッテリーハウチあるいは光学フィルムといった製品が非常に大きく伸びました。結果としまして 2020 年度の海外売上高比率は、18.4%ということで、前年度よりも 0.8 ポイントアップしている状況でございます。

これからも競争力の高い製品・サービスを中心に、現地でのニーズにいかに対応していくかということを組み合わせて、グローバルに提供していきたいと考えております。

### サポート

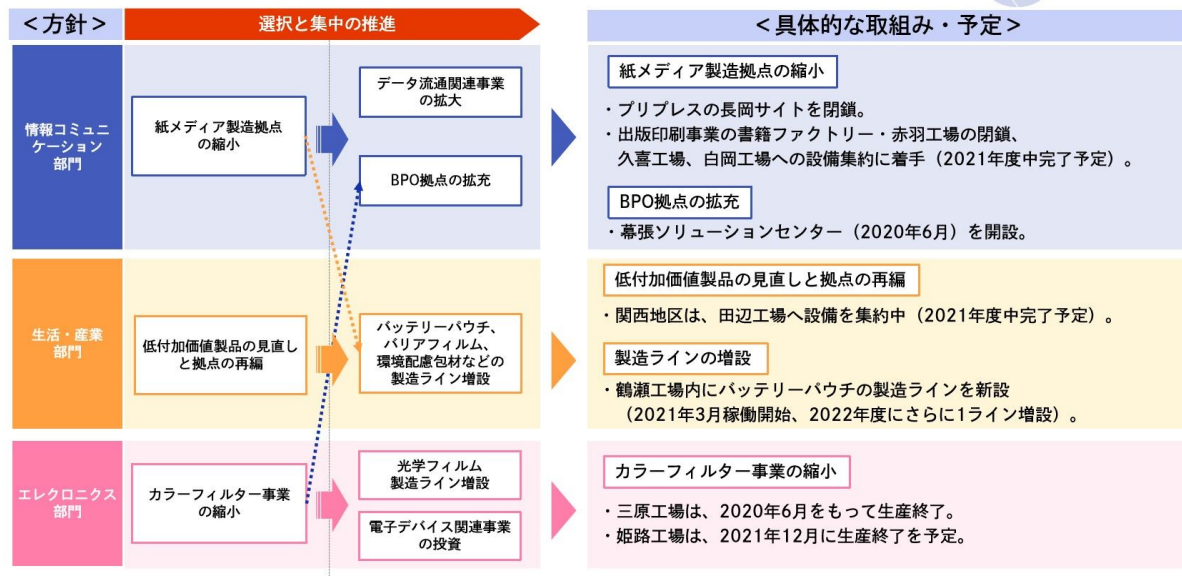
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



### 1-3. あらゆる構造改革による価値の拡大



DNP



23

それから、構造改革です。構造改革に関しましては、23 ページの図に示しておりますように、既存の分野で縮小あるいは再編等をせざるを得ない事業もございます。その際に生じます設備、土地、あるいは人的な資源を成長していく分野にうまくシフトしていきたい。これが基本的なわれわれの考え方になります。

先ほどバッテリーパウチで説明のとおり、2020 年度以降、具体的な取組み・予定の欄に表示しております形で、社内のリソースをうまくシフトしながら、こうした成長分野の需要に対応していきたいと考えております。

#### サポート

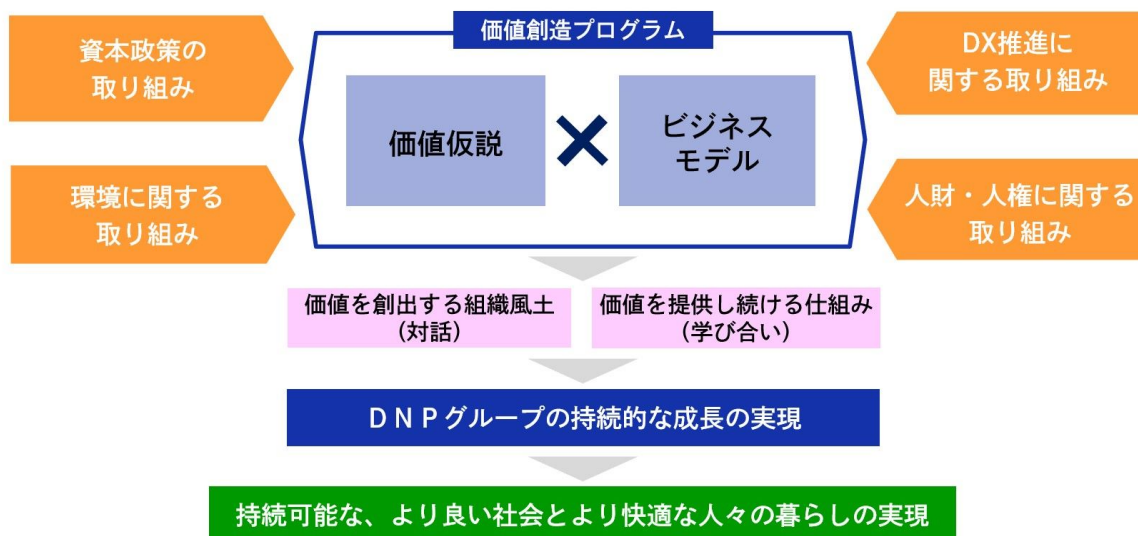
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 基本方針 2：成長を支える経営基盤の強化



