

インダストリー事業

ビジネスユニット別の主な製品

センシング	分光測色計、色彩照度計、自動車外観検査システム
機能材料	ディスプレイ用機能性フィルム
IJコンポーネント	産業用インクジェットヘッド
光学コンポーネント	ピックアップレンズ、 半導体検査装置用光学コンポーネント



常務執行役
インダストリー事業掌管
葛原 憲康

インダストリー事業は、当社がこれまでの変革の歴史のなかで磨き上げてきた技術と、お客様の現場に寄り添った共創活動を基盤に、業界をリードする数多くの世界初やトップシェアの製品・サービスを生み出してきました。

提供価値の中核となるのは、光学、材料、微細加工といったコア技術にAIなどの先進技術を組み合わせ、進化・複合化させてきた技術基盤です。機能材料、IJコンポーネント、光学コンポーネント、センシングの各ビジネスユニットは、これらの技術を活用し、高度化する社会課題や顧客ニーズに応え続けています。

また本事業の特長は、高い技術力に加え、事業のあり方を見直し続ける姿勢にあります。例えば光学コンポーネントユニットでは、前中期経営計画期間中に中国の生産会社1社の持分譲渡を実施し、半導体検査装置用光学コンポーネントを中心とした成長領域へのリソースシフトを進めました。このように、市場環境の変化に応じて保有する技術・資産を成長領域に振り向けることで、収益性を高めてきました。

新中期経営計画においても、これらの強みを最大限に活用し、社会課題の解決に貢献するとともに、全社の成長を牽引していきます。

中期経営計画(2023-2025)の振り返り

外部環境の変化により当初想定の成長軌道には至りませんでしたが、各事業で成長基盤の確立を進めてきました。

機能材料ユニットは、新樹脂製品の拡販遅延で目標は未達でしたが、TVの位相差フィルムではOLED向けに大幅にシェアを拡大するなど領域No.1を維持しています。

IJコンポーネントユニットは、サイングラフィックス領域で収益基盤を維持しつつ新製品で市場開拓を進めましたが、市況低迷の影響で未達となりました。

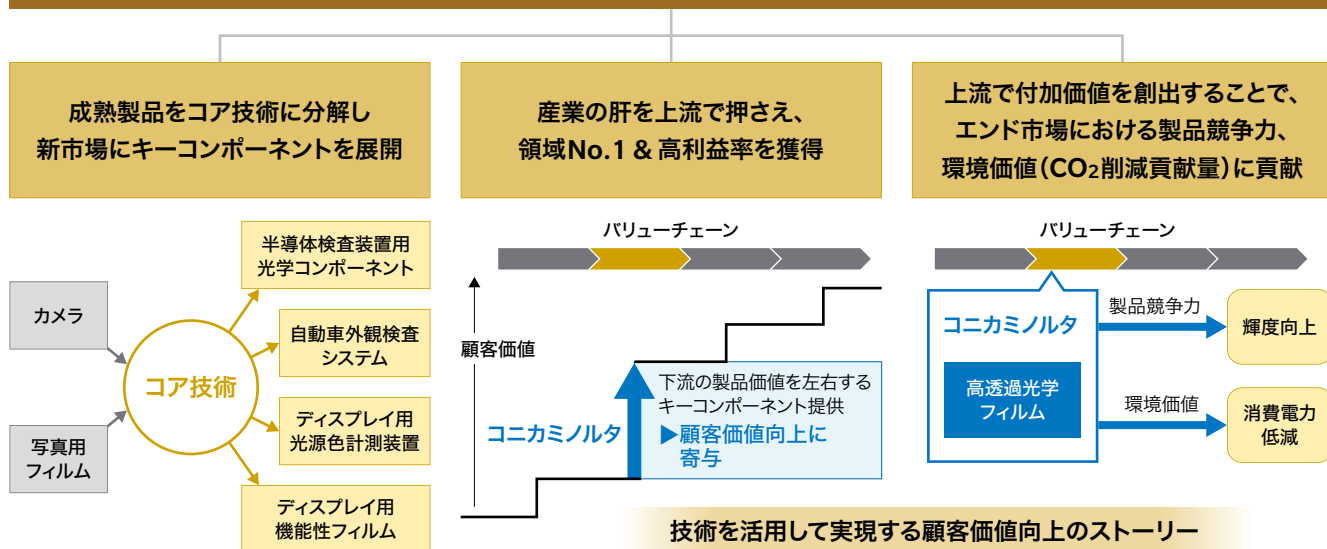
光学コンポーネントユニットは、売上成長と収益性を両立させるべく事業ポートフォリオの再設計を行い、半導体領域へのリソースシフトを進めています。

センシングユニットは、ディスプレイ市場の端境期の影響を受けたものの、2025年度に需要が回復しました。産業別の提案力強化により、モビリティ領域の伸長やハイパースペクトルイメージング(HSI)の用途拡大を進め、成長基盤を構築しました。

インダストリー事業の戦略と競争優位性

産業全体を俯瞰しバリューチェーンの上流に入り込むことで下流製品の価値を高め、領域No.1シェアと高収益を実現しています。また、インダストリー事業の製品は下流の製品価値のみならず産業全体のモノづくり革新を通じて、環境・社会価値を創出し、事業成長とサステナビリティの好循環を実現しています。

最終製品での売上規模ではなく、産業全体を俯瞰しバリューチェーン上流で顧客価値を増幅



インダストリー事業

新中期経営計画の重点施策

インダストリー事業は、産業に不可欠なキーコンポーネントの提供により高い営業利益率を維持してきました。今後の持続的成長に向けては、製品ライフサイクルの成熟期にある「既存のシェアNo.1製品」から安定収益を確保しつつ、「成長牽引製品」の創出を加速し、収益拡大に向けた健全な新陳代謝の実現が重要です。

