

# コニカミノルタの知財戦略：事業と知財の統合によるドメインNo.1戦略と高収益化への回帰

## エグゼクティブサマリ

### 事業概要

コニカミノルタ株式会社は、「Imagingの力で新しい価値を創造する(Creating new value with the power of imaging)」を企業のPurpose(存在意義)として掲げている<sup>1</sup>。同社は画像処理技術を中心としたコア技術群を基盤とし、ビジネス領域および社会における課題解決に向けた価値創造プロセスを展開している<sup>1</sup>。同社の事業構造は主に3つの事業セグメントによって構成されている<sup>2</sup>。第一に、オフィス向け複合機(MFP)やプロフェッショナルプリント領域のプロダクションプリンターなどを提供するビジネステクノロジー事業(Business Technologies Business)である<sup>2</sup>。第二に、インクジェットコンポーネント、ディスプレイ用フィルム、半導体製造装置向け光学コンポーネント等を提供するインダストリー事業(Industry Business)である<sup>2</sup>。第三に、デジタルX線画像診断装置(DR)や超音波画像診断装置などを展開する画像ソリューション事業(Imaging Solutions Business)である<sup>2</sup>。組織体制に関する最新の公式発表として、2026年4月1日付の役員体制において、技術開発本部技術担当の技術フェローとして奥田浩人氏の就任が示されている<sup>4</sup>。事業活動を展開する国内拠点として、東京都千代田区のJPタワーに本社を置き、関東、東海、関西の各地域に東京サイト日野、豊川サイト、神戸サイトをはじめとする複数のサイトを配置している<sup>5</sup>。

### 財務

同社が公表した「2026年3月期(2025年度)第3四半期決算説明会」資料における2025年度第3四半期累計期間(4~12月)の実績は、事業の選択と集中ならびに構造改革の進展を示す数値となっている<sup>6</sup>。全社実績として、売上高は前年同期比6%減の7,811億円となった一方、売上高から売上原価および販売費・一般管理費を控除して算出した事業貢献利益は前年同期比20%増の347億円を計上している<sup>6</sup>。営業利益は333億円であり、前年同期実績の185億円の損失から黒字への転換を果たしている<sup>6</sup>。同様に、親会社の所有者に帰属する当期利益は214億円となり、前年同期実績の134億円の損失から回復している<sup>6</sup>。フリーキャッシュフロー(FCF)は前年同期比272%増の249億円となっている<sup>6</sup>。セグメント別の実績では、デジタルワークプレイス事業が売上高4,391億円、事業貢献利益267億円を計上している<sup>6</sup>。インダストリー事業は売上高909億円、事業貢献利益150億円となっている<sup>6</sup>。通期の会社予想については、第3四半期の実績等を踏まえて売上高を以前の1兆500億円から1兆750億円へ上方修正し、事業貢献利益540億円、営業利益480億円、親会社の所有者に帰属する当期利益270億円、1株当たり配当予想10円、ROE予想5.2%を掲げている<sup>6</sup>。

### 技術・知財

同社の知的財産戦略は、技術と知的財産を二本柱として価値創造を推進し、事業戦略と統合することで競争力を強化する方針を採用している<sup>3</sup>。特許の取得においては、製品が提供する「顧客価値」を言語化し、それに対応する技術要素を保護するための特許網(Patent Barriers)を戦略的かつ体

系的に構築するプロセスが導入されている<sup>3</sup>。特許の保有状況として、2024年度実績において日本国内で10,754件、海外で7,918件、合計18,672件の特許を保有している<sup>3</sup>。主要分野の実績として、プロフェッショナルプリント分野の「インテリジェントメディアセンサー(IM-104/105)」に関して日本、米国、欧州、中国で244件の特許群を構築している<sup>3</sup>。ヘルスケア分野の「X線動態解析(Dynamic Digital Radiography)」技術については世界で300件以上の特許ポートフォリオを有し、日本国内において「X線動態」の商標登録(登録第6713842号)を行っている<sup>3</sup>。知財活動の高度化に向けて知財DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しており、ジェネレーティブAIを先行技術調査や市場分析、発明創出に活用することでデータ駆動型の戦略ツールへと移行させている<sup>3</sup>。また、権利化の迅速化を目的として、日本国特許庁の「事業戦略対応まとめ審査」制度を利用し、オンサイトデモンストラーションや超早期審査を活用している<sup>3</sup>。

## 戦略・成長

同社は、中期経営計画(2023-2025年度)において、事業収益力の強化、収益基盤を強固にする構造改革の実施、および事業管理体制の強化という3つの取り組みを通じて高収益企業への回帰を目指す方針を掲げている<sup>3</sup>。この経営計画と連動する「中期知的財産計画(2023-2025年度)」においては、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3分野を「強化事業」と位置づけ、特許出願比率の70%をこれらの事業に向ける目標を設定しており、その進捗は計画通りに推移している<sup>3</sup>。事業戦略の方向性として、統合報告書2025の中で従来の「ジャンルトップ戦略」から「ドメインNo.1戦略」へと移行する方針が表明されている<sup>2</sup>。この戦略に基づき、既に市場シェア1位を有する製品やサービスはそのポジションを強固に維持し、2位以下の製品等においては新たにNo.1のポジションを獲得することを目指している<sup>2</sup>。製品の市場評価に関して、同社はJ.D. パワーが実施した「2025年カラー複合機顧客満足度調査SM」のsmallオフィス市場部門において第1位を受賞しており、「商品」「保守サービス」「営業対応」の各項目で最高評価を獲得している<sup>9</sup>。

