

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

コロナ
再拡大

生産拠点
稼働停止

事業ポートフォリオ転換の第二段階

業績目標

2025年：過去最高の2007年売上超え

- ・売上高 4兆5,000億円 以上
- ・営業利益率 12% 以上
- ・純利益率 8% 以上
- ・株主資本比率 60% 以上

主要戦略

産業別グループへの再編による事業競争力の強化

- 4つの新規事業の成長加速
- リソースの有効活用、生産や開発の合理化
- 技術融合による新たな領域の開拓

物流逼迫

部品不足

2021年は2019年の利益を大幅に上回る

数々の改革

戦略的な
事業ポートフォリオ転換

販売組織や生産拠点
の構造改革

産業別
グループ再編

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

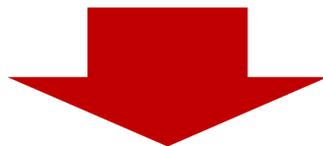
成長 戦略

・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



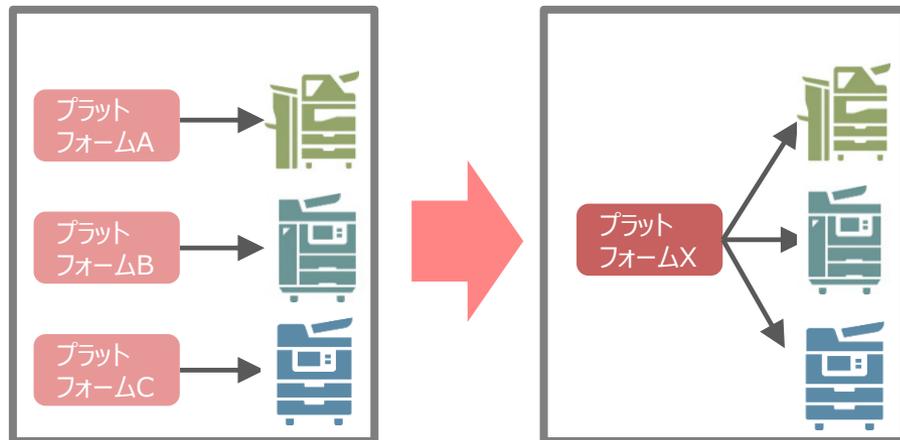
年率4~5%程度の安定成長へ

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

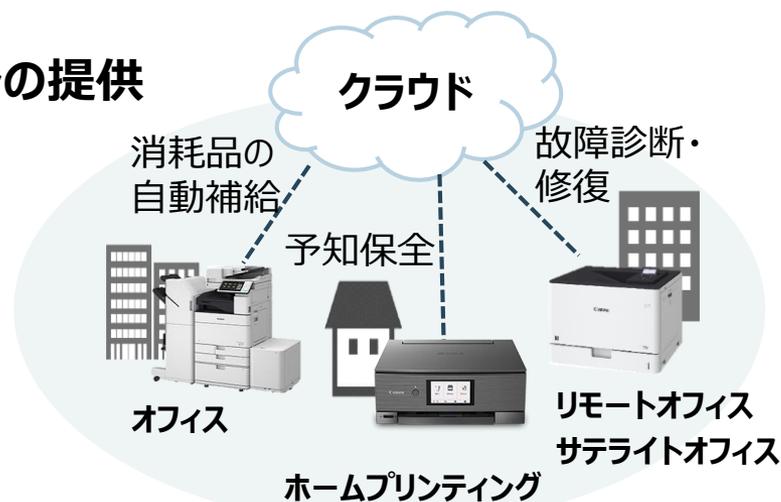
① 価格競争力の強化

- 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

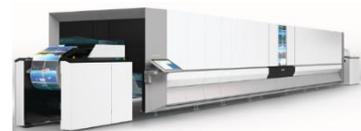


成長戦略（商業/産業印刷）

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



『ProStream』



『varioPRINT iX』



『imagePRESS』



『Colorado』

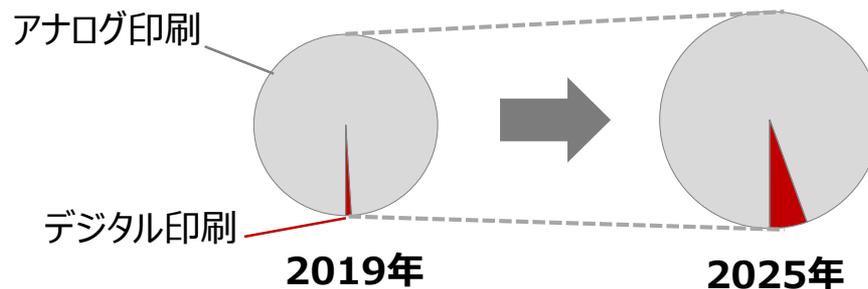


『imagePROGRAF』

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

産業印刷プリントボリューム



デジタル印刷比率が拡大

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

