

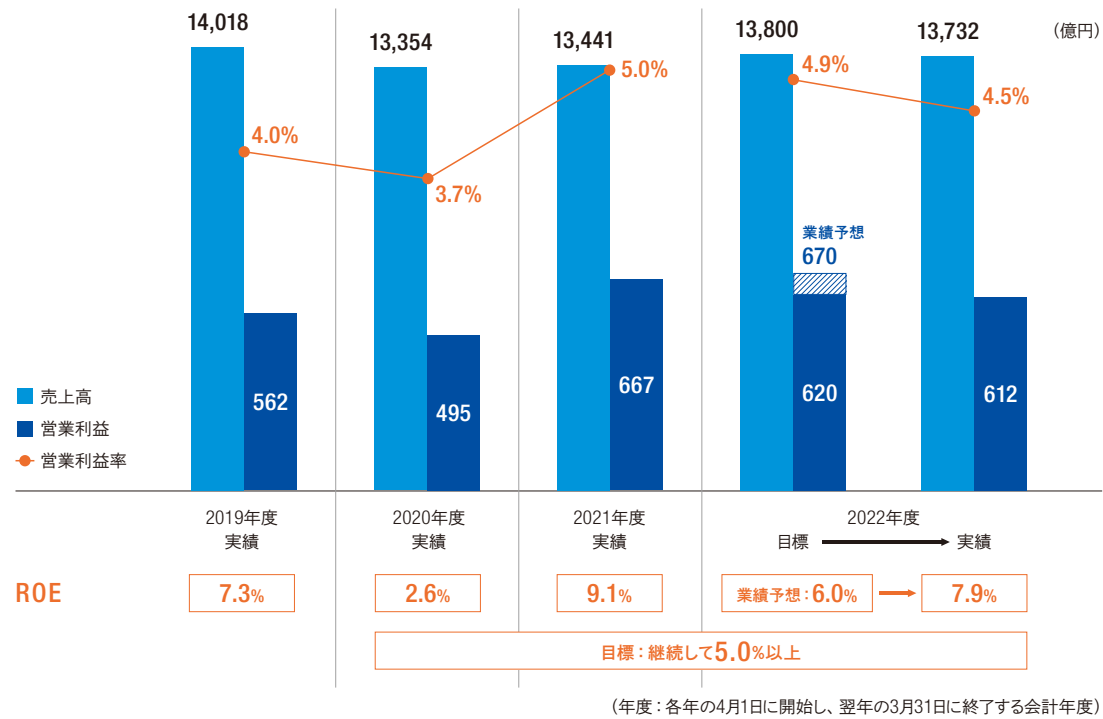
2020-2022年度の3か年計画の振り返り

厳しい状況のなかでも変化を先取りし、新しい価値の創出に注力

2020年度から2022年度までの中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた時期とちょうど重なります。刻々と変わる状況のなかで、迅速かつ的確な対応を余儀なくされましたが、収益性と市場成長性の高い事業に注力することで、売上・利益の拡大に努めました。

特に2021年度には営業利益率の改善などによって、9.1%のROEを達成しました。しかし2022年にはウクライナ情勢などで地政学リスクが顕在化し、サプライチェーンの混乱や、原材料費・エネルギー価格の高騰などの影響を受けました。その結果、2023年3月期のROEは7.9%と予想を上回ったものの、営業利益は前年度比8.3%減の612億円にとどまりました。

経営目標



2023年3月期に、予想を上回って推移したのは、海外の写真プリント関連の市場が上向いてきたイメージングコミュニケーション関連、スマートフォンなどで採用が広がった有機ELディスプレイの製造用メタルマスク、顧客企業の製品開発向けの需要が堅調に推移した半導体関連の事業でした。

ICカードやBPOなどの情報セキュア関連、太陽電池用部材などの産業用高機能材は、ほぼ期初予想通りに推移しました。

一方、世界的な自動車生産の不調が影響したリチウムイオン電池用のバッテリーパウチや、モビリティ用の内外装材、コロナ禍でのIT機器特需の反動が響いた光学フィルム関連の事業は、期初の予想に対して下回りました。

原材料費やエネルギー価格の値上げの影響も大きく、全額を価格転嫁で補えなかったこともあり、部門別の営業利益としては、情報コミュニケーション部門と生活・産業部門が業績予想に届かなかった一方、エレクトロニクス部門はほぼ予想通りに進展しました。

成長領域を中心とした価値の創出

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

※概況の矢印は業績予想比

DNPはまた、さらなる企業価値の拡大に向けて、あらゆる構造改革にも引き続き取り組んできました。例えば、事業の一層の拡大をめざして、バッテリーパウチの国内外製造ライン、バリアフィルムや環境配慮包材の国内製造ラインや、2024年度上期に稼働開始を予定している大型メタルマスクの生産ライン、2025年度上期に稼働開始を予定している光学フィルムの広幅表面材生産ラインの新設・増設を決定しました。一方、厳しい状況が続く事業に関しては、紙メディアの国内外の製造拠点の縮小、包装事業の関西地区の拠点の統合、カラーフィルターの姫路工場(兵庫県)の閉鎖・売却などを計画通りに進めました。そのほか、M&Aや資本業務提携、事業会社の立ち上げも含めて、注力事業を中心に、価値の拡大に向けたさまざまな施策を実行しました。

