

キヤノン株式会社
2022年経営方針説明会

2022年3月7日

代表取締役会長兼社長 CEO 御手洗 富士夫

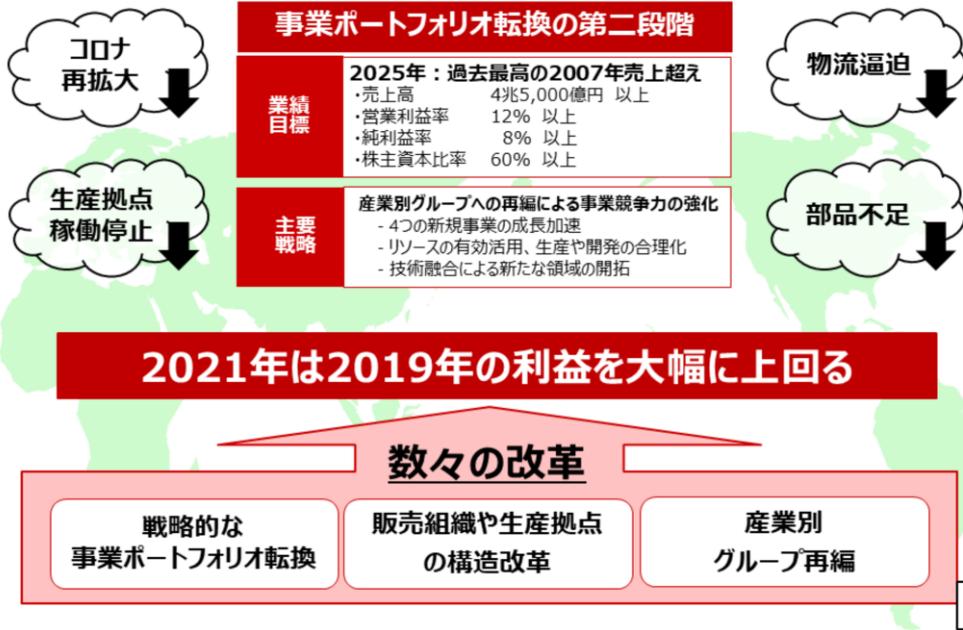
本資料で記述されている業績見通し並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

目次

■ グローバル優良企業グループ構想 PhaseVI 2021年の振り返り	P 1
■ 産業グループ別 2021年の成果と今後の成長戦略	
・プリンティング	P 2～4
・イメージング	P 5～7
・メディカル	P 8～9
・インダストリアル	P 10～12
■ 財務戦略	P 13
■ 社会課題解決への取り組み	P 14
■ まとめ	P 15

グローバル優良企業グループ構想 PhaseVI

2021年の振り返り



Phase VI初年度の昨年は、コロナの影響で大きく落ち込んだ前年から大幅な増収増益となりました。依然としてコロナが収束せず、生産拠点の稼働が停滞、部品不足や物流逼迫が深刻化し、売上が大きく影響を受ける中でも、利益についてはコロナ禍前の2019年の水準を大幅に上回ることができたのは、当社がこれまで実行してきた数々の改革の成果であると考えます。

前回の5カ年計画の基本方針として事業ポートフォリオの戦略的な転換を進めた結果、新規事業の4つの事業が揃い、コロナ禍においても成長性はさらに高まっており、売上に加えて利益の面でも業績に貢献する次の段階に入ってきたと考えています。

また、過去数年にわたって、海外を中心に販売組織や生産拠点での構造改革を進めたことや、これまで落ち込みが続いていたカメラ・レーザープリンターなどの市場に底打ち感も見え始めていることから、コロナの影響が残る中でも、現行事業がしっかりと利益を創出できる強靱な体質となりました。

さらに昨年、従来の事業本部を産業別に4つのグループに大きく括る、組織の再編により、一元化した責任と権限の下で、リソースの有効活用とシナジーの創出が図られ、想定以上の改善効果が表れております。

