

Canon

Canon Marketing Japan Inc.

Crafting Hands-On Solutions

アニュアルサマリーレポート
2018

2018年12月期

PROFILE

グループミッション

先進的な“イメージング&IT”ソリューションにより社会課題の解決に貢献する

グループビジョン

お客さまを深く理解し、お客さまとともに発展する
キヤノンマーケティングジャングループ

行動指針

設立

顧客主語

1968年

キヤノングループにおける位置付け

キヤノングループの日本における
マーケティングおよび
ソリューションの提供



お客さまのニーズと
課題のフィードバック

お客さまのニーズと
課題の把握



キヤノン製品および
パートナーの製品・サービス

先進の“イメージング&IT”
ソリューションの提供

2018年12月期財務ハイライト

売上高

6,216億円 [1.7%↓]

営業利益

289億円 [4.8%↓]

親会社株主に帰属する当期純利益

208億円 [0.7%↑]

1株当たり当期純利益

160.61円 [0.7%↑]

ROE

6.9% [0.3ポイント↓]

1株当たり配当金

60円 [前期と同額]

CONTENTS

- 1 2018年12月期財務ハイライト
- 2 社長インタビュー
- 8 特集: 社会の課題を解決するキヤノンマーケティングジャパングループのITソリューション
- 12 セグメント別事業戦略
- 21 取締役および監査役
- 22 社外取締役コメント

編集方針

アニュアルレポート2018は、投資家の皆さまがキヤノンMJグループの企業価値創造の理解に必要な情報の提供を目的としています。社長インタビューでは、中期経営計画2019-2021における成長へのシフトと収益力の向上に向けた方針および取り組みなどについて紹介しています。特集では、キヤノン MJグループが積極的に推進しているITソリューションの最新事例を紹介しています。また、セグメント別事業戦略では、各セグメントの強み、戦略、リスク対策などを掲載しています。

見直しに関する注意事項

本アニュアルレポートには、キヤノンMJグループの将来の業績、経営計画などの将来に関する見通しが記載されています。これらはすべて本レポートの発行時点で有効な情報を考慮に入れた経営陣による仮定に基づいています。

このため、日本および他の主要な海外市場における消費者動向、民間設備投資、主にドルに対する為替変動、原料価格、特定の国ないし地域における政治的混乱などの要因が、実際の業績に影響を及ぼす可能性があります。

社長インタビュー



Mr. Sakata

代表取締役社長
坂田 正弘

Q 2018年12月期はどのような年でしたか？

BtoCの商品の市場が想定以上に縮小した年

2018年12月期の売上高は前期比1.7%減の6,215億91百万円、営業利益は前期比4.8%減の289億41百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比0.7%増加し、過去最高の208億26百万円となりました。ROEは前期比0.3ポイント減少し、6.9%

となりました。

2018年12月期は、当社グループが高いシェアを持っている領域(特にBtoCの市場)が想定以上に縮小した年であったと思います。

Q キヤノン主要製品であるカメラ、IJプリンター、オフィスMFP、LBPの実績に対してどのように評価していますか？

BtoC商品はこれまでのやり方では通用しない。BtoB商品の状況は想定内

BtoCとBtoBの状況については、それぞれ異なった評価をしています。

BtoCにおいては、商品の販売を通じてカメラで撮影することの楽しさ、インクジェットプリンターで印刷する楽しみなどを長年お伝えしてきました。しかし、市場の縮小度合いも大きくなった今、これまで行ってきた販

売・マーケティングをこのまま続けても、状況は大きく好転しないであろうと思います。

BtoB商品につきましては、ペーパーレス化が進み、市場が少しずつ縮小してきていますが、これは想定内であり、ある程度は対応が可能だと思っています。

Q 2018年12月期はITソリューションが8.6%も成長しました。金融・製造・公共向けSIサービス、中堅・中小企業向けITソリューション、セキュリティ、データセンターサービスの増加などが要因ですが、これは市場の成長性と貴社グループの戦略がともに奏功したということでしょうか？

戦略が奏効した部分もあるが、市場の成長に起因する部分が大きい

私は2015年の社長就任時より、キヤノン主要製品が従来のような成長を続けるのは難しいであろうという認識のもと、今後の成長ドライバーはITソリューションであるとはっきり公言し、そのための施策を実施してきました。実際に、業種別SIの取り組みやデータセンターのサービス強化は成果を出しています。しかしながら、2018年12月期については、これらの施策が奏効したと

いうよりも、むしろIT市場の成長に後押しされて、当社グループのITソリューションも成長した、という要素の方が大きいと感じています。中堅・中小企業向けのITソリューションについては、Windows7のサポート終了による需要や人手不足の問題等もあり、お客様の投資意欲は引き続き旺盛であり、本当の成長はこれからだと思っています。

Q 西東京データセンターⅡ期棟建設への期待を教えてください。

売上・利益の安定的成長を期待

データセンタービジネスは、お客さまのデータをお預かりするという業務の性質上、運用や保守も含めたお客さまのITインフラを担う事業です。大型商談受注の有無により売上に波があるSIと比較して、非常に安定した事業でもあります。このたび西東京のデータセンターが満床になり、Ⅱ期棟を建設するということは、当

社グループの売上において安定した部分に厚さが増してくる、ということです。これに対する期待は非常に大きいです。成果も出ていますので、データセンターには今後も投資を行い、売上・利益の安定した部分について、さらに厚みを増していきたいと考えています。

Q 商品に基づく従来のフレームワークから、市場・お客さまに基づく新たなフレームワークへの転換により、顧客基盤の相互活用、中小企業向けのIT課題解決型の営業展開が加速しました。また、BPO統括センターの新設など横串機能も一層強化されています。想定通りの進捗ですか？

社員の意識改革を含め体制が整った。実際に機能するのはこれから

フレームワークを変えたことで、何をすべきか、何が課題であるかがより明確になってきました。ただし、社員がそれまでの意識を変えて、新しいフレームワークに馴染むのに1年かかりました。顧客基盤の相互活用や中小企業向けのIT課題解決型の営業展開などについては、十分にフレームワーク転換の成果が出るには至っていません。そのなかで、大手のお客さまを中心にノンコ

ア事業を外部委託したいというニーズが極めて高いことを受け、グループ内に散在していたBPO機能を1カ所に集積させた「BPO統括センター」を発足させたのは良かったと思います。フレームワーク転換により社員が意識改革を行い、グループ内の資源を活用する土台は整いましたが、新しいフレームワークが本当に機能してくるのはこれからだと思います。

Q キヤノンMJグループが持つ大きな強み・コアコンピタンスである「顧客基盤・営業力」「ITソリューションの技術力」「キヤノンブランドの強み」についてどう評価していますか？

ITソリューションの認知向上が優位性向上の鍵

「顧客基盤・営業力」は長年の積み重ねの結果として競争優位性のある強みになっています。「ITソリューションの技術力」も実績を積み上げており、実力を付けています。キヤノンのブランドは浸透している上にお客さまに好感を持っていただいていると思います。しかし、それがITソリューションのビジネスを展開する場面で、どの程度効果として表れているかは疑問です。カメラのキヤノン、インクジェットプリンターのキヤノン、複写機・複合機のキヤノン、LBPのキヤノンというイメージが強いため、「ITソリューションでお客さまの課