あらゆる構造改革による価値の拡大

	拠点再編・事業縮小	拡大施策
情報コミュニケーション部門	紙メディア製造拠点の縮小 ・ 海外拠点(シンガポール)の閉鎖・売却 ・ 国内製造拠点の集約(東京・赤羽地区の閉鎖等) ・ 前工程部門(プリプレス)の機能集約	データ流通関連事業の拡大 ・ NTT EDX社の設立 ・ Sharing Box社のグループ会社化 ・ Color Vision社の買収 BPOサービス事業の強化 ・ DNPコアライズ設立 イメージングコミュニケーション事業の拡大 ・ XRコミュニケーション事業への布石 ・ 外部との協業・出資の推進
生活・産業部門	低付加価値製品の見直しと拠点の再編 ・ 包装関連事業(関西地区)の拠点統合(京都の太秦工場を閉鎖し、京田辺工場へ集約)	バリアフィルム、環境配慮包材等の製造ライン増設 ・ 戸畑工場(福岡県)にバリアフィルム製造ライン新設 リチウムイオン電池用バッテリーパウチ製造ライン増設 ・ 鶴瀬工場(埼玉県)に製造ライン新設 ・ 欧州(デンマーク工場)での後工程ライン新設(2023年度稼働予定) ・ 欧米も含めた国内外の生産能力増強計画を検討
エレクトロニクス部門	カラーフィルター事業の縮小 ・ 姫路工場(兵庫県)の閉鎖・売却	光学フィルム 製造ライン増設 ・ 黒崎工場(福岡県)に大型メタルマスクの生産ライン新設(2024年度上期稼働予定) ・ 三原工場(広島県)に広幅表面材生産ライン新設(2025年度上期稼働予定) 電子デバイス関連事業の投資 ・ フォトマスク、リードフレームの設備増強 ・ ナノインプリント SCIVAX社との資本業務提携

