

キヤノン株式会社
2023年経営方針説明会

プリンティンググループ

2023年3月6日

代表取締役副社長 CTO プリンティンググループ管掌

本間 利夫

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。

■ フェーズVI基本方針

グループ統合効果を発揮した新成長戦略の推進

■ 重点施策（フェーズVI、今年度）

1. 重点化市場の再構築と最適商品の開発
2. ものづくり革新による商品開発力の強化
3. デジタルサービス商品の強化
4. 環境適合型ものづくりの推進

プリンティンググループのフェーズVIの基本方針は、「グループ統合効果を発揮した新成長戦略の推進」です。

その中でのグループ統合によるシナジー効果としては、1つ目は、インクジェット系商品事業と電子写真系商品事業の開発、生産、販売の全領域でのシナジー効果、そして、2つ目は、これらのキヤノンInc.の事業とヨーロッパにある子会社のキヤノンプロダクションプリンティング社との間でのシナジー効果です。

そして、実現のための重点施策は4点あります。

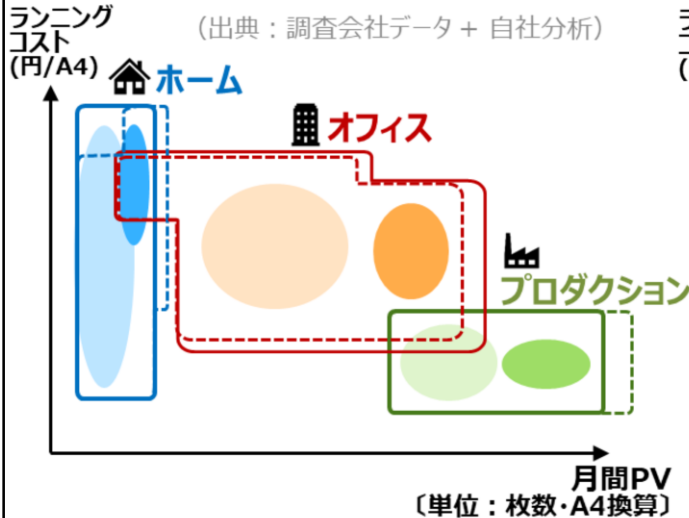
1. 重点化市場の再構築と最適商品の開発

1-1. 市場の再区分化と重点市場の特定

① 市場の定義

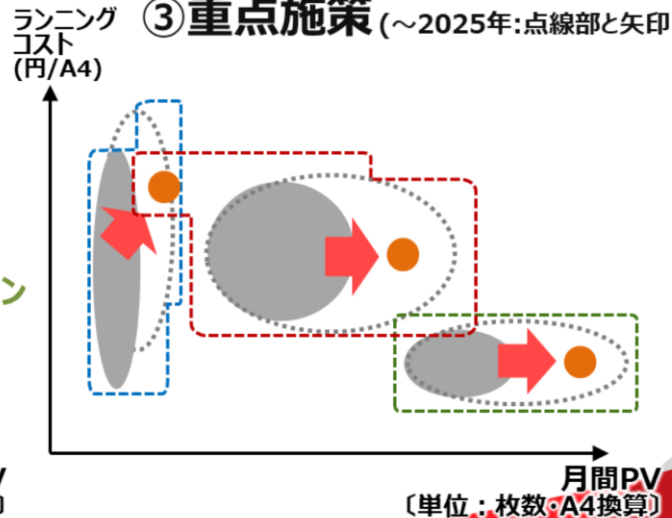
2019市場規模 低成長 高成長
2025市場規模 低収益 高収益

(出典：調査会社データ + 自社分析)



② キヤノンの従来 (2019年:グレー部)

③ 重点施策 (~2025年:点線部と矢印)



重点施策の1番目の「重点化市場の再構築と最適商品の開発」の「市場の再区分化と重点市場の特定」についてです。

この度のプリンティング部門のグループ化で市場の捉え方が変わりました。ホーム系、オフィス系、プロダクション系の個別グループ単位では捉える事が出来なかった市場が、グループ全体での統合分析により再評価を行う事で、これ迄の個別視点から生じていた事業の課題と、キヤノンに取っての新たな攻略目標が浮かび上がりました。