DNP



24

それでは、24 ページです。基本方針 2 に移ります。基本方針 2 は、資本政策、環境政策、人財・人権政策、さらには DX 政策等の経営基盤への取り組みです。これらについて具体的な行動計画を策定、実行することで価値創造プログラムによる P&I イノベーションの推進と、経営基盤の強化を両輪で進めていきます。こうした活動によって価値を創出する仕組みや、組織風土を育てて、DNP の持続的な成長を実現するとともに、より良い社会と、より快適な人々の暮らしを実現していきたいと考えております。

それでは、説明に移りますが、まず資本政策の取り組みです。ここにつきましては、黒柳から説明させていただきます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 2 - 1. 財務・非財務資本の強化

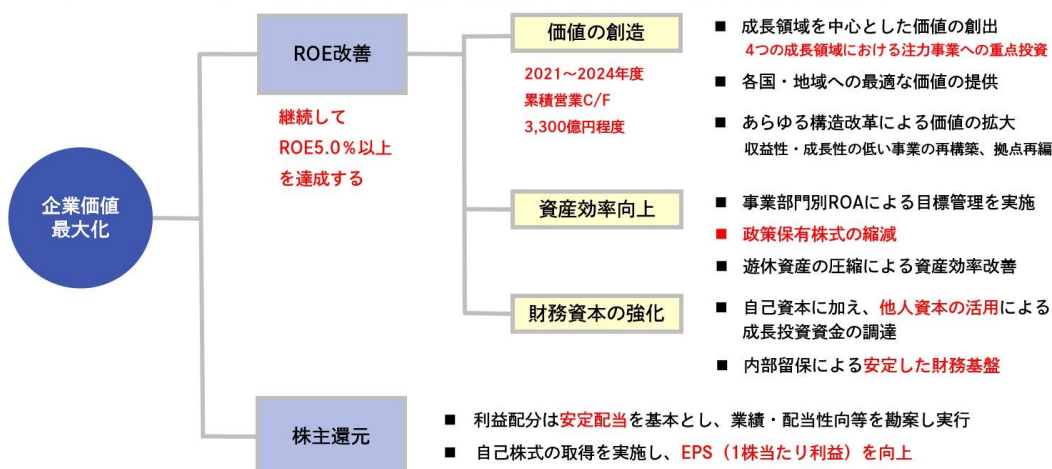


DNP

### 資本政策の取り組み

#### ①企業価値最大化への施策（～2024年度）

「P&Iノベーション」による価値の創造、成長を支える経営基盤強化、企業価値の向上



25

**黒柳**：はい。それでは、資本政策の取り組みにつきましては、私、黒柳のほうからご説明さし上げます。先週、13日に、決算発表と同時に自己株式の取得を公表いたしましたので、この機にあらためて資本政策についてのご説明をさし上げたいと思っています。

企業価値の最大化という面では、資本政策で二つの大きなテーマを考えております。ROEの改善では、継続してROE5%以上を達成するという点。そして、株主還元という二つの課題でございます。

ROEの改善につきましては、まずは価値の創造ということで、これまででもご説明しています四つの成長領域における注力事業への重点投資等による価値の創造、収益の獲得を目指しております。

これに関して、キャッシュ面でいきますと、今後4期累計の営業キャッシュフローは、3,300億円程度を計画しております。

2点目は資産効率の向上でございます。現在、重要なテーマである政策保有株式の縮減については、この資産効率の向上という観点から取り組んでおります。

3点目は財務資本の強化です。安定した財務基盤という点について、今回のコロナ禍におきましては、あらためて重要と考えましたが、これに加え、現状非常に低利な他人資本の活用も図っていきたいと考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