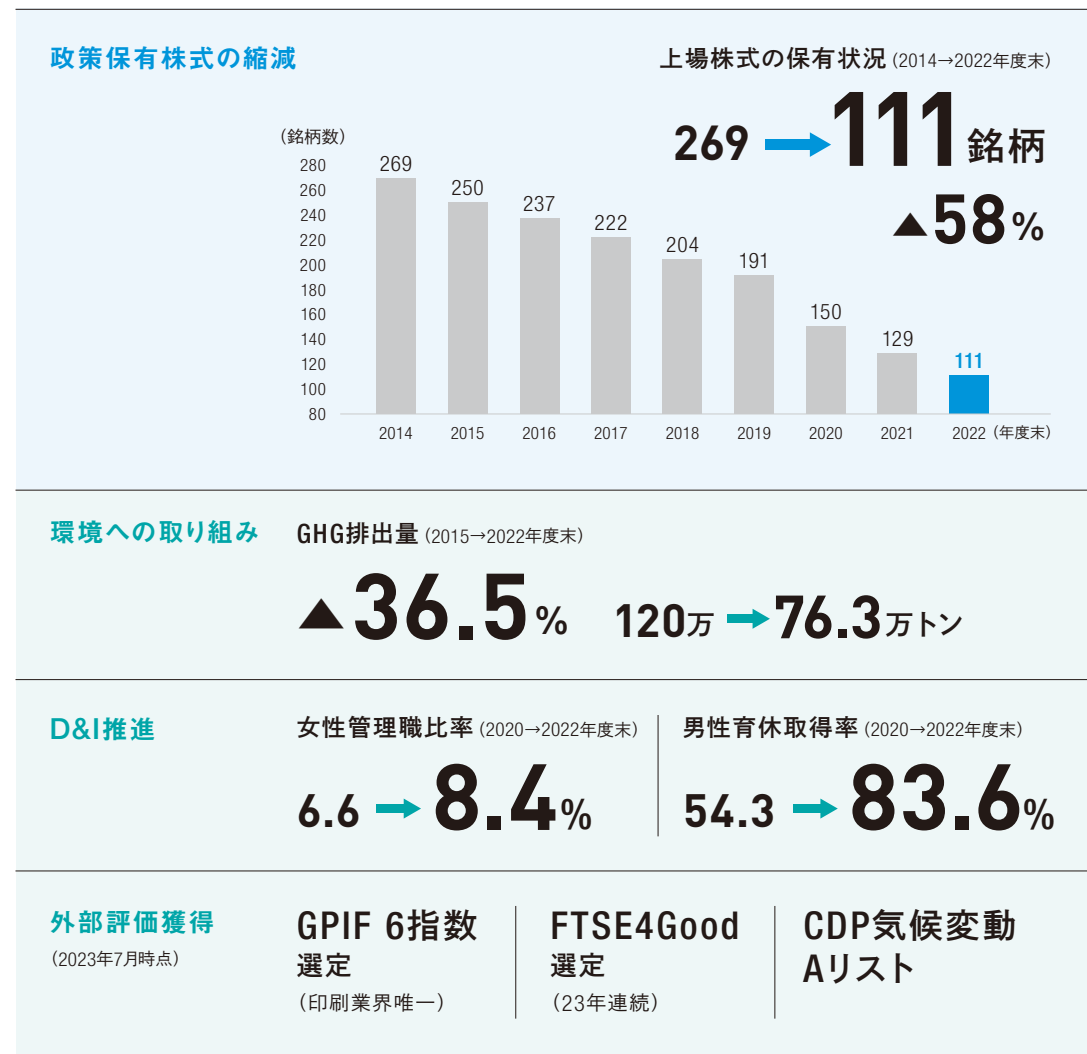
こうした成長を支える経営基盤についても、引き続き、強化に力を入れました。

例えば、財務資本に関連して、政策保有株式については、コーポレート・ガバナンスコードが2015年に日本で適用される直前の2014年度末に269銘柄ありましたが、2022年度末には111銘柄と、6割近い縮減を進めてきました。

非財務資本関連では、2050年のカーボンニュートラルに向けて、温室効果ガス（GHG）排出量を2030年に、2015年比で40%削減する目標を掲げていますが、2022年度末にはすでに36.5%の削減を達成しました。社員の多様性を強みとして活かすダイバーシティ&インクルージョン（D&I）については、女性の管理職比率を6.6%から8.4%に、男性の育休取得率を54.3%から83.6%に、この3年間でそれぞれ高めてきました。

こうしたDNPの取り組みは社会からも高い評価をいただいています。年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用するESG投資の全ての構成銘柄に印刷業界で唯一選定されている（6指数）ほか、世界的に権威のある社会的責任投資指標のFTSE4Goodには23年連続で選定されています（2023年7月時点）。また、気候変動対策の取り組みが評価され、CDPから「Aリスト企業」に認定され、サプライヤーエンゲージメント評価においては、最高評価のリーダー・ボードに4年連続で選定されました。

成長を支える経営基盤の強化



2020・2022年度の3か年計画の振り返り



中期経営計画 (2023-2025年度)

事業戦略

強い事業ポートフォリオの構築などで新しい価値の創出を加速

専務執行役員 土屋 充

私たちDNPグループは、「経営の基本方針」で示した通り、企業理念に基づき、より良い未来を自らつくり出していくための事業活動を展開しています。そのなかで、2023-2025年度の「中期経営計画」では、「事業戦略」の大きな柱として、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオの構築に力を入れています。

今回あらためて、市場の成長性・魅力度と事業収益性の二つの軸で、DNPの事業を「成長牽引事業」「新規事業」「基盤事業」「再構築事業」に構成し直しました。それぞれの事業領域に対して最適な施策を推進することで、グループ全体の企業価値を向上させていきます。

図1: 「事業戦略」中長期の事業ポートフォリオ

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



2 | 中期経営計画 事業戦略・財務戦略

事業領域とその戦略をより明確にして、具体策の実行を加速させるため、2023年度のスタート時点で事業セグメントの見直しを行いました。従来の情報コミュニケーションをスマートコミュニケーションに、生活・産業をライフ&ヘルスケアに、それぞれ部門の名称を変更しました。また、快

適な暮らしに一層寄与していくため、飲料事業をライフ&ヘルスケア部門に移行し、飲料のセグメントを廃止しています。

この新しい事業セグメント(図2)と事業ポートフォリオの関係は図3の通りです。

図2: 事業セグメント(部門)再編・改称(2023年度~)