図に示したのが、その結果としての、自社分析に基づくプリンティング市場の定義と、キヤノンの目指すターゲット市場の概念です。

左の図のプリンティング市場の定義では、横軸に月間のプリントボリューム、縦軸にプリントのランニングコストの値を置き、ホームとオフィス、そして、プロダクションのそれぞれの市場のポジションを示しました。

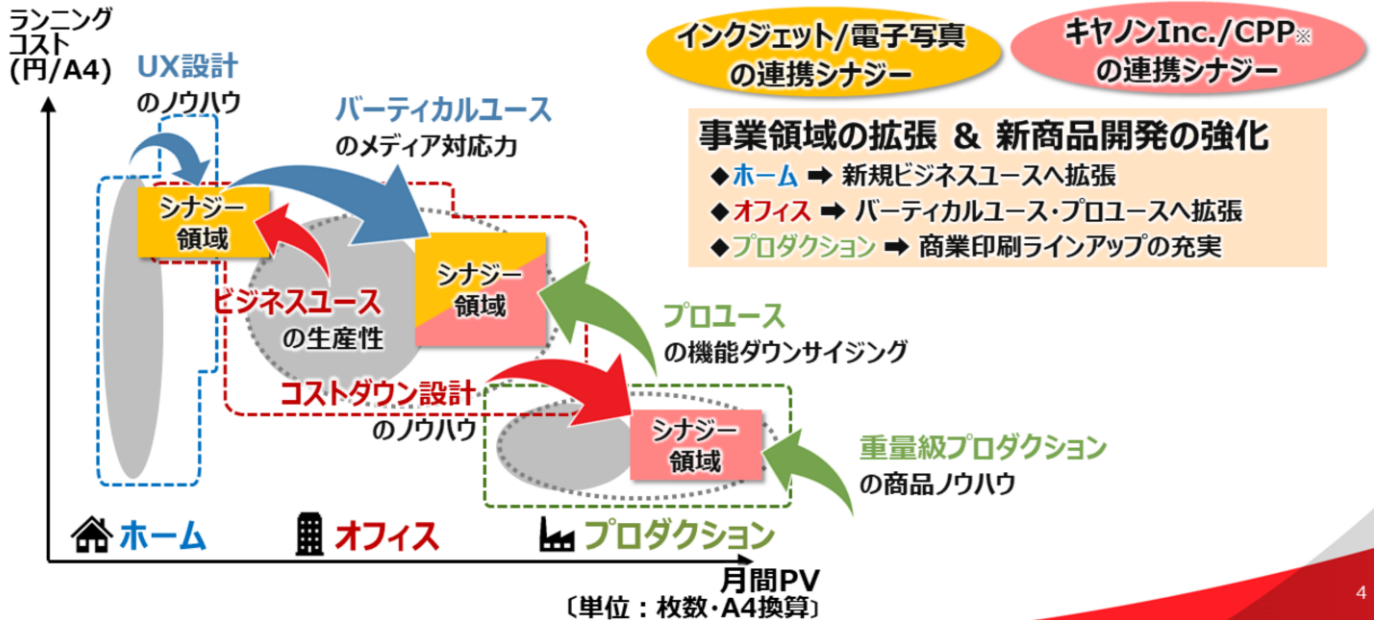
そして、そのポジションに重ねて、金額での市場規模を、四角の大きさで表しています。市場の金額は、プリンター本体と消耗品と保守サービスの合計から成っています。さらに、この度の統合分析で整理された特定エリアを楕円の印で示しました。それぞれの市場の中に、当社に取って、現在では低成長で低収益のエリアと、取り組みの遅れにより高成長で高収益期待のエリアが存在する事が確認できました。

これまで当社は、個別グループの商品開発力の限界も有り、市場の低成長・低収益のエリアに商品展開が片寄った状態でありましたが、この度のプリンティング部門のグループ化で、高成長・高収益のエリアへの侵攻が可能となりました。このエリアを重点市場と捉え、適合商品の開発を進めております。

