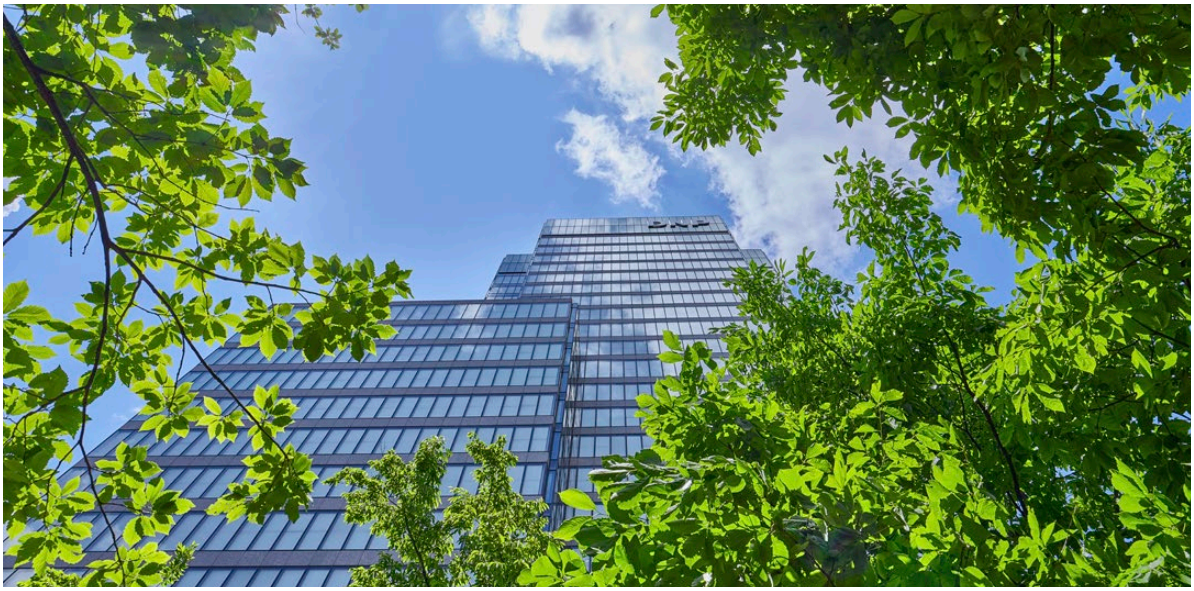
DNP グループ統合報告書

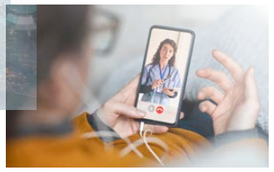
Integrated Report 2022



DNP

未来のあたりまえをつくる。®

OUR PURPOSE/MISSION



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、人と社会をつなぎ、新しい価値を創出することで、
持続可能なより良い社会と、より心豊かな暮らしを実現していきます。

DNPグループは常に、社会に貢献し、人々の暮らしを豊かにしていくという「志」を持ち続け、
その思いを「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントに込めています。
この志を掲げるDNP社員全員には、未来をより良いものにしていく使命があります。

DNPグループは、独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせ、
多様なパートナーシップとの連携を強化して、
社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値を創出していきます。
その価値を、人々の身近に欠かせないものとして常に存在する「あたりまえ」に高めていくことで、
DNP自身を「欠かせない会社」にしていきます。

「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。

DNPは、事業の成長領域ごとにつくり出したい「未来」の姿を描き、
その実現に向けて、「オールDNP」で新しい価値を創出していきます。

知とコミュニケーション

世界の人々が安全・安心にコミュニケーションの機会を拡大し、知を継承・発展できる未来

心地良いコミュニケーションを通して暮らしを支え、文化を育んでいく価値を提供していきます。情報メディアやコンテンツの制作、情報セキュリティに守られたサービスの充実などを通じて、人々が望む情報を欲しい時に最適なカタチで提供し、世代から世代へと知を伝えていきます。

住まいとモビリティ

世界の人々が暮らし、移動するあらゆる生活空間が快適で安全・安心に保たれている未来

住宅や店舗、オフィスや病院、自動車や鉄道車両など、人々が日々生活していくすべての空間に、高い安全性と快適性という価値を提供します。空間を心地良いものにする機能をプラスし、デザイン性に優れた製品を開発するとともに、IoTとも掛け合わせてスマート社会の実現に貢献します。

食とヘルスケア

世界の人々の生命への不安が解消され、生涯にわたって、安全・安心で質の高い生活を全うできる未来

世界の人口動態が変化し、国内の少子高齢化が進むなか、安全で質の高い生活を支え、生涯にわたる健康維持をサポートする価値の創出に取り組んでいきます。機能的で衛生的なパッケージで食のバリューチェーンを支え、ライフサイエンス関係のビジネスで健康寿命の延伸にも挑戦します。

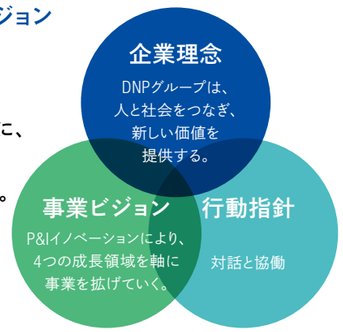
環境とエネルギー

地球環境への負荷を減らし、世界の人々と地球が共生できる持続可能な未来

経済的な発展と地球環境の保全を両立させる持続可能な社会の実現に向けて、多様な製品・サービスの開発を加速させていきます。光や熱をコントロールする機能性フィルムや情報技術などの強みを掛け合わせて、省資源や省エネ、生物多様性の保全などにつながる価値を提供していきます。

DNPグループビジョン

DNPグループの経営の基本方針。「企業理念」を中心に、「事業ビジョン」と「行動指針」で構成。



DNPグループ行動規範

ビジョン実現に向けたあらゆる活動の前提となる、全社員がとるべき誠実な行動の規範。

1. 社会の発展への貢献
1. 企業市民としての社会貢献
1. 法令と社会倫理の遵守
1. 人類の尊厳と多様性の尊重
1. 環境保全と持続可能な社会の実現
1. ユニバーサル社会の実現
1. 製品・サービスの安全性と品質の確保
1. 情報セキュリティの確保
1. 情報の適正な開示
1. 安全で活力ある職場の実現

果たすべき3つの責任

あらゆるステークホルダーから常に信頼される企業であり続けるために、DNPが果たしていく3つの責任。

1. 価値の創造
2. 誠実な行動
3. 高い透明性（説明責任）

DNPグループ環境ビジョン2050

「脱炭素社会」
「循環型社会」
「自然共生社会」
の実現に向けた取り組みを加速

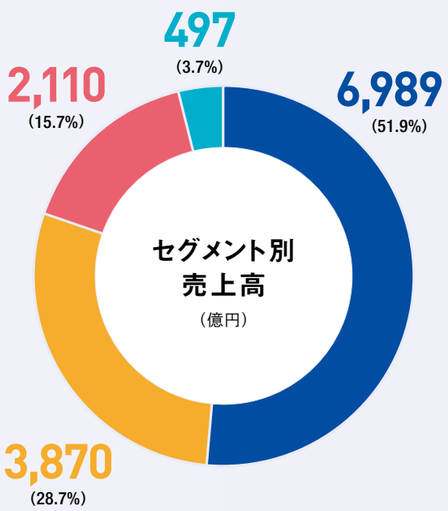
→ P58-64

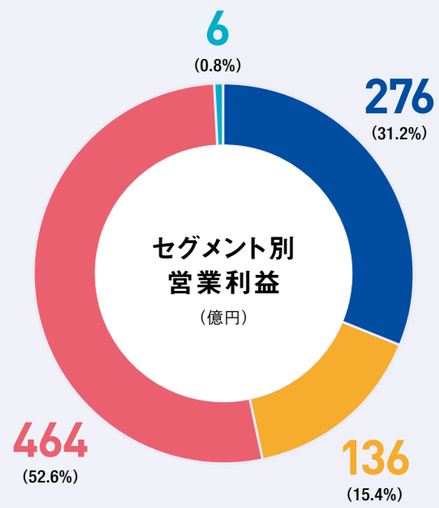
OUR PORTFOLIO

DNPの事業概要——より強靭な事業ポートフォリオの構築に向けて

セグメント別売上高／営業利益

（構成比）





- 情報コミュニケーション部門
- 生活・産業部門
- エレクトロニクス部門
- 飲料部門

強みのある製品・サービスの創出

情報コミュニケーション部門

■ **出版関連事業**
（出版メディア関連、出版流通関連）

■ **情報イノベーション事業**
（マーケティング関連、BPO、情報セキュリティ関連）

■ **イメージングコミュニケーション事業**

トップシェア製品・サービス

□ ICカード：国内全体、国内金融市場でトップ
□ 写真プリント用昇華型熱転写記録材：全世界でトップ

生活・産業部門

■ **包装関連事業**
■ **生活空間関連事業**
■ **産業用高機能材関連事業**

トップシェア製品・サービス

□ PETボトル用無菌充填システム：国内のPETボトル充填システム販売台数（稼働台数）のシェアトップ
□ 建装材：国内市場で床材がトップ
□ リチウムイオン電池用バッテリーパウチ：全世界でトップ

エレクトロニクス部門

■ **ディスプレイ関連製品事業**
（液晶カラーフィルター、光学フィルム関連、有機EL用メタルマスクほか）

■ **電子デバイス事業**
（半導体用フォトマスクほか）

トップシェア製品・サービス

□ ディスプレイ用光学フィルム：全世界でトップ
□ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク：全世界でトップ

飲料部門
（北海道コカ・コーラボトリング株式会社）

■ **飲料事業**

国内外でトップシェアの製品・サービス

DNP独自の「P&I」の強みを掛け合わせて生み出していく、国内外の市場をリードする製品・サービス

世界トップシェアの製品・サービス

リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
産業用高機能材関連事業

有機ELディスプレイ製造用メタルマスク
ディスプレイ関連製品事業

メタルマスクを用いて製造した有機ELディスプレイのイメージ

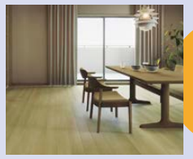
ディスプレイ用光学フィルム
ディスプレイ関連製品事業

写真プリント用昇華型熱転写記録材
イメージングコミュニケーション事業

国内トップシェアの製品・サービス

ICカード
情報イノベーション事業

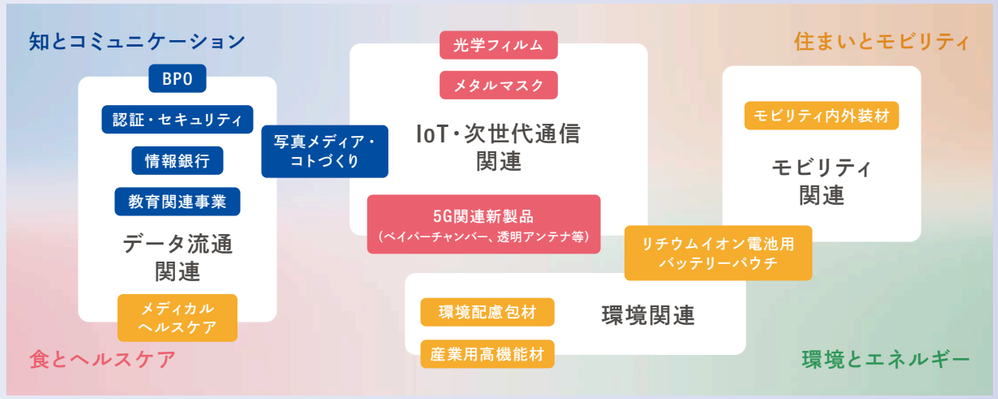
PETボトル用無菌充填システム
包装関連事業



建装材（床材）
生活空間関連事業

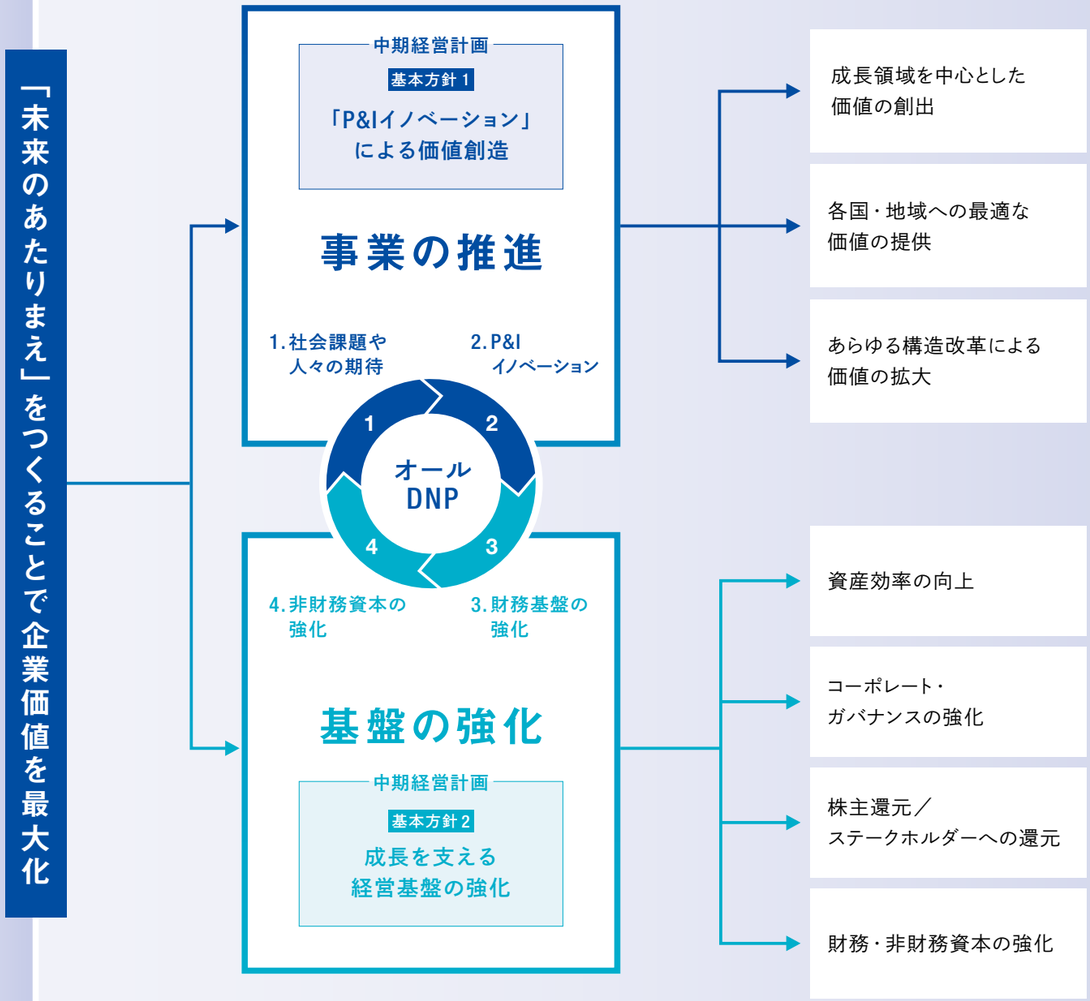
中期経営計画における成長領域を中心とした価値の創出

4つの成長領域における主な「注力事業」



OUR VALUE CREATION

「未来のあたりまえ」をつくっていくために



編集方針

DNPは、ビジョンを実現し、中長期的に企業価値を高めていくため、財務／非財務の資本を統合的に活かしていく思考に基づき、迅速で的確な意思決定による統合的な企業活動を推進しています。そして、ステークホルダーの皆様の理解と共感につながるよう、適時・適正な情報開示に努めています。

本誌は、財務情報に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）を含めたDNPの事業活動全体について、多面的かつ統合的に編集した年次報告書です。本誌のほか、DNPのウェブサイト、有価証券報告書、株主通信、環境報告書等の発行物や、さまざまな対話の機会を通じて説明責任を果たし、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めていきます。

◇ 報告対象期間：2021年4月1日より2022年3月31日まで。
一部のコンテンツについては、本対象期間外の報告も含みます。

◇ 報告対象範囲：DNPグループの全社・全部門
本報告書では、「DNP」はDNPグループ全体を意味しています。「私たち」「われわれ」という言葉は、DNPまたはDNPの経営陣を意味しています。（なお、P74-85の「コーポレート・ガバナンス」では「DNP」は大日本印刷株式会社を指しています。）

◇ 発行：2022年8月（次回発行予定：2023年8月）

注記：本報告書は、DNPの企業活動に関する情報の提供を目的としており、記載された意見および予測は、作成時点でのDNPの判断に基づいたもので、これらの情報の完全性を保証するものではありません。

「DNPグループ統合報告書2022」目次

DNPグループとはどのような会社か ▶
WHO WE ARE

OUR PURPOSE/MISSION 2
OUR PORTFOLIO 4
OUR VALUE CREATION 6
トップメッセージ 8

DNPグループの強みと価値創造のしくみとは ▶
OUR STRENGTHS AND VALUE CREATION PROCESSES

1.DNPグループの価値創造ストーリー 12
DNPの価値創造プロセス 12
「事業の推進」と「基盤の強化」の継続で「未来のあたりまえをつくる。」 14
1・2：事業の推進―リスクをビジネスチャンスに 16
3・4：基盤の強化―財務資本と非財務資本の拡大と統合的な活用 18
成長の軌跡：沿革～長期ビジョン 20

2020-2022年度の中期経営計画について ▶
OUR STRATEGIES

2.中期経営計画の進捗 22
事業戦略～中期経営計画～　取締役メッセージ 22
財務戦略　取締役メッセージ 27
人的資本戦略　取締役メッセージ 30
知的資本戦略　取締役メッセージ 34
デジタルトランスフォーメーション（DX）による価値創造 40

中期経営計画で取り組む“事業の推進”とは ▶
OUR BUSINESS

3.事業の推進 42
財務ハイライトと事業戦略：
情報コミュニケーション部門 42
生活・産業部門 46
エレクトロニクス部門 50

中期経営計画で取り組む“基盤の強化”とは ▶
OUR BASE

4.基盤の強化 54
CSRマネジメント 56
環境、人権の取り組み　取締役メッセージ 58
D&I（多様性と包摂）の取り組み　取締役メッセージ 66

経営体制について ▶
OUR GOVERNANCE

5.経営体制
役員一覧 70
コーポレート・ガバナンス 74
社外取締役メッセージ 78

中期経営計画の目標達成に向けて ▶
OUR PERFORMANCE

6.業績・会社情報 86
業績の概要 87
財務・非財務の指標 88
2022年3月期の業績に関する分析および説明 91
連結財務諸表 98
子会社・関連会社／製品・サービス／投資家情報 106

TOP MESSAGE

トップメッセージ

社会に貢献し、人々の暮らしを豊かにしていく「志」のもとDNP自身がより良い未来をつくり出していく。

代表取締役社長 北島義斉（よしなり）

1. 持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしを実現する新しい価値の創出

DNPグループは常に、社会に貢献し、人々の暮らしを豊かにしていくという「志」を持ち続け、その思いを今、「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントに込めています。この志を掲げる私たち全員には、未来をより良いものにしていく使命があります。

そして、DNPの製品・サービスが、人々にとっての「欠かせない価値」として、常に身近に「あたりまえ」に存在するように努めています。アウトプットとして製品・サービスを提供するだけでなく、世界の人々に「なくてはならない」と感じてもらい、価値（アウトカム）として受け入れていただくことが重要です。その積み重ねによって、DNPが存在意義を発揮するとともに、「持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現」という良い影響（インパクト）につなげていきます。

私たちはまた、サステナブルな地球の上で初めて、健全な社会と経済、快適で心豊かな人々の暮らしが成り立つと捉えています。近年は特に、環境・社会・経済の変化が加速し、感染症リスクや地政学リスクなどが顕在化して、各国・地域に大きな影響を及ぼしています。

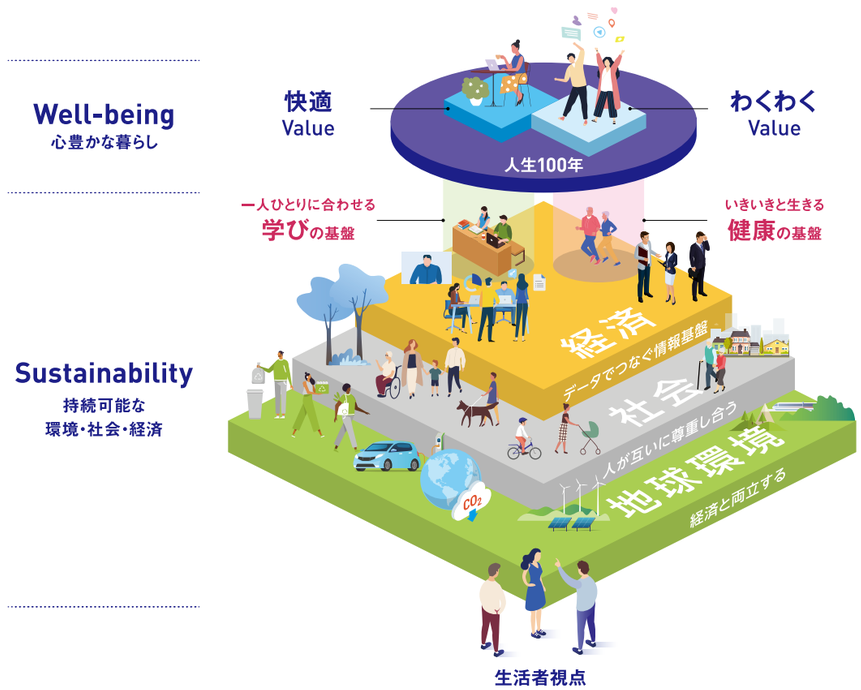
このように、急激な変化が日常的になっている時代には、個々の変化が起きてから対処するのではなく、自分自身が主体となって、環境・社会・経済をより良い方向に変革していくことが大切です。

そのためにも、常に変動要素としてのリスクを十分に把握して、分析・管理しておく必要があると考え、その取り組みを強化するため、2022年4月、私を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」の体制を再編しました。当委員会は、企業倫理行動委員会やBCM推進委員会とも連携し、環境・社会・ガバナンス（ESG）を重視した中長期的な企業活動のもとで、全社リスクをマネージして、そのマイナスの影響を抑えていきます。

もちろん、こうした変動要素は同時に、DNPが事業を拡大していく大きなチャンスだと捉えています。私たち独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせ、これもDNPならではの強みである多様なパートナーとの連携を深めることで、さまざまな社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値を創出していきます。

DNPグループは常に挑戦を繰り返して、人々が望む価値を一つずつ形にしていくことで、より良い未来を自らつくり出していきます。

DNPが大切にする環境・社会・経済の基盤とDNPが創出する価値のイメージ



TOP MESSAGE
トップメッセージ

2. 事業推進と基盤強化の「価値創造プロセス」で「未来のあたりまえ」をつくり続ける

DNPは、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、事業ビジョンとして「P&Iイノベーションにより、4つの成長領域を軸に事業を拡げていく」ことを示しています。その実現に向けて現在、事業の推進と基盤の強化を両輪とし、「未来のあたりまえ」をつくり出していくビジネスプロセスを展開しています。

この「価値創造プロセス」では、まずグローバルな社会課題や人々の期待、メガトレンドを把握・分析し、ステークホルダーの関心・影響やDNPとしての重要度などを勘案して、「重要課題」を設定しています。次に、収益性と市場成長性の軸でDNPの事業が生み出す価値を測り、注力して伸ばしていくビジネスを設定しています。これらの「注力事業」を中心に、経営資源を最適に配分することで、強靭な事業ポートフォリオを構築していきます。

現在は、「デジタルトランスフォーメーション」「長寿命化」「都市のスマート化」「循環経済の構築」といったメガトレンドを捉え、「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」に関連する注力事業にリソースを集中させています。

また、事業の推進に当たっては、財務資本と非財務資本（人的／知的／製造／自然／社会・関係）を統合的に活かしていくことが重要です。これらのリソースは、事業開発投資や環境関連投資のほか、最も重要だと考えている「人への投資」として、次年度以降の企業活動に再投資していきます。（※「価値創造プロセス」についてはP12～21参照）

こうした価値創出の取り組みは、50年後、100年後を見据えた長期的なものですが、そこに至る中間目標（マイルストーン）を設定し、一つひとつ達成していくことで、より良い未来をつくり出していきます。直近では、2024年度までの目標を具体的に設定した上で、2020年度から2022年度までの3か年の中期経営計画を推進しています。

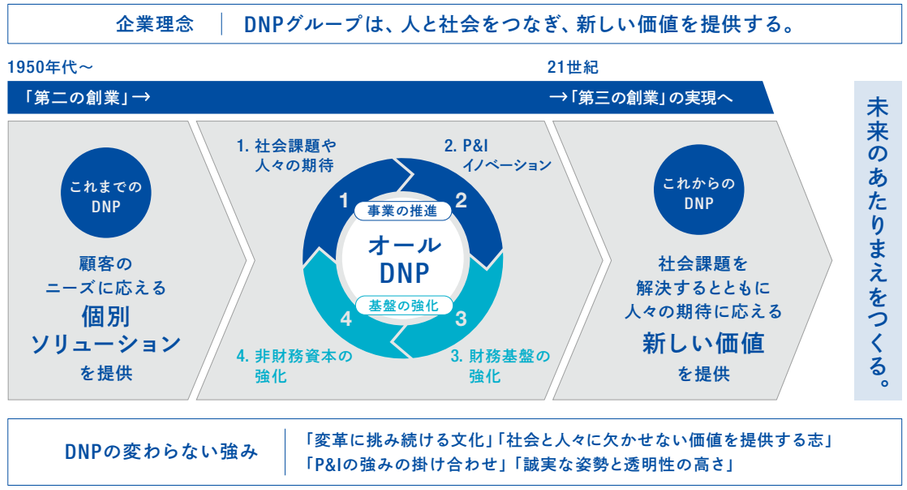
「DNPグループのありたい姿」の図に示した「第三の創業」についても、触れておきます。

前身となる2社、秀英舎と日清印刷はそれぞれ1876年と1907年に創業し、1935年に合併して大日本印刷株式会社となりました。戦後は一時、経営的に厳しい状況にありましたが、そうした状況に対して、1951年に「再建5か年計画」を掲げました。この計画のなかで、印刷技術を独自に応用・発展させて事業領域を拡大する「拡印刷」を推進し、現在の印刷事業の3部門につなげることができました。

この変革を私たちは「第二の創業」と呼んでいます。

この段階では、主に顧客企業のニーズに応えて製品・サービスを提供してきましたが、現在、国内外の状況が大きく変化するなかでは、私たち自身が直接、社会と生活者に向き合っていく必要があります。DNPが主体となって社会の課題と人々の期待を的確に捉えることで初めて、「未来のあたりまえ」をつくっていくことができます。「得意先課題の解決」から大きく踏み出して、「私たち自身が持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしを実現していく」というこの大きな変革を「第三の創業」と捉え、その達成に取り組んでいきます。

DNPグループのありたい姿



3.「人への投資」を強化して、より良い未来づくりに挑戦し続けていく

DNPグループが新しい価値を創造していくための最大の強みは、社員一人ひとりの存在にほかなりません。国内外の全社員が大切な人材であり、企業としての持続的な成長の原動力になります。そうした認識に立って、「人への投資」を積極的かつ具体的に実行し、「人的資本」を強化していきます。

ここ数年、全ての社員が力を最大限に発揮できるように、「健康宣言」「ダイバーシティ宣言」「安全衛生憲章」などを策定しています。また、社内と社外の両方から見て、企業としての魅力が高まるように、「人事諸制度の再構築」に集中的に取り組んできました。こうした施策は、「社員を大切にし、大切にした社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく」という信念にもとづいています。2022年度は、この信念を「人に対する普遍的・基本的な考え方」と位置づけ、「人的資本ポリシー」として設定しました。

また、近年特に重要性を増している「人権と労働」に関しては、「DNPグループ行動規範」のなかで「人類の尊厳と多様性の尊重」を掲げ、あらゆる人が固有に持つ多様性を尊重し、全社員が規律ある行動をとることを定めています。2020年には、「国際人権章典」や「国際労働機関（ILO）宣言」などに基づき、「DNPグループ人権方針」を策定するなど、今後も国内外のグループ全体で人権尊重の取り組みを強化していきます。

言うまでもなく、地球上のあらゆる社会は多様性に満ちており、そこには一人ひとり固有な特長を持った欠かせない人々が生きています。そうした社会と人々に向けて、私たちが常に「あたりまえ」の価値を提供していくため、DNP自身がまず「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）」を徹底して推進していきます。例えば、あらゆるジェンダーギャップを解消するとともに、障がいの有無などに関わらず全ての社員の強みを掛け合わせて、「オールDNP」の総合力を高めていきます。

私たちDNPグループには、常に挑戦する企業文化があります。これからも長期の視点に立って、より良い未来の実現に挑戦し続けていきます。

そのためにも株主の皆様をはじめ、多くのステークホルダーの皆様との「対話」を深めていきたいと考えています。今後とも一層のご指導とお力添えを賜りますよう、お願い申しあげます。

1

DNPグループの価値創造ストーリー

DNPの価値創造プロセス

「未来のあたりまえをつくる。」というブランドステートメントを掲げるDNPには、未来をより良いものにしていく使命があります。その使命を果たすため、環境・社会・経済の変化や課題を的確に把握・分析し、世界の人々が期待する未来の姿を描き出して、そこにあたりまえに存在している、欠かせない価値を生み出し続けていきます。

DNPグループは、国内外の企業・団体・生活者等から信頼されて預かる正当かつ重要な情報等と、多様な経営資源をインプットとしてビジネスモデルを回し、製品・サービス等のアウトプットが生み出す価値（アウトカム）を最適な相手に届けていきます。そうした実績を重ね、環境・社会・経済に対する良い影響（インパクト）を与え続けることで、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしを実現していきます。

リスクと事業機会／インプット／経営資源 → ビジネスモデル → アウトプット：製品・サービス → アウトカム：人々にとっての価値 → インパクト：環境・社会・経済への影響

RISK & OPPORTUNITY

- 環境・社会・経済の変化・課題を把握・分析
- 世界の人々の期待を明確化

➔ リスク（変動要素）のマイナスの影響を最小化し、事業機会の最大化につなげる。

INPUT

- 国内外の企業・団体・生活者等との間に構築してきた強固な信頼関係と、高度な情報セキュリティ基盤のもと、各種コンテンツ（文字・画像・動画・音声）や機密情報・重要情報を活用

RESOURCES / CAPITALS

- 価値創造の基盤としてのDNPの資産・強み
- 財務資本・非財務資本の統合的な活用による企業活動の推進
- 企業活動を通じて各種経営資源を拡大し、次年度に再投資

非財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本
- 社会・関係資本

財務資本

BUSINESS MODELS

「P&Iイノベーション」によって、「未来のあたりまえをつくる。」

リスクのマイナス影響を最小化し、
ビジネスチャンスに転換していくことで、
未来のキャッシュフローを拡大していく。

1 社会課題や人々の期待

2 P&I イノベーション

3 財務基盤の強化

4 非財務資本の強化

OUTPUT

新製品・新サービスの開発、既存事業の増強等によって、
人々に欠かせない「未来のあたりまえ」となる新しい価値を創出

情報コミュニケーション部門

■ 出版関連事業
■ 情報イノベーション事業
■ イメージングコミュニケーション事業

□ ICカード：国内全体、国内金融市場でトップ
□ 写真プリント用昇華型熱転写記録材：全世界でトップ

生活・産業部門

■ 包装関連事業
■ 生活空間関連事業
■ 産業用高機能材関連事業

□ PETボトル用無菌充填システム：国内のPETボトル充填システム販売台数（稼働台数）のシェアトップ
□ 建装材：国内市場で床材がトップ
□ リチウムイオン電池用バッテリーパウチ：全世界でトップ

エレクトロニクス部門

■ ディスプレイ関連製品事業
■ 電子デバイス事業

□ ディスプレイ用光学フィルム：全世界でトップ
□ 有機ELディスプレイ製造用メタルマスク：全世界でトップ

飲料部門

■ 飲料事業
（北海道コカ・コーラボトリング株式会社）

OUTCOME

情報コミュニケーション部門

- 高度な情報セキュリティによる安全・安心なコミュニケーション
- シェアリング経済・キャッシュレス社会等、経済活動・社会活動の安全性担保
- 次世代への知の継承・発展
- 生涯を通じた教育機会の提供
- 写真や各種コンテンツ等を活かした人々の体験価値の拡大
- 多様な文化の醸成・発展 など

生活・産業部門

- モノづくりとICTの掛け合わせによる食の安定供給とフードロス削減
- サプライチェーン全体の環境負荷低減
- 生態系保全・脱炭素社会につながる資源・プラスチック循環の実現
- 健康寿命の延伸、QoL（Quality of Life）の向上
- 心地よく機能的な生活空間の実現
- 移動弱者のいないモビリティ社会
- 再生医療・遠隔医療等の進展 など

エレクトロニクス部門

- 高機能・低消費電力・小型化等による各種機器のユーザビリティ向上と地球環境の保全
- 最先端半導体製品の製造によるスマート社会への貢献
- 高い色再現性・高精細な映像表現
- フレキシブルな加工等による製品群で人々の体験価値を向上
- 製造プロセスの環境負荷低減 など

飲料部門

- いつでも・どこでも・誰にでも、安全・安心に届ける飲料によって、人々の健全なライフスタイルに貢献

IMPACT

持続可能なより良い社会、
より心豊かな暮らしを
「あたりまえ」のものに。

知とコミュニケーション

世界の人々が安全・安心に
コミュニケーションの機会を拡大し、
知を継承・発展できる未来

食とヘルスケア

世界の人々の生命への不安が解消され、
生涯にわたって、安全・安心で
質の高い生活を全うできる未来

住まいとモビリティ

世界の人々が暮らし、移動する
あらゆる生活空間が
快適で安全・安心に保たれている未来

環境とエネルギー

地球環境への負荷を減らし、
世界の人々と地球が
共生できる持続可能な未来

DNPの価値創造プロセス

「事業の推進」と「基盤の強化」の継続で「未来のあたりまえをつくる。」

社会課題や人々の期待を把握・分析し（1）、
「P&Iイノベーション」によってDNPならではの価値を開発・提供し（2）、
さらなる価値の創出に向けて財務基盤と非財務資本を強化する（3・4）――。
この好循環によって、持続可能なより良い社会、より快適な人々の暮らしを実現していくことがDNPの価値創造プロセスです。

「P&Iイノベーション」について

DNPは、常に最先端に挑んできた技術と営業・企画・生産等の多様なノウハウ、そしてパートナーの強みを統合的に活かして、革新を起こしていきます。印刷（Printing）と情報（Information）の両面で進化してきたDNPの強みは他者にはない独自のものです。「オールDNP」で総合力を発揮していくことで、人と社会に欠かせない、これまでにない価値を創出していきます。

価値創造の基盤としてのDNPの資産・強み

パートナーとの対話と協働

1 社会課題や人々の期待 → P16-17

DNP自身が主体となって、社会や人々と直接向き合い、
大きな潮流（メガトレンド）を把握・分析し、DNPの強み・資本を活かして、
社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値の創出につなげていく。

2 P&Iイノベーション → P16-17

DNP独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせ、パートナーとの連携を深めて、
「4つの成長領域」における「注力事業」を中心に、人と社会をつなぐ新しい価値を創出。

OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
● 各種製品・サービス ● 各種ビジネスモデル	社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える価値	持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現

ROEの改善・向上

「P&Iイノベーション」による価値創造

資産効率の向上

財務資本の強化

3 財務基盤の強化 → P18-19

事業別ROAによる目標管理、政策保有株式の縮減、
遊休資産等の圧縮のほか、各種資本政策によって財務基盤を強化。

株主還元／ステークホルダーへの還元

あらゆるステークホルダーへの配慮の上、安定配当を基本とし、EPSを向上。

4 非財務資本の強化 → P18-19

財務資本とともに、DNPならではの各種非財務資本の拡大に努め、
それぞれの資本の強みを掛け合わせる統合的な経営を推進していく。

人的資本 | 知的資本 | 社会・関係資本 | 製造資本 | 自然資本

戦略的な投資の推進

企業活動を通じて財務・非財務の資本を拡大し、
新たな価値創出への投資を行っていく。
（事業開発投資／環境関連投資／人への投資など）

1 事業の推進 → 2 → 3 基盤の強化 → 4 → 1

オール DNP

統合的な企業活動の推進 & 財務と非財務資本の掛け合わせ

コーポレート・ガバナンス（企業統治・内部統制）の強化・徹底

DNPの価値創造プロセス

1・2：事業の推進 ―リスクをビジネスチャンスに

環境・社会・経済のリスク（変動要素）は近年ますます急激かつ多様なものとなり、その影響範囲も世界に広がっています。DNPはこれらのリスクを把握・分析し、そのマイナスの影響を最小化すると同時に、変化を追い風と捉え、さらに自らが変化を起こすことで新たな事業機会の拡大に努めています。

