



キヤノンマーケティングジャパン株式会社

2021-2025 長期経営構想

2021-2023 中期経営計画

代表取締役社長 足立 正親

2021年4月23日

目次

1 2016-2020 長期経営構想の振り返り

2 環境認識と当社の強み

3 2021-2025 長期経営構想

4 2021-2023 中期経営計画

1 2016-2020 長期経営構想の振り返り

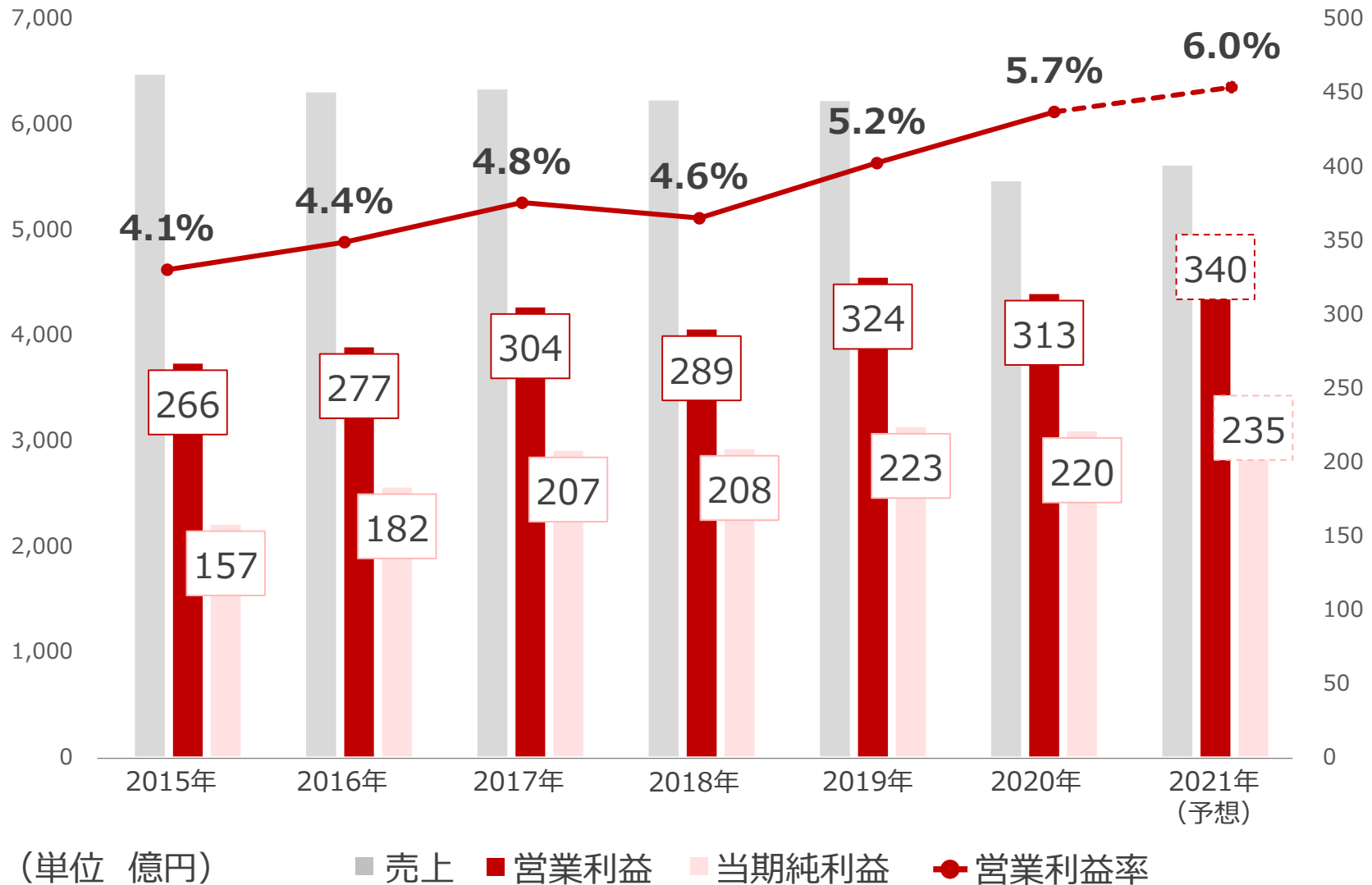
2 環境認識と当社の強み

3 2021-2025 長期経営構想

4 2021-2023 中期経営計画

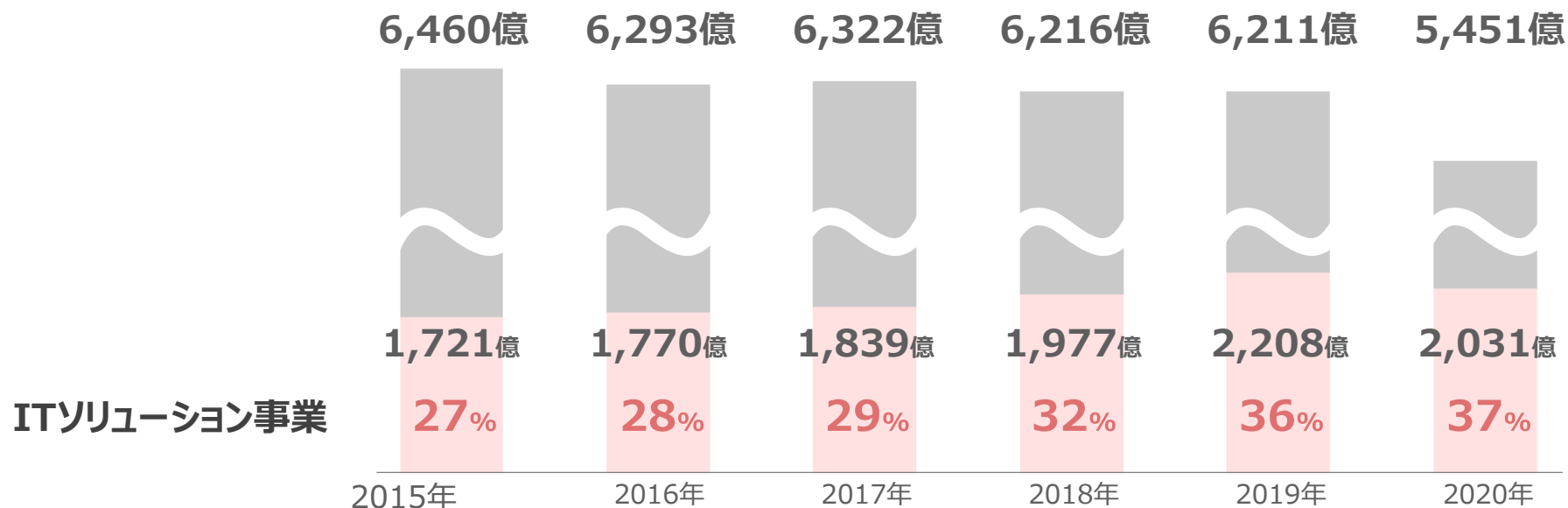
財務結果

事業ポートフォリオの転換と筋肉質な体質への強化により、営業利益率を改善
2020年新型コロナウイルス感染症の影響下においても前年以上の営業利益率を達成した



ITソリューションビジネスの拡大

成長領域において、ITS事業へ注力し事業ポートフォリオの転換を推進した
高付加価値なITS事業を強化すべく、サービス型事業を拡大した



ITS売上	2015年比 約 120%	1,721億円 → 2,031 億円
ITS売上構成比率	2015年比 約 10% 拡大	27% → 37%
データセンター事業 売上	2015年比 約 5.0倍	世界基準の運営品質を提供 (M&O認証取得)

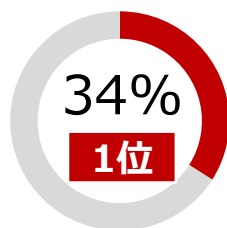
キヤノン製品事業のシェア堅持と収益力の向上

キヤノン製品事業において、シェアNo.1を堅持した
事業構造改革により生産性を向上させ、販管費を削減してきた

2020年シェア (キヤノンMJ調べ)



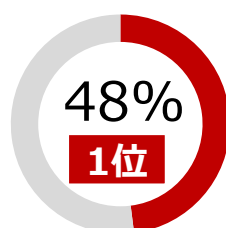
レンズ交換式
カメラ



13年 連続No. **1**



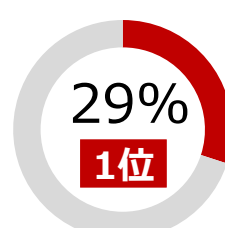
インクジェット
プリンター



7年 連続No. **1**



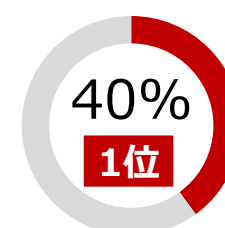
レーザー
プリンター



29年 連続No. **1**



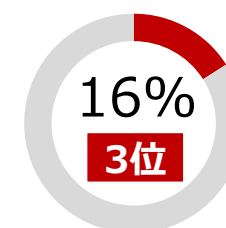
大判インクジェット
プリンター



12年 連続No. **1**



オフィスMFP



シェア
No.1
の堅持

事業構造
変革

■主な取り組み

- ✓アフターサービス業務のグループ最適体制の構築
- ✓グループ内に分散しているコンタクトセンターの統廃合
- ✓コンシューマセグメントにおける組織のスリム化

販管費の
削減

■販管費

2015年比 約 **340**億円 削減

顧客起点のマトリクス組織への転換

商品起点・カンパニー組織から、顧客起点・マトリクス組織へ組織を転換した
お客さまを深く理解し共に発展できるよう、お客さまの「真のパートナー」となる体制を構築した

～2017年12月

商品起点としたカンパニー組織

主要製品 × チャンネル

ビジネスソリューション

MFP	直販
オフィスデバイス	
ドキュメントSol	ビジネスパートナー
PPS	

ITソリューション

SIサービス	エンベデッド
ITインフラ・サービス	ITプロダクト

イメージングシステム

プリンタ・カメラ	量販店・カメラ店
----------	----------

産業・医療

2018年1月～

顧客起点としたマトリクス組織

市場・顧客 × ソリューション

消費者向け事業
コンシューマ

中小規模事業者
エリア

大規模事業者
エンタープライズ

専門領域
プロフェッショナル

全社統括部門

グループ本社

働く環境の整備と事業を通じた社会貢献への取り組み

働きやすい環境への整備と従業員の成長支援を実施し
継続的な安全衛生活動に対する取り組みなどについて、社外評価を獲得した

環境整備と 成長支援

- ▶ 時差勤務・在宅勤務・サテライトオフィスの拡充 テレワーク環境 **100%**
(2021年3月末時点キヤノンMJ単体)
- ▶ 全従業員に対するITスキル向上研修の実施

