

キヤノンマーケティングジャパン

中期経営計画

(2020-2022)

キヤノンマーケティングジャパン株式会社
代表取締役社長

坂田正弘

2020年1月29日

Canon

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

1 2019年の振り返り

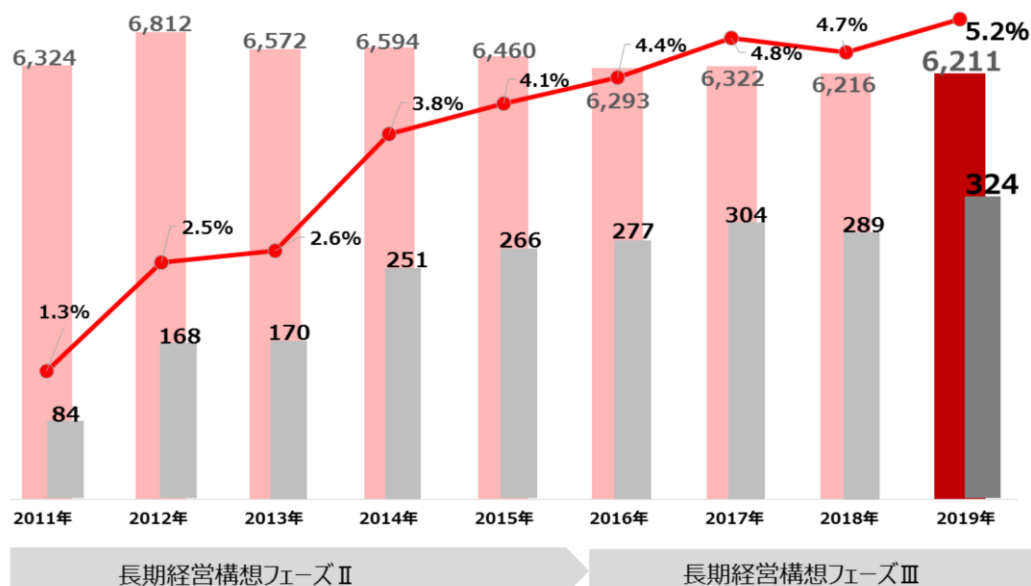
2 中期経営計画（2020-2022）

3 戦略的投資について

1 2019年の振り返り

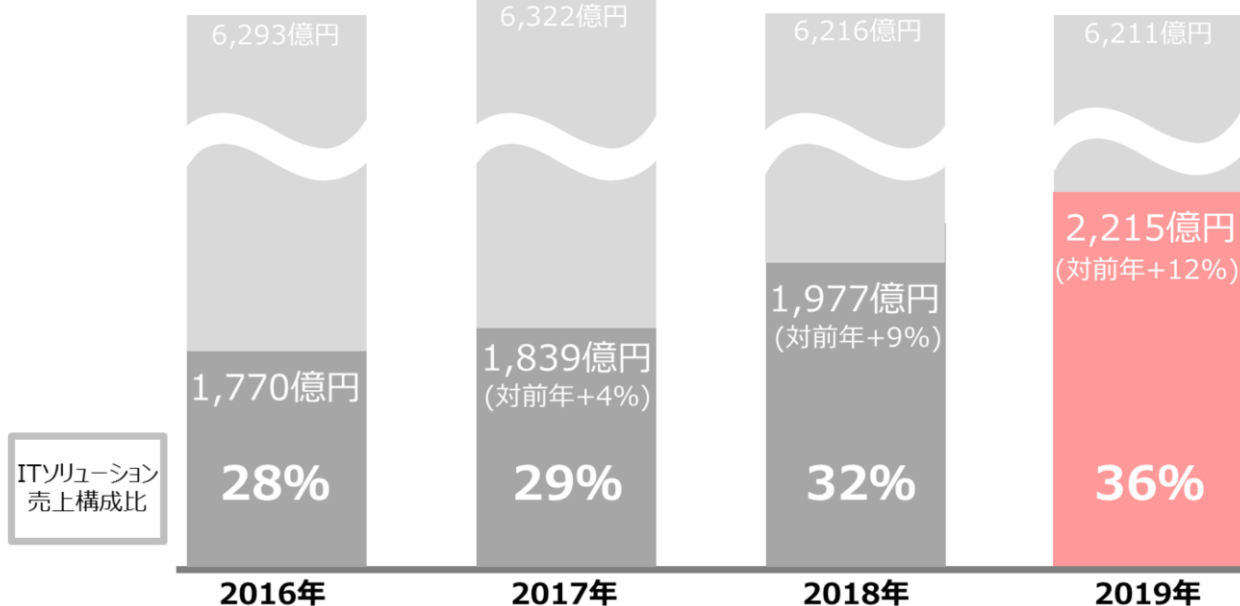
2 中期経営計画（2020-2022）

3 戦略的投資について



高付加価値なものを中心に販売し、販管費を抑え筋肉質な体質に変化を遂げてきた
 2019年は荒利を増加させることができ、過去最高の営業利益率5.2%を達成

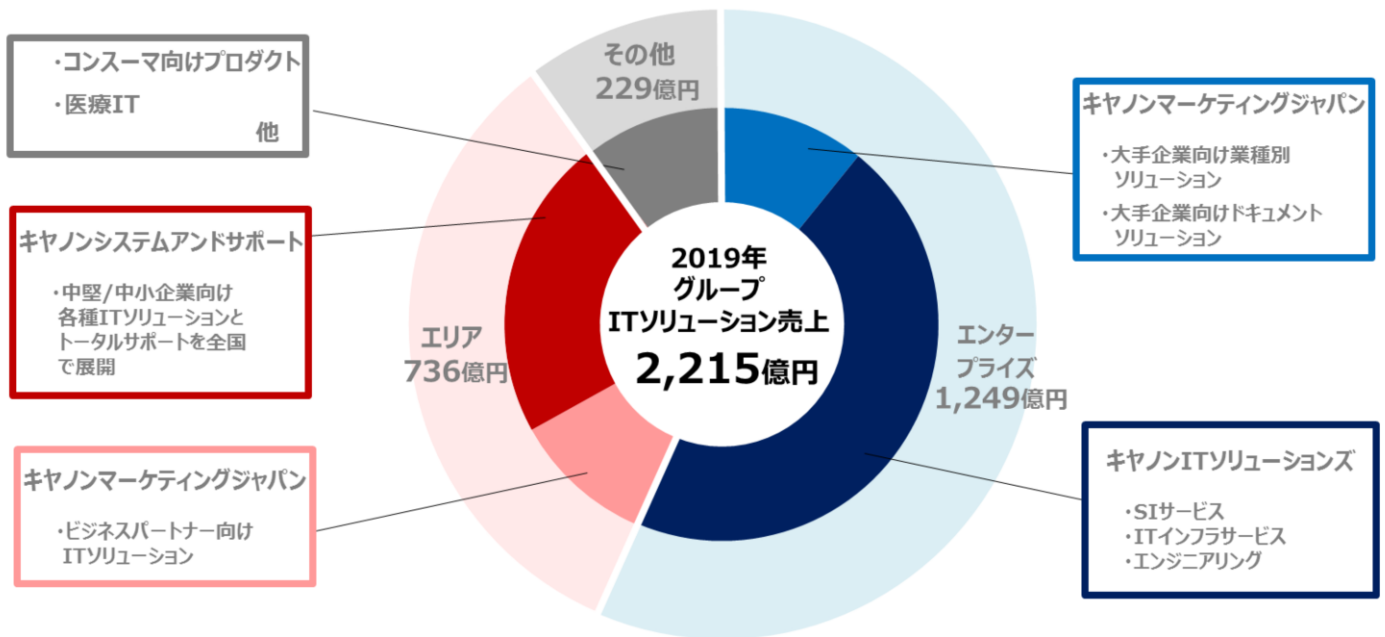
- ・ 売上は2016年から同程度の推移である。
- ・ 一方、営業利益は少しずつ増益してきている。
- ・ 2018年は減益だったものの、2019年は増益となった。