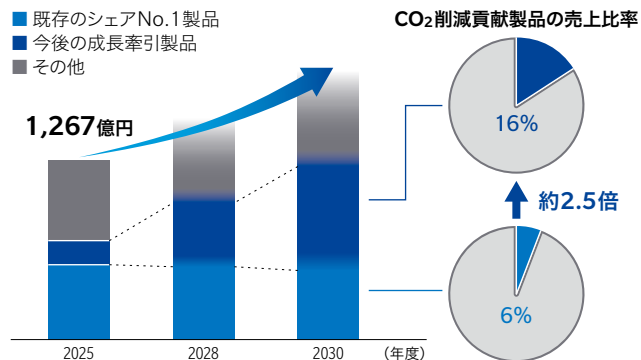
また、当事業の成長牽引製品はサステナビリティ価値と密接に関連しています。2030年度の成長牽引製品における「CO₂削減貢献製品※」の売上高比率は、既存のシェアNo.1製品のそれと比べて約2.5倍になる見込みです。例えばHSIは、混合廃棄物の高度分別を可能にし、サーマルリサイクルを回避することでCO₂削減に貢献します。新中期経営計画では、成長牽引製品をドライバーに売上拡大とサステナビリティ価値向上を両立します。

※ CO₂削減貢献製品：CO₂削減貢献量を創出する製品（→P56）

ユニット別の成長牽引製品の展開方針

- ・機能材料：ディスプレイ用新樹脂フィルムの拡大
- ・I/コンポーネント：新規領域の展開・拡大
- ・光学コンポーネント：半導体検査装置用製品の拡大
- ・センシング事業：光源色分野での顧客の技術革新を取り込み、自動車外観検査システムやHSI技術の適用拡大

売上高目標



機能材料

市場環境

機会

- ・適応デバイスの拡大などによるディスプレイ需要拡大
- ・ディスプレイの大型化によるフィルム需要拡大
- ・ディスプレイの進化による新たな機能への需要増加
- ・偏光板メーカーにおけるラインの広幅化

リスク

- ・景気後退にともなうディスプレイ市場の需要減退
- ・ディスプレイ技術の変遷による既存製品市場の縮小

新中期経営計画の戦略

- 大型ディスプレイ領域における新樹脂の売上拡大
 - ・販売基盤強化によるシェア拡大
- 生産能力増強による売上高増加、利益率向上
 - ・生産設備投資による広幅化を推進、生産効率向上
 - ・高速化推進による利益率向上

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
大型ディスプレイ領域の売上高伸長率	+30%

I/コンポーネント

市場環境

機会

- ・多品種少量生産やオンデマンド生産に対する需要の拡大
- ・トレーサビリティ強化に伴う情報付与用途市場の拡大
- ・環境負荷低減や省プロセス化を実現する技術需要増加

リスク

- ・景気動向や金利・為替環境変化に伴う顧客の投資抑制
- ・新規領域における顧客評価から量産採用に至るまでの期間の長期化

新中期経営計画の戦略

- 製造用途や情報付与用途などの新規領域での販売拡大
 - ・材料適合性の高さを活かした製造用途の販売拡大
 - ・長距離吐出性能を活かしたバーコード印刷などの情報付与用途の販売拡大
 - ・ヘッド、インク、システム一体型による市場創出
- 2色のインクに対応した新型ヘッドを中心としたサインディスプレイ市場でのシェア拡大

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
新規領域（製造用途・情報付与用途）の売上高伸長率	+109%

光学コンポーネント

市場環境

機会

- ・半導体の需要の拡大にともなう検査装置需要の増加*
- ・半導体の微細化、チップレット化による構造複雑化を受けた検査多様化

リスク

- ・設備投資サイクルによる需要変動
- ・顧客の開発計画変更や設備投資延期による受注減

※コニカミノルタが手掛ける検査装置向け光学コンポーネント市場は、現時点で2,000億円以上の市場規模を想定しており、2030年度に向けて年率8～10%の拡大を見込んでいます。

新中期経営計画の戦略

- 半導体検査装置用光学コンポーネントの販売拡大
 - ・顧客フロント活動強化を通じたパイプライン獲得と顧客インハウスシェア拡大
 - ・生産能力増強および人財強化によるキャパシティの拡大
- 半導体検査装置用光学コンポーネントの領域拡大
 - ・光学技術の拡張・高度化によるDUV領域への展開
- イメージング領域での効率化による収益性向上
 - ・利益・キャッシュ創出による半導体への投資循環

戦略的KPI(2025年度比)

	2028年度目標
半導体検査装置用光学コンポーネントの売上高伸長率	+200%

成長率引製品事例

半導体検査装置用光学コンポーネント



コア技術を活かした「光コントロール」領域への注力により、顧客をサプライチェーン上流から支える戦略的パートナーへ

執行役員 光学コンポーネント事業部長
野村 由之

私が光学コンポーネントユニットを担当して以降、事業の環境分析と自社の強みの再整理を進めた結果、当社のコア技術である光学技術のなかでも「光コントロール」領域に注力する方針を定めました。この方針に基づき、2025年までに高付加価値を創出できるバリューチェーン上流領域への事業内ポートフォリオ転換を進めてきました。具体的には半導体検査装置用光学コンポーネントにリソースをシフトし、事業体制の強化や技術獲得に取り組んでいます。

