

## 変革への軌跡と更なる成長へ

筋肉質な体質へと変革し、  
成長加速への布石を打ってきました。  
今後、成長のスピードをさらに加速させます。

取締役 上席執行役員  
グループ企画、  
グループコミュニケーション、  
グループサービス&サポート担当  
マーケティング統括部門長  
蛭川 初巳



変化の速い事業環境の中で、どのようにして収益性を高めてきたのか。  
キヤノンMJグループの1人当たりの営業利益を2015~2022年で2倍以上にするまでの  
事業構造への変革と更なる成長に向けた取り組みについてご紹介します。

### 注力領域やターゲットを明確化し、付加価値を向上

リーマンショック、東日本大震災、新型コロナウイルス感染症など外部環境が大きく変化の中で、当社グループの企業体質を外部環境に左右されにくい筋肉質なものに变化させ続けてきました。

「顧客主語」の考え方のもと、お客さまをより深く理解し、お客さまごとに異なる課題やニーズに対し、より付加価値の高い最適なソリューションを、より効率的に提供し続ける体質への強化を目指し、2018年に「商品・販売チャネル」に基づく体制から、「市場・顧客」に基づく体制へと組織を変更しました。

▶ 顧客主語についてはP.15をご覧ください。

並行して、当社が付加価値をつけにくい分野の事業からは撤退するとともに、当社グループが持つ強みを発揮できる領域・業種に注力し、ターゲットを明確化し、顧客層別の戦略にシフトすることにより、収益性の向上に努めてきました。

取り組みの一例として、カメラ製品は幅広い顧客層に対して、マス広告を展開していましたが、プロフェッショナルやハイアマチュア等のカメラの中・高関与層にターゲットを絞り、さらに被

写体別によりきめ細かいご提案を行うことでお客さまへの付加価値を向上させています。個人のお客さま向けのみならず、オフィスMFPやITソリューションなどの法人のお客さま向けの商品・サービスでも同様の取り組みを展開しています。

当社グループは、大手企業から中小企業まで幅広い顧客基盤を長年にわたり有していることが強みの一つです。お客さまの規模別に異なる課題やニーズを把握し、キヤノン製品とITソリューションを組み合わせ、それぞれに応じた価値をワンストップで提供しています。その取り組みの一つとして、2021年に顧客層別ITソリューションビジネスのKPIを定めました。

これまで培ってきた深い業務理解・市場理解のもと、強みのある領域・業種および技術にフォーカスしたソリューションを展開しています。

▶ 顧客層別ITソリューションの詳細はP.35をご覧ください。

これらの取り組みにより、2018年に顧客起点での組織体制に変更してから、2022年に過去最高益を更新するまで増益傾向を継続させることができています。

### 財務体質、経営基盤の強化

提案力強化による収益性向上を図るとともに、業務プロセスを変革し、事業運営の効率化、生産性の向上に努めてきました。

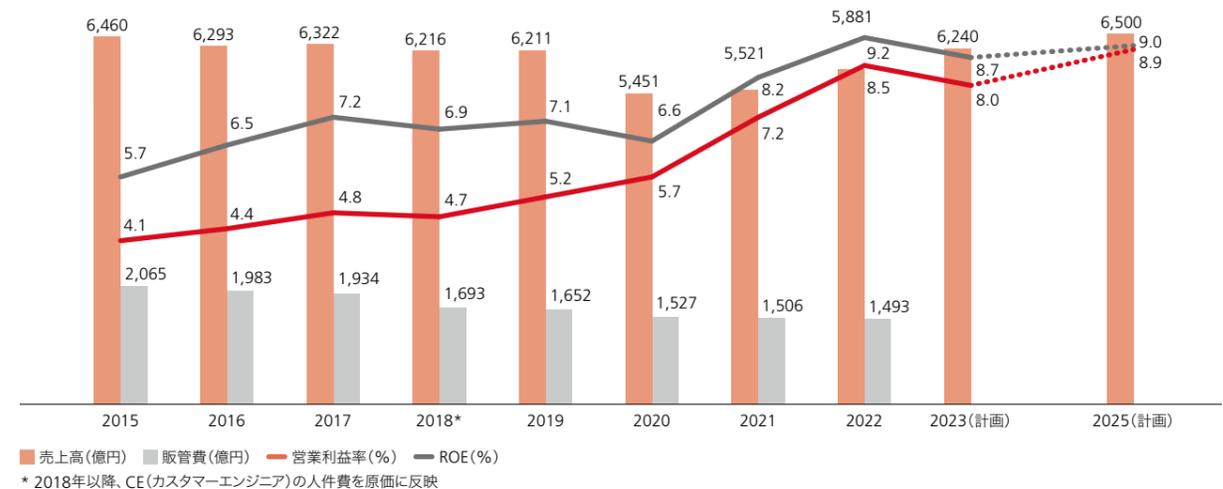
社内の各部門で遂行している一連の業務を可視化し、ITも活用の上、全体最適で効率化を図っています。一例として、オフィスMFPなどの製品の保守や修理を行うカスタマーエンジニアの稼働効率化に取り組み、お客さまの満足度向上と社内の生産性向上を両立させてきました。お客さまのMFPの状況を遠隔で集中監視し、トナーなどの消耗品の残量や紙詰まりの状況などを把握することで、消耗品がなくなる前やトラブル発生