2021年の成果と今後の成長戦略 (プリンティング)

成果

プリンティンググループの下で一体的な事業運営を実現

- 電子写真と I J 技術の豊富な製品ラインアップでプリント場所の分散化に対応
- 人や設備などリソースの共有によりコスト抑制

成長戦略

・オフィス/ホームプリンティングで世界No.1

- 製品プラットフォームの集約などを通じた価格競争力の強化
- DX時代に即したプリンティングソリューションを提供

・商業/産業印刷の成長加速

- 既存製品ラインアップの画質/生産性の向上により、
大手印刷会社から受注獲得、提携ディーラー増加
- 新たな領域に商業印刷機投入、産業印刷機への本格参入



年率4~5%程度の安定成長へ

2

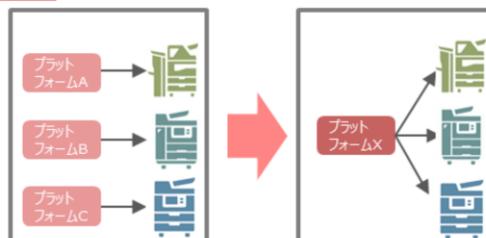
DXの進展により、ペーパーレス化が加速してプリンティングの市場は縮小するのでは、と言われてはいますが、紙は、思考を深めたり、情報を共有したりする際に昔から使われており、プリントニーズは今後も底堅く続いていくと考えております。

成長戦略（オフィス/ホームプリンティング）

オフィス/ホームプリンティングで世界No.1

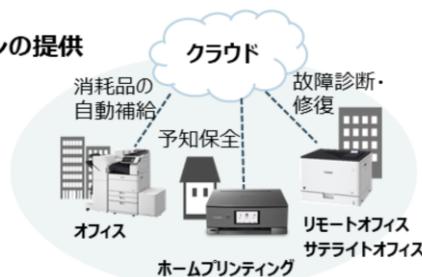
① 価格競争力の強化

- 製品プラットフォームの集約
 - 生産の自動化・内製化
- コストダウンの追求



② DX時代に対応したプリンティングソリューションの提供

- 市場で稼働している本体をクラウドを活用して一元管理
- スマートサービスの拡充



3

昨年、コロナにより減少したオフィス出勤者数は、一年を通じて回復傾向にありましたが、完全には元に戻っておりません。その一方で、オフィスワークとリモートワークを組み合わせたハイブリッドな働き方が一部では定着しつつありますので、プリントされる場所の分散化が進んでいます。当社は電子写真技術とインクジェット技術という2つのプリント技術を持つという強みがあり、オフィス複合機、レーザープリンター、インクジェットプリンターなど豊富なプリント機器を取り揃えています。プリンティンググループのもとで、バランスのとれた製品販売戦略を実行するとともに、人や設備などリソースの共有によりコストを抑えた体制となったことで、コロナ前の2019年を超える利益を創出することができました。

今後は、製品プラットフォームの集約や生産の自動化・内製化によりコストダウンを追求して価格競争力を一層高めてまいります。また、クラウドを活用し、インクジェットプリンターも含めたMIFを一元的に繋げ、予知保全や故障診断・修復を行うスマートサービスなど、DX時代に対応したプリンティングソリューションを提供することでマーケットシェアを上げ、オフィスとホームプリンティングを両立させながら、世界No.1を目指していきます。

