

2022年度 決算概要 及び  
2023～2025年度 中期経営計画  
説明資料

**DNP**

2023年5月17日

大日本印刷株式会社

# 1. 2022年度 決算概要

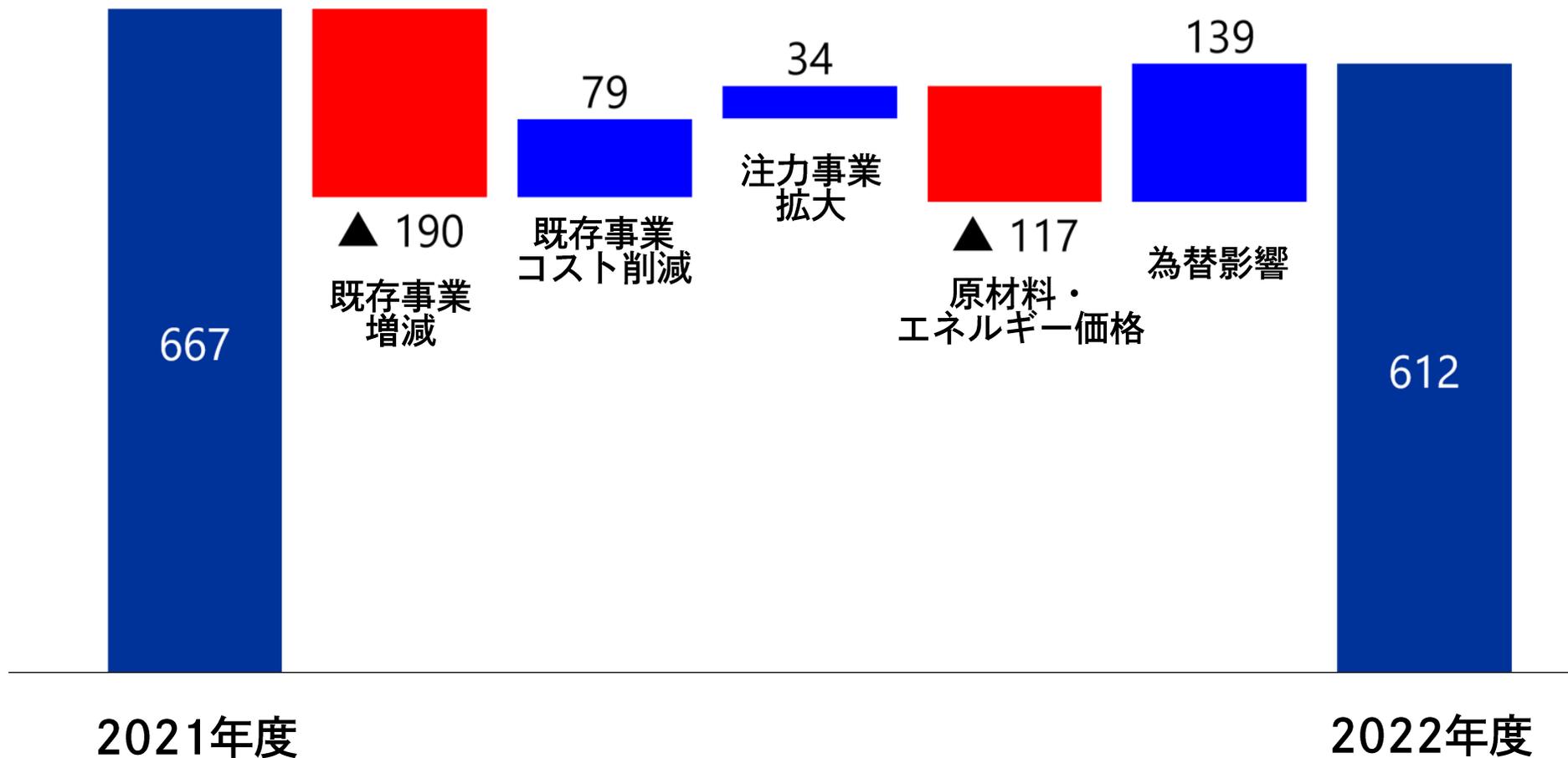
## 2022年度連結決算の概況：業績概要

(単位：億円)	2021年度	2022年度		
	実績	業績予想	実績	前年度比(差)
売上高	13,441	13,800	13,732	+2.2%
営業利益	667	670	612	▲8.3%
営業利益率	5.0%	4.9%	4.5%	▲0.5%
経常利益	812	815	836	+3.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	971	670	856	▲11.8%
R O E	9.1%	6.0%	7.9%	▲1.2%
設備投資額	506	950	780	+54.0%
研究開発費	331	330	324	▲2.0%
減価償却費	511	520	517	+1.2%

- 世界的な景気減退懸念など事業環境の不透明感が強まるなか、注力事業の拡大に取り組み増収となるも、原材料やエネルギーの価格上昇等が響き、営業利益は減益となった。
- 持分法適用関連会社の利益拡大等が寄与し、経常利益および純利益は業績予想を上回った。

# 2022年度連結決算の概況：営業利益増減要因

(単位：億円)

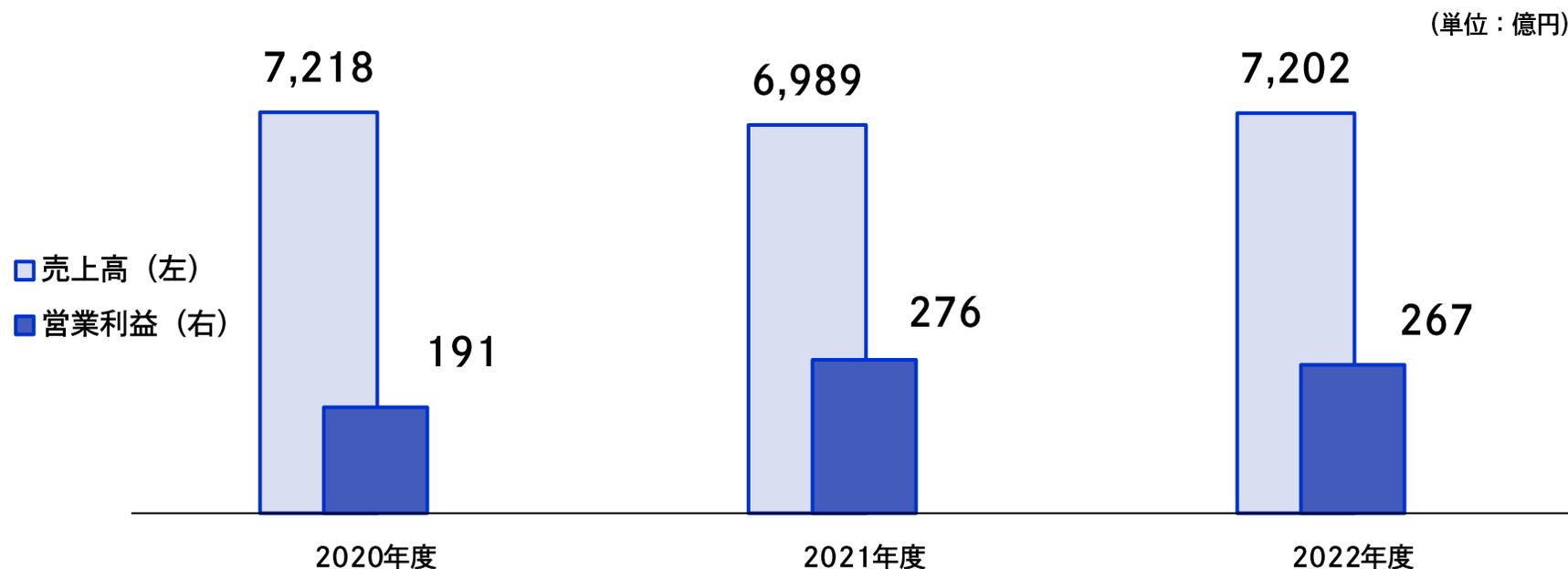


## 2022年度 連結決算の概況： セグメント別

DNP

### 情報コミュニケーション部門

- BPO※や写真用部材・サービスなどの注力事業が伸長するも、既存印刷事業の減少や原材料・エネルギー等のコスト上昇の影響を受け、増収減益。



【情報イノベーション事業】 金融機関向けのICカードやマイナンバーカード、経済対策案件のBPO事業が増加

【イメージングコミュニケーション事業】 主力の米国に加え、欧州・アジアの市場において写真用部材とサービスが伸長

【出版関連事業】 紙媒体の受注減少に加え、ハイブリッド型総合書店「honto」での前年の巣ごもり需要からの反動減が影響

※BPO：Business Process Outsourcing

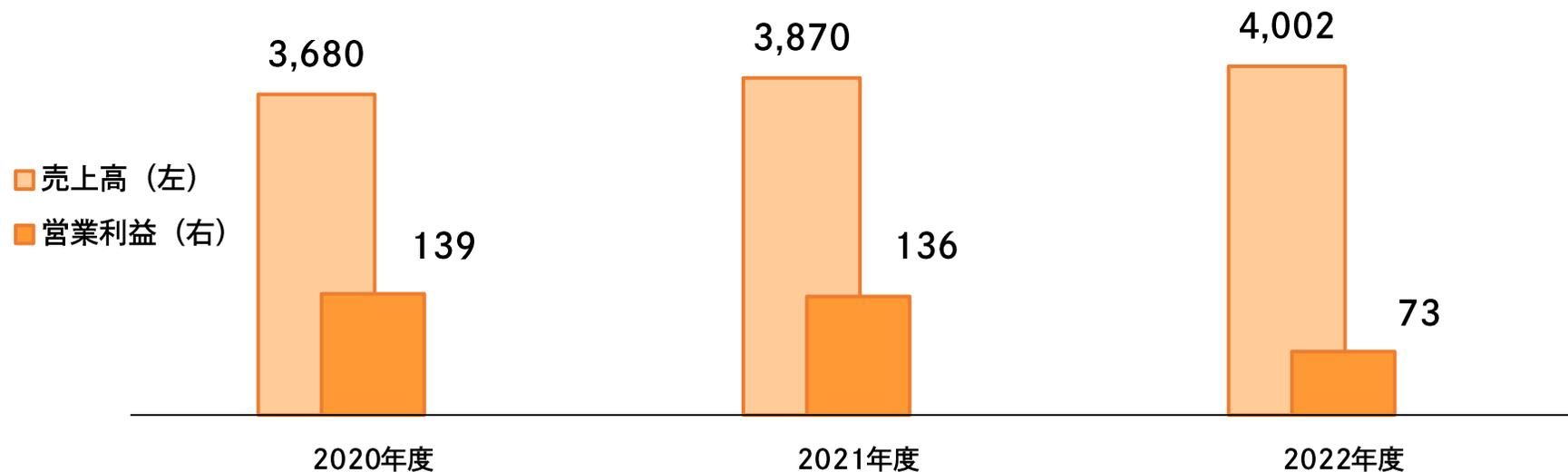
## 2022年度 連結決算の概況： セグメント別

DNP

生活・産業部門

- 車載向けリチウムイオン電池用バッテリーパウチなどが増加するも、セグメント全体で原材料やエネルギー等のコスト上昇が大きく響き、増収減益。

(単位：億円)