前に当社から能動的に出向くことができ、カスタマーエンジニアの予定を計画的に組めるようになったため、一人当たりが受け持つ台数を増やしています。

その他、シェアードサービスを高度化することにより間接部門の人員を少人数化してきました。

ターゲットを絞ることによって、当社グループ社員がより付加価値の高い提案を行うことを志向する体質になった結果、広告宣伝費や販促費などの販管費をより適切にコントロールできるようになりました。

#### 実績の推移



#### 従業員1人当たりの営業利益

| 年         | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 営業利益(百万円) | 1.5  | 1.5  | 1.7  | 1.7  | 1.9  | 1.9  | 2.4  | 3.1  |

(単位: 百万円)

### 更なる成長へ

当社グループの事業ポートフォリオの狙いは、キヤノン製品事業の収益性をさらに高め、そこで創出した収益をITソリューション事業や新たな事業に投下し、利益ある成長につなげることにあります。実効性を高めるために2つの戦略を強化しています。

1つ目は、既存事業の深化と新規事業の探索の両面から、当社の強みに更なる磨きをかけられる分野に投資を実行していきます。

▶ 成長投資についてはP.19をご覧ください。

2つ目は、エンゲージメント向上ループの確立です。人材の高度化と組織能力の最大化が自律的に行われる状態を目指して

います。取締役会傘下の「サステナビリティ推進委員会」と経営会議傘下の「ブランド戦略委員会」「人材戦略委員会」「品質向上委員会」の連携を密にし、経営幹部の一体感を高め戦略の展開が速まる取り組みを強化しています。

▶ エンゲージメント向上ループについてはP.23をご覧ください。

2025年までの計画達成、2025年の先を見据えた持続的な成長を両立させるために、幅広い視点でチャンスとリスクを捉え、迅速な意思決定のもと一体感を持って企業価値最大化に取り組んでまいります。

# キヤノンマーケティングジャパングループ 沿革

私たちは社会やお客さまの課題に寄り添い、いちばん頼りになる存在を目指して、50年以上にわたり、役割を拡大してきました。常にお客さま視点で考え、ご提案し、社会におけるさまざまな課題の解決に貢献していくという、キヤノンマーケティングジャパングループの姿勢は今後も変わることはありません。

**1968年**  
キヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービス設立

**1969年**  
キヤノンカメラ販売設立

**1971年**  
キヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービス、キヤノンカメラ販売を統合し、キヤノン販売設立  
ピリングプロセッサ「BP-1000」発売、オフィスコンピューター分野に進出

**1981年**  
東証二部上場

**1983年**  
東証一部上場  
アップルコンピュータ社と販売提携

**1985年**  
日本アイ・ピー・エム社とワークステーション、パソコンの販売提携

**1990年**  
通商産業省「システムインテグレーター」認定企業となる  
日本サン・マイクロシステムズ社と販売提携

■ 売上高  
■ 営業利益  
■ 営業利益率

※ 1986年以前の数値は、キヤノンMJ単体の数値です。



# 2000年～

## 卸売業から 情報サービス企業への変革

営業利益  
**499**億円

営業利益率  
**8.5%**

売上高  
**5,881**億円  
ITソリューション事業  
**2,414**億円

2010年～ ITプロバイダー機能

1990年～ SI機能(システムインテグレーション事業)

1980年～ 商社機能(他社製PC・サーバー等の販売)

