

CEOメッセージ



共生の理念のもと、ポートフォリオの転換を推進して新たな成長を実現し、世界中のステークホルダーの皆さまとともに、理想の社会の実現をめざします。

2020年の業績

2020年は、新型コロナウイルスという人類史に残る災厄の出現により、世界全体が自制と忍耐を求められる一年となりました。亡くなられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、世界各地で感染防止対策に向けて第一線で尽力されている医療現場、行政をはじめとする関係者の皆さまに対し、深く敬意を表するとともに、心から感謝を申し上げます。

2019年末に発生した新型コロナウイルスは、瞬く間に世界中に拡大し、多くの国・地域で国境や都市の封鎖や、外出制限といった厳しい措置が取られました。そのため、人やモノの移動が停滞し、需要が蒸発して世界経済は深刻な打撃を被りました。その後、各国・地域の政府は感染拡大防止と経済社会活動の両立に

取り組み、企業活動が再開するにつれて経済は回復基調に戻りましたが、新たな流行が繰り返し訪れ、変異ウイルスにより感染が再拡大するなど、依然として予断を許さない状況にあります。

このような環境の中、キヤノンも業績が大きく落ち込み、第2四半期は、四半期決算始まって以来初の赤字決算を余儀なくされ、また年間でも大幅な減収減益となりました。オフィス向け複合機やレーザープリンターは、感染拡大の影響からオフィスの稼働率が低下して大きく需要が減少し、露光装置や有機ELディスプレイ製造装置などの産業機器は、旺盛な受注はあるものの厳しい渡航制限によって顧客先での設置作業が中断されて伸び悩みました。また、医療機器もコロナの影響から医療機関への立ち入りが制限されて十分な営業活動が行えず、振るいませんでした。

しかしその一方で、インクジェットプリンターは、先進国を中心に在宅勤務や在宅学習の増加に伴って大幅に販売台数が拡大し、カメラもフルサイズミラーレスの新製品が大ヒットとなり、想定を上回る好業績で終了することができました。

グローバル優良企業グループ構想 フェーズVの成果

また昨年は、キヤノンが2016年にスタートさせた5カ年計画「グローバル優良企業グループ構想フェーズV」の最終年でした。フェーズVでは、キヤノンの成長を支えてきたカメラや事務機の急速な成熟化に対応するために、「戦略的大転換を果たし、新たな成長に挑戦する」をスローガンに、M&A戦略を強力に推進して、全社を挙げて事業ポートフォリオの転換を進めてきました。出版物やパンフレット、ダイレクトメールなど多品種少量の印刷にも短納期で対応できる「商業印刷」、社会を見守る目として安心・安全なまちづくりに貢献する「ネットワークカメラ」、最先端の技術で高度化する医療の発展に貢献し人々の健康を支える「メディカル」、次世代のディスプレイやIoT、AIなどの技術革新を支える「産業機器」の4つの分野を選定して、事業の強化、拡大を図ってきました。

商業印刷の分野においては、2010年にオランダのオセ社を迎えて本格的な参入を果たし、グループ全体最適の視点からプリンティングの事業戦略を策定して、技術や製品を開発する体制を整えました。また、商業印刷分野におけるキヤノンのプレゼンスのさらなる向上を目的として、昨年、オセの製品ブランドをキヤノンブランドに統合するとともに、社名もキヤノンプロダクションプリンティングへと変更しました。

ネットワークカメラの分野では、2014年にデンマークのマイルストーンシステムズ社、2015年にスウェーデンのアクシスコミュニケーションズ社、そして2018年にはイスラエルのブリーフカム社をグループに迎えて、カメラ本体と映像管理ソフト、また映像解析ソフトを組み合わせたソリューションを一貫して提供する体制を整えました。さらに、撮影画像から3D空間を再構成するボリュメトリックビデオや車載カメラなど、さまざまな用途に向けた開発を加速させました。

