

知的財産

2023年12月12日

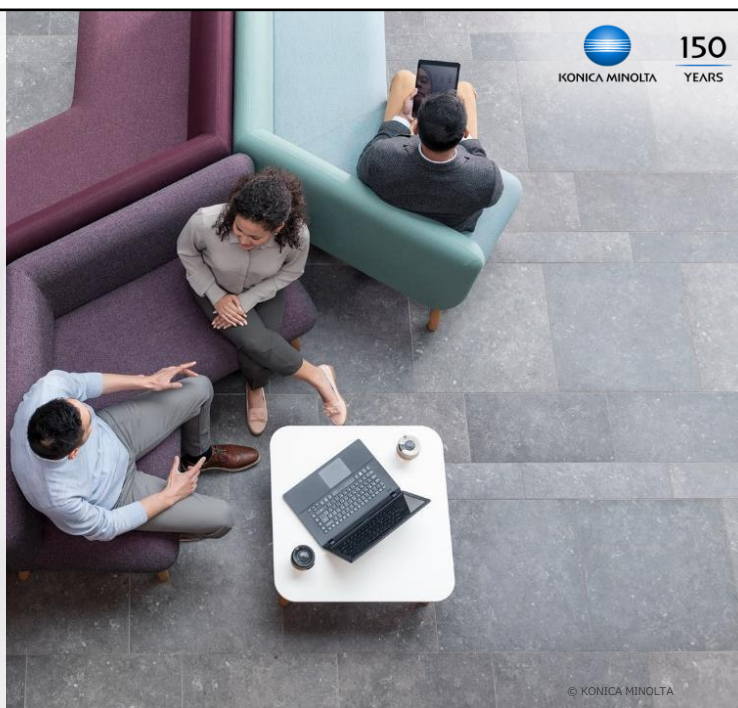
知的財産部長

牧野 元博



知的財産部の牧野です。
私からは、主に、当社の中期経営計画の基本方針の1つである選択と集中による事業収益力の強化を支える知財戦略についてご説明いたします。どうぞよろしくお願いいたします。

1. 知的財産と知財活動



具体的な知財戦略の話に入る前に、当社の保有する知的財産と知財活動についてご紹介させていただきます。

保有特許件数

約2万件
(国内・海外合計)

日本 19位*
米国 32位*
(日本企業中)

*当社調べ

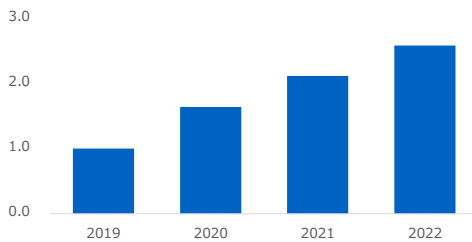
知的財産への外部評価

Clarivate Top 100
グローバル・イノベーター
2年連続選出

「影響力」「成功率」「グローバル性」
「希少性」の4つの要素で卓越性を評価し、
世界の革新的企業・組織上位 100 社を選出

特許価値*の推移

2019年度を1とした推移



*株式会社パテントリザルトのBiz Cruncherで提供される権利者スコアを有効特許件数で割った値



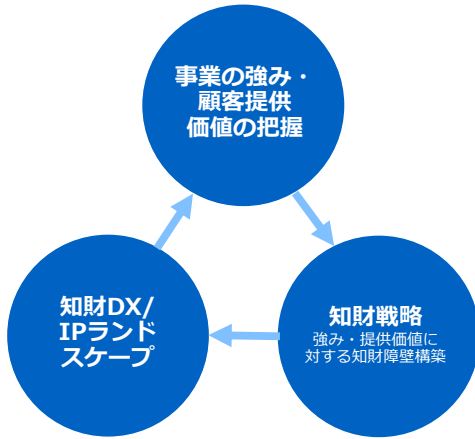
© KONICA MINOLTA 3

代表的な知的財産権である特許権について、国内・海外合わせて約2万件の特許を保有しています。日本企業内での順位として、日本特許では19位、米国特許では32位のポジションとなります。当社の売上高や資産規模からするとかなり大きな特許ポートフォリオを有しており、当社が技術に基づいて価値を創出することにより、事業を拡大していく会社であることがご理解頂けると思います。

