

DNPにおける生成AI活用戦略レポート

はじめに：ChatGPT Enterprise導入の背景と概要

大日本印刷株式会社（DNP）は、1876年創業・社員約3.7万人を擁する総合印刷企業です。同社は「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のもと、印刷技術と情報技術の融合による事業変革（P&Iイノベーション）を推進しています。こうしたDX戦略の一環として、DNPは2023年4月に経営判断で生成AIの活用を決定し、同年5月には社内ですべて安全に生成AIを利用できる環境を整備しました。その後2025年2月にOpenAI社の**ChatGPT Enterprise**を全社向けに導入し、研究開発や新規事業開発など効果が高いと見込む10以上の部門で利用を開始しました。

ChatGPT Enterprise導入の目的は、**グループ全体の生産性向上、既存事業の競争力強化、新規事業創出の加速**です。DNPは最新の生成AIモデル活用が鍵になると判断し、導入部門ごとに「週1人あたり100回以上利用」「作業短縮・自動化率50%以上」という全社目標を掲げ、継続的フォローによって活用を促進しました。技術・研究開発本部ICT統括室長の**大竹宏之氏**は「利用状況の可視化により選抜部門で試行錯誤しながら利用を伸ばした」と述べており、各部門でのカスタムGPTやユースケース共有を通じて個人の改善が組織全体の業務改革へ波及したと振り返ります。

導入から3ヶ月間での主な定量成果は以下の通りです：

- ・**ユースケースの効果確認率**：ChatGPT Enterprise導入ユースケースの90%で有効性を確認
- ・**定着度（WAU）**：週次アクティブユーザー率100%（対象部門では全員が毎週利用）
- ・**作業時間短縮・自動化率**：87%（従来比）
- ・**ナレッジ再利用率**：70%（カスタムGPT活用による）
- ・**処理件数の拡大**：従来比10倍の件数を処理

このようにDNPは極めて短期間で生成AI活用の効果を数値化し、社内に定着させることに成功しました。以下では、各部門でのユースケース事例と効果、全社的な成果、将来戦略、さらに他社との比較や経営的示唆について詳述します。

部門別ユースケースと成果：目的・作業内容・効果

DNPがChatGPT Enterpriseを導入した各部門では、それぞれの業務特性に応じたユースケースが生み出され、大幅な効率化や高度化が実現しています。ここでは、資料に記載された4部門（①ICT技術系研究開発部門、②生産技術系研究開発部門、③情報イノベーション事業部、④AI事業開発ユニット）のユースケースを**目的・作業内容・効果**の観点で整理します。

① ICT技術研究開発部門 – 特許調査業務の自動化・高度化

- ・**目的**：知的財産戦略の強化による競争力向上。特許調査や出願戦略のプロセス最適化により、製品・サービスの独自性を支える知財基盤を強化する。
- ・**作業内容**：ChatGPT Enterpriseを活用し、特許関連業務を自動化・高度化。類似特許の検索・要約・分類をAIが実行し、出願案の差別化ポイント抽出や他社動向分析レポートのドラフト生成などを行った。
- ・**効果**：特許調査時間を**95%短縮**、調査件数は10倍に拡大。出願提案の差別化ポイントをAIが論理整理することで**却下リスク低減と補正回数削減**に寄与。他社動向レポートの草案自動生成により**作業時間**

を80%短縮。定量的効率化に加え、判断基準の客観化による**出願品質向上**という定性的効果も得られました。ユニット長の**石田洋平氏**は「属人的だった特許出願判断が客観的になり、**出願量と品質の両面で効果**が出ている」と述べています。

② 生産技術研究開発部門 – Pythonコード生成による分析業務効率化

- ・ **目的**：製造プロセスのQCD革新や新製品開発の加速。特に材料評価や解析など高度な分析業務での生産性向上を図る。
- ・ **作業内容**：ChatGPT Enterpriseを用いて、英語の技術文献・装置仕様の内容を構造化し解析フローを短縮。また**Python未経験の研究者**がChatGPTと対話しながらコードを生成し、データ解析を実施。
- ・ **効果**：複雑な装置原理の解析フロー構築が「**数ヶ月→3日**」に短縮。**プログラミングの学習コストゼロ**でコード作成が可能となり、本来1年以上かかる開発作業を**数日で実装**。AI活用により人間の専門知識との相乗効果で**新たな知見発見**も生まれ、部門全体に大きな成果をもたらしました。技術開発センター 生産革新研究所長の**吉澤貴正氏**は「ITに不慣れな社員も使いこなし大きな結果を出している」と評価しています。

