

『知財投資・活用戦略の有効な開示 及びガバナンスに関する検討会』



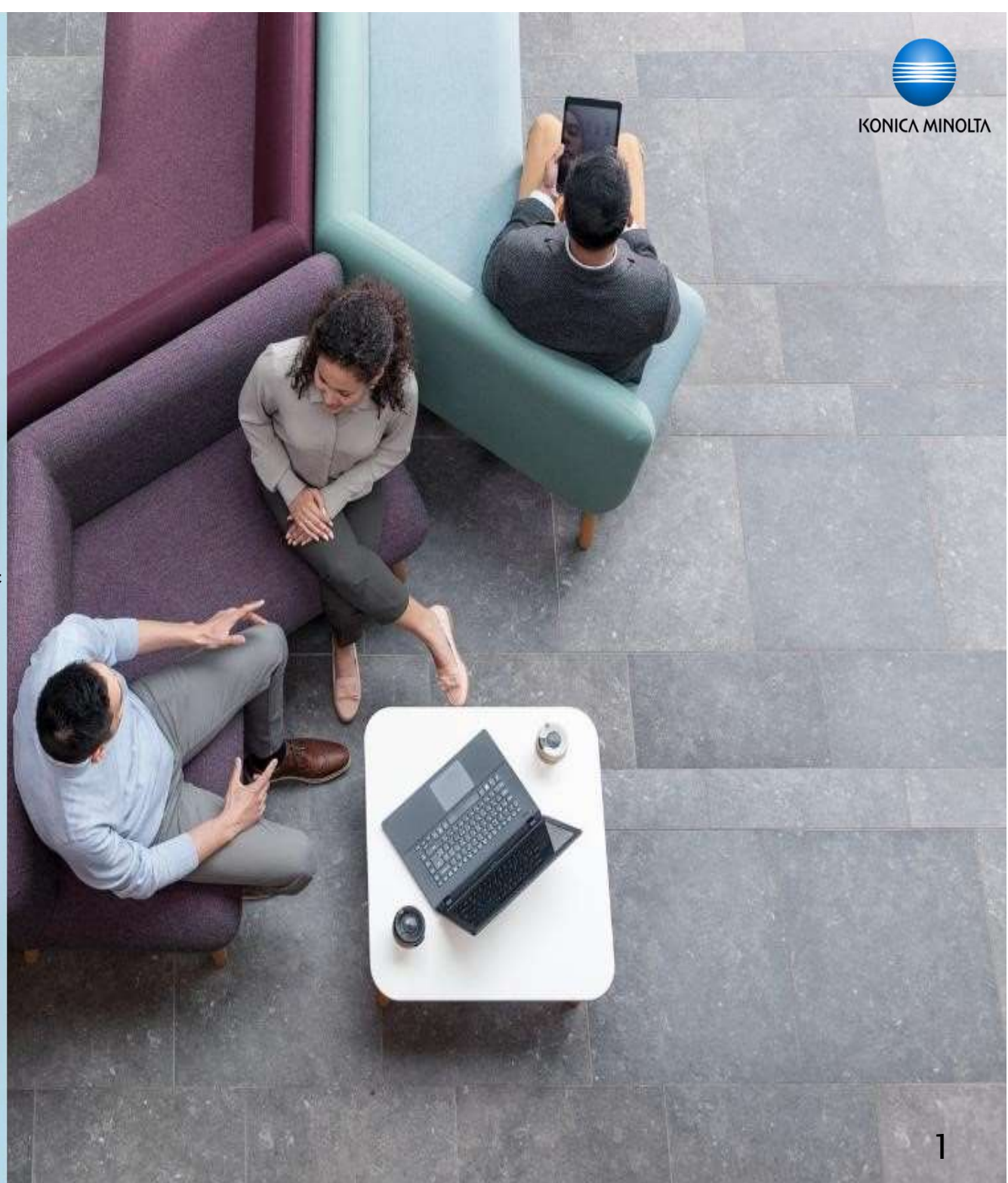
2021年 8月26日

コニカミノルタ株式会社

常務執行役 市村 雄二

目次

- コニカミノルタとは
- 事業/技術、ビジネスモデルの進化
- 長期ビジョン 目指す姿
- コニカミノルタ流の価値創造プロセス
- 2025年のゴール 事業ポートフォリオ転換
- 保有無形資産の活用
- 画像IoT技術
- イノベーションを生み出す仕掛け
- コニカミノルタのDX



