

常務執行役
吉村 裕介



当社は、祖業であるカメラ・フィルム事業を起点に、創業以来150年以上にわたり、材料・光学・微細加工・画像の4つのコア技術を磨き続けてきました。これらの技術を融合することで、他社にはない独自の強みと価値を創出しています。こうして確立した技術基盤は、多様な価値創出の源泉となっており、さらにソフトウェアやAI技術との融合が、持続的成長を支える重要なドライバーとなっています。中期経営計画(2023-2025)では当社の原点である技術力に立ち返り、「強化事業の拡大」と「中長期の持続的成長に向けた仕込み」に取り組んできました。その結果、複数の将来テーマにおいて事業化の目途が立ちつつあり、一定の成果を上げています。

今後は、保有技術を活かした将来テーマの掘り起こしを徹底していきます。中長期の戦略および投資回収の観点からテーマを厳選し、個別テーマの事業化推進にとどまらず、骨太な「成長領域」の確立を目指します。また、その原資を確保するため、研究開発投資にメリハリをつけるとともに、AI活用による開発生産性の抜本的な向上を進めていきます。

世の中が急速に変化・進化するなか、当社は自らの強みを軸としつつ、最新技術を常に取り込みながら、中長期的な視点に立った社会価値創出および持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

技術戦略

コニカミノルタは、4つのコア技術に加え、近年の事業活動を通じて蓄積してきたデジタル技術やAI技術など、多様な技術アセットを有しています。これらを活用し、既存領域における競争力の強化と、コア技術を起点とした新たな成長領域の創出を通じて事業拡大に貢献することを、技術戦略の基本方針としています。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)では、収益基盤のさらなる強化と持続的成長に向けた成長の芽の事業化を推進するため、重点施策として「1.既存領域強化に向けた技術開発」「2.新たな成長の基盤となる技術開発」「3.DX・AIを活用した開発・生産改革」に取り組んでいきます。

これまで、コア技術を活かして顧客課題に対応する製品・サービスを提供し、インダストリー事業、デジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、画像ソリューション事業において

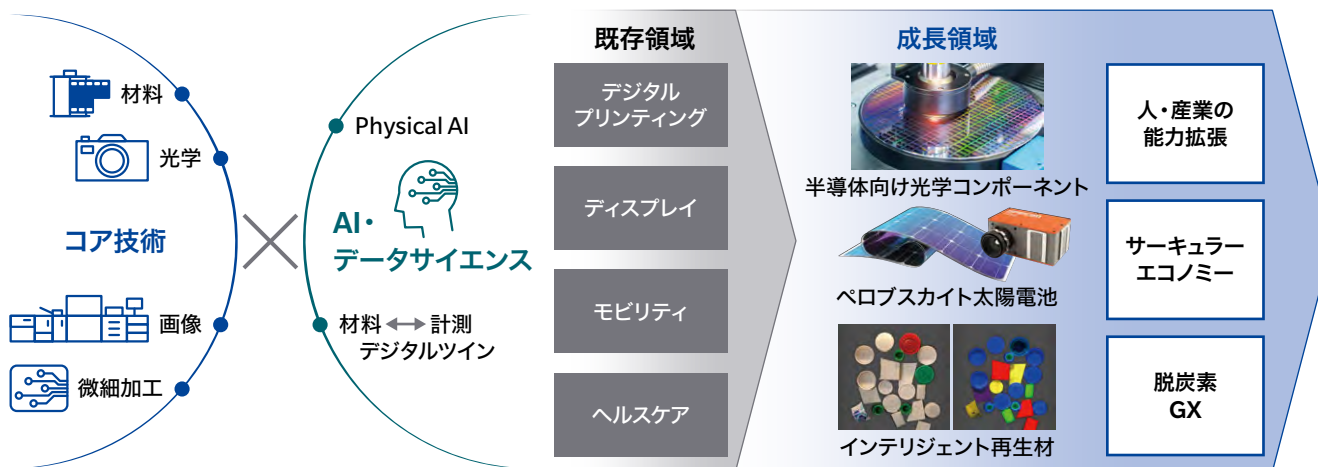
競争力を高めてきました。今後は、事業横断で要素技術の融合を一層進め、製品提供にとどまらず顧客の業務プロセスそのものの改善に貢献することで、既存事業のさらなる競争力強化につなげます。

