

キヤノン株式会社
2024年経営方針説明会

プリンティンググループ

2024年3月8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をご承知おき下さい。

PhaseVIの戦略・取り組み & 成果と課題

PhaseVIの戦略・取り組み

- ・ 事業戦略
事業構造改革の強化により既存事業分野の収益の拡大と新規事業分野の売上の拡大を実現する
- ものづくり革新 グループ連携の深耕による商品開発力の強化
プラットフォーム化改革の全展開による商品力の強化
- 販売革新 スマート化商品の拡大による販売の高能率化
グループシナジーによる販売力の強化



2023年（まで）の成果と課題

- ・ グループ連携による商品開発力の強化により、シナジー領域での次世代新製品開発が大きく進展
- ・ ものづくり革新の進展で、本質性能が進化した商品のラインアップ刷新・強化が進み、市場評価が向上
- ・ デジタルサービス商品の売上は着実に伸ばしているが、業種別展開の更なる拡張が必要

グローバル優良企業グループ構想フェーズVIにおけるプリンティンググループの事業戦略は、事業構造改革の強化により既存事業分野の収益の拡大と新規事業分野の売上の拡大を実現することです。

そして、重点施策としての事業構造改革は、商品開発と生産の分野をカバーするものづくり革新、さらに、販売とサービスの分野をカバーする販売革新からなっております。

昨年の経営方針説明会では、ものづくり革新のグループ連携の深耕による商品開発力の強化とプラットフォーム化改革の全面展開による商品力の強化を、重点施策として説明しました。

昨年までの成果としては、次世代商品開発の進展と、商品ラインアップの強化が挙げられます。一方で、課題は、業種別のデジタルサービス商品の立ち上げが計画に対して若干遅れていることです。販売会社中心のデジタルサービス商品の売上は着実に伸ばしていますが、さらなる売上拡大の為に、業種別のソリューションの開発を急いでおります。