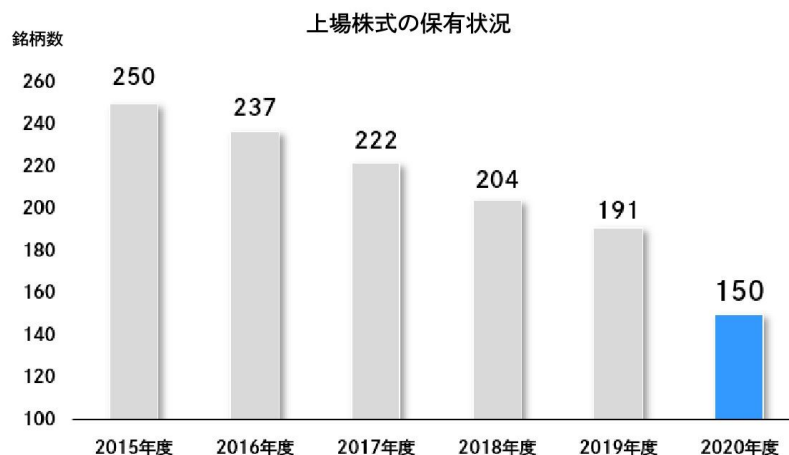
株主還元につきましては、安定配当を基本にしながら、状況に応じて自己株式の取得を検討、実施していくということを考えております。

## 2-1. 財務・非財務資本の強化

### 資本政策の取り組み



DNP



26

次の26ページでございますが、資産効率の向上のところでご説明しました政策保有株式の縮減に関する取り組み状況に関し、上場株式の保有状況について、6年間の推移を載せております。この2021年3月末では150銘柄に縮減し、5年で4割ほど縮減した状況でございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2-1. 財務・非財務資本の強化

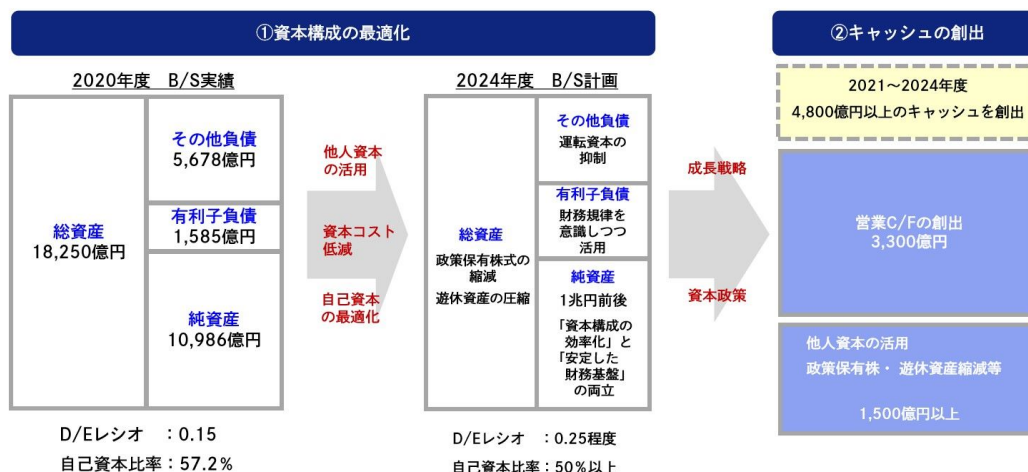


DNP

### 資本政策の取り組み

#### ②資本政策の考え方（最適資本構成・キャッシュの創出）

「価値の創造」による営業C/F拡大、資本効率の改善でキャッシュを創出



27

27 ページです。資本政策に戻り、左側の図で資本構成についての考え方を説明しております。一番左の枠がこの3月末のバランスシートですが、純資産が1兆986億円、有利子負債が1,585億円という資本の状況でございます。自己資本比率では57.2%、負債の比率D/Eレシオについては0.15です。

これを4年後には、他人資本の活用、これに伴う資本コストの低減、自己資本量の最適化ということで、純資産につきましては1兆円前後、有利子負債につきましては、財務規律を意識しつつD/Eレシオで0.25程度の活用を考えております。

これらの資本を有効に活用し、キャッシュを創出していきますが、今後4期累計で、営業キャッシュフローの創出3,300億円程度。他人資本の活用ならびに保有資産の売却等で合わせて1,500億円以上。これらで累計4,800億円以上のキャッシュを創出していきたいと考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2-1. 財務・非財務資本の強化

