

事業戦略・財務戦略

事業戦略



中期経営計画の1年目の
成果を活かし
さらなる事業価値の
創出をめざします

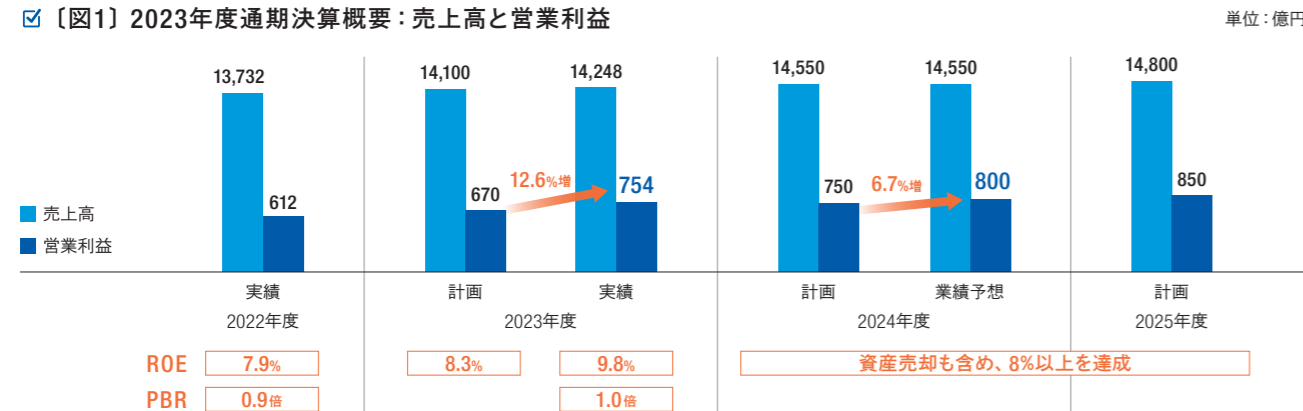
専務執行役員 土屋 充

中期経営計画の目標と進捗について

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、持続可能なより良い社会、より心豊かな暮らしの実現に努めています。そして、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、その価値を人々の身近に常に存在する「あたりまえ」のものにしていくという志を「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。こうした取り組みを通じて、持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、「ROE10%」「PBR1.0倍超の早期実現」をめざします。

そのために現在進めている2023-2025年度の中期経営計画では、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」に位置付けています。それぞれの事業領域に経営資源を最適に配分し、最適な施策を推進することで、中長期にわたって強みを発揮できる強靱な事業ポートフォリオを構築して、収益性や資本効率を向上させていきます。(P10の図もご参照ください。)

☑ [図1] 2023年度通期決算概要：売上高と営業利益

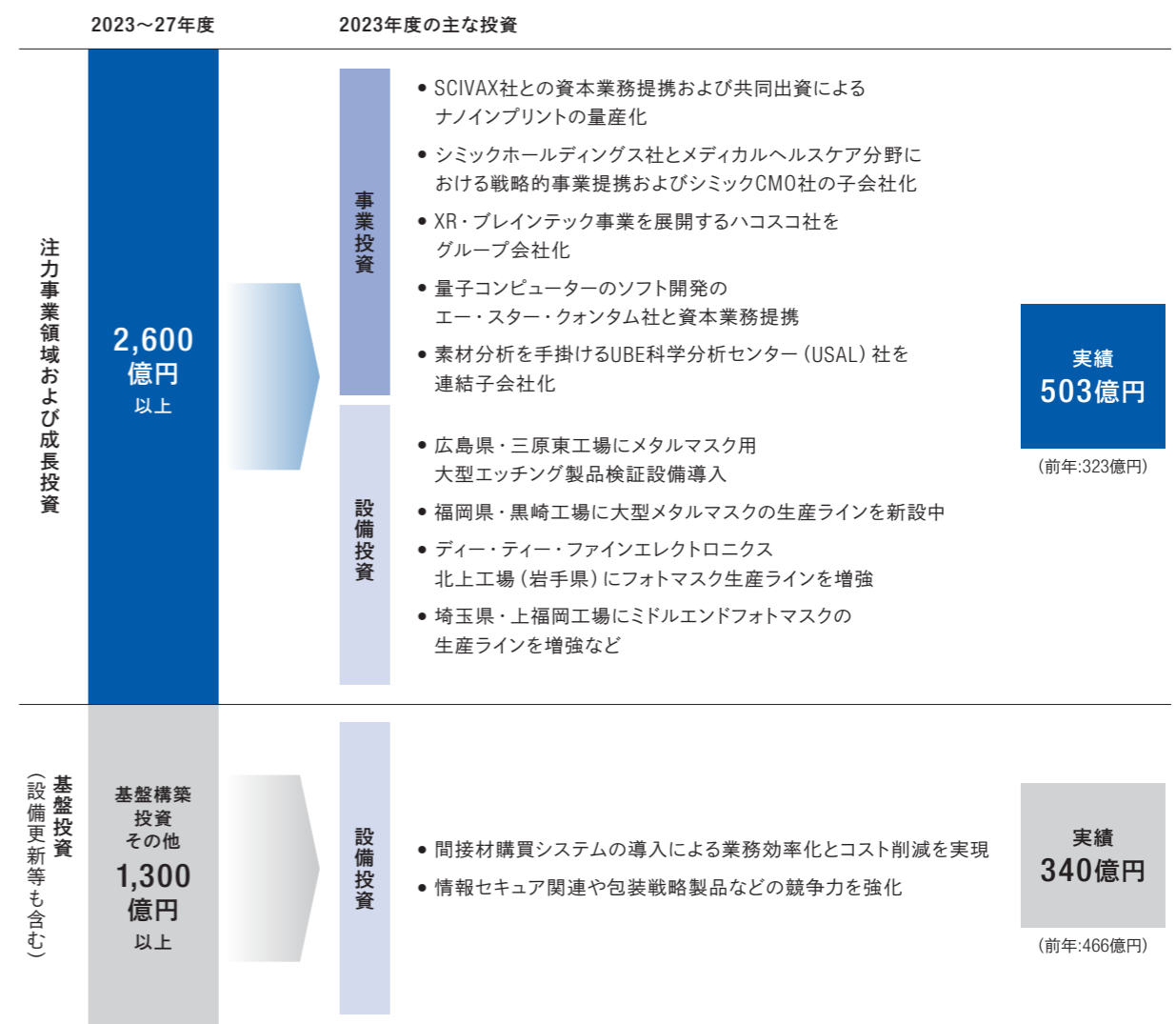
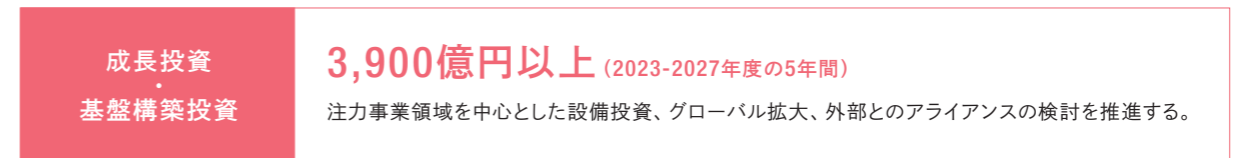


