



非財務戦略の全体像

57 持続的な価値創造と競争優位を実現する経営基盤

人的資本の強化

58 担当役員メッセージ

59 人的創造性を高める人的資本戦略

主要施策

60 経営戦略に連動するタレントマネジメント

61 挑戦と成長を促すキャリア自律・組織開発

62 多様な個を活かすD&Iとチーム力の最大化

63 グローバルでの人的資本マネジメントの強化

64 さらなる人的資本の強化に向けて

研究開発戦略

65 担当役員メッセージ

66 強力な研究開発体制

67 “強み技術”のグローバル展開

68 「印刷」を軸とした技術開発

69 高い特許競争力

70 生産設備の自社開発による高い参入障壁

71 研究開発が生み出す新たな価値

デジタル戦略

72 担当役員メッセージ

73 DXによるコミュニケーション変革、モノづくり変革

74 DXを土台としたAXによる価値の創出

75 AXへの進化を支える経営基盤の強化

76 DX/AX戦略と経営指標のつながり

環境への取り組み

77 担当役員メッセージ

78 ネイチャーポジティブなバリューチェーン実現に向けた環境戦略を推進

TNFD情報開示

79 ガバナンス／リスクとインパクトの管理

80 戦略－依存とインパクト①－

81 戦略－依存とインパクト②／シナリオ分析－

82 戦略－リスクと機会－

83 指標と目標

84 環境ビジョンの実現に向けた統合的な環境戦略と進捗管理への挑戦

Section

4

経営基盤の強化

持続的な成長と価値創造を支える経営基盤として、人的資本・知的資本・環境への取り組みを中心とした非財務戦略をご説明します。

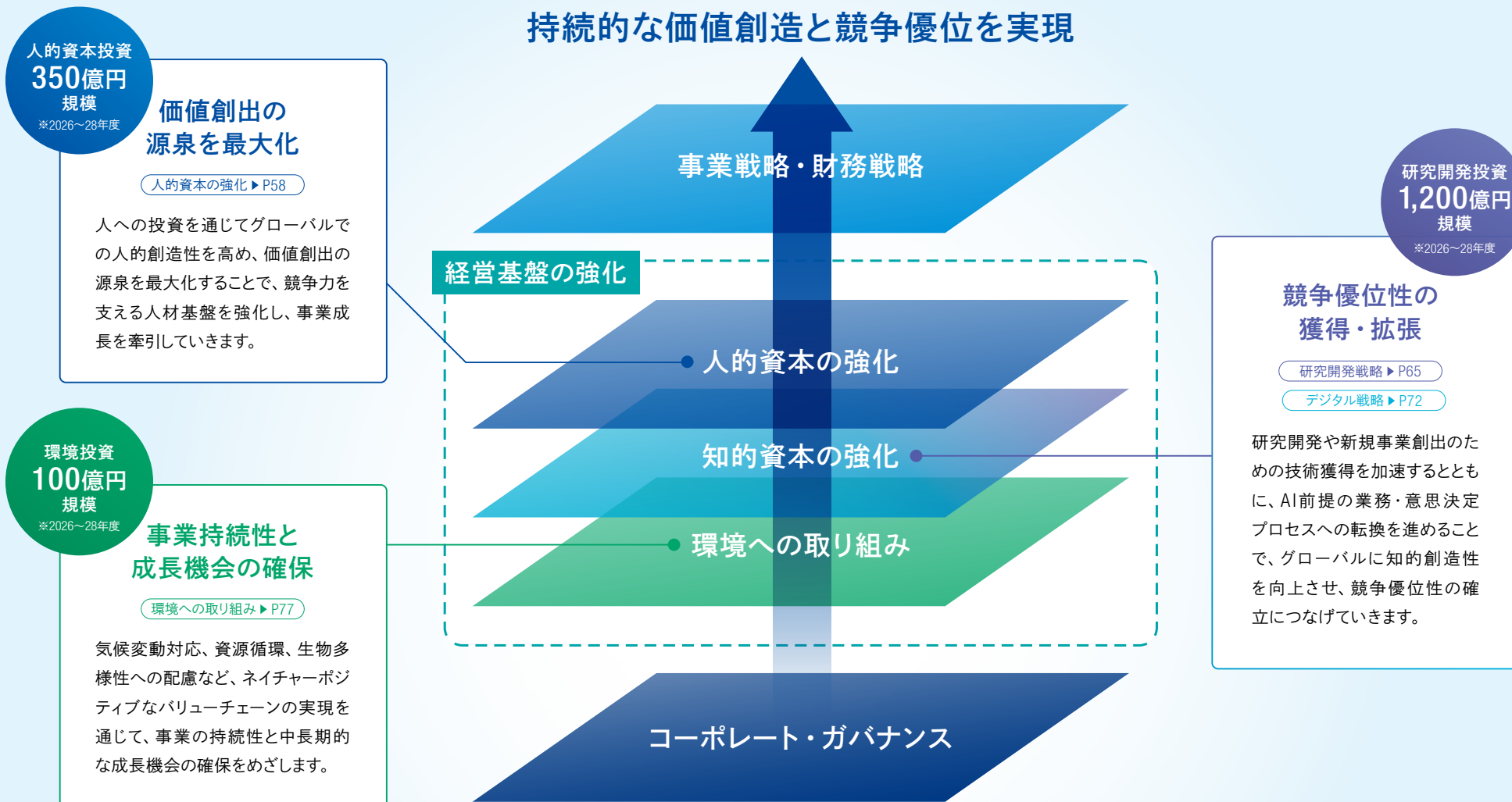


持続的な価値創造と競争優位を実現する経営基盤

経営基盤を強化し、経営戦略の実行力を高める

DNPは、人的資本・知的資本・環境への取り組みを連動・高めることで、イノベーションを生み出す経営基盤を強化しています。さらには経営基盤を事業戦略や財務戦略と結び付けることで、事業競争力を高め、持続的な価値創造と競争優位を実現しています。

持続的な価値創造と競争優位を実現



人的資本の強化

担当役員メッセージ

3年累計350億円の人的資本投資で、グローバルでの「人的創造性」を高め、企業価値向上の好循環ループを実現

DNPIは、持続可能なより良い社会の実現と人々の心豊かな暮らしへの貢献をめざし、長期的視点に立った価値創出を推進しています。高度化した独自のP&I（印刷と情報）技術を基盤に、多様なパートナーとの対話と協働によりそれぞれの強みを掛け合わせ、社会課題の解決と新たな価値の創出に取り組み、「第三の創業」をめざしています。これらを推進するための基盤であり競争力の源泉が、当社が最も重要な経営資本の一つとして位置づける人的資本です。「人的資本ポリシー」に基づき、育成・配置・処遇に関する共通指針として体系的かつ継続的に人的資本の強化を進めています。

当社は、人的資本戦略の基本方針として「人への投資によりグローバルでの人的創造性を高め、企業価値向上の好循環を実現する」ことを掲げています。「経営戦略との連動」を中核に「組織力の強化・組織開発」「従業員体験の最大化」「持続的に稼ぎ続ける力の強化」「人事原則・人事哲学との整合」の観点から課題を体系化し、KPI

を設定して進捗と成果を把握・評価し、次の施策へ反映していきます。さらに、経営戦略の実現に必要な人材要件の明確化とキャリア・スキルマップによる可視化を進め、戦略的配置や最適なマッチング、人材の獲得・育成につなげていきます。また、キャリア自律やリスクリング、挑戦を後押しする制度の整備、ウェルビーイング向上など、金銭的・非金銭的施策を組み合わせた総合的な人への投資を拡充していきます。

一連の取り組みにより、多様な人材と組織が能力を発揮し挑戦を続けることで「人的創造性（付加価値生産性）」を高め、企業価値および財務価値の向上へとつなげていきます。そして独自の価値関連性分析を用いて、投資と成果の係数関係を定量的に把握し、施策の実効性をさらに高めていきます。

DNPIは今後も、人への投資を起点とした価値創出の好循環を着実に回し続け、真のイノベーションカンパニーへと進化を続けてまいります。

■ 人的資本ポリシーと人的創造性



代表取締役副社長
宮 健司

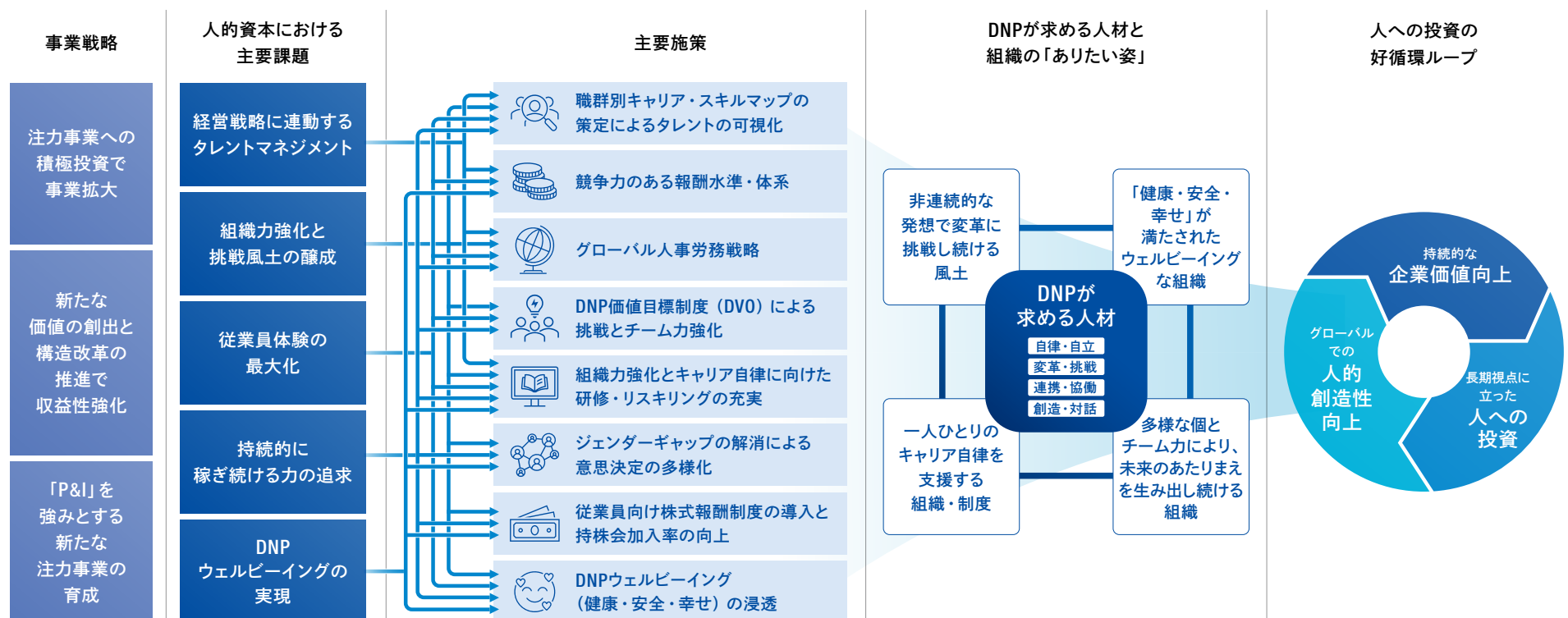
人的資本の強化

人的創造性を高める人的資本戦略

DNPは、人的創造性を高めていく上で、相互の信頼関係のもと、挑戦心を持ち主体的に能力を発揮する社員を中心に据え、人的資本における「ありたい姿」を設定しました。多様な社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、自立した行動のもと、対話を通じて相互理解を深めながら連携・協働を実践することで、多様な価値観が組織に取り込まれます。これらは相互に関連しており、その積み重ねが従来の枠にとらわれない非連続的な発想による変革を促し、挑戦し続ける風土を醸成するとともに、創造的な価値の創出へとつながっていきます。

こうした一人ひとりの成長と挑戦を後押しする制度と風土づくりを相乗的に機能させることで、未来のあたりまえを持続的に生み出すチーム・組織を形成していきます。これらの取り組みにより、社員のエンゲージメントとウェルビーイングが高まり、価値創出へとつなげることで、人的創造性（付加価値生産性）を一層向上させていきます。DNPは、この一連の連鎖を好循環ループとして回し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

