

キヤノン株式会社
2025年経営方針説明会

プリンティンググループ

2025年3月7日

代表取締役副社長 CTO プリンティンググループ管掌

本間 利夫

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構想 PhaseVIの
戦略・取り組み（重点施策）の振り返り**
- ・ **昨年（2024年）迄の活動の進捗**
- ・ **重点施策のこれからの展開**

【振り返り】

PhaseVIの戦略・取り組み（重点施策）

- ・ **事業戦略** **事業構造改革の強化で、既存事業分野の収益の拡大と新規事業分野の売上の拡大を実現**
- ・ **取り組み（重点施策）**
 - **ものづくり革新** **グループ連携の深耕**による「商品開発力の強化」
プラットフォーム化改革の全展開による「商品力の強化」
キーバリュー技術の強化による「商品の進化」
 - **販売革新** **スマートサービスシステム**による「販売の高能率化」

プリンティンググループの戦略と取り組みについて振り返ります。

グローバル優良企業グループ構想PhaseVIにおけるプリンティンググループの事業戦略は、事業構造改革の強化により、既存事業分野の収益の拡大と新規事業分野の売上の拡大を実現することであり、そのための重点施策として、「ものづくり革新」と「販売革新」を挙げていましたが、「キーバリュー技術の強化」と「スマートサービスシステムの立上げ」については、昨年までの活動を通じ新たに見えてきた施策です。

【振り返り】 重点化市場の再構築と事業領域の拡張

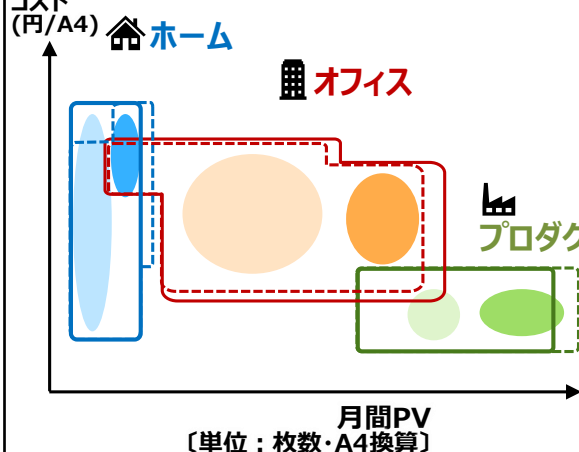
■ 市場の再区分化と重点市場の特定 / 事業領域の拡張

市場の定義

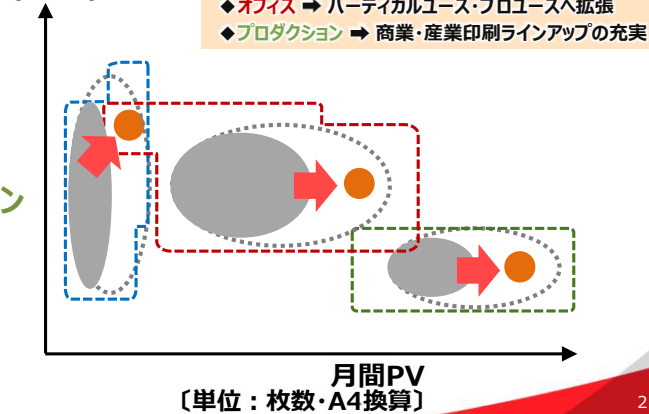
2023年市場規模	低成長	高成長
2027年市場規模	低収益	高収益

既存分野 新規分野

ランニングコスト (円/A4) (出典：調査会社データ + 自社分析)



ランニングコスト (円/A4)