題を解決するキヤノンマーケティングジャパン」というイメージはまだ十分に浸透しているとは言えません。このギャップを解消し、「ITソリューションを提供するキヤノンマーケティングジャパン」という認知を高めるため、2017年12月期からはテレビコマーシャルを放映するなどの施策を実施しています。こうした施策を通じて認知が高まることで、「顧客基盤・営業力」「ITソリューションの技術力」の優位性もさらに高まるものと考えています。

Q 中期経営計画（2019～2021）策定に際して、日本経済の現状をどのように見えていますか？

人手不足、働き方改革に向けた生産性の向上が必要

景気という点では、今の日本経済は悪い状態にはないと考えています。地方の経済もインバウンドの効果などで、以前より少し活気が出てきています。人手不足の問題などはありますが、少なくとも今後2、3年の景気は悪くないであろうと思っています。

このような景気状況のなかで、人手不足は近年にないレベルへと深刻さを増しています。また、働き方改革

の推進も叫ばれており、生産性の向上はあらゆる企業にとって喫緊の課題となっています。そうなりますと、ITソリューションのニーズが高まるのは必然です。

その結果、私たちがすべきことは自ずと決まってくる、という認識のもと、今回の中期経営計画（2019-2021年）を策定しました。

Q 中期経営計画における「コンシューマ」「エンタープライズ」「エリア」「プロフェッショナル」の各セグメントの今後の成長のポイントは何か？

ITソリューションの強化と高い専門性

「コンシューマ」はキヤノンブランド比率が最も高いセグメントです。いろいろな分野でECが存在感を増しており、当セグメントでもECの比率は高まってくるでしょう。当社グループの取引先が運営しているECと、当社グループが運営しているECの両方をいかにうまく活用して販売増につなげていくかがポイントになります。

もう一つは、ITプロダクトにおけるBtoCの領域を広げていきたいと考えています。その結果として、「コンシューマ」全体に占める非キヤノンブランドの比率が上がっていくことになると思います。

「エンタープライズ」は中核となるキヤノンITソリューションズが極めて好調です。私の出身母体でもある、キヤノンマーケティングジャパンの大手企業向け直販部

門の顧客基盤をどのように活用して、両社のシナジーを出していくかが成長のポイントになります。

「エリア」はキヤノンブランドのMFPやLBPの比率が高いセグメントです。商品・サービスの幅を広げる必要があると考えており、そのための体制を整備しています。中小企業向けのITソリューションの比率を上げることで、今後成長させていきます。

「プロフェッショナル」は、昨年も同様のことを申し上げましたが、専門性を高めることが課題となっています。現状ではプロとしての知見・ノウハウが不足しています。キャリア採用を積極的に行っていますが、高度なスキルや知見のある人材をどう増やしていくか、育成していくかが成長のポイントになります。

Q IT市場の平均成長率は約3%。それに対して貴社グループのITソリューションの売上高平均成長率（2015-2018）は4.7%と市場を上回っています。それを今後3,000億円までにするためのポイントとは、成長性の高い領域への資源の集中投下ということでしょうか？

ITソリューションへの資源の集中は必然

その通りです。そのためには、「ITソリューションの会社に生まれ変わる」くらいに意識を大きく変え、集中していく必要があります。ハードの付加価値は相対的に下がってきており、これからは、お客さまの困っていることや課題に対する解決策を提供できる会社にならなくてはなりません。当社グループには、市場優位性を持つ

たハードを販売してきた社員がたくさんいますが、ハードだけを提供しても課題解決につながりません。課題解決策を提供するためには、ITソリューションという付加価値が必ず必要になります。そこに資源を投入するのはむしろ当然のことと思います。

Q ITソリューションの成長のためにはSEの確保も重要であると考えますが、人材確保は順調でしょうか？

新卒採用は予定通り。即戦力の採用に苦戦

新卒採用については、予定通りの人数を確保できませんでした。キャリア採用については十分ではありません。今は受注した案件をこなすために即戦力が欲しいのですが不足しています。お客さまが望むシステムの構築に必要な技術、技術者はどこの会社でも共通しており、AI、

デジタルトランスフォーメーション分野の技術者などはほとんどのIT企業が必要としています。また、海外展開をしているお客さまも多く、英語によるサポートも必要とされています。このような状況ですので、さまざまな国籍の方を対象にして採用活動を行っています。

Q MFPやレーザープリンターの保守、カートリッジの収益モデルに加えて、クラウドサービス、IT保守・運用サービス、データセンターサービスを伸ばしていく訳ですが、実際のニーズはどのくらい増えているのでしょうか？

MFPやレーザープリンターの保守、カートリッジの減少を補う以上の伸びを期待

IT保守・運用サービス、データセンターサービスに対するニーズ増加の背景にはECの普及があります。ECの普及により、決済がキャッシュレス化しています。これは決済行為がデータ化されることを意味し、キャッシュレス決済によりデータ量が一気に跳ね上がります。したがって、データセンターの利用量、利用頻度が増えています。

今後はMFPやレーザープリンターの保守サービスやカートリッジといった売上が少しずつ減っていき、クラウドサービス、IT保守・運用サービス、データセンターサービスが増えていくと見込んでいます。従来型の製品にかかるサービスが減り、新しくITソリューションのサービスが増える、ということです。その結果、サービス全体としてプラスにしていきたいと考えています。

Q コスト構造改革の一環として業務プロセス改革、コールセンターシステム共通基盤化などの施策がありますが、その成果としての生産性の向上度合いをどのような観点で測っていますか？

1人当たり売上総利益の金額を重視

当社グループはさまざまな商品を扱っており、チャンネルも複数ありますので、1人当たり売上総利益の金額を重視しています。例えば、ITプロダクトは、売上は大きいのですが、売上総利益率は低いのです。売上を評価の指標としてしまうと、利益を度外視した営業活動

を行いがちです。そのため、売上という尺度ではなく、利益を重視しています。また、売上総利益だけではなく、部門における販売費および一般管理費の比率も注視しています。

Q 設備投資面では西東京データセンターⅡ期棟建設がありますが、M&A関連では具体的な投資計画はありますか？

ITソリューション分野を中心に、実現可能な取り組みを推進

M&Aについては、ITソリューション分野を中心に検討していますが、1案件にかかるコストが今は少し高くなってしまっています。以前、3年間で400億円の戦略投

資を行うという方針を掲げておりましたが、今もこの考え方に変わりはありません。現時点では、より現実的な施策として、出資案件や幹部の採用を進めています。

Q ESGについてのお考えをお聞かせください。

事業を通じてお客さまの期待に応え、社会の発展に寄与

当社グループの51年間の歴史を振り返りますと、日本の社会や市場は変化の連続であり、それに伴い、取り扱う製品やサービスもさまざまな変遷をたどってきました。その一方で、一貫しているのは、事業を通じてお客さまの期待に応え、社会の発展に寄与していくという志であり、それが私たちの事業活動の原点です。また、現在、注力しているITソリューションも社会課題の解決