1. 重点化市場の再構築と最適商品の開発

■ 1-2. グループ連携による商品開発力の拡大

※Canon Production Printing



重点市場に向けたグループ連携のシナジーによる商品開発力の拡大についてです。図に、グループ統合による2つのシナジー効果のポイントと効果エリアを示しました。

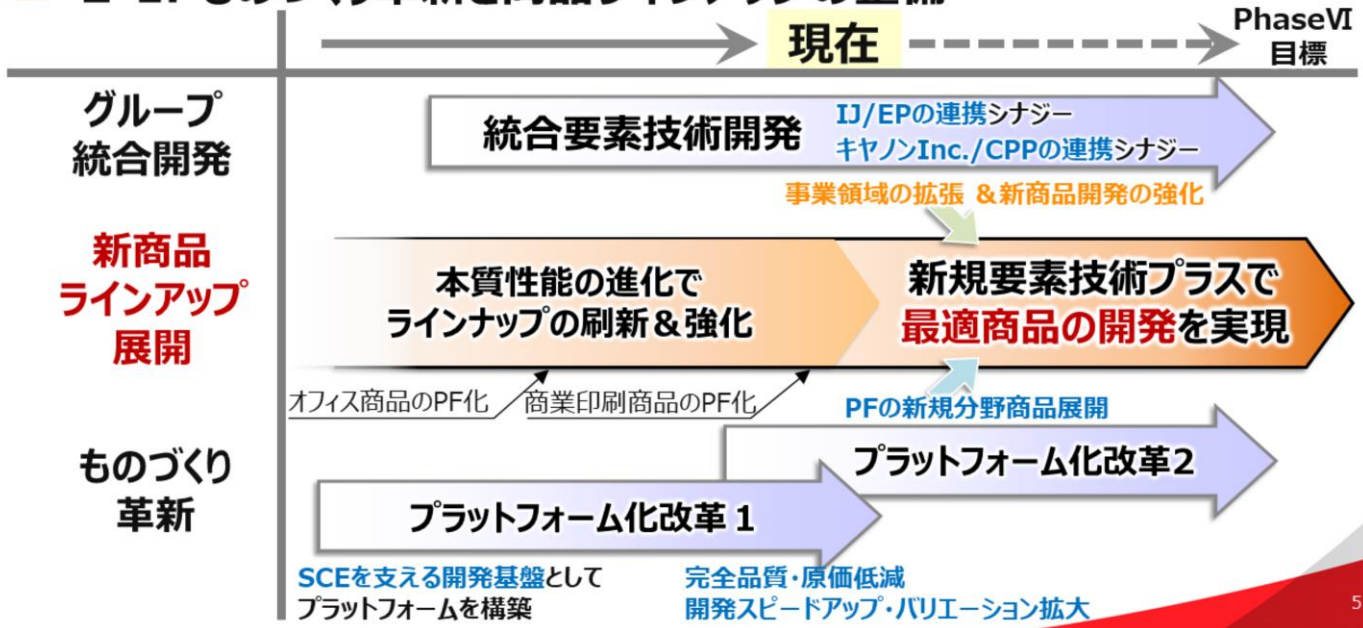
ホームは、元来の「ユーザー・エクスペリエンス、つまりUX設計のノウハウ」に、オフィス商品がもつ「ビジネス仕様の生産性」を融合させ、ビジネスユースへの対応力を拡張します。

オフィスは、インクジェット商品がもつ広いメディア対応力の活用と、さらに、プロダクション商品がもつプロユース機能のダウンサイジングにより、それぞれ事業領域を拡張します。

そして、プロダクションは、オフィス商品のコンパクト、低コストの競争力と、CPP(キヤノンプロダクションプリンティング) が保有する重量級のプロダクション商品のノウハウを融合させ、商品ラインアップを拡充させます。