③ 情報イノベーション事業部 – IT基盤業務の刷新と人間の役割変化

- ・ **目的**：ITインフラ管理やセキュリティ適用、設計レビューといった**属人的でばらつきのあった業務**の標準化・効率化。社員がルーチン作業から解放され、付加価値の高い判断業務に集中できる環境を作ること。
- ・ **作業内容**：ChatGPT Enterpriseの優れた文章生成と情報検索能力をフル活用し、(a)過去年度との**セキュリティ監査項目差分チェック**、(b)**クラウド設定の遵守状況調査**、(c)**設計レビュー資料作成支援**にAIを適用。
- ・ **効果**：監査項目の差分確認が**30分→5分**、暗号スイート選定が**3時間→1時間**に短縮。CISベンチマーク非準拠項目の初動調査約100件を**2人日→10分**で完了。要件レビューも**1時間→30分**に短縮。この結果、社員は「資料突き合わせ中心の作業から意思決定・リスク判断に集中できるようになった」と同部本部長の**小林政宏氏**は述べています。一方で「根拠確認や最終レビューは引き続き人間が担う必要がある」と、AIに過度に依存せず人間中心のチェック体制も維持すべきと強調しています。

④ AI事業開発ユニット – ナレッジ継承とデジタル労働力化

- ・ **目的**：熟練者だけが持つ経験知や紙資料に眠る過去データを有効活用し、**暗黙知の形式知化・継承**を図る。生成AIを「デジタル労働力」として活用することで、人手不足の解消と持続的競争力確保を目指す。
- ・ **作業内容**：非構造化情報や紙の記録をデータベース化し、AIに学習させるプロジェクトを推進。ChatGPT Enterpriseを用い、社内の膨大なドキュメントを構造設計し整理する作業を効率化。また蓄積した技術論文等から知見を抽出するAIエージェントを構築した。
- ・ **効果**：データ構造設計の検討にAIを活用し**作業時間を90%削減**。技術論文調査では**読解件数を2倍以上に拡大**。これにより、過去の品質記録や熟練者の知識がAIに継承され、**人的資源の不足を補うデジタル労働力**が創出されつつあります。プロジェクトを主導する技術開発部長の**大澤伊作氏**は、「非構造データをAIで学習させ知識継承を実現しようとしている」とその狙いを語っています。

生成AI導入による成果：定量面と定性面

上記ユースケースから明らかなように、DNPは生成AI導入によって**劇的な効率化効果と業務品質・働き方の変化**という両面の成果を収めています。

定量的成果（効率・スピード・処理量）： - **大幅な時間短縮**：特許調査95%削減、セキュリティ監査差分チェック83%削減（30分→5分）、クラウド設定調査では99%以上の短縮（2人日→10分）など、従来数日～数ヶ月を要した作業が数分～数日に短縮されています。Pythonコード生成では開発期間を1年相当から数日へと短縮しました。 - **処理件数・量の拡大**：AIの導入により**業務処理キャパシティが飛躍的向上**しました。例え

ば特許調査件数は10倍に拡大、技術論文の読解件数も2倍以上に増えています。ChatGPT Enterprise導入部門全体では、処理件数が従来比10倍に増大しています。- **自動化率の向上**：チャットボットやエージェントによる作業代替により、対象業務の**87%が自動化・効率化**されました。DNP全社としても今後「従来業務の50%以上の自動化」を目標に掲げています。

定性的成果（業務品質・意思決定・働き方）：- **業務品質の向上**：AIの客観的分析により属人的ばらつきが減少し、意思決定基準の統一や精度向上が実現しました。特許出願の判断では主観に依存していた質が改善され、**出願の量と質の両面で向上**しています。また要求仕様のレビューでも過去記録を参照したチェックが可能となり、抜け漏れリスク低減につながりました。- **意思決定へのシフト**：単純作業の自動化により、社員はルーチンワークから解放され**判断・創造が求められる業務に集中**できるようになりました。小林氏は「社員が資料突き合わせから離れ、リスク判断に集中できるようになった」と述べ、AIに任せる部分と人間が担う部分の再定義が進んでいます。- **新たな知見・イノベーション創出**：AI活用によって従来気づけなかった**洞察の発見**も起こっています。人間の専門知識とAIの分析力を組み合わせることで、新製品アイデアや改善策が生まれるなど、イノベーションの加速が報告されています。- **社員の役割変化とエンパワメント**：現場の社員自らがAIを使いこなし業務改善する文化が醸成されました。DNPでは**カスタムGPTの作成やユースケース共有**が個人から広がり、ボトムアップで業務改革が進行しています。また全社員へのAIリテラシー教育・コンテスト実施により、自発的な活用事例が増えています。社員が**“AIと協働する人材”**へと成長しつつある点も重要な変化です。

以上のように、DNPは定量面では生産性と処理能力の飛躍的向上、定性面では業務品質の改善と働き方変革を両立させ、DX推進の具体的な成果を上げています。

DNPのAI活用将来戦略：エージェント化・物理AI・知識継承・AIネイティブ化

DNPは現在得られている成果にとどまらず、**生成AI活用の更なる拡大と高度化**に向けた将来戦略を描いています。そのキーワードが「**AIエージェント化**」「**物理AI**」「**知識継承**」「**AIネイティブ企業化**」です。