特許の数だけでなく、特にその質を高めることに注力しております。左下のグラフは、市販の特許分析ツールにより提供される権利者スコアと呼ばれる客観的な特許の質を示すスコアの当社特許1件当たりの平均値の推移を示したものです。ご覧の通り、年々スコアが向上しています。

このような特許の質に対しては、外部からの評価も頂いています。世界的な情報サービス企業である英国のクラリベイト社が、同社が保有する知財データを基に世界の革新的企業上位100社を選出するトップ100グローバル・イノベーターに2022年、23年と2年連続で選出されました。当社はスライドに示した4つの要素のうち、特に技術の応用範囲の広さを示す「希少性」が突出していると評価されています。

知財活動の型



知財活動への外部評価



**平成30年度知財功労賞
特許庁長官賞受賞**
受賞ポイント
・事業横断的な知財活動
・事業トップとの知財戦略会議
・コア技術を活用した新製品・
新事業創出への貢献

引用:https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/document/h30_tizai_kourou/panel_210.pdf

「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」
(2020年特許庁発行) にて当社知財戦略紹介



コニカミノルタ 実践事例
知財部門自ら顧客と接して把握した顧客価値を守る知財戦略の実践
コニカミノルタ株式会社では、ビジネスの成長を導く知財戦略という考え方を、IP戦略の重要要素として捉え、IP戦略の推進活動に注力してきている。知財を顧客価値を形成する重要な要素として捉え、IP戦略の推進活動に注力してきている。知財を顧客価値を形成する重要な要素として捉え、IP戦略の推進活動に注力してきている。知財を顧客価値を形成する重要な要素として捉え、IP戦略の推進活動に注力してきている。

引用:https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_senryaku_2020/all.pdf

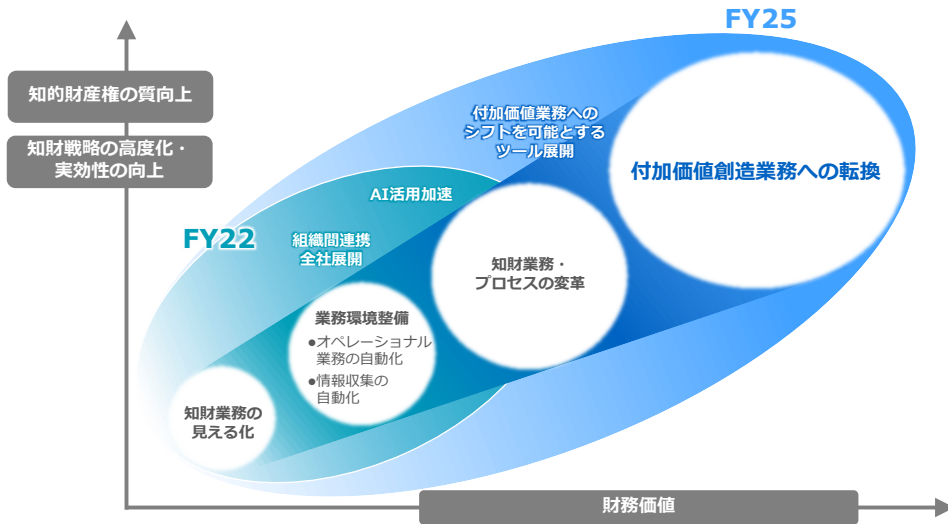
次にこれらの知的財産を創出するための当社の知財活動の特徴についてご説明します。

当社の知財活動の特徴は、技術だけでなく、様々な無形資産・有形資産を含めた事業の強みやこれによって提供される顧客価値を深く理解した上で、この強みや提供価値による競争優位性を特許権などの知的財産により強化する知財戦略を策定、実行する点にあります。また、これらの強み・価値の把握や知財戦略の策定等の知財活動の生産性・実効性を高めるため、知財DXやIPランドスケープにも力を入れています。

このような知財活動についても外部からの評価を頂いており、例えば、経済産業省・特許庁が主催する知財功労賞の受賞や、特許庁発行の知財戦略の事例集で当社の知財活動をご紹介いただいています。