社会貢献 活動

AED事業を通じた一次救命活動普及への取り組み

- ▶ キヤノンMJグループにて実施した
CPR（心肺蘇生法）講習の受講者数 **約20万人**
(CPR受講者数は
2010年～2020年までの数値)



社外からの 評価

- 健康経営銘柄** **2年連続選定**
(2018年、2019年 キヤノンMJ単体)
- 健康経営優良法人** **5年連続選定**
(キヤノンMJ単体)



プラチナくるみんマーク取得

キヤノンマーケティングジャパン
キヤノンITソリューションズ



1 2016-2020 長期経営構想の振り返り

2 環境認識と当社の強み

3 2021-2025 長期経営構想

4 2021-2023 中期経営計画

社会環境の変化

気候変動の影響が現実化する等、地球環境の保全・保護の対応は不可避と認識しており、更に新型コロナウイルス感染症の影響により、デジタル化の浸透や、労働力、働き方の変化は一層加速し、この潮流は不可逆的であると認識している

地球環境の 保全・保護

- ▶ 2050年 温室効果ガス排出量実質ゼロへ
(カーボンニュートラル宣言：脱炭素社会の実現)
- ▶ プラスチックごみによる海洋汚染問題

出典 | 2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」経済産業省

デジタル化の 浸透・加速

- ▶ 約**60%**の企業がコロナ禍においてもDX投資を継続する
- ▶ 約**40%**の企業が、コロナ禍以前よりもサイバー攻撃を受ける可能性が高まったと認識

出典 | IDC_2020年国内企業のデジタルトランスフォーメーション動向調査
日本損害保険協会「サイバーリスク意識・対策実態調査2020」

労働力の 変化

- ▶ 人口の減少 (2030年までに生産年齢人口は約**570**万人減少)
- ▶ 求められる人材の変化 (IT人材は不足する一方、失業者はコロナ禍で拡大)

出典 | 総務省統計局 人口推計
日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査2020」

働き方改革 の加速

- ▶ 約**75%**の企業※が、テレワークを導入・実施済み
- ▶ 新たな働き方の拡大・定着 (副業・兼業、フリーランスの拡大)

出典 | 厚生労働省「これからのテレワークでの働き方に関する検討会」
※1,000名以上企業によるアンケート回答結果

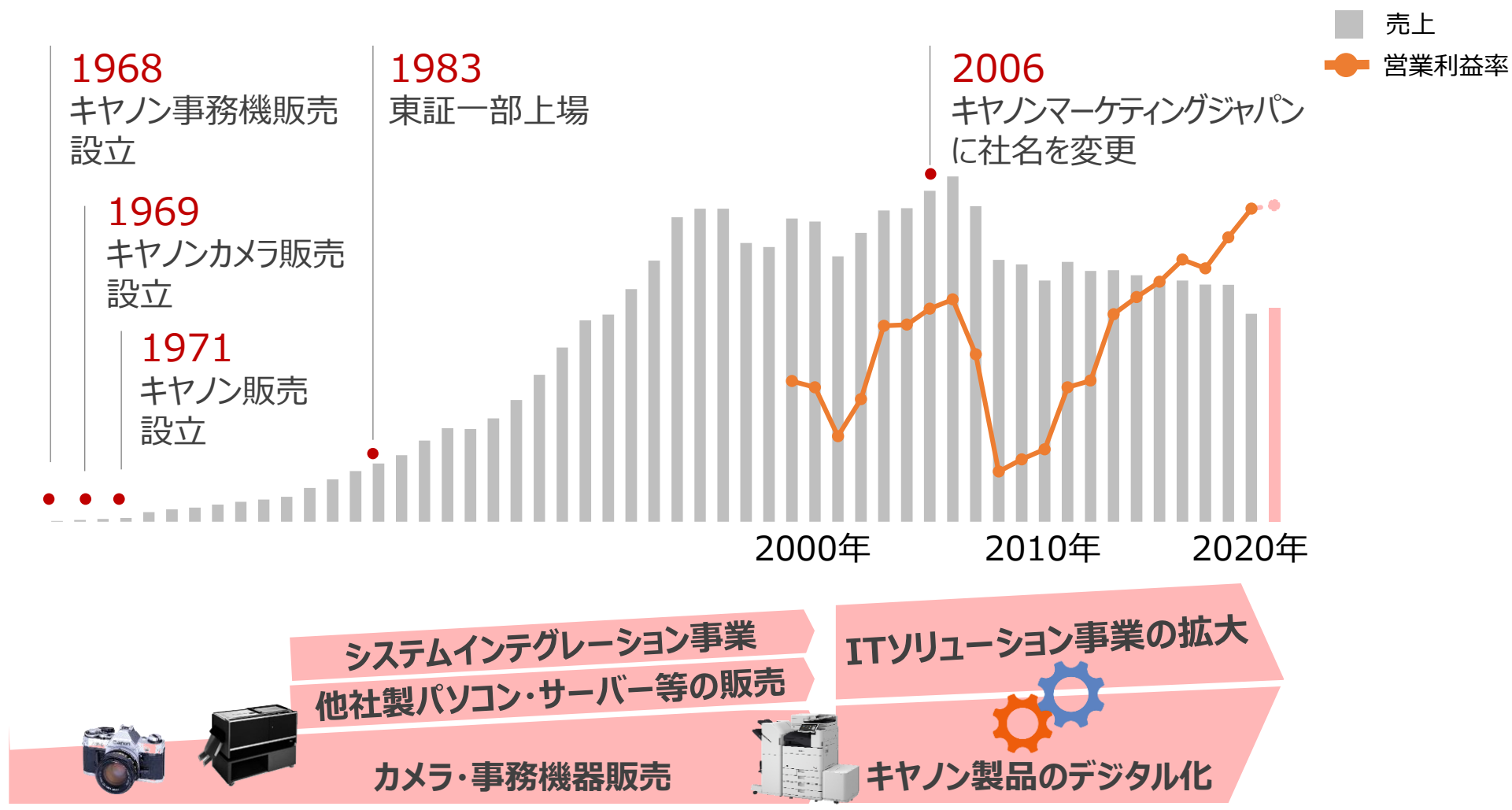
これらの環境変化に対して、お客さまごとに影響や課題は異なる

	地球環境の 保全・保護	デジタル化の 浸透・加速	労働力の 変化	働き方改革の 加速
大手企業		DXを推進する 高度IT人材の拡充	業務効率化による 本業への 人的リソース集中	サイバーセキュリティ 対策の徹底
中小企業	SDGsの推進・ 環境価値の向上	デジタル化を推進 するIT専任者獲得	業務効率化による 人手不足への対応	低コスト・継続的 なセキュリティ対策 の実施
個人		アクセシビリティの 確保、地理的格差 などの是正	副業・兼業、 フリーランスなど、 働き方の多様化	テレワークへの対応

キヤノンマーケティングジャパングループは、
これらの『**社会・お客さまの課題解決**』に取り組んでいく

キヤノンマーケティングジャパングループの変遷

キヤノンMJグループは、市場環境変化に合わせお客様や市場のニーズを捉え
事業ポートフォリオの見直し・最適化を行ってきた



近年の
M&A

2003 住友金属システムソリューションズがグループ入り
 2007 アルゴ21がグループ入り
 2008 キヤノンITソリューションズ発足

2010 半導体機器事業をキヤノン株式会社へ譲渡
 2020 キヤノンライフケアソリューションズの全株式を売却

キヤノンマーケティングジャパングループの強み・DNA

事業ポートフォリオの最適化に合わせ、強みを獲得してきた
また、設立当初から持つDNAは変わることなく、我々の土台として磨き続けている

ブランド

(長年のビジネスを通じて構築したお客さまからの信頼)

技術力

(約4,000名のSE、全国のカスタマーエンジニア体制)

顧客基盤

(大手から中小企業の幅広い顧客層)

財務体質

(強固な財務基盤)

社会・お客さまのニーズに合わせて事業を変え、挑戦を続ける風土
(進取の気性)