事業戦略と重点施策

事業戦略

事業構造改革の強化により既存事業分野の収益拡大と新規事業分野の売上拡大を実現

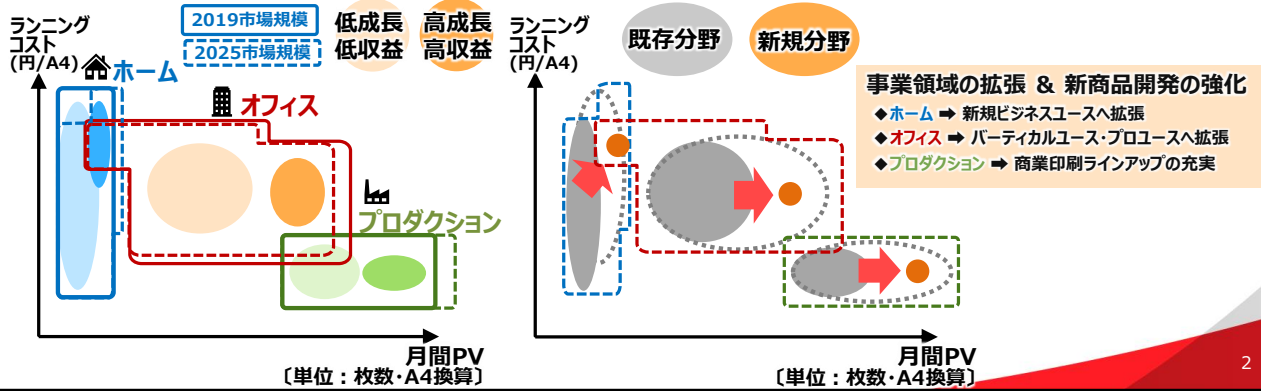
重点施策

■ものづくり革新

- ・グループ連携の深耕による商品開発力の強化
- ・プラットフォーム化改革の全展開による商品力の強化

■販売革新

- ・スマート化商品の拡大による販売の高能率化
- ・グループシナジーによる販売力の強化

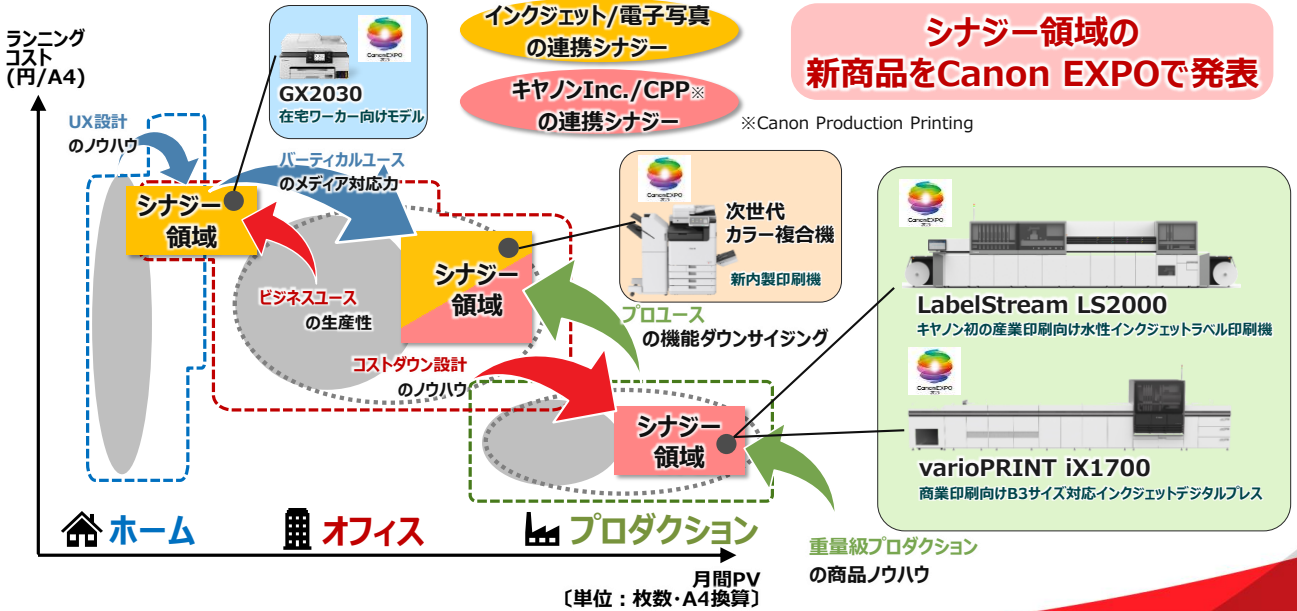


これは事業戦略の構図です。既存事業分野と新規事業分野の位置付け、さらに事業領域の拡張のための新商品の方向性、そして、そのための重点施策としてのものづくり革新、販売革新を示しております。

進展

ものづくり革新による新商品の立上げ

■ グループ連携の進展と、プラットフォーム化改革の進展



ものづくり革新による新商品の立ち上げについてです。

新事業領域を拡張する狙いの新商品を昨年10月の「Canon EXPO」で発表しました。

プロシューマ商品分野では、在宅ワーカー向けのIJ商品の「GX2030」を発表しました。オフィス商品分野では、印刷のプロユース機能をダウンサイズした次世代のカラー複合機を参考出展しました。





プロダクション商品分野では、B3サイズ印刷対応の水性インクジェットのデジタル印刷機の「varioPRINTiX1700」と、産業印刷向けの水性インクジェットのラベル印刷機の「Label Stream LS2000」を発表しました。

これらの商品がフェーズVIの売上目標の実現に貢献していきます。

【資料】 プロダクション市場とキヤノンの商品ポジション

市場	商業印刷				産業印刷		
	*PV:プリントボリューム(A4換算)				2022年	CAGR	2025年
	アナログPV	23.1兆枚	▲3.1%	21.1兆枚	11.1兆枚	+2.0%	11.7兆枚
	デジタルPV	0.8兆枚	+4.0%	0.9兆枚	0.1兆枚	+21%	0.1兆枚
デジタル比率	3.4%		4.2%	0.7%		1.2%	

セグメント	A3+機	B3機	B2機	連帳機	ラベル	紙器	段ボール
シェア	A社 (25%) キヤノン (25%)	C社 (41%) B社 (29%)	C社 (65%) A社 (22%)	キヤノン (30%) D社 (17%)	A社 (33%) C社 (30%)	C社 (55%) F社 (45%)	E社 (26%) H社 (22%)
22年 ww台数	B社 (23%)	キヤノン(25%)	I社 (13%)	C社 (15%)	G社 (9%)	—	C社 (17%)