1. 知的財産と知財活動 | 知財活動のDX

知財活動を支える知財DXのビジョン・計画



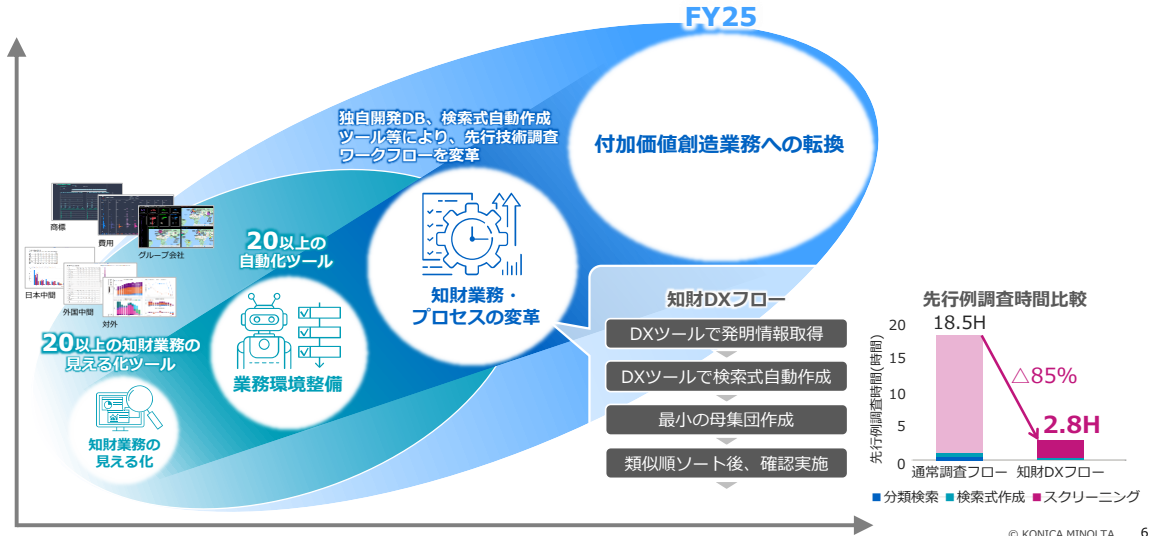
知財活動のDXについてご紹介します。

この図は、知財DXのビジョンと計画を表したものです。DXツールを活用し、業務の見える化、オペレーションや情報収集の自動化、業務・プロセスの変革を段階的に実現し、これらによる効率化・業務変革によって付加価値創造業務へよりシフトし、知的財産の質と財務価値をともに向上させることを目指しています。

1. 知的財産と知財活動 | 知財活動のDX

知財DXの実績

DXツールを独自開発し、知財活動の効率化（累計4,000時間以上）を実現



これまでに取り組んできた知財DXの実績をご紹介します。業務の見える化や効率化を実現する数十以上のDXツールを独自開発し、これらによって業務プロセスを変革しています。例えば、特許出願をする際に不可欠な先行技術調査に関して、自社の部門や発明者情報の独自データベースと、文章による直感的な特許検索を可能とする独自ツールとの組合せによりワークフローをDX化し、従来のワークフローに対し約85%もの時間短縮を実現しました。これらの効率化、プロセス変革により、これまでの累計で4,000時間以上の効率化を達成しています。そして、効率化もさることながら、なによりも、知的生産性の高い付加価値業務に集中できる環境が整いつつあります。

2. 中期経営計画を 推進する知財戦略



ここからは、中期経営計画を推進する知財戦略についてご説明します。

2. 中期経営計画を推進する知財戦略

中期経営計画を推進する 知財ガバナンス体制

中期経営計画を推進する知財戦略

経営企画本部傘下で経営戦略と直結



左の図は中期経営計画を推進するための当社の知財ガバナンス体制を示したものです。本年4月に経営企画本部を新設し、知的財産部をその傘下に置くことで、経営戦略と直結した知財戦略の策定・実行を可能とする体制強化を行いました。

右の図は、中期経営計画と知財戦略の対応を示したものです。中期経営計画の基本方針のうち、特に事業の選択と集中による事業収益力の強化を知財戦略により推進し、実現していきます。

本日はこの知財戦略として、「知財アロケーションの見直し」、「強化事業の拡大を支える知財障壁構築」、「インダストリー横断での事業開発へ向けた知財活動」の3つをご説明します。