【包装関連事業】 「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING」の開発・販売に努め、増収

【生活空間関連事業】 景気低迷の影響を受け国内外の住宅用内外装材が落ち込むも、価格転嫁に努め売上高は前年水準を確保

【産業用高機能材関連事業】 車載向けのリチウムイオン電池用バッテリーパウチや、太陽電池用の封止材が増加

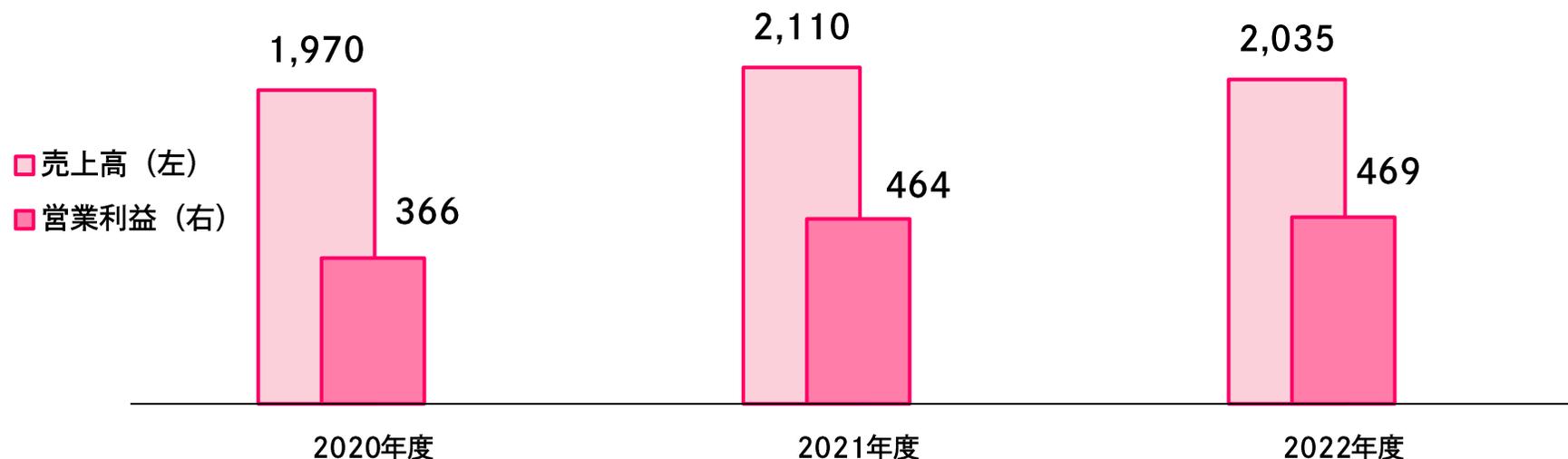
## 2022年度 連結決算の概況： セグメント別

DNP

### エレクトロニクス部門

- 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクや半導体製造用フォトマスクなどが伸長したことに加え、為替のプラス効果もあり、減収ながらも増益基調を維持。

(単位：億円)



【ディスプレイ関連製品事業】 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクが堅調に推移した一方で、巣ごもり需要からの反動減や世界的な個人消費の低迷により光学フィルムが減少

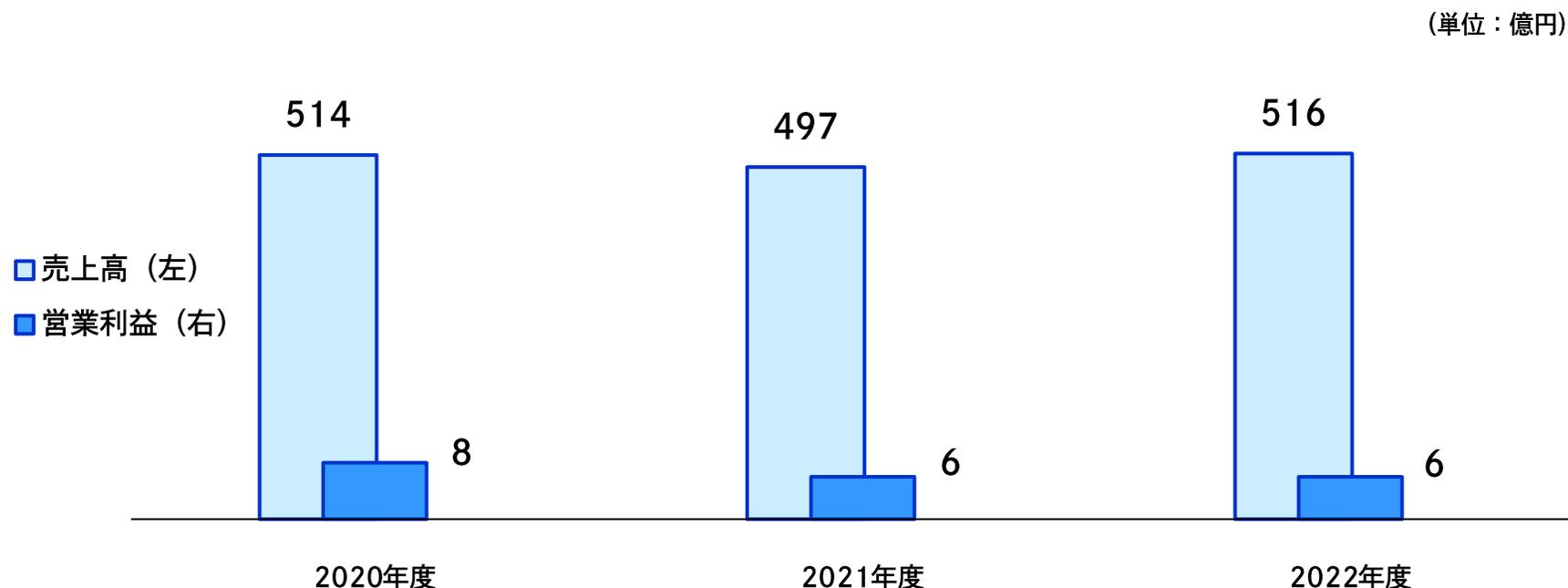
【電子デバイス事業】 半導体市場の拡大は鈍化するも、半導体製造用フォトマスクにおいて顧客企業の製品開発向けの需要が堅調に推移

## 2022年度 連結決算の概況： セグメント別

DNP

### 飲料部門

- 飲食店やネット販売の伸長により販売数量が増加するも、原材料やエネルギー等の価格高騰の影響が大きく、増収減益。



- ・ 原材料価格や物流費の上昇によるコスト増を受けて、大型PETボトル商品や小型パッケージ商品等の価格を改定
- ・ SDGsへの意識の高まりを受けて環境にやさしいラベルレス商品を展開するなど、生活者の需要に応える商品提供に注力

## 株式会社リクルートホールディングスによる 自己株式の公開買付けへの応募に関するお知らせ（2023年5月17日開示済）

当社は、当社が保有する株式会社リクルートホールディングス普通株式について、本日開催の同社取締役会において決議した自己株式の公開買付けに応募する旨を決定。

### □ 本公開買付けへの応募の概要

応募予定株式数	普通株式18,300,000株
買付価格	1株につき3,326円
売却予定総額	608億円の見込み

### □ 本公開買付け等の日程（予定）

本公開買付開始公告日	2023年5月18日
公開買付期間	2023年5月18日から2023年6月14日
決済開始日	2023年7月6日

## 2023年度業績予想について

(単位：億円)

【全社】	2022年度 実績	2023年度 予想	前年度比 (差)
売上高	13,732	14,100	+2.7%
営業利益	612	670	+9.4%
営業利益率	4.5%	4.8%	+0.3%
経常利益	836	780	▲6.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	856	880	+2.7%
R O E	7.9%	8.3%	+0.4%

設備投資額	780	760	▲2.7%
研究開発費	324	340	+4.7%
減価償却費	517	540	+4.3%

【セグメント】		2022年度 実績	2023年度 予想	前年度比
スマート コミュニケーション	売上高	7,202	7,210	+0.1%
	営業利益	267	280	+4.7%
ライフ& ヘルスケア	売上高	4,513	4,950	+9.7%
	営業利益	79	180	+125.5%
エレクトロ ニクス	売上高	2,035	1,970	▲3.2%
	営業利益	469	420	▲10.5%
調整額	売上高	▲20	▲30	
	営業利益	▲204	▲210	

※ 2023年度から従来の「情報コミュニケーション部門」を「スマートコミュニケーション部門」に、「生活・産業部門」を「ライフ&ヘルスケア部門」に名称変更するとともに、快適な暮らしに一層寄与していくため「飲料事業」を「ライフ&ヘルスケア部門」に移行し、「飲料部門」のセグメントを廃止。これにともない、2022年度実績を調整。

※ 2023年度以降のセグメント詳細については、中期経営計画にて説明。

## **2. 2023～2025年度 中期経営計画**

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。

このような取り組みを通じて、持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、

**DNPグループはROE10%を目標に掲げ、  
PBR1.0倍超の早期実現を目指します。**

### 事業戦略

- 社会課題の解決とメガトレンドに通じる注力事業・新規事業への集中投資と事業構造改革を推進し、事業活動による更なる利益の創出を目指す。
- 事業環境の変化におけるリスクを、コア技術の進化・深耕によって成長機会に転換する。

### 財務戦略

- 成長投資の原資は、事業活動により生み出すキャッシュ・フローに加え、保有資産の縮減加速を含む資金効率の最大化により創出する。
- 資本効率の改善に向け、過去最大の自己株式取得を計画する。
- 持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持しながら、EPS等を意識した株主還元の一層の強化を図る。

### 非財務戦略

- 人的資本ポリシーに基づき人への投資を拡大する。
- DNP独自の強みと外部連携を活かして知的資本を強化する。
- 「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」実現に貢献する。

# 新中期経営計画における施策の骨子

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>注力事業領域へ2,600億円以上の集中投資 (2023~27年度の5年間)により成長を実現</li> <li>再構築事業の改革含む事業ポートフォリオ改革</li> </ul>
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式を純資産の10%未満に縮減</li> <li>資本効率向上に向け3,000億円の自己株式取得を計画 (2023~27年度の5年間)</li> </ul>
非財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本ポリシーに基づき人への投資を拡大</li> <li>DNP独自の強みと外部連携を活かして知的資本を強化</li> <li>「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」実現に貢献</li> </ul>

### DNPグループの目指す 収益・資本構造

営業利益 **1,300億円**以上  
(営業利益の過去最高は1,206億円)