2022年4月には、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会の体制を再編し、こうした活動を加速させています。DNPはグループ全体の統合的なリスクマネジメントを推進し、価値創造プロセスを通じて、人々が求める新しい価値の創出と、それを支える基盤の強化に取り組んでいきます。

DNPの価値創造に関連深いリスク（変動要素）の把握・分析

経済関連のリスク

各国・地域とグローバルな市場における経済活動の短期および中長期の変動要素

- ビジネスモデル／技術／製品・サービス等の開発の加速
- デジタルトランスフォーメーション(DX)やグローバルネットワーク化の加速
- 各種経済指標の急激な変動
  （国内外の景気・業界動向・消費意欲・物価・為替・GDP他）など

経済活動の基盤となる制度・ルールの変動

- 資本主義の見直し、バーチャルな経済圏の確立等による金融インフラの変動
- 情報インフラ関連の変動
  （各種ルール・規制の強化と緩和、情報セキュリティへの脅威）など

社会関連のリスク

社会で生きる多様な人々の尊厳・権利に関する変動要素

- 多様な社会で生きる多様な人々の尊厳に関する課題の変化
- あらゆる人が心地よく生きるための諸条件の変化(心身の健康・安全・衛生など)
- サプライチェーン／バリューチェーン全体における人権侵害等の加速 など

健全な社会の構築に向けた制度・ルールの変動

- 各国・地域の法制度・政治制度の変更
- 地政学的リスク／カントリーリスクの拡大
- 文化や制度・ルールの違いによる各種リスクの顕在化 など

環境関連のリスク

あらゆる企業活動の土台となる地球環境の持続可能性に関連する変動要素

- 気候変動による自然災害の激化、生物多様性の損失の加速
- 環境ポジティブな製品・サービスの市場拡大、技術革新の加速 など

地球環境関連に対する制度・ルールの変動

- 気候変動リスクや自然関連情報等の開示の強化
- GHG排出量の規制強化、エネルギー関連施策の見直し
- 循環経済への移行の加速 など

変動のマイナス影響を最小化し、ビジネスチャンスに転換していくマネジメント

価値創造

▶▶▶ リスクをDNPの事業機会に

価値創造を支える基盤

▶▶▶ リスクのマイナス影響を最小化

DNPは、グループ全体での重要度・優先度が高い課題を抽出するとともに、国際社会が重要視する課題などを分析し、7つのマテリアリティ(重要課題)を設定しています。特に近年、その重要性が増している気候変動リスクや、グローバルなサプライチェーン全体での人権の尊重などの課題の解決に注力しています。またDNPは、多様な強みを持つ国内外の全ての社員こそが、新しい価値を創造するための原動力であると考えており、人への投資や、人材の強化・育成の取り組みを加速しています。

〈7つのマテリアリティ（重要課題）〉

- 公正な事業慣行
- 人権・労働
- 環境
- 責任ある調達
- 製品の安全性・品質
- 情報セキュリティ
- 企業市民

DNPの価値創造プロセス

3・4：基盤の強化 ―財務資本と非財務資本の拡大と総合的な活用

1 社会課題や人々の期待

DNPの価値創造に関連深いリスク（変動要素）の把握・分析

→ リスクをDNPにとっての事業機会にするとともに、リスクのマイナス影響を最小化
→ 人々の期待に応え、期待を上回る価値の創出へ

2 P&Iイノベーション

価値創造プログラム（P26参照）により「P&Iイノベーション」による価値の創出を加速

→「価値の仮説」に「ビジネスモデル」を掛け合わせ、価値の対価としての「利益」を最大化して、より良い未来を自らつくり出していく。

ROEの改善・向上

- 「P&Iイノベーション」による価値創造
- 資産効率の向上
- 財務資本の強化
- 株主還元／ステークホルダーへの還元

3 | 4 【価値創造の源泉】としての「3.財務基盤の強化」と「4.非財務資本の強化」

「社内の力」を増強し、新たな価値創出に投資

人的資本

- □「未来のあたりまえ」創出の原動力である全社員の強みの掛け合わせの推進
- □「人的資本ポリシー」に基づく「人への資本」の増強
- □ ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）の推進
- □ 新しい価値創出に向けた人材の育成（DX人材・ICT人材・マイスター制度・主席専門職制度等） など

- 従業員数：**36,542名**（連結）（国内32,784名、海外3,758名）
- 社員のダイバーシティ&インクルージョン実感度：**78%**
- 男性育休取得率：**82.4%**

知的資本

- □「未来のあたりまえ」となる価値を担保する知的財産戦略
- □ 他にはない「P&I」（印刷と情報）の強みの創出・応用・発展・掛け合わせ
- □ 事業成長戦略／知的財産戦略／技術・研究開発戦略の連動
- □ 技術の深耕／探索／活用の一環で、DXの潮流を活かしたAIデータ分析・クラウド環境の活用 など

- 国内保有権理数：特許権**11,726件**、意匠権**1,374件**、商標権**1,288件**
- 研究開発費：**331億円**（2021年度）→**330億円**（2022年度計画）

製造資本

- □「未来のあたりまえ」の製品・サービスを製造・運用する有形資産の最適化
- □ 事業活動と地球環境の共生を具体化するための国内外の拠点の整備
- □ 自然災害その他のリスクに対して強靭な事業継続を可能にする拠点・体制づくり（BCM・BCP等）
- □ 安全・安心な情報流通等を可能にする高度なセキュリティ環境 など

- グローバルな製造拠点：国内**57カ所**、海外**16カ所**
- グローバルな営業拠点：国内**34カ所**、海外**24カ所**
- 設備投資額：**506億円**（2021年度）→**950億円**（2022年度計画）

自然資本

- □「未来のあたりまえ」のバリューチェーン全体での環境負荷の低減（CSR調達や印刷・加工用紙調達のガイドライン等の適切な運用）
- □「DNPグループ環境ビジョン2050」「生物多様性宣言」等に基づく「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けた具体策の推進
- □ 適切なトレーサビリティの確保、持続可能な原材料調達の推進 など

- 温室効果ガス排出量の削減：2015年度比**33.3%減**
- 水の循環利用量：**213,560千㎥**、利用倍率**29.8倍**
- 「印刷・加工用紙調達ガイドライン」適合率**100%**目標

＊2022年3月31日現在・2021年度

×（掛け合わせ）

「社外の力」との相乗効果

社会・関係資本

- □「未来のあたりまえ」創出のスピードアップと可能性拡大につながる多様なパートナーシップの構築・拡大
- □ 多様なあらゆるステークホルダーとの長年にわたる信頼関係の醸成
- □ DNPと各パートナーの強みの掛け合わせによるイノベーションの推進
- □ 多様なつながりで得る「声」を迅速かつ適切に価値創出に反映 など

- 数万社規模のビジネスパートナー（グローバル企業・地域に根差した企業・顧客としての生活者等）
- 国内外のサプライヤーなどバリューチェーン上のステークホルダー
- 各種教育・研究機関／学生
- スタートアップ、ベンチャー各社
- 地域・自治体・公共機関
- NPO・NGO・各種団体
- 株主・個人投資家・機関投資家・アナリスト
- メディア・SNS・報道機関 その他

×（掛け合わせ）

財務資本

- □「未来のあたりまえ」をつくり続けていくために、長期を見据えた中期経営計画を推進するなかで、財務基盤を強化
- □ 政策保有株式の縮減や遊休資産の圧縮による資産効率の改善
- □ 自己資本に加え、他人資本の活用による成長投資資金の調達
- □ 全てのステークホルダーを大切にし、株主への利益配分については安定配当を基本とし、業績・配当性向等を勘案し実行 など

- 継続して**ROE5.0%**以上を達成
- 2021～2024年度に、累積営業キャッシュ・フローを継続して**3,300億円**程度に
- 2021年度の政策保有株式売却：**147億円**（売却益+119億円）
- 2022年度に**100億円**の自己株式取得を計画（2021年度に300億円実施） その他

DNPの価値創造プロセス

成長の軌跡：沿革～長期ビジョン

1876 | 1907 | 1935 | 1951 | 1973 | 1987 | 2001 | 2015 | 2018 | 2020 | 2021 | 2025 | 2030 | 2050 | 2101

- 1868年：明治維新～文明開化
- 1945年：終戦～日本の高度経済成長へ
- 1991年：バブル崩壊～「失われた10年」へ～
- 2008年：リーマンショック
- 2011年3月：東日本大震災
- 国連サミットにて「持続可能な開発目標（SDGs）」採択
- COP21にて気候変動の抑制に向けた「パリ協定」採択
- 新型コロナウイルス感染症の世界的広がり
- 2021年：東京2020大会開催
- 2030年：SDGs達成年
- 2030年：国内のGHG46%削減
- 2050年：国内のカーボンニュートラル実現
- より持続可能な22世紀へ

DNP

- 1876年：DNPの前身「秀英舎」創業
- 1907年：「日清印刷」創業
- 1935年：秀英舎と日清印刷が合併し大日本印刷発足
- 1951年：「再建5か年計画」始動
- 1973年：米国ダネリー社を抜き、世界最大の総合印刷会社に
- 1987年：情報加工産業への変革を掲げる
- 2001年：「DNPグループ21世紀ビジョン」発表
- 2015年：「DNPグループビジョン2015」策定
- 2018年6月：北島義斉社長就任
- 2020年3月：「人権方針」策定
- 2020年3月：「環境ビジョン2050」策定
- 2021年4月：「健康宣言」を発する
- 2025年：資源循環率5%アップ、水使用量35%削減（2015年度比）
- スーパーエコプロダクツ売上構成比10%
- 2030年： GHG排出量40%削減（自社事業活動による／2015年度比）
- 2050年：自社事業活動のGHG排出量実質ゼロ
- より持続可能な企業価値の拡大へ

2020-2022年度の中期経営計画を推進 ～長期を見据え、中間目標（マイルストーン）を明確にしながら、中期経営計画の推進を継続～

出版印刷業 → 総合印刷業 → 情報加工産業～情報コミュニケーション産業 → P&Iソリューション → P&Iイノベーション

創業

「文明の営業」からのスタート

大日本印刷は、1876年創業の秀英舎と1907年創業の日清印刷が1935年に合併して発足。
「文明に資する業を営む」という言葉を舎則に掲げた秀英舎以来、戦後に至る約75年間は、出版印刷を中心に事業を展開してきました。

1876年 秀英舎創業

1907年 日清印刷創業

1935年
秀英舎と日清印刷が合併し、大日本印刷が発足

第二の創業

「拡印刷」による事業領域拡大

戦後の大きな変化のなかで、「従来の仕事の分野だけでは会社を支えられない」との考えのもと、今後の人々の生活のあり方を見据えて、事業の拡大に取り組みました。
労使関係の安定化、営業力強化による顧客開拓、生産効率と品質の向上に加え、特に印刷技術の応用・発展によって事業の多角化を図る「拡印刷」を推進。それまでの出版印刷中心から、商業印刷や証券印刷、包装や建材、エレクトロニクス製品へとDNPの事業領域を大きく広げていきました。
情報処理、微細加工、精密塗工、後加工といった印刷技術を常に最先端のものとして磨き、事業を拡大させていく成長戦略は、「P&Iイノベーション」という現在の事業ビジョンにつながっています。

- 情報コミュニケーション部門
- 生活・産業部門
- エレクトロニクス部門

2001年 「DNPグループ21世紀ビジョン」発表

創業125周年を機に、DNPの成長の方向性などを示すビジョンを発表しました。
「21世紀の創発的な社会に貢献していく」ことを経営理念として定め、印刷（P）と情報（I）の強みを掛け合わせて課題解決に取り組む「P&IソリューションDNP」を当ビジョン全体のコンセプトワードとしました。
また、従来使われていた「DNP」をグループ全体のブランドとし、ブランド価値向上の取り組みを加速させました。

第三の創業へ

企業理念 **DNPグループは、人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。**

ブランドステートメント **未来のあたりまえをつくる。**

持続可能なより良い社会と、より心豊かな人々の暮らしの実現に向けて、たゆまぬ歩みで「未来のあたりまえ」をつくり続けていく。

2015年 「DNPグループビジョン2015」策定

2001年のビジョン策定後、リーマンショックや東日本大震災などを経て、経営環境の変化が一層激しさを増すなか、新たなグループビジョンを策定しました。
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」ことを掲げ、DNPだからこそ対応可能な社会課題や人々の期待を明確にし、取り組むべき事業テーマを「4つの成長領域」として示しました。

「第三の創業」の実現に向けて

DNPは、他社にはない独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせ、多くのパートナーとの連携を深めて、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値の創出に力を入れています。
どの時代にも「変革への挑戦」を続けてきたDNPは、グループが一丸となった「オールDNP」の総合力を発揮して「第三の創業」を達成し、DNPと社会の持続可能な成長を実現していきます。

知とコミュニケーション
世界の人々が安全・安心にコミュニケーションの機会を拡大し、知を継承・発展できる未来

住まいとモビリティ
世界の人々が暮らし、移動するあらゆる生活空間が快適で安全・安心に保たれている未来

食とヘルスケア
世界の人々の生命への不安が解消され、生涯にわたって、安全・安心で質の高い生活を全うできる未来

環境とエネルギー
地球環境への負荷を減らし、世界の人々と地球が共生できる持続可能な未来

企業としての成長
社会課題の解決＆人々の期待に応える

持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現へ

2

中期経営計画の進捗

事業戦略
～中期経営計画～

長期を見据え、中期経営計画の成果を積み重ねて、社会や人々に欠かせない価値を提供していきます。

常務取締役　**橋本 博文**

私たちDNPグループは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する」ことを企業理念に掲げ、多様な事業活動を通じて、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に取り組んでいます。こうした価値創出の取り組みは長期的なものであり、私たち自身がより良い未来をつくり出していくためにも、着々と成果を積み重ねていくことが重要だと考えています。

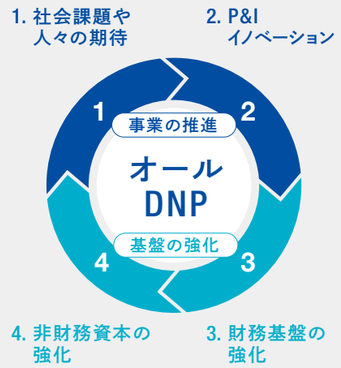
直近では、2020年度から2022年度まで、3カ年の中期経営計画を推進しています。この計画では、「『P&Iイノベーション』による価値創造」と「成長を支える経営基盤の強化」という2つの基本方針に沿って、さまざまな施策を実行しています。

価値創造に関しては、収益性と市場成長性を軸に、各事業が生み出す価値を精査し、「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」に関連する注力事業に経営資源を集中させています。また既存事業も含めて、より大きな価値を生み出していくため、あらゆる構造改革に取り組み、グループ全体で強い事業ポートフォリオを構築していきます。

経営指標の例としては、売上高1兆4,400億円、営業利益750億円、営業利益率5.2%を2024年度に達成し、継続的にROE5.0%以上の達成をめざしています。そのためにも、収益の拡大に向けて注力事業の構成比率を段階的に高め、2024年度には2019年度と比べ、売上高で35%から45%に、営業利益で61%から72%に拡大する計画です。

経営基盤の強化については、財務資本と非財務資本を統合的に活かしていくなかで、特に「人への投資」に力を入れていきます。DNPの全ての社員は、固有の強みを有したプロフェッショナルであり、かけがえのない財産です。私たちが行動指針に掲げる「対話と協働」を推進し、社内の強みを掛け合わせ、社外のパートナーとの連携を深めることで、今までにない革新的な製品・サービス、ビジネスモデルを生み出し続けていきます。さらにESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを強力に推進し、適切かつ迅速な経営判断に向けてコーポレート・ガバナンスの強化・徹底に努めていきます。（※行動指針についてはP2参照）

中期経営計画の基本方針



基本方針1　「P&Iイノベーション」による価値創造

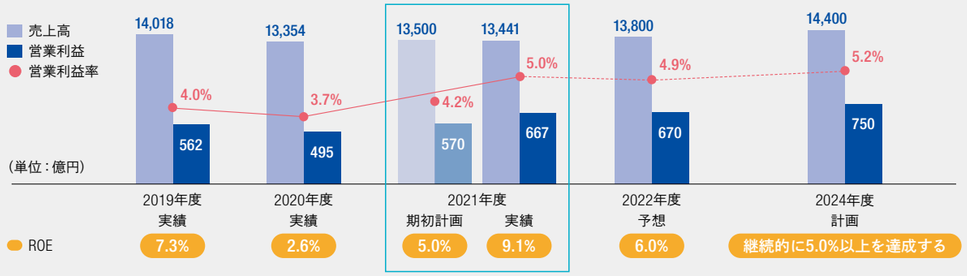
- **1-①　成長領域を中心とした価値の創出**
  「4つの成長領域」の視点と「収益性・市場成長性」の2つの軸で、事業が生み出す価値を見直し、注力事業を設定して推進
- **1-②　各国・地域への最適な価値の提供**
  日本国内だけでなく、各国・地域の期待と課題にきめ細かく対応し、最適な価値をグローバルに提供
- **1-③　あらゆる構造改革による価値の拡大**
  事業が生み出す価値に応じて、事業の選択と集中を進め、経営資源（リソース）を最適化することで、収益性を向上

基本方針2　成長を支える経営基盤の強化

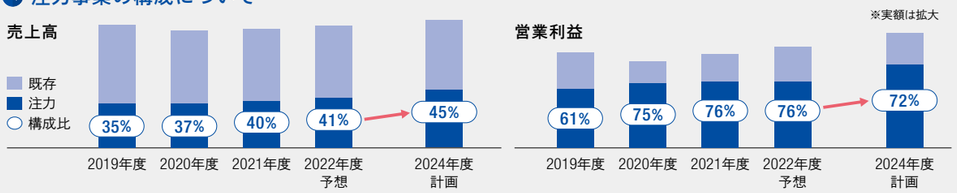
- **2-①　財務・非財務資本の強化**
  財務資本強化に向けた資本政策等の推進と、財務資本・非財務資本の掛け合わせによる統合型経営の推進
- **2-②　コーポレート・ガバナンスの強化**
  企業価値拡大に向けた強固な企業統治の体制・仕組み等の構築

2024年度に向けた経営目標について

経営目標（売上高／営業利益／ROE）　※2021年度は、新収益認識基準を適用(売上影響額：▲283億円)



注力事業の構成について



印刷事業の各セグメントの基本方針について

<セグメント>	<基本方針>
情報コミュニケーション部門	① **成長戦略：**顧客体験価値の拡大に向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進 ② **構造改革：**紙メディア製造拠点の縮小
生活・産業部門	① **成長戦略：**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 ② **構造改革：**低付加価値製品の見直しを強力に推進
エレクトロニクス部門	① **成長戦略：**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 ② **構造改革：**競争力が低下した事業の再構築

基本方針1 「P&Iイノベーション」による価値の創造

1-① 成長領域を中心とした価値の創出

DNPは高い収益性と市場成長性を見込む「注力事業」を設定し、経営資源を重点的かつ最適に配分して、事業の拡大を加速させています。2021年度の主な取り組みは次の通りです。

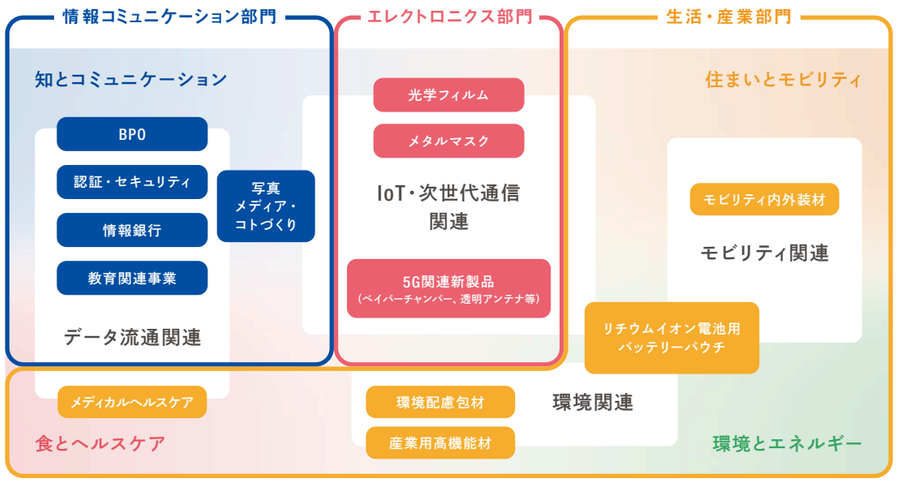
「IoT・次世代通信」関連では、第5世代移動通信システム（5G）向けに、ナノインプリントリソグラフィによる次世代半導体製品の開発・供給を進めました。この技術は、半導体製造時の省電力化やコスト低減を実現し、脱炭素社会の構築にも貢献しています。

「データ流通」関連では、2021年10月に、高等教育の高度化に向けて、NTT西日本・NTT東日本との共同出資で株式会社NTT EDXを設立しました。電子教科書・教材事業を軸とした各種サービスの提供や、出版社・書店の業務の電子化・効率化の支援に取り組んでいきます。また証明写真機「Ki-Re-i」を活用したマイナンバーカードの電子申請サービスも提供し、行政サービスのDXを推進しました。

「モビリティ」関連では、環境負荷の低減とエネルギー効率の向上、より高い情報セキュリティと快適性が求められる「次世代のモビリティ社会」に向けた製品・サービスの開発に努めました。電気自動車（EV）等に使用するリチウムイオン電池用バッテリーパウチのほか、内外装材のデザインと機能をともに高める加飾フィルムやパネル等の事業を拡大しました。

「環境」関連では、単一素材（モノマテリアル）で構成することでリサイクル性を高めた「モノマテリアル包材」の開発を強化しました。DNPの独自技術で酸素や水蒸気のバリア性を高め、メタリック調の意匠・デザインを施したポリプロピレン（PP）のフィルムパッケージを開発しました。この製品が2021年6月に世界的な消費財メーカーに採用され、東南アジア市場で発売されました。

4つの成長領域における注力事業



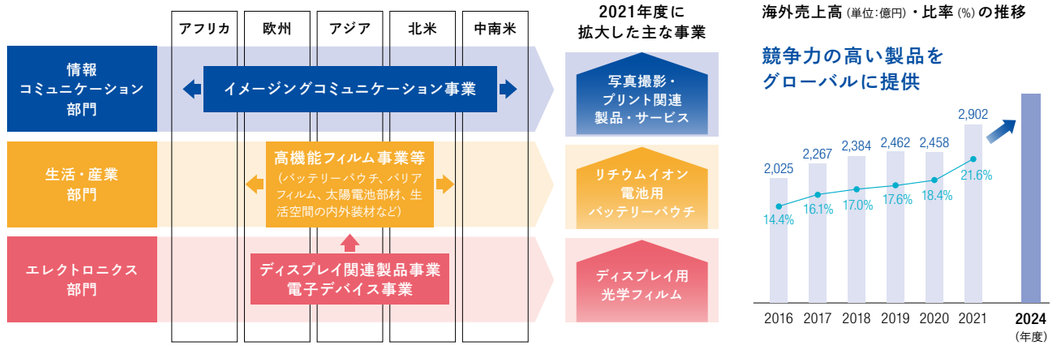
1-② 各国・地域への最適な価値の提供

DNPは、それぞれの国・地域の特性や、そこで暮らす人々の課題・ニーズを的確に捉え、最適な製品・サービスを提供する形で、グローバルに事業を展開しています。グループ社員の約8分の1が海外の拠点で多様な事業を推進しており、2022年3月期の海外売上高比率は、対前年3.2%増の21.6%となっています。

リチウムイオン電池用バッテリーパウチ、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、写真プリント用昇華型熱転写記録材など、世界トップシェアを獲得している事業のさらなる拡大に努めるほか、新規事業の創出にも注力し、世界の人々に「欠かせない・あたりまえの価値」を提供していきます。

また、近年特に全世界で顕在化している環境・社会・経済のリスクに対して、社長直轄のサステナビリティ推進委員会で分析・管理し、適切なマネジメントを行っていきます。人権への配慮や労働環境の適正化はもちろん、国内外で社会的責任を果たし続けることで、長期的な発展につなげていきます。さらに、変化をチャンスと捉え、海外での市場探索や先端技術の獲得・開発を行う体制を強化し、相乗効果を高めて、新しい価値の創出を加速させていきます。

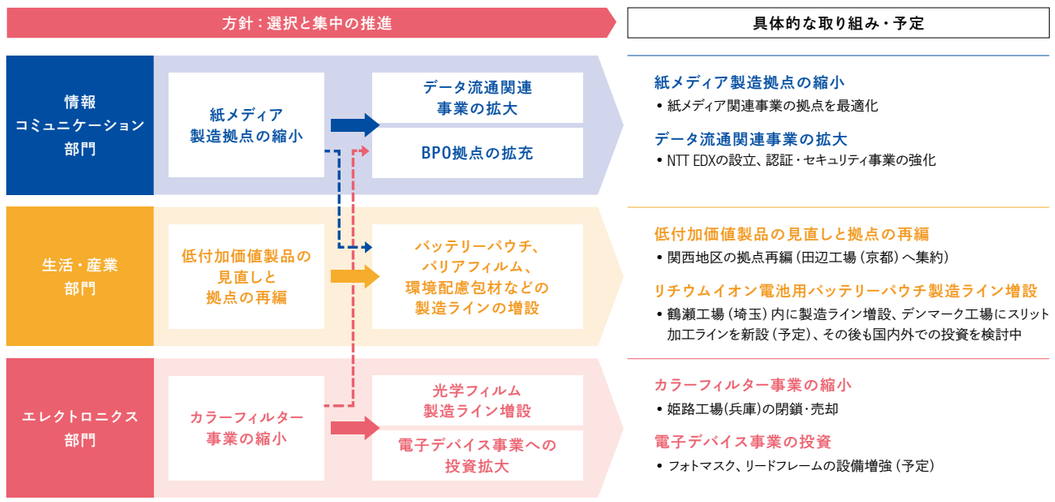
グローバル市場で展開している主なビジネス



1-③ あらゆる構造改革による価値の拡大

強い事業ポートフォリオを構築し、収益性を高めるため、グループ全体で多種多様な構造改革を推進していきます。例えば、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、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のほか、エレクトロニクス部門では、データ解析やロボット・AI活用による生産性の大幅な向上などを進めていきます。こうした取り組みによって生み出した人的資本や研究開発投資、土地・設備等の経営資源を市場成長性と収益性が高い「注力事業」に振り向けることで事業構造の転換を進め、事業競争力をさらに強化していきます。

各事業部門における主な構造改革の例



基本方針2　成長を支える経営基盤の強化

2-① 財務・非財務資本の強化

DNPは中長期的な成長に向けて、財務資本と非財務資本を統合的に活かすことで経営基盤を強化していきます。事業の成長を支える資本政策を進めるほか、非財務資本（人的／知的／製造／自然／社会・関係の各資本）の強化・拡大に努め、具体的な行動計画を策定・実行していきます。

資本政策については、【基本方針1】と連動した「注力事業」への投資などを進めていきます。2022年度までの3年間の中期経営計画では、年間1,000億円規模の投資を計画しています。この事業投資の財源として、自己資金に加え、他人資本の活用や遊休資産の圧縮、政策保有株式の売却などを進めていきます。そのほか、資本効率の向上、財務基盤の安定化、株主還元など、さまざまな施策を総合的に勘案して進めていきます。

非財務資本に関しては、最も重要な人への投資を強化していきます。また、技術・研究開発や特許等の知的資本の拡大、事業活動と地球環境のさらなる共生に向けた環境関連の取り組みを強化していきます。これらの施策を通じて、価値創出の挑戦を続ける組織風土を醸成していきます。

2-② コーポレート・ガバナンスの強化

DNPは経営の重要課題のひとつとして、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。迅速かつ的確な経営の意思決定と業務執行、それらを監督・監査する強固な体制を構築して運用しています。経営陣の多様性を高めることも重要であり、2022年6月の株主総会では、昨年に続き、女性1名を含む12名の取締役を選任いただき、その3分の1の4名を独立性基準を満たした社外取締役としました。取締役会の実効性の分析・評価も年1回実施しており、分析結果を社外役員で議論するとともに、取締役会で共有しています。

また、社員一人ひとりが社会的責任を果たしていくため、「DNPグループ行動規範」に基づいた行動を促進し、研修等を通じたコンプライアンス意識の醸成をさらに図っていきます。

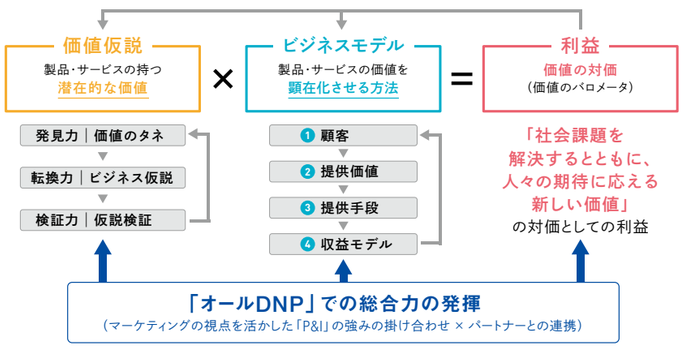
2022年4月には、環境・社会・経済の持続可能性を高め、DNPの持続的な成長を推進するため、代表取締役社長を委員長、代表取締役専務を副委員長、本社の取締役・執行役員を委員とするサステナビリティ推進委員会の体制を再編しました。リスクとして把握した変動要因は、同時に事業拡大の機会でもあるという認識に立って、SDGsの達成にも貢献する新しい価値の創出につなげていきます。

こうしたESG（環境・社会・ガバナンス）に関するDNPの取り組みは社外からも高く評価されています。例えば、世界的な社会的責任投資（SRI）指標の一つ「FTSE4Good Global Index」に22年連続で選定されています。また、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が運用する5つのESG指数の構成銘柄のすべてに、印刷業界で唯一選定されています（2022年7月時点）。

TOPIC

「P&Iイノベーション」を加速する価値創造プログラムの推進

DNPは、グループ全体の強みを掛け合わせて相乗効果を発揮していく「オールDNP」の取り組みを推進しています。そのなかで、“価値のタネ”を発見し、仮説検証を繰り返し、最適なビジネスモデルを構築していく「価値創造プログラム」を実行しています。価値の対価である利益を拡大していくことも重要であり、このプログラムを推進することで、中長期的に企業価値を高めていきます。



財務戦略

経営資本の最適配分で事業拡大を加速し、キャッシュの創出力と資産効率を高め、企業価値を最大化していきます。

常務取締役　**黒柳 雅文**

DNPグループが長期にわたって価値を生み出し続けるためには、経営基盤を常に強化していく必要があります。私たちは、財務資本と非財務資本の強みを掛け合わせる統合的な経営に努めており、ここでは特に資本政策を中心とした財務戦略についてご説明します。

私たちは今、「ROE改善・向上」と「株主還元」を2つの柱とした資本政策を展開しています。長期を見据えた事業活動を展開して企業価値を高めていくとともに、その成果を株主の皆様をはじめとした全てのステークホルダーに還元していきます。

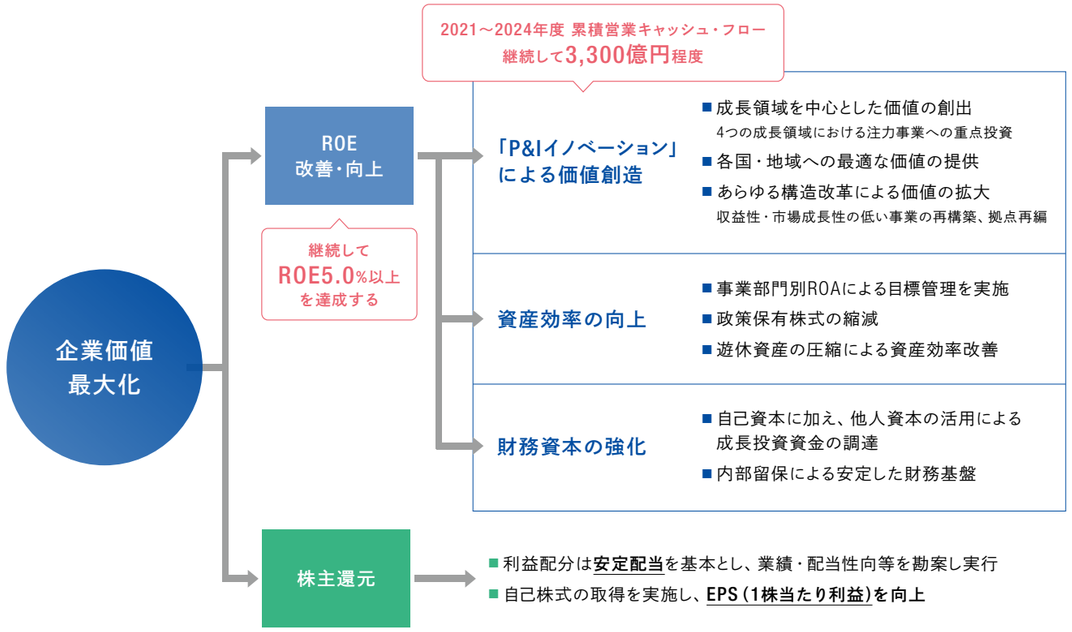
「ROE改善・向上」については、収益性と市場成長性の高い「注力事業」に重点的な投資を行い、新しい価値を創出して営業キャッシュ・フローの拡大に努めていきます。2021年度は退職給付制度の改定をはじめ、投資有価証券の売却にともなう特別利益の計上もあり、親会社株主に帰属する当期純利益が前年比287.4%増の971億円となり、ROEが9.1%となりました。2024年度に向けては、継続的に5%以上のROEを達成していきます。

また、事業部門ごとにROAによる目標管理を実施しており、国内外の保有資産の見直しを広く行い、遊休資産がある場合はそれを圧縮させていきます。近年大きく進展させてきた政策保有株式の縮減にも引き続き取り組むなど、資産効率をさらに向上させていきます。さらに、財務資本の強化にも力を入れていきます。内部留保による安定した財務基盤の強化に努めるほか、自己資金だけでなく低利な他人資本の活用も図りながら、資本コストの低減に努めていきます。

もうひとつの重要な柱である「株主還元」については、安定配当を基本として、業績や配当性向等を勘案して実施していきます。自己株式の取得についても、経営環境などに応じて検討していきます。

DNPはこれらの資本政策を通して企業価値の最大化に努め、持続可能なより良い社会、より心豊かな人々の暮らしの実現に貢献していきます。

企業価値の最大化に向けた資本政策について（～2024年度）



「ROE改善・向上」に向けた取り組みの強化

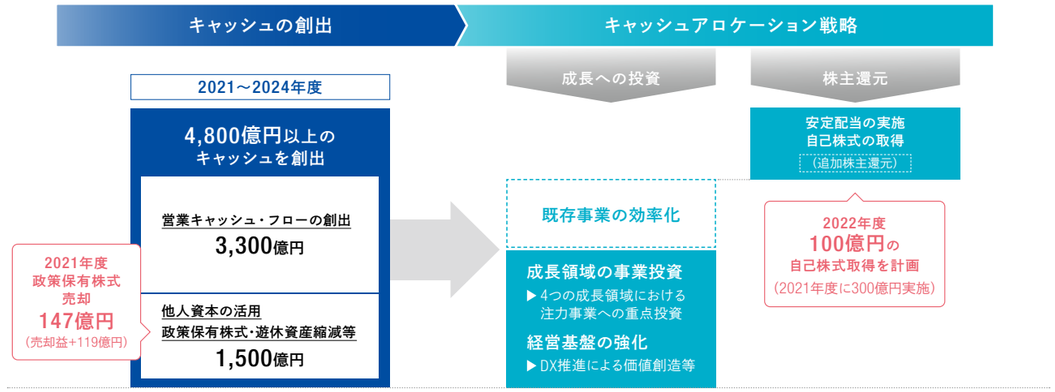
DNPは中期経営計画を推進するなかで、「ROE改善・向上」と「株主還元」を柱とした資本政策を策定し、実行しています。特に、ROEの“分子”の拡大に関しては、【基本方針1】の「『P&Iイノベーション』による価値創造」を推進していきます。「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」という注力事業に重点的に投資していくことで、2021～2024年度の営業キャッシュ・フローの累積で、3,300億円程度を計画しています。また「資産効率の向上」と「財務資本の強化」についても、変化の激しい国内外の状況を先取りし、多様な施策を柔軟に組み合わせていくことで、リスクのマイナス影響を最小化するとともに、ビジネスチャンスへの転換につなげていきます。

キャッシュの創出と、成長投資や株主還元への最適配分

DNPは「価値の創造」による営業キャッシュ・フローの拡大と「資本効率の向上」を通じて、キャッシュの創出に努めています。自己資本に加えて他人資本も活用することで、資本コストの低減や自己資本量の最適化などを具体的に進めていきます。

また、創出していくキャッシュを「成長への投資」と「株主還元」に最適に配分していく「キャッシュアロケーション戦略」を掲げ、さまざまな取り組みを推進しています。2021～2024年度は、4,800億円以上のキャッシュの創出を目標とし、「4つの成長領域」における「注力事業」への投資および経営基盤の強化に配分していく計画です。

