

3 事業戦略・財務戦略 | 持続的な事業価値と株主価値を創出する

事業戦略



成長事業への集中投資と
事業構造改革を進め、
持続的な事業価値・
株主価値を創出します

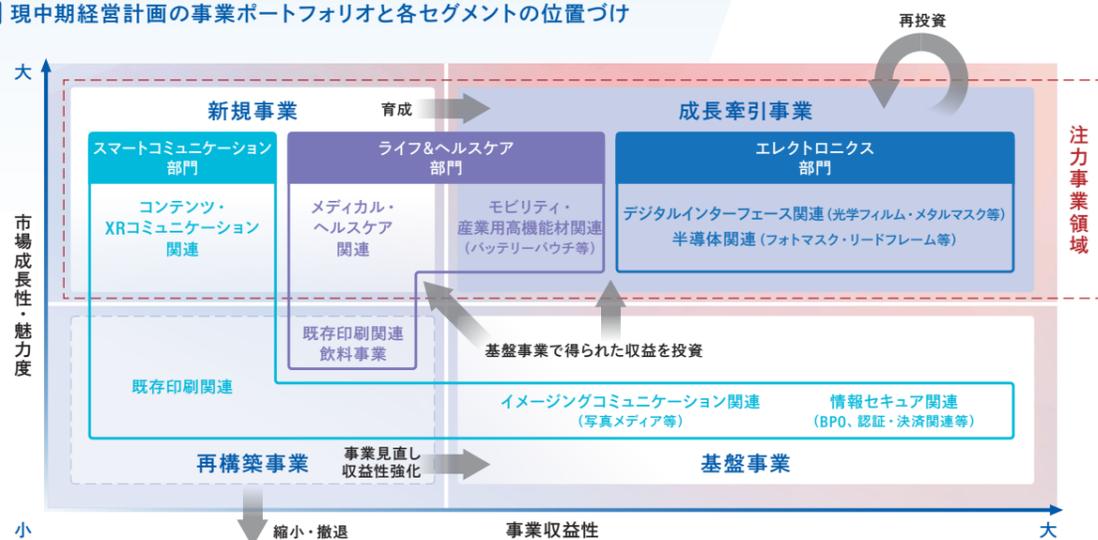
専務取締役 三宅 徹

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。現在取り組んでいる2023-2025年度の中期経営計画