- ・**AIエージェントの内製・実装拡大**：DNPはChatGPT Enterprise活用に伴い、各業務に最適化された**AIエージェント**を自社開発・導入する動きを加速しています。今後、対象部門を全社へ拡大し、多様な業務プロセスにAIエージェントが組み込まれていく見込みです。目的は単なるコスト削減・効率化に留まりません。**新規事業創出や売上拡大といった攻めの領域**で、AIが価値創造のスピードを上げることを目指しています。大竹氏は「AIエージェントが様々な場面に溶け込み、誰もが意識せずAIの恩恵を受けられる状態を目指す」と語っており、AIが当たり前業務の一部を担う未来像を描いています。
- ・**AIファースト・物理AIの未来**：大竹氏は近未来像として「人間とAIの協働から、**AIが前提となる社会**へ」移行すると述べています。具体的には、AIエージェント同士が人の介在なく業務や社会システムの一部を自律的に動かす場面が出てくるという見立てです。さらにこの流れはロボティクスの進化による「**物理AI**」（物理空間で活動するAIエージェント）の実現で一層加速するとしています。例えば工場や物流の自動化ロボット、スマートシティの自律AIなど、DNPは将来的に物理世界でAIが動く領域まで視野に入れています。
- ・**知識継承の最重視**：その未来に向け、最も重要になるのが「**人間の知識をAIへ継承すること**」だと大竹氏は強調します。労働人口減少を見据え、現場ノウハウや過去記録を体系化データ化し、AIエージェントや将来の物理AIに学習・実装させることで、**技能の属人化を解消し持続的な競争力に転換**する狙いです。DNPはこの知識継承を「飛躍的生産性向上」へ繋げたい考えであり、まさに前述のAI事業開発ユニットの取り組み（ナレッジ継承プロジェクト）がその中核を担っています。

- ・**AIネイティブ企業への転換**：DNPはブランドステートメント「未来のあたりまえをつくる。」のもと、培った印刷技術と情報技術を拡張し、**AIネイティブな企業へ変革していくビジョン**を掲げています。これは単に社内でAIを使う企業という意味に留まりません。AIを活用した新たな価値提供が当たり前にできる企業文化・ビジネスモデルへと転換し、社会に新たな「あたりまえ（常識）」を創出することを目指しています。実際、DX推進統括のCDO設置や全社AI人材育成など組織体制も整備されつつあり、経営戦略としてAIを組み込んだ企業変革が進行中です。

以上の戦略から、DNPは**(1)全社規模でのAI活用拡大、(2)AIエージェントを用いた攻めの事業展開、(3)将来の自律型AI社会への備え、(4)人的知の徹底的なAIへの移管、(5)企業文化・ビジネスのAIネイティブ化**、を一貫して推し進めていることが読み取れます。これらは同社の長期競争力と持続的成長に直結する経営戦略上の重要テーマです。

近年の主な取組動向（2024年以降）

DNPは2024年以降も生成AI活用に関して積極的な施策・発表を行っています。主要なトピックスを時系列で整理します。

- ・**2023年5月**：「**生成AI社内利用環境の構築**」 – 国内外グループ約3万人が高セキュリティ環境で生成AI（ChatGPT）を業務利用できる体制を構築し、5月31日より運用開始^①。MicrosoftのAzure OpenAI Service上でChatGPTを社内利用することで、データを自社内に留め情報漏洩を防止する仕組み。この早期環境整備により社員は安心して生成AIを活用できる基盤が整いました。
- ・**2023年11月**：「**DNP生成AIラボ・東京**」開設 – 社外パートナーと生成AIの可能性を共創する施設を12月4日に開設。外部企業がDNPとともに生成AI活用アイデアを議論し、動くプロトタイプ開発まで行える場を提供。「**1年で1000件のユースケース創出、20件の実証実験、5つのサービス市場投入**」を目標に掲げ^②、多様な業種との協業による新価値創造を目指しています^②。このラボは**共創エコシステム**形成の拠点であり、DNPの知見と他社の技術を掛け合わせた新規事業育成に寄与しています。
- ・**2024年1月**：「**DNPグループAI倫理方針**」策定 – 全社員がAIを適切・効果的に利活用するための倫理指針を定め、公表。AI利用時の法令遵守・公正性・プライバシー保護等を強化・推進する内容で、世界的なAI規制動向（G7国際指針やEUのAI法案）も踏まえたもの。この方針策定により、**ガバナンス体制の整備**と社員への周知啓発が図られました。DNPはAI活用の“光”だけでなく倫理面の“影”にも配慮し、**信頼できるAI利用**に努めています。
- ・**2025年2月**：「**ChatGPT Enterprise全社導入**」発表 – OpenAI社提供のChatGPT Enterpriseを研究開発・新規事業開発などの部門で導入したと公式発表（3月5日付ニュースリリース）。DX戦略の一環として生成AIのマルチモーダル/論理推論能力を活用し、**業務プロセス最適化や開発効率化、競争力強化・新事業創出**を目指すと説明。プレスリリースでは導入背景や具体的取組（特化型AIエージェント構築、各種調査業務への応用など）が紹介され、**全社員の積極活用促進（研修・コンテスト）**や**今後50%以上の業務自動化目標**も示されました。OpenAI社との連携強化により、最新AI技術をビジネスに取り入れる大胆な変革を進める意志を表明しています。
- ・**2025年10月**：「**OpenAI公式事例として紹介**」 – OpenAI社公式ブログにDNPのChatGPT Enterprise活用事例が掲載されました（本レポートの添付資料）。わずか数ヶ月で大きな成果を上げた先進企業として、ユースケースや数値成果、未来戦略が詳述されています。同時期に日本の生成AIニュースでも「DNP全社導入と生産性向上」が話題として取り上げられ、業界内外に大きな反響を与えました。