また、将来の成長に向けた技術開発においては、「人・産業の能力拡張」「サーキュラーエコノミー」「脱炭素/GX」といった社会課題領域に注力します。コニカミノルタの技術的優位性を発揮できることに加え、市場成長性や社会課題解決への貢献可能性を基準に研究開発テーマを選定し、コア技術を活かしたイノベーション創出を加速させます。あわせて、新たな「成長の芽」を継続的に創出する仕組みの強化にも取り組みます。

さらに、事業への貢献を最大化するためには、開発・生産を効率化し、高付加価値業務にシフトすることが不可欠です。コニカミノルタは、AIやデータの活用により、業務の効率化・高速化・高度化を推進していきます。

持続的成長に向けた「成長の芽」の事業化推進

コア技術をベースにAIを掛け合わせ、既存領域に加え成長領域へ拡大



詳細情報:コニカミノルタのテクノロジー
<https://research.konicaminolta.com/jp/>

詳細情報:テクノロジーレポート
<https://research.konicaminolta.com/jp/report/>

研究開発投資

中期経営計画(2023-2025)では、「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4区分に基づき、研究開発投資の最適配分を進めてきました。今後は、新中期経営計画の方針に沿い、中長期の成長領域への投資比率を高めていきます。

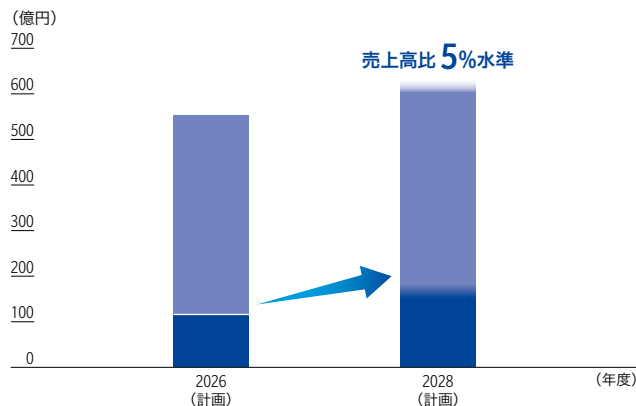
具体的には、将来の社会ニーズが高く、市場成長が見込まれるとともに、コニカミノルタの強みを発揮できる領域に注力し、新たな成長領域の開拓を推進します。

また、既存事業における製品力・サービス力向上に向けた技術開発を継続しつつ、中長期領域への取り組みを強化します。そのため、事業成長に応じて研究開発投資総額を拡大し、中長期領域への投資を段階的に増加させていきます。

あわせて、研究開発を効果的に進めるための取り組みにも注力します。具体的には、技術や顧客価値の検証状況に基づいて研究テーマの「Go/No Go判断」を厳格化し、成長ステージに応じて効果的な投資を実施します。さらに、AIやデータの活用により、技術開発の効率化も進めていきます。

研究開発費の内訳

■ 中長期領域 ■ 短期既存領域



重点施策1: 既存領域強化に向けた技術開発

コニカミノルタは、保有する複数のコア技術を融合することで、顧客課題を解決する製品・サービスを生み出してきました。

プロフェッショナルプリント事業では、電子写真技術に分光・測色技術を組み合わせ、自動品質最適化ユニット「IQ-601」を開発しました。多彩な自動調整機能により印刷工程の効率化と印刷物の品質向上を実現し、印刷現場における自動化と安定性の向上に貢献しています。

インダストリー事業では、写真フィルムで培った材料技術とカメラで培った精密加工技術を融合し、産業用インクジェットヘッドを開発してきました。優れた長距離吐出性能と幅広いインク選択肢を特長とし、サイングラフィックス領域からプリントオンデマンドの商業印刷領域、さらにインクジェットソルダーレジストなど工業用途への拡大に向けた技術開発を進めています。これにより用途の多様化に対応し、顧客の生産性向上と価値創出に貢献しています。

また、光学計測技術、画像技術、AI技術を組み合わせ、自動車

の外観検査技術を開発しました。高精度な欠陥検出や欠陥分類に加え、データ分析と組み合わせることで製造工程の改善にもつなげることが可能です。既存領域の将来的な競争力強化に向けて、AIとコア技術の融合にも取り組んでおり、その一例として、繊維強化樹脂をモデル材料としたマルチモーダルAIの研究開発を進め、材料領域における開発力の高度化を図っています。