自己資本 **1兆円**

ROE **10%**

上記取り組みに加えて、特に注力事業領域について開示を拡充し、  
**PBR1.0倍超の早期実現を達成**

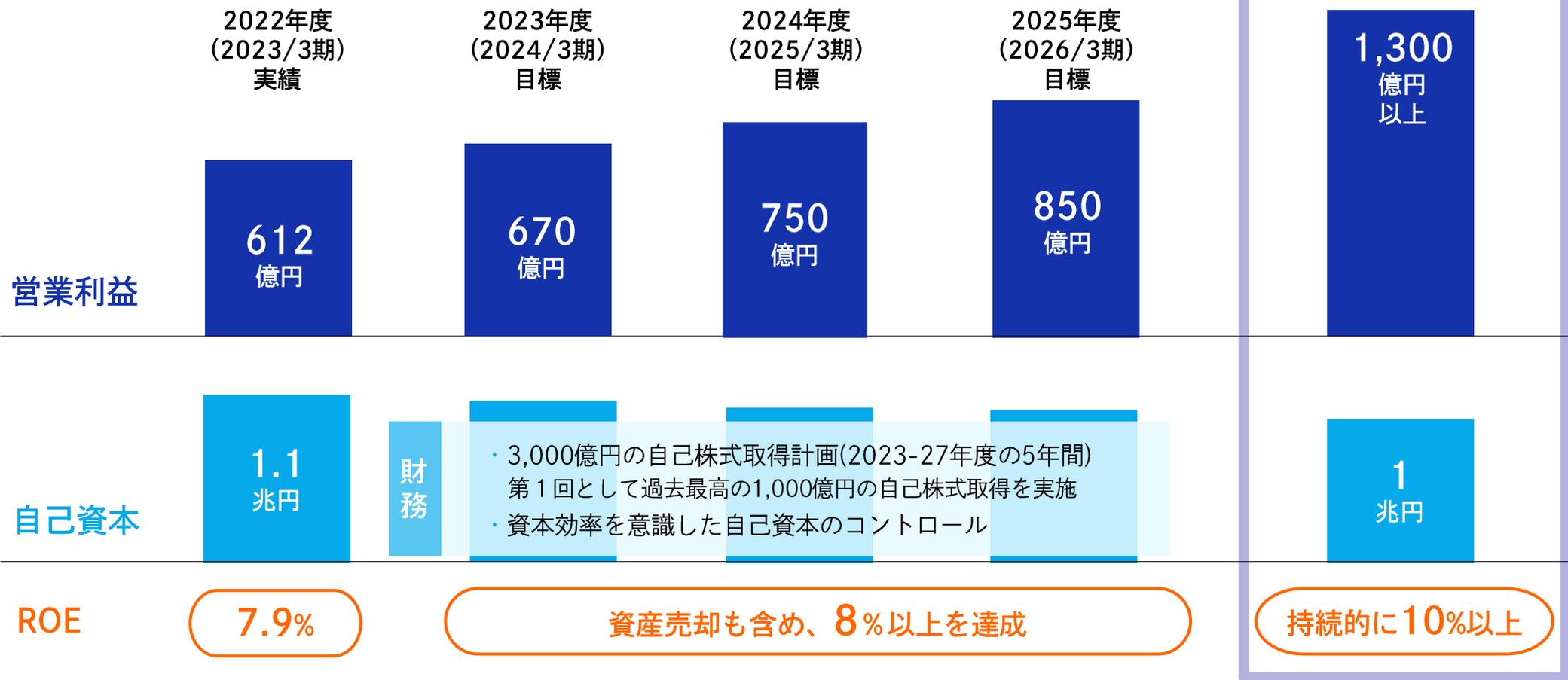
# 経営目標

DNP

## 事業

- ・注力事業領域に2,600億円以上を投資(2023-27年度の5年間)
- ・中長期の事業ポートフォリオマネジメント

DNPグループの目指す  
収益・資本構造



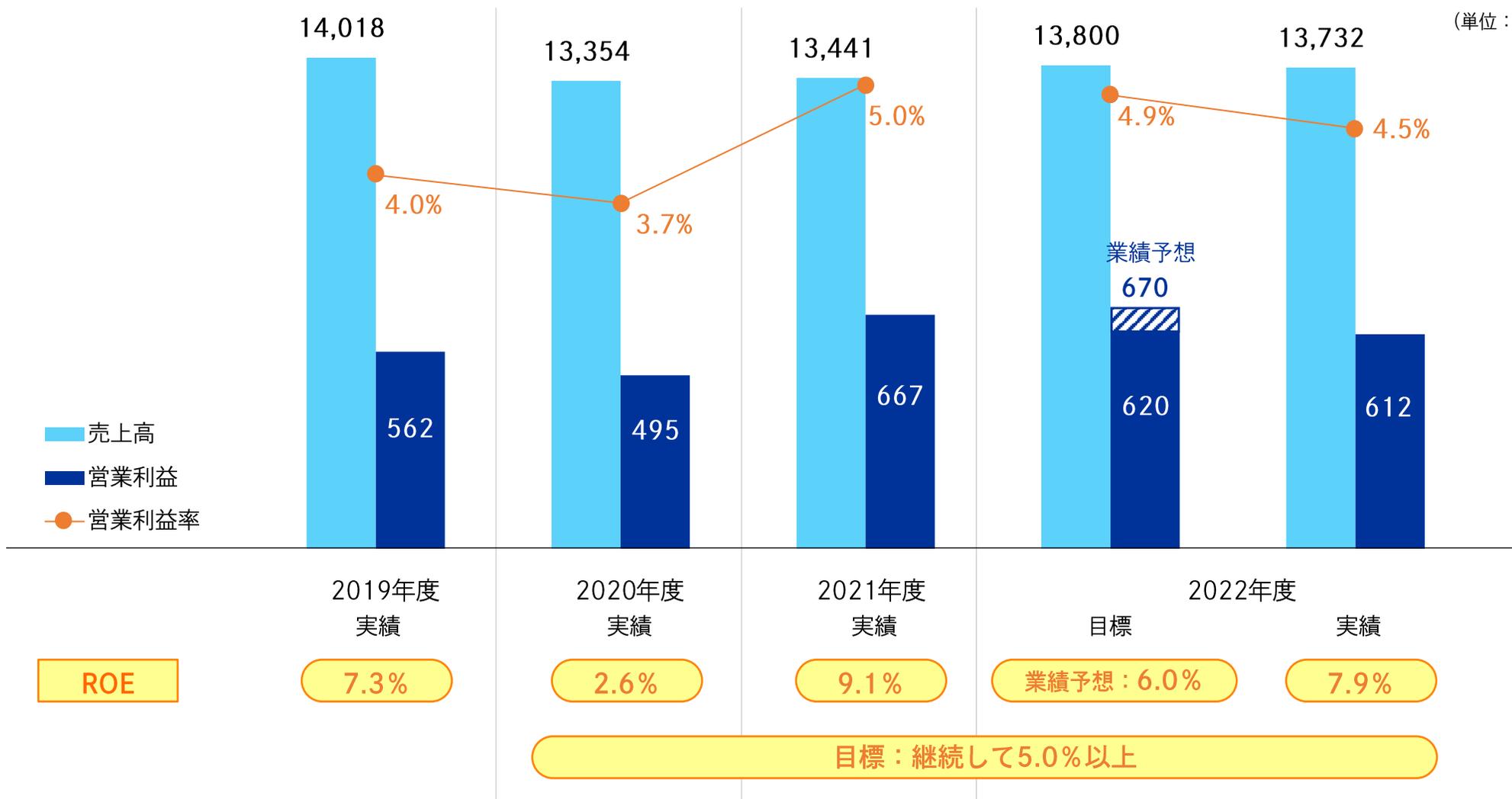
## 財務

- ・3,000億円の自己株式取得計画(2023-27年度の5年間) 第1回として過去最高の1,000億円の自己株式取得を実施
- ・資本効率を意識した自己資本のコントロール

# 経営目標



(単位：億円)



## 成長領域を中心とした価値の創出

DNP

(単位：億円)		2019年度 実績	2022年度 業績予想	2022年度 実績	成長牽引・基盤事業の概況		
情報コミュニ ケーション 部門	セグメント 売上高	7,730	7,100	7,202	イメージングコミュニ ケーション関連		主力の米国に加え、欧州、アジアの市場でも 写真用部材、サービスが好調
	セグメント 営業利益	304	290	267	情報セキュア関連		金融機関向けのICカードやマイナンバーカード、 BPO等が増加
生活・産業 部門	セグメント 売上高	3,913	4,080	4,002	バッテリーパウチ		車載向けが年度半ばまで自動車生産減の影響を 受けたほか、IT向けも端末需要が減少
	セグメント 営業利益	111	120	73	産業用高機能材		太陽電池用部材の需要が拡大
					モビリティ内外装材		年度半ばまで自動車生産減の影響を受けたが、 後半は回復基調
エレクトロ ニクス部門	セグメント 売上高	1,866	2,120	2,035	光学フィルム		世界的な消費低迷やサプライチェーン全体の在庫 調整が影響
					メタルマスク		スマートフォン等の有機ELディスプレイ採用 比率拡大が寄与
	セグメント 営業利益	341	470	469	半導体関連		年度半ば以降市場の減速がみられるも、顧客企業の 製品開発向けの需要が堅調に推移

\* 概況の矢印は業績予想比

## あらゆる構造改革による価値の拡大

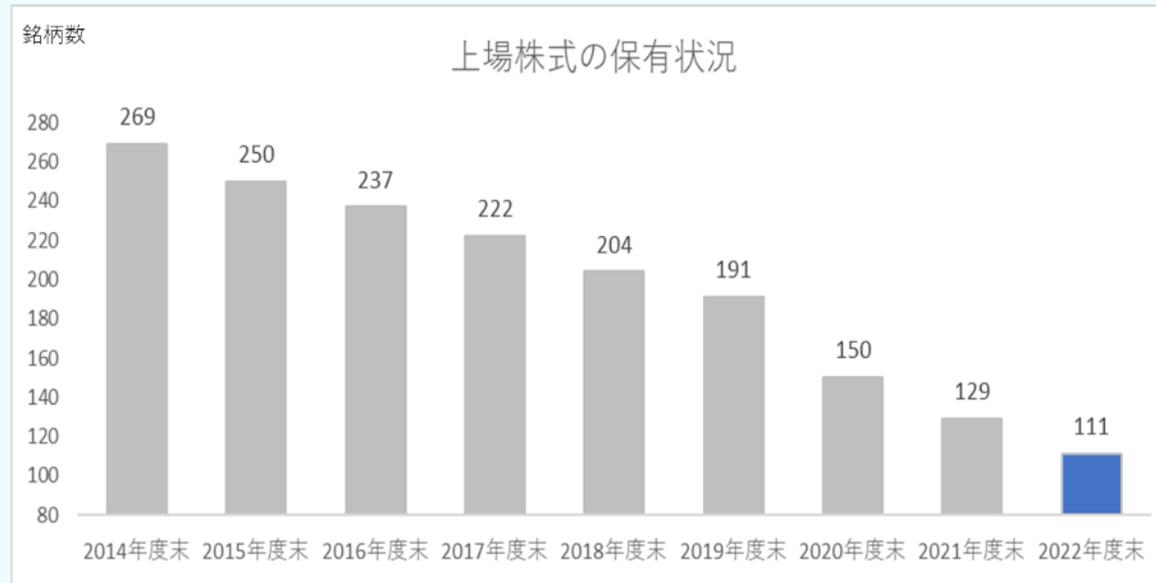
拠点再編と事業縮小は計画通り進捗。今後も需要トレンドに応じて、適切なタイミングで改革を実行。