成長戦略（商業/産業印刷）

商業/産業印刷の成長加速

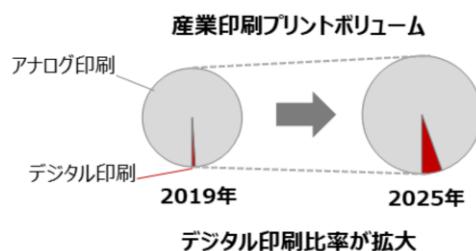
① 商業印刷製品ラインアップの拡充

- 画質や生産性を強化した製品による顧客の獲得
- 製品ラインアップ拡充による市場カバー領域の拡大



② 産業印刷分野への展開

- デジタル産業印刷市場への本格参入
- プリンティンググループ総力を結集した新製品開発



4

今後の期待が大きいのは、アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトにより継続的な成長が見込まれる商業印刷です。当社はここ数年、顧客の声を取り入れて製品の画質や生産性を向上させてきた点が高く評価されて、今まで取引のなかった大手印刷会社からの受注獲得や提携ディーラー数の増加につながったことで、売上を伸ばしております。今後数年間で、これまでカバーできていなかった領域に製品を投入してラインアップを拡充する計画であり、さらに、ラベルやパッケージなどの産業印刷の分野でもグループの総力を挙げて競争力のある新製品を順次投入していきます。商業印刷機・産業印刷機が成長を牽引することにより、プリンティンググループ全体で年率4から5%程度の安定的な成長を目指してまいります。

2021年の成果と今後の成長戦略 (イメージング)

成果

ミラーレスカメラのシェアアップによるプロダクトミックス改善と構造改革により、高い収益を生み出せる体制を構築

成長
戦略

(カメラ) ミラーレスでも世界シェアNo1を確立

- 本体・レンズともに、さらにラインアップを拡充

(NWカメラ) 本体とソフトのトータルソリューション強化

- セキュリティ分野以外へも多様化する用途に対応

(新規) 光学技術を核とするイメージングビジネスを展開

- 新規ユーザーの開拓や、新製品の開発を進め規模を拡大



グループ全体で1兆円規模を目指す

5

イメージンググループでは、カメラ、ネットワークカメラ、先行している光学技術の結集による新たな領域の3つをあわせて、グループ全体として1兆円規模を目指してまいります。

成長戦略（カメラ/NWカメラ）



カメラについては、エントリー市場を中心に縮小が続いていますが、高品質な映像表現を求めるプロやハイアマチュアを中心にしたユーザー層の需要は底堅く、全体としての市場には底打ち感が見えてまいりました。ここ数年当社は、フルサイズミラーレスカメラとRFレンズの製品力を強化し、ラインアップ拡充によるEOS Rシステムの魅力向上に努めてきた結果、ミラーレスカメラでも確固たる地位が築かれ、トップシェアが狙える状況になってまいりました。シェアアップと同時にプロダクトミックスを改善させ、さらにはこれまで進めてきた構造改革効果と併せて、安定的に高い収益を生み出せる体制を整えました。今後もユーザーの声を反映してラインアップの拡充を図り、ミラーレスでも世界シェアNo.1の地位を確立し、売上規模を維持するとともに、自動化の拡大や開発の効率化などにより、収益性のさらなる引き上げを図ってまいります。

ネットワークカメラは、防犯や防災などのセキュリティ分野の成長はもちろんのこと、店舗での顧客行動の分析や工場での生産状況の把握、また、医療現場における対面や接触の回避など、多岐にわたる分野で活用が進んでおります。コロナによる一時的な落ち込みはありましたが、その後いち早く市場は成長軌道へと回帰しており、カメラ本体と、映像管理や解析ソフトを合わせたトータルでのソリューションが提供できる当社の強みをさらに伸ばして年率15%程度の成長を実現します。

成長戦略（新イメージング）

新イメージング 光学技術を核とする新しいビジネスを展開



光学技術を核とする新たなイメージングビジネスについては、コンシューマー向けに昨年、新コンセプトカメラの第3弾として、人物を自動で認識し、家族との日常の記録など、カメラを意識しない自然で豊かな表情を撮影できる『PowerShot Pick』を投入し、新しいユーザー層の開拓を進めています。また、映像制作ビジネス向けとして、当社の自由視点映像システムが企業のCMやTV番組、最近ではプロスポーツ中継などに採用されるケースが増えており、さらには映像制作現場の効率化や省人化に貢献するIPリモートカメラシステムや、エンターテインメント、観光、教育など幅広い産業で活用が進むVR映像を手軽に撮影できるEOS VRシステムなど、今後が楽しみなビジネスも順調に立ち上げることができました。