最適なキャッシュアロケーションを実施



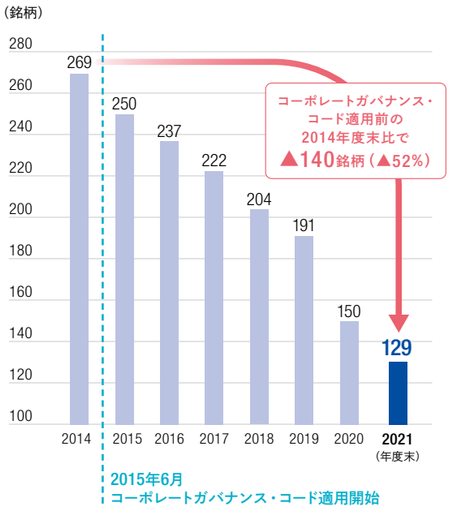
あらゆるステークホルダーへの価値の還元について

DNPは、株主の皆様をはじめ、社員と家族、顧客企業や生活者、取引先・パートナー、地域社会など、あらゆるステークホルダーとの関係強化に常に取り組み、価値の還元に努めています。

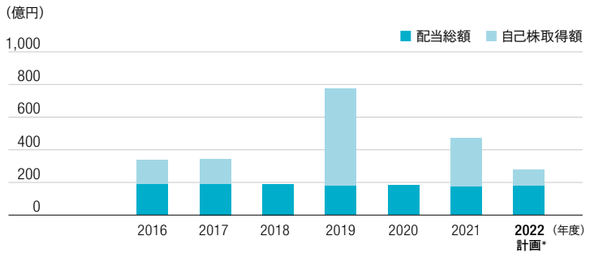
そのなかでも特に、「株主還元」については、経営の重要政策のひとつとして、安定配当を行うことを基本とし、業績と配当性向などを勘案して実行していきます。自己株式の取得・消却についても、経営環境や事業投資の状況を見極めて、適切に判断していきます。2022年度は100億円を上限とする株式取得を公表しています。

また、政策保有株式の最適化に向けた見直しを常に行っています。上場株式の保有銘柄数は、2014年度末の269銘柄から、2021年度末の129銘柄へと、この7年間で52%・140銘柄の縮減を進めてきました。

上場株式の保有状況の推移



株主還元の方針と実績の推移



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022計画*
配当性向（連結）	79%	71%	―	27%	72%	18%	26%
総還元性向	138%	125%	―	113%	72%	49%	40%

還元方針	安定配当を基本とし、業績などを勘案して実行する
配当	業績に応じて配当性向を勘案する
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

＊取得に係る事項の内容（2022年度計画）
- 取得する株式：普通株式
- 取得する総数：600万株（上限）
  自己株式を除く発行済株式に対する比率2.23%
- 取得価格の総額：100億円（上限）
- 買付期間：2022年5月16日～12月20日

人的資本戦略

「人的資本ポリシー」をもとに「人への投資」を加速し、企業価値の向上につなげていきます。

代表取締役専務
宮 健司

DNPグループが持続可能なより良い未来の実現に向けて新しい価値を創造していくための重要な基盤は、一人ひとりの社員にほかなりません。その社員を支え、意識と行動の変革につなげていくため、社会全体の変化も念頭に置いて、社内外から見て魅力的な人事諸制度の実現などに取り組んでいます。

人事諸制度の再構築には、2019年度からの3年間、特に集中的に取り組んできました。2019年度は第一弾として、主に社内外の多彩なキャリアを持つ人材と若手社員を対象にした処遇の改善のほか、副業・兼業の一部容認などの制度改定を行いました。第二弾となる2020年度は、組織風土改革につなげる表彰制度を見直したほか、同一労働・同一賃金に対応した仕組み、シニア層の働き方の支援制度などを改定しました。3年目の2021年度は、働き方やマネジメントのあり方をあらためて見直すとともに、中堅幹部層を対象にした複線型キャリア制度の導入など、新たな価値の創出を加速させる多様な人事諸制度を具体化しました。

私たちは、こうした制度づくりをはじめ、「人への投資」を加速して、人的資本を強化していく取り組みに注力しています。2022年度に入って、こうした取り組みの前提に据えてきた“人に対するDNPグループの普遍的・基本的な考え方”を「人的資本ポリシー」として制定しました。このポリシーは、「社員を大切にし、大切にした社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく〔社会（社内・社外）で活躍できる人財へ〕」というものです。

「社員を大切に」することを真っ先に掲げているのは、社員一人ひとりが強みを伸ばし、社内外で通用する“人財”としてさらに成長してもらいたいという思いを持って、人的資本の強化に取り組んでいく決意にほかなりません。この「人的資本ポリシー」を最上位の概念と位置づけ、人に関わる方針・ビジョン・宣言などを束ね、一体的かつ戦略的に人的資本の強化と最大化に取り組み、企業価値の向上につなげていきます。DNPグループはこれからも、より良い組織風土の醸成と、多様な個・人材の成長に資する「人への投資」を効果的に行っていきます。

人的資本ポリシー

社員を大切にし、大切にした社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく
〔社会（社内・社外）で活躍できる人財へ〕

労使共同宣言

- 人的資本部門（ヒト部門）方針
- DNPグループ安全衛生憲章
- DNPグループダイバーシティ宣言
- DNPグループ健康宣言
- 人材育成ビジョン
- DNPグループ福利厚生ビジョン

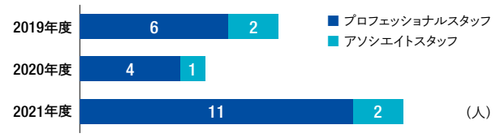
DNPグループ人権方針
※社員以外のステークホルダー含む

重要課題1 「P&Iイノベーション」による価値創造を促進する人材・組織の強化

事業ビジョン「P&Iイノベーション」の実現に向けた人材の活用

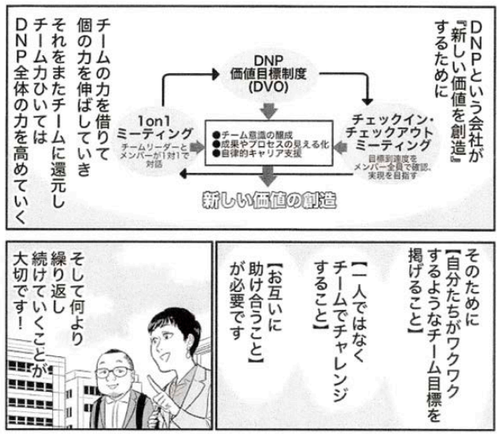
DNPは、「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」という注力事業に経営資源を最適に配分することで、強い事業ポートフォリオの構築を進めています。その効果を高めるため、社外の視点を積極的に取り入れる雇用関連制度を導入しました。高度な専門性を持つ人材、マネジメント人材、新規事業の立ち上げに長けた人材など、さまざまな個性やスキル、ノウハウを持つ人材が適材適所で活躍することで、新たな価値の創出を加速させていきます。

- **プロフェッショナルスタッフ制度：**2019年4月導入。外部の優秀な人材の登用を目的とし、特定の専門性や極めて高度な知識・技術を保有する人材に対して、現行制度とは異なる基準・枠組みで処遇する制度。
- **アソシエイトスタッフ制度：**現行の中途採用の基準・枠組みを上回って採用する場合に、期間を定めてその処遇の適性を見極める制度。



新しいマネジメントスタイルへの変革

DNPは常に、個を活かす経営とチーム力の向上を重視しています。特に、激しい経営環境の変化に対応するため、2021年4月に「DNP価値目標制度：DVO（DNP Value Objectives）制度」を導入しました。従来の個人MBO（Management by Objectives & Self Control）制度にあった業務課題と人材育成の目標に、チームが一体で課題解決に取り組むOKR（Objectives & Key Results）の要素を組み入れました。ボトムアップでチーム目標を設定し、成果・プロセスの見える化やチーム意識の醸成を図っています。また、業務の開始／終了時のミーティングや少人数の1on1ミーティングなどで、チームマネジメントの強化と信頼関係の構築、新たな価値創造に努めています。2022年度からは、この制度の全社への浸透と新たなマネジメントスタイルの確立に向けて「DVO浸透プログラム」を推進しています。



マンガでDVO制度を説明した研修テキスト

個の力を伸ばす人材育成

DNPは「人材育成ビジョン」を定め、社員一人ひとりが自立した個として専門的な知識や技術を身に付け、事業ビジョンの実現とともに、自らの成長と自己実現を図ることをめざしています。社員が最大限に力を発揮できるように、より良い環境・仕組み・組織の構築に努め、階層別・選抜型・選択式の研修や、ラーニングマネジメントシステムを用いた学習環境の整備など、多様な研修・学習プログラムを展開しています。また、将来の経営幹部候補者を育成する取り組みとして、「ELM（Executive Leadership & Management）（次世代経営リーダー育成）研修」を実施するなど、戦略的な後継者育成も行っています。

重要課題2　多様な価値創出に不可欠なダイバーシティ&インクルージョンの推進

成長の原動力としてD&Iを推進

DNPが価値を提供していく先は、国内外の多様な社会で暮らす多様な人々にほかなりません。そのためDNP自身が「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂：D&I）」の取り組みを推進することが、欠かせない重要な経営課題となっています。DNPは常にD&Iを意識した経営に努めていますが、その姿勢を社内外に強く打ち出すため、2020年にトップコミットメントとして「DNPグループダイバーシティ宣言」を発しました。また各部門やグループ会社のトップによるD&I推進委員会を運営するなど、グループ全体でD&Iの取り組みを加速させています。

従来は個々の組織の中で個別の強みを活用することで、得意先企業等に製品・サービスを提供できていました。しかし現在は、グループ内に存在する多様な強みを掛け合わせることで、社会課題を解決するとともに、人々の期待に応える価値の創出を推進しています。こうした“掛け合わせの可能性”は無限大であり、「オールDNP」の総合力を成長の原動力にしていきます。

実績	社員のD&I実感度
	2019年度56.3%から2021年度**78%**に向上

DNPグループダイバーシティ宣言

1. ダイバーシティ&インクルージョンの推進を先頭に立って取り組みます。
2. 管理職の意識を一人ひとりの違いを強みとして活かす「対話型スタイル」に変えます。
3. 社員一人ひとりが能動的に挑戦できる会社、新しい価値を創出する会社にします。

2020年7月17日
代表取締役社長 北島義斉

D&IについてP66-67（宮間取締役メッセージ）もご覧ください。

注力事業へ多様な力を投入

新しい価値の創造に向けて、「4つの成長領域」における「注力事業」を中心に、人的資本を最適に配分していく重要性が増しています。人材と業務との最適なマッチングを図り、多様な社員の力を最大限に引き出す「社内人材公募制度」の活用も加速しています（直近の10年間で400名以上、3年間で150名以上がこの制度で異動）。社員が自分の経験と強みを自覚し、新しく学んでいくきっかけにもなり、事業の拡大とともに自律的なキャリアの構築につながっています。

また、価値創出と事業拡大のスピードと効果を上げていくため、外部からの人材の獲得にも力を入れています。一方で、2021年度には、社外の企業への出向を希望する社員の公募も開始しました。DNPグループ内だけでは得られない経験やスキル、幅広い視野を社員が身に付ける機会とし、社外とのパートナーシップの強化にもつなげています。

実績	「社内人材公募制度」活用
	直近の3年で**152**名、10年で**419**名が異動

重要課題3　社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営・健康施策の推進

健康経営・健康施策の推進

2021年4月、トップコミットメントとして「DNPグループ健康宣言」を策定・発信しました。この宣言のもと、心身の健康はもちろん、一人ひとりの「前向きな心の醸成」や「心理的安全性の構築」などの取り組みにも一層力を入れていきます。重要な経営戦略の一つとして、社員の健康への投資を行うことで、健康の保持・増進に加えて、活力や創造性・生産性も向上し、組織を活性化していくことができます。活気あふれるチームづくりによって、企業価値の向上と、社員一人ひとりの幸福に結び付けていきます。

DNPグループ健康宣言

DNPグループは、

①社員と家族の心身の健康の保持・増進
②多様な個・人財の「こころの資本（前向きな心）」の醸成
③職場・チームにおける「心理的安全性（信頼関係）」の構築

により、社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営・健康施策を推進することで、「DNPグループ安全衛生憲章」の具現化を図り、もって企業価値の向上を実現します。

2021年4月1日
DNPグループ代表　北島 義斉

TOPIC

DNPは、経営的な視点で従業員の健康を捉え、戦略的に取り組んでいる法人を認定する「健康経営優良法人」（ホワイト500）（日本健康会議主催）にも認定されています。全国の社員食堂での健康に配慮したヘルシーメニューの提供、社内スポーツイベントの定期的な開催、健康測定や食・健康に関するセミナーの開催、スポーツクラブの利用などをプログラム化した「健康教育モデル」を推進などが高く評価されています。

2022 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

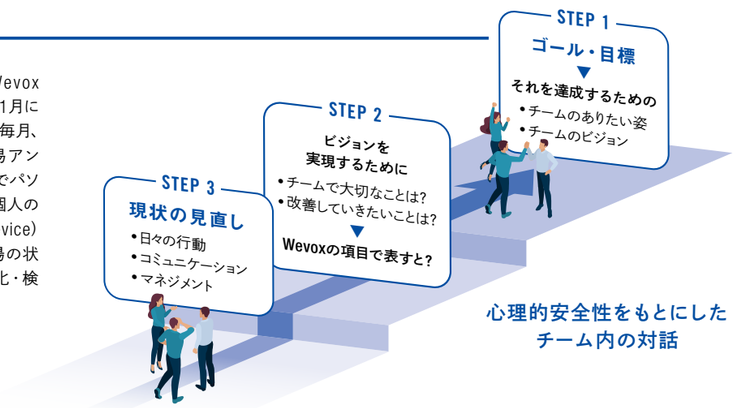
エンゲージメント向上

DNPは、社員一人ひとりが組織や仕事に対する自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態を指す「エンゲージメント」の向上に注力しています。それによって、労働生産性の向上や多様な価値の創出、仕事を通じて社会と人々に役立っているという意識の醸成などにつなげていきます。

2021年度は、「DNPグループ健康宣言」と連動させながら、個人のエンゲージメントの状態やチームの状態を“見える化”する「エンゲージメントサーベイ」を開始しました。これによって組織の課題なども可視化し、対話を通じてメンバーの自己理解や相互理解を促進して、働きがいの向上や、チームが「ありたい姿」を達成していく活動につなげていきます。

TOPIC

株式会社アトラエのサーベイツール「Wevox（ウィボックス）」を2021年6月に導入し、11月には対象者をグループ全体に拡大しました。毎月、全社員がウェブサイト上でサーベイ（簡易アンケート）に回答。製造工場など、通常業務でパソコン等を使わない職場でも、共用の機器や個人の端末を活用するBYOD（Bring Your Own Device）等で回答します。これにより、チームや職場の状態、会社・組織・チームの関係性の可視化・検証を行います。



知的資本戦略

技術・研究開発や知的財産などの強みを活かし、多くのパートナーとともにより良い未来を実現

代表取締役専務　山口 正登（まさと）

私たちDNPは常に、独自の「P&I」（印刷と情報：Printing & Information）の強みを磨き、新しい技術・ノウハウも開拓しながら、多くのパートナーとともに多様な製品・サービスを生み出してきました。そうした価値創出の取り組みを積み重ねることで、さまざまな課題が解決された・人々が期待する「より良い未来」を自らつくり出していきます。

現在は「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」という4つの注力事業で、技術・研究開発と事業化の取り組みを強化しています。例えば、AI（人工知能）技術を駆使した業務効率化や、自ら開発する製造装置も活かした革新的な生産システム、MI（マテリアルズ・インフォマティクス）※を活用した材料開発など、先進的な技術を組み合わせて競争力を高めています。

デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進においても、アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、それぞれ両面の強みを掛け合わせた開発を進めています。紙とデジタルの本に対応するハイブリッド型総合書店「honto（ホント）」や、ICカード事業で培った情報セキュリティ技術を活用した決済プラットフォームなど、多くの分野で事業を展開しています。

こうした「P&I」の強みの掛け合わせは、他社には真似のできないDNPならではのものであり、その可能性は無限だと考えています。また、強みの掛け合わせのバリエーションをさらに広げていくため、国内外の多様なパートナーとのオープンイノベーションを積極的に推進しています。

私たちのこのような価値創出を最大限に高めるとともに、競争優位で持続可能かつ強靭な事業にしていくためには、知的財産の戦略的獲得が重要な経営課題となります。例えば、世界トップシェアを獲得しているリチウムイオン電池用バッテリーパウチや有機ELディスプレイ製造用メタルマスク、各種光学フィルムや写真プリント用の昇華型熱転写記録材などの事業では、コア技術だけでなく周辺技術も含めた特許を数多く取得しています。また、石油由来ではなく植物由来の原材料を一部に使用した環境配慮型包材「バイオマテック」シリーズでは、DNPの特許の一部を開放して、社会課題の解決に広く貢献しています。

DNPは新しい価値の創造に向けて、常に変革に挑戦しています。最前線に立って、未来を自ら切り拓いていく勇気と覚悟を持った人財を全力で後押しする企業風土があります。失敗は成功の糧であり、未知の領域への挑戦を常に繰り返すことで、世界の人々に「なくてはならない価値」を提供し、「未来のあたりまえ」をつくり出していきます。

※MI（Materials Informatics）：AIなどの情報科学を活用した材料開発手法

知的資本（技術・研究開発／知的財産関連）の強化・拡大による長期的な価値の創出

インプット

知的資本

「P&I」（印刷と情報）の独自の強み

- 印刷プロセスに基づく技術（企画・設計／情報処理／微細加工／精密塗工／後加工／材料開発／評価・解析）
- ×
- 営業・企画・製造・管理その他
- ×
- 多様なパートナーとの連携

その他の非財務資本 × 財務資本

ビジネスモデル×技術・研究開発・知財戦略

DNPの価値創造プロセス

1. 社会課題や人々の期待
2. P&I イノベーション
3. 財務基盤の強化
4. 非財務資本の強化

オールDNP（事業の推進／基盤の強化）

新しい価値の創出に向けた「技術・研究開発」と「事業化の推進」およびその活動を支える「知的財産の戦略的獲得」を三位一体で推進

事業戦略 × 開発戦略 × 知財戦略

アウトプット

新しい価値の創出

製品・サービスの価値拡大～売上／利益の拡大

&

知的財産の戦略的獲得

- 特許権：11,726件
- 意匠権：1,374件
- 商標権：1,288件

（2022年3月期）

アウトカム

「未来のあたりまえ」

さまざまな課題が解決された、人々が期待する「より良い未来」

研究開発投資：331億円（2022年3月期）他

次年度以降への戦略的な投資の推進

知的財産の戦略的獲得に向けて

1 トップシェア製品・サービスを支える知的財産の把握	DNPは知的財産を価値創造に必要不可欠な資産の一つであると捉えています。特に国内外でトップシェアを獲得している製品・サービスにおいて、コア技術と周辺技術の特許網が事業展開に大きな効果を発揮しています。
2 注力事業の設定と知的財産の戦略的獲得	収益性と市場成長性の高い注力事業を設定し、より強靭な事業ポートフォリオを戦略的に構築していきます。そのため、オープンイノベーションを推進するとともに、自社の優位性を確保するため、知的財産の戦略的獲得に力を入れています。
3 三位一体による価値創造	注力事業の事業戦略・開発戦略・知財戦略を「三位一体」で考え、価値創出プロセスを通じて知的財産を活かしたビジネスモデルを実現します。長期的に価値を生み出していくストーリーを描き、社内外の連携を強化していきます。
4 リソース集中と人材育成	知的財産をはじめとした各種リソースを注力事業に集中させていきます。ビジネスと技術・研究開発および知的財産に精通する人材の育成に努めるとともに、リスクを管理し、他者の権利を尊重する風土も醸成します。
5 ガバナンス強化と戦略の実行	知的財産に関する方針と進捗状況を担当が異なる経営層等とも共有し、ガバナンスを効かせながら、経営判断に生かしていきます。同時に各事業部門と知的財産部門の連携もさらに強化し、注力事業の拡大を加速させます。

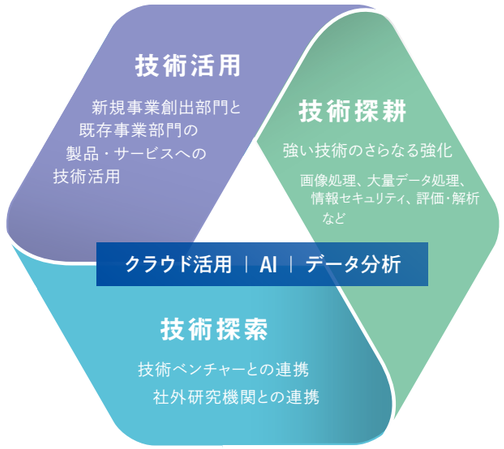
知的資本戦略

技術・研究開発の基本的な方針および体制

印刷プロセスで培った技術の応用・発展によって事業領域を拡大してきたDNPにとって、技術・研究開発の強化は重要な経営課題の一つです。常に生活者の視点に立ち、環境・社会・経済の課題を的確に把握し、最適な解決策を生み出していきます。

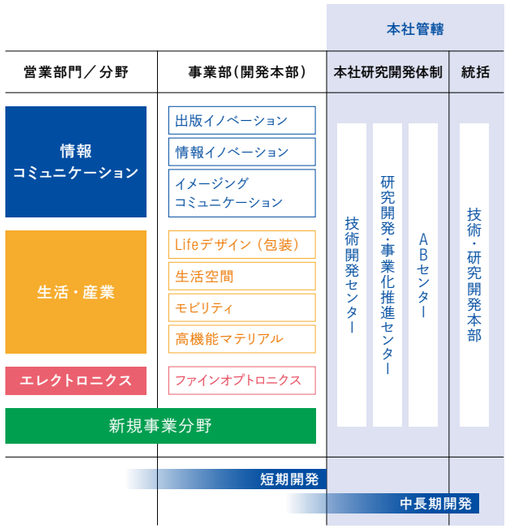
DNPは、企業・団体・生活者等から預かる大切な情報を安全・安心に扱うなど、これまで培ってきた“強い技術”をさらに強化・深耕していきます。また、ベンチャーやスタートアップ、学生や研究機関など、多様なパートナーとの連携をさらに推進し、新しい技術の探索に努めるなど、開発のスピードを速めていきます。その上で、社内・社外の技術的な強みを掛け合わせて、さまざまな課題を解決し、人々をわくわくさせる新しい価値を創出していきます。

こうした「技術の深耕／探索／活用」のベースとして、DXの大きな潮流を活かした、AIによるデータ分析やクラウド環境の活用などを強化していきます。



技術・研究開発の体制

DNPの技術・研究開発部門は、「知とコミュニケーション」「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」の4つの成長領域を中心に、幅広い事業分野で、多様な課題の解決につながる独自技術の開発を進めています。技術の掛け合わせと社外のパートナーとの連携を推進し、既存事業と新規事業の両方で新しい価値を創出していく強靭な体制を構築・運用しています。



技術・研究開発費（連結）

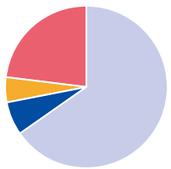
DNPは年間300億円を超える積極的な技術・研究開発投資を継続的に行っています。2022年3月期は331億円の実績となり、2023年3月期には330億円を計画しています。近年は、ますます多様化・複雑化する課題を解決し、より良い未来を自らつくり出していくため、グループ全体の強みを掛け合わせる「オールDNP」の考え方のもと、本社開発部門の費用を増強しています。

各部門の内訳は次の通りです。

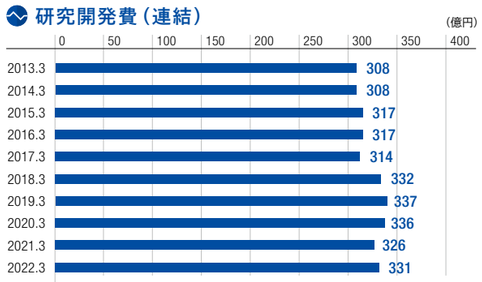
本社開発部門：21,927百万円

各事業部門計：11,219百万円
- 情報コミュニケーション部門：2,215百万円
- 生活・産業部門：1,842百万円
- エレクトロニクス部門：7,162百万円

（2022年3月末現在）



研究開発費（連結）



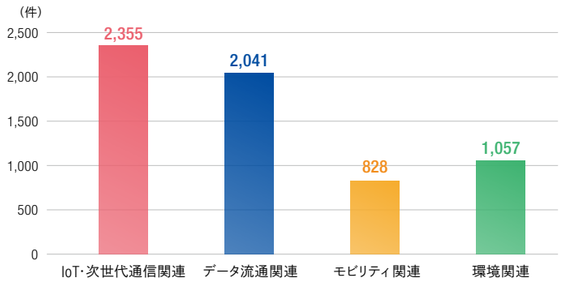
「注力事業」に関する保有特許拡大

DNPグループは、国内外の市場の成長性と収益性を軸として、各事業が生み出す環境的・社会的・経済的な価値を精査して、注力事業を設定しています。現在進めている中期経営計画では、「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」に関連する事業に経営資源を集中させています。知的財産の獲得・拡大に関しても、この4つの注力事業における特許の保有をさらに強化していきます。

保有特許：全11,726件

注力事業に関連する特許：6,281件
- IoT・次世代通信関連：2,355件
- データ流通関連：2,041件
- モビリティ関連：828件
- 環境関連：1,057件

（2022年3月末現在）



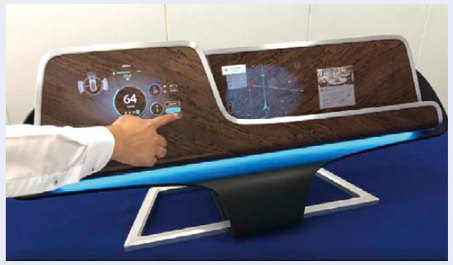
COLUMN

DNPの機能性フィルムの可能性 ── 持続可能な社会の実現に向けて

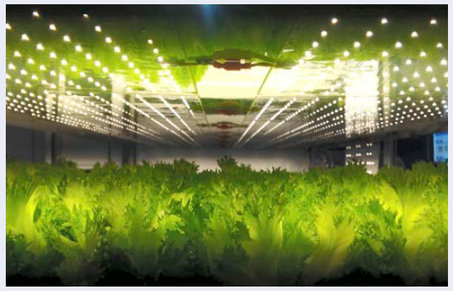
自動車業界とIT・エレクトロニクス分野の融合など、世界規模で事業領域のボーダーレス化が進むなか、DNPの「機能性フィルム」の可能性が広がっています。DNPは印刷事業で培った薄膜形成や微細加工、ラミネート等の技術を掛け合わせて、多様な機能を持ったフィルム製品を生み出してきました。さらに光や熱、気体や液体等を制御する独自技術を活かして、環境負荷の低減、フードロスの削減、労働力不足の解消などの価値につなげていきます。

植物由来の原料を使用した環境配慮製品や、単一の原材料を使うことでリサイクル性を高めたパッケージなどを開発。また、リチウムイオン電池の包装に、従来の金属ではなくフィルムを使うことで、自動車等の軽量化や燃費の向上を実現しています。また、自動車内装の機能性を活かしながら、木目柄や幾何学模様等のデザインをプラスすることも可能です。

既存の技術の改良・強化と同時に、10年・50年・100年先を見据えた開発に取り組むことで、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に貢献していきます。



自動車内装の先進的なシームレスデザインを実現する「次世代加飾パネル」



植物生育の用途も期待される「DNPフレキシブルLEDシート」

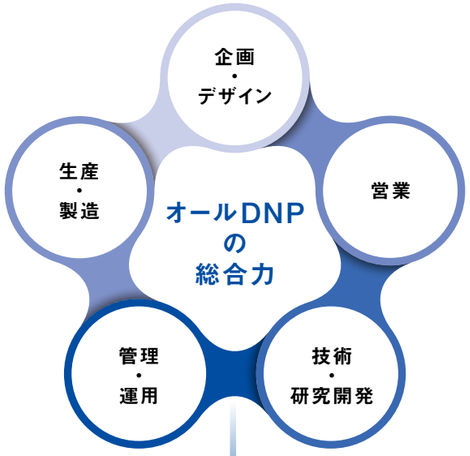
知的資本戦略

多様な強みの掛け合わせによる新しい価値の創出

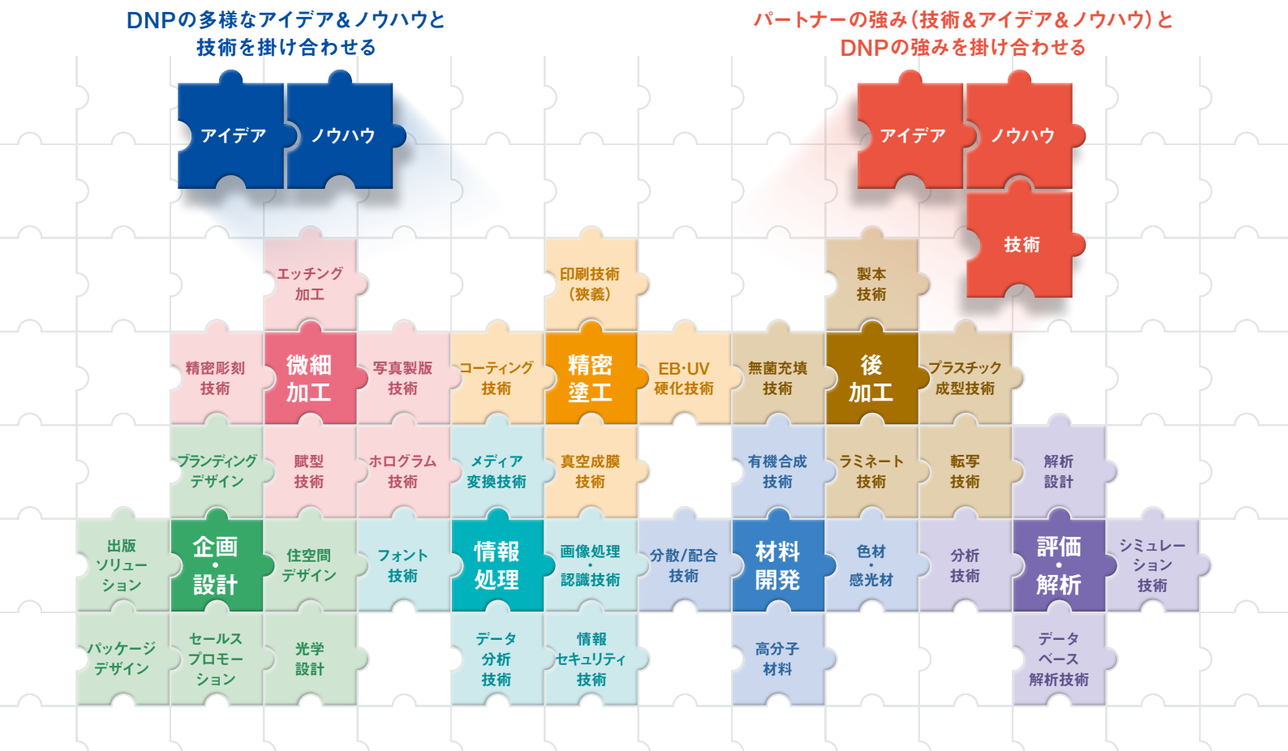
DNPは、印刷プロセスに立脚する微細加工／精密塗工／後加工の技術と、企画・設計／情報処理／材料開発／評価・解析の技術を常に最先端のものに磨き、営業・企画・製造・管理等の強みと掛け合わせて新しい価値をつくり出していきます。

特にDXの推進に対しては、アナログとデジタル、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、DNPならではのハイブリッドな強みを活かしていきます。（※P40-41参照）

また、価値創出のスピードを上げていくため、社外の多様なパートナーとの連携も強化していきます。こうした強みの掛け合わせのパターンは無限にあり、より良い未来を実現していくため、多くの可能性を追求していきます。



DNPが保有する「P&I」の技術



印刷プロセスから培った技術

企画・設計 ／ 情報処理技術

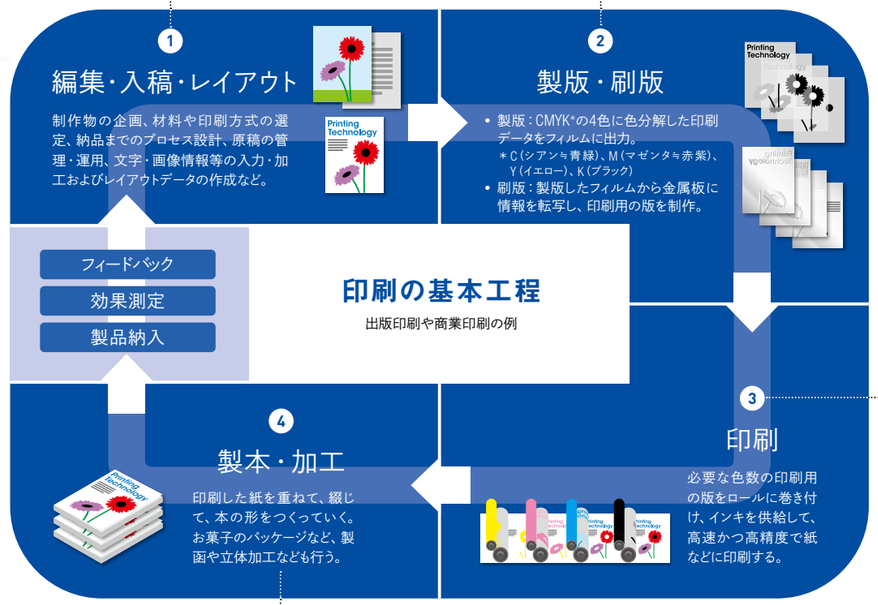
めざすアウトプットに適したプロセスを企画・設計します。DNPは大量の文字・静止画・動画・音声等の情報を常に扱っており、データフォーマットや色調を整え、加工や保管も行います。大容量データを安全かつ適切に取り扱うノウハウを高め、各種重要情報の加工・解析、セキュリティ技術へと拡げています。

微細加工技術

印刷されたインクの網点が肉眼で識別しにくいように、印刷プロセスでは非常に微細な加工が施されています。この技術を発展させて、金属やガラス、樹脂などの基材に対する微細な加工を可能にしました。最先端のエレクトロニクス製品の数々や、ホログラムなどによる偽造防止・セキュリティ分野などに応用しています。

精密塗工技術

紙だけでなく、プラスチックフィルムや金属・ガラスなどの基材表面に、単層または多層で、さまざまな特性を持った材料の塗布膜を均質・均一に形成する技術です。光学特性、バリア性、耐熱性など、多様な機能を付与できるため、包装や建材のほか、写真プリント用部材や電池用部材、光学フィルムなどに広く応用、展開しています。



後加工技術

印刷後の製本など、各種加工を施す工程から派生した技術群です。最終製品の使用目的に合わせ、使い勝手のよいカタチに整える技術で、型抜きや組み立てなどの立体加工にも優れています。食品・飲料・日用品等のパッケージや、内容物の無菌充填等のシステム開発、各種製品の検査・計測・解析などにつながっています。

材料開発

新たな材料を合成あるいは分散・混合して、インクや接着剤、感光性材料、コーティング材料などを設計・製造する技術です。印刷精度が緻密化し、製品が高機能化・多様化するなかで最大の効果を得るため、材料から開発しています。

評価・解析技術

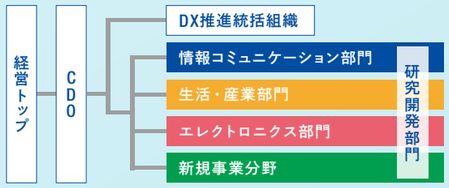
製造プロセスを解析し、品質の安定化や生産性の向上、作業環境の改善などにつなげる技術です。最新のセンシング技術と理論を組み合わせ、製品のクオリティを左右する材料・工程の特定、機能・性能を発現させるメカニズムの解明を行っています。

デジタルトランスフォーメーション(DX)による価値創造

「DNPのDX」は、独自の強みを掛け合わせていく「P&Iイノベーションによる価値創造」そのものであると位置づけています。デジタルとアナログ、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、両極端ともいえるハイブリッドな強みを融合し、「人・モノ・体験」が連動するDNPならではの新しいビジネスモデルを生み出していきます。社員一人ひとりが主体となって「オールDNP」の総合力を発揮し、国内外の多様な企業・団体、生活者のニーズをいち早く把握・分析し、期待を超える新しい価値を開発・提供していきます。