この他、DNPは**社内AIコンテストの継続開催**や**生成AI人材の社内認定制度**検討なども行っており（社員の創意工夫を促すため）、引き続き社内浸透と価値創造の両面で施策を講じています。総じて、2023年以降の

DNPの取組は「環境整備→倫理方針→社外連携→本格導入」という段階的アプローチであり、経営トップのコミットメントのもと盤石な体制を築いていることが分かります。

他社（印刷・製造系）における生成AI活用事例とDNPとの比較

日本の印刷・製造業界でも、生成AIを業務変革に活用する動きが広がっています。DNPの取り組みと類似点・相違点を把握するため、例として凸版印刷、リコー、富士フイルムの事例を概観し比較します。

凸版印刷（TOPPAN）の事例

凸版印刷でも生成AIを社内業務に積極活用しています。同社は**社内システム開発業務に特化したLLM**を導入し、プログラム開発の効率を約70%向上させたと発表しました。OSSの大規模言語モデルを用いて、コード要約や自動生成を実施した結果、**プログラミング工数が最大70%削減**されたことを検証しています。この「業務特化型LLM-HUB」の構築により、プログラマー以外の専門分野（技術文書アーカイブや研究業務支援）でもAIを活用し、**技術伝承（ナレッジ継承）**に繋げる方針です。さらに凸版は2023年10月、社外企業Graffer社の**法人向け生成AIプラットフォーム「Graffer AI Studio」**をグループに導入しています。これにより従業員はChatGPT等のLLMを**自社データを学習させずに安全利用**でき、利用履歴管理や禁止事項モニタリングなど大企業向けガバナンスも担保されています。社内データのみで高精度検索可能な「ナレッジベース」機能やプロンプト共有機能も評価され、**セキュアで実用的なAI活用基盤**として展開されています。凸版はマーケティングDXにも生成AI管理基盤を整備しており、**全社横断で生成AI利活用を推進**している点が特徴です。

DNPとの比較：DNPと凸版はともに**高セキュリティ環境**で社内AI活用を図り、**業務効率70%以上向上**など大きな効果を出している点で共通します。一方でアプローチに若干の違いがあります。DNPがChatGPT Enterprise等**外部サービスを積極導入**しているのに対し、凸版はOSS-LLMを活用し**自社特化型AI基盤を内製**する動きが見られます。また凸版は外部スタートアップ（Graffer）とも提携し、安全なプラットフォームを構築。両社とも**知識継承**を重視していますが、DNPは幅広い業務プロセス・新規事業へのAI適用に踏み出しているのに対し、凸版はまず**社内IT開発やマーケティング**など自社強みの分野でAI活用を深めている印象です。いずれも国内大手ならではの**全社規模展開とガバナンス整備**が進んでいます。

リコーの事例

オフィス機器大手のリコーは、**生成AIの社内民主化（AIシチズンデベロップメント）**を推進しています。同社は米LangGenius社と提携し、ノーコード生成AIアプリ開発プラットフォーム「**Dify（ディファイ）**」を導入しました。2024年秋から社内実践を本格化させ、現場社員が自ら業務に合わせたAIエージェントを開発できるよう支援しています。既に**約4,300名の社員が業務でDifyを活用**し、現場主導のアプリ開発が急速に進行中との報告があります^③。第一弾としてマーケットインテリジェンス支援AIなどを構築し、**各自の業務プロセス効率化と蓄積ノウハウの社外提供**（リコー日本のAIエバンジェリストを通じ顧客支援）にも繋がっています。またリコーは自社製品として、企業向け安全なChatGPT環境サービス「**RICOH Chatbot Service（生成AIチャット from 一般ナレッジ）**」を提供しており、Azure OpenAI上で社内データを用いたセキュアなチャットボットを簡単に利用できるソリューションを展開しています。さらに社内ナレッジを活用した回答生成を行う「**RICOHデジタルバディ**」というRAG（検索拡張生成）型サービスを開発し、自治体向けにも提供開始しました。このデジタルバディは社内文書や規定から最適回答を生成するもので、問い合わせ対応の自動化や文書要約による職員負担軽減に寄与しています。LGWAN（自治体専用ネット）対応や従量課金上限設定など公共分野への配慮もされており、**AIを活用した業務効率化ソリューションを外販**している点もリコーの特色です。