## リスク・ESG

環境およびサステナビリティに対する取り組みとして、同社は「2050年CO<sub>2</sub>ネットゼロ」の実現に向けた長期環境ビジョンを掲げ、温室効果ガス(GHG)排出削減を重要な経営課題として位置づけている<sup>10</sup>。このコミットメントを財務戦略と連動させるため、2026年1月に公表した「サステナビリティ・リンク・ボンド・フレームワーク」に基づき、2026年3月5日に第10回および第11回無担保社債(サステナビリティ・リンク・ボンド)の発行条件を決定した<sup>10</sup>。発行額は第10回社債が135億円(期間5年)、第11回社債が100億円(期間10年)である<sup>10</sup>。これらの社債には、ESGに関する重要業績評価指標(KPI)として「スコープ1およびスコープ2における温室効果ガス排出削減率(2018年度比)」が設定されている<sup>10</sup>。具体的なサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)として、2030年度までに温室効果ガス排出量を2018年度比で51%削減することに整合する各年度目標が掲げられている<sup>10</sup>。設定された判定日までにSPTの達成が確認されず、第三者検証済みのレポートがなされなかった場合、同社は償還日までに「社債発行額の0.1%相当額」を所定の公益団体や研究機関等へ寄付する条件が設けられている<sup>10</sup>。

# 1. 事業概要と企業理念の展開

## 1.1 企業の存在意義(Purpose)と技術の系譜

コニカミノルタ株式会社は、企業の存在意義であるPurposeとして「Imagingの力で新しい価値を創造する(Creating new value with the power of imaging)」を掲げている<sup>1</sup>。同社が公表している統合報告書2025における「Lineage of Technologies(技術の系譜)」の項目では、同社が長年にわたり培ってきた画像処理技術をはじめとするコア技術群が、各事業部門における製品およびサービスへとどのように展開されてきたかが体系的に示されている<sup>1</sup>。これらの中核技術は、顧客のビジネス領域における業務効率化や、より広範な社会課題の解決に向けた価値創造プロセスの基盤として機能している<sup>1</sup>。

## 1.2 主要セグメントと提供価値

同社の事業は、提供する製品やサービス、および対象とする市場に応じて、主に3つのセグメントに分類されて展開されている<sup>2</sup>。第一の領域は、ビジネステクノロジー事業(Business Technologies Business)である<sup>2</sup>。このセグメントは、主にオフィス向けのA3カラー複合機(MFP)や、商業印刷および産業印刷分野に向けたプロフェッショナルプリント用途のプロダクションプリンターなどを提供している<sup>3</sup>。これらの製品群には、印刷品質を自動で最適化するインテリジェントメディアセンサー(IMシリーズ)やインテリジェントクオリティオプティマイザー(IQシリーズ)といったシステムが搭載されており、作業の自動化によるダウンタイムの削減と収益性の向上が図られている<sup>3</sup>。第二の領域は、インダストリー事業(Industry Business)である<sup>2</sup>。産業用インクジェット(IJ)コンポーネントや、ディスプレイ向けのVA-TACフィルム、ディスプレイカラーアナライザー、半導体製造装置向けの光学コンポーネントなど、多様なBtoB向けのコンポーネントおよびセンシング機器を提供する領域となっている<sup>2</sup>。また、CD、DVD、BDなどの光学ドライブに搭載されるピックアップレンズ(非球面プラスチック単レンズ)の開発と提供もこの事業領域の基盤を成している<sup>3</sup>。第三の領域は、画像ソリューション事業(Imaging Solutions Business)である<sup>2</sup>。ここではヘルスケアおよびQOL(Quality of Life)領域を対象とし、医療機関向けのデジタルX線画像診断装置(DR)や超音波画像診断装置が提供されている<sup>2</sup>。特に、低線量での生体動態の可視化を可能にするX線動態解析(Dynamic Digital Radiography)技術はこの領域の中核として展開されている<sup>3</sup>。また、介護・福祉分野向けには、行動検知技術を用いたモニタリングおよびケアサポートサービスである「HitomeQ ケアサポート」が提供されている<sup>3</sup>。

## 1.3 組織体制と研究開発拠点の配置

同社は、研究開発、生産、および事業運営を円滑に推進するための拠点を日本国内の各地域に配置している<sup>5</sup>。関東地域においては、東京都千代田区丸の内内のJPタワーに本社機能(所在地:東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー15F、代表電話:03-6250-2111)を配置し、加えて浜松町大門サイト(東京都港区芝公園)、東京サイト日野(東京都日野市さくら町、代表電話:042-589-8112)、東京サイト八王子(東京都八王子市石川町、代表電話:042-660-9112)、甲府サイト(山梨県中央市極楽寺)を有している<sup>5</sup>。東海地域においては、愛知県豊川市内に瑞穂サイト、三河サイト、豊川サイト(所在地:愛知県豊川市金屋西町1-8、代表電話:0533-89-3560)が配置されている<sup>5</sup>。関西地域においては、大阪府に高槻サイト、堺サイト、大阪狭山サイトを設け、兵庫県神戸市に神戸サイト(所在地:兵庫県神戸市西区高塚台1-5-3、代表電話:078-991-3410)、神戸第2サイト、西神サイトを配置して

いる<sup>5</sup>。なお、公式の拠点一覧においては各拠点の所在地および連絡先が明記されているものの、各サイトが「研究開発(R&D)専用拠点」であるか「生産拠点」であるか等、施設ごとの機能に関する詳細な区分については調査範囲内では確認できず、拠点一覧としての開示に留まっている<sup>5</sup>。組織・役員体制の更新について、同社は公式のニュースリリースを通じて、2026年4月1日付での人事情報を公表している<sup>4</sup>。この発表において、技術開発本部技術担当の「技術フェロー」として奥田浩人氏が就任することが示されている<sup>4</sup>。