メディカルの分野では、将来のコア事業と位置づけて、2016年に東芝メディカルシステムズ(現キヤノンメディカルシステムズ)をグループに迎え入れ、シェア拡大が期待されるMRIのキー技術やキーコンポーネントの内製化に向けて複数の会社を獲得し、競争力の強化に努めました。

産業機器の分野では、スマートフォンのディスプレイの有機ELへの移行に従って、2007年にグループ入りしたトッキの有機ELディスプレイ製造装置の需要が急速に拡大し、グループ一丸となってこの量産に対応しました。

こうして、2017年には現在の事業構成を完成させ、売上高4兆800億円、純利益2,421億円とリーマン・ショック以降の最高記録を達成することができました。

グローバル優良企業グループ構想 フェーズVI

そして、今年からは新たな5カ年計画「グローバル優良企業グループ構想フェーズVI」がスタートしますが、今後の世界経済を展望しますと、改善しつつあるとはいえ、決して順風満帆とは言えません。欧米諸国や日本ではワクチンの接種が進んでいるものの、今なお世界的な感染拡大が続いており、冷え切った消費者マインドが本格的に回復するには数年を要すると思われます。

しかし、私は先行きを悲観してはしません。それは、人類の叡智とイノベーションの力を信じているからです。いつの時代においても、社会を変える源泉は、常に、知恵と知恵、技術と技術の融合進歩によるイノベーションでした。イノベーションは絶えず新しい産業を生み出し、経済を発展させ、文化を育んできました。そしてこのコロナという厳しい環境下においても、イノベーションは決して止まることはありません。デジタル化は社会のあらゆる分野に浸透して、私たちの生活はより便利で豊かになり、また、経済復興策として脱炭素社会への移行と転換をめざす「グリーンリカバリー」が注目され、新しいマーケットの出現を予感させるものとなっています。

キヤノンもこうした社会からの要請を背景に、イノベーションをさらに強化し、より価値のある製品やサービスを提供していきます。キヤノンは1937年の創業以来、常に時代の要請に応じてイノベーションを起こし、事業

CEOメッセージ

領域を拡大させてきました。創業当時はカメラで人々の生活を豊かなものとし、高度経済成長期には複写機やファクシミリによってオフィスの生産性を高め、半導体製造装置を開発してエレクトロニクス産業の発展に貢献してきました。また、ITの発達とともにすべての製品をデジタル化して、情報化社会を支えてきました。

そして、今年から始まる5カ年計画「グローバル優良企業グループ構想フェーズVI」では、フェーズVからの流れを引き継ぎ、「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」を基本方針に、コンシューマーの分野ではより豊かな生活を、オフィスやインダストリー分野ではより快適なビジネス環境を、そしてソーシャルの分野ではより安心・安全な社会づくりをめざします。

そのための主要戦略の第1は、「産業別グループへの全社的組織再編による事業競争力の強化」です。これまでキヤノンは製品別の事業部制をとってきましたが、M&Aを通じて新たな仲間が加わったことにより、多種多様な技術を有するようになってきています。そこで、グループ内の技術交流を深めて事業間のシナジー効果を生み出し、現行事業のさらなる強化と新規事業の創出をめざして、事業部とグループ会社を、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4つのグループに再編成します。

プリンティンググループは、オフィス向け複合機、インクジェットプリンター、レーザープリンター、商業印刷・産業印刷などから構成され、電子写真技術やインクジェット技術を基礎として、さらなる製品群の拡大強化を図ります。

イメージンググループは、カメラ、レンズ、放送機器、業務用ビデオカメラ、ネットワークカメラ、車載カメラなどを扱うグループで、キヤノンが長年培ってきた光学技術やセンサーデバイス技術、映像解析技術、ネットワーク技術と、クラウドを基盤としたイメージングAI技術とを基軸として、従来のカメラ産業からデジタル

社会を支える光学産業へと大きくフィールドを広げていきます。

メディカルグループは、CT、MRI、超音波診断装置といった医療検査機器を扱うグループで、製品に加えて、診断ソリューションやAIを活用した画像解析アプリケーションの商品競争力を強化するとともに、検査試薬などの検査装置周辺領域にも本格的に参入して、事業拡大を加速していきます。