DNPとの比較：リコーの取り組みは、**社員によるAIアプリ開発の裾野拡大や生成AIソリューションの事業化**が際立ちます。DNPも社内ユースケース創出には注力していますが、リコーは全社横断で数千名規模がツールを駆使している点で一歩進んでいます（DNPは重点部門での深耕から開始）。またリコーは**自社ノウハウをサービス化**（チャットボット製品やデジタルバディ提供）して収益化を図っており、DNPの生成AIラボによる

新規サービス創出目標²に通じるものの、実運用サービスの投入という意味では先行しています。両社ともセキュリティとガバナンスを重視しつつ、**社内展開と顧客提供の二軸でAI活用を推進している**点は共通しています。リコーのDify活用に見られるように、**現場の創意工夫を引き出す仕組み**はDNPにとっても参考になるアプローチでしょう。

富士フィルムの事例

多角化を遂げた富士フィルムでは、**全社規模で生成AIを展開しDX人材化を図る戦略**が取られています。同社は自社開発のチャット型生成AI環境「Fujifilm AI Chat」を構築し、2025年6月にグローバル約7万人の全従業員が利用を開始しました。**月間アクティブユーザー約2.1万人**に上り、特に非IT職種での利用拡大が顕著とのことです。経理・知財など専門知識領域でも効率化に貢献し、例えば翻訳・校正業務で**年間最大1.2万時間削減（国内）**、グローバル全体では**年間約40万時間削減見込み**という試算が報告されています。さらに2025年7月にはAIエージェント構築環境「Fujifilm AI Hub」もリリースし、日本国内3.6万人に展開（年度内に7万人へ拡大予定）。IT部門でなくとも従業員各自が必要なAIエージェントを作成できるようにし、既に**1,000件超のAIエージェントが稼働**しています。各従業員の作成したエージェントは組織内で共有可能で、社内の知見をAIに凝縮する取り組みと言えます。こうしたトップダウンの全社展開と並行し、富士フィルムでは**ボトムアップの活動**も活性化しています。2023年から継続開催している**生成AI勉強会**には延べ1万人以上が参加し、社内AI/DXコミュニティも各約1万人規模で情報共有・質疑を行うなど、社員自発の学習・交流が盛んです。また富士フィルムビジネスイノベーション社は東京大学松尾研究室発のスタートアップ「**ネオAI（neoAI）**」と業務提携協定を開始（2025年4月発表）し、顧客企業向けに**業務特化型生成AI提供を加速**する計画も打ち出しています。例えばドキュメントデータ基盤整備に強みを持つ自社と先端AI技術を組み合わせ、オフィス分野でのAI活用ソリューション開発を進める構えです。

DNPとの比較：富士フィルムは**全社員を対象**に生成AI環境を展開し、短期間で1000以上のAIエージェント創出・数十万時間規模の効率化という成果を生んでいます。DNPも重点10部門から全社展開を図ろうとしていますが、富士フィルムのように**全従業員7万人即時展開**という大胆さは際立ちます（背景には富士フィルムがITインフラを自前で整備できるデジタル複合機ビジネスの延長線があると推測されます）。両社とも**知識の構造化と継承**を重視する点は共通し、富士フィルムBI社のREILIプロジェクトでは「非構造データを企業価値ある情報資産に変換しナレッジ活用するAI」を掲げています。また**AI人材育成**にも両社注力しており、DNPの社内研修・コンテストと富士フィルムの勉強会・コミュニティはいずれも社員のDXマインド醸成に寄与しています。富士フィルムは自社開発環境（AI Chat/Hub）を使いつつ、外部AI企業とも組んで製品サービス化を目指すなど**内製と協業**のバランス戦略を取っており、この点はDNPの生成AIラボでの共創と通じるものがあります。総じて、富士フィルムはDX旗手企業としてスピード感ある全社AI導入を行い、DNP含む他社にとって先行事例・競争相手の一つと言えるでしょう。

キーパーソンの視点：DNP主要人物のコメント

DNPの生成AI戦略を牽引する主要人物の発言から、その視点や考え方を整理します。大竹氏、石田氏、大澤氏、小林氏の4名は前述のユースケースに登場したキーパーソンであり、それぞれ専門分野でAI活用を推進しています。

- ・**大竹 宏之 氏（技術・研究開発本部 ICT統括室長）**：DX推進責任者として全社戦略を統括。大竹氏は「**全社員が生成AIを使える環境整備とリテラシー教育を推進している**。またAI活用に伴う倫理的問題にも配慮し高セキュリティ運用を行っている」と語り、環境・人材・倫理の三位一体でAI導入を進めていることを強調します。将来像については「**AIエージェントがあらゆる場面に溶け込み、人々が意識せず恩恵を受ける**」状態を目指す述べ、AIがインフラ化した社会を展望しています。また「協働からAI前提の社会へ」「物理空間で稼働するAIの世界が実現する」との見解も示しており、技術ビジョンに基づく大胆な予測を持っています。労働への影響にも言及し、「仕事の効率化と新しい価値創造にはAI活用が必要不可欠」としつつ、労働組合の場では「**AIによる業務機会と課題の両面を認識**

