

キヤノン株式会社  
2025年経営方針説明会

# キヤノン全体戦略

2025年3月7日

代表取締役会長兼社長 CEO

御手洗 富士夫

Canon

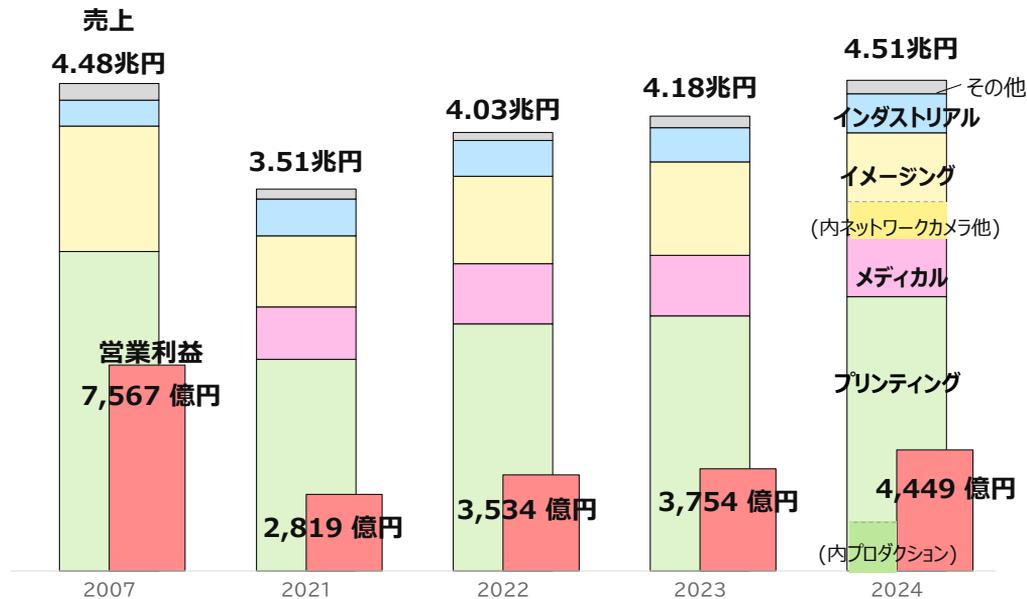
本資料で記述されている業績見通し並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性あることをご承知おき下さい。