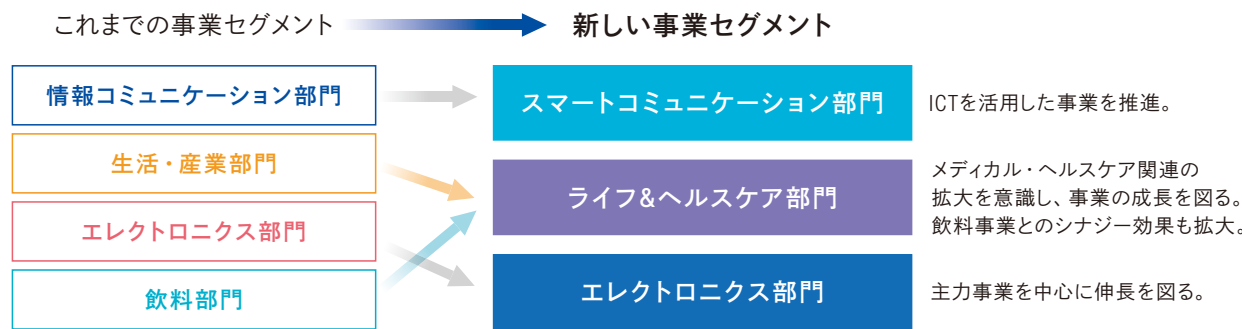
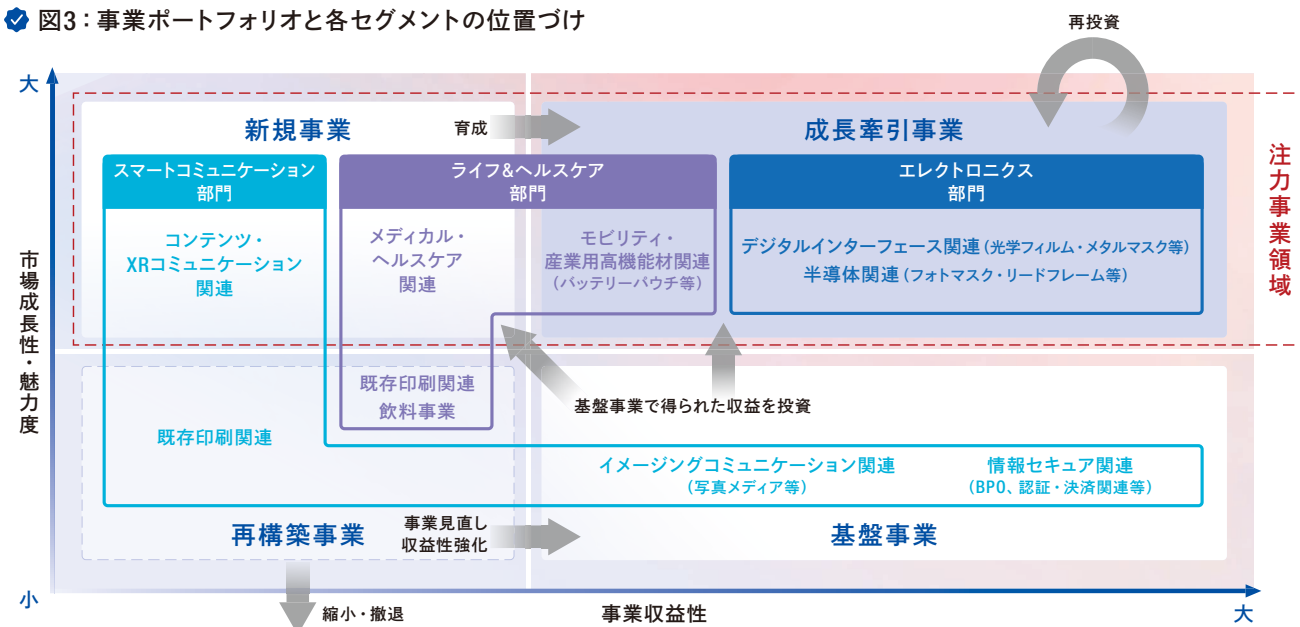


図3: 事業ポートフォリオと各セグメントの位置づけ



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

図3の右上の「成長牽引事業」には、三つの事業を位置づけています。世界トップシェアのディスプレイ用光学フィルムや有機ELディスプレイ製造用メタルマスク等を含む【デジタルインターフェース関連】と、半導体製造用フォトマスクやリードフレームなどの【半導体関連】の事業は、ともにエレクトロニクス部門に含まれています。また、ライフ&ヘルスケア部門の【モビリティ・産業用高機能材関連】も「成長牽引事業」に位置づけています。モバイル機器用や

電気自動車(EV)用で世界トップの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等の事業をさらに拡大していきます。

左上の「新規事業」のひとつ、ライフ&ヘルスケア部門の【メディカル・ヘルスケア関連】では、原薬製造・製剤・医療パッケージ等の製薬サポート事業と、画像診断やオンラインヘルスケアサービス等のスマートヘルスケア事業を拡大していきます。また、スマートコミュニケーション部門の

