

代表取締役社長  
よしなり  
北島義斉



## 企業価値の向上と 「より良い未来」を実現するため、 これからも変化を恐れず、 挑戦を続けます。

### ① メッセージのPOINT

- 1 DNPはあらゆる高度化された印刷技術で未来を切り拓きます
- 2 中期経営計画は順調に進展しています  
今後も積極的に成長投資と事業構造改革を進めていきます
- 3 未来社会に貢献し続けるために、「対話と協働」を重ねていきます
- 4 世の中の変化を先取りし、新たな価値を生み出していきます
- 5 社員が主体となって動く企業文化の醸成に取り組んでいます
- 6 株式市場とも積極的に対話し、企業価値の向上と「より良い未来」の実現をめざします

### あらゆる高度化された印刷技術で未来を切り拓く

DNPは、1876年に当時の最先端技術であった活版印刷から出版印刷事業を開始しました。以来、“紙への印刷”にとどまらず、印刷技術の高度化とその応用に挑み続けています。現在では、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、リチウムイオン電池用バッテリーパウチなど、世界トップシェアを誇る製品を含め多くの製品・サービスを展開しています。

一見すると、印刷会社のイメージとはかけ離れて見える事業も、私たちにとっては全て、印刷技術を基盤とする進化の延長線上にあります。例えば、紙に印刷するための“はんこ”の腐食技術を応用して有機ELディスプレイ製造用のメタルマスクを開発し、食品や日用品の包装用フィルムに使われてきたコンバーティング技術からバッテリーパウチを生み出しました。現在ではM&Aにも力を入れ、シミックCMO社との協業により、CMO（医薬品製造受託機関）事業にも参入するなど、P&I（印刷と情報）の強みに異なる強みを掛け合わせて、新しい分野へも挑戦しています。

時折、「社名から“印刷”を外さないのか？」と問われることがあります。しかし、私たちの全ての事業は、印刷プロセスに立脚したあらゆる高度化された技術を核として成り立っており、これらの技術こそが新たな価値を生み出す原動力となっています。印刷技術の進化は、まさに私たちの未来を切り拓く鍵なのです。

# 「対話と協働」から 新たな価値を創出する

## 長期目標達成に向けた中期経営計画最終年度

DNPの中期経営計画（2023～2025年度）は、企業価値向上に向けた施策を着実に実行することで、当初計画を上回り、順調に進展しています。その結果、2024年度は、最終年度の営業利益目標である850億円を1年前倒しで達成し、936億円まで伸ばすことができました。こうした成果は、注力事業への戦略的な投資や、事業構造改革の取り組みによるものです。そして、最終年度にあたる2025年度は、2024年度を上回る営業利益940億円をめざしています。

成長投資では、2023～2027年度の5年間で、注力事業領域に2,600億円以上を投じる集中投資を推進しています。その中でも、M&Aは成長戦略を支える重要な柱です。私たちは、単なる販路拡大にとどまらず、技術的なシナジーや価値観の共有といった本質的な統合効果を何よりも重視しています。前述のシミックCMO社との協業に加え、新光電気工業社、HKホールディング社、レゾナック・パッケージング社など、私たちの強みと高い親和性を持つ企業との連携を通じて、新たな価値の創出に取り組んでいます。

事業構造改革においては、出版事業について、営業と製造の機能を集約・統合して、収益構造の変革を進めており、印刷の前工程に携わっていた社員に対しては、リスクリングを支援し、新たなフィールドで挑戦できる環境を整えました。新たなスキルを身につけた社員たちは、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）では5つのメタバース空間を手がけるなど、次世代の価値創出に貢献しています。また、2025年10月に統合を予定している生活空間とモビリティの事業の連携を強化し、加飾技術を車載用と建材用の双方に応用するなど、技術の横展開による新たな市場の創出にも挑戦しています。

本年は中期経営計画の最終年度にあたります。私たちはこれまでの成果に決して満足することなく、次の成長戦略へと歩みを進め、長期の目標達成に向けて挑戦を続けていきます。

## 「対話と協働」を重ね、未来社会への貢献を続ける

私たちは、創業当時の舎則に掲げられた「文明の営業」という精神を今に受け継ぎ、社会的意義のある活動に積極的に取り組んでいます。また、未来の豊かさを支える文化や知の基盤を次世代につないでいくことも、長期的な価値創造の重要な一環であると捉えています。

こうした取り組みの原動力となっているのが、社外の多様なパートナーやDNPグループ内の仲間たちとの「対話と協働」です。私たちは、組織や立場を越えたつながりを通じて、これまでになく価値を創出し、持続可能な成長の実現をめざしています。

その一例が、「未来社会の実験場」をコンセプトとする大阪・関西万博への取り組みです。私たちは、「いのちの遊び場 クラゲ館」のゴールドパートナーとして参画しているほか、多くのパビリオンにおいて、リアルとバーチャル双方の企画・制作・運営に携わっています。また、万博に集う多様なパートナーとのコラボレーションにより、新たな事業機会を生み出し、価値創出につなげていきます。