この中期経営計画の初年度である2023年度は、企業価値向上に向けた施策の着実な実行により、高い水準の成果をあげることができました。営業利益は、デジタルインターフェース関連等の成長牽引事業が好調に推移したことなどが寄与し、前年度比23.2%増・当初計画比12.6%増の754億円と、この10年間で最も高くなりました。親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比29.5%増・当初計画比26.1%増の1,109億円で、DNPの過去最高益となりました。ROEは9.8%となり、前年度からプラス1.9ポイント、

当初計画からプラス1.5ポイントと、中長期的な目標である10%に迫る水準となりました。

2024年度についても、引き続き成長牽引事業が堅調に推移する見通しであるほか、再構築事業の収益体質改善なども寄与する見込みで、営業利益は当初計画の750億円を6.7%上回る800億円を予想しています。ただし、2023年度的好業績は、資産売却などの特別利益の計上による一時的な要因も含まれるため、さらなる事業利益の積み上げを加速させ、グループ一丸となって目標の達成に努めていきます。

☑ [図2] 注力事業領域等への投資状況

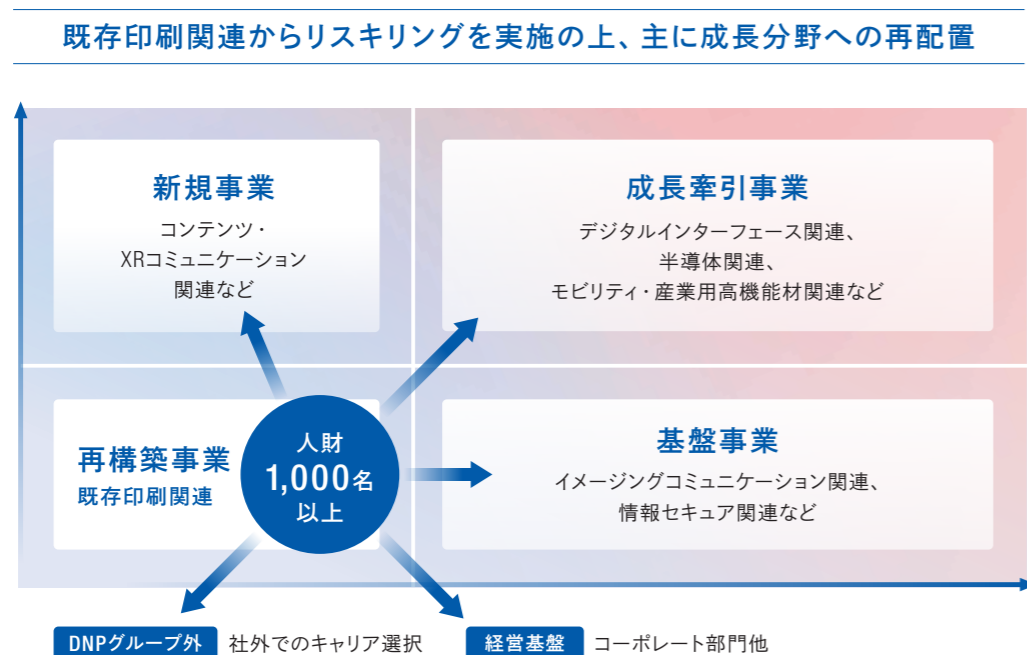


事業戦略

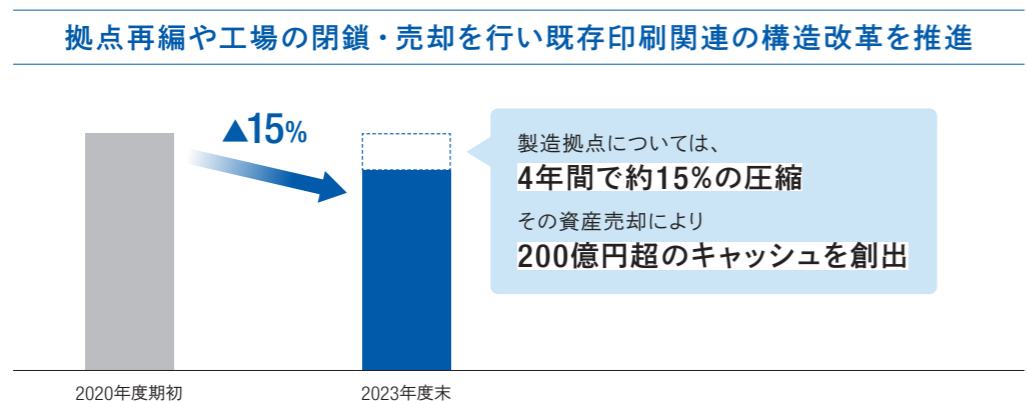
事業戦略の一つ「注力事業領域への集中投資」については、5年間の総額3,900億円以上のうち2,600億円以上を注力事業領域等に振り向ける計画に対し、2023年度は503億円の投資を実施しました。特に市場成長が見込まれ

るエレクトロニクス部門について、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクや半導体用フォトマスク関連の設備投資を積極的に行っており、今後の業績に寄与していくと想定しています。投資対象の詳細は図2をご参照ください。

☑ [図3] 既存印刷関連の構造改革・経営資源の再配置 (2020-2023年度)



☑ [図4] 既存印刷関連の構造改革・製造拠点再編による収益改善



もう一つの事業戦略「構造改革」に関しては、従前から継続して実施しており、2020年度以降、リスキング等によって1,000名を超える人財を主に成長分野に再構築事業から再配置しています(図3参照)。製造拠点についても、

2020年度からの4年間で約15%を圧縮し、その資産売却によって200億円超のキャッシュを創出しました(図4参照)。こうした資金を成長投資や自己株式取得の原資として活用することで、引き続き資本効率の改善を進めていきます。

各事業セグメントの取り組みについて

スマートコミュニケーション部門

当部門は、写真プリントを中心に多様な事業を手掛ける「イメージングコミュニケーション関連」、BPOやICカード等の「情報セキュア関連」、新規事業の「コンテンツ・XRコミュニケーション関連」などを含みます。

