

SCREEN

経営戦略と事業戦略と知財戦略のリンケージについて

Innovation for a Sustainable World

株式会社SCREENホールディングス

代表取締役 取締役会長

廣江 敏朗

2025年7月22日

会社概要

社名

株式会社SCREENホールディングス

設立年月日

1943年10月11日

本社所在地

〒602-8585

京都市上京区堀川通寺之内上る四丁目天神北町1番地の1

Tel: 075-414-7111 Fax: 075-451-9603

代表者

取締役会長

廣江 敏朗

取締役社長 最高経営責任者（CEO）

後藤 正人

廣江 敏朗 ひろえ としお

同志社大学工学部機械工学科卒業

年齢：66歳

趣味：ゴルフ、料理、読書

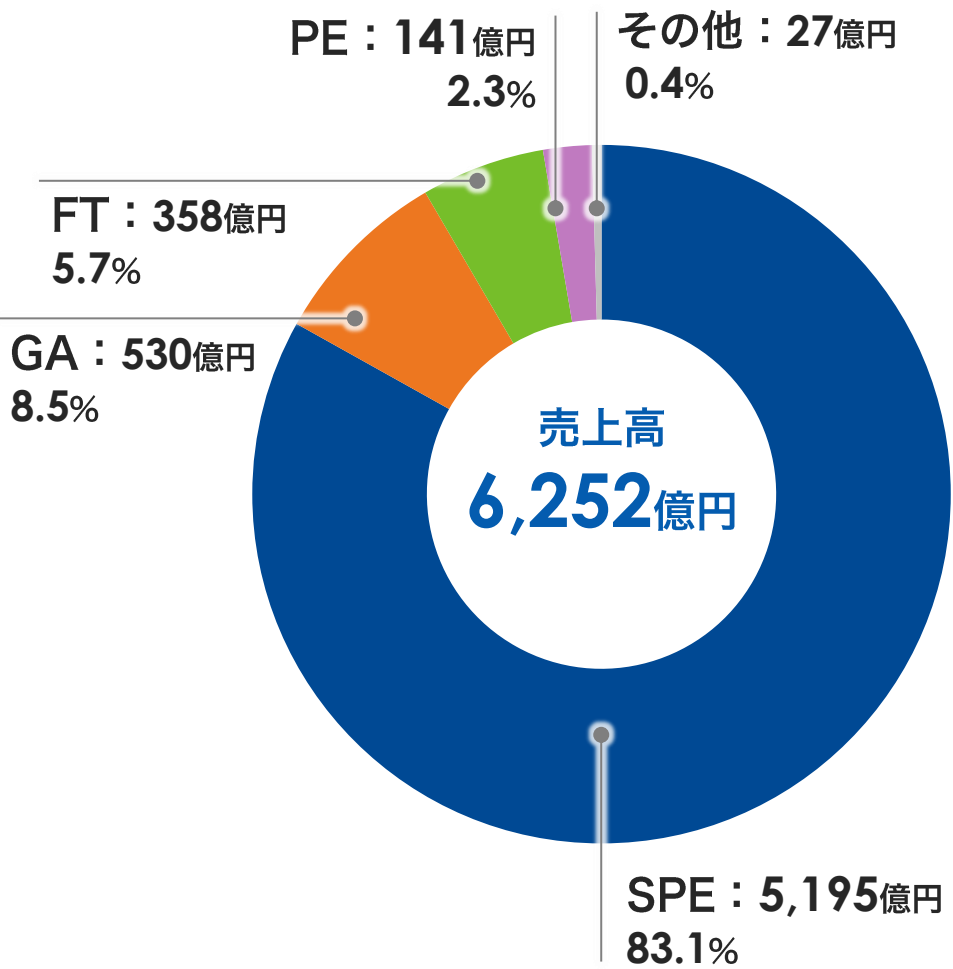
1983年 大日本スクリーン製造(株)入社
化工機工場 半導体洗浄装置設計に従事
1992年 野洲工場（洗浄装置専用工場）に異動
1997年 米国シリコンバレーに駐在
2001年 野洲工場技術部長

2006年 彦根Fab. FC2工場長
2010年 技術開発センター副センター長
2014年 持株会社体制に移行
(株)SCREENファインテックソリューションズ社長
2019年 (株)SCREENホールディングス社長
2025年 同 会長



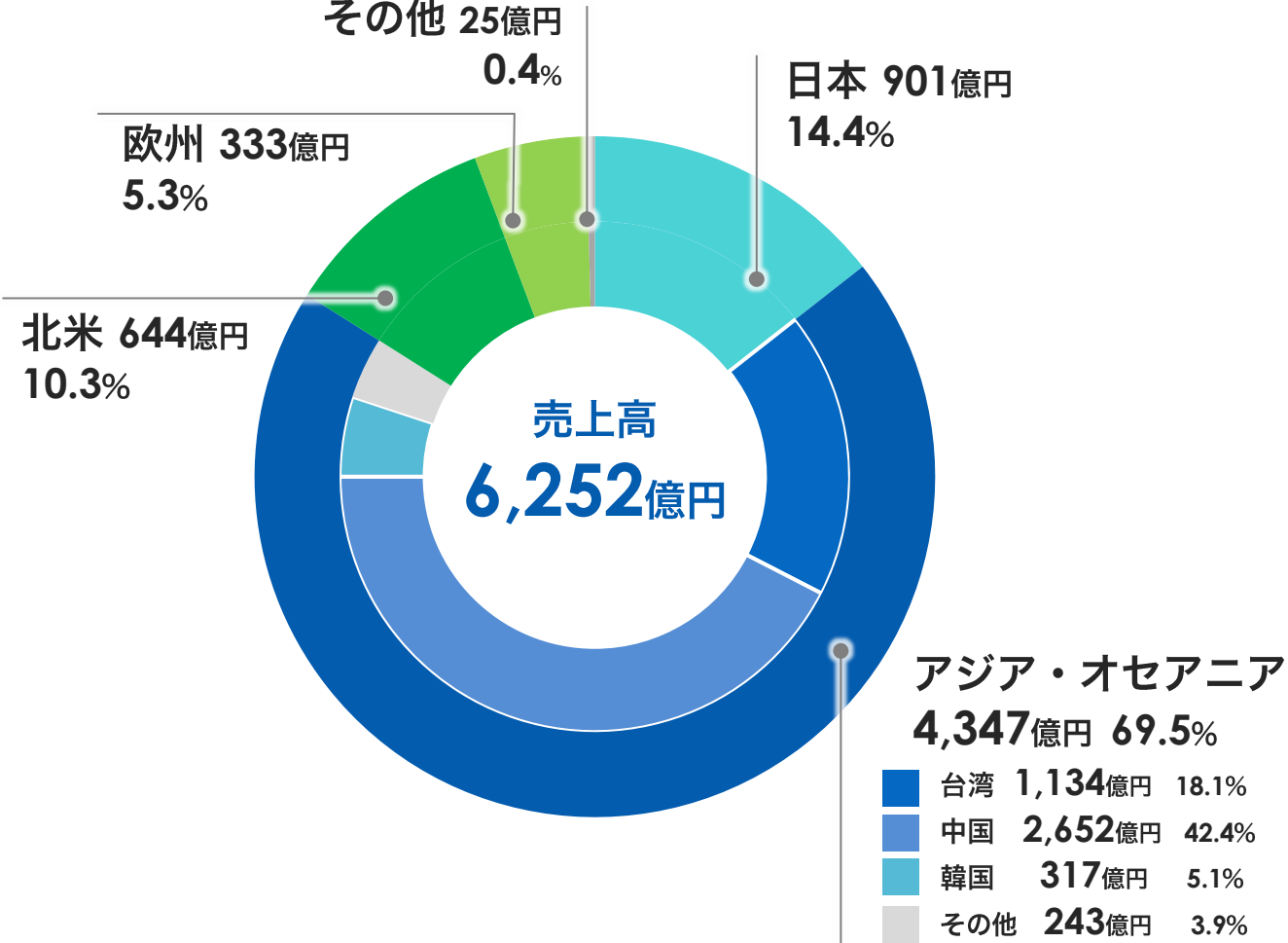
連結業績 2025年3月期

セグメント別 連結売上高

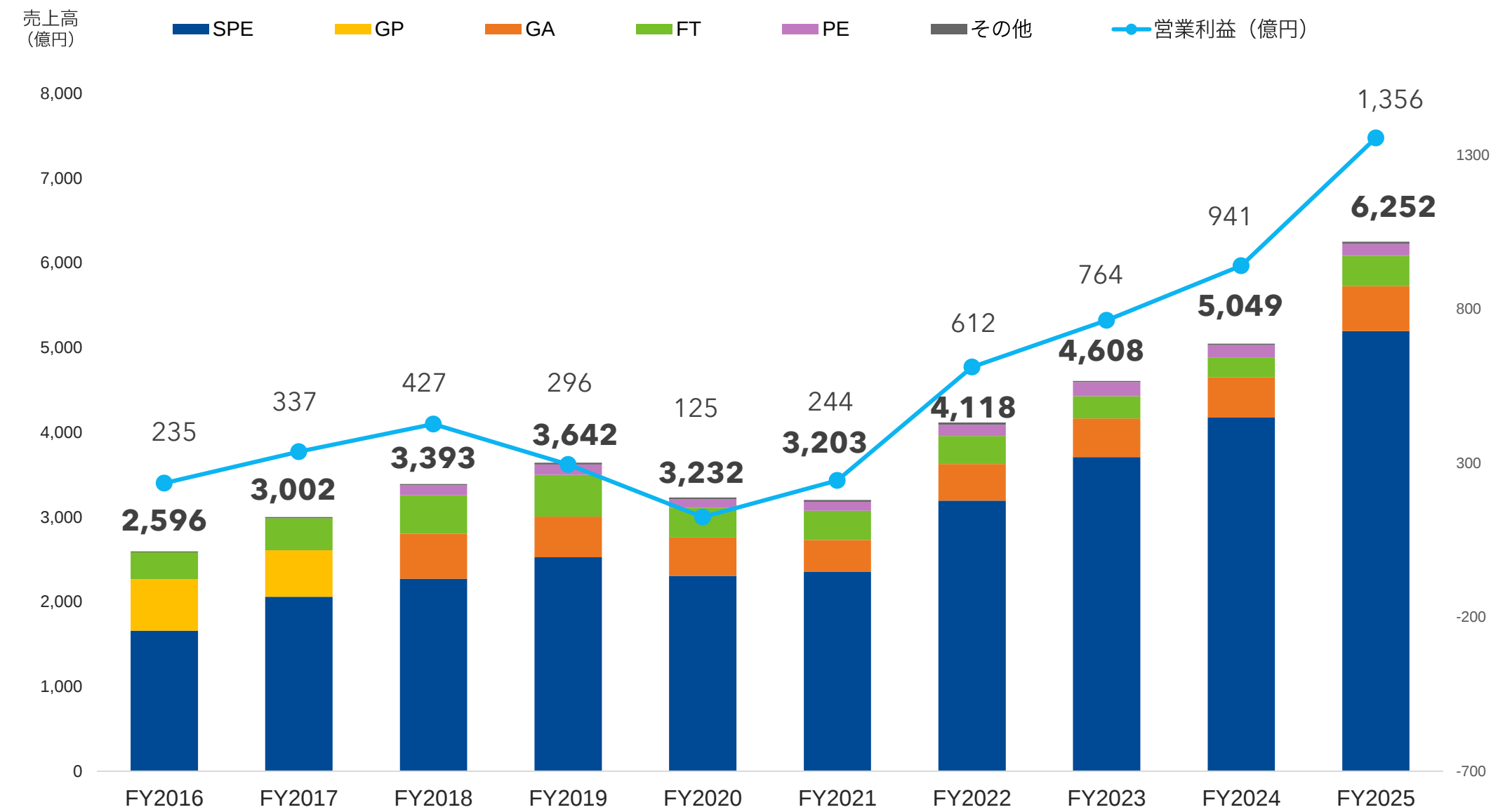


地域別 連結売上高

海外売上高比率：85.6%



売上高と営業利益の推移 連結



技術と製品の変遷

1868年

2025年

157年

1868年 石田旭山印刷所 創立

1943年 大日本スクリーン製造株式会社 創立

2014年 SCREENホールディングスに商号変更

石版印刷



ガラススクリーン
(フォトリソグラフィー)