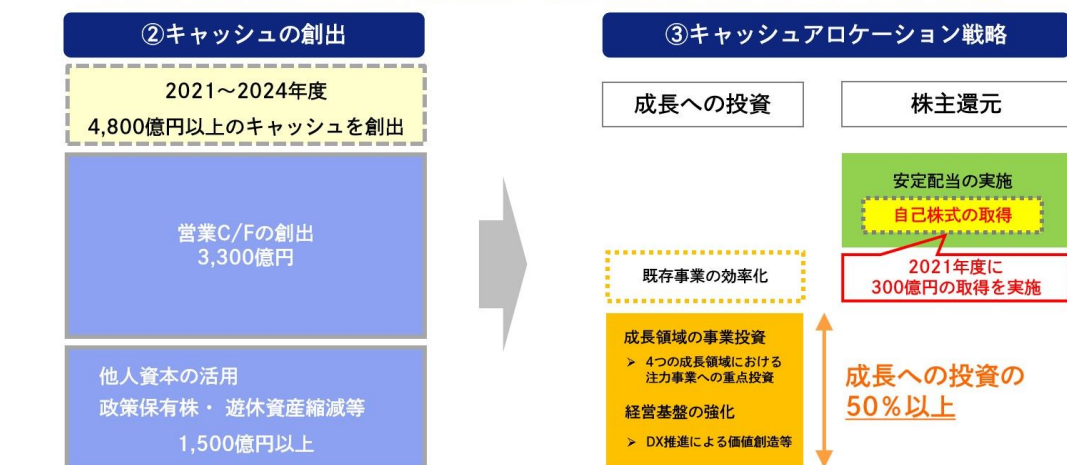


DNP

### 資本政策の取り組み

#### ②資本政策の考え方（キャッシュアロケーション）

「事業のさらなる成長」と「適切な株主還元」へ向けた最適なキャッシュアロケーションを実施



28

28 ページでは、生み出したキャッシュをどう使っていくかということの考え方でございます。右の図ですが、キャッシュアロケーション戦略ということで、まずは成長への投資ということを重視しております。成長領域の事業投資、あるいは経営基盤の強化に対して、成長への投資の半分以上をここに配分していきたいと考えております。

また、キャッシュの使い道としては株主還元も重要な要素でございます。当社の基本方針である安定配当に加えまして、状況に応じて自己株式を取得するという事で、今回 300 億円の取得を公表いたしております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2-1. 財務・非財務資本の強化



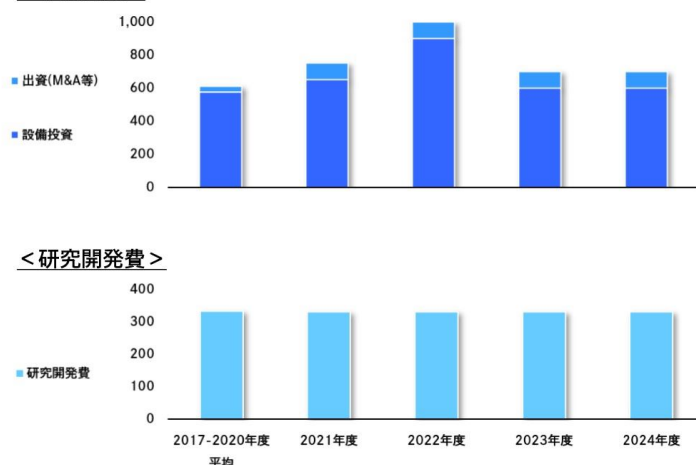
DNP

### 資本政策の取り組み

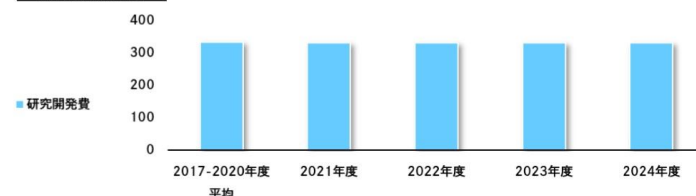
#### 事業投資及び研究開発費 計画

(単位：億円/年度)

##### <事業投資>



##### <研究開発費>



#### ➤ 2021~24年度 計画

- ・事業投資：3,000億円以上  
(2017~20年度比 20%増以上)
- ・研究開発費：1,200億円以上

- 50%以上を、成長領域への事業投資及び経営基盤強化のための投資に充てる

29

次の29ページでございます。ただ今説明しましたキャッシュの使い方として、事業投資および研究開発費に関する計画でございますが、新たな4年に向けて、事業投資で3,000億円以上、研究開発費では1,200億円以上と計画しておりまして、その半分以上を、成長領域への事業投資ならびに経営基盤の強化のための投資に充てていき、価値の創造に注力していきたいと考えております。