- ・ 増益の要因として、台数やシェアを追いかける従来の考え方から、高付加価値なものを中心に販売する考えに移行したことが挙げられる。
- ・ 最たるものは、インクジェットプリンターである。
- ・ 消耗品に頼らず、製品本体でも利益を出していく販売方法にした。
- ・ また、生産性の高い働き方をし、そのなかで販管費を抑えることで、筋肉質な体質への変化が出来つつある。
- ・ 営業利益率は5%を超え、今後さらにこの比率を高めていきたい。



PC関連ビジネスが活況を呈したフォローの風が吹いたこともあるが、ITソリューション事業は売上2,000億円を突破。対前年二桁成長となる

- ・ 成長分野であるITソリューション事業が、全社売上高の3分の1を超えている。
- ・ 2019年はWindows7のサポート終了に伴うPC関連ビジネスが伸びた。
- ・ よって、2019年の数字が我々の実力値だと見るのは早計である。
- ・ しかしながら、ただPCの販売数を増やしたわけではなく、お客さまに対し、様々なソリューションやサポートを提供しており、利益を伴うITソリューション事業になってきている。
- ・ 当面の目標だった、ITソリューション売上 2,000億円を達成できた。
- ・ 2025年には売上3,000億円を目指しており、少しずつ前進しているところである。