## 2. 財務・業績と事業管理体制

### 2.1 2025年度第3四半期累計の業績動向と利益構造の転換

コニカミノルタ株式会社は、2026年2月に開催した「2026年3月期(2025年度)第3四半期決算説明会」において、2025年度第3四半期累計期間(4~12月)の実績を報告している<sup>6</sup>。当該期間の全社実績において、売上高は7,811億円となり、前年同期比で6%の減少が記録されている<sup>6</sup>。この減収の要因として、オフィス向けおよびヘルスケア分野における売上の低下、戦略的な事業の選択と集中による影響、ならびに為替変動の影響が挙げられている<sup>6</sup>。一方で、事業貢献利益(売上高から売上原価、販売費および一般管理費を控除して算出した利益指標)は347億円となり、前年同期比で20%の増加を達成している<sup>6</sup>。この利益の増加は、ビジネスミックスの改善による売上総利益率の向上と、グローバル規模で実施された構造改革に伴う販管費の削減が大きく寄与していると報告されている<sup>6</sup>。なお、この事業貢献利益には、米国における相互関税の影響として30億円のマイナス要因が含まれている<sup>6</sup>。営業利益は333億円の黒字となり、前年同期実績である185億円の損失から大幅な転換を示している<sup>6</sup>。この改善は、前期に計上された減損損失や構造改革費用が当期には発生しなかったことが主要な要因とされている<sup>6</sup>。親会社の所有者に帰属する当期利益についても、前年同期の134億円の損失から214億円の黒字へと回復している<sup>6</sup>。フリーキャッシュフロー(FCF)は249億円となり、前年同期比で272%の増加が報告されている<sup>6</sup>。FCF増加の背景には、税引前利益の増加に加え、Tempus AI株式の一部売却による資金流入が含まれている<sup>6</sup>。なお、当該期間における実績為替レートは、1USD = 148.74円、1EUR = 171.83円であった<sup>6</sup>。

### 2.2 セグメント別の業績実績と市場動向

同決算説明会資料において示されたセグメント別の実績(2025年度第3四半期累計期間)は以下の通りである<sup>6</sup>。

セグメント	実績売上高	実績事業貢献利益	特記事項および動向
デジタルワークプレイス	4,391億円	267億円	-

プロフェッショナルプリント	1,852億円	79億円	第3四半期においてHPP (Heavy Production Print) が前年同期比16%増、MPP (Mid Production Print) が前年同期比18%増
インダストリー	909億円	150億円	センシング分野における「光源色」での顧客設備投資の回復が継続。「物体色」「自動車外観」分野も堅調に推移
画像ソリューション (Imaging Solutions)	653億円	-28億円 (損失)	損失を計上

プロフェッショナルプリント事業においては、上位機種を中心とした販売台数の伸びが確認されており、第3四半期単体の実績としてHeavy Production Print (HPP) の販売台数が前年同期比16%増、Mid Production Print (MPP) が前年同期比18%増となったことが報告されている<sup>6</sup>。インダストリー事業内のセンシング領域においては、光源色を測定する装置等に対する顧客からの設備投資需要が回復傾向にあり、物体色や自動車外観領域を含めて事業が堅調に推移していることが示されている<sup>6</sup>。一方、画像ソリューション事業においては、事業貢献利益ベースで損失を計上する結果となっている<sup>6</sup>。

### 2.3 2025年度通期の会社予想と財務指標

2025年度第3四半期の実績および最新の事業環境、為替レート的前提条件を踏まえ、同社は2025年度通期の会社予想を修正して公表している<sup>6</sup>。売上高の会社予想は、以前に公表された1兆500億円から250億円上方修正され、1兆750億円と設定されている<sup>6</sup>。利益項目の会社予想については、事業貢献利益が540億円、営業利益が480億円、親会社の所有者に帰属する当期利益が270億円と示されている<sup>6</sup>。財務指標および株主還元に関する会社予想として、ROEは5.2%、1株当たりの配当予想は10円が掲げられている<sup>6</sup>。これらの通期予想を算出するにあたり前提とされている為替レートは、通期加重平均で1USD = 149.06円、1EUR = 171.87円と設定されており、第4四半期単体の前提レートとしては1USD = 150円、1EUR = 172円が見込まれている<sup>6</sup>。

## 3. 知的財産戦略の全体像と中期知的財産計画 (2023-2025)

### 3.1 事業戦略と知的財産の統合方針

コニカミノルタ株式会社は、「KONICA MINOLTA Intellectual Property Report」を通じて、事業戦略と知的財産戦略を高度に統合し、市場競争力を強化して企業の成長基盤を確立する包括的なアプローチを明示している<sup>3</sup>。同社の知財戦略の根幹には、技術と知的財産を価値創造のための二本柱として位置づけ、事業競争力の向上と社会課題の解決を両立させるという基本方針が存在する<sup>3</sup>。この方針に基づき、自社の技術優位性を単なる特許の数として保有するのではなく、製品やサービスが顧客に提供する実際の価値と連動させる仕組みが構築されている<sup>3</sup>。