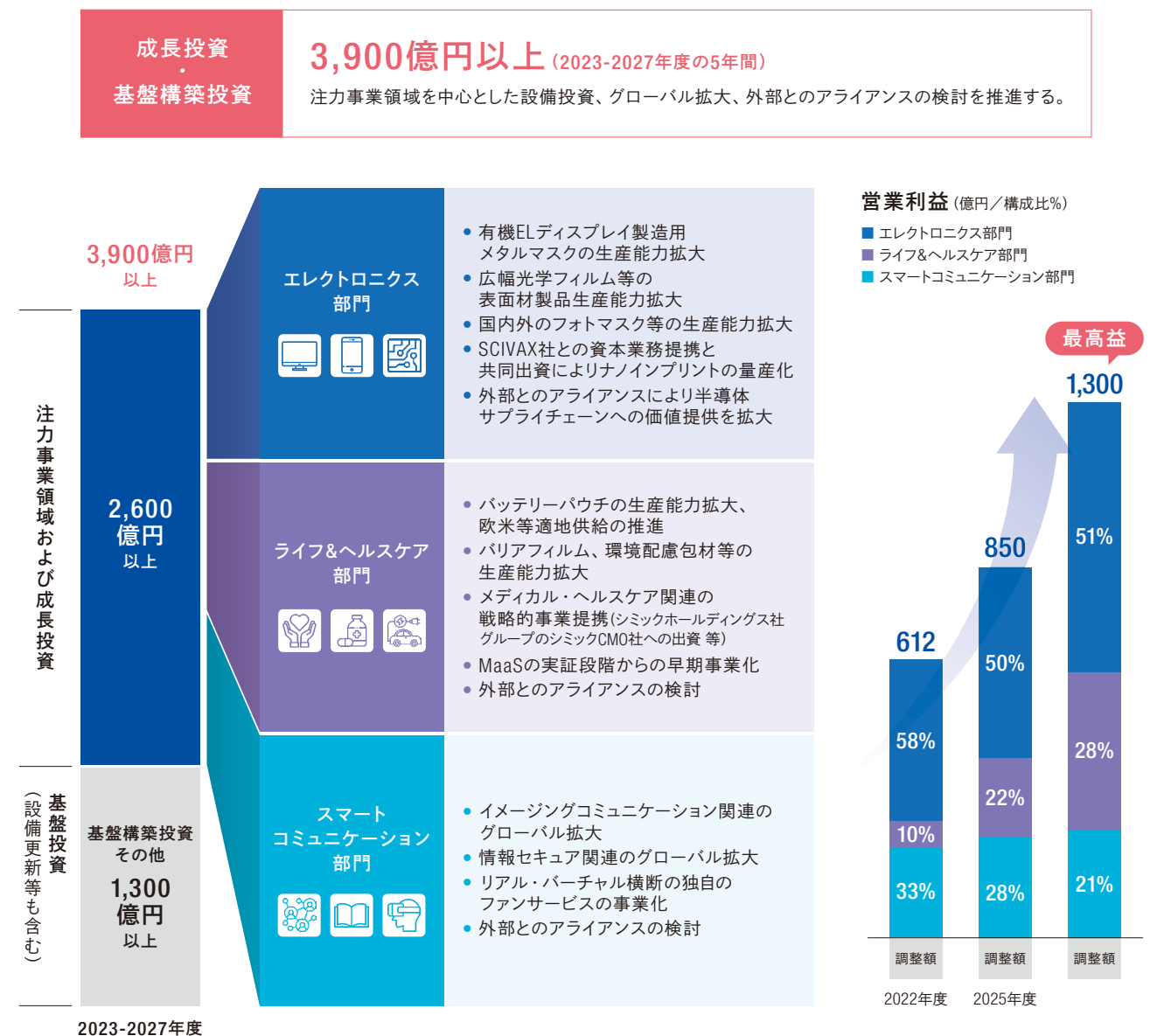
【コンテンツ・XRコミュニケーション関連】では、世界中の多様なIP(Intellectual Property: 知的財産)ホルダーとのつながり、高度な情報セキュリティ技術、AI(人工知能)を活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み等を活かし、情報社会の進化に貢献していきます。この「成長牽引事業」と「新規事業」を合わせて、新しい中期経営計画における「注力事業領域」としました。

右下の「基盤事業」は、安定的に長期間キャッシュを創出していく事業として、重要な位置付けにあります。主に写真プリント関連の製品・サービスをグローバルに展開する【イメージングコミュニケーション関連】、および、BPO(Business Process Outsourcing)事業やICカード事業、認証決済サービスなどの【情報セキュア関連】の事業が該

当します。この「基盤事業」にも、投下資本とキャッシュ創出のバランスを鑑みながら、一層の効率を意識して投資を行っていきます。

左下の「再構築事業」には、主にスマートコミュニケーションとライフ&ヘルスケアの両部門で、現時点では収益性が比較的厳しい既存印刷関連と飲料の事業があります。これらの事業は、市場の変化に応じた供給能力や拠点の見直しなどで収益性の改善を図っています。また、国内トップシェアのPETボトル用無菌充填システムや、住宅・非住宅用の内・外装材など、他社にはない強みを持つ製品・サービスを活かし、グローバル化や他の事業との掛け合わせなどによる再構築を進めていきます。

図4: 事業投資の概要とセグメント別営業利益目標



2 | 中期経営計画 事業戦略・財務戦略

こうした「事業戦略」を推進するため、2023-2027年度の5年間で、累計3,900億円以上の事業投資を計画します。このうち2,600億円以上を「注力事業領域」の五つの事業および成長への投資として予定しています。国内外でトップシェアを獲得している主要製品の生産能力の拡大、社外の多様なパートナーとのアライアンスの推進、各事業のグローバル展開などを行い、成長を加速させていきます。その他、生産設備の更新等も含む事業基盤の構築・