ITソリューションは、キャノンITソリューションズ・キャノンシステムアンドサポートを中核に、グループトータルで展開



© Canon Marketing Japan Inc. 2020

6

- ITソリューション事業の中核は、円グラフの濃青で示しているキャノンITソリューションズ（以下、キャノンITS）である。
- 2015年に社長に就任した際、あらゆるビジネスがITをベースにして動いていく、と申し上げた。
- 実際、我々のBtoBビジネスにおいて、あらゆる領域でソリューション提供が行われている。
- キャノンITSの成長に加え、大手企業向け直販・パートナー向け、キャノンシステムアンドサポート（以下、キャノンS&S）、医療ITもまだ規模が大きく無いものの、頑張っている。
- 全体的にバランスがよくなってきている。

中核となるグループ会社がITソリューションで成長し過去最高益を達成

**キヤノンITソリューションズ
(エンタープライズセグメント)**

- SIサービスは、案件大型化とパッケージ型SI案件の増加で収益が向上
- 高い運営品質でご評価をいただいているデータセンターで、コロケーションに加え、保守・運用メニューを拡充し、収益が向上



過去最高益

**キヤノンシステムアンドサポート
(エリアセグメント)**

- 業務効率化のソフトウェアにセキュリティ・クラウドサービス等を組み合わせソリューションビジネスを拡大
- ITS導入支援から構築後の運用サポート含め、一気通貫したビジネスを拡大
- Windows10対応ビジネスの拡大



過去最高売上・利益

- ・ 大手企業と中堅中小企業、会社規模によってお客さまのニーズが異なる。
- ・ キヤノンITSを中心としたエンタープライズ領域は、システム構築などSIサービスが中心であり、案件が大型化してきている。
- ・ スクラッチで一から作り上げる従来の手法から、なるべくパッケージ化し、お客さまにソリューション提案をする方法に変えてきており、収益が上がってきた。
- ・ 2012年からスタートした西東京のデータセンターは、稼働開始以来大きな問題もなく、高評価をいただいている。
- ・ データを預かるだけでなく、保守運用も含めたメニューを拡充することで、お客さまのビジネスの一部分を我々が担うビジネスになりつつある。
- ・ 中堅中小企業向けの中核となるのは、キヤノンS&Sである。
- ・ 2019年度はPCの入れ替え案件が多かった。
- ・ 中小企業の領域でも、様々なパッケージの導入や、クラウドサービスの使用等、お客さまがITを活用するようになってきた。
- ・ キヤノンS&Sは、この状況に合わせ、お客さまに提案することに加え、導入後のサポートもできてきている。
- ・ この領域はIT化が進むため、今後も大きな拡大・収益の向上が見込める。