し、公正な移行に向けた対応」の重要性に触れています。総じて大竹氏は経営視点でAI導入を俯瞰し、攻めと守りのバランスを取りつつDX変革をリードしていると言えます。

- ・石田 洋平 氏（P&Iイノベーション研究開発ユニット長）：知的財産分野のリーダー。石田氏は特許業務への生成AI適用で「業務効率化だけでなく品質向上にも寄与した」と評価し、「今までは出願判断基準が部署ごとにバラバラだったが、AIにより客観的判断が可能となり出願量と品質の両面で効果が出た」とコメントしています。属人的だった高度専門業務がAIで標準化・高度化された点を強調しており、AI活用が競争優位（強い知財基盤）につながるという信念が伺えます。石田氏のチームは成果として95%時間削減等を実証しましたが、同氏はそれ以上に知財戦略の質的強化（却下リスク低減など）に手応えを感じているようです。これはAIを効率化ツールのみならず経営品質向上の手段と捉える視点であり、専門家ならではの洞察です。
- ・大澤 伊作 氏（AI事業開発ユニット 技術開発部長）：AIによるナレッジ継承プロジェクトの責任者。大澤氏は「非構造情報や紙データをAIが取り込める形に構造化し学習させることで知識継承を実現し、生成AIをデジタル労働力として活用する」とその取り組みを述べています。経験者の頭の中にしかないノウハウや使われていない過去記録を掘り起こし、AIに継承させるというビジョンで、熟練技術のブラックボックス化打破と人手不足対策への強い問題意識が感じられます。事実、大澤氏のプロジェクトではデータ整備の作業時間90%削減・文献読解件数2倍など成果が出ており、暗黙知を形式知化する基盤構築が進んでいます。大澤氏の視点は「AIを第2の人材」として位置づける点にあり、人間の代替ではなく労働力補完としてAIを活かすポジティブなメッセージを発しています。
- ・小林 政宏 氏（情報イノベーション事業部 システム基盤開発本部長）：ITインフラ領域の統括責任者。小林氏はChatGPT Enterpriseについて「情報源から適切な文章を収集する能力と文章生成の質の高さ」が利点だと評価しています。その能力を活用しセキュリティ監査・クラウド設定チェック・レビュー支援で大きな効果を確認したと述べました。また「社員はルーチン作業から離れ、意思決定やリスク判断に集中できるようになった」と効果を語る一方、「全てAI任せではなく、根拠確認や最終レビューは人間が担う必要がある」と指摘しています。小林氏のコメントからは、AIと人間の役割分担を明確に意識し、AIにできること・できないことを見極めた現実的な姿勢が読み取れます。ITガバナンスの責任者らしく、便利さだけでなくリスク管理と人の存在を重視するバランス感覚を持っています。こうした現場視点の指摘は、経営陣にとってもAI活用の境界を考える上で有益です。

以上、キーパーソン4名はいずれも自部門の課題解決と競争力向上のためAIを積極活用し、その成果を実感しています。共通するのは「AIを現場に根付かせ、人間の能力を拡張・補完する」という前向きな捉え方であり、同時に「AIに任せる部分と人が見る部分の協調」という冷静な見極めもされています。このようなリーダー層の率直な声が社内にも共有されることで、社員のAI活用意識も高まり組織文化が変革していると推察されます。

統合評価：DNPの生成AI活用の全体像と経営戦略的意義

以上の情報を統合すると、DNPにおける生成AI活用の全体像とその戦略的意義が浮かび上がってきます。DNPの事例は、日本企業のDXにおける生成AI利活用の成功モデルの一つと言えるでしょう。その成功要因、今後の課題、経営戦略上の意義を以下に分析します。

● 成功要因・強み

1. 経営トップのコミットメントと迅速な環境整備: 2023年初頭の経営判断からわずか1ヶ月で全社利用環境を構築し、2025年にはエンタープライズAIを導入。このトップダウンの迅速な意思決定と実行力が奏功し、現

場が安心してAIを使える基盤が整いました。高セキュリティ運用やAI倫理方針制定も含め、**ガバナンスとインフラの両面を早期に確立**したことが成功を支えています。