さらに、これからの製品展開としては、暗闇でも、色の再現性に優れたカラー撮影が可能で、高度監視など様々な用途への展開が期待されるSPADセンサーの年内量産化に目途がついております。その他にも、今後、大きな成長が期待できるスマートモビリティ分野では、車載カメラの開発を進めており、新たなイメージングビジネスの規模を拡大してまいります。

2021年の成果と今後の成長戦略 (メディカル)

成果

- ・国内中心にCT販売を伸ばし、医療機関での稼働台数増
- ・新AIブランド“Altivity”を立上げ、臨床価値向上を図る
- ・フotonカウンティングCT開発のため、レドレン社を獲得

成長 戦略

- ・CT グローバルシェアNo.1へ
- ・米国でのマーケットシェア10%以上
- ・体外診断/ヘルスケアIT/コンポーネント売上構成比各10%
- ・営業利益率10%以上



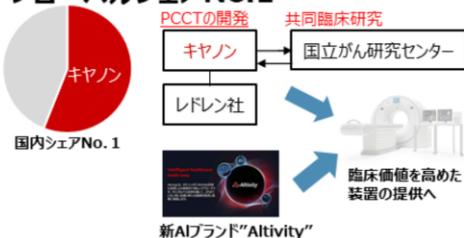
年率5%以上の売上成長を目指す

ウィズコロナ、アフターコロナの社会において、人々の安心安全へのニーズはますます高まっており、メディカルグループでは、年率5%以上の売上成長を目指してまいります。

成長戦略（メディカル）

CT

グローバルシェアNo.1



米国

マーケットシェア10%以上

販売拠点や人員の増強で、テリトリーを細分化



成長領域

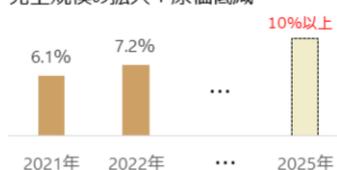
体外診断/ヘルスケアIT/コンポーネント 売上構成比を10%に拡大



収益性

営業利益率10%以上

売上規模の拡大+原価低減



9-1

当社の主力製品である画像診断装置の中で売上の約4割を占め、国内シェアNo.1であるCTについて、グローバルシェアでもNo.1を目指します。ディープラーニングを使った画像再構成技術や、読影支援を搭載した製品を新AIブランドとして“Altivity(アルティビティ)”と名付け、高級機から普及機まで様々な機種に展開することで高精細な画像を実現し、臨床価値を高めていきます。さらに当社は、その先を見据えて、次世代CTであるフォトンカウンティングCTの開発のため、その要となる検出器において高い技術を持つカナダのレドレン・テクノロジーズ社を昨年グループに迎え入れました。国立がん研究センターとの共同臨床研究とともに、早期の実用化に向けた研究開発を、急ピッチで進めていきます。

MRIについては、基幹技術であるRFコイルやAIを活用した画像処理技術の活用により競争力を強化して中核事業に成長させるとともに、画像診断装置以外では、将来市場が大きく伸びることが見込まれる体外診断と医療IT、さらに医療機器メーカーに対するコンポーネント販売の3つの領域の売上構成比を、それぞれ10%程度に高めていきます。