レンズ交換式
デジタルカメラ

- 14年連続シェアNo.1を継続するも、市場縮小により販売台数、金額ともに大幅に減少
- EOS Rシステムのラインアップを増やしフルサイズ機拡大の基盤を構築

インクジェット
プリンター

- 6年連続シェアNo.1を継続
- 大容量インクモデルGIGA TANKの発売など、高付加価値モデルの構成比を拡大

オフィス
MFP

- 市場が縮小する中、低採算案件の選別を行い収益性を維持
- 保守サービスは、大企業を中心にプリントボリュームが減少するも単価下落は抑制

レーザー
プリンター

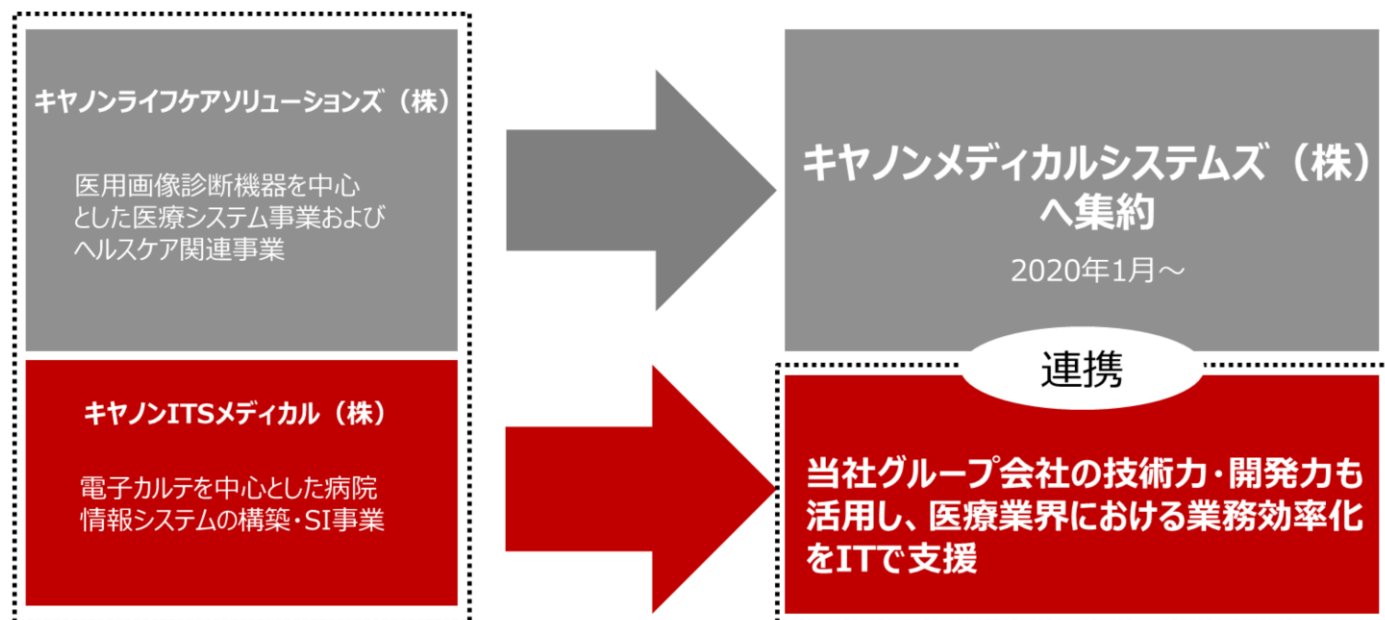
- 27年連続シェアNo.1を継続。複数の大型案件の受注や特定業種向けの拡大等により、出荷台数は前年比増加
- カートリッジは、ペーパーレスの本格化等により減少

© Canon Marketing Japan Inc. 2020

8

- ・ 従来商品については市場が縮小しているとは言え、踏ん張っていかないといけない。
- ・ オフィスMFP以外はシェアNo.1を維持しているものの、このままでは売上・利益が減っていくだろう。
- ・ 従来の販売方法だけでなく、意図を持った活動をしていかないといけない。
- ・ レンズ交換式デジタルカメラにおいては、ミラーレスカメラへの移行が進んでいる。
- ・ 当社はEOS R/RPを発売しており、2020年も新製品を予定している。
- ・ レンズを含めたEOS Rシステムを通じ、ミラーレスの分野を推し進めていきたい。
- ・ インクジェットプリンターについては、売上台数ただ追いかけるのではなく、機能をしっかり訴求することで、最も売りたい中核商品をお客さまにご購入いただけるように提案していく。
- ・ また、大容量インクモデルのラインアップをさらに増やし、高付加価値モデルの構成比を上げていきたい。
- ・ オフィスMFPについては、特に大手企業においてペーパーレス化が進んでいる。
- ・ プリントボリュームが前年を上回る状況が続いているが、大手企業向けについては、減少してくるだろう。
- ・ 中堅中小企業においても、今までのような増加は見込めなくなるだろう。
- ・ ソリューションも含めた提案をすることで、MFPの拡販に努める。
- ・ プリントボリュームが減少するため、単価の下落をしっかりコントロールしていきたい。
- ・ レーザープリンターも、ペーパーレス化の影響を大きく受けるものの、業界によっては活用が見込める分野もあり、数年前から特定業種向けの拡大を図っている。
- ・ この拡販は成果が出ており、今後さらに進めていく。
- ・ 従来のOA用途のような単なる出力というより、例えばPOP印刷のようなビジネスにつながる出力をお客さまに提案していきたい。

当社ヘルスケア事業（～2019年12月）



© Canon Marketing Japan Inc. 2020

9

- ・ 今年1月1日に、キヤノンライフケアソリューションズを、キヤノンメディカルシステムズに移管した。
- ・ キヤノンITSメディカルは、引き続き当社グループにとどめている。
- ・ 昨年は電子カルテを中心とした病院情報システムの構築等で、非常に良い成果を出せた。
- ・ メディカル分野は地域医療がしっかり進んでおらず、日本の医療分野におけるITは遅れている部分がある。
- ・ キヤノンITSの技術力も生かしながら、医療ITを提案することで、この分野を伸ばしていきたい。