図1 現中期経営計画の事業ポートフォリオと各セグメントの位置づけ

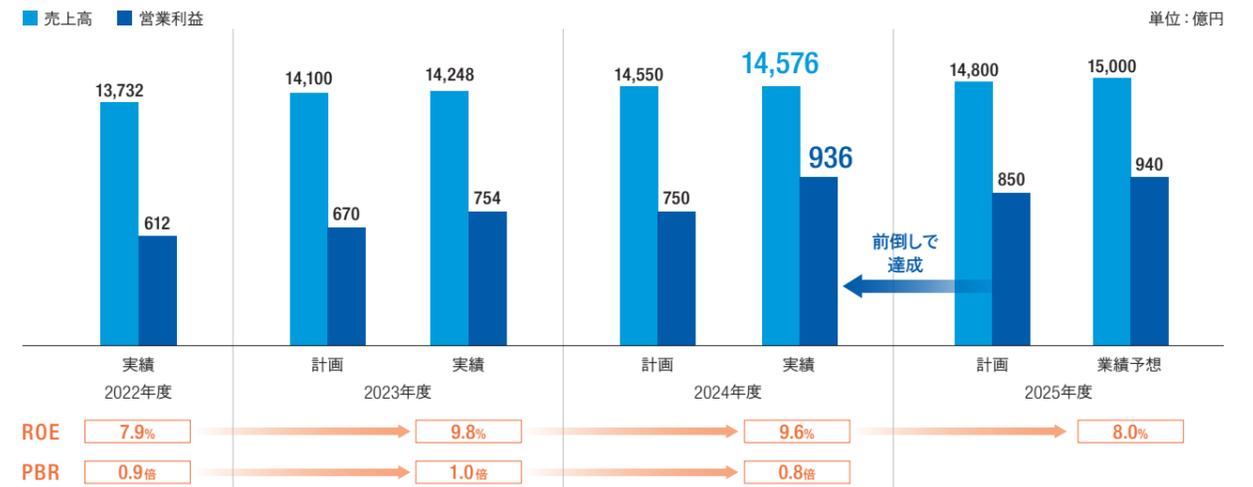


成長牽引事業・新規事業からなる注力事業領域への集中投資と事業構造改革を推進し、
事業環境の変化に対して強い事業ポートフォリオの構築をめざす

では、市場の成長性・魅力度と事業収益性の二つの軸で、「成長牽引事業」「新規事業」「基盤事業」「再構築事業」の四つに整理・分類し、特に、市場の成長性・魅力度が高い「成長牽引事業」と「新規事業」を「注力事業領域」と位置付けています。注力事業領域を中心とした成長投資と、すべての事業において市場動向や事業規模に応じて事業体制を最適化する事業構造改革を着実に進め、持続的な事業価値・株主価値の創出を行い、ROE10%の達成とPBRの持続的向上をめざします。(図1をご参照ください)

中期経営計画の2年目である2024年度は、成長領域への着実な投資や構造改革の取り組みが寄与し、中期経営計画最終年度の営業利益目標として掲げた850億円を前倒して達成しました。ROEは目標とする10%に迫る9.6%となったものの、特別損益を除いた実質のROEは7%程度ととらえており、さらなる資本効率の改善に取り組めます。(図2をご参照ください)

図2 2024年度通期決算概要：売上高と営業利益



部門別では、スマートコミュニケーション部門は写真用プリント用部材や、ICカードを含めた決済関連が好調に推移した一方、BPOは前年にあった大型案件の反動により減少したほか、出版関連などの紙媒体において市場縮小のトレンドが継続しました。これらの結果、売上高は部門全体で前年に対して減少したものの、事業構造改革や為替効果が寄与し、利益については前年を上回りました。ライフ&ヘルスケア部門は、IT機器向けのバッテリーパウチや太陽電池関連部材などが好調に推移したほか、包装関連事業、飲料関連の需要も好調に推移しました。また、変動費、固定費双方のコストダウン活動も寄与し、部門全体で前年に対して売上、利益とも増加しました。エレクトロニクス部門は、有機ELディスプレイ製造用メタルマスクの生産ライン増設による償却費増加の影響などを受けたものの、光学フィルムや半導体製造用フォトマスクが堅調に推移し、部門全体で前年に対して売上は増加、利益についても同水準を確保しました。

2025年度は、トランプ関税や地政学リスク、為替変動など不確実性の高い環境下ではありますが、現中期経営計画を通じて積極的に投資を進めてきた注力事業領域の拡大や、事業構造改革の着実な実施により、2024年度を上回る940億円の営業利益を見込んでいます。部門別では、エレクトロニクス部門において有機ELディスプレイ製造用メタルマスクや半導体製造用フォトマスクが順調に拡大する見通しのほか、ライフ&ヘルスケア部門やスマートコミュニケーション部門の構造改革も業績に寄与する見通しです。引き続き、グループ一丸となって企業価値の向上に取り組んでいきます。

事業戦略

事業戦略の一つ「注力事業領域等への集中投資」については、5年間総額3,900億円以上の計画に対し、2023-2024年度の2年間で2,670億円の投資を実施し、進捗率は68%となりました。設備投資に関しては、主にデジタルインターフェース関連、半導体関連など今後市場の成長が見込まれる分野の生産能力を増強しました。M&Aにおいては、販路の拡大だけでなく、技術的なシナジーを重視し、新光電気工業株式会社、株式会社レゾナック・パッケージング、HKホールディング株式会社など、私たちの強みと親和性の高い企業との連携を通じて、製品力と技術力を一層高めています。価値観を共有し、ともに未来をつくるパートナーと

しての関係を築いていきます。(図3をご参照ください)