1963年
シャドウマスク

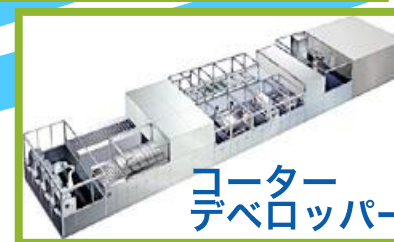


半導体機器
(1975年～)

半導体洗浄装置



FPD機器
(1976年～)



コンピューター
デベロッパー

印刷関連機器
(1943年～)



CTP装置



インクジェット
プリンター(POD)



露光装置 (Ledia)

新規分野へ
>> ADPKG
>> エネルギー
>> ライフサイエンス

...現在の製品

SCREENの主力製品



世界シェア
トップ

枚葉式洗浄装置

薬液をスプレーして、ウエハーを1枚ずつ
洗浄する装置



世界シェア
トップ

バッチ式洗浄装置

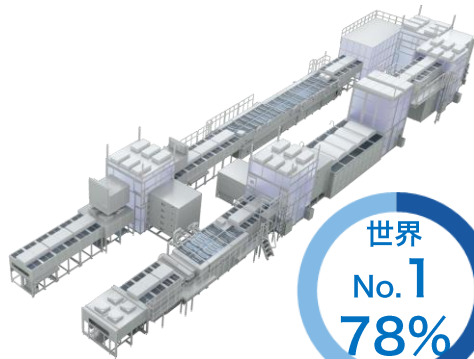
複数枚のウエハーを一度に薬液
などに浸して洗浄する装置



世界シェア
トップ

スピンスクラバー

ウエハーを軟らかいブラシと純水で
物理洗浄する装置



世界
No.1
78%

コーターデベロッパー

レジスト（感光液）をガラス基板
上に均一に塗布し、現像する装置



CTP装置

印刷用刷版をダイレクトに出
力する装置



世界
No.1
34%

POD装置 (フルカラー連帳 インクジェット印刷システム)

データベースと連携した、DMなどを
高速に印刷する装置



世界シェア
トップクラス

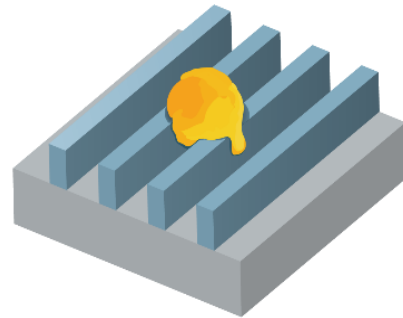
直接描画装置

多彩な半導体パッケージ基板に最適
なレーザーによる露光装置

半導体洗浄技術の重要性

歩留まり

ウエハーに付着する「微小ごみ」などに起因する欠陥数が、許容される基準以下となっている良品の割合を指す



「微小ごみ」の付着による
配線の不良例

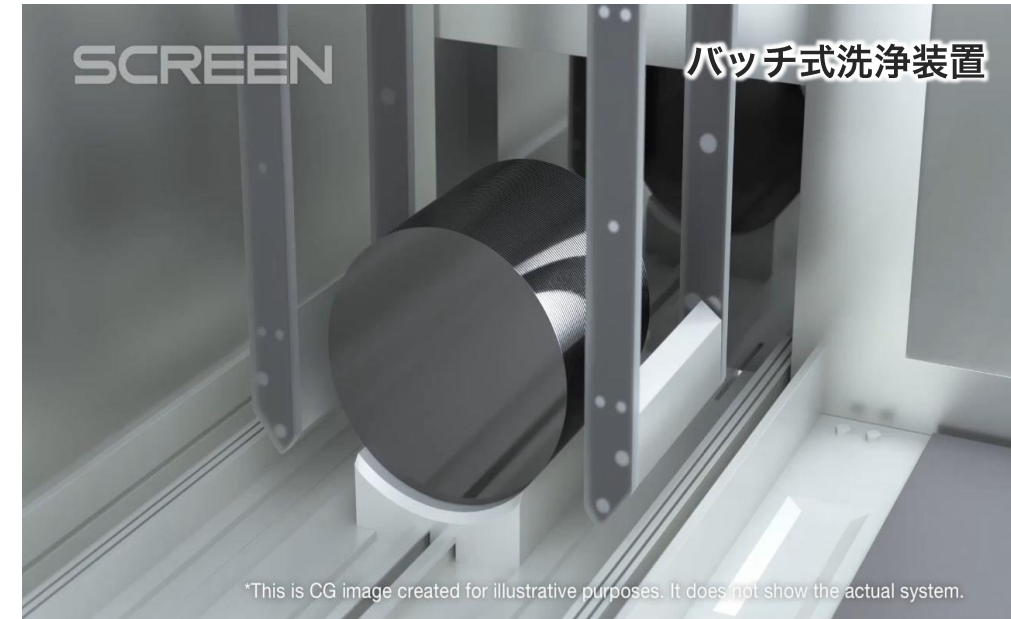
微小ごみ

有機物 炭素 (C)

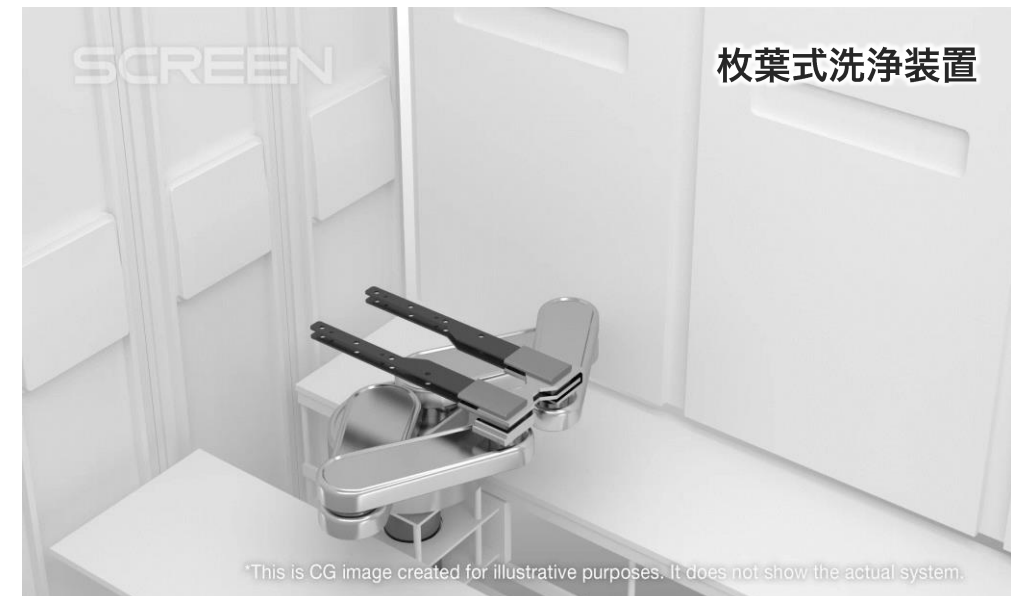
無機物 金属イオン、金属の酸化物、シリコン (Si) 系反応物

⇒ 多種多様な微小ごみに対して、最適な洗浄方法が存在

当社の高度な洗浄技術が、
歩留まり向上に大きく寄与



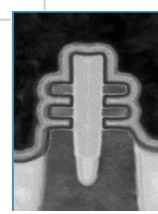
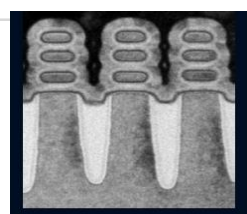
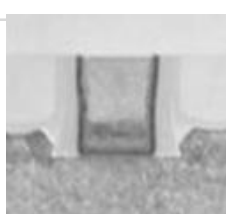
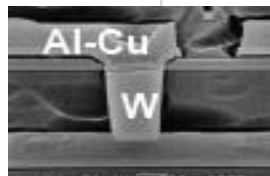
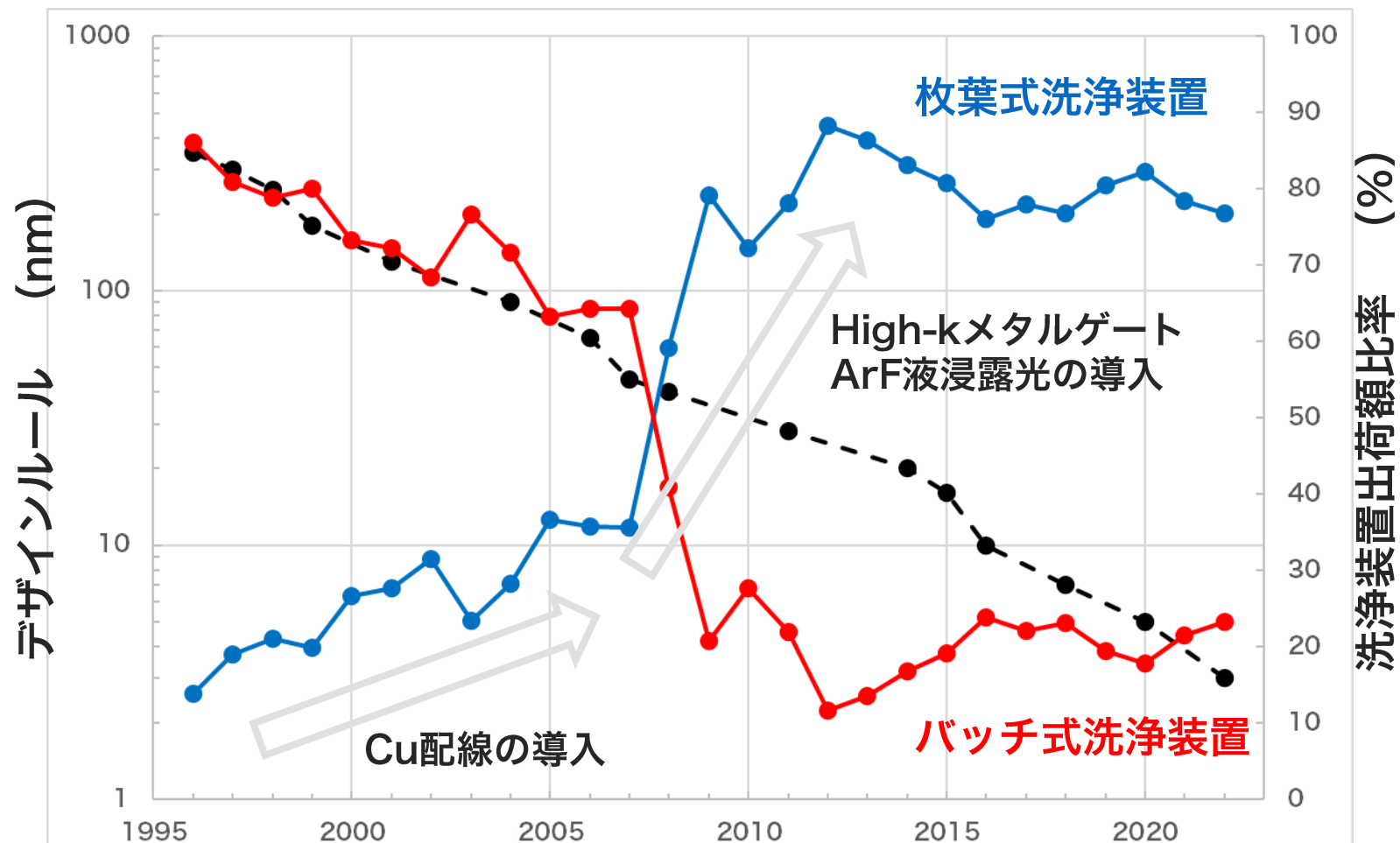
*This is CG image created for illustrative purposes. It does not show the actual system.