1つ目に、「重点化市場の再構築と事業領域の拡張」として、既存事業分野と新事業分野の位置づけと、事業領域の拡張の方向性を昨年の経営方針説明会で説明しました。

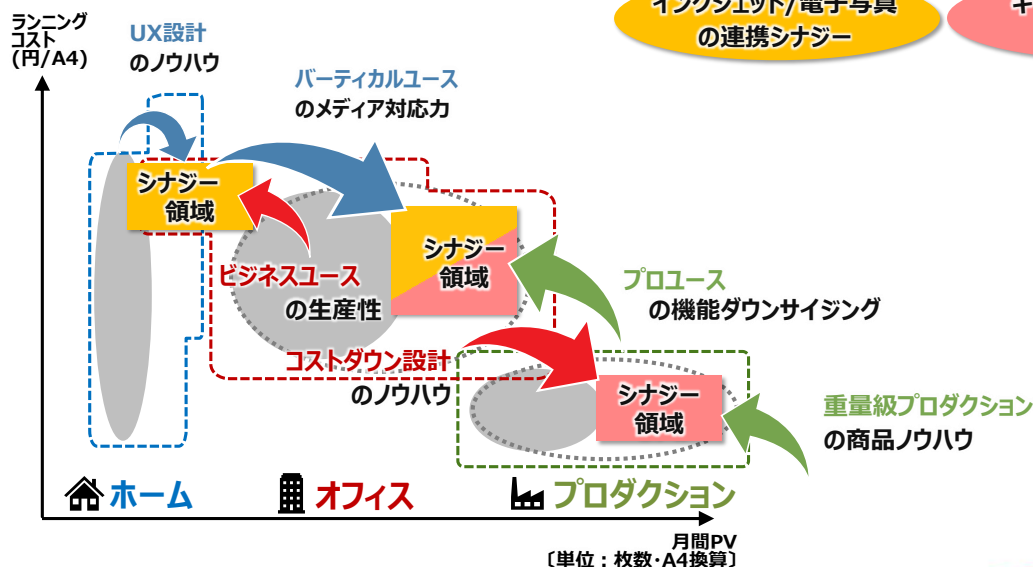
【振り返り】 重点化市場の再構築と最適化商品の開発

■ グループ連携による商品開発力の拡大

※Canon Production Printing

インクジェット/電子写真
の連携シナジー

キヤノンInc./CPP※
の連携シナジー

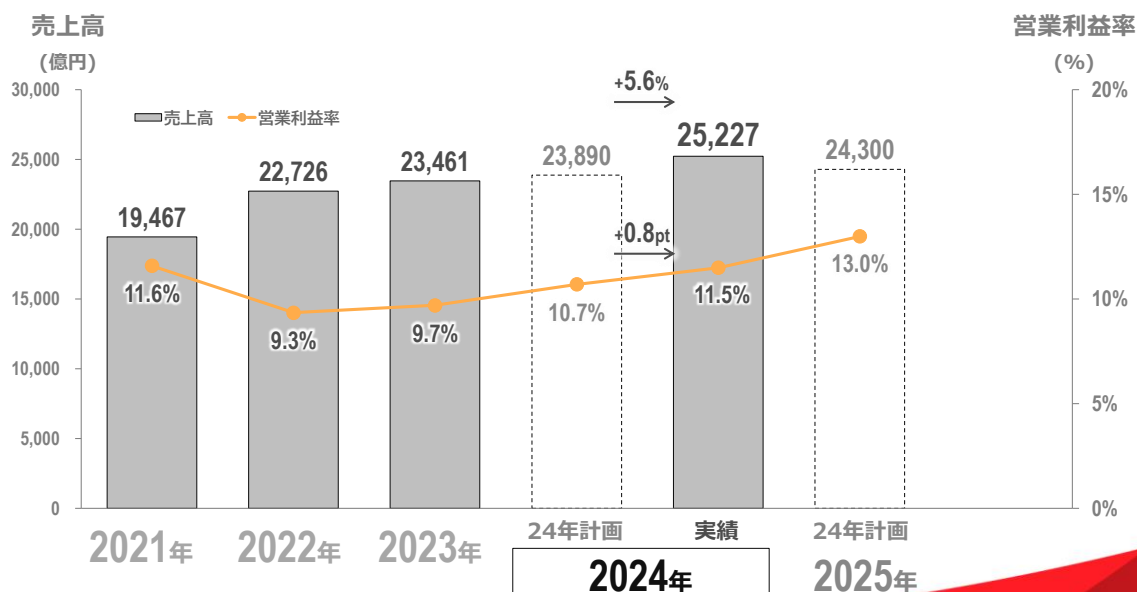


次に、「重点化市場の再構築と最適化商品の開発」として、インクジェット技術と電子写真技術、そして、キヤノンInc.とCanon Production Printingの連携シナジーによる商品開発力の拡大について示しています。

PhaseVIでは、以上に沿った形で、商品の開発と販売の活動を進めています。

昨年（2024年）迄の活動の進捗

■ プリンティンググループの売上・利益率の推移



プリンティンググループの2024年の実績は、年初計画を売上は5.6%、営業利益率は0.8pt上回り、売上については、フェーズVI最終年である2025年の目標を1年前倒しで達成しました。

昨年（2024年）迄の活動の進捗

■ 成果と課題

- ・ 「プラットフォーム化改革」と「グループ連携」の進展
 - 既存分野商品の拡販と原価低減
(商品評価の向上とサービス業務負荷の軽減)
 - 新規分野商品の立上げの進展
(プロダクション、オフィスの新商品)
- ・ プロシューマーIJ商品は成長路線への回帰途上
 - 商品と販売の抜本対策の投入