キヤノン	既存分野	新規分野	既存分野	新規分野
	 <p>V1350 V1000 V900 2022発売</p>	 <p>varioPRINT iX3200 varioPRINT iX1700 Canon EXPO (2023.10)発表</p>	 <p>ProStream ColorStream</p>	 <p>LabelStream LS2000 Canon EXPO (2023.10)発表 LXシリーズ</p>

(出典：調査会社データ + 自社推定)

プロダクション市場の傾向とキヤノンの事業展開についてです。

図に、キヤノンの調査によるプロダクション市場の傾向と、商品セグメント別の市場シェアを示しました。従来からの印刷方式をアナログ、そして、デジタルプリンターの印刷方式をデジタルとして、商業印刷と産業印刷の市場を整理しました。また、市場の傾向を、プリントボリュームの伸び率とデジタル印刷の比率で示しています。

これから読み取れることは、第1に、商業印刷市場は、アナログのプリントボリュームが減少傾向にあり、一方で、デジタル比率とデジタルのプリントボリュームが伸びる市場であること。第2に、産業印刷市場は、アナログとデジタルの両方のプリントボリュームが伸び、特に、デジタルのプリントボリュームが大きく伸びる市場であるということです。

キヤノンは、このような成長力が認められるデジタルプリントのプロダクション市場へ事業を展開しようとしています。2022年の市場シェアで見ると、商業・産業のどちらの市場においても、キヤノンのシェアは低い状況でした。しかし、フェーズVIでは、プロダクションの新商品でこの分野で事業を伸ばす計画です。

商業印刷

A3+機

B3機

B2機

連帳機

既存分野

新規分野

既存分野

V1350
V1000
V900

varioPRINT
iX3200
varioPRINT
iX1700

NEW

ProStream
ColorStream

産業印刷

ラベル

紙器

段ボール

新規分野

LabelStream
LS2000

NEW

2024年
drupa

05/28-06/07
独・デュッセルドルフ

日系メーカーで
最大規模の展示



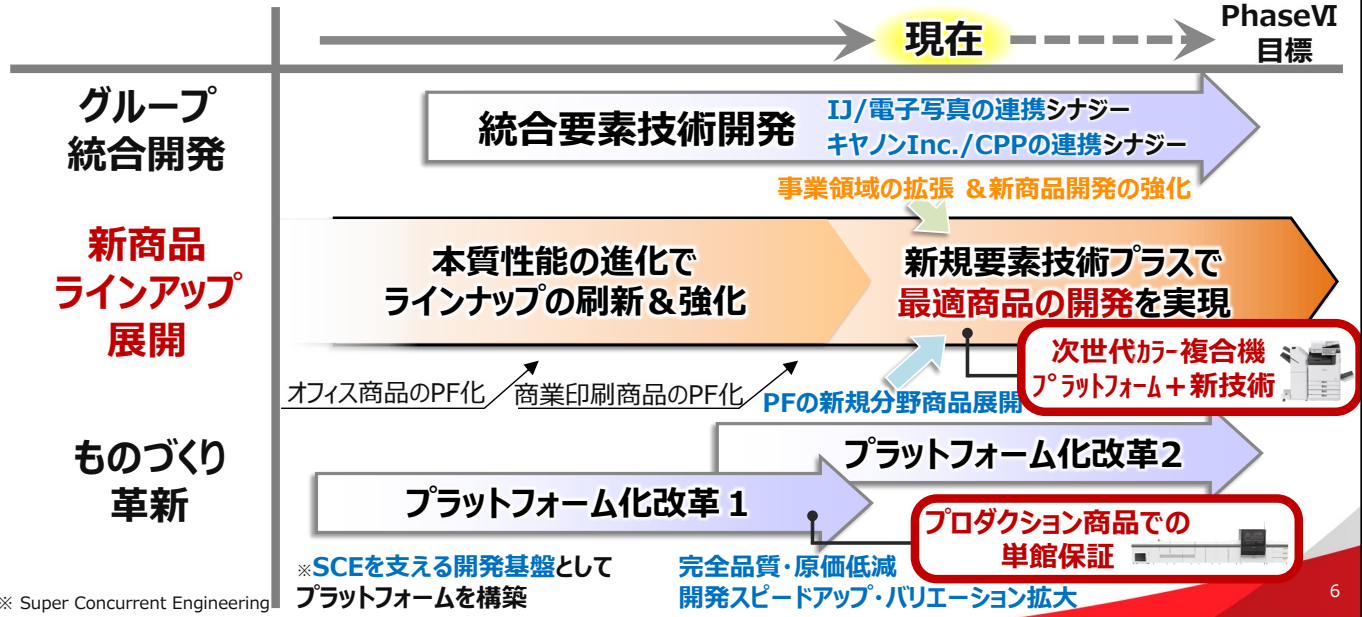
プロダクション分野のさらなる展開についてです。

今年6月にヨーロッパで開催される印刷機材の世界的な展示会の「drupa」で、キヤノンは、商業印刷のさらなる上位機種と、産業印刷の新規分野向けの機種の計画について発表を行う計画です。