KONICA MINOLTA



コニカミノルタとは

03年8月

経営統合

【コニカ】1873年創業 写真・石版材料事業
【ミノルタ】1928年創業 カメラ事業

13年

経営体制再編

傘下7社を吸収合併
「コニカミノルタ株式会社」へ

06年

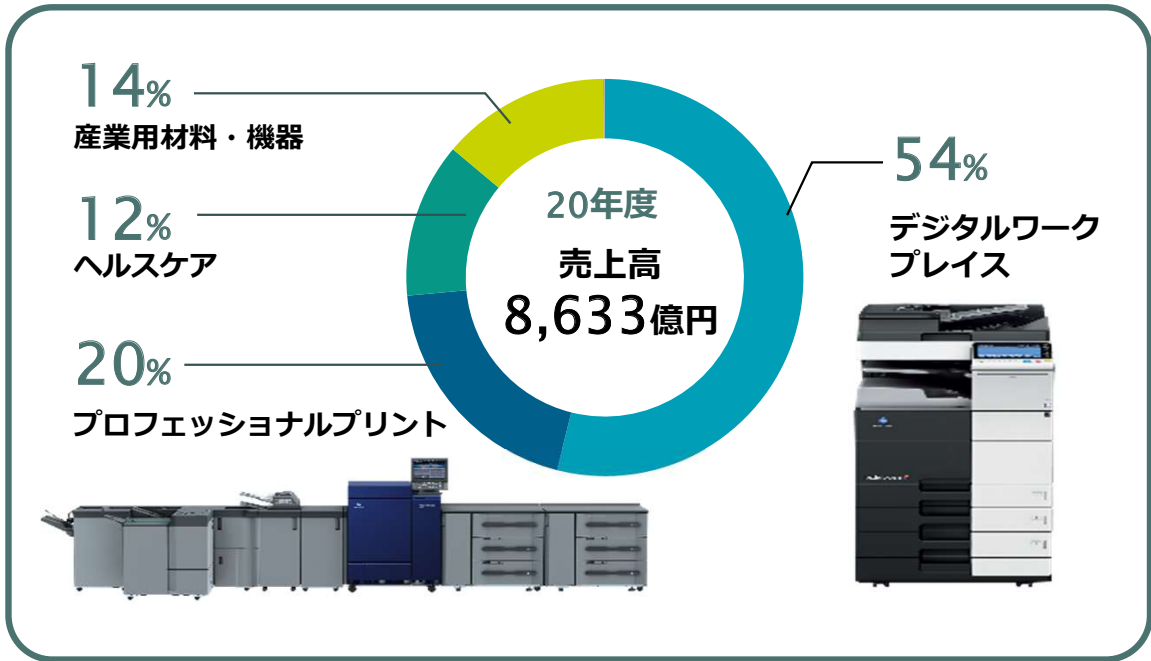
事業撤退

創業事業
写真フィルム・カメラ事業から撤退



20-22 年度

中期経営戦略



コニカミノルタの構成

※2021年3月31日現在

連結子会社数

173社

セールス/サービス体制

約150カ国

従業員数

40,979人

顧客企業数

約200万社

地域別売上高

アジア (日本を除く)
その他

2,110億円
24.4%

日本

1,768億円
20.5%

20年度
売上高
8,633億円

欧州

2,501億円
29.0%

米国

2,254億円
26.1%

事業/技術ポートフォリオの変遷

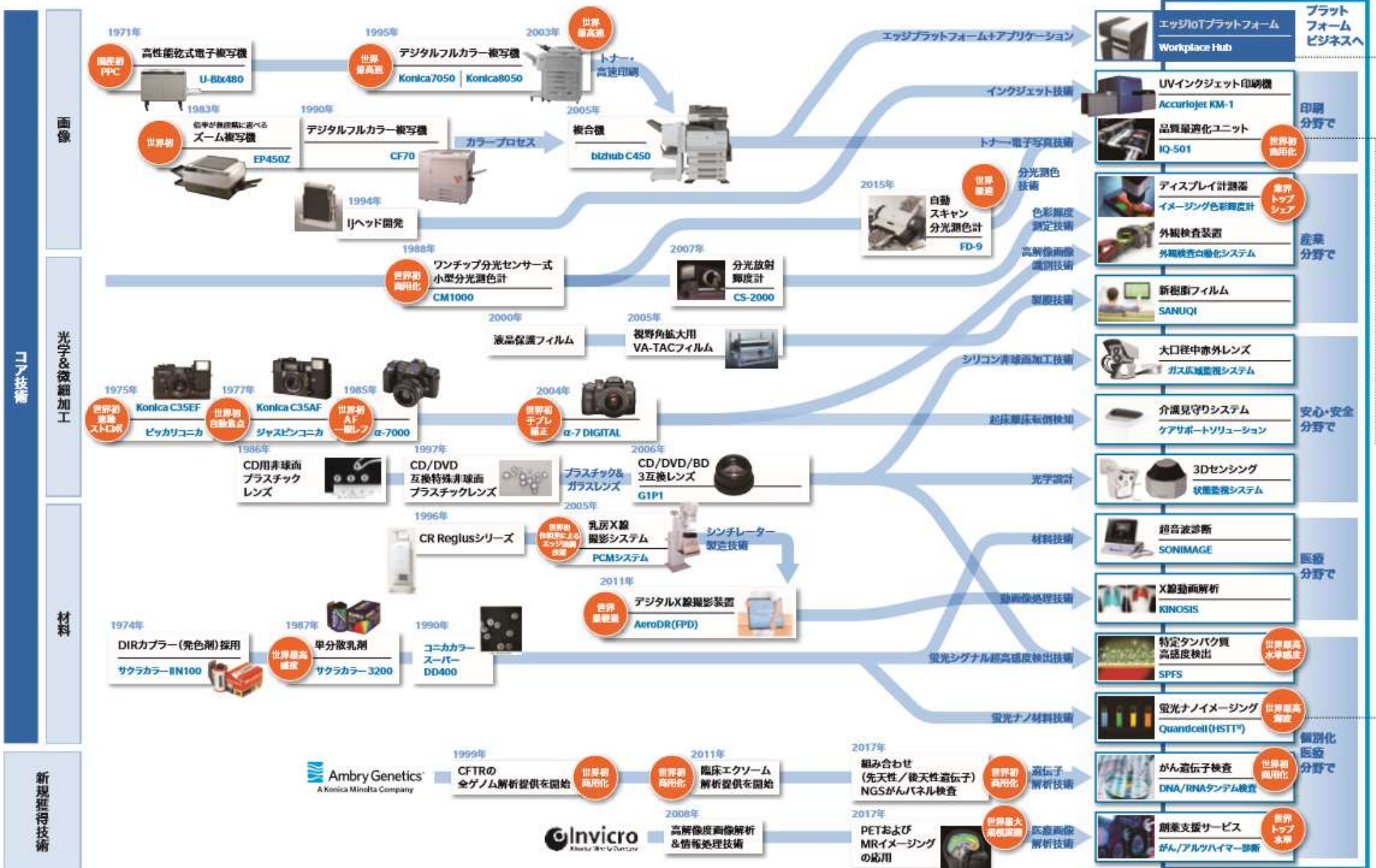


KONICA MINOLTA

1873~2002年

2003~2018年

2019年~



ビジネスモデルの進化



KONICA MINOLTA

※基盤・成長・新規事業の詳細はP.11を参照

基盤事業

成長事業

新規事業

事業環境変化

アナログからデジタルへ

顧客ニーズの多様化・高度化

デジタルイノベーションの加速

顧客価値

ビジネスモデルの進化

ハードウェア(モノ主体)

ITソリューション(モノ+コト)

プラットフォームビジネス

オフィス

A3カラー複合機のジャンルトップ戦略

ITソリューションを組み合わせたハイブリッド型販売の推進

「Workplace Hub」によるエッジIoTプラットフォームビジネスの推進

欧米でIT人材・技術をM&Aで獲得

2011 All Covered社(米国)買収 2012 Serians社(仏)買収
2012 Raber+Märcker社(独)買収

2016 ProcessFlows Holdings社(英国)買収

ワークフローの効率化、
業務生産性の向上、
情報セキュリティの強化

プロフェッショナル
プリント

商業印刷分野のジャンルトップ戦略

産業印刷分野のジャンルトップ戦略

印刷現場のデジタルマニュファクチャリングの提供

MPM^{※1}・MMS^{※2}の提供

デジタルマーケティングサービスの提供

産業印刷分野の技術をM&Aで獲得
2016 MGI社(仏)へ追加出資

MPMおよびデジタルマーケティングのノウハウをM&Aで獲得

2012 Charterhouse社(英国)買収 2014 Ergo社(豪州)買収
2015 Indicia社(英国)買収 2016 ネットイヤーグループ(日本)と提携

印刷現場の
ワークフロー改善、
マーケティングROI向上

ヘルスケア

デジタルX線撮影装置のジャンルトップ戦略

超音波診断事業のジャンルトップ戦略

医療ITサービスの提供

プレジジョン・メディシンへの本格参入

データを活用したプラットフォーム
ビジネスを推進

超音波診断事業への参入

医療IT人材・技術をM&Aで獲得
2015 Viztek社(米国)買収

販売チャネルや技術をM&Aで獲得
2017 Ambry Genetics社(米国)買収
2017 Invicro社(米国)買収

プライマリーケア(早期診断)の
効率化・診断の質の向上、
医療費削減、
患者様のQOL向上

産業用
材料・機器
(計測機器)

ディスプレイ計測分野の技術をM&Aで獲得
2012 Instrument Systems社(独)買収

光源色計測機器/物体色計測機器の
ジャンルトップ戦略

外観検査の技術をM&Aで獲得
2015 Radiant社(米国)買収

外観検査の自動化領域への事業拡大

非破壊検査領域への事業拡大

工業製品の品質向上、
製造現場の生産性向上

新規

ネットワークカメラ技術、
ビデオ・マネジメント・ソフトウェア技術を
M&Aで獲得

2016 MOBOTIX社(独)買収

デジタルマニュファクチャリング

ケアサポートソリューション

状態監視ソリューション

工場の生産性向上

介護士の負荷軽減

セキュリティ向上

企業形態の進化

145年前に創業

1873年

写真事業創業



60年以上前に海外展開

1950年代

欧米販社設立



(写真フィルム・カメラ事業でグローバルに販路拡大)

1990年

海外生産開始

国際化
(International)

電気業界で先駆けて
海外へ進出

経営統合
業態変革

2003年

コニカ/ミノルタ
経営統合



2006年

創業の写真・カメラ
事業から撤退

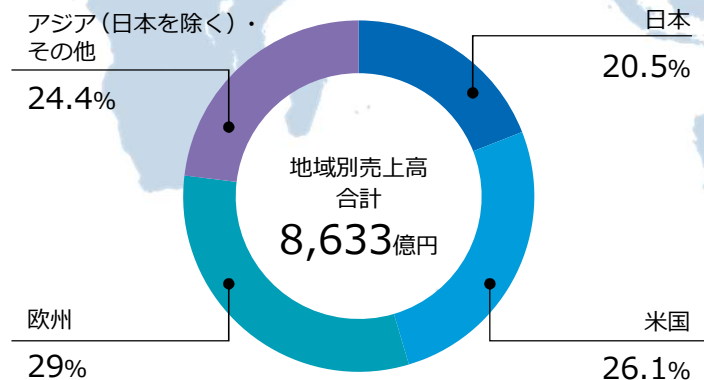


◆2004年～
主力の情報機器事業
海外生産本格開始
(中国・マレーシア)