*This is CG image created for illustrative purposes. It does not show the actual system.

デバイスの微細化と洗浄装置の遷移

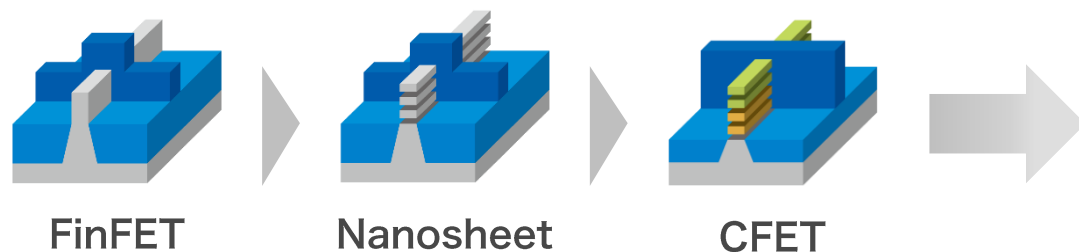
ーバッチ式洗浄装置から枚葉式洗浄装置へのシフトチェンジー



技術動向

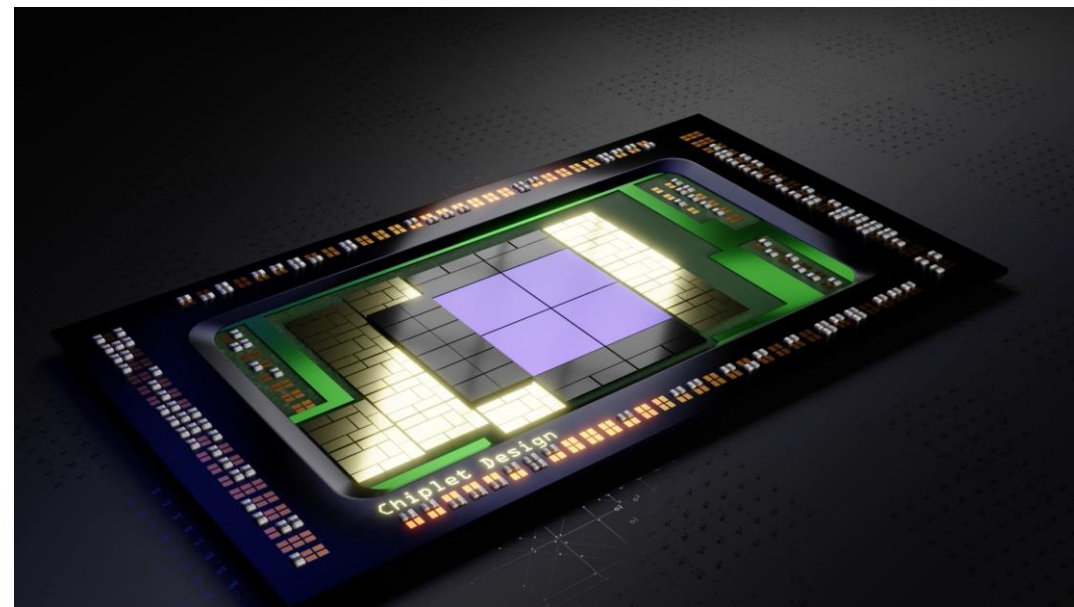
- 社会が抱える技術的な課題（省電力化・高速通信化）を解決するため、業界構造に大きな変化が起こっている
 - 最先端半導体の進化へソリューションを提供

半導体の微細化



チップの製造コストが増加

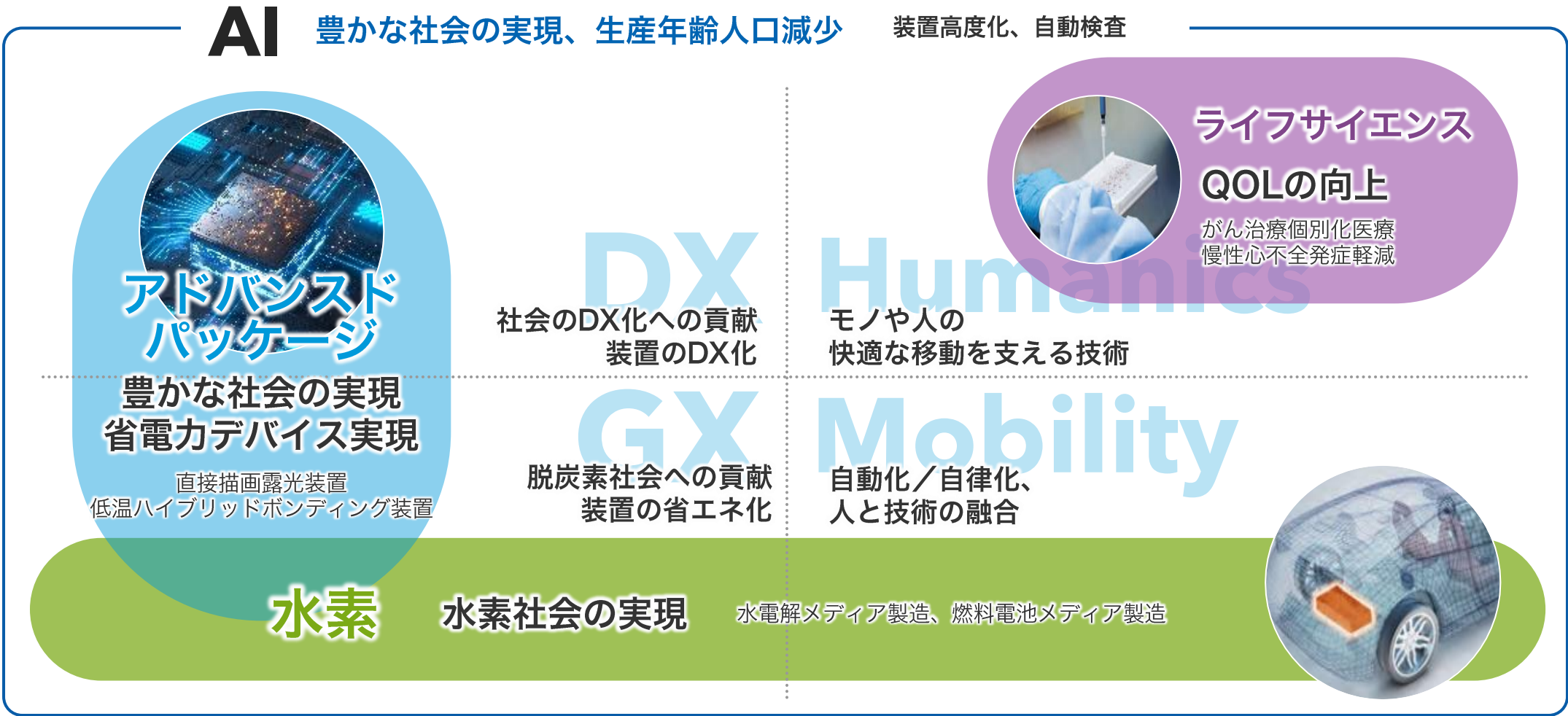
デバイス／チップの3D化 (積層化)



アドバンスドパッケージ等

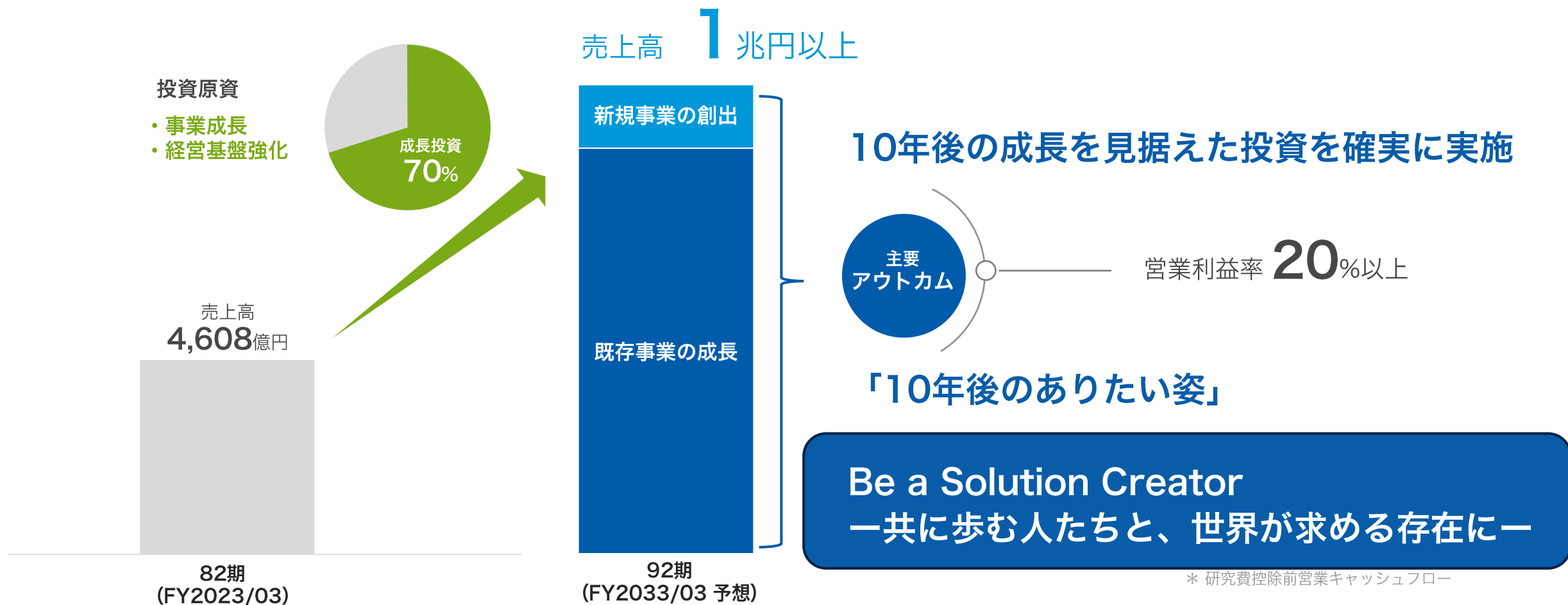
新規事業の育成

メгатrendに注目し、戦略投資領域を定めて新規事業育成を図る



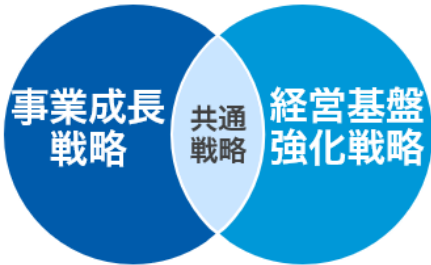
経営大綱（10年後のありたい姿）の財務指標と投資戦略

基本方針：既存事業の成長と新規事業の創出に向け、投資原資*の70%を成長投資に配分し、2033年3月期 売上高1兆円以上、全社営業利益率20%以上の達成を目指す



基本戦略

前中計で構築した財務基盤を維持しつつ、10年後の「売上高1兆円企業」を目指した新たな成長への投資フェーズと位置付ける



取り組むべきポイント

- 付加価値向上によるマーケットシェアの向上
- オペレーション向上への取り組み
- 100億円規模の新規事業の創出
- 新技術・新製品の上市、営業力の強化
- 長期の成長を支える経営基盤の強化