整備に対して、1,300億円以上を投資していきます。主な推進テーマについては、図4をご参照ください。

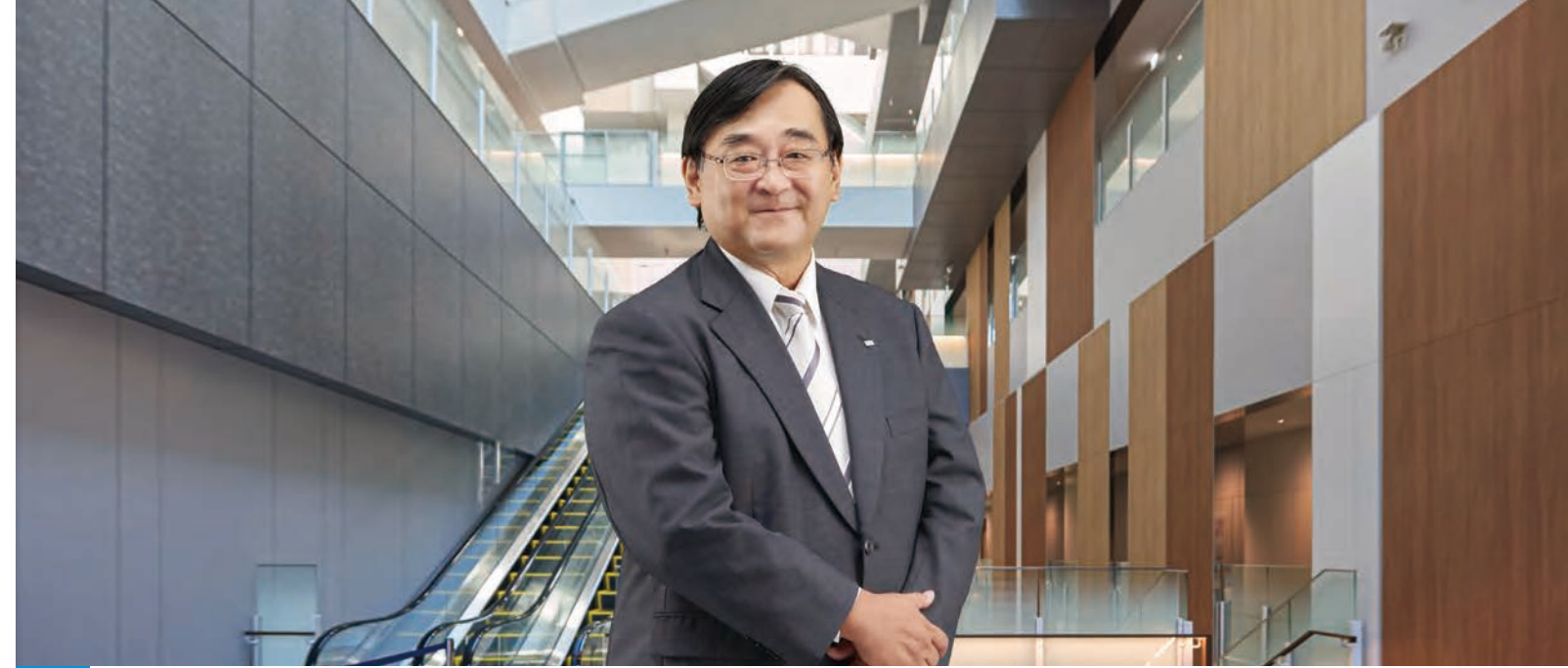
三つのセグメントのバランスとしては、図4の右のグラフの通り、エレクトロニクスで約5割、ライフ&ヘルスケアで約3割、スマートコミュニケーションで約2割程度の営業利益を想定しています。セグメント同士の連携案件などの調整額を除き、2025年度目標の850億円と、その先の1,300億円以上の最高益目標を達成していく予定です。

図5：事業構造改革による事業基盤の強化

	体質強化施策	拡大施策
スマート コミュニケーション 部門	紙メディア事業の 合理化	<ul style="list-style-type: none"> フォトイメージング事業の新興国への拡大 認証セキュリティ事業の拡大 BPOサービス事業の拡大 コンテンツ・XRコミュニケーション事業のグローバル拡大
ライフ&ヘルスケア 部門	低付加価値製品の 見直しと拠点の再編 ・包装関連の拠点再編	<ul style="list-style-type: none"> リチウムイオン電池用バッテリーパウチ生産能力拡大 バリアフィルム、環境配慮包材等の生産能力拡大 バリアフィルムのグローバル連携 メディカル・ヘルスケア関連のシナジー最大化
エレクトロニクス 部門	自動化・生産性 向上	<ul style="list-style-type: none"> 有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産能力拡大 光学フィルム等の表面材製品の生産能力拡大 フォトマスク等の生産能力拡大 半導体サプライチェーンへの価値提供の拡大

DNPグループが新しい価値を創出していくための事業基盤の強化については、「財務戦略」と「非財務戦略」を推進するとともに、「事業戦略」のなかでもさまざまな構造改革を引き続き推進します。全てのセグメントで市場のトレン

ドや事業規模に応じた拠点・体制の適正化を図り、縮小する事業のリソースを「成長事業領域」等に再配置するなど、サステナブルな成長のための具体的な施策を実行していきます。



中期経営計画 (2023-2025年度)

財務
戦略

成長投資の原資の創出と株主還元等による 財務基盤の強化

常務取締役 黒柳 雅文

私たちDNP自身が「より良い未来」づくりを進め、長期にわたって価値を生み出し続けるには、事業活動を支える経営基盤の強化に常に取り組む必要があります。そのため、グループ全体の「財務資本」と「非財務資本」を強化し