将来に向けても着々と新規事業分野向けのプロダクションの新商品の開発を進めております。

ものづくり革新による商品開発の進展

■ プラットフォーム化改革の全展開による商品力の強化



商品力強化の進捗についてです。

昨年までの進捗として市場実績を、進展として、将来計画の根拠となる新しい技術と商品の開発計画について説明します。

2023年 J.D.パワー社のカラー複合機顧客満足度調査で

No.1をダブル獲得

ラージ&ミドルオフィス企業※1

総合顧客満足度 1位

スモールオフィス企業※2

総合顧客満足度 1位

※1:従業員数30名以上の企業 5,672社調査

※2:従業員数5名以上30名未満企業 2,125社調査

市場実績の1つ目は、J.D.パワー社による「カラー複合機顧客満足度調査」の2023年の結果です。

キヤノンは、ラージ&ミドルオフィス企業カテゴリ、そして、スモールオフィス企業カテゴリの両方で、総合顧客満足度の1位を獲得しました。この結果は、プラットフォーム対応製品が、市場に普及した事から得られた成果であると分析しています。そして、プラットフォーム対応製品は、現在も更にラインアップを拡張中しており、フェーズVIの売上目標を達成するための主要な要素として貢献していくと確信しております。

■ W.W.マーケットシェアの状況と目標

(出典：調査会社データ + 自社推定)

	2022年	2023年	PhaseVI 目標
プロダクション			
・商印 連帳	<u>1位</u> 30%	開発連携による商品力強化 +4pt 34%	UP
・商印 A3+	<u>2位</u> 25%	imagePRESS Vシリーズ 拡販でシェアNo.1獲得 +2pt 27%	UP
・大判 GA/CAD	<u>2位</u> 30%	商品ラインアップ強化 +1pt 31%	UP
オフィス			
・A3機 CL/BW 計	<u>1位</u> 18%	本質性能強化で 3年連続シェアNo.1 ±0pt 18%	UP
プロシューマー			
・IJ ホーム・ビジネス	<u>3位</u> 27%	商品系列の再構築 ±0pt 27%	UP

市場実績の2つ目は、W.W.マーケットシェアの実績です。

オフィスMFPは、3年連続でマーケットシェア1位を続けており、A3ノビの商業印刷機は初めて、マーケットシェア1位を獲得しました。

商業印刷機は、一昨年から発売を開始したimagePRESSのVシリーズの3製品が現在にわたって売上を伸ばし続けています。この規模のクラスの製品で、3モデルの、ほぼ同時期の短期間での立ち上げは、プラットフォーム開発の効果による実績であると考えています。

【資料】 プリンティンググループの代表的商品群

プロダクション

・産業印刷 LabelStream



・商業印刷 連帳 ProStream



・商業印刷 B3 varioPRINT



・大判

Colorado



imagePROGRAF



・商業印刷 A3+ imagePRESS



プロシューマー

PIXUS



Satera



imagePROGRAF



オフィス

imageRUNNER ADVANCE DX



進展 プラットフォーム化改革と統合要素技術開発の進展(1)

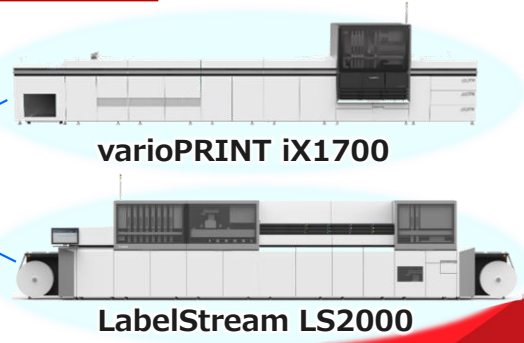
■ 大規模プロダクション商品での新しい展開

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

大規模プロダクション商品の**新基軸展開**

プラットフォームアーキテクチャによる単館保証
 個別の単館（機能モジュール）を独立して機能/性能保証
 ↓
設置性(サービス性)向上 **簡単メンテナンス**



プラットフォーム化改革の進展として、さらなる事業効果を狙いとする要素技術の開発と製品への実装についてです。

図にプラットフォーム開発の大規模プロダクション製品での新しい展開の概念を示しました。プロダクション分野の2つの新製品は、プラットフォームアーキテクチャの採用によりほぼ同時進行で開発を進めております。