インダストリアルグループは、半導体やフラットパネルディスプレイの露光装置をはじめ、有機ELディスプレイ製造装置、真空薄膜形成装置、ダイボンダーなどを扱うグループで、多様化するニーズに応えた新製品の開発に注力するとともに、材料などの開発も強化して事業領域の拡大をめざします。

また、新規事業の創出を強化するために、新たにフロントティア事業推進本部を立ち上げ、ライフサイエンス事業や材料事業のほか、これまで培ってきた技術やノウハウを活用したさまざまなソリューションの事業化を加速していきます。

そして、主要戦略の第2は、「本社機能の徹底強化によるグループ生産性の向上」です。各グループにおける事業の強化、拡大を図るために、グループ横断で全体最適を図る本社機能を徹底的に強化します。

そのための重点項目の第1は「キャッシュフロー経営の徹底」です。大型投資の機会を逃さず、次なる経済危機に備えて、財務体質をより強固なものとしていきます。

第2は「より競争原理の働く人事体制の構築」です。新型コロナにより、期せずして雇用や就労形態の多様化が進みましたが、これにあわせてより競争原理の働く人事制度を拡充し、社員一人ひとりの生産性を向上させていきます。また、新しいポートフォリオに沿った人材の育成をめざして社内教育体制を拡充するとともに、社内転職を推進して適材適所の仕事に就くような人事政策を実施します。

第3は「グループ一丸となった原価低減活動の推進」



高速と高画質を両立する連帳プリンター



安全を見守るネットワークカメラ

グローバル優良企業グループ構想 フェーズVI (2021-2025)

主要戦略

1. 産業別グループへの全社的組織再編による事業競争力の強化

製品別事業部制を産業別グループへ再編成

—プリンティンググループ

- 商業印刷事業を拡大するとともに産業印刷事業を確立
- 電子写真・インクジェットの強みを生かして製品系列を拡充し、DX対応を強化

—イメージンググループ

- 光学技術とネットワーク技術を強みにスマートモビリティ事業を確立
- ネットワークカメラは社会インフラを見据え領域を拡大し、カメラはNo.1を堅持

—メディカルグループ

- 主力製品の原価低減と欧米や新興国への拡販により事業を拡大
- 検査試薬など検査装置周辺領域へ本格参入

—インダストリアルグループ

- 有機ELディスプレイ製造装置を強化
- 競争力の高い新製品により半導体・フラットパネルディスプレイ製造装置のシェア拡大

—フロンティア事業

- キヤノンが培ってきた技術を活用して新たな事業を創出
- ライフサイエンス、材料、ソリューションなどの事業化を加速

2. 本社機能の徹底強化によるグループ生産性の向上

産業別グループの成長戦略を支えるために本社機能を強化

—キャッシュフロー経営の徹底

—より競争原理の働く人事体制の構築

—グループ一丸となった原価低減活動の推進

—事業貢献のためのイノベーションへの注力

です。生産技術をはじめ、開発、設計、調達、製造現場が連携して製品や装置の設計を一から見直し、組立の自動化と主要部品の内製化を強化して原価低減を推し進めていきます。また、世界の市場をカバーする調達網を整備して為替の変動や関税等を考慮した調達を実現するとともに、調達・生産・販売に関連する物流の全体

最適化を進めてリードタイムを短縮し、コストダウンと徹底的な在庫削減を図ります。

第4は「事業貢献のためのイノベーションへの注力」です。本社研究開発部門の位置づけをより明確にして、各事業グループに紐づけられた新技術の研究開発を強化していきます。



世界をリードする有機ELディスプレイ製造装置



迅速に血液の成分を調べる検体検査システム

こうした施策により、フェーズVIの最終年度である2025年には、キヤノン史上最高を記録した2007年の業績を上回り、売上高4兆5,000億円を達成したいと目指します。営業利益率は12%以上、純利益率は8%以上、株主資本比率は60%以上を目標とします。