■ グローバルでの「人的創造性」を高め、企業価値向上の好循環ループを実現



主要施策 1

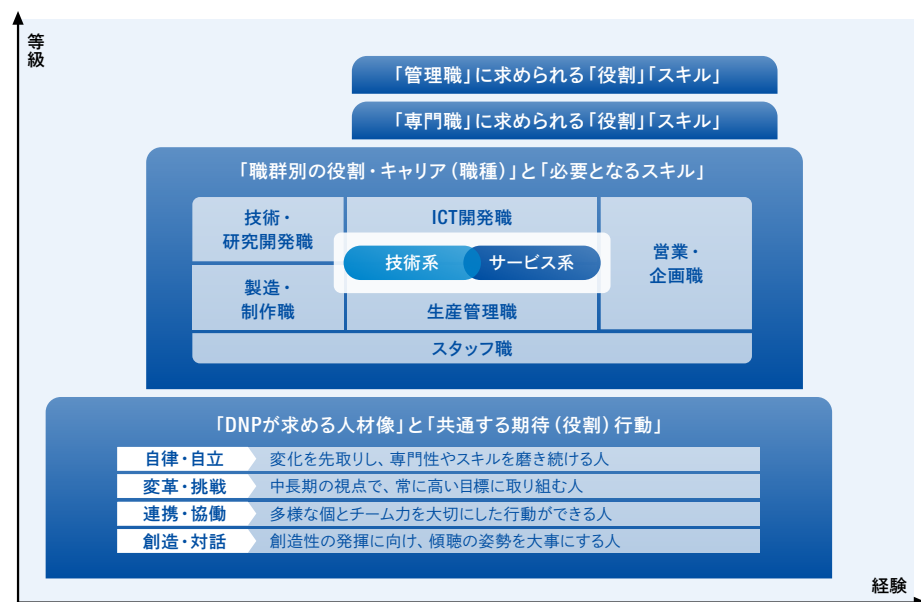
経営戦略に連動するタレントマネジメント

DNP版キャリア・スキルマップ

DNPは、中期経営計画および各事業戦略の実現に向け、事業戦略と人材戦略の一体的な推進を重視しています。その中核となるのが「DNP版キャリア・スキルマップ」と、それを基盤としたキャリア自律の推進です。DNPが求める人材像と共通する期待（役割）行動をベースとして、事業戦略の実現に必要なスキルを体系的に整理し、各事業の戦略実現に向けた人材ニーズに対する人材の過不足状況を可視化します。

これにより、戦略的な人材配置やマッチング、リスクリングによる職種転換、必要人材の獲得や育成施策へとつなげ、経営戦略と人材戦略の連動を図るとともに、自立的キャリアの支援にもつなげていきます。

■ DNP版キャリア・スキルマップ全体像



DX人材の可視化、育成

DNPは、経済産業省のデジタルスキル標準に準拠し、全社員を対象とした「DX基礎人材」と、DX推進の中核を担う「DX推進人材」の2階層のDX人材を定義し、全社員を対象に「デジタルスキル診断」を実施しています。診断結果から、DX基礎人材にはeラーニング等で自発的なスキルアップを促し、スキルレベルが高いDX推進人材候補には、「キャリア・スキルマップ」から得られる業務スキルや経験・実績データ等も加味し、DX推進人材として認定します。認定されたDX推進人材には、ICTやAIの専門教育に加え、学んだことを直接業務に活用できる「事業特化型実践プログラム」を提供しています。これにより、2026年度末までにDX推進人材の認定1,800名（25年度末1,645名）をめざします。

■ DX人材スキルレベルと可視化

レベル	概要	人材定義	可視化
レベル 4	DXに関する高度なスキルを持ち、業務をリード。後進育成も担える	DX推進人材	業務スキル・経験・実績 + 認定資格取得実践 研修受講 + 診断結果
レベル 3	DXに関する応用的知識、スキルを持ち、業務を独力で判断、遂行	DX推進人材候補	キャリア・スキルマップ
レベル 2	DXに関する基本的知識、スキルを持ち、上位の指揮のもと業務遂行	DX推進人材候補	デジタルスキル診断
レベル 1	DXに関する最低限の知識を持ち、上位に確認しつつ業務遂行	DX基礎人材	デジタルスキル診断
レベル 0	DXに関する最低限必要な知識を有していない	底上げ	業務スキル経験・実績

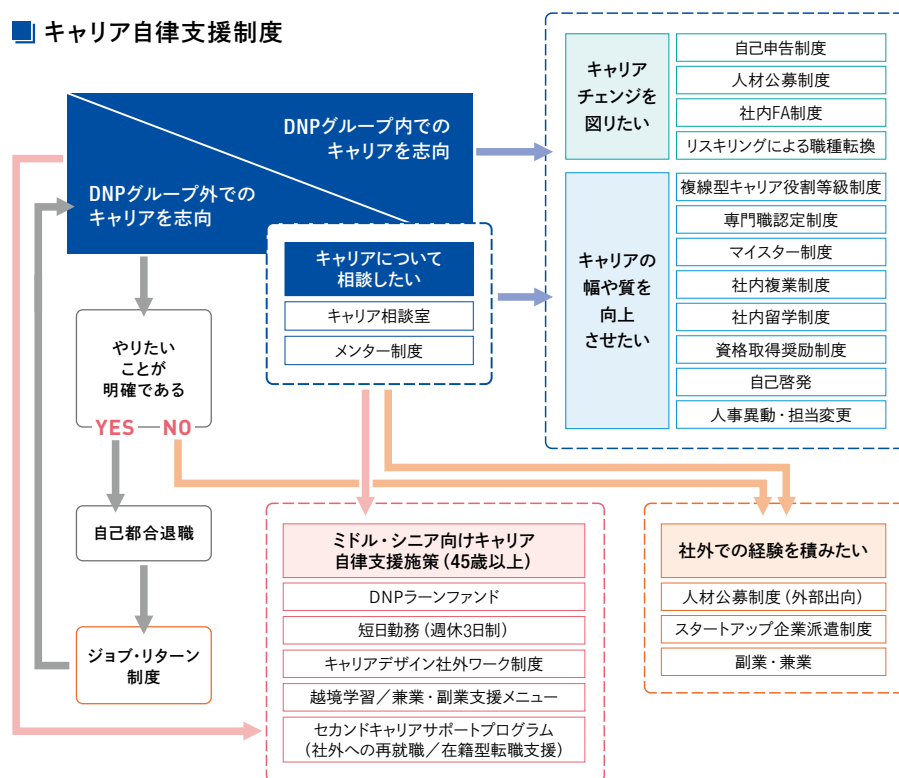
主要施策 2

挑戦と成長を促すキャリア自律・組織開発

キャリア自律支援制度

DNPは、マネジメント（管理職）またはスペシャリスト（専門職）のどちらかを自律的に選択できる複線型の役割等級制度を適用しています。これを基盤に、社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、実現できる環境の整備を進めています。研修やリスキングの充実に加え、人材公募や社内FA、社外ワーク、副業・兼業など多様な機会を提供し、社内外で通用する人材の育成を推進しています。これらの取り組みを通じて人的創造性を高め、企業価値の向上につなげています。

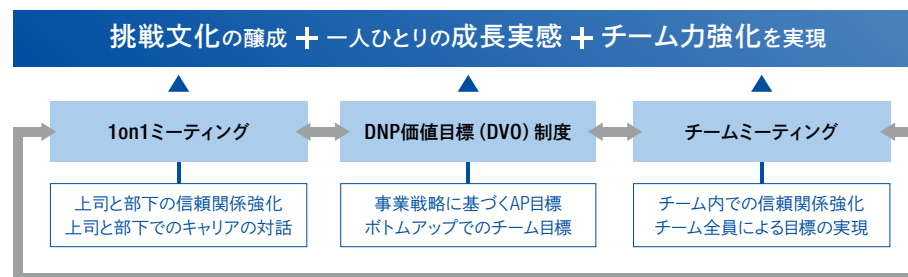
■ キャリア自律支援制度



DNP価値目標制度 (DVO制度)

DVO (DNP Value Objectives) 制度は、事業目標や組織目標と連動した目標を設定し、チームと個人が一体となって達成をめざす仕組みです。アクションプログラムに基づく業績目標とチーム力を高めるチーム目標、成長目標に加え、挑戦宣言を設定し、進捗やプロセスを可視化しながら取り組みます。さらに、1on1ミーティングやチームミーティングと連動させることで対話を重視し、挑戦と成長を促進するとともに、組織の価値創造力の向上につなげています。

■ DVO制度の目的と全体像



DNPウェルビーイング

DNPウェルビーイングは、「健康・安全・幸せ」の3要素が満たされた「個人も組織も良好な状態」を指し、社員一人ひとりが相互の信頼関係のもとで挑戦し、能力を最大限発揮できる状態の実現をめざす取り組みです。この考え方をグループ全体に浸透させるため、毎年「DNPウェルビーイング表彰」を実施し、現場における優れた取り組みや成果を共有・称賛することで、挑戦文化の醸成と組織力の向上につなげています。



DNPウェルビーイング

主要施策 3

多様な個を活かすD&Iとチーム力の最大化

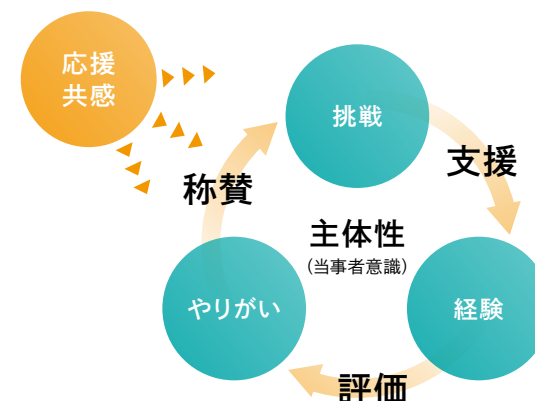
D&Iを通じた人的資本の強化

持続的な企業価値向上に向け、DNPグループは人的資本への投資を重要な経営基盤と位置づけています。その中核となる人的創造性の向上には、社員一人ひとりの多様な個や経験を活かすダイバーシティ&インクルージョン (D&I) が欠かせません。D&Iは一部の人材に向けた施策ではなく、組織の意思決定力や変化対応力を高め、長期的な競争力につなげるための取り組みであると考えています。

ダイバーシティ経営中期ビジョン「インクルージョンループの定着」

これまでDNPは、「インクルージョンがあたりまえになっている状態」をめざし、インクルージョンループと8つの視点 を軸にD&Iを推進してきました。2026～2028年度は、その状態をありたい姿として明確に据えた上で、多様な個を活かしてチーム力を発揮するインクルージョンループを実際の行動としてあたりまえにしていくことを中期ビジョンの中心に置いています。このループを各職場で生み出し、つなげていくことで、「オールDNP」としての総合力を発揮し、持続的な価値創出につなげていきます。

■ インクルージョンループのイメージ


 ジェンダーギャップ解消と
女性活躍のパイプライン形成

D&I

「誰もが活躍する」組織の実現に向け、ジェンダーギャップの解消は重要な経営課題の一つです。管理職登用に至るプロセスにおいて、成長や登用に結びつく経験の付与や判断に構造的な偏りが生じていたことが、意思決定層の多様性を制約してきた一因であると認識しています。

こうした背景から、現時点で機会の偏りが相対的に大きい女性を起点に、意思決定層の多様性を高めるパイプライン形成に取り組んでいます。その実現に向けては、女性を対象とした育成や経験の付与に加え、管理職をはじめとする意思決定層の理解と行動変容を促し、インクルージョンループが機能する組織風土づくりを両輪で進めています。

 社員を対象とした行動変容の取り組み
「ダイバーシティウィーク」

D&I

D&Iを組織文化として定着させるためには、全社員一人ひとりの意識と行動の変容が不可欠です。そのため、2020年度から毎年「ダイバーシティウィーク」を実施しています。これまでの実施から、D&Iを自らの職場や日常業務と結びつけて考える「自分ごと化」が課題として見えてきました。そのため2025年度は、部門や立場、職場環境の異なるメンバーがプロジェクトチームを形成し、多様な視点を反映した施策の企画・実施に取り組みました。こうした活動を通じて意識や行動の変容を促し、組織課題の解決と企業文化の醸成を推進していきます。


 事業特化型実践プログラムの
拡充による組織力の向上

チーム力

高度な専門性を持つ人材育成にあたり、事業目的達成のための実践プログラムを2024年度よりスタートしました。個人のスキルアップにとどまらず、各組織・事業現場における具体的な成果につなげることを通じて、チーム力の向上をねらい、拡充を続けています。

2025年度に実施した科目としては、コストデータ分析による収益構造改善研修、データで強化する営業提案力研修、データ駆動型業務設計研修などがあげられます。研修プログラムには、営業・製造などさまざまな部門から参加があり、データ分析を通じて、業務効率化・コスト削減など事業目的に応じた成果を実現しています。

人的資本の強化

主要施策 4

グローバルでの人的資本マネジメントの強化

課題

DNPIは世界各国・地域で事業を展開し、その規模は年々拡大しています。これまで各国・地域の現地法人は、事業戦略に応じて人事労務施策を個別に整備・運用してきましたが、拠点の増加や事業スキームの複雑化に伴い、これらに関するノウハウや情報が分散し、グローバル全体での状況把握や拠点間比較が十分に行えていない状況にありました。また、こうした状況は、経営戦略の実行に影響を与え得る人的資本のリスクや機会を見えにくくしていました。