	拠点再編・事業縮小	拡大施策
情報コミュニケーション部門	<p>紙メディア製造拠点の縮小</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点（シンガポール）の閉鎖・売却</li> <li>国内製造拠点の集約（赤羽地区の閉鎖等）</li> <li>前工程部門（プリプレス）の機能集約</li> </ul>	<p>データ流通関連事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTT EDX社の設立</li> </ul> <p>フォトイメージング事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sharing Box社の完全子会社化</li> <li>Color Vision社の買収</li> </ul> <p>BPOサービス事業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DNPコアライズ設立</li> </ul> <p>XRコミュニケーション事業への布石</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部との協業・出資の推進</li> </ul>
生活・産業部門	<p>低付加価値製品の見直しと拠点の再編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>包装関連事業（関西地区）の拠点統合（太秦閉鎖、京田辺へ集約）</li> </ul>	<p>バリアフィルム、環境配慮包材等の製造ライン増設</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戸畑工場にバリアフィルム製造ライン新設</li> </ul> <p>リチウムイオン電池用バッテリーパウチ製造ライン増設</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鶴瀬工場に製造ライン新設</li> <li>欧州（デンマーク工場）での後工程ライン新設（2023年度稼働予定）</li> <li>欧米も含めた国内外の生産能力増強計画を検討</li> </ul>
エレクトロニクス部門	<p>カラーフィルター事業の縮小</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>姫路工場の閉鎖・売却</li> </ul>	<p>光学フィルム 製造ライン増設</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>黒崎工場に大型メタルマスクの生産ライン新設（2024年度上期稼働予定）</li> <li>三原西工場に超広幅表面材生産ライン新設（2025年度上期稼働予定）</li> </ul> <p>電子デバイス関連事業の投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フォトマスク、リードフレームの設備増強</li> <li>ナノインプリント SCIVAX社との資本業務提携</li> </ul>

# 成長を支える経営基盤の強化

## 政策保有株式の縮減

269→111 銘柄  
 ▲58%  
 (2014→22年度末)



## 環境への取り組み GHG排出量

▲36.3%見込  
 120→76.5万トン見込  
 (2015→22年度末)

## D&I推進 女性管理職比率

6.6→8.4%  
 (2020→22年度末)

## D&I推進 男性育休比率

54.3→83.6 %  
 (2020→22年度末)

## 外部評価獲得

- GPIF 5指数選定  
(印刷業界唯一)
- FTSE 4 Good 選定  
(22年連続)
- CDP気候変動Aリスト

# 事業戦略：DNPのコアバリューを活かして社会課題の解決を目指す

DNP

DNPは、印刷で培ったPrinting & Informationのコアバリューを活かして、安心、安全で健康に暮らすことができる、持続可能な社会に貢献していく。以下に示されるような社会課題の解決とメガトレンドに通じるような事業に注力することで、地球規模での心豊かな暮らしの実現に努める。

## P&Iイノベーション

## 注力事業領域

### 情報社会

リアルとデジタルがシームレスにつながり、ロボティクス・AIが溶け込む社会

リアルとデジタルを安全に、シームレスにつなぎ、情報社会の進化に貢献する

## Printing & Information

印刷で培ったDNPのコアバリュー

安心・安全・健康に暮らすことができる、持続可能な社会に貢献する

### 資源・電気・水・食糧の需給不均衡

気候変動、人口問題、情報社会の発展により資源・電気・水・食糧の需給バランスが大きく影響を受ける

### 気候変動

地球温暖化防止・脱炭素へと向かい続ける世界

デジタル  
インターフェース関連

半導体関連

モビリティ・  
産業用高機能材関連

コンテンツ・  
XRコミュニケーション関連

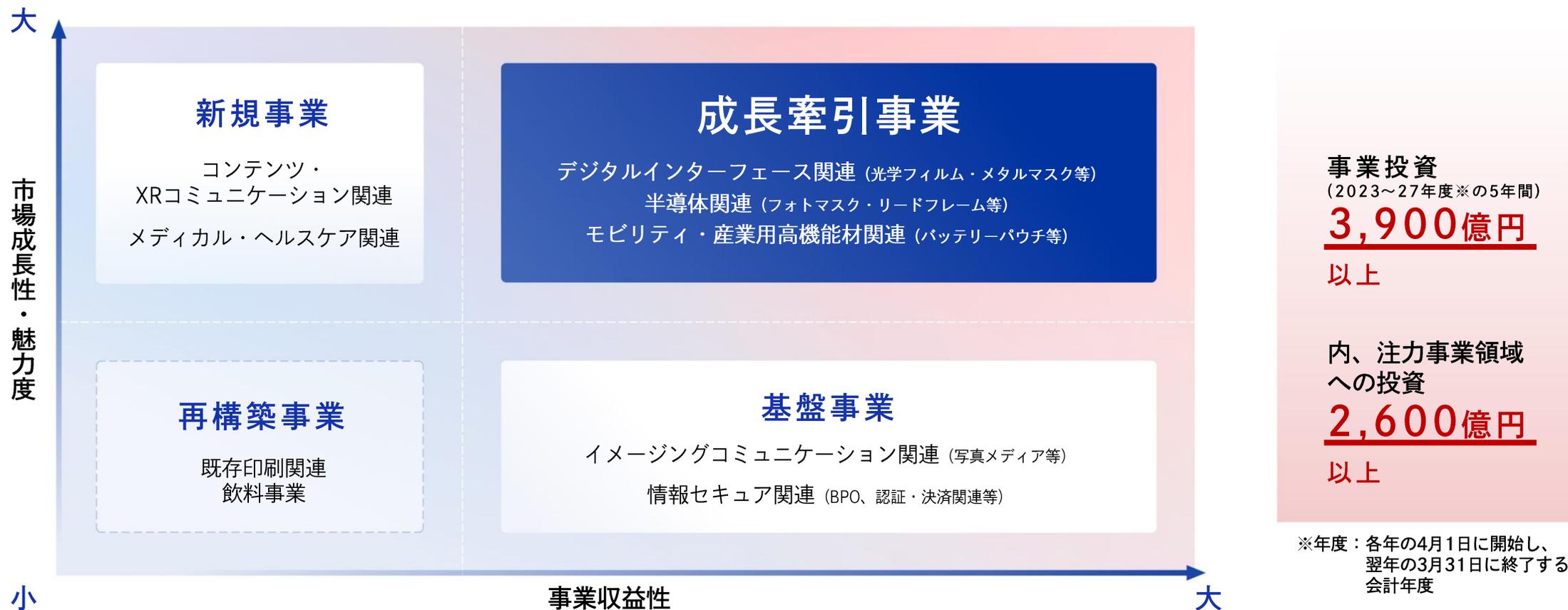
メディカル・  
ヘルスケア関連

## Well-being 心豊かな暮らし

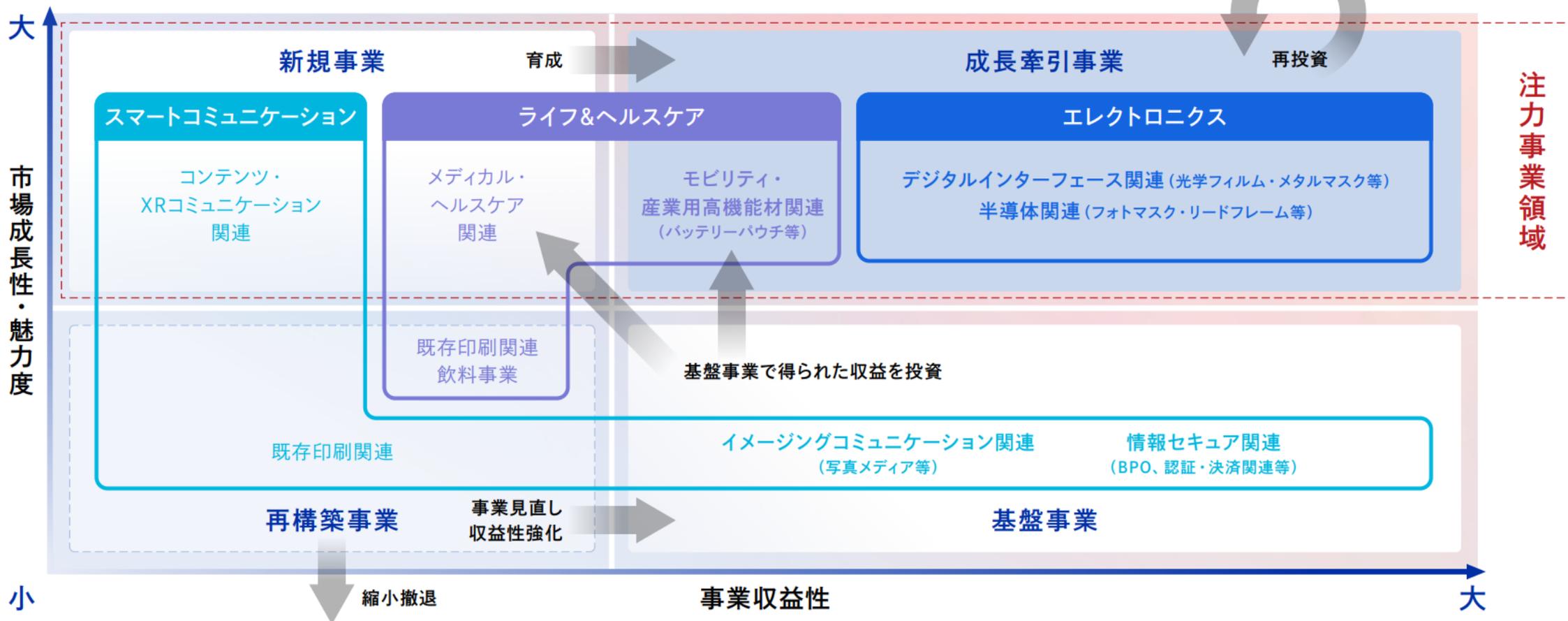


# 事業戦略：中長期の事業ポートフォリオ

成長牽引事業・新規事業からなる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、事業活動による更なる利益の創出を目指す。  
コア技術の進化と深耕、M&A、パートナーとの共創によりNO.1戦略を推進する。