成長戦略（メディカル）

CT

グローバルシェアNo.1



米国

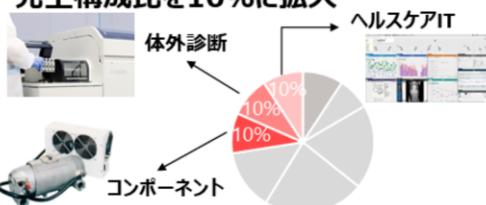
マーケットシェア10%以上

販売拠点や人員の増強で、テリトリーを細分化



成長領域

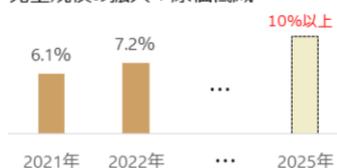
体外診断/ヘルスケアIT/コンポーネント 売上構成比を10%に拡大



収益性

営業利益率10%以上

売上規模の拡大+原価低減



9-2

地域別では、現在売上の約4割を占める日本での競争力をさらに高めるとともに世界最大の医療機器市場である米国において10%以上のマーケットシェアを目指しています。これまでに行った販売組織の再編の効果で、昨年の米国売上は対前年で2桁の伸びを記録しました。今後はコロナで見合わせていた販売拠点や人員の増強を行い、売上の拡大を加速していきます。

収益性については、昨年、国内を中心にCTを数多く販売し、医療機関で稼働している機器が増え、今後サービス収入の増加が見込めることに加え、キーパーツの内製化や設計段階からコストダウンを図った新製品の投入などにより、今年は利益率が約1%上昇する見込みです。売上規模の拡大と、超音波診断装置のプラットフォームの内製化・共通化など原価低減施策を計画的に進め、2025年には10%以上の営業利益率を目指していきます。

2021年の成果と今後の成長戦略 (インダストリアル)

成果

需要を確実に取り込むための生産/設置体制の強化

- 半導体露光装置
拡大する需要を見据えた生産能力の増強
- FPD露光装置
現地要員育成による設置能力の向上

成長 戦略

・既存製品の売上拡大

- 半導体露光装置の生産能力をさらに増強
- パネル製造装置は拡大する有機EL用途に幅広く対応

・事業領域を拡大

- ナノインプリントの量産適用、先端半導体分野向けの開発
- キヤノンのコア技術を融合した新たな装置を開発



年率10%程度の売上成長を目指す

10

インダストリアルグループは、AIやIoT、5Gなどのデジタル技術の進化によって今後も拡大が見込まれる産業であり、コロナによる社会の変化により、需要はさらに力強さを増しています。

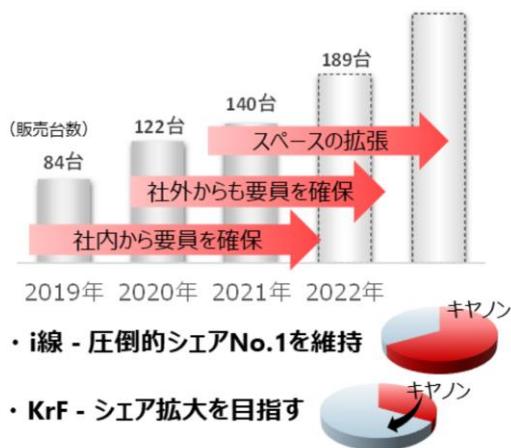
成長戦略（インダストリアル 既存装置）

成長
戦略

既存製品の売上拡大

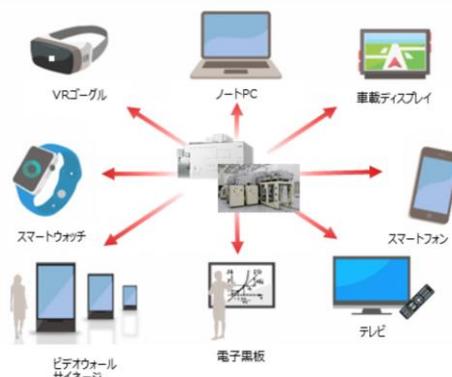
半導体

半導体露光装置の生産能力をさらに向上



フラットパネルディスプレイ

拡大する有機EL用途に対応する



11

特に半導体は、市場の拡大に加え、経済安全保障上の理由から各国で工場の建設が進められており、今後も露光装置に対する強い需要が続く見通しです。当社はその需要を最大限取り込めるように、社内外からの要員確保やスペースの拡張、グループ会社でのユニット組み立てなど、生産能力を段階的に引き上げてきております。今年も、昨年を大きく上回る販売台数を見込んでいますが、引き続きi線の高い競争力を維持するとともに、KrFのシェア拡大も目指していきます。