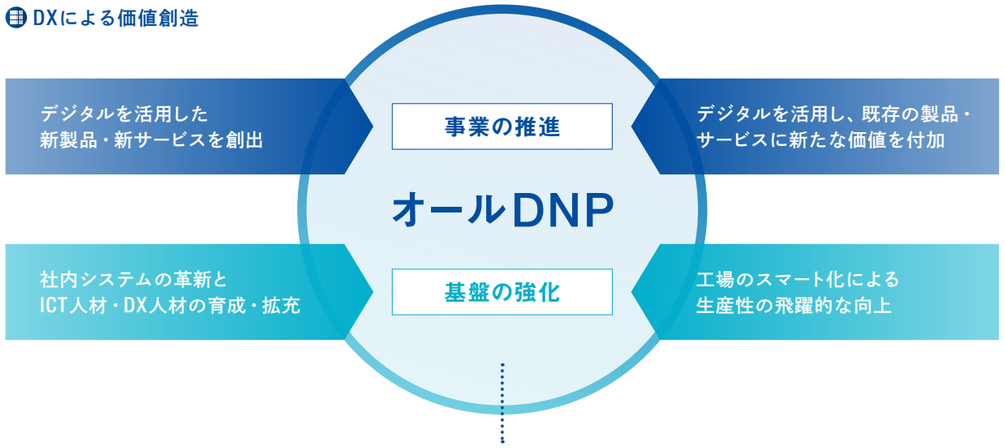
DX推進体制

社長が任命する最高デジタル責任者(CDO:Chief Digital Officer)が、全社のDX関連の取り組みを統括しています。本社に専任の「DX推進統括組織」を設置し、各事業部門およびその中の新規事業開発担当、研究開発部門、情報システム部門ほか関係部門の連携を強化して、全社でDXのメガトレンドを追い風としたさまざまな施策を推進しています。



DX関連の基本方針

DXによる価値創造



デジタルとアナログ、リアルとバーチャル、モノづくりとサービスなど、ハイブリッドな強みを融合するDNP独自のDXによる価値創造

DX関連の多様な事業展開

印刷プロセスで培った情報処理技術の中で、特にメディア変換、画像処理・認識、情報セキュリティ、データ分析等のコア技術を活かして、「4つの成長領域」でさまざまな事業を展開しています。

「知とコミュニケーション」領域のデータ流通関連事業のほか、「食とヘルスケア」「住まいとモビリティ」「環境とエネルギー」の各領域でも、具体的な事業テーマを推進しています。

ハイブリッド型
総合書店「honto」

認証・セキュリティ
各種ソリューション

リアルとバーチャルの
空間を融合する
「PARALLEL CITY®」

地域創生・まちづくり
(スマートシティ関連事業など)

オンラインヘルスケア
(医療画像診断など)

DXを推進する基盤の強化

社内システム基盤の革新

さまざまなビジネスの業務プロセスや働き方をアップグレードし、「オールDNP」での価値創出を加速するため、社内ICT基盤の革新を進めています。この基盤は、柔軟性・俊敏性・セキュリティ水準が高いクラウドサービスを活用しており、事業環境や個々の業務の変化に迅速かつ柔軟に対応できます。また、経営の意思決定にも活かしていけるよう、「データ統合基盤」として進化させています。

DNPはさらに、多様な働き方の一つとして定着してきたテレワークや、広域災害を想定した事業継続計画(BCP)対策の強化にも取り組んでいます。いつでもどこでも安全・安心にクラウドサービスを利用するため、“同一組織からのアクセスは安全”といった前提を置かない「ゼロトラストネットワーク」にも注力しています。昨今の国際情勢や地政学リスクなども視野に入れて、国内だけでなく海外拠点においても「ICTガバナンス」の強化に向けたインフラ整備を加速させていきます。

DX推進を支える人材の強化

ICT人材やDX人材等の定義を明確にし、個人と組織の両面でキャリア形成を支援していくことで、DNPグループ全体でDX関連の価値創出の実現力を向上させていきます。技術革新に追随するだけでなく、常に先を読んでリードしていくため、「人への投資」を強化して継続的に専門人材を育成・拡充し、企業価値向上につなげていきます。

ICT人材・DX人材の把握 → **ICT人材・DX人材の強化**

人材の定義

ICT人材	ICT・デジタル技術を活用し、サービス・システムを企画・設計・開発・運用保守する人材
DX人材	ICT・デジタル技術を活用し、事業・サービス・業務・組織・企業文化を変革する人材

人材の把握

- ITスキル標準とITスキル可視サービスの活用
- 社員一人ひとりの強みを可視化する「タレントマネジメントシステム」により、保有スキルと業務経験を一元的にマネージ

育成の強化

- 全社員を対象としたDXリテラシー向上のための教育を実施
- DXの実現に重要なスキルとなるアジャイル開発やクラウドネイティブ開発、AIなどの教育プログラムを充実させるとともに、資格取得を奨励
- サイバー攻撃に対する全社員の意識を高めるセキュリティ教育を実施(本来の業務を担いながらICTを活用する「プラス・セキュリティ人材」の育成)

制度の整備

- ICTプロフェッショナル制度の導入による、人材の確保と適切な処遇
- 特定の専門分野に関して極めて高度な知識・技術を有する社外の優秀な人材を確保する有期雇用形態を導入

人材の育成指標

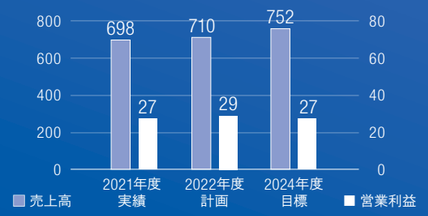
	2021年度末	→	2022年度末
ICT人材・DX人材	5,000名	→	7,500名
上記のうち、自力で業務遂行可能なレベルの人材	650名	→	1,900名

3 事業の推進

情報コミュニケーション部門 | 財務ハイライトと事業戦略

中期経営計画について

売上高・営業利益目標 （単位：十億円）



基本方針	• DX for CX：顧客体験価値(CX)の拡大に向けたデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進 • 紙メディア製造拠点の縮小 など
強み	• 情報処理～印刷・製造～流通の出版バリューチェーンを保有 • 高度なセキュリティ環境と管理体制 • リアルとデジタル等を掛け合わせたハイブリッドな事業展開 など
リスク・機会	• 新しい働き方や生活様式の構築、経済活動の急速な変化 • 知的財産の流出・侵害、個人情報の漏えい、サイバー攻撃の増大 • 雇用情勢の急激な変化にともなう人材確保の負荷増 • 原材料価格高騰やサプライチェーンの混乱による資材調達難 など

2021年度の財務ハイライト

イメージングコミュニケーション事業の回復と コスト構造改革の効果により、減収ながらも増益を実現

売上高

-3.2%

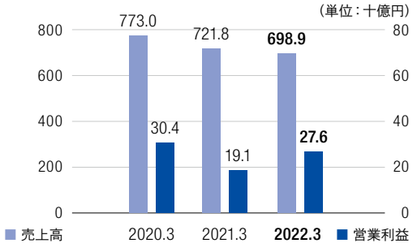
営業利益

+43.9%

（単位：十億円）

	2020.3	2021.3	2022.3
売上高	773.0	721.8	698.9
営業利益	30.4	19.1	27.6
営業利益率	3.9 %	2.7 %	4.0 %

（単位：十億円）



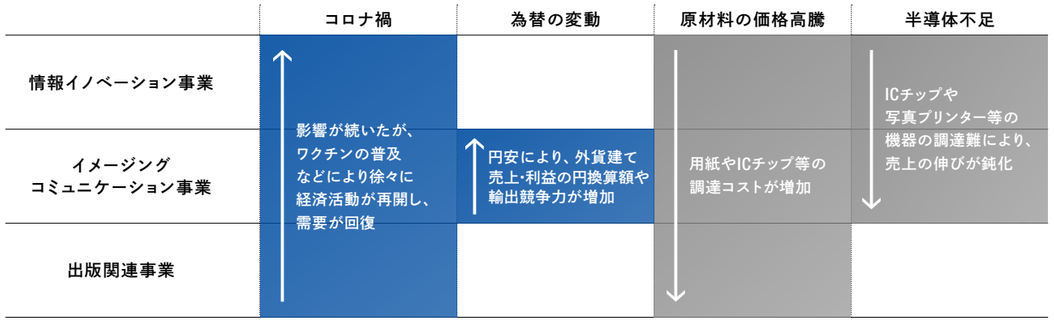
[売上高について]

電子書籍の販売や図書館関連サービスが堅調に推移したほか、前年に大きく落ち込んだイメージングコミュニケーション事業も順調に回復しましたが、出版印刷や商業印刷などの紙媒体に加え、BPOの減少等もあり、全体では前期比で3.2%、228億16百万円の減収となりました。

[営業利益について]

イメージングコミュニケーション事業の大幅な回復や、コストダウン、事業構造改革の進展などにより、前期比で43.9%、84億31百万円の増益となりました。営業利益率は前期の2.7%から1.3ポイント上昇し、4.0%となりました。

2021年度：事業環境の変化による当事業部門への影響



中期目標の達成に向けた事業戦略・主要施策

❶ 成長領域を中心とした価値の創出

● 人々の「知」を支え出版文化の発展に貢献

電子書籍と紙の本を購入できるECサイトや、丸善・ジュンク堂書店のリアル店舗などを連動させたハイブリッド総合書店「honto」の事業を強化していきます。また、図書館の受託運営や電子図書館サービスの提供など、多彩なチャネルを通じて生活者の「知」を支えていきます。

● ハイブリッドマーケティングの推進による事業規模の拡大

リアルとデジタル双方の販売チャネルでの生活者情報等を活用し、一人ひとりに最適な情報を最適なチャネルとタイミングで提供していきます。また、企画から制作・運用まで、顧客企業のマーケティング全体に参画し、企業と生活者の最適なコミュニケーション施策を設計して、顧客体験価値（CX：Customer Experience）の最大化を図ります。

● 企業の業務課題をBPOで効率的に解決・改善

人手不足や働き方改革、事業継続計画（BCP）への対応など、企業のさまざまな業務課題に対して、高度なセキュリティ環境、業務設計や情報管理のノウハウ、AI（人工知能）やRPA*などの最新技術を使って効率的に解決します。また、コンサルティングによる最適な業務設計や運用の改善など、新しい価値を提供します。

*RPA（Robotic Process Automation）：AIを活用したロボット（ソフトウェア）による業務自動化

● 独自の価値を提供し、認証・セキュリティ事業でのプレゼンスを向上

デジタルキー等による「モノの認証」や顔認証等による「ヒトの認証」のサービスを中心に、情報関連と物理的な側面を掛け合わせた強固なセキュリティ環境を多様な業界に提供していきます。コア技術やサービス開発の強み、パートナーとの連携やコンサルティングの実績などを活かして、認証・セキュリティ市場での存在価値を高めていきます。

● DXを推進し写真撮影に関連する新しいサービスの展開を加速

日本全国に設置されている約7,400台（2022年4月時点）の証明写真機「Ki-Re-i」を活用し、公的証明書や各種資格証などの電子申請業務を支援します。また、「Ki-Re-i」で撮影した顔写真をネットワークで収集して社員証等を作成するサービスなど、用途を拡大していきます。さらに、テーマパークやイベント会場等で写真の体験価値を高める各種サービスを国内外の生活者に提供していきます。

❷ 各国・地域への最適な価値の提供

ICカード関連の業務・資本提携先であるベトナムとインドネシアの大手カードメーカーと協業し、東南アジア地域を中心にIDカードや金融向けカード関連の事業を拡大していきます。写真プリント関連では、新興国市場を中心に、他のプリント方式からDNPの昇華型熱転写方式への切り替え需要を取り込んでいくほか、グローバルな規模で最適地生産を推進していきます。

❸ あらゆる構造改革による価値の拡大

書店のデータを活かしたマーケティングやDNPが保有する出版バリューチェーンの活用、パートナーとの協業による物流改善などを通じて、タイムリーに本を提供する製造・流通改革を進めていきます。出版印刷や商業印刷では、縮小する紙媒体の市場に合わせて、生産体制を最適化していきます。各種業務を受託するBPO関連では、AI・RPA・デジタルワークフロー等を活かし、生産性や品質の向上に努めるほか、国内外の拠点を有効活用することで、人手や場所にとらわれない最適な体制でサービスを提供していきます。

情報コミュニケーション部門 | 注力事業

デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進し、新しい働き方や生活様式に欠かせない顧客体験価値（CX）を提供

DNPは長年、企業や個人の重要情報を預かり、多様な事業を展開するなかで、印刷工程のデジタル化にも1970年代から取り組んできました。情報セキュリティや画像処理、メディア変換やデータ分析等の技術も独自に発展させています。近年は特にコミュニケーションの在り方が変化し、新しい働き方や生活様式が生まれるなかで、印刷プロセスで培った技術と営業・企画・製造等のノウハウ、パートナーの強みなどを掛け合わせて、DNPならではのDXを推進しています。

例えば、BPO事業では、国内外の拠点での24時間・365日の対応に加え、AIやRPA等の最新技術の導入を進めています。人手不足や働き方の改革、有事の際の事業継続計画（BCP）など、社会的な需要の拡大に対して、より効率的かつスピーディーに、企業・団体等の業務課題の解決をサポートしています。

また、国内トップシェアのICカード事業の強みを活かして、高度なセキュリティ関連の各種技術やシステム基盤を構築・運用しています。セキュリティゲートや監視カメラなど、オフィスや工場への物理的セキュリティの提供や、サイバー攻撃に対応できる人材の育成にも努めています。また、デジタルキー等で「モノ」の認証を行い、顔認証等で「ヒト」の認証を行うなど、認証・セキュリティ事業の拡大に努めていきます。

教育分野では、電子教科書等の配信システムの提供や、動画・音声等を活用した教材制作等の事業を推進しています。そのほか、多くの出版社と大学・教科書販売会社・書店をネットワークで結び、各種教科書・教材を容易に選書できるサービスも開発・提供しています。

コアテクノロジー

情報処理技術

情報セキュリティ技術	個人を特定する認証や、安全にデータを授受するための暗号化などを発展させた技術。
画像処理・認識技術	静止画や動画等を適切かつ高精細に加工する技術や、対象となる画像データから人物や景色等を識別する技術。
メディア変換技術	さまざまな情報媒体に合わせて、テキストや図版等のデータを最適な形式に変換する技術。
データ分析技術	生活者の情報サービス利用動向や購買記録、天気などのデータを抽出・整理して、一定の目的に沿って加工する技術。

主要な製品・サービス

BPO（Business Process Outsourcing） • IPS（Information Processing Services） • 業務支援BPO • 販売支援BPO	**特長・強み** WebRTC（Real-Time Communication）や音声認識、AIやRPA等の最新技術も導入し、多彩なソリューションを展開。
認証・セキュリティ • 認証・ID管理 • サイバーセキュリティ • IoT・フィジカルセキュリティ	**特長・強み** ICカードのセキュリティ技術から応用・発展させたコア技術を中心に、サービス開発やパートナーとの連携、企画・設計等のコンサルティング等の強みを活かして多様な価値を提供。
教育ICT • 「DNP学びのプラットフォームリアテンダント」 • 株式会社NTT EDXでの高等教育の高度化	**特長・強み** DNPグループ全体の技術・ノウハウと、パートナー企業の強みを掛け合わせ、総合力発揮による各種サービスを展開。

今後の取り組み

【教育ICT関連の事業拡大】

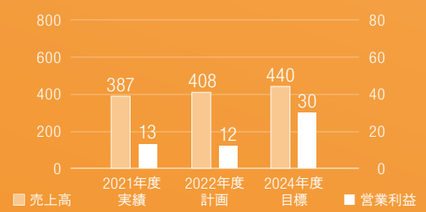
● 高等教育の高度化をめざして、新会社を設立

DNPグループとNTT西日本・NTT東日本は、高等教育機関における学修者本位の教育への転換や個々人に最適化された学修指導、リモート環境を活かした新しい教育の実現に向けて協業を進めてきました。2021年10月には3社共同出資による新会社、株式会社NTT EDXを設立。ICTを活用した教育のデジタル化、教科書や教材を提供する出版社との連携などを加速させ、高等教育に関する新しい価値をより早く全国の教育機関へ展開するプラットフォームサービスを提供していきます。DNPグループは、電子教科書・教材の電子化と配信システム構築・取次支援、教科書選定データベースの提供、教員オリジナルの教材開発支援などを行っていきます。

生活・産業部門 | 財務ハイライトと事業戦略

中期経営計画について

売上高・営業利益目標　（単位：十億円）



基本方針	• 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 • 低付加価値製品の見直しを強力に推進 など
強み	• コーティング、ラミネートなど独自のコンバーティング技術の保有 • 環境配慮製品、バリアフィルムなどの高付加価値製品の開発技術 • 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 など
リスク・機会	• 脱炭素社会への移行、気候変動への対応、生物多様性の保全 • フードロスへの対応、安全・安心な食の確保 • 抗菌・抗ウイルス製品等による各種感染症への対応 • 原材料価格高騰等の事業環境の変化 など

2021年度の財務ハイライト

注力事業が伸長し増収となる一方で、原材料高の影響によりわずかに減益

売上高

+5.2%

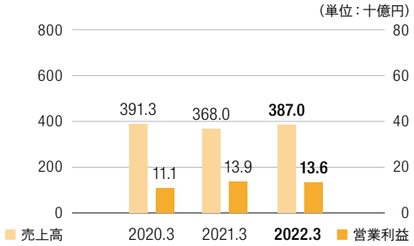
営業利益

-2.4%

（単位：十億円）

	2020.3	2021.3	2022.3
売上高	391.3	368.0	387.0
営業利益	11.1	13.9	13.6
営業利益率	2.8 %	3.8 %	3.5 %

（単位：十億円）



[売上高について]

リチウムイオン電池用バッテリーパウチが世界的な需要拡大により電気自動車向けで増加したほか、住宅や自動車市場の需要回復により各種内外装材が増加しました。全体で前期から5.2%、190億24百万円の増収となりました。

[営業利益について]

原材料価格高騰の影響が大きく、前期比で2.4%、3億40百万円の減益となりました。営業利益率は前期の3.8%から0.3ポイント下落し、3.5%となりました。

2021年度：事業環境の変化による当事業部門への影響

	コロナ禍	原材料の価格高騰	半導体不足
包装関連事業	↓ 国内外での人流制限の影響が続いた	↓	
生活空間関連事業	↑ 徐々に経済活動が再開、需要回復	石化製品・アルミ関連の調達コストが増加	
産業用高機能材関連事業	↓ 国際物流網の混乱が自動車のサプライチェーンに影響	↓	↓ 自動車減産の影響により売上の伸びが鈍化

中期目標の達成に向けた事業戦略・主要施策

❶ 成長領域を中心とした価値の創出

● 「オールDNP」で「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現へ

「DNP植物由来包材 バイオマテック」「モノマテリアル包材」等のラインアップがある「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING」の製品・サービスの拡充や仕組みづくりを進め、「資源の循環」「CO_2の削減」「自然環境の保全」という3つの価値を提供します。また、再生可能エネルギーの需要が広がるなか、一層の発電効率や耐久性に優れた太陽電池用のバックシートや封止材など、環境負荷の低減につながる製品・サービスを開発・提供していきます。

● 高付加価値製品の提供

住宅や商業施設等にとどまらず、自動車や鉄道車両等も、快適性・機能性が求められる“生活空間”と捉え、DNP独自のEBコーティング技術などを活かした高付加価値製品のシェア拡大に努めていきます。また、需要拡大が見込まれる内装向け抗菌・抗ウイルス製品や外装向けエクステリア製品など高機能・高付加価値製品のラインアップをさらに拡充していきます。

● 次世代のモビリティ社会の実現に向けた製品・サービスの開発

電気自動車用などで需要が高まるリチウムイオン電池用バッテリーパウチの事業拡大にさらに注力します。また、意匠性や機能性に優れた内外装のフィルム・成形品や、車体の軽量化につながる曲面樹脂グレージング等の新商材、非接触で充電できるワイヤレス給電用シート型コイル、MaaS（Mobility as a Service）など、付加価値の高い製品・サービスを提供していきます。

❷ 各国・地域への最適な価値の提供

包装関連は、東南アジアにおけるシェア拡大をめざして、製造拠点があるインドネシアとベトナムのほか、タイやミャンマーなどの周辺国へ拡販するとともに、グローバル企業向けのシェア拡大を進めていきます。

生活空間関連は、意匠性に優れた金属パネルや自動車用内外装材について、グローバルな販売網を活かして欧米や新興国でのシェア拡大を図ります。

産業用高機能材関連は、リチウムイオン電池用バッテリーパウチのスリット加工ラインをデンマーク工場に新設し、2022年度後半に稼働を開始する予定です。また、太陽電池用部材、産業用バリアフィルムについて、グローバル市場でのシェア拡大を加速させていきます。

❸ あらゆる構造改革による価値の拡大

包装関連事業は、低付加価値製品の見直しと拠点の再編の一環として、2021年に関西地区の設備を田辺工場（京都府）に集約しました。また、産業用高機能材関連事業は、鶴瀬工場（埼玉県）にリチウムイオン電池用バッテリーパウチの製造ラインを2022年度に1ライン増設する予定です。

今後も事業ポートフォリオの見直しを継続し、生産性の改善、収益性の向上などを推進します。

生活・産業部門 | 注力事業

コンバーティング技術を活かした機能性フィルムで「安全・安心・健康・快適・環境」の本質的な価値を提供

DNPは、コーティングやラミネート、製袋・成型など、独自の材料加工技術であるコンバーティング技術を強みとし、多彩な機能性フィルム製品を開発・提供しています。例えば「中身を護る」バリアフィルムの機能が、従来の食品包装だけでなく、多方面から求められています。こうしたニーズに応え、さらに期待を先取りするため、水蒸気や酸素等のガスバリア性や形状の自由度といったフィルム特性の高度化などに取り組んでいます。

包装関連事業では、ガスバリア性と透明性を両立した「DNP透明蒸着フィルム IB（Innovative Barrier）-FILM」シリーズを展開。また、植物由来の原材料を一部に使用した「DNP植物由来包材 バイオマテック」シリーズなど環境配慮製品のシェア拡大を図っています。

産業用高機能材関連事業では、リチウムイオン電池を安全・安心に包むバッテリーパウチの需要が、情報端末用や車載用で拡大しています。また、電源無しで一定温度を長時間保持できる「DNP多機能断熱ボックス」や、ワクチン等の薬液の移送・保管用コンテナなど、高機能製品の市場を広げていきます。

また、電子線（Electron Beam）を照射して樹脂や塗膜を瞬時に高機能化するDNP独自の「EB硬化」技術をさらに活かしていきます。この技術は、耐候・防汚・耐傷等の機能の付与に加え、曲げる・折るといった加工の自由度が高い点も特長です。生産工程の省エネルギー化やCO_2削減、無溶剤塗工など、環境負荷低減と健康にも貢献します。生活空間関連事業では、住宅用・非住宅用の内外装材やモビリティ用樹脂素材などにこの技術を展開し、さらなる安全・安心と健康や環境といった価値を提供していきます。

コアテクノロジー

精密塗工技術

- **コーティング技術**：材料を基材表面に薄く均一に付着させて覆う処理の技術。この技術と基材の設計技術を掛け合わせることで、光学特性・バリア性・耐熱性など、多様な機能を持つ塗膜を形成できる。
- **真空成膜技術**：真空状態を利用し、気化させた材料をプラスチックフィルム等の基材に蒸着させることで、純度の高い極薄膜を生成する技術。
- **EB（Electron Beam）硬化技術**：電子線を照射することで、樹脂や塗膜を瞬時に高機能化する技術。耐傷・耐候・防汚・抗菌・抗ウイルスなどの機能や、機能を長期間持続する耐久性を付与することができる。

後加工技術

- **ラミネート技術**：フィルム・金属・樹脂など別々に製造された素材を均一に貼り合わせる技術。用途に応じて複数の機能性材料を貼り合わせることで、より高い性能を持たせることもできる。

主要な製品・サービス

環境配慮包材

- DNP植物由来包材 バイオマテック®
- DNP透明蒸着フィルム IB-FILM®
- DNPモノマテリアル包材

特長・強み

環境負荷を低減し、内容物の保護・保存の性能を高め、レンジ等での簡便調理に対応し、ユーザーに一層の快適さや使い勝手を提供する機能性材料を開発。

モビリティ関連製品

- リチウムイオン電池用部材
  - ・バッテリーパウチ（フィルム包材）
  - ・タブフィルム（電子送出用端子）
- 機能とデザインに優れた加飾パネル
- 車体軽量化につながる各種樹脂製品

特長・強み

コーティングやラミネート等の技術を活かした製品群。充電式電池をより軽く・薄く・長く・安全に使用する各種製品、表面の耐性や機能性を高めた樹脂成型品などを展開。

産業用高機能材

- 太陽電池用封止材・バックシート
- 医療・産業用包材
- DNP多機能断熱ボックス

特長・強み

安定した品質等の実績を強みとし、再生可能エネルギーの拡大に向けた太陽電池用の部材や、医療・医薬／各種産業用の製品などで新しい価値を提供。

今後の取り組み

【リチウムイオン電池用バッテリーパウチの事業拡大】

- **DNPが強みとするコンバーティング技術等を活かして、業界でのデファクトスタンダードの構築に努め、用途をさらに拡大して、世界トップシェアを維持・強化**

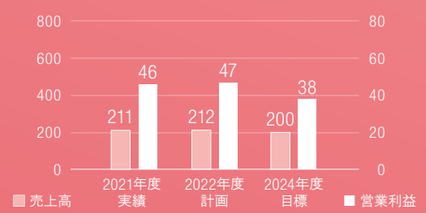
- **2023年度以降のさらなる能力増強に向けて、新しい生産拠点を確立**

リチウムイオン電池用バッテリーパウチ全体で
2024年度に**売上1,000億円**

エレクトロニクス部門 | 財務ハイライトと事業戦略

中期経営計画について

売上高・営業利益目標 （単位：十億円）



基本方針	• 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 • 競争力が低下した事業の再構築 など
強み	• コーティング技術を強みとする世界トップシェアの光学フィルム • エッチング技術や特許を活かした世界トップシェアのメタルマスク • 最先端のフォトリソグラフィ技術等によるフォトマスク など
リスク・機会	• 新しい働き方や生活様式の構築への取り組み • 技術革新の迅速化・多様化への対応、開発競争の激化 • 国内外の景気・消費動向・為替等の変化 など

2021年度の財務ハイライト

情報端末の需要拡大などにより、増収増益を達成

売上高

+7.1%

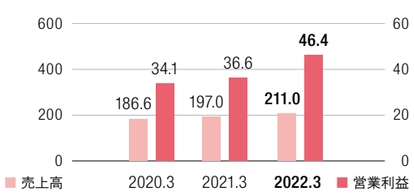
営業利益

+26.7%

（単位：十億円）

	2020.3	2021.3	2022.3
売上高	186.6	197.0	211.0
営業利益	34.1	36.6	46.4
営業利益率	18.3 %	18.6 %	22.0 %

（単位：十億円）



[売上高について]

光学フィルム関連は、一部の製品で、国内の“巣ごもり需要”が一巡した影響を受けたものの、全体では増加しました。有機ELディスプレイ製造用メタルマスクは、スマートフォン用のディスプレイ需要が堅調に推移したことなどにより、増加しました。電子デバイス事業の各種製品も堅調であり、部門全体で、前期に対して7.1%、140億74百万円の増収となりました。

[営業利益について]

売上高の増加や事業構造改革の成果により、前期比で26.7%、97億90百万円の増益になりました。営業利益率は前期の18.6%から3.4ポイント上昇し、22.0%となりました。

2021年度：事業環境の変化による当事業部門への影響

	コロナ禍	為替の変動	原材料の価格高騰	半導体不足
ディスプレイ関連事業	↑ 光学フィルム関連は、テレワークの広がりやオンライン授業の普及等により堅調に推移	↑ 円安により、外貨建て売上・利益の円換算額が増加し、輸出競争力が向上		
電子デバイス事業				↑ 通信用・車載用・データセンター用の半導体に向けて製造用フォトマスクなどの需要が増大

中期目標の達成に向けた事業戦略・主要施策

❶ 成長領域を中心とした価値の創出

● 有機ELディスプレイ向け各種製品の開発を強化

スマートフォンやタブレット端末向けなど、中小型有機ELディスプレイのさらなる需要拡大を見据え、DNPが世界トップシェアを獲得している有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産能力を増強していきます。また、ディスプレイのフォルダブル（折りたたみ）化やローラブル（巻き取り）化などのニーズに対応した製品の開発に注力していきます。例えば、優れた透明性、硬度、屈曲耐性を兼ね備えたフレキシブル機能性フィルムを開発し、パネルメーカー等に提供していきます。

● 5Gの次世代通信の付加価値を高める新製品の開発・提供

高精度な半導体製造用フォトマスク等で培ったエッチング技術を用いて、5G対応機器の過熱を抑える薄型放熱部品「ベイパーチャンバー」を開発。現在、0.2mm厚の薄型化を実現し、スマートフォンメーカー等で評価を進めています。また、透明フィルム上に目に見えないほど細い金属配線を形成し、5Gの電波を受信する透明アンテナフィルムの量産化に取り組んでいます。ディスプレイのほか、建物の壁・窓・天井、車のガラスや電柱等に貼付して“暮らしに溶け込む5G通信”の実現に貢献します。これら新製品の開発・提供に努め、5Gとその先の通信環境に向け、情報端末の小型化や高機能化等の価値を創出していきます。

● 次世代のフォトリソグラフィ関連技術の高度化と実用化

高度な情報社会に欠かせない高性能半導体の製造技術、EUV（極端紫外線）リソグラフィに必要なEUVマスクを提供していきます。DNPは、フォトマスク専業メーカーとして世界で初めてマルチ電子ビームマスク描画装置を導入し、次世代半導体用フォトマスクの生産性を向上。また、独自の製造プロセスを構築し、専業メーカーで初めて5nm（ナノメートル：10億分の1m）プロセスノード（半導体製造技術の世代）のEUVマスクを開発しました。国内外の半導体メーカーや研究機関、装置メーカーに本製品を提供していきます。

また、2050年までの脱炭素社会実現に向け、半導体産業でもさらなる省エネルギー化が求められるなか、半導体製造時の消費電力を劇的に減らすNIL（ナノインプリントリソグラフィ）用テンプレートの開発に注力しています。世界唯一の半導体NIL用テンプレートメーカーとして、次世代半導体向け微細製品の供給を通じて脱炭素社会に貢献していきます。

❷ 各国・地域への最適な価値の提供

米フォトロニクス社との合弁で設立した半導体用フォトマスクの台湾と中国の拠点を活用し、独自の強みを有した各種製品を提供していきます。技術面での連携なども進めて、より微細なフォトマスクを東アジアや欧米などの市場に展開していきます。また、世界的なサプライチェーンの課題やカントリーリスクなどを常に注視し、各国・地域の社会課題や人々のニーズを把握・分析し、それぞれ求められる価値の提供に努めていきます。

❸ あらゆる構造改革による価値の拡大

収益性や市場成長性の視点から事業ポートフォリオの転換をさらに推進します。市場の変化で競争力が低下していた液晶カラーフィルターの事業を2021年11月に終了し、有機ELディスプレイ関連の高付加価値製品などにシフトするほか、IoTや5Gなどデジタル社会を支える製品へのシフトをさらに進め、収益力を高めていきます。特に海外では、為替や原材料価格の変動などに一層柔軟に対応し、業績への影響を最小限に抑えていきます。

エレクトロニクス部門 | 注力事業

クリーンコンバーティング技術等を活かした光学フィルムなど、リアルとデジタルを高度に融合するキーコンポーネンツを開発・提供

DNPはあらゆるものがインターネットにつながる社会において、独自の強みを活かし、リアルとバーチャルの接点となる各種ディスプレイ関連や電子デバイスの事業領域で、人々の暮らしの価値を高める多様な製品・サービスの開発に注力しています。こうした開発には、光学関連の技術に精密薄膜塗工や精密賦型等の技術を掛け合わせるクリーンコンバーティング技術などを活かしています。

例えば、光の反射を抑えてディスプレイの見やすさ等を実現する反射防止フィルムなど、多種多様な光学フィルムを開発し、高いシェアを獲得し続けています。ディスプレイの高精細化や多機能化、省エネルギー化などに主体的に取り組み、光の特性を把握しているDNPならではの製品を幅広く提供していきます。

スマートフォン等で普及が進む有機ELディスプレイについては、その製造に欠かせないメタルマスクで世界トップシェアを獲得しています。独自のフォトリソグラフィとエッチングの技術を活かし、今後も有機ELディスプレイの一層の薄型化や軽量化、高精細化に向けて開発を進めていきます。

また、情報機器が高温になることを防ぐ放熱部品「ベイパーチャンバー」の薄型化を実現することで、スマートフォン等の設計の自由度を高めています。そのほか、各種ディスプレイや建造物の壁・窓・天井、車のガラスや電柱等に貼付できる透明アンテナフィルムなどの5G対応製品も展開しています。DNPは独自の「P&I」(印刷と情報)の強みをさらに高度化し、掛け合わせによる相乗効果を発揮することで、新しい価値を開発・提供していきます。

コアテクノロジー

微細加工技術

- **クリーンコンバーティング技術**: 空気清浄度が高い空間で、各種材料を最適な形状等に加工していく多様な技術(精密賦形技術)。光学関連や精密薄膜塗工等の技術と掛け合わせ、独自の強みにつなげる。
- **フォトリソグラフィ技術**: あらかじめ感光材を塗布した樹脂板や金属板等に“版画像”を焼き付ける技術。
- **パターニング技術**: 印刷の製版工程で培ってきた、文字・写真・イラスト等の“版画像”を作る技術。フィルム等の上に版画像を微細に描き出して、印刷用の樹脂版や金属板等に焼き付けていく。

精密塗工技術

- **コーティング技術**: 印刷用の刷版(さっぱん)につけたインキ等の材料を、紙やフィルム等に塗布・定着させる技術。材料を基材表面に薄く均一に付着させて覆う処理なども含む。

主要な製品・サービス

光学フィルム
- 反射防止フィルム
- 位相差フィルム
- 視野角制御フィルム等

特長・強み
折り曲げ可能なフレキシブル液晶、有機EL、電子ペーパーなど、進化するディスプレイ用の各種部品・部材を世界に先駆けて開発。

有機ELディスプレイ製造用部材
- メタルマスク

特長・強み
世界トップシェアの高精度な有機ELディスプレイ製造用メタルマスクを開発。国産カラーテレビの黎明期にブラウン管用シャドウマスクを開発して以来、約65年にわたって積み重ねた技術を強みに、最先端製品を開発。

5G関連
- 半導体用フォトマスク
- ベイパーチャンバー(金属製放熱部材)
- 透明アンテナフィルム

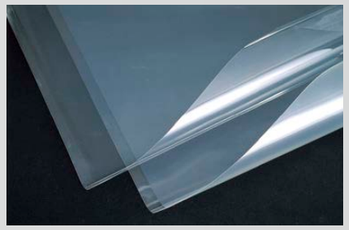
特長・強み
多様な微細加工技術や回路形成・電子部品実装等の技術を強みとして、5G関連の精密機器用部材や、“暮らしに溶け込む5G通信”用のアンテナなどを提供。

今後の取り組み

【光学フィルム関連の事業拡大】

- 三原工場(広島県)の超広幅ラインを強みとし、中国市場等でもシェアを獲得

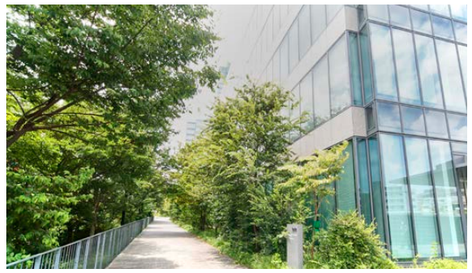
- 製品の汎用化にも柔軟に対応

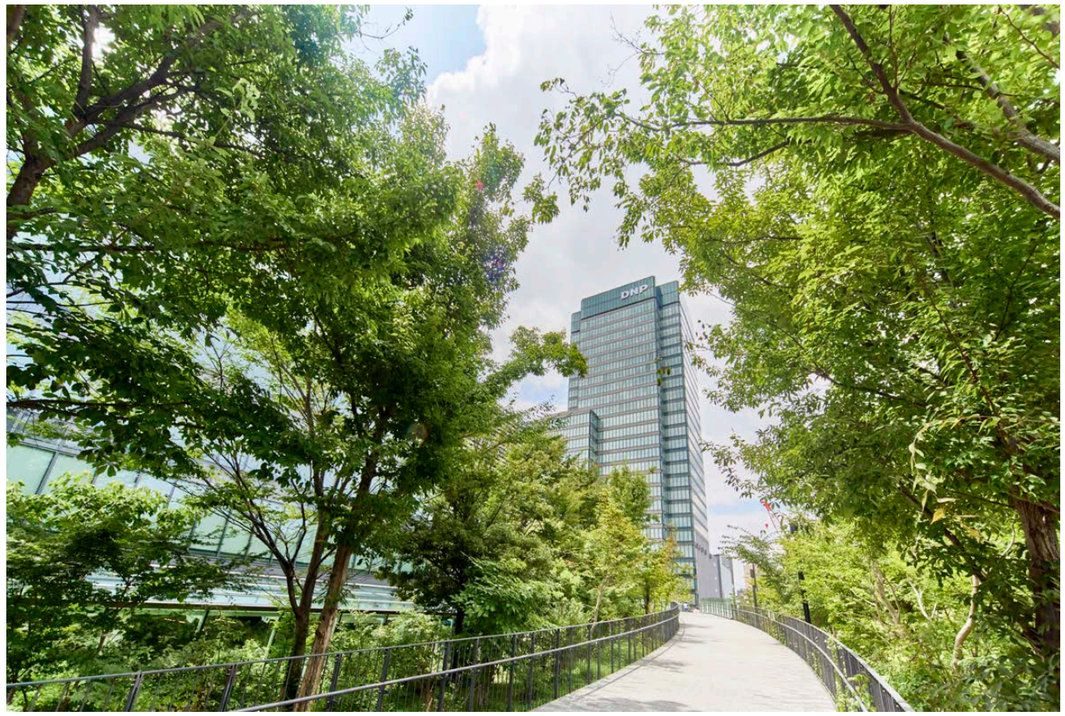
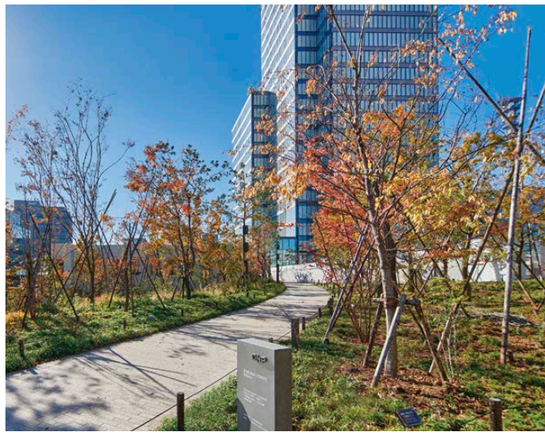


