

事例研究（査読なし）

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 — 隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発 —

宮木 俊明

Toshiaki Miyaki

要旨：本稿は、コニカミノルタのプロフェッショナルプリント事業が、構造的に競争が激化する市場環境において、競争優位性を再構築するために推進しているビジネスモデル変革を分析する。同社は、既存資産を活用しエコシステムを構築する隣接領域戦略（AccurioDX）と、コア技術DNAを感性脳科学に応用し新たな市場を切り開く非連続領域戦略（EX感性）という対照的な二元的アプローチを推進している。AccurioDXは、既存事業を破壊することなく価値を拡張する「第3のイノベーション」として、印刷発注者のマーケティング課題解決へと価値提案を転換し、エコシステムの共創を通じて段階的な変革を実現した。一方、EX感性は、独自の画像解析技術と感性脳科学を融合させ、SaaSモデルで高成長のマーケティングテック市場へ参入する「飛び地」戦略である。このデュアル戦略は、新規事業開発、人材開発、組織開発を同時に進める「三位一体開発」によって実行され、戦略的ポジショニングに応じて、オープンイノベーション（隣接領域ではシナジー型、非連続領域では獲得型）を対照的に運用している。本稿は、成熟産業における資産活用型変革（第3のイノベーション）の戦略的有効性に関する実証的知見を提供する。

キーワード：ビジネスモデル変革 両利きの経営 三位一体開発 第3のイノベーション オープンイノベーション

I. 序論：競争優位性を再構築する ビジネスモデル変革の必要性

わちビジネスモデル変革が不可欠である。

1.1. 背景：成熟市場における競争構造の分析

コニカミノルタのプロフェッショナルプリント事業は、デジタル印刷機というハードウェアの販売と消耗品の継続提供を中心とする典型的なメーカー主導型ビジネスモデルを採用し、安定した収益基盤を確立してきた。しかし、市場は成熟期に入り、主要競合他社（キヤノン、リコー、富士フイルムなど）も同一の構造を採用しているため、構造的なレッドオーシャン化している。イノベーションは漸進的な機能改善に留まり、利益率の圧迫が継続している。この状況を打破するためには、既存の漸進的イノベーションの限界を突破し、根本的な価値提案、顧客セグメント、および収益ロジックの転換、すな

1.2. 課題の提起と変革戦略の二元的アプローチ

既存コアビジネスの深化（Exploitation）と将来の成長のための探索（Exploration）の両立は、両利きの経営（Ambidexterity）として知られる現代経営の最大課題の一つである（O'Reilly & Tushman, 2016）。筆者は、この課題に対応するため、既存の優位性を活用しつつ市場の非連続的な変化に対応する二元的変革戦略を採用した。本稿で分析する二元的な変革戦略は以下の通りである。

隣接領域戦略（AccurioDX）：既存のコア技術とアセットを最大限に活用し、市場の川上へ価値創造領域をシフトさせた戦略。

非連続領域（飛び地）戦略（EX感性）：既存事業の

制約から独立し、コニカミノルタの画像技術DNAを感性脳科学に応用することで全く新しい市場を切り開く戦略。

1.3. 本稿の目的と貢献

本稿の目的は、コニカミノルタのプロフェッショナルプリント事業におけるこれら二つの対照的なビジネスモデル変革の実践プロセスと組織的な実行メカニズムを分析し、考察することにある。

理論的貢献として、以下の2点を提示する。

1. AccurioDXを、成熟産業における資産活用型の変革モデルとして、Robertson (2018) が提唱する「第3のイノベーション」として位置づけ、その戦略的有効性に関する実証的知見を提供する。

2. この二元的な変革戦略が、組織構造、人材能力、インキュベーションの方法論にいかなる違いを要求するかを、筆者が提唱する「三位一体開発」(新規事業開発、人材開発、組織開発の同時進行)の観点から分析し、戦略的ポジショニング(隣接 vs. 飛び地)に応じた組織の外部資源統合(オープンイノベーション)に関する示唆を提示する。