事業成長戦略	共通戦略	経営基盤強化戦略
● ポートフォリオ戦略：事業PF/製品PFによるポートフォリオマネジメントの実施 ● 事業の成長戦略：業界でのプレゼンスを高め、企業価値向上を目指す ● イノベーションマネジメント：新技術・新製品の上市と100億円規模の新事業立ち上げ ● 知的財産戦略：事業戦略・技術戦略に基づく知財PFの構築	● サステナビリティ戦略：バリューチェーン全体でのESG（環境・社会・企業統治）活動を展開 ● ブランド戦略：グローバルブランドとしてのプレゼンス確立	● 人財戦略：組織の活性化と個の成長を目指す ● 財務戦略：事業成長を支える、リスク耐性のある財務基盤の構築 ● 情報戦略：情報セキュリティ強化、DX推進による生産性向上 ● ファシリティ戦略：事業成長や研究開発を支えるファシリティの充実

SCREEN

SCREENの知財戦略

経営戦略と事業戦略と知財戦略のリンケージ

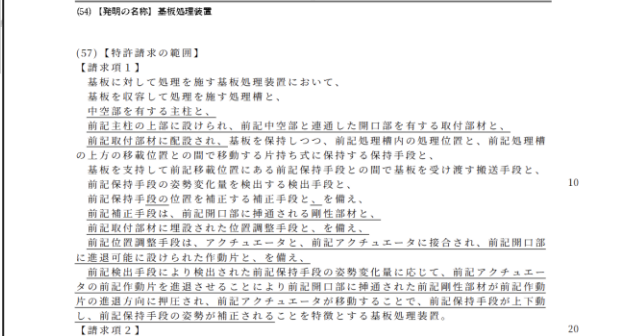
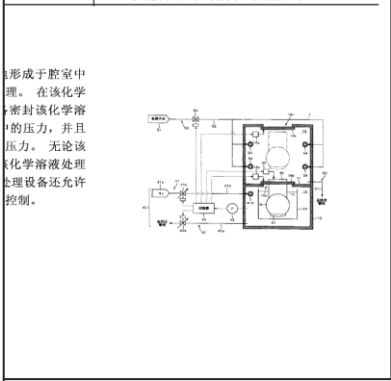
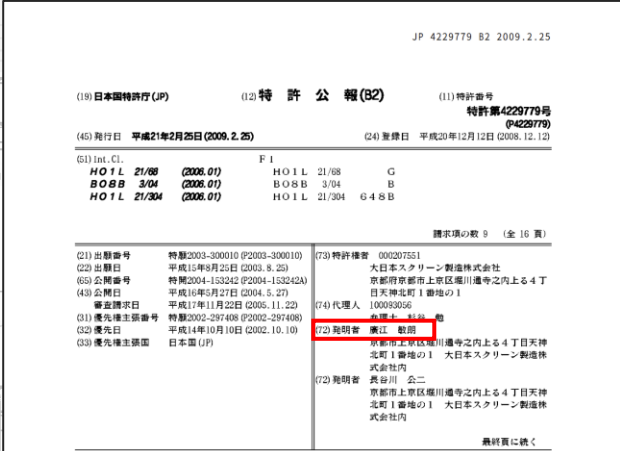
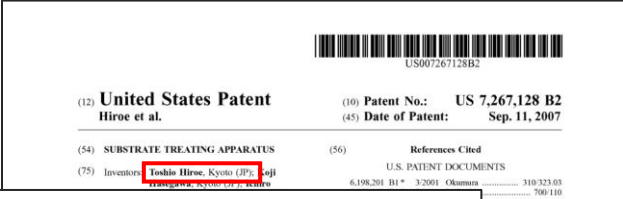
Innovation for a Sustainable World

経営者になる前に知財マインドの醸成

■ 技術者そして発明者として

- 半導体製造装置のエンジニアとしての経験
- 装置開発・プロセス開発、顧客対応
- 日々の仕事からアイデア、発明届け出
- 半導体製造装置事業部門で知財のリエゾンの役割
- 他社の特許調査や先行技術文献調査
- 私が取得した特許件数

特許取得国	特許取得件数
日本	38件
米国	6件
中国	5件
韓国	7件
台湾	4件



知財マインドの醸成 ―SCREENの知財活動の転機―

■ 1990年代から半導体製造装置米国市場進出 ➡ 知財訴訟の増加

当時、プロパテント政策*多くの外国企業が知財訴訟のターゲット

- 1990年代 洗浄装置の乾燥方法において知財紛争
- 2001/9.11 同時多発テロ事件
- 2002.3 陪審員裁判で敗訴



この経験から知財戦略の強化の必要性を実感

*知的財産を重要視し、特許権に強い保護と効力を与える政策

知財マインドの醸成 ―SCREENの知財活動の転機―

■ アメリカでの知財訴訟を経験して

学んだこと

- 早期の知財クリアランスの重要性
- 訴訟の初期段階から専門家関与の重要性
- ディスカバリー制度
- 陪審員裁判
- 海外での有効なカウンター特許の不足

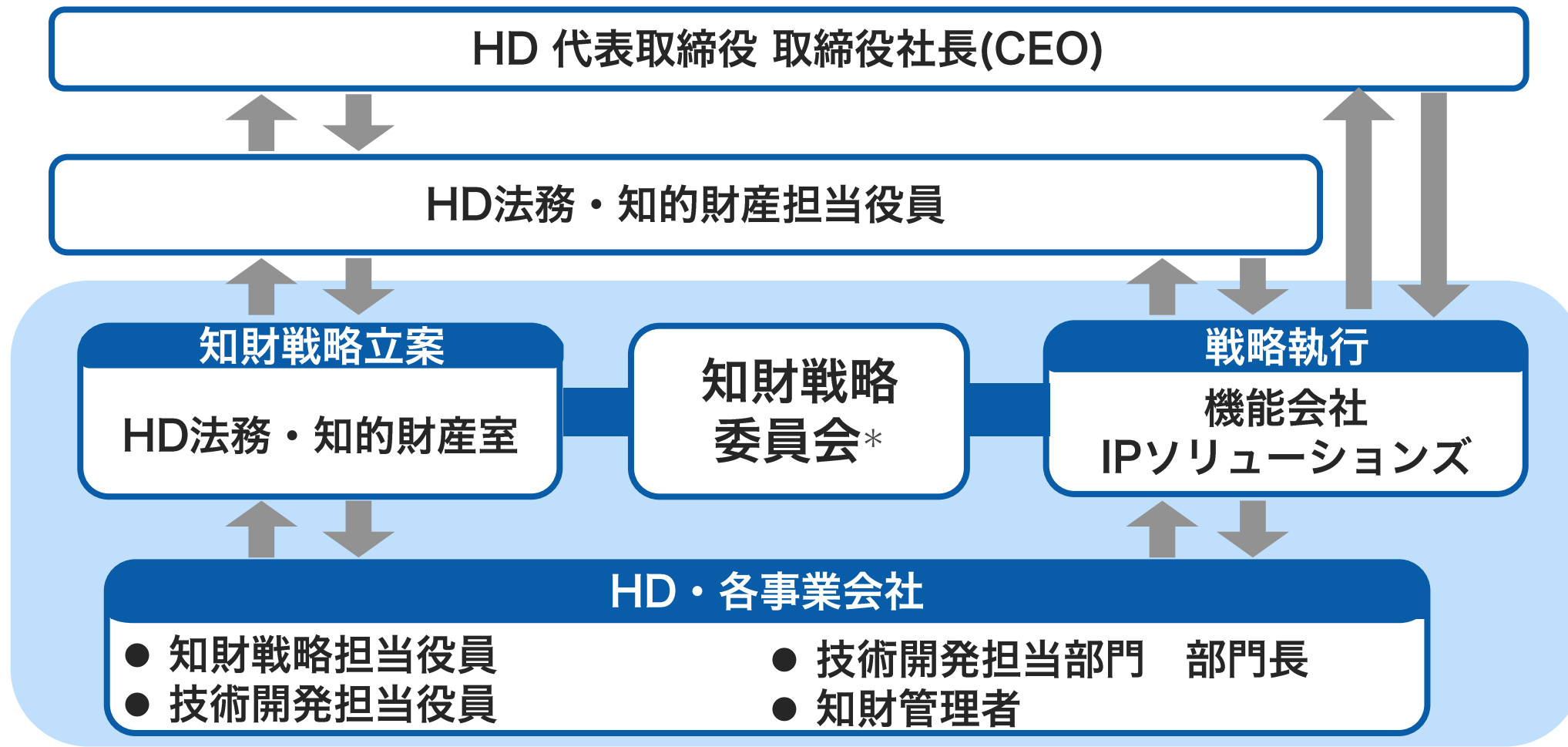
変えてきたこと

- 国内外で強い特許網構築（攻めと守り）
- 他社特許・先行技術調査の徹底
- 知財・法務部門の充実、戦略部門の設置
- 開発での情報管理・履歴管理

情報・知的財産の適切な管理と活用

知財管理について

■ 知財ガバナンス体制



* グループ全体の知的財産方針について協議する委員会

中期経営計画ValueUp2026での知財戦略

「Value Up Further 2026」における知的財産戦略推進体制

経営戦略
事業戦略・技術戦略

HD、4事業会社の各戦略と連携

知的財産戦略

IP Portfolio Management

- 中長期事業計画・開発計画と連携した重点技術領域への知財KPIの設定
- 新規事業分野の出願促進
- イノベーションマネジメントとの連携
- 客観的な知財評価指標を活用した特許評価の実施

Global IP Strategy

- 半導体製造装置領域で、高いグローバル出願率を確保
- 地域別売上高に応じた特許保有比率を実現
- 知財ミックス*による多面的保護の促進

AI・ビジネスモデル・環境発明強化

- AIコア発明に加え、当社装置に適用するAI関連発明の創出・権利化の促進
- 当社装置の価値転換によるビジネスモデル発明の創出・権利化の促進
- 事業活動を通して環境負荷低減に貢献する環境発明の創出・権利化の促進