- 一層の付加価値が求められる有機ELディスプレイ(OLED)向け光学フィルム製品を拡販

4

基盤の強化



56 CSRマネジメント

58 環境、人権の取り組み　取締役メッセージ

60 気候変動への取り組み

64 資源の効率的な利用に向けた取り組み

64 生物多様性保全の取り組み

65 サプライチェーン全体での人権尊重の取り組み

66 D&I（多様性と包摂）の取り組み　取締役メッセージ

68 D&I（多様性と包摂）の取り組み

CSRマネジメント

DNPは、CSRマネジメントとして推進すべき重点テーマを定めています。経営戦略、事業分野等のDNPとしての重要・優先テーマを抽出するとともに、国連グローバル・コンパクトの10原則、持続可能な開発目標（SDGs）などを中心とした、国際社会が重要視し、優先しているテーマを取り入れ、総合的な分析を行っています。

	重点テーマ	中長期ビジョン	中長期ビジョン達成に向け優先的に取り組む指標	中長期的な目標値*	2021年度実績
価値創造	SDGs達成に貢献するビジネス	製品・サービスを通じて、SDGsの達成に貢献する新しい価値を創造し、持続的な社会の発展に貢献する。	①スーパーエコプロダクツ※の総売上高比率 ※DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービス	①2025年に総売上高比率10%	①10.0%（1,348億円）
価値創造を支える基盤	公正な事業慣行	法令および社会倫理にもとづいて、常に公正かつ公平な態度で、秩序ある自由な競争市場の維持発展に寄与する。	①企業倫理行動委員会の開催回数 ②自律的企業倫理研修の実施率	①毎月1回、年12回実施 ②対象部門に対して実施率100%	①毎月1回、年12回実施 ②100%（109拠点）
	人権・労働	人類の尊厳を何よりも大切なものと考え、あらゆる人が固有に持つ文化、国籍、人種、民族、言語、宗教、価値観、性別、年齢、性自認、性的指向、障がいの有無などの多様性を尊重し、規律ある行動をとるという前提に立ち、社員の多様性に配慮した働き方を尊重し、健康で安全な活力ある職場の実現をめざす。	①女性管理職比率 ②女性管理職層・リーダークラスの人数 ③障がい者雇用率 ④年次有給休暇取得率 ⑤休業災害度数率	①2022年3月末時点まで 管理職（課長クラス以上）の女性比率　7%以上 ②2022年3月末時点まで 女性管理職層・リーダークラスの人数　2016年2月（430名）より2倍 ③2.3%以上 ④前年度（56.4%）より増加 ⑤0.2以下	①7.4% ②2.2倍（938名） ③2.43% ④57.5% ⑤0.19
	環境	持続可能な社会の実現に向け、P&Iイノベーションによる新たな価値の創出により「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」をめざす。（P59参照）	▶ P59 DNPグループ環境ビジョン・環境中期目標へ ▶「DNPグループ環境報告書2022」P17 環境目標と実績へ		
	責任ある調達	高い価値創造と高いコンプライアンス意識の両立をめざし、サプライチェーンにおけるステークホルダーとともに、人権や環境などに配慮した調達を行う。	①主要サプライヤーにおけるCSR調達ガイドライン調査の平均スコア ②印刷・加工用紙調達ガイドライン適合証明書取得率	①2030年度までに平均スコア90点以上 ②2030年度までに取得率100%	①国内87点 ②94%
	製品の安全性・品質	製品・サービスを社会に供給する企業の責任として、安全性や品質の確保を最優先することで、社会の信頼を獲得する。	①製品における重大な事故※ 発生件数 ※重大な事故：当社製品の欠陥によって、製品使用者の生命、身体に重大な被害を及ぼした場合、製品以外の財産に重大な影響を及ぼした場合が対象 ②新規開発品の製品安全リスクアセスメント実施率	①発生件数0件 ②実施率100%	①0件 ②100%（394件）
	情報セキュリティ	個人情報をはじめ、多くの情報資産を取り扱う企業の社会的責務として、情報資産の管理と保護のため、万全なセキュリティを確保する。	①情報セキュリティコンプライアンス評価の実施率 ②担当役員による個人情報等重点対策実施部門の検査・指導の実施率 ③情報セキュリティ教育・研修の受講率 ④インターネット公開サイトのセキュリティ脆弱性テストの実施率	①事業部門・グループ会社に対する実施率100% ②対象部門に対する実施率100% ③対象部門による受講率100% ④対象サイトに対する実施率100%	①100%（90部門・会社） ②100%（86回） ③100%（受講者数約41,000名） ④100%（実施数487システム）
	企業市民	社会とともに生きる良き企業市民として積極的に社会との関わりを深め、社会課題の解決やボランティア活動、文化活動を通じて、社会に貢献する。	①社会貢献活動プログラムの社外参加者数 ②社会貢献活動プログラムの社員参加者数 ③フェアトレード関連商品の社内消費数 ④食堂応援メニューの提供数	2020年度から2024年度までの累計 ①10,000名（年間2,000名） ②6,000名（年間1,200名） ③250,000点（年間50,000点） ④70,000点（年間14,000点）	①累計2,693名（年間1,400名） ②累計1,383名（年間709名） ③累計59,048点（年間19,858点） ④累計35,151点（年間30,635点）

＊目標年度のないものは毎年度の目標値

サプライチェーンにおける

環境、人権の取り組み

サプライチェーン全体で社会課題を解決し、持続可能なより良い社会の実現をめざします。

常務取締役　**井上 覚**

私たちDNPは、持続可能なより良い社会の実現をめざし、サプライチェーン全体を通じてマイナスの影響を抑えるとともに“プラスの価値”を提供していくように努めています。

近年、気候変動や海洋汚染、生物多様性の損失などが加速し、地球そのものの持続可能性が危惧される状況にあります。またグローバル化が進むなかで、人権の尊重が今まで以上に求められています。

DNPは常に事業活動と地球環境の共生を考え、環境問題への対応を重要な経営課題の一つに位置付けています。2000年3月に制定した「DNPグループ環境方針」を2022年3月に改定し、社員一人ひとりの環境意識をさらに高め、法令遵守はもちろん、サプライチェーン全体で環境を強く意識した活動を推進しています。また、サステナブルな社会の実現に向けたありたい姿として、2020年3月に「DNPグループ環境ビジョン2050」を策定し、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けた取り組みを加速させています。

脱炭素社会の構築に向けては、2050年までに自社拠点での事業活動にともなう温室効果ガス（GHG）排出量の実質ゼロをめざします。これまでの省エネルギー活動を強化するとともに、環境負荷が低く付加価値の高い事業ポートフォリオへの転換や、再生可能エネルギーの導入等を進めています。

また、プラスチックをはじめとした廃棄物発生量の増加が世界で深刻化するなか、DNPは循環型社会の実現に向けて、資源の効率的な利用を進めています。特にプラスチックを中心に活動に取り組んでおり、自社で生じる不要物に対するマテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルの割合である資源循環率の向上を進めています。プラスチック製品のより持続可能な使用、バイオマスプラスチックやリサイクル材等の代替素材を活用した製品開発も進めています。

さらに、自然共生社会の構築のために、生物多様性に配慮した原材料調達や地域の生態系に配慮した緑地づくりなどを進めています。特に事業活動を行う上で生態系への依存と影響が大きい「紙の調達」に関し、森林認証紙の積極的な使用やトレーサビリティの確保を進めています。

DNPは、中期経営計画で「環境関連事業」を注力事業の一つに設定し、独自の「P&I」（印刷と情報）の強みと多様なパートナーシップを活かして、人々の暮らしや社会の持続可能性を高める新製品・新サービスの開発を進めています。例えば、独自の微細加工技術を活かして開発したナノインプリントリソグラフィによる超微細半導体の省エネルギー加工技術により、半導体製造の消費電力を従来手法の約10分の1に抑制することに成功しました。急激に進化・拡大するIoT社会を省エネルギーの面からも支えていきます。また製品・サービスのライフサイクル全体での環境負荷の定量評価を進めることで、設計段階から環境負荷の低減に努めています。原料の一部を石油由来から植物由来に置き替えた製品や、輸送を効率化できる製品、リサイクルしやすい製品、長期使用が可能な製品などの開発につなげています。

「ビジネスと人権」についても重要課題と認識し、サプライチェーン全体で人権に配慮した責任ある調達に取り組んでいます。具体的には、「DNPグループCSR調達ガイドライン」に基づいて、多くのステークホルダーとともに、人権リスク評価やトレーサビリティ確保など、多様な取り組みを進めています。2020年3月には「DNPグループ人権方針」を定め、社内意識の向上を図るとともに、サプライチェーン全体におけるマネジメントをさらに強化しています。

私たちはこれからも、多様な社会と、そこに暮らす人々に真摯に向き合い、企業として成長し続けるとともに、さまざまな課題が解決された「より良い未来」を自らつくり出していきます。

DNPグループ環境ビジョン2050

DNPは、“2050年のありたい姿”を示すものとして、2020年3月に「DNPグループ環境ビジョン2050」を策定しました。「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けた価値創出の取り組みを一段と強化していきます。

脱炭素社会
（気候変動の緩和と適応）

- 自社拠点での事業活動に伴うGHG排出量実質ゼロを目指します。
- 製品・サービスを通じて脱炭素社会の構築に貢献していきます。

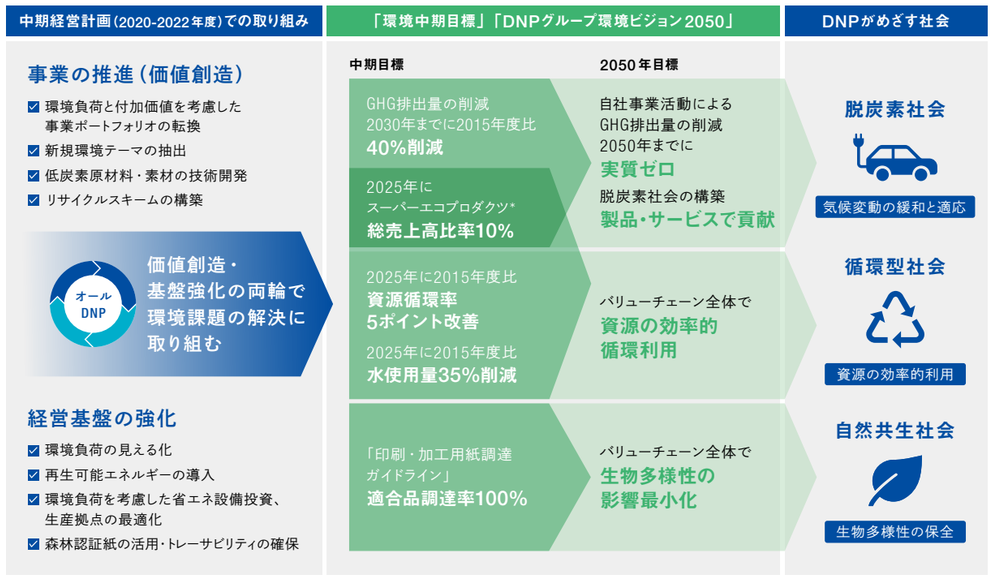
循環型社会
（資源の効率的利用）

- バリューチェーン全体で資源を効率的に利用し循環させることで、最大限の価値を提供します。

自然共生社会
（生物多様性の保全）

- バリューチェーン全体での生物多様性への影響の最小化と、地域生態系との調和を目指します。

▶ 対応するSDGs



＊スーパーエコプロダクツ：DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービス

脱炭素社会

気候変動の緩和と適応

気候変動への取り組み

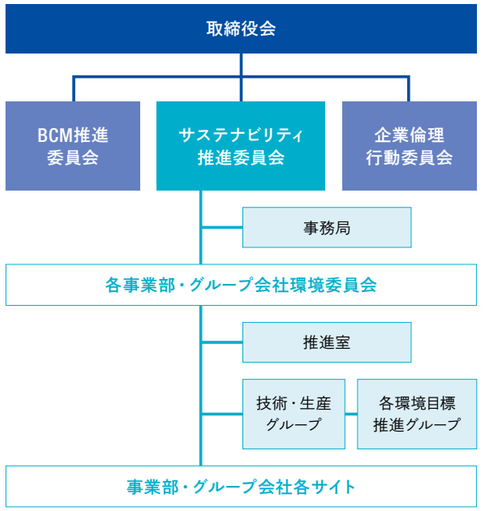
TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

気候変動の影響は年々深刻さを増し、環境・社会・経済に大きな影響を及ぼしています。世界の多くの国・地域が温室効果ガス（GHG）排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」を掲げ、そのなかで企業の果たすべき役割の重要性が一層増しています。

DNPは、気候変動をはじめとするさまざまな環境課題の解決に取り組むことで、生活の基盤を持続可能で安全・安心なものにするだけでなく、人々の期待に応える「DNPならではの価値」を提供していきます。また、これらの取り組みについて、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」が提言するフレームワークを活用した情報開示を通じて、ステークホルダーとの対話を積極的に進め、サプライチェーン全体でGHG排出量の削減に取り組んでいます。

ガバナンス

DNPは、気候変動を含む環境課題への対応を重要な経営課題の一つに位置づけており、取締役会の管理監督のもと、サステナビリティに関する専門委員会を設置して取り組みを進めてきました。2022年4月には、環境・社会・経済の持続可能性を高め、DNP自身の持続的な成長をさらに推進していくため、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を再編しました。当委員会は企業倫理行動委員会やBCM推進委員会とも連携し、ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した中長期的な企業活動のもとで、全社リスクを分析・管理するとともに、事業機会の把握や事業戦略への反映を担います。また、グループ全体のサステナビリティに関する方針や目標・計画などの審議・決定、計画推進・目標達成状況の監督などを目的に、年2回を基本として、必要に応じて随時開催しています。当委員会で審議された重要事項については、取締役会において経営方針や経営戦略および他の重要案件とともに審議・決定しています。



リスク管理

DNPは、社会課題や変動要素（リスク）によるマイナスの影響を最小限に抑えるため、統合的なリスクマネジメントの取り組みを推進しています。特に気候変動などの環境に関するリスクは、事業計画を踏まえ、ステークホルダーの関心や影響の大きさ、影響を及ぼす可能性の観点からサステナビリティ推進委員会が年に1回以上特定し、評価・管理しています。

特に重要と認識されたリスクと機会については、サステナビリティ推進委員会での議論を経て取締役会にて審議し、活動の優先順位づけや目標の設定を行い、経営に反映させています。

また、事業領域ごとの国内外の活動を統括する組織として、各事業部・グループ会社に環境委員会を設けており、事業特性を踏まえ、活動目標・計画を設定して活動を進めています。活動の進捗は、四半期ごとにサステナビリティ推進委員会事務局が管理しており、さらに半期ごとにグループ全体の目標達成状況を取りまとめ、経営層に活動の進捗状況を報告するとともに、各事業部・グループ会社にフィードバックして取り組みレベルの向上を図っています。

戦略

気候変動に関するリスクには、脱炭素社会の構築に向けた規制の強化や低炭素技術に対する需要、市場の要請の高まりなど「移行」に関連するものと、気温上昇の結果生じる「物理的影響」に関連するものが考えられます。

DNPは、事業活動にともなう気候変動によるリスクの抽出と長期リスクに対する戦略を検討するため、国際的な機関が公表している複数のシナリオ*を用いて定性的・定量的な財務影響と、影響を受ける期間について評価・分析を実施しています。

移行リスクについては、脱炭素社会の構築に向けたGHG排出量の規制強化による再生可能エネルギーの導入拡大や排出権取引制度の導入、炭素税の導入などの可能性が高く、操業コストの増加が見込まれます。それに対し、環境負荷と付加価値を考慮した事業ポートフォリオの転換を進めています。また、環境ビジョン2050に掲げる「脱炭素社会」の実現に向けて、2050年までに自社拠点での事業活動にともなうGHG排出量実質ゼロをめざしています。2030年までの中期目標を定め、省エネ活動の強化や内部炭素価格を活用した高効率な設備への更新のほか、再生可能エネルギーの導入を計画的に進めています。2030年以降は、再生可能エネルギーの電力購入および証書の利用を拡大していきます。そして2040年以降は、水素などの次世代エネルギーへの転換を進めることで、温室効果ガス排出量の実質ゼロをめざしていきます。

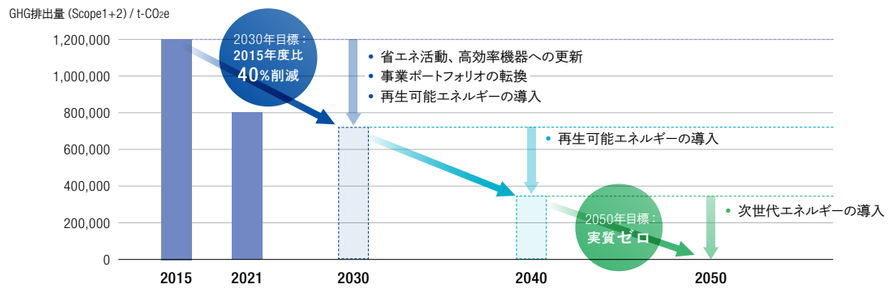
一方、低炭素製品・サービスへの需要や市場はさらに拡大し、低炭素技術への移行や開発促進がますます求められると考えています。このような変化に対してDNPは、「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせ、社外のパートナーと連携を深めることで、価値の創出に取り組んでいます。その中で、成長領域の一つである「環境とエネルギー」において、収益性と市場成長性の観点から、環境関連事業やモビリティ関連事業を中期経営計画の注力事業として設定しています。再生可能エネルギー関連やリチウムイオン電池用バッテリーパウチ等の低炭素に貢献する製品に加えて、シェアリングエコノミーに向けたセキュリティソリューション等で事業の拡大を見込んでいます。また、環境配慮と利便性を両立した「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING®」の拡大を進めるほか、「DNPライフサイクルCO_2認証システム」を活用し、サプライチェーン全体でのCO_2排出量の削減などを進めています。これらの注力事業の強化に向けて、経営資源の集中的な投入や戦略的投資を推進しています。

物理的リスクについては、短期的には豪雨災害の頻発・激甚化を想定しており、操業停止やサプライチェーンの分断などが生じる可能性を考慮しています。中長期的には平均気温の上昇や水需給の変化によるコストの増加や、操業阻害なども想定されます。これらのリスクについて、各製造拠点におけるリスク分析や対策など、事業継続のためのマネジメント体制を整えています。具体的には、気候変動にともなう災害の影響を最小化するため、数年間にわたり、屋外設備のかさ上げや屋内への止水などの防災対策を進めてきました。また、複数拠点での生産体制構築や、調達先の多様化を図るなど、サプライチェーンマネジメントの強化にも取り組んでいます。

シナリオ分析の結果、DNPは想定される気候リスクに柔軟かつ戦略的に対応し、いずれのシナリオにおいても事業活動のレジリエンス（強靭さ）を中長期的に高めていきます。

＊使用シナリオ：気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次評価報告書によるRCP8.5シナリオおよび国際エネルギー機関（IEA）のWorld Energy Outlookによる持続可能な開発シナリオ、ネット・ゼロ・エミッション2050

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ



気候変動関連のリスク

❶ 脱炭素社会への移行リスク（平均気温の上昇を2℃または1.5℃未満に抑えたシナリオでのリスク）

種類	気候関連のリスク		DNPに対する財務などへの影響					
			マイナス	影響度	可能性	プラス	影響度	可能性
政策・法規制	GHG排出量の規制強化	削減目標の引き上げの義務化	[中期] • 省エネ強化による設備投資の増加 ▶ 内部炭素価格に基づく計画的な設備投資を実施	中	大	–	–	–
		再生可能エネルギー導入の義務化	[中期] • 再生可能エネルギー導入に係る設備投資の増加 • 非化石証書購入費用の増加 ▶ 1.5℃水準へのGHG排出規制強化による2030年時点の追加対応費用を試算：約6億円／年	小	大	[短-中期] • 太陽光発電関連製品の売上拡大 ▶ 環境関連事業の売上拡大 2024年度計画 1,750億円 （2020年度実績 1,145億円）	中	大
		排出権取引制度の導入	[中期] • 排出権の購入費用の増加 ▶ 1.5℃水準へのGHG排出規制強化による2030年時点の追加対応費用を試算：約4～8億円／年	小	中	[中期] • 排出量の削減による排出権取引の売却益	小	中
		炭素税の導入	[長期] • 排出量に対する炭素税課税による操業コストの増大 ▶ 国際エネルギー機関IEAによるシナリオを用いて、2030年時点の炭素税を100～120米ドル／t-CO_2と仮定し、費用を試算：約88～105億円／年	大	小	–	–	–
		サプライチェーンにおける脱炭素化の加速	[短–中期] • 得意先等からの排出削減要請の高まり • 取引契約への影響 • サプライヤーによる原材料への価格転嫁	中–大	大	[中期] • 製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量算定による優位性の確保、算定ビジネスの拡大	中	大
技術	低炭素技術への移行	カーボンニュートラルに向けた技術革新の加速	[中期] • 新規技術開発に対する投資の拡大 • 開発の遅れによる市場喪失や収益の減少	中–大	中	[中期] • 早期開発による市場の獲得 • 水素、アンモニアなど次世代エネルギーの活用に向けた開発促進 [短期] • EV車の普及によるリチウムイオン電池用バッテリーパウチやモビリティ部材の需要拡大 ▶ モビリティ関連事業の売上拡大 2024年度計画 1,000億円 （2020年度実績 395億円）	大	大
市場・評判	顧客行動の変化	低炭素・環境に配慮していない製品・サービスの淘汰	[中期] • 低炭素化への対応不足による市場の喪失と収益の減少 • 脱石化製品への移行の加速、プラスチック製品に対するマイナスイメージの浸透 • 代替素材への切り替え要請の高まり	大	中	[中期] • 低炭素製品・サービスの開発促進・市場拡大 [短期] • 既存プラスチック製品代替として、リサイクル材、バイオマス材、紙などの活用による市場拡大 • 製品ライフサイクルにおけるCO_2排出量算定による優位性の確保 ▶ 環境関連事業の売上拡大 2024年度計画 1,750億円 （2020年度実績 1,145億円）	大	大
	ステークホルダーの懸念の増大	企業イメージの悪化や株価下落、投資対象からの除外	[短–中期] • 低炭素化への対応不足による市場の喪失、取引減少による収益の減少 • 人材流出、採用コストの増加	中	中	[中期] • 情報開示の拡充とエンゲージメントの強化 • サステナビリティ先進企業としての優位性・人材の確保	中	中

【影響度について】 事業計画を踏まえ、ステークホルダーの関心や事業に与える影響の大きさ、影響が発生する可能性の観点から環境に関連したリスクを特定し、影響が長期におよぶものや影響額が100億円以上の規模と想定されるものを「影響度 大」とした。また、影響が数年単位であるものや金額が数億円程度となるものを「影響度 小」とした。

財務影響度　**大**：100億円規模、**中**：10億円以上、**小**：10億円未満

❷ 気候変動にともなう物理的影響の顕在化によるリスク（平均気温が4℃上昇するシナリオでのリスク）

種類	気候関連のリスク		DNPに対する財務などへの影響					
			マイナス	影響度	可能性	プラス	影響度	可能性
急性	大雨・洪水などの風水害の増加	災害時の操業停止	[短期] • 製造遅延による収益の減少 • 災害対策コストの増加 生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築など	中	大	–	–	–
		サプライチェーンの寸断	[短期] • 製造および出荷遅延による収益の減少 • 原材料調達コストの増加、供給停止	中	大	–	–	–
慢性	気温の上昇、長期的な熱波	熱中症発症の増加などによる操業阻害	[中期] • 製造遅延による収益の減少	中	大	–	–	–
		冷房需要の拡大によるコストの増加	[中期] • エネルギー費用の増加 • 設備投資の増加	中	大	–	–	–
	河川流域などにおける水リスク	河川流域など水害が想定される場所に立地している拠点の操業停止	[中期] • 製造遅延による収益の減少 • 災害対策コストの増加 生産設備・拠点の防災対策、複数拠点での生産体制構築など	中	大	–	–	–

指標と目標

DNPは、気候変動にともなうリスクの最小化に向けて、グループ全体におけるGHG排出量（Scope1、2、3）を把握し、実績に基づく戦略策定を進めています。自社拠点での事業活動にともなうGHG排出量（Scope1、2）について、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、2030年までに2015年度比で40%削減することを目標に掲げ、削減活動を進めています。また、当社のGHG排出量の8割以上を占めるScope3については、サプライヤーにおけるGHG排出量の管理状況や削減目標の設定状況の調査などを進めています。事業機会の最大化に向けては、中期経営計画に基づき注力事業の拡大を図ります。DNP独自の基準により特定した環境配慮に優れた製品・サービスである「スーパーエコプロダクツ」の総売上高比率を2025年に10%まで拡大することを目標に掲げ、脱炭素社会に貢献する製品・サービスの拡大に注力していきます。

価値の創造
中期経営計画に基づいて注力事業の拡大を図り、製品・サービスを通じた脱炭素社会の構築に貢献する。

環境関連事業	1,145億円（2020年度）▶ 1,750億円（2024年度）
モビリティ関連事業	395億円（2020年度）▶ 1,000億円（2024年度）
スーパーエコプロダクツ総売上高比率	10%（2025年）

事業活動の基盤
事業活動にともなう自社拠点でのGHG排出量を削減する。

中期目標	2015年度比40%削減（2030年）
長期環境ビジョン	2050年カーボンニュートラルの実現

循環型社会

資源の効率的利用

資源の効率的な利用に向けた取り組み

プラスチックをはじめとする廃棄物発生量の増加が世界全体で深刻化しており、一方通行型の経済社会活動から、持続可能な形で資源を利用する「循環経済（サーキュラーエコノミー）」への移行をめざすことが世界の潮流となっています。DNPは「DNPグループ環境ビジョン2050」に掲げた循環型社会の実現に向けて、資源の効率的利用を進めています。

2021年度より、自社から発生する不要物に対するマテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルの割合である資源循環率を目標に掲げ、2025年度までに2015年度比5ポイント改善をめざしています。資源循環の拡大に向け、不要物の処分方法を明確にすることで、エネルギーリカバリーを減らし、資源の効率的な利用を促進しています。

Recycling Meets Design® Project

DNPは2020年から、プラスチックパッケージのリサイクル促進に向けて、デザイナーとの共創プロジェクト「Recycling Meets Design® Project」を始動しています。このプロジェクトでは、多様な専門の強みを持つデザイナーやエンジニア等が参加し、「デザインの力」で再生プラスチックの付加価値を高め、用途の拡大をめざしています。

これまでの2年間で20を超えるアイデアや価値創出のストーリーが考案されました。引き続き、パートナー企業や団体と連携し、プロジェクトから生まれたアイデアやストーリーを具現化するとともに、環境関連の課題解決にもつなげていきます。

プラスチックパッケージからリサイクルされたペレット（左の瓶の中・粒状の物）。

繰り返して利用可能な梱包パッケージ「MaiLOOP（メイループ）」。

自然共生社会

生物多様性の保全

生物多様性保全の取り組み

DNPは、事業活動が生物多様性に影響を与えることを認識し、自然との共生を維持していくことが企業としての持続的成長に不可欠であると考えています。自然共生社会の実現に向けて、バリューチェーン全体での生物多様性への影響の最小化と、地域生態系との調和をめざしています。

事業活動における生物多様性との関わりを検討し、生態系サービスへの依存と生物多様性への影響が大きい「原材料の調達」と「事業所内の緑地づくり」を重点テーマに取り上げ、具体的な取り組みを進めています。

原材料の調達

事業活動を行う上で生態系への依存と影響が大きい「紙の調達」に関し、持続可能な森林資源の維持を目的として、2012年に「DNPグループ印刷・加工用紙調達ガイドライン」を制定しました。サプライヤー企業の選定基準と、調達する用紙の選定基準を定めたもので、サプライヤーとの連携を強化し、原材料の合法性を確認しています。現在、ガイドライン適合率100%をめざし、森林認証紙の積極的な使用やトレーサビリティの確保に努めています。

事業所内の緑地づくり

DNPは、新しい価値の創出に向けた中心的な拠点として、本社のある東京・市谷地区の再開発を進めています。この都市計画の一環で、「都市における新しい森づくり」として、かつての武蔵野の雑木林をイメージした緑地「市谷の杜」を育てており、ビジネスの拠点整備と環境への貢献の両立を進めています。

「市谷の杜」は、落葉広葉樹を中心に、常緑樹を織り交ぜた多様性あふれる自然の森で、植生は関東近県の地域性在来種から成り立っています。

今後、「市谷の杜」全体の成長と共に、市谷地区を原点とした新しい価値の創出に努めていきます。

サプライチェーン全体での人権尊重の取り組み

欧米を中心に人権デュー・ディリジェンスの法制化が進み、国内外で人権尊重の意識が高まるなか、企業にはサプライチェーン全体でリスクを管理し、負の影響を軽減することが求められています。DNPは、2020年3月に「DNPグループ人権方針」を制定し、人権尊重のマネジメントを強化しました。特にサプライチェーン全体における人権尊重をマテリアリティ（重要課題）と特定し、さまざまな取り組みを進めています。

「DNPグループCSR調達ガイドライン」に基づく取り組み

DNPは2006年に、サプライヤーと協働で、責任ある調達の取り組みを始めました。2020年には国内外のサプライチェーン全体を見据え、「DNPグループCSR調達ガイドライン」を全面改定しました。また、その実効性を高めるため、主なサプライヤーや業務委託先に対して、定期的に本ガイドラインの取り組み状況の調査を行い、その結果を関係者にフィードバックして、必要な改善に取り組んでいます。2021年度は、回答社数164社、総合スコア平均は87点でした。推奨事項含め、10テーマ全てが前年よりスコアアップしました。また、前年度の調査を踏まえ、DNPが定める基準に満たないサプライヤー18社に対し、具体的な改善に向けた指導を行いました。

「DNPグループCSR調達ガイドライン」取り組み状況調査 テーマ別平均スコア

（100点満点）

平均スコア	総合 ※推奨事項は除く	管理体制の構築	法令遵守・国際規範の尊重	人権・労働	安全衛生	環境	公正取引・倫理	製品の安全性・品質	情報セキュリティ	事業継続計画	社会貢献 ※推奨事項
2021年度（164社）	87	85	89	92	91	80	87	89	91	82	81
2020年度（353社）	85	80	88	89	88	78	85	88	89	80	79

＊調査対象：主なサプライヤー（前年度年間購入額90%を占めるサプライヤー）　＊目標値：2030年度までに総合スコア平均90点以上

人権問題ならびに紛争鉱物への対応

2021年度は、「人権問題ならびに紛争鉱物に関するサプライヤー実態調査」を実施し、主なサプライヤー186社から回答を得ました。人権については、国際的に課題となっている強制労働等の人権侵害への関与について調査し、サプライチェーンにおける潜在的なリスクへの対処を進めています。紛争鉱物については、「責任ある鉱物イニシアチブ（Responsible Minerals Initiative：RMI）」が定める「責任ある鉱物監査プロセス（Responsible Minerals Assurance Process：RMAP）」を用いて、スズ・タンタル・タングステン・金・コバルトの391カ所の製錬所を特定しました。また、CAHRAs（紛争地域または高リスク地域）の基準と照らし合わせ、特にリスクの高い製錬所として22カ所を抽出しました。今後、サプライヤーに対して該当製錬所に関する追加の調査を行い、よりリスクの低い製錬所への変更を要請していきます。また、調査対象とする鉱物を含め、社会情勢に即して内容を見直した上で、2022年度も同調査を実施する計画です。DNPは、このような取り組みを通じてサプライチェーンの透明性を高め、責任ある鉱物調達をさらに推進していきます。

紛争鉱物調査結果

回答社数	特定した製錬所	RMAP監査状況がConformant、Activeまたは欧州委員会CAHRAs非該当の製錬所
186社	391カ所	369カ所

＊2022年1月現在

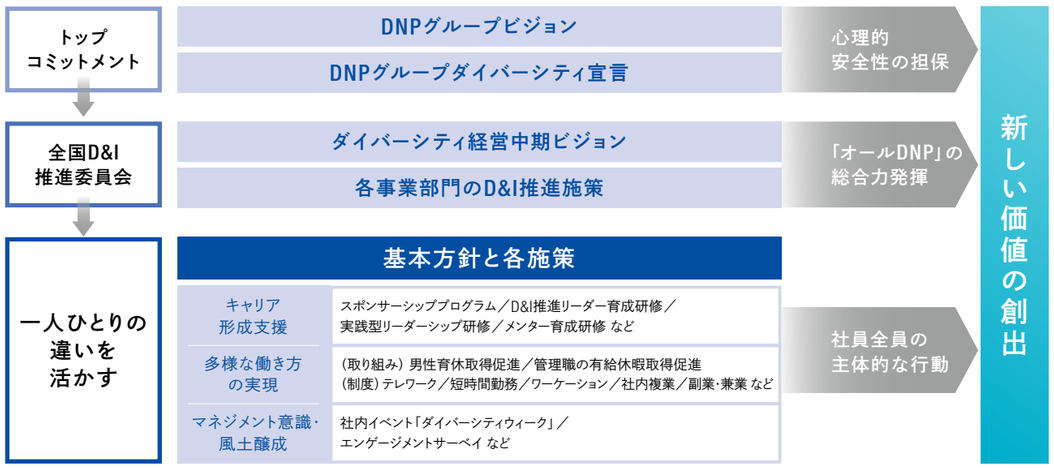
D&I（多様性と包摂）の取り組み

同質で均一な組織から、多様性に富んだ組織に向けて

取締役　**宮間 三奈子**

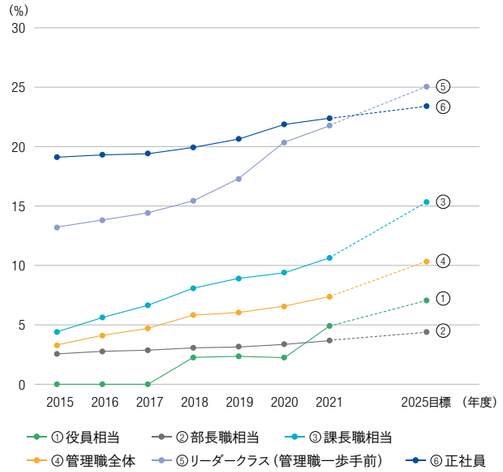
DNPグループの強みの源泉は社員一人ひとりの存在にほかなりません。社員全員のあらゆる「違い」を尊重し、互いに受け入れ、それらを強みとして掛け合わせることで、組織が持てる力を最大限に発揮し、新しい価値の創出につなげていきます。

ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の推進については、基本方針「多様な人材の育成」「多様な働き方の実現」「多様な人材が活躍できる風土醸成」を掲げ、取り組みを加速させています。2021年度は基本方針に沿って、「意思決定層の多様化」「社員の意識変革」「多様な人材が活躍できる風土醸成」を推進してきました。



