

TOP INTERVIEW

「より良い未来」の実現に向けて、 変革をさらに加速させます。

代表取締役社長

北島義^{よしなり}斉

Q この1年で社外・社内に
どのような変化が起きていますか。

積極的にメッセージを発信することで、
投資家の関心も、社員の「オールDNP」の
意識も高まっています。

私たちは2023年2月、「DNPグループの経営の基本方針」を公表するとともに、「ROE10%の達成」と「PBR1.0倍超の早期実現」をめざすというメッセージをステークホルダーの皆様が発信しました。直後の3月に、東京証券取引所がプライム・スタンダード市場の上場企業に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を要請したこともあり、私たちのメッセージは株主・投資家の皆様に注目されました。その5月には、新しい3か年の「中期経営

計画」を打ち出して具体的な変革の施策を明確にしたこともあり、当社の株価はTOPIXを上回って上昇し、PBR1倍前後の水準で推移するようになりました。私も取材に積極的に応えるようにしており、当社の取り組みを記事にいただく機会も増えるなど、幅広いステークホルダーの関心・期待が高まっていると実感しています。

一方で、こうした高い目標を達成するには、社員のさらなる挑戦が欠かせません。DNPは社員の行動指針に「対話と協働」を掲げており、私自身、社内のコラボレーションの活性化に向けて、年初や期初・期中、社内の研修やイベント、各拠点で開催するタウンホールミーティングなどで、機会あるごとにメッセージを発信しています。DNPは多岐にわたる事業を展開していることもあり、新たな価値を創出するには、個々の社員が他の部署の社員の強みを知り、自分の何と掛け合わせると相乗効果を生み出せるのか、普段から考えて行動することが重要です。私からも会社がめざす姿とともに社員に対

する期待を伝え、一人ひとりのエンゲージメントを高めながら、「オールDNP」としての一体感の醸成を進めています。

Q 中期経営計画の進捗についてお聞かせください。

注力事業領域の展開と構造改革の推進で、
初年度に大きな成果をあげることができました。

中期経営計画初年度の2024年3月期は、計画を大きく上回ることができました。営業利益は16年ぶりに700億円を超え、純利益は過去最高の1,109億円を達成して、ROEは9.8%となりました。

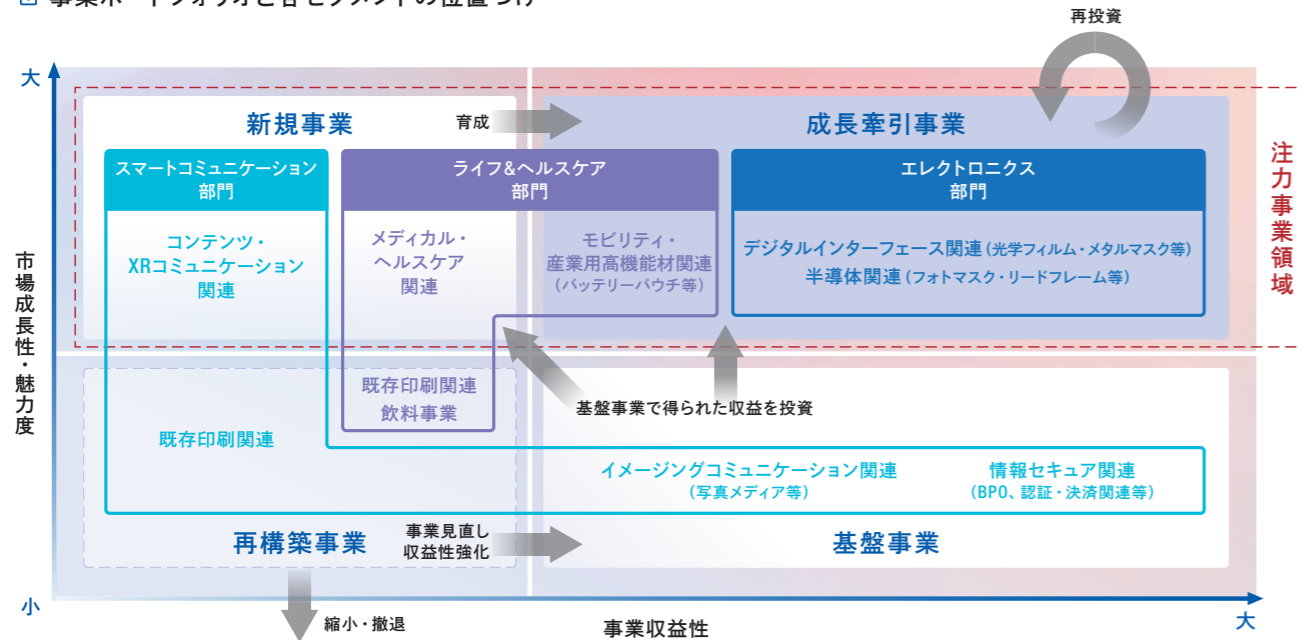
この勢いをさらに加速させるため、2024年度の営業利益目標を当初の750億円から800億円に引き上げました。目標達成