1 2019年の振り返り

2 中期経営計画（2020-2022）

3 戦略的投資について

「高収益企業グループへ」

社会やお客さまの変化に先んじたソリューションの提供で収益の最大化をめざす

成長戦略

- ITソリューション事業への注力
 - ・社会課題解決
 - ・経営課題解決
 - ・高付加価値ビジネス提供

収益力強化

- ・ キヤノン主要事業の収益維持
- ・ ITを活用した社内生産性向上

IT技術力

キヤノンブランド

顧客基盤

© Canon Marketing Japan Inc. 2020

11

- ・ 我々が掲げているのは、「高収益企業グループ」
- ・ 成長戦略については、ITソリューション事業をさらに伸ばしていく。
- ・ 収益力強化については、主要事業でしっかり踏ん張ることと、社内の生産性向上を掲げている。
- ・ 社内の業務システム刷新のために、それなりの費用をかける予定である。
- ・ これは、生産性向上のために、今やるべきことだと判断した。

日本の労働人口の減少

当社の人員も中長期的には減少の見通し

生産性を高め、高収益をあげることができる企業へ

業務プロセス見直し

ITの活用徹底

働き方改革

自社ノウハウの活用

顧客接点の強化

【成長戦略】と【収益力強化】を両立した高収益企業グループへ

- ・ 当社グループも中長期的には人員減が見込まれ、日本全体についても、今後労働人口が減少していくだろう。
- ・ そのなかで、生産性をどう上げていくのが課題である。
- ・ 業務プロセスの見直しやITの活用、働き方改革。
- ・ これらを我々自身が実践し、お客さまに提案することで実現していきたい。

	実績	中期経営計画	
	2019年	2020年（予想）	2022年（計画）
売上	6,211億円	6,000億円	6,400億円以上
営業利益	324億円	340億円	380億円以上
営業利益率	5.2%	5.7%	5.9%以上
親会社株主に帰属 する当期純利益	223億円	228億円	255億円以上

- ・ 2020年はキヤノンライフケアソリューションズの移管の他、PC関連の反動減が想定されており、減収の計画としている。
- ・ 2022年には売上だけでなく、営業利益が伴った成長をしていきたい。
- ・ 営業利益率もさらに上げていきたい。

	実績		中期経営計画			
	2019年		2020年 (予想)		2022年 (計画)	
	売上高 (伸び率)	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	1,328億円 -	69億円 (5.2%)	1,253億円 (▲5.6%)	62億円 (4.9%)	1,150億円以上	55億円以上
エンタープライズ	1,958億円 -	101億円 (5.1%)	1,965億円 (+0.4%)	114億円 (5.8%)	2,200億円以上	140億円以上
エリア	2,683億円 -	144億円 (5.4%)	2,630億円 (▲2.0%)	155億円 (5.9%)	2,700億円以上	170億円以上
プロフェッショナル	437億円 -	16億円 (3.7%)	346億円 (▲20.8%)	23億円 (6.6%)	450億円以上	35億円以上
連結 計	6,211億円 -	324億円 (5.2%)	6,000億円 (▲3.4%)	340億円 (5.7%)	6,400億円以上	380億円以上 (5.9%以上)