1つ目の「意思決定層の多様化」は、多様な社員の活躍機会を創出するものであり、コンプライアンスやリスクに強い組織の構築につながります。これまでと異なる知識・経験を持つ社内の最大母集団は「女性」です。2016年に基本組織としてダイバーシティ推進担当部署を設置以降、女性社員の採用（2021年度新入社員女性比率42%）、管理職登用、勤続年数ともに伸ばしてきました。しかしながら、部長クラスの割合は3%程度と、意思決定層の多様化はこれからです。私は担当取締役として、取締役会をはじめ、制度改定やさまざまな取り組みに常にD&Iの視点を採り入れています。働き方改革および組織全体のマネジメント改革と並行して、あらゆるジェンダーギャップの解消に向けて、次世代リーダー育成研修や、上級管理職育成に向けたスポンサーシッププログラムにより（TOPIC参照）、女性社員のキャリア形成とパイプラインづくりに力を入れています。

各層の女性比率



2つ目の施策は「社員の意識変革」です。この2～3年は特に社会に大きな変化が起きており、これからもその影響は続いていくでしょう。この環境下で「自ら学ぶ」という、主体的な取り組みが欠かせません。DNPは起こった変化に対応するだけではなく、社員一人ひとりが主体となって、社会に良い変化を起こしていきたいと考えています。2021年からの社内イベント「ダイバーシティウィーク」の開催や、男性育休および管理職の有給休暇の取得促進等、ワーク・ライフバランスの取り組みなどをきっかけに、従来からの意識の変革を進めています。2021年度は男性育休取得率が82.4%になるなど、社員の行動に表れています。

そして3つ目が「多様な人材が活躍できる風土醸成」です。D&Iが浸透し、心理的安全性の高い組織によって対話が進むよう、グループ全体で取り組んでいます。事業部長やグループ会社社長等によるD&I推進委員会では、職場の心理的安全性はトップの言動が大切であることを社長から伝えています。また企画・システム・製造など、各エリアの多彩な部門の状況に合わせた多くの取り組み事例と課題を共有し、グループ全体で活動を推進することで、全体の底上げを図っています。

D&Iの推進で社員個々の力を引き出す風土を醸成し、多様な社員の力を掛け合わせDNPの成長の原動力としていくよう、率先して取り組んでいきます。

TOPIC

スポンサーシッププログラムの開始

個々の社員の違いを強みとして活かす組織風土の醸成と、意思決定の場の多様性向上による新しい価値の創出を目的として、上位管理職への女性登用を促進する「スポンサーシッププログラム」を2021年7月に開始しました。これは、受講者となる部課長クラスの管理職女性社員に対して、他部門のマネジメント層がスポンサーとなり、受講者の所属部門長（オーナー）と連携して上位職位に必要な能力の開発に取り組むプログラムです。2021年度は、今後上位管理職を担っていく人材候補として10名が参加しました。

D&Iの推進によって新しい価値を創出していくDNPの取り組みは、社外からも高く評価されています。

女性活躍推進企業として、経済産業省と東京証券取引所による2022年「なでしこ銘柄」に選定。

任意団体のwork with Prideが策定した、LGBTQ+の社員にとっても働きやすい職場づくりを推進する評価指標「PRIDE指標」で、最高位の「ゴールド」を受賞。

株式会社JobRainbowが2021年に新設した、D&Iの推進に取り組む企業を認定する「D&I Award 2021」で、最高評価の認定「BEST WORKPLACE for Diversity & Inclusion」を獲得。

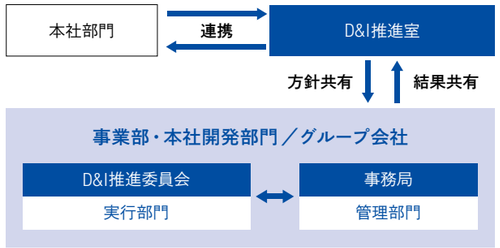
D&I（多様性と包摂）の取り組み

DNPが「未来のあたりまえ」の創出を加速するには、社員一人ひとりがお互いの違いを尊重し、相互に受け入れ、その多様性を活かすことができる組織風土が欠かせません。そのため、社員の心身の健康と安全を基盤とし、人材育成の強化、人事諸制度の再構築などのさまざまな施策を推し進めています。

D&I（多様性と包摂）を強みとする価値創造の取り組み

マネジメント

DNPは、新しい価値の創出には「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂：D&I）」が重要であると考え、グループ全体にD&Iを浸透・定着させる体制として、本社直轄の「D&I推進室」を設置しています。各事業部門やグループ会社等に設置したD&I推進委員会と連携し、活動を加速させています。



DNPのD&Iのキーワードは「当事者意識」。社員一人ひとりが、「多様性と包摂」に取り組む主体者として、D&Iを推進します。

役員・管理職・従業員など、年代や職種、エリアや言語、性のあり方や障がいの有無などによらず、

全ての人が当事者意識を持ち、「オールDNP」の総合力を発揮して、新しい価値を実現

当事者意識

KPI／目標

DNPは、D&Iの推進に向けたマネジメント強化の効果を高めていくため、以下のような目標（KPI）を策定し、その実現に取り組んでいます。

女性管理職比率

5.6%（2018年度実績） → 7.0%以上（2021年度目標）

2021年度実績 7.4%

女性管理職層・リーダークラスの人数

2022年3月末時点までに2016年2月（430名）の2倍とする

2021年度実績 2.2倍

男性育休取得率

54.3%（2020年度実績） → 100%

2021年度実績 82.4%

2021年度の主な施策

ダイバーシティ＆インクルージョン基本方針	主な取り組み
多様な人材の育成	• 管理職登用プロセスの開始 • スポンサーシッププログラム実施(P69参照) • ビジネススキルセミナー拡充 • 社員のキャリアアッププランにつなげる「キャリアデザインウィーク」開催 など
多様な人材が活躍できる風土醸成	• DNPグループ健康宣言 • エンゲージメントサーベイの開始（P33参照） • 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の「東京2020D&Iアクション」に賛同 • 社内・社外のナレッジなどを学ぶ「価値創造セミナー」開催 • D&Iに関する社員の意識の醸成と行動につなげる社内イベント「第2回ダイバーシティウィーク」の開催 • 組織変革プロジェクト（チーム変革ワークショップ、部門間越境コーチング）の実施 など
多様な働き方の実現	• テレワークの定着、BYOD(Bring Your Own Device)の導入 • ワーケーション制度の導入 • 社員の家族による職場参観「ファミリーフレンドリーデー」オンライン開催 • 仕事と育児の両立支援セミナー「カンガルーの会」開催 など

COLUMN

多様な社員の意識と行動の変革を促すDNPの諸制度

各人の特性とキャリアを考えた柔軟な勤務体制や制度を構築しています。

- テレワーク
- フレックス勤務
- 裁量労働制
- 短時間勤務
- 年次有給休暇（年間最大20日、時間単位の利用可）
- 育児休業
- 介護休業
- ライフサポート特別休暇（介護、勉学など目的に応じ、失効有給の利用可）
- ワーケーション
- 複線型キャリア制度（管理職or専門職を選択）
- 退職者再雇用（ジョブ・リターン制度）
- 社外での副業・兼業
- 社内複業
- 人材公募制度
- 自己申告制度
- 各ハラスメント防止規程 など

TOPIC

2022年2月に第2回「ダイバーシティウィーク」を開催

2021年に続き、グループ社員に「D&I」の推進を働きかける社内イベントを開催しました。職場環境の異なる多様な社員が参加しやすいよう、コロナ禍でもオンラインで体験できる企画や、5分から参加できる企画など、22種類のプログラムを実施。アンケート結果では、「自身に意識変化や気づきがあった」（93%）、「包摂の意味を理解した」（90%）などの回答があった。

「違うわたし」VR体験でインクルージョン：認知症やADHDの方、ワーキングファザー／マザー、LGBTQ+の人々の日常生活を疑似体験する企画。思い込みを取り去り、自分も当事者として、相手の立場に立って想像する力を養いました。（画像提供：株式会社シルバーウッド）

5

経営体制

役員一覧

北島　義俊（きたじま　よしとし）

代表取締役会長

1933年8月25日生

■ 略歴、地位および担当

1963年5月　当社入社
1967年7月　取締役
1970年7月　常務取締役
1972年1月　専務取締役
1975年8月　取締役副社長
1979年12月　代表取締役社長
2018年6月　代表取締役会長

■ 取締役としての資質

1979年から当社代表取締役社長としてDNPグループの業績向上を牽引してきたことから、経営全般に関する幅広い知見や豊富な経験・実績を有しており、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

北島　義斉（きたじま　よしなり）

代表取締役社長

1964年9月18日生

■ 略歴、地位および担当

1987年4月　(株)富士銀行入行
1995年3月　当社入社
2001年6月　取締役
2003年6月　常務取締役
2005年6月　専務取締役
2009年6月　代表取締役副社長
2018年6月　代表取締役社長
2022年4月　代表取締役社長
サステナビリティ推進委員会委員長

■ 取締役としての資質

DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業業績向上に向けたグループ戦略の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

宮　健司（みや　けんじ）

代表取締役専務

1954年6月11日生

■ 略歴、地位および担当

1978年4月　当社入社
2003年7月　人事部長
2010年6月　役員
2014年6月　常務役員
2018年6月　常務取締役
2020年6月　専務取締役
人事本部、IR・広報本部、人財開発部、
ダイバーシティ推進室、総務部担当
BCM推進委員会委員長
2021年6月　代表取締役専務
2022年4月　代表取締役専務
人的資本部門、情報コミュニケーション部門統括、
IR・広報本部、総務部担当

■ 取締役としての資質

DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業業績向上に向けた人事・労務戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

山口　正登（やまぐち　まさと）

代表取締役専務

1952年9月10日生

■ 略歴、地位および担当

1975年4月　当社入社
1994年12月　生産総合研究所研究開発第1部長
2008年6月　役員
ディスプレイ製品事業部副事業部長
2012年6月　常務役員
ファインエレクトロニクス事業部長
2017年6月　専務執行役員
生活空間事業部、モビリティ事業部、
高機能マテリアル事業部担当
2021年6月　代表取締役専務
技術研究開発部門、生活・産業部門、
エレクトロニクス部門統括、
企業倫理行動委員会委員長

■ 取締役としての資質

技術、研究開発やディスプレイ製品等の製造責任者およびICTを利用した新規事業開発の責任者としての経験に基づき、DNPグループにおける豊富な経営経験を有しており、事業成長と企業業績向上に向けた事業開発等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

井上　覚（いのうえ　さとる）

常務取締役

1955年1月14日生

■ 略歴、地位および担当

1978年4月　当社入社
2008年10月　技術開発センター長
2013年6月　取締役
技術本部、技術開発センター、
環境安全部担当
2015年6月　常務取締役
2021年4月　常務取締役
技術・研究開発本部、技術開発センター、
サステナビリティ推進部担当

■ 取締役としての資質

DNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業業績向上に向けた技術開発戦略等の実現やデジタルトランスフォーメーション（DX）技術の積極的な活用を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

橋本　博文（はしもと　ひろふみ）

常務取締役

1957年7月8日生

■ 略歴、地位および担当

1981年4月　当社入社
2015年6月　役員
事業企画推進室長
2016年4月　丸善CHIホールディングス(株)
取締役（2020年4月まで）
2018年6月　常務執行役員
事業推進本部担当
日本ユニシス(株)
(現 BIPROGY(株)) 監査役（現任）
2020年6月　常務取締役
事業推進本部、価値創造推進本部担当

■ 取締役としての資質

DNPグループにおける豊富な経営経験や、当社事業企画部門での実績に基づき、事業成長と企業業績向上に向けた経営戦略・資本政策等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

黒柳　雅文（くろやなぎ　まさふみ）

常務取締役

1960年5月4日生

■ 略歴、地位および担当

1983年4月　当社入社
2004年4月　経理本部経理第1部長
2010年6月　(株)DNPトータルプロセス蕨
代表取締役社長
2015年6月　役員
経理本部長
2019年4月　常務執行役員
経理本部担当
2021年6月　常務取締役
経理本部担当

■ 取締役としての資質

決算・税務をはじめとした財務会計全般の知識やDNPグループでの経営者としての豊富な経験に基づき、事業成長と企業業績向上に向けた財務戦略・資本政策等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

宮間　三奈子（みやま　みなこ）

取締役

1962年1月15日生

■ 略歴、地位および担当

1986年4月　当社入社
2005年4月　C&I事業部DB本部
VR企画開発室長
2014年7月　人材開発部長
2018年6月　執行役員
人財開発部長、ダイバーシティ推進室長
2019年10月　執行役員
人財開発部、ダイバーシティ推進室担当
2021年6月　取締役
2021年10月　取締役
人財開発部、ダイバーシティ&
インクルージョン推進室担当
2022年6月　(株)東海理化電機製作所　取締役

■ 取締役としての資質

研究・企画開発部門での経験に加え、当社初の女性執行役員に就任して人材育成や多様性確保の旗振り役としての実績を有しており、事業成長と企業業績向上に向けた人材開発戦略等の実現を図るとともに、グループ全体の監督を適切に行うことができる資質を有しています。

宮島　司（みやじま　つかさ）

取締役

1950年8月23日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1990年4月　慶應義塾大学法学部教授
2003年4月　弁護士登録（現任）
2014年6月　当社取締役
2016年4月　慶應義塾大学名誉教授、
朝日大学法学部・大学院法学研究科教授（現任）

■ 社外取締役として期待される役割の概要

法律の専門家としての高い見識と幅広い経験等に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

笹島　和幸（ささじま　かずゆき）

取締役

1953年8月8日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1982年4月　東京芝浦電気(株)入社
(生産技術研究所)
1989年4月　埼玉大学工学部助教授
1999年12月　東京工業大学大学院
情報理工学研究科教授
2016年4月　東京工業大学工学院システム制御系教授
2019年3月　東京工業大学名誉教授
2020年6月　当社取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

企業での研究者としての経験に加え、情報理工学およびシステム制御系の学識経験者としての高い見識と幅広い経験等に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

役員一覧

田村　良明（たむら　よしあき）

取締役

1954年10月3日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1979年4月　旭硝子(株)(現AGC(株))入社
2013年3月　同社代表取締役兼専務執行役員
　　経営全般補佐
　　技術本部長、グループ改善活動補佐
2014年3月　同社専務執行役員
　　ガラスカンパニープレジデント
2017年3月　同社エグゼクティブフェロー
　　(2019年3月退任)
2018年3月　DIC(株)　社外取締役(現任)
2018年6月　川崎重工業(株)　社外取締役
　　(2022年6月まで)
2022年6月　当社取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

AGC(株)における経営経験やガラス部材等を通じたモノづくりに関する専門的知見を有しており、また、その高い見識を用いて他の上場企業の社外取締役としても活躍していることから、当社の業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

白川　浩（しらかわ　ひろし）

取締役

1954年12月22日生

■ 略歴、地位および担当ならびに重要な兼職の状況

1979年4月　大成建設(株)入社
2011年4月　同社理事　社長室経営企画部長
2012年4月　同社執行役員　社長室副室長兼
　　経営企画部長
2015年4月　同社常務執行役員　横浜支店長
2019年6月　同社取締役専務執行役員
　　建築営業本部長(第二)
2021年6月　同社顧問
　　(2022年6月まで)
2022年6月　当社取締役

■ 社外取締役として期待される役割の概要

大成建設(株)で長年にわたり管理部門に従事し、同社執行役員就任後もその豊富な経験を活かして要職を歴任し、経営全般に関する幅広く高い見識を有していることから、当社の業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点からの当社経営に対する助言や監督を期待します。

監査役・執行役員

常勤監査役
星野 尚樹
佐野 敏夫
森ヶ山 和久※1

監査役
松浦　恂（まこと）※1
石井 妙子※1

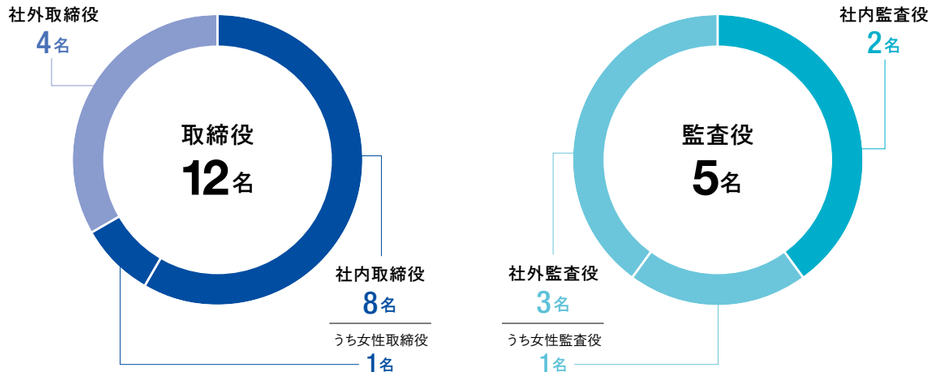
専務執行役員
蟇田（ひきた）　栄
北島 元治
峯村 隆二
村本 守弘
土屋　充

常務執行役員
杉本 登志樹
中川 清貴
浅羽 信行
杉田 一彦
沼野 芳樹
中村　治
三宅　徹
飯田　満
金沢 貴人

執行役員
千葉 亮太
小林 和久
宮崎　剛
西澤 尚浩
村上 和郎
松村 弘之
後藤 琢哉
中西　稔
曽根 博幸
谷　康行
松村 有純

※1.常勤監査役 森ヶ山和久、監査役 松浦恂および石井妙子は、「社外監査役」です。

当社取締役会の構成 (2022年6月29日現在)



当社取締役および監査役の専門性(スキル)・経験

		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
取締役	北島　義俊	●					●		
取締役	北島　義斉	●					●		
取締役	宮　健司	●	●		●	●	●		●
取締役	山口　正登	●				●	●	●	●
取締役	井上　覚	●	●			●		●	●
取締役	橋本　博文	●		●		●	●		●
取締役	黒柳　雅文	●		●					
取締役	宮間三奈子	●	●		●			●	●
取締役 社外	宮島　司					●			
取締役 社外	笹島　和幸								●
取締役 社外	田村　良明	●	●				●		●
取締役 社外	白川　浩	●		●		●			
監査役	星野　尚樹			●			●		
監査役	佐野　敏夫			●		●			
監査役 社外	森ヶ山和久	●		●	●				
監査役 社外	松浦　恂					●			
監査役 社外	石井　妙子				●	●			

コーポレート・ガバナンス

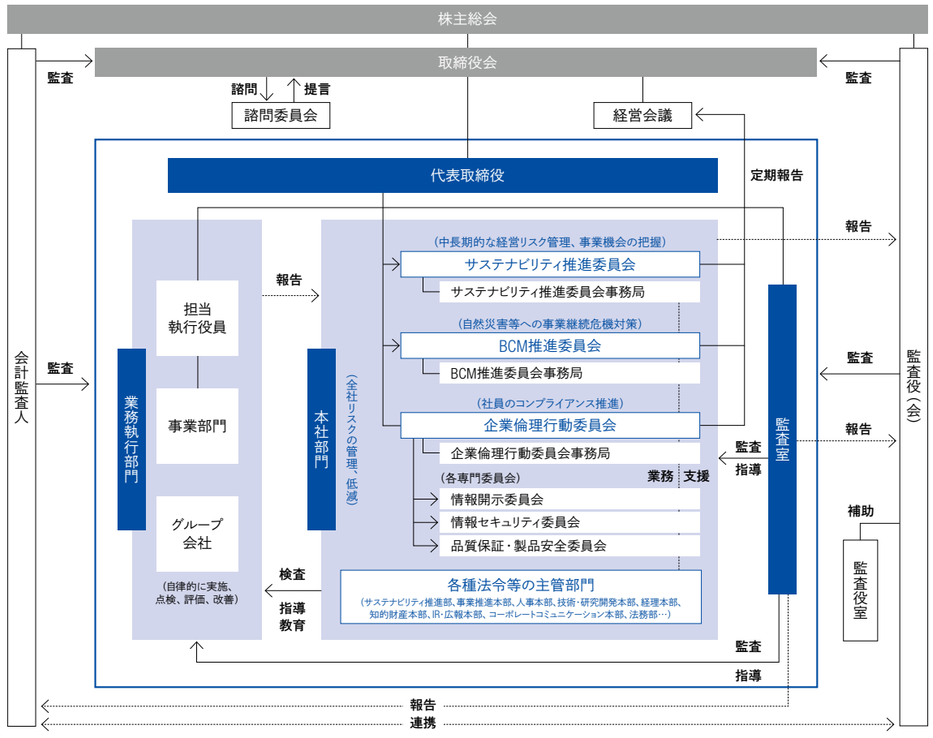
DNPは、社会の持続可能な発展に貢献し、自身の企業価値を向上させて、あらゆるステークホルダーから信頼される企業となるために、経営の重要課題として、コーポレート・ガバナンスの充実に力を入れています。的確な経営の意思決定、それに基づく適正かつ迅速な業務執行、それらを監督・監査する体制の構築・運用をさらに強化しています。

DNPのコーポレート・ガバナンスの概要

DNPは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する」という企業理念のもと、中長期にわたって事業を安定的に拡大させるため、健全な起業家精神に基づいて多様なビジネスチャンスに果敢に挑戦しています。また、あらゆるステークホルダーからの信頼が不可欠であると常に捉え、内部統制システムを含めたコーポレート・ガバナンスの充実にも取り組んでいます。経営の的確な意思決定と、適正で迅速な業務執行に努め、それらを監督・監査する体制を構築・運用するとともに、社員のコンプライアンス意識を高める研修・教育を徹底しています。

近年は特に、環境・社会・経済の急激な変化など、経営に大きな影響を与えるリスク（変動要素）がますます多様になっています。そのなかで、グループ全体に影響するリスクを適切に評価して中長期的な経営戦略に反映し、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ます。持続可能なより良い未来を自らつくり出すこうした取り組みを加速させるため、2022年3月には、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を再編しました。この組織を中心に、中長期的なリスクの管理や事業機会の把握、経営戦略への反映などを進めていきます。自然災害等の有事発生時でも社員の安全を確保して生産活動を維持していくための「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識の向上を図ってリスクの低減を図る「企業倫理行動委員会」も含めた3つの委員会が互いに連携し、全社的リスクを網羅して適切に対応する体制としています。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制模式図



取締役会の役割・責務

- 当社の取締役会は、多岐にわたる事業分野に関して、それぞれの専門的知識や経験を備えた取締役が、企業理念の実現に向けた経営の意思決定に参加し、責任と権限をもって職務を遂行するとともに、他の取締役の職務執行の監督を行うことのできる体制としています。

  原則として月1回開催され、必要に応じて執行役員が報告者として出席し、重要な経営課題について審議・決定しています。取締役会に付議する議案の基準については、法令および定款に準拠して制定された取締役会規則で明確にしています。なお、その他の意思決定や業務執行については、組織規則等に基づき、業務執行取締役から各基本組織を担当する執行役員または組織長へ適切な権限委譲を実施することで、効率化を図っています。

- 当社は監査役会設置会社であり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役1名を含む5名から構成されます。各監査役は、取締役の職務執行について、監査役会の定める監査基準および分担に従い監査を実施し、必要に応じて取締役および執行役員等に対して、業務執行に関する報告を求めます。各監査役は、全ての取締役会に出席し、付議議案について必要な発言を行います。

- 当社には、社外取締役が4名、社外監査役が3名おり、全員が東京証券取引所および当社の定める「独立性基準」を満たした独立役員です。独立役員は、それぞれが有するさまざまな専門的知識や経験に基づき、経営陣から独立した立場で、取締役会の付議議案に関して発言することを通じて、経営の透明性が確保できるとともに、一般株主の利益を保護することになるものと考えています。

経営会議

当社は、経営活動の迅速性および効率性を高めるため、業務執行取締役で構成する経営会議を設置し、経営方針、経営戦略および経営上の重要な案件等について検討・審議します。

諮問委員会

当社は、取締役会の監督機能強化の一環として、当社の取締役や執行役員の指名および報酬等の決定に関する手続きの透明性および客観性を確保するため、独立性を有する社外役員で構成される諮問委員会を設置しています。諮問委員会の委員は、社外取締役の宮島司氏、笹島和幸氏および社外監査役の石井妙子氏の3名です。

取締役会の開催状況

当事業年度（2022年3月期）においては、主に、次の議案を審議しました。

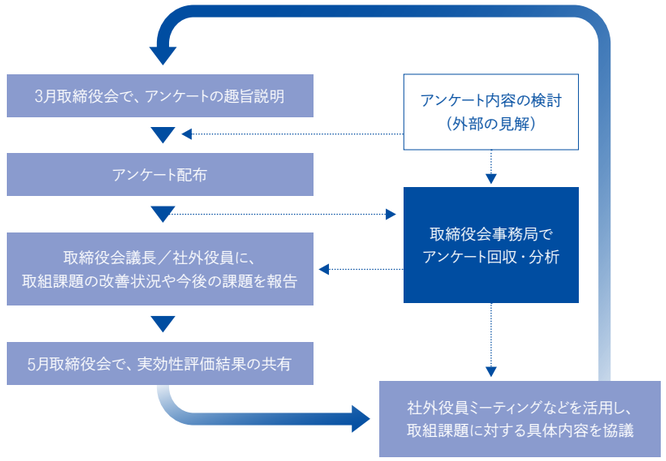
経営戦略	• 中期経営計画の進捗確認 • 資本政策の取り組み
サステナビリティ	• ESG経営の考え方 • 「DNPグループ環境ビジョン2050」に向けた取り組み • 全社リスクマネジメント体制の強化
株主還元・株主との対話	• 中間配当金および期末配当金 • 自己株式の取得および消却 • ESG説明会および決算説明会の結果概要 • 統合報告書の発行
ガバナンス	• 取締役会の実効性評価 • 諮問委員会の委員の選任 • コーポレートガバナンス・コード（2021年6月改訂）への対応状況 • 従業員を対象としたコンプライアンス・アンケートの結果概要

コーポレート・ガバナンス

取締役会全体の実効性評価

当社では、取締役会の活動状況に関するボードメンバーの率直な意見を把握する機会として、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用開始以降、毎年4月ごろ、取締役会全体の実効性評価を実施しています。全取締役・監査役に対して、以下の大項目に関する数十問の質問で構成したアンケート調査（3段階評価と自由記入）を行い、その結果を分析し、社外役員による分析結果のレビューを踏まえて、取締役会で今後の取り組み課題を共有しています。

アンケート内容は、客観性を確保するために外部機関の見解を踏まえるとともに、社会潮流を踏まえて適宜見直しています。またアンケート結果をさらに深掘りするために、外部機関による役員へのインタビューなども適宜実施していきます。これら一連の継続的プロセスの実施により、取締役会全体の機能向上および監督機能の強化につなげていきます。



アンケートの大項目

1. 取締役会の監督機能について
2. 取締役の指名・報酬制度について
3. 取締役会の運営について
4. 株主等との関係について
5. 社外役員の支援・連携について

2022年7月6日「社外役員ミーティング」の様子

社外取締役 宮島　司　社外取締役 笹島　和幸　社外取締役 田村　良明　社外取締役 白川　浩　社外監査役 森ヶ山　和久　社外監査役 松浦　恂　社外監査役 石井　妙子

取締役会の活性化に向けた取り組み

これまでに実施した全7回の実効性評価に基づき、当社取締役会で改善に取り組んだ主な活動概要は、次表のとおりです。

アンケート大項目	1 取締役会の監督機能について	2 取締役の指名・報酬制度について	3 取締役会の運営について	4 株主等との関係について	5 社外役員の支援・連携について
第1回 ～2016年3月		• 諮問委員会の設置			• 事前に取締役会議案に関する資料を社外役員へ配布
第2回 ～2017年3月			• 取締役会事務局の設置 • 上程議案の整理	• 定時株主総会の議決権行使結果やSR活動の状況を毎年取締役会に報告	
第3回 ～2018年3月		• 諮問委員会委員の増員（2⇒3名）			• 社外役員ミーティングの定期開催 • 社外役員の工場視察
第4回 ～2019年3月	• 事業審議会の設置				
第5回 ～2020年3月	• 社外取締役の増員（2⇒3名）			• 決算説明会の実施と取締役会へのフィードバック	
第6回 ～2021年3月	• 社外取締役の増員（3⇒4名）		• 社外役員への取締役会議案事前説明会（オンライン）		
第7回 ～2022年3月	• 女性社内取締役、女性社外監査役が就任 • グループガバナンス体制の見直し（関係会社管理規程の改定） • 全社リスク管理体制の見直し（サステナビリティ推進委員会の改組）	• スキルマトリックスを整備・公表		• ESG説明会の初開催と取締役会へのフィードバック	
2022年4月以降の課題	• リスクマネジメントに関する一層の取り組み			• 日常のIR活動を含めた株主等の意見フィードバック	• 社外役員間のコミュニケーションの充実

本年（2022年）実施した第7回の実効性評価では、これまでに課題として取り組んできた改善項目について再確認し、そのうえで一層実効性を高めることができる事項の抽出を行いました。2021年4月から2022年3月までの取締役会（計12回）の審議状況を振り返り、全取締役・監査役が回答したアンケートについて取締役会事務局が実効性分析を行いました。社外役員による分析結果のレビューを経て、以下の課題に取り組むことについて、5月の取締役会で評価結果として共有しました。

1 DNPグループ全社における リスクのマネジメント体制の 整備と運用強化
（サステナビリティ推進委員会を中心とした リスクの定期的管理と事業機会の把握）

2 日常のIR活動を通じて得られた 株主・機関投資家からの 意見を集約し、経営陣へ提言する 体制（IR・広報本部）の強化

3 社外役員にDNPの活動内容を 理解してもらうための工場視察など、 新型コロナの影響から中断していた 情報提供活動の再開

社外取締役メッセージ

DNPの企業価値向上に向けて責務を果たします。

社外取締役
宮島　司

慶應義塾大学名誉教授、弁護士。2014年6月に社外取締役として就任。現在任期9年目。「役員の指名・報酬等重要な経営事項に関する任意の諮問機関」として2015年に設置した「諮問委員会」委員を、設置当初から務める。

私は、2014年6月にDNPの社外取締役に就任しました。コーポレートガバナンス・コード（「コード」）の適用が始まったのが2015年ですから、それ以来DNPで実施されてきた7回全ての取締役会実効性評価を通じて、DNPのさまざまなガバナンス改善の取り組みを社外役員の立場で担ってきたことになります。コードへの対応は、ややもすれば形式的になりがちですが、DNPでは、この実効性評価のアンケートを生きたものにするため、社外役員へのインタビューを外部機関に実施してもらうこと、外部機関のレビューをもとに設問の表現を工夫すること、また自由記入欄に書かれた内容を社外役員間で共有しそれに対する対策を協議すること等の多くの工夫をしてきており、内容的にはコードの意向を超えてかなり充実したものとなっています。私も、DNPの取締役会や諮問委員会、または定期開催の社外役員のミーティングなどを通して、取締役会実効性評価によって分析・抽出された取り組み課題に対して、経営陣に助言・提言をしてきました。

DNPの取締役会では、日常的に処理すべき経営課題に加え、中長期的視点に立ち、社会に貢献しつつ企業価値を向上していくためにはどのようにすべきか等、さまざまなテーマの議題が上程されます。そのボードの一員である各取締役は、社内であるか社外であるかを問わず、今日まで各人が培ってきた知識や経験を基に慎重に議論した上で、経営に関しては迅速かつ的確な判断を下し、また企業活動に対してはしっかり監視・監督することを常に心がけることをその職責としています。とはいえ、世界が大きく動き、先を見通すことが一層難しい事業環境の中で、気候変動などの長期的な見通しや数年先の市場動向を予測した上で、リスクを考慮しながら、多岐にわたる事業分野で事業ポートフォリオ全体を踏まえた的確な意思決定を行うことは、経営専門家ではない私のような社外役員にとっては必ずしも容易なことではありません。

ただそれでも、社外役員一人ひとりがDNPの事業分野への理解に注力し続けることだけは最も重要なことだと考

えています。DNPでは、他社の経営経験者、技術系の学識経験者、弁護士等の多様なバックグラウンドを有する社外役員がおり、社内取締役や業務執行責任者とは異なる視点や各自の経験等に基づいた知見を提供し、議論を深めるということが常日頃から行われており、社外役員に求められる企業価値向上に向けた役割はかなりの程度果たされていると思っています。そのような意味で、私自身は、法律学者としての知見や他社の社外役員を務めている経験などを生かし、経営陣と良い緊張感を保ちつつ（在任期間の長短は経営陣との緊張関係の緩みとは関係なく、緊張感を保てるかどうかは社外役員の心がけ次第であると考えています）、取締役会での意思決定や諮問委員会での審議が深まるよう、適切な発言を続けることが課された職責だと捉えています。

ところで、コード対応の一環として諮問委員会で用いるスキルマトリックスがこの統合報告書にも掲載されていますが、これはDNPの多岐にわたる事業分野で中長期的に企業価値を向上させるためのベースとなるスキル項目に、各役員の有するスキルをプロットしたものであり、取締役会全体のスキルバランスと多様性を一覧にしたものです。特定のビジネスを成長させるためのノウハウを「スキル」の項目として掲げることよりも、あくまでも取締役会が（株主から経営を付託された）意思決定機関として、DNPのビジョン達成に向けた議論ができる人材で構成されているかどうかを常に考慮していくことが大切だと考えた結果といえます。とはいえ、そのような人材が社内外から自然に降って湧いてくるわけではありません。変革に積極的に挑戦する社員の育成体制や、企業価値の向上を後押しするインセンティブ設計も重要となります。変革に挑戦する社員の育成体制としては、多種多様な階層別研修／選抜型研修／選択式研修が用意されているだけではなく、幹部社員になるためには複数事業部門での経験を要するものとし、さらには対象社員向けの特別な「次世代経営リーダー」制度などが設けられています。そして、企業価値向上へのインセンティブを持たせる制度としては、諮問委員会でも議論しましたが、今年度（2022年度）から導入する譲渡制限付株式報酬制度（対象は業務執行取締役および執行役員）にも、その趣旨は反映されています。

これからも、未来に向けて挑戦する企業文化を重視しながら中長期的に企業価値向上の議論ができるよう、社内外の意見をしっかり受け止め、DNPの取締役会全体の実効性をさらに高めるよう経営陣に進言し続け、監督責任を果たしてまいります。

役員の報酬等

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当事業年度（2022年3月期）における当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の概要は以下のとおりです。

決議年月日	決議内容	員数
2016年6月29日	取締役報酬年額14億円以内（社外取締役年額8,000万円以内）	12
2007年6月28日	監査役報酬年額1億8,000万円以内	5

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社取締役会は、客観的な報酬市場データを参考に水準を設定し、独立社外役員（社外取締役2名、社外監査役1名）のみで構成する諮問委員会の審議・検討を経た上で、その検討内容を尊重して、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（「決定方針」）を決議しています。当事業年度における決定方針は、2021年4月19日開催の取締役会で決議しています。

当事業年度においては、取締役会で各人別の報酬額の具体的内容の決定を代表取締役社長北島義斉に委任する旨の決議をし、受任した同氏がこれを決定しています。これらの権限を取締役会が委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当職務の評価を行うには、代表取締役社長が最も適しているからです。

当社は、代表取締役社長が委任を受けた権限を適切に行使するよう、諮問委員会において決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行った上で、代表取締役社長がその検討内容を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容を決定しています。

当社取締役会は、上記のとおり、諮問委員会における決定方針との整合性を含めた多角的な検討を経て取締役の個人別の報酬額を決定していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、決定方針に沿うものであると判断しています。

❶ 業務執行取締役の報酬

業務執行取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬から構成されています。

固定報酬は、基本的には役位を基準として、担当する職務、責任等の要素を勘案し、また業績連動報酬は、主として当事業年度の貢献度等を勘案して、それぞれ決定します。固定報酬と業績連動報酬の構成比率はおよそ「固定報酬70%」：「業績連動報酬30%」となります。なお、中長期的な企業成長と株主価値の向上に連動する報酬制度の性格を持たせるべく、固定報酬の一部（原則として10%）を当社役員持株会に毎月拠出し自社株購入に充てるものとし、当該株式は在任期間中保有することとしています。これらを勘案すると、当事業年度における報酬構成比は、実質的にはおよそ「固定報酬65%」：「業績連動報酬35%」程度となります。今後は、業績連動報酬の割合を高めていきます。

業績連動報酬に係る指標は、「連結営業利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」としています。

❷ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬等に係る業績指標および算定方法は、上記「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項」①に記載のとおりです。当事業年度における「連結営業利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」の各指標の目標は、連結営業利益570億円、親会社株主に帰属する当期純利益650億円、ROE5.0%であり、実績はそれぞれ667億円、971億円、9.1%となりました。

当該指標を選択した理由は、業績連動報酬に事業年度の連結業績を明確に反映させるためです。

当事業年度における報酬イメージ

❸ 社外取締役および監査役の報酬

社外取締役および監査役については、業務執行から独立した立場を確保する観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとしています。なお、監査役の報酬の額については、株主総会で決議された報酬限度額内で、監査役の協議により決定します。

※なお、当社は、2022年5月13日開催の取締役会において、株式報酬に関する制度を導入し、2022年6月29日開催の第128期定時株主総会で承認されました。その決定方針の概要は以下のとおりです。