## 2-1. 財務・非財務資本の強化



DNP

### 資本政策の取り組み

#### ③株主還元について

##### 300億円の自己株式の取得を実施、同時に自己株式の消却を行う

###### ■取得に係る事項の内容

- |           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| ① 取得する株式  | 普通株式                                |
| ② 取得する総数  | 1,700万株(上限) 自己株式を除く発行済株式に対する比率6.05% |
| ③ 取得価格の総額 | 300億円(上限)                           |
| ④ 買付期間    | 2021年5月14日~2021年12月20日              |

###### ■消却に係る事項の内容

- |           |                              |
|-----------|------------------------------|
| ① 消却する株式数 | 700万株(消却前発行済株式総数に対する割合2.16%) |
| ② 消却予定日   | 2021年5月24日                   |

30

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



次の30ページは、今回発表いたしました自己株式の取得ならびに消却の内容でございます。現在、コロナ禍で当社の株価は低迷しております。コロナ禍の中で不透明感がなかなか解消できない中でしたが、先ほどご説明さし上げましたように、前期の第4四半期の増益と次期計画につきましても増益を考えております。この様な状況となり、今回、自己株式の取得を、資本効率の向上の観点からも実施したいと考えました。

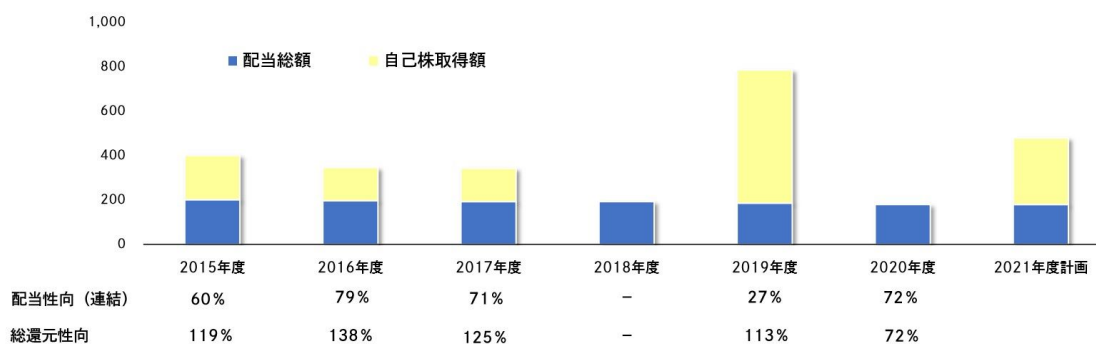
## 2-1. 財務・非財務資本の強化



### 資本政策の取り組み

#### ④株主還元方針について

- 還元方針 : 安定配当を基本とし、業績等を勘案して実行する
- 配当 : 業績に応じて配当性向等を勘案する
- 自己株取得 : 経営環境や事業投資の状況を見極めて、適切に判断する
- 自己株消却 : 自己株保有比率を勘案し、消却の実施を判断する



31

最後に31ページでございます。株主還元のこれまでの実績でございます。青い部分が利益配当、黄色い部分が自己株の取得でございますが、180億円程度の配当を実施しております。これに加え、自己株の取得につきまして適宜行っている状況でございます。今回の300億円の取得は一番右の21年度の計画に含んでおります。