多国籍化
(Multination)

生産・販売を
中心に海外へ

地域別売上高構成比



2005年

2014年

◆2014年～
ビジネスイノベーションセンター
世界5極で設立

イノベーション志向経営

デジタル技術と
データの利活用

◆2017年
デジタルマニュファクチャリング
HQ:ドイツ 技術提供:日本
デジタルワークプレイス

販売・開発・生産・企画を海外中心6

※データは連結対象範囲で集計 (2021年3月31日現在)

長期ビジョン 目指す姿

Why

社会的意義

人間中心の生きがい追求

(個別化・多様化への対応)



高次に両立

持続的な社会の実現

(顕在化した社会課題の解決)

How

顧客価値
提供方法

- 顧客自身も気づかない課題を可視化し、顧客の「みたい」欲求に応え最適な解決策を見いだす
- ワークフロー・バリューチェーンを俯瞰し「as a Service」モデルで顧客価値を提供

Who we are

差異性

個々の「みたい」に応える

時代とともに変化する Imaging へのこだわり + 現場での価値創出力

Imaging to the People

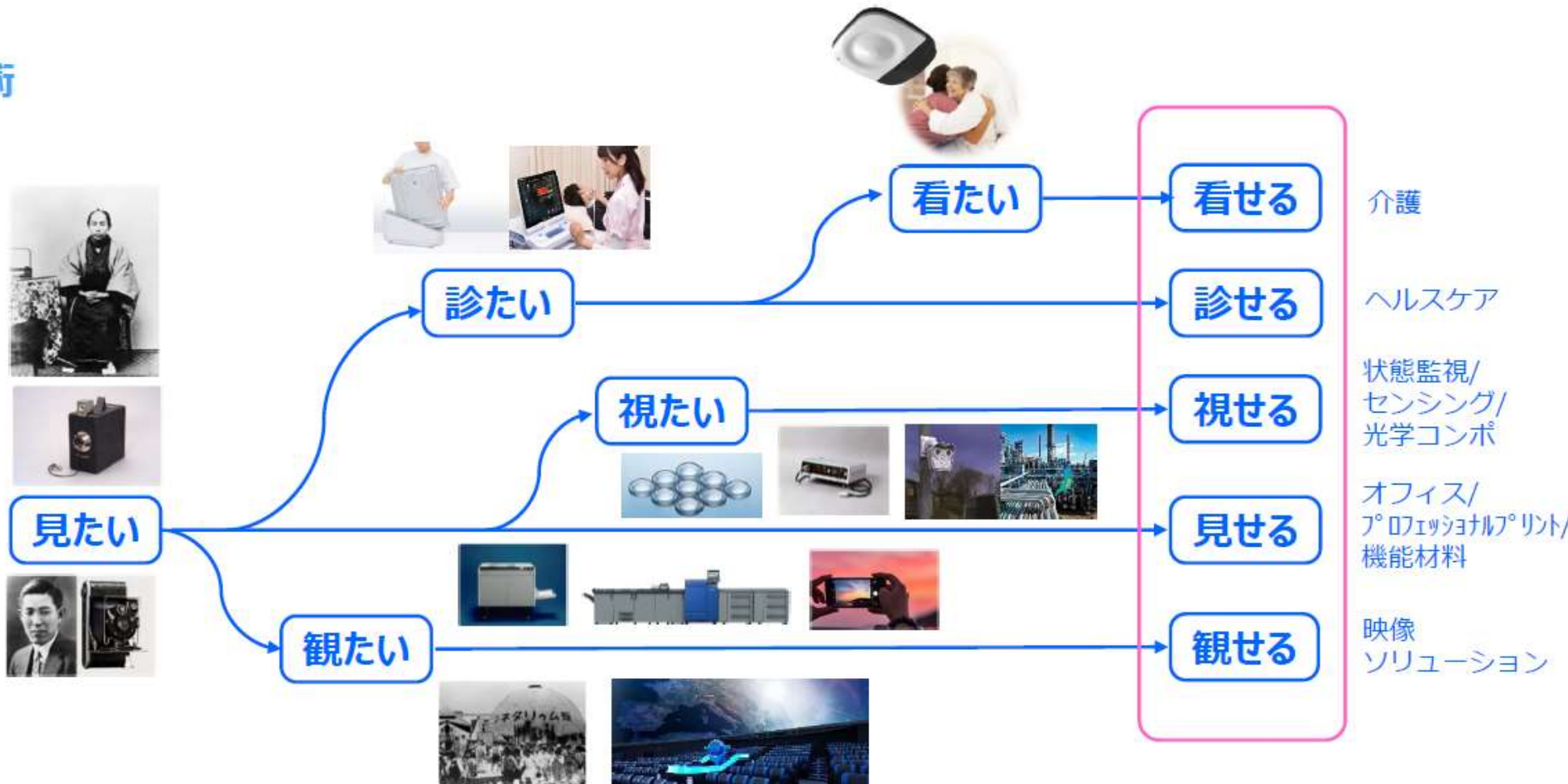


人々の「みたい」を実現してきたDNA

コニカミノルタは、明治時代から培ってきた技術を駆使し、人間にとって大切な「みたい」に応え続けてきた。

コア技術

- 材料
- 光学
- 画像
- 微細加工