■ 2024年の振り返り	P 1-3
■ PhaseVII（2026年～）に向けて	P 4-8
■ まとめ	P 9-10



■ 2024年の振り返り

# 売上・営業利益推移



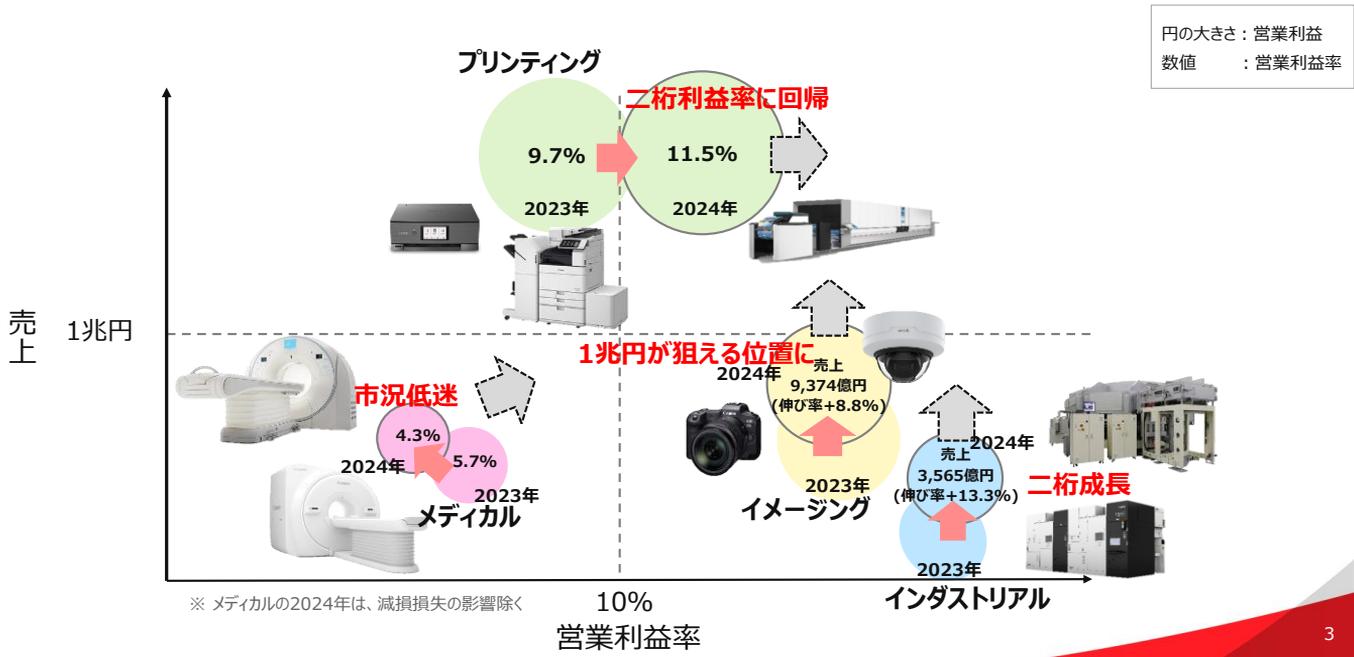
※ 2024年は、メディカル事業の減損損失の影響除く

昨年、2024年の当社の実績ですが、実質的に4期連続の増収増益であり、特に売上は2025年の目標である4兆5,000億円を1年前倒しで達成し、これまでの記録であった2007年を超え、17年ぶりに過去最高を更新することができました。

2007年当時を思い起こせば、デジタル化の波にのり、8期連続の増収増益を達成した年であり、カメラとレーザープリンターの売上がそれぞれ1兆円を超えていました。その後、デジタル化のさらなる発展によりスマートフォンの普及やペーパーレス化が進むと、この二つの製品の売上は合わせて1兆円以上減少しましたが、それに対応して、成長力を取り戻すために、人、モノ、技術などキヤノンが保有する経営資源を活用できる関連性の高い事業のM&Aを実施しました。商業印刷がプリンティンググループに、ネットワークカメラがイメージンググループにそれぞれ加わり売上を伸ばすとともに、さらにM&Aでメディカル事業を新たに加え、半導体製造装置についても、半導体デバイス需要の拡大とナノインプリント半導体製造装置の投入により成長性の高い事業となりました。当社は事業ポートフォリオのシフトを着実に進めてきたことで、ようやく過去最高の売上を更新することができました。

利益についても、各事業がコストダウン努力を積み重ねてきた結果、昨年、メディカル事業の“のれん”の減損損失を除く営業利益率は9.9%となり、二桁にもう一步のところまで高めることができました。

# 産業グループ別の業績



当社の売上と利益の半分以上を占めるプリンティンググループは、商業印刷の売上拡大やレーザープリンターの売上回復と、収益性改善の取り組みにより営業利益率は二桁に回復しました。

イメージンググループは、安定したレンズ交換式カメラの売上に加え、ネットワークカメラの売上が3,000億円を超え、グループ全体で今年1兆円を狙える位置にまできており、  
インダストリアルグループは、半導体露光装置を中心に売上が二桁成長し、両グループとも高い利益率を保ちながら売上を伸ばしました。

メディカルグループについても、キヤノンメディカルシステムズ社とキヤノン本社との一体化により、収益性を改善し、成長力を向上させる事業革新活動を昨年はじめから進めており、各グループが目指す方向に着実に進んでいます。

## ■ Phase VII（2026年～）に向けて

売上は足元のモメンタムを維持しながらより大きな成長を実現するとともに、利益についても過去最高である2007年を超えることができるよう、その土台づくりとなる三つの改革を現在全社をあげて実行しています。

## より大きな成長へ

### 3つの構造改革

#### 販売

##### 販売構造の見直し

- ・組織再編
- ・販売チャネルの見直し

#### メディカル事業

##### キヤノン/キヤノンメディカルシステムズの一体化

- ・人、技術、ノウハウなどのリソースの投入

#### 生産

##### 生産拠点の見直し/集約化

- ・高付加価値製品の国内回帰
- ・外部への生産委託の検討

1つ目の販売構造の見直しについては、昨年第2四半期以降、米国を中心に進めてきており、今年追加で市況低迷の長期化が懸念される欧州を中心に先手を打ってさらなる見直しをかけることにしましたが、今年中に改革を完了させ、効果を出していきます。

2つ目は、メディカル事業におけるキヤノン株式会社とキヤノンメディカルシステムズ社との一体化です。キヤノン本体からマネジメントクラスも含めた人、技術、ノウハウなどのリソースを全面的に投入し、開発、製造、管理などすべてのオペレーションを徹底的に見直し、効率的かつ競争力のある組織に作り変えます。昨年の2月から活動を開始し着実に成果が表れてきていますので、年内に体制構築にめどをつけ、不要な費用の削減、不採算事業の改革などを進め、早期に営業利益率10%を実現させます。