資本政策の取り組みについては以上でございます。

#### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

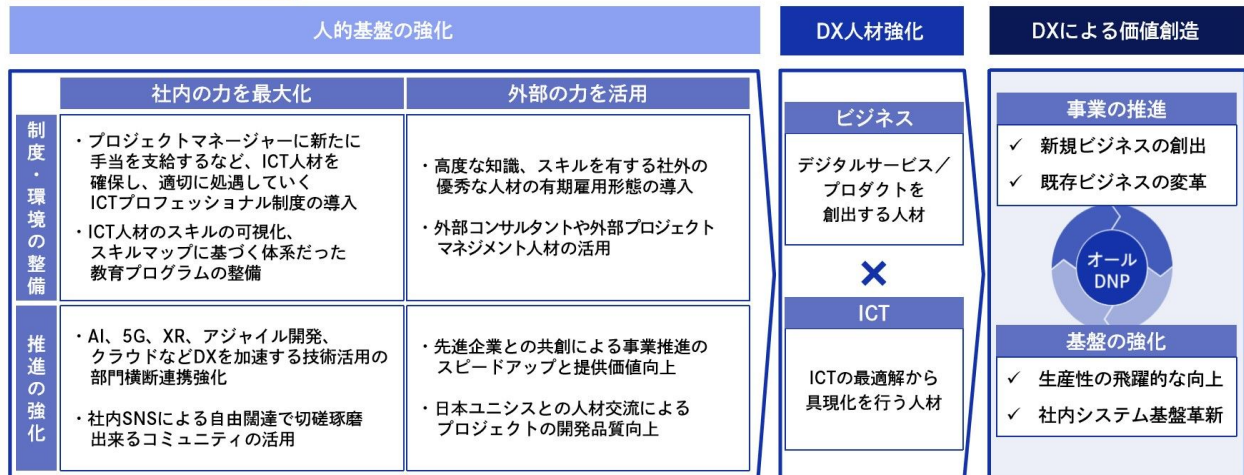


## 2-1. 財務・非財務資本の強化



DNP

### DX推進に関する取り組み



32

**橋本**：はい。それでは続きまして、DX 推進に関する取り組みを橋本からご説明いたします。

DX 推進に関する取り組みとしましては、社内の力の最大化とともに、社外の力を最大限活用して、人的基盤を強化していきたいと考えております。また、単に ICT 人材の強化だけではなくビジネスのトランスフォーメーションの実現というのは困難だと考えております。ICT を活用して、いかにビジネスをリデザインできるか。こうしたような力を持った人材の強化も合わせて行うことで、DX による価値創造を図っていきたいと考えております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

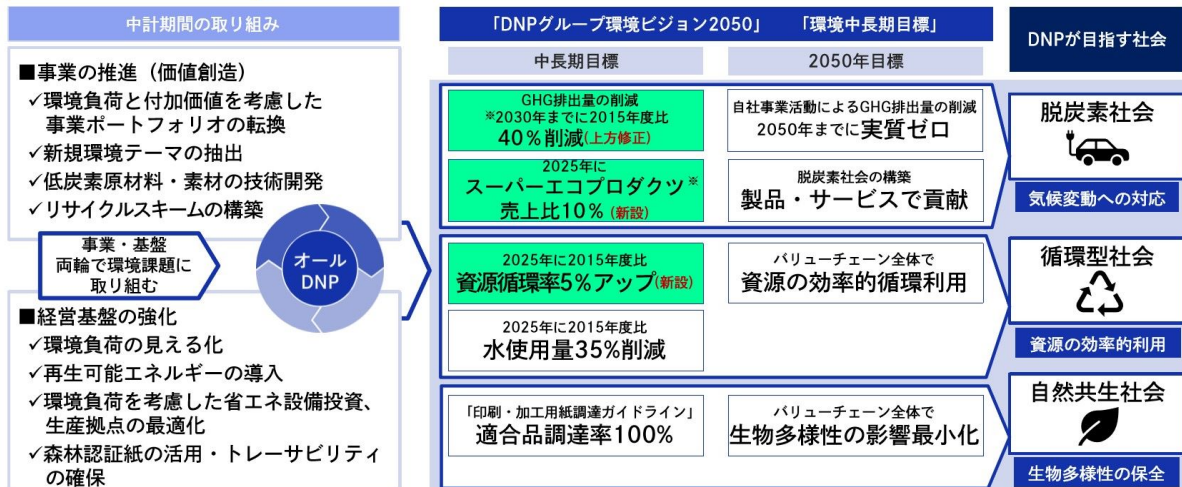




## 2-1. 財務・非財務資本の強化



### 環境に関する取り組み



\*GHG排出量の中長期目標について、2018年7月、「2030年までに2015年度比25%削減」でSBT (Science Based Target) イニシアチブの認定を取得しましたが、2050年実質ゼロに向けて目標を見直し、改めてSBT認定を取得しました。  
 ※スーパーエコプロダクツ：自社独自の評価により特定した環境配慮が優れた製品・サービス

33

次のページに移ります。環境に関する取り組みです。こちらに関しましては、昨年2020年3月にDNPグループ環境ビジョン2050を発表いたしました。ここで脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会の実現に向けて、新しい価値の創出を加速させていきたいと考えています。今回は、こうした取り組みに即した各活動のKPIの見直しも合わせて行いました。皆様の資料の緑色に塗ってあるようなKPIにつきまして、少し見直しております。

## 2-1. 財務・非財務資本の強化



### 人財・人権に関する取り組み

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進（多様な人財を活かし、新たな価値を創出）



34

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



次のページです。人財・人権に関する取り組みです。こちらに関しましても、社員一人一人のあらゆる違いを尊重し、その多様性を強みとして掛け合わせ、新たな価値を創出するために多様な人財の育成、多様な働き方の実現、多様な人財が活躍できる風土醸成、こうしたものを基本方針に掲げまして、ダイバーシティ&インクルージョンを引き続き推進していきたいと考えております。

2020年度の動きとしましては、戦略と施策の部分に書いてございます。昨年の7月にはダイバーシティ宣言を行い、併せて関連制度の拡充を図ってきております。右側にごございます KPI と目標に三つ掲げておりますが、順調に推移しております。加えて、今年の4月1日にはDNPグループの健康宣言も策定しております。

