

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」を掲げ、技術で貢献し続け、世界各国・地域で親しまれ、尊敬される企業をめざしています。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。

| グローバル優良企業グループ構想 | テーマおよび主要戦略 | 経済的価値 | 社会・環境的価値 |
|------------------------------|--|---|---|
| フェーズ I 1996-2000 | 「全体最適」と「利益優先」 <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 売上高1.1倍、純利益1.4倍に(1996→2000) 有利子負債依存度 28.8%(1996)→13.8%(2000) 株主資本比率38.1%(1996)→45.9%(2000) <p>有利子負債依存度の推移(%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> IT環境の整備にあわせ、カメラ、複写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 <p>3D-CADを活用した開発</p> |
| フェーズ II 2001-2005 | 製品のデジタル化による競争力強化 <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 売上高、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 売上高(2005):3兆7,542億円 税引前当期純利益(2005):6,120億円 <p>売上高および税引前当期純利益の推移(億円)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>2002年に発売された液晶露光装置</p> |
| フェーズ III 2006-2010 | 現行事業の強化、新規事業拡大 <ul style="list-style-type: none"> 主力事業の収益力拡大 人と機械が協業するマンマシン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 | <ul style="list-style-type: none"> 高水準の株主資本比率を維持 66.0%(2006)→66.4%(2010) 売上高、税引前当期純利益が史上最高に(2007) 売上高:4兆4,813億円 税引前当期純利益:7,684億円 <p>株主資本比率の推移(%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 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とらえ、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 <p>オセ(現キヤノンプロダクションプリンティング)での開発風景</p> |
| フェーズ IV 2011-2015 | 新しい成長力とものづくり力の確保 <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 売上総利益率が過去最高水準を達成 50.8%(2015) 高水準の株主資本比率を維持 64.9%(2011)→66.8%(2015) <p>売上総利益率の推移(%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>2012年に発売された映像制作機器「CINEMA EOS SYSTEM」</p> |
| フェーズ V 2016-2020 | 戦略的大転換と新たな成長 <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 新規事業売上高構成比12%(2016)→28%(2020) <p>新規事業の売上高構成比率(%)</p> | <ul style="list-style-type: none"> 患者さん、医療従事者双方の負担を軽減する医療事業を拡大 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 <p>キヤノンメディカルシステムの超音波診断装置</p> |

「1996-2020」グローバル優良企業グループ構想の具現化

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

フェーズVIの経営目標と進捗

2025年目標

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

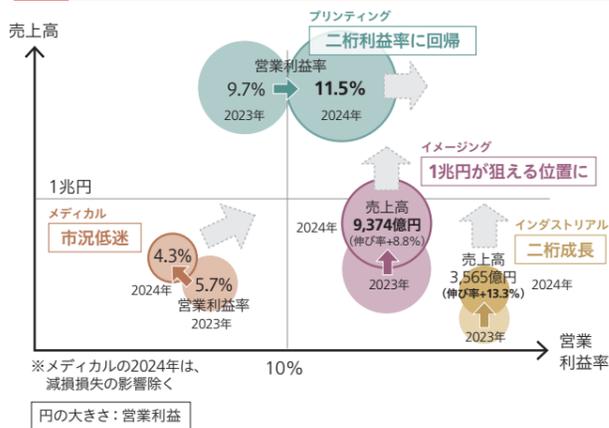
ROE **10%** 以上

■売上高(左軸) ●営業利益率(右軸)

*2024年は減損損失影響を除いて表示しています

主要戦略

1 産業別グループの強化拡大



プリンティンググループ P21

- 家庭向けから、オフィス向け、商業印刷機まで幅広くプリンティング機器をそろえ、多様化するニーズに応えるとともに、DX時代の新たなプリンティングソリューションを提供する
- 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

2 生産構造改革の推進

- サプライチェーンの分断や地政学的リスクを回避する
- 政治や社会が安定している国・地域へ生産拠点を集約する
- 高付加価値製品については国内回帰を進めるために、自動化と内製化の技術のみがく

3 開発革新の推進

- 品質とコストに優れた製品をいち早く市場に投入していくために、生産技術や製造現場と連携し一体となって活動するコンカレント開発を全社的に展開する
- DX(デジタルトランスフォーメーション)やシミュレーション技術を活用し、試作などの開発時間やコストの圧縮を行い、さらなる開発生産性の向上をめざす