1 2016-2020 長期経営構想の振り返り

2 環境認識と当社の強み

3 2021-2025 長期経営構想

4 2021-2023 中期経営計画

共生

「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと」

Kyosei :
Living and working together for the common good

キヤノングループの企業DNA
「進取の気性」

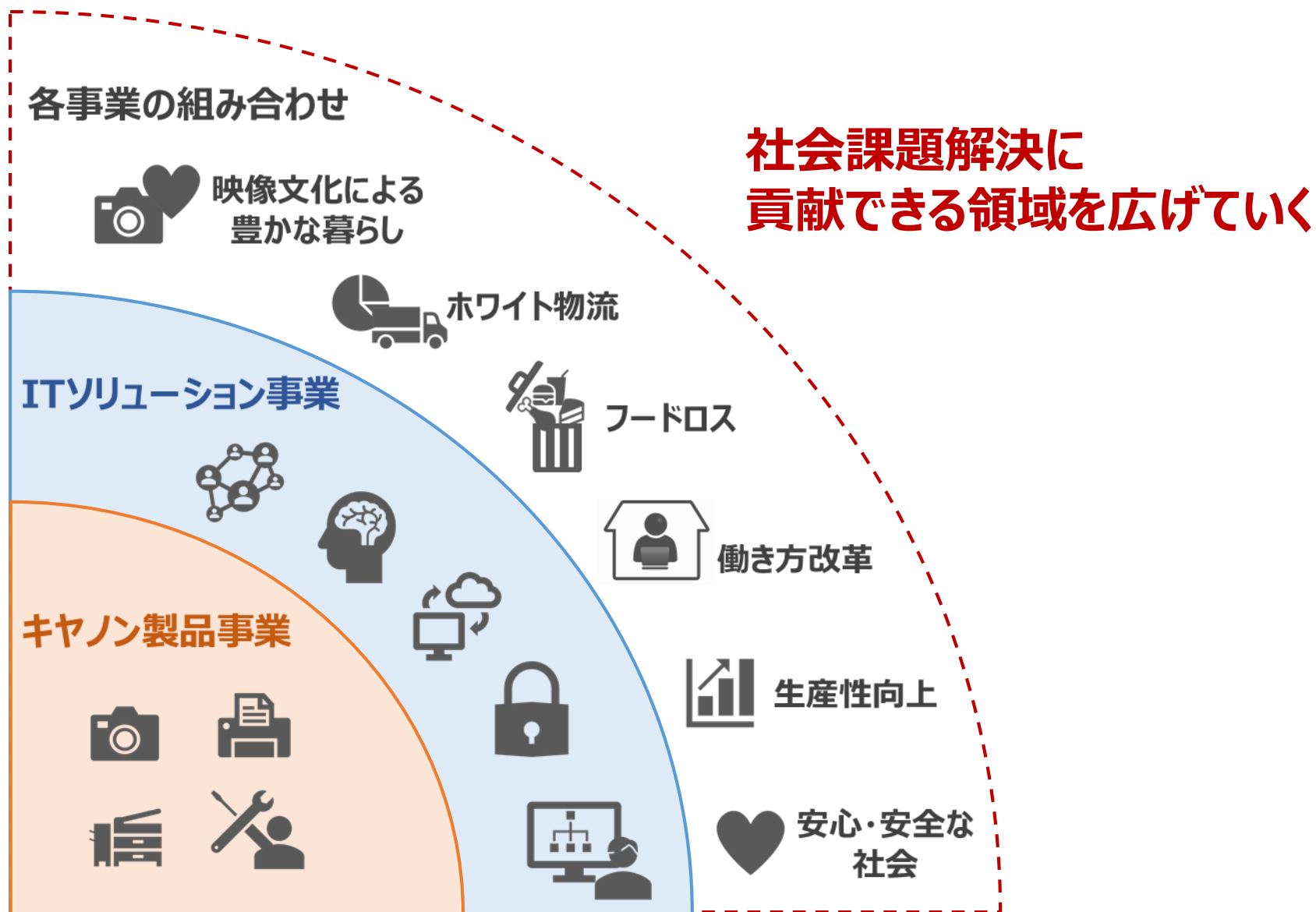
「過去の前例にとらわれず、新しい価値を追求し続ける」

キヤノンMJグループにおいても、「共生」の理念のもと、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会の実現を、全てのステークホルダーと追求していく



キヤノンマーケティングジャパングループにおける事業を通じた社会課題解決

サステナビリティ経営の推進に向け、キヤノン製品事業とITソリューション事業を組み合わせることで解決できる領域を広げ「事業を通じた社会課題解決」に取り組んでいく



2025年ビジョン

社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するプロフェッショナルな企業グループ

基本戦略

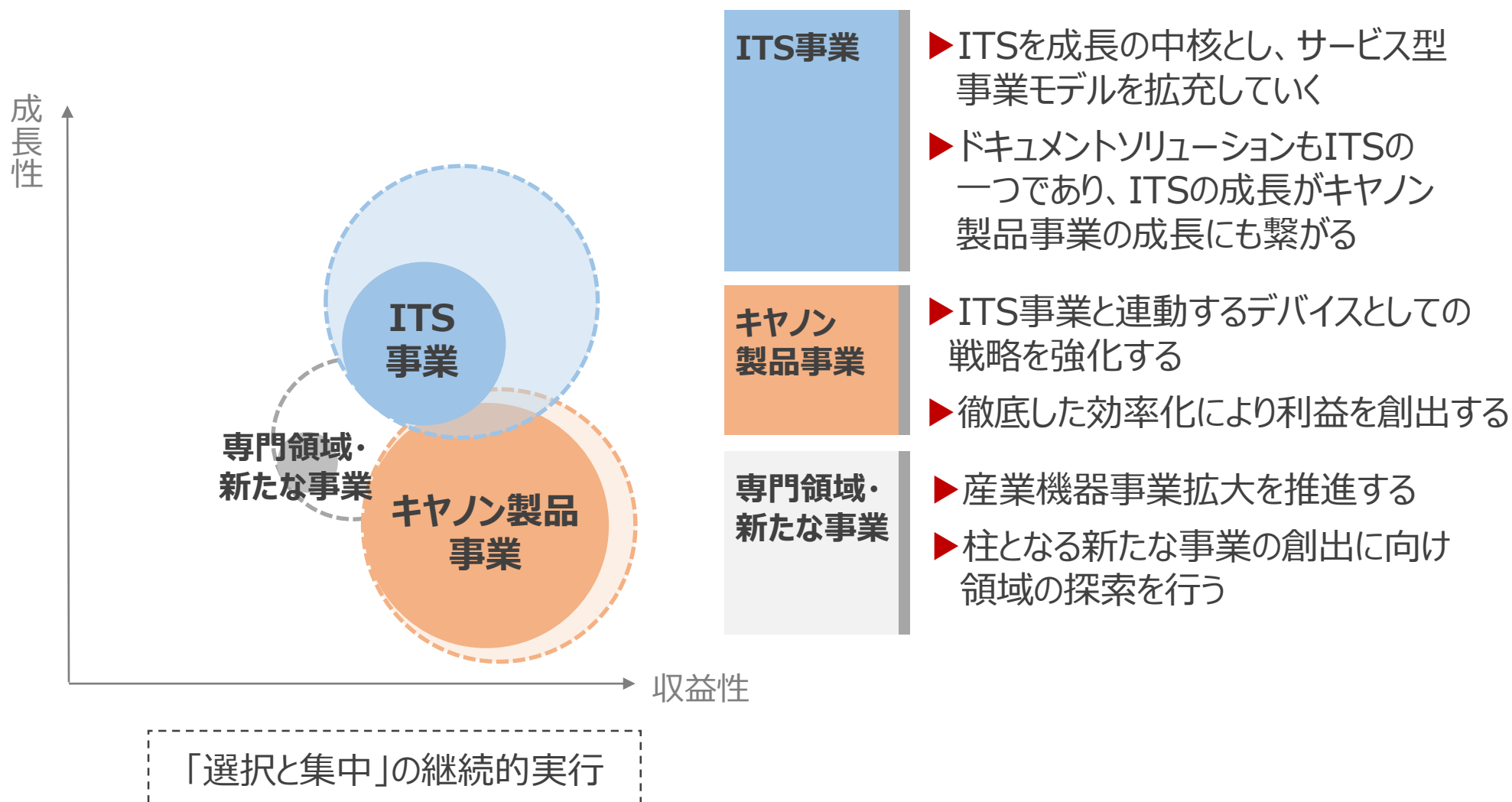
1. 事業を通じた社会課題解決による、持続的な企業価値の向上
2. 高収益企業グループの実現
 - ▶ ITソリューション事業を成長の中核とした事業変革
 - ▶ 顧客基盤を活かした顧客層別営業体制の強化
 - ▶ キヤノン製品事業の付加価値向上と更なる高収益化
3. 経営資本強化による、好循環の創出
 - ▶ 人材の高度化・エンゲージメント向上による事業成長の加速
 - ▶ 戦略的事業投資による事業成長の加速

2025年 経営指標

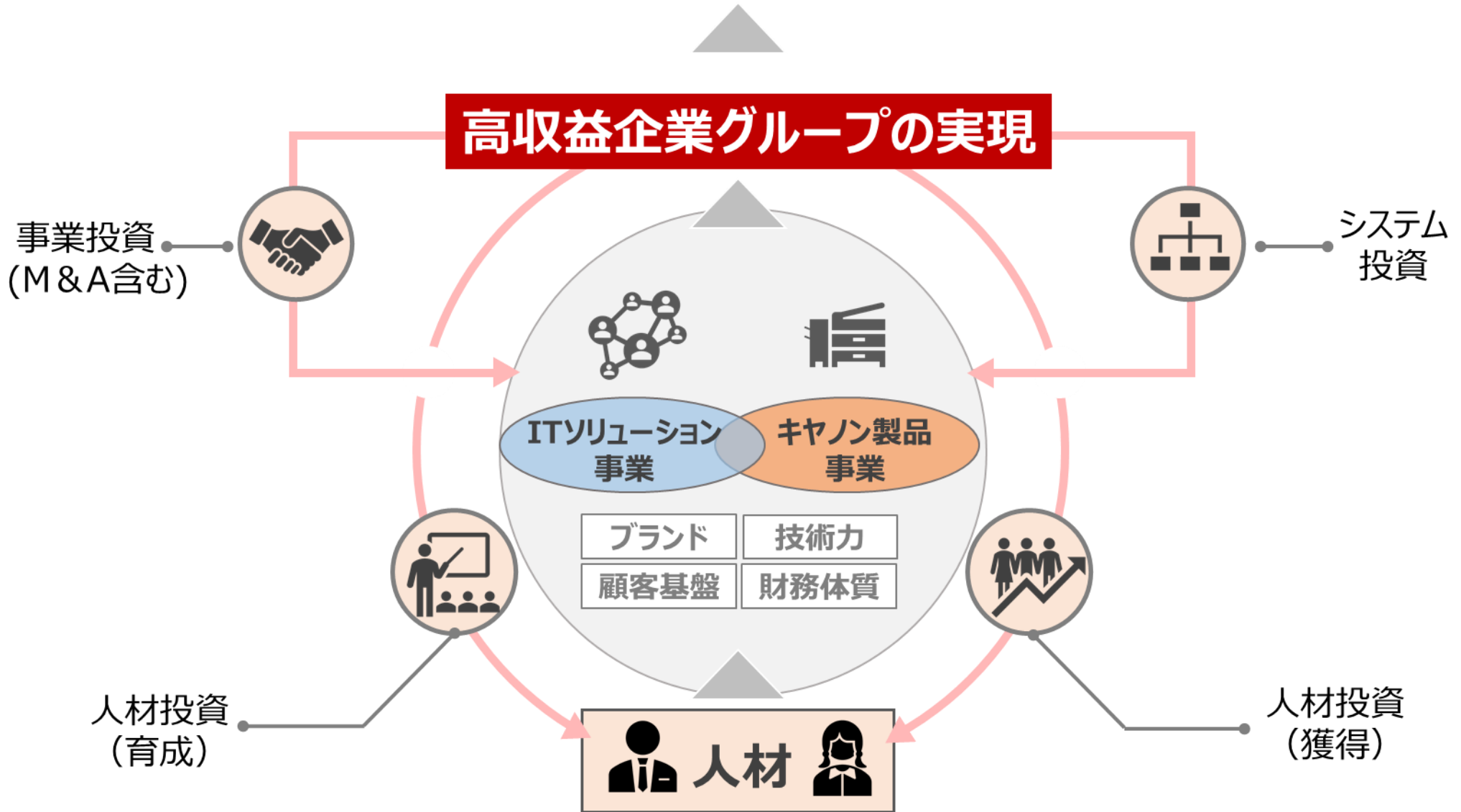
営業利益	500億円
売上	6,500億円
内、ITS売上	3,000億円
ROE	8.0%