II. 理論的枠組み：イノベーションの類型と変革戦略の類型

2.1. イノベーションの類型論と「第3のイノベーション」の定義

イノベーションは、一般に Schumpeter (1934) の「新結合」や、Christensen (1997) の「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」という類型論に基づいて論じられてきた。既存のプロフェッショナルプリント市場の取り組みは、主として既存顧客のニーズに応える持続的イノベーションの範疇にある。

これに対し、本稿で扱う AccurioDX のアプローチは、Robertson (2018) が提唱する「第3のイノベーション(Third Way of Innovation)」の枠組みで捉えられる。これは「既存事業を強化するために、その周辺で補完的に行われるイノベーション」であり、既存事業を破壊することなく、その価値を拡張・再構築するアプローチである。AccurioDX は、既存資産を活用しつつ補完的価値を付加するという点で、資産活用型の変革としての「第3のイノベーション」を体現していると位置づけられる。

2.2. 変革戦略の二類型：隣接領域と非連続領域への戦略的ポジショニング

事業変革の戦略的ポジショニングは、既存のケイパビリティとの関連性によって「隣接領域戦略」と「非連続領域(飛び地)戦略」に分類される(表1)。

このように、両者のバランスを設計し、統合的に推進する組織的能力が変革の成否を規定する。

III. 事例分析 A：隣接領域戦略の設計と実践—AccurioDX

3.1. 既存ビジネスモデルの構造的課題

表1 隣接領域と非連続領域

類型	隣接領域戦略 (AccurioDX)	非連続領域戦略 (EX感性)
志向	深化と拡張：既存のコア技術・アセットを活用し、事業範囲を川上・川下へ広げる。	跳躍と創発：コアバリューから戦略的に距離を置き、新たな価値連鎖を構築。
成功の鍵	既存事業とのシナジーの最大化と、組織内部でのアセット連携。	既存資源に依存しない柔軟な事業設計と、外部との共創(オープンイノベーション)による非連続な知の獲得。
リスク構造	既存組織の慣性、利益相反、資源配分を巡る内部摩擦。	ゼロベースからのケイパビリティ構築、長期的な投資コミットメント。

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 —隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発—

従来のプロフェッショナルプリント事業は、競合他社とのビジネスモデルの同質性により、以下の構造的課題を抱えていた。

デジタル印刷の推進ドライバーの不在：印刷方式の選択が「ロットあたりの印刷枚数」で決まるため、発注側、受注側ともに「デジタル印刷を積極的に推進する動機」を持たない。

新規参入の欠如：市場の成熟により顧客数の増加が見込めず、既存市場内でのシェア争いが激化している。

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). が提唱するビジネスモデルキャンバスを用いたプロフェッショナルプリント事業のビジネスモデルが以下となるが、ビジネスモデル構造としては、主要競合他社とも同様であることがわかる（図1）。

3.2. AccurioDXによる価値提案の再定義とターゲット顧客の転換

AccurioDXは、既存の課題を克服するため、「デジタル印刷ならではの仕事を創出すること」と「新たな印刷プレイヤーを生み出すこと」を志向した。

ターゲット顧客の再定義：従来の主要顧客であった印刷会社（仕事を受注する側）から、企業のマーケター（仕事をつくり出す側）を価値創造の起点に位置づけた。

価値提案（バリュープロポジション）の転換：単なる高品質な機械の提供から、「印刷発注者のマーケティング課題を解決すること」へと軸足を移した。パーソナライズドマーケティングへの応用などを基軸に、デジタル印刷を基盤とした新たなサプライチェーンの構築を目指した。