を目指しています。これらは「持続可能な開発目標（SDGs）」や「パリ協定」が目指す社会の実現にも深く結びつくものです。今後も社会の一員としての認識を深め、その要請や期待に真摯に応えていくべく、環境対策や社会課題の解決に向けた取り組み、社員が生き生きと働くことができる職場環境の整備、コーポレートガバナンスの向上などに積極的に取り組んでまいります。

Q 2018年12月期に「指名・報酬委員会」を設置されました。これも含め、ガバナンスの面で経営の透明性確保、取締役会の監督機能について、どのように評価していますか？

透明性をより向上させる

コーポレートガバナンスについては、透明性の向上に努め、我々がどのような経営をして、どのような判断をしているかを開示していきます。株主の皆さまや投資家の皆さま

からの要請を踏まえつつ、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

Q 配当性向30%をベースに中期的な利益見通し、投資計画、キャッシュフローを総合的に勘案した配当を実施する方針のもと、2018年12月期の年間配当は60円と前期から据え置きです。この結果、配当性向は37.4%と、ここ数年は35%以上の水準を維持しています。このくらいが適正とお考えですか？

適正な配当性向を維持

現時点での配当性向については、適正水準にあると思います。還元方針に基づき、引き続き配当による還元

をしていきます。利益を増やすことで株主の皆さまに還元していくことが重要であると考えています。

Q 今期(2019年12月期)に向けて

収益性を高めていきます

当社グループでは、ソフトウェア分野や産業機器分野で海外の会社から仕入れているものもあり、世界の政治経済の動向に注視しています。日本経済につきましては、先に申しあげました通り、状態は悪くありません。この状態はまだ続くであろうと思います。

ここまでITソリューションの取り組みを中心に説明してきましたが、当社グループでは、まだキヤノン主要製品の売上比率が高く、全体の売上が大きく増加

する時期ではないと思っています。当面は収益性を高めることをより重視し、売上高を増やせる時期になりましたら、高い収益率でさらに利益を積み増していきたいと考えています。株主の皆さまには配当でさらに還元できるよう、より一層経営努力する所存です。株主およびステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

社会の課題を解決するキヤノンマーケティング ジャパングループのITソリューション

当社グループでは、お客さまとともに発展していくために、長期経営構想フェーズIII(2016年～2020年)の基本方針の一つである、「グループ総力によるITソリューションビジネスの拡大」を推進しています。

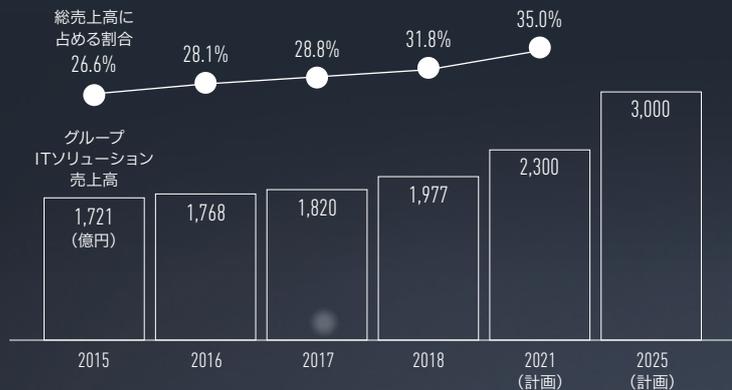
当社グループは、M&A等を通じて獲得してきた、数理技術や画像解析技術等を用いた独自性あるビジネスや、グローバルレベルの運営品質である西東京データセンターにおけるITインフラビジネスを着実に強化するとともに、SIサービス案件の大型化・プライム化・品質の向上を進めることで収益の向上も図ってまいりました。また、中堅・中小企業向けには、ドキュメントソリューションで培ってきた顧客基盤の上に、クラウドサービスや業務効率化システム事業、数多くのITプロダクトの提供に加え、それらの保守サービスの獲得も進めてまいりました。さらに、セキュリティビジネスに関しては、お客さまのあらゆるニーズにお応えできる技術と製品を保有し、市場においても一定のプレゼンスを占めていると自負しています。

このように、当社グループにおけるITソリューションビジネスは、着実に進化しており、今後も高い技術力と顧客基盤を強みとして、他社にはない独自性あるサービスを拡大させてまいります。

2018年12月期において、グループITソリューション売上高は1,977億円となっており、連結売上高の31%を占めています。今回の特集では、ITソリューションビジネスの現状を3つの事例で紹介します。

グループITソリューション売上高推移と計画

グループITソリューション売上高は、2015年から2018年までの年平均成長率(CAGR)が4.7%とIT市場のCAGR約3%を上回る形で推移しています。キヤノンMJグループは、2025年までにグループITソリューション売上を3,000億円へと拡大する予定です。



2019年3月、西東京データセンター新棟建設開始。2020年夏、サービス開始

クラウドやIoT、AIなどの技術革新により、クラウドコンピューティング環境は、社会インフラとしての重要性が高まるとともに、その需要は急速に拡大しています。こうしたなか、データセンターに対しては、建物や設備、セキュリティ、運営品質などの各要素において、従来以上に高度な水準が求められています。



安定した地盤に立地する西東京データセンター新棟はこうしたニーズに応えるもので、2,880ラックの収容と25MVAの受電容量に加え、高性能なファシリティと厳重なセキュリティを備えています。また、2012年に開設した西東京データセンターは、2017年に「M&O認証[※]」を取得しており、第三者機関が証明するグローバル基準の運営品質は新棟においても提供されます。

キヤノンMJグループでは、データセンターを中核としたITインフラサービス事業をさらに強化し、データセンターサービスやクラウドサービス、システム運用サービスなどのストック型ITサービス事業を拡大していきます。

[※]米国の民間団体「Uptime Institute」が定めているデータセンターの運営品質に関するグローバル基準。

1 教育ソリューション

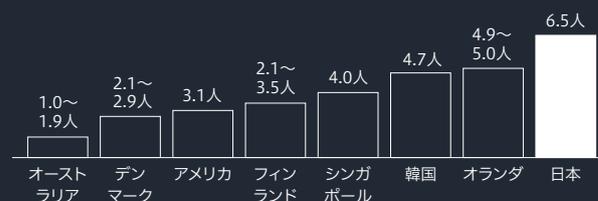
社会の情報化・グローバル化・多様化が進むなか、大学をはじめとする教育機関には、さらなる価値向上のための施策が求められています。キヤノンMJグループは、数々の教育機関に対して幅広いソリューションを提供し、お客さまとともに真の価値向上を創造しています。

教育の質的向上とIT

これからの教育機関は、新しい教育スタイルへの対応や教育環境の向上のための取り組みが求められるため、教職員の業務負担を軽減し、教育の質的向上に専念できる環境の構築が欠かせません。

魅力ある教育機関を作るとともに「働き方改革」推進のための有効手段として、IT活用に対する期待が高まっています。例えば、学生が主体的に学ぶ「アクティブ・ラーニング」やインタラクティブなコンテンツを用いた「eラーニング」などがその一例です。また、ITは、教職員の事務作業の大幅な削減や、学生や保護者への迅速な情報発信、学内のデバイス管理などの業務効率化にも役立ちます。