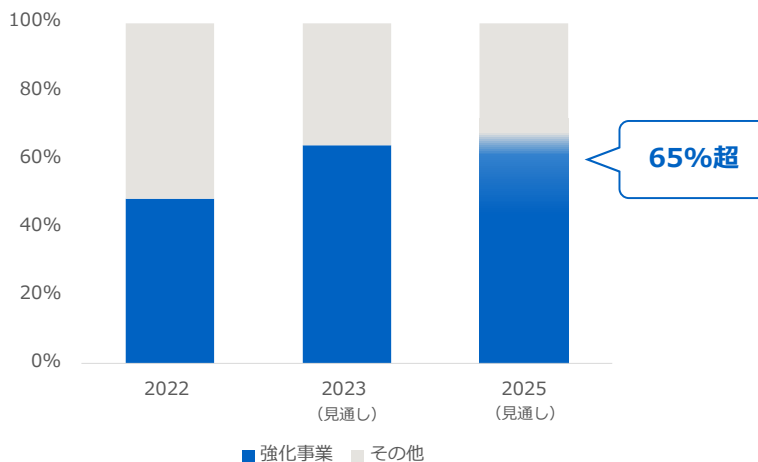
2. 中期経営計画を推進する知財戦略 |

知財アロケーションの
見直し



150
YEARS

知財投資の選択と集中を進め、強化事業の特許出願の比率を
FY25までに**65%超**に引き上げ



© KONICA MINOLTA 9

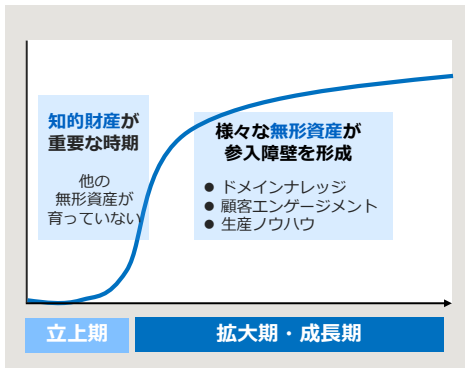
最初に「知財アロケーションの見直し」についてご説明します。
当社では、知的財産の創出や権利の形成は、事業の成長や収益力強化に向けた投資であるという認識の下、知財活動を推進しています。そこで、事業の選択と集中による強化事業の拡大をさらに推進するため、知財投資の選択と集中を進めています。具体的には、強化事業であるプロフェッショナルプリント、インダストリー、ヘルスケアの全社の特許出願に占める比率を今年度より大幅に引き上げました。これを2025年度までにさらに65%超にまで高める計画です。これにより、次に説明する強化事業の拡大を支える知財障壁の構築などを加速します。一方、オフィス事業については、効率的な投資で最大の効果を得るようにROIを高めることで収益堅守に貢献します。

2. 中期経営計画を推進する知財戦略 |

強化事業の拡大を支える知財障壁構築

キーとなる製品・サービスにおいて、知財による障壁を構築し、事業の成長を支える

事業ライフサイクルと無形資産



成長のキーとなる製品/サービス

立上期 拡大期・成長期
FY19-22 FY23-25 ~FY30



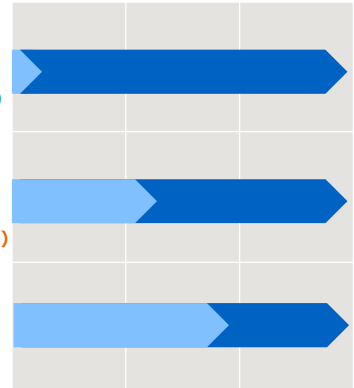
プロフェッショナル
プリント事業
IQ-501
(自動品質最適化ユニット)



インダストリー事業
SANUQI
(ディスプレイ用フィルム)