2024年までの活動の成果として、「プラットフォーム改革」による既存分野商品の拡販と原価の低減、「グループ連携」による新規分野商品の立上げが挙げられます。

一方で、プロシューマーインクジェット商品の、成長路線への回帰の遅れが課題となっています。

ものづくり革新による商品力強化の進捗

■ W.W.マーケットシェアの状況

	2023年		2024年	
プロダクション				< 成果と課題 >
・商業印刷プリンター 連帳 <small>(中国除く)</small>	1位 33%	+5pt ▲	1位 38%	✓ 開発連携で商品力を強化
・商業印刷プリンター A3+	1位 27%	+4pt ▲	1位 31%	✓ imagePRESS Vシリーズ 拡販でシェアNo.1獲得 (2年連続)
・大判プリンター GA/CAD	2位 31%	▲1pt →	2位 30%	
オフィス				
・A3機MFP	1位 18%	+1pt ▲	1位 19%	✓ 本質性能強化で 4年連続シェアNo.1
プロシューマー				
・IJプリンター	3位 27%	▲2pt ▼	3位 25%	✓ 競争力の強化 (商品系列を再構築)

【出典】調査会社データ + 自社推定

ものづくり革新と商品力強化の成果として、プロダクションでは、開発連携と、プラットフォーム開発の拡張による商品ラインアップの強化により、商業印刷の連帳とA3+プリンターは、対前年でシェアを大きく伸ばし、1位を堅持しました。

オフィスMFPにおいてもプラットフォーム開発の効果として本質性能を強化したことにより、シェアを1pt上げ、4年連続で1位を堅持しました。

一方、課題は、プロシューマーのインクジェットプリンターが、昨年シェアを2pt下げ、引き続き3位に甘んじていることであり、現在、ものづくり革新のフル展開を行い商品力を再強化する対策を打っています。

成果

ものづくり革新による商品ラインアップの整備

■ プラットフォーム化改革の進展による商品価値の拡大

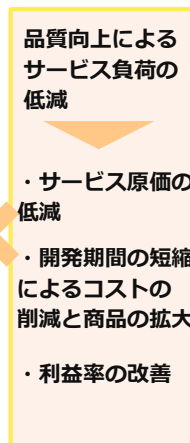
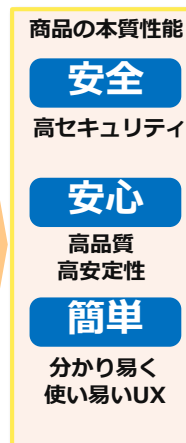
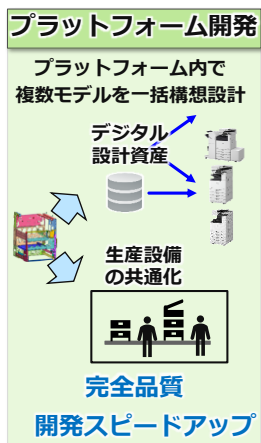
2021年 ~ 2024年