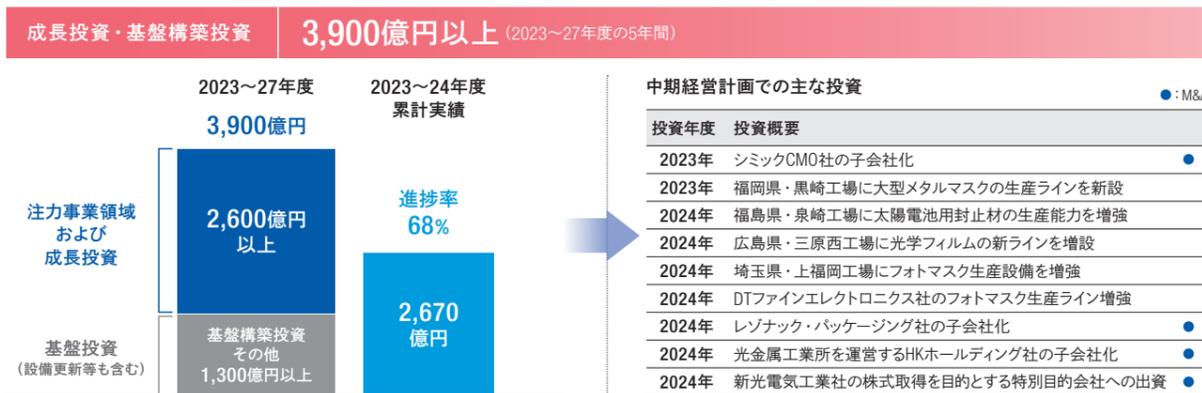
2025年度は、情報セキュア関連で、主にアフリカなどの新興国・地域の政府向けID認証サービスを提供しているRubicon SEZC社の連結子会社化を発表しました。半導体関連では、半導体製造用フォトマスクの生産能力の増強と、半導体の先端パッケージ部材であるガラスコアのパイロットライン(埼玉・久喜)の稼働開始を予定しています。デジタルインターフェース関連では、新設中の光学フィルム生産ライン(広島・三原西)が今秋からの量産開始を予定しているなど、着実に成長投資を実施しています。

また、2025年度の秋には、生活空間事業とモビリティ事業を統合します。国内の住宅着工戸数が減少する一方で、HMI*など情報化の部材は伸長していく見通しです。両事業のリソースを共有し「フィルム+成形・モジュール」を軸にシナジー

を最大限に発揮し事業を拡大することで、モビリティと生活空間がつながるスマート社会の構築に貢献していきます。(図5をご参照ください)

*HMI (Human-Machine Interface) : ドライバーと車両の間で情報をやり取りするためのインターフェース、ディスプレイ、入力デバイスなど

図3 注力事業領域等への投資状況



事業構造改革に関しては、出版印刷事業において、デジタルメディアの普及、消費者ニーズの変化に起因する紙メディアの縮小に対応するため、生産の合理化をさらに進める

とともに、出版印刷部門の営業・製版・製造機能を統合した構造改革・組織再編を実施し、2025年4月に新会社「DNP出版プロダクツ」を設立しました。(図4をご参照ください)

