

**キヤノン株式会社**  
**2021年経営方針説明会**

2021年3月4日

**代表取締役会長兼社長 CEO 御手洗 富士夫**

本資料で記述されている業績見通し並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

# 目次

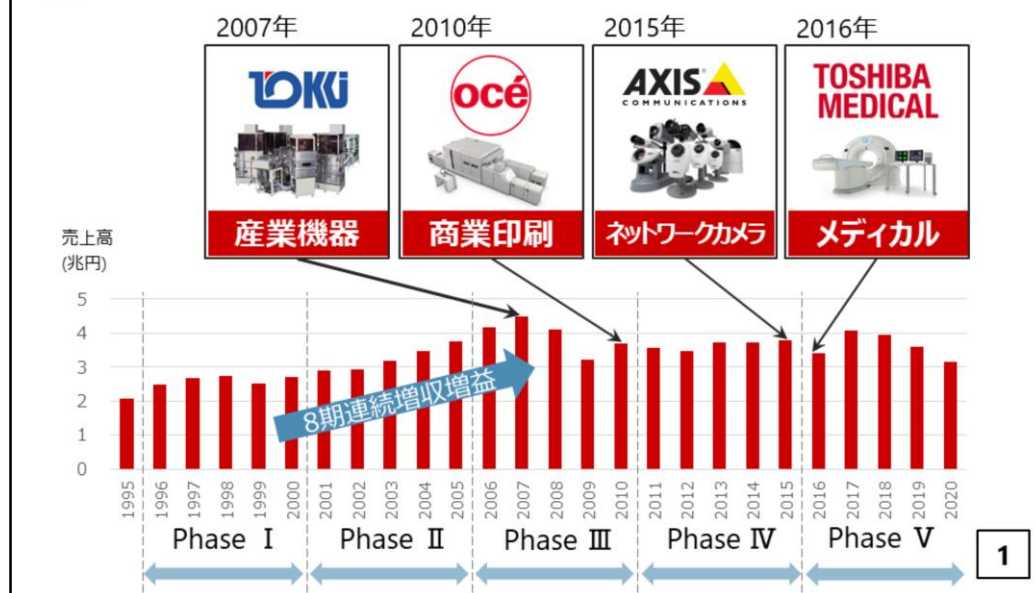
---

■ グローバル優良企業グループ構想 Phase Vまでの振り返り	P 1～2
■ グローバル優良企業グループ構想 Phase VI	
・主要戦略	P 3～4
・産業グループ別の戦略 (プリンティング、光学産業、産業機器、メディカル)	P 5～12
・本社機能の強化	P 13
■ 社会課題解決の取り組み	P 14
■ まとめ	P 15