に向けて、注力事業領域である「成長牽引事業」「新規事業」はもちろん、「基盤事業」「再構築事業」も含めた全ての領域で経営資源を最適に配分し、さらに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。

一方、世界的な気候変動や地政学リスクの影響、各国・地域の選挙や金融政策等による景気の変動に加え、原材料・エネルギー・物流関連のコスト上昇などが懸念されます。また、AIをはじめとする技術の急激な進歩など、私たちが想定する以上の環境・社会・経済の変化が起こる可能性もあると思っています。

DNPは、さまざまなリスク・変動要因に対して、柔軟かつ機動的に対応するだけでなく、変化を先取りして自らが変革を起こすことで、ビジネスチャンスに変えていく体制を構築しています。そうした活動を強化し、中期経営計画を着実に実行することで、「営業利益1,300億円以上、自己資本1兆円、ROE10%以上」を達成していきます。

☑ 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



価値創出のための「対話と協働」を活性化。

Q 非財務戦略の取り組みについて教えてください。

持続的な成長を支える経営基盤として、人への投資の拡大、知的資本の強化、環境関連の取り組みを特に推進しています。

先ほど触れたように、DNPが長期的に成長し、持続可能な環境・社会・経済の実現に貢献するには、多様かつ急激な変化が当社の経営に及ぼす影響を捉え、リスクを事業機会に転換する必要があります。この取り組みを加速させるため、私を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」の活動を強化しています。この委員会は、本社各部門を担当する取締役・執行役員を委員とし、サステナビリティに関わるDNPのあり方を適切に経営戦略に反映させるため、年4回の定例開催のほか必要に応じて適宜開催し、取締役会に報告と提言を行っています。取締役会は、当委員会が協議・決議した事項の報告・提言を受け、サステナビリティに関するリスクと機会への対応方針や実行計画等を審議・監督しています。

また当委員会は、自然災害等の発生時でも社員の安全

を確保して生産活動を維持するための「BCM推進委員会」と、社員のコンプライアンス意識の向上等によるリスク低減を図る「企業倫理行動委員会」と深く連携し、全社的なリスクの網羅と柔軟な対応を可能にする強靱なガバナンス体制を構築しています。

2023年度は、「人的資本」「知的資本」「環境」の重点的な取り組みを進め、それぞれ目標を上回る成果を得ることができました。「人的資本ポリシー」に基づく「人への投資の拡大」、DNP独自の強みと外部との連携を活かした「知的資本の強化」に加え、脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた「環境への取り組み」に関しては、GHG排出量の削減目標をさらに引き上げました。今後も、持続的な成長に向けた経営基盤と位置付けている非財務戦略に積極的に取り組んでいきます。