パネルについても有機ELへのシフトに支えられ製造装置に対する需要は高い水準で推移することが見込まれており、コロナによる顧客先への渡航制限をきっかけに、現地設置要員の育成をすすめることで、設置能力の向上を図っています。今後はスマートフォンに加えてパソコンやタブレット、テレビ、VRなど、有機ELの用途拡大に対応しながら、FPD露光装置、有機EL蒸着装置とともに競争力のある製品を提供し、シェア向上を図ります。

成長戦略（インダストリアル 新規装置）

成長
戦略

新規装置開発

⇒ さらなる売上拡大のために事業領域を拡大していく

ナノインプリント



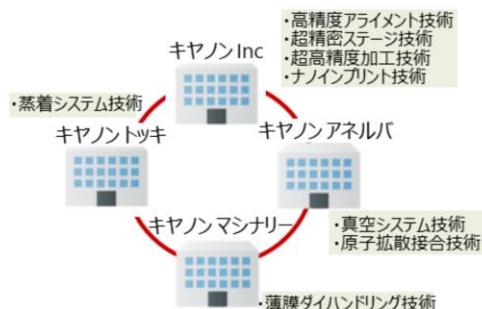
- ・ナノインプリント量産適用に向け最終的な調整
- ・先端半導体製造技術の確立
 - 国立研究開発法人 NEDOのコンソーシアムに参加
 - 先端半導体製造装置及びプロセス技術を開発する



ポスト5G

ドメインの拡大

グループの技術を融合し、新たな装置を開発



12

インダストリアルグループのさらなる売上の成長のためには、事業領域を拡大させることが必要であると考えており、新しい装置の開発に取り組んでいます。

その代表格であるナノインプリントについては、技術的にはすでに量産レベルに達しており、量産に向け最終的な詰めを行っている段階です。また、昨年の3月、国立研究開発法人NEDOの研究開発事業に採択されてコンソーシアムに参画しており、将来の先端半導体製造技術の確立に向けて開発を進めております。

それ以外にも、有機ELディスプレイの次世代製造装置、さらにキヤノン本体と産業機器を手掛けるアネルバ、マシナリー、トツキの3社のコア技術を融合した新たな装置の開発を多数進めており、露光装置を含めた産業機器合計で、年率10%程度の売上成長を目指してまいります。

財務戦略

<基本方針>

キャッシュフロー経営の徹底による健全な財務体質の維持

キャッシュの用途：

①将来の成長に向けた投資 ②安定的かつ積極的な株主還元

2021年

- ・業績回復に伴ってキャッシュフローが増加し、M&Aも実施
- ・借入金返済も順調に進み、株主資本比率60%超へ財務体質も改善
- ・1株100円へ20円増配

今後

- ・成長投資は、設備投資を毎年2,000億円強、M&Aも適宜実施
- ・年間2,500億円以上の安定したフリーキャッシュを創出
- ・借入金返済後は配当性向50%を目途とし、1株160円を早期に実現

13

当社は、「キャッシュフロー経営の徹底による健全な財務体質の維持」を基本方針として安定的にキャッシュを創出し、その中から設備投資やM&A、研究開発などの将来の成長に向けた投資を最優先に行い、次に安定的かつ積極的な株主還元へと資金を振り向けてまいりました。今後もこの基本方針を順守することに変更はありません。

昨年は、業績が大きく回復したため、設備投資やM&Aを行いながら借入金の返済も着実に進め、配当については1株100円へと増配を実施しました。今後は、毎年2,000億円強を設備投資に充て、必要なM&Aも実施してまいります。借入金の返済が終わる2023年以降は、配当性向50%を目途に、これまで述べてきた事業戦略の遂行により業績拡大を実現させてなるべく早い時期に1株160円の水準まで戻し、投資家の皆様のご期待に応えてまいります。