先進各国におけるコンピュータ1台当たりの生徒数



学校教員の1週間の勤務時間



※経済協力開発機構 (The Organisation for Economic Co-operation and Development)
 出典: 総務省「教育分野における先進的なICT活用方策に関する調査研究」(2015年3月)

キヤノンMJグループの取り組み

キヤノンMJグループでは、キヤノンMJ、キヤノンITSが連携し、これまで文教市場で培ってきたIT基盤システムの開発技術と豊富な実績を生かした教育機関向けソリューション「in Campus Series」を提供しています。「in Campus Series」の特長の一つは汎用性の高さにあり、お客さまのシステムや費用等に柔軟に合わせた開発が可能です。また、出欠管理や授業で使う資料の配布・閲覧を可能とする機能や、AI技術を活用して採点済みの手書きの英数字を読み取り、その結果を自動集計できる機能なども備え、「教育の質」の向上や教職員の業務負担軽減にも貢献します。



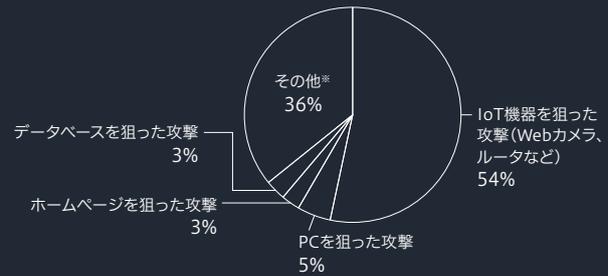
2 サイバーセキュリティソリューション

昨今、IoTの普及によりサイバー攻撃の対象が拡大し、AIの発達に伴いその攻撃方法も高度化しています。キヤノンMJグループでは、お客さまの企業規模や業種を問わず、ワンストップでセキュリティ対策ソリューションを提供しています。

ますます重要性の高まるサイバーセキュリティ対策

これからの時代は、IoTの普及により、オフィスや工場の機器から自動車まで、身の回りのあらゆるものがサイバー攻撃の対象になり得ることを認識する必要があります。こうした状況に対応するためには、インターネットにつながるすべてのデバイスの統括的な管理を行い、万が一サイバー攻撃にあってもビジネスが継続できるように適切な対策をとる必要があります。近い将来、AIを用いて高度化・自動化されたサイバー攻撃や、ロボットやドローンなどの機器が遠隔操作により悪用されることなどが起きるかもしれません。また、サイバー攻撃は内部からの攻撃によるものもあります。内部の不正に備えるためには、攻撃を迅速に検知し、対処することで被害を最小限にするシステムの導入が重要です。このように、サイバーセキュリティ対策は、トータルでセキュリティレベルが上がるよう、全体のバランスをとることが大切です。

IoT機器を狙ったサイバー攻撃の割合



※IoT機器特有のポートを狙った攻撃から、特定のIoT機器の脆弱性を狙ったより高度な攻撃も観測されるようになっており、単純にポート番号だけから分類することが難しいIoT機器を狙った攻撃が「その他」に含まれている。

出典：総務省「平成30年版 情報通信白書」

世界のIoT機器の数の推移と予測

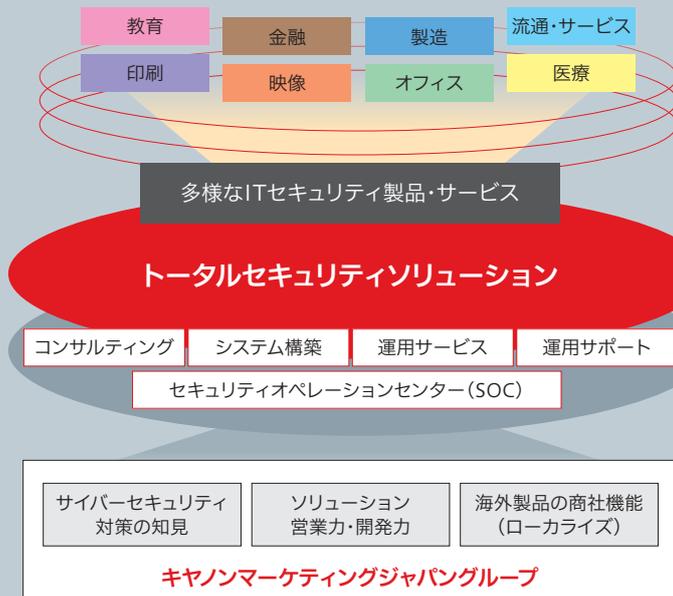


2017年時点で、IoT機器の数は274.9億個となり、2014年の170.7億個から3年間で約1.6倍に増加。さらに2020年には2017年の約1.5倍に拡大する見通しである。

出典：総務省「平成30年版 情報通信白書」

キヤノンMJグループの取り組み

キヤノンMJグループでは、キヤノンMJ、キヤノンITS、キヤノンシステムアンドサポートの3社が連携し、セキュリティ対策ソリューションをワンストップで提供しています。リスクの識別から被害発生時の復旧作業まで幅広くカバーするとともに、ソリューションの提案から導入後のサポートまで行っているのが特長です。また、日々進化するサイバー攻撃に対応するために技術者の養成や研鑽に注力し、セキュリティ技術のレベル向上にも積極的に取り組んでいます。



3 Robotic Process Automation (RPA)

これまで人間が行っていた業務をソフトウェアロボットが代行するRPAは、ITによる生産性向上・働き方改革の本命として大きな注目を浴びています。キヤノンMJグループでは、グループ内で積極的にRPAに取り組むとともに、さまざまな形でお客様のRPA活用を支援しています。

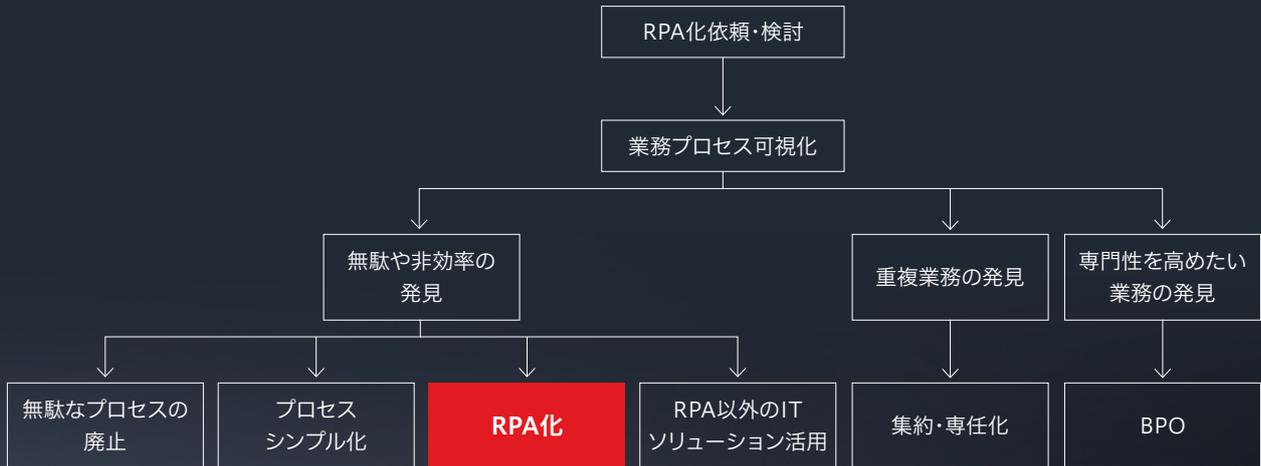
生産性向上を実現するRPA

RPAは日本企業の間でも急速に導入が進んでおり、国内RPA市場は2017年から2020年にかけて10倍の規模になるという予測もあります。

キヤノンMJは2016年からRPAの導入に着手しています。2018年3月にはRPAを統括する専任部門としてRPA推進部が組織化され、本格的なRPA活用を開始しました。