ヘルスケア事業では、X線動態画像の撮影技術と画像解析技術を融合することで、従来のX線静止画像では把握が難しかった生体組織の動き情報を取得する技術を開発してきました。さらにAI技術を活用し付加価値の拡大を進めています。例えば、呼吸器疾患の重症患者では、横隔膜周辺のコントラストが低下しやすいという課題がありますが、AIにより横隔膜の上下方向の動きを追跡可能とすることで認識精度を向上させ、医療機関から高い評価を得ています。

今後もコア技術の融合とAI技術の活用を進めることで、既存領域での競争力強化と顧客課題の解決に貢献していきます。

Voice AI技術担当者

材料技術を進化させるマルチモーダルAI



コニカミノルタ株式会社
技術開発本部
データサイエンスセンター
大澤 耕

私が取り組んでいるのは、AIと計測技術の掛け合わせによる材料技術の強化です。繊維強化樹脂を題材としたマルチモーダルAIでは、単一の計測データでは見通せなかった複合材料の複数品質を、多様

な計測データの統合によって同時に最適化するとともに、予測根拠に基づく設計指針を獲得できるようになりました。

材料化学分野のマルチモーダルAIを構築するために鍵となったのは、材料化学・計測・情報科学の融合です。社内の異なる専門性を持つ仲間とチームを組み、本領域で先行する産業技術総合研究所との共同研究を通じて早期実装にこぎ着けた瞬間は、大きな手応えがありました。本技術は計測ソリューションの高度化にとどまらず、中長期の「成長の芽」であるインテリジェント再生材やバイオものづくりのプロセスモニタリングにも応用できるものです。脱炭素と資源循環に貢献し、サステナブルな社会の実現に挑み続けます。

重点施策2:新たな成長の基盤となる技術開発

コニカミノルタは持続的な成長の実現に向け、新たな成長の基盤となる技術開発を推進しています。

成長領域の一つである半導体分野では、半導体検査装置用光学コンポーネントの開発に取り組んでいます。AIや自動運転の進展により半導体需要の長期的な拡大が見込まれるなか、回路の高速化・大容量化・多層化が進み、微細化にともなって光学レンズに求められる精度も一段と高まっています。こうした市場拡大と高度化する顧客ニーズに対応するため、長年培ってきた光学設計・加工技術を活かし、高精度な光学コンポーネントの開発と供給体制の強化を進めています。

再生プラスチック材料製造分野では、材料領域での知見とAIを組み合わせることで最適な条件で混練や成形を行える技術を開発・実用化しました。また、コニカミノルタグループのハイパースペクトルカメラは、廃プラスチックの弁別・分析に活用されており、リサイクル工程の生産性と品質向上に貢献しています。

中長期で取り組んでいる新たなテーマ

既存事業	コア技術	AI強化 光学／計測／材料	新たなテーマ
光学 コンポーネント	精密加工	光学設計 シミュレーション	半導体検査装置用 光学コンポーネント
機能材料	材料／製膜	ハイバリア層	ペロブスカイト 太陽電池 バリアフィルム
情報機器、 センシング	樹脂成形	高精度廃材分析	インテリジェント 再生材
センシング	光学計測	微生物の 状態測定	バイオものづくりの プロセスモニタリング

「バイオものづくり」分野では、微生物を用いて非化石由来原料から材料を合成する技術の確立を進めています。コニカミノルタの持つセンシング技術により微生物の挙動を可視化し、バイオものづくりの安定化とコスト低減を図っています。さらに、ハイパースペクトルイメージングとAIによる異常検知を組み合わせた高生産株検出システムは、日本農芸化学会において高い評価を獲得しました。センシング技術とAIの融合により、バイオものづくりのワークフロー革新を進めています。

加えて、次世代太陽電池として期待されるペロブスカイト太陽電池(フィルム型)の社会実装に向けては、有機EL照明事業で培ったハイバリア技術を活用しています。同技術を用いたバリアフィルムは加速試験で実用可能なレベルであることがみえています。Roll to Rollフィルム事業で蓄積した生産技術・既存設備を活かし、早期の安定量産を目指しています。