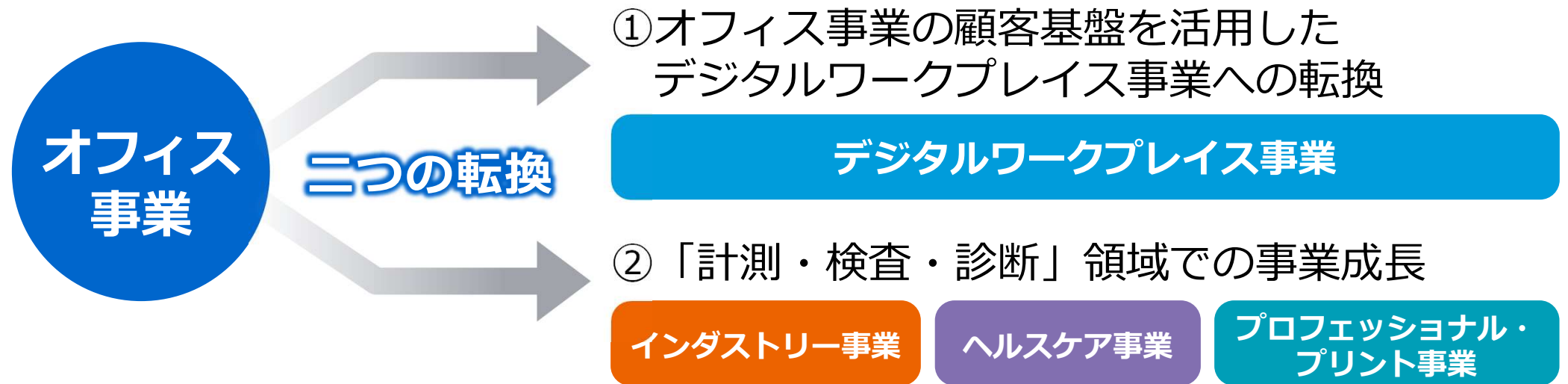


コニカミノルタ流の価値創造プロセス

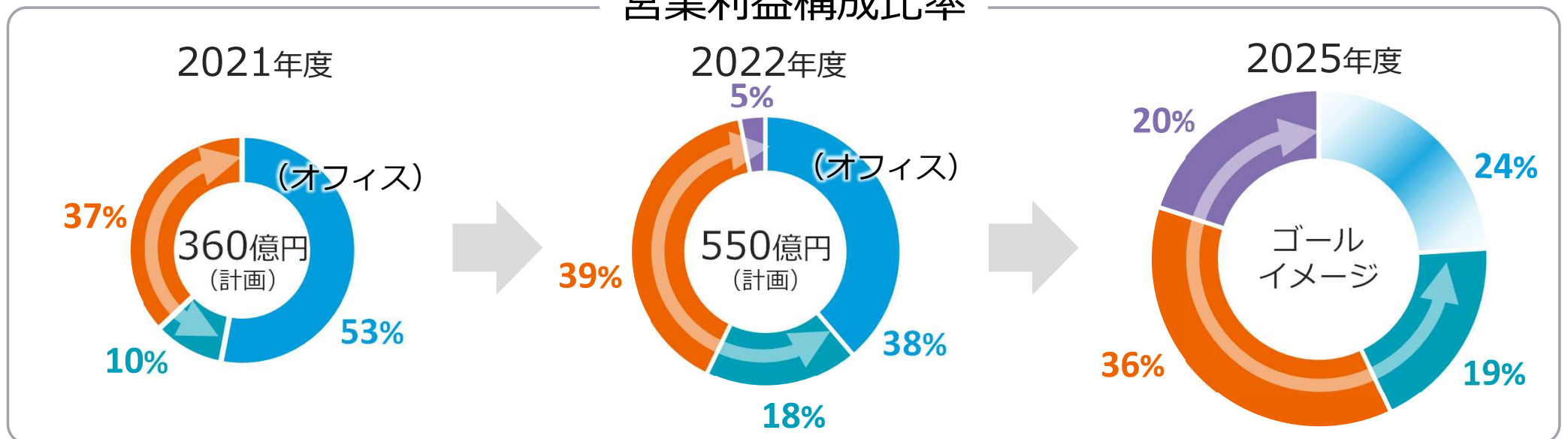
社会課題を見据え、DXにより無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値を提供



2025年度のゴール 事業ポートフォリオ転換の完遂



営業利益構成比率



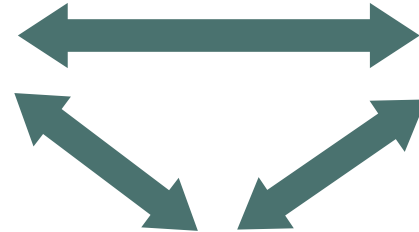


保有無形資産（強み）の活用

コア技術



顧客基盤



人的資本

- 研究開発費 約8% (売上比)
- 特許資産規模ランキング 10位

人財 **約44,360**人
(70%以上は海外国籍)

M&Aによる技術・ITサービス人財獲得
84件 **約2,923**億円
(2010度下期以降)

- 売上比率 日本19%, 欧州30%, 米国28%, アジア他24%

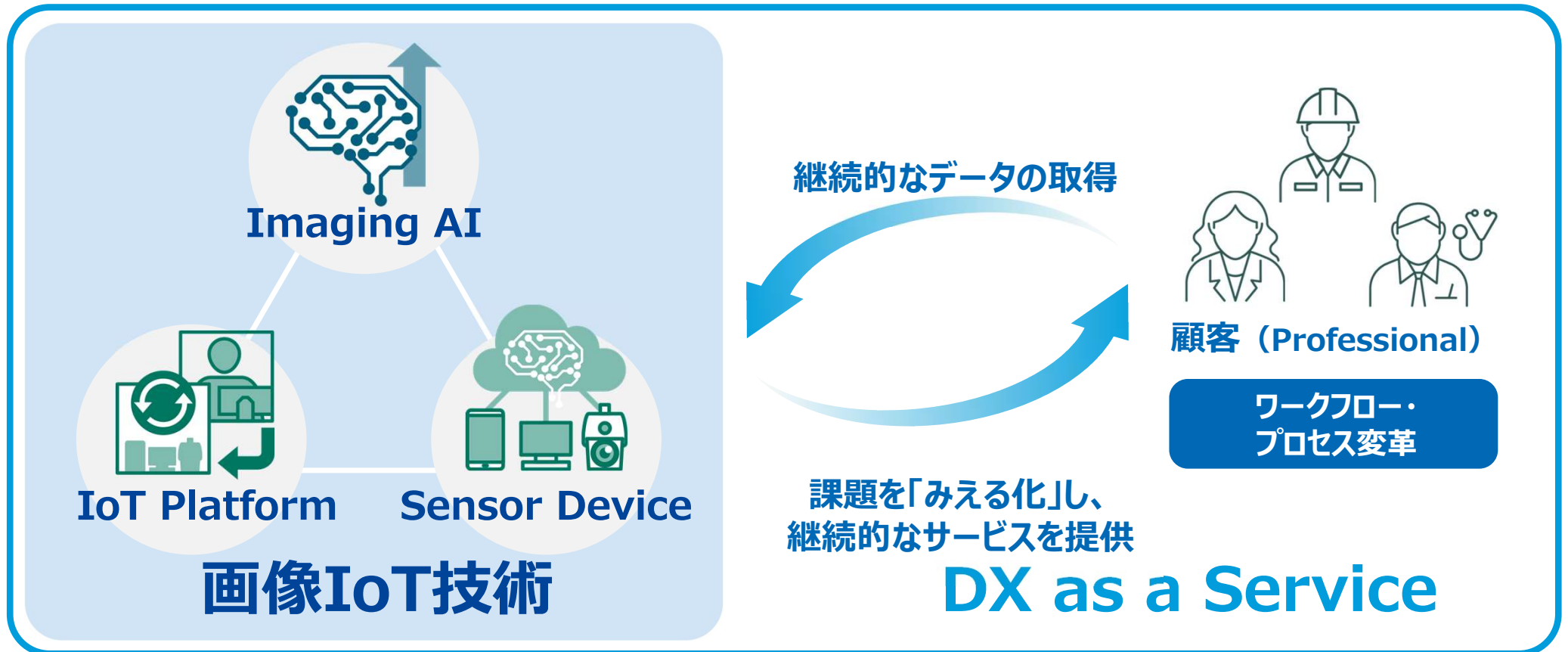


画像IoT技術とは

継続的な価値提供モデル（DX as a Service）に変革していく武器は画像IoT技術である

「当社の画像IoT技術」

当社独自のSensor Deviceや他社Sensor Deviceに、最新のImaging AI技術を組み合わせ、IoT Platformを介して顧客価値を提供するための三位一体の技術