コア技術

商品

市場価値

メーカー価値



オフィスMFPにおけるものづくり革新の成果として、2024年の販売実績で、A3MFPの95%がプラットフォーム化された商品となっています。

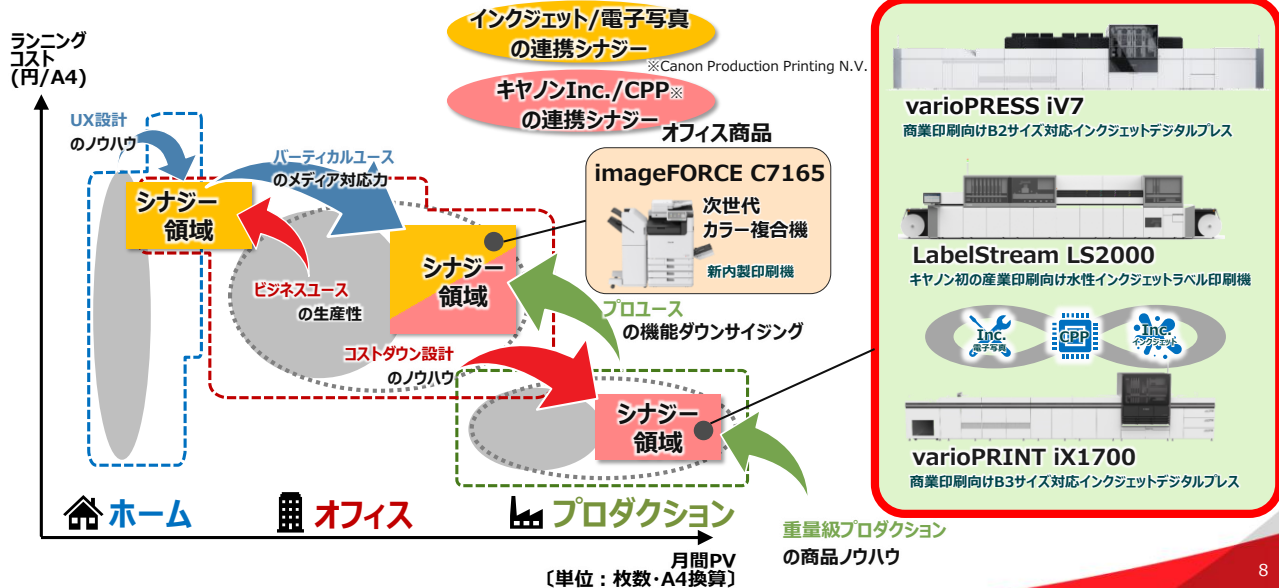
プラットフォーム化された商品の拡大により、市場価値として安全・安心・簡単という商品の本質性能を、商品ラインアップ全体で提供する事が実現出来ており、高い顧客満足度がブランド力を高め、拡販を実現しています。

また、メーカー価値としては、プラットフォーム化による「品質向上」、「サービス原価の低減」、「開発期間の短縮」が、トータル原価の低減を実現し、利益率の改善を支えています。

成果

ものづくり革新による新商品の立上げ

■ グループ連携の進展と、プラットフォーム化改革の進展



ものづくり革新による新商品立ち上げの成果として、プロダクション製品は、キヤノンInc.とCanon Production Printingの連携による商業印刷と産業印刷の新製品を3モデル発表しました。

商業印刷製品は、キヤノンInc.が担当するB3サイズ対応の「varioPRINT iX1700」と、Canon Production Printingが担当するB2サイズ対応の「varioPRESS iV7」を発表し、それぞれ2025年、2026年の販売開始を予定しております。