発明人財育成（獲得・育成・リテンション）

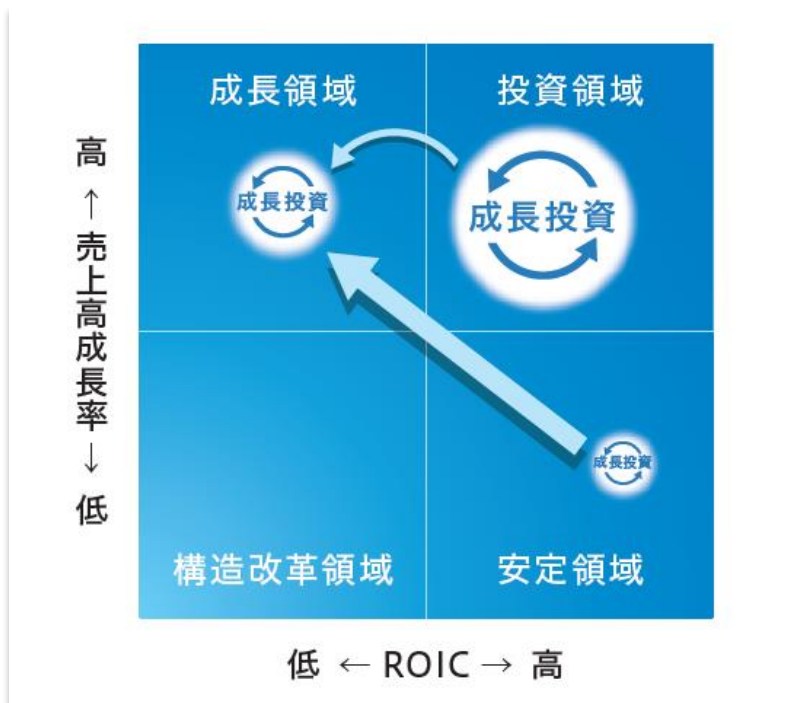
- 多様な価値観・スキルを持つ人財の獲得、育成、知財報奨制度によるリテンションを通じた組織の成長と競争力強化

知財の見える化

- 保有する知的財産の可視化を通じて目指すべきポジションを明確化し、戦略的意思決定に活用

経営戦略と事業戦略とリンクした知財戦略への変革

■ 事業ポートフォリオマネジメントと知財



知財戦略

ポートフォリオ領域に合わせた知財施策

◆ 既存事業の成長を促す

- ✓ 事業成長領域への知財積極投資
- ✓ 構造改革領域における知財の筋肉質化

◆ 新規事業の創出

- ✓ 既存事業から得たキャッシュを成長領域への知財投資にシフト
- ✓ オープン&クローズ知財戦略
 - アライアンス、ライセンス、M&Aの積極活用
 - 事業方針に基づく秘匿発明や、強みの分散

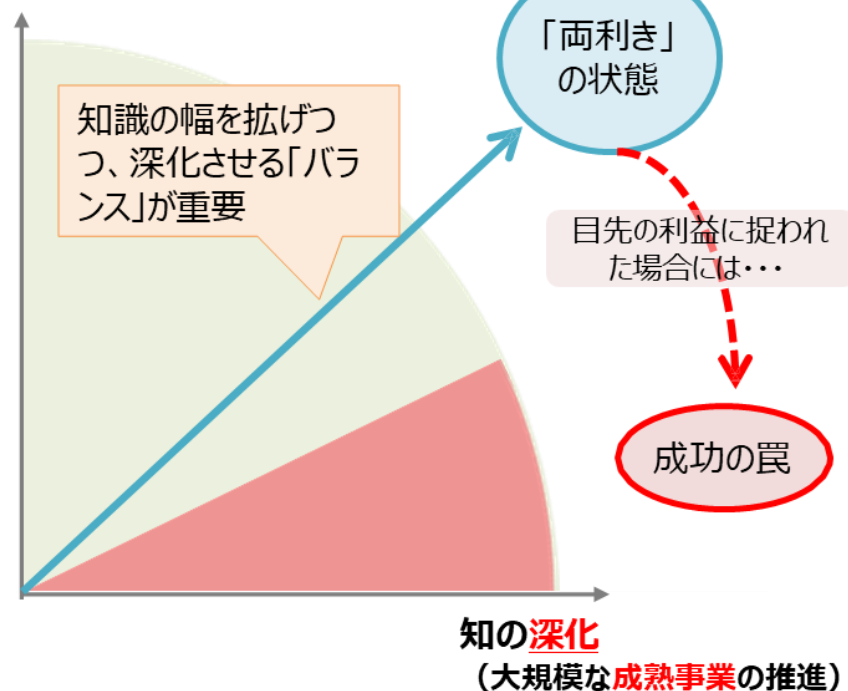
両利きの経営がイノベーションを生む

- イノベーションを起こすためには「両利きの経営」が必要
 - 「**知の深化**」 既存事業の成長は「知の深化」と親和性が高い
 - 「**知の探索**」 経営が意識しないと実施できない

両利きの経営（2016年）

- 既存企業のイノベーションを成功させるためには、
 - ①既存事業の効率化と漸進型改善（知の深化）
 - ②新規事業の実験と行動（知の探索）の両者を同時に行う「両利きの経営」が必要。
- 「両利きの経営」によって企業業績（イノベーション、財務指標、企業生存率など）が向上するという実証分析が多い。
- 特に、企業環境の不確実性が大きい場合や、十分なリソースを有する大企業である場合に一層有益である。

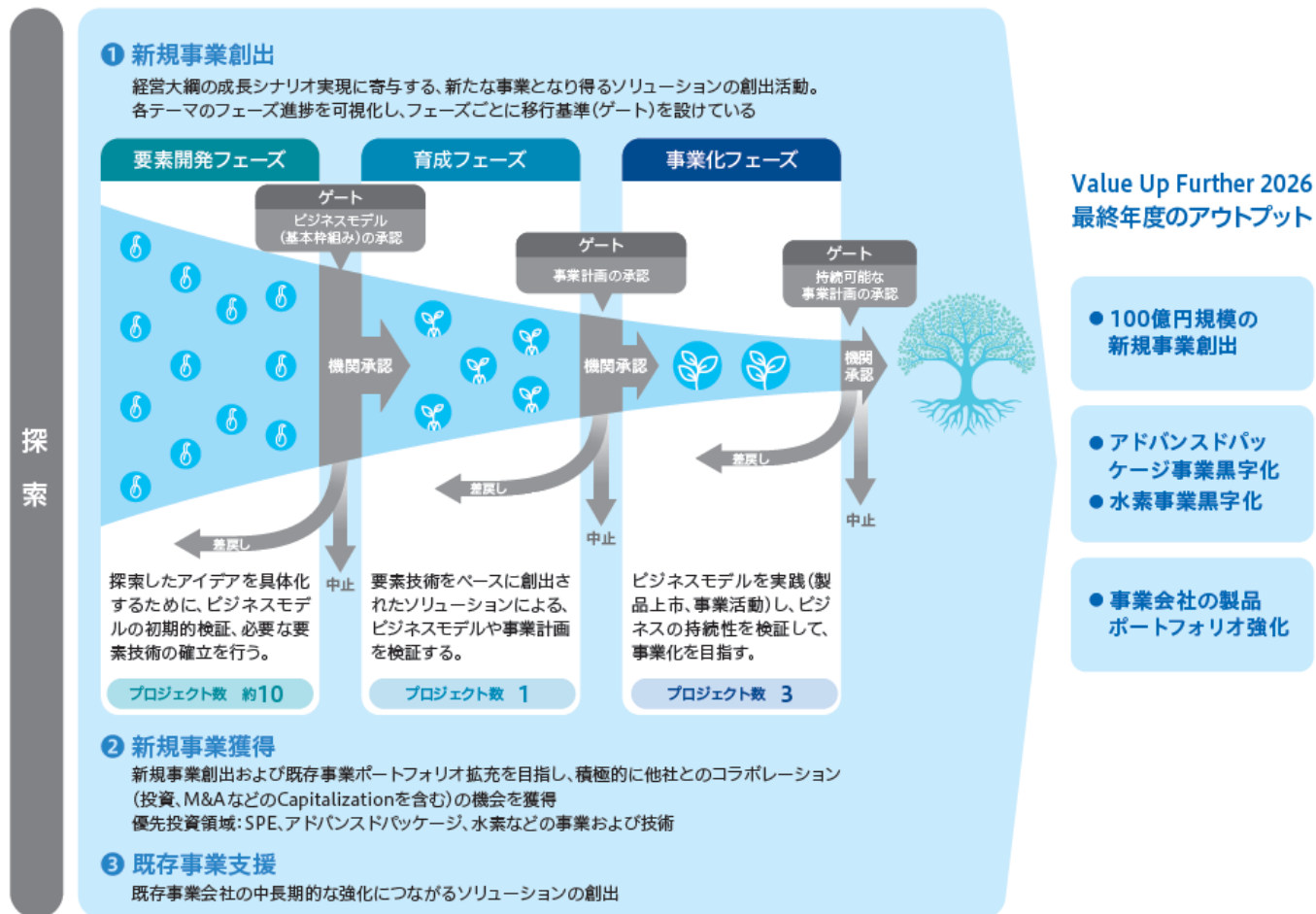
知の**探索**（冒険的な**新規事業**の推進）



（出所） Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman (2013) "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future" Academy of Management Perspectives Vol 27, No.4.、オライリー、タッシュマン（2016）「両利きの経営」（監訳・解説：入山（2019））を基に作成。