2. ものづくり革新による商品開発力の強化

■ 2-1. ものづくり革新と商品ラインアップの整備



重点施策の2番目の“ものづくり革新による商品開発力の強化”についてです。新商品ラインアップ展開の柱は、「グループ統合開発」と、「ものづくり革新」です。

「ものづくり革新」の施策は「プラットフォーム化改革」で、2段階のステップで進めております。

その中で、1段階目の「プラットフォーム化改革」は、フェーズVI以前より製品ラインアップを強化する為の活動として進め、オフィス製品から開始し、現在は商業印刷製品へと展開が進みました。

2. ものづくり革新による商品開発力の強化

2-2. プラットフォーム開発の展開

プラットフォームの考え方

商品をクラスに分類し、

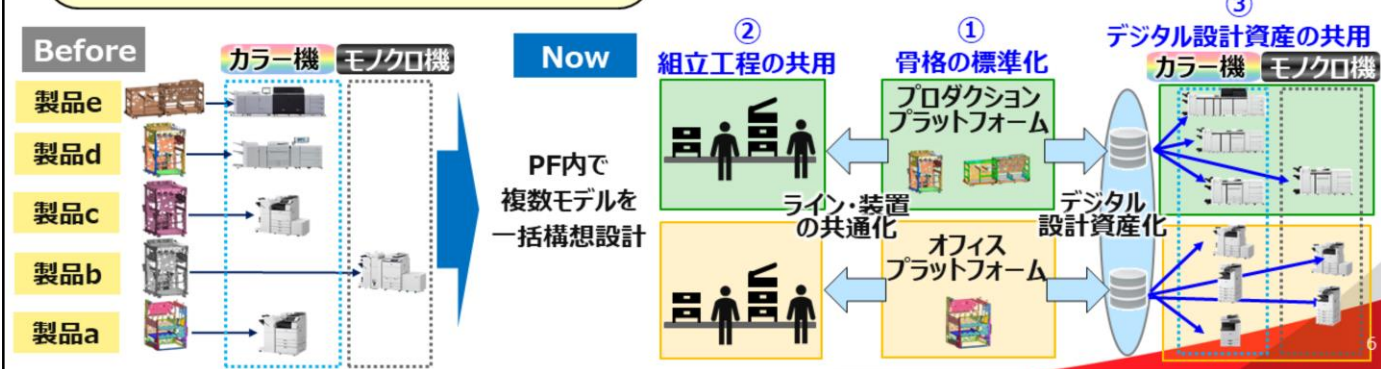
- ①クラスごとに**骨格を標準化**
- ②各プラットフォームで**組立工程を共用**
- ③各プラットフォームで**デジタル設計資産を共用**

完全品質

原価低減

開発スピードアップ

バリエーション拡大



「プラットフォーム化改革」を支えるプラットフォーム開発の展開についてです。

プラットフォーム開発の考え方は、商品を複数のクラスに分類し、クラスごとに骨格を標準化する事から始まります。これにより、生産ラインや生産設備の共通化を図り、同一プラットフォームの製品間で生産工程を共用します。つまり、標準方式に統一された生産を実現致します。

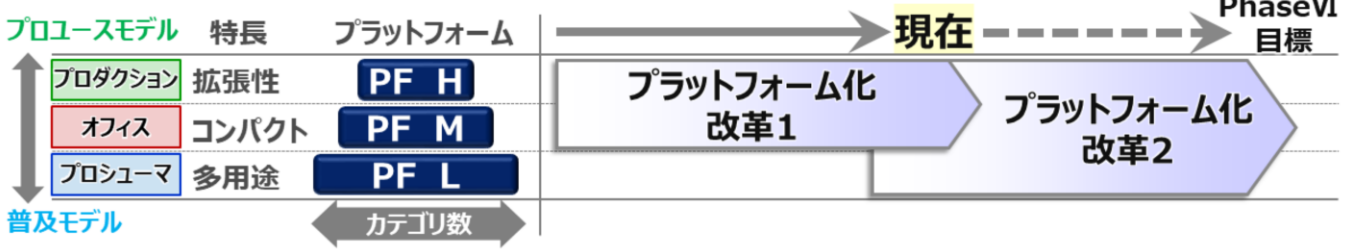
また、設計情報を試作仮想化環境によりデジタル資産化し、同一プラットフォームの製品間でデジタル設計資産として活用する仕組みの構築もプラットフォーム開発の重要なテーマです。