当社製品は、半導体検査プロセスにおけるウェハー欠陥検査装置向けなどに採用され、肉眼では確認できないナノメートルレベルの微

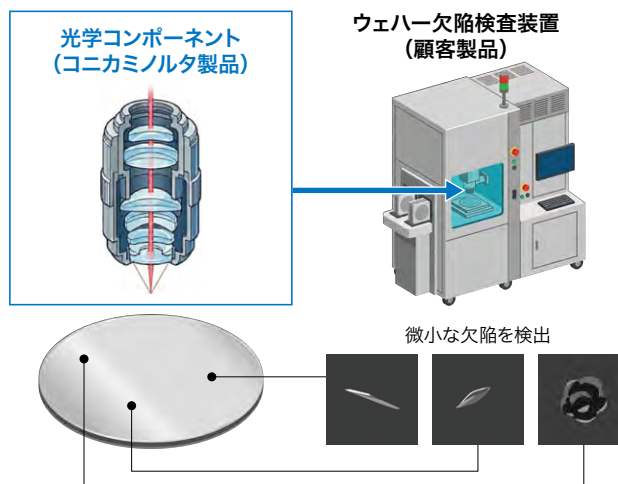
細な欠陥を検出します。これまで10年以上にわたり有力な検査装置メーカーへ供給し、信頼関係を構築してきました。近年は、メーカーの生産能力増強や、競合企業の事業縮小・撤退を背景に、当社への期待はさらに高まっています。顧客ニーズを具現化する開発力と共創によるカスタマイズ力を強みに、戦略的パートナーとしての関係を強固にし、事業拡大を加速させます。

足元では需要の急拡大を受け、生産体制の強化と生産効率向上を推進しています。特にレンズ加工工程については、2026年度中に生産能力を2024年度比で2.6倍に増強する計画です。その一環として、全社の技術基盤が集約する東京・八王子に第2拠点を新設し、2026年1月から稼働を開始しました。

加えて、さらなる成長に向けた技術導入を進めています。これまで強みとしてきた波長領域のVIS/UV領域に加え、検査領域での市場規模がより大きいDUV領域への進出にも着手しています。2026年7月から年末にかけて順次設備を稼働させる計画で、製品開発はすでに完了しています。年度内の試作品出荷を経て、2027年度中の量産販売開始を見込んでいます。

今後は単なる部品供給にとどまらず、お客様とともに検査性能の高度化に向けた仕様をつくり込み、価値を提供するパートナーへと進化し、さらなる事業拡大を図っていきます。

ウェハー欠陥検査装置の精度を左右するキーパーツを提供



需要急拡大を受け生産能力を増強

生産体制強化	生産効率向上
大阪狭山サイトの生産体制強化 + 東京サイト八王子に第2拠点を新設	技能に依存した加工から DX活用による標準化

2026年度 生産能力増強 **2.6倍** (2024年度比)

センシング

市場環境

機会

- ・ディスプレイの技術革新による開発・製造プロセスの変化、多様なデバイスへの用途拡大
- ・自動車工場の品質検査における省力化のニーズ
- ・製造業における資源の有効活用や、気候変動への対応の要請

リスク

- ・顧客の設備投資サイクルによる需要減退

新中期経営計画の戦略

- 光源色向け計測機器の収益力拡大
 - ・顧客拡大による販売拡大、領域トップの維持
 - ・機能統合による収益力強化
- 自動車外観検査の新規顧客開拓による販売拡大
- ハイパースペクトルイメージング(HSI)領域の用途開発による販売拡大
- 情報機器事業のグローバルな販路活用による販売拡大

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
センシング事業売上高伸長率	+27%

成長率引製品事例

計測技術×AIによる高付加価値化



計測機器の強みにAIを掛け合わせたソリューションプロバイダーへ、グループ一体となり成長を加速

執行役員 センシング事業部長
三上 健太郎

センシングユニットは、測光技術を基盤に、光と色のモノサシとなる製品を提供してきました。近年は、長年培ったセンシング技術にAIを融合することで製品・サービスの付加価値を高め、事業領域の拡大を進めています。今後の成長を牽引するドライバーは、主に次の2つです。

1つ目はモビリティ領域です。AIによる画像解析技術を活用した「自動車外観検査」は、車体の塗装品質や外観異常を高精度かつ自動で判定するソリューションであり、CASEによる技術革新と検査工程の省人化を両立したい顧客ニーズを捉えています。大手自動車メーカーへの導入を契機に、グローバルでパイプラインは拡大し、新規顧客の獲得も進んでいます。今後は導入リードタイムの短縮による収益性向上に加え、ホイール検査など当社独自のソリューションを他部材へ展開することで、成長基盤をさらに強化していきます。

2つ目は「HSI領域」です。HSIは、人の目では識別できない微細なスペクトルの違いを高精度かつ高速に可視化・分析する非破壊検査技術です。脱炭素社会の実現に向け、環境・エネルギー・リサイクル分野への展開を強化しており、衣類の繊維リサイクル選別用途を中心に大手顧客での採用が拡大しています。グループ会社であるSpecim社との一体経営を加速し、年率10%超で成長するHSI市場での事業機会を着実に取り込み、さらなる事業拡大を目指します。

これらの成長を支える基盤として、当社の情報機器事業が有するグローバルな販売・サービスインフラを活用し、販路拡大を進めています。特に欧州では、既存の顧客接点を活かした導入が進展していま

センシング技術×AIで計測ソリューション事業へ変革



す。今後は機器販売にとどまらず、現場業務の自動化やシステム構築のノウハウを組み合わせ、顧客ニーズに応じたソリューション提案を強化することで、提供価値を高めていきます。

今後のさらなる成長に向けては、従来の「計測機器販売事業」から、センシング技術にAI・データサイエンスを掛け合わせ、取得データに高度な意味付けを行うことで継続的に顧客課題を解決する「計測ソリューション事業」への変革を推進します。さらに、全社の技術開発部門が進めるケミカルセンシングなど新領域の技術と連携し、2030年に向けた事業拡大と収益力の最大化を図ります。