* 実際にはセグメント別数値と連結合計数値の間に「全社・消去」が含まれます。

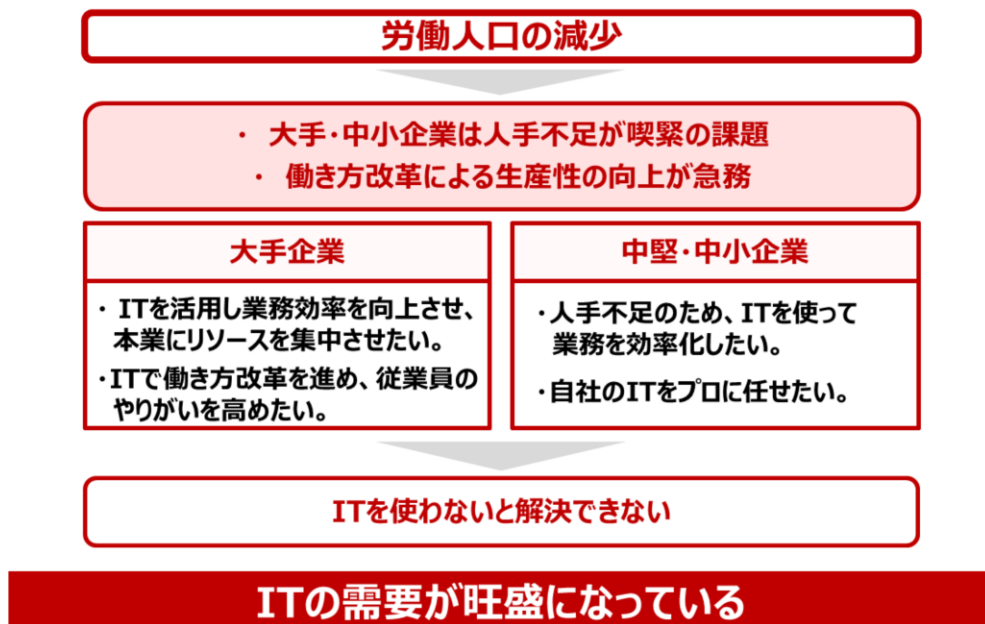
© Canon Marketing Japan Inc. 2020

14

- ・ 残念ながら、コンシューマは2022年に向け売上・営業利益ともに減少すると想定している。
- ・ その分、エンタープライズ・エリアを成長させなくてはならない。
- ・ プロフェッショナルも、規模は大きくないが、利益が出る体質にしていきたい。

成長戦略

～ITソリューション事業への注力～



- ・ 大手企業と中小企業では事情は異なるものの、お客さまからは、労働力不足のお話をよく聞く。
- ・ 大手企業からは、IT活用を通じた業務効率の上げ方や、本業・コアビジネスへの集中、働き方改革の推進についてご要望をいただく。
- ・ 中堅中小企業からは、人手不足や高齢化に関する解決提案を要望されることが多い。
- ・ また、導入後のシステムの維持管理が自社内でできないため、サポートのご要望もいただく。
- ・ 人手をかけずに業務を進めていくにはITが重要である。
- ・ IT需要が旺盛な状況は、今後も数年間続くと見ており、我々のビジネスにつなげていきたい。

国内IT市場の見通し

(2019年を100とした場合の推移)