イノベーションを生むための仕組みと知財戦略

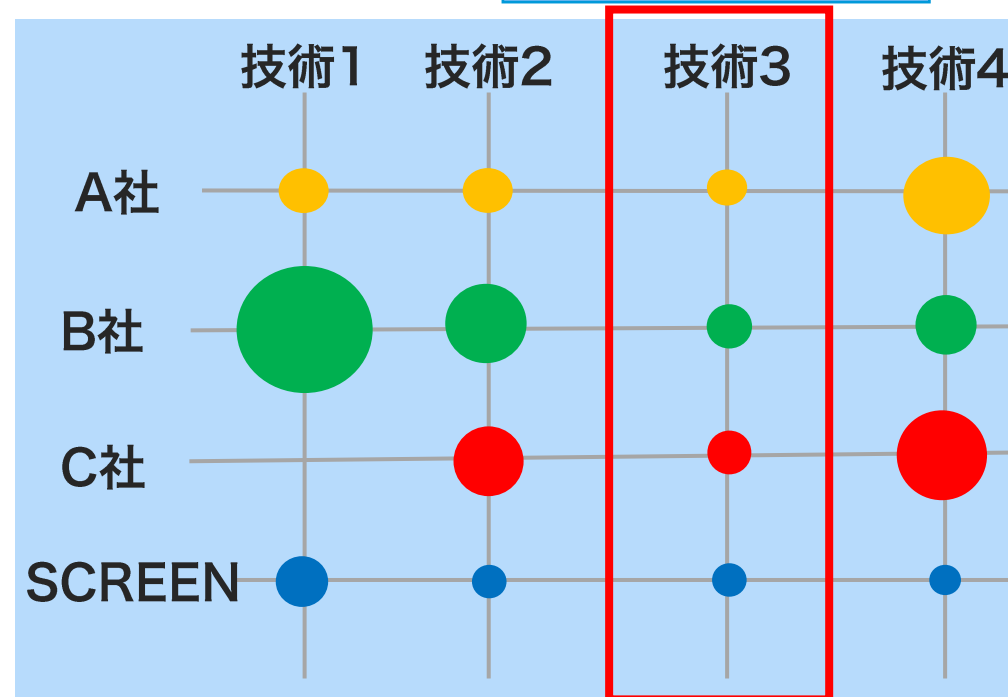
■ イノベーションマネジメントと知財



HD組織が管轄する

パテントマップの活用

強化ポイント

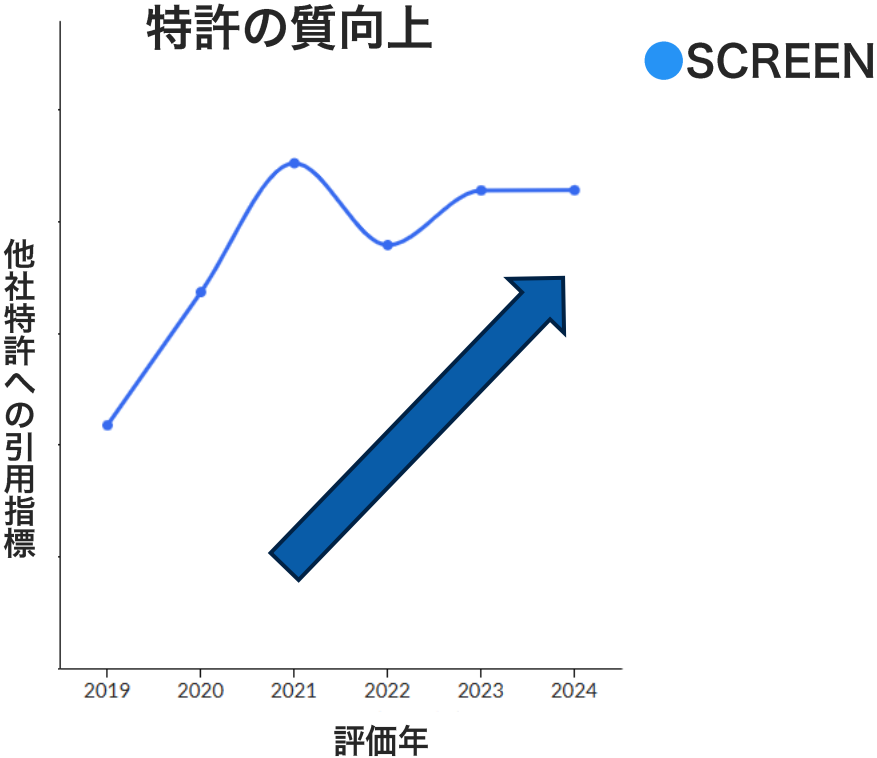
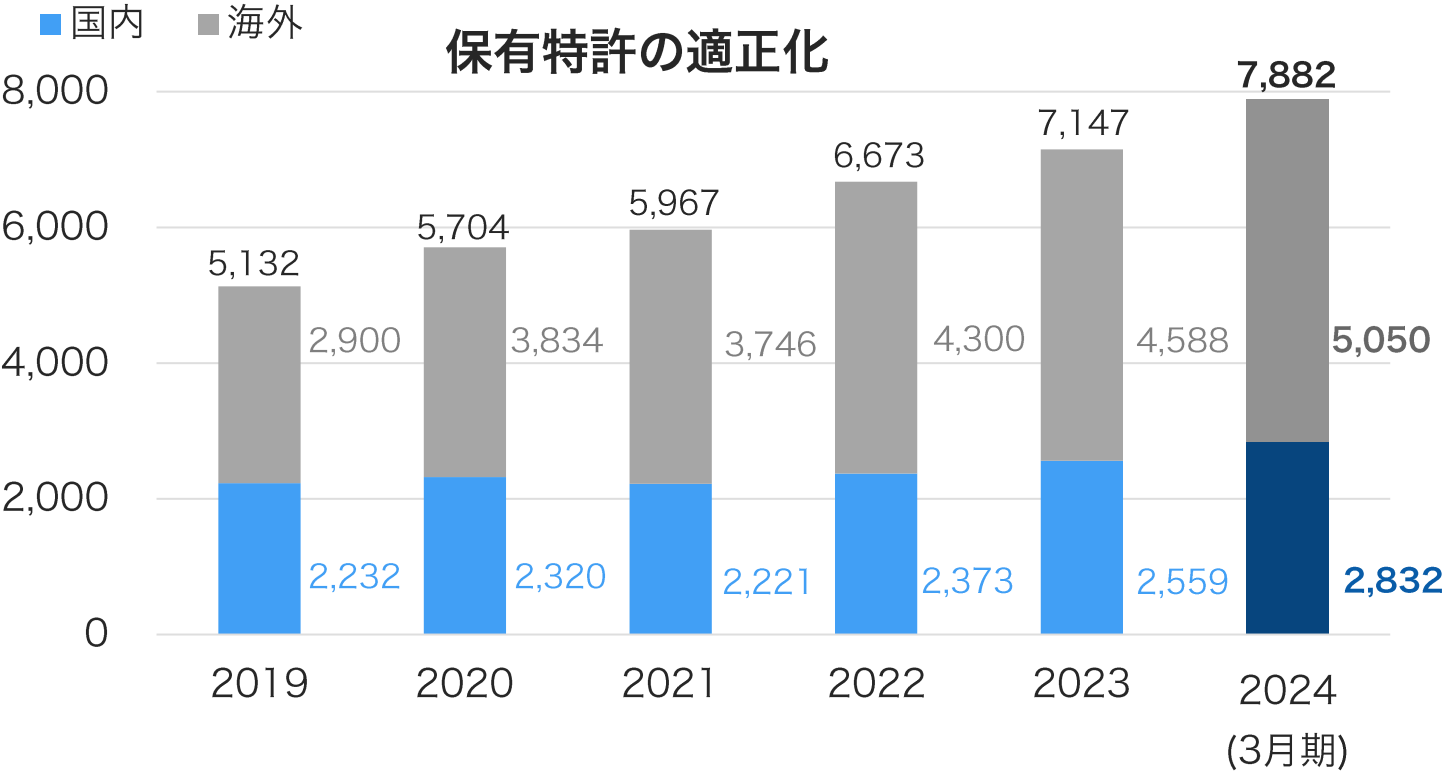


- 経営の定めた戦略領域を分析し、有効な知財取得を目指す

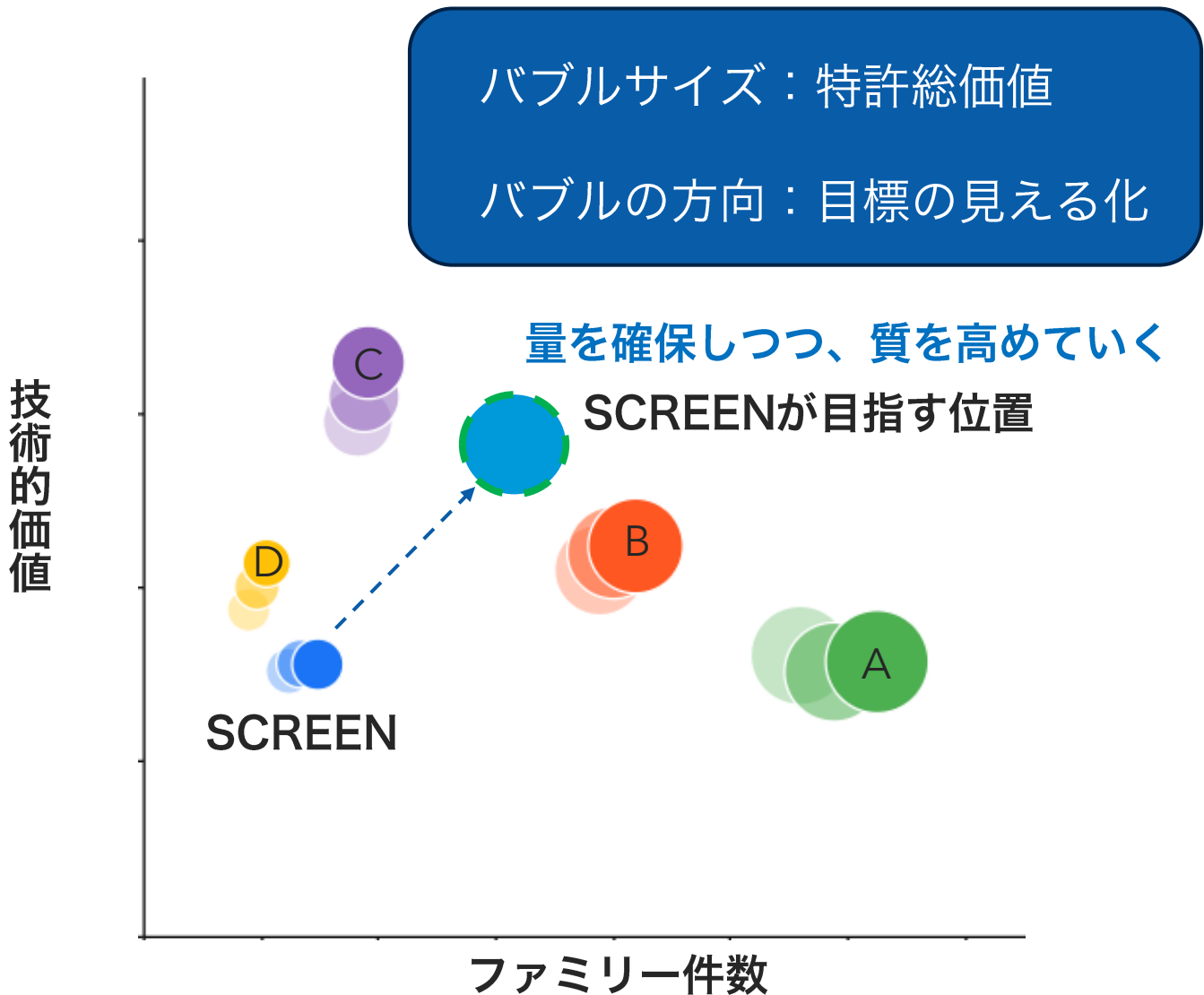
知財戦略の変革

- 知的財産の量だけでなく、質の向上を図る

特許の量と質の推移



知財戦略への変革



11	デンカ	289
12	アステラス製薬	279
13	SCREENホールディングス	256
14	レゾナック・ホールディングス	214
15	東レ	211
16	フジクラ	203
17	東洋紡	199
18	第一三共	197
19	三菱ガス化学	190
20	荏原	188
21	ヤンマーホールディングス	185
22	Mujin	168
23	天野エンザイム	168
24	クラレ	159
25	武田薬品工業	153

出所：LexisNexis 「PatentSight+」を使用し、当社にて作成

出典：日経ビジネス 成長力ランキング 2年の成長度を算出 半導体関連が上位に
(<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/02145/>)

中期経営計画ValueUp2026での知財戦略

「Value Up Further 2026」における知的財産戦略推進体制

経営戦略
事業戦略・技術戦略

HD、4事業会社の各戦略と連携

知的財産戦略

IP Portfolio Management

- 中長期事業計画・開発計画と連携した重点技術領域への知財KPIの設定
- 新規事業分野の出願促進
- イノベーションマネジメントとの連携
- 客観的な知財評価指標を活用した特許評価の実施