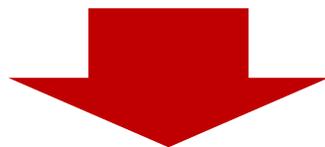
- 本体・レンズともに、さらにラインアップを拡充

(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

成長戦略（カメラ/NWカメラ）

カメラ ミラーレスでも世界シェアNo.1の確立

→ 売上維持・収益性はさらにアップ

外部環境

- ・プロやハイアマ層の底堅い需要
- ・市場の底打ち感が見えてきた

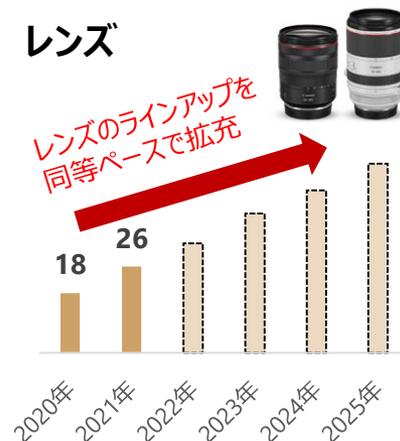
施策

- ・EOS Rシステム（カメラ・レンズ）のラインアップをさらに拡充

カメラ



レンズ



NWカメラ

本体とソフトのトータルソリューション強化

→ 年率15%程度の成長

外部環境

- ・店舗、工場、医療現場など、活用分野の広がり

施策

- ・カメラと、映像管理や映像解析ソフトを合わせたソリューションの開発・提供

本体



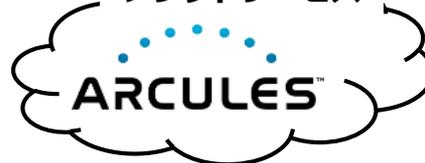
映像管理ソフト



映像解析ソフト



クラウドサービス



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

新コンセプトカメラ



「PowerShot Pick」

新たなユーザーの開拓

培ってきた「光学技術」



ビジネスインテリジェンス



AGV 協働ロボット

他社との協業で
自動化を促進

高度監視



SPADセンサー

量産化を目指す

スマートモビリティ



車載カメラの開発

映像制作ビジネス



IPIリモートカメラ 自由視点映像



VR撮影用レンズ

新たな映像体験を提供

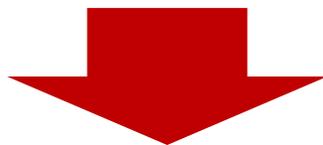
2021年の成果と今後の成長戦略 (メディカル)

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

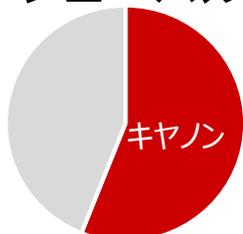


年率5%以上の売上成長を目指す

成長戦略（メディカル）

CT

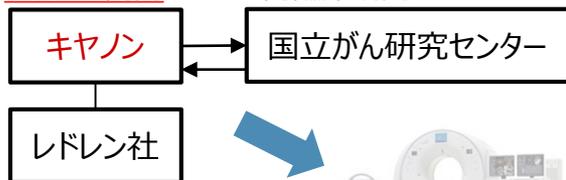
グローバルシェアNo.1



国内シェアNo.1

PCCTの開発

共同臨床研究



新AIブランド“Altivity”