来年、DNPは創業150周年を迎えます。これまでの歴史の中で、常に多くのステークホルダーと「対話と協働」を重ねて、それまでになかった価値をつくり続けてきました。これからも、一歩ずつ挑戦を重ねながら、未来社会に貢献し続けていきます。

## 変化を先取りし、課題を発見し、新たな価値を生む

DNPがサステナブルに成長していくためには、経営基盤を着実に強化しながら、新たな価値を継続的に創出していくことが不可欠です。そのために私たちは、事業活動に関連する環境・社会・経済の課題を定期的に抽出し、リスクと機会の両面から検討を重ねた上で、中長期的な経営戦略に反映させています。変化の兆しをいち早く捉え、戦略的に対応していくことで、企業としての競争力と持続性を高めていきます。

こうした取り組みの一環として、リスクと機会の評価・分析をもとに、昨年は優先的に取り組むべき重要課題として「マテリアリティ」を特定しました。今年さらには、



そのマテリアリティに基づき、事業活動における重要課題として、グローバルかつ長期的な視点で、優先的に創出すべき価値を定めました。また、生成AIの全社導入を進め、データを利活用した価値の創出や業務プロセスの革新など、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進にも注力しています。これらは、新たな成長を生み出す起点であり、組織変革を加速させる推進力ともなる取り組みです。

変化のスピードが加速する市場環境においても、私たちは迅速かつ柔軟に対応しながら、持続可能な成長を追求していきます。リスクを恐れるのではなく、変化を機会として捉え、挑戦を重ねることで、DNPはこれからも社会に必要とされる価値を創出し続けます。

### 社員が自ら考え挑戦する企業風土を醸成する

私は、DNPの変革において最も重要なのは、社員一人ひとりが自ら考え、行動する文化を育むことだと考えています。長年、印刷業界では得意先の要望に応える“黒子”のような姿勢が根付いており、DNPもまた、そうした文化の中で発展してきました。

これまでは、どんな難題であっても、何とかそれに応えることで成長することができてきましたが、これからは生活者や社会の動きを見極めながら、自らが主体的に価値を生み出していく挑戦が不可欠です。そうした挑戦する風土を根付かせるには、従来の意識を変えていく必要がありますが、それは決して容易なことではありません。しかし、私たちがめざす「第三の創業」を実現していくために、自らが未来をより良くしていくという意志を持って挑戦し続ける風土を醸成していきます。

こうした想いのもと、私は社員との対話を継続的に行っています。国内外の拠点や工場を訪れ、「失敗してもいいから、どんどん挑戦しよう」と一人ひとりに直接伝えていきます。社員の声に耳を傾け、経営トップとして一貫したメッセージを発信し続けることが、挑戦への一歩の後押しになると実感しています。

DNPは事業領域が広いので、社員同士でも互いの業務内容が見えにくい面があります。しかし、自分の仕事の課題を解決するヒントや新たなビジネスにつながる芽は、必ず社内のだ



こかに潜んでいます。だからこそ、社員同士が強みを掛け合わせられるよう、部門を越えたイベントやセミナー、イントラネット、グループ報など、さまざまな仕組みを整えてきました。

また、挑戦する風土を支えるには、社員一人ひとりが環境変化を的確に捉え、自らの意思でキャリアを切り拓くことが欠かせません。DNPでは、制度と風土の両面から社員の挑戦を後押しし、個人の成長と組織の活性化を両立させています。

私はこれからも「変革に挑戦しよう」というメッセージを何度でも社員に伝え続けます。社員一人ひとりが自身の可能性を信じ、前向きな挑戦を重ねていくことで、DNPの未来はより力強いものになると確信しています。

### 株式市場と積極的に対話し、企業価値の向上へ

DNPは、株式市場との対話を通じて、企業価値の向上をめざしています。私たちのビジョンや戦略を投資家の皆様に分かりやすくお伝えし、ご理解をいただくことは、信頼を築くために欠かせないものと考えています。これまで、事業戦略やサステナビリティ戦略に関する説明会、工場見学会、海外IRイベントなど、多様な機会を通じて国内外の投資家と対話を重ね、その経験が企業の成長を加速させることを実感してきました。

こうした取り組みは、国内外の評価機関など多くのステークホルダーから評価をいただいておりますが、私たちにはまだ多くの課題が残されています。いただいたご意見には丁寧に向き合い、経営や事業部門にフィードバックを行い、常に課題の解決に努め、さらなる改善と成長をめざして事業戦略や成長戦略に活かしていきます。

現在、2026年度から始まる次期中期経営計画の策定を進めています。次期中計では、ROE10%以上の事業領域の拡大に加え、新たに営業利益成長率5%以上をめざすことをKPIに加え、達成に向けた具体的な戦略の道筋を示す予定です。

DNPはこれからも、「より良い未来」の実現に向けて挑戦を続けていきます。私たちの挑戦に、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様には、引き続きご期待いただくとともに、一層のご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

DNPの変革のために、  
「挑戦しよう」と何度でも伝え続ける