1968年～カメラ・事務機器販売

ニーズの変化に合わせて事業を変革してきたことにより、外部環境の変化に左右されにくいレジリエンスの強い企業体質に成長



1968年、キヤノン製事務機器の販売会社として誕生したキヤノンMJグループは、キヤノン製のカメラや事務機器の事業を拡大するために、ブランド力と販売力を活かし、販売チャネルを強化、顧客基盤を拡大してきました。また、お客さまの多様なニーズに応えるため、アップルコンピュータ社をはじめとする他社製パソコンの販売、システムインテグレーションへと事業の幅を広げ、独自性のあるビジネスを推進してきました。

2000年以降はM&AをはじめとしたIT投資を積極的に行い、情報サービス企業へと事業ポートフォリオの転換を推進しました。しかし、2008年から2011年にかけてリーマンショック、東日本大震災などの影響を受け、当時目標とした利益成長を果たすことができませんでした。このことを契機とし、外部環境の変化に左右されにくい体質へと変革するため、キヤノンMJは独自の技術力や開発力を磨き、付加価値の高いビジネスを推進するとともに、生産性向上に努め、収益体質を向上させてきました。

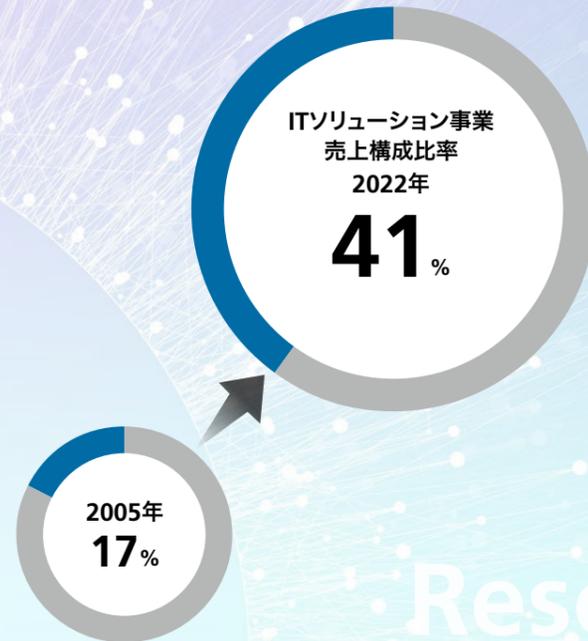
現在、ITソリューション事業はキヤノンMJの中核事業です。成長を加速させ、2025年ビジョン「社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するプロフェッショナルな企業グループ」を実現していきます。

## Focus ITソリューション事業の歩みと強みの源泉

キヤノンMJは卸売業から情報サービス企業への変革に向けて事業を進化させ、現在ではITソリューション事業を中核事業にまで成長させました。ITソリューション事業のスタートから現在に至るまでの変革の歩みを掘り下げ、私たちの強みの源泉をご紹介します。

### なぜ、キヤノンMJはITソリューション事業をスタートしたのか？

多様化するお客さまのニーズに対し、キヤノン製品を核としながらもハードウェアとソフトウェアを組み合わせることで、包括的な解決策を提供できる会社を目指し、ITソリューション事業をスタートしました。1980年代にさまざまな製品がアナログからデジタルに移行し始め、1990年代にはインターネットの普及により、デジタル化、情報化が社会に浸透し、ビジネスの主戦場はハードウェアからソリューションに変化しました。「モノ」から「コト」への時代の変化に応えるために、率先してお客さまの課題解決を提案する「ソリューションプロデューサー」として、ハードウェアに依存した卸売業から情報サービス企業への変革を加速させました。



### どのように、ITソリューション事業を拡大したのか？

1978年に出資して関係会社化していた富士システム開発を1982年に子会社化し、ソフトウェア事業を始動しました。その後、1983年からアップルコンピュータ社の日本における総代理店になったことを皮切りに、商社機能を発揮して、国内外のコンピュータ製造企業やITサービス企業と提携することにより、ハードウェアとソフトウェア開発を連携させて提案するシステムインテグレーター事業を本格的に始動しました。

2003年に製造、流通などの業種向けSIやセキュリティに強みを持っていた住友金属システムソリューションズを子会社化、2007年には金融や公共分野に強いアルゴ21を子会社化し、2008年にキヤノンITソリューションズを発足させました。これにより、ハードウェアの販売もしくはドキュメント領域でのサービス提供にとどまっていた当時の事務機業界で、私たちは幅広いITソリューションを提供する体制を構築しました。いずれ紙ベースのビジネスが頭打ちになることを見据えたこの取り組みは、当社独自の企業価値を獲得するものでした。