情報機器事業

ビジネスユニット別の主な製品・サービス

デジタルワーク プレイス事業	オフィス	カラー複合機
	DW-DX	DX支援サービス
プロフェッショナル プリント事業	プロダクション プリント	デジタルカラー印刷機、 ワークフローソリューション
	産業印刷	B2インクジェット印刷機、 ラベル印刷機



常務執行役
情報機器事業管掌
高山 典久

情報機器事業を取り巻く環境は、デジタル技術の進展や顧客ニーズの多様化を背景に、大きく変化しています。当社はこれらの変化を成長機会と捉え、顧客価値の創出と持続的な成長の実現に取り組んでいます。

当社の収益を支える基盤であるデジタルワークプレイス事業では、販売・サービス体制の最適化および業務効率化を進めることで、収益力とキャッシュ創出力の強化に取り組んでいます。さらに、顧客との強固な接点を活かし、ITサービスやDXソリューションといった成長領域へと事業を拡大しています。

一方、商業・産業印刷市場では、多品種小ロット化や環境配慮へのニーズの高まりを背景に、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトが進んでいます。私はこの変化を不可逆的な市場構造の転換と捉えており、情報機器事業にとって大きな成長機会であると考えています。

今後も、これまで培ってきた技術優位性と顧客基盤を活かし、収益基盤の強化と成長領域へのシフトを両立することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

中期経営計画(2023-2025)の振り返り

情報機器事業では、グローバル構造改革や、海外MPM[※]サービスの譲渡、DW-DXユニットの収益改善、中国・無錫工場の生産終了などの大幅な改革に取り組みました。その結果、ユニット別の強弱はあったものの、2025年度の収益性は2022年度比で改善しました。DW-DXユニットの収益性も大幅に改善し、黒字化しました。一方、産業印刷ユニットは米国市況の影響を強く受け赤字が拡大し、早期の収益性改善が課題となりました。

※MPM: マーケティング・プリント・マネジメント。大手グローバル企業のマーケティング部門を対象としたサービス

新中期経営計画の重点施策

持続的な成長に向けて、ユニットごとにROICを強く意識した施策を推進していきます。

オフィスユニットでは、今後もプリント需要の緩やかな減少を前提とし、市場縮小が想定以上に進んだ場合でも収益を堅守できる体制を早急に構築します。そのために、AIやデータを活用した業務改革に加え、地域別・領域別での資産圧縮などの改革を聖域なく進めます。具体的には、リモートサービス比率の拡大や、バックオフィス業務の標準化・自動化、販売・顧客データを活用した提案力・商談成約率の向上により、生産性の向上を図ります。あわせて、サプライチェーン全体での物流・在庫の最適化や資産効率向上にも取り組みます。これらの施策により、資本コストを上回るROICを維持し、持続可能な事業基盤を構築していきます。

DW-DXユニットでは、オフィスユニットの顧客基盤を活用し、市場ニーズの高いDXサービスの提供を拡大。サービスラインアップの拡充に加え、強みを持つ業種・業態に注力し、お客様の業務変革や価値創出に貢献するソリューションを提供していきます。

プロダクションプリントユニットは、ROICはハードルレートを上回っているものの、売上成長に課題があります。商業印刷市場全体が縮小する一方でデジタル印刷市場の成長は見込まれるものの、前中期経営計画期間中は外部要因の影響により成長が鈍化しました。新中期経営計画では、強みを持つヘビープロダクション機(HPP)/ミッドプロダクション機(MPP)領域においてデジタルシフトを加速し、収益拡大を図ります。また、機器提供にとどまらず、顧客のワークフロー改善に資するソリューションの提供により、印刷工程全体のデジタル化を推進します。

産業印刷ユニットでは、事業拡大による早期の収益改善を進めます。市場のデジタル化は想定より緩やかですが、中長期的には加速すると見えています。UVインクジェット方式のB2枚葉機をはじめ、ラベル、テキスタイル、加飾印刷の各分野で、高い技術優位性と現場対応力を強みに、市場のデジタル化をリードします。

情報機器事業では、各ユニットの施策に加え、共有資産を活用した横断的な取り組みも進めます。特にコア業務におけるAI活用を加速し、競争力向上と業務効率化、固定費削減を同時に実現することで、業界最高水準の生産性を目指します。調達面では、富士フイルムビジネスイノベーション株式会社との合併会社の効果を拡大するとともに、部材価格上昇や供給リスクへの対応を進めます(→P49)。さらに、需要変動への対応力を強化し、事業のレジリエンス向上に取り組めます。

デジタルワークプレイス

オフィス

市場環境

機会

- ・オフィスドキュメントに関連するワークフロー最適化や紙文書の電子化ニーズの高まり、情報セキュリティ強化の要請
- ・複合機の入札要件における環境基準の厳格化

リスク

- ・紙を前提としない業務プロセスの定着による、先進国を中心としたプリント需要の減少
- ・さまざまな環境変化による調達・製造・物流などのサプライチェーンにおけるリスク

新中期経営計画の戦略

- 既存の販売網・顧客基盤を活用した販売による収益堅守
 - ・業務ワークフロー効率化やセキュリティ強化など、DX・AI関連ソリューションの提供による後続収益の拡大
 - ・再生機の活用・拡大による資源循環型ビジネスへの本格参入
- コスト構造の改善
 - ・製品ライフサイクル全体での最適設計により、品質ロス・サービスコストを抑制し総コストを低減
- AI・データ活用による収益性改善
 - ・販売のAI活用、DX実践による生産性向上
 - ・市場稼働機のデータを活用した顧客サービスの向上
- 生産・調達の進化
 - ・生産DX強化と調達戦略強化による原価低減(→P49)

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
ノンハード売上高伸長率	-5%
一人当たりの売上高(百万円)	+1.5