図4 出版印刷事業の構造改革の取り組み

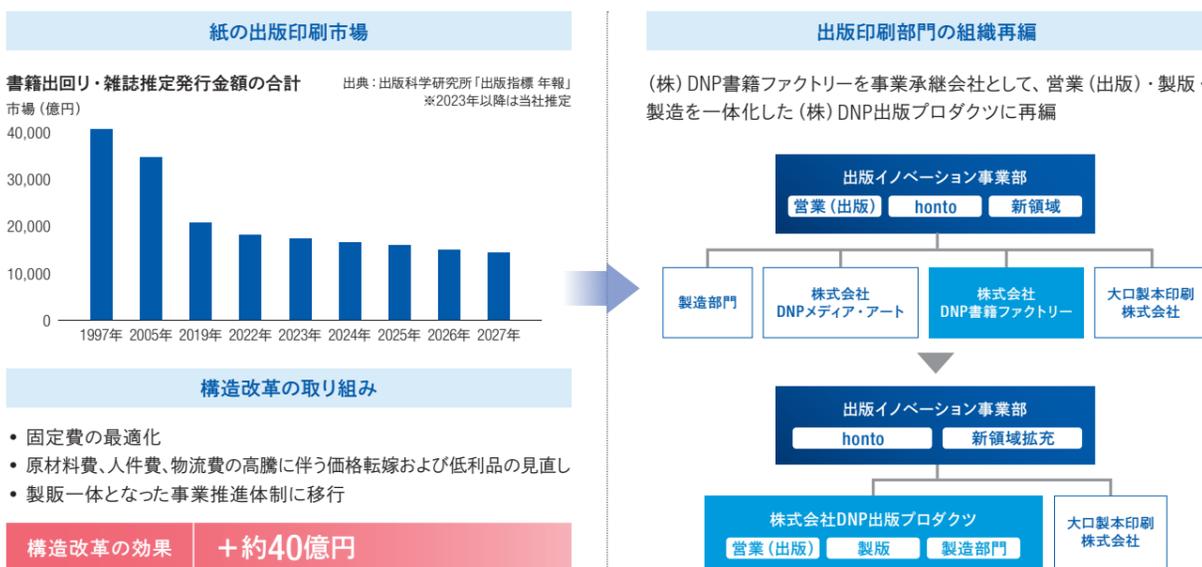
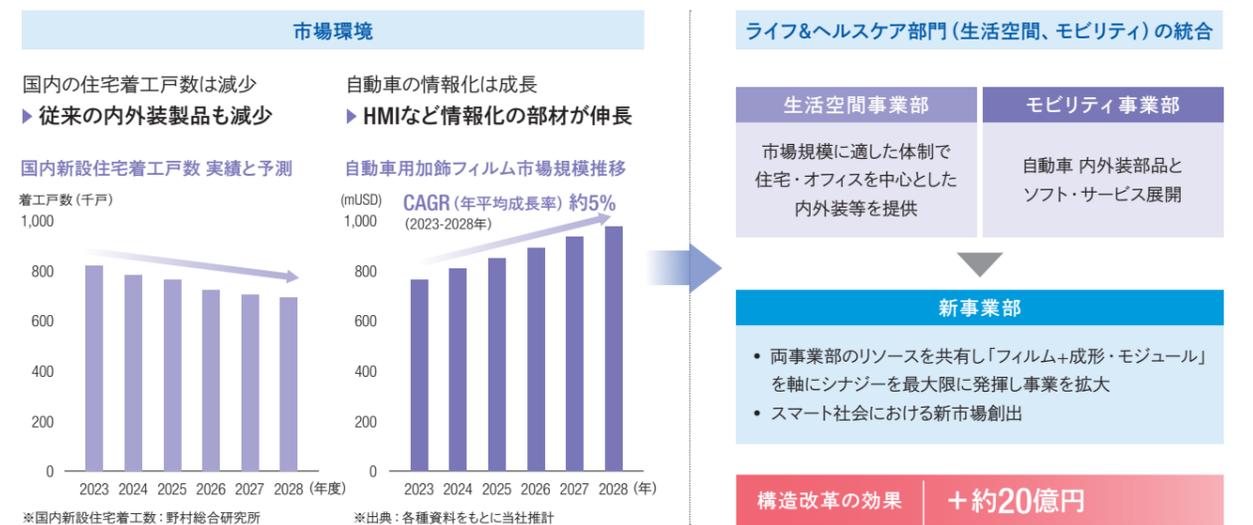


図5 生活空間事業とモビリティ事業の統合



次期中期経営計画の考え方

DNPは、印刷で培ったDNPのコアバリューであるPrinting (印刷)とInformation (情報)を掛け合わせた「P&Iイノベーション」により、当社の強みを活かし、成長する分野に事業を上げてきました。

生み出された、高いシェア、良好な収益性、持続的な成長性を備える事業領域を注力事業領域と位置づけ、積極的な成長投資を実行していきます。また、すべての事業で市場動向や事業規模に応じた事業体制の最適化を継続的に

次期中期経営計画期間(2026~2028年度)およびその先にわたる持続的成長に向けて、P&Iイノベーションにより

を行い、さらなる資本効率の改善に取り組んでいきます。(図6をご参照ください)

図6 次期中期経営計画における事業方針