世界人類との共生

歴史を振り返れば、人類はこれまで幾度もパンデミックを経験し、これを乗り越えてきましたが、パンデミックはそれまで潜在的に進行してきた事態をより一層加速させて、長期的な社会構造の変化をもたらすといわれています。私は今回の新型コロナにおいても同様に、進行中だったトレンドが加速され、社会のありようが変わってくるのではないかと考えています。

その第1は、社会の分断です。経済のグローバル化とともに世界の国や地域は豊かさを享受し、繁栄を謳歌しましたが、その一方で、一部の産業による富の寡占化や、移民や難民の受け入れなどによって中間層が疲弊し、経済格差が拡大していきました。今回のコロナ禍は、世界各国に甚大な経済的、社会的な被害をもたらしていますが、とりわけ低所得者層など社会的弱者において顕著であり、社会の不安と分断の拡大をもたらしていると指摘されています。また、一部の国・地域では人種や教育などにおける深刻な差別が表面化するなど、コロナによる国内情勢の不安定化から、国際社会の結びつきが弱まる懸念されています。

第2はデジタルトランスフォーメーション、DXです。これまでインターネットを活用したオンラインのサービスは各種存在していましたが、その利用は一部にとどまり、広く普及しているとは言い難い状況でした。しかし、コロナによって半ば強制的に非対面や非接触に移行せざるを得ない状況となり、テレワークやオンライン診療、オンライン授業などが一気に普及して、人々の価値観や行動は大きく変わりました。こうした変化に伴い、AIやIoT、5Gといったデジタル技術を用いて社会や経済、産業構造を変革するDXの動きが加速しており、法制度やルール、社会慣習などの抜本的な改革も含めて、社会全体でデジタル化を進める動きが世界的な潮流となっています。

第3は、サステナビリティです。コロナによって世界の日常は一変し、企業は突如として存続の危機に直面し、個人は自身と家族の健康と安全に強い危機感を覚えました。また、世界各国で異常気象や森林火災、干ばつな

どが頻発し、気候変動の問題が深刻化する中、都市のロックダウンや移動制限が行われた結果、一時的にCO₂の排出量が減少し、大気汚染が改善するなど、経済活動が地球環境にもたらしていた影響が浮き彫りになりました。コロナ下において、人々は持続可能性の意味を生々しく実感し、地球環境や社会課題に対してより真剣に向き合うようになってきています。

こうした構造的な変化が進み、ニューノーマルとなっていく中で、企業はゴーイング・コンサーンとして、経済価値、社会価値、環境価値のバランスを取りながら、社会の求める製品やサービスを提供し、雇用を維持、拡大していくことを強く期待されるようになってきています。

キヤノンの企業理念は「世界人類との共生」です。「共生」とは、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざすというものです。私たちは今こそ、「新たな価値創造、社会課題の解決」「地球環境の保護・保全」「人と社会への配慮」を重要課題(マテリアリティ)として、企業理念である「世界人類との共生」を実現していかなければならないと思いを新たにしています。

この理念のルーツは、キヤノンの初代社長を務めた御手洗毅の理想にさかのぼります。キヤノンが創業した1937年当時、日本はまだ階級社会でしたが、御手洗毅は全従業員を、身分、性別、年齢、事務職も工場でも人も区別することなく、皆一律に社員と呼んで公平公正に接し、人間尊重主義を貫きました。

その後、三代目の社長を務めた賀来龍三郎は、この人間尊重主義をグローバルに昇華させて、1988年、一企業や一国の利益を超えて、全人類の幸福と繁栄を目標とする「共生」を新しい企業理念として掲げました。当時、世界は貿易不均衡や南北問題、環境汚染などが深刻化しつつありましたが、政治や行政だけでなく、グローバルに展開する企業こそ、こうした地球規模の問題の解決