### 3.2 顧客視点の権利取得プロセスと特許網の構築

同社は「顧客視点の権利取得(Customer-Centric Rights Acquisition)」というプロセスを導入している<sup>3</sup>。このプロセスにおいては、インテリジェントメディアセンサー(IM)等の製品において、知的財産部門が事業部門および開発部門と協働し、保護すべき「顧客価値」を言語化する作業が行われる<sup>3</sup>。言語化された顧客価値と、それを実現するための技術的要素の対応関係を詳細に整理することにより、無計画な出願を排し、体系的かつ計画的な権利取得が推進されている<sup>3</sup>。さらに、取得された特許が実際にその顧客価値を保護する役割を果たしているかを確認するため、多面的な検証(Multifaceted verification)が継続的に実施されている<sup>3</sup>。この検証過程において、他社による参入の余地となる保護の隙間が発見された場合には、その周辺領域に対する追加の特許出願を機動的に行い、特許網(Patent Barriers)を厚く強固なものにする措置が講じられている<sup>3</sup>。また、特許権利化の手続きを迅速に進める手段として、同社は日本国特許庁が提供する「事業戦略対応まとめ審査(Collective Examinations for IP Portfolio Supporting Business Strategy)」制度を積極的に活用している<sup>3</sup>。この制度を利用するにあたり、同社は特許庁の審査官に対して自社施設内でのオンサイトデモンストレーションを実施し、製品の実際の機能や顧客価値を直接提示している<sup>3</sup>。これに加え、超早期審査や審査官との面接を組み合わせることで、事業の展開スケジュールに合致した迅速な権利化を実現している<sup>3</sup>。

### 3.3 中期知的財産計画に基づく3つの方針

中期経営計画(2023-2025年度)の枠組みと連動する形で、同社は「中期知的財産計画(Medium-term Intellectual Property Plan: FY2023-2025)」を策定しており、3つの主要な方針(Policy)に基づく活動を展開している<sup>3</sup>。方針1は「知的財産を実装する(Implement intellectual property)」である<sup>3</sup>。これは事業収益力の強化を直接的な目的とし、同社が「強化事業」として位置付け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3分野に対する特許出願比率の目標を70%に設定するものである<sup>3</sup>。現状の進捗として、この70%という出願比率目標の達成に向けて計画通りに推移しており、さらに事業の競争力に直接寄与する重要な特許の取得数については当初の計画を上回る成果が得られていることが報告されている<sup>3</sup>。また、社内の評価基準において最も高い評価レベルと位置づけられる特許の割合が拡大しており、特許ポートフォリオの質的向上(Qualitative Improvement)が確認されている<sup>3</sup>。方針2は「知財IR活動(IP IR Activities)」の推進である<sup>3</sup>。投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を積極的に実施し、同社の知財戦略や投資配分に対するフィードバックを収集する取り組みが行われている<sup>3</sup>。中長期的な価値創造の観点からステークホルダーが同社の知財活動を適正に評価できるよう、情報開示の拡充と透明性の向上が図られている<sup>3</sup>。方針3は「人材と知財DX(Human Resources and IP DX)」に関する施策である<sup>3</sup>。知財

部門メンバーに求められるスキルセットが再定義され、それに基づく人材育成策が実行されている<sup>3</sup>。

### 3.4 知財DXの実装とジェネレーティブAIの活用

同社は、特許情報の分析や技術動向の把握を迅速化し、意思決定の質と速度を向上させる目的で知財DX(Digital Transformation)を推進している<sup>3</sup>。具体的なテクノロジーの適用として、ジェネレーティブAI(生成AI)が先行技術調査(Prior art searches)、市場分析(Market analysis)、および発明創出(Invention creation)のプロセスに活用されている<sup>3</sup>。このAIツールの導入により、知財活動が特定の担当者の経験や記憶に依存する属人的なプロセスから、データ駆動型(Data-driven)の戦略ツールへと変革を遂げている<sup>3</sup>。情報の可視化と迅速な分析が可能となったことで、事業戦略の立案および研究開発投資の効率性における確実性の向上がもたらされている<sup>3</sup>。

### 3.5 人材育成プログラムとスキルセットの再定義

知財部門における専門性の向上を目的として、再定義されたスキルセットに基づく3つの具体的な人材育成施策が導入されている<sup>3</sup>。第一に、「新入社員研修および社内ローテーション(New Employee Training and Internal Rotation)」が実施されており、部門内での幅広い経験を通じた基礎能力の構築が図られている<sup>3</sup>。第二に、「特許事務所での実務研修(Practical Training at Patent Firms)」が設けられている<sup>3</sup>。これは、部門のメンバーを外部の特許事務所へ1年間にわたり派遣し、出願業務や権利化実務に関する高度な専門知識と経験を習得させるプログラムである<sup>3</sup>。第三に、経験年数が3~5年のメンバーを対象とした「知財渉外および契約研修プログラム(IP External Affairs and Contract Training Program)」が実施されている<sup>3</sup>。このプログラムを通じて、単なる権利化にとどまらず、他社との交渉やライセンス契約の締結など、事業展開に直結する渉外能力の育成が推進されている<sup>3</sup>。

## 4. コア技術領域および強化学業における特許ポートフォリオ

コニカミノルタの特許保有の全体像として、2024年度実績において同社は合計18,672件の特許を保有している<sup>3</sup>。このうち、日本国内での保有件数は10,754件、海外での保有件数は7,918件となっている<sup>3</sup>。同社は画像(Imaging)、材料(Materials)、ナノファブリケーション(Nano-fabrication)、および光学(Optics)の4つをコア技術と定義しており、これらにAIやデータサイエンスの技術を統合することで各事業分野向けの技術開発を行っている<sup>3</sup>。特定の個別特許登録番号(例:米国特許庁における個別の登録番号等)を一覧化したリストについては調査範囲内では確認できず、一部の民間特許情報データベースにおける提示は一次情報の定義外であるため本文への記載は見送られているものの、企業公式文書において言及されている主要な技術と特許群の概要は以下の通りである<sup>3</sup>。

### 4.1 プロフェッショナルプリント領域における自動化技術の保護

プロフェッショナルプリント事業において中核となる技術の一つが「インテリジェントメディアセンサー(Intelligent Media Sensor: IM-104 / IM-105)」である<sup>3</sup>。このシステムは、デジタル印刷システム(AccurioPress C14010シリーズ等)に搭載され、用紙の特性を分析して印刷パラメータを自動的に設定する機能を有する<sup>3</sup>。さらに、画質調整ユニット(IQ-601)と連携することで、色再現や濃度補正の自動最適化を行い、印刷前のセットアップ時間の短縮と不良品の削減を実現する<sup>3</sup>。同社は2020年

