

キヤノン株式会社
2023年経営方針説明会

キヤノン全体戦略

2023年3月6日


代表取締役会長兼社長 CEO

御手洗 富士夫

Canon

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。

グローバル優良企業グループ構想 PhaseVI

- 2年間の成果の振り返り P 1-2
 - 今後の戦略 P 3-6
 - 財務戦略 P 7
 - まとめ P 8
- 

2年間の成果の振り返り

Canon

4つの産業別グループへ再編成

既存事業

オフィス複合機 カメラ
レーザープリンター
インクジェット 露光装置

重複

・事業領域
・機能

新規事業

商業印刷 メディカル
ネットワークカメラ 産業機器

組織合理化、シナジー効果発揮

プリンティング



イメージング



メディカル



インダストリアル



新しい製品やサービスを生み出しやすい体制の確立

1

現在の5カ年計画の初年度である2021年は、新型コロナウイルス感染拡大による社会や市場の混乱がまだ収まらない中でスタートしました。

当社はこれまでに、技術的に親和性のある会社をキヤノングループに迎え入れ、商業印刷、ネットワークカメラ、メディカル、産業機器という4つの新規事業を取り揃えましたが、一方では事業領域や機能で重複する部分も出てきました。そこで、これまでの製品事業部を産業別グループにまとめ、それぞれのグループを率いる管掌を置くことで、組織を合理化して無駄を省き、さらにシナジー効果を最大限発揮して、新しい製品やサービスを生み出しやすくする体制を確立しました。

事業競争力強化の土壌が整ったことで、工場の一時的な閉鎖など新型コロナウイルスの影響が強く残る中でも、各事業が堅調な需要のもと売上を回復させ、フェーズ5以前から磨き上げてきた強固な利益体質により、業績を大きく回復させることができました。

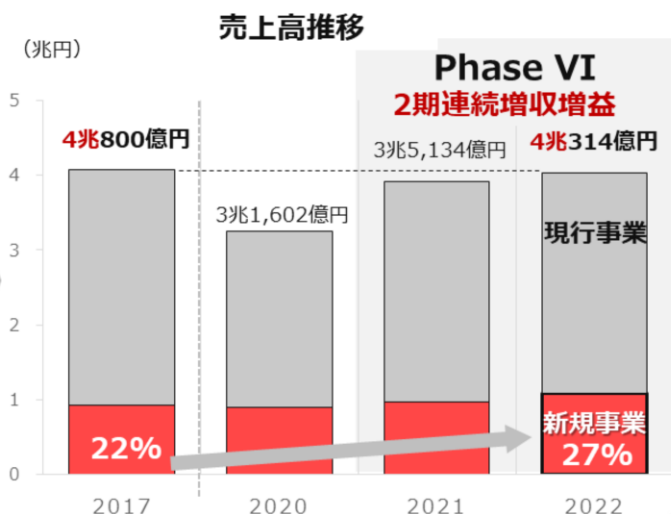
2年間の成果の振り返り

厳しい外部環境の中でも、事業ポートフォリオの転換の効果を発揮

- 部品逼迫：設計変更、
新規調達先の開拓
- 物流制約：代替輸送ルートの確保

高い製品競争力

- ・コスト増を販売価格へ反映
- ・販売数量拡大



2022年はコロナウイルスの感染が収束に向かい、世界経済は順調に回復するかと思われましたが、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー価格の高騰に伴ってインフレが加速し、さらにそれを抑制するために米国など先進国を中心に金融引き締め政策へと舵を切った結果、緩やかな回復に留まりました。経営の舵取りは難しい局面が続きましたが、当社は、全社員が総力を挙げて部品逼迫や物流制約に対応して、設計変更や新規調達先の開拓、代替輸送ルートの活用を進めました。また、高い製品競争力を背景に、コストの増加を一部販売価格に反映するとともに拡販に努め、2期連続となる大幅な増収増益を果たしました。

売上高は5年ぶりとなる4兆円の大台を突破しましたが、前回、4兆円以上を達成した2017年と比較すると、新規事業の売上高は1兆円を超える規模に成長し、全社に占める構成比が22%から27%に上昇し、事業ポートフォリオの転換の効果が着実に表れております。

