

# コニカミノルタの 事業ポートフォリオ転換を支える知財戦略

松 枝 哲 也\*



## 1. はじめに

コニカミノルタは、1873年創業のコニカと、1928年創業のミノルタが2003年に経営統合し、誕生した会社です。明治、昭和の初期からものづくりを通じて培ってきた化学・画像・材料・微細加工というコア技術から、情報機器、光学、医療などの分野で数々の世界初や世界一の製品、技術を生み出してきました。一方、デジタル化による市場の変化を敏感に察知し、祖業である写真フィルム・カメラ事業から撤退し、複合機を中心としたオフィス事業を主力事業として成長させる等、

大胆な事業ポートフォリオ転換を断行してきました。

## 2. 中期経営計画「Transform2016」「SHINKA2019」と知財戦略

デジタル化のさらなる進展によるペーパーレス化の波を察知し、当社は2014年度から「Transform2016」「SHINKA2019」を策定し、事業ポートフォリオ転換に注力してきました。特に「SHINKA2019」では、事業ポートフォリオ転換を加速すべく、大胆なM&Aを始め様々な打ち手を講じてきました。そして、これに対応する形で知的財産部では「知的財産戦略2017-2022」を策定しました。「知的財産戦略2017-2022」においては、「持続性ある高収益体質を支える知財力への進化」を掲げ、独占排他権という特許の本質に立ち戻り、基本特許の獲得と独自技術を囲い込む特許網構築を戦略として掲げるとともに、特許以外の知的財産にも目を向け、ノウハウ・データの知財戦略への組み込みと活用、IPランドスケープの進化と先鋭化による知的財産情報の分析・解析力の強化などに取り組んでまいりました。

また、「知的財産戦略2017-2022」の実効性向上のため、「質向上のための戦略と施策」、及び、「人財育成のための戦略と施策」を策定し、実行しています。「質向上のための戦略と施策」においては、知的財産、特に特許の質について内部指標および外部指標による定量化を行い、質向上施策の実施と定量化指標を用いた定点観測により、特許の質向上を図っています。「人財育成のための戦略と施策」においては、全ての基盤は人との考えの下、各種人財育成施策を実行し、専門知識・スキルとビジネスセンスとを兼ね備えた知財プロ人財の育成に努めています。

## 3. 新たな中期経営計画「DX2022」と知財戦略

新型コロナウイルス感染拡大によるペーパーレス化の加速の結果、現在の主力事業であるオフィス事業は大きな影響を受けました。2020年度からスタートした中期経営計画「DX2022」では、同時に

\* コニカミノルタ株式会社 上席執行役員 法務部長 兼 総務部、知的財産部、コンプライアンス、危機管理 担当 NY州弁護士 Tetsuya MATSUEDA

2つの事業ポートフォリオ転換に取り組むことでオフィス事業に続く柱となる事業の構築を進めています。1つ目は、オフィス事業の顧客基盤を活用したデジタルワークプレイス事業への転換です。当社がこれまでオフィス事業で培ってきた顧客基盤を資産として、顧客のワークフローを見える化し、そのDX化等を支援する様々なサービスを提供することにより、事業の高付加価値化を図ります。2つ目は、計測・検査・診断の領域での事業成長を加速させる事業ポートフォリオの転換です。プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア事業、及び、センシング事業や機能材料事業等からなるインダストリー事業を、今後の当社の事業の柱としていくべく、人財や研究開発費、投融资などのリソースを配分していきます。また、これらの事業ポートフォリオ転換を推し進めるにあたって、プロダクト主体のモノ売りビジネスから、DXによる高付加価値サービス（DX as a Service）を主体としたビジネスへと業容転換を図っています。そのために、当社が長い歴史のなかで培ってきた画像処理技術と、最新のIoTやAIの技術を組み合わせた独自の画像IoTプラットフォームビジネスを確立していきます。

これに合わせ、「DX2022」を支える知財戦略を新たに策定しました。当社画像IoT技術による新たな競争優位領域への知財リソースの集中、契約戦略の深化とオープン&クローズ戦略を推進し、DX as a Serviceや顧客・パートナーとの協業の拡大を知的財産面から支援しています。例えば、①画像センサデバイスから入力された画像データをImaging AI機能により見える化し、現場でお客様の価値創造に繋がるデータを提供するビジネスにおいては、当社独自のセンサ技術、Imaging AI技術の技術優位性を守るための特許網を構築する、②エッジデバイスとクラウドをセキュアかつ容易に連携し、データ管理とAI処理を実行させる当社独自のIoTプラットフォーム（FORXAI）においては、AIアクセラレータやAPI、SDKなど顧客やパートナーのAI実装を加速する技術はオープン化する一方、FORXAI独自の仕組みに関する部分はノウハウ或いは特許としてクローズ化する、③パートナーとの共創やそこから生み出されるデータの有効な利活用については契約スキームを整備し推進する、といったように、様々な知財ソリューションで事業を支える知財ミックス戦略を進めています。

#### 4. おわりに

2021年のコーポレートガバナンス・コードの改訂を契機に、無形資産としての知的財産、知的財産権の重要性が改めて注目されています。当社においては、以前から知的財産情報の開示の重要性を意識し、2004年から知的財産報告書を発行し、当社の知的財産に関する戦略、投資、活動実績等について継続的に開示してきました。

事業活動を支え、収益を生み出す無形資産は実に幅広く、知的財産はその一部でしかありません。企業の価値創造プロセスの中で、様々な無形資産がどのように価値を生み出し、その中で知的財産若しくは知的財産権はどのような役割を果たしているのか、このような視点を持ち活動することが今後の知的財産部門には求められます。また、特に製造業においては、知的財産イコール特許という意識が根強く、知的財産若しくは知的財産権に限っても、その視野はまだ十分に開けていないと感じます。

無形資産、知的財産を活用し、どのように日本の豊かさに繋げるか。私は、異業種間の連携だけでなく同業企業間でも連携・提携を推進し、グローバルで戦える競争優位性を確保する、そして国内外の投資家との対話を通じ、国内企業の発展に繋げることにより、豊かな日本を作り上げることができるのではないかと思います。そのために今、知的財産部門がやるべきことは沢山あります。日本の産業振興を知的財産面から力強く推進すべく、価値創造プロセス全体を理解し、これを知的財産で強化・維持することができるよう、知的財産部門、知的財産活動の変革を目指していきたいと思えます。