3.3. エコシステム設計と価値共創のメカニズム

AccurioDXによる「仕事の創出」と「仕組みの提供」は、エコシステム設計そのものであり、コア商品である印刷機を中心に、各ステークホルダーを有機的につなぐ。

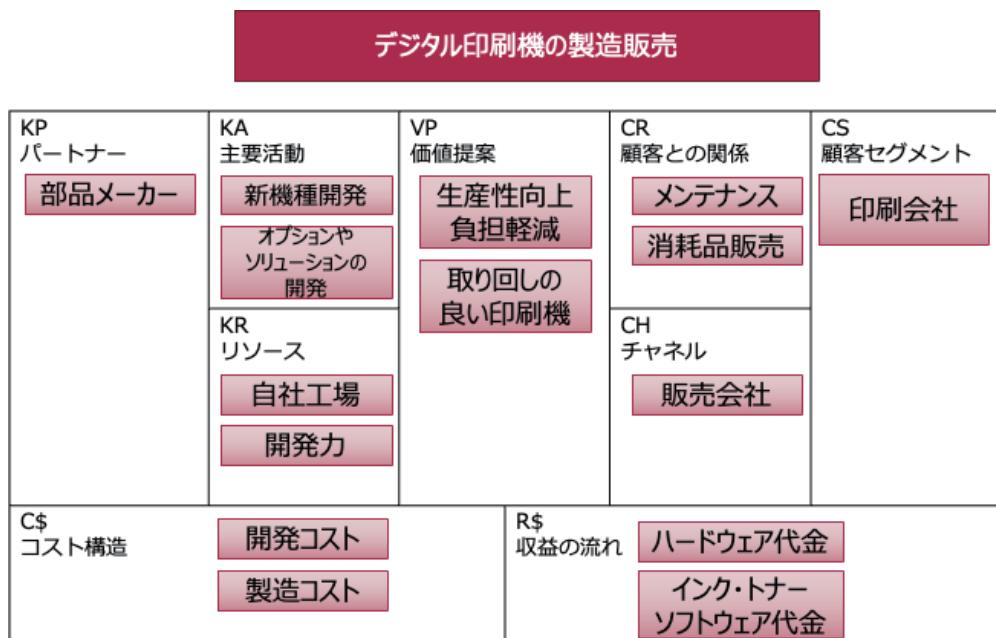


図1 デジタル印刷機の製造販売ビジネスモデル

中核となるのは「共創活動」であり、コニカミノルタが発注者のコミュニケーション支援を行うことで、エコシステム内のパートナー（既存顧客である印刷会社、及び新たな印刷プレーヤー）との共創を促進する仕組みである。この循環構造により、既存顧客の収益機会を拡大しながら、新規顧客の価値を最大化するという「二重の顧客マネジメント」が可能となり、既存顧客の反発を回避しつつ、高付加価値な案件として還元される。結果として、AccurioDXはハードウェアとソリューションの両面で収益を拡大できる事業構造を確立した。

同じく、ビジネスモデルキャンバスを用いたAccurioDXのビジネスモデルが以下となる。既存のビジネスモデルを強化しつつ、新たなパートナーを新たな「印刷プレーヤー」として取り込みつつ、新たな収益源を生み出すことに成功している（図2）。

この既存資産の活用を基盤とした補完的価値（デジタル印刷の利用環境）の創造は、「第3のイノベーション」の具体的実践例として位置づけられる。

IV. 事例分析 B：非連続領域への挑戦—EX感性のビジネスモデル設計

4.1. 飛び地戦略としての EX 感性の戦略的意義

EX感性は、既存の印刷市場や競合他社との構造的な競争環境に左右されない、高成長市場（マーケティングテック:MarTech）への参入を可能にし、事業ポートフォリオのリスク分散を図る。既存事業のケイパビリティ活用は限定的でありながら、企業のコア技術DNAを応用することで、非連続的な成長の源泉を確保すること目的としている。

4.2. EX 感性の技術的基盤とビジネスモデル

EX感性の基盤は、コニカミノルタが培ってきた独自の画像解析技術と、感性脳科学の知見との統合にある（コニカミノルタ，2023a）。これは広島大学との産学連携を通じて、外部の高度な学術知見を短期間でコア技術として確立したものである。