一方で売上拡大のために海外における販売網の強化は変わらず進めていく計画であり、特に米国では医療の中心地のひとつであるクリーブランドにマーケティング会社を設立しており、活動を加速し成長を牽引させていきます。

最後の3つ目の改革として、今年から2～3年をかけ本格的に生産拠点の見直し、集約化を図っていきます。

安定的な生産・供給体制を実現するため、政治や社会が安定している国や地域へ集約する中で、高付加価値製品については国内回帰を進め、下位機種については一部外部への生産委託も視野に入れて検討しています。これにより、各生産拠点の稼働率を上げ、固定資産や仕掛品など資産を軽くすることで収益性を高めていきます。

# キャッシュフロー

## 新たな成長ドライバーの獲得

単位：億円

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
営業キャッシュフロー	4,510	2,626	4,512	6,068	6,510

成長投資	開発費	2,873	3,067	3,319	3,373	3,550	新しい柱となる 製品・サービスのための投資を積極的に実施。
	設備投資	1,774	1,885	2,303	2,370	2,500	
	M&A	318	59	546	327	1,000	新規事業の成長を補完。新たな成長事業の獲得。
	計	4,964	5,011	6,168	6,070	7,050	
株主還元	配当	889	1,193	1,310	1,415	1,494	
	自社株買い	0	1,000	1,000	2,000	1,000	
	計	889	2,193	2,310	3,415	2,494	
借入金返済	1,748	-749	-820	-1,267	950		

確立した経営基盤の上で、新たな成長ドライバーを獲得していきます。

当社の営業キャッシュフローは大きく拡大してきており、ナノインプリント半導体製造装置やフotonカウンティングCT、ラベルやパッケージ向けの産業印刷機や3Dイメージングシステムなど、4つの産業別グループのフェーズ7における新しい柱となる製品・サービスのための投資を積極的に行っています。

M&Aについても、まずは現在の事業ポートフォリオの成長を補完する案件が第一優先となりますが、2026年以降、新たな成長事業を獲得するための魅力的な大型案件があれば実施していきます。

## 【グループ別の取り組み分野】

		プリンティング	メディカル	イメージング	インダストリアル
利益率	売上拡大		◎		◎
	経費率改善	◎	◎		
総資産回転率	資産圧縮	◎		○	

## 【営業利益/総資産】

【単位：億円】

2024年	プリンティング	メディカル	イメージング	インダストリアル	全社・その他	合計
売上	25,227	5,688	9,374	3,565	1,244	45,098
営業利益	2,899	247	1,513	689	▲ 899	4,449
営業利益率	11.5%	4.3%	16.1%	19.3%	-	9.9%
総資産	13,549	4,215	4,255	2,386	33,290	57,696

※ 減損損失影響除く

当社は、確立した新しい事業ポートフォリオを4つの産業別グループに再編し、ビジネスを展開していますが、それぞれのグループは、事業の特性や置かれている状況が様々であり、目指すべき方向性も同一ではありません。

プリンティンググループは、営業利益率が11.5%まで高まりましたが、経費率の改善や資産の圧縮など改善の余地もまだ大きいと考えています。

メディカルグループは、市況の悪化により利益率が低下しましたが、売上成長とオペレーションの効率化により売上拡大と利益率改善の両方を実現していきます。

イメージンググループは収益性がすでに高い水準にあり、ネットワークカメラが売上成長を牽引し、カメラについても収益性改善の取り組みを進めます。

インダストリアルグループは、新工場建設により生産能力が増強されますので、ナノインプリント半導体製造装置やArF露光装置の生産拡大にもつなげ、売上を伸ばしていきます。

各グループが事業価値を高めるための取り組みを進めていく上で、事業別の投資配分とそこから得られる利益を管理し、キヤノン全体の企業価値向上へつなげていきます。

# 共生

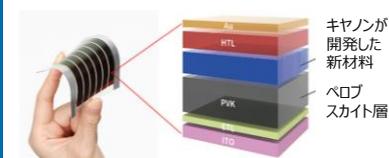
持続可能な社会の実現

企業に求められるものはビジネスを通じた「社会課題の解決」

## 社会課題の解決に貢献するキヤノン製品・技術



ナノインプリント半導体製造装置  
「FPA-1200 NZ2C」



ペロブスカイト太陽電池向け  
高機能材の開発

キヤノンが  
開発した  
新材料  
ペロブ  
スカイト層

## サステナビリティ活動を推進する 全社横断の組織を設立

### サステナビリティ委員会

《重点テーマ》

気候変動

人権

人的資本

マテリアリティ

成長を実現していく上で、サステナビリティは重要な要素となってきており、キヤノンが1988年に制定した企業理念「共生」は、「文化、習慣、言語、民族、地域などあらゆる違いを越えて、すべての人々が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざす」というサステナビリティの考え方そのものです。そして、社会が求める企業とは、ビジネスを通じて社会課題を解決し続ける企業です。

