

経営計画の変遷

キヤノンは、1996年から「グローバル優良企業グループ構想」を開始し、技術で貢献し続け、世界各地で親しまれ、尊敬される企業をめざす、経営革新を進めています。2021年からはフェーズVIを開始し、フェーズVの流れを引き継ぎながら「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」ことを基本方針として、次なる飛躍をめざしています。

-1995

一貫した「多角化」「国際化」を経営戦略として経営

- 国際化
 - 1955年のニューヨーク支店開設を皮切りに、世界中に販路を拡大
 - 1967年、海外売上比率が50%超に
 - 1970年代には生産拠点、1990年代には研究開発拠点を世界各地に展開
- 多角化
 - 1960年代前半、光学・メカの技術にエレクトロニクス技術を加え、時代が求めた「オフィスオートメーション」に対応し、電卓などを製品化
 - 創立30周年の1967年には「右手にカメラ、左手に事務機」をスローガンに、多角化を本格的に推進
 - 複写機、プリンター、半導体露光装置など、既存の技術と新規の技術を融合させながら、その時代の先端産業に進出

経営計画

1962～1966年

第一次5カ年計画

事務機分野への本格的な取り組みを開始

1976～1987年

優良企業構想

事業部制とキヤノン式開発・生産・販売システムによるマトリックス経営システムを推進

1988～1995年

グローバル優良企業構想

「共生」を企業理念とし、第二の創業を宣言。為替の変動や貿易摩擦に左右されない企業体質をめざし、共生の理念に基づいた生産・開発のグローバル展開などを推進

グローバル優良企業グループ構想

フェーズI 1996-2000

「全体最適」と「利益優先」

部分最適から全体最適、売上優先から利益優先への意識改革を図り、キャッシュフロー経営を徹底。事業の選択と集中、生産革新や開発革新など、数々の経営革新を始めました

主要戦略

- 連結経営体制の確立
- キャッシュフローマネジメントの導入
- 3D-CADなどの導入による開発革新
- ベルトコンベアからセル方式への転換による生産革新

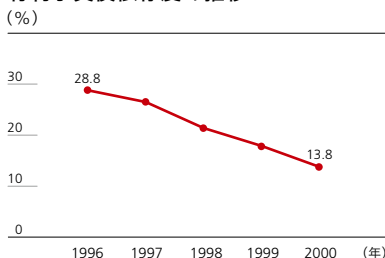
経済的価値

- 売上1.1倍、純利益1.4倍に (1996→2000)
- 有利子負債依存度28.8%→13.8% (1996→2000)
- 株主資本比率38.1%→45.9% (1996→2000)

社会・環境的価値

- IT環境の整備にあわせ、カメラ、複合機などをデジタル化
- デジタルカメラ用CMOSセンサーの開発・生産を推進、撮像素子としてのプレゼンスを確立

有利子負債依存度の推移



3D-CADを利用した開発

グローバル優良企業グループ構想

フェーズII 2001-2005

製品デジタル化推進による競争力強化

「全主力事業世界No.1」を掲げて、時代の潮流となった製品のデジタル化を一気に推進し、競争力強化に努めながら、全世界のグループ会社の体質改善を進めました

主要戦略

- CMOSセンサー、映像エンジンなど、キーコンポーネントの独自開発による製品力強化
- 「選択と集中」による製品化のスピードアップ
- キャッシュフローマネジメントの堅持

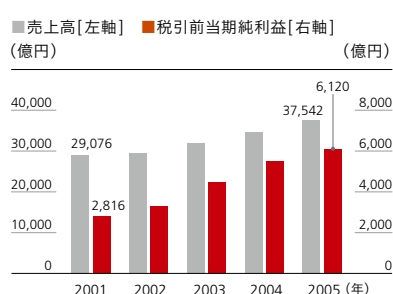
経済的価値

- 売上、税引前当期純利益ともに5期連続 (2001～2005) で史上最高を更新
売上(2005):37,542億円
税引前当期純利益(2005):6,120億円

社会・環境的価値

- パソコン、インターネットの本格的普及にあわせ、デジタルカメラ、プリンターを提供
- 液晶露光装置が、大型液晶テレビの普及に貢献

売上高および税引前当期純利益の推移



2002年に発売された液晶露光装置

グローバル優良企業グループ構想

フェーズIII 2006-2010**現行事業の強化、
新規事業拡大**

現行事業の強化、新規事業拡大など、新たな成長への戦略を進める一方で、サプライチェーンマネジメントの徹底やIT革新を実行しました

主要戦略

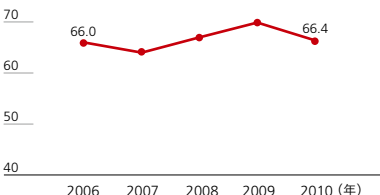
- 主力事業の収益力拡大
- 人と機械が協業するマンマシセルなど新生産方式の確立
- 多角化による業容拡大と世界三極体制の確立