## 2-2. コーポレート・ガバナンスの強化



次期株主総会承認後の当社取締役・監査役の専門性（スキル）・経験

氏名	企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業
北島 義俊	●					●		
北島 義西	●					●		
宮 健司	●	●		●	●	●		●
山口 正登	●					●		●
井上 覚	●	●			●		●	●
橋本 博文	●		●		●			●
黒柳 雅文	●		●					●
宮間三奈子		●		●			●	●
宮島 司					●			
富澤 隆一	●					●		
笹島 和幸								●
森田 育男		●						●
星野 尚樹			●			●		
佐野 敬夫			●		●			
森ヶ山和久	●		●	●				
松浦 柁					●			
石井 妙子				●	●			

### 企業価値拡大に向けた強固な企業統治の体制・仕組みを構築

#### ■取締役会構成の独立性と多様性

- ・取締役会における透明性・監督機能を強化するため、1/3以上の独立社外取締役候補者を擁立予定
- ・女性取締役候補者および女性社外監査役候補者を擁立予定

#### ■次期株主総会承認後の体制

- 社内取締役8名（代表取締役4名）
- 社外取締役4名
- 社内監査役（常勤2名）
- 社外監査役（常勤1名、非常勤2名）

#### ■取締役会全体の実効性評価

- 年1回実施している取締役会の実効性の分析・評価について、分析結果を社外役員で議論するとともに、取締役会で共有

#### ■政策保有株式の適正化

- 保有の意義・目的について定期的な検証を行い、売却を推進

35

それでは、次のページです。コーポレート・ガバナンスの強化についてです。こちらに関しましては、当然、経営の重要な課題の一つであるという認識の下、整備と強化に努めております。迅速かつ的確な経営の意思決定や業務執行、およびそれらを監督・監査する強固な体制の構築が非常に大事であるということで、その運用を図ってきております。

今年の6月の株主総会では、取締役12名のうち1名を女性として、全体の3分1として4名を社外取締役とする議案を上程する予定です。また、加えて監査役5名のうち1名を女性とする議案も上程する予定です。これによりまして、取締役会および監査役会の多様性の確保にも努めてまいりたいと考えております。

## サポート

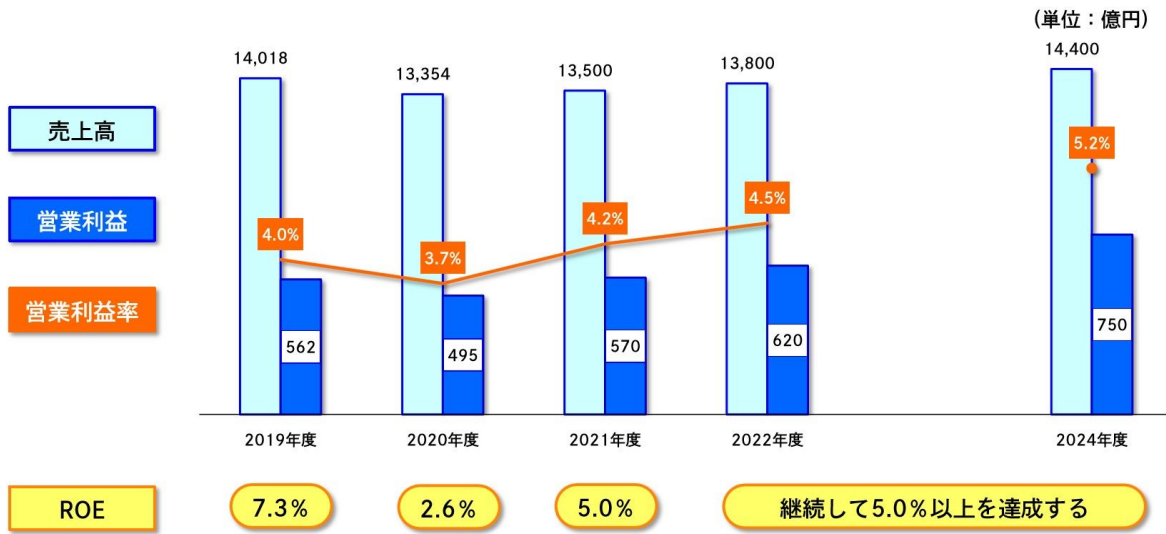
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 経営目標