ヘルスクエア事業
X線動態解析



次に「強化事業の拡大を支える知財障壁の構築」について説明します。左の図は、事業の成長曲線と、知的財産や他の無形・有形資産による参入障壁との関係を模式的に示したものです。競争優位の源泉である事業の強みは、技術や知財だけでなく、顧客との関係や組織体制、生産ノウハウなどの他の無形資産や生産設備などの有形資産により形成されています。しかしながら、特に新たな市場を創造するような事業や製品については、顧客との関係や生産ノウハウなどの無形資産が参入障壁となるまでに強化されるのには時間がかかります。通常、事業や製品が立上期から拡大・成長期に差し掛かるタイミングで競合の参入が活発化しますが、その時にはまだこれらの無形資産が十分に形成されていない場合があります。そこで、このタイミングで法定の強力な独占排他権である特許権等の知財による障壁で競合の参入を抑制することにより、事業の拡大・成長を確かなものとしします。右の図は、当社の強化事業のそれぞれにおいて事業拡大のキーとなる製品・サービスについてのおおよその立上期と拡大・成長期を概略的に示したものです。以下、それぞれの製品・サービスについての知財障壁の構築について事例に基づいてご説明します。

2. 中期経営計画を推進する知財戦略 |

強化事業の拡大を
支える知財障壁構築

プロフェッショナル
プリント事業

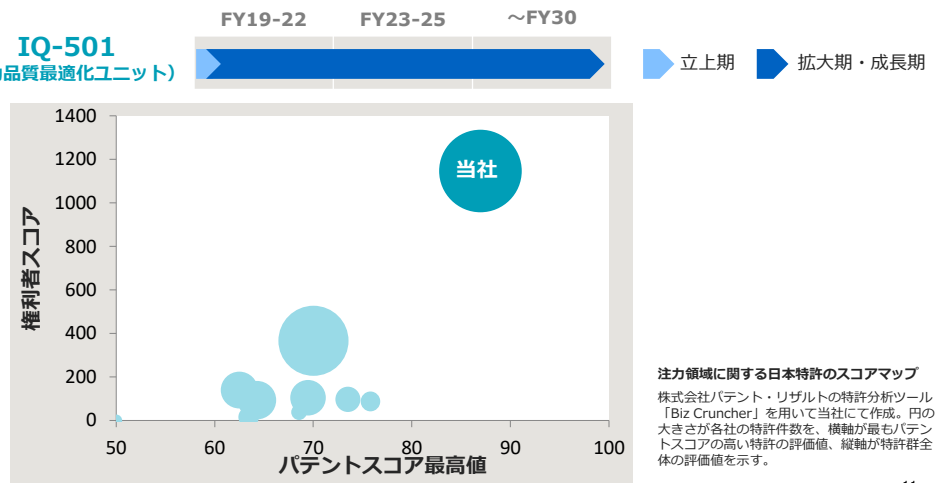


150
YEARS

印刷現場での**自動化、省力化、スキルレス化**という新たな価値について
知財により参入障壁を構築。価格支配力を長期間維持することにより事業貢献



IQ-501
(自動品質最適化ユニット)



まず、当社のプロフェッショナルプリント事業の拡大・成長に大きな役割を果たした自動品質最適化ユニットについてご説明します。

自動品質最適化ユニットはIQ-501という製品名で2017年に発売され、従来熟練した作業員が人手で行っていた印刷物の色調整や表裏の位置合わせなどを高品質に自動化することにより、印刷現場での「自動化、省力化、スキルレス化」という新しい価値を提供し、新たな市場を切り拓きました。

この自動品質最適化機能を実現する様々な技術については、要素技術の開発段階から集中的な特許出願を行ってきました。このグラフは、自動品質最適化機能に関する当社および他社の特許群の量と質を市販の特許分析ツールを使って客観的に算出したものです。円の大きさが各社の特許件数を、縦軸が先ほどご説明した権利者スコアによる特許群全体の評価値を、横軸が特許群の中で最もスコアの高い特許の評価値を示します。すなわち、円が大きいほど特許群の規模が大きく、円の位置が右上になるほど特許群の質が高いことを示します。ご覧の通り、当社の特許群は量・質ともに他を圧倒するものであり、強力な知財障壁として競合の参入を長期間抑制し、当社の価格支配力を維持し続けることに貢献しています。