基盤事業のイメージングコミュニケーション関連では、世界トップシェアの写真プリント用昇華型熱転写記録材の需要拡大が新興国などで期待されています。国内の設置台数が最大規模の証明写真機「Ki-Re-i」も含め、地域の特性に即した用途開発と拡販により、さらなるシェア拡大に取り組んでいきます。

もう一つの基盤事業・情報セキュア関連についても、安

定した市場環境が続く見通しです。特に国内シェアNo.1のICカードは、環境配慮製品など高付加価値製品を拡充するなど、一層の競争力強化を進めていきます。

コンテンツ・XRコミュニケーション関連は、リアルとバーチャルの空間を融合するメタバースで人々の体験価値と経済価値をともに高めるなど、市場の拡大と活性化に取り組んでいきます。

一方、市場縮小が予想される出版印刷・商業印刷・ビジネスフォーム等の紙の印刷物については、リスキングによる注力事業領域や基盤事業への人財シフト、製造拠点の再編など、構造改革による資産の適正化を引き続き推進します。

☑ 市場環境

※1 市場の見通しは各種調査をもとにした当社予測

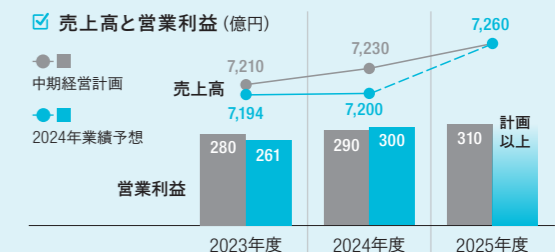
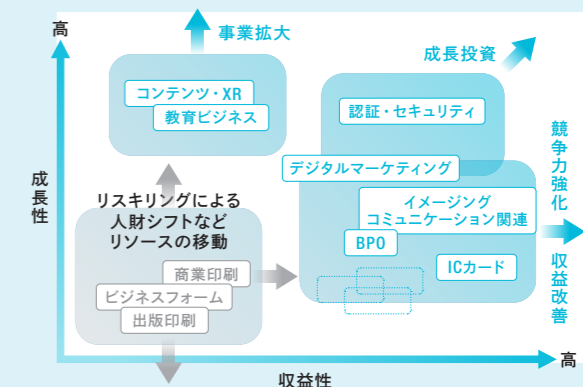
主な事業セグメント		市場トレンド		市場の見通し ^{※1} (CAGR)
イメージングコミュニケーション関連	写真プリント用昇華型熱転写記録材	▲	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナ影響により20年度に需要減少も、21年度以降回復 銀塩方式からの切替により写真プリント用昇華型熱転写記録材含むドライ方式は増加 	+4%(2022~27年)
	BPO	▲	<ul style="list-style-type: none"> 労働力や人材不足による働き方改革やDX推進を背景に、市場拡大が見込まれる 人による業務とデジタル技術を組み合わせたサービスの必要性が増加 	+3%(2024~27年)
情報セキュア関連	ICカード	▶	<ul style="list-style-type: none"> QRコード決済の浸透などによりキャッシュレス決済比率は35%以上まで伸長も、カード決済が80%超を占めており、キャッシュレス化の中心的存在となっている 	+1%(2022~26年)
	マーケティング関連	▶	<ul style="list-style-type: none"> 紙媒体の市場規模は1.7兆円と依然として大きいものの、デジタル化の進行により緩やかな縮小トレンドが続く。デジタルマーケティング市場は引き続き拡大 	紙媒体: ▲1.5%(2023年対22年)
出版関連	雑誌・書籍	▶	<ul style="list-style-type: none"> 雑誌、書籍とも紙媒体においては市場縮小が続く見通し ネット書店および電子書籍市場は成長 	紙媒体: ▲5%(2023~28年)
新規事業	コンテンツ・XRコミュニケーション関連	▲	<ul style="list-style-type: none"> 日本由来のマンガ・アニメ・ゲームの海外需要が拡大するほか、商品・サービスなどのコンテンツ展開市場が活況 XRの非日常領域での需要に加え、教育・トレーニングなど各業態への利活用が増加 	拡大基調