度以降、このシステムの機能が提供する顧客価値を保護することを目的とし、日本、米国、欧州、中国の各地域において戦略的な権利取得を進めた<sup>3</sup>。その結果として、短期間のうちに世界で244件に上る特許群(グループ)を構築し、競合に対する強力な特許網を形成している<sup>3</sup>。

## 4.2 画像ソリューションおよびヘルスケア領域における特許網

画像ソリューション事業のヘルスケア領域においては、独自の「X線動態解析(Dynamic Digital Radiography)」技術が展開されている<sup>3</sup>。これは、従来の静止画による診断とは異なり、連続的なパルスX線照射を用いて低線量で血流や呼吸などの生体動態を可視化および定量化する技術である<sup>3</sup>。この技術は、X線動態画像解析ワークステーション「KINOSIS」と、ポータブル型のデジタルX線撮影装置「AeroDR fine」を組み合わせたシステムとして提供されており、集中治療室や一般病棟での使用が可能なモバイルX線システムにも応用されている<sup>3</sup>。同社は、この動態解析のコア技術およびモバイルX線システムに関して、世界で300件以上の特許から成るポートフォリオを構築している<sup>3</sup>。また、日本国内においては当該技術のブランド保護を目的として「X線動態」という名称について商標登録(登録第6713842号)を行っている<sup>3</sup>。これらに加え、画像ソリューション事業のコア領域全般において、60件以上の必須特許(Essential Patents)を中心としたポートフォリオを形成していることが報告されている<sup>3</sup>。

## 4.3 インダストリー領域における素材および光学技術の権利化

インダストリー事業におけるピックアップレンズ(Pickup Lens Business)の分野では、同社は1990年代にCD用の非球面プラスチック単レンズに関する基本特許を取得して以降、光ディスクの技術進化に合わせて継続的な特許出願を行ってきた<sup>3</sup>。その結果、CD用レンズだけでなく、DVDとCDの互換レンズ、さらにはBD(ブルーレイディスク)の単波長および3波長互換レンズに至るまで、基本特許およびその周辺特許からなる強固なポートフォリオを構築し、商業化の基盤としている<sup>3</sup>。また、VA-TACフィルムビジネスにおいては、トリアセテート(TAC)フィルムの溶液製膜技術(solution film-casting technology)と、液晶パネル向けの高度な光学設計技術を融合させた技術開発が進められており、ディスプレイ素材分野における競争力の源泉となっている<sup>3</sup>。センシング事業の領域においては、既存の資産と統合したハイパースペクトルカメラに関する高度技術開発が注力分野として挙げられている<sup>3</sup>。

## 4.4 QOLソリューションおよびImaging-IoT技術の展開

QOL(Quality of Life)ソリューション事業において展開されている介護・福祉分野向けのモニタリングおよびケアサポートサービス「HitomeQ ケアサポート」に関して、同社は画像解析を用いた高精度な行動検知技術の特許(特許第6115692号)を取得している<sup>3</sup>。この技術は、要介護者の行動を正確に把握することで、介護スタッフの業務負担軽減とケアの質向上を支援するものである<sup>3</sup>。人間の行動解析に関するImaging-IoT技術分野においても、複数の特許が取得されている<sup>3</sup>。具体的には、人間の行動検知および行動推定に関する技術(特許第7271915号)、ならびに属性に関連付けられた複数人の行動解析に関する技術(特許第7563662号)が含まれる<sup>3</sup>。その他のソリューション領域として、ガス漏れを定量化する画像処理技術に関するガス監視ソリューション(特許第6245418号)や、学習支援サービス「tomoLinks」に関する技術(特許第7703945号)に関する特許権を保有している<sup>3</sup>。



## 4.5 サステナビリティおよび将来の成長領域に向けた技術開発

同社は、持続可能な社会の実現と将来の事業成長に向けた「成長の種 (Seeds for growth)」として、サステナビリティに関連する複数の技術領域での研究開発を進めている<sup>3</sup>。主な開発テーマとして以下の分野が設定されている。

- 再生プラスチック材料の製造技術 (Recycled plastic material manufacturing)<sup>3</sup>
- 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向けのバリアフィルム (Barrier films for perovskite solar cells)<sup>3</sup>
- バイオマニュファクチャリングのプロセスモニタリング技術 (Process monitoring for biomanufacturing)<sup>3</sup>
- 全固体アルカリ金属二次電池 (All-solid-state alkali metal secondary batteries) に関する技術開発<sup>3</sup>
- 省エネルギー化を目的とした面状発熱体 (Planar heating elements for energy savings) の開発<sup>3</sup>
- インクジェット印刷技術を応用した低環境負荷型の透明導電フィルム (Low-environmental-impact transparent conductive films printed via inkjet) の開発<sup>3</sup>

## 4.6 オープンイノベーションとWIPO GREENを通じた国際貢献

同社の知財戦略は、取得した知的財産を自社の事業保護のみに留めるのではなく、外部との共有を通じて新たな価値を創出するアプローチを含んでいる<sup>3</sup>。将来性の高い技術分野においては、ライセンス展開や他社との共同開発を通じたオープンイノベーションの実施が戦略的に検討されている<sup>3</sup>。この方針を具現化する活動として、同社は世界知的所有権機関 (WIPO) が運営する環境関連技術の国際的なオンラインプラットフォームである「WIPO GREEN」のパートナーとして2019年から参画している<sup>3</sup>。このプラットフォームを通じて、自社が保有する環境配慮型の技術や特許を積極的にデータベースに登録している<sup>3</sup>。これにより、グリーンテクノロジーの世界的な普及を促進し、気候変動対策という地球規模の課題に対する国際的な取り組みに貢献する姿勢が示されている<sup>3</sup>。