2. 中期経営計画を推進する知財戦略 |

強化事業の拡大を
支える知財障壁構築

インダストリー事業



150
YEARS

薄膜、多様な機能の付与、広幅対応という価値を実現する「溶液流延+ベルト」方式製膜への集中出願により知財障壁を構築。大型ディスプレイ領域でのシェア拡大を支える

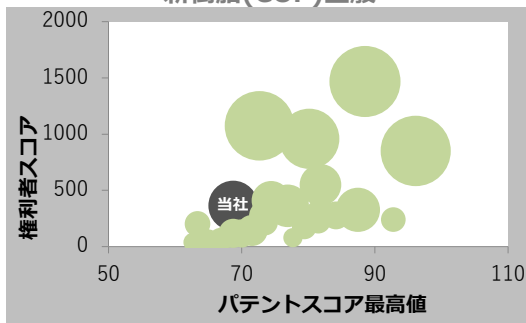


SANUQI
(ディスプレイ用フィルム)

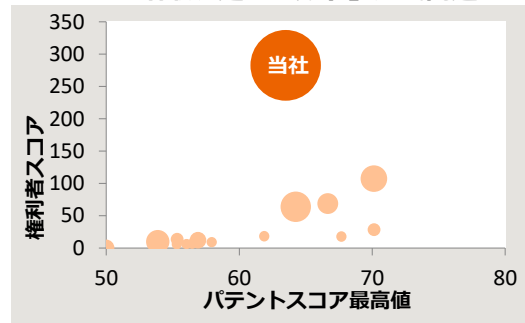
FY19-22 FY23-25 ~FY30

立上期 拡大期・成長期

新樹脂(COP)全般



「溶液流延+ベルト」方式関連



© KONICA MINOLTA 12

次は、インダストリー事業の中核の1つである機能材料事業の成長戦略である大型ディスプレイ領域でのシェア拡大のキーとなるSANUQIフィルムについてご説明します。

大型ディスプレイ領域の市場では各ディスプレイサイズへの効率的な対応の観点から偏光板メーカーでの広幅ライン化が加速しており、偏光板に使用する機能性フィルムにおいてもこの広幅シフトへの対応がシェア拡大のキーとなります。SANUQIはCOPフィルムとしては比較的后発ながら、「溶液流延+ベルト」方式で製膜することにより、超薄膜化、多様な機能の付与によるカスタマイズが可能という技術優位性に加え、後延伸工程により柔軟に広幅化に対応できるという特徴を有しており、これらの提供価値により顧客のニーズを捉え、シェアを拡大しています。

左のグラフに示すように、COPフィルム全般については特許に関する競争優位のポジションではありませんが、SANUQIの提供価値を実現する「溶液流延+ベルト」方式での製膜に集中的に出願することにより、右のグラフに示すように知財障壁を築き、SANUQIの価値について競合が参入することを阻止しています。

2. 中期経営計画を推進する知財戦略 |

強化事業の拡大を支える知財障壁構築

ヘルスケア事業

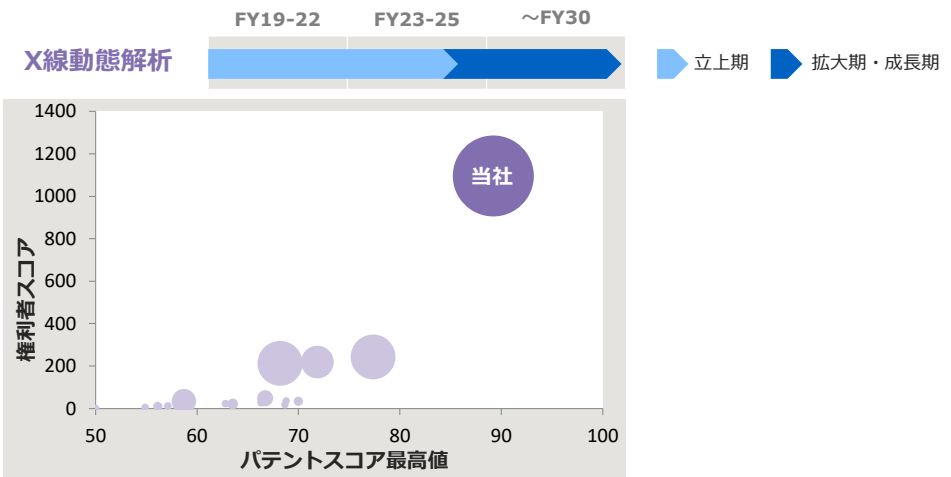


150
YEARS

臓器の“動き”や“機能”の観察、定量化による新たな診断を可能にする
X線動画撮影・動態解析技術について知財障壁を構築済み。
さらなる強化を継続し、事業拡大に貢献する