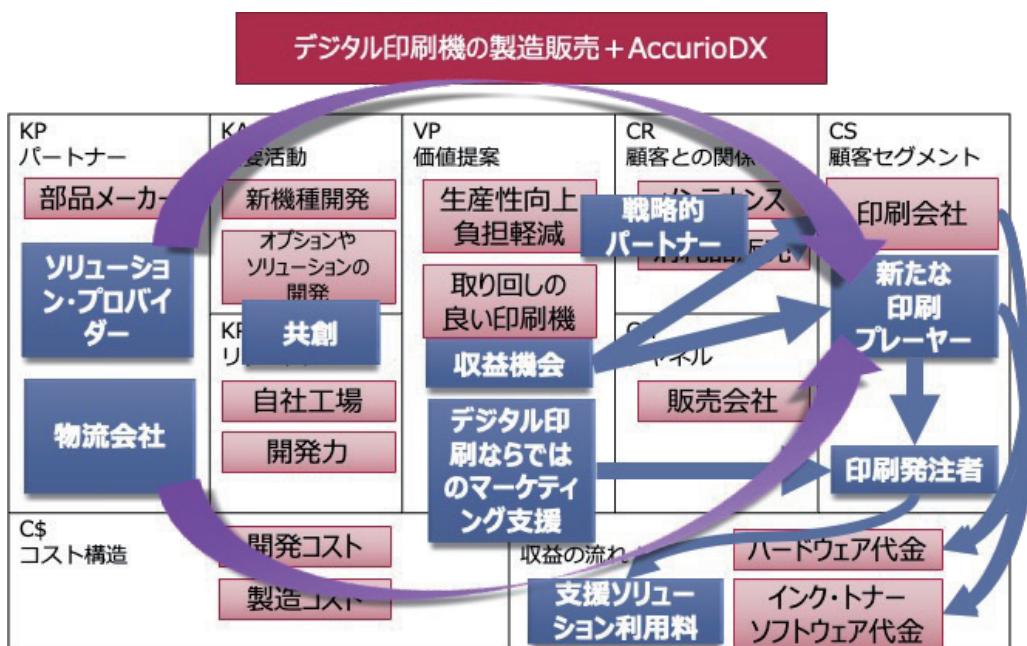


図2 AccurioDXのビジネスモデル

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 —隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発—

価値提案：デザインが購買に繋がる要素を「定量化」して可視化することにある。消費者の購買プロセス (Attention, Interest, Desire/Memory, Action) の各段階に対応した独自の分析メニューを提供し、これまで勘と経験に頼りがちだったデザイン評価を科学的に裏付ける（コニカミノルタ，2023b）。

収益モデル：従来の装置・消耗品販売とは異なり、クラウドサービス（SaaS モデル）として提供され、データ解析やアルゴリズム利用料へと収益源が完全に転換している。

同じく、ビジネスモデルキャンバスを用いた EX 感性のビジネスモデルが以下となる（図 3）。

既存のビジネスモデルとの共通部分は、顧客セグメントに「印刷会社」があることに留まり、ビジネスモデル構造としてはほぼ独立しており、まさに「飛び地」であることが確認できる。

V. 変革の実行メカニズム：二元的戦略と三位一体開発の役割

5.1. 変革を推進する組織構造と両利き経営

プロフェッショナルプリント事業本部では、既存事業の「効率」を担う部門と、新規事業の「探索」機能を担うビジネス開発部との明確な役割分担により推進されてきた。これは、組織的両利き経営（Structural Ambidexterity）の実践例である。ビジネス開発部は、隣接領域（AccurioDX）と非連続領域（EX 感性）という性質の異なる二つの変革プロジェクトを一元的に管理し、探索と深化の両立を実現する基盤となっている。