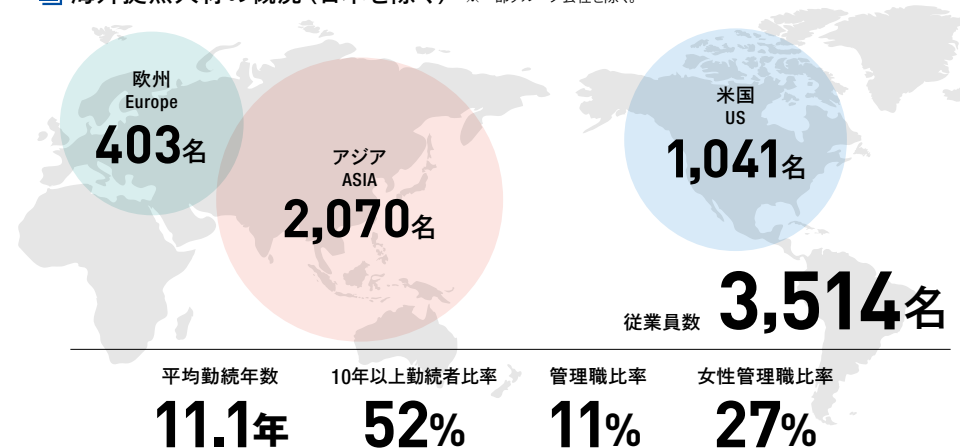
これまでの取り組み

これらの課題を踏まえ、グローバルな人事労務施策を企画・推進する専任部署を本社の人事本部に設置しました。2023年度から2025年度までの3カ年の実施計画を策定し、現地法人との対話を通じて浸透と共通理解の形成を進めてきました。また、本計画に基づき、人的資本情報の可視化やキーポジション、キータレントの把握に向けた取り組みを進めてきました。

今後の方向性

2026年度からの新たな3カ年では、これまで整備してきた人的資本情報の可視化基盤を前提に、各拠点の人材・組織の状態を横断的に比較・評価し、実態の把握を進めるとともに、一部の領域で活用を始めています（右図参照）。具体的には、キーポジションの充足状況や後継者準備、処遇競争力、離職リスク等を整理し、リスクの早期検知と打ち手の検討を進めます。あわせて、日本本社と各拠点間、およびグローバルHRにおけるネットワーク形成と連携を進め、各拠点の状況や課題の共有を通じて、施策の具体化を進めます。外部ベンチマークや専門知見も取り入れながら、戦略・施策・KPIを継続的に見直し、グローバル人材マネジメントの高度化を図ります。

■ 海外拠点人材の概況（日本を除く） ※一部グループ会社を除く。



■ 経営戦略と連動したグローバル人事労務戦略の推進を支える3つの柱





一つひとつ施策を積み上げ 人的資本を強化していく

D&I 施策	キャリア自律・育成 施策	雇用・評価報酬 施策
D&I推進重点課題 設計プログラム	職群別キャリア・スキル マップ制定	従業員向け 株式報酬制度
実践型リーダーシップ 研修	ミドル・シニア向け キャリア自律支援施策	DNP版 よりジョブ型的処遇
スポンサーシップ プログラム	キャリア自律支援金制度	DVO制度と評価制度
アンコンシャス・ バイアス研修	複線型キャリア役割 等級制度	定年延長（選択定年制）
ダイバーシティウィーク	専門職認定制度	確定拠出年金（DC）制度
男性育休100%宣言	キャリアデザインウィーク	DNPアワード・ DNPウェルビーイング表彰
障がい者特例子会社設立	キャリアデザイン研修	高度人材雇用制度
D&I推進リーダー育成研修	リスクリテラシー推進	ジョブ・リターン制度
次世代女性リーダー 育成研修	ICTプロフェッショナル 制度	若手処遇向上
メンター育成研修	キャリア自律支援施策 拡充	
	ELM研修 （次世代経営リーダー育成）	

■ DNPグループの人的資本施策

人的資本強化 人的創造性向上

2026

人的資本ポリシー 制定

DNPグループ健康宣言

DNPグループ人権方針 制定

DNPグループ
ダイバーシティ宣言

2020

DNPグループ
安全衛生憲章 制定

人的資本の強化

さらなる人的資本の強化に向けて

DNPは、人を最も重要な経営資本と位置づけ、これまでダイバーシティ推進や人事制度の再構築などを通じて、人への投資と成長支援に取り組んできました。2022年度には「人的資本ポリシー」を制定し、社員一人ひとりの強みを伸ばし、挑戦を後押しする風土づくりを進めてきました。

これからは、この基盤をさらに発展させ、経営戦略と人材戦略の連動を一層強化します。キャリア・スキルマップによる人材の可視化と最適配置を進めるとともに、リスクリテラシーや採用強化により必要の人材を確保・育成していきます。さらに、多様な「個」の強みを掛け合わせ、組織横断で協働することで、オールDNPとしての価値創出力を高めていきます。

こうした取り組みにより、人と組織の進化を加速させ、新たな価値創出を力強く推進し、「第三の創業」の実現と持続的な企業価値の向上につなげていきます。

挑戦が価値を生み出す組織へ

私たちは、幅広い事業領域で培った強みを掛け合わせ、社会と生活者に新たな価値を創出し続けます。その原動力は、社員一人ひとりの挑戦です。事業戦略と人材戦略を一体的に推進し、社員の挑戦を後押しする制度・風土を進化させながら、人的創造性を高め、企業価値の持続的な向上へとつなげていきます。

常務執行役員 後藤 琢哉

多様な力を掛け合わせ、未来を切り拓く

私たちは、社員一人ひとりの成長と挑戦を後押しするキャリア形成支援やリスクリテラシーに取り組むとともに、インクルージョンのある組織風土づくりを進めています。多様な経験やスキルを持つ「個」の力を掛け合わせ、組織の枠を越えた協働によって新たな価値を生み出し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

常務取締役 宮間 三奈子

研究開発戦略

担当役員メッセージ



専務取締役
中村 治

印刷技術を軸とした“強み技術”の掛け合わせにより 新たな価値創出と持続的な成長を実現する

近年は特に環境・社会・経済の変化が一層複雑化する中、企業には常にそれぞれの強みを活かした価値の創出が求められてきました。こうしたニーズに対してDNPは、印刷技術を基盤として多様な製品・サービスを生み出し、人々が望む価値を広く普及させています。

DNPの「INSATSU=印刷」の強みは、英語の「Printing=刷る」の意味を広く拡張したものとなっています。紙やフィルム、金属等のモノの表面に多様な機能と情報を付与し、新たな価値を創出する技術として独自に進化させ続けています。当社はこの技術を「印（価値設計）」と「刷（再現・量産）」の2つの要素で捉えています。「印」は企画・設計や情報処理、微細加工など“価値を設計する”技術領域であり、「刷」は精密塗工や後加工など“価値を高精度に再現・量産する”技術領域です。また、材料開発や評価・解析などの周辺技術が全体を支えています。

これらのコア技術は単独で活用するだけでなく、例えば

「技術の樹」の根・幹・枝・葉のように相互に連動させて掛け合わせることで、長期的に新しい価値という実を結びます。創業から150年間にわたって、紙への印刷から、産業用高機能材、メディカル・ヘルスケア、半導体、デジタルインターフェース、モビリティなど、多様な事業領域への展開を実現してきました。このように技術を融合し、新たな市場や顧客価値へ継続的に転換する考えが、DNPが事業ビジョンに掲げている「P&Iイノベーション」なのです。

DNPは、長年培った「印」と「刷」の強みをさらに進化させるとともに、AIをはじめとする最新技術や次世代を見据えた新たなコア技術も獲得して掛け合わせることで、競合他社が容易に追従できない差別化技術へと磨き上げていきます。こうした技術基盤を活かし、顧客やパートナーとの共創を通じて競争優位を獲得し、新たな価値と成長を生み出していきます。

■「技術の樹」とDNPの基盤技術



研究開発戦略

強力な研究開発体制

DNPの研究開発は、基本的に顧客との接点である事業部を起点として進めています。事業部が顧客や市場から直接課題やニーズを獲得し、本社組織である研究開発部門へつなぐことで価値の創出が始まります。研究開発部門は技術の探索や創出、実用化に向けた「0→10」の領域を担い、その後、事業部へ移管して「10→100」の事業拡大につなげていきます。全社的な戦略設計とテーマ選定を通じて、研究開発から事業化まで一貫して推進しています。

この体制を支えるため、2025年度は422億円の研究開発投資を実施しました。今後も2026年度からの3年間で累計1,200億円規模で継続していきます。注力事業領域に経営資源を重点配分することで、将来の成長を支える競争力の源泉となる基盤技術の高度化を進めていきます。顧客起点で課題を捉えて研究開発から事業拡大までつなぐ体制と、戦略的な投資により、研究開発の成果を確実に事業価値へ転換していきます。

顧客・市場の課題・ニーズを起点に事業部門が直接獲得した情報を
研究開発部門に接続し、技術創出から事業化までを一貫して推進する

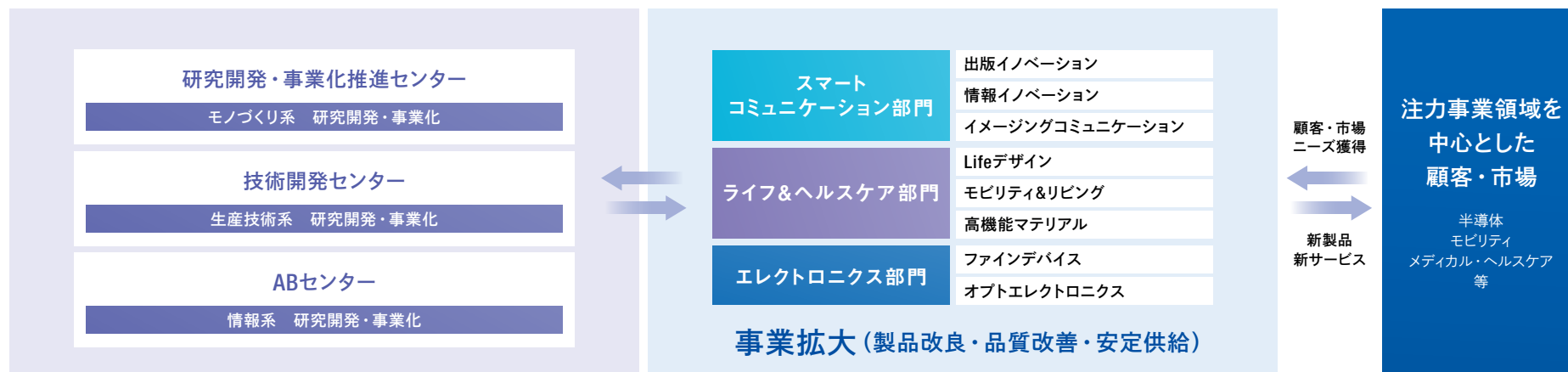


技術・研究開発本部／知的財産本部

全体統括・戦略設計

本社研究開発部門

事業部（顧客接点）



研究開発戦略

“強み技術”のグローバル展開

最先端の研究開発、優秀な人材、有力な顧客・パートナーのグローバル化が加速する中、DNPは研究開発のグローバル展開を強化しています。研究開発の海外拠点の構築にも注力し、2025年にオランダで、2026年にインドでそれぞれ開設しました。これらの拠点では、大学や研究機関と深く連携し、オープンイノベーションを通じて、各地域の研究基盤や人材とDNPの基盤技術を掛け合わせ、研究開発から社会実装まで一体で進めています。

す。インドの拠点はインド工科大学ハイデラバード校に開設し、モビリティ関連とメディカル・ヘルスケア関連の事業分野で共同研究を進めています。日本・オランダ・インドの拠点を横断した研究開発で、世界の知見と技術を掛け合わせ、価値創出の高度化とスピード向上を実現します。また、注力事業領域と連動した研究開発をグローバルに推進することで、持続可能な成長を支える基盤としての新規事業の創出につなげていきます。