☑ 主な事業の戦略

主な事業セグメント	戦略
イメージングコミュニケーション関連	写真プリント用昇華型熱転写記録材: 地域特性に即した用途の開発と拡販により世界シェア70%以上をめざす IDカード用インクリボン: 新興国の国民ID証需要を取り込み、IDカード用昇華リボンの世界シェア70%をめざす
情報セキュア関連	BPO: 一部業務のアウトソーシングから、デジタル化を伴う業務改革や変革支援まで領域を拡大 ICカード: 環境配慮製品など高付加価値製品を拡充し、競争力を強化することで国内トップシェアを維持
新規事業	コンテンツ・XRコミュニケーション関連: 情報加工・変換技術を活用しIPのコンテンツ展開を国内外で加速。地域、企業の課題解決に応じたXRコミュニケーションの共通サービスを開発・実装

- ▶ 世界シェアNo.1の昇華型熱転写記録材の新興国等への展開や、国内シェアNo.1のICカードの競争力強化と収益改善を中心に利益の底上げを図る
- ▶ 紙媒体の印刷物は市場縮小が予想されるため、リスキングによる成長事業、基盤事業への人財シフトや製造拠点の再編など資産の適正化を実施

☑ ポートフォリオの進化イメージ



事業戦略

ライフ&ヘルスケア部門

当部門は、成長牽引事業の「モビリティ・産業用高機能材関連」、新規事業の「メディカル・ヘルスケア関連」に加え、環境に配慮した機能性包材や無菌充填システム等の「包装関連」、住宅・非住宅の内外装材等を扱う「生活空間関連」および「飲料事業」を含みます。

モビリティ・産業用高機能材関連については、リチウムイオン電池用バッテリーパウチが、電子機器向けに加え、各種EV化の流れを受けて自動車向けの需要も長期的には広がる見込みで、必要な投資を継続して実施していきます。自動車用加飾フィルムは、内装用のほか、塗装の代替として外装用の伸びが期待できるほか、太陽電池関連の市場も

全世界で成長が続く見込みで、DNPのコア技術を生かした差別化製品のグローバル展開を加速していきます。

新規事業のメディカル・ヘルスケア関連については、医薬品の世界市場の堅調な伸びを背景に、製薬事業や医療医薬用包装材なども含めたバリューチェーン全体の中で、DNPが価値を提供できる領域を拡大していきます。

包装関連と生活空間関連については、国内市場向けの効率化を進めるとともに、成長余地が大きい海外市場の多様な需要を的確に捉え、提供価値とビジネスの最大化に資する製品・サービスの開発・提供に努めます。

市場環境

※1 市場の見通しは各種調査をもとにした当社予測 ※2 EV/PHEV/HEVの合計

主な事業セグメント	市場トレンド	市場の見通し ^{※1} (CAGR)	
モビリティ・産業用高機能材関連	バッテリーパウチ	・ 中長期で自動車の電動化が進むトレンドは変わらず、今後の自動車メーカーの電池製造内製化(パウチタイプ)に伴い米国中心に需要増加を見込む	電動車: +13% ^{※2} (2023~30年)
	太陽電池関連	・ グローバルの太陽光発電システム市場は2020年から2030年にかけて2.5倍に伸長 ・ 米国、EU、中国で政策的取り組みなども背景に需要が拡大	世界発電システム市場: +10% (2020~30年)
	自動車用加飾フィルム	・ 内外装とも高意匠品が伸長するなか、特に塗装代替用途の外装フィルム拡大に期待	拡大基調
メディカル・ヘルスケア関連	・ 医薬品世界市場規模は2018年: 141兆円から2030年: 196兆円まで拡大すると予想されるなど、安定的な成長が期待	医薬品世界市場 +2.8% (2018~30年)	
包装関連	・ 軟包装の世界市場は伸長しており(2023年: 約40兆円)、今後アジア市場/環境配慮製品の伸びが見込まれる	軟包装世界市場: +4.7% (2024~30年)	
生活空間関連	・ 国内住宅着工件数は減少傾向が続く見通し ・ 海外は足元では需要低迷も、中長期では人口増加に伴い成長が持続	国内: ▲1% (2024~28年) 海外: +3% (2023~29年)	
飲料事業	・ コロナ禍を経て全体の景況は回復し、インバウンドも含め需要は堅調に推移	+1~2% (2024~26年)	