X線動態解析



© KONICA MINOLTA 13

知財障壁の構築の最後の事例として、ヘルスケア事業の成長・拡大のキーとなる当社独自のX線動画撮影・動態解析（以下、X線動態解析）についてご説明します。

X線動態解析は、一般X線撮影装置を使いながら当社独自の画像処理技術を用いて動画像解析を行うことで血流や組織の動きを見える化することにより、X線画像診断を、体内の組織の“形”を診る「形態診断」から体内の“機能”を診る「機能診断」へと進化させ、臨床診断に全く新しい価値をもたらすものです。X線を使った画像診断のスタンダードとなり、今後長期にわたる高収益事業としていくことを目指しています。

X線動態事業は、事業の立上から成長に差し掛かるところですが、IQ-501と同様に、要素技術の開発段階から集中的な特許出願を行ってきており、既にご覧のように強固な知財障壁を構築済みです。さらに、ベッドサイドでのX線動画撮影を可能にした動態回診車を発売しましたが、このような新たな提供価値についても集中的な特許出願と早期権利化を行い、知財障壁の強化を継続しており、事業の成長・拡大に貢献していきます。

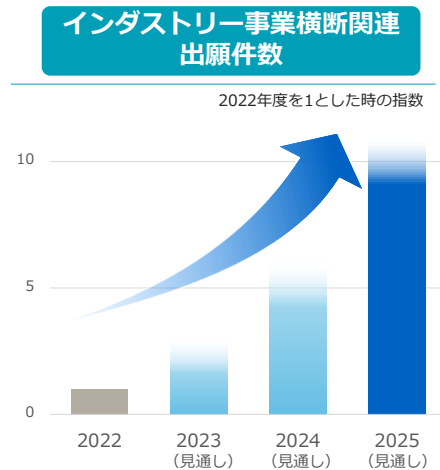
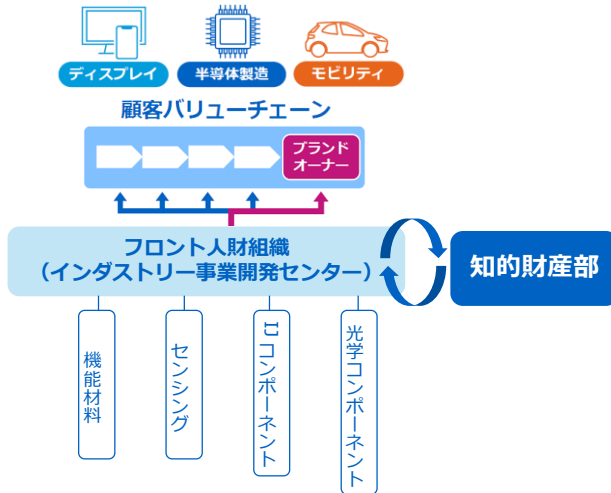
2. 中期経営計画を推進する知財戦略 |