# グローバル優良企業グループ構想 Phase Vまで

## 4つの新規事業

■ 各分野の優良企業をグループに迎え、新規事業の4本柱が揃う

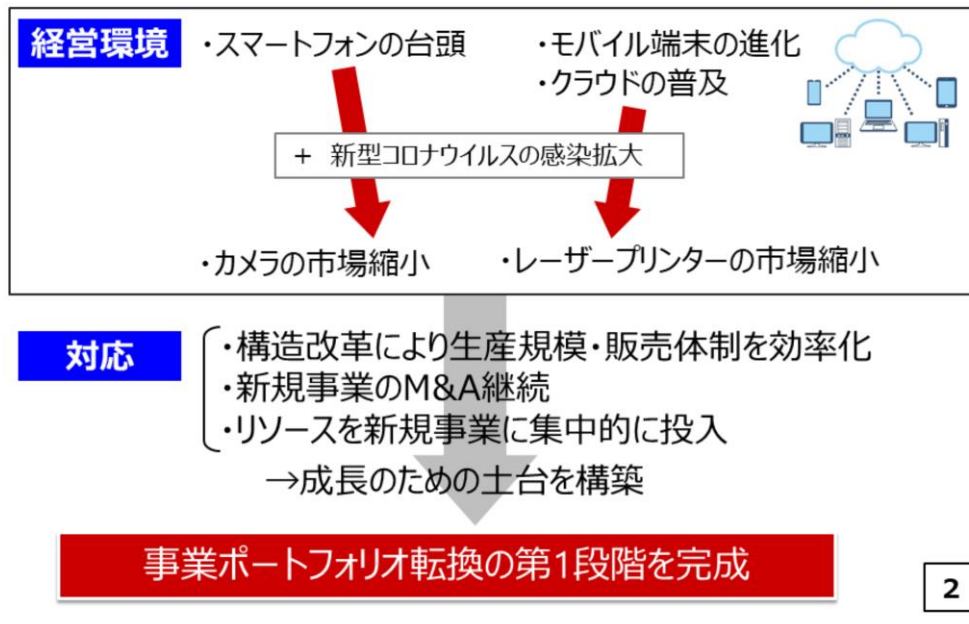


私が社長に就任した1995年当時は、資金を社債や借入金に頼っており、多額の有利子負債を抱えておりました。そのため、当社はキャッシュフロー経営の徹底や、不採算事業からの撤退、生産革新によるコストダウンなど、様々な経営改革を断行し、体質強化に取り組みました。また同時に、デジタルカメラや複合機へのシフトを推し進めてデジタル化の波に乗り、2000年から2007年まで8期連続の増収増益を達成し、実質無借金経営を実現するに至りました。

ただ、この状況はアナログ製品のデジタル製品への買い替え需要にすぎず、いつまでも続くとは考えていませんでした。従って、新たな成長力の獲得を目指して、2007年の産業機器のトッキ社を皮切りに、2010年に商業印刷のオセ社、2015年にはネットワークカメラのアクシス社と、それぞれの成長市場における優良企業をM&Aによって着々とグループに迎え入れてきました。

そして2016年から始まったPhase Vでは、創業当時から縁の深かった医療分野を将来のコア事業の一つと位置付けて、東芝メディカル社にキヤノグループの一員として加わってもらいました。これにより、将来のキヤノの成長を牽引していく新規事業の4本柱が出揃い、事業のポートフォリオの転換に大きく舵を切ることができました。そして、その目論見どおり、2017年には、新しい事業ポートフォリオの下で、売上高4兆800億円、純利益2,419億円と、リーマンショック以降の最高業績を記録し、一定の成果をみることができました。

# グローバル優良企業グループ構想 Phase Vまで



これまで当社の業績を牽引してきたカメラ事業は、スマートフォンの台頭により、レーザープリンターは、モバイル端末の進化やクラウドの普及により、それぞれ急速に市場が縮小し、この2事業は高いマーケットシェアを維持しながらも、次第に売上を失っていきました。さらに昨年は、新型コロナウイルスの影響から世界中の経済活動が停滞し、需要が蒸発して、非常に厳しい結果を余儀なくされました。

このような厳しい環境変化により現行事業の市場が縮小する中で、新しいポートフォリオに合わせて生産規模と販売体制の効率化を中心に、構造改革を一気に進めました。また、4つの新規事業の競争力をさらに補強するためのM&Aの継続や、要員、研究開発などリソースの新規事業への集中的な投入など、成長のための土台を作り上げ、Phase Vの成果として事業ポートフォリオ転換の第一段階は完成しました。

# グローバル優良企業グループ構想 PhaseⅥ

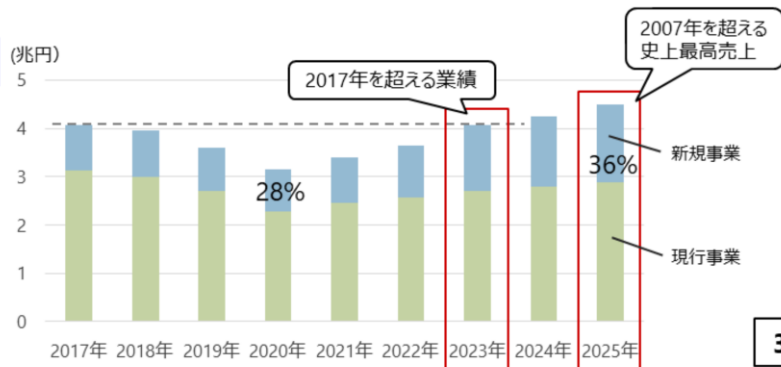
## 2021年～2025年

### 事業ポートフォリオ転換の第2段階

- ・4つの新規事業の成長加速
- ・現行/新規事業の技術融合による新たな事業領域を開拓

**主要戦略** 産業別グループへの再編による事業競争力強化

### 売上目標



今年からスタートする「グローバル優良企業グループ構想PhaseⅥ」は、事業ポートフォリオ転換の第2段階として、4つの新規事業の成長を加速させるとともに、現行事業と新規事業の技術を融合させて、新たな事業領域を開拓していきます。それによって、5カ年計画の中間点である2023年には、まずは2017年の業績を超え、そして最終年度の2025年には、2007年を上回る史上最高の売上を目指します。新規事業の全体に占める割合は売上で36%以上、営業利益で38%以上に増加する予定です。