コニカミノルタは、オープンイノベーションを積極的に推進しながら革新的技術の社会実装を加速し、働き方や産業のあり方の変革に貢献していきます。

重点施策3:DX・AIを活用した開発・生産改革

コニカミノルタは早期からDXの実践に取り組み、開発・生産の各現場でAI活用を推進してきました。

生産領域では、ディスプレイ用フィルム工場に多数のセンサーを導入し、取得データを解析することで高品質かつ安定した生産を実現する、スマートファクトリー化を継続的に進化させています。

開発領域においても、マテリアルズインフォマティクスによる材料開発の効率化や、インクジェット印刷機開発におけるシミュレーション技術を活用した早期の高品質化など、AIを活用した業務改革が進んでいます。

また、AI活用を加速する基盤整備にも取り組んでいます。AIモデル開発に不可欠な大量データのアノテーションは大きな課題ですが、自動アノテーション技術の活用により効率化を図り、AI開発の高度化と製品・サービス開発のスピード向上につなげています。今後も進化するAI技術を最大限に活用し、開発・生産プロセスの改革を一層加速していきます。

Voice バリアフィルム開発担当者

ペロブスカイト太陽電池の実用化を支えるバリアフィルム技術



コニカミノルタ株式会社
技術開発本部
デバイス技術開発センター
中島 裕介

軽量・柔軟で、低照度でも発電できるペロブスカイト太陽電池は、再生可能エネルギーの裾野を大きく広げる存在です。大学の卒論で「ペロブスカイト結晶」を扱った私自身、その可能性に強く惹かれ、当

社の技術で実用化を支えたいという想いで開発に取り組んでいます。

私たちが磨いてきたバリアフィルムは、デバイスの性能と寿命を左右する基盤技術です。一方で、バリア性と透過率はトレードオフの関係にあり、両立への道のりは平坦ではありません。お客様評価のなかで顕在化する太陽電池特有の課題にも、過去データの活用や他部門の知見、DXを組み合わせ、迅速に向き合っています。開発したフィルムでお客様のデバイス性能が改善された時は、市場の立ち上げに貢献しているやがいが感じます。バリアフィルムの開発を通じて、再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。

知的財産戦略の基本的な考え方

コニカミノルタは知的財産(知財)を重要な経営資源の一つと位置づけています。事業戦略と一体となった知財戦略の推進により、持続的な企業価値向上を目指しています。

また、知財戦略と事業・経営戦略との連動性を一層高め、その実効性を確保する観点から、知財ガバナンスの強化に向けた仕組みの整備を進めています。

新中計のもとでは、全社ROE向上への貢献および次なる成長事業の創出を重要テーマとし、知財ポートフォリオの高度化、人財基盤の強化、知財DXの推進を通じた価値創造に取り組んでいきます。

新中計に基づく中期知財戦略の重点方針

方針1: 知財戦略の転換による全社知財ROIの最大化

市場環境の変化や技術の多様化により、知財活動に求められる役割は「権利の取得・防御」にとどまらず、事業収益や資本効率に直結する“価値創出”へ拡張しています。そこでコニカミノルタは、現行事業を中心に知財戦略を見直し、知財投資の最適化および全社知財ポートフォリオの再評価・適正化を進めることで、投資対効果(知財ROI)の最大化を図ります。

主な取り組み

- 主力事業における知財戦略の再構築と、知財投資のスリム化・最適化
- 全社知財ポートフォリオの再評価と適正化
- 知財DXおよびIPL (Intellectual Property Landscape) の高度化による、知財業務の効率化と付加価値向上
- 他部門との連携強化および対外展開を通じた新たな収益機会の創出

方針2: 新たな「成長の芽」を創出する知財戦略の実行

中長期的な企業価値向上には、既存事業の強化に加え、将来の収益の柱となる成長領域の確立が不可欠です。コニカミノルタは、中長期の成長を牽引する「成長の芽」となる領域において、研究開発・事業開発の初期段階から知財部門が関与し、競争優位の設計図として知財を活用することで、新規事業の確立を後押しします。

主な取り組み

- 成長の芽となる技術・事業領域を中心とした中長期視点での知財創出
- 事業開発と連動した知財戦略の立案・実行による新規事業の確立支援
- 事業フェーズに応じたリソースシフトの実施と、専門組織体制の整備