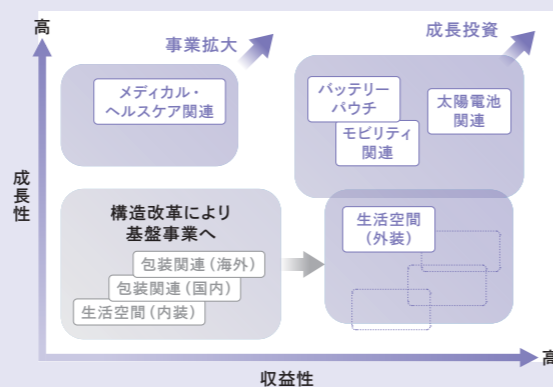
主な事業の戦略

主な事業セグメント	戦略	
モビリティ・産業用高機能材関連	バッテリーパウチ	車載向けは足元の市況軟化も、中長期の成長トレンドに追随するために必要な投資を継続
	太陽電池関連	高信頼性、高品質を武器とし、米国、欧州の需要増加に対応するための新規設備導入を検討
	モビリティ関連	コアとなる技術の掛け合わせにより、外装用途など差別化商品をグローバルに展開
包装関連	国内	安価材料への切替や納入効率の改善によるコスト削減、原材料等の高騰影響の価格転嫁促進
	海外	モノマテリアルや無菌充填システムについて海外顧客への展開を加速
生活空間関連	内装材	業務効率化や製造拠点最適化を進めるとともに、海外含めて顧客および協業先を開拓
	外装材	インフラや外壁向けへ展開するほか、パートナー戦略でアジア・中国・欧州へ販売エリアを拡大
新規事業	メディカル・ヘルスケア関連	水平分業の業界において、DNPのバリューチェーンを拡げ、原薬/製剤/パッケージでの成長を継続

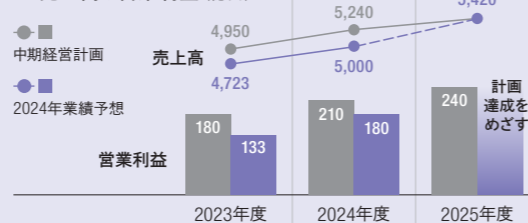
▶ 成長牽引事業のモビリティ・産業用高機能材関連は市場成長に合わせた事業投資、M&Aの両面を検討

▶ 包装関連、生活空間関連は強みを持つ製品の海外展開を加速

ポートフォリオの進化イメージ



売上高と営業利益(億円)



エレクトロニクス部門

当部門は、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクとディスプレイ用光学フィルムがともに世界トップシェアを獲得し続けている「デジタルインターフェース関連」と、フォトマスクやリードフレーム等の「半導体関連」の事業で構成しています。

デジタルインターフェース関連の光学フィルムは、主にテレビ向けパネルサイズの大型化に伴う出荷面積の拡大傾向が続き、長期的な市場の年平均成長率(CAGR: Compound Annual Growth Rate)が3.2%増で成長する見通しで、需要が堅調に推移する見込みです。また、メタルマスクは、スマートフォンでの有機ELディスプレイの採用拡大に加え、タブレット端末やノートPCでの採用も広がる見込みで、2023~2030年の市場CAGRはスマートフォンは約6%、タブレット端末/ノートPCは約40%と予想されています。

半導体関連のフォトマスクは、顧客企業の製品開発需要のほか、生成AI向けのロジックやメモリー用途の半導体需要の増加が見込まれています。これに伴い、半導体メー

カー自身によらないフォトマスクの外販市場は、2020~2027年の市場CAGRが約8%と予想され、中長期的に大きく市場が成長する見通しです。リードフレームは、車載用・通信用・民生品用の需要回復が遅れているものの、中長期的には、2022~2029年の市場CAGRが約7%成長する見込みです。

こうした市場環境に対してDNPは、図の「ポートフォリオの進化イメージ」とおり、世界シェアの高いメタルマスクや光学フィルム、フォトマスクを中心に、市場性、社会的ニーズ、人々の期待が高い事業に集中的に投資していきます。また、先進的な製品・サービスの開発に力を入れ、例えば、次世代半導体パッケージ用に期待されるガラスコア基板の開発投資を進め、市場成長率を上回る持続的な事業の拡大をめざします。こうした取り組みによって、2024年度・2025年度の売上高と営業利益を中期経営計画以上の水準に高めていきたいと考えています。