その実現に向けた主要な戦略は、組織の「産業別グループへの再編による事業競争力強化」です。

# グローバル優良企業グループ構想 PhaseⅥ

## 4つの産業別グループへの再編成

### ■ 製品別事業部制→「産業別グループ」へ

- ・技術の「化学反応」を起こし、新たな製品・ソリューションを提供
- ・一元化された責任と権限のもと、迅速な意思決定









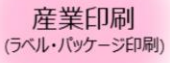


当社はこれまで、縦割りの製品別事業部制の下で開発した製品を世に送り出すとともに、技術の蓄積を図ってまいりました。しかしながら、近年は、イノベーションによるデジタル化の急速な進展に伴って、市場では多様なニーズが生まれており、それらに対応するために、事業をより広く大きく、産業別に括り直し、それぞれの技術を組み合わせ、社内にいわゆる“化学反応”を起こし、様々な製品やソリューションを提供していきます。そのために分散している様々なリソースを集中し、新製品開発や製造部門の生産性と質の向上を図るとともに、責任と権限を一元化し、迅速な意思決定と実行を可能とすべく、全社組織を「プリンティング」、「光学産業」、「産業機器」、「メディカル」の4つの分野のグループに再編成します。

これにより、各分野内での垣根がなくなって技術や情報が共有化され、一段と高いシナジーによる製品競争力の強化と、全く新しい成長ドライバーの創出に繋がってまいります。

# プリンティング

## ■ キヤノンのプリンティング事業領域

	家庭向け 	オフィス向け 	商業・産業向け 
電子写真方式	 レーザープリンター	 複合機	 商業印刷
インクジェット方式	 インクジェットプリンター	 大判プリンター	 産業印刷 (ラベル・パッケージ印刷)

5

プリンティングは、現行事業の複合機、レーザープリンター、インクジェットプリンターと、新規事業の商業印刷、産業印刷などを含むグループです。一口にプリンティングと言っても、印刷方式では電子写真技術、インクジェット技術があり、印刷用途も家庭での趣味・学習からオフィス業務、さらには印刷業における大量高速印刷まであり、当社はこれらを幅広くカバーしています。

# プリンティング

## ■ 家庭・オフィスプリント：シェアを伸ばし、売上拡大

### <分散するプリント需要への対応>



### <製品競争力の向上>

#### ①コスト競争力強化

開発：スピード向上、費用抑制  
生産：コスト削減

#### ②デジタルサービスの強化



## ■ 商業印刷：デジタルシフトによる安定成長

産業印刷：ラベルやパッケージなどの分野に本格参入



プリンティング全体で年平均5%以上の成長を実現

6-1

家庭とオフィスプリントですが、コロナをきっかけとした企業や人々の価値観の変化に伴い、ワークスタイルの多様化によるオフィスプリントの需要の減少はある程度避けられませんが、一方で、サテライトオフィスやテレワークの拡大による家庭などでの新たなプリント機会が生まれており、補完関係にある両者の総需要が大きく減退することは考えにくく、収益の柱としてトータルでのシェアを拡大し、売上を伸ばしていきます。昨年4月、複合機とインクジェットの事業部門を統合し、デジタルプリンティング事業本部をスタートさせました。この分野の当社の強みは、電子写真とインクジェットの二つの印刷技術により、家庭用からオフィス、さらには業務用途までの幅広い製品ラインアップを揃え、多様な販売チャネル、そして広域に渡るサービスサポート体制も整えていることです。統合によりその強みを最大限活かし、コロナにより分散する仕事場所でのプリント需要を支える製品やサービスを提供してまいります。