5.2. 「三位一体開発」の同時推進の意義

新規事業開発が真のビジネスインパクトをもたらすためには、新規事業開発、人材開発、組織開発の三要素を同時進行的に設計・推進する必要がある。これを本稿で

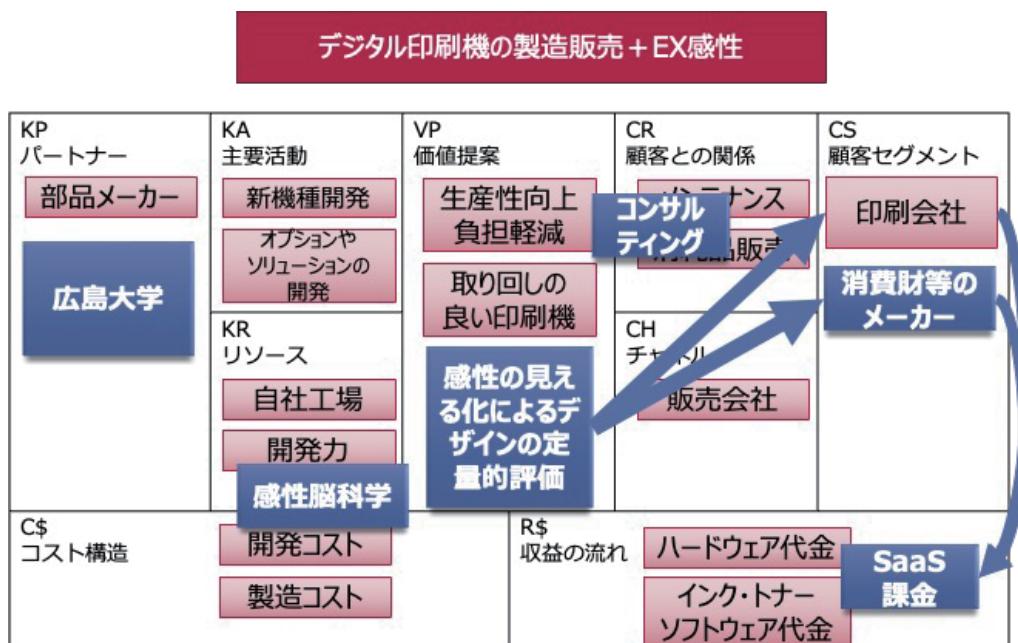


図 3 EX 感性のビジネスモデル

表2 オープンイノベーション（OI）の運用方法の対照性

類型	隣接領域（AccurioDX）	非連続領域（EX感性）
OIの機能	シナジー型OI：既存のコア事業を補完・強化する機能の獲得。	獲得型OI：中核的機能や高度知見の獲得。
目的	印刷インフラに付加価値を与えるDXソリューションやプラットフォーム技術との連携。コアビジネスの競争優位性をさらに強化する相乗効果の創出。	社内に存在しない感性脳科学の知見の導入（広島大学との連携など）。非連続な事業領域における優位性を確立するためのゼロベースでのケイバビリティ構築。

は「三位一体開発」と呼ぶ。変革戦略のタイプによって、求められる能力は明確に異なる。

隣接領域（AccurioDX）：エコシステムマネジメント能力、デジタルサプライチェーン構築能力。

非連続領域（EX感性）：データサイエンス能力、学術知見の商業化能力。

このような戦略的要請に基づき、既存人材のリスクリキングと、オープンイノベーションを通じた外部専門人材の獲得を組み合わせることが求められる。

5.3. 変革推進におけるオープンイノベーション戦略の対照的運用

二つの変革戦略におけるオープンイノベーション（OI）の運用方法の対照性は、組織が事業ポジショニングに応じて外部資源を統合する最適なアプローチに関する示唆を与える（表2）。

このように、隣接領域戦略では「補完的価値の最大化」、非連続領域戦略では「中核能力の創出」という明確な対照構造が存在し、この多層的な戦略的OI運用が三位一体開発を促進する。

5.4. 二つの変革戦略と三位一体開発の促進効果

二つの戦略を並行して運用することで、既存事業の効率性と新規事業探索が両立し、リスク分散と学習の加速が図られる。同時に、この構造は「三位一体開発」を自然に促進する。