事業ポートフォリオの考え方

キヤノンMJグループは、ITソリューション事業を中核とした企業へ事業ポートフォリオを転換し、持続的な成長に向け、事業ポートフォリオの見直しおよび最適化を継続的に行う



事業を通じた社会課題解決による、持続的な企業価値の向上



1 2016-2020 長期経営構想の振り返り

2 環境認識と当社の強み

3 2021-2025 長期経営構想

4 2021-2023 中期経営計画

2021-2023中期経営計画 目標

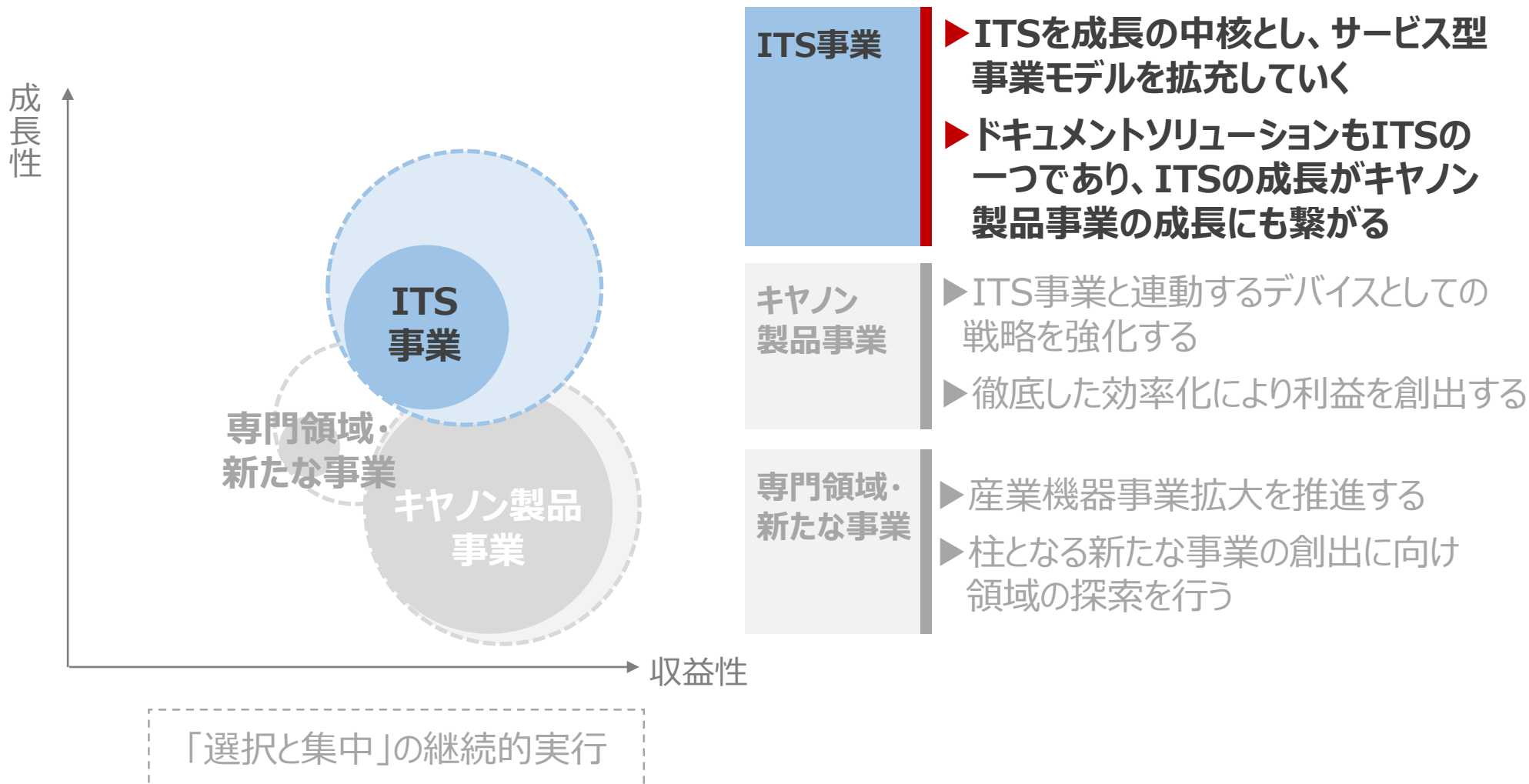
	実績	中期経営計画	
	2020年	2021年 (予想)	2023年 (計画)
売上	5,451億	5,670億	6,000億
営業利益	313億	340億	400億
営業利益率	5.7%	6.0%	6.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	220億	235億	265億
ROE	6.6%	6.7%	6.9%

セグメント別売上・営業利益 目標

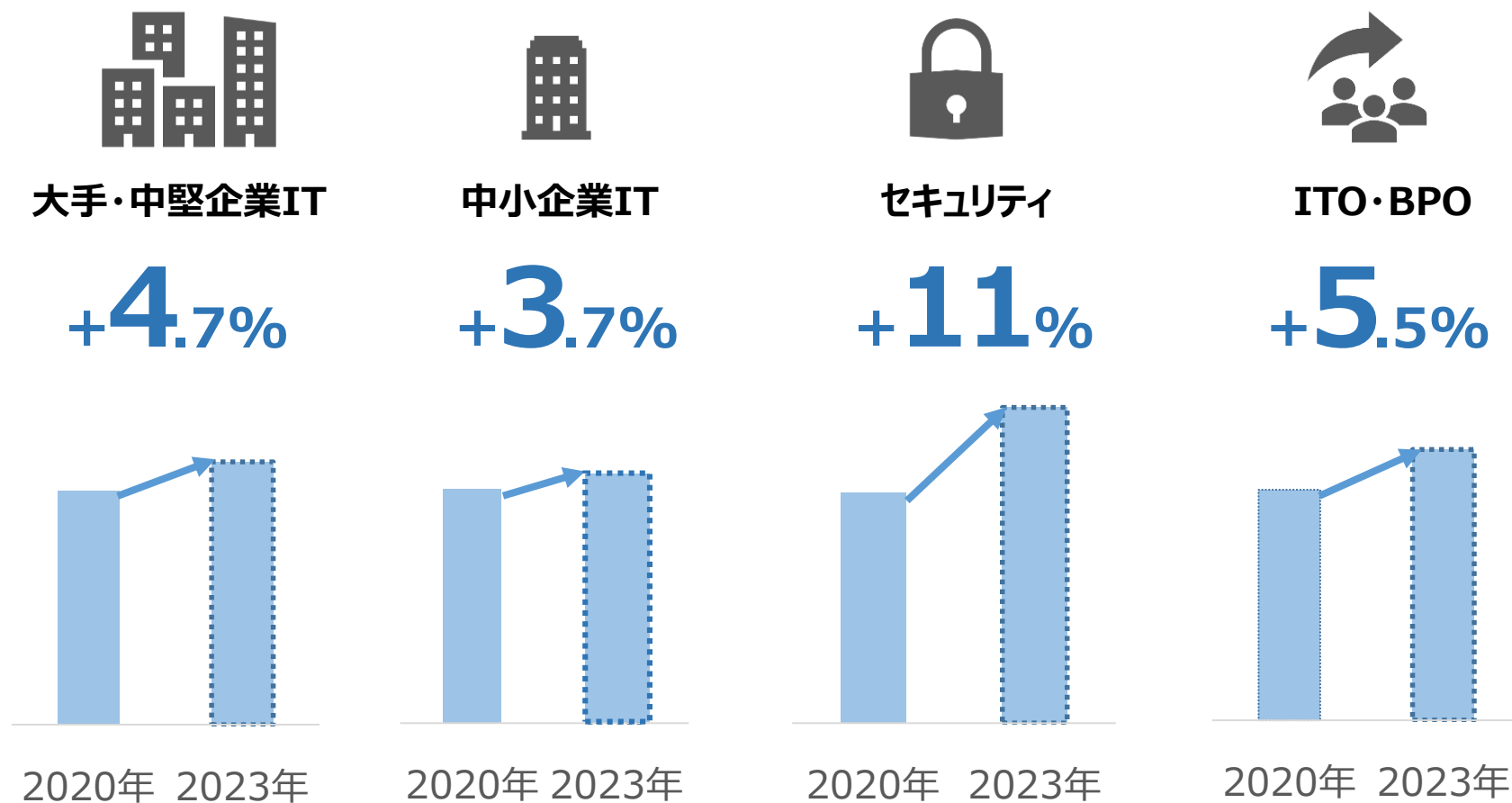
	実績		中期経営計画			
	2020年		2021年（予想）		2023年（計画）	
	売上高	営業利益 (利益率)	売上高 (伸び率)	営業利益 (利益率)	売上高	営業利益 (利益率)
コンシューマ	1,247億	123億 (9.9%)	1,281億 (+2.7%)	100億 (7.8%)	1,175億	100億 (8.5%)
エンタープライズ	1,846億	94億 (5.1%)	1,927億 (+4.4%)	119億 (6.2%)	2,220億	150億 (6.8%)
エリア	2,237億	90億 (4.0%)	2,285億 (+2.2%)	117億 (5.1%)	2,380億	145億 (6.1%)
プロフェッショナル	307億	19億 (6.2%)	347億 (+13.0%)	24億 (6.9%)	425億	40億 (9.4%)
連結 計	5,451億	313億 (5.7%)	5,670億 (+4.0%)	340億 (6.0%)	6,000億	400億 (6.7%)