さらに、成熟市場にある複合機のシェア拡大を目指す上で、製品競争力の向上を図ります。今年の新製品からは開発のスピードアップ、費用の抑制、生産コストの大幅削減を実現することで、これまで顧客に評価されてきた品質や耐久性の高さに加えて、コスト競争力が強化されます。



# プリンティング

## ■ 家庭・オフィスプリント：シェアを伸ばし、売上拡大

### <分散するプリント需要への対応>



### <製品競争力の向上>

#### ①コスト競争力強化

開発：スピード向上、費用抑制  
生産：コスト削減

#### ②デジタルサービスの強化



## ■ 商業印刷：デジタルシフトによる安定成長

産業印刷：ラベルやパッケージなどの分野に本格参入



プリンティング全体で年平均5%以上の成長を実現

6-2

また、技術の飛躍的な進歩により、デジタル情報がサイバー空間で大量かつ高速に処理される時代になりましたが、処理した情報を人が活用する上では、視認性などの面で紙媒体は優れており、プリント需要は今後も大きく減ることはないと考えています。当社は、クラウドとの連携やスキャン機能の強化によりアナログとデジタルの相互の情報を融合し、顧客のDX化対応を支援することで拡販に繋げてまいります。

次にデジタル商業印刷は、現在市場の8割以上を占めているアナログ印刷からデジタル印刷へのシフトによって安定的な成長が見込まれ、オフィス用プリンターほどペーパーレスの影響を受けることもない市場です。製品ラインアップを充実させるとともに、ラベル印刷やパッケージ印刷などの産業印刷にも本格的に参入し、事業の拡大を図ります。近い将来にプリンティング事業の中核を担えるように、旧オセカから社名を変えたキヤノンプロダクションプリンティング社を中心に活動を展開していきます。

以上の施策により、Phase VIでは、現行と新規をあわせたプリンティング全体で、年平均5%以上の成長を目指していきます。

# 光学産業

## ■「カメラ」から「光学産業」へ事業領域を拡大

### ① 既存の「カメラ」



- ・トップシェアの堅持
- ・プロ、ハイアマ向けのラインアップ拡充



### ② ネットワークカメラ



- ・成長が続く市場
- ・安心安全ニーズに応えるソリューションの拡大



### ③ 新たな光学事業



- ・光学を核とする新たな事業の創出



7

カメラはスマートフォンの撮影機能の進化により市場が大きく縮小しましたが、レンズとセンサーを主体とする入力機器としての光学産業は成長の期待できる分野です。祖業であるカメラで培った光学技術や、そのほか当社が有する多岐にわたる技術を結集して、いわゆるカメラから光学産業へと事業領域の拡大を目指してまいります。

当社は今後の光学産業を担う3つの領域を想定しています。

1つ目は、これまでの主役であった既存のカメラです。

レンズ交換式カメラの市場の縮小は続き、すでに最盛期の3分の1まで台数が減少していますが、その縮小幅は年々緩やかになってきて、底入れ感が感じられ始めてきました。今後は、トップシェアを堅持しながら、画質や機能にこだわりのあるプロやハイアマチュア向けにミラーレス機やレンズのラインアップの拡充を図って、売上規模を維持していく計画です。収益面でも、自動化や内製化、事業構造の見直しなどの施策により、営業利益ベースで2桁の利益率を確保していきます。

2つ目の領域は、ネットワークカメラであり、年率10%程度の成長が続く市場において、当社はそれ以上の成長を遂げてきました。いまや監視カメラは、安心安全という人間の根源的なニーズに応えて、社会インフラの役割を果たしているだけでなく、マーケティングや製造業の工程管理に利用されており、病院でも新型コロナウイルス感染防止のための遠隔モニタリングによる接触・密集回避ソリューションとして活用されるなど、市場は拡大してきており、この5年間で売上を倍増させることを目指します。

# 光学産業

■ カメラを情報入力機器として様々な分野へ応用

例えば…

## ビジネスインテリジェンス事業

AI解析技術を活用した検査、  
ロボット連携などのソリューション



AGV



協働ロボット

## スマートモビリティ事業

3D-LiDARの光学ユニット



## 映像ビジネス

映像制作ソリューション



自由視点映像システム

## 防衛・高度監視事業

高感度カメラのラインアップ拡充



## 次世代民生用 映像システム



xR



ニューコンセプト  
カメラ

カメラやネットワークカメラと同等の規模を目指す

8

3つ目が、光学を核とする新たな事業の創出です。カメラを情報入力機器という視点から捉えてみると、その応用範囲は広く、すでにいくつかの芽が出ております。例えばスマートモビリティ事業は、市場規模の拡大が見込まれ、自動運転に必要なセンサーである3D-LiDARの光学ユニットの供給が始まっており、今後も他社とも協力しながら、キヤノンならではの車載カメラの開発など、ビジネスを拡大していきます。