また、カメラ、事務機市場が成熟する中で、新たな事業領域を拡大すべく、2012年に高度なセキュリティや耐震性能などの高品質な仕様を備えた自社施設である西東京データセンターを開設し、ITアウトソーシング事業、クラウドサービス事業を拡大しました。このデータセンターにより、お客さまのITシステムの企画か

ら保守・運用までのライフサイクルをトータルにサポートできる体制を強化しました。また、同データセンターを基盤とするパブリッククラウドサービス「SOLTAGE」の提供開始、ウイルス対策ソフトウェア「ESET」の販売を中心とした包括的なセキュリティ事業の強化、キヤノンビズアテンダを中心としたBPO事業の拡大を行い、今につながる礎を築いてきました。



このような特長を活かし、お客さまの規模や、業種・業態に合わせたさまざまなソリューションを提供しています。すべての層のお客さまのIT活用をフルサポートできることは私たちの強みであり、収益性の高い保守・運用サービスの領域は順調に成長しています。大手企業のお客さまとの協業により開発してきた業種・業態別のシステムのうち、基本モジュール群(SIコア)を、必要なもののみを組み合わせる形で準大手・中堅企業のお客さまに展開し、さらに中小企業のお客さまにはサービス型で提供することにより、サービス型事業モデルを拡大しています。

### キヤノンMJのITソリューションサービスの特長は？

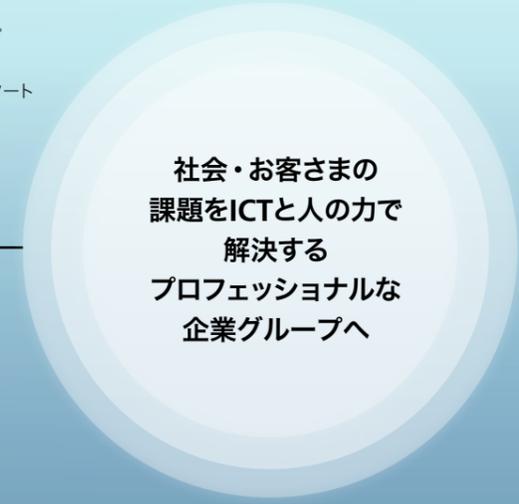
大手企業から中小企業、そして個人までの幅広いお客さま層に対し、また業種・業態別のニーズに応じて、「Sler(システム・ソフトウェア開発)機能」「商社機能」「ITプロバイダー機能」を柔軟に組み合わせ、キヤノン製品の販売で培った広範囲な顧客基盤に限らずに価値提供できることが特長です。

- 「Sler(システム・ソフトウェア開発)機能」:**  
キヤノン製品のソフトウェア開発やM&A等を通じて磨き上げてきた独自技術を活用した開発力
- 「商社機能」:**  
海外製品を含めたお客さまのニーズに合った製品を調達し、必要に応じてローカライズもする調達・ローカライズ力
- 「ITプロバイダー機能」:**  
IT(AI他)や高品質なデータセンターを活用した効率的な運用力、コンテンツ作成や管理を含めた各種サービス提供力



それぞれのサービス展開についてはP.35をご覧ください。

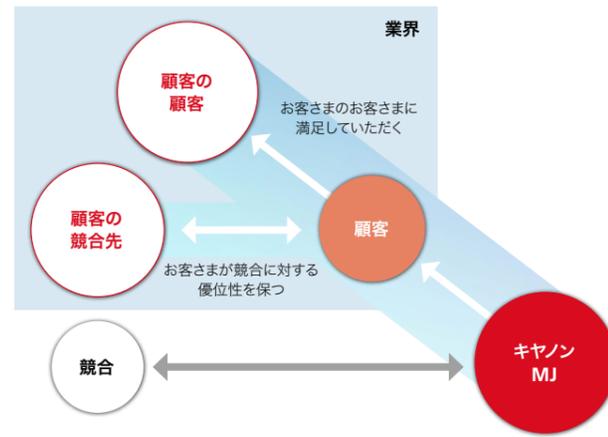
## Resolving Social Issues with IT Solutions