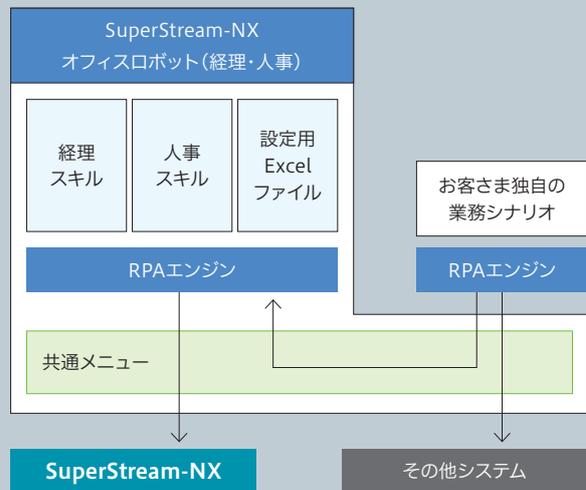
定型業務を自動化することに加え、その前工程で業務の可視化を行い、複雑化している業務プロセスをシンプルにしていくこと。それがグループ内でRPAを導入する真の狙いです。

そして、業務プロセスの可視化やRPA構築・運用・導入支援ができる人材を育成することに注力しています。



キヤノンMJグループの取り組み

キヤノンMJグループでは、キヤノンビズアテンダやエディフィストラニングと連携し、RPAツールの教育や、関連製品の販売、導入・運用のサポートまで、幅広くお客様のRPAを支援しています。2018年7月には、グループ会社であるスーパーストリーム(株)が提供している会計・人事給与システム「SuperStream-NX」にRPAの機能を追加した「オフィスロボット」をリリースしました。すぐに使えるテンプレートの形でRPAを提供することで、お客様が苦勞せずにご利用することができるのが特長で、すでに多くの問い合わせや引き合いが来ています。



出典: SuperStream-NX オフィスロボット(経理・人事)の製品構成

コンシューマセグメント

責任者による事業運営方針

既存主要事業の市場が厳しいなか、より筋肉質な体質への転換を図りながら、ミラーレスカメラやビジネスインクジェットプリンターといった成長事業の拡大を積極的に進めてまいります。また、フォトイメージング分野におけるリーディングカンパニーとして、新たな商品・サービスを拡充してまいります。

強みと戦略

- カメラ・プリンターの圧倒的シェア：幅広いお客さまとのつながりを新たな製品やサービス開発に生かし、お客さま満足度をさらに高めてまいります。
- 幅広いチャネル：量販店やカメラ店といった店頭に加え、EC領域や自社ショールームなど、さまざまなチャネルでお客さまとの接点をさらに拡大してまいります。
- 1人当たりの生産性：コンシューマセグメントは1人当たりの生産性が高く、今後も既存事業の効率化を図りつつ成長事業や新規事業へ力を入れてまいります。

松阪 喜幸

取締役
専務執行役員



事業の概要

コンシューマセグメントは、BtoCの市場を対象にお客さまとの接点を拡大し、お客さまとの継続した関係性の強化を目指すセグメントです。カメラやプリンターなど豊富な製品やサービスを提供し、お客さまに写真や映像のさまざまな楽しみ方を提案しています。キヤノンマーケティングジャパンは日本市場において大変多くのお客さまからご支持をいただき、2018年はデジタル一眼レフカメラ、ミラーレスカメラ、コンパクトカメラ、インクジェットプリンター、レーザービームプリンターにおいて日本国内シェア1位を獲得することができました。特にミラーレスカメラにつきましては、ミラーレス初のKissブランドとなる「EOS Kiss M」、新システムとなる「EOS R SYSTEM」を発表・発売しました。カメラのリーディングカンパニーとして、ミラーレスカメラでもエントリーからフルサイズまで、幅広いお客さまにご満足いただけるよう、努めてまいります。

しかし、カメラもプリンターも市場が成熟してきているのは明白です。今後は既存事業の高付加価値製品や成長事業に注力しながら、昨年発売したスマホ専用ミニフォト

プリンター「iNSPiC」のように、新たな価値を提供できる商品・サービスを拡充することでお客様の満足度を高めてまいります。また、キヤノン製品のみならず、キヤノンブランド以外の商品販売や新たなサービスを拡充し、お客様の毎日が一層豊かで楽しいものとなるよう取り組んでまいります。さらに、お客様の価値観・行動が多様化するなかで、量販店・カメラ専門店や卸といった既存のチャンネルに加えて、EC領域を強化することで、お客さまとの接点のさらなる拡大を図っています。

当セグメントは、少人数ながらもキヤノンマーケティングジャパングループ内において生産性の高い組織です。既存事業はより一層の効率化を図りながら、成長のための投資を積極的に行うことで、さらなる成長を目指してまいります。

2019年12月期の市場見通しと事業戦略

レンズ交換式デジタルカメラ

レンズ交換式カメラの総市場は、2013年をピークに減少傾向にあり、一眼レフカメラは特にその傾向が強く出ています。一方、ミラーレスカメラは好調で、2018年は初めて一眼レフカメラ市場を上回り、2019年もその差は広がると予想されます。当社は、一眼レフカメラはもちろん、ミラーレスカメラもEOS Kiss MとEOS R、そして3月発売のEOS RP等を中心に、エントリー層からミドル層まで幅広いお客さまにご満足いただけるよう努めてまいります。

コンパクトデジタルカメラ

コンパクトカメラの総市場は減少傾向が続いており、2019年もその傾向は続くと想定しています。キヤノンは、市場を牽引してきている高倍率ズームカメラや高画質・高精細カメラといった高付加価値モデルに力を入れてまいります。

プリンター

インクジェット、レーザーを含めたプリンター総市場は、前年比約5%ダウンで推移しています。そのうち、インクジェットでは、ホーム機は減少傾向であるものの、ビジネスインクジェットは増加傾向にあります。ホーム機は高付加価値商品の拡販に注力して単価アップを図り、ビジネス機はデジタルマーケティングの活用などにより、積極的に拡大してまいります。また、iNSPiCのように、新たなお客さまに新しいプリントの楽しみ方を提案し続けてまいります。ホーム機の減少やプリントボリューム低下に伴う消耗品の減少をカバーし、トータルでの成長を目指してまいります。