また、ビジネスインテリジェンス事業としては、物流や生産現場に加え、公共インフラの分野でもAI解析技術を活用した検査や、ロボットとの連携による様々なソリューションを提供し、防衛・高度監視事業では、暗視撮影機能を高めた高感度カメラのラインアップの拡充を図り、業界No1を目指します。さらにこれからは、撮影機器の販売だけでなく、自由視点映像システムのような映像制作ソリューションにも参入し、入力から出力、さらに制作までの映像ビジネスを取り込んでいきます。

そのほかにも、次世代民生用映像システムの構築にも取り組みます。パーソナル、ホーム、バーチャルの各市場に対して、新しいジャンルのカメラやxRデバイスなどの新たなハードウェアを足掛かりに、ユーザーが多彩な映像表現を行う仕組みを構築し、サービスビジネス、データビジネスへの発展を視野に入れたビジネスの立上げを目指します。

これらの新規ビジネスをカメラやネットワークカメラと同等の規模まで拡大させ、当社の光学産業を支える3つ目の柱として成長させていきます。

# 産業機器

## ■ 用途拡大で製造装置需要の増加が続く



産業機器は、半導体とフラットパネルディスプレイ露光装置、そして有機EL蒸着装置などのグループです。AIやIoT、5Gなどのデジタル技術の革新を追い風に、半導体デバイスや高精細ディスプレイの用途の拡大がさらに進んで、需要はますます高まっており、それらを産み出す製造装置の需要も引き続き拡大基調が続くと見込まれます。

当社のi線、KrF、フラットパネルディスプレイの露光装置や、有機EL蒸着装置などの主力製品は、顧客ニーズへの対応が評価され、高いシェアを獲得しております。今後も拡大が続く市場でシェアの維持、向上を図るとともに、さらなるトップラインの成長のために、この分野における新規事業領域の確立を目指してまいります。