この仕組みによって、同一プラットフォーム内で複数のモデルを一括して構想設計をすることが可能となり、完全品質や原価低減の実現に加え開発スピードの向上が実現でき、製品バリエーションの拡大を短期間で実現する事が可能になりました。

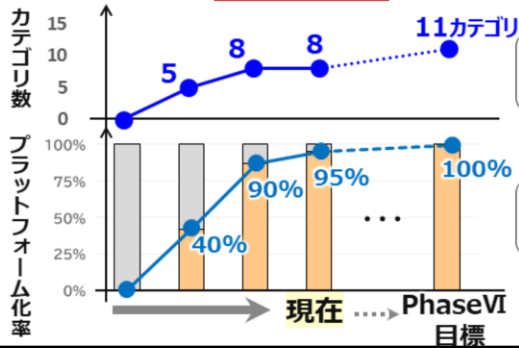
[資料] プラットフォーム化の進捗

[資料] プラットフォーム化の進捗

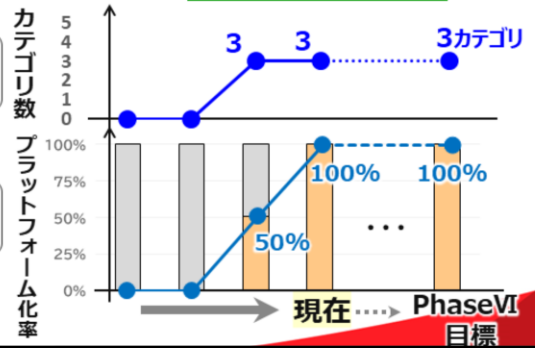
現在、オフィス、プロダクションのPF化およびラインナップ刷新が完了



オフィス製品



プロダクション製品



フェーズVIで展開されているプラットフォーム対応の製品計画についてです。

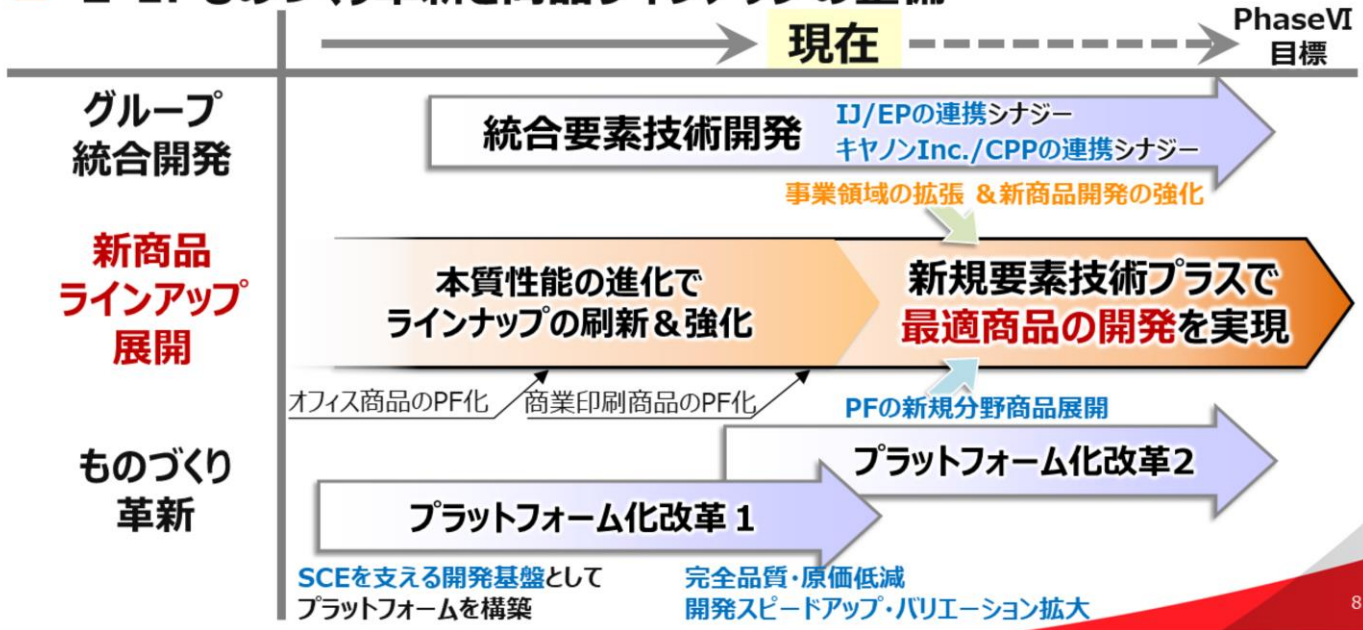
現在、プリンティンググループでは、プロユースモデルから普及モデルまでの商品群を、その特長によってクラスに分類し、クラスごとのプラットフォーム化を進めております。