画像IoT技術を使った多様なサービス展開



③ IoT Platform



② Imaging AI



① Sensor Device



FORXAI™



知的財産

当社独自のコア技術を守る知財資産と、成長事業の育成を支える知財戦略

現在の知財資産

【知財資産の規模】

日本企業中、有数の知財資産

	日本	米国
特許保有件数	11,757	6,722
特許取得件数 ランキング	19位	24位

【知財資産の質】

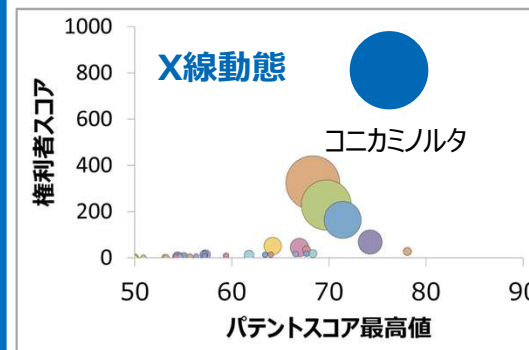
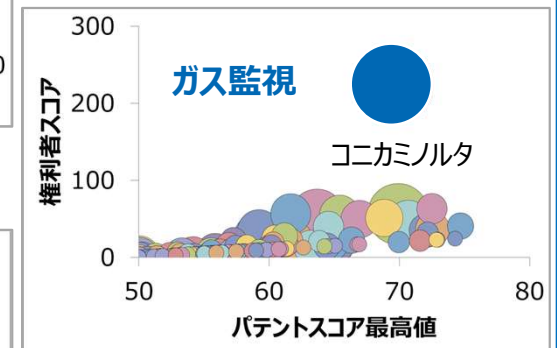
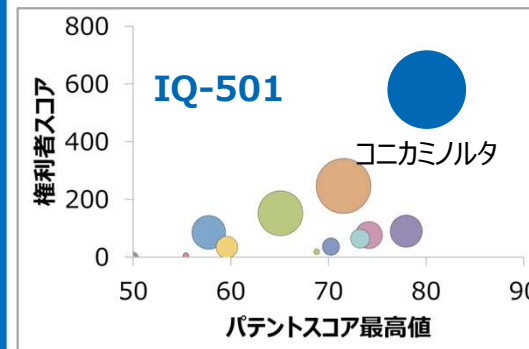
精密機器業界「他社牽制力」7年連続TOP5

順位	企業名	特許件数	順位	企業名	特許件数
1	キヤノン	7,505	6	オリンパス	2,541
2	セイコーエプソン	4,528	7	富士ゼロックス	2,155
3	リコー	4,155	8	ニコン	1,789
4	コニカミノルタ	3,595	9	凸版印刷	1,464
5	大日本印刷	2,615	10	東京エレクトロン	851

株式会社パテント・リザルト【精密機器】他社牽制力ランキング2019

これからの知財戦略

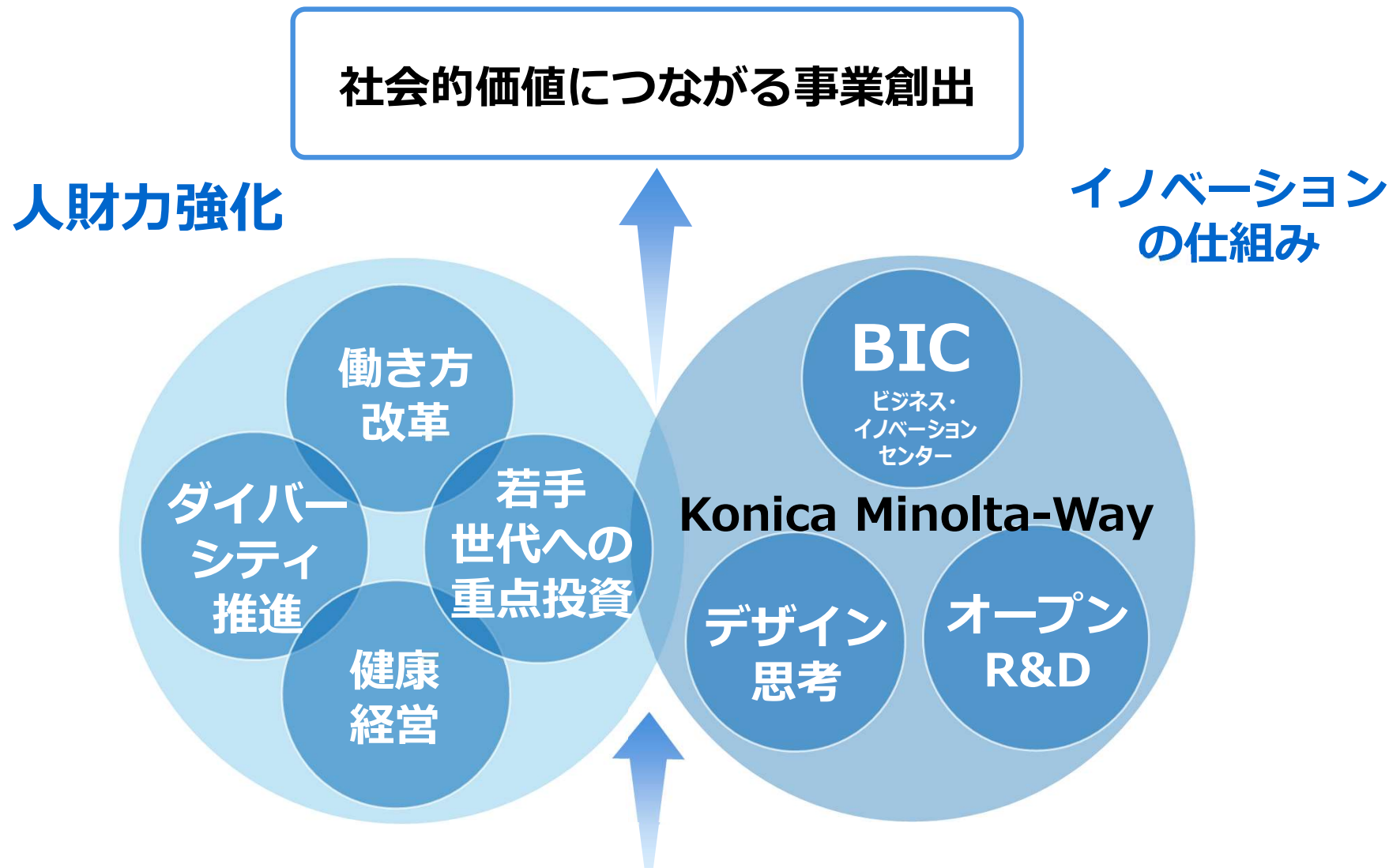
画像IoT技術で知財ジャンルトップ (特にSensor Device × Imaging AI)



株式会社パテント・リザルト「Biz Cruncher」を用いて当社作成

KM流イノベーションを生み出す仕掛け

～異なる方法論・文化・人財の強化～



6 Values の浸透・徹底

- Open and honest
- Customer - centric
- Innovative
- Passionate
- Inclusive and collaborative
- Accountable

「出島」戦略としてのBIC



長崎歴史文化博物館収蔵

鎖国を敷いた江戸時代、唯一の交易拠点として長崎に築かれた「出島」

「出島」を作って先進的な取り組みをしていくことで、会社全体を変革するためのハブにする。



2014年4月1日設立

5拠点に展開 ヘッド含むメンバ全員を外部から採用

Fail Fast / Start Small / Grow Fast



設立の目的

- 市場・顧客に密着した新たな商材・サービスの開発
- 新たな企業文化の醸成、人財育成

機能

- マーケティング・顧客価値特定化 (市場ニーズ、技術シーズ)
- 事業の開発及び立上げ (サービスの設計・開発・投資、オープンイノベーション、顧客との価値検証)

BICのアプローチ



In the Heart of Market

◆お客様のビジネスを改革するべく、お客様と密に関わる。



Open Innovation

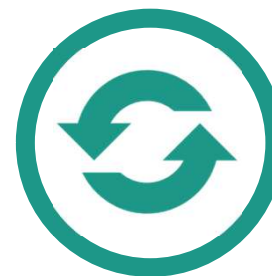
◆脱・自前主義。
◆社内外と広く連携してリソース獲得、新たな価値を創造。



Methodology & Framework

◆常に問われる3S

- Social Value(社会的意義)
- Sustainability(差別化要因)
- Scalability(事業規模)