① 業務執行取締役の報酬

業務執行取締役の報酬は、1. 固定報酬、2. 業績連動賞与および 3. 株式報酬により構成されます。

(a)固定報酬と(b)業績連動賞与および株式報酬の構成比率は、「(a)固定報酬55%」：「(b)業績連動賞与および株式報酬45%」を目安とします。

また、報酬全体に占める株式報酬の割合は、12%を目安とします。なお、これらは、業績連動報酬としての目標を達成した場合における割合となります。

固定報酬、業績連動賞与および株式報酬の額または数の決定方針は、以下のとおりです。

1. 固定報酬：固定報酬は、客観的な報酬市場データを参考としつつ、役位を基準として、担当する職務、責任等の要素を勘案して決定するものとします。固定報酬は、毎月支給します。

2. 業績連動賞与：業績連動賞与は、「連結営業利益」「親会社株主に帰属する当期純利益」および「ROE」を指標として、主として当事業年度の貢献度等を勘案して決定するものとします。業績連動賞与は、各事業年度の終了後において、当該事業年度の業績を基礎として算定した上で支給します。

3. 株式報酬：株式報酬は、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブを高めること、取締役が株式を保有することにより株主との利益共有を図ることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

業務執行取締役に割当てる株式については、退任時まで譲渡制限を付すものとします。譲渡制限が解除される株式の数の算定方法については、(a)一定期間継続して当社の取締役であったことを条件（在任条件）とする部分と、(b)中期経営目標の達成のインセンティブとするべく、中期経営計画の目標として設定される指標（現行の指標としては、連結営業利益およびROE）の達成を条件（業績条件）とする部分につき、それぞれ設定する方針です。将来的には、連結営業利益およびROEに加え、非財務指標（環境指標等）の導入も検討していきます。

② 社外取締役および監査役の報酬

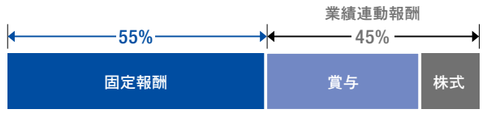
社外取締役および監査役については、業務執行から独立した立場を確保する観点から、業績との連動は行わず、固定報酬のみとします。なお、監査役の報酬の額については、株主総会で決議された報酬限度額内で、監査役の協議により決定します。

③ 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の委任

取締役会で取締役の個人別の報酬額の具体的内容の決定を代表取締役社長に委任することとします。

代表取締役社長が委任を受けた権限を適切に行使するよう、諮問委員会において決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行った上で、代表取締役社長がその検討内容を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとします。

株式報酬制度導入後における報酬イメージ



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	835	577	258	−	9
監査役（社外監査役を除く）	57	57	−	−	2
社外役員	137	137	−	−	9

（注） 1. 業績連動報酬は、当事業年度における役員賞与引当金繰入額です。
2. 当事業年度末現在の人員は、取締役（社外取締役を除く）8名、監査役（社外監査役を除く）2名、社外役員7名です。

役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額（百万円）		
				固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等
北島　義俊	364	取締役	大日本印刷株式会社	274	90	−
北島　義斉	209	取締役	大日本印刷株式会社	141	68	−

（注） 1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

監査報酬の内容等

❶ 監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	122	0	122	0
連結子会社	146	0	135	0
計	268	0	257	0

❷ 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KRESTON International）に対する報酬（❶を除く）

該当事項はありません。

❸ その他重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

❹ 監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

当社における非監査業務の内容は、合意された手続業務です。

❺ 監査報酬の決定方針

当社の監査報酬の決定方針は、監査予定日数、会社規模等を総合的に勘案の上、決定しています。

❻ 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人からの必要な資料の入手や報告の聴取を通じて、会計監査人の監査計画の内容、従前の事業年度における職務執行状況や報酬見積の算出根拠などを検討した結果、会計監査人の報酬等について会社から提出された報酬案に同意しました。

株式の保有状況

❶ 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、株式価値の変動や配当金の受領により、利益を得ることを目的とする純投資目的の投資株式は保有していません。当社が取得する投資株式は、営業政策上の得意先との関係強化や、新技術・新製品の共同開発先との連携強化を目的としており、純投資目的以外の目的である投資株式に区分して保有しています。

❷ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

1. 保有方針および保有の合理性を検証する方法ならびに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有する個々の株式については、保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証を行っています。その結果、保有の意義が薄れたと判断した株式については、売却を進めています。

当事業年度においては、右に記載のとおり、35銘柄の株式数が減少しました。

2. 銘柄数および貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	111	5,455
非上場株式以外の株式	129	335,987

（当事業年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	5	845	事業の連携強化のため
非上場株式以外の株式	7	20	営業取引の関係強化のため

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

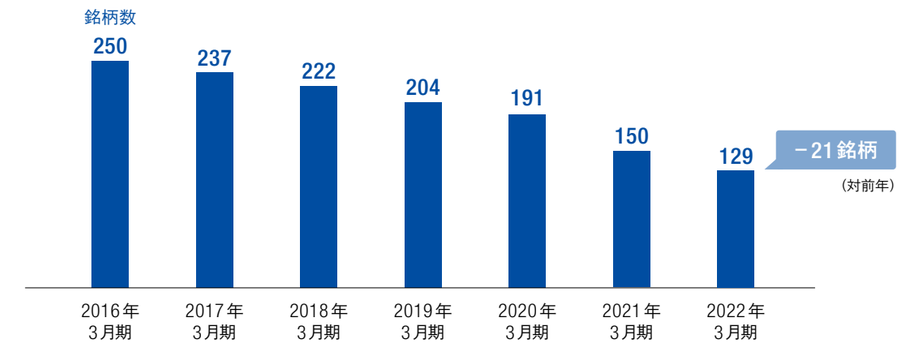
	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）
非上場株式	5	361
非上場株式以外の株式	30	14,367

（次ページへ）

政策保有株式の縮減

2022年3月期において、政策保有株式の縮減を進めた結果、保有上場株式については21銘柄の減少となり、資産の効率性をさらに向上・推進させました。

上場株式の保有状況



3. 特定投資株式および みなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	2022年3月期 株式数（株） 貸借対照表計上額（百万円）	2021年3月期 株式数（株） 貸借対照表計上額（百万円）	当社の株式の保有の有無	保有目的、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
㈱リクルートホールディングス	38,600,000	40,100,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。なお保有の意義・目的について検証した結果、当事業年度に保有株式の一部を売却しています。
	208,980	216,580		
第一生命ホールディングス㈱	6,606,600	6,606,600	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	16,509	12,565		
デクセリアルズ㈱	3,125,000	3,125,000	無	事業の連携強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	10,453	5,912		
江崎グリコ㈱	1,618,647	1,617,783	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しています。
	6,021	7,191		
富士フイルムホールディングス㈱	685,965	685,965	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	5,146	4,507		
ライオン㈱	3,140,665	3,140,665	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	4,277	6,780		
㈱みずほフィナンシャルグループ	2,713,431	2,713,431	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	4,251	4,338		
大正製薬ホールディングス㈱	692,700	692,700	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,934	4,945		
アイカ工業㈱	1,293,743	1,293,743	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,866	5,162		
明治ホールディングス㈱	564,400	564,400	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,730	4,018		
東洋水産㈱	794,980	794,980	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	3,474	3,696		
小林製薬㈱	319,000	318,272	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。なお当事業年度においては、営業取引の関係強化のため、保有株式数が増加しています。
	3,132	3,287		
キッコーマン㈱	350,940	350,940	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,853	2,312		
㈱博報堂DYホールディングス	1,720,000	1,720,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,657	3,173		
㈱ヤクルト本社	350,500	350,500	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,285	1,962		
味の素㈱	630,931	630,931	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,192	1,429		
アサヒグループホールディングス㈱	480,029	480,029	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	2,141	2,239		
ヤマトホールディングス㈱	830,300	830,300	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,903	2,519		
㈱ＫＡＤＯＫＡＷＡ	584,000	292,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,880	1,254		
㈱三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ	2,399,760	2,399,760	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,824	1,419		
サッポロホールディングス㈱	759,277	759,277	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,751	1,741		
東京応化工業㈱	206,000	206,000	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,516	1,425		
森永製菓㈱	393,000	393,000	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,497	1,554		
宝ホールディングス㈱	1,200,000	1,200,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,321	1,808		
エスビー食品㈱	344,400	344,400	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,267	1,673		
ユニ・チャーム㈱	290,700	290,700	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,267	1,350		
アフラック・インコーポレーテッド	149,600	149,600	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,179	847		
㈱パイロットコーポレーション	223,100	223,100	無	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,173	787		
ヒューリック㈱	1,040,000	1,040,000	有	営業取引の関係強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との取引状況の推移や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,145	1,357		
王子ホールディングス㈱	1,840,800	1,840,800	有	事業の連携強化を目的に株式を保有しています。保有効果の具体的な記載はできませんが、保有先との連携状況や将来の見通し等を具体的に精査し、保有の意義・目的を検証しています。
	1,117	1,318		

（注） 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。
2. 定量的な保有効果の記載については、取引契約書上の問題等があり差し控えさせていただきます。保有の合理性は、保有先との取引状況の推移、保有先の業績動向、当社の事業の状況や中長期的な経済合理性・将来の見通しを踏まえて具体的に精査し、保有の意義・目的について、定期的に検証しています。
3. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。
4. 株式会社KADOKAWAは、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しています。
5. 保有する特定投資株式のうち、貸借対照表計上額の上位30位までの銘柄を掲載しています。

みなし保有株式

銘柄	2022年3月期 株式数（株） 貸借対照表計上額（百万円）	2021年3月期 株式数（株） 貸借対照表計上額（百万円）	当社の株式の保有の有無	保有目的、定量的な保有効果および株式数が増加した理由
テルモ㈱	7,722,000	7,722,000	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しています。
	28,756	30,880		
㈱テレビ朝日ホールディングス	4,030,000	4,030,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しています。
	6,077	8,386		
アステラス製薬㈱	2,284,000	2,284,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しています。
	4,364	3,887		
日本たばこ産業㈱	1,000,000	1,000,000	無	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しています。
	2,087	2,125		
㈱ＫＡＤＯＫＡＷＡ	532,608	266,304	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しています。
	1,714	1,143		
宝ホールディングス㈱	500,000	500,000	有	退職給付信託設定株式であり、議決権行使を指図する権限を保有しています。
	550	753		

（注） 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。
2. 当社株式の保有の有無において、当該銘柄が持株会社の場合には、持株会社および主要な子会社の当社株式の保有状況を確認しています。
3. 株式会社KADOKAWAは、2022年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割しています。

❸ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

87 業績の概要
88 財務・非財務の指標
91 2022年3月期の業績に関する分析および説明
98 連結財務諸表
106 子会社・関連会社
108 DNPの製品・サービス
110 投資家情報

業績の概要

大日本印刷株式会社および子会社　3月31日に終了した各会計年度

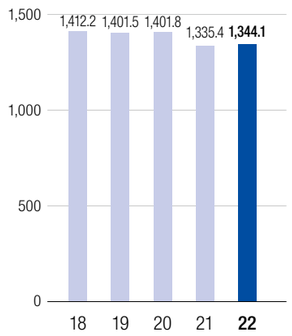
	2022	2021	2020	増減 2022 / 2021
損益計算書関連（百万円）				
売上高	**1,344,147**	1,335,439	1,401,894	0.7 %
営業利益	**66,788**	49,529	56,274	34.8 %
経常利益	**81,249**	59,907	63,786	35.6 %
税金等調整前当期純利益	**126,890**	46,400	102,719	173.5 %
親会社株主に帰属する当期純利益	**97,182**	25,088	69,497	287.4 %
貸借対照表関連（百万円）				
純資産合計	**1,148,413**	1,098,613	968,574	4.5 %
有利子負債	**154,362**	158,555	211,646	−2.6 %
自己資本	**1,091,861**	1,043,977	915,779	4.6 %
総資産	**1,876,647**	1,825,019	1,721,724	2.8 %
キャッシュ・フロー関連（百万円）				
営業活動によるキャッシュ・フロー	**82,028**	61,681	93,937	33.0 %
投資活動によるキャッシュ・フロー	**−39,208**	−56,284	191,057	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	**−57,751**	−78,268	−41,280	—
フリー・キャッシュ・フロー*	**42,819**	5,397	284,994	693.3 %
1株当たりデータ（円）				
当期純利益	**355.84**	89.31	235.18	298.4 %
純資産	**4,057.97**	3,716.85	3,260.38	9.2 %
配当金	**64.00**	64.00	64.00	—
対売上比（%）				
営業利益率	**4.97**	3.71	4.01	1.26
EBITDAマージン	**13.30**	7.38	11.32	5.92
当期純利益率	**7.23**	1.88	4.96	5.35
財務指標				
ROE（%）	**9.10**	2.56	7.27	6.54
ROA（%）	**5.25**	1.41	3.97	3.84
自己資本比率（%）	**58.18**	57.20	53.19	0.98
株価指標（3月31日の株価）				
PER（倍）	**8.09**	25.97	9.78	−
PBR（倍）	**0.71**	0.62	0.71	−
EV/EBITDA（倍）	**3.49**	4.97	2.94	−
PCFR（倍）	**5.22**	8.57	5.21	−
配当利回り（%）	**2.22**	2.76	2.78	−0.54
株主還元				
自己株式の買付（百万円）**	**29,999**	—	59,999	−
配当性向（%）	**17.99**	71.66	27.21	−
総還元性向（%）	**48.64**	71.66	113.11	−
その他				
長期格付け（R&I）	**AA−**	AA−	AA−	−
外国人保有率（%）	**23.16**	23.64	24.14	−0.48

*　フリー・キャッシュ・フロー ＝ 営業活動によるキャッシュ・フロー ＋ 投資活動によるキャッシュ・フロー
**　単元未満株式の買取請求により取得した自己株式は含めていません。

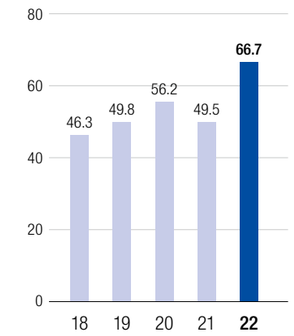
財務・非財務の指標

大日本印刷株式会社および子会社　3月31日に終了した各会計年度

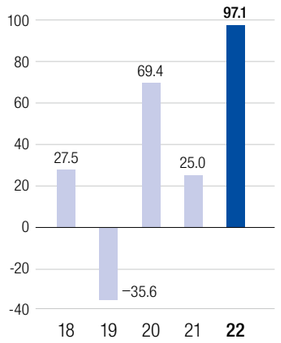
売上高
（単位：十億円）



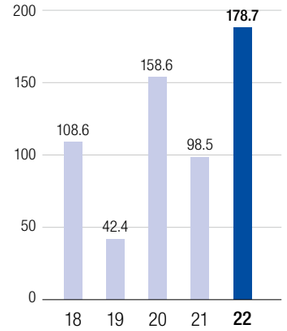
営業利益
（単位：十億円）



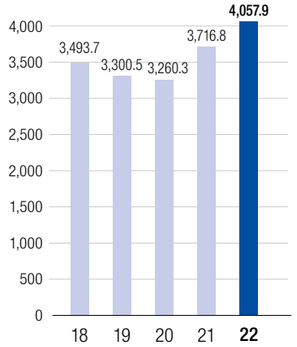
親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）
（単位：十億円）



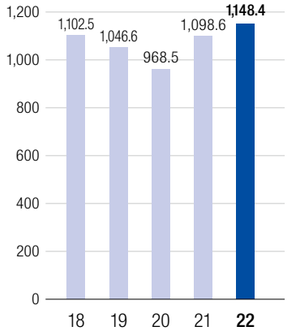
EBITDA
（単位：十億円）



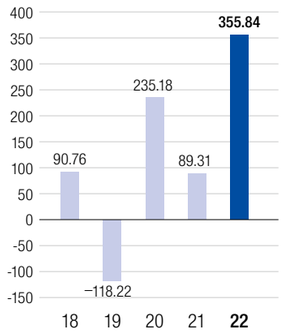
1株当たり純資産
（単位：円）



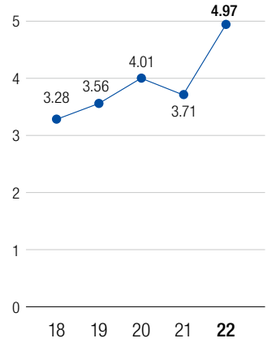
純資産
（単位：十億円）



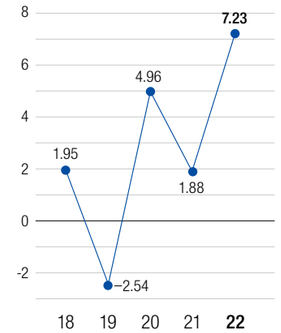
1株当たり当期純利益（純損失）
（単位：円）



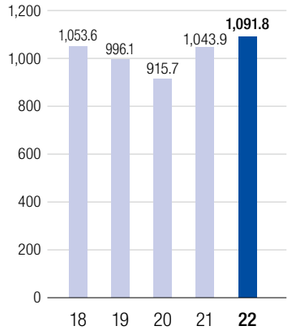
売上高営業利益率
（単位：%）



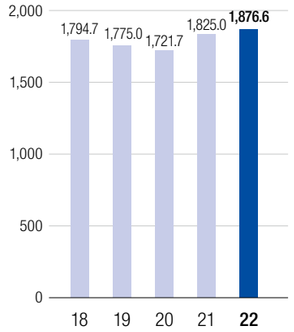
売上高当期純利益率
（単位：%）



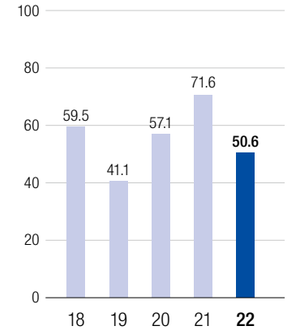
自己資本
（単位：十億円）



総資産
（単位：十億円）

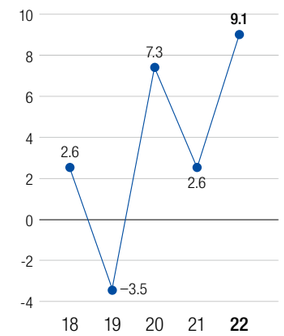


設備投資*
（単位：十億円）

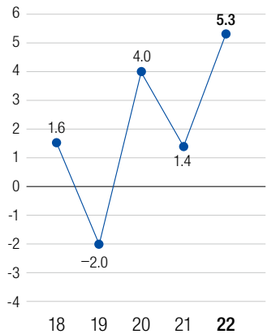


＊無形固定資産への投資も含んでいます。

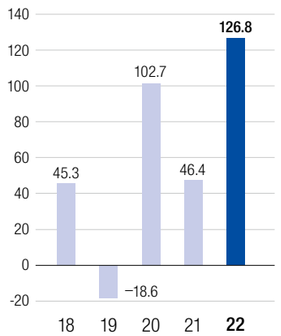
ROE
（単位：%）



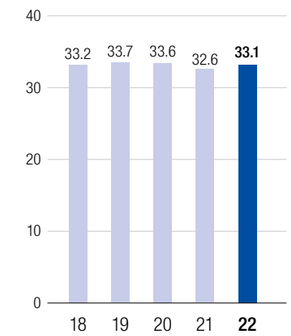
ROA
（単位：%）



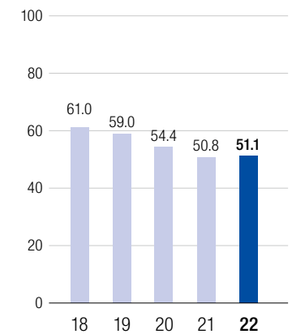
税金等調整前当期純利益（純損失）
（単位：十億円）



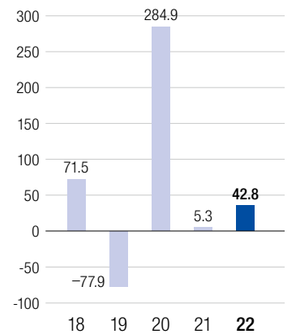
研究開発費
（単位：十億円）



減価償却費
（単位：十億円）



フリー・キャッシュ・フロー*
（単位：十億円）

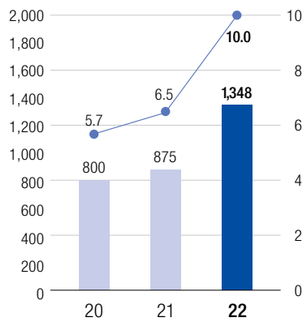


＊ 営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

財務・非財務の指標

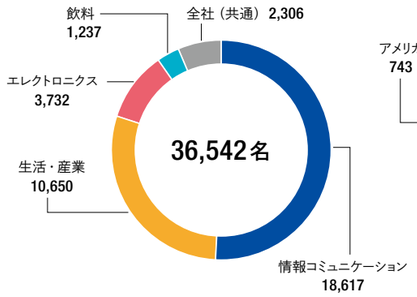
環境配慮製品・サービス スーパーエコプロダクツ

■■ 売上高（単位：億円）（2022年3月期）
● 総売上高比率（単位：%）



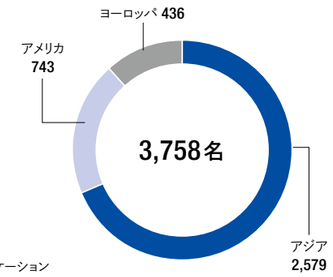
従業員数（セグメント別）

（単位：名）（2022年3月31日時点）



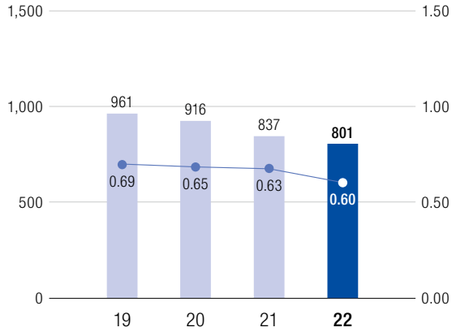
海外グループ会社従業員数（地域別）

（単位：名）（2022年3月31日時点）



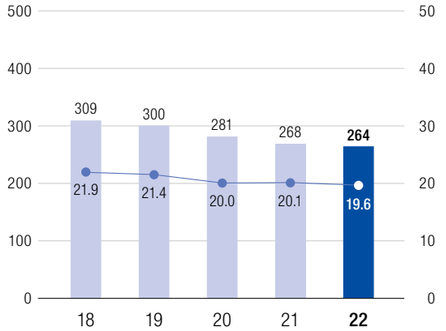
温室効果ガス（GHG）排出量（海外を含む）

■■ GHG排出量(千t-CO_2)　● GHG排出量売上高原単位(t-CO_2/百万円)



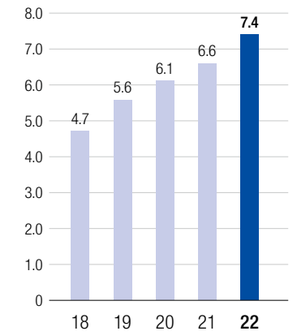
不要物総排出量（海外を含む）

■■ 不要物総排出量(千t)　● 不要物総排出量売上高原単位(t/億円)

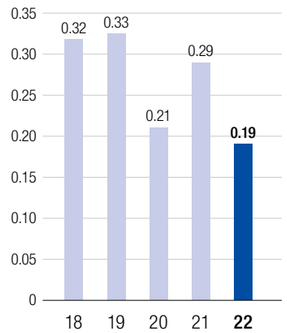


女性管理職比率

（単位：%）

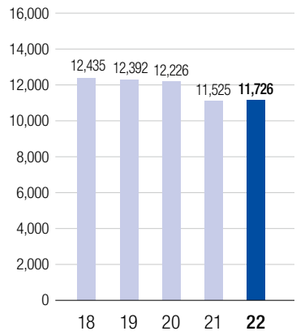


休業災害度数率



国内特許保有権利数

（単位：件）



2022年3月期の業績に関する分析および説明

当期決算

2022年3月期の事業環境および決算の概況

当期のDNPグループを取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の影響が続きましたが、ワクチンの普及などもあり、徐々に経済活動再開の動きも見られました。国内では働き方や生活様式の変化も続き、遠隔教育やオンライン診療、第5世代移動通信システム（5G）関連の需要が一層拡大しました。また、地球温暖化防止や環境負荷低減の取り組みが世界で広がるなか、脱炭素社会や循環経済の構築につながる環境配慮型の製品・サービスのニーズが高まりました。一方、期の後半には、ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスク、原材料価格の一段の上昇、半導体不足の長期化などの影響が強まりました。

こうした状況のなか、DNPグループは、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に向けて、社会の課題を解決するとともに、人々の期待に応える新しい価値の創出に努めました。

当期は、高い収益性と市場成長性を見込む「注力事業」として、「IoT・次世代通信」「データ流通」「モビリティ」「環境」関連のビジネスを設定し、経営資源を重点的かつ最適に配分して事業の拡大に取り組みました。

「IoT・次世代通信」関連では、5G向けにナノインプリントリソグラフィによる次世代半導体製品の開発・供給を進めました。この技術は、半導体製造時の省電力化やコスト低減を実現し、脱炭素社会の実現にも貢献しています。

「データ流通」関連では、2021年10月に、高等教育の高度化への取り組みを目的として、NTT西日本およびNTT東日本との共同出資で株式会社NTT EDXを設立しました。電子教科書・教材事業を軸に、高等教育の課題解決に向けた各種サービスの提供や、出版社・書店の業務の電子化・効率化の支援に取り組みました。また証明写真機「Ki-Re-i」を活用したマイナンバーカードの電子申請サービスも提供し、行政サービスのデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進して、新しい生活様式に対応した非接触での申請を可能にしました。

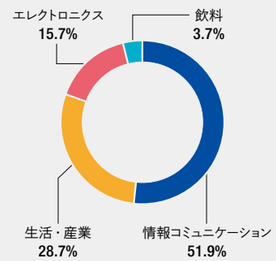
「モビリティ」関連では、環境負荷の低減やエネルギー効率の向上、より高い情報セキュリティや安全性・快適性が求められる「次世代のモビリティ社会」に向けた製品・サービスの開発に努めました。例えば、電気自動車（EV）等に使用するリチウムイオン電池用のバッテリーパウチや、内外装材のデザインと機能をともに高める加飾フィルムやパネルなどを開発・提供しました。

「環境」関連では、単一素材（モノマテリアル）のプラスチックで構成することでリサイクル性を高めた「モノマテリアル包材」の開発を強化しました。DNPグループの独自技術によって、酸素や水蒸気に対する高いバリア性に加えて、メタリック調の意匠・デザインを実現し、液体の内容物にも対応可能なポリプロピレン（PP）のフィルムパッケージを開発しました。この製品が2021年6月に世界的な消費財メーカーに採用され、東南アジア市場での販売がスタートしました。

そのほか、競争力強化のための構造改革にも取り組み、強い事業ポートフォリオの構築を推進しています。長期的成長を支える経営基盤の強化に向けて、

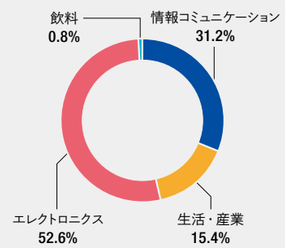
セグメント別売上高構成比

（2022年3月期）



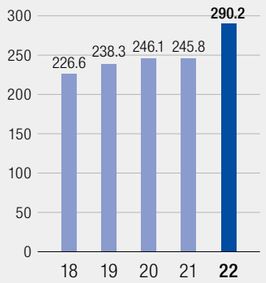
セグメント別営業利益構成比

（2022年3月期）



2022年3月期の業績に関する分析および説明

DNPの海外売上高
（単位：十億円）



DXなどの大きな潮流（メガトレンド）を捉え、ICT活用による生産性の向上や情報基盤の強化のほか、環境および人財・人権の取り組みを加速させました。

	2022.3	2021.3	2020.3
売上高（百万円）	1,344,147	1,335,439	1,401,894
売上総利益率	21.8 %	20.7 %	20.9 %
営業利益率	5.0 %	3.7 %	4.0 %
経常利益率	6.0 %	4.5 %	4.5 %
純利益率	7.2 %	1.9 %	5.0 %

DNPグループ全体の当期の海外売上高は、前期比18.1%増の2,902億33百万円となりました。売上高全体に占める割合は21.6%となり、前期の18.4%から3.2ポイント上昇しました。地域別では、インドネシアや台湾を含むアジア地域は前期比19.0%増の2,188億94百万円、米国や欧州などを含むその他の地域は15.2%増の713億39百万円となりました。

情報コミュニケーション部門

- 売上高　　：6,989億98百万円（前期比 3.2%減）
- 営業利益　：　276億16百万円（前期比43.9%増）
- 営業利益率：4.0%（1.3ポイント上昇）

出版関連事業

市場 2021年度の出版業界の販売金額は、1兆1,810億円（前年度比4.8%減）。2020年度に引き続きコロナ禍による読書時間の増加が好影響を与えた結果、書籍は前年度比0.3%増の6,747億円となりました。一方、雑誌は前年度比10.8%減の5,062億円となりました（出版科学研究所調べ）。また、書店数は2021年度に11,959店となり、前年と比較して3.2%、390店舗が減少しました（日本出版インフラセンター調べ）。
2020年度の電子書籍の市場規模は、前年度比28.6%増の4,821億円となり、2025年度には6,700億円を超える市場へと成長する見通しです（インプレス総合研究所調べ）。

DNP 電子書籍の販売が引き続き堅調に推移し、紙と電子の両方に対応したハイブリッド型総合書店「honto」は会員数が770万人（2022年3月末現在）にまで増えて売上が増加しました。また、電子図書館サービスや図書館運営業務が順調に推移し（図書館サポート事業の受託館数：2022年1月末現在1,697館、前年比21館増加）、売上高が前年を上回りました。一方、雑誌の印刷が伸び悩み、印刷受注は減少しました。

情報イノベーション事業：マーケティング関連

市場 2021年度の国内の広告需要は、新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・DMなどが、新型コロナウイルス感染症の影響で大幅に落ち込んだ2020年度から回復し、全体で+12.8%と、大幅な増加になりました（経済産業省調べ）。

DNP デジタルマーケティングは年間を通じて好調に推移しましたが、コロナ禍の長期化にともなう得意先のプロモーション予算の抑制の影響もあり、チラシ・カタログ・SP等が減少し、全体では減収となりました。

情報イノベーション事業：情報セキュリティ関連

市場 労働力不足や働き方改革を背景に、引き続きBPO（Business Process Outsourcing）の社会的な需要が増加しました。ICカードは、キャッシュレス決済比率が高まるなかで、クレジットカードを利用した決済の比率が依然として高い水準を維持しました。

DNP ICカード事業で非接触型のクレジットカードが増加しましたが、BPO事業の大型案件が減少し、全体では減収となりました。

イメージングコミュニケーション事業

市場 ワクチン接種の普及や感染対策を講じたイベントやアミューズメント施設の利用の増加など、人流の抑制が緩和されたことにより、写真プリントの需要も大きく回復しました。

DNP 主力の米国市場において、写真の撮影・プリント用の部材とサービスの需要が大幅に回復したほか、その他の地域での事業も順調に推移し、全体で増収となりました。

生活・産業部門

- 売上高　　：3,870億30百万円（前期比5.2%増）
- 営業利益　：　136億25百万円（前期比2.4%減）
- 営業利益率：3.5%（0.3ポイント低下）

包装関連事業

市場 環境対応包材の需要が増加したほか、日用品向け包材の需要が回復してきましたが、感染拡大防止のための外出自粛等によって観光用の土産物包材は苦戦が続きました。

DNP「DNP環境配慮パッケージング GREEN PACKAGING」の開発・販売に努めるとともに、製造プロセスや業務の効率化などの構造改革に取り組みました。フィルムパッケージなどが減少したものの、プラスチック成型品やPETボトル用無菌充填システムの販売が増加し、売上高は全体で増加しました。

生活空間関連事業

市場 2021年度の国内新設住宅着工戸数は約87万戸と、前年比6.6%増加しました。このうち、持家が6.9%、アパート等の貸家が9.2%、マンション等の分譲住宅が3.9%、それぞれ増加しました（国土交通省調べ）。

DNP 住宅用内外装材や自動車内装用の加飾フィルムなどが増加したほか、感染拡大防止のための抗菌・抗ウイルスの機能を付与した製品も増加し、売上高は全体で前年を上回りました。

産業用高機能材関連事業

市場 リチウムイオン電池は、CO_2排出量削減に向けた世界的な環境規制の高まりを受け、電気自動車（EV）用の需要が世界的に拡大しています。当年度のEV用リチウムイオン電池の世界市場は、出荷容量ベースで前年比120.9%増となり（矢野経済研究所調べ）、車載向けのバッテリーパウチの需要が拡大したほか、テレワークの広がりなどによってタブレット端末やスマートフォン向けのバッテリーパウチの需要も堅調に推移しました。

DNP 世界的な半導体不足によって、サプライチェーンの一時的な減産の影響を受けたものの、車載用のほか、タブレット端末やスマートフォン用のリチウムイオン電池用バッテリーパウチが増加し、売上高は前年を上回りました。

エレクトロニクス部門

- 売上高　　：2,110億94百万円（前期比 7.1%増）
- 営業利益　　：　464億80百万円（前期比26.7%増）
- 営業利益率　：22.0%(3.4ポイント上昇)

ディスプレイ関連製品事業

市場 2021年の有機ELディスプレイ市場は、リモートワークやオンライン教育の拡大によりノートPCやタブレット端末、スマートフォン用の需要が高まった結果、中小型の市場規模は前年比18.0%増の2兆4,723億円となり、大型の市場もテレビ向けの需要が年の前半に回復したことにともない、前年比49.5%増の4,221億円となりました。液晶パネル市場は、巣ごもり需要やリモートワーク需要を背景に、大型パネルで前年比74.8%増の11兆8,276億円、中小型パネルで前年比14.0%増の2兆4,488億円の見込みとなりました（以上、富士キメラ総研「2022ディスプレイ関連市場の現状と将来展望」）。

DNP 光学フィルム関連が“巣ごもり需要”の一巡による影響を受けたものの、全体では増加しました。また、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクは、スマートフォン用のディスプレイ需要が堅調に推移し、当事業は全体で増収となりました。

電子デバイス事業

市場 2021年の世界の半導体販売額は、前年比26.2%増の5,559億ドルになりました（世界半導体市場統計：World Semiconductor Trade Statistics）。分野別では、半導体メモリーの出荷が前年比で30.9%増加し、ロジックの出荷が同30.8%増加しました。

DNP 通信や車載、データセンター向けの半導体製品の製造用フォトマスクが増加しました。また、半導体パッケージ用部材であるリードフレームなど各種関連製品も好調に推移し、全体で増収となりました。

飲料部門

- 売上高　　：497億00百万円（前期比 3.4%減）
- 営業利益　　：　6億90百万円（前期比17.8%減）
- 営業利益率　：1.4%（0.2ポイント低下）

市場 外出自粛や観光客の減少、主に宿泊や外食関係の休業により、飲料需要が引き続き減少しました。

DNP 売上高は、家庭内消費が主力のスーパーやウェブサイトでの販売が増加したものの、外出自粛や行動制限の影響を受けて飲食店での販売が伸び悩み、全体として減少しました。

売上原価／販売費および一般管理費／営業利益

売上原価は前期から73億7百万円、0.7%減少して1兆512億18百万円に、売上総利益率は1.1ポイント上昇して21.8%になりました。

主要な原材料のうち、フィルムやレジンなどの合成樹脂価格は期を通じて上昇し、第4四半期には国産ナフサ価格が65,000円/klレベルまで上昇したことにともない、2021年3月時点と比較して45%上昇しました。また、アルミ、アルミ箔、ICチップなどの価格高騰が続きました。一方、収益認識基準適用の影響に加え、原価低減活動が成果を上げたこともあり、売上原価は減少しました。

当期の販売費および一般管理費は2,261億40百万円となり、前期比で12億44百万円、0.5%減少しました。売上高に占める比率は0.2ポイント低下して16.8%となりました。

その結果、当期の営業利益は、前期比172億59百万円、34.8%増加して667億88百万円となりました。売上高営業利益率は1.3ポイント上昇し、5.0%となりました。

営業外損益および税金等調整前当期純利益

営業外収益は185億52百万円で、前期比29億29百万円、18.7%増加しました。営業外費用は40億91百万円で、前期比11億54百万円、22.0%減少しました。その結果、営業外損益は前期の103億78百万円の収益から、144億60百万円の収益となりました。

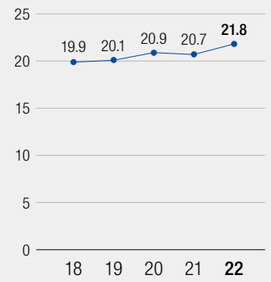
経常利益は812億49百万円で、前期比213億42百万円、35.6%増加しました。

税金等調整前当期純利益は、退職給付制度の改定をはじめ、補修対策引当金の見直しおよび投資有価証券の売却にともなう特別利益の計上もあり、1,268億90百万円で、前期比804億90百万円、173.5%増加しました。