オフィス製品、プロダクション製品はプラットフォームによる刷新が進み、図のグラフに示す様に製品カテゴリ数、生産台数に占めるプラットフォーム化率を年々増やして行き、全ての製品をプラットフォーム対応とし、フェーズVIの期間内で大きな原価低減を実現します。

また、これまでの「プラットフォーム化改革」では拡張性を特長とするプラットフォームのHighクラスと、コンパクトを特長とするMidクラスからプラットフォーム化を進めてきましたが、2段階目では多用途を特長とするLowクラスへ展開を拡大して行きます。

2. ものづくり革新による商品開発力の強化

■ 2-1. ものづくり革新と商品ラインアップの整備



フェーズVIの新商品ラインアップ展開では、「プラットフォーム化改革」2段階目にあたり、新しく開発される新規要素技術をプラットフォームに投入する事で最適商品の開発を実現するために、プラットフォームそのもののさらなる進化も同時に進めています。

[資料] マーケットシェアの目標と進捗

(出典：調査会社データ + 自社推定)

	2019年 (実績)	〔 2020年 グループ化 〕	2022年 (中間実績)	PhaseVI 目標
プロダクション				
・商印 B2+B3 IJ	2位 25%	開発連携による商品力強化で シェアNo.1を獲得 +11pt	1位 36%	UP
・商印 A3+	2位 18%	imagePRESS Vシリーズ の市場投入 +4pt	2位 22%	UP
・大判 GA/CAD	2位 30%	商品ラインアップの拡充 (高速CAD/蛍光インク製品など) ±0pt	2位 30%	UP
オフィス				
・CL/BW 合計	2位 18%	本質性能強化による 商品力アップ +2pt	1位 20%	UP
プロシューマー				
・IJ ホーム・ビジネス	3位 27%	商品系列の再構築と 在宅需要等への対応 ±0pt	3位 27%	UP

重点施策の進捗を計る 1 つの指標として本体販売台数のマーケットシェアについてです。

フェーズVIがスタートして 2 年が経ちますが、それ以前からの施策の仕込みの効果も有り、2022年のマーケットシェアにその成果が表れております。例えば、高信頼性や高品質で評価されているオフィスセグメントの商品は、品質やコストと言った本質性能の強化による商品力のアップで、マーケットシェアを向上させ2021年、2022年と、シェア 1 位を獲得しております。

また、プロダクションの上位セグメントでも、オフセットに迫る高画質と、快適な生産性で 急速にシェアを上げ、2022年にシェア 1 位を獲得しております。

そして、プロダクションの下位セグメントでは、昨年、発売を開始したプラットフォーム開発によるimagePRESSのVシリーズの 3 製品の展開に期待が持てる状況です。