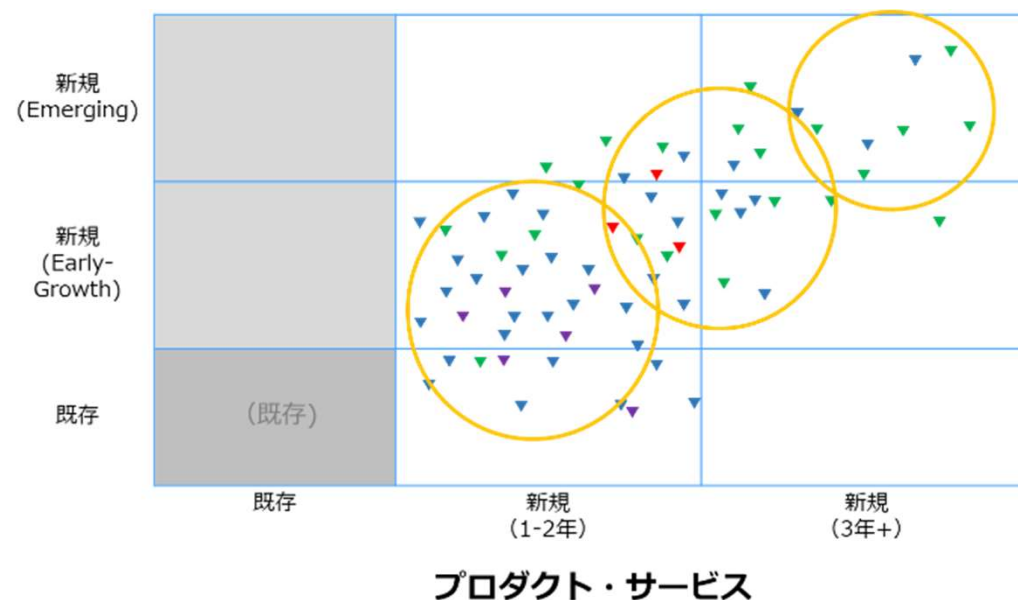


Strong Portfolio

◆多産多死を意識し、常時100件前後のプロジェクト。
◆戦略的なポートフォリオ

- 近接/進化領域(40%)
- 新領域(40%)
- ムーンショット(20%)

マーケット/顧客





人財育成 / 文化醸成への貢献

◆グローバル人事や事業部門と連携し、オーナーシップをもって新しいことをやろうとする組織と個人を強くサポート。



Global Assignee Programm
ビジネスアスリート育成
2017年～

・人財受け入れ
サポート



・スポンサーとして投資
・ノウハウ提供



Technology Innovation
Programme
イントレプレナーシップ醸成
2015年～

envisioning studio
社外連携新価値事業創出
プラットフォーム
2019年～

連携



顧客価値創出に向けたボトム
アップ型のイノベーション活動
2018年～

・ノウハウ提供



◇社内横断活動◇
2018年～



ビジネスプロデューサー
育成(CGF)

・イベント企画・実施



BIC festival



「出島」から「本体」へ

◆先進的な取り組みを、本体に影響を与えていく



BIC1.0

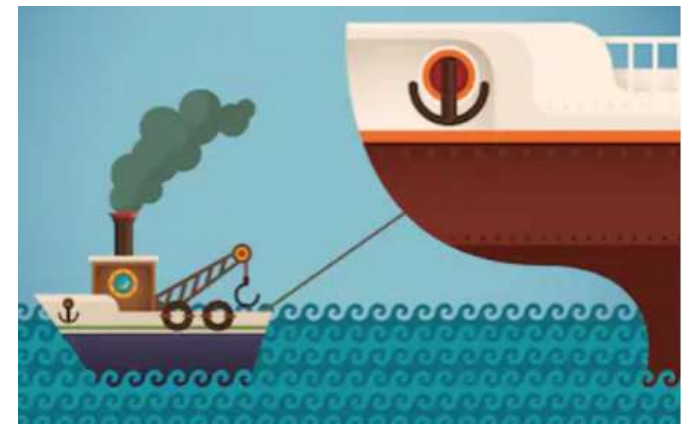
- ・外部人財活用
- ・プロジェクト量産
- ・社内Innovation意識醸成
 - ワークショップ

BIC2.0

- ・インフルエンサー
- ・プロジェクト質向上
- ・社内Innovation活動展開
 - 事業移管
 - 活動サポート

BIC3.0

- ・トップランナー
- ・プロジェクト拡大/Exit
 - カーブアウト
 - 事業譲渡
- ・社内Innovation融合
 - 事業部門への入り込み



コニカミノルタDXの定義

コニカミノルタのDXとは？

デジタルビジネス変革（DX）

デジタルテクノロジー及びデジタルビジネスモデルを使う事による、コニカミノルタグループの業績改善の為に組織及びプロセス変革

Digital Business Transformation

Organizational and Process change through the use of digital technologies and business models to improve KM Group performance



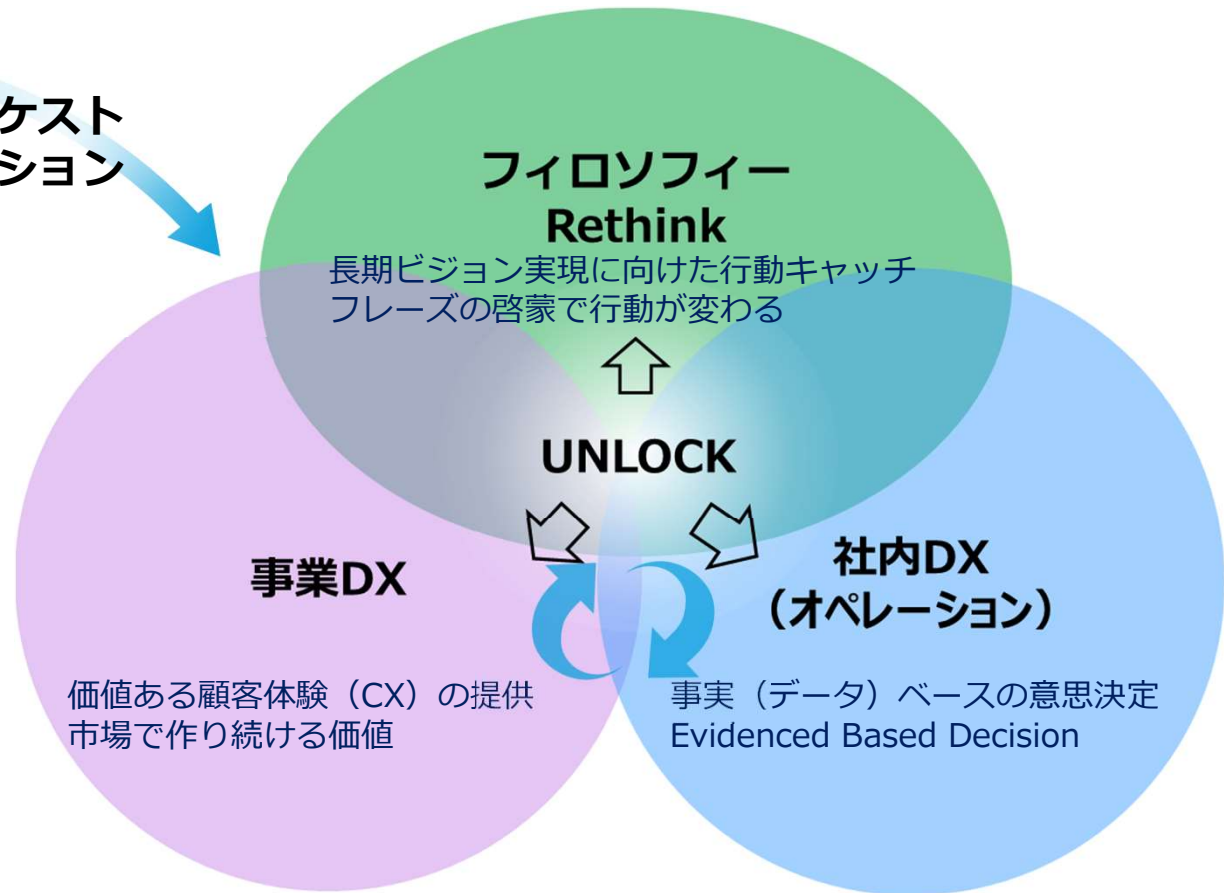
DX推進の3つの枠組み

✓ 個々人、組織をUNLOCK（固定観念の打破）し、啓蒙、行動変容の繰り返りでDX文化を浸透

【DX推進指標-8項目】

顧客にDX体験を提供できているか
DX提供による顧客満足度は
DX提供のためのグローバルパートナー数は
顧客にDX体験を提供できる自社の能力はあるか
DX推進に対する従業員インセンティブは充分か
DX推進に対する従業員エンゲージメントは充分か
DX推進を事業、自社の両面で推進できる組織か
自社実践を通じたDX文化が醸成されているか