※2021年より、これまで「エリア」セグメントにおいて中堅・準大手顧客向けに直販を行っていた組織の一部を、「エンタープライズ」セグメントへ移管しております。これに伴い、各セグメント間で2020年実績の組替を行っております。

キヤノンMJグループは、ITソリューション事業を中核とした企業へ事業ポートフォリオを転換し、持続的な成長に向け、事業ポートフォリオの見直しおよび最適化を継続的に行う



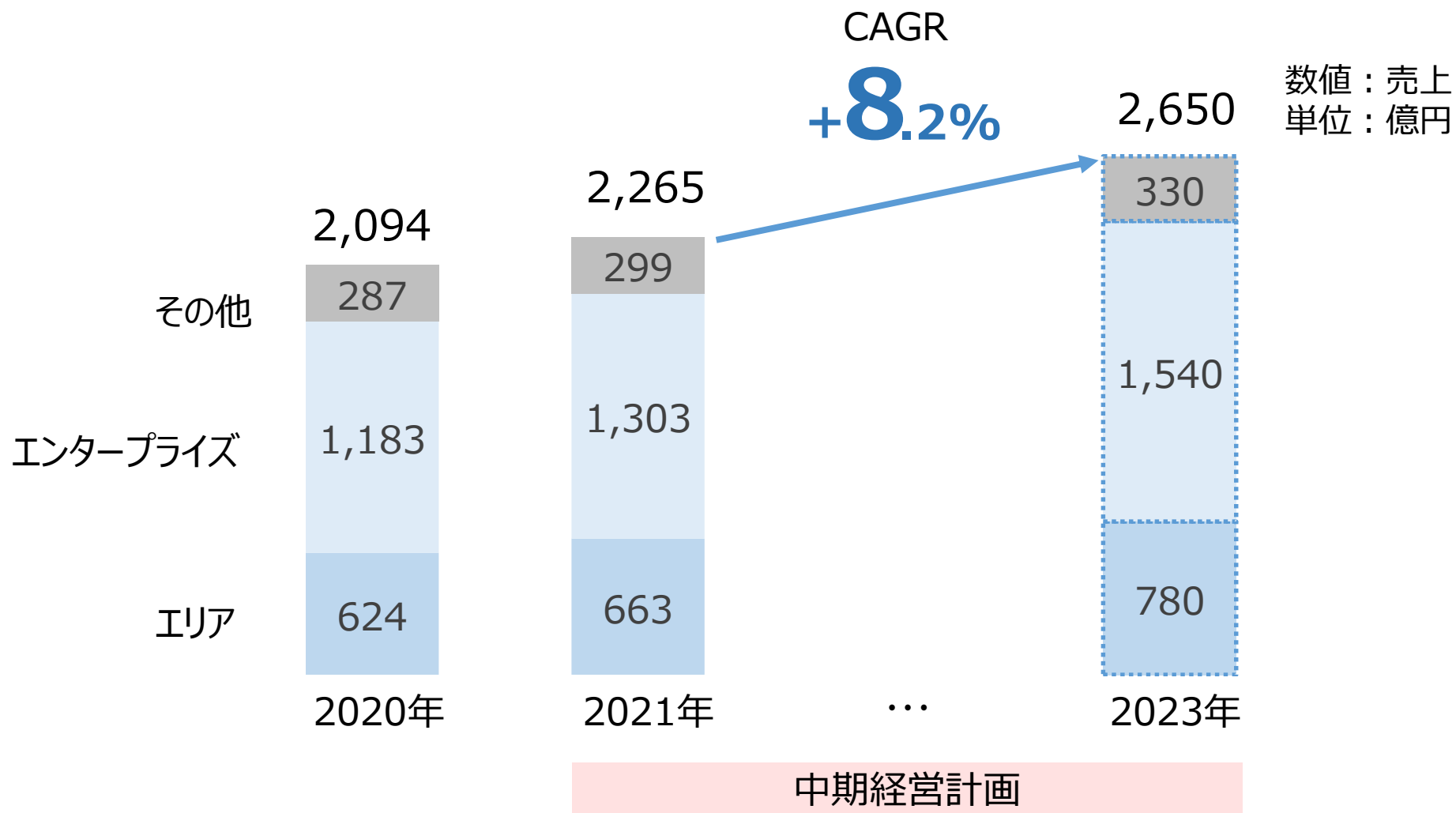
国内IT市場の「CAGR」見通し（2020年を基準とした場合の推移）



※見通しは外部公表予測（IDC）に基づき当社作成
※「大手・中堅企業IT」「中小企業IT」はデバイスを除いた見通し

ITソリューション事業 売上目標 (セグメント別)