Topics

複合機の市場稼働データ活用によるサービスの効率化と製品品質の向上

コニカミノルタは、グローバルで収集・蓄積した複合機の稼働データ基盤を活用し、販売会社の業務効率化と顧客対応力の向上を進めています。カウンターやトラブル履歴、機器・消耗品の状態、ファームウェア情報を定期的に取得し、これらのデータをERPなどと連携することで、請求処理の自動化や、トナー残量・部品寿命の予測に基づく自動出荷、最適な訪問タイミングの設定を実現。サービス効率の向上とダウンタイムの最小化を図っています。

さらに、修理訪問においても、トラブルの発生傾向分析によって訪問を最適化するほか、リモートでファームウェアのバージョン監視・更新を行うことで、品質安定化、保守対応の高度化を実現しています。また、コールセンターやサービスエンジニアは事前に機器状態をリモートで把握し、現場での作業時間短縮と再訪問削減につなげています。

本基盤は全世界で展開され、収集したビッグデータをデータレイクに集約することで、部品寿命分析、不具合の早期検知・原因特定、対策効果を可視化しています。これにより設計から保守・運用まで一貫したデータ活用が可能となり、製品・サービス全体のPDCAサイクルを高度化しています。

今後は、市場稼働データとAI・分析技術を組み合わせ、故障診断や現場支援、品質改善を高度化し、機器ダウンタイム低減とサービス業務全体の生産性向上を目指します。

DW-DX

市場環境

機会

- ・業務効率向上を目指す企業や政府機関のDX需要の増加
- ・生成AIなど新技術を用いたソリューション提供機会の増加

リスク

- ・同業他社やIT専門事業者との競争の激化
- ・IT人材の人件費の高騰

新中期経営計画の戦略

- 複合機の顧客基盤へのクロスセルによる販売の拡大
 - ・グローバルの直販網による顧客接点の活用
 - ・地域ごとのターゲット顧客に合わせた、複合機と親和性の高いDX商材・サービスへの注力
 - ・販売・デリバリーの標準化によるスケール化
- 顧客課題の深い理解に基づくソリューションの提供
 - ・紙文書のデジタル化から業務自動化まで一気通貫で提供する業務ワークフローソリューションの提供
 - ・日本市場での学校教育市場やインバウンド需要に向けたAI SaaS事業の拡大

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
業務効率化サービスの売上高伸長率	+50%
業種別のAI SaaSサービスの売上高伸長率	+132%

プロフェッショナルプリント

プロダクションプリント

市場環境

機会

- ・アナログ印刷からのシフトによるデジタル印刷需要の増加
- ・印刷会社における熟練工不足、収益安定化、環境課題への対応ニーズの高まり

リスク

- ・マーケティング手法のデジタル化の進展による印刷需要の鈍化
- ・景気停滞による印刷会社の設備投資意欲の低下

新中期経営計画の戦略

- プリント量の多い顧客における収益拡大
 - ・No.1シェアを獲得しているHPP/MPP領域で、プリント量の多い顧客への設置台数拡大によりノンハード収益を向上
- 印刷工程全体の自動化・効率化の課題解決提案
 - ・印刷ワークフロー全体でのお客様の課題解決を提案し、印刷工程そのもののデジタル化を推進
 - ・自動品質最適化ユニット(IQ-501/IQ-601)や自動品質調整機能(AQA)などの独自技術により、高品質化・省人化・スキルレス化・環境負荷低減に貢献

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
HPP販売台数伸長率	+20%
MPP販売台数伸長率	+17%
ノンハード売上高伸長率	+8%

Topics

印刷工程全体の課題を解決し、
市場のデジタル化を牽引

印刷市場の成熟化を背景に、多品種・小ロット・短納期対応や、省人化、環境負荷低減のニーズが高まり、印刷のデジタル化が進展しています。

コニカミノルタはHPP/MPP領域でのトップシェアという強みを活かし、市場のさらなるデジタル化を牽引します。印刷機の提供にとどまらず、入稿から印刷、後加工、出荷までのワークフロー全体を通じて課題解決を提案していきます。

さらに、「IQ-501/IQ-601」、「AQA」に代表される当社独自の画像処理・色再現技術を活用し、印刷工程での測色・調整作業を自動化することで、誰でも簡単に短時間で測色作業を完了することができます。これにより、印刷物の品質向上と印刷工程の効率化に同時に貢献し、お客様から高い評価をいただいています。今後もお客様の事業変革に貢献することで、お客様、当社双方の収益成長につなげていきます。

【効果例】

プリンタープロファイル作成にかかる作業時間※

導入前(手作業)



40分

導入後(自動化)



速度優先モード 2分
高精度モード 7分

※結果時間は、測定環境などの要件によって変化する可能性があります。

産業印刷

市場環境

機会

- ・アナログ印刷からのシフト、多品種・小ロット化、短納期化の進展によるデジタル印刷需要の増加
- ・インクジェット技術の向上と導入機運の高まり
- ・ラベル、パッケージ、軟包装のデジタル化の伸長

リスク

- ・景気停滞による印刷会社の設備投資意欲の低下
- ・市場デジタル化の想定以上の遅れ

新中期経営計画の戦略

- 商業印刷、ラベル印刷の販売伸長
 - ・インクジェットデジタル印刷機の導入推進、ラベル印刷機のNo.1シェア維持
 - ・対象顧客の拡大と顧客当たりの印刷量拡大によるノンハードの収益性向上
- 商品ポートフォリオの強化
 - ・インクジェットデジタル印刷機、ラベル印刷機の新製品投入
 - ・顧客ジョブに合わせたプロダクションプリントのHPP/MPP製品との組み合わせによる顧客提案
 - ・原稿入稿から印刷、出荷までのワークフロー全体での顧客課題に踏み込んだ提案強化による収益性の改善

戦略的KPI(2025年度比)