て掛け合わせていく統合的な経営に努めています。

特に「財務戦略」としては、「経営の基本方針」のなかで、次のように打ち出しています(図1参照)。

図1：「経営の基本方針」として示した「財務戦略」

財務
戦略

- 成長投資の原資は、事業活動により生み出すキャッシュ・フローに加え、保有資産の縮減加速を含む資金効率の最大化により創出する。
- 資本効率の改善に向け、過去最大の自己株式取得を計画する。
- 持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持しながら、EPS(1株当たり純利益)等を意識した株主還元の一層の強化を図る。

「財務戦略」を通じて、2023-2027年度の5年間で、7,500億円以上のキャッシュを創出するとともに、事業のさらなる成長と株主還元、このキャッシュを適切に配分していきます(図2・図3参照)。

キャッシュの創出については、「注力事業領域」への積極的な投資と既存事業の効率化によって、成長投資の原資となる営業キャッシュ・フローを安定的に4,400億円以上創出していきます。政策保有株式については、保有効果や保有先との取引状況の推移、将来の見通しなどを踏まえて

常に見直しを行っています。今後もさらに政策保有株式の必要な売却を実行に移すことで、2,200億円のキャッシュを創出するとともに、純資産の10%未満まで縮減していく計画です。加えて、遊休資産の縮減を加速させるほか、有利子負債の活用を含む適切な資金調達方法を検討するなど、財務レバレッジの活用と資金効率の最大化に努めて、900億円以上のキャッシュの創出につなげていきます。

政策保有株式に関しては、株式会社リクルートホールディングスが、2023年5月から6月に実施した自己株式の公

2 | 中期経営計画 事業戦略・財務戦略

開買付けに応募し、608億円の売却を行っており、5年間で2,200億円の売却計画に対する進捗は、既に3割弱となっています。

また、配分計画であるキャッシュ・アロケーション戦略として、資金効率の最大化などによって創出したキャッシュを5年間で3,900億円以上、事業の成長や基盤の構築に投資していく予定です。その中の2,600億円以上を「注力事業領域」に集中的に投資することで、事業の拡大を加速させて、ワールドワイドな市場でさらなる競争優位性を獲

得していきます。株主還元についても、キャッシュ・アロケーション戦略のひとつとして、積極的に行っていきます。

DNPグループは企業活動の持続可能性を高め、長期にわたって社会や人々に価値を提供していくためにも、財務の安定性を維持した上でキャッシュを成長投資に振り向けるとともに、株主還元にも積極的に配分していくことが重要だと考えています。

こうした考えに基づいて、DNPがめざす収益・資本構造の実現に向けた施策のひとつとして、2023-2027年度の5年間で、総額3,000億円程度の自己株式取得を計画しています。この計画の一環として、2024年3月までの約1年間で、1,000億円の自己株式取得を実施します。図4に示すように、私たちは常に株式価値の最大化に努めて、定期的に自己株式の取得を実施しており、そのなかでも今回が過

去最大の取得規模となっています。

また、自己株式の取得とあわせて、2023年3月20日付で発行済み株式の約8%に相当する2,500万株の自己株式の消却を実施しました。保有する自己株式については、国内外の市場やDNPの事業の状況等を見ながら、消却やM&Aへの活用なども含めて、引き続き検討していきます。