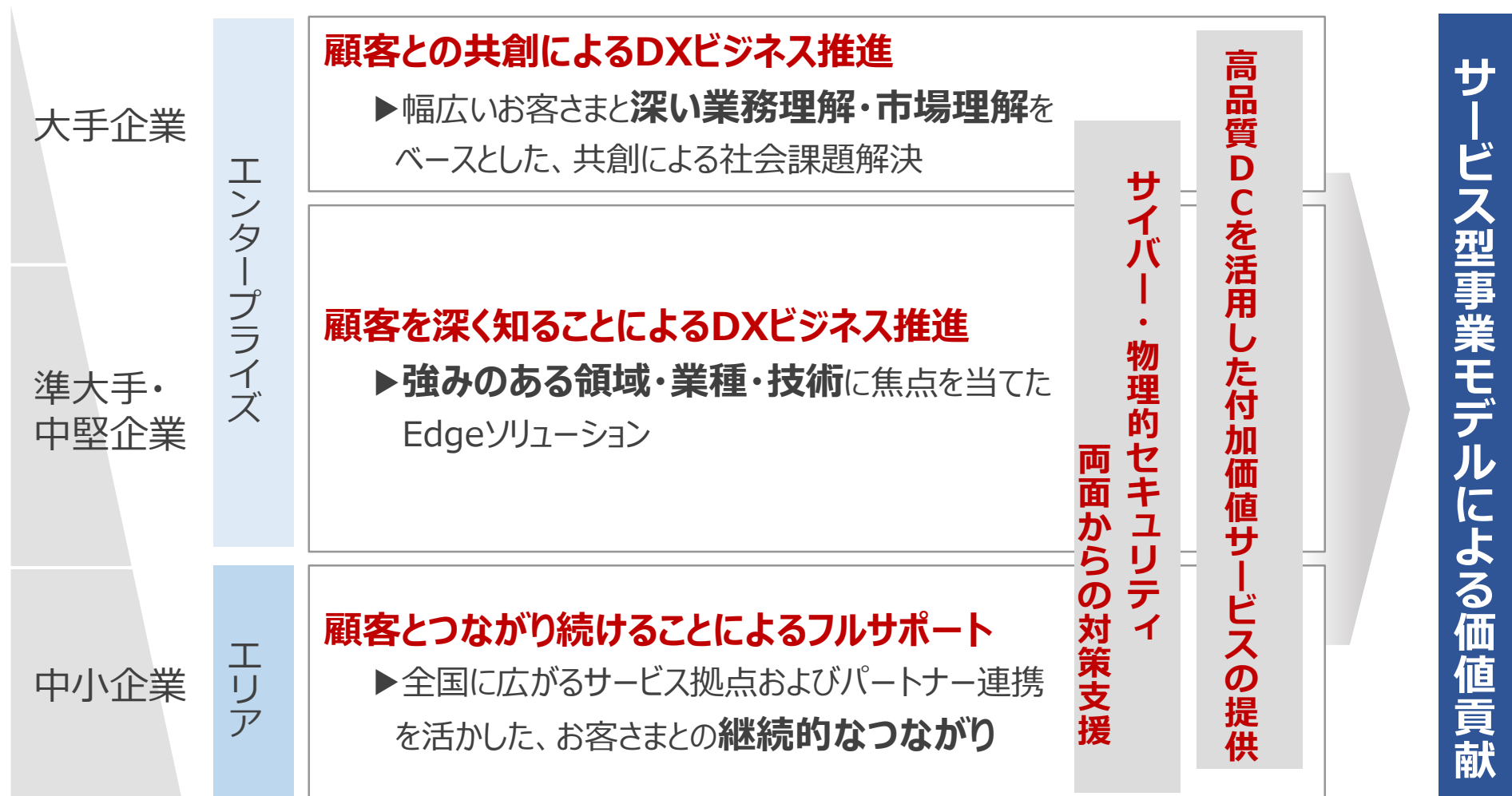
エンタープライズ・エリアを中心にITソリューション事業の拡大に取り組んでいく



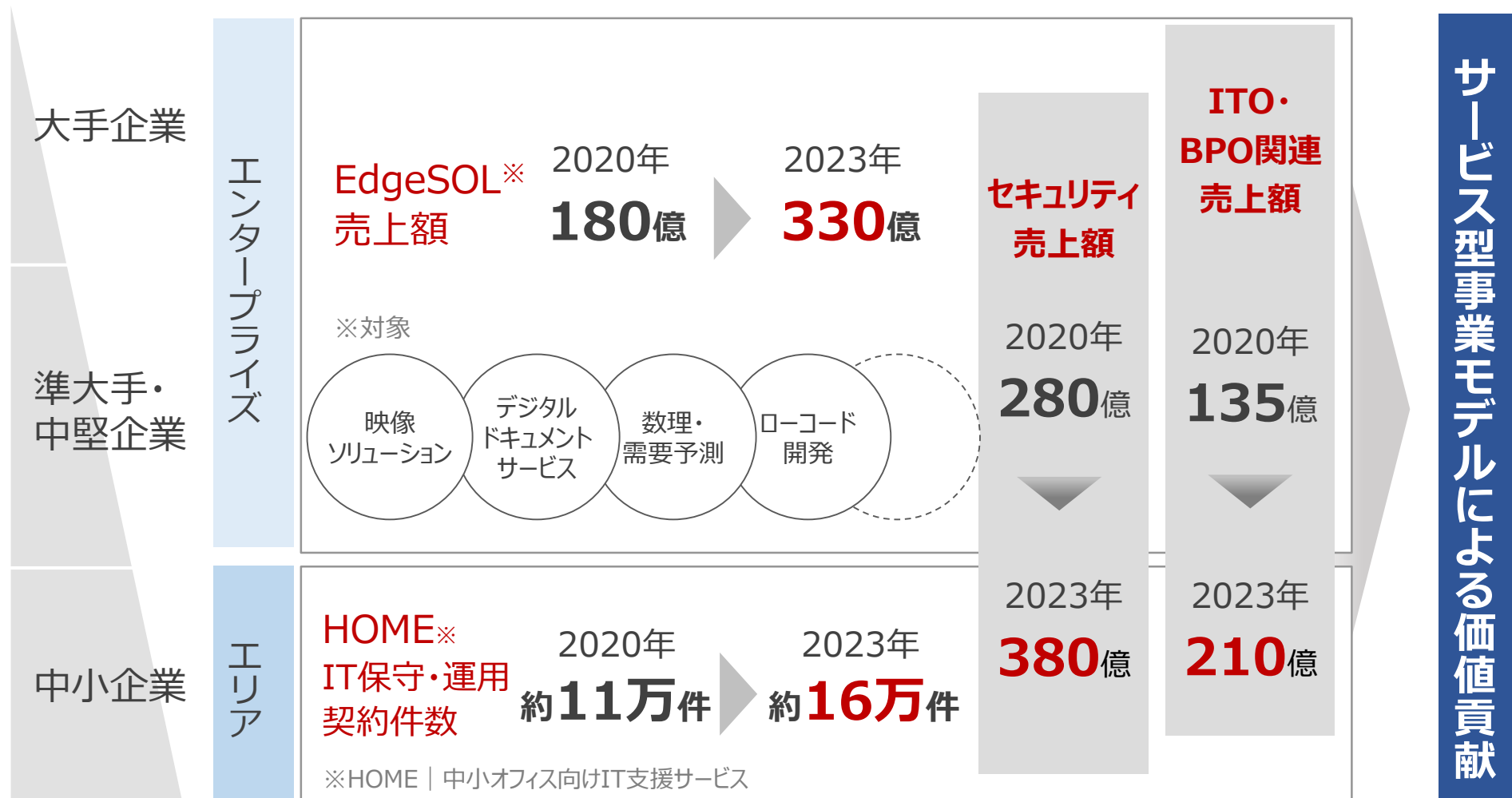
※2021年より、ネットワークカメラ等の事業をITソリューション売上に加算している影響により、2020年実績についても組替を行っております。