オーケストレーション





事業の強化・進化を支える「DX改革」

各機能の変革およびそれらのオーケストレーションにより、DXを加速

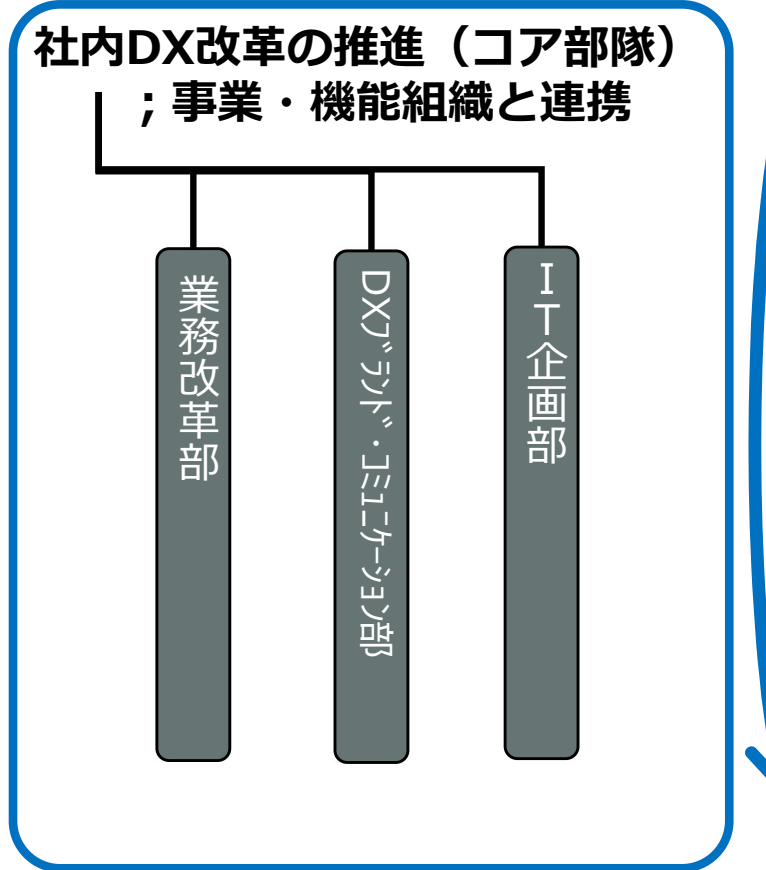
戦略目的

持続的成長のための無形資産の戦略的強化

強靱でしなやかな経営基盤の確立

機能戦略

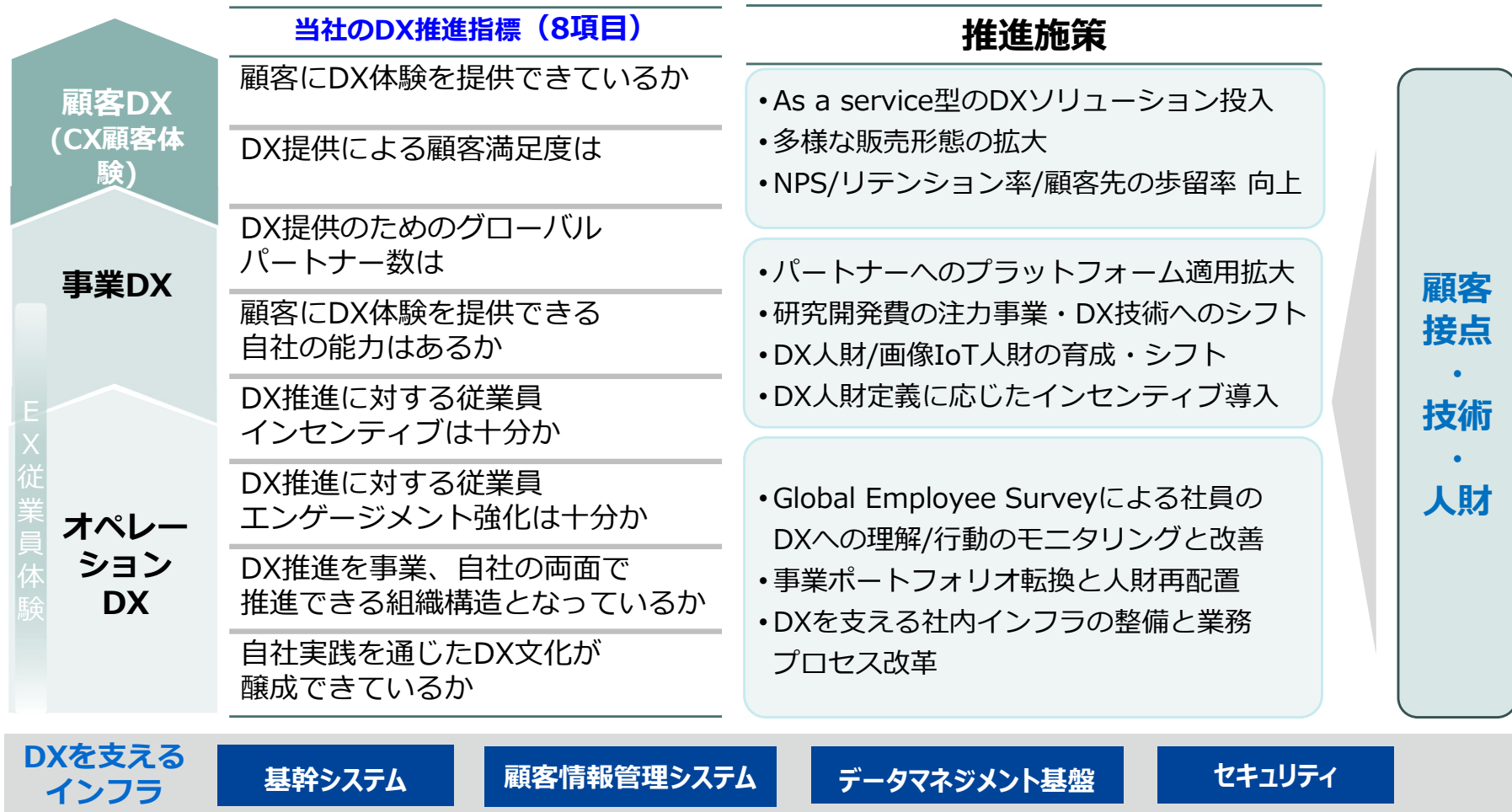
- 顧客接点強化 (GTM機能)
- 技術強化 (技術・知財)
- 人財力強化 (人事・ダイバーシティ)
- エンゲージメント強化 (コミュニケーション・IR)
- メーカー力の強化 (開発/生産・サプライチェーン)
- マネジメントの仕組み強化 (企画/管理)