加えて、プラットフォーム開発の新基軸として、個別の機能モジュールを独立して機能と性能を保証する、単館保証という新しい「システム設計系の要素技術」の実装を進めています。この技術により、新しい製品は、製品の差別化仕様として、設置性の向上と簡単メンテナンスの実現というプロダクション製品の仕様としては、画期的な仕様を実現する計画となっております。

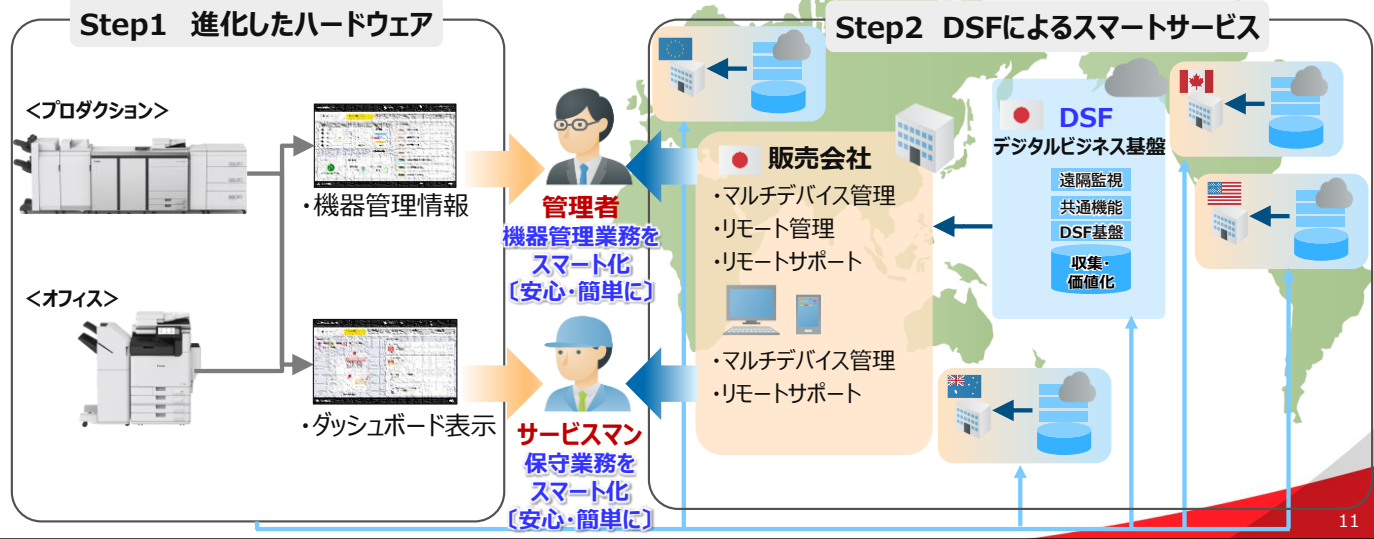
進展 プラットフォーム化改革と統合要素技術開発の進展(2)

■ **スマート化商品による販売の高能率化への展開**

安心・安全・簡単・快適の境界なき追求

Data-driven Service Foundation

23年 ISO/IEC27001,27017取得



販売の高能率化へ繋がる新しい要素技術の開発と製品への実装についてです。

図に、スマート化商品による販売の高能率化への展開の概念を示しました。新しい要素技術は、プラットフォーム化された製品に内蔵される製品の状態監視を司るエッジIC と、市場稼働機を接続して、製品の状態監視を実現するクラウドのプラットフォームです。これら2つの要素技術により、お客様に、さらに安定した製品の稼働環境の提供を実現します。

さらに、販売革新の重要な要素の1つである「サービス業務の負荷低減による販売原価の改善」を実現します。これにより、フェーズVIの売上目標の実現と、利益率改善目標の実現に貢献する計画です。