1. **明確な目標設定と効果測定**: 「週100回以上利用」「50%以上自動化」等の具体目標を掲げ、達成度を定量的にモニタリングしたことで組織的な推進力が生まれました。3ヶ月で成果を数値化（87%自動化率、10倍処理量等）し社内外に公表したことは、社員の士気と外部からの評価を高めています。**KPIドリブンでPDCAを回す姿勢**が成功に寄与しました。
2. **重点分野へのフォーカスと全社波及**: 最初に効果の出やすい研究開発・新規事業部門10部署に絞ってトライアル導入し、ユースケースを創出・横展開する戦術が奏功しました。ICT・知財・生産技術・IT基盤など**各分野の旗艦ユースケース**が成功したことで社内他部署への波及効果を生みました。「まずは選抜チームで成功体験を作り、徐々に全社へ広げる」という変革手法がうまく機能したと評価できます。
3. **人材育成とボトムアップの促進**: DNPはDX人材育成に以前から注力し、研修やDSS（デジタルスキル標準）導入で底上げを図ってきました。生成AI導入後も社内コンテストや勉強会の開催、ユースケース共有仕組み整備など「使いこなし層」の拡大に努めています。その結果、現場から自発的な活用アイデアが多数出現し、**AI活用が社員のマインドセットとして定着**し始めています。トップダウン×ボトムアップの両輪が成功要因です。
4. **競争優位への直結（質的效果）**: 単なる効率化に留まらず、特許の質向上やサービス品質向上、新規事業創発など**競争力強化に繋がる成果**を上げた点も重要です。DX施策が具体的な事業価値（競合との差異化ポイント抽出、提案品質向上など）に結びついたことで、経営層からの信頼と追加投資の後押しを得やすくなっています。生成AIを攻めの武器に昇華できた点が強みです。

● 今後の課題・リスク

1. **全社展開時の生産性格差**: 現在は有志部門中心に成功していますが、これを**全社3.7万人規模**で標準業務に広げる際、活用度に部門差・個人差が出るリスクがあります。リコーや富士フイルムのように社内数万人が当たり前AIを使う状態を実現するには、さらなる教育と業務フロー組み込みが必要です。「AIが使える人と使えない人で生産性格差が広がる問題」にも注意し、遅れている部署への支援が課題となるでしょう。
1. **人的役割の再定義と抵抗感**: AI自動化が進むと、一部では「仕事が奪われる」との不安も生じ得ます（実際、他社調査で3割以上が恐怖を感じるとの結果もあります⁴）。DNPでは幸い前向きに受け止められているようですが、**人員再配置やスキル転換**の施策を伴わなければ不満が蓄積する可能性もあります。労働組合との対話や社内コミュニケーションを継続し、「AIで業務が無くなる人は新たな役割に挑戦できる」ようにする人的戦略が課題です。
2. **AIの限界と品質管理**: 小林氏も指摘したように、AIの回答には誤りや幻影（ハルシネーション）が混入し得ます。生成AIに依存しすぎた結果、誤判断や情報漏洩・コンプライアンス違反などが起これば本末転倒です。**最終チェック体制やAI出力の検証プロセス**をいかに組み込むか、スケール展開時に品質管理をどう担保するかが引き続き課題です。AI倫理方針の実効性を高め、社員一人ひとりがAIを正しく使うリテラシーを維持向上させる必要があります。
3. **技術進化への対応**: 生成AI技術は日進月歩であり、モデルの更新や新機能（マルチモーダル対応、より高性能なGPT-5等）が続々登場します。DNPはOpenAIとの連携を深め最新技術を取り入れる考えですが、**社内システムとの統合やデータガバナンス、コスト増**などの課題も伴います。継続的に技術ロードマップを描き、必要なら自社で補完開発や他社ソリューション導入を図るなど、柔軟な対応力が求められます。

4. **競合他社との差別化**: 前述の通り、凸版や富士フイルムなど他社も生成AI活用を急速に進めています。今後は「どの企業もAI活用が当たり前」になる中で、**DNPならではの強み**をどう築くかが問われます。幸いDNPは印刷×情報という独自資産があり、生成AIでもコンテンツ制作・セキュリティ・XRなど多様な展開が可能です。「自社の多様なアセットをどうAIで活かし、新規事業を興すか」が次の競争軸となるでしょう。生成AIラボからのサービス創出やAIエージェント商品化など、成果を**事業化・収益化**する視点も今後重要になります。