人材の発展：AccurioDXはエコシステムマネジメント能力、EX感性はデータサイエンス能力を育成する。

組織の整備：探索型・深化型のプロジェクトを同時に運営できる組織構造（ビジネス開発部）が整う。

プロセスの深化：隣接・非連続双方での外部連携（OI）が促進され、共創を通じた顧客インサイトの早期獲得と価値検証が組織DNAとして定着する。

VI. 結論：コニカミノルタの変革事例が示す理論的示唆

6.1. 研究結果の総括

本稿は、コニカミノルタが構造的レッドオーシャン市場において、対照的な二つの変革戦略—隣接領域（AccurioDX）と非連続領域（EX感性）—を採用し、これらが三位一体開発によって支えられていることを論証した。AccurioDXは「第3のイノベーション」として機能し、既存事業とのシナジーを通じて段階的な変革を実現。EX感性は、コアDNAを外部の高度知見（感性脳科学）と融合させ、新たな高成長市場への非連続な飛び地進出を実現した。

6.2. 理論的示唆と貢献

1. 既存資産活用型変革としての「第3のイノベーション」の戦略的有効性：

AccurioDXの事例は、資産が重く競争構造が固定化された成熟産業において、既存のコア資産を否定せず、その

コニカミノルタにおけるビジネスモデル変革の実践 —隣接領域と非連続領域への二元的アプローチと三位一体開発—

価値を増幅させる補完的エコシステムの創造に焦点を当てることで、従来の漸進的イノベーションを超える構造的変革が実現できることを実証した。これは、内部抵抗を回避しつつ変革を進める、現実的かつ戦略的に有効な変革モデルとして理論的検証に値する。

2. コア DNA の非連続領域への転換と飛び地戦略の成功条件：

EX 感性の事例は、画像解析技術というコア DNA を印刷の物理的制約から解放し、データ解析・マーケティング支援という高収益サービスへ転換できる可能性を実証した。飛び地戦略の成功条件としては、既存事業の論理から戦略的に独立し、長期的な獲得型オープンイノベーションを通じて外部知見を社内技術 DNA に融合させる、強固な組織的学習プロセスの存在が不可欠であることが示された。

6.3. 今後の研究課題

三位一体開発により初期探索段階での成果は得られたものの、本格的なビジネスインパクトへと昇華させるためには、インキュベーション機能のさらなる強化が課題である。特に EX 感性のような非連続事業を既存事業から独立させ、柔軟な資本・リソース配分を可能にする組織構造の整備が求められる。

また、二つの対照的な変革戦略が全社的利益ポートフォリオに与えるリスクとリターンを、中長期的に定量的に追跡・評価する研究が必要である。これにより、三位一体開発とオープンイノベーションを組み合わせたデュアル戦略の理論的意義をより明確化できることが期待される。

参考文献

- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth.* Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3–28). Oxford University Press.
- コニカミノルタ株式会社. (2023a). 脳科学に基づく感性定量化技術でデザインの効果を可視化 [プレスリリース]. https://www.konicaminolta.jp/about/release/2023/0310_01.html
- コニカミノルタ株式会社. (2023b). EX 感性ソリューション公式ページ. 2025 年 10 月 26 日取得. <https://www.konicaminolta.jp/exkansai/>
- コニカミノルタ株式会社. (2023c). コニカミノルタの DX 事業「AccurioDX」公式サイト. 2025 年 10 月 26 日取得. <https://www.konicaminolta.jp/business/solution/accuriodx/>
- コニカミノルタ株式会社. (n.d.). コニカミノルタ公式サイト. 2025 年 10 月 26 日取得. <https://www.konicaminolta.jp/>
- 小山, 龍介. (2016). BMIA 認定ビジネスモデルコンサルタント養成講座〈基礎〉テキスト.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma.* Stanford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers.* Harvard Business School Press.
- Robertson, D. C. (2018). *The power of little ideas:*

A low-risk, high-reward approach to innovation.

Harvard Business Review Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press. (Original work published 1912)

著者

宮木 俊明

コニカミノルタ株式会社

プロフェッショナルプリント事業本部

PPH 商品企画統括部 ビジネス開発部 部長

音楽活動、商社、スタートアップの創業代表、教育 IT
ベンチャーの事業責任者等を経て現職。新規事業・人材
開発・組織開発の「三位一体開発」によるイノベーショ
ンの創出を、実践者、支援者、育成者など多様な立場で
推進中。

【投稿受領日】2025年10月26日