市場・顧客のグローバル化に対応し、研究開発もグローバルに展開
現地の外部機関・大学とのオープンイノベーションを通じ、先端技術開発と成長市場での事業創出を推進

オランダ
研究開発拠点

- 次世代半導体の研究
- 最先端技術とネットワークを獲得



© High Tech Campus Eindhoven



© Eindhoven University of Technology/PITC

インド
研究開発拠点

- モビリティ分野、メディカル・ヘルスケア分野の研究
- 成長市場での新たな事業化をめざした研究開発



© Indian Institute of Technology Hyderabad



研究開発戦略

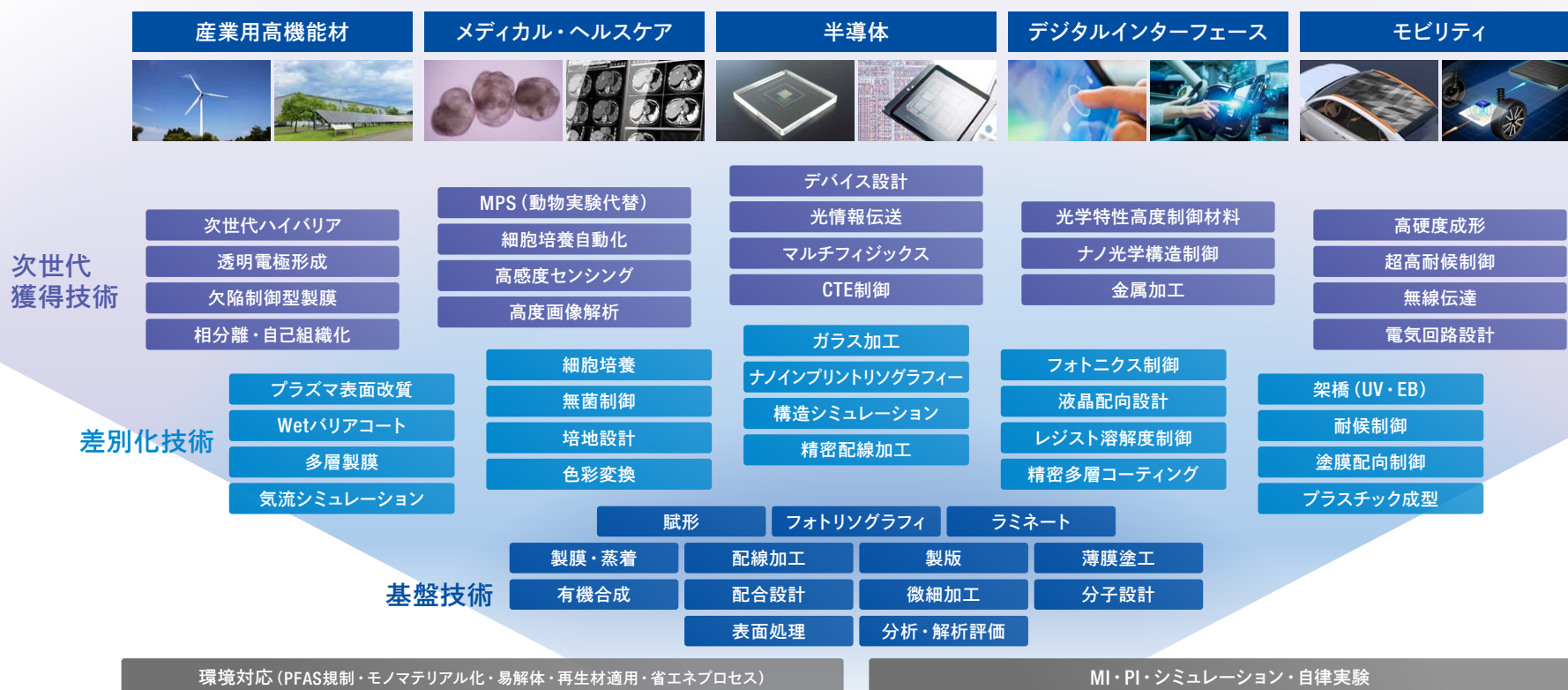
「印刷」を軸とした技術開発

DNPは、「印」と「刷」の2つの要素で捉えられる印刷技術を応用・発展させ、多様な事業領域の展開を実現。これらの技術をさらに進化・深化させ、競合他社が容易に追従できない差別化技術へと磨き上げます。また、既存技術の高度化に加え、材料設計やプロセス構築、評価解析などの強みを掛け合わせ、新たなコア技術を獲得していきます。

こうして生み出す技術に、社内外の知見や技術を融合させて新たな価値へと発展させてい

ます。コラボレーション施設であるP&IラボやFIOラボなども活用しながら、顧客企業やパートナーとのオープンイノベーションも推進し、次世代技術の獲得に注力しています。こうした基盤技術の強化と差別化技術の創出を通じて、産業用高機能材、メディカル・ヘルスケア、半導体、デジタルインターフェース、モビリティなどの注力事業領域の競争力を向上させます。DNPは、多様なパートナーとの共創を通じて、新たな価値と次世代事業の創出を加速していきます。

基盤技術を進化させ、競合他社との差別化技術にするとともに、次世代技術の獲得により競争優位となる新たな価値と事業創出を推進する



研究開発戦略

高い特許競争力

知的財産の戦略的獲得と活用

DNPは知的財産について、持続的に成長し、社会や人々に新たな価値を提供し続ける基盤となる重要な経営資産の一つと位置づけています。特に、高い競争優位性を確立している製品・サービスでは、コア技術に周辺技術まで含めた特許網を戦略的かつ集中的に獲得・形成しており、差別化と収益力の向上に大きく寄与しています。

また、経営資源の最適配分の観点から、成長を見込む注力事業領域に知財リソースを重点的に投入しています。競争優位性の高い領域で集中的に権利網を構築し、市場での優位性をより強固にしています。

DNPは、事業戦略構想の初期段階から知財戦略を組み込むことを重視し、事業部

門・開発部門・知財部門が「三位一体」となって推進しています。知的財産を単なる権利ではなく、長期的に価値を生み出すビジネスモデルの中心的な要素と位置づけ、事業の成長と連動した知的財産の創出・活用を進めています。

また、事業のグローバル展開の加速に対応し、海外での知財戦略の重要性も一層高まっています。DNPは、海外における権利取得や権利行使体制の強化を進めるとともに、各国・地域の制度や事業環境に応じた最適な知財投資を積極的に推進しています。

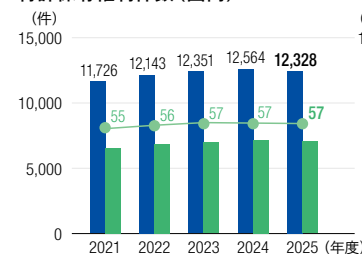
さらに、知的財産に関する方針と進捗状況については、常に経営層と共有し、ガバナンス体制の強化とともに、経営判断に活かしています。引き続き、各事業部門と知的財産部門の連携を強化し、戦略を着実に実行することで、注力事業の拡大を加速させていただきます。

注力事業において、強靱なポートフォリオ構築のため、知的財産を戦略的に獲得し、競争優位を確立 事業・開発・知財部門の連携により強固な特許基盤を構築し、グローバル知財戦略を推進

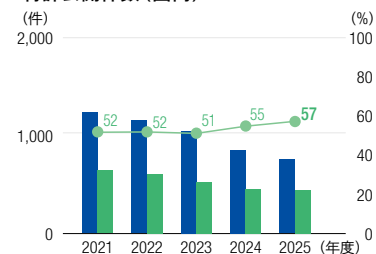
知的財産の戦略的獲得に向けて

①	トップシェア製品・サービスを支える知的財産の把握	DNPは知的財産を価値創造に必要な不可欠な資産の一つであると捉えています。特に国内外でトップシェアを獲得している製品・サービスにおいて、コア技術と周辺技術の特許網が事業展開に大きな効果を発揮しています。
②	注力事業の設定と知的財産の戦略的獲得	収益性と市場成長性の高い注力事業を設定し、より強靱な事業ポートフォリオを戦略的に構築していきます。そのため、オープンイノベーションを推進するとともに、自社の優位性を確保するため、知的財産の戦略的獲得に力を入れています。
③	三位一体による価値創造	注力事業の事業戦略・開発戦略・知財戦略を「三位一体」で考え、価値創出プロセスを通じて知的財産を活かしたビジネスモデルを実現します。長期的に価値を生み出していくストーリーを描き、社内外の連携を強化していきます。
④	リソース集中と人材育成	知的財産をはじめとした各種リソースを注力事業に集中させていきます。ビジネスと技術・研究開発および知的財産に精通する人材の育成に努めるとともに、リスクを管理し、他者の権利を尊重する風土も醸成します。
⑤	ガバナンス強化と戦略の実行	知的財産に関する方針と進捗状況を担当が異なる経営層等とも共有し、ガバナンスを効かせながら、経営判断に活かしていきます。同時に各事業部門と知的財産部門の連携もさらに強化し、注力事業の拡大を加速させます。

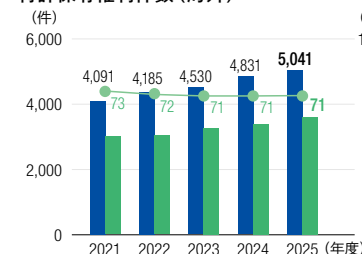
特許保有権利件数（国内）



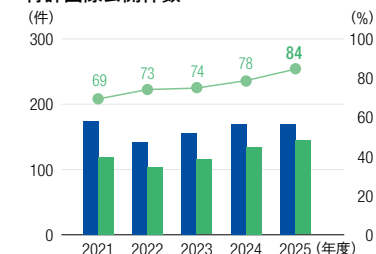
特許公開件数（国内）



特許保有権利件数（海外）



特許国際公開件数



■ 総計 ■ 注力事業領域 ● 注力事業比率

研究開発戦略

生産設備の自社開発による高い参入障壁

DNPは、材料設計から生産プロセス・生産設備の開発まで一貫して自社で行うことが可能です。製造設備の設計製作・据え付け・保守を自ら担える体制を構築・運用していることは珍しく、大きな差別化要因となっています。研究開発の段階から生産プロセス・生産設備の開発まで一体で推進することで、製品の機能だけでなく、生産性・品質を考慮した最適な生産システムの構築を実現しています。また、生産プロセスや設備設計等に関する独

自のノウハウをあえて特許化せずブラックボックス化することで、他者に容易に模倣されない高い参入障壁を形成しています。こうした取り組みは、リチウムイオン電池用バッテリーパウチや有機ELディスプレイ用メタルマスク、ディスプレイ用光学フィルムなど、世界トップシェア製品の安定供給と高い競争力を支えています。今後も研究開発～設備開発等のプロセス全体を一体で推進し、競争優位の源泉となるモノづくり基盤を強化していきます。

製造プロセスや生産設備を自社で設計・開発し、設計から製造・据え付け・保守まで一貫して実行
特に生産性・品質・設備効率を最大化する独自の設計ノウハウを、特許化せずブラックボックスとすることで競争優位を維持

■ 材料設計から設備開発までの一貫開発による高い参入障壁

世界トップシェア
製品群の
競争力を支える
モノづくり基盤



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ディスプレイ用
メタルマスク



ディスプレイ用
光学フィルム*

※ディスプレイ表面用の反射防止フィルムおよび防眩フィルムにおいて

材料設計

評価解析技術の活用
機能発現メカニズムの設計
材料配合の最適化

生産プロセス開発

生産プロセス全体設計
生産性、設備効率を考慮
安定した品質供給の実現

製造設備開発

コアプロセスの完全内製化
独自設備設計による最適化
技術のブラックボックス化

独自設備設計と
技術のブラック
ボックス化により
高い参入障壁を
形成

研究開発戦略

研究開発が生み出す新たな価値

DNPは、将来の成長を支える注力事業領域に研究開発リソースを集中させ、技術創出と事業化を加速させています。その中核を担うのは、研究開発に携わる人材。長年培った技術基盤と最先端技術を掛け合わせながら、社員一人ひとりが、社会課題を解決するとともに人々の期待に応える新たな価値の創出に挑戦しています。

人の技を未来の工場へつなぐ フィジカルAI

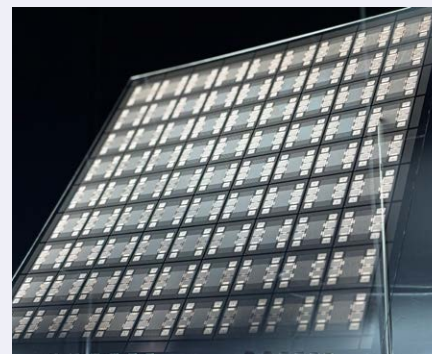
人手不足や熟練技能者の減少が進む中、DNPは人の経験やノウハウをデータ化し、AIやロボットに継承する「フィジカルAI」の研究開発を推進しています。熟練技能者の動作や作業ノウハウを学ばせることで、従来は自動化が難しかった工程にも適用範囲を広げています。また、「独自のからくり技術」と「AI・ロボティクスなどの先端技術」を融合し、重い荷物の搬送を小型かつ省エネルギーなロボットで実現するなど、生産性向上と省エネルギー化を両立させています。設備の開発から検証、工場への実装まで一貫して自社で推進し、現場の課題に即した最適なソリューションを迅速に提供することで、持続可能なモノづくりの実現をめざしています。