産業印刷製品は、キヤノンInc.が担当するラベル印刷対応の「LabelStream LS2000」を発表し、販売開始は2025年を計画しています。

ハイデルベルグ社(独)との業務提携開始

■ 2024年11月 ハイデルベルグ社と契約締結

Canon
デジタル印刷機トップシェアの技術・商品力



ハイデルベルグ社
Heidelberger Druckmaschinen AG
アナログ印刷機トップシェアの市場知識・顧客層

■ 対象製品

B3サイズモデル

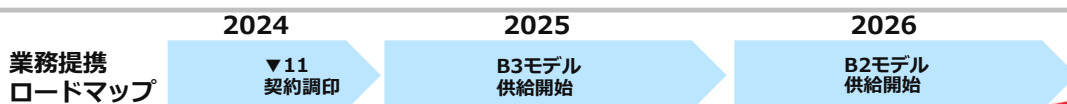
製品名 HEIDELBERG Jetfire50



drupa2024 (独)
ハイデルベルグブースにて発表

B2サイズモデル

製品名 HEIDELBERG Jetfire75



さらに、プロダクション製品の進捗として、ハイデルベルグ社との業務提携が挙げられます。

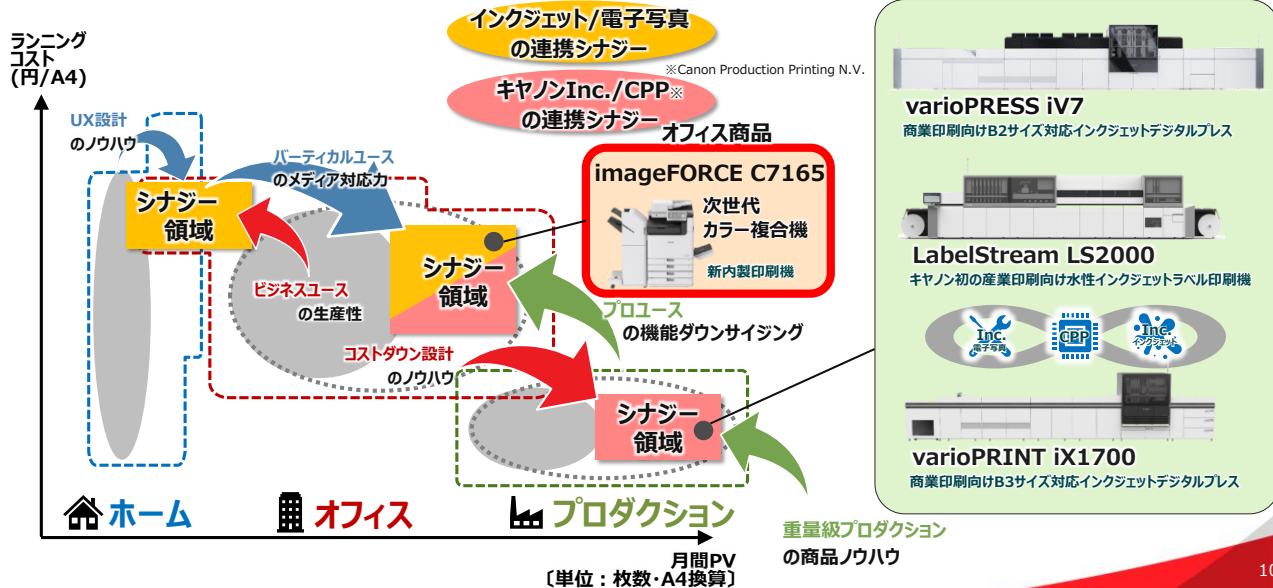
アナログ商業印刷のグローバルリーダーであるハイデルベルグ社への製品供給の契約を昨年の11月に締結し、B3サイズモデルを2025年第2四半期より、また、B2サイズモデルを2026年より供給開始する計画です。

これにより、キャノンのプリンティング技術を、歴史有るハイデルベルグ社が持つ商業印刷市場へ提供することができます。

成果

ものづくり革新による新商品の立上げ

■ グループ連携の進展と、プラットフォーム化改革の進展



オフィス製品のグループ連携の成果としては、電子写真とインクジェットの基盤技術連携により生まれたキーバリュー技術による新規の商品の立ち上げが挙げられます。企業内印刷に向けた新製品で、昨年の後半より市場投入を開始しました。

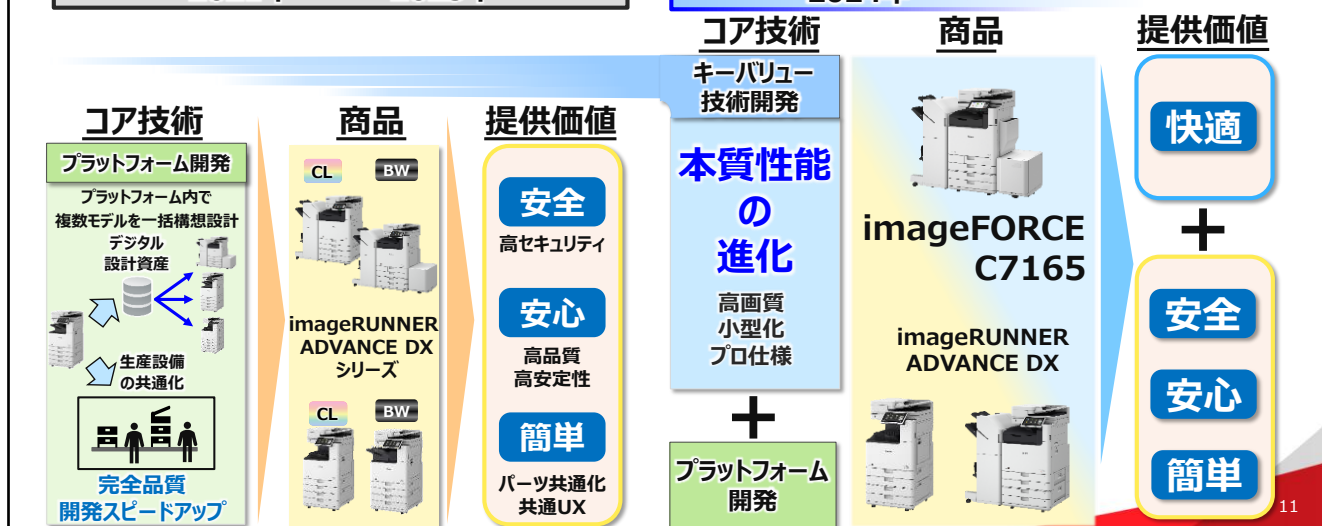
進捗

ものづくり革新による新商品の立上げ

■ グループ連携の進展と、プラットフォーム化改革の進展 キーバリュー技術による商品力の再強化

2021年 ~ 2023年

2024年 ~



次世代のオフィスMFPの商品力強化については、プラットフォーム化による品質向上と開発のスピードアップの実績に加えて、昨年から、これまで仕込みを行ってきたキーバリュー技術の投入を開始しました。