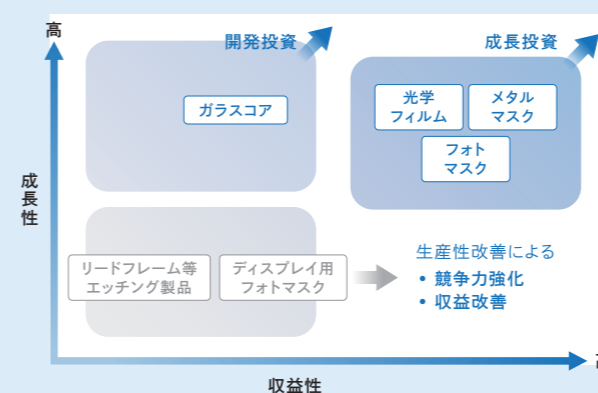
市場環境と戦略

※1 市場の見通しは各種調査をもとにした当社予測

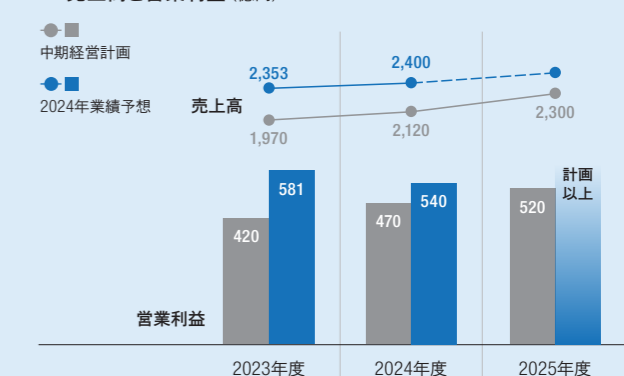
主な事業セグメント	市場トレンド	市場の見通し ^{※1} (CAGR)	
デジタルインターフェース関連	光学フィルム	・ 主にテレビ向けパネルサイズの大型化に伴う出荷面積の拡大もあり、需要は堅調に推移	+3.2% (2023~30年)
	有機ELディスプレイ製造用メタルマスク	・ スマートフォンでの有機ELディスプレイ採用拡大に伴い、引き続き需要は堅調に推移	スマートフォン: +6% タブレット/ノートPC: +40% (2023~30年)
半導体関連	フォトマスク	・ 製品開発需要に加え、生成AI向けロジック、メモリー用途の半導体市場の需要増加に伴い、中長期的に大きく市場が成長する見込み	外販市場 +8.1% (2020~27年)
	リードフレーム	・ 車載、通信、民生品用途の需要回復が遅れているものの、中長期的には市場成長する見込み	+6.9% (2022~29年)

▶ 社会的ニーズが高く、DNPのシェアの高い事業に集中投資し、市場成長率を上回る持続的な事業拡大をめざす

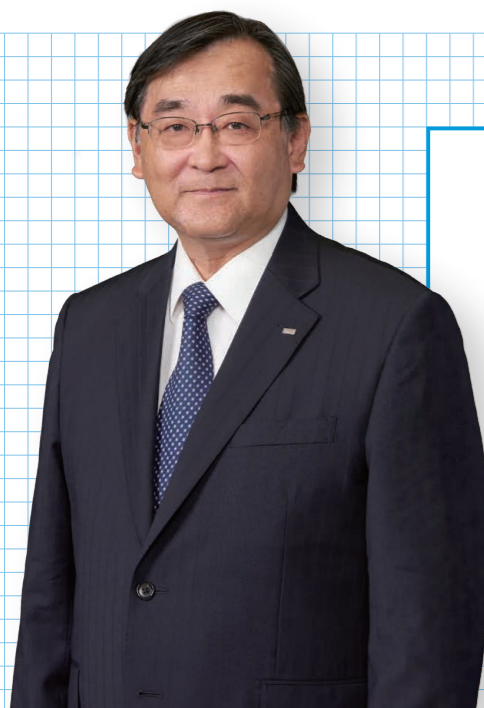
ポートフォリオの進化イメージ



売上高と営業利益(億円)



財務戦略



PBRの一層の向上に努め ステークホルダーの 期待に応えていきます

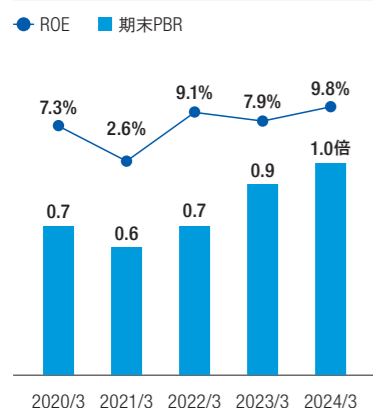
専務取締役 黒柳 雅文

DNPは、2023年2月に「DNPグループの経営の基本方針」を取りまとめ、この基本方針に基づいて資本コストを上回る資本収益性を確保し、DNPグループが持続的な成長を果たすための取り組みを推進してきました。株主・投

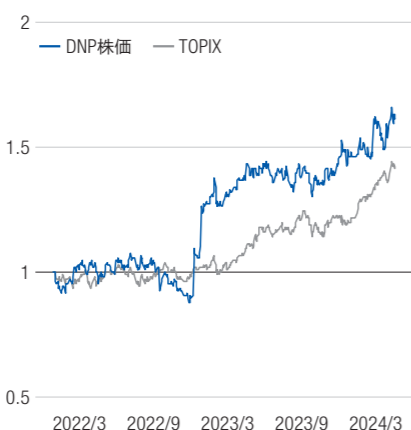
資家をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様の期待にお応えするために、中期経営計画の事業戦略・財務戦略・非財務戦略の具体的な取り組みを通じて、ROE 10%とPBR1.0倍超の早期実現に努めていきます。

☑ 企業価値向上に向けた現状分析

PBRとROEの推移



相対株価推移 (2022/4/1を1と表示)



PERの推移 (倍)



現状分析

- 中期経営計画の着実な実行による堅調な業績とキャッシュアロケーション戦略に基づく、株主還元策の強化（自己株取得等）により、PBRは足元1.0倍前後まで上昇している。
- ROEについては、2025年度計画の目標値である8%を超える水準まで向上しており、目標である10%に向けた取り組みを進めている状況である。
- 株価上昇率はTOPIXを上回るも、足元のPERは横ばいの水準にあることから、投資家に事業への理解を深めてもらい、将来の収益期待を高めていく必要がある。
- 企業価値の持続的な向上に向けて、再構築事業の見直しを含む事業ポートフォリオの改革を進め、投資家の期待に応えるべく中期経営計画で掲げる事業/財務/非財務戦略の継続的な取り組みを進める必要がある。