技術開発センター
生産総合研究所
尾崎 博子

未来に生きる人の可能性を支える 社会基盤をつくる

AIの進展に伴い、半導体製品には、より高い処理性能が求められています。その実現に向けてDNPは、半導体パッケージ向けの「ガラスコア基板」の開発を進めています。従来の有機材料に代えてガラスを用いることで、高い平坦性や寸法安定性を実現し、大規模化・高性能化する次世代半導体の基盤づくりに挑戦しています。こうした開発は、AI社会を支えるインフラの実現につながる重要な取り組みです。DNPの強みは、ガラス加工や微細加工、めっきの技術など、エレクトロニクス部門で培った多様な技術の融合にあります。さらに、異なる事業や技術分野を経験した人材が知見を持ち寄ることで、新たな価値創出を推進しています。未来社会の基盤となる技術をDNPの集合知で形にしているのです。



ファインデバイス事業部
ファインパッケージ
ビジネス開発センター
橋本 大蔵

デジタル戦略

担当役員メッセージ



常務取締役
金沢 貴人

DXを土台に、AXで事業変革を加速 AIネイティブ企業へ進化し、持続的な価値創造と競争優位を実現

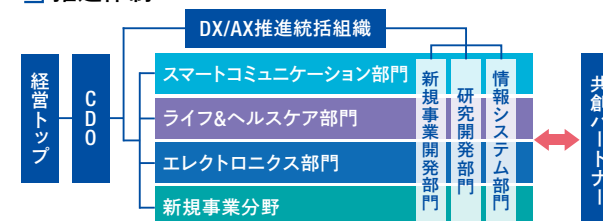
DNPは、DX (Digital Transformation) で築いてきたデータやデジタル技術、業務基盤を土台に、AX (AI Transformation) を推進しています。

事業ビジョンである「P&Iイノベーション」のもと、長年培ってきた技術や知見にデジタル技術を融合し、顧客との接点や製品・サービス、製造プロセス、さらには事業モデルまで変革を進めてきました。現在は、その取り組みをさらに発展させ、データとAIを活用した事業変革に取り組んでいます。

AIは、生成AIから自律的に判断・行動するAIエージェントと、現実世界に働きかけるフィジカルAIへと進化しています。DNPはこの変化を成長の機会と捉え、データとAIを競争力の源泉として、収益力の向上と新たな事業機会の創出をめざしています。

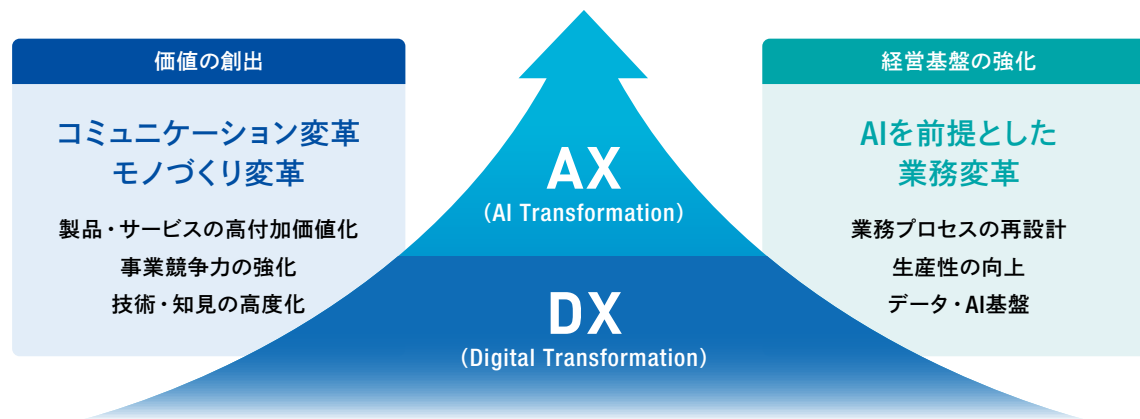
DX/AX推進統括組織を中心に、社内外との共創を通じて、「価値の創出」と「経営基盤の強化」の両面からAXを推進しています。AIを事業や業務に組み込み、新たな価値を継続的に生み出す「AIネイティブ企業」への進化をめざすとともに、持続的な企業価値の向上と社会課題の解決に取り組んでいきます。

推進体制



DX/AX方針

AIネイティブ企業への進化



「DX銘柄2026」に選定

経済産業省、東京証券取引所、情報処理推進機構 (IPA) が企業価値の向上につながるDX推進体制や、優れたデジタル活用実績を評価する「DX銘柄2026」に選定されました。



デジタル戦略

DXによるコミュニケーション変革、モノづくり変革

DNPIは、DXを通じて、顧客との接点や提供価値を進化させる「コミュニケーション変革」と、設計・開発から生産までを高度化する「モノづくり変革」を進めてきました。印刷プロセスを起点に培った情報処理、微細加工、精密塗工などのコア技術とデジタル技術を融合することで、事業領域の拡大と新たな価値の創出を実現しています。

DXによるコミュニケーション変革

1970年代に始まった組版作業のデジタル化を契機に、デジタルメディアへの対応やインターネットへの展開を進め、情報処理やデータ活用で培った知見を生かしてIPSやBP0へと事業領域を拡大してきました。

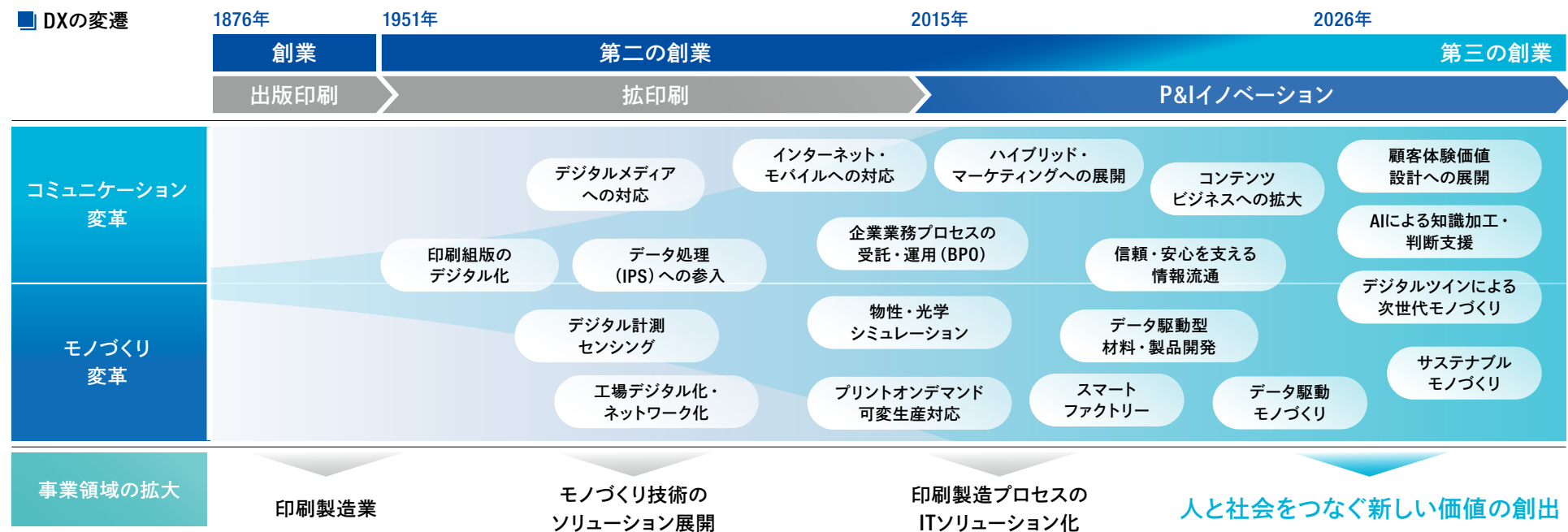
こうしたDXにより、紙を中心とした情報提供から、多様なメディアを活用した情報コミュニケーションへと発展するとともに、一人ひとりに最適な情報やサービスを提供することで、顧客接点と顧客体験の向上を実現しています。

DXによるモノづくり変革

製造現場では、設備や工程のデジタル化・ネットワーク化、スマートファクトリー化を進め、生産性と品質の向上を実現してきました。また、微細加工や精密塗工などのコア技術に、シミュレーションやデータ解析を活用した設計・開発を組み合わせることで、新たな材料や製品の開発を進めています。

こうしたDXの取り組みにより、設計・開発から生産までのプロセスを高度化するとともに、紙を中心として培ってきた技術を高機能フィルムや電子部材などへ展開し、新たな製品や事業の創出につなげてきました。

DNPは、DXを通じてコミュニケーションとモノづくりの両面で変革を進めるとともに、データやデジタル技術、業務基盤を着実に整備してきました。その蓄積が、現在推進しているAXの基盤となっています。



デジタル戦略

DXを土台としたAXによる価値の創出

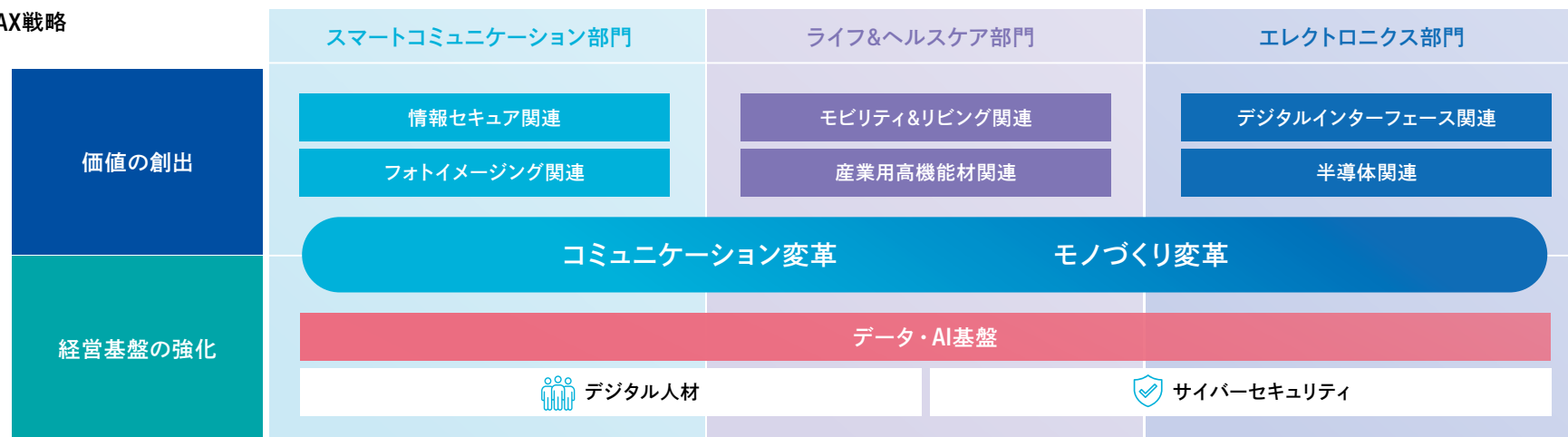
DNPは、コミュニケーション変革とモノづくり変革をAXによってさらに進化させています。

コミュニケーション変革 顧客との接点にAIを活用し、一人ひとりに最適な情報やサービスを提供することで、より質の高い顧客体験を実現しています。

モノづくり変革 設計・開発や製造プロセスにAIを活用し、熟練者の知識やノウハウの継承・活用を進めることで、品質と生産性の向上を実現しています。

このようにDNPは、事業ごとの特性に応じたAXを推進し、各事業の強みをさらに高めることで、新たな価値の創出と持続的な競争優位の実現をめざしています。

DX/AX戦略



取り組み事例

コミュニケーション変革

フォトイメージング関連の価値体験型ビジネスへの転換

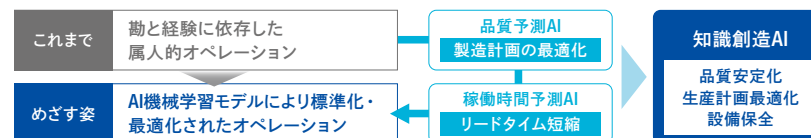
イメージングコミュニケーション事業では、写真の価値を「撮る」から「体験する」へ再定義し、体験価値の提供を軸としたビジネスモデルへの転換を推進しています。出版・印刷事業で培ったIP活用力や撮影ノウハウを基盤に、AIを活用した写真体験の設計・最適化と、フォトグッズや写真データを販売するプラットフォームを組み合わせることで、参加から撮影・共有・購入までをつなぐ一体型モデルを構築。利用者の大切な瞬間を、体験として心に残すだけでなく、フォトグッズや写真データとして提供し、「記憶にも記録にも残る体験価値」を創出しています。あわせて事業者には回遊促進や購買機会の拡大による「場の価値向上」を提供。国内外で展開を進め、関連商材やイベント支援の売上拡大にもつながっています。