その第一弾が「imageFORCE C7165」であり、この新製品では、キーバリュー技術により、“高画質” “小型化” “プロ仕様” などの“快適”に繋がる価値を商品に加え、これまでに比較して商品力を上げる事ができました。

重点施策のこれからの展開

- ・ プラットフォーム化改革 2 の加速
- ・ キーバリュー技術開発の顕在化
- ・ スマートサービスシステムの立上げ

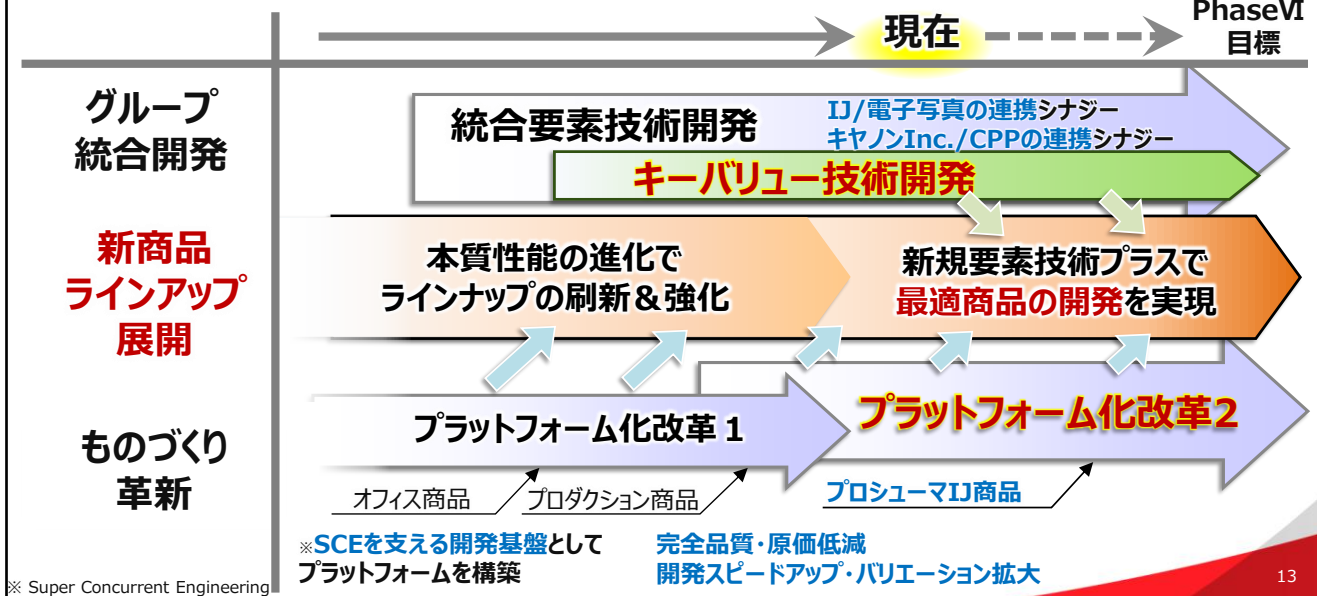
最後に、重点施策のこれからの展開についてです。

進展

ものづくり革新による商品開発の強化

■ プラットフォーム化改革の全展開とキーバリュー開発の強化による商品の進化

Phase VI
目標



13

まず、ものづくり革新による商品開発の強化として、オフィス商品、プロダクション商品と順次進めてきたプラットフォーム化改革を、今後はプラットフォーム化改革2として、プロシューマインクジェット商品へ拡張していきます。

さらに、キーバリュー技術開発による、商品力強化のための新規要素技術を、オフィス、プロダクション、プロシューマの全プラットフォーム商品に投入し、商品の進化を進めます。

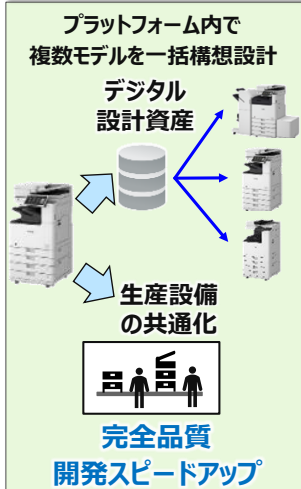
この2つの施策により、停滞している市場MIFの新規買い替え需要を喚起し、遅れているプロシューマインクジェット商品の競争力強化による成長力の回復を進めます。