当社は、コストとともに消費電力を大幅に削減するナノインプリント半導体製造装置や、複合機やレーザープリンターの開発で蓄積してきた技術を応用したペロブスカイト太陽電池の高機能材料など、中長期的な視点に立って製品やサービスの開発に取り組んでいます。

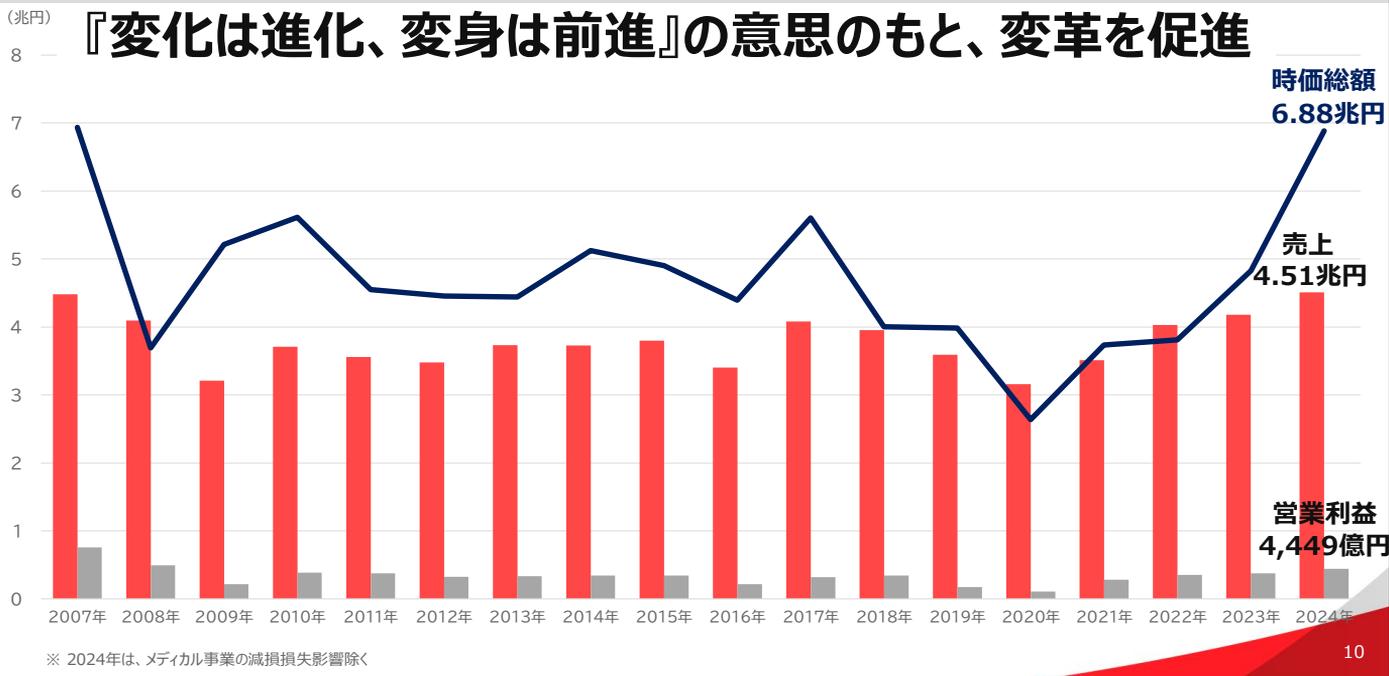
また、昨年4月に事業部門を含む全社横断的な組織である「サステナビリティ委員会」を立ち上げました。

「気候変動」、「マテリアリティ」、「人的資本」、「人権」の4つの重点テーマを掲げ、特に「気候変動」においては、気候関連のリスク・機会の特定と中長期的な財務影響の分析を行いました。

キヤノンは、これからもビジネスとサステナビリティ一体で経営を行い、社会課題の解決に取り組んでまいります。

■ まとめ

# まとめ



これまでキヤノンが政治、経済、社会、テクノロジーが大きく変化する中で発展を遂げてきた源泉は、経営環境の変化に対する対応力であり、変革はキヤノンのDNAです。

「変化は進化、変身は前進」という強靱な意志のもとで変革を進めていきます。

今年が5カ年計画の最終年度であり仕上げの年となりますので、全社一丸となって構造改革をやり遂げ成長のための基盤を確立し、次の5年間でより大きな成長を実現すれば時価総額10兆円も見えてくると考えております。