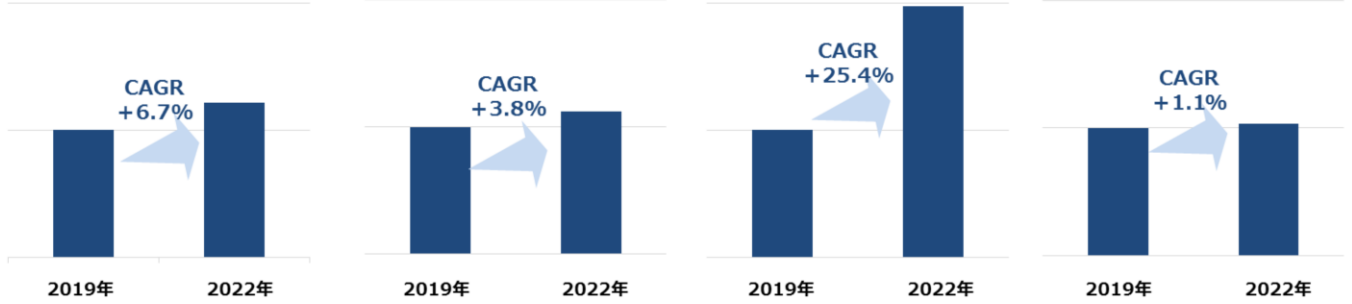
データセンター

ITセキュリティ

クラウドサービス

* IaaS見通し

中小企業IT



国内IT市場は、年平均成長率2%（2019年→2022年）程度で拡大する見込みの中、成長性の高い／顧客基盤の大きい領域を中心にビジネスを展開する。

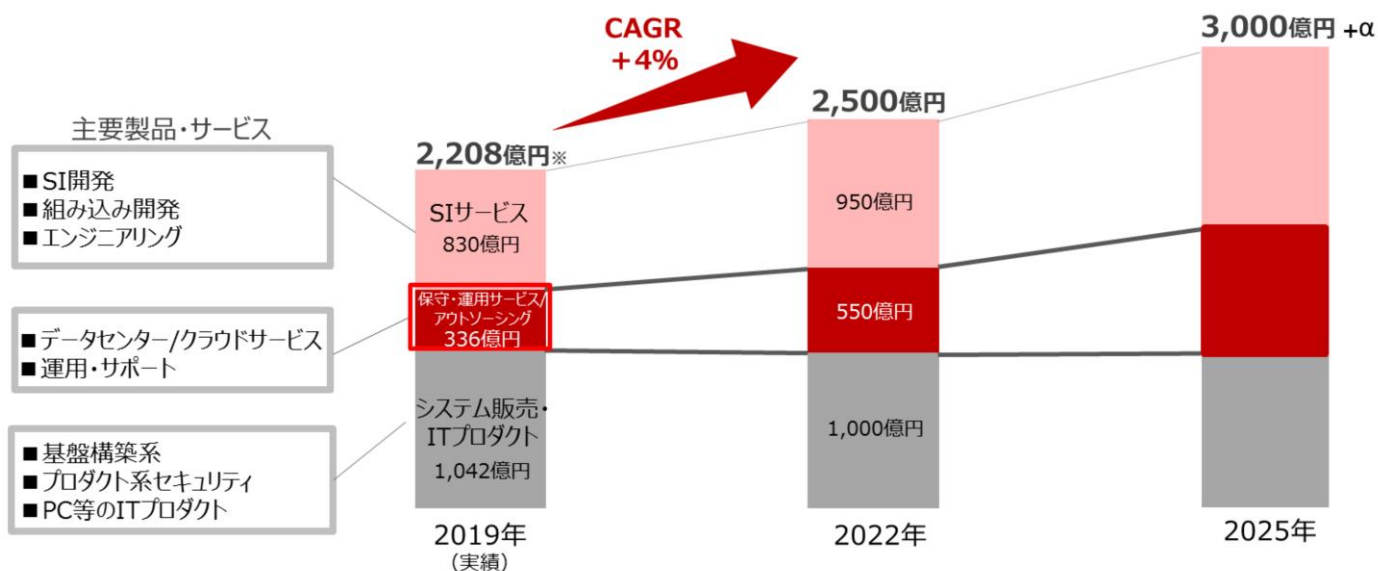
※市場見通しは外部公表予測（IDC・富士キメラ総研）に基づく当社作成

© Canon Marketing Japan Inc. 2020

17

- ・ 国内のIT市場の見通しである。
- ・ データ量が非常に増えており、データセンターの需要が増えている。
- ・ セキュリティに関しての様々な提案もしっかり行っていく。
- ・ ITそのものを所有したくない、というお客さま向けのクラウド。
- ・ これは非常に大きな成長が見込まれており、この分野もしっかりと行っていく。
- ・ 中小企業向けITの市場はそれほど大きな伸びは見込まないものの、高齢化や人員不足等の背景を鑑み、我々は大きく伸ばしていく領域である。

SIサービス領域を中核に【保守・運用サービス/アウトソーシング】の拡大をめざす



※2019年実績につきましては、新たな区分での開示に際し、主にキヤノン製品関連のサービスでITソリューションに含まれていた売上を除いております。

© Canon Marketing Japan Inc. 2020

18

・ ITソリューション事業の売上高について、2025年に3,000億円、或いは、3,000億円以上を目指している

- ・ 中間年である2022年には2,500億円規模にしていきたい。
- ・ 内訳はスライド内に記載のとおりである。
- ・ プロダクトよりも、システム構築やサポートの領域を大きく伸ばしていきたい。

・ 2025年についても、想定できない部分があるため数字は割愛しているものの、プロダクトではなく、グラフの上部2つの領域を大きく伸ばしていく。

「FOREMAST」はじめとする計画主導型SCMソリューション

～サッポログループさま向けにシステムを構築～

※SCM＝サプライチェーン・マネジメント

お客さまの課題

- ・トラックドライバー不足
- ・物流コストの上昇
- ・需給調整の複雑化

提供したソリューション

- 計画主導型システムの構築
- ・AI技術を活用した需要予測・
サプライチェーンプランニング
- ・物流平準化シミュレーション

提供価値

- ・在庫の適正化
- ・輸送の平準化
- ・需給業務の高度化

物流クライシスの課題

製造業に対する実績
コンサルティングサポート力働き方改革の実現
収益性・生産性向上

*「令和元年度近畿地方発明表彰」において「需要予測モデルの動的決定技術（特許第4339769号）」が「発明奨励賞」を受賞しました

長年培ったノウハウ・技術力で、企業の経営課題・社会課題の解決へ

© Canon Marketing Japan Inc. 2020

19

- ・ ここで事例を2つご紹介する
- ・ ひとつめは、サッポログループさまにソリューションを提供した例。
- ・ 大手企業のお客さまの課題を理解し、我々の技術を課題解決に活用した例である。
- ・ この事例では、在庫の適正化や物流の波を平準化することができた。
- ・ 需給を上手にコントロールすることを提案し、実際に稼働している。
- ・ こういったビジネスを今後も沢山行っていきたい。