モノづくり変革

製造プロセスの高度化、ドメイン知識の継承

熟練者の勘や経験に依存していた製造条件設定や計画立案を、内製AIで高度化しました。蓄積した現場知見を活用し、加工条件算出や工程時間予測を自動化しました。これにより製造計画の最適化とリードタイム短縮を実現し、属人化していた業務やエンジニア作業を50%以上削減しました。さらに生成AIを活用し、暗黙知の形式知化も推進しています。



デジタル戦略

AXへの進化を支える経営基盤の強化

データ・AI基盤を中心に、人材・組織、サイバーセキュリティ、ガバナンスを一体的に整備・強化しています。これにより、安全かつ効果的にAIを利用できる環境を構築し、全社でAXを支えています。

データ・AI基盤

DNPは、多様な事業領域で蓄積されたデータや知識を循環させ、人とAIが新たな価値を創出する「知識循環モデル」を、事業変革を支える重要な経営基盤と位置づけています。

この知識循環モデルの実現に向けて、これまで構築してきたデータマネジメント基盤を土台にデータの民主化を進め、全社員が安全・安心に生成AIを利用できる環境を整備し、一人ひとりが主体的にDX・AXを実践する企業文化を育んできました。さらに、データや知識をAIが活用できる形へ転換することで、人とAIが新たな知見を創出し、その成果を組織の知識として継続的に蓄積・循環させ、競争優位性の向上につなげています。

加えて、用途や業務に応じて最適なAIを組み合わせるマルチAI基盤を構築し、研究開発や品質分析、特許調査などの専門業務で特化AIエージェントの活用を進めています。

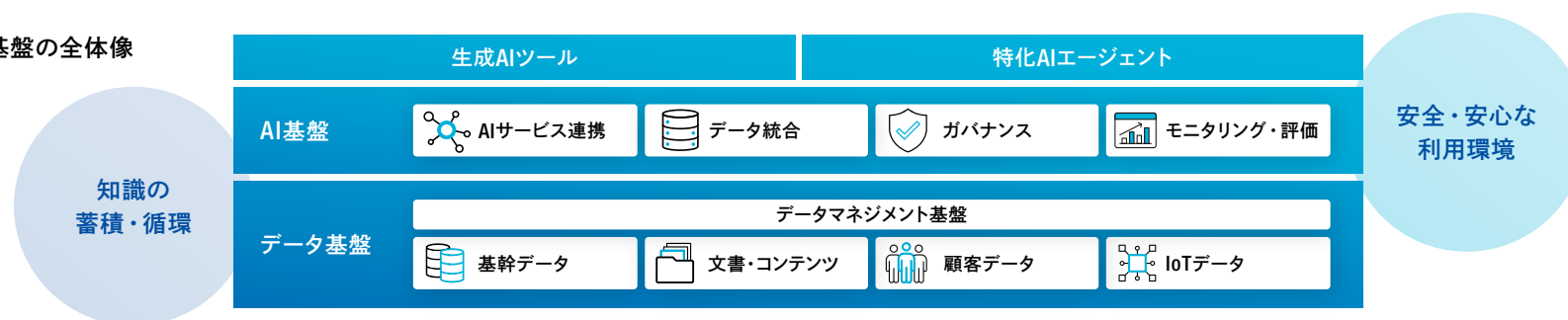
今後は、自社の知的資産を主体的に蓄積・管理し、継続的な知識循環によって再利用性を高めることで、持続的なイノベーションと企業価値の向上につなげていきます。

データ・AIガバナンス

DNPは、「DNPグループAI倫理方針」と「AI活用ガイドライン」に基づき、データ・AIガバナンスを推進しています。AI活用を支えるデータ環境を整備し、データ品質の維持・向上やアクセス権限を適切に管理しています。また、AIの企画・開発・利用・運用の各段階でリスクを評価するとともに、利用状況や品質、安全性を継続的にモニタリングしています。さらに、社員一人ひとりが適切にAIを利活用できるよう、教育・啓発にも継続的に取り組んでいます。

今後も、データ・AIガバナンスを継続的に強化し、法令遵守、公正性、プライバシー保護を徹底します。そして、人とAIが協働して価値を創出できる、安全・安心な利用環境の実現に取り組んでいきます。

■ データ・AI基盤の全体像



デジタル人材 ▶P60

DX/AX戦略の実現に向け、経済産業省のデジタルスキル標準に準拠した人材育成を進めるとともに、戦略的な人材配置やリスクリングによる職種転換を通じて、事業変革を支えるデジタル人材の確保と活躍を促進しています。

サイバーセキュリティ ▶P101

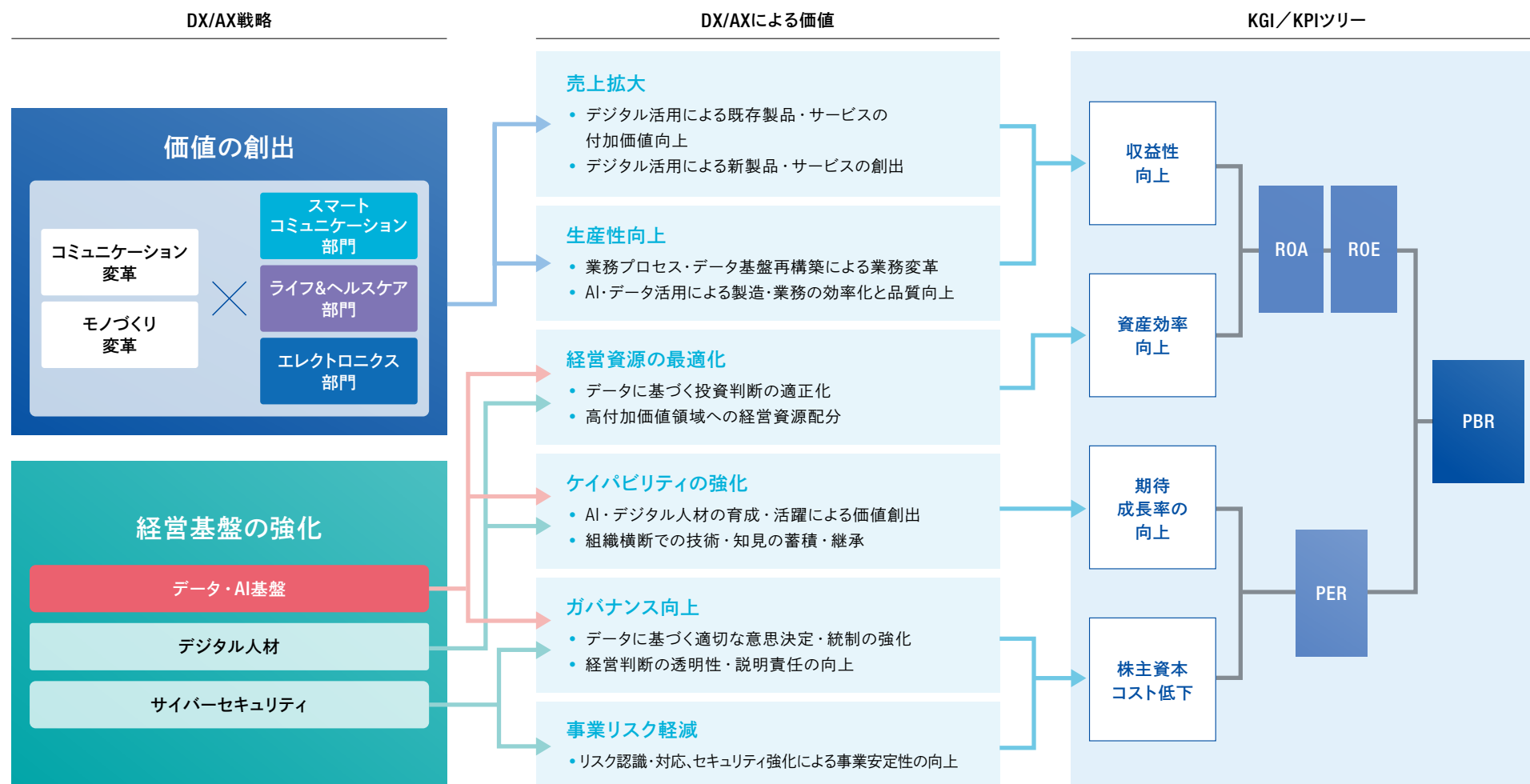
AIの進展に伴い高度化・巧妙化するサイバー攻撃を経営課題と位置づけ、米国NISTのフレームワークなど国際的な基準に沿った情報セキュリティ対策を実施しています。リスク評価と対策の強化を図り、安全・安心な事業運営を支えています。

デジタル戦略

DX/AX戦略と経営指標のつながり

DX/AX戦略の成果を企業価値向上につなげるため、PBRやROEを起点としたKPIを設定し、ROIやリスク、ガバナンスとあわせて一体的に管理しています。これにより、DX/AX戦略と経営成果とのつながりを可視化し、進捗と成果を継続的にマネジメントしています。

■ DX/AX戦略と経営指標のつながり



環境への取り組み

担当役員メッセージ

ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現をめざし 持続的な価値創出を推進していきます

気候変動や資源制約、生物多様性の損失など環境課題が深刻化するなか、環境課題への対応はリスク低減にとどまらず、新たな事業機会や価値創出につながる重要な経営テーマであると認識しています。

「DNPグループ環境ビジョン2050（環境ビジョン）」では、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を掲げ、環境負荷低減と事業成長の両立を図りながら、中長期的な企業価値向上をめざしています。

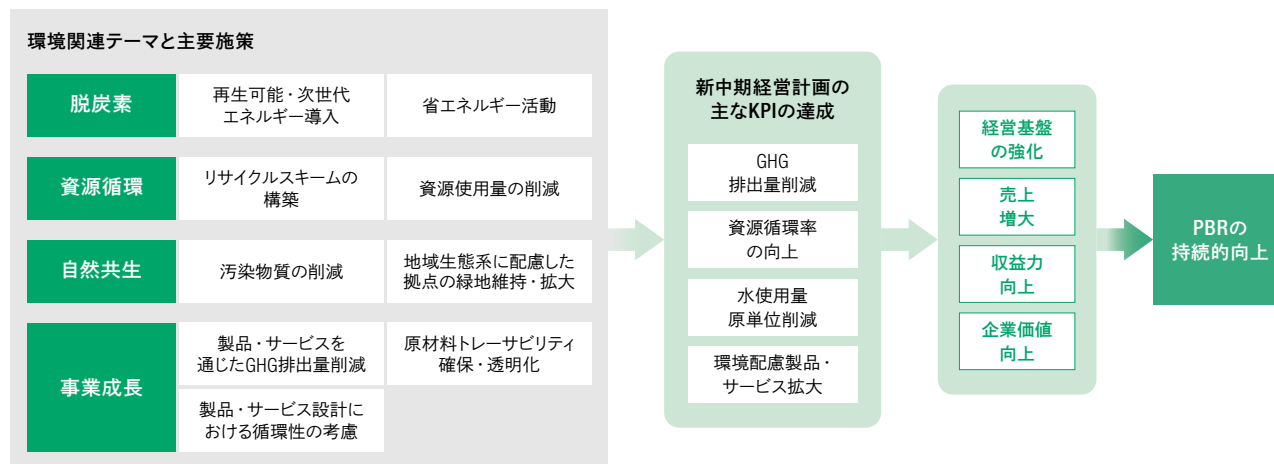
昨年度は、サプライチェーン全体での環境への取り組みを加速させるため、Scope3を含むGHG排出量削減目標を再設定し、2025年4月にSBTの認定を更新しました。一方で、事業拡大に伴って増加する水使用量は、より実態に即した運用管理が必要であると判断し、新中期経営計画では水使用量の多い10拠点を特定して重点的に管理することとしました。▶P81

今年度からは、新たな中期経営計画の下、3年間で100億円規模の環境投資を実施し、具体的なKPI ▶P83に基づく環境課題への対応を一層強化していきます（下図）。これらの取り組みを事業戦略と一体で推進することで、ネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現と持続的な価値創出を通じた企業価値向上をめざします。

前中期経営計画における主な指標	目標 (2028年度末)	実績 (2025年度)
GHG排出量 (Scope1+2)	2019年度比 37.8%削減	2019年度比 32.3%削減
資源循環率	67.8%達成	65.9%
水使用量原単位	2019年度比 24.5%削減	2019年度比 11.6%削減
環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」*の総売上高比率	24.9%に拡大	18.3%

※環境配慮製品・サービスとは、DNPの「環境配慮製品・サービスの開発指針」に基づき認定した製品・サービスです。スーパーエコプロダクツは、そのうち特に高い評価を得たものを指します。