新規事業

主要事業の市場が成熟しているなか、新規事業を推進していくことは急務です。既存のチャンネルに加えてEC領域や自社ショールームなどを通じて、外部仕入れ商材や新たなサービス事業の拡充に積極的に投資してまいります。

今後に向けたリスク対策

主要事業の市場が、想定よりもさらに縮小する可能性があります。ミラーレスカメラ、ビジネスプリンターといった成長事業や、新規事業、ECチャンネルへ積極的に投資し、新たな成長エンジンを駆動させてまいります。



エンタープライズセグメント

責任者による事業運営方針

人材：環境の変化を俊敏に察知し、お客さまが成長するための課題を解決するための発想力と実行力を備えた個・集団となります。

顧客基盤：築き上げたお客さまとの良質なリレーションを失うことなく、より深く、より広く、より多面的に接点を広げ、お客さまとともに成長・進化します。

提供価値：お客さまを把握し、市場動向をつかみ、己を理解し、顧客・市場に認めてもらえる魅力ある提供価値を備え、磨いていきます。

強みと戦略

- MA事業部の顧客基盤と業種別展開による高い営業力、および業務課題解決力
- CITSの高いシステム開発力・先端技術力、および豊富なプロジェクト経験と業界知識

これらを融合させ、高付加価値と生産性を両立させたビジネスモデルを創出し、業務特化型・サービス提供型のスタイルへの転換スピードを加速させて、「ITソリューションビジネスを大きく拡大」させていきます。

足立 正親

取締役
専務執行役員



事業の概要

エンタープライズセグメントは、金融・製造・流通・公共・文教を中心とする大手企業のお客さまに対して、業種ごとの経営課題解決につながるソリューションビジネスを展開しています。「お客さまとともに価値創造を実現し、それを提供することにより「真のパートナー」となる」ことをミッションとし、お客さまから頼りにされ、必要な時には最初に声をかけていただけるような組織・人が私たちのありたい姿です。そして、ビジョンは「市場・業界における存在価値を高め、社会に貢献していく」ことです。市場・業界から私たちの課題解決能力やソリューション提供力の価値を認められ、お客さまからは大いに期待される組織を目指していきます。

エンタープライズBUとしての最大のテーマは、MA事業部とキャノンITSグループとのシナジーの発揮です。キャノンITSは、SIerとしてこの数年で開発・技術力、品質がさらに向上しお客さまの信頼を獲得しています。私たちが市場で認められるために、キャノンITSが作り育ててきたITソリューションビジネスをしっかりと守りながら、さらに拡

大していきます。顧客業務を熟知した業種特化のソリューションを構築し、MA事業部の顧客基盤を最大限に活用して、多くの業界や業種で広く横展開ができるようなサービス提供型も意識したビジネスモデルを完成させていきます。さらに、キヤノンITSに学んだことを生かすことができれば、より品質の高いものができると確信しています。こうして、MA事業部の顧客基盤とキヤノンITSが培ってきたITソリューション力による化学反応で、爆発的な成長を遂げることを目標としています。

2019年12月期の市場見通しと事業戦略

業種共通の動向

IoT、AIなどデジタル技術の積極的な活用を通じて、ビジネスプロセスの抜本的な改革や新規ビジネスの創出を目的としたデジタルビジネスへの戦略的なIT投資を進める企業がさらに拡大すると見込んでいます。また、RPAなどを活用した業務効率化や労働時間短縮、テレワークなどワークスタイルの多様化に関する働き方改革へ向けた支出の増大も見込んでいます。

金融

クレジットカード、保険、証券／投資サービスにおける基幹系システムの更新／刷新需要や従業員の生産性向上に向けた投資、顧客接点の強化、Fintechなどの新たな取り組みが成長を支える見込みです。当社は、信託業務や損害保険調査業務領域を中心に、業務特化ソリューションを展開していきます。

製造

IoTやAI導入の投資が進むことで全市場平均を上回る成長を続け、自動車産業を中心とする組立製造だけでなく、製薬や化学、食品、消費財などのプロセス製造を含め、生産管理やサプライチェーン管理などの基幹系システムの更新需要が継続すると見込んでいます。当社はドキュメント管理や生産管理、需要予測、会計／人事給与などパッケージを切り口とした基幹システムを展開していくと同時

に、製造業においても業務特化ソリューションの開発を進めます。

流通

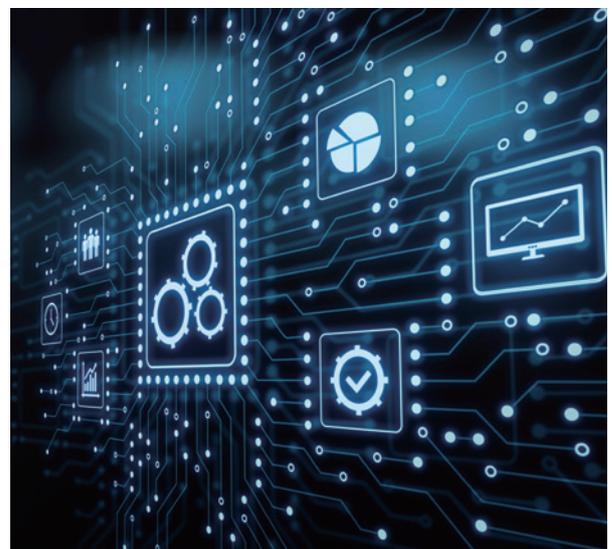
小売におけるM&Aに伴うシステム統合の需要、人手不足を背景とした生産性向上や業務の自動化、大手商社における基幹系システムの刷新／クラウド化などの需要などが見込まれます。当社は、POSなどの販促業務を中心としたソリューションや需要予測などを切り口とした基幹システム構築を展開していきます。

文教

教育現場のデジタル化も進み、業務支援システム、教育コンテンツ、校内設備インフラなどビジネスチャンスは多いと見込んでいます。当社もユーザーニーズの高い校務・管理業務ソリューション「in Campus Series」を中心に展開していきます。

今後に向けたリスク対策

ITS業界におけるSE不足の傾向は今後さらに深刻さを増していくと予測しています。グループ全体として、採用の拡大と質を両立しつつ、人材育成や外注先の選択と集中などによる生産性向上に努め対応していきます。



エリアセグメント

責任者による事業運営方針

- お客さまを深く理解し、経営課題、業務課題解決に貢献することでパートナーとともに成長してまいります。
- サービス&サポートの分野における高いCSを目指します。
- 情報とデータを活用し、均一のプロセス管理、マネジメントスタイルを確立し、パートナー、自社ともに効率化と生産性向上を実現させます。
- パートナーおよび社員のやりがい、働きがいを向上させ、PS(パートナーサティスファクション)・ESを高めます。

強みと戦略

- パートナーが持つ全国の顧客基盤とパートナーブランド：ここに新たな価値を提供し、パートナーと当社双方の成長につなげます。
- 全国約200拠点に広がるITサポート体制：成長領域のビジネスを拡大させるとともに、パートナーとの相乗効果を図ります。