ものづくり革新による商品開発の強化

■ キーバリュー技術開発による商品力の再強化

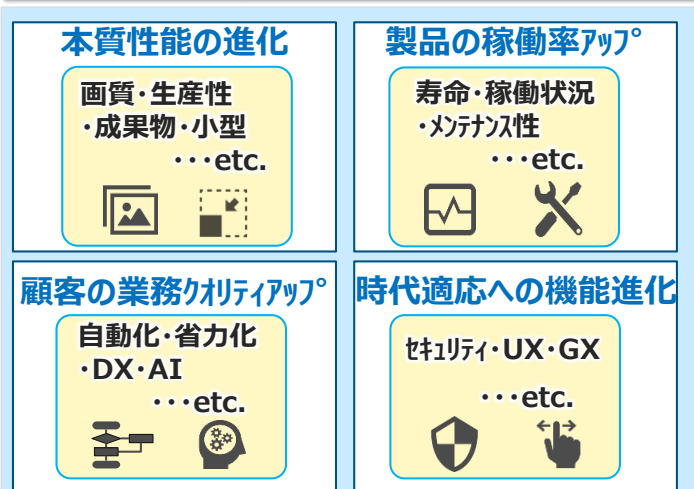
2024年 ~

プラットフォーム技術開発



+

キーバリュー技術開発



提供価値



14

次に、キーバリュー技術開発による商品力の再強化についてですが、プリンティング商品では、2024年から、プラットフォーム型商品にキーバリュー技術を加えることで、商品の新たな価値の提供を開始しました。

キーバリュー技術開発は、「本質性能の進化」、「製品の稼働率アップ」、「顧客の業務クオリティアップ」、「時代適応への機能進化」の4つの商品価値向上のコンセプトに大別され、それぞれのコンセプト毎に新規の複合技術を、グループ連携と全社の部門関係により開発を進めております。正に、キヤノンのものづくりの基盤技術の結集した開発と言っても、過言ではありません。

プリンティングの次世代の商品は、これらのキーバリュー技術を搭載し、“安全・安心・簡単”の価値に“快適”な商品価値を加え、市場MIFのリプレースを、強力に進めていきます。

【資料】 キーバリュー技術開発の進展（顕在化）

キーバリュー → 本質性能の進化(高画質・小型化) “imageFORCE C7165” 搭載

■ 実現技術：新露光デバイス D² Exposure (ディー・スクエア・エクスポージャー)
 (Defined × Detailed Exposure : シャープ×高精細な露光デバイス)



豊かな表現力で訴求力のある印刷物を実現

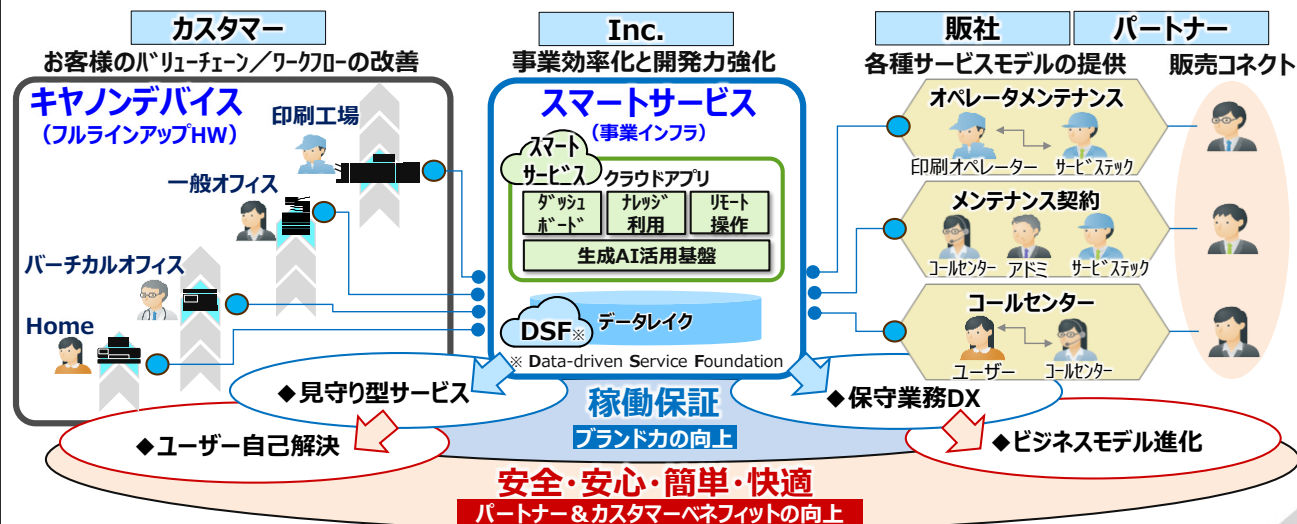
キーバリュー技術開発の詳細は機密性が高く、全てを説明することはできませんが、オフィスMFPの新製品「imageFORCE C7165」へ搭載したキーバリュー技術の例を述べます。