# 事業ポートフォリオと各セグメントの位置づけ

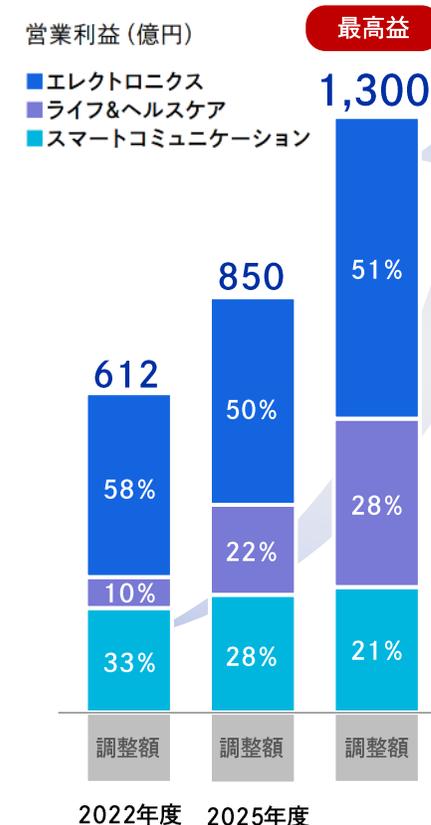


成長牽引事業・新規事業からなる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、  
事業環境の変化に対して強い事業ポートフォリオの構築を目指す

# セグメントと注力事業

全セグメントで事業構造改革を推進し、各セグメントにおける注力事業への集中投資により、事業活動による更なる利益の創出を目指す。

ポートフォリオ	事業セグメント		
	<b>スマートコミュニケーション</b> 	<b>ライフ&amp;ヘルスケア</b> 	<b>エレクトロニクス</b> 
<b>成長牽引事業</b>		モビリティ・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
新規事業	コンテンツ・XRコミュニケーション関連	メディカル・ヘルスケア関連	
基盤事業	イメージングコミュニケーション関連 情報セキュア関連		
再構築事業	既存印刷関連・飲料		



# 【セグメント戦略】スマートコミュニケーション部門



DNP

## 主要製品・サービス

- 【イメージングコミュニケーション関連】
  - 昇華転写メディア・プリンタ、コトづくり
- 【情報セキュア関連】
  - BPO、認証セキュリティ 等
- 【コンテンツ・XRコミュニケーション関連】
- 【出版・教育関連】

## 当社のコアバリュー

- 高精細画像処理技術や、大量のデジタルデータ等をセキュアに流通させ、ビジネスプロセスを統合・最適化させる能力を活かし、新しい顧客体験価値を提供
- 世界トップシェアの写真メディア製品や、国内トップシェアの金融機関向けICカード等による実績と信頼

## 市場環境

- 国内BPO市場 2022→26年 4.6→5兆円
- デジタルIDソリューション世界市場 2021→30年 CAGR 17%
- 昇華転写フォト世界市場 2023→30年 CAGR 4%
- メタバース関連世界市場 2030年 6,788億\$

## 基本戦略

- 投下資本とキャッシュ創出のバランスを見ながら効率投資
- コアバリューを活かし、国内外の企業との協業・サービス開発を検討
- 市場トレンド・事業規模に応じた拠点・体制の適正化

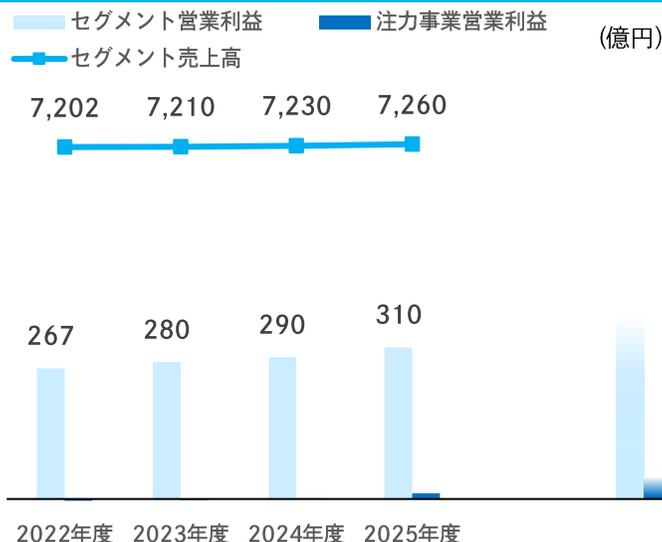
## KPI (2025年度)

- 売上 7,260億円 (2022年度比 101%)
- 営業利益 310億円 (2022年度比 116%)

## 施策

- イメージングコミュニケーション関連、情報セキュア関連でグローバル拡大投資を検討
- 紙メディア事業の合理化

## セグメント営業利益計画



# 【セグメント戦略】ライフ＆ヘルスケア部門



**DNP**

## 主要製品・サービス

- 【モビリティ・産業用高機能材関連】
  - ・リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
  - ・モビリティ用内外装加飾材 等
- 【メディカル・ヘルスケア関連】
  - ・原薬製造／医療パッケージ 等
- 【包装関連】 【生活空間関連】 【飲料】

## 当社のコアバリュー

- ・ 大面積機能化技術を駆使した様々な機能性フィルムで、安心・安全・健康・快適・環境の本質的な価値を提供
- ・ 世界トップシェアのリチウムイオン電池用バッテリーパウチや、国内トップシェアのPETボトル用無菌充填システムや住宅用内外装化粧材等による実績と信頼

## 市場環境

- 【EV+PHEVの世界市場見通し】
  - ・2022年 世界市場 約1,050万台
  - ・2023→30年 CAGR17%、約4,200万台へ
- 【医薬品の世界市場見通し】
  - ・2018→30年 141→216兆円へ  
(低分子、バイオ、細胞各医薬品合計)

## 基本戦略

- バッテリーパウチを中心とした大型設備投資で事業を拡大
- メディカル・ヘルスケア関連やグローバルを中心とした成長分野への投資
- コアバリューを活かした新製品開発や、国内外の企業との協業・サービス開発を検討

## KPI (2025年度)

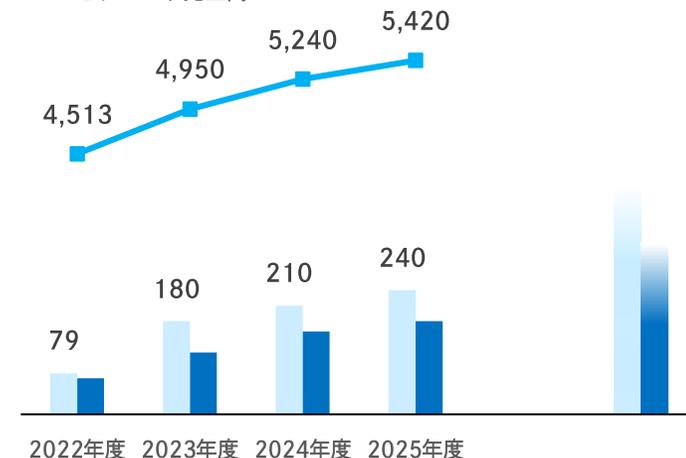
- 売上 5,420億円 (2022年度比 120%)
- 営業利益 240億円 (2022年度比 304%)

## 施策

- バッテリーパウチの生産能力拡大
- メディカル・ヘルスケア関連投資 100億円以上
- 包装関連事業の拠点再編

## セグメント営業利益計画

セグメント営業利益 (億円)    注力事業営業利益 (億円)  
セグメント売上高



# 【セグメント戦略】エレクトロニクス部門



# DNP

## 主要製品・サービス

### 【デジタルインターフェース関連】

- 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク
- ディスプレイ用光学フィルム等

### 【半導体関連】

- フォトマスク
- リードフレーム 等

## 当社のコアバリュー

- 大面積機能化技術、マイクロ・ナノ造形技術、光制御技術等を駆使し業界最先端製品を開発
- 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクやディスプレイ用光学フィルム等の世界トップシェアの製品による実績と信頼

## 市場環境

### 【ディスプレイの世界市場見通し】

- 2030年 3億平米へ
- 2023→30年 CAGR3.8%

### 【半導体の世界市場見通し】

- 2030年 100兆円規模
- 2023→30年 CAGR 5%

## 基本戦略

- 積極的な設備投資で既存事業の拡大を加速
- コアバリューを活かした新製品開発や、国内外の企業との協業・サービス開発を検討

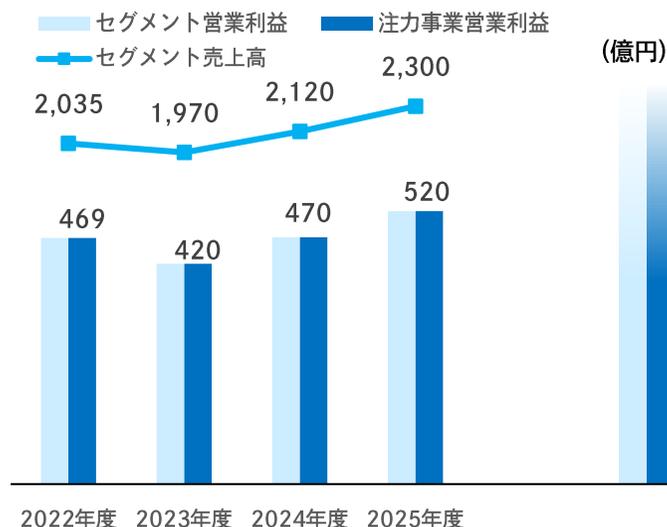
## KPI (2025年度)

- 売上 2,300億円 (2022年度比 113%)
- 営業利益 520億円 (2022年度比 111%)

## 施策

- 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク生産能力拡大投資 約200億円
- 光学フィルム等の表面材製品生産能力拡大投資 130億円以上
- フォトマスク等の生産能力拡大投資 200億円以上
- 外部とのアライアンスにより半導体サプライチェーンへの価値提供を拡大

## セグメント営業利益計画



# 注力事業の戦略：デジタルインターフェース関連

世界トップシェアの有機ELディスプレイ製造用メタルマスクおよびディスプレイ用光学フィルムを中心に、XRや自動運転の発展等の技術革新をチャンスととらえ、リアルとデジタルを安全に、シームレスにつなぎ、情報社会の進化に貢献する。



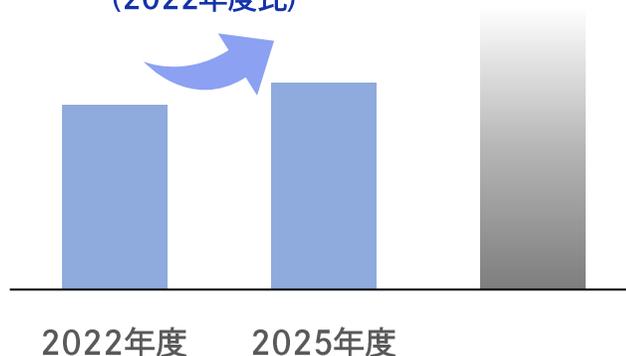
## 事業戦略・投資計画

- ▶ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産能力拡大に約200億円を投資、2024年度稼働予定
- ▶ 超広幅光学フィルム等の生産能力拡大に130億円以上を投資、2025年度稼働予定
- ▶ XR、車載ディスプレイ等用途・アプリケーションを拡大