インダストリー横断
での事業開発へ
向けた知財活動



150
YEARS

フロント人財組織と密着し、ブランドオーナーへ提案する
インダストリー横断の新たな価値を迅速に知財化



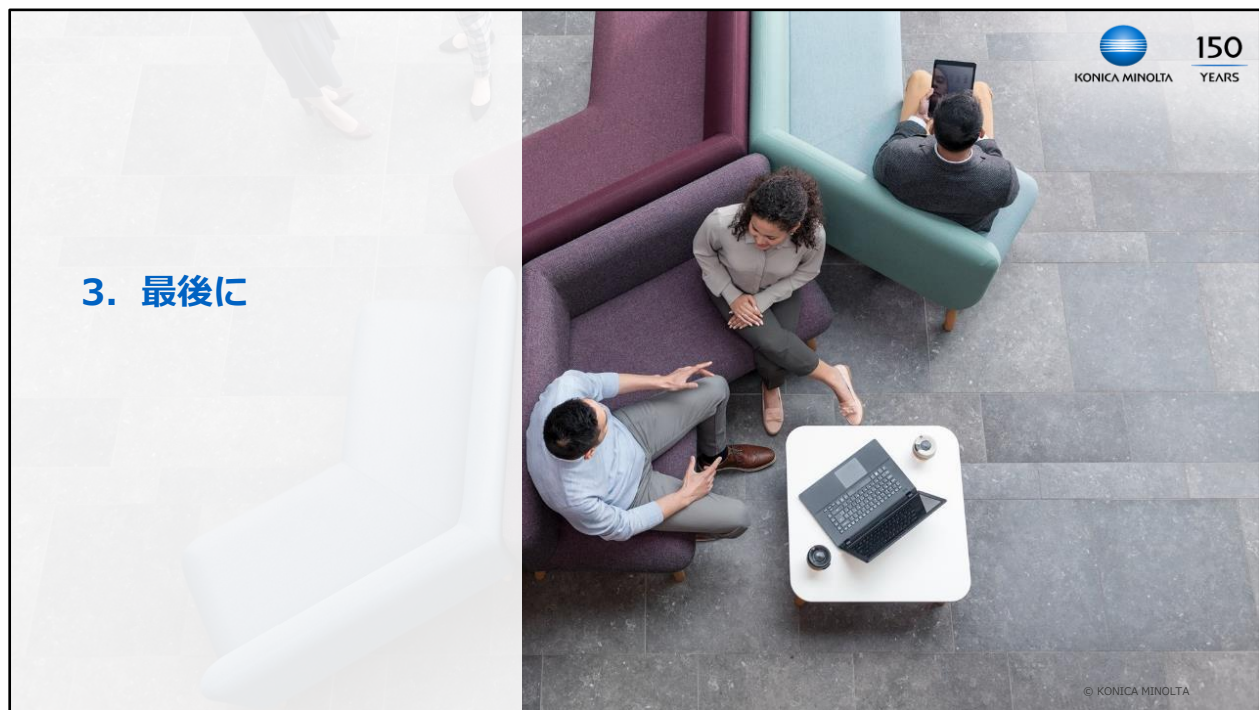
次に、インダストリー事業の拡大へ向けた横断的な事業開発に対応する知財活動についてご説明します。

当社では、インダストリー事業において、これまでの事業軸・製品軸を中心とした事業推進から、顧客軸・産業軸へ転換し、注力領域へリソースを優先配分することにより、事業拡大を目指しております。このために、この4月に顧客軸・産業軸で事業開発を行うフロント人財組織、インダストリー事業開発センターを新設しました。フロント人財がバリューチェーンのブランドオーナーに直接コンタクトし、課題の本質を掘り起こし、当社技術アセットを活用して、従来の事業の枠を超えた価値提案を行うことで、事業横断での事業開発を進め、注力領域での中長期の成長を牽引します。冒頭で当社の特許に対して技術の応用範囲が広いという外部評価を受けていることをご紹介しました。この特徴がここで生きてくると考えています。

インダストリー事業開発センターと知的財産部は密に連携しており、フロント人財がブランドオーナーなどの課題を捉え、手ごたえをつかんだ段階で、価値提案の内容も含め、いち早く知的財産部に情報共有されます。知的財産部では、価値提案の元となる技術アセットやこれに基づく具体的なソリューションについて、過去の特許出願の状況や今後出願すべき内容を即座に調査・解析し、直ちに出願・権利化活動を開始します。このように、横断的な事業開発を知財面からもしっかりと支えていきます。

このような活動に基づく定量的な目標として、横断的な事業開発に基づく特許出願件数を2025年度には2022年度比で10倍程度まで拡大する計画としております。

3. 最後に



本日の説明は以上ですが、最後に少し宣伝をさせていただきます。

3. 最後に

当社では、「知的財産報告書」を2004年から毎年発行・発信しており、今年が20回目の節目の年となります。こちらも是非ご覧ください。



2023年版（12月11日発行）

https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/intellectual_property/index.html

当社では、「知的財産報告書」を2004年から毎年発行・発信しており、今年は20回目の節目の年となります。実はちょうど昨日、今年度版をウェブ掲載いたしました。本日も説明した内容についてもより詳細に記載しておりますので、お時間ありましたら是非ご覧いただければと思います。



KONICA MINOLTA

150

YEARS

以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。