# キヤノンマーケティングジャパングループNOW

## 常にお客さま起点で考え、お客さまの立場で行動する

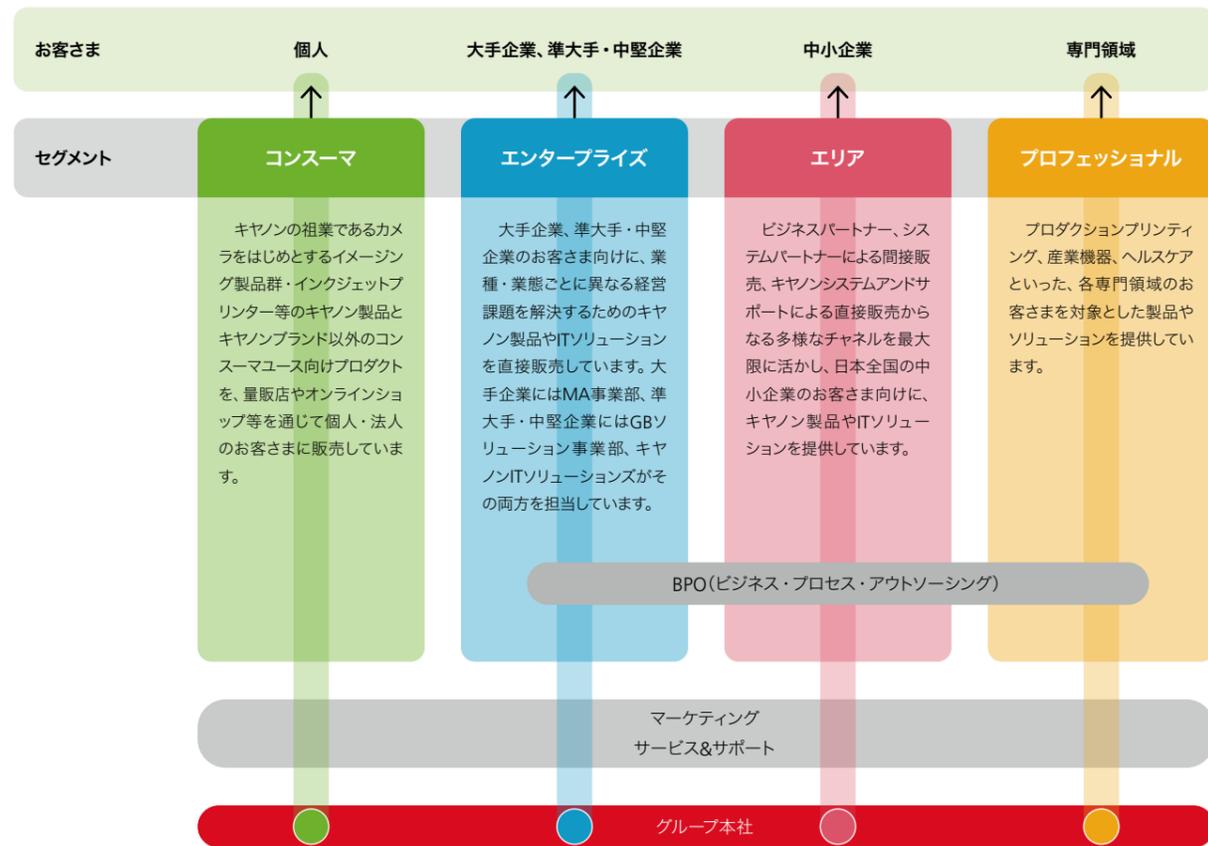
お客さまが抱える課題を解決し、最大の価値を提供するために、私たちが徹底していることが「顧客主語」の実践です。顧客主語とは「キヤノンは…」と自分たちを主語にするのではなく「お客さまの課題は…」と常にお客さまの立場で考え、行動すること。お客さまの外部環境を踏まえた上で、お客さま視点に立ち、お客さまのお客さまに満足していただくことや、お客さまが競合に対する優位性を保てるよう、真のニーズにお応えするソリューションを提供していきます。



## 顧客起点の組織体制のもと、お客さま・社会のさまざまな課題を解決する

多様化・高度化するお客さまのニーズに対し、最適なお提案ができるよう、4つのセグメントに分けた市場・顧客別の営業組織体制を構築しています。セグメントに関わらないマ

ケティング、サービス&サポート機能が各セグメントをサポートするとともに、バリューチェーンを俯瞰した商品・サービスの強化と生産性の最大化を促進しています。



## キヤノン製品事業×ITソリューション事業⇒「事業を通じた社会課題解決」

私たちキヤノンMJグループは、キヤノングループの企業理念「共生」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、すべてのステークホルダーと追求しています。私たちは、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」に取り組んでいきます。