2023年の市場は正常な状態へ

2025年の目標達成に向けた戦略実行を加速

<基本方針>

「生産性向上と新事業創出によるポートフォリオの転換を促進する」

<戦略>

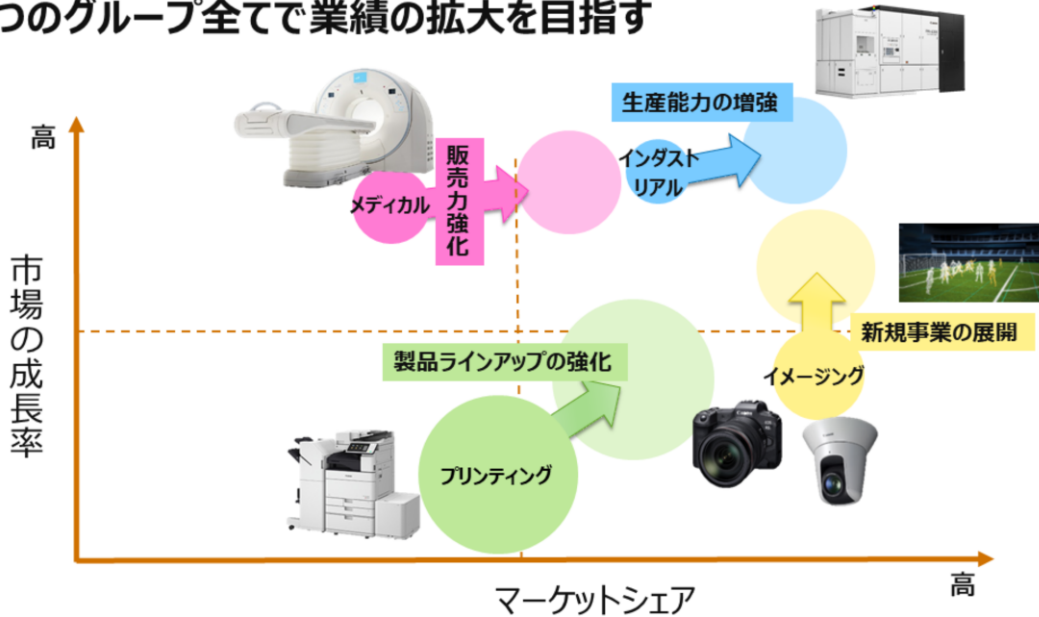
1. 産業別グループの強化拡大
2. 自社技術を核とした新製品・サービスの開発
3. グローバル生産体制の再構築

今年2023年については、世界経済は見通しが不透明であるものの、この3年間社会を混乱させてきたコロナウイルスがようやく落ち着きを見せ始めており、市場は正常な状態に戻りつつあると考えています。

そこで、当社は新しい環境のもと、2025年の目標達成に向け、改めて今5カ年計画の基本方針である「生産性向上と新事業創出によるポートフォリオの転換を促進する」ための戦略の実行を加速していきます。

今後の戦略（1.産業別グループの強化拡大）

4つのグループ全てで業績の拡大を目指す



一つ目は、産業別グループの強化拡大です。

グループ内部での技術交流を活発化し、製品ラインアップの拡充を図るのに加え、新規事業の展開を加速していきます。これによりプリンティングやイメージンググループにおいても成長力を回復させ、4つのグループ全てで業績の拡大を目指してまいります。

また、市場の拡大が期待できる領域においては、例えば半導体製造装置は生産能力を増強し、医療については販売力をさらに強化するなど成長投資を積極的に行い、製品の強化と合わせてマーケットシェアの拡大を図っていきます。