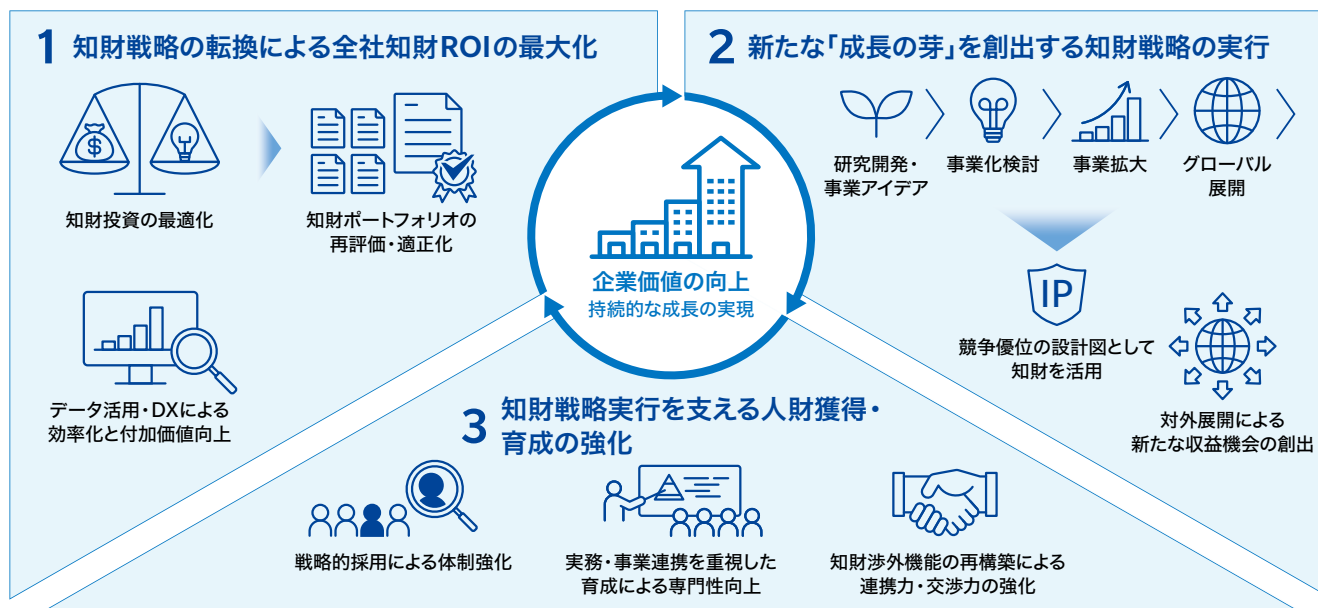
方針3: 知財戦略実行を支える人財獲得・育成の強化

知財戦略の高度化には、制度知識に加え、技術理解、事業理解、交渉力、データ活用力など、複合的な専門性が求められます。コニカミノルタは、戦略実行力を高めるため、採用・育成を一体で強化し、知財機能の基盤を強固にします。また、対外的な対応力・交渉力を高めるために、知財渉外機能の再構築を進めます。

主な取り組み

- 戦略的採用による知財人財の獲得
- 実務・事業連携を重視した育成による知財人財の専門性向上
- 知財渉外機能の再構築による社内外連携力・交渉力の強化

中期知財戦略の重点方針



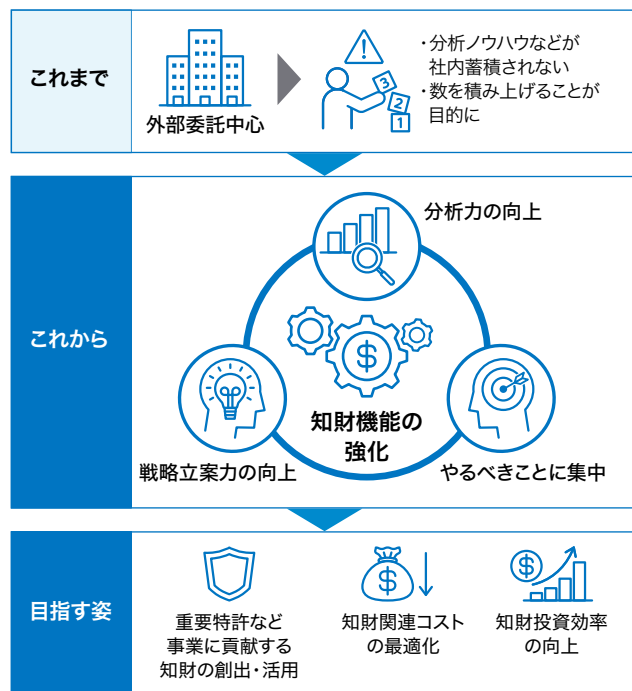
知財投資の方針転換

知財機能の強化による投資効率の向上

コニカミノルタは、事業競争力を左右する重要特許の創出・活用を強化するため知財部門の機能高度化に重点的に取り組んでいます。社内における分析力や戦略立案力を高めることで、外部委託を中心とした業務構造を見直し、「自社でやるべきことをやる」知財活動への転換を進めています。