# 5. 戦略・成長:ドメインNo.1戦略への移行と競争力強化

## 5.1 中期経営計画に基づく高収益企業への回帰

コニカミノルタ株式会社は、現状の経営課題を克服し持続的な成長を実現するため、「中期経営計画 (2023-2025年度)」を推進している<sup>3</sup>。この計画の最終的な目標は、各種の財務目標および非財務目標を確実に達成しつつ、同社を「高収益企業 (high-profit company)」へと回帰させることである<sup>3</sup>。この目標に向けて、同社は3つの主要な取り組み (Initiatives) を並行して実行している<sup>3</sup>。第一の取り組みは事業収益力の強化 (strengthening business profitability) であり、既存事業の競争力向上と利益率の改善を図るものである<sup>3</sup>。第二の取り組みは、収益基盤を強固にするための構造改革の実施 (implementing structural reforms to reinforce the revenue base) であり、第3四半期決算において報告された販管費の削減などはこの施策の成果として位置づけられる<sup>3</sup>。第三の取り組みは事業管理体制の強化 (strengthening business management systems) であり、経営資源の適切な配分と意思決定の迅速化が図られている<sup>3</sup>。

## 5.2 ジャンルトップ戦略からの進化とドメインNo.1戦略の推進

事業戦略の方向性について、同社は統合報告書2025において、これまでの「ジャンルトップ戦略(Genre-top strategy)」から「ドメインNo.1戦略(Domain No. 1 strategy)」へと進化させる方針を表明している<sup>2</sup>。ジャンルトップ戦略は、主に成長可能性のある市場領域に焦点を当て、そこでの市場シェアを獲得することを目指すアプローチであった<sup>2</sup>。これに対して、新たに掲げられたドメインNo.1戦略においては、製品ポートフォリオ内での位置づけに応じた明確な方針が示されている<sup>2</sup>。具体的には、既に市場シェア1位(No.1のポジション)を獲得している製品およびサービスについては、その優位性を維持・強化することに経営資源を集中する<sup>2</sup>。一方で、市場シェアが2位以下に留まっている製品およびサービスについては、技術の差別化や付加価値の提供を通じて新たにNo.1のポジションを獲得するための施策を展開する戦略となっている<sup>2</sup>。また、これらの製品戦略に並行して、事業基盤の安定化に向けたリカーリングビジネス(継続的な収益を生み出すビジネスモデル)の推進が表明されている<sup>2</sup>。具体的な市場シェアの占有率を示す数値(パーセンテージ等)については、今回の調査範囲内では確認できず、戦略的方針としての記述に留まっている。

## 5.3 外部評価とスモールオフィス市場におけるポジション

製品およびサービスの市場における客観的な評価として、同社が公表したニュースリリースにおいて、J.D. パワーが実施した「2025年カラー複合機顧客満足度調査SM」の結果が示されている<sup>9</sup>。この調査において、同社は「スモールオフィス市場部門」において第1位を受賞した<sup>9</sup>。複合機「bizhub 1i シリーズ」を中心とする同社の提供価値が評価された結果であり、詳細な評価項目である「商品」「保守サービス」「営業対応」の全てにおいて最高評価を獲得したことが報告されている<sup>9</sup>。特に保守サービスに関しては、データ分析を取り入れることで機器の障害を未然に防止し、全国の技術スタッフとの連携により機械のダウンタイムを最小限に抑えるという質の高い解決策が提供されていることが、この評価の背景にあると説明されている<sup>9</sup>。

# 6. ESGおよびサステナビリティに関する財務的コミットメント

## 6.1 長期環境ビジョンと温室効果ガス削減目標

コニカミノルタ株式会社は、環境保全とサステナビリティに向けた長期的な取り組みとして、「2050年CO<sub>2</sub>ネットゼロ」の実現を掲げる長期環境ビジョンを策定している<sup>10</sup>。このビジョンの下、自社の事業活動に伴う温室効果ガス(GHG)排出の削減を、単なる社会的責任にとどまらず、中長期的な企業価値向上に直結する極めて重要な経営課題として位置づけている<sup>10</sup>。

## 6.2 サステナビリティ・リンク・ボンドの発行条件とストラクチャー

同社は、上記の環境目標に対するコミットメントを外部に対して明確に示し、財務戦略と連動させるため、2026年1月7日に「サステナビリティ・リンク・ボンド・フレームワーク」を公表した<sup>10</sup>。このフレームワークに基づき、2026年3月5日に第10回および第11回無担保社債(サステナビリティ・リンク・ボンド:SLB)の発行条件を決定し、同年3月11日を払込期日として発行を行った<sup>10</sup>。発行された各社債の条件は以下の通りである<sup>10</sup>。

- 第10回無担保社債(サステナビリティ・リンク・ボンド)

- 発行額: 135億円
- 発行年限: 5年(償還期限: 2031年3月11日)
- 利率: 年2.513%
- 主幹事: SMBC日興証券株式会社、大和証券株式会社、野村證券株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
- 第11回無担保社債(サステナビリティ・リンク・ボンド)
  - 発行額: 100億円
  - 発行年限: 10年(償還期限: 2036年3月11日)
  - 利率: 年3.236%
  - 主幹事: 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社

両社債の発行にあたり、ストラクチャリング・エージェントは三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社およびSMBC日興証券株式会社が務め、フレームワークの適合性等に関して株式会社日本格付研究所(JCR)から第三者評価を取得している<sup>10</sup>。