2028年度目標	
インクジェットデジタル印刷機の販売台数の伸長率	+74%
ラベル印刷機の販売台数の伸長率	+80%
ノンハード売上高伸長率	+38%

画像ソリューション事業

ビジネスユニット別の主な製品

ヘルスケア

デジタルX線画像診断システム、
超音波診断装置、医療ITサービス

映像ソリューション

プラネタリウム、LEDソリューション



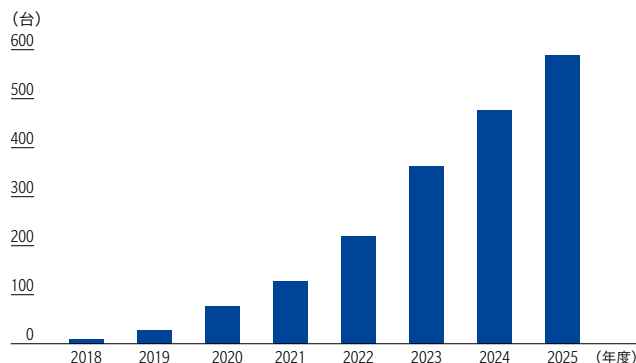
中期経営計画(2023-2025)の振り返り

方向転換事業と位置づけた画像IoTソリューションユニットでは、MOBOTIX社株式の譲渡に加え、商材の選別と他事業への移管を進めました。また、AI人材をコーポレート部門などへ配置転換しました。

強化事業と位置づけたヘルスケアユニットは売上・利益の成長を目指しましたが、デジタル製品の販売は伸長したものの、医療機関の投資抑制の影響などを受けて計画を下回りました。また、X線フィルムなどのアナログ製品は市場構造の変化により減少しました。これらの結果、収益性と資産効率の両面で課題が残りました。一方、世界に先駆けて提供しているX線動態解析システムは、普及に時間を要しているもののエビデンスの蓄積が進み、提供価値の具体化が進展しました。

映像ソリューションユニットでは、プラネタリウム直営館や科学館向けソリューションに加え、新規のLEDソリューションが伸長し、収益拡大に貢献しました。

X線動態解析システムの累計導入台数推移(グローバル)



ヘルスケア



執行役
コニカミノルタジャパン株式会社
代表取締役社長 兼
ヘルスケア事業本部 担当
一條 啓介

新中期経営計画の重点施策

当ユニットでは、収益力の強化と資産効率の改善を重要課題と捉え、ROIC向上に向けて事業基盤を強化します。

収益力の強化に向けては、自社生産品に加えグローバル調達品の共通化を進めることでコストを低減し、利益率の向上を図ります。資産効率の改善に向けては、海外販売子会社を含めてグローバルでSCM機能を強化し、棚卸資産の圧縮を進めます。

さらに、提供価値の進化と顧客基盤の拡大を通じて、持続的な利益成長を目指します。

X線動態解析システムは、ICU・循環器・整形外科領域で価値の具体化を進めるとともに、グローバルでの普及拡大を図ります。特にICU領域では、高画質や穿刺支援機能を強みとする超音波診断装置との組み合わせで価値提供を強化します。

加えて、モダリティと医療ITを併せ持つ強みを活かし、米国およびアジアで医療IT販売を強化します。遠隔診断などのニーズに対応したSaaS型サービスによりリカーリング収益を拡大し、収益の安定化と成長につなげます。

市場環境

機会

- ・プライマリケア、外来診療における早期診断ニーズの拡大
- ・遠隔診断、業務・経営効率化ニーズの高まり
- ・新興国の医療アクセス向上に対するニーズの顕在化

リスク

- ・医療機関の経営環境悪化に伴う投資抑制
- ・各国の自国産業保護政策、現地調達要求
- ・部材の価格高騰

戦略的KPI(2025年度比)

	2028年度目標
X線動態解析システムの累計導入台数(グローバル)	+143%
海外医療ITサービスの売上高伸長率	+51%

ヘルスケア

Topics ICUでの活用が進む X線動態解析システム

X線動態解析システムは、累積導入台数の増加にともない、臨床現場での応用事例の蓄積が進んでいます。その一例がICUでの活用です。ICUでは患者の容体が刻々と変化するため迅速かつ正確な病態管理が求められますが、患者の移動にはリスクがとれない、CTなどの検査は実施が難しい状況にあります。このため従来は、ICU内で得られる限られた情報に基づき病態管理を行う必要がありました。

コニカミノルタは2022年、世界に先駆けてX線動画像を取得できる回診撮影装置「AeroDR TX m01」を発売。本装置により、ベッドサイド撮影で横隔膜などの臓器の動きや肺の換気・血流といった機能情報を可視化でき、ICUでの病態管理への活用が進んでいます。

例えば、広島大学病院救急集中治療科の犬下慎一郎准教授らは、本装置を用いたICUでの臨床応用を推進しています。従来は可視化が困難であった換気に相当する動きを評価し、右横隔膜麻痺患者の呼吸状態を把握した研究成果は、呼吸器・集中治療分野の国際医学誌「American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine」において表紙に掲載されるなど、国際的にも注目を集めています。



AeroDR TX m01

換気に相当する
動きの評価



映像ソリューション



コニカミノルタプラネタリウム株式会社
代表取締役社長 兼
映像ソリューション事業部
事業部長
本 由美子

新中期経営計画の重点施策

当ユニットでは、プラネタリウム直営館の収益を維持・強化しつつ、当社独自のLEDソリューション「DYNAVISON-LED」の販売拡大により事業成長を図ります。

「DYNAVISON-LED」は、自発光型のLEDディスプレイを曲面や球面など自由な形状に組み合わせることで、従来の投映方式では実現が難しかった高い没入感を提供する映像システムです。当社は、2021年に世界初のLEDドーム型プラネタリウムを直営館に導入しました。そこで培った技術・ノウハウをもとに、外販を進めており、国内外のプラネタリウムや商業施設への導入が拡大しています。今後は、フライトシミュレーターなど新たな用途への展開を進め、さらなる事業成長を目指します。