2025年に向け、事業領域の拡張を行い、最適商品を投入していきますが、既存商品と合わせた形で、マーケットシェアの拡大を図ってまいります。

3. デジタルサービス商品の強化

- 3-1. グローバル商品の展開

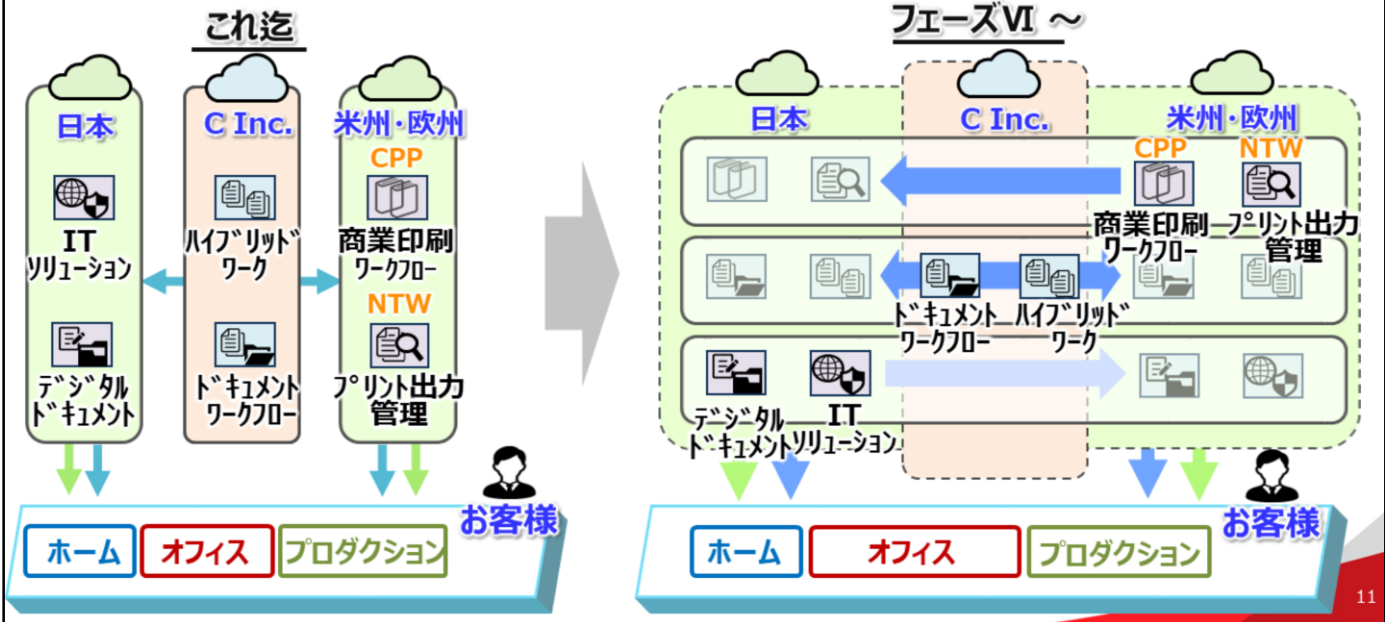
- 3-2. サイバーフィジカルシステム商品の
業種別ソリューション展開

重点施策の3番目の“デジタルサービス商品の強化”についてです。

これまでの当社のプリンティング事業で、デジタルサービス商品の展開において、明確な戦略が打ち出せていなかったという課題がありました。これまで、デジタルサービス、つまりソリューション系の商品は、世界各国の地域性が強いという認識で各国の販売会社が主体となった商品展開を行っていました。

3. デジタルサービス商品の強化

3-1. グローバル商品の展開



しかし、ソリューション商品の主体がクラウドベースの時代に入り、グローバルな商品展開が十分に可能であるとの認識に至りました。

この重点施策のポイントは2つです。

1つ目は、各国発のデジタルサービス商品のグローバル展開です。そのために、キヤノンInc.が各国の主力商品のグローバル展開を推進します。

3. デジタルサービス商品の強化

■ 3-2. サイバーフィジカルシステム商品の業種別ソリューション展開



2つ目は、ハードウェア商品とのサービス連携を行うデジタルサービス商品、当社ではハードウェアと一体でサイバーフィジカルシステム商品と呼んでおりますが、この商品の拡大展開で、キヤノンInc.と販売会社の連携を強化する事です。