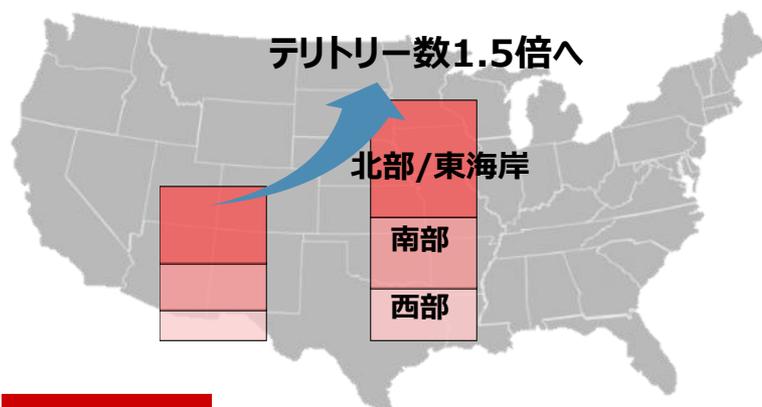


臨床価値を高めた装置の提供へ

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

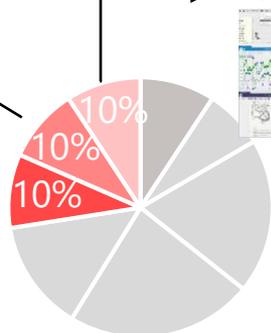


体外診断

ヘルスケアIT



コンポーネント



収益性

営業利益率10%以上

売上規模の拡大 + 原価低減



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

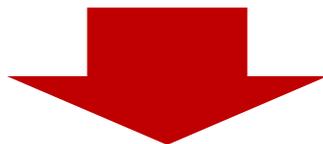
成長戦略

・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

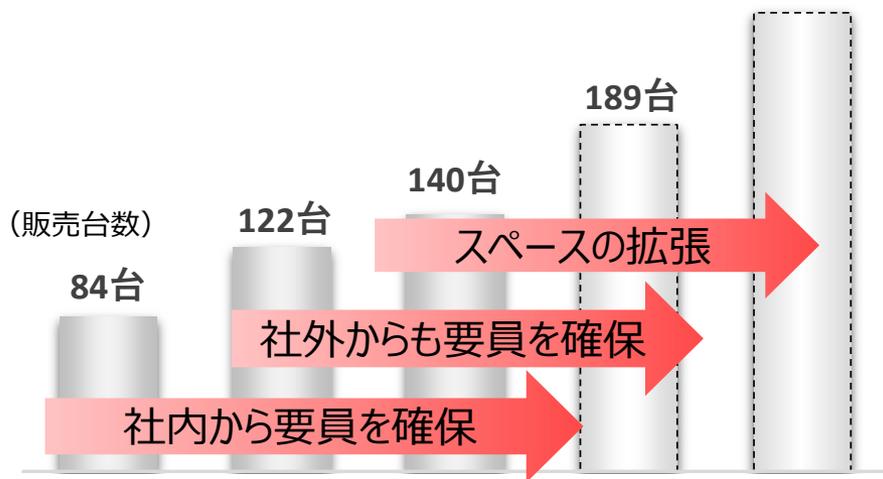
成長戦略（インダストリアル 既存装置）

成長
戦略

既存製品の売上拡大

半導体