■ 価値関連図



執行役員
坂田 英人

環境への取り組み

環境マネジメント

ネイチャーポジティブなバリューチェーン実現に向けた環境戦略を推進

DNPは、バリューチェーンの上流から下流に至る環境課題の解決に向けた施策を一体的に推進しています。2025年度も各段階でさまざまな取り組みを実施しました（下図）。今後も引き続き、環境戦略に基づく施策を高度化し、事業活動を通じてバリューチェーンの各段階でネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みを推進していきます。



※最終処分場利用量／不要物総排出量を0.5%以下にする取り組みのこと

TNFD情報開示 1

ガバナンス／リスクとインパクトの管理

 重要な経営課題として
「環境への取り組み」を推進

DNPは、「環境への取り組み」を重要な経営課題の一つに位置づけ、マテリアリティで掲げるネイチャーポジティブなバリューチェーンの実現に向け、環境ビジョンの3つの社会「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」への統合的な取り組みを推進しています。

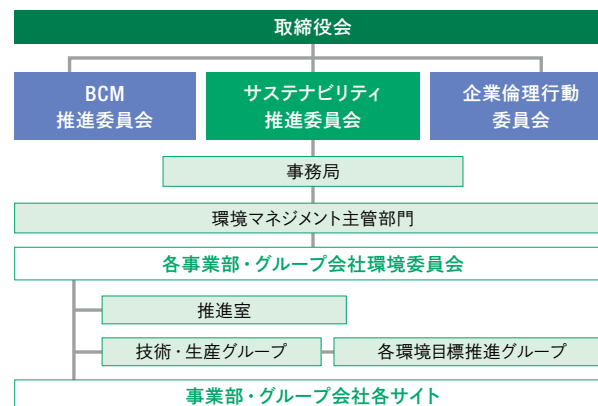
環境を含むサステナビリティに関する中長期的なリスクの管理と事業機会の把握や経営戦略への反映は、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」が担っています。当委員会は、年4回以上開催しており、環境への取り組みについては、中期目標に対する進捗状況や移行計画に沿った今後の施策・投資に関する協議・決議を行っています。取締役会は、当委員会で協議・決議された事項の報告・提言を受け、サステナビリティに関するリスクと機会への対応方針や実行計画等について、審議・監督を行っています。決定した環境課題に対する戦略や方針等については、「各事業部・グループ会社環境委員会」と連携し、DNPグループ一体で取り組んでいます（右図）。

過去には、環境方針、環境ビジョン、サステナブル調達ガイドライン等の方針や基準について、サステナビリティ推進委員会（旧組織を含む）での協議・承認を経て、主要な議題については取締役会へ上申し、策定・改定を行っています。

 マイナス影響を最小化し
機会を最大化するための管理プロセス

DNPは、変動要因によるマイナスの影響を最小限に抑えるとともに、事業機会の拡大につなげるため、統合的なリスクマネジメントを推進しています。

環境・社会・経済に関するリスクと機会は、サステナビリティ推進委員会が年に1回以上見直し、評価・管理しています。特に重要度や優先度が高いリスクについては、経営会議での協議を経て事業戦略・計画に反映し、選定された管理部門が中心となって対応しています。機会については、DNPグループ全体で注力する事業を定め、戦略的な事業展開につなげています。このプロセスのなかで、環境関連のKPIや投資の進捗も勘案し、事業計画や財務への影響、ステークホルダーの関心や環境・社会に与える影響の大きさ、発生可能性等の観点を踏まえ、必要に応じて事業戦略や投資計画に反映しています。



■ TNFDの一般要件に基づく開示

マテリアリティ	自然関連課題に起因する財務インパクト開示をベースに、インパクト・マテリアリティを考慮しました。
開示の範囲	3つの事業セグメントの直接操業と関連するバリューチェーンを対象としています。
自然関連課題がある地域	下記ツールを活用して水リスクの高い地域を特定しました。 ・ 海外製造拠点：WRI (World Resources Institute) が提供するAqueduct ・ 国内製造拠点：ハザードマップ
他のサステナビリティ関連の開示との統合	「気候変動」を自然の変化要因の一つと捉え、さまざまな自然関連課題のシナジーとトレードオフを考慮した統合的な開示をめざしています。また、「環境・社会・経済」関連の社会課題を踏まえて特定したマテリアリティ（▶P24）に基づく事業活動をWebサイトで開示しています。
対象期間	時間軸を以下の戦略と関連付けて設定しています。 ・ 短期（0～5年）：中期経営計画 ・ 中期（5～15年）：環境中期目標 ・ 長期（15年以降）：環境ビジョン
ステークホルダーエンゲージメント	現在、気候変動や生物多様性の損失等による人権問題が課題となっており、その影響は社会的・経済的に大きな損害をもたらしています。こうしたなか、DNPの事業活動があらゆるステークホルダーの人権に影響を及ぼすことを認識し、負の影響を防止・軽減するため、ステークホルダーエンゲージメントを含む各種施策を実行しています。

TNFD情報開示 2

戦略 - 依存とインパクト① -

DNPのバリューチェーン上の依存とインパクトを把握

DNPは、事業活動を通じてさまざまな生態系サービスに依存し、自然の変化要因となるインパクトを与えています。これらの依存とインパクトが、バリューチェーンのどの段階で発生し、どのような影響を自然に及ぼすかについて、DNPと自然との関わりとして整理しています（下図）。

DNPが事業で使用する原材料や副資材等は、生態系の供給サービスに依存しています。例えば、雑誌・書籍等に使う紙は森林資源を原料とし、リチウムイオン電池用バッテリーパウチや光学フィルム等には、鉱物資源や化石資源を利用しています。

なかでも水資源は、製造プロセスにおいて冷却や洗浄等の工程で直接的に利用しており、今後の事業拡大に伴う水使用量増加を考慮して、水資源への依存度が高い10拠

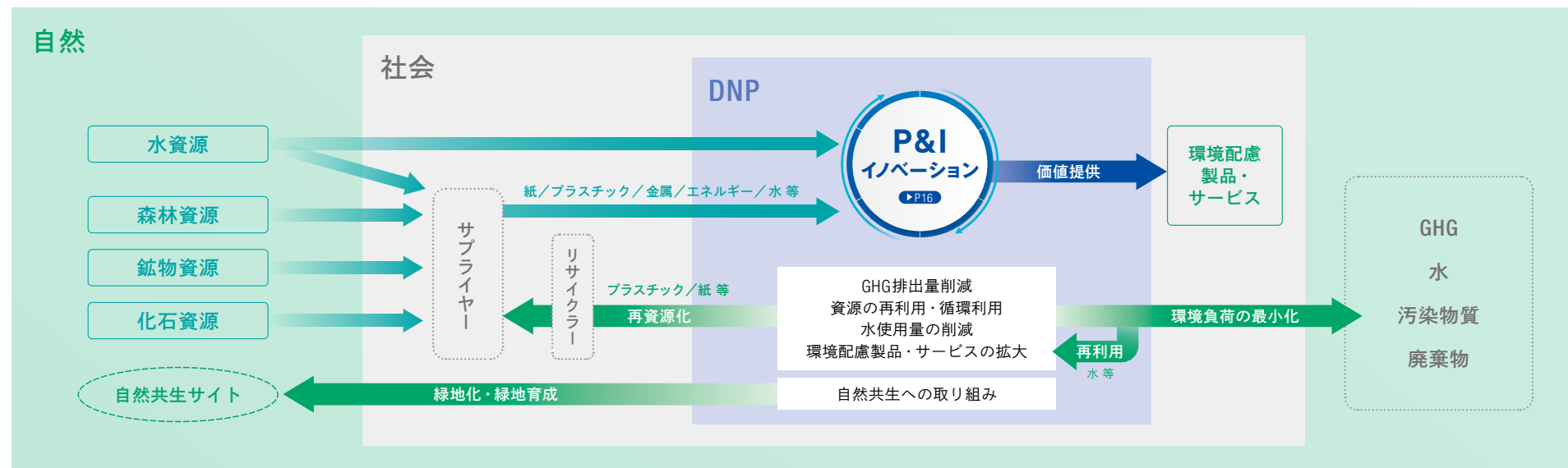
点を特定し、重点的な管理を推進しています。▶P81

また、製造拠点の維持管理では生態系の調整・維持サービスに依存しており、特に水リスクの高い地域に近接するDNPの製造拠点を4カ所特定し、物理的リスクへの対応を強化しています。

製造プロセスでは、大気への排出、水域への排出およびプラスチックを含む不要物等の排出が生じており、環境に対する負のインパクト要因になると考えています。

このような環境負荷の最小化に向けた活動を推進するとともに、緑地の育成、プラスチックや紙の再資源化、水の再利用、環境に配慮した製品・サービスの提供を通じて、ネイチャーポジティブ経済への移行に貢献していきます。

■ DNPと自然との関わり



TNFD情報開示 3

戦略－依存とインパクト②／シナリオ分析－

水使用量の多い10拠点を特定し水資源保全の実効性を向上

DNPにとって水資源は、製造過程において直接的に利用する重要な資源の一つです。近年では、特にエレクトロニクス部門をはじめとするさまざまな分野で、事業拡大に伴う淡水利用の増加が課題として認識されています。このような状況のなか、より実効的な水資源保全活動へ転換すべく、拠点単位での水使用量を考慮し、特に水資源への依存度が高い10拠点を特定しました（下表）。2026年度からこの10拠点を対象に、水使用量原単位を2028年度末までに2019年度比24.5%削減（2030年度末までに30.0%削減）することをめざして、重点的に管理していきます。

これらの拠点は、中期経営計画における注力事業を支える重要な生産拠点であり、今後も水使用量は増加していくことが見込まれます。新たに設定した挑戦的な目標を達成するため、従来の節水・循環利用のみならず、節水機器の導入などの具体的な施策を実行していきます。あわせて、全ての製造拠点を対象とした排水品質の自主基準に基づく水質管理を行っていくことで、量と質の両面から水資源の持続可能性に貢献していきます。

■ 対象拠点／事業内容

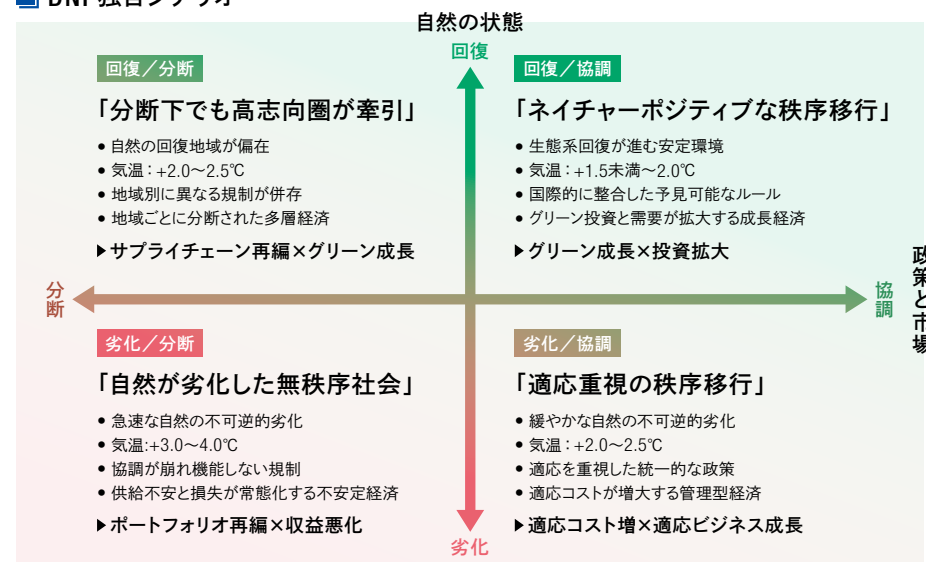
対象拠点	事業内容
(株)DNPファインオプトロニクス 上福岡工場	電子精密部品製造
(株)DNPファインオプトロニクス 三原東工場	電子精密部品製造
シミックCMO(株) 静岡工場	医薬品等の製剤開発・製造
シミックCMO(株) 西根工場	医薬品等の製剤開発・製造
シミックCMO(株) 富山工場	医薬品等の製剤開発・製造
シミックCMO(株) 足利工場	医薬品等の製剤開発・製造
(株)DNPテクノパック 京田辺工場	包装用品の製造
(株)DNPテクノパック 泉崎工場	包装用品の製造
(株)DNP高機能マテリアル 戸畑工場	機能性フィルムの製造
PT DNP Indonesia	包装用品の製造