Global IP Strategy

- 半導体製造装置領域で、高いグローバル出願率を確保
- 地域別売上高に応じた特許保有比率を実現
- 知財ミックス*による多面的保護の促進

AI・ビジネスモデル・環境発明強化

- AIコア発明に加え、当社装置に適用するAI関連発明の創出・権利化の促進
- 当社装置の価値転換によるビジネスモデル発明の創出・権利化の促進
- 事業活動を通して環境負荷低減に貢献する環境発明の創出・権利化の促進

発明人財育成（獲得・育成・リテンション）

- 多様な価値観・スキルを持つ人財の獲得、育成、知財報奨制度によるリテンションを通じた組織の成長と競争力強化

知財の見える化

- 保有する知的財産の可視化を通じて目指すべきポジションを明確化し、戦略的意思決定に活用

グローバル知財戦略

事業の顧客戦略と、一致した知財出願だけでなく

半導体製造装置の開発強化に向け、海外に新拠点設置を発表（2025年2月）
～製品競争力強化を目指し、海外での研究開発拠点を設置を計画～

「狙い」

- 製品競争力の強化を通して、付加価値の向上を目指す
- 技術人材のグローバル化
 - 要素技術・製品開発力の強化を目指す
 - 既存の研究開発拠点とのシナジーを最大化する
 - 顧客との協業、研究機関や取引先とのコラボレーションなどを推進

「領域」

- 洗浄領域、熱処置、アドバンスドパッケージなどの先端技術領域

経営戦略と事業戦略と知財戦略のリンケージ

「Value Up Further 2026」における知的財産戦略推進体制

経営戦略
事業戦略・技術戦略

HD、4事業会社の各戦略と連携

知的財産戦略

IP Portfolio Management

- 中長期事業計画・開発計画と連携した重点技術領域への知財KPIの設定
- 新規事業分野の出願促進
- イノベーションマネジメントとの連携
- 客観的な知財評価指標を活用した特許評価の実施

Global IP Strategy

- 半導体製造装置領域で、高いグローバル出願率を確保
- 地域別売上高に応じた特許保有比率を実現
- 知財ミックス*による多面的保護の促進

AI・ビジネスモデル・環境発明強化

- AIコア発明に加え、当社装置に適用するAI関連発明の創出・権利化の促進
- 当社装置の価値転換によるビジネスモデル発明の創出・権利化の促進
- 事業活動を通して環境負荷低減に貢献する環境発明の創出・権利化の促進

発明人財育成（獲得・育成・リテンション）

- 多様な価値観・スキルを持つ人財の獲得、育成、知財報奨制度によるリテンションを通じた組織の成長と競争力強化

知財の見える化

- 保有する知的財産の可視化を通じて目指すべきポジションを明確化し、戦略的意思決定に活用

経営戦略と事業戦略とリンクした知財戦略への変革

AI関連開発の増加

■ 価値創造 (AI)

Rank	A関連発明の出願人別出願軒数	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	総計
1	富士通株式会社	32	44	77	154	226	238	285	272	350	1678
2	日本電信電話株式会社	80	102	133	174	213	132	86	141	259	1320
3	キヤノン株式会社	37	38	39	67	99	295	208	221	233	1237
4	株式会社日立製作所	27	23	49	108	147	179	193	190	201	1117
5	トヨタ自動車株式会社	22	21	33	46	94	157	207	168	296	1044
6	日本電気株式会社	31	43	40	56	63	98	167	226	316	1040
7	三菱電機株式会社	12	19	23	27	46	113	145	170	184	739
8	株式会社東芝	22	21	48	60	86	95	106	110	103	651
9	インターナショナル・ビジネス・マシーンス・コーポレーション	23	8	8	11	13	32	100	145	232	572
10	グーグル エルエルシー			7	26	44	100	95	118	164	554
11	ベイジン バイドゥ ネットコム サイエンス テクノロジー カンパニー リミテッド						13	72	250	202	537
12	KDDI株式会社	22	26	20	45	71	77	54	69	61	445
13	ファナック株式会社	1	52	63	110	81	89	7	11	28	442
14	コーニンクレッカ フィリップス エヌ ヴェ	14	18	19	30	29	47	84	86	110	437
15	富士フイルム株式会社	2	5	4	16	29	35	70	127	138	426
16	オムロン株式会社	5	4	8	55	94	47	53	68	52	386
17	パナソニックIPマネジメント株式会社	7	11	20	43	41	47	59	60	55	343
18	ヤフー株式会社	15	13	38	61	54	41	33	35	8	298
19	キヤノンメディカルシステムズ株式会社	4	2	1	4	51	78	52	37	55	284
20	富士フイルムビジネスイノベーション株式会社			1	26	46	76	67	20	21	257
21	コニカミノルタ株式会社		1	4	21	36	42	50	43	52	249
22	ソニーグループ株式会社				3	24	62	72	57	28	246
23	日本放送協会	10	13	7	24	27	34	39	49	39	242
24	本田技研工業株式会社	7	1	5	11	9	47	41	41	59	221
25	株式会社リコー	7	15	21	13	34	33	24	38	23	208
26	三星電子株式会社	8	9	14	14	31	33	31	29	38	207
27	株式会社半導体エネルギー研究所			8	45	14	34	40	30	30	201
28	セイコーエプソン株式会社	1	3	1	12	26	46	37	33	35	194
29	JFEスチール株式会社										
30	沖電気工業株式会社										
31	株式会社NTTドコモ										
32	ソフトバンク株式会社										
33	三菱重工業株式会社										
34	株式会社デンソー										
35	株式会社SCREENホールディングス	3	12	4	7	16	18	30	23	36	149
36	株式会社ストロビジョン					14	36	86	6	6	148
37	株式会社Preferred Networks		2	4	15	33	34	29	18	12	147
38	ダイキン工業株式会社			2	3	2	27	42	22	43	141
39	ローベルト ボツシュ ゲゼルシャフト ミット ベシュレンクテ		1		1	2	8	28	42	57	139
40	大日本印刷株式会社	5	9	1	15	18	26	22	29	12	137

SCREENは35位にランクイン
(昨年のSCREEN：38位、総計109件)

AI関連発明の紹介



Step 1
問い合わせ内容を入力

原因推定AI
AStringo Text Classification

過去の問い合わせ内容から
原因をAIが推定

手入力作業不要 対応時間削減



Step 2
必要な原因の候補をAIが提示
候補を選択すると、
処置に必要な部品の準備まで完了

今までは複雑な項目を手作業で選択

候補1
(0.854)
☐

候補2
(0.712)
☒

候補3
(0.701)
☐

...

①住宅設備	①住宅設備	①住宅設備
②1F	②1F	②1F
③浴室	③浴室	③浴室
④次へ	④次へ	④次へ
⑤ユニットバス	⑤ユニットバス	⑤ユニットバス
⑥全ユニット	⑥全ユニット	⑥水栓
⑦鎖、栓	⑦鎖、栓	⑦排水トラップ
⑧外れ	⑧動作不良	⑧水漏れ

OK

精度80%以上、作業時間10分の1に削減

特許庁 審査第四部 審査調査室：AI関連発明の出願バックデータ（2024年10月）から引用編集

経営戦略と事業戦略とリンクした知財戦略への変革

■ AI関連開発の増加に伴い、ビジネスモデル特許も増加

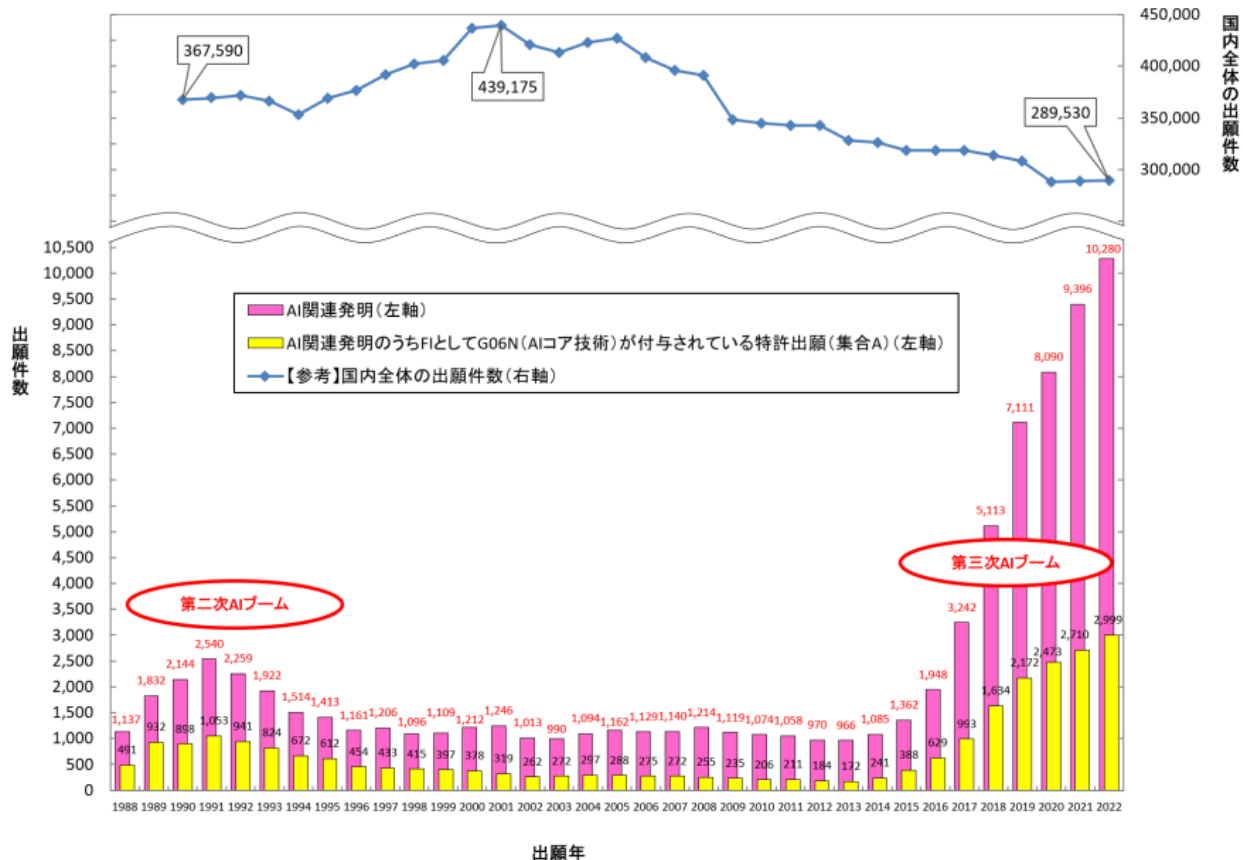


図 3 AI 関連発明の国内出願件数の推移

出典：特許庁 審査第四部 審査調査室：AI関連発明の出願状況調査 報告書（2024年10月）

パターン1



AIで解決



パターン2



ビジネスへの発想



システムでビジネス（サービス等）実現。システムを活用することで新たな収益を生み出す

環境発明の強化

環境発明の強化への取り組み

- 日本特許情報機構（Japio）が、AI推定を行いSDGsの各目標に対する日本特許出願の企業ランキングを作成
- SCREENは、環境発明創出・出願の成果として、3つのSDGs目標でランクイン