顧客層別ITSビジネス 展開の方向性

顧客層ごとにニーズは異なる。それぞれのニーズに適したビジネスを展開
そして、サービス型事業モデルを創出・強化し、持続的な収益の拡大に取り組む



顧客層ごとの注力領域ごとにKPIを定め、ITSビジネスの確実な成長を実現する



これまでに取り組んできた知見・経験を活かし、強みに磨きをかけていく

顧客との共創によるDXビジネス推進

広域災害の立会調査対応を効率化する「立会最適マッチングシステム」

災害時における保険金の支払い手続きを迅速化したい

お客さまと共同で課題解決に繋がるシステムを構築

顧客を深く知ることによるDXビジネス推進

『共想』からはじまるロジスティクス業務改革

需給業務の効率化・働きやすさ向上への取組みを推進したい

お客さまとともに持続可能な社会の実現に貢献

顧客とつながり続けることによるフルサポート

コロナ感染拡大防止を支援する「医療機関向け遠隔モニタリングパッケージ」

感染症から医療従事者を守り感染拡大を防止したい

病院や診療所の課題に適したパッケージにより、安心安全を提供

中小企業のトータルサポートによる地域社会への貢献

セキュリティ対策や社内システムの保守・運用を任せたい

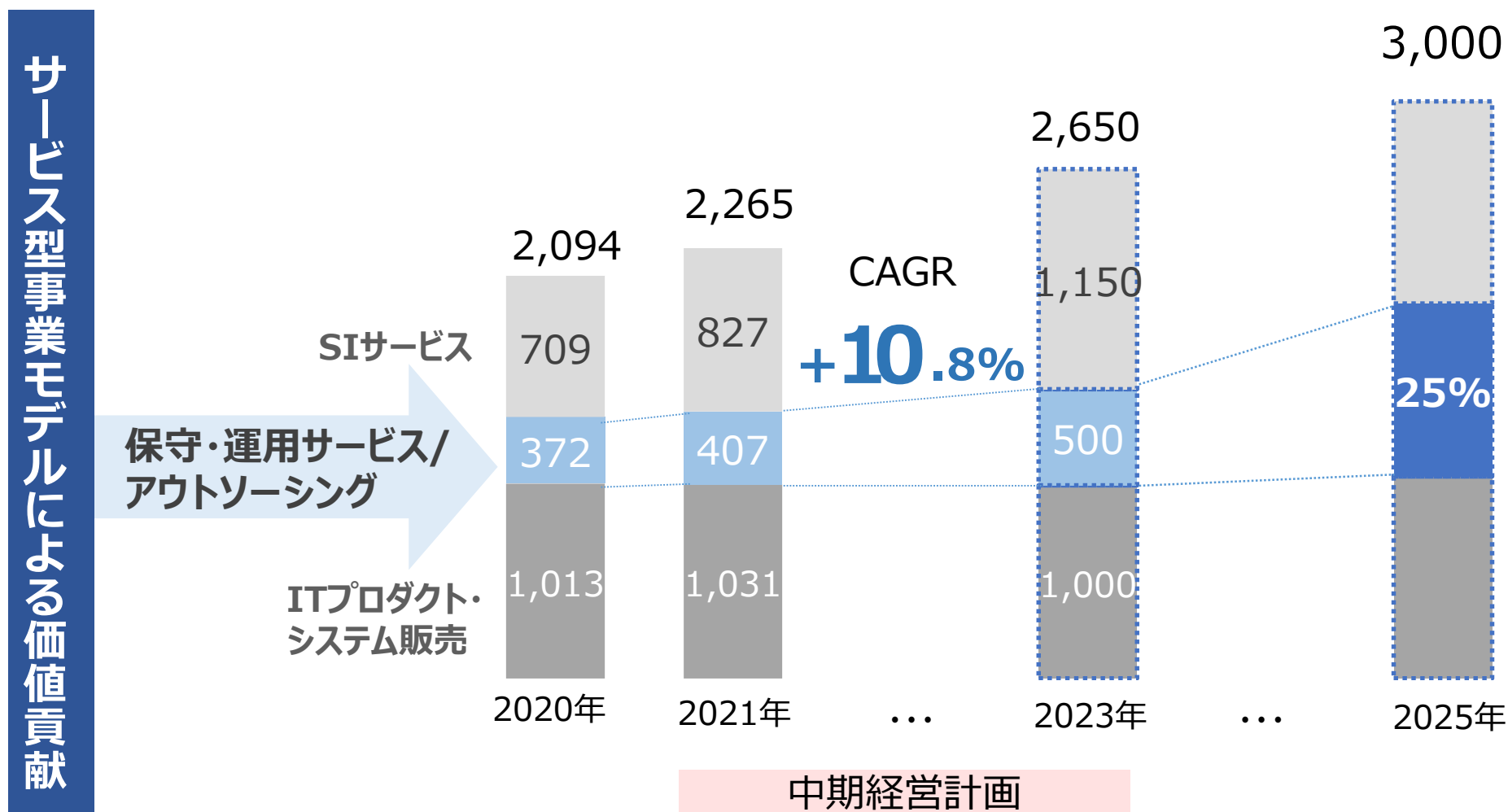
お客さまのニーズに合わせた保守・運用サービスにより、お客さまの進化を支援

サービス型事業モデルによる価値貢献

ITソリューション事業_売上目標（商品・ソリューション別）

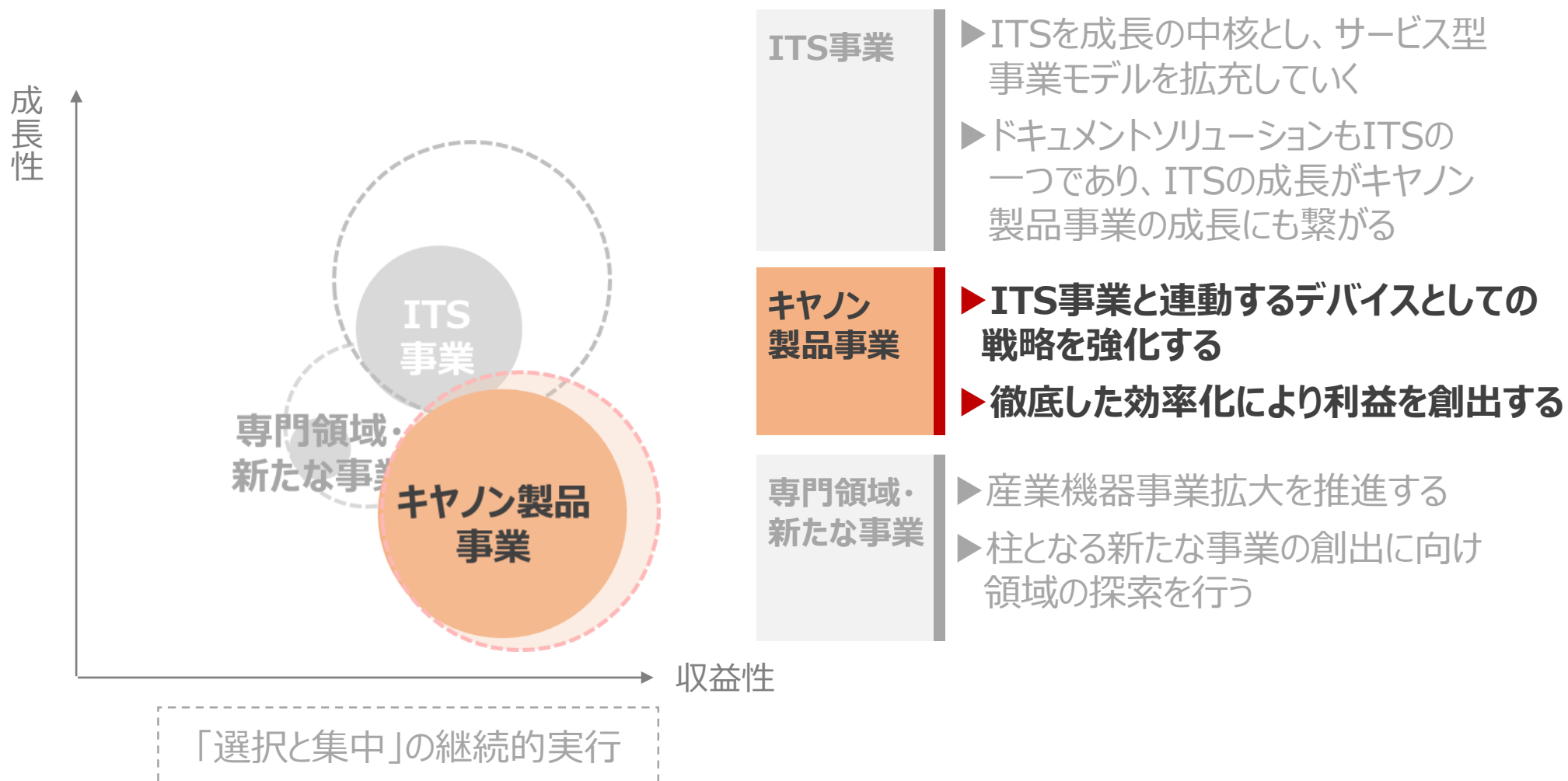
サービス型事業モデルの拡充により、保守・運用サービス/アウトソーシング領域を強化し
収益性の高いITS事業を確立する

数値：売上
単位：億円



※2021年より、ネットワークカメラ等の事業をITソリューション売上に加算している影響により、2020年実績についても組替を行っております。

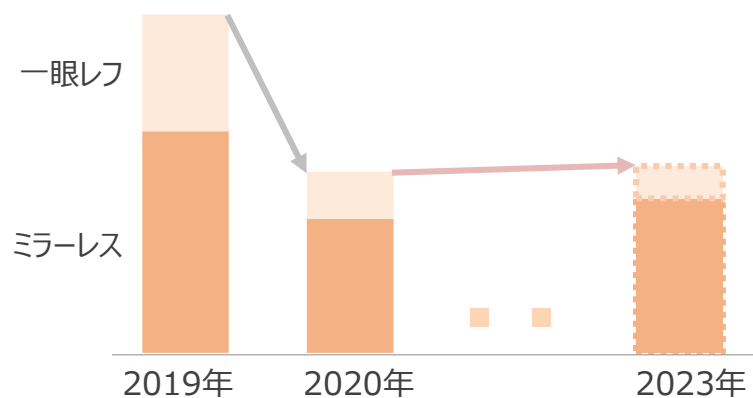
キヤノンMJグループは、ITソリューション事業を中核とした企業へ事業ポートフォリオを転換し、持続的な成長に向け、事業ポートフォリオの見直しおよび最適化を継続的に行う