LEDドームプラネタリウム

Topics リゾートホテルに 「DYNAVISON-LED」を提供

沖縄県の「宮古島来間リゾート シーウッドホテル」において、2026年6月、コニカミノルタの「DYNAVISON-LED」を採用したLEDドームプラネタリウム併設天文台「MIYAKO GALAXY-DOME」が開業しました。天体観測と映像体験を融合し、観光滞在の付加価値となる新たな体験を提供しています。

同施設のLEDドームは、直径7.5mの傾斜構造を採用し、視線や姿勢に配慮した設計により高い没入感を実現しています。また、小型ドームに適した素子ピッチにより、近距離でも画素の粗さを感じさせない高精細な映像品質を確保しています。さらに、望遠鏡と連動して観測した天体をリアルタイムでドームに投映し、新たな観測体験を創出しています。「DYNAVISON-LED」は、形状・サイズ・素子ピッチを柔軟に設計でき、曲面や球面でも高品質な映像表現が可能である点が評価されました。加えて、コニカミノルタが培ってきたプラネタリウム技術に基づく高い臨場感と表現力も、採用の決め手となりました。



MIYAKO GALAXY-DOME
(画像提供:宮古島来間リゾート シーウッドホテル)

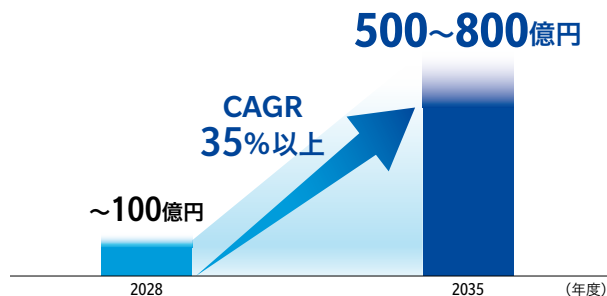
コニカミノルタは、事業を通じて社会・環境課題を解決し、持続可能な社会の実現と企業成長の両立を目指してきました。近年加速する脱炭素(GX)や循環経済(CE)への移行を新たな市場・顧客価値を生み出す成長機会と捉えており、長年培ってきたコア技術にAIを掛け合わせ、中長期の利益成長を見据えた「成長の芽」の育成に挑戦しています。2026~2028年の中期経営計画期間中は成長ステージに応じた投資を実行し、2029年度以降の本格的な収益化を目指します。本特集では、GX領域の「ペロブスカイト太陽電池関連技術」、CE領域の「インテリジェント再生材」の成長戦略を紹介します。

CASE 1 ペロブスカイト太陽電池の社会実装を支える技術を提供

次世代エネルギー社会を支える、“日本発”技術

脱炭素やエネルギー安全保障への関心が高まるなか、日本発の次世代太陽電池「ペロブスカイト太陽電池」が注目されています。軽量・柔軟・高効率で、低照度環境でも発電できるため、従来のシリコン太陽電池では設置が難しかった場所への展開が期待されています。今後、急速な普及が見込まれており、その性能を支えるバリアフィルムについても市場成長が期待されます。

ペロブスカイト太陽電池バリアフィルム市場※



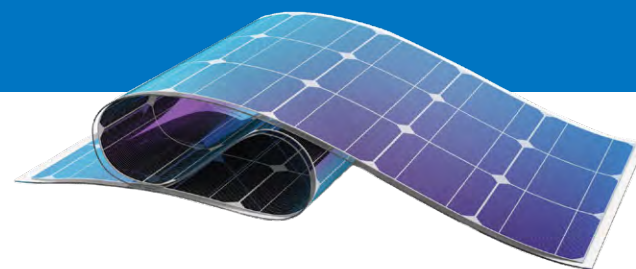
※ 市場規模、CAGRはコニカミノルタ独自の試算値

複数の技術で、社会実装に向けた課題を解決

ペロブスカイト太陽電池の社会実装には、耐久性、発電性能、量産性が求められます。コニカミノルタは培ってきた技術資産を活かし、まずバリアフィルムで耐久性の課題を解決します。ペロブスカイト太陽電池は水分に弱く、高い耐水性を持つ封止技術が不可欠です。コニカミノルタのハイバリアフィルムは水分侵入を抑制し、太陽電池の長寿命化を支えます。

加えて、コニカミノルタの保有技術は、他の課題解決にも活用できます。インクジェットヘッドは発電層を均一に塗布し、発電性能と生産効率の向上に貢献します。ハイパースペクトルイメージング(HSI)は膜質や材料状態を可視化し、量産時の品質安定化を支えます。

各技術は複数メーカーで評価が進んでいます。コニカミノルタは「バリア」「塗布」「検査」の領域で価値を提供していきます。



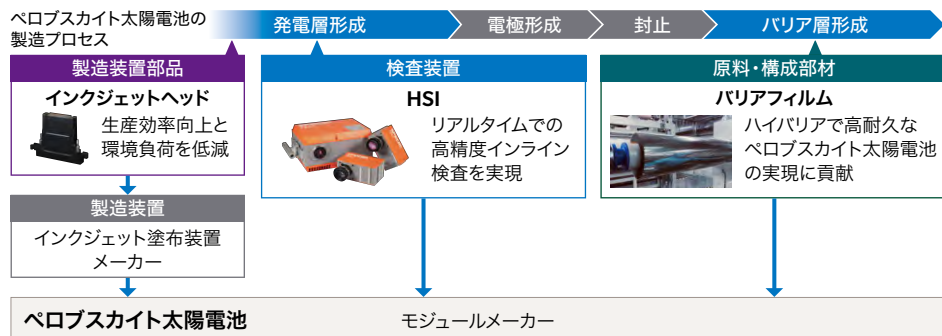
技術資産を活かした事業拡大

コニカミノルタは、写真フィルムで培ったコア技術を基盤に、ディスプレイ、有機EL、インクジェット、センシングなど幅広い事業領域で、材料・製膜・品質管理などの技術を磨いてきました。ペロブスカイト太陽電池関連の事業では、それらの技術や既存の製造設備を活用し、市場の伸長に合わせて適切な投資を行い、中長期での事業拡大を目指します。