図2: 「財務戦略」キャッシュ・アロケーション

2023-2027年度の5年間 創出したキャッシュを事業のさらなる成長と株主還元に向けて適切に配分

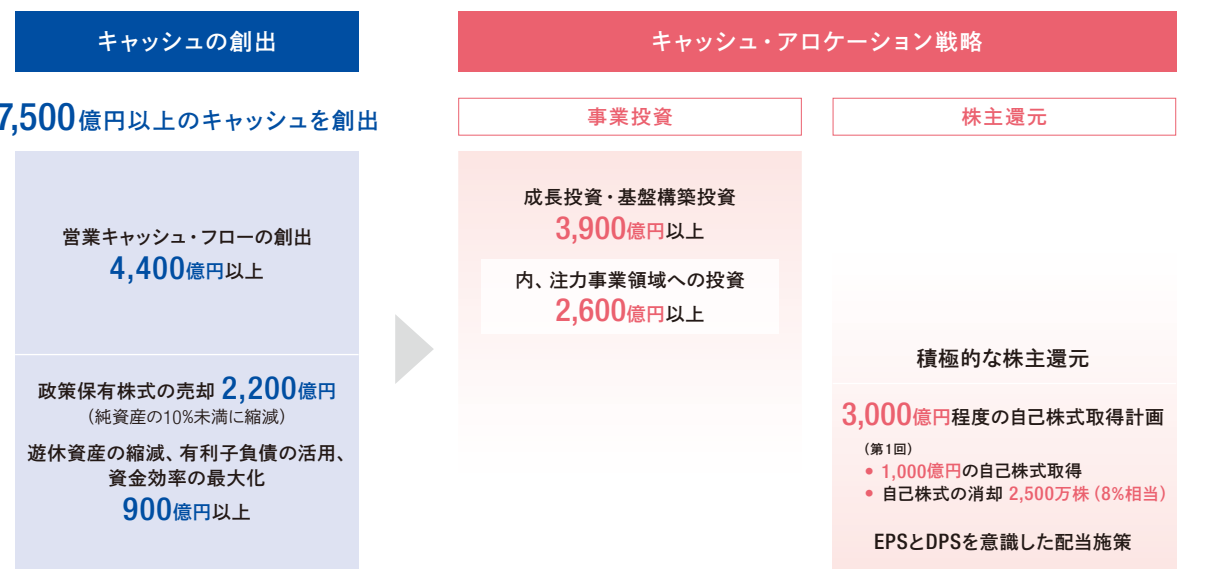
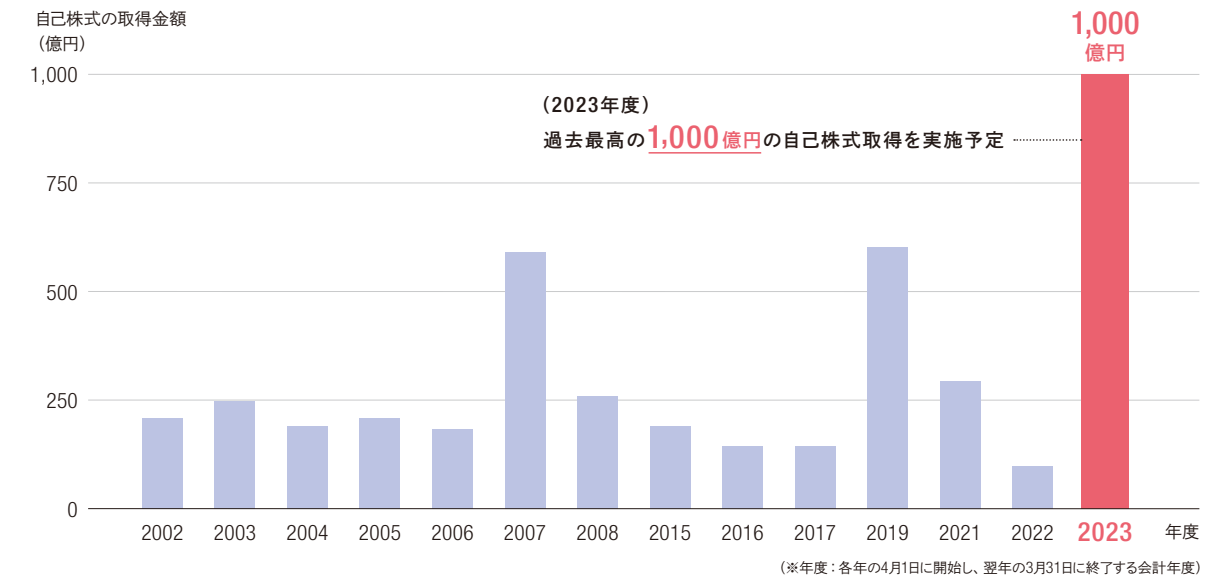


図3: 「財務戦略」重点施策

キャッシュの創出	営業 キャッシュ・フローの 安定創出	<ul style="list-style-type: none"> 注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、成長投資の原資となる営業キャッシュ・フローを5年で4,400億円以上創出する。
	政策保有株式 遊休資産の縮減	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の売却で2,200億円のキャッシュを創出し、政策保有株式を純資産の10%未満に縮減する。 遊休資産の縮減により資産効率を改善する。
	財務レバレッジの活用	<ul style="list-style-type: none"> 有利子負債の活用を含む、適切な資金調達手法を検討する。
キャッシュアロケーション戦略	注力事業領域への 投資と経営基盤構築に 向けた投資	<ul style="list-style-type: none"> 資金効率の最大化により創出されたキャッシュを事業投資に5年で3,900億円以上投資する。その内、注力事業領域に2,600億円以上投資する。
	最適資本の 構築に向けた 自己資本の圧縮	<ul style="list-style-type: none"> 総額3,000億円程度の自己株式取得を計画。第1回として1,000億円の自己株式取得を実施する。 自己株式の消却2,500万株（8%相当）を実施する。 保有する自己株式については、今後の状況を見て、消却やM&Aへの活用を含めて検討する。
	財務の安定性と 最適資本配分の両立	<ul style="list-style-type: none"> 持続的な企業活動のために、財務の安定性を維持した上で、資金効率の最大化により創出されたキャッシュを積極的に株主還元配分する。 1株当たり純利益（EPS）および1株当たり配当（DPS）を意識して株主還元施策を実行する。

図4: 自己株式の取得推移 (2002-2023年度*)



配当施策については、「1株当たり純利益 (EPS)」と「1株当たり配当 (DPS)」を意識しながら積極的に還元していくことを計画していきます。

継続的に、新しい価値を創出していくための成長投資をしっかりと行いながら、「財務戦略」の主要施策を着実に実行してまいります。