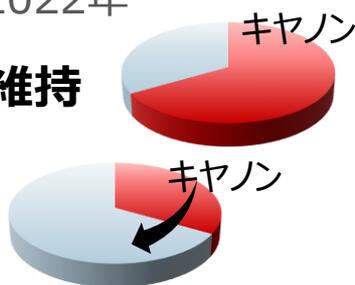
半導体露光装置の生産能力をさらに向上



2019年 2020年 2021年 2022年

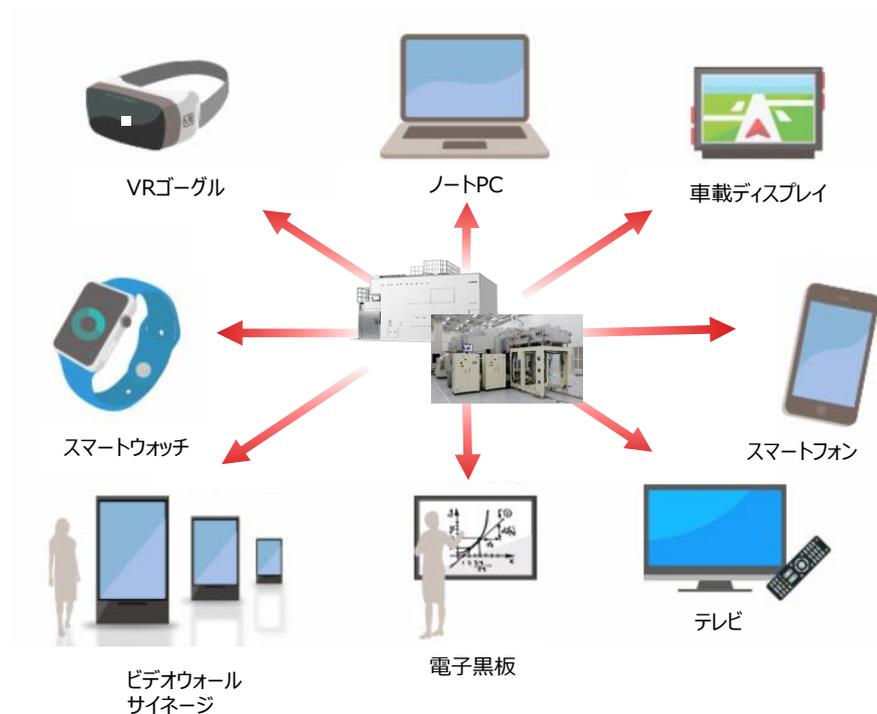
・ i線 - 圧倒的シェアNo.1を維持

・ KrF - シェア拡大を目指す



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



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

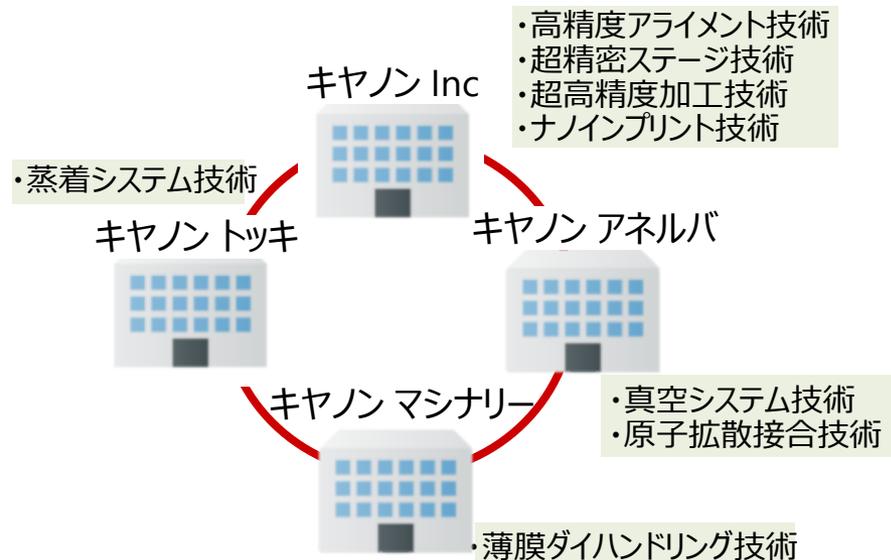
・先端半導体製造技術の確立

- 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



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