久保 邦彦

上席執行役員



事業の概要

日本全国の、主に従業員数1,000名未満の中堅・中小企業のお客さまに対して、経営課題や業務課題の解決に貢献するビジネスを展開しています。

例えば、昨今お客さまの関心が高い、情報セキュリティ対策や業務効率化による生産性向上といったテーマに対しては、これまで培ってきた提案ノウハウや当社における実際の成功事例などを活用することで、お客さまに対して最適な解決策を提供します。

また、お客さまに対応するチャネルとしては、グループ会社であるキャノンシステムアンドサポート株式会社、全国のビジネスパートナーやディーラー、システムインテグレーターを中心としたシステムパートナーを有しています。

これらの顧客対応チャネルそれぞれが持つ強みと、キャノンマーケティングジャパングループが持つ強みを掛け合わせて最大化するために、エリアマーケティングを展開し、市場や顧客に則した最適な顧客対応体制を構築してまいります。

当事業は、キヤノンマーケティングジャパングループ内において、売上規模・要員規模ともに最大のセグメントであり、中堅・中小企業のIT投資が堅調に推移していることから、今後の成長が期待されている事業です。お客さまに対するキヤノン製品の提供だけでなく、上述のようにお客さまの経営課題や業務課題に合わせたソリューションを提供することでお客さまと深い信頼関係を築き、BtoB分野における中堅・中小企業市場において、さらなる成長を目指してまいります。

2019年12月期の市場見通しと事業戦略

企業は働き方改革による業務効率化や時短、生産性向上を進めており、それに伴ってAI・クラウド・RPAなどの分野でIT投資が活発に行われるものと思われます。

また、Windows7のサポート終了を受け、2020年まではビジネスPC関連の商談が活発に推移すると見込んでいます。

特に、中堅・中小企業層のお客さまは、これらの分野を専門に扱う部署や人材が社内に不足しているため、当社にとってはこれらをワンストップで請け負う機会が広がっています。これらの需要を取り込むことでITソリューション分野での成長を見込んでおり、その実現のための組織を立ち上げ、中堅・中小企業向けITソリューション商談を全チャネルで本格展開していきます。

一方で、複合機やレーザービームプリンターといったドキュメントの出力機器は、機器の集約化やドキュメントの電子化が進んでおり、市場の今後の大きな成長は見込めません。このような環境下でプロダクトを拡販していくためには、上記ITソリューションに付随したプロダクトの提供や、お客さまの生産財としてのプロダクトの提供が欠かせず、これらの分野に戦略的にリソースを投下することが必要であり、体制の強化・人材育成を図っていきます。

現在、ITソリューション分野における企業の投資は活

況であり、当社の顧客対応チャネルでもあるSlerを取り巻く市場環境はポジティブです。Slerの業種・業務ソリューションに付随した特定分野でのプロダクト提供は今後も成長を見込んでいます。

今後に向けたリスク対策

- 売上構成比の高いカウンタ保守ビジネスにおける売上減少リスク

対策：新規のMFPユーザー獲得により、プリントボリュームの増加を図ります。

- パートナーの高齢化・後継者不在等の事業継続リスク

対策：パートナー同士のビジネスマッチング、当社からの人的支援、パートナーのお客さまを共有しフォローできる体制を構築します。



プロフェッショナルセグメント プロダクションプリンティング

責任者による事業運営方針

- 専門性の高いお客さまとともに成長し続けるため、社員一人ひとりが考え行動し、高品質な製品・サービスときめ細やかなサポートをスピード感をもって提供します。
- 印刷市場を取り巻く変化に対応し、お客さまの変革をサポートするプロフェッショナル集団になります。

強みと戦略

- 長年、データプリントサービス※に携わるお客さまを中心とした顧客基盤をカラーインクジェットプリンターで維持・拡大させます。
- それらのお客さまのパートナーとして培ってきた技術力・開発力を生かし、新たな市場への参入を図ります。

※データプリントサービス:大量に発送される請求書やダイレクトメールなど、個人情報に基づき、データの印刷に加え、編集・加工・封入などを請け負うサービス

事業の概要

高速デジタルプリンター・広幅プリンター・POPシステムおよび消耗品の販売、印刷前後処理加工機および印刷関連ソフトウェアの販売、保守サービスの提供、ワークフローシステムの開発・提供、プリントサービスの提供を行い、主に印刷業界を中心としたお客さまの変革をサポートしています。

2019年12月期の市場見通しと事業戦略

印刷市場は緩やかな減少傾向で推移しており、2019年もその傾向は変わらないと思われます。そうしたなかで、デジタル印刷市場は、欧米に比べると遅れてはいるものの拡大傾向にあります。これはDM・保険通知・学習教材のような大量生産から多品種・小ロットへとといった、ニーズに合わせたオンデマンド印刷への変化を表しています。そのような環境のなか、以下の事業戦略に取り組んでまいります。

- データプリントサービスのプリンターを帳票と可変データを合わせて印刷するソリューションを提供することにより、カラーインクジェットプリンターでリプレースし、顧客基盤を維持・拡大します。
- 成果物に合わせたカラーデジタルプリンターやソリューションメニューの提供により、新規のお客さまを獲得し、ストックビジネスの拡大を図ります。

- 産業印刷向け新製品でサイン・ディスプレイ・ラベルなどをターゲットに市場参入を図ります。
- 大判プリンター新製品と図面管理ソリューションによる他社リプレースで新規のお客さまを獲得します。
- 検査装置やワークフローシステムでプリンターの差別化やトータルソリューションの提供を行い、売上の拡大を図ります。
- ドキュメント製作、オフィス機器管理などを請け負うアウトソーシングビジネスをお客さま先常駐や非対面で提供することで、コストダウンやコア業務への集中などの課題解決に貢献し、お客さまとの関係強化を図ります。

今後に向けたリスク対策

商業印刷におけるオフセット印刷の低価格化により、デジタル化が想定より進まない可能性が考えられます。そのためにもプリンティングを越えて、IT技術をはじめとするキヤノンマーケティングジャパングループの豊富なソリューションで、印刷市場のお客さまが抱えるさまざまな課題にお応えしてまいります。



高速連帳プリンター

プロフェッショナルセグメント

産業機器

責任者による事業運営方針

成長戦略を常に念頭に!!

