

コニカミノルタの成長戦略徹底分析

コニカミノルタは、複合機、医療用画像診断装置、計測機器、産業用印刷機器など、多岐にわたる事業をグローバルに展開する企業です。近年、デジタル化や技術革新の加速に伴い、コニカミノルタは従来の事業領域にとらわれず、新たな成長戦略を積極的に推進しています。本稿では、コニカミノルタの公式ウェブサイト、決算資料、有価証券報告書、業界紙・経済誌などの情報を基に、同社の成長戦略を徹底的に分析します。

1. コニカミノルタの現状

コニカミノルタは、2022年4月に就任した新CEOの下、2030年を見据えた長期ビジョンに基づき、中期経営計画「DX2022」を推進しています¹。この中期経営計画「DX2022」では、デジタルトランスフォーメーション（DX）による事業ポートフォリオ転換を加速し、高収益ビジネスへの飛躍と真の社会解決企業への進化を目指しています。しかし、直近の業績は2年連続の営業赤字と厳しい状況であり¹、成長軌道への回帰が喫緊の課題となっています。

2. 財務状況

コニカミノルタの最新の財務状況は、2025年3月期第3四半期決算資料で確認できます²。2025年2月6日に発表される次期決算資料では、より詳細な情報が得られる見込みです。

3. 競合との比較

コニカミノルタは、複合機市場において、キヤノン、リコー、富士フイルムビジネスイノベーションなど、強力な競合と競争を繰り広げています³。これらの競合に対して、コニカミノルタは、高画質・高機能な製品、充実したアフターサービス、環境への配慮などを強みとして差別化を図っています⁴。しかし、価格競争の激化や新興国メーカーの台頭など、競争環境は厳しさを増しており、さらなる競争力強化が求められます。

4. 成長戦略の柱

コニカミノルタの成長戦略は、以下の3つの柱に基づいています。

- **デジタルワークプレイス事業の強化:** 複合機を中核とするオフィス事業において、DXを推進し、顧客の業務効率化と生産性向上に貢献するソリューションを提供することで、安定的な収益の確保を目指します。⁵
- **ヘルスケア事業の拡大:** 医療用画像診断装置、体外診断薬、医療ITなどのヘルスケア事業において、AIやIoTなどの先端技術を活用した製品・サービスの開発を加速し⁵、グローバル市場でのプレゼンスを高めます。
- **産業印刷事業の進化:** 商業印刷、パッケージ印刷、工業用印刷などの産業印刷事業において、デジタル印刷技術の進化や顧客ニーズの多様化に対応したソリューションを提供するこ

とで、新たな市場を開拓します。

5. 事業ポートフォリオの再構築

コニカミノルタは、中期経営計画において、事業の選択と集中を加速させています⁵。各事業を「強化事業」「収益堅守事業」「非重点事業」「方向転換事業」の4つに分類し、それぞれの役割を明確化することで、成長を加速させるとともに、収益性の向上を図ります。

強化事業は、今後のコニカミノルタの成長を牽引する事業と位置付けられています。具体的には、デジタルワークプレイス事業やヘルスケア事業の一部が該当します。これらの事業は、市場の成長性が高く、コニカミノルタの強みを活かせる分野であることから、重点的に投資を行い、競争力を強化していく方針です。

収益堅守事業は、安定的なキャッシュフローを生み出す事業です。オフィスユニットがこれにあたり、成熟市場においても収益性を維持・向上させることが求められます。

非重点事業は、市場の縮小や競争の激化などにより、収益性が低い、あるいは将来性が低いと判断された事業です。これらの事業については、撤退または縮小を検討し、経営資源を成長分野に集中させる方針です。

方向転換事業は、現状では収益性が低いものの、将来的に成長が見込める可能性のある事業です。これらの事業については、「ベストオーナー」の視点で、事業のあり方を見直し、方向転換を図ることで、収益化を目指します。

6. 新規事業・技術開発

コニカミノルタは、既存事業の強化に加え、新規事業の創出にも積極的に取り組んでいます。

- **センシング事業:** ハイパースペクトルイメージング技術を応用したセンシング事業に注力しており、フィンランドの Specim 社を買収することで⁶、この分野での競争力を強化しています。
- **RPA 導入支援サービス:** 社内での RPA 活用ノウハウを基に、RPA 導入支援サービスを展開しています⁷。
- **デジタルマーケティング支援:** Web サイトのユーザビリティ向上のためのヒューリスティック分析などのデジタルマーケティング支援サービスを提供しています⁸。

また、コニカミノルタは、材料、画像、AI、検査、バイオ、光学、微細加工、ICT/IoT、生産などの幅広い技術領域において、研究開発を推進しています⁹。これらの技術を融合することで、新たな価値を創造し、社会課題の解決に貢献することを目指しています。

7. M&A・提携戦略

コニカミノルタは、M&A や提携を成長戦略の重要な手段として位置付けています。近年では、

以下の M&A や提携が注目されます。

- **Specim 社買収:** ハイパースペクトルイメージング技術を持つ Specim 社を買収⁹。
- **富士フイルムビジネスイノベーションとの合弁会社設立:** 複合機・プリンター分野で富士フイルムビジネスイノベーションと合弁会社を設立¹⁰。