# 産業機器

## 露光装置



・顧客のニーズに応え、  
高シェアを維持

## 有機EL蒸着装置



・テレビ向けやスマートグラス  
向けなど拡大が見込まれる  
分野へ展開

## ナノインプリント



・量産開始と用途拡大に向け、  
半導体デバイスメーカーととも  
に検証を加速

産業機器全体で年率2桁に迫る成長を実現

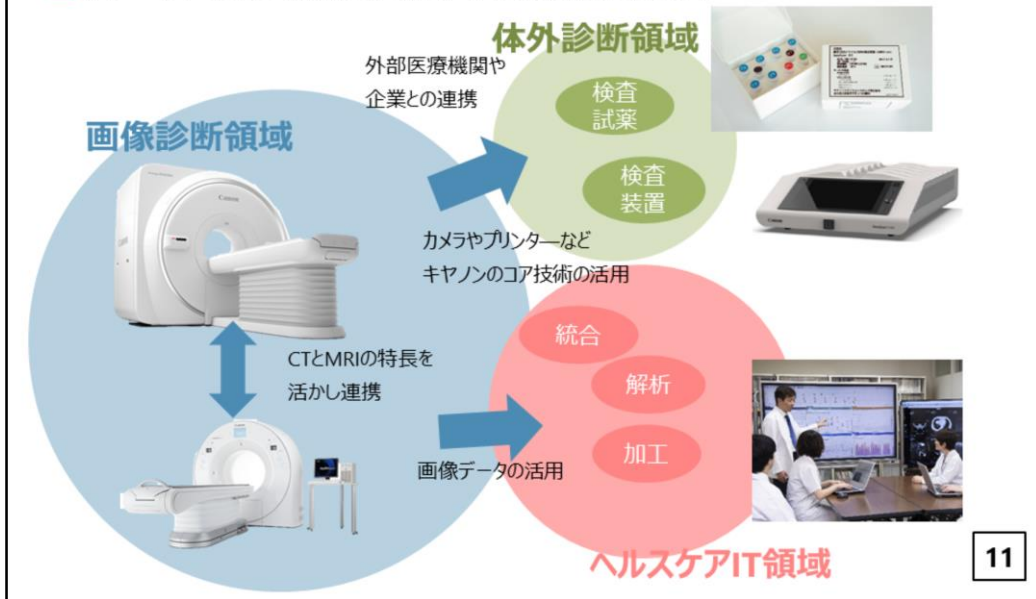
10

最先端分野への参入を目指すナノインプリントですが、現在技術的な課題はほぼ解決されており、今後は半導体デバイスメーカーと協力しながら、量産の開始と用途の拡大に向けた検討を進めてまいります。有機EL蒸着装置については、高精細技術や高い生産性などが評価され、中小型向けで圧倒的なシェアを獲得し、業界標準としての地位を確立しております。今後はその実績に裏打ちされた信頼性と技術をベースに、高精細化が進むテレビ向けやスマートグラス向けなど、拡大が見込まれる分野でも業界標準の地位を築き上げ、売上を伸ばし、産業機器全体で年率2桁に迫る成長を実現してまいります。

また、収益性の面では、アフターマーケットビジネスの拡大を図っていきます。IoTを駆使して、稼働状況監視や故障予測、自動復旧や遠隔サポートなど、顧客がメリットを感じられる価値の高いサービスを効率的に提供する体制を構築し、収益性を高めてまいります。

# メディカル

## ■ リソースを最大限投入し、事業領域を拡大



メディカル事業は、当社の新規事業としての3条件である、「十分な市場規模」、「高い成長性」、「当社技術との親和性」をすべて満たしており、短期的にはコロナウイルスの影響を受けてはおりますが、長期的には人々の健康に対する意識はむしろさらに高まって来ていることから、今後もリソースを最大限投入し、成長を加速させていきます。

製品戦略においては、この数年間、新製品を相次いで投入し競争力を高めた各画像診断装置の性能をさらに強化するとともに、装置間の連携を高め、新しい臨床価値を提案することで売上を伸ばしてまいります。例えば当社が得意とするCTと成長性の高いMRIのそれぞれの特長を活かした画像データを、ヘルスケアITを使って統合、解析、加工して臨床医に届け、より質の高い診断・診療をサポートすることで、病院経営や医療従事者の負担軽減に貢献してまいります。

さらに、画像診断装置の拡販に加え、カメラやプリンターなどのキヤノンのコア技術を活用し、また外部医療機関やベンチャー企業、大手メディカル企業との連携も行いながら、医療機器メーカーとしての間口を広げてまいります。例えば、検査試薬など検査装置周辺領域を含む体外診断分野にも本格的に参入し、キヤノングループの総合力を最大限に活用し、事業拡大を図ってまいります。

# メディカル



年率5%以上の売上成長と2桁の営業利益率を目指す

12

このような製品ポートフォリオの変革と将来の成長シナリオを実現するために、今後も積極的な研究開発投資を継続していきます。加えて原価低減においては、生産革新プロジェクトを発足し、本社生産技術部門とともに多数のタスクを協働で進め、設計段階からのコスト低減にも取り組んでおり、今後5年間でこれまで以上の成果を生み出していく計画です。

また、販売面では、国内販売体制の強化により市場カバレッジを拡大し、最大市場である米国では販売網の拡充を図ってまいります。さらに新興国では、ロシアのR-pharm社との合併など、すでに成果を挙げているものもあり、今後もローカル企業との提携によるプレゼンスの向上のための投資を積極的に行うなどして、メディカル事業の売上を伸ばしていきます。

これらの施策により、今後5年間で、毎年5%以上の売上成長を達成するとともに、売上拡大とコスト低減により2025年の営業利益率を2桁に載せることを目指していきます。