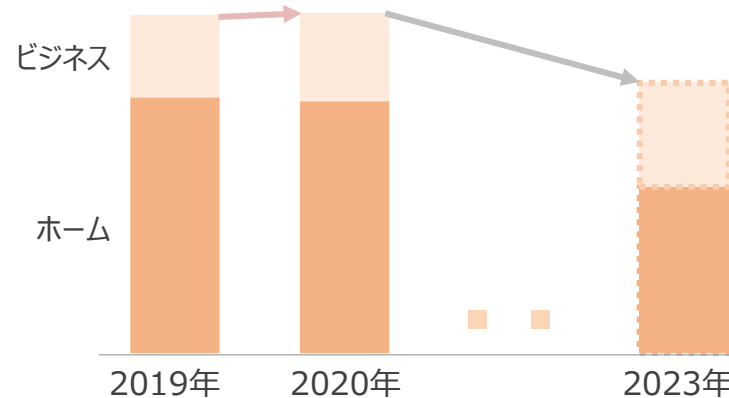
主要製品の市場の見通し（国内出荷台数：2019年を基準とした場合の推移）



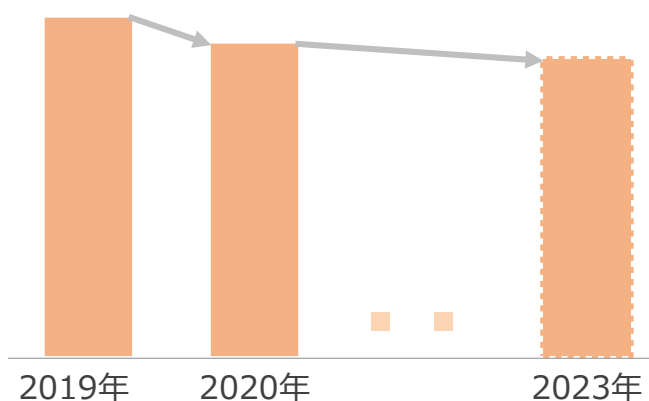
レンズ交換式カメラ



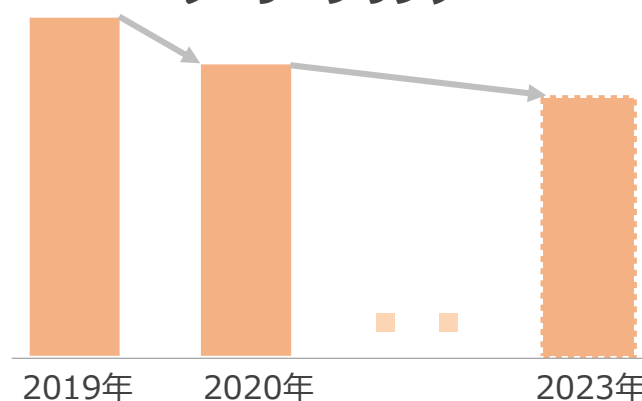
インクジェットプリンター



オフィスMFP



レーザープリンター



※市場見通しは当社調べ

フォトイメージング領域におけるプロフェッショナルを追求し、シェアNo.1の堅持と写真文化の醸成に貢献する



プロフォトグラファーの意図に応えるハード・ソフト・ソリューションの強化



プロフェッショナルの求める高画質を追求する
インクジェットプリンターおよび大判プリンター



動画領域の融合による映像制作や新規市場開拓
と通信環境への変化対応



新人作家発掘と支援育成および
作品展示発表機会の創出による写真文化の醸成

写真と映像による感動や楽しみによりお客さまひとり一人の豊かな暮らしへ貢献する
デジタル活用による継続的・効率的な販売・サポート体制強化により更なる高収益化へ



被写体別のニーズを捉えた広角から望遠まで
様々な明るさのレンズにより作品創りを支援



写真の単葉プリントからフォトブックまで写真表現
の楽しみを提案



リアル×デジタルによる、お客さまとの強固で継続的な
つながりの構築と、体験の場の提供による付加価値の向上



高単価・高プリントボリュームのホーム機強化
による収益性の向上

特定業務・業種に適したプリンティングサービスを強化していく
商業・産業印刷では、印刷工程全体の生産性向上に貢献する



圧倒的シェアNo.1に向けた業種別ニーズに応える
体制強化とサービスの拡充



商業・産業印刷の前後工程ソリューションと合わせた
提案によるお客さま課題解決領域の拡大



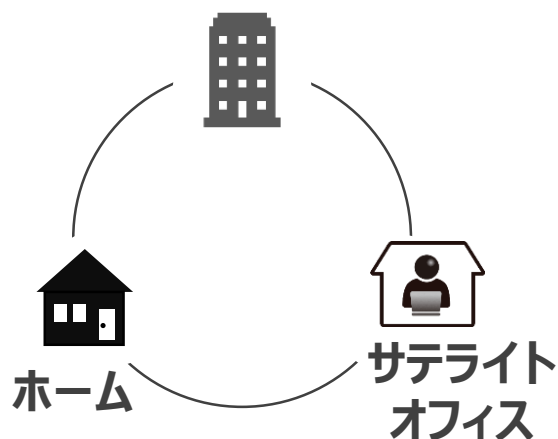
業種・業態に合わせたアプリケーションとの連動を
強化



IoTを活用した事前不具合予測による
お客さまのダウンタイム短縮とサービス効率の向上

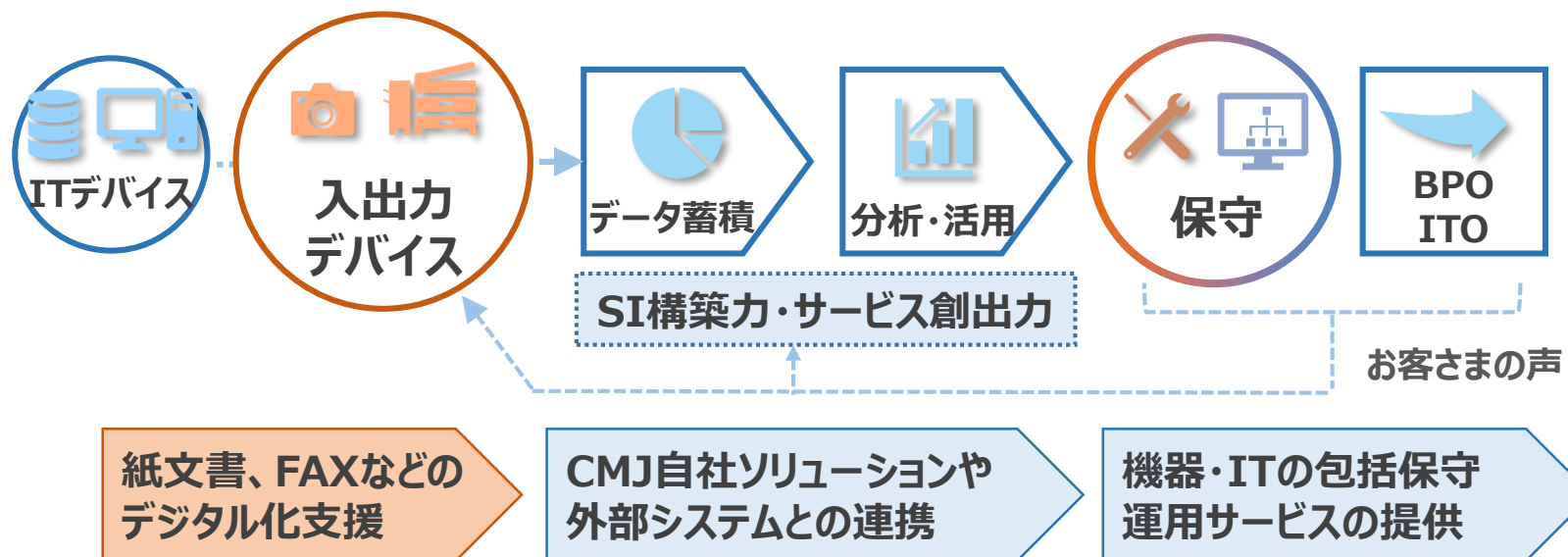
ニューノーマルのワークスタイルに貢献するトータルプリンティングサービスを強化する
また、ITソリューションと連動するデバイス戦略を強化し、シナジー創出に取り組む

センターオフィス



- 働き方改革に伴う、新たなニーズへの対応
- クラウド連携ソリューションやセキュリティ対応強化により場所を選ばないドキュメントの活用を支援
- 在宅勤務・在宅学習ニーズをとらえたインクジェットプリンターの展開

ITS戦略と連動するデバイス戦略の強化



持続的な企業価値の向上の根幹となる「人的資本」の価値最大化に向け
「人材の高度化」および「エンゲージメントの向上」に取り組んでいく

人材の 高度化

リーダーの育成強化

多様性ある世代別リーダー候補の育成と登用の実施

社員のスキル向上

従業員のスキル・専門性向上を目指した支援拡充と積極的人材投資の実施

外部人材の積極登用

外部人材の積極的な採用の継続的实施

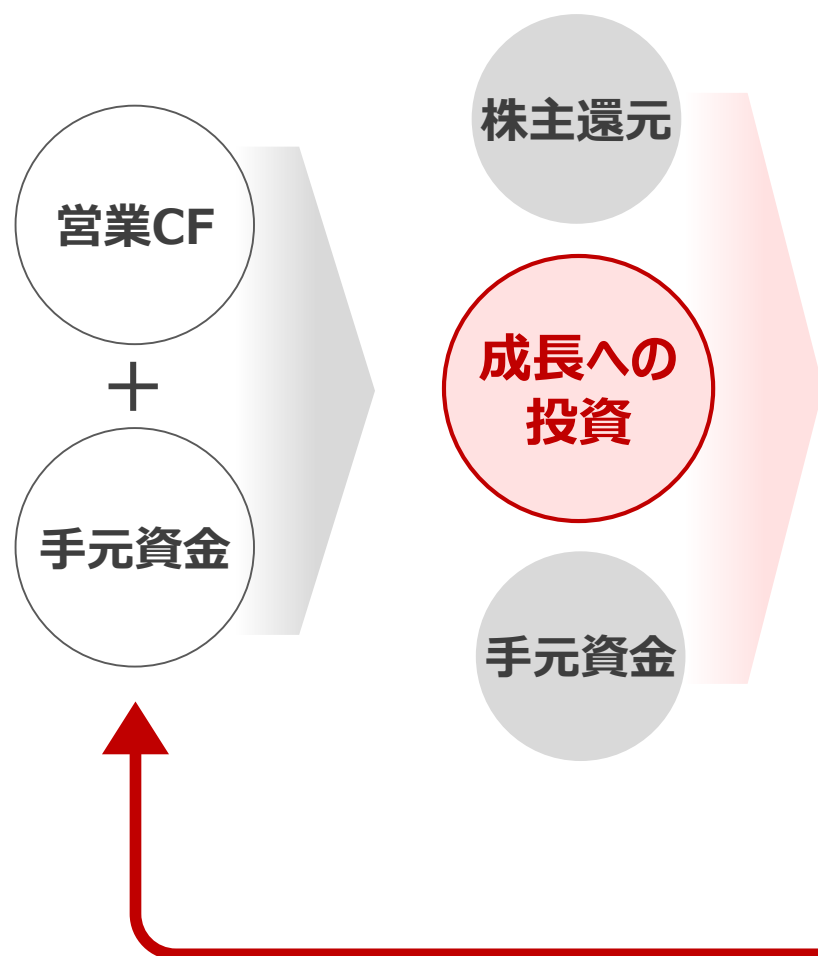
エンゲージメントの 向上

「進取の気性」を体現する、挑戦する風土の醸成



従業員意識調査によるエンゲージメントの可視化・モニタリング
理念・企業DNA・ビジョンの浸透

資本効率と収益性を意識した事業投資を実行し、そこから創出した利益を成長事業へ再投資するサイクルを回していく



投資方針

事業投資

- 注力領域への投資
- データセンター等の建設
- 出資、M&A

システム投資

- 基幹システムの刷新
- 社内DXによる既存事業の生産性向上

人材投資

- リーダー人材の育成・登用
- 従業員の専門性向上

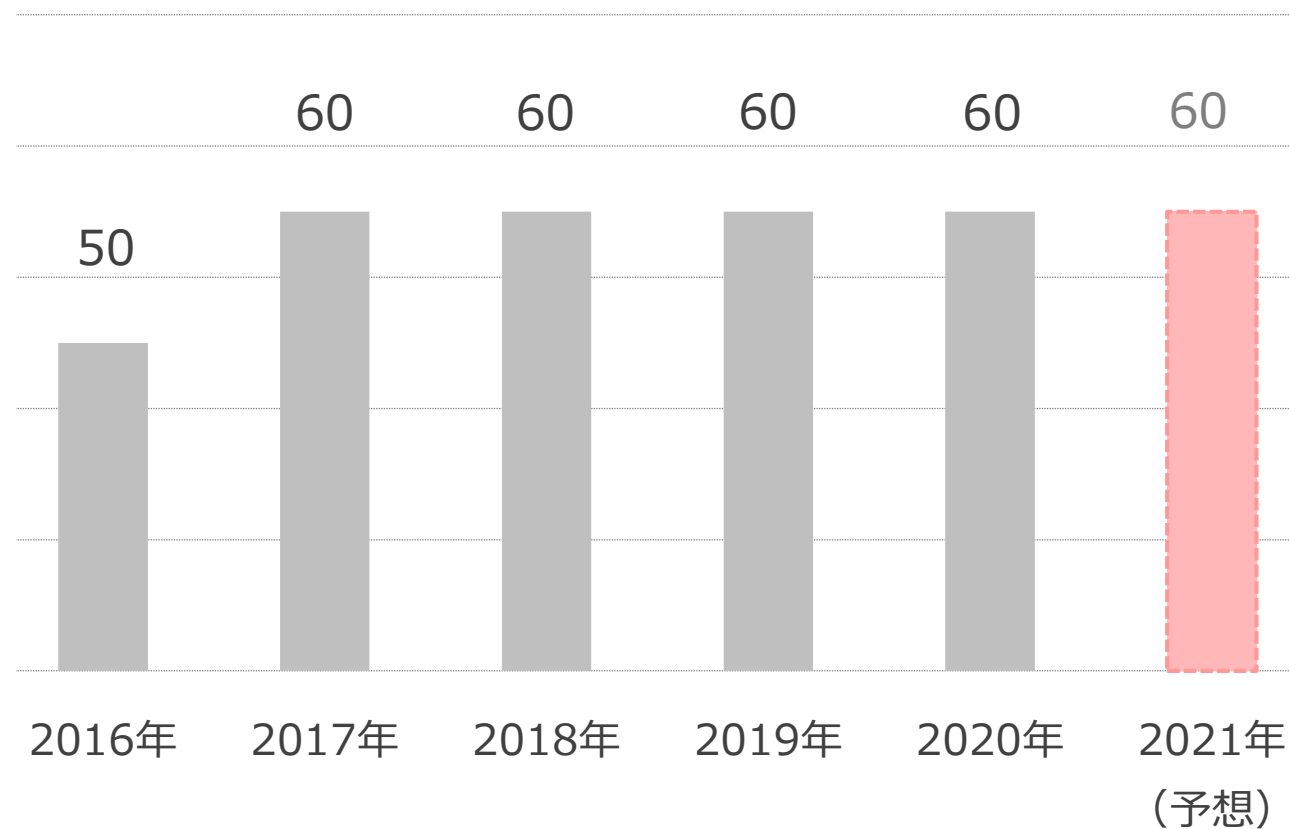
3か年で
約**1,000億**

利益の創出・成長事業への再投資

配当の方針

連結配当性向 30%をベースに、中期的な利益見通しと投資計画
キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を実施することを基本方針とする

1株あたりの年間配当金推移（円）



Canon

キヤノンマーケティングジャパングループ

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、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ください。