### 6.3 サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)と未達時の対応条項

本サステナビリティ・リンク・ボンドには、財務条件を変動させる基準となるESG関連のKPI(重要業績評価指標)が設定されている<sup>10</sup>。設定されたKPIは「スコープ1およびスコープ2における温室効果ガス排出削減率(基準年は2018年度)」である<sup>10</sup>。このKPIに基づき、達成すべきサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT)として、「2030年度までに、スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量を2018年度比で51%削減することに整合する各年度目標」が設定された<sup>10</sup>。具体的な目標値として、第10回社債に対しては2029年度目標である46.8%削減が適用され、その判定日は2030年10月末日と定められている<sup>10</sup>。第11回社債に対しては2030年度目標である51.0%削減が適用され、その判定日は2031年10月末日と定められている<sup>10</sup>。本債券の最大の特徴は、SPTの達成状況によって債券の特性(財務的影響)が変動する条項が組み込まれている点にある<sup>10</sup>。設定された各判定日までにSPTの達成が確認されず、かつ達成状況に関する第三者検証済みのレポートがなされなかった場合、同社は償還日までに「社債発行額の0.1%相当額」を所定の団体に寄付する義務を負う規定となっている<sup>10</sup>。寄付の対象となる団体は、未達となったSPTの改善に関連する活動を行う公益社団法人、公益財団法人、一般財団法人、国際機関、自治体認定NPO法人、地方自治体、国公立大学法人、学校法人、研究機関、またはそれに準ずる組織と指定されており、償還日までに必要な承認を得た上で最終的な寄付先が決定されるストラクチャーとなっている<sup>10</sup>。

---

## 7. 各種データ・表(SHOULD項目)

### 7.1 IRイベント表

以下の表は、コニカミノルタ株式会社が公式に公表している事業説明会等のIRイベント情報である<sup>14</sup>。

開催日	イベント名	開催形式
2026年3月18日(水) 13:00～14:00	半導体製造装置向け光学コンポーネント事業説明会	オンライン

## 7.2 市場シェア・外部評価表

公式ニュースリリースに基づく、製品・サービスに関する市場シェアおよび外部評価の受賞実績は以下の通りである<sup>9</sup>。

対象年度	調査・評価名称	部門・対象	順位・評価	出典元表記
2025年	J.D. パワー2025年カラー複合機顧客満足度調査SM	スモールオフィス市場部門	第1位	コニカミノルタジャパン公式ニュースリリース
2025年	J.D. パワー2025年カラー複合機顧客満足度調査SM	商品、保守サービス、営業対応	最高評価	コニカミノルタジャパン公式ニュースリリース

## 7.3 知財・特許対応表

事業戦略と連動して同社が構築・保有している主な特許群、特許番号、および関連技術は以下の通りである<sup>3</sup>。

分野・セグメント	関連製品・技術・サービス名称	特許・商標番号 / ポートフォリオ規模	技術概要・特記事項

プロフェッショナルプリント	インテリジェントメディアセンサー(IM-104 / 105)	244件の特許群	用紙特性分析、印刷パラメータ自動設定。日本・米国・欧州・中国で取得
画像ソリューション(ヘルスケア)	X線動態解析(Dynamic Digital Radiography)	世界で300件以上の特許群	低線量X線による血流・呼吸等の生体動態可視化技術
画像ソリューション(ヘルスケア)	X線動態解析関連商標	商標登録 第6713842号	商標「X線動態」
画像ソリューション	コア領域の必須特許	60件以上の特許群	画像ソリューション事業における必須特許(Essential Patents)ポートフォリオ
インダストリー	ピックアップレンズ	基本特許群および周辺特許群	1990年代の非球面プラスチック単レンズ基本特許、CD/DVD/BD用レンズ
QOLソリューション	HitomeQ ケアサポート	特許 第6115692号	介護・福祉分野向け。高精度な行動検知に関する画像解析技術
Imaging-IoT	人間の行動解析(Human Behavior Analysis)	特許 第7271915号	人間の行動検知および行動推定に関する技術

Imaging-IoT	人間の行動解析 (Human Behavior Analysis)	特許 第7563662号	属性に関連付けられた複数人の行動解析技術
センシング・ソリューション	ガス監視ソリューション (Gas Monitoring Solution)	特許 第6245418号	ガス漏れを定量化する画像処理技術
エデュケーション	tomoLinks (学習支援サービス)	特許 第7703945号	学習支援に関する特許技術

## 7.4 組織・拠点表

コニカミノルタ株式会社が公式ウェブサイト上で公表している日本国内の主要な拠点 (研究開発、生産、事業統括等のサイト) の一覧は以下の通りである<sup>5</sup>。

拠点区分 / エリア	拠点名称	所在地	代表電話番号
本社	本社	東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー15F	03-6250-2111
関東	浜松町大門サイト	東京都港区芝公園2-4-1 芝パークビルA館 3F/6F	03-6324-1009
関東	東京サイト日野	東京都日野市さくら町1	042-589-8112
関東	東京サイト八王子	東京都八王子市石川町2970	042-660-9112

関東	甲府サイト	山梨県中央市極楽寺 1221	055-240-3610
東海	瑞穂サイト	愛知県豊川市穂ノ原 3-22-1	0533-84-6121
東海	三河サイト	愛知県豊川市八幡町 西赤土(新地)168	0533-88-5711
東海	豊川サイト	愛知県豊川市金屋西 町1-8	0533-89-3560
関西	高槻サイト	大阪府高槻市桜町1-2	072-685-6111
関西	堺サイト	大阪府堺市堺区大仙 西町3-91	072-241-9321
関西	大阪狭山サイト	大阪府大阪狭山市今 熊6-300	072-367-1551
関西	神戸サイト	兵庫県神戸市西区高 塚台1-5-3	078-991-3410
関西	神戸第2サイト	兵庫県神戸市西区高 塚台7-3-1	(調査範囲内では確認で きず)
関西	西神サイト	兵庫県神戸市西区高	078-992-2251