これにより、数の積み上げ自体を目的とした知財投資から脱却し、1件1件の目的とねらいを明確化した、真に事業に貢献する知財の創出・活用へと軸足を移しています。結果として、全社の知財関連コストの最適化と、知財投資効率の向上を図っています。

知財機能の強化による投資効率の向上

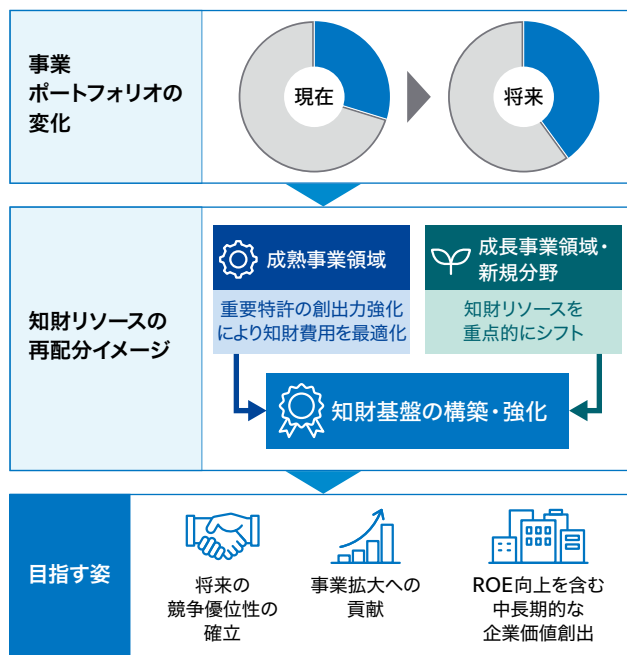


成長領域を見据えた知財リソースの再配分

事業ポートフォリオの変化を踏まえ、知財投資の配分についても戦略的な見直しを進めています。成熟した事業領域では、重要特許の創出力強化を通じて知財費用の最適化を図る一方、今後の成長を牽引する事業領域や新規分野に知財リソースを重点的に配分しています。

成長領域においては、将来の競争優位性や事業拡大を見据えた知財基盤の構築を進めることで、ROE向上を含む中長期的な企業価値創出に貢献していきます。さらに、全社最適の視点で知財投資を再設計することで、新たな価値創出と持続的成長の両立を図ります。

成長領域を見据えた知財リソースの再配分



全社最適の視点で知財投資を再設計し、
新たな価値創出と持続的成長を実現

「成長の芽」を支える知的財産活動の進展

コニカミノルタでは、「成長の芽」として環境・社会課題の解決に資する新規技術領域の育成を進めています。これらの取り組みは、コア技術とAI・データサイエンスの融合を基盤とし、資源循環や脱炭素といった社会ニーズに対応する複数の技術テーマを横断的に発展させている点に特徴があります。

こうした技術領域の進展と並行して、知財の確保・活用を強化しています。特に、再生プラスチック材料製造、ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルム、バイオものづくりのプロセスモニタリングに関して、戦略的な特許出願を推進しています。再生プラスチック材料製造の分野では、当社独自のセンシング技術とAIを融合し、材料判別や製造条件の最適化、供給安定化・品質向上につながる技術の権利化を進めています。ペロブスカイト太陽電池用バリアフィルムでは、有機EL用バリアフィルム分野で培った特許資産を活用するとともに、ペロブスカイト太陽電池特有の課題に対応する技術についても特許出願を強化しています。また、バイオものづくり分野では、独自センサーとAIを活用した生産性向上技術の権利化を進めています。

これらの特許は、個別技術のみならず、複数技術の組み合わせによって創出される価値領域を広くカバーするものです。事業化を見据えた体系的な知財活動を通じて、各技術領域における競争優位の確保と将来の収益創出につながる知財基盤の構築を進めています。