ペロブスカイト太陽電池市場における成長シナリオ

	2026	2030	2035
バリアフィルム	既存設備活用によるサンプル提供および量産	市場拡大に応じた生産体制構築	事業価値拡大
HSI	導入検証・市場拡大	事業価値拡大	
インクジェットヘッド	導入検証・市場拡大	事業価値拡大	

ペロブスカイト太陽電池のバリューチェーンを支えるコニカミノルタの製品



お客様の声

当社が「どこでも電源®」として普及を目指すペロブスカイト太陽電池は、発電性能、耐久性、量産性を同時に成立させる必要があります。そのなかで、バリアフィルムは耐久性と量産性を左右する重要部材です。

コニカミノルタは、当社にとって社会実装を共に進める重要なパートナーです。高い耐久性とデバイス適用性を備えたバリアフィルムを用いた太陽電池の社会実装に向けた取り組みは、評価・実証フェーズに移行しつつあります。



株式会社
エネコートテクノロジーズ
代表取締役 執行役員CEO
加藤 尚哉 様

CASE 2 「インテリジェント再生材」で 資源が循環し続ける社会の実現に貢献

循環型社会への移行で需要が増す再生プラスチック

近年、資源循環に関する法規制の強化や環境意識の高まりにより、再生プラスチックの需要が増加しています。また、原材料調達リスクへの対応やサプライチェーン強靱化の観点からも重要性が高まっており、再生プラスチックの市場は成長が期待されています。

再生プラスチック市場※

欧州を発端とした資源循環関連の法規制強化により再生プラスチックのニーズが増加



※ 出典: 下記データを基にコニカミノルタにて試算

・Global Recycled ABS Market Insights, Forecast to 2031

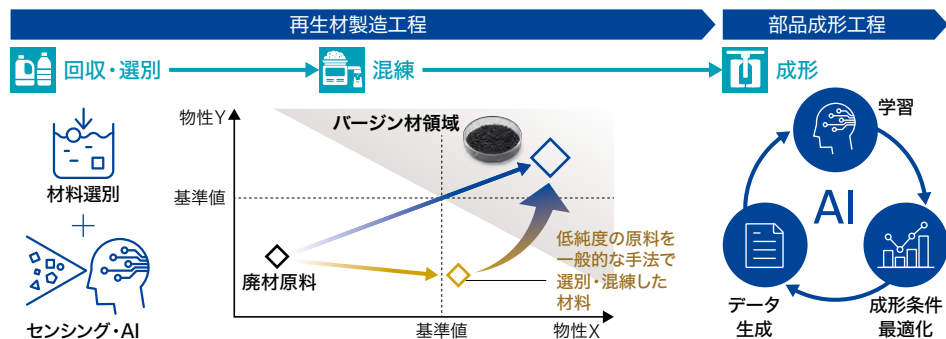
・Global Post-Consumer Recycled (PCR) PC-ABS Market Insights, Forecast to 2031

センシング技術とAIで、“使える再生材”へ

従来の再生プラスチックは、単一素材の高品質な廃プラスチックを原料とする必要があり、活用できる原料や用途に限られるという課題があります。コニカミノルタは、15年以上にわたり自社の複合機で再生プラスチックの高機能化と量産・成形技術を磨いてきました。この強みを「インテリジェント再生材」に活かしています。

インテリジェント再生材は、複数のセンシング技術とAIにより、再生プラスチックの材料品質と成形品質を最適化するソリューションです。コニカミノルタは、再生材メーカーと最終製品オーナーの間に立ち、原料ごとの物性ばらつきを抑制し、混練条件・成形条件の最適化を支援しています。従来は品質面の課題で活用が難しかった廃プラスチックを“使える再生材”へ転換することで、供給の安定化、コスト低減、成形現場の効率化を可能にし、再生プラスチックの利用拡大に貢献します。

再生材製造～部品成形の工程におけるコニカミノルタのソリューション



パートナーの声

今回の取り組みは、単なる再生材の開発にとどまるものではありません。再生プラスチックを提供する側と、実際に製品として使う側の双方の視点を融合した新しいソリューションです。コニカミノルタのセンシング技術・AI技術と、当社の生産技術・ポリマー技術を組み合わせることで、原料を選ばず、安定供給と品質担保を両立する画期的な仕組みを実現しています。両社の強みを活かし、これまで価値化が難しかった廃プラスチックの活用を広げ、電子機器、家電、自動車など幅広い市場で循環資源の拡大を目指します。



MJ MATERIAL
TECHNOLOGY
SDN BHD
社長
Weng Wenbin 様

インテリジェント再生材の事業化に向けて

コニカミノルタの再生プラスチック活用を可能にしてきたのは、マテリアルリサイクルの知見をもつMJマテリアルテクノロジー社（以下、MJマテリアル）との10年以上にわたる協業です。現在は、同社マレーシア新工場でのインテリジェント再生材の量産に向けた検討が進んでおり、実用化に向けた取り組みは、開発段階から実装段階へと移行しています。今後は同社の販路を活用し、インテリジェント再生材を普及させ、技術供与の対価を販売収益に応じて受領することで、高収益な事業モデルの実現を目指します。

MJマテリアル社とのパートナーシップ