キヤノンプリンターニューにおけるカートリッジリサイクル

に努力するのにふさわしく、またその責任があるとしたのです。

以来、私たちは、この共生の理念のもと、真のグローバル企業として、お客さまや地域社会、国や地域、地球や自然とも良好な関係を構築し、共生に根ざした企業活動を通じて、社会課題の解決に積極的に取り組んできました。この共生の理念は、SDGsの考え方とも合致しており、キヤノンのさまざまな企業活動によって、SDGsの個々の目標に少しでも貢献できると考えています。

特に、環境への配慮に関しては、グローバル企業の責務と受け止めて取り組みを重ねてきました。1990年にはカートリッジのリサイクルをいち早く開始し、その後も研究・開発から設計、調達、生産、物流、販売、サービス、回収・再利用に至るまで、関連する組織が一丸となって製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量削減に努めています。また、お客さまをはじめ、自治体や業界団体、またパートナー企業の皆さまのご協力をいただきながら、製品の回収やリサイクルを進めるなど、資源循環型社会の実現に積極的に取り組んでいます。

昨年は、新型コロナウイルス感染拡大の影響から、工場ではサプライチェーンが寸断されて部品や材料の供給に遅れが生じ、市場では店舗やオフィスが閉鎖されて営業活動を十分に行うことができませんでしたが、そうした中でも、開発や生産に携わる者は、計画どおり新製品を出して世界中の人々にお届けし、販売に携わる者は、商品やサービスを途切れることなく供給して、お客さまのビジネスを懸命にサポートしました。中でもメディカル部門は、日本における緊急事態宣言発動後も世界の医療機関の緊急支援のためにフル生産を続け、コロナの感染を素早く簡単に診断できる遺伝子検査や抗原検査の開発にまい進しました。

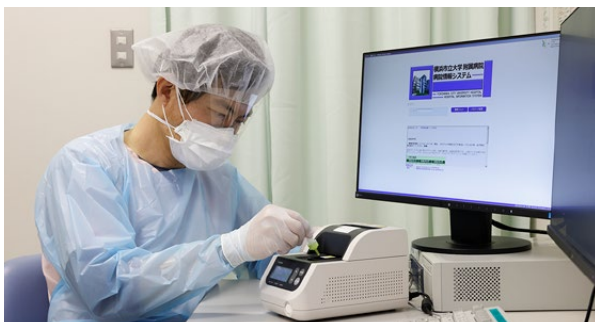
一方、カメラやプリンターの技術を生かした支援活動にも積極的に取り組み、メキシコでは、感染患者の不安を和らげるために、普段マスクを外すことができない医

療従事者の方々の笑顔の写真を撮影する活動に協力し、スペインではネットワーク環境がない児童の在宅学習を支援するために、パートナー企業と共同で約1万2,000冊の児童書を印刷して無償提供しました。さらに、世界各地の工場では、手持ちの部品や材料を加工してフェイスシールドや布マスクを生産し、医療機関に寄付しました。

こうした支援活動はここではとても紹介しきれませんが、いずれもその国や地域の社員が、現地に根ざした企業市民としての当事者意識と責任感から、自分たちで考えて取り組んだものです。キヤノンには創業期から受け継がれる「自発・自治・自覚」の「三自の精神」という行動指針がありますが、こうして全世界のキヤノングループの社員が、地域社会や協力会社、またお客さまとともに手を携えて、三自の精神で共生の理念の実現に力を注いでくれることを、私は誇りに思います。

コロナが収束する見通しははまだ立っていませんが、イノベーションの力で、人類はこの災禍を必ず克服すると確信しています。キヤノンはこれからも、共生の理念のもと、お客さまやステークホルダーの皆さまとの対話を重ねながら、それぞれの国や地域が抱えるさまざまな課題に立ち向かい、理想の社会の実現をめざして全力で取り組んでまいります。そのためにも、事業ポートフォリオの転換をさらに強力で進めて新たな成長を実現し、永遠に技術で貢献し続け、世界各地で親しまれ、尊敬される企業となるよう努めてまいります。

今後とも、より一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



新型コロナウイルス抗原定性検査キット

キヤノン株式会社
代表取締役会長兼社長 CEO

御手洗富士夫