社会課題解決への取り組み

2021年
の実績

社会課題の解決に向けた体制を強化し、キヤノンの目指すべき姿を表明

2021年

2022年

5月 環境部門⇒サステナビリティ推進本部へ

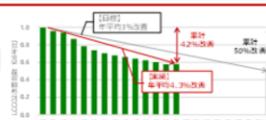
1月 CSR部門統合

6月 TCFDへ賛同

8月 「2050年に事業活動を通じたCO2排出量のネットゼロ」を目指す

10月 「キヤノングループ人権方針」の策定

「製品1台あたりのライフサイクルCO2排出量」
2008年比で年平均3%改善



1988年 企業理念「共生」

14

当社の企業理念は「世界人類との共生」です。この共生の理念は、SDGsの考え方そのものであり、これまでも地球環境の保全や、世界中のステークホルダーとの良好な関係の構築に努めてまいりました。

昨年は、環境部門をサステナビリティ推進本部に格上げし、そこに今年からCSR部門を統合し、事業部門と一体となって、社会課題解決に向けた取り組みを強化してまいります。

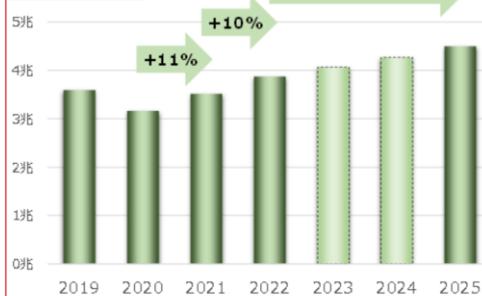
環境面では、「2050年には事業活動を通じたCO2排出量のネットゼロを目指すこと」を昨年宣言しており、高い目標ですが、果敢に挑戦してまいります。製品1台あたりのライフサイクルCO2改善指数をKPIとし、2008年を基準に年平均3%の改善を目標に掲げ、これまでのところ計画を上回るペースで改善が進んでおります。また、G20の要請に基づき、気候関連の情報開示のために設立されたタスクフォースであるTCFDに昨年6月に賛同し、気候変動が事業に与えるリスクや機会について、戦略・リスク管理・ガバナンスなどの観点から、積極的に情報開示を進めていきます。

社会面では、国連の人権に関する規範を尊重し、創業以来連綿と受け継がれてきた人間尊重の精神を、改めて「キヤノングループ人権方針」としてまとめ、キヤノンの人権に対する姿勢を表明しています。

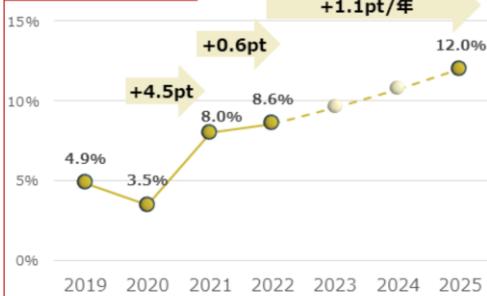
キヤノンはこれからも、共生の理念のもと、ステークホルダーの皆様と対話を重ねながら、それぞれの国や地域が抱える様々な課題に立ち向かい、理想の社会の実現に向けて全力で取り組んでまいります。

まとめ

売上高の推移



営業利益率の推移



- ・2025年目標達成に向け、順調なスタート
- ・成長戦略を着実に実行し、高収益企業への回帰を果たす

15

5カ年計画「グローバル優良企業グループ構想Phase VI」の初年度である昨年は、製品供給不足の影響を受けましたが、利益はコロナ前の2019年を超え、2025年の目標達成に向けて幸先の良いスタートを切ることができました。キヤノン創業以来のDNAである、「進取の気性」と「三自の精神」をいかに発揮して変化し続け、Phase VI最終年の2025年の業績目標である売上高4兆5千億円以上、営業利益率12%以上、純利益率8%以上を必ず達成し、高収益企業への回帰を果たしてまいります。

Canon