知的財産報告書

特許権など知財に関する戦略と知財の取得・行使に関する実績、社内体制などについては、Webサイトに掲載している知的財産報告書で詳しく説明しています。

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

リーダーに聞く、中期知財計画の策定ポイント



第2知財技術グループ
情報機器第2グループリーダー
大窪 陽造

第1知財技術グループ
新規事業推進グループリーダー
滝川 友章

「Corporate Plan 2026-2028」と合わせて策定された 中期知財計画の検討に携わった若手リーダーに、その検討過程での議論や計画に込めた想いについて聞きました。

—— 今回の中期知財計画は、どのような問題意識から検討が始まったのでしょうか。

滝川: 出発点は単純で、「今のやり方をこのまま続けて、本当に事業に伝えられるのか」という疑問でした。これまでも知財部門として、権利化や防御にはしっかり取り組んできました。一方で、事業環境の変化が加速するなか、従来と同じ発想で案件を積み上げるだけでは、重点の置き方が曖昧になり、対応には限界があると感じていました。

大窪: 既存事業を支える役割は引き続き重要ですが、それに加えて、新しい領域への対応や、データ活用、外部との連携など、求め

られる役割が広がっています。全部を同じ力の入れ方で見るとは、メリハリをつける必要性を感じていました。

—— 今回の中期知財計画では、
知財投資の見直しや適正化の色合いが強く感じられます。
そこはスムーズに決まったのですか。

滝川: いえ、むしろ最も議論したところですよ。絞る、見直す、優先順位をつける——言葉にすると簡単ですが、実際にはどれも痛みを伴います。これまで積み上げてきたものがありますし、現場にはそれぞれの思いがありますから。

大窪: 「何を増やすか」より「何を見直すか」のほうが難しかったです。特許でも体制でも、維持・継続することに安心感はある一方で、それが現在および将来の事業に本当に寄与しているのかは、改めて客観的に評価する必要があります。今回の計画では、その点を曖昧にせず、一つ一つ向き合うことを大事にしました。

滝川: まさに、そこで目を逸らさなかったことが、今回の中期知財計画の一番大きな意味だと思っています。“減らすために見直す”のではなく、“効かせるために見直す”。この考え方を貫徹できたのは大きかったですね。

—— 一方で、新しい成長領域への関わり方も重視されています。
そこにはどのような思いがありますか。

大窪: 新しい事業や技術は、形になってから知財部門が関与するのでは遅いケースがあります。ある程度見えてから対応するのではなく、まだ不確実性が高い段階から関わることで、事業化のプロセスそのものに知財の視点を組み込むことができます。今後、この取り組みはさらに強化していきたい部分です。

滝川: 実際、初期段階の案件ほど答えがはっきりしていません。ど

こまで事業化するのか、他社とどう差別化するのか、先に布石を打つのはどこか。知財部門だけで判断できないですし、事業部門と何度もキャッチボールしながら形にしていくことになります。早い段階から競争優位の確立に向けた戦略と一緒に考えることが、知財部門の役割だと思っています。

—— 理想はあっても、実行には相応の難しさがありそうです。

滝川: まさにその通りです。優先順位をつけるにも、部門ごとに見えている景色が違いますし、短期の要請と中長期の仕込みがぶつかることもある。きれいに整理できる話ばかりではありません。

大窪: 現場目線でいうと、結局は「誰が、どこまで、どう関わるのか」を具体化しないと進みません。計画に書かれていることを、案件の流れや役割分担、判断のタイミングにまで具体的に落とし込み、日々の仕事の中に自然と組み込んでいく。そこは今後強く意識して取り組んでいく必要があります。

—— 今回の中期知財計画を通じて、最終的に目指している姿をどう表現しますか。

滝川: 知財部門が、事業の方向を考える時に自然に頼られる存在になることです。そのためには、言葉だけでなく、実際の成果や判断の質で信頼を積み重ねていく必要があります。近道はありませんが、今回の計画はそのための土台になると考えています。

大窪: 現場としては、計画をつくって終わりにはしたくありません。むしろこれからのほうが大変ですし、実行の中で見直すことも当然出てくると思います。それでも、知財の仕事を今の事業環境に合った形に組み替えていく。この方向性自体はぶらさずに、着実に形にしていきたいです。