P28のグラフは、DNPの企業価値向上に向けた現状分析を示しています。2023年度のROEは、2025年度目標の8%を超える水準まで向上し、PBRも1.0倍前後まで上昇しています。相対株価推移のグラフで示しているように、2022年度後半からのDNPの株価上昇率はTOPIXを上回る水準にあります。一方で、PERはまだ横ばいの水準にあります。堅調な業績に対して、株式市場の評価はまだ十分ではないと受け止めています。

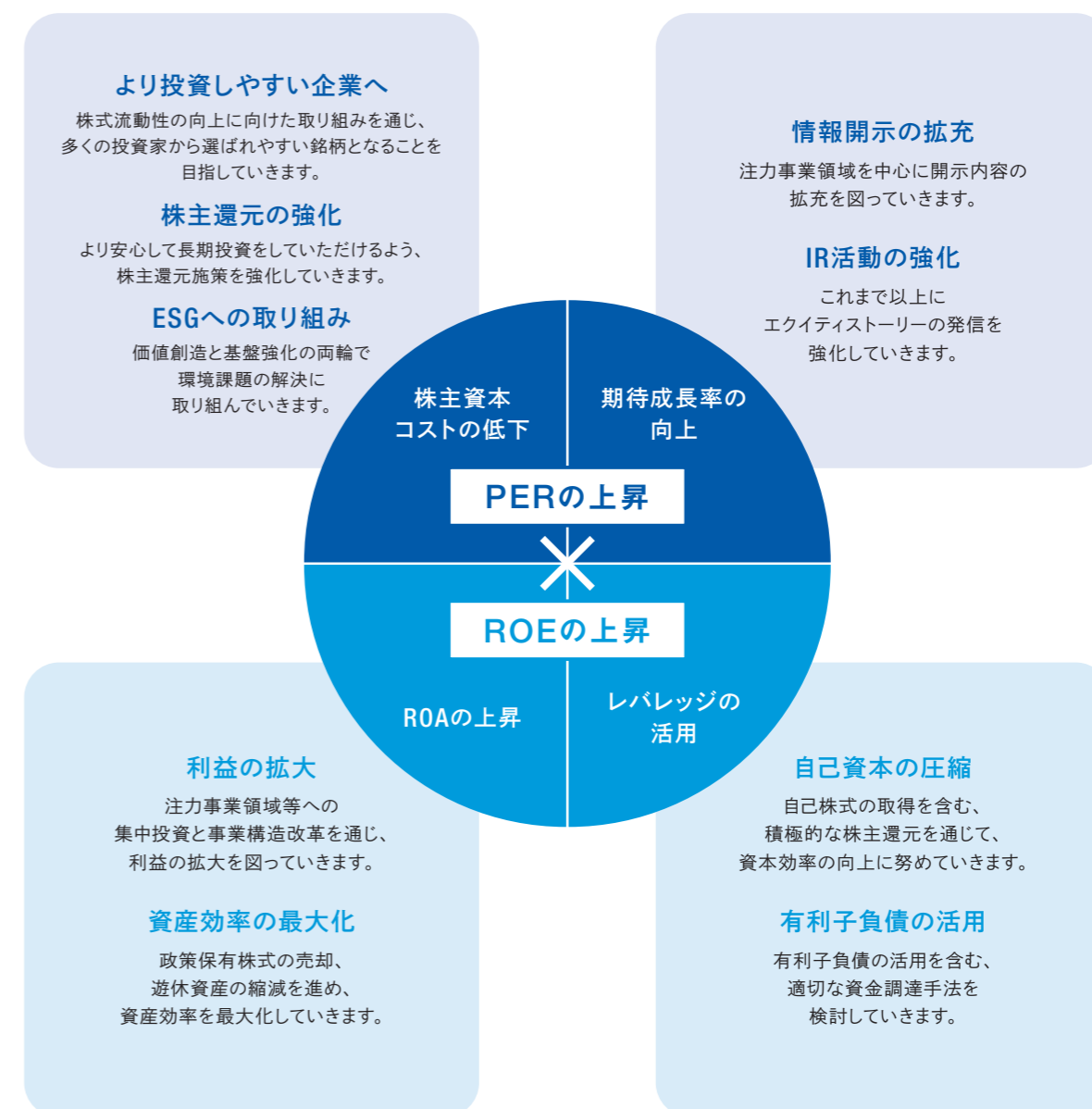
こうした状況を打開し、DNPグループの持続的な成長と

中長期的な企業価値向上を実現するために、まずは、注力事業領域への集中投資と事業構造改革を通じて利益の拡大を図るとともに、事業環境の変化に対して強い事業ポートフォリオを実現していきます。（詳しくは、P22～事業戦略のページをご覧ください。）

下図は、DNPの企業価値向上に向けた取り組みを示しています。エクイティスプレッドの拡大をめざして、各種施策の着実な実行に取り組むことで、PBRの上昇、企業価値の向上につなげていきます。

企業価値向上に向けた取り組み：PBRの上昇

企業価値向上に向けて、各種施策の着実な実行に取り組んでいきます。



財務戦略

具体的な施策として、事業環境が急激に変化するなかで、ボラティリティを抑制し、株主資本コストの低減につながる施策を展開していきます。株式流動性の向上に向けた取り組みを通じ、多くの投資家の方から選ばれやすく・投資しやすい銘柄となることをめざします。また、株主還元強化を行うことで、より安心して長期投資をしていただけるような環境を整えていきます。ESGへの取り組みも重要な施策であると認識しています。2024年4月には、温室効果ガス(GHG)排出量削減などの目標を引き上げ、より挑戦的な環境目標を新たに設定しました(詳しくは、P64～環境への取り組みのページをご覧ください)。こうした施策を通じて株主資本コストの低減を図っていきます。