● 経営戦略的意義

DNPの生成AI活用は、単なるITツール導入に留まらず**経営戦略上大きな意義**を持っています。いくつかの観点からその意義をまとめます。

- ・ **DXビジョン実現のドライバー**: DNPは「P&Iイノベーション」による価値創造をDXの柱としています。生成AIはまさにPrinting（印刷の強み）とInformation（情報活用）の融合を加速する装置となっており、DX戦略の具体的な推進力となっています。経営トップ（北島社長）も「先進AIをビジネスに適切に取り入れ、大胆な変革を起こす必要がある」と述べ、OpenAIとの協働深化に言及しています。つまり生成AI導入はDNPの企業変革そのものを象徴する施策であり、**経営変革のキーエネブラー**と位置付けられています。
- ・ **人的資本の高度化と組織文化変革**: 全社員が生成AIを活用できるようになることは、社員一人ひとりの生産性向上だけでなく、学習意欲や創造性を刺激し「自ら変化を起こせる集団」に進化することを意味します。DNPではDX推進を通じて組織のマインドに明らかな変化が起きているといい、社員が不足スキルを考え自発的に学ぶ文化が芽生えているようです。生成AI活用は社員の役割定義を書き換え、「考える人」「決める人」の割合を増やしました。これは人的資本の価値向上であり、人的資源戦略としても大きな意義を持ちます。ひいては**イノベティブな企業風土の醸成**につながり、中長期の競争力強化に資するでしょう。
- ・ **新規ビジネス創出と事業ポートフォリオ転換**: 生成AI活用から派生する新規事業の可能性も見逃せません。既にAIラボを拠点に他社と協業しサービス化を目指しており²、社内ユースケースがそのまま外販ソリューションになり得るケースもあります（例：リコーのチャットボットサービスのよう）。DNPはこれまで印刷ビジネスからエレクトロニクス・ヘルスケアへ事業拡大してきましたが、AI関連ソリューションは将来的に**新たな収益の柱**になり得ます。実際、DX事例インタビューでも「確かな技術を如何にビジネスにするかが大事」と大竹氏は述べており、AIを使った付加価値サービス提供への意欲が伺えます。生成AIはDNPの事業ポートフォリオ転換（情報サービス企業化）を加速させる**戦略的ツール**となっています。
- ・ **持続的競争優位とブランド価値**: 印刷業界はアナログからデジタルへの構造転換期にあります。その中で、いち早く生成AIを全社導入し顕著な成果を上げたDNPの姿は、顧客や市場から見ても革新者として映ります。OpenAI公式ブログに取り上げられたことや各種メディア報道により、DNPの先進性が広く認知されました。これはブランド価値向上に寄与し、採用面でもデジタル人材を惹きつけるアピールポイントとなります。また知財力・提案力強化は顧客への信頼提供にもつながります。したがって生成AI活用は**社外的評価とブランド強化**の効果も持ち、単なる内部効率化を超えた経営メリットを生んでいます。

総括すると、DNPの生成AI活用は**DX戦略の実践により業績と企業価値を高める好循環**を生み出しています。もちろん課題もありますが、それを認識し対策を講じつつある点にも戦略的成熟が感じられます。経営層にとって本件は、DX投資のROIを示す成功事例であると同時に、今後の事業創造・組織進化の可能性を拓く重要テーマです。DNPは「未来のあたりまえ」をつくるというビジョンのもと、生成AIを梃子に**伝統企業からAIネイティブ企業への大胆な飛躍**を遂げようとしています。その歩みは、自社のみならず業界全体の変革モデルとして注視すべきものと言えるでしょう。

【参考資料】※出典は本文中に示した通り

- DNPニュースリリース「さらなるDXの推進に向けてOpenAI社のChatGPT Enterpriseを導入」(2025/3/5)【11】【12】
- OpenAI公式ブログ「事業創出に向けた企業変革を推進」(2025/10/28公開)【4】【6】【7】
- DNPニュースリリース「DNPグループ社員3万人に向けて『生成AI』の利用環境を構築」(2023/5/30)【13】
- DNPニュースリリース「『DNP生成AIラボ・東京』をオープンしてパートナーと新たな価値を創出」(2023/11/16)【15】【17】
- DNPニュースリリース「AIのさらなる活用に向けて『DNPグループAI倫理方針』を策定」(2024/1/24)【18】
- EnterpriseZine記事「DNPが研究開発部門などにChatGPT Enterprise導入、50%超の業務自動化を目指す」(2025/3)【22】
- 凸版印刷ニュースリリース「生成AIを活用し社内システムプログラム開発の効率が約70%向上」(2023/11/9)【24】
- Graffer社プレスリリース「TOPPANグループへ生成AI活用プラットフォーム提供開始」(2023/10/12)【25】
- ニュープリネット記事「リコー、生成AIアプリ開発プラットフォームDifyを社内実践」(2024/12/8)【28】
- マイナビニュース「富士フイルムが全従業員をDX人材に、生成AI・AIエージェント活用で効果も」(2025/9/12)【34】【35】
- IPA『DX Square』インタビュー「大日本印刷のDXは組織を有機的に変化させていく」(2024/10/09)【38】
- UNI労組シンポジウム報告「デジタル化とAIがもたらす労働の未来」(2024/9/27)【41】(大竹氏発言)
- 他、リコー社公式記事、各種生成AI関連ニュース記事など【30】【31】【46】(適宜本文にて出典表示)

① DNPグループ社員3万人に向けて「生成AI」の利用環境を構築 | ニュース | DNP 大日本印刷

https://www.dnp.co.jp/news/detail/20169392_1587.html

② 「DNP生成AIラボ・東京」をオープンしてパートナーと新たな価値を創出 | ニュース | DNP 大日本印刷

https://www.dnp.co.jp/news/detail/20170008_1587.html

③ リコー / RICOH (@ricoh) / Posts / X

<https://x.com/ricoh>

④ RICOH全社でDify活用他、最新の生成AIに関するニュース 2024年11月29日(金) | eshimi

<https://note.com/eshimi/n/naf8e283d822d>