キヤノンは、キーバリュー技術として新露光デバイス「D² Exposure (ディー・スクエア・エクスポージャー)」を開発し、新製品への搭載を開始しました。「D² Exposure」は、業界初となる4,800dpiの超高精細な露光デバイスで、キヤノン独自の技術により実現しています。インクジェットをはじめとして、キヤノン全社の連携開発と製造によって実現しました。この技術によって生み出される印刷は表現力が豊かで、新たな商品の価値を生み出します。

進展

スマートサービスシステムによる販売の高能率化への展開

■ デバイス+事業インフラによる顧客・パートナー・キヤノンの新しい価値の創出



■ 2026年初めの稼働を計画

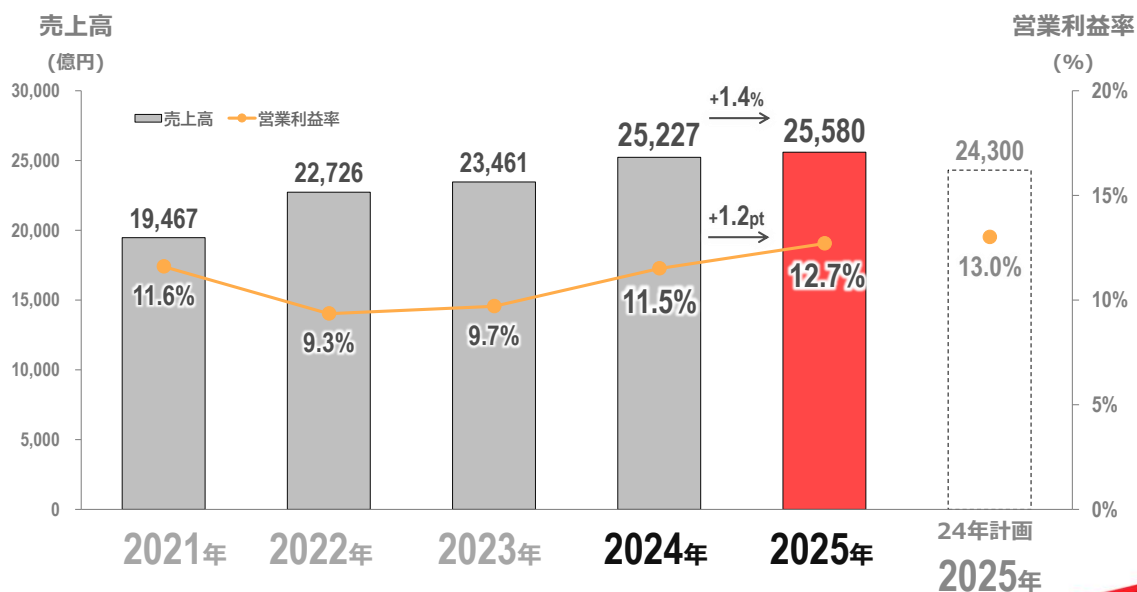
重点施策の説明の最後として、スマートサービスシステムによる販売の高能率化への展開について説明します。

このテーマは、昨年の経営方針説明会で説明した「スマート化商品による販売の高能率化」のその後の進捗であり、2026年初めの稼働を計画する所まで開発が進みました。

このシステムの狙いは、キヤノンデバイスとスマートサービスという事業インフラによって、顧客とパートナー、そしてキヤノンの販売の新しい価値を創出するものです。

そして、システムの構成は、データレイクとしてのDSFを基盤に、キヤノンデバイスの稼働保証を高めるクラウドアプリを配備します。特に、生成AI活用基盤とリモート操作を重点的に強化しております。このシステムにより、キヤノンの販売とパートナーには「保守業務DX」を提供し、顧客には「見守り型サービス」を提供します。遠隔からのサービスサポートによって、Homeから印刷工場までのすべてのお客様が、“安全・安心・簡単・快適”なプリントサービスを利用できるビジネスモデルを目指しており、現在、販売会社システムの構築フェーズに入っています。

2025年目標（プリンティンググループ）



PhaseVIの最終年である2025年度の目標は、売上を 2兆5,580億円、営業利益率を12.7%としており、対前年で1.4%の増収と、営業利益率は1.2ptの改善を計画しています。