経済的価値

- 高水準の株主資本比率を維持
66.0% (2006) → 66.4% (2010)
- 売上、税引前当期純利益が史上最高に (2007)
売上: 44,813億円
税引前当期純利益: 7,684億円

社会・環境的価値

- ネットワーク複合機が、紙文書と電子文書の入出力のスムーズな連携を実現
- 商業印刷のニーズを捉え、バリエーション印刷などを可能にするデジタル商業印刷事業を推進

**株主資本比率の推移
(%)**

キヤノンプロダクションプリンティングでの開発風景

グローバル優良企業グループ構想

フェーズIV 2011-2015**新しい成長力と
ものづくり力の確保**

規模の拡大を追求する経営方針からの転換を図り、財務体質を再強化するとともに、積極的にM&Aも実施しながら、将来の飛躍に向けた新たな成長エンジン獲得を進めました

主要戦略

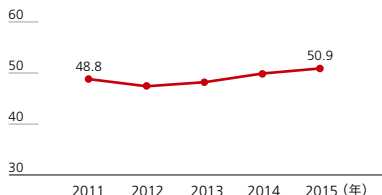
- デジタルシネマカメラなど、現行事業の横展開による多角化
- 積極的なM&A
- 生産の自動化とロボット化
- コストダウンと品質確保を実現する調達改革

経済的価値

- 売上総利益率が過去最高水準を達成
50.9% (2015)
- 高水準の株主資本比率を維持
64.9% (2011) → 67.0% (2015)

社会・環境的価値

- 社会の安全に対する意識の高まりを背景にネットワークカメラ事業を拡大
- 映画・テレビ業界に、CINEMA EOS SYSTEMが新たな映像表現を提供

**売上総利益率の推移
(%)**

映像制作機器「CINEMA EOS SYSTEM」を発売 (2011年)

グローバル優良企業グループ構想

フェーズV 2016-2020**戦略的大転換と
新たな成長**

BtoCの事業からBtoBの成長事業へ事業ポートフォリオを転換するとともに、自動化をはじめとする生産性向上を実現する取り組みを進めました

主要戦略

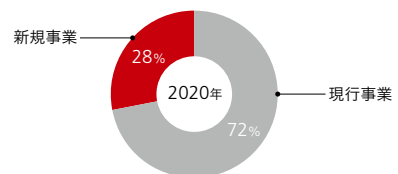
- 原価率低減を実現する新生産システムの確立
- 新規事業の強化・拡大
- 全世界販売網の再構築

経済的価値

- 新規事業売上構成比12% → 28% (2016 → 2020)

社会・環境的価値

- 患者さん、医療従事者双方の負担を減らす医療事業を拡大
- 有機ELディスプレイ製造装置が、スマートフォンやテレビなどの有機ELディスプレイ普及に貢献

新規事業の売上高構成比率

キヤノンメディカルの超音波診断装置

フェーズVI 2021-2025

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

主要戦略

1. 産業別グループの事業競争力の徹底強化

プリンティンググループ(→P35)

- 商業・産業印刷など新規分野で確固たる地位を築き、売上拡大を図る
- DX対応の商品やサービスを強化し、製品系列拡充と原価低減の両立を図る

イメージンググループ(→P37)

- カメラはフルサイズミラーレスでも世界No.1シェアを、ネットワークカメラは確固たる地位を確立する
- XRや自由視点映像などの新規事業を開拓し、キーコンポーネントビジネスを強化する

メディカルグループ(→P39)

- CT・MRI・超音波診断装置の競争力を強化し、CTは世界シェアNo.1を獲得する
- 海外市場、特に米国を重点地域と定め、販売体制を強化してシェア拡大を図る

インダストリアルグループ(→P41)

- 半導体製造装置は旺盛な需要に応じて事業の拡大に努め、欧米市場の再拡大を図る
- FPD製造装置は商品力向上に努め、有機EL向けは新方式や材料の開発を加速する

フロンティア事業

- 事業化をねらう領域を明確に定め、選択と集中で強力な事業を立ち上げる

2. 本社機能の徹底強化によるグループ生産性の向上

- キャッシュフロー経営の徹底(→P47)
- より競争原理の働く人事体制の構築(→P45)
- グループ一丸となった原価低減活動の推進
- 新製品開発のためのイノベーションへの注力と激変する経営環境への対応(→P53)

主な経営指標

	2021年実績	2025年目標
売上高	3兆5,134億円	4兆5,000億円以上
営業利益率	8.0%	12%以上
純利益率	6.1%	8%以上
株主資本比率	60.5%	60%以上

※ 前提：USD = ¥105、EUR = ¥120