DNP



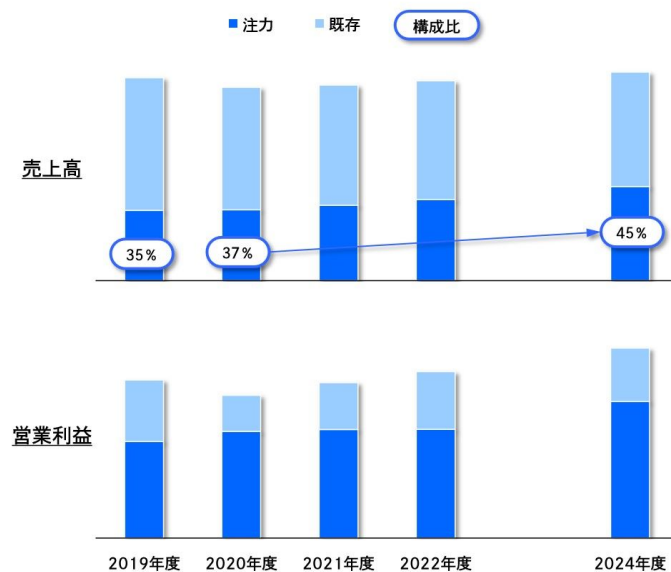
※2021年度以降、新収益認識基準を適用（売上影響額：約▲300億円）

36

それでは、続きまして、経営目標になります。こちらは、冒頭申し上げましたとおり、昨年は右側でございます 2024 年度の経営目標のみを提示させていただきました。コロナの影響はまだまだ不透明ではございますが、3カ年、2020年度から2022年度ということで数値目標を掲げております。この数値目標の前提としましては、世界的にワクチン接種等の普及によって経済は緩やかに回復していくという想定をしています。

## 経営目標 注力/既存事業 構成

DNP



### 主要課題

#### <既存事業>

- ・売上減少が見込まれる情報コミュニケーション部門の紙メディア事業
- ・選択と集中による収益改善を推進している包装事業

#### <注力事業>

- ・中期計画における成長ドライバー バッテリーパウチ（生活・産業部門）
- ・新事業投資は、投資採算性を確認し、集中的に投資

37

## サポート

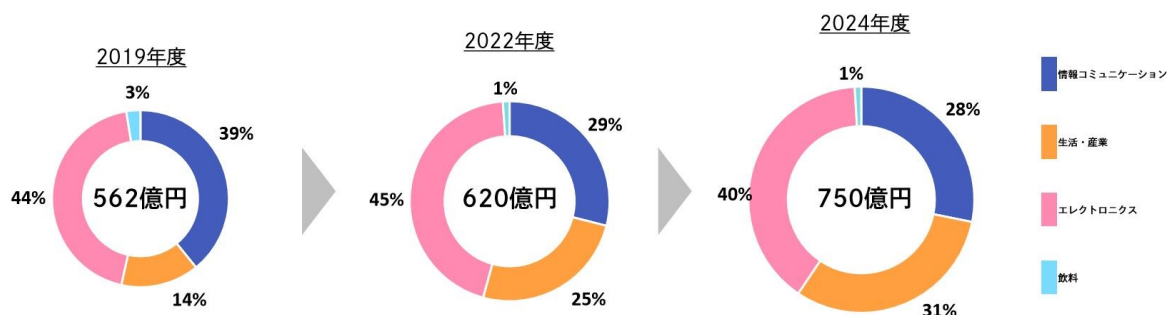
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS  
 Asia's Meetings, Globally

次のページです。先ほど黒柳からも説明ございましたが、既存事業と注力事業をどういう形になっていくのか。これがひいては事業ポートフォリオの変革になっていくということを表しています。売上につきましては、2024年には45%まで注力事業の割合を増やしていきます。それにより、営業利益は、2019年61%だったものが、72%まで上がっていくということで考えている次第です。

## 経営目標 セグメント別営業利益

DNP



セグメント	基本方針
情報コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客体験価値の提供に向けたデジタル変革（DX）の推進</li> <li>紙メディア製造拠点の縮小</li> </ul>
生活・産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンバーティング技術を活かした新製品開発・販売の強化</li> <li>低付加価値製品の見直しを強力に推進</li> </ul>
エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルとデジタルの高度な融合に資するキーコンポーネンツの開発・提供</li> <li>競争力が低下した事業の再構築</li> </ul>

38

最後のページはその結果、今、決算で発表していますセグメント別の営業利益の構成が2024年に向けて、こう変化していくというものを示しております。生活・産業分野のウエイトが高まっていくという形になるかと思えます。

以上、ご説明申し上げます。

[了]

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 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

## 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、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

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、すべて会員自身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、利用者自身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本規約に基づく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会員が被った損害、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 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com