今後の戦略（2.自社技術を核とした新製品やサービスの創出）

独自技術の開発による新規事業の創出



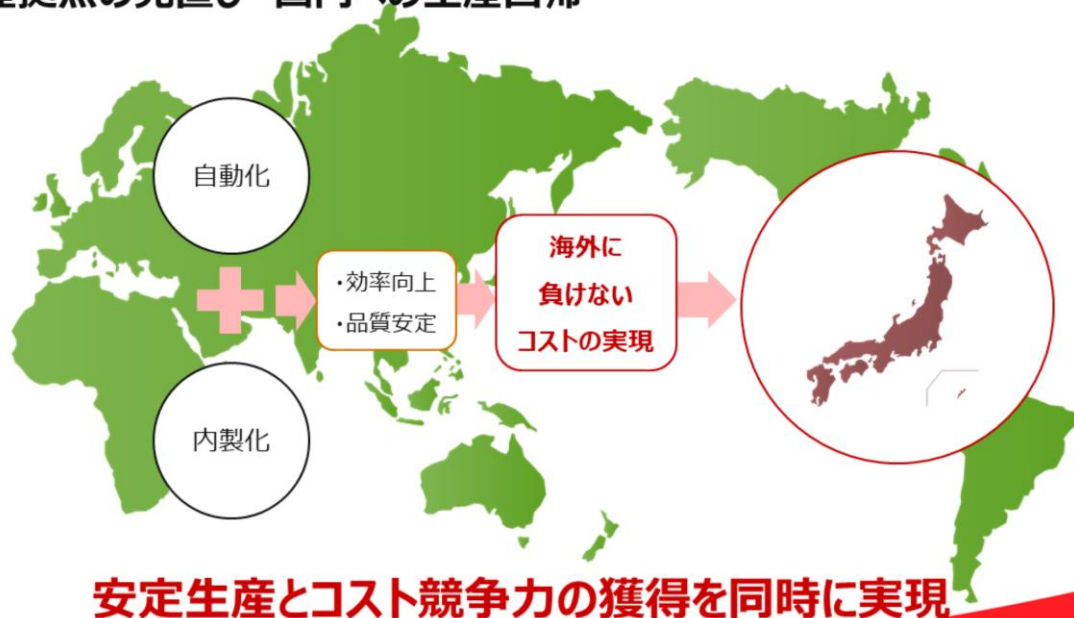
二つ目は、自社技術を核とした新たな製品やサービスの創出です。

近年は、メディカルやネットワークカメラなど、M&Aによって新規事業を獲得してきましたが、メーカーである以上、独自技術の開発による新規事業の創出が主流でなければなりません。

当社は昨年、創立85周年を迎えましたが、これまで永きにわたって成長を続けてきたベースには、飽くなき技術の追求により生み出された、競争力のある製品やサービスがあります。その伝統を引き継ぐために、能力と意欲を持ち、先端技術の開発を牽引する若き技術者を「トップサイエンティスト」として抜擢する新しい人事制度も新設し、技術人材を育成していきます。そして、当社が培ってきたコア技術と、M&Aで獲得してきた技術を産業別グループの下で融合させ、新しい製品やソリューションを生み出すことで新たな成長力を手にしていきます。

さらには4つのグループ以外でも、フロンティア事業推進本部の下で全社横断的に技術を結集させ、ライフサイエンス、マテリアル、ソリューションの分野で新たなビジネスの創出を目指します。

生産拠点の見直し 国内への生産回帰



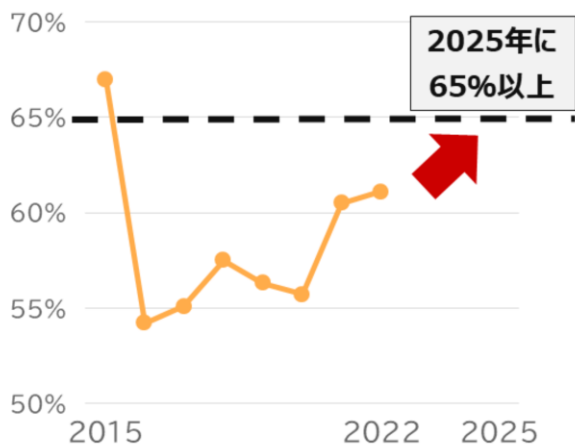
三つ目が、グローバル生産体制の再構築です。

当社の製品開発・生産技術の中心は日本であり、本来、日本での生産が一番望ましい状況ですが、円高を背景に1970年代以降アジア各地へ生産拠点を拡大してきました。しかしながら、昨今のコロナによるサプライチェーンの分断や地政学リスクの高まりを受け、生産拠点の見直しを行っています。

これまでも進めてきた国内への生産回帰をさらに推し進めるためには、国内でも海外に負けないコストを実現することが前提条件となります。生産の自動化は、生産効率が向上したり、品質が安定するなど、進化を続けています。内製化とともに、設計から生産技術、製造現場まで一体となって原価低減を進めながら拠点の再編成を行うことで、安定生産とコスト競争力の獲得を同時に実現していきます。