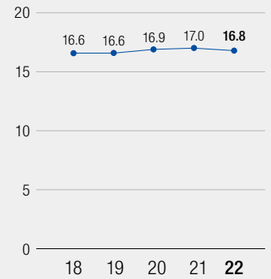
親会社株主に帰属する当期純利益

当期の親会社株主に帰属する当期純利益は、971億82百万円で、前期比720億94百万円、287.4%増加しました。また、1株当たり当期純利益は355.84円（前期は89.31円）となりました。

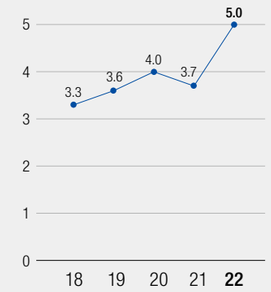
売上総利益率
（単位：%）



販売費および
一般管理費 / 売上高
（単位：%）



営業利益率
（単位：%）



流動性と資金の源泉

キャッシュ・フロー

	2022.3	2021.3	2020.3
営業活動による キャッシュ・フロー（百万円）	82,028	61,681	93,937
投資活動による キャッシュ・フロー（百万円）	△39,208	△56,284	191,057
フリー・キャッシュ・フロー（百万円）	42,820	5,397	284,994

当期の連結キャッシュ・フローに関して、営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益1,268億90百万円、減価償却費511億54百万円などにより820億28百万円の収入となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出536億14百万円などにより392億8百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出300億12百万円、配当金の支払額176億42百万円などにより577億51百万円の支出となりました。

これらの結果、連結キャッシュ・フロー計算書における当期末の現金及び現金同等物は2,933億61百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計した当期のフリー・キャッシュ・フローは、428億20百万円の収入となりました。

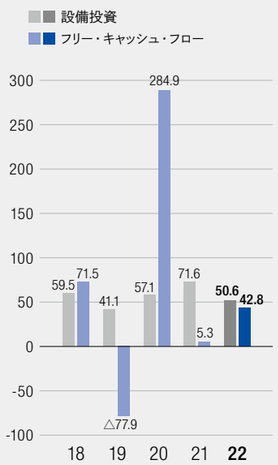
設備投資、減価償却、研究開発費等

当期の設備投資は、既存分野の生産拠点の再編や、戦略分野への重点投資などのために506億円を実施し、前期比210億円、29.2%減少しました。部門別では、情報コミュニケーション部門が前期比70億円減の190億円で構成比38%、生活・産業部門は前期比85億円減の215億円で構成比42%、エレクトロニクス部門は前期比64億円減の55億円で構成比11%、飲料部門は前期比2億円増の21億円で構成比4%、全社資産の設備投資が前期比7億円増の24億円で構成比5%となりました。この設備投資の所要資金は、自己資金によってまかないました。

当期の減価償却費は511億円で、前期比3億円、0.5%の増加となりました。部門別では、情報コミュニケーション部門が前期比1億円減の200億円で構成比39%、生活・産業部門は前期比19億円増の184億円で構成比36%、エレクトロニクス部門は前期比8億円減の86億円で構成比17%、飲料部門は前期比8億円減の20億円で構成比4%、全社資産の減価償却費は19億円で構成比4%となりました。

また、当期の研究開発費は前期実績326億円を5億円上回り、331億円となりました。

設備投資と
フリー・キャッシュ・フロー
（単位：十億円）



貸借対照表

	2022.3	2021.3	2020.3
総資産（百万円）	1,876,647	1,825,019	1,721,724
有利子負債（百万円）	154,362	158,555	211,646
自己資本（百万円）	1,091,861	1,043,977	915,779
1株当たり純資産（円）	4,057.97	3,716.85	3,260.38

当期末のDNPの総資産は、516億28百万円、2.8%増加して1兆8,766億47百万円となりました。

流動資産では、現金及び預金が138億28百万円、4.6%減少して2,873億34百万円に、受取手形・売掛金・契約資産の合計額が2億21百万円、0.1%増加して3,248億46百万円に、商品及び製品・仕掛品・原材料及び貯蔵品の合計額が148億50百万円、11.7%増加して1,416億21百万円になりました。この結果、流動資産合計は10億4百万円、0.1%減少して、8,048億13百万円となりました。

固定資産では、有形固定資産が18億46百万円、0.4%増加して4,218億75百万円に、無形固定資産が25億40百万円、10.1%増加して277億47百万円に、投資その他の資産が482億46百万円、8.4%増加して6,222億10百万円になりました。この結果、固定資産合計は526億33百万円、5.2%増加して1兆718億34百万円となりました。

流動負債は20億17百万円、0.5%減少して4,061億8百万円となりました。固定負債は38億46百万円、1.2%増加して3,221億25百万円となりました。この結果、負債合計は前期比18億28百万円、0.3%増加して7,282億33百万円となりました。

当期末の純資産は、利益剰余金が563億99百万円、8.2%増加したことなどにより、前連結会計年度末に比べ498億円、4.5%増加して1兆1,484億13百万円となりました。

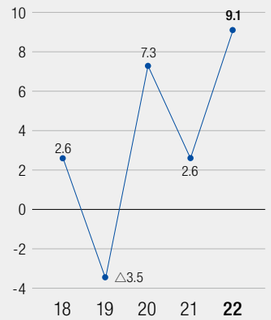
これらの結果、当期の自己資本比率は、前期比1.0ポイント上昇し、58.2%となりました。

2022年3月31日現在の発行済株式総数は3億1,724万346株であり、その15.19%に相当する4,817万5,114株の自己株式を保有しています。保有する自己株式総数は前期から481万1,444株増加しています。

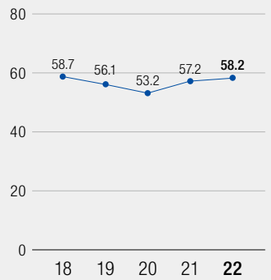
	株式の種類	当期首株式数	当期増加株式数	当期減少株式数	当期末株式数
発行済株式	普通株式	324,240,346	−	7,000,000	317,240,346
自己株式	普通株式	43,363,670	11,811,597	7,000,153	48,175,114

注 1. 普通株式の発行済株式数の減少7,000,000株は、自己株式の消却による減少7,000,000株です。
2. 普通株式の自己株式数の増加11,811,597株は、取締役会決議による自己株式の取得による増加11,806,600株、単元未満株式の買取りによる増加4,997株です。
3. 普通株式の自己株式数の減少7,000,153株は、自己株式の消却による減少7,000,000株、単元未満株式の売渡しによる減少148株、持分法適用関連会社に対する持分率の変動による減少5株です。

ROE
（単位：%）



自己資本比率
（単位：%）



連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2021年3月31日）	当連結会計年度（2022年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	301,162	**287,334**
受取手形及び売掛金	324,625	**–**
受取手形	–	**46,635**
売掛金	–	**277,912**
契約資産	–	**298**
有価証券	19,000	**17,900**
商品及び製品	75,540	**80,385**
仕掛品	27,810	**30,980**
原材料及び貯蔵品	23,420	**30,255**
その他	34,975	**33,804**
貸倒引当金	△716	**△693**
流動資産合計	805,817	**804,813**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	533,513	**529,948**
減価償却累計額	△369,464	**△369,441**
建物及び構築物（純額）	164,049	**160,506**
機械装置及び運搬具	699,897	**684,070**
減価償却累計額	△626,186	**△613,240**
機械装置及び運搬具（純額）	73,710	**70,830**
土地	141,808	**139,573**
リース資産	15,144	**15,638**
減価償却累計額	△7,862	**△9,087**
リース資産（純額）	7,282	**6,550**
建設仮勘定	13,238	**25,640**
その他	113,590	**112,733**
減価償却累計額	△93,651	**△93,958**
その他（純額）	19,939	**18,775**
有形固定資産合計	420,029	**421,875**
無形固定資産		
のれん	2,426	**2,317**
ソフトウエア	21,048	**23,556**
その他	1,732	**1,873**
無形固定資産合計	25,207	**27,747**
投資その他の資産		
投資有価証券	422,799	**410,266**
退職給付に係る資産	111,933	**166,130**
繰延税金資産	9,977	**11,770**
その他	31,995	**36,002**
貸倒引当金	△2,741	**△1,957**
投資その他の資産合計	573,964	**622,210**
固定資産合計	1,019,201	**1,071,834**
資産合計	1,825,019	**1,876,647**

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2021年3月31日）	当連結会計年度（2022年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	226,606	**236,188**
短期借入金	37,321	**33,990**
1年内返済予定の長期借入金	2,545	**2,567**
未払法人税等	7,123	**10,051**
賞与引当金	19,284	**20,367**
補修対策引当金	17,688	**17,252**
その他	97,555	**85,689**
流動負債合計	408,125	**406,108**
固定負債		
社債	103,550	**102,500**
長期借入金	11,569	**14,254**
リース債務	5,869	**5,144**
補修対策引当金	49,491	**28,036**
退職給付に係る負債	35,174	**55,888**
繰延税金負債	95,997	**102,275**
その他	16,627	**14,026**
固定負債合計	318,279	**322,125**
負債合計	726,405	**728,233**
純資産の部		
株主資本		
資本金	114,464	**114,464**
資本剰余金	145,024	**145,143**
利益剰余金	683,784	**740,183**
自己株式	△122,920	**△133,123**
株主資本合計	820,352	**866,667**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	202,017	**192,994**
繰延ヘッジ損益	11	**45**
為替換算調整勘定	△5,082	**4,220**
退職給付に係る調整累計額	26,678	**27,932**
その他の包括利益累計額合計	223,624	**225,193**
非支配株主持分	54,636	**56,552**
純資産合計	1,098,613	**1,148,413**
負債純資産合計	1,825,019	**1,876,647**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度 （自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
売上高	1,335,439	**1,344,147**
売上原価	1,058,525	**1,051,218**
売上総利益	276,914	**292,928**
販売費及び一般管理費	227,384	**226,140**
営業利益	49,529	**66,788**
営業外収益		
受取利息	483	**277**
受取配当金	3,858	**3,836**
持分法による投資利益	6,742	**8,686**
その他	4,539	**5,751**
営業外収益合計	15,623	**18,552**
営業外費用		
支払利息	1,255	**735**
寄付金	1,736	**1,078**
その他	2,253	**2,277**
営業外費用合計	5,245	**4,091**
経常利益	59,907	**81,249**
特別利益		
固定資産売却益	588	**7,133**
投資有価証券売却益	1,874	**12,118**
退職給付制度改定益	–	**18,534**
受取補償金	365	**–**
補修対策引当金戻入額	–	**14,674**
その他	126	**2,118**
特別利益合計	2,954	**54,579**
特別損失		
固定資産売却損	114	**1,772**
固定資産除却損	2,804	**2,145**
減損損失	4,102	**3,506**
投資有価証券売却損	4,878	**175**
投資有価証券評価損	2,905	**742**
その他	1,657	**596**
特別損失合計	16,462	**8,938**
税金等調整前当期純利益	46,400	**126,890**
法人税、住民税及び事業税	14,874	**17,998**
法人税等調整額	3,753	**8,391**
法人税等合計	18,627	**26,389**
当期純利益	27,772	**100,501**
非支配株主に帰属する当期純利益	2,684	**3,319**
親会社株主に帰属する当期純利益	25,088	**97,182**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度 （自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
当期純利益	27,772	**100,501**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	91,947	**△9,044**
繰延ヘッジ損益	8	**34**
為替換算調整勘定	△2,324	**7,552**
退職給付に係る調整額	31,272	**1,568**
持分法適用会社に対する持分相当額	△448	**3,157**
その他の包括利益合計	120,455	**3,269**
包括利益	148,228	**103,770**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	145,856	**99,514**
非支配株主に係る包括利益	2,372	**4,255**

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度

(自 2020年4月1日　至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	114,464	145,024	676,346	△122,911	812,923
当期変動額					
剰余金の配当			△17,977		△17,977
親会社株主に帰属する当期純利益			25,088		25,088
持分法の適用範囲の変動			327		327
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		0			0
自己株式の取得				△9	△9
自己株式の処分		△0	△0	0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					–
当期変動額合計	–	0	7,438	△9	7,429
当期末残高	114,464	145,024	683,784	△122,920	820,352

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	110,051	5	△3,448	△3,751	102,856	52,794	968,574
当期変動額							
剰余金の配当							△17,977
親会社株主に帰属する当期純利益							25,088
持分法の適用範囲の変動							327
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							0
自己株式の取得							△9
自己株式の処分							0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	91,966	6	△1,633	30,429	120,768	1,841	122,609
当期変動額合計	91,966	6	△1,633	30,429	120,768	1,841	130,039
当期末残高	202,017	11	△5,082	26,678	223,624	54,636	1,098,613

当連結会計年度

(自 2021年4月1日　至 2022年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	114,464	145,024	683,784	△122,920	820,352
会計方針の変更による累積的影響額			25		25
持分法適用会社における会計方針の変更による累積的影響額			△3,355		△3,355
会計方針の変更を反映した当期首残高	114,464	145,024	680,454	△122,920	817,022
当期変動額					
剰余金の配当			△17,643		△17,643
親会社株主に帰属する当期純利益			97,182		97,182
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		118			118
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				0	0
自己株式の取得				△30,012	△30,012
自己株式の処分			△0	0	0
自己株式の消却			△19,809	19,809	–
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)					–
当期変動額合計	–	118	59,728	△10,202	49,644
当期末残高	114,464	145,143	740,183	△133,123	866,667

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額						
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	202,017	11	△5,082	26,678	223,624	54,636	1,098,613
会計方針の変更による累積的影響額							25
持分法適用会社における会計方針の変更による累積的影響額	△296	△0	3	△470	△763		△4,118
会計方針の変更を反映した当期首残高	201,720	11	△5,078	26,207	222,861	54,636	1,094,521
当期変動額							
剰余金の配当							△17,643
親会社株主に帰属する当期純利益							97,182
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							118
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減							0
自己株式の取得							△30,012
自己株式の処分							0
自己株式の消却							–
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△8,726	33	9,299	1,725	2,332	1,916	4,248
当期変動額合計	△8,726	33	9,299	1,725	2,332	1,916	53,892
当期末残高	192,994	45	4,220	27,932	225,193	56,552	1,148,413

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度 （自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	46,400	**126,890**
減価償却費	50,893	**51,154**
減損損失	4,102	**3,506**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△235	**△853**
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△3,380	**△35,003**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	363	**3,851**
持分法による投資損益（△は益）	△6,742	**△8,686**
のれん償却額	994	**521**
受取利息及び受取配当金	△4,341	**△4,114**
支払利息	1,255	**735**
投資有価証券売却損益（△は益）	3,003	**△11,942**
投資有価証券評価損益（△は益）	2,905	**742**
固定資産除売却損益（△は益）	2,411	**△3,168**
売上債権の増減額（△は増加）	6,252	**2,461**
棚卸資産の増減額（△は増加）	7,065	**△13,355**
仕入債務の増減額（△は減少）	△11,530	**7,882**
補修対策引当金戻入額	–	**△14,674**
その他	△110	**△2,970**
小計	99,306	**102,977**
補修対策費用の支払額	△8,116	**△7,215**
特別退職金の支払額	△450	**△197**
法人税等の支払額	△29,058	**△13,535**
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,681	**82,028**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額（△は増加）	△2,255	**4,502**
有形固定資産の取得による支出	△50,992	**△53,614**
有形固定資産の売却による収入	2,024	**8,120**
投資有価証券の取得による支出	△944	**△1,571**
投資有価証券の売却による収入	5,503	**14,747**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,551	**△50**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	20	**–**
無形固定資産の取得による支出	△10,992	**△12,206**
利息及び配当金の受取額	8,260	**6,980**
その他	△4,357	**△6,117**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△56,284	**△39,208**

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度 （自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△1,929	**△3,350**
長期借入れによる収入	4,295	**4,790**
長期借入金の返済による支出	△3,404	**△2,009**
社債の償還による支出	△52,490	**△3,570**
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	–	**△878**
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	–	**10**
自己株式の取得による支出	△9	**△30,012**
子会社の自己株式の取得による支出	△1	**△847**
利息の支払額	△1,447	**△734**
配当金の支払額	△17,976	**△17,642**
非支配株主への配当金の支払額	△551	**△509**
その他	△4,753	**△2,997**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△78,268	**△57,751**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△416	**4,054**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△73,287	**△10,877**
現金及び現金同等物の期首残高	377,367	**304,223**
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	143	**15**
現金及び現金同等物の期末残高	304,223	**293,361**

子会社・関連会社 (2022年3月31日現在)

印刷事業

		資本金(百万円)	議決権の所有割合(%)
(株) DNP北海道	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株) DNP東北	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株) DNP中部	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株) DNP西日本	総務・経理事務等代行サービス	100	100.0
(株) DNP四国	製版・印刷・製本	50	97.0
情報コミュニケーション部門			
出版関連事業			
丸善CHIホールディングス (株)	事業会社への投資	3,000	55.0
(株) 図書館流通センター	図書販売、データ作成、運営等の図書館支援、コンサルティング	266	55.0 (55.0)
丸善雄松堂 (株)	教育・学術事業、店舗事業、出版事業、店舗内装事業他	100	55.0 (55.0)
丸善出版 (株)	出版業	50	55.0 (55.0)
(株) 丸善ジュンク堂書店	書籍・雑誌・文具の販売	50	55.0 (55.0)
ブックオフグループホールディングス (株)	グループ会社の経営管理およびそれに付帯する業務	100	18.4 (11.0)
(株) トゥ・ディファクト	ハイブリッド書店サービスの運営等	100	100.0
(株) ビジュアルジャパン*	コンピュータソフトウェア開発・販売・保守	50	87.0
(株) DNP書籍ファクトリー	オフセット印刷、製本	200	100.0
(株) DNPメディア・アート	プリプレス・メディア制作	180	100.0
(株) モバイルブック・ジェーピー	電子出版流通プラットフォーム事業、電子書籍配信サービス	100	63.8
教育出版 (株)	教科書・教材品の編集・販売	60	48.2
大口製本印刷 (株)	製本	49	100.0 (15.1)
Tien Wah Press (Pte.) Ltd.	製版・印刷・製本	(SGD1,000) 4,600	100.0
情報イノベーション事業			
(株) インテリジェント ウェイブ	ソフトウェアの開発・保守	843	50.7
(株) DNPグラフィカ	オフセット印刷・製本	100	100.0
(株) DNPコミュニケーションデザイン	企画・制作・製版・刷版	100	100.0
(株) DNPデータテクノ	各種帳票およびプラスチックカードの製造・販売ならびにBPOサービス	100	100.0
(株) DNPデジタルソリューションズ	情報システムの企画・設計・保守・運営	100	100.0
(株) DNPエスピーソリューションズ	各種広告宣伝物の企画・製造	80	100.0
(株) DNPハイパーテック	コンピュータおよび周辺機器の製造販売ならびにソフトウェアの開発・製造・販売	40	100.0
(株) エヌピーシー*	印刷物等の発送事務代行業務	20	100.0 (100.0)
(株) DNPプランニングネットワーク	印刷物の企画・制作	50	95.0
(株) DNPソーシャルリンク	インターネット等を利用した広告・システム等の企画・開発・運営	10	100.0
(株) DNPメディアサポート	各種印刷物の製造・販売	10	95.0
MK Smart Joint Stock Company	カードの製造・販売、BPOビジネスおよびDTPビジネス	(VND1,000,000) 100,000	36.3
PT. Wahyu DNP Bureau	カードの発行サービス	(USD1,000) 2,000	45.0
イメージングコミュニケーション事業			
(株) DNPイメージングコム	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工	100	100.0
(株) DNPフォトイメージングジャパン	フォト製品の販売、証明写真機・記念撮影フォトブース事業	100	100.0
(株) DNPアイディーシステム	官庁系ICカード身分証用機器・材料の販売	60	100.0
(株) DNPホリーホック	フォトスタジオ運営・関連設備サービス	90	100.0 (100.0)
DNP Imagingcomm Asia Sdn. Bhd.	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工・販売、フォト製品の販売	(MYR1,000) 190,000	100.0
DNP Imagingcomm America Corporation	昇華型・溶融型熱転写記録材の製造・加工・販売、フォト製品の販売	(USD1,000) 71,980	100.0 (100.0)
DNP Photo Imaging Europe SAS	フォト関連商品の販売	(EUR1,000) 2,408	100.0
DNP Photo Imaging Russia, LLC	フォト関連商品の販売	(RUB1,000) 7,622	100.0 (100.0)
Sharingbox SA	イベント事業への機能性フォトブースの提供	(EUR1,000) 3,588	100.0 (100.0)
DNP Imagingcomm Europe B.V.	昇華型・溶融型熱転写記録材の加工・販売	(EUR1,000) 1,000	100.0
生活・産業部門			
包装関連事業			
(株) ライフスケープマーケティング	食品・飲食物の購買・消費等に関する各種情報の調査・収集・提供	430	84.0
(株) DNPテクノパック	包装用品の製造・印刷・加工	300	100.0
相模容器 (株)	各種プラスチックチューブの製造	200	90.0
(株) アセプティック・システム	無菌充填システムの製造・販売およびコンサルテーション	100	100.0
(株) DNP包装	充填および包装加工	80	100.0
(株) DNP・SIG Combibloc	飲料および液体食品向け無菌紙容器および充填機器の販売	75	50.0
Dai Nippon Printing (Thailand) Co., Ltd.*	包装用品の販売	(THB1,000) 200,000	100.0
DNP Vietnam Co., Ltd.	包装用品の製造・販売	(USD1,000) 31,500	100.0 (20.0)
PT DNP Indonesia	包装用品の製造・販売	(USD1,000) 26,000	51.0
生活空間関連事業			
DNP住空間マテリアル販売 (株)	建材製品の販売	300	100.0
(株) DNPエリオ	鋼板・アルミプリント等の金属板印刷・加工	300	50.0
(株) DNP生活空間	建材製品の製造・印刷・加工	200	100.0
モビリティ事業			
DNP田村プラスチック (株)	自動車用品および部品の製造・販売	60	100.0
(有) エヌテック	金型の製作	5	89.0 (89.0)
産業用高機能材関連事業			
(株) DNP高機能マテリアル	リチウムイオン電池用部材の製造	200	100.0
エレクトロニクス部門			
ディスプレイ関連製品事業			
(株) DNPプレシジョンデバイス姫路	ディスプレイ関連製品の製造	400	100.0
DNP Denmark A/S	電子精密部品の製造・販売	(DKK1,000) 135,000	100.0
電子デバイス事業			
ディー・ティー・ファインエレクトロニクス (株)	電子精密部品の製造・販売	490	65.0
(株) DNPファインオプトロニクス	電子精密部品の製造	300	100.0
(株) DNPエル・エス・アイ・デザイン	半導体製造用図面の設計・制作	100	100.0
台灣美日先進光罩股份有限公司	半導体フォトマスクの製造・販売	(TWD1,000) 2,198,185	49.9
厦门美日手创光罩有限公司	半導体フォトマスクの製造・販売	(USD1,000) 160,000	49.9 (49.9)
DNP Photomask Europe S.p.A.	半導体フォトマスクの製造・販売	(EUR1,000) 47,200	80.5
その他			
日本ユニシス (株)	ソフトウェアの開発・販売および各種システム関連サービス等	5,483	20.6
(株) DNPファインケミカル	化成品等の製造・販売	2,000	100.0
(株) DNPファインケミカル宇都宮	化成品材料、医療品原薬等の製造・販売	100	100.0 (100.0)
(株) DNPロジスティクス	梱包・発送・貨物運送・倉庫業	626	100.0
DICグラフィックス (株)	印刷インキ等の製造・販売	500	33.4
(株) DNPアートコミュニケーションズ	美術品画像・映像の企画・制作・販売	300	100.0
PSP (株)	病院内システムの企画・研究・開発・販売・保守	379	30.9
(株) DNPエンジニアリング	印刷機械・工作機械などの製造・修理・販売	100	100.0
大日本商事 (株)	各種商品の売買	100	94.3
(株) サイバーナレッジアカデミー	標的型サイバー攻撃への対策要員を訓練・養成するアカデミーの運営	70	100.0
(株) シービーデザインコンサルティング*	個人情報の保護・危機管理に関するコンサルテーション	40	100.0
(株) 先端機能画像医療研究センター*	遠隔画像診断サービス事業	32	51.1
(株) アットテーブル*	食品スーパー等の製造・販促に関する調査・コンサルティング・企画	30	66.6
(株) DNPデクセリアルズコンサルティング	ビジネスの企画および立案	10	50.0
DNP Corporation USA	事業会社への投資	(USD1,000) 62,164	100.0 (7.1)
DNP Holding USA Corporation	事業会社への投資	(USD1,000) 100	100.0 (100.0)
迪文普企業諮詢 (上海) 有限公司*	中国市場・事業化の調査他	(USD1,000) 8,780	100.0
DNP Asia Pacific Pte. Ltd.	東南アジア・オセアニア地域の事業統括	(SGD1,000) 2,000 (USD1,000) 90,434	100.0
福利厚生・施設管理会社など			
(株) DNPファシリティサービス	ビル施設の管理・清掃・警備、厚生施設の運営	350	100.0
(株) DNP情報システム	情報システムの設計・開発・保守およびソフトウェアの制作・販売	100	100.0
(株) DNPメトロシステムズ	情報システムの企画・設計・開発・保守・サポート業務	100	100.0 (90.0)
(株) DNPヒューマンサービス	人事関連施策の企画・運営	90	100.0
(株) DNPアカウンティングサービス	経理事務代行およびコンサルテーション	30	100.0
(株) DNPテクノリサーチ*	特許関係の調査、契約書の作成	20	100.0
(株) DNPビジネスパートナーズ*	オフィスサービス関連の事務業務	10	100.0
海外販社			
DNP Korea Co., Ltd.*	電子精密部品の販売	(KRW1,000) 800,000	100.0
台灣大日本印刷股份有限公司	電子精密部品の販売	(TWD1,000) 10,000	100.0
迪文普国際貿易 (上海) 有限公司*	印刷物等の販売	(CNY1,000) 39,301	100.0 (100.0)
DNP America, LLC	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(USD1,000) 100	100.0 (100.0)
DNP Singapore Pte. Ltd.*	印刷物・電子精密部品・建材の販売	(SGD1,000) 350	100.0
DNP Europa GmbH*	建材・印刷物の販売	(EUR1,000) 92	100.0
迪文普舒適空間 (上海) 新材料有限公司*	印刷物等の販売 (生活空間関連事業およびモビリティ事業の製品、サービス)	(CNY1,000) 10,000	100.0 (100.0)
迪文普成像技術 (上海) 有限公司*	印刷物等の販売 (イメージングコミュニケーション事業の製品、サービス)	(CNY1,000) 24,000	100.0 (100.0)

飲料事業

		資本金(百万円)	議決権の所有割合(%)
飲料			
北海道コカ・コーラボトリング (株)	飲料の製造・販売	2,935	59.8 (2.3)

注：1. 議決権の所有割合の (　) 内は間接所有割合 (内数) です。
2. *は非連結子会社、および持分法非適用関連会社です。
3. 日本ユニシス (株) は、2022年4月1日付で、BIPROGY (株) に商号変更しております。

DNPの製品・サービス

情報コミュニケーション部門

出版関連事業
- 出版メディア関連
  - 1 雑誌・書籍　2 ハイブリッド型総合書店「honto」
- 出版流通関連
  - 3 MARUZEN&ジュンク堂書店 渋谷店

情報イノベーション事業
- マーケティング関連
  - 4 LINEチラシ
- BPO (Business Process Outsourcing)
  - 5 BPO
- 情報セキュリティ関連
  - 6 太陽エネルギー利用屋外液晶デジタルサイネージ／タッチパネル式多言語サイネージ（UD仕様）「アクティビジョン™」
  - 7 XR (Extended Reality) コミュニケーション
  - 8 VR(仮想現実)　9 ビジネスフォーム　10 ICカード
  - 11 本人認証サービス　12 透明ホログラムリボン

イメージングコミュニケーション事業
- 13 昇華型熱転写記録材および溶融型熱転写記録材
- 14 昇華型フォトプリンター　15 写真関連サービス・ソリューション

1

2

3

4

5

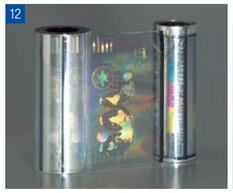
6

7

8 仁和寺「金堂」内陣のVR

9

10

11

12

13

14

15

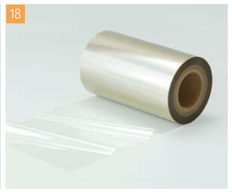
生活・産業部門

包装関連事業
- 16 DNP植物由来包材 バイオマテック®
- 17 DNPモノマテリアル包材
- 18 DNP透明蒸着フィルム IB-FILM®
- 19 DNPスーパーハイバリア紙包材
- 20 DNP機能性フィルム複合型PETボトル COMPLEX BOTTLE®
- 21 PETボトル　22 PETボトル用無菌充填システム

生活空間関連事業
- 23 フローリング用オレフィンシート
- 24 抗菌・抗ウイルス製品　25 建物用外装材
- 26 曲面樹脂グレージング　27 車両用内装材（北陸新幹線）

産業用高機能材関連事業
- 28 リチウムイオン電池用バッテリーパウチ
- 29 太陽電池用部材
- 30 採光フィルム（左：フィルムあり、室内が明るく）
- 31 DNP多機能断熱ボックス

16

17

18

19

20

21

22

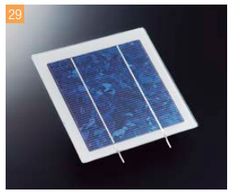
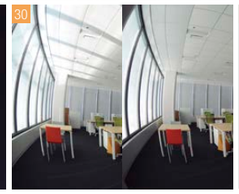
23

24

25

26

27

28

29

30

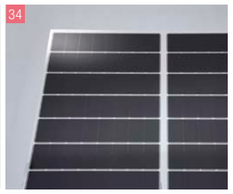
31

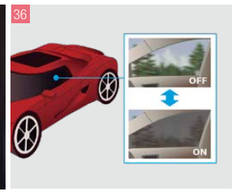
エレクトロニクス部門

ディスプレイ関連製品事業
- 32 ディスプレイ用光学フィルム
- 33 有機ELディスプレイ関連製品　34 液晶カラーフィルター
- 35 車載ディスプレイ用視野角制御フィルム（右：フィルムあり、映り込みなし）
- 36 電子シェード　37 静電容量式タッチパネル用電極フィルム
- 38 透明スクリーン　39 曲面大型有機ELデジタルサイネージ

電子デバイス事業
- 40 フォトマスク（左：半導体用、右：ディスプレイ用など大型）
- 41 ナノインプリント用マスターテンプレート
- 42 ハードディスクドライブ用サスペンション
- 43 小型半導体パッケージ用リードフレーム
- 44 DOE（光学回折素子）
- 45 ベイパーチャンバー（放熱用部材）
- 46 NFC（近距離無線通信）モジュール
- 47 MEMS（微小電気機械システム）製品

32

33

34

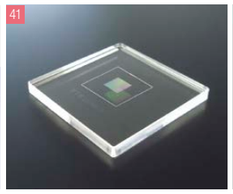
35


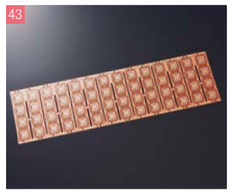
36

37

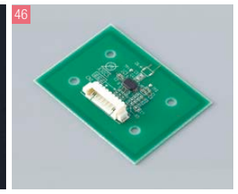
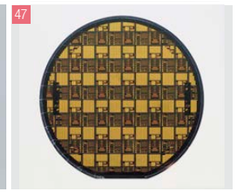
38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

投資家情報 (2022年3月31日現在)

大日本印刷株式会社

本社：〒162-8001
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

創業：1876年

従業員数(連結)：36,542名

資本金：114,464百万円

株式の総数：
発行可能株式総数　745,000,000株
発行済株式総数　317,240,346株

単元株主の総数(100 株以上を保有)：
24,488名

上場証券取引所： 東京証券取引所

事業報告記載内容 (2022年3月期末)

大株主 (上位10名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	51,903	19.29
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	17,473	6.49
第一生命保険株式会社	9,264	3.44
自社従業員持株会	7,943	2.95
株式会社みずほ銀行	5,706	2.12
日本生命保険相互会社	4,735	1.76
ステート ストリート バンク ウエスト クライアント トリーティー 505234	4,184	1.56
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	3,436	1.28
GOVERNMENT OF NORWAY	2,945	1.09
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	2,880	1.07

(注) 1. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除した株式数 (269,076,339株) を基準に算出しています。
2. 自己株式は、上記大株主から控除しています。

株式コード：7912

株主名簿管理人：
みずほ信託銀行株式会社　本店証券代行部
東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

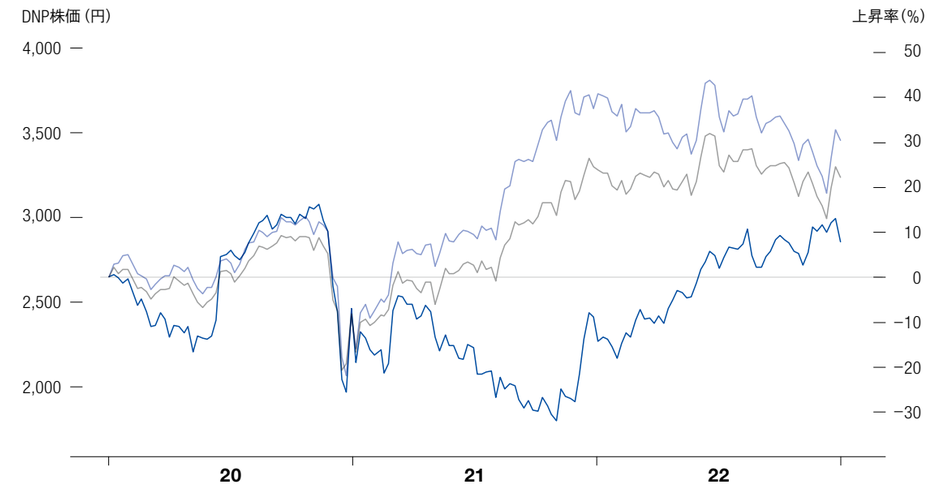
米国預託証券(ADR)：
比率(ADR: 普通株)：2:1
上場市場: OTC(店頭取引)
シンボル: DNPLY
CUSIP番号: 233806306
名義書換・預託代理人：
The Bank of New York Mellon
240 Greenwich Street, New York, NY 10286, U.S.A.
電話：(201) 680-6825
フリーダイヤル(米国内)：888-269-2377 (888-BNY-ADRS)
URL: https://www.adrbnymellon.com/

決算日: 3月31日
会計監査人: アーク有限責任監査法人
定時株主総会：6月中

投資家情報に関するお問い合わせ：
大日本印刷株式会社
IR・広報本部 IR室
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号
Tel: 03-6735-0124
Fax: 03-5225-8239

ウェブサイト：
https://www.dnp.co.jp/

株価推移の状況 (東京証券取引所) *1
(2020年、2021年、2022年3月期)



*1 2019年3月末日の終値を基準にしています。

株主総利回り*2推移

決算年月		2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
株主総利回り	(%)	94.25	115.63	103.88	107.29	133.25
(比較指標：配当込みTOPIX)	(%)	(115.87)	(110.03)	(99.57)	(141.53)	(144.34)

*2 株主総利回りは、キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。計算方法は以下のとおり：
(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株当たり配当額の累計額) ／2017年3月期末日の株価

議決権の状況
(2022年3月31日現在)

区分			株式数 (株)	議決権の数 (個)
無議決権株式			—	—
議決権制限株式	(自己株式等)		—	—
議決権制限株式	(その他)		—	—
完全議決権株式 (自己株式等)	(自己保有株式)	普通株式	48,164,000	—
完全議決権株式	(その他)	普通株式	268,821,400	2,688,214
単元未満株式		普通株式	254,946	—
発行済株式総数			317,240,346	—
総株主の議決権			—	2,688,214

自己株式等
(2022年3月31日現在)

所有者	所有株式数 (株)	発行済株式総数に対する割合 (%)
大日本印刷 (株)	48,164,007	15.18
計	48,164,007	15.18

社外からの評価 (2022年6月30日現在)

DNPは、世界各国のESG評価機関より高い評価を得て、国内外の社会的責任投資 (SRI) 指数に組み入れられています。「FTSE4Good Global Index」には2001年から22年連続、「MSCI ESG Leaders indexes」には2017年から6年連続で選定されています。また、環境情報開示システムを提供する国際的な非営利団体であるCDPから、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード」に3年連続で選出されています。

社会的責任投資 (SRI) 指数

FTSE4Good Global Index

MSCI ESG Leaders indexes

THE INCLUSION OF Dai Nippon Printing IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Dai Nippon Printing BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Euronext Vigeo Eiris World Index 120

サプライヤーエンゲージメント評価

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER

大日本印刷株式会社

〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町1-1-1
TEL : 03-3266-2111（大代表）
URL : https://www.dnp.co.jp/
©2022 DNP 発行：2022 年 8 月

PRINTED IN JAPAN