## 売上計画

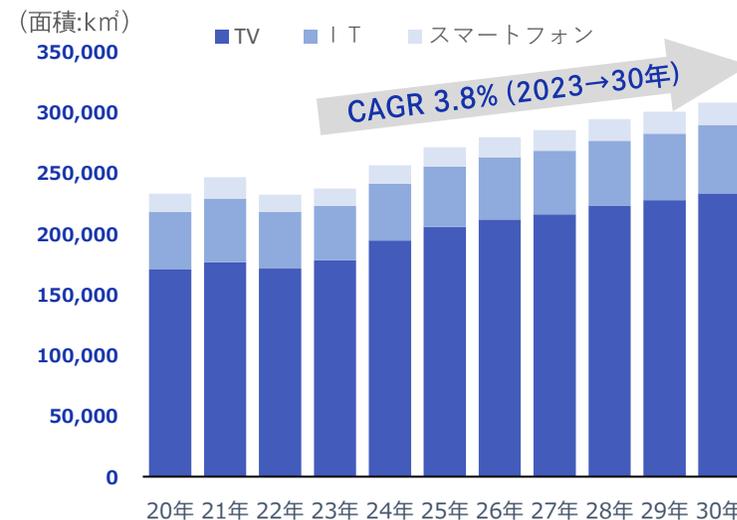
グラフ：2022年度を100とした時の成長率

2025年度  
**12%増**  
(2022年度比)



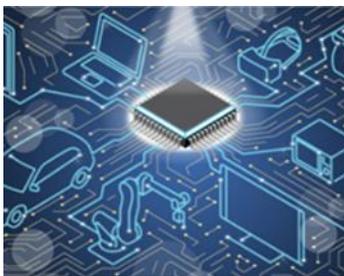
## ディスプレイの世界市場見通し

出所：各種資料をもとに当社推計



# 注力事業の戦略：半導体関連

自動運転、データセンター等データ流通が飛躍的に増大する世界で、半導体サプライチェーンの中で必要不可欠なファインデバイスを提供し、リアルとデジタルを安全に、シームレスにつなぎ、情報社会の進化に貢献する。



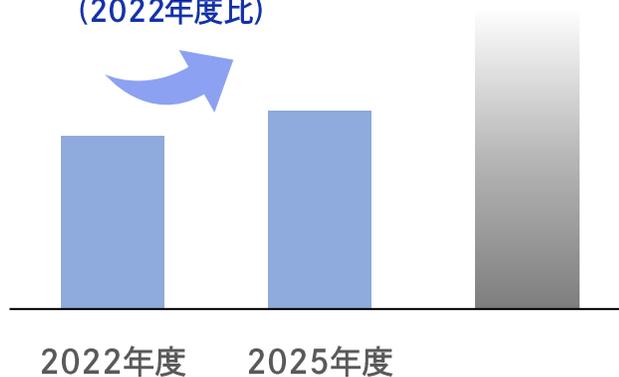
## 事業戦略・投資計画

- ▶ 国内外のフォトマスク等の生産能力拡大に200億円以上の投資
- ▶ SCIVAX社との資本業務提携と、共同出資会社ナノインプリントソリューションズ社により、ナノインプリント製品の量産化を加速
- ▶ 外部とのアライアンスにより半導体サプライチェーンへの価値提供を拡大

## 売上計画

グラフ：2022年度を100とした時の成長率

2025年度  
**15%増**  
(2022年度比)



## 半導体の世界市場見通し

(100億ドル)

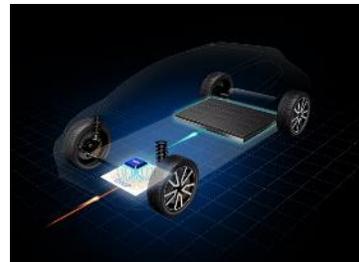
出所：各種資料をもとに当社推計



# 注力事業の戦略：モビリティ・産業用高機能材関連

DNP

世界トップシェアのリチウムイオン電池用バッテリーパウチや、モビリティ内外装加飾材を起点に、2040年、2050年に向けEVの航続距離の延伸、自動運転、快適な移動空間を支える製品やサービスを通じて、安心・安全・健康に暮らすことができる、持続可能な社会に貢献する。



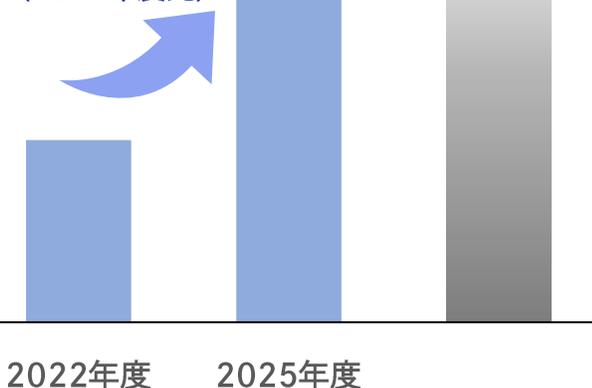
## 事業戦略・投資計画

- ▶ バッテリーパウチ等の生産能力拡大への大型投資。欧米等適地供給の推進
- ▶ クリーンエネルギー関連、エネルギーマネジメント関連、センサー関連の各部材や、快適移動空間を支えるキーデバイス等の開発を加速
- ▶ 外装用途加飾フィルム、成型・貼合システムの開発、量産化
- ▶ MaaSの実証段階からの早期事業化
- ▶ 産業用高機能材の新製品開発を加速

## 売上計画

グラフ：2022年度を100とした時の成長率

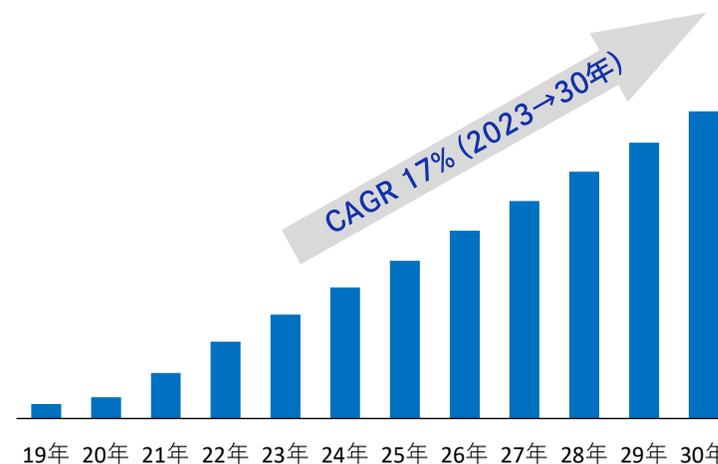
2025年度  
**80%増**  
(2022年度比)



## EV+PHEVの世界市場見通し

(万台)

出所：LMC automotive



# 主力製品の事業戦略：リチウムイオン電池用バッテリーパウチ

世界トップシェアの強みを活かして業界デファクトスタンダードを構築、さらにバッテリーパウチの用途を拡大することで、グローバル市場におけるプレゼンスを発揮していく。2040年、2050年に向け、EVの航続距離の延伸を支える製品やサービスを通じて、安心・安全・健康に暮らすことができる持続可能な社会に貢献する。

## DNPの強み

- 世界標準
- 大型電池用途でも安定した品質実績
- 「IATF 16949」の認証を取得



## 市場動向

### 【短期】

- 巣ごもり需要の反動による消費の落ち込み等、市場影響を大きく受ける
- 半導体不足による自動車減産等、市場影響を大きく受けるものの、徐々に回復基調に

### 【中長期】

- EV需要の拡大により、好調な推移が継続的に見込まれる

## 事業戦略・投資計画

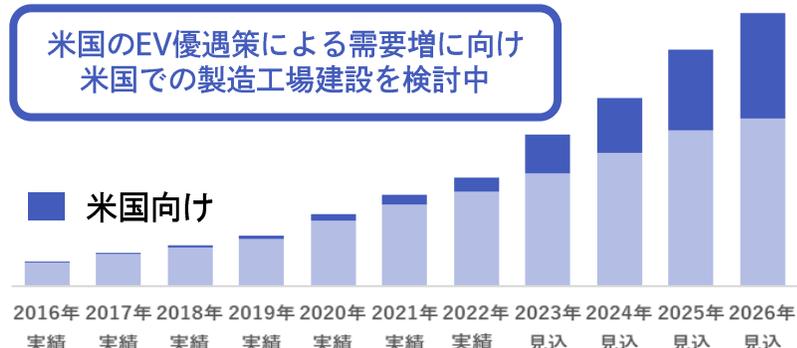
- 2023年度以降のEV需要増に向け、生産能力の拡大を検討
- 欧米等適地供給の推進  
欧州（デンマーク工場）での後工程ライン新設（2023年度稼働予定）

リチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体  
2025年までに 売上1,000億円を目指す

## バッテリーパウチの事業推移と計画(数量)

米国のEV優遇策による需要増に向け  
米国での製造工場建設を検討中

■ 米国向け



# 注力事業の戦略：メディカル・ヘルスケア関連

DNP

出版、包装、半導体等各関連事業で培った、画像処理技術やカラーマネジメント技術、無菌・無酸素充填技術、マイクロ・ナノ造形技術や精密有機合成技術等を起点に、原薬製造、製剤、剤形変更、医療パッケージ製造等の製薬サポート事業と、画像診断、オンラインヘルスケアサービス等のスマートヘルスケア事業を拡大し、安心・安全・健康に暮らすことができる、持続可能な社会に貢献する。



## 事業戦略・投資計画

- ▶ DNPファインケミカル宇都宮での原薬・製剤事業拡大
- ▶ シミックホールディングス社との戦略的業務提携ならびにシミックCMO社の子会社化により、製薬サポート事業とスマートヘルスケア事業を拡充
- ▶ 学術機関、病院等外部との協業により、信頼性の高い画像診断やオンラインヘルスケア等のサービスを提供

## 売上計画

グラフ：2022年度を100とした時の成長率

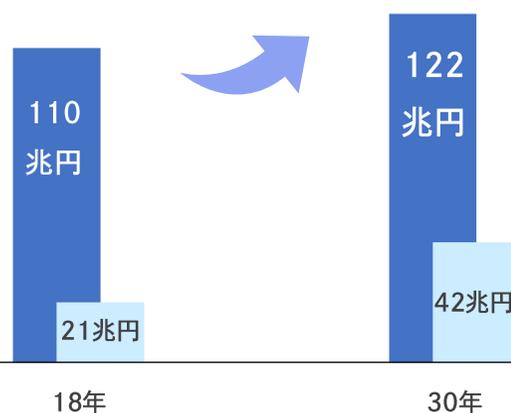
2025年度  
7倍超  
(2022年度比)