これらの M&A や提携を通じて、コニカミノルタは、新たな技術やノウハウを獲得し、事業領域の拡大と競争力強化を図っています。

しかし、M&A にはリスクも伴います。精密医療分野への進出を目的とした買収では、期待した成果を得られなかったという事例もあります¹²。M&A を成功させるためには、適切な対象企業を選定し、買収後の統合をスムーズに進めることが重要となります。

8. リスク要因

コニカミノルタの成長戦略には、以下のリスク要因が考えられます。

- **市場環境の変化:** デジタル化の加速や技術革新の進展により、市場環境は常に変化しており、コニカミノルタの事業に影響を与える可能性があります。
- **競争の激化:** 複合機市場をはじめ、コニカミノルタが事業を展開する市場は競争が激化しており、競合との競争に打ち勝つ必要があります。
- **経済状況の悪化:** 世界経済の減速や地政学リスクの高まりなどにより、コニカミノルタの業績が悪化する可能性があります。
- **人材不足:** コニカミノルタの成長戦略を推進するためには、優秀な人材の確保が不可欠です。
- **構造改革に伴うリスク:** グローバルでの構造改革の一環として、2025 年度中に 2400 人規模の人員削減を計画しています¹³。この人員削減が、従業員のモチベーション低下や事業の混乱を招く可能性も懸念されます。

9. 今後の展望

コニカミノルタは、中期経営計画で掲げた目標達成に向け、DX を加速させ、事業ポートフォリオの転換を推進していくと予想されます。デジタルワークプレイス事業およびヘルスケア事業への注力は、同社の長期的な収益性と競争力向上に大きく貢献する可能性を秘めています。¹⁵ 特に、画像処理技術や AI 技術を駆使したヘルスケア分野でのイノベーションは、高齢化社会の進展を背景に、大きな成長が見込まれます。

新規事業の創出や M&A・提携も積極的に活用することで、さらなる成長を目指していくと考えられます。しかし、M&A のリスクを最小限に抑え、シナジー効果を最大化するためには、デューデリジェンスの強化や買収後の統合プロセスを綿密に計画する必要があります。

10. 結論

コニカミノルタは、厳しい経営環境の中、DX を推進し、事業ポートフォリオの再構築、新規

事業の創出、M&A・提携などを積極的に展開することで、成長軌道への回帰を目指しています。デジタルワークプレイス事業とヘルスケア事業を成長の柱と位置付け、M&Aや提携を戦略的に活用することで、新たな市場を開拓し、競争力を強化していく方針です。

しかし、市場環境の変化、競争の激化、経済状況の悪化、人材不足、構造改革に伴うリスクなど、克服すべき課題は少なくありません。これらの課題を克服し、持続的な成長を達成できるかどうか、コニカミノルタの将来を大きく左右すると言えるでしょう。

引用文献

1. 成長戦略 - Konica Minolta, 1月10, 2025にアクセス、https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2022/pdf/konica_minolta_ar2022_j_03.pdf
2. 株主・投資家情報 | コニカミノルタ - Konica Minolta, 1月10, 2025にアクセス、<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/index.html>
3. 【2024年最新】複合機のメーカーシェアランキング！各社を徹底比較 - OFFICE110, 1月10, 2025にアクセス、<https://office110.jp/copy/knowledge/basic/share/>
4. コニカミノルタ株式会社の戦略・強み・弱み・競合他社情報 企業研究記事 - Iroots, 1月10, 2025にアクセス、<https://iroots.jp/research/14271/>
5. 新中期経営計画(2023～2025年度) - Konica Minolta, 1月10, 2025にアクセス、https://www.konicaminolta.com/jp-ja/investors/ir_library/ar/ar2023/pdf/midterm_plan.pdf
6. プロジェクト紹介「センシング事業の新規事業検討プロジェクト」 - 新卒採用情報 | コニカミノルタ, 1月10, 2025にアクセス、<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/recruit/stu/project/hyperspectral.html>
7. 【コニカミノルタジャパン】新規事業で「理想の世界観を実現する」多動的イントラプレナー, 1月10, 2025にアクセス、<https://incubationinside.jp/contents/konicaminolta-rpa>
8. 競合比較・ヒューリスティック調査 | コニカミノルタ, 1月10, 2025にアクセス、https://businesssolution.konicaminolta.jp/business/solution/digitalmarketing/service/heuristic_analysis/index.html
9. テクノロジー | コニカミノルタ - Konica Minolta, 1月10, 2025にアクセス、<https://research.konicaminolta.com/jp/>
10. 富士フイルムビジネスイノベーションとコニカミノルタ 合弁会社設立に関する株主間協定書を締結, 1月10, 2025にアクセス、<https://www.konicaminolta.com/jp-ja/newsroom/2024/0717-01-01.html>
11. 富士フイルムビジネスイノベーション、コニカミノルタと9月に合弁会社設立へ - 日本M&Aセンター, 1月10, 2025にアクセス、https://www.nihon-ma.co.jp/news/20240717_4902-17/
12. コニカミノルタ「1000億円買収」の誤算、精密医療の夢を終わらせた“犯人”は？, 1月10, 2025にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/341963>
13. コニカミノルタ、富士フと提携協議でも残る火種 ついに事務機改革に着手、過去最大の人員削減 | IT・電機・半導体・部品 | 東洋経済オンライン, 1月10, 2025にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/747588>