将来の収益期待を高めるためには、株主・投資家の皆様への適時・適切な情報発信と対話によって情報の格差をなくし、市場からの信用度を高めることが重要だと考えています。具体的には、従来からの決算説明会やサステナビリティ説明会に加え、注力事業領域を中心に個々の事業の成長戦略などを伝える「IR-Day」を2024年7月に初めて開催しました。こうした取り組みを通じてDNPの事業に対す

る理解を深めていただき、将来の収益への期待を高めていただくことで、PERの引き上げを図っていきます。

資産効率の向上に向けた取り組みも引き続き着実に実行していきます。政策保有株式に関しては、2024年4月上場有価証券1銘柄の売却と投資有価証券売却益(特別利益)586億円の計上を発表しました。これにより5年間で2,200億円の政策保有株式縮減計画に対する進捗率は、すでに6割を超えています。資産効率向上の取り組みとして、これまでも進めてきた政策保有株式の縮減をさらに加速させていきます。

また、資本効率の向上に向けた取り組みとして、2023年度に1,000億円の自己株式取得を終えたほか、2024年3月には500億円の自己株式取得を公表しています。株主還元と自己資本の圧縮を目的とした自己株式取得は今後も着実に実行していきます。

DNPはこれらの取り組みを通じて、PERとROEをともに向上させ、PBRの上昇を図って、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

中期経営計画の進捗状況：政策保有株式の売却および自己株式取得の状況

2023～27年度の5年間 キャッシュアロケーション

① 政策保有株式の売却 2,200億円

2024年4月16日、当社保有の上場有価証券1銘柄の売却と投資有価証券売却益(特別利益)586億円の計上を発表しました。



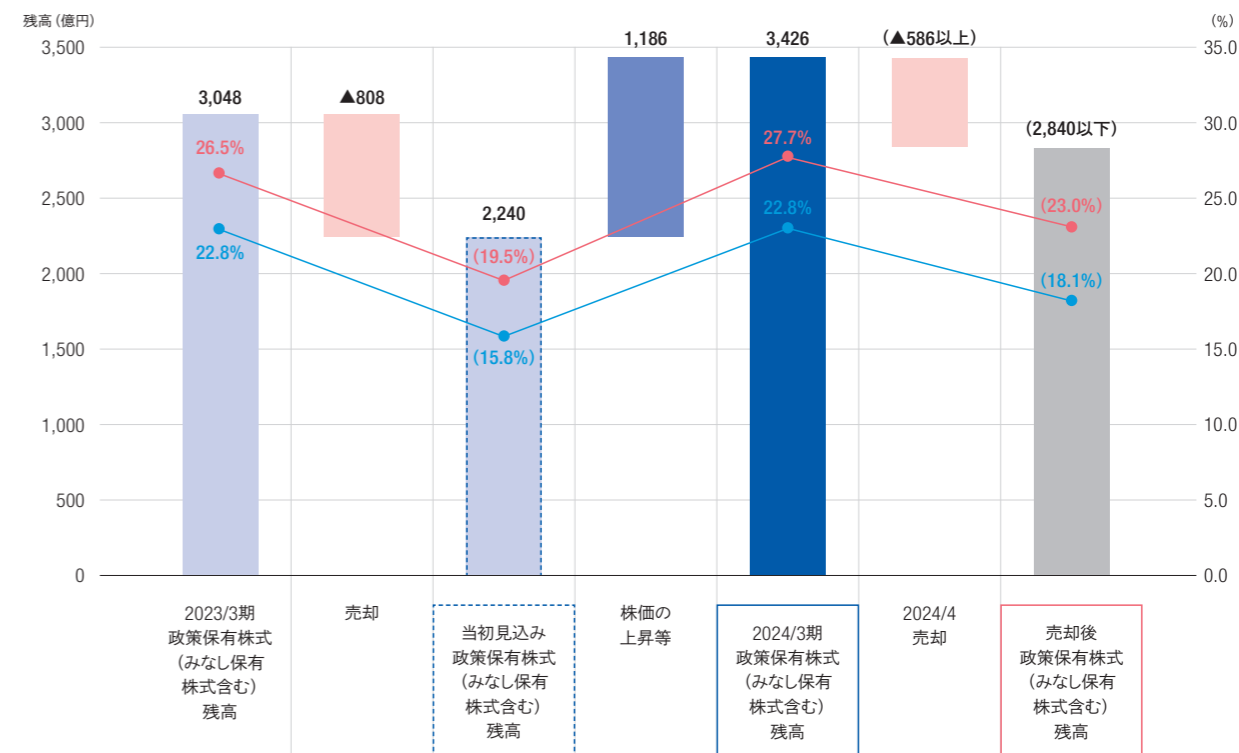
② 自己株式取得 3,000億円

第1回自己株式取得1,000億円(取得期間：2023年3月10日～2024年2月22日)を着実に実行し、2024年3月には新たに第2回自己株式取得500億円を発表しました。これにより、1.5年間で1,500億円の自己株式を取得する計画です。



中期経営計画の進捗状況：政策保有株式残高推移

● 政策保有株式/純資産 ● 政策保有株式(みなし保有株式を含む)/純資産



※上図は、DNPの政策保有株式縮減への取り組みをご理解いただくために、政策保有株式の縮減状況をイメージ化したものです。

中期経営計画の進捗状況：政策保有株式の縮減の状況

上場株式の保有銘柄数は、2014年度末の269銘柄から、173銘柄(▲64%)の縮減を進めております。