DNP独自シナリオでリスクと機会の解像度を向上

環境関連のリスクと機会が事業の持続可能性に与える影響をより具体化するため、DNP独自シナリオ（下図）を設定し、分析を行いました。シナリオの設定では、事業戦略やリスク・機会の特定プロセスを踏まえ、事業継続の不確実性に影響する要素として「自然の状態」と「政策と市場」を設定しました。この2軸で構成した4象限について、これまで参照してきた4つの公開シナリオ とTNFDの「シナリオ分析のガイダンス」を活用し、それぞれの世界観を具体化しました。下図では、各象限の世界観を特徴づける主要な要素と、DNPが受ける主な影響を示しています。

リスクと機会のシナリオ分析では、DNP独自シナリオを用いて、ステークホルダーや事業に及ぼす影響について、その大きさと、期間、発生可能性の観点で分析を実施しました。

■ DNP独自シナリオ



環境への取り組み

[TCFD・TNFD提言に基づく情報開示](#)

TNFD情報開示 4

戦略－リスクと機会－

環境インパクトを踏まえたリスクと機会の分析を実施

DNPは、経営に多様な影響を及ぼす変動要因の一つに環境を取り上げ、リスクと機会を特定しています。下表では、環境関連のリスクと機会を「物理的リスク」「移行リスク」「機会」の観点で整理し、それらがDNPの事業に与える影響の【時間軸】を 短期：0～5年、中期：5～15年、長期：15年以降、財務に与える【影響度】を 大：100億円規模、中：10億円以上、小：10億円未満、こうした影響が発生する【可能性】：大>中>小で評

価しています。また、DNPの事業が環境に与える【環境インパクト】や評価に用いた【DNP独自シナリオ】[▶P81](#)および関連する自然への依存とインパクトの要素をそれぞれ【生態系サービス】【インパクト要因】の観点から整理しています。これらの要素と、リスクと機会を統合的に管理することで、負の影響の最小化と事業機会の創出を両立する施策を実効的に推進していきます。

リスク／機会	シナリオドライバー		想定される事業への影響	時間軸	影響度	可能性	主な取り組み	DNP独自シナリオ				環境インパクト	生態系サービス			インパクト要因				
								回復／分断	回復／協調	劣化／分断	劣化／協調		供給	調整／維持	文化的	気候変動	利用変化	資源使用	汚染	外来種
物理的リスク	自然災害の増加	社会インフラの損壊	・ 製造遅延・停止による収益の減少 ・ 災害対策コストの増加 ・ 原材料の調達コスト増加、供給停止	短期	中	大	・ BCP・BCM対策強化 ・ 強靱なサプライチェーンの構築 ▶P27	△		◎	○	小	●	●		●	●		●	
	生態系供給サービスの低下	水ストレスの高まり	・ 製造遅延による収益の減少	中-長期	中	小	・ 水利用の最適化 ・ 汚染物質の削減	△		◎	◎	大	●			●	●	●	●	
		原材料供給量の減少	・ 製造および出荷遅延による収益の減少 ・ 原材料の調達コスト増加、供給停止	中-長期	中	小	・ 生物多様性に配慮した調達	△		◎	◎	大	●			●	●	●	●	
移行リスク	ネイチャーポジティブへの移行	脱炭素に向けた政策・法規制	・ 気候変動の緩和コストの増大 ※主要排出企業に対する排出権取引制度の導入	短-中期	中-大	大	・ エネルギーの効率的利用 ・ エネルギー転換（再生可能エネルギー） ・ 証書・カーボンクレジットの活用 ▶ インターナルカーボンプライシング：20,000円/t-CO ₂ ▶ 2030年時点の炭素税価格：76-120億円	○	◎			小				●				
			・ 残余排出量への対応	長期	中	小	・ エネルギー転換（次世代エネルギー） ・ CCS、CCUS等の活用 ▶ 2050年時点の炭素税価格：32-40億円	○	◎			小	●			●				
		資源循環に向けた政策・法規制	・ 法規制遵守コストの増大 ・ リサイクル材高騰によるコスト増大 ・ 既存製品の設計見直し	短-中期	中	大	・ 製品・サービス情報の連携 ・ プラスチックリサイクルの推進	○	◎			大	●	●	●	●	●	●	●	●
		バリューチェーンに関する情報開示要求	・ 環境デュー・ディリジェンスによる情報開示 ・ サプライチェーン管理の厳格化 ※バッテリー規則のCFP算定値開示適用 ※サステナビリティ開示基準に基づく情報開示の適用	短-中期	中	中	・ サプライチェーンマネジメント 🔗 ・ 製品・サービス情報の連携 ・ 環境マネジメントシステムの強化	○	◎			大	●					●		
機会	市場の変化	GX製品・サービス市場の拡大	・ 環境配慮製品・サービスの需要拡大 ・ ネイチャーポジティブに向けた技術革新の加速	中期	大	大	・ 環境配慮製品・サービスの開発 ▶ スーパーエコプロダクツ2025年度売上高：2,761億円	◎	◎	△	○	大	●	●	●	●	●	●	●	●
		インパクトファイナンスの拡大	・ 低コスト資金調達の機会拡大	中-長期	大	中	・ 環境指標をSPTとした資金調達 ▶ サステナビリティ・リンク・ボンド発行：600億円（2025年5月）	△	◎		△	中	●	●	●	●	●	●	●	●
	非財務情報の重要性の向上	情報開示基準の標準化	・ 企業イメージと投資家評価の向上 ※ サステナビリティ開示基準に基づく情報開示の適用	短-長期	大	中	・ ステークホルダーエンゲージメント 🔗	○	◎			小				●		●		

TNFD情報開示 5

指標と目標

ネイチャーポジティブ実現に向けて、KPI・指標を統合的に管理

2026年度から始動した中期経営計画では、「GHG排出量」「資源循環率」「水使用量原単位」「環境配慮製品・サービス『スーパーエコプロダクツ』の総売上高比率」を環境戦略の実効性を測るKPIとして設定しました。「DNP版リンケージマップ」[▶P84](#)を踏まえ、これら4つのKPI達成に向け、DNPが取り組む主要施策とその施策が及ぼすと想定される環境へのシナジー・トレードオフを抽出しました。また、DNPがこれまで管理してきた環境

データを、シナジーを測る指標「関連指標」と、トレードオフを測る指標「ガードレール指標」として再定義することで、「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現に向けた一体の管理構造として「指標と目標」を整理しました（下図）。これらのKPI・指標を統合的に管理していくことで、バリューチェーン全体でのネイチャーポジティブ実現をめざします。KPIや指標の実績 、グローバル中核開示指標の開示 は、Webサイトをご覧ください。

GHG排出量 (Scope1+2)

目標値：2019年度比37.8%削減（2028年度末） 実績値：32.3%削減（2025年度）



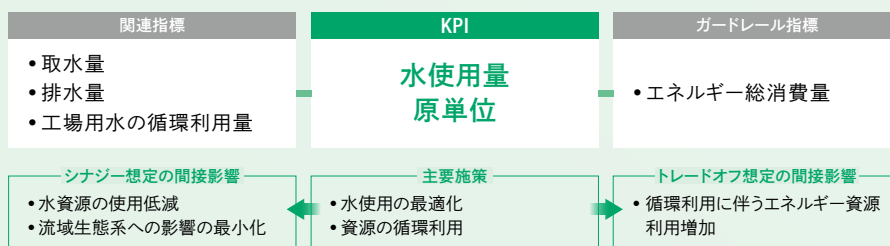
資源循環率

目標値：67.8%達成（2028年度末） 実績値：65.9%（2025年度）



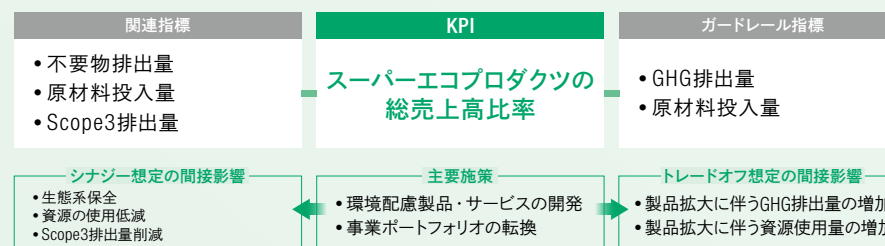
水使用量原単位

目標値：2019年度比24.5%削減（2028年度末） 実績値：23.2%削減（2025年度）*



環境配慮製品・サービス「スーパーエコプロダクツ」の総売上高比率

目標値：24.9%に拡大（2028年度末） 実績値：18.3%（2025年度）



*目標更新した対象拠点に対する参考値

環境への取り組み

環境ビジョンの実現に向けた統合的な環境戦略と進捗管理への挑戦

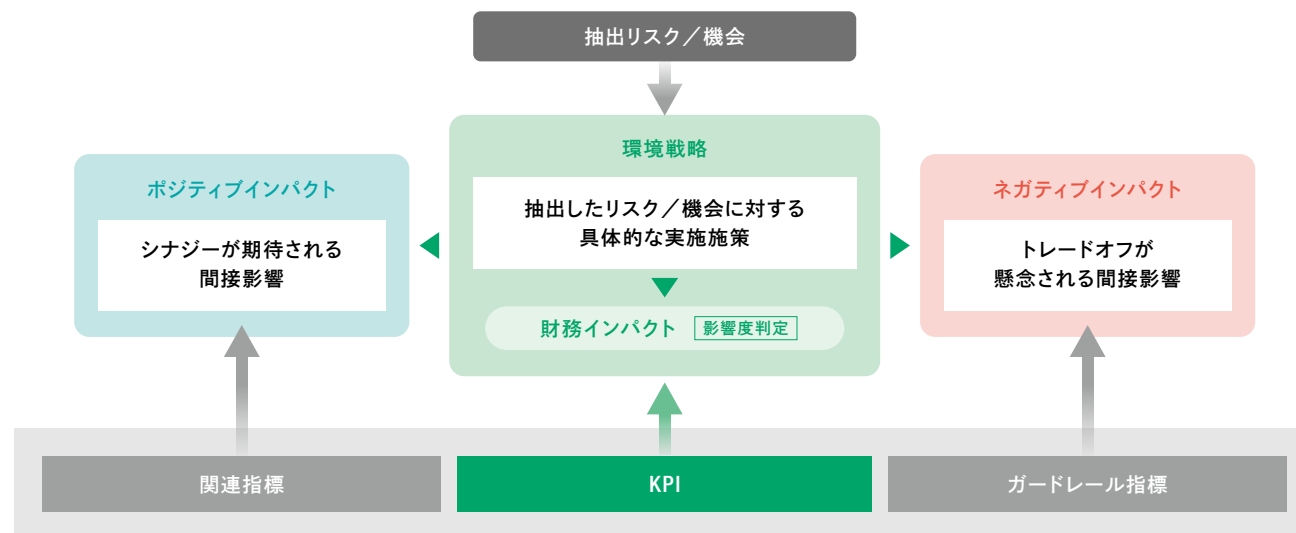
環境戦略とKPIの関係性を構造化した「DNP版リンケージマップ」の開発

DNPは、環境ビジョンの実現に向け、さまざまな環境への取り組みを推進しています。2024年度からは、TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) 提言に基づく開示を進め、情報開示の質と量の拡充に努めてきました。こうした活動を進めていく中で、さらなる環境戦略の実効性向上に向け、既存の取り組みや開示内容を環境ビジョンで掲げる3つの社会の実現に向けた統合的な視点で整理していくことを新たな課題として設定しました。

この課題に対して、2025年9月より、①DNP独自シナリオ設定 (▶P81)、②環境インパクト評価、③環境施策のシナジー・トレードオフ分析、④戦略と指標の相関関係の可視化の4つの対応策を検討しました。その成果の一つとして、②③④を統合した「DNP版リンケージマップ」(下図)を開発しました。

「DNP版リンケージマップ」は、環境関連のリスクと機会の中でもDNPに与える財務インパクトとDNPの事業が環境に与える②環境インパクトの両面から重要度の高いテーマを対象に、③で整理した環境へのポジティブ／ネガティブインパクトと、④戦略・指標との関係を可視化したものです。今回整理した「DNP版リンケージマップ」を環境戦略の進捗管理や施策・投資の意思決定に活用することで、実効性向上に取り組んでいきます。

■ DNP版リンケージマップ



CASE

環境戦略の統合化に向け ボトムアップの提案で 環境省支援事業へ挑戦

DNPの環境戦略を統合的な視点で整理することで、環境ビジョン達成に向けた意志をよりわかりやすく伝えたいという思いから、「令和7年度脱炭素実現に向けた統合的取組実装モデル支援事業」へ応募しました。支援事業では、影響の定量化などさまざまな課題に直面しましたが、社内関係者との協働や運営事務局のアドバイスにより、環境戦略の構造を可視化した「DNP版リンケージマップ」の開発という成果をあげることができました。この経験を起点に、今後は環境戦略の実効性向上をめざして取り組んでいきます。


 サステナビリティ
推進委員会事務局

比嘉 一葉