8要素 (目指す姿)	
製品・サービス	迅速・継続的に改良されて価値が特定されたサービスが出揃っている
チャンネル	顧客にソリューションを提案しデリバリーする体制が整っている
顧客エンゲージメント	個々の顧客が、KMと長期で付き合っていきたいと感じている
提携業者エンゲージメント	数多くのパートナーが、目的に共感し、価値づくりに参画している
ワークフォースエンゲージメント	社員が、ビジョンに理解・共感し、働き続けたいと感じている
インセンティブ	変革をモチベートする評価・報酬が整っている
組織構造	地域・事業・機能がそれぞれ責任を全うしつつ、横串が刺さっている
文化	社員個々が、自律的に価値を創出する風土が出来上がっている

コニカミノルタのDX推進の考え方

「社員の実践と実感」×「顧客課題を解決する価値提供」×「顧客体験の最大化」
成熟度を当社独自の8項目のDX指標で可視化、DX基盤の構築を加速



顧客接点
・
技術
・
人財

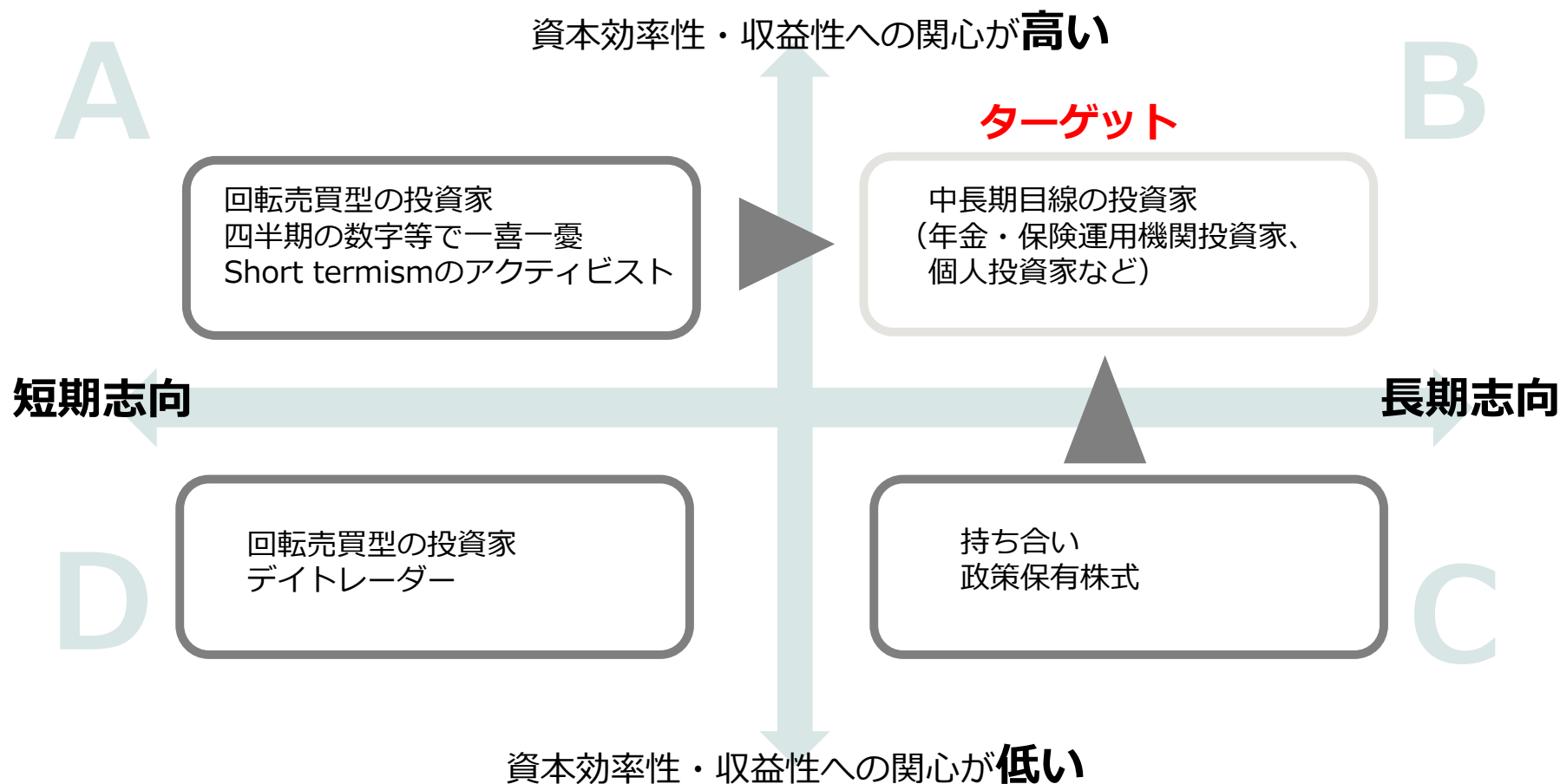


KONICA MINOLTA

Appendix

アクティブ投資家のセグメンテーションとターゲットゾーン

- 中長期目線で将来の成長を期待して投資する年金基金など長期投資家(Growth)の保有比率を高めたい。
- 但し、株価の変動(ボラティリティ)が高いと資金調達ではマイナスになるため、株主の多様性も必要。
- 具体的には、株価の下げ局面で値上がり期待で投資するValue系、機関投資家と逆の投資行動を取る個人など。



IR活動の概要

テーマ	対象	取組み・施策	頻度
戦略的な投資家ターゲティング、 プロアクティブな対話の実現 (目的) 長期安定株主層の形成	機関投資家	経営トップによる投資家訪問	2回/年
	同	投資家コンファレンスへの参加	5~6回/年
	同	アナリスト・投資家との個別面談	400社/年
戦略的なIRシナリオの立案及び 効果的な発信	機関投資家	決算説明会	4回/年
	同	経営説明会・事業/ESG説明会	5~6回/年
	同	ガバナンスミーティング	1回/年
個人株主比率の向上 (目的) 長期安定株主層の形成 (ファン株主作り)	個人投資家	経営トップによる大規模説明会	1~2回/年
	同	証券会社支店説明会	2~3回
	同	株主総会	1回/年
IR情報発信ツールの充実	個人投資家	IRサイトの大規模改修	1回/半期
	個人・機関	統合報告書	1回/年
	個人投資家	株主通信	4回/年

経営に対する外部評価（グローバル）

ESGインデックスへの組み入れ

「Dow Jones Sustainability World Index」の構成銘柄に連続採用（8年連続）



「FTSE4Good Index」の構成銘柄に連続採用（15年連続）



「MSCI Inc.」のMSCI ESG Leaders Indexesの構成銘柄に選定（GPIF採用インデックス 導入以来3年連続）



ESG評価機関などの格付・評価

SRI評価会社RobecoSAM社のCSR格付で「ゴールドクラス2019」に選定



再生可能エネルギー100%での事業運営を目指す国際リーダーシップイニシアチブ「RE 100」に加盟



「2020年 世界で最も持続可能な100社」に選定（ダボス会議期間に発表）



経営に対する外部評価（国内）

日本における評価

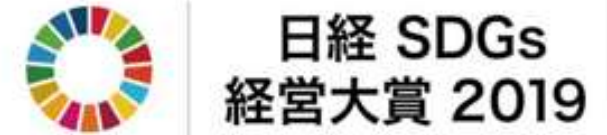
「JPX日経インデックス400」に
連続採用



「健康経営銘柄」に選定（2年連続4
度目の選定）



第1回「日経SDGs経営大賞」
大賞を受賞



女性活躍に積極的な企業として
「えるぼし認定」の最高ランクに選定



厚生労働省

「子育てサポート企業」として
「プラチナくるみん」認定



厚生労働省

第10回「品質経営度調査」
総合ランキング

1位

一般財団法人日本科学技術連盟



KONICA MINOLTA