ミッション: 安心安全で豊かな「暮らし・仕事・社会」の実現に向け、産業基盤の技術的発展と価値あるソリューションを提供します。

ビジョン: 「顧客主語」を実践するグローバルな視野を持ち、当社独自事業の促進とサービス事業を展開している利益ある産業機器部門

強みと戦略

- 世界の優れた装置を発掘し、技術とともに提供
- さまざまな装置群の設置、サポートに対応できるフィールドサービス
- 産業分野の顧客に対して、プロセス改善を含むトータルソリューションを提供

事業の概要

半導体製造装置、半導体検査装置、IoT関連ビジョン、レーザー加工関連機器の販売と各装置の設置・サポートを行っています。

現在の取扱社数は、世界7カ国18社。今後もお客様のニーズに応えられるよう、商品群の拡充を加速させ、活動領域の拡大も図ってまいります。

2019年12月期の市場見通しと事業戦略

好調を呈してきた半導体市場では、メモリー需要の伸びに不透明感が出ており、NANDフラッシュメモリーの生産調整に伴う設備投資実施に大幅な遅延が発生し、販売計画に影響が出る見込みです。

一方、自動運転、AI、IoT技術の進展によりCMOSイメージセンサー、電源IC、各種センサー分野は活発な状況が続く見通しです。

不安定さがある市場に対しては、昨年来推進している顧客と製品の多様化をさらに強化していきます。また、サービス売上向上にも引き続き力点を置いてまいります。

非半導体市場では、IoTビジョンやレーザー加工関連分野が堅調に推移する見通しです。

IoTビジョン関連では、キヤノン製CMOSイメージセンサーのカメラユニット化、AIカメラ化により商品群を拡充するとともに、ソリューション提案力の強化で新規市場の開拓を推進します。

レーザー加工関連では、特に3Dプリンターによる部品量産化が進む航空宇宙やエネルギー市場向けの大型金属3Dプリンター装置の販売を強化します。

今後に向けたリスク対策

リスク: 市場の急激な変化。海外BPとの関係解消

対策: 変化に対応できる新規商品群の獲得

新規ビジネスパートナーの開拓の推進

顧客および商品の多様化を強化



半導体製造装置

プロフェッショナルセグメント ヘルスケア

責任者による事業運営方針

CT、MRI、X線画像などをクラウド上で保管・閲覧できる医用クラウドサービス「Medical Image Place」の拡充と拡販を中心に、我々の強みを生かしたソリューションを提供し、医療現場の効率化と患者負担の軽減に貢献します。また、ここ数年行ってきた変革を加速させながらグループ連携をさらに強化することで、事業基盤の拡大とシナジーの最大化を図ります。

強みと戦略

- 平成30年診療報酬改定が追い風となり、「Medical Image Place」の需要増加が見込まれます。
- OCT Angiographyは診療報酬改定の影響で市場が活性化。なかでも当社のOCT-HS100は強みである高精細画質が市場から高評価、今後はAIを融合させ拡大を狙います。
- 医画像ソリューション事業は国内No.1医療機器メーカーのCMSCとの協業スキーム構築により、さらなる事業拡大を図っていきます。

事業の概要

キヤノン製のデジタルラジオグラフィ(X線デジタル撮影装置)や眼底カメラ、自社製品である過酸化水素ガス型滅菌器「ESシリーズ」、全自動散薬分割分包機「AX930」や「AX45f」を中心に、国内外のさまざまなハードウェアを販売しています。加えて、当社の強みである映像とITを生かしたクラウド遠隔読影インフラサービス等の医用画像ソリューションを展開しています。

また、大規模な医療情報システム構築からレセコン、電子カルテ、健診システム、調剤システム等を提供し、お客さまの多様なニーズにお応えしています。

2019年12月期の市場見通しと事業戦略

平成30年診療報酬改定で加算が付いたり、規定・条件が緩和された領域の市場拡大・活性化が見込まれます。また、ICTを活用した地域医療連携の推進や医療情報システムのクラウド化、医療分野におけるAI開発・実用化の進展が見込まれています。

我々は、医用クラウドサービス「Medical Image Place」やOCT Angiographyなど、今回の診療報酬改定

で加算が付いた領域の商材に注力するとともに、「画像診断支援領域」と「診断・治療行為における医療従事者の業務負荷軽減」にフォーカスし、キヤノングループが持つさまざまなリソースを組み合わせることで、AIなどの先端的なITを活用した医療ITサービスを展開していきます。

また、ストックビジネスの拡大に力を入れており、利益水準の底上げを図っていきます。

今後に向けたリスク対策

2年に1度実施される診療報酬改定や国の政策によっては、当社の取扱製品にとって逆風となる可能性があります。



眼科機器

取締役および監査役

(2019年3月27日)



長谷川 茂男
監査役(社外)

手戸 邦彦
常勤監査役(社外)

土橋 昭夫
取締役(社外)

大澤 善雄
取締役(社外)

楠美 信泰
常勤監査役(社外)

清水 正博
常勤監査役

濱田 史朗
取締役
上席執行役員

松阪 喜幸
取締役
専務執行役員

坂田 正弘
代表取締役社長
社長執行役員

足立 正親
取締役
専務執行役員

井上 伸一
常勤監査役

社外取締役コメント



取締役(社外)
土橋 昭夫

お金は、努力すればある程度は儲けることができると思います。しかし、より大きく儲けるためには努力だけでは不十分です。時流に乗ることです。努力して、それが時流に乗っていれば自然に儲かるようになります。

言い換えれば、今、時流は何かを見極めることがすごく大事だということです。

当社の中期経営計画では、ITソリューションを原動力とするというのが大きなテーマになっています。目指す方向、時流の読みは間違っていないと思います。

その上で私が課題と考えているのは、その計画を推進していく人材をいかに確保するかという点です。ITの専門能力に秀でた人材をスカウトするなど、人材採用面での大胆な戦略展開は急務であると思います。

当期、当社は指名・報酬委員会を設置しました。コーポレートガバナンス上の取り組みとして評価できると思います。指名委員として、実効性のある運営を目指します。

当社には取締役会で物を言にくいといった雰囲気はまったくありません。また、人を大事にする会社なので、本当にアットホームな印象を受けます。社員も生き生きと働いており、もう一度サラリーマンになるとしたら、私はこういう会社に入りたいと思います。



取締役(社外)
大澤 善雄

当社の中期経営計画では、成長著しいITソリューション市場に特に注目し、ITソリューションを原動力として成長戦略を描いています。社外取締役として、コーポレートガバナンス、経営の透明性の維持確保に努めるとともに、成長に向けた取り組みへの助言も重要な役割であると認識しています。

私は総合商社の時から、またその後のITソリューション会社の社長、会長の時を含めて約15年間経営に携わってきました。IT化のスピードはますます速く複雑になってきており、同等以上のスピードで対応していくことがキヤノンマーケティングジャングループのさらなる成長のためには必要であると考えています。

私は総合商社の時から、またその後のITソリューション会社の社長、会長の時を含めて約15年間経営に携わってきました。IT化のスピードはますます速く複雑になってきており、同等以上のスピードで対応していくことがキヤノンマーケティングジャングループのさらなる成長のためには必要であると考えています。

当社には、キヤノンブランドというずば抜けた強みがあります。そして、中小企業向けの強力な全国販売網を持っています。さらには、データセンターも運営しており、カメラ映像や複写機、パソコンからのデータをクラウド上で一括管理するといったサービスも提供しています。複写機やカメラ、パソコンなどの販売に加え、ITソリューションをプラスアルファするというサービスモデルには、キヤノンマーケティングジャングループならではの強みを発揮でき、大いに成長が期待できると考えています。そのための経営戦略の助言に微力ながら全力で取り組んでいきたいと思っています。

投資家向け情報

canon.jp/8060-ir

経営方針、コーポレートガバナンス、財務データ、IR資料、株式情報などの情報を掲載しています。



個人投資家の皆さま向けに、キヤノンMJグループが提供する価値や経営計画などについてわかりやすく解説したページもご用意しています。

canon.jp/8060-indi