健全な財務体質の維持・強化

自己資本比率の向上



<~2025年方針>

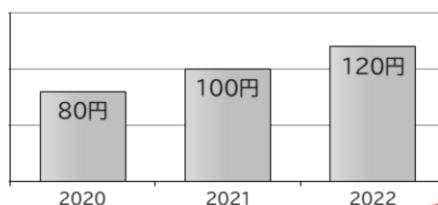
① 規律を守りながら積極的な成長投資

- ・設備投資：毎年約2,400億円を計画
- ・M&A：取り揃えたビジネスを補完・強化

② 安定的かつ積極的に株主還元

配当性向50%を上限

一株当たり配当金

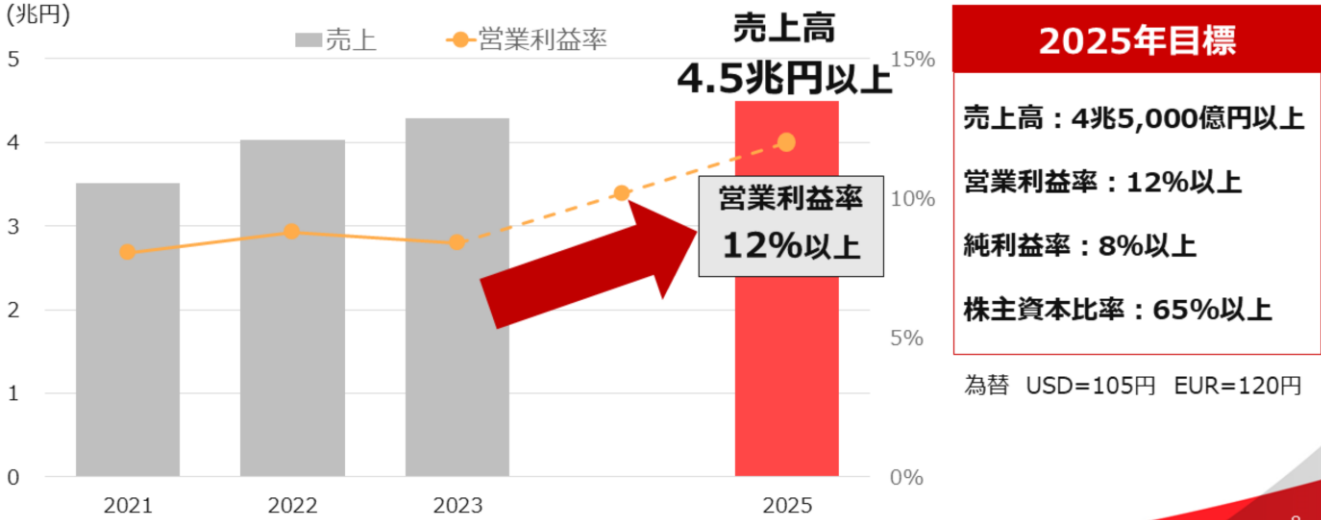


当社は、健全な財務体質を維持・強化することで、不測の事態に備えるとともに、自由度を保ちながらダイナミックな経営を行うことが重要であると考えており、株主資本比率を重要指標としています。業績の回復により2022年の時点で61.1%と、今5カ年計画の目標である60%に達したため、2025年の目標を65%以上に引き上げました。

今年は増益基調の中でフリーキャッシュフローを増加させて借入金を完済する予定であり、再び無借金経営に立ち返り、規律を保ちながら積極的に成長投資を行ってまいります。今後3年間は、毎年約2,400億円の投資を計画しており、成長領域である半導体製造装置や医療、イメージングの新ビジネスやITサービスなどを中心に設備投資を行い、研究開発と合わせて各グループの強化拡大を図ります。また、M&Aについても、現在、当社が取り揃えているビジネスを補完・強化する良い案件があれば、実施してまいります。

株主還元については、配当を中心とし、配当性向50%を上限に財務の健全性を保ちながら、業績の拡大に応じて、安定的かつ積極的に行ってまいります。2022年は増収増益を達成し、年間配当は一株当たり120円、20円の増配となります。

事業ポートフォリオの転換により、生まれ変わったキヤノン
社会の急激な変化に対応し、成長を実現



今年、「グローバル優良企業グループ構想フェーズ6」の折り返しの年です。

当社は戦略的な事業ポートフォリオの転換により、新型コロナウイルスのパンデミックや歴史的なインフレなどに見舞われる中でも、各事業が好不調の波を補い合い、キヤノン全体として成長を続けられる形へと生まれ変わることができました。

今後も続くと思われる不確実性の高い経営環境においてビジネスの優勝劣敗を決するのは、社会の急激な変化への対応力です。これまでの戦略を総動員しながら、5カ年計画の最終年度である2025年には、目標である売上高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65%以上を目指して全社一丸となって取り組んでいきます。