## 本社機能の強化

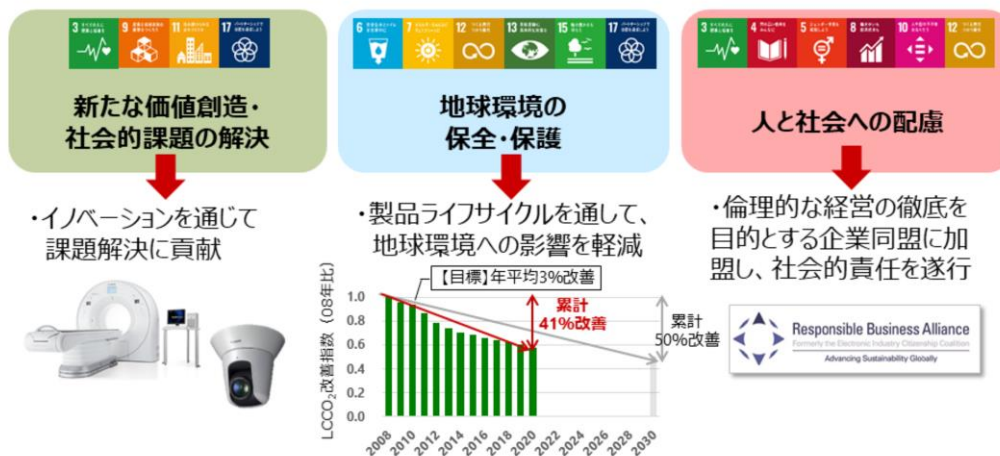


これまでお話ししたグループごとの成長戦略を支えるため、競争原理の働く人事制度の導入による管理部門の生産性向上や、事業貢献を意識した本社R&D体制の整備など、本社機能についても徹底強化を図ってまいります。また、キヤノンが有するあらゆる技術を活用して、材料やコンポーネントなどの事業化に取り組む横断的な組織を新設し、これまでM&Aに依存してきた新規事業を社内からも創出することで、収益拡大への貢献を進めていきます。



# 社会課題解決への取り組み

■ 1988年制定の企業理念「共生」= SDGsの考え方



環境価値や社会的価値を向上させ、持続可能な社会の実現に貢献

14

日本でも2050年に温室効果ガス排出量をネットゼロへと削減する目標が掲げられるなど、地球環境問題に対して企業が果たすべき責任はより大きくなってきております。また新型コロナウイルスの感染拡大により、個人にとっても企業にとっても、人々の安全確保が社会的関心事となりました。こうした社会課題への対応は、一企業市民として、また、これからの時代の企業経営にとって、欠かせない重要な要素であることは論を俟たず、当社としても業績の向上と同様に積極的にそして全面的に取り組んでまいります。

創業以来、「人間尊重主義」を経営哲学として掲げ、創立51年目にあたる1988年には、これをグローバルな思想へと進化させた「共生」を企業理念に制定しました。この理念のもと、当社は地域に根差した活動を積極的に行うことで、地球環境や世界中のステークホルダーと良好な関係を構築してきました。これはまさにSDGsの考え方そのものであり、世界に先駆けて始めたトナーカートリッジのリサイクルなど環境への取り組みや、キヤングローバル戦略研究所による世界情勢の研究や政策提言、キヤノン財団による学術・文化の研究への幅広い支援、さらには貴重な文化財を未来へと継承する綴プロジェクトなど、様々な方面での社会貢献活動は、当社がグローバル企業として真摯に取り組んできたものです。

今年からスタートするPhase VIでも、当社の誇る技術で社会の新たな価値を創造するだけでなく、製品のライフサイクル全体での環境の負荷低減やサプライチェーンにおける社会的責任の遂行など、環境価値や社会価値の向上を同時に実現することで、持続可能な社会の実現にこれまで以上に貢献してまいります。

## まとめ

### ■ 2025年の業績目標

売上高	4兆5,000億円以上
営業利益率	12%以上
純利益率	8%以上
株主資本比率	60%以上

為替 USD=¥105 EUR=¥120

高収益企業への回帰を目指す

15

コロナ禍によって急激に引き起こされた世界経済の変容は始まったばかりであり、今後も様々な場所や局面で市場のニーズは多様化していくと思われます。それに対して、当社は、キヤノン創業以来のDNAである、「進取の気性」と「三自の精神」をいかに発揮して進化し続け、それぞれの分野で高い競争力を保ち続けてまいります。そして、次なる飛躍に向けて、Phase VI最終年の2025年の目標は、売上高4兆5千億円以上、営業利益率12%以上、純利益率8%以上とし、高収益企業への回帰を目指してまいります。

**Canon**