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

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

5月 環境部門⇒サステナビリティ推進本部へ

6月 TCFDへ賛同

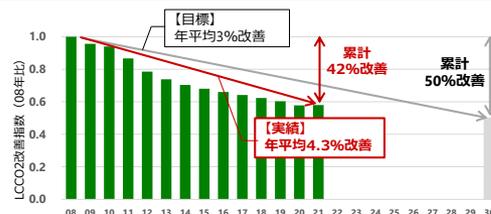
8月 「2050年に事業活動を通じたCO₂排出量のネットゼロ」を目指す

10月 「キヤノングループ人権方針」の策定

2022年

1月 CSR部門統合

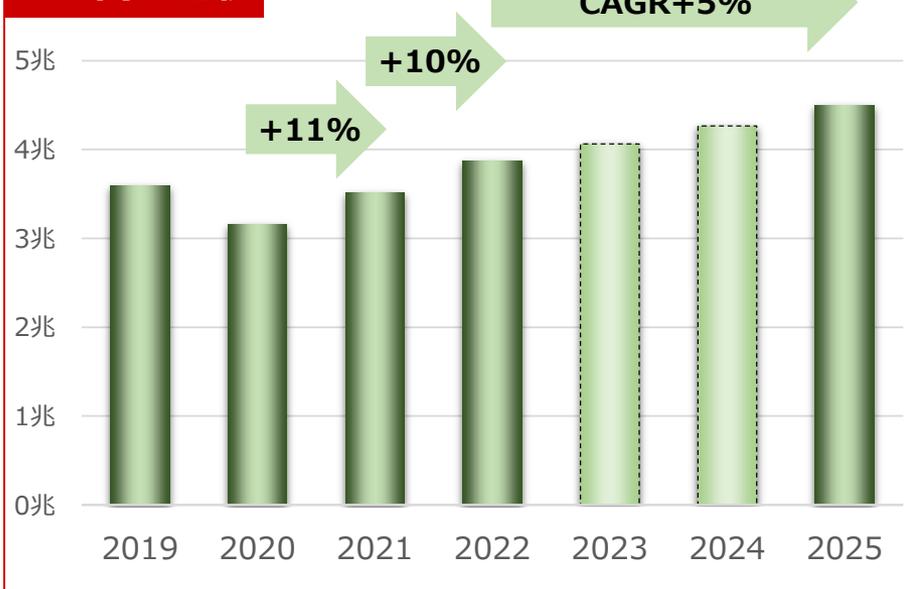
「製品1台あたりのライフサイクルCO₂排出量」
2008年比で年平均3%改善



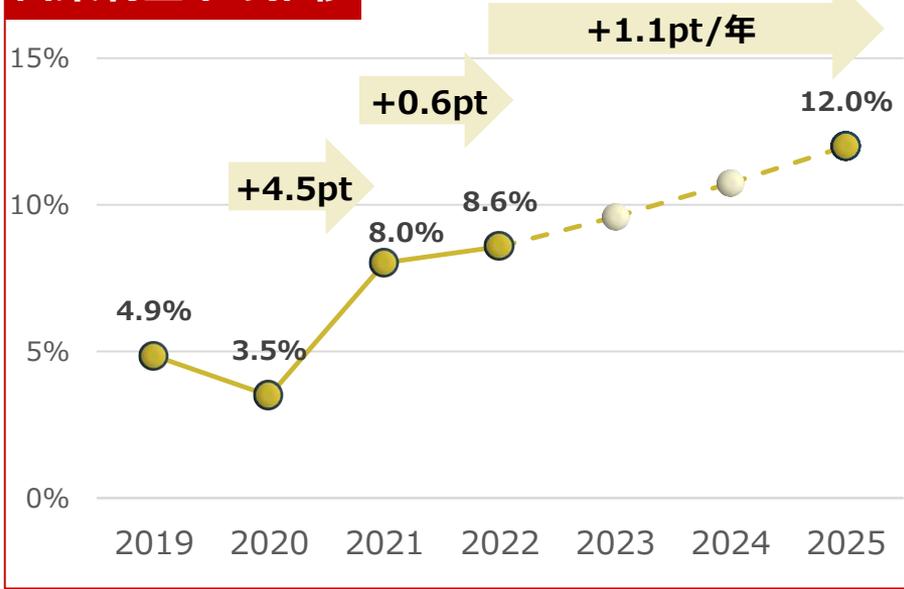
1988年 企業理念「共生」

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

Canon