具体的なデジタルサービス商品の展開と致しましては、ホーム、オフィス、そしてプロダクションの業務別の商品を充実させてまいります。

4. 環境適合型ものづくりの推進

■ 4-1. リスク対応生産体制の構築

- 国内本格生産体制の強化

■ 4-2. GX対応ものづくりの推進

- グリーンプラットフォームの構築

重点施策の4番目の“環境適合型ものづくりの推進”についてです。

1つ目の施策は、「リスク対応生産体制の構築」です。リスク対応と言う事では、過去より標準生産方式に依る拠点依存度の低いフレキシブルな生産体制の構築を進めてきましたが、これには、「プラットフォーム化改革」が大きく貢献しております。これによりまして、リスク度の高い環境からの素早い、ロスの少ない退避が実現可能です。

この様な基本的施策を講じた上で、次の施策を現在進めております。それが、「国内本格生産体制の強化」です。リスクから退避する地域の最適地は国内との認識の下で、体制の強化を進めております。

そして、2つ目の施策は、「グリーントランスフォーメーション, GX対応のものづくりの推進」です。この施策の背景としては、近年の世界的な潮流への対応が挙げられます。

GX対応ものづくりの推進

製品ライフサイクル全体で
『脱炭素』『資源循環』
に対応する

廃棄・リサイクル

- ◆ 消耗品のリフィル対応
- ◆ 定期消耗ユニットのリユース
- ◆ REM機

原材料

- ◆ 製品の軽量化
- ◆ 再生材(プラ・鉄)の使用

Before



商品への
規制対応

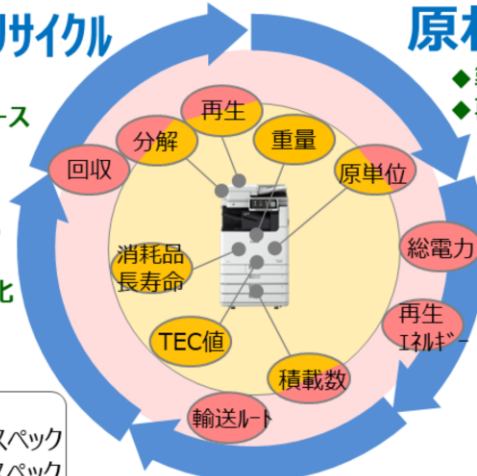
使用・維持

- ◆ パーツ・ユニットの長寿命化
- ◆ 低消費電力

【凡例】

- 製品に実装する環境スペック
- SC※に実装する環境スペック
- ◆ グリーン施策 ※サプライチェーン

Now



生産

- ◆ エネルギーマネジメント
- ◆ 再生エネルギーの利用

流通

- ◆ 脱炭素物流
- ◆ 廃棄レス梱包

仕様の範囲
商品単独

規制・規格
商品 プラス コネクティビティ

仕様の範囲
商品 プラス 製品ライフサイクル全体への環境スペック実装

規制・規格
商品 プラス 生産・3Rスキーム

具体的には、商品仕様の要求が、従来の、“製品単独の仕様”と言う範囲を超えて要求されるようになりました。つまり、製品を製造する環境や、市場での製品のライフを管理、そして保証する環境迄を含んだ、言わば、ある種のグローバルスタンダードへの適合が商品仕様の要求として拡大している事へ応えると言う事です。

そのための施策が、「GX対応ものづくりの推進」です。図の通り、現在、製品ライフサイクル全体で『脱炭素』と『資源循環』に対応したものが進んでおります。

フェーズVIの施策として、製品に実装する環境スペックと、サプライチェーンに実装する環境スペックを高める為の、各種のグリーン施策を全方位で開発し、実施する計画です。

製品単独の規制対応だけでなく、生産や3Rスキーム迄を含めたGX対応のものづくりとなっており、当社ではそれをグリーンプラットフォームと称して開発を進めています。