Q DNPがめざす「より良い未来」についてお聞かせください。

持続可能な社会、心豊かな暮らしこそが「より良い未来」の姿だと考えています。その実現に向けたマテリアリティを特定しました。

2024年3月には、DNPが「より良い未来」としてめざす「4つの社会」の実現に向けて、私たちが何をすべきか、どのような価値をつくり出すのかを具体化し、DNPが社会とともに成長し続けるために重要なこととして「マテリアリティ」を特定しました。社内の多くの部門が「対話」を深めて特定させた「DNPのマテリアリティ」は次のとおりです。

「安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会」の実現をめざして、自ら変化を生み出し、変化に柔軟に対応することで、環境・社会・経済の持続可能性を高めていきます。

「快適にコミュニケーションができる社会」の実現に向けて、リアルとデジタルをつなぐことで、得られる体験価値の質を高めるとともに、人々の活動の機会を拡げていきます。

「人が互いに尊重し合う社会」の実現のため、相互に理解を深め、認め合うことで、誰もがいきいきと活躍できる場をつくっていきます。

「経済成長と地球環境が両立する社会」の実現をめざして、環境保全・環境負荷の低減に取り組むことで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンを実現していきます。

これら「4つの社会」は、それぞれ単独で成り立つものではなく、相互に関連し合っています。これまでもDNPは、こうした社会の実現に貢献する「あたりまえ」の価値を提供してきましたし、さらに新たな価値を創出する強みも持っています。今回、重要課題であるマテリアリティを明確にしたことで、社内はもちろん、社外のパートナーに対しても、私たちがめざす「より良い未来」に向けた理解と連携を加速させていきます。

また、価値創出のための「対話と協働」を活性化する取り組みも充実させています。本社がある東京・市谷をはじめ、全国の複数の拠点で、社員が部門を越えて対話できる場や、社外のパートナーとコラボレーションできる施設を運用しています。また、各部門の個々の社員の強みを掛け合わせていくため、社内のイベントやセミナー、イントラネットや社内SNS、グループ報（冊子版・オンライン版）などを活用したさまざまな企画を展開しています。東京のリアル会場とメタバース空間の両方で開催した社内イベント「未来づくりミーティング」には、国内外の拠点で働く多くの社員が参加し、具体的なアイデア創出にも取り組みました。アンケートによると、参加した社員の約7割がポジティブな気持ちになるなど、エンゲージメント向上の成果も現れています。

☑ DNPがめざす「より良い未来」

Well-being
心豊かな暮らし

快適
Value

わくわく
Value

「より良い未来」
としてめざす
「4つの社会」

Sustainability
持続可能な
環境・社会・経済



- 安全・安心かつ健康に心豊かに暮らせる社会
- 快適にコミュニケーションができる社会
- 人が互いに尊重し合う社会
- 経済成長と地球環境が両立する社会

Q 「より良い未来」に向けて、DNPは社会でどのような役割を果たしていきますか。

独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせ、パートナーとともに挑戦し続けることで、“あたりまえ”となる価値を生み出し続けます。

DNPはさまざまな挑戦を続けてきたからこそ、1876年からの約150年間、成長し続けることができました。国内ではICカードのほか、床材等の建築材でトップシェアを獲得し、世界市場では、写真プリント用昇華型熱転写記録材、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でトップシェアを獲得しています。現在の製品・サービス群はDNPの挑戦の証であり、開発の成功までに10年・20年の歳月がかかったものもあります。DNPがめざす「4つの社会」を実現するため、私たちはこの先も挑戦を続

けていきます。

私は日頃から、社員全員に対して「失敗を恐れず挑戦してほしい」と発信しています。むしろ失敗は、成功に欠かせないものであり、挑戦の証にほかなりません。そして管理職には、「挑戦を後押しする心理的安全性の高い組織をつくってほしい」と伝えています。会社全体で社員の挑戦を後押しすることで、すぐに結果が出なかったとしてもノウハウが蓄積されて、次の挑戦につながっていきます。