2022年度 2025年度

## 低分子医薬品の世界市場見通し

出所：各種資料をもとに当社推計

■ 低分子医薬品 ■ うち高薬理



# メディカル・ヘルスケア分野における事業提携

# DNP

2023年4月シミックホールディングス社との戦略的事業提携基本合意書を締結  
 メディカル・ヘルスケア分野の新たな価値創出を目指してシミックCMO社を子会社化

**DNP**  
大日本印刷

**CMIC**

目指す姿

製薬企業の広範なバリューチェーンの新しいニーズに応えると共に、  
 メディカル・ヘルスケア分野での新たな価値創造を目指す

強み

- ✓ 高度な医療パッケージ技術
- ✓ 医薬品の合成技術
- ✓ セキュアな情報処理技術 等

補完

- ✓ 強固な顧客基盤と高い製剤技術
- ✓ 製薬企業のバリューチェーン（開発、製造、営業、マーケティング）支援事業 等

戦略的事業提携

治験のDX推進協業

シミック社CRO\*協業



新薬の有効性確認

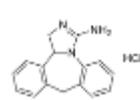


データ収集・分析

原薬事業協業

DNPファインケミカル  
宇都宮

原薬・中間体製造



既存薬の価値向上事業協業

シミックCMO社

DNP

シミックCMO社協業

製剤



医療パッケージ



IB film

既存薬の価値向上  
剤形変更 等



ヘルスケア事業協業

シミックグループとの協業

医療・健診系  
DX&サポート事業

- ✓ 医療画像システム、画像診断
- ✓ 健康経営サポート
- ✓ ワクチン接種、検査サポート 等

臨床開発・治験施設支援 ~ 医薬原薬のプロセス開発・製造 ~ 製剤開発・製造 ~ 医薬品の保存・流通 ~ 健康の維持増進・未病対策等

\*CRO (Contract Research Organization) 事業：医薬品開発支援事業

# 注力事業の戦略：コンテンツ・XRコミュニケーション関連

DNP

世界中の多様なIPホルダー\*やクリエイターとのネットワーク、アーカイブ事業や情報セキュア関連事業で培った高精細画像処理技術や著作権処理の実績と信頼、そして、個人や情報を安全に認証しながらリアルとデジタルの双方で大量のデータを流通させ、ビジネスプロセスを統合・最適化させる能力等を起点に、リアルとデジタルを安全に、シームレスにつなぎ、情報社会の進化に貢献する。



© The Association of Japanese Animations (AJA).  
© Dai Nippon Printing Co., Ltd.



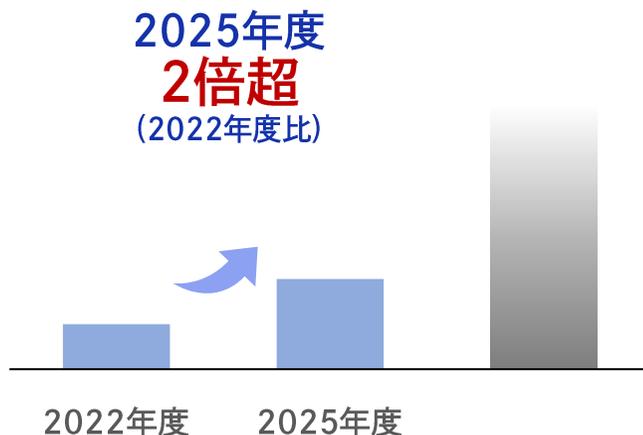
DNP Dai Nippon Printing Co., Ltd. 2023, with the courtesy of the Bibliothèque nationale de France.

## 事業戦略・投資計画

- IPホルダーのファン向けに、東京アニメセンターやweb3を活用し、リアルとバーチャルを横断する独自のファンサービス事業の早期事業化
- 認証セキュリティ技術、AIによるDXサービス、BPOを含めた企業活動をリアルとバーチャルの双方で支える事業の構築
- 国内外の美術館・ギャラリー・文化施設等とともに10万点以上の作品をデジタルアーカイブ化した実績をもとに、文化・地域の発展につながる新しい顧客体験価値を提供する事業の構築

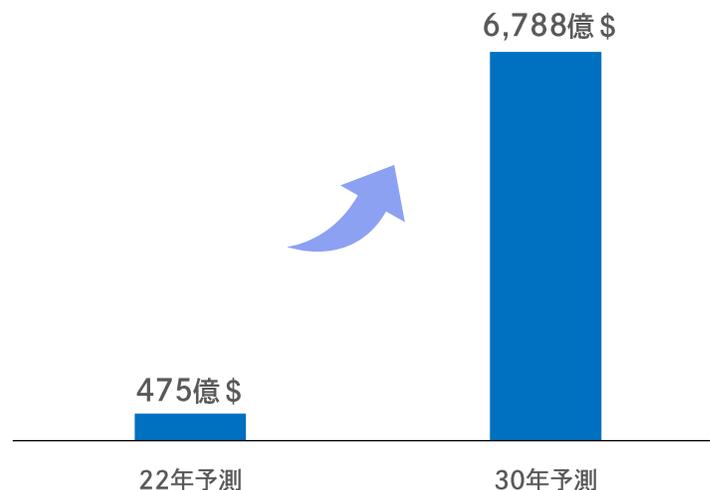
## 売上計画

グラフ：2022年度を100とした時の成長率



## メタバース関連の世界市場見通し

出所：情報通信白書（総務省）より当社作成



\* IP (intellectual property)ホルダー：ゲームやアニメをはじめ、様々なコンテンツ（知的財産）を保有している人や団体のこと

# 事業構造改革

全セグメントにおいて市場トレンドや事業規模に応じた拠点・体制の適正化を図り、縮小部門のリソースを成長分野へ再配置していくことで、サステナブルな成長のための事業基盤を強化し続ける。

	体質強化施策	拡大施策
スマートコミュニケーション	紙メディア事業の合理化	フォトイメージング事業の新興国への拡大 認証セキュリティ事業の拡大 BPOサービス事業の拡大 コンテンツ・XRコミュニケーション事業のグローバル拡大
ライフ&ヘルスケア	低付加価値製品の見直しと拠点の再編 ・ 包装関連事業の拠点再編	リチウムイオン電池用バッテリーパウチ生産能力拡大 バリアフィルム、環境配慮包材等の生産能力拡大 バリアフィルムのグローバル連携 メディカル・ヘルスケア関連のシナジー最大化
エレクトロニクス	自動化・生産性向上	有機ELディスプレイ製造用メタルマスク生産能力拡大 光学フィルム等の表面材製品生産能力拡大 フォトマスク等生産能力拡大 半導体サプライチェーンへの価値提供の拡大

## 成長投資・基盤構築投資

3,900億円以上 (2023~27年度の5年間)

注力事業領域を中心とした設備投資、グローバル拡大、外部とのアライアンスの検討を推進する。



2023~27年度

# 財務戦略：キャッシュ・アロケーション

2023~27年度\*の5年間

創出したキャッシュを事業のさらなる成長と株主還元に向けて適切に配分

## キャッシュの創出

7,500億円以上のキャッシュを創出

営業C/Fの創出

4,400億円以上

政策保有株式の売却 **2,200億円**  
(純資産の10%未満に縮減)

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**

## キャッシュ・アロケーション戦略

事業投資

成長投資・基盤構築投資  
**3,900億円以上**

内、注力事業領域への投資  
**2,600億円以上**

株主還元

積極的な株主還元

**3,000億円**程度の自己株式取得計画  
(第1回)

- ・ **1,000億円**の自己株式取得
- ・ 自己株式の消却**25百万株** (8%相当)

EPSとDPSを意識した配当施策

\*年度：各年の4月1日に開始し、翌年の3月31日に終了する会計年度

## 政策保有株式の売却及び自己株式取得の状況

2023～27年度の5年間 キャッシュアロケーション

### ① 政策保有株式の売却 2,200億円

2023年5月17日、当社は、株式会社リクルートホールディングス（以下：リクルート）が実施する自己株式の公開買付けに応募する旨を決定

リクルート 自己株式の  
公開買付けに応募  
608億円  
2023年5月～6月  
2023年度

### ② 自己株式取得 3,000億円

2023年4月30日までに261億円の自己株式の取得を実施

自己株式取得  
1,000億円  
2023年3月～2024年3月  
2023年度

営業CFの安定創出	<ul style="list-style-type: none"><li>注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、成長投資の原資となる営業キャッシュ・フローを5年で4,400億円以上創出する。</li></ul>
政策保有株式 遊休資産の縮減	<ul style="list-style-type: none"><li>政策保有株式の売却で2,200億円のキャッシュを創出し、政策保有株式を純資産の10%未満に縮減する。</li><li>遊休資産の縮減により資産効率を改善する。</li></ul>
財務レバレッジの活用	<ul style="list-style-type: none"><li>有利子負債の活用を含む、適切な資金調達手法を検討する。</li></ul>
注力事業領域への投資と 経営基盤構築に向けた投資	<ul style="list-style-type: none"><li>資金効率の最大化により創出されたキャッシュを事業投資に5年で3,900億円以上投資する。その内、注力事業領域に2,600億円以上投資する。</li></ul>
最適資本の構築に向けた 自己資本の圧縮	<ul style="list-style-type: none"><li>総額3,000億円程度の自己株式取得を計画。第1回として1,000億円の自己株式取得を実施する。</li><li>自己株式の消却25百万株（8%相当）を実施する。</li><li>保有する自己株式については、今後の状況をみて、消却やM&amp;Aへの活用を含めて検討する。</li></ul>
財務の安定性と 最適資本配分の両立	<ul style="list-style-type: none"><li>持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持した上で、資金効率の最大化により創出されたキャッシュを積極的に株主還元配分する。</li><li>1株当たり利益（EPS）および1株当たり配当（DPS）を意識して株主還元施策を実行する。</li></ul>

## 人的資本ポリシーに基づき人への投資を拡大する

人への投資を企業価値の向上に明確に結びつけていくため、「人的資本ポリシー」に基づき、グローバルでの『人的創造性（付加価値生産性）』を飛躍的に高めていくことを目指す

### 社員のキャリア自律支援と組織力の強化

DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の展開

- ✓ 複線型のポスト型処遇とキャリア自律支援
- ✓ 競争力のある報酬水準・体系の維持、確保
- ✓ 組織力強化に向けた研修の充実

### 社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営

DNPグループ健康宣言に基づくマネジメント改革

- ✓ DNP価値目標(DVO\*)制度の浸透
- ✓ 組織のエンゲージメント向上施策（エンゲージメントスコアの活用）

### 人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング

注力分野への人材配置とリスクリングの展開

- ✓ 人材ポートフォリオに基づく、採用・専門人材育成の強化
- ✓ ICT人材・DX人材のスキルレベルの可視化とレベルアップ
- ✓ 構造改革分野から注力分野へのリスクリング