GX対応ものづくりの推進

ライフサイクルの『脱炭素』『資源循環』に対応

2023年進捗した項目

- 製品に実装する環境スベック
- サプライチェーンに実装する環境スベック
- グリーン施策

再生商品/補給商品生産拡大

- 再生商品
 - 欧州/再生機新シリーズ発売 (4月/12月)
 - 補給商品
 - サービスユニット
- 日米欧の再生拠点を活用

オフィス機器の環境配慮設計

- 消費電力最大 約15%低減
 - 回収トナー容器 交換印刷可能枚数 約2倍に
- iR-ADV DX C3900Fシリーズ (23年5月発売)

廃棄・リサイクル

- 再生機
- 定期消耗ユニットのリユース
- 消耗品のリフィル対応

使用・維持

- パーツ・ユニットの長寿命化
- 低消費電力

原材料

- 製品の軽量化
- 再生材の使用

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

脱発泡スチロール梱包拡大



オフィス製品、プロシューマー製品に拡大
パルプモールド・段ボール梱包へ

再生可能エネルギー導入率アップ

2023年、生産拠点5か所で使用電力 100%再生エネルギー化 (タイ・ベトナム・中国)



再生プラスチック使用率アップ

2024年製品から順次拡大



製品CFP算出/外部公開拡大

公開数 387機種 (23年末時点)

PET再生プラ開発

回収しやすいリサイクルPET 難燃でポリカ並みの強度

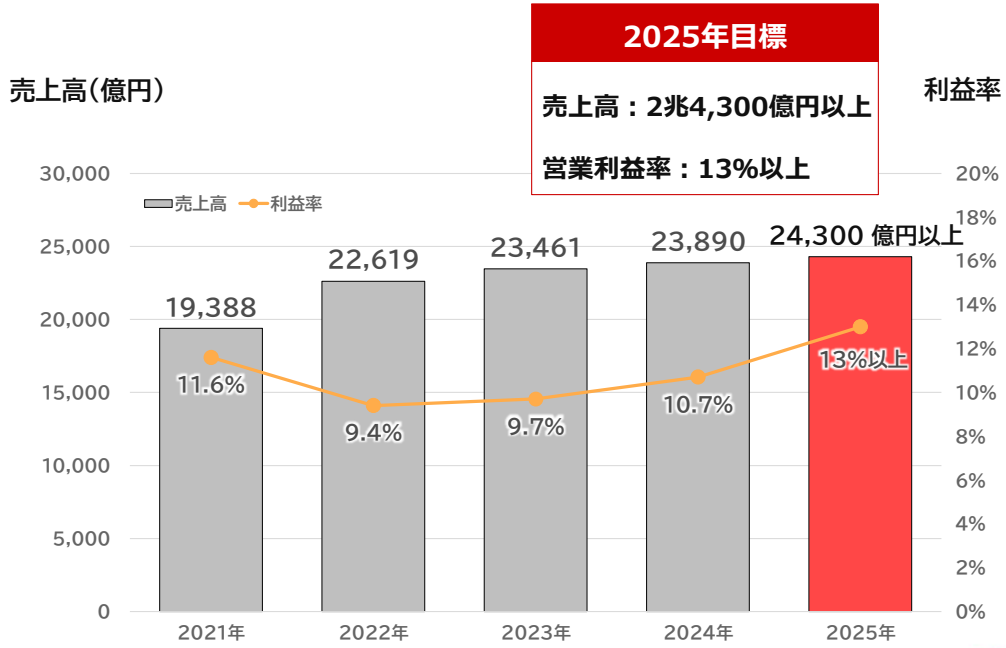
リサイクルPET + 添加剤 (※23年EXPO展示)

重点施策の進捗の最後として、GX対応ものづくりの推進についてです。

基本方針は、“製品単独の仕様”を超えたライフサイクル全体での「脱炭素」と「資源循環」の施策の実行です。この施策の具体的な進捗として、「再生商品の新シリーズの欧州での発売」、「オフィス複合機の消費電力の低減」、「脱発泡スチロール梱包の拡大」、そして、「生産拠点使用電力の100%再生可能エネルギー化」等が進んでいます。

このようにライフサイクル全体として、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までを含んだ、言わばある種のグローバルスタンダードへの適合を製品仕様として充実させることにより、販売目標を強気に支えて行く計画です。

2025年目標（プリンティンググループ）



事業戦略と重点施策を進めることで、2025年のプリンティンググループの売上と利益率の目標を実現してまいります。