また、DNPは「より良い未来をつくる」ことをめざしていますが、変化の激しいこの時代に、1社だけでそれを実現することはできません。私たち独自の「P&I」（印刷と情報）の強みを掛け合わせることに加え、DNPとは異なる強みを持ったパートナーとコラボレーションを深め、国内でも世界でも、個々の市場や社会環境に応じた最適な価値を創出することが不可欠です。私たちDNPは、心豊かな暮らしや持続可能なより良い社会を「あたりまえ」にする価値を生み出し、根付かせていく存在として力を発揮していきます。

挑戦を後押しする心理的安全性の高い組織をつくる。

Q DNPの強みについてお聞かせください。

印刷プロセスに立脚した技術と、価値創出の要である社員一人ひとりが、我々の大きな強みです。

DNPは創業からの約70年間、主に出版印刷の事業を展開してきました。戦後の国内の復興期には、印刷技術の応用・発展によって事業領域を広げる「拡印刷」を推進し、包装や建材、エレクトロニクス等の事業に進出しました。これを私たちは「第二の創業」と呼んでいます。現在はそれを超越する「第三の創業」に取り組んでいます。ともすると顧客企業からの受注型になりがちだった従来の事業スタイルに対して、自らが生活者や社会と向き合い、未来をより良くしていく提案型への変革を図っています。

当社の大きな強みは、常に印刷プロセスに立脚して応用・発展させてきた技術にあります。紙などに刷る狭義の印刷の前工程として「企画・設計」や「情報処理」の技術を、印刷用の版をつくる製版・刷版（さっぱん）の工程から「微細加工」技術を、高品質の印刷物を大量につくる工程から「精密塗工」技術を、製本等で最終形をつくる工程から「後加工」の技術を進化させています。また、これらのプロセス全体に関わる「材料開発」や「評価・解析」の技術にも、常に磨きをかけています。私は、こうした技術を高度化させて掛け合わせることは、無限の可能性があると自負しています。これらの強みで国内外のトップシェア製品・サービスを生み出してきましたし、今後の「より良い未来」づくりにも欠かせません。だからこそ社名に「印刷」という言葉を掲げていますし、社員もDNPならではの強みに誇りを持って、さらに活かしてほしいと思います。

DNPは今、注力事業領域を中心にビジネスを強化していく中で、価値創出の要であり、最も重要な基盤である「人」への投資を拡大させています。成長牽引事業や新規事業への投資の集中、基盤事業の強化に加え、人の力を一層引き出す投資として再構築事業におけるリスクリングも進め、人財の最適な配置に努めています。

また、社内表彰制度等も見直しており、事業成果だけでなく挑戦のプロセスを評価する制度等を設けています。社会に貢献するビジネスを顕彰する「DNPアワード」に加え、価値創出の基盤となる「活力ある職場風土づくり、組織・チーム力強化」を実現した取り組みに対する「DNPウェルビーイング表彰」などで、社員の挑戦を後押ししています。

Q ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

「より良い未来」をともに実現していくため、変わらぬご支援をお願いいたします。

私たちはさらに「オールDNP」で一体となって変革を加速させていきます。印刷プロセスを軸に進化させてきた「P&I」の強みを活かし、パートナーとのコラボレーションを深めて、「より良い未来」の実現に挑戦し続けていきます。株主・投資家の皆様をはじめ、企業・研究機関・自治体等の全てのパートナーや生活者の皆様、そして社員・家族との「対話と協働」を深め、多様なステークホルダーが価値を感じていただける製品・サービスを届けていきます。それによって「心豊かな暮らし」や「持続可能なより良い社会」を実感できる「より良い未来」を自らつくり出していきます。

今後ともDNPにご期待いただくとともに、変わらぬご支援と一層のご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