	3 すべての人に健康と福祉を 	6 安全な水とトイレを世界中に 	8 働きがいも経済成長も 	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 	13 気候変動に具体的な対策を 
2019年		41位	75位		41位
2020年	71位	17位		79位	
2021年	82位	14位		89位	
2022年		22位	68位	66位	

経営戦略と事業戦略と知財戦略のリンケージ

「Value Up Further 2026」における知的財産戦略推進体制

経営戦略
事業戦略・技術戦略

HD、4事業会社の各戦略と連携

知的財産戦略

IP Portfolio Management

- 中長期事業計画・開発計画と連携した重点技術領域への知財KPIの設定
- 新規事業分野の出願促進
- イノベーションマネジメントとの連携
- 客観的な知財評価指標を活用した特許評価の実施

Global IP Strategy

- 半導体製造装置領域で、高いグローバル出願率を確保
- 地域別売上高に応じた特許保有比率を実現
- 知財ミックス*による多面的保護の促進

AI・ビジネスモデル・環境発明強化

- AIコア発明に加え、当社装置に適用するAI関連発明の創出・権利化の促進
- 当社装置の価値転換によるビジネスモデル発明の創出・権利化の促進
- 事業活動を通して環境負荷低減に貢献する環境発明の創出・権利化の促進

発明人財育成（獲得・育成・リテンション）

- 多様な価値観・スキルを持つ人財の獲得、育成、知財報奨制度によるリテンションを通じた組織の成長と競争力強化

知財の見える化

- 保有する知的財産の可視化を通じて目指すべきポジションを明確化し、戦略的意思決定に活用

知的財産とソリューションクリエイター

■ソリューションクリエイターにとっての知財とは？

本質を考え抜こう

当事者意識を持とう

新たな価値を共創しよう

粘り強く挑戦しよう

顧客からの信頼を高めよう

ソリューションクリエイター志向

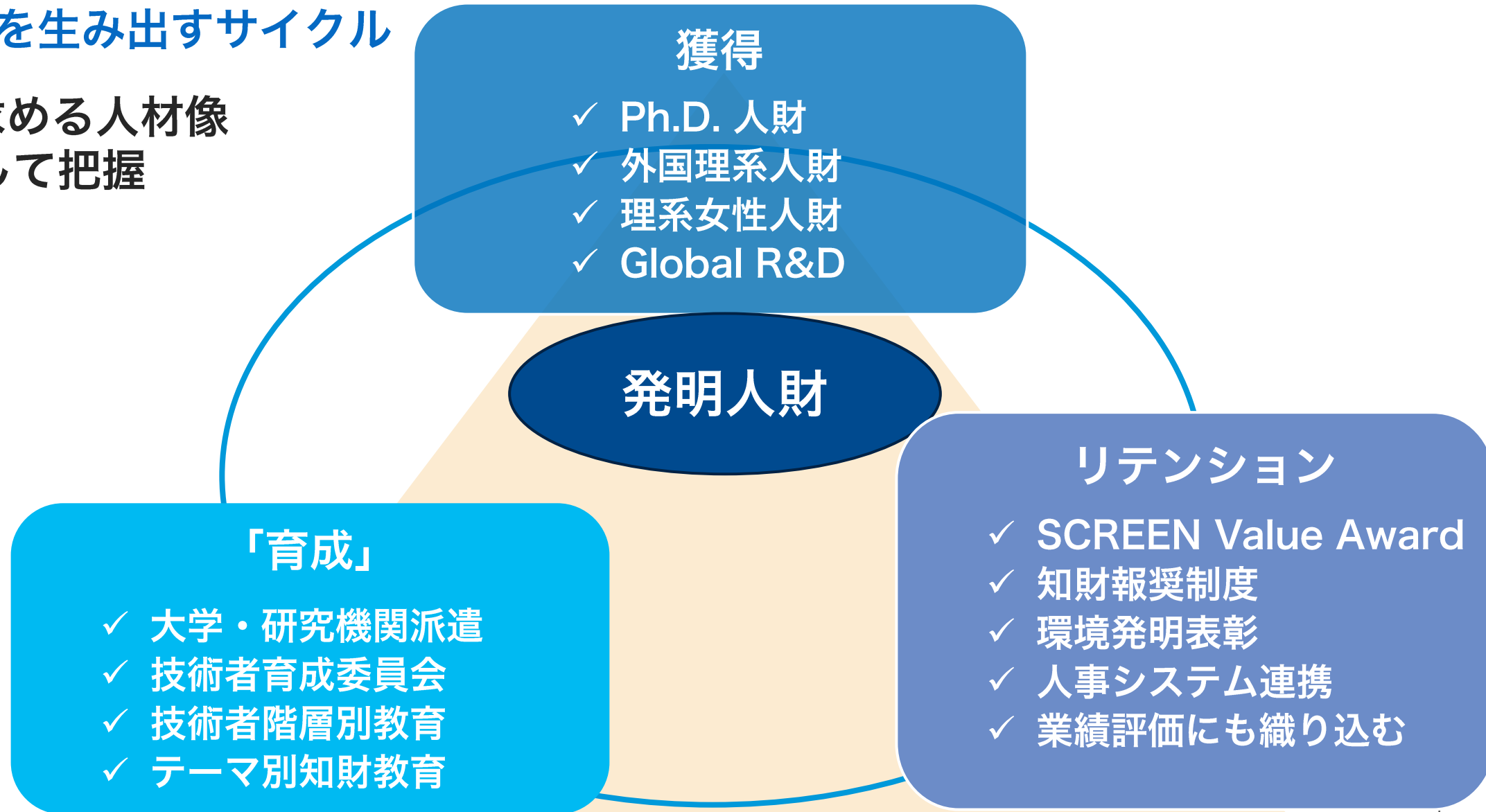
- 企業価値を高めるソリューション
→競争力を有する知的財産
- 個人としてソリューション創出体験
→成功体験が人を育てる

技術者にとっての好循環を生み出したい

経営戦略と事業戦略とリンクした知財戦略への変革（人財育成）

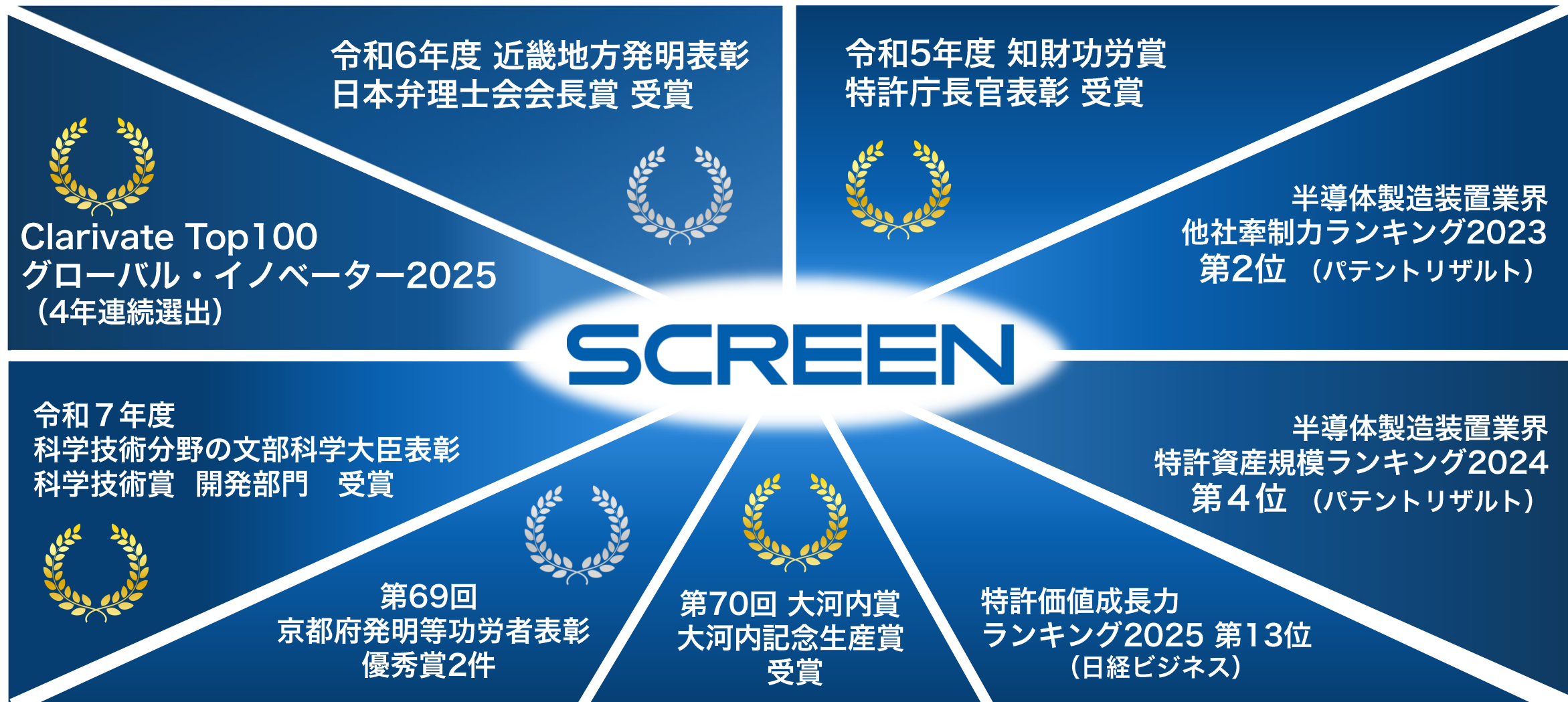
■ 発明人財を生み出すサイクル

事業の求める人材像
をPFとして把握



SCREENの知財活動に対する外部評価

■ 当社の知財評価

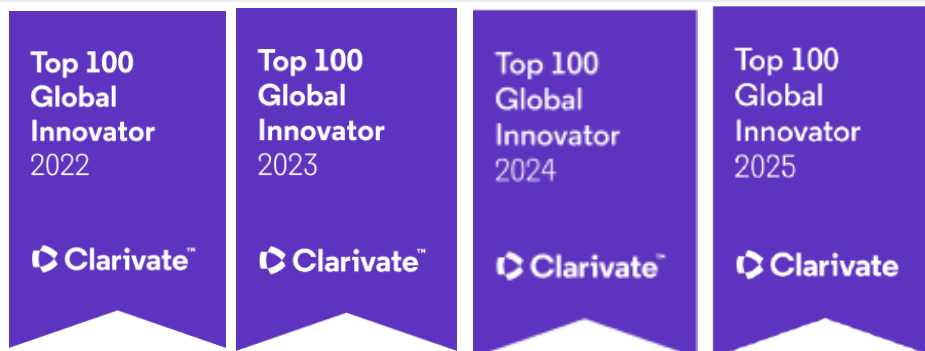


SCREENの知財活動に対する外部評価

■ 当社の知財評価



クラリベートGlobal Innovator Top100 4年連続受賞



2023年知財功労賞 特許庁長官表彰初受賞



2024年大河内記念生産賞初受賞



2025年文部科学大臣表彰 科学技術賞受賞



Innovation for a Sustainable World

-人と技術をつなぎ、未来をひらく-

SCREENグループは、経営戦略、事業戦略および技術戦略と連携した知財戦略を通じて、社会的価値と経済的価値を備えたSCREEN Valueを向上させ、ステークホルダーと社会に貢献し、持続可能な社会の実現を目指してまいります

SCREEN

Innovation for a Sustainable World

人と技術をつなぎ、未来をひらく