		塚台4-4-1	
--	--	---------	--

## 8. 未確認事項まとめ

本レポートの調査・作成過程において、一次情報(企業公式発表資料、法定開示、公的DB等)の範囲内では確認できなかった事項、あるいは民間サービス等で発見されたために引用不可として除外した事項は以下の通りである。

1. 特許番号の直接照合に関する未確認事項:  
民間特許情報サービス(Justia等)において、コニカミノルタ株式会社を権利者あるいは出願人とする複数の特許情報(例: 米国特許番号12602763「Radiographic imaging apparatus and maintenance management system」、公開番号20260099181「CONTROL DEVICE, ELECTRONIC APPARATUS, IMAGE PROCESSING APPARATUS, AND PROGRAM」)が提示された。しかし、調査範囲内では公的特許データベース(USPTO、J-PlatPat等)や同社の公式開示資料において、これらの番号と同社の技術内容を直接的に紐づける確証が得られなかったため、本文への記載を見送った。
2. 市場シェアに関する具体的な占有率数値:  
統合報告書等において、「ドメインNo.1戦略」の推進や、市場シェアの獲得および維持を目指す方針についての言及は確認された。しかし、A3カラー複合機、プロダクションプリント、あるいはセンシング事業(光源色分野など)における具体的な「市場占有率(パーセンテージ)」を示す数値データについては、今回の調査範囲内の公式資料では特定できなかった。
3. 特定の研究開発拠点の詳細な機能区分:  
東京サイト日野、東京サイト八王子、豊川サイト等の所在地および代表連絡先については公式の拠点一覧で確認された。しかし、各サイトが専任の「研究開発(R&D)専用拠点」として機能しているか、あるいは「生産拠点」を兼務しているか等、施設ごとの明確な機能の区分や定義付けについては、調査範囲内の文書からは特定できなかった。
4. 他社IRカレンダーにおける同社の言及に関する除外措置:  
他事業会社(デンカ株式会社)のIRカレンダーと見られるウェブページ上に、コニカミノルタの四半期決算発表と類似するスケジュールの記載が存在した。しかし、発行体が異なる一次情報外のデータであり、事実の誤認リスクが高いと判断されたため、参照および引用から除外した。
5. 民間金融情報サイトおよび市場調査レポートのデータの除外:  
民間サービスである「Fool.com」に掲載された同社の株価・時価総額情報、および調査会社レポート(MarketResearch.com)における「Printing Toners Market」に関する将来予測やシェアについての記述が確認された。しかし、これらは設定された一次情報の定義から外れるため、これらを用いた分析や数値の転記を全て除外した。

### 引用文献

1. Integrated Report (Annual Report) 2025 - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、



- [https://www.konicaminolta.com/global-en/investors/ir\\_library/ar/ar2025/index.html](https://www.konicaminolta.com/global-en/investors/ir_library/ar/ar2025/index.html)
2. Untitled - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/shared/changeable/investors/include/ir\\_library/ar/ar2025/pdf/konica\\_minolta\\_ar2025\\_e.pdf](https://www.konicaminolta.com/shared/changeable/investors/include/ir_library/ar/ar2025/pdf/konica_minolta_ar2025_e.pdf)
3. Untitled - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/shared/changeable/investors/include/ir\\_library/intellectual\\_property/pdf/ip2025.pdf](https://www.konicaminolta.com/shared/changeable/investors/include/ir_library/intellectual_property/pdf/ip2025.pdf)
4. News Release コニカミノルタ 組織変更および役員新体制のお知らせ - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2026/pdf/0227-01-01-ja.pdf>
5. 拠点一覧 - 企業情報 | コニカミノルタ - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/corporate/site.html>
6. コニカミノルタ株式会社 2026年3月期(2025年度 ...) - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir\\_library/fr/pdf/2026/2026\\_3q\\_presentation.pdf](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/fr/pdf/2026/2026_3q_presentation.pdf)
7. Intellectual Property Report 2025-Investor Relations - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/global-en/investors/ir\\_library/intellectual\\_property/index.html](https://www.konicaminolta.com/global-en/investors/ir_library/intellectual_property/index.html)
8. Message from the CEO -Integrated Report (Annual Report) 2025 - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/global-en/investors/ir\\_library/ar/ar2025/message/index.html](https://www.konicaminolta.com/global-en/investors/ir_library/ar/ar2025/message/index.html)
9. 「J.D. パワー2025年カラー複合機顧客満足度調査」のスマールオフィス市場部門で第1位を受賞 | コニカミノルタ - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2025/1204-01-01.html>
10. サステナビリティ・リンク・ボンドの発行条件決定に関する ... , 4月 23, 2026にアクセス、  
<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2026/0305-01-01.html>
11. Intellectual Property Report - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/shared/changeable/investors/include/ir\\_library/intellectual\\_property/pdf/ip2020.pdf](https://www.konicaminolta.com/shared/changeable/investors/include/ir_library/intellectual_property/pdf/ip2020.pdf)
12. Patent Search / Utility model Search | Japan Patent Office, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/e/support/j\\_platpat/patent\\_search.html](https://www.jpo.go.jp/e/support/j_platpat/patent_search.html)
13. Search for patents - USPTO, 4月 23, 2026にアクセス、  
<https://www.uspto.gov/patents/search>
14. IR関連イベント-株主・投資家情報 | コニカミノルタ - Konica Minolta, 4月 23, 2026にアクセス、  
[https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other\\_event/index.html](https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/event/other_event/index.html)