### 多様な個を活かすD & I\*推進

多様な人材が活躍できる風土の醸成

- ✓ 女性活躍推進（意思決定層の多様化）
- ✓ 男性育休取得促進（両立支援）
- ✓ 全社員向けアンコンシャス・バイアス研修の実施（心理的安全性のある職場風土の醸成）

### 主な指標 (2025年度末)

- DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」導入完了を目指す
- DVO制度の展開と取組度：45% → 100% (2022→25年度末)
- エンゲージメントサーベイスコア：10%向上 (2022→25年度末)
- DXリテラシー標準基礎教育：対象27,500名の受講完了を目指す
- 女性管理職比率：8.4% → 12%以上 (2022→25年度末)
- 男性育休取得率：83.6% → 100% (2022→25年度末)

\* DVO : DNP Value Objectives

\* D & I : ダイバーシティ & インクルージョン (多様性と包摂)

## DNP独自の強みと外部連携を活かして知的資本を強化する

オールDNPの強みの掛け合わせと社外パートナーとの連携を推進し、  
基盤事業の強化と新規事業の創出を推進

### 新規事業創出と強み技術の強化

未来シナリオから  
事業ポートフォリオを構築

- ✓ メガトレンドや事業機会を捉えた注力事業領域での新規事業創出
- ✓ DNP独自の技術の強化
- ✓ オープンイノベーションによる技術の獲得、強化

### 強み技術のグローバル展開

DNP独自の技術・製品を磨き  
グローバル展開を加速

- ✓ ライフ＆ヘルスケア領域を中心にグローバル展開を加速
- ✓ 海外マーケティング・研究開発体制の強化

### 基盤事業の強化と風土改革

オールDNPによる  
新しい価値の創出

- ✓ オールDNPによる知の集約により、基盤事業の強化と新製品開発
- ✓ 研究開発の仕組みや制度の最適化
- ✓ 新しい価値を創出する風土の醸成

### データマネジメント基盤\*の実現

ICT利活用を支える  
社内システム基盤の革新

- ✓ モダナイゼーション、グローバル化を進め、デジタルICT基盤を強化
- ✓ データ統合基盤の可視化・分析の深化を進め、持続的に基盤をアップデート

### 主な指標 (2025年度末)

- 研究開発投資：年間300億円規模を継続
- データマネジメント基盤\*の利用者数：3,678名 → 6,000名（2022→25年度末）

\* データマネジメント基盤：DNPグループ内の各種システムからデータを集約し、集約されたデータを加工、分析、可視化し、経営判断に活用する基盤を指す

## 「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に貢献する

価値創造と基盤強化の両輪で環境課題の解決に取り組む

### 脱炭素社会

自社事業活動のGHG排出量の実質ゼロ  
製品・サービスを通じた脱炭素社会への貢献

- ✓ 再生可能エネルギーの導入
- ✓ 低炭素原材料の開発、活用の拡大
- ✓ 製品単位のCO<sub>2</sub>排出量の算定、削減による製品・サービスの低炭素化

### 資源循環社会

サプライチェーン全体で  
資源の効率的な循環利用

- ✓ プラスチック等の資源の効率的な利用、資源のリサイクルを加速(リサイクルスキームの構築、リサイクル材の活用拡大)

### 自然共生社会

サプライチェーン全体で生物多様性への  
影響の最小化と地域生態系との調和

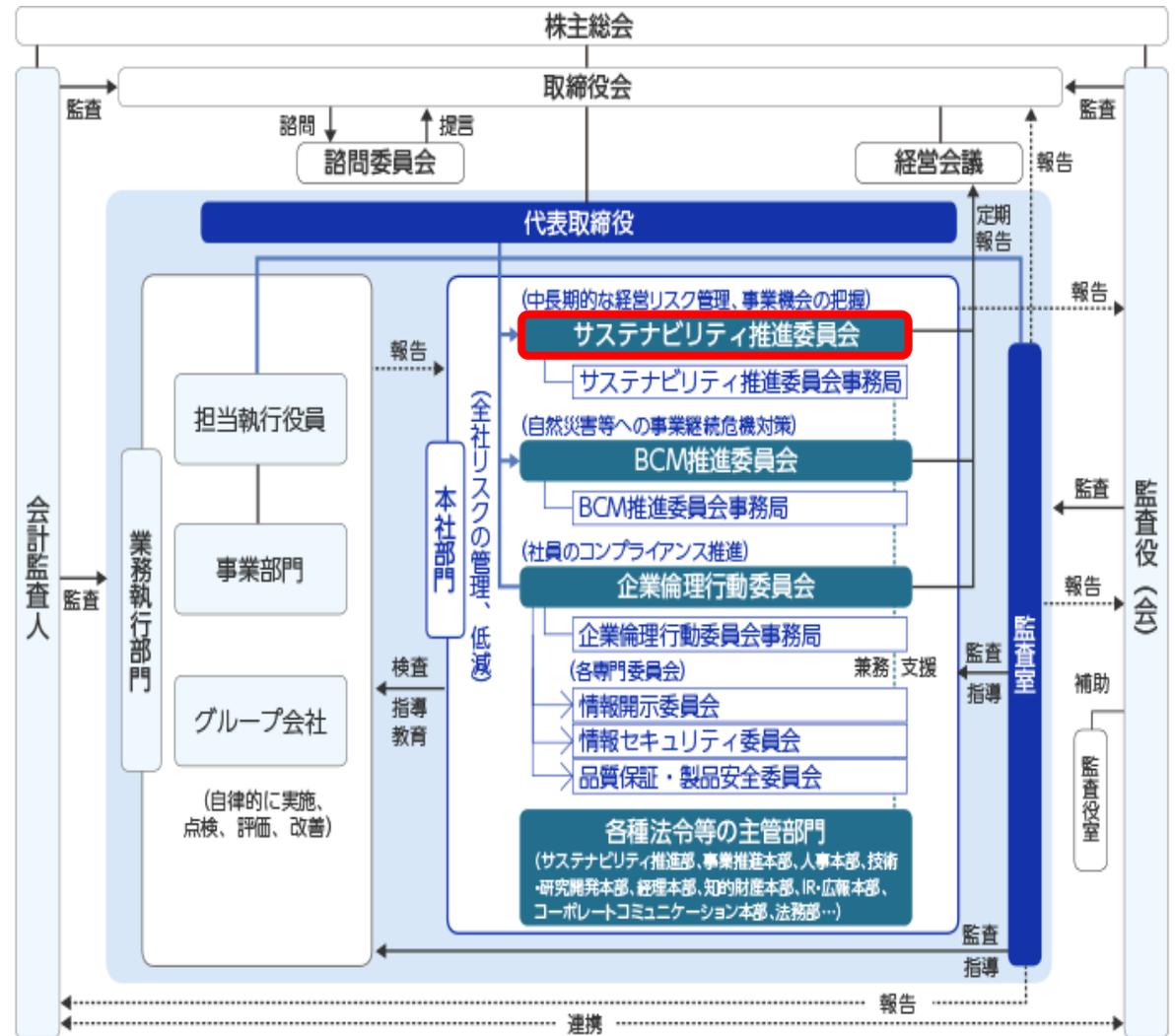
- ✓ 生物資源の調達、水資源の利用等における生態系への負荷を最小化
- ✓ 原材料のトレーサビリティの確保、サプライチェーンの透明化
- ✓ 地域生態系に配慮した拠点の緑地維持・拡大

### 主な指標 (2025年度末)

- GHG排出量の削減：当初計画「2030年度末までに2015年度比▲40% (Scope1+2)」から2025年度末までに前倒し達成
- 資源循環率：51.7 → 56.7%へ5%アップ (2015→25年度末)
- 水使用量の削減：▲35% (2015→25年度末)
- 「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合品調達率：2025年度末までに98%、2030年度末までに100%達成

# ガバナンス体制

- DNPグループは、環境・社会・経済の急激な変化等経営に大きな影響を与えるリスクを評価して中長期的な経営戦略に反映し、また、そのリスクを事業機会に転換していくプロセスの強化に取り組んでいる。
- この取り組みを一層加速させるため、2022年4月に代表取締役社長を委員長とする「**サステナビリティ推進委員会**」を始動させた。
- 「**サステナビリティ推進委員会**」は、新中期経営計画を実行していく過程で、環境・社会・経済の急激な変化をとらえて、適切に経営戦略に反映すべく、経営会議・取締役会に報告・提言していく。



# 「新中期経営計画」の推進体制 — 本年定時株主総会後の取締役・監査役（予定） —



## 取締役

## 監査役

	北島 義俊	北島 義斉	宮 健司	山口 正登	橋本 博文	黒柳 雅文	三宅 徹	宮間三奈子	宮島 司	笹島 和幸	田村 良明	白川 浩	峯村 隆二	久蔵 達也	森ヶ山和久	市川 育義	石井 妙子
氏名	北島 義俊	北島 義斉	宮 健司	山口 正登	橋本 博文	黒柳 雅文	三宅 徹	宮間三奈子	宮島 司	笹島 和幸	田村 良明	白川 浩	峯村 隆二	久蔵 達也	森ヶ山和久	市川 育義	石井 妙子
属性	男性 再任	男性 再任	男性 再任	男性 再任	男性 再任	男性 再任	男性 新任	女性 再任	男性 再任 社外 独立	男性 再任 社外 独立	男性 再任 社外 独立	男性 再任 社外 独立	男性 新任	男性 新任	男性 再任 社外 独立	男性 新任 社外 独立	女性 社外 独立
地位	代表取締役 会長	代表取締役 社長	代表取締役 専務	代表取締役 専務	常務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役	常勤監査役	監査役	監査役
企業経営 事業戦略	◎	◎	◎	◎	◎	◎	○	○			◎	◎	○	○	○		
ESG ダイバー		◎	◎				○	◎			○						◎
会計 資本政策			○		○	◎						◎		◎	◎	◎	
人事・労務 人財開発			◎					○						◎	○		○
法務 コンプラ リスク管理		○	○	○	◎			◎				○	◎	○	○	○	○
海外事業	○	○	○	◎	○						◎			◎			
IT・DX				◎			○	○			○			○			
R&D 新規事業			○	◎	○		◎	○		◎	○						

取締役・監査役のバックグラウンド：新中期経営計画の推進に重要と考えられる経験や専門性（スキル）を幅広くカバーするよう、多様なバックグラウンドをもつ役員で構成している。各役員が有するバックグラウンドに○をつけ、特に発揮の期待度が高いものに◎をつけている。

未来のあたりまえをつくる。

**DNP**

## 免責事項

本資料における中期的な経営目標等、将来予想に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、実際の業績は、様々な要因の変化により、これらの将来予想とは異なることがあることをご承知おきください。

「未来のあたりまえをつくる。」はDNP大日本印刷の登録商標です。