中小企業のお客さまの経営課題をベストオブブリード型のITでまるごと解決

人材不足

営業力強化

働き方改革



全国に広がる導入支援・サポート・運用体制を活用し、ITコンシェルジュサービスを拡大させる

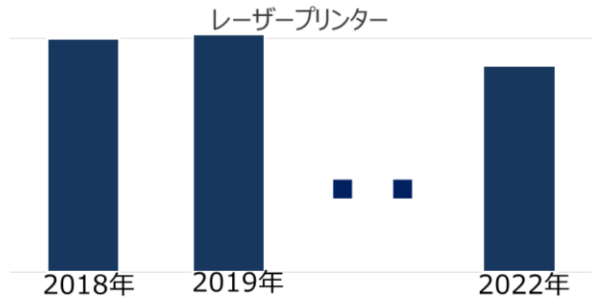
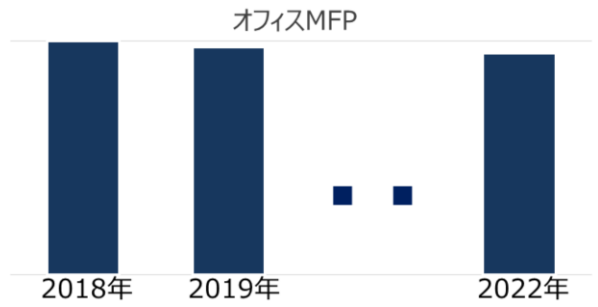
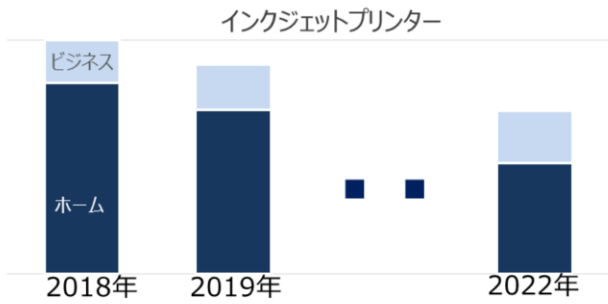
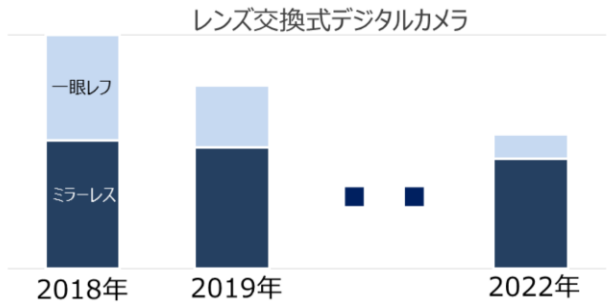
© Canon Marketing Japan Inc. 2020

20

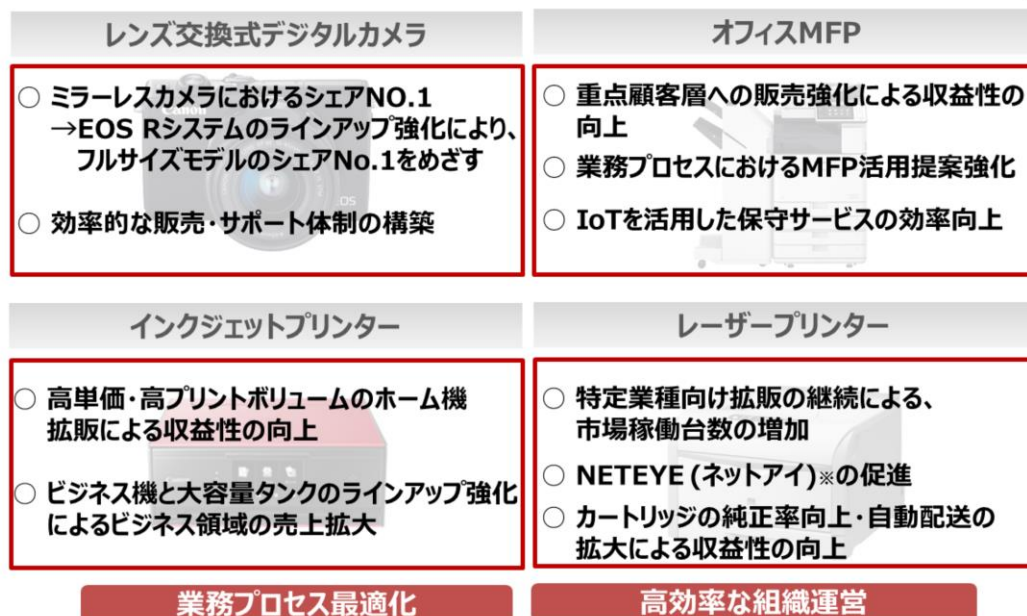
- ・ 中小企業のお客さまは、人材不足や高齢化以外にも様々な課題を抱えている。
- ・ 例えばセキュリティ対策等が挙げられる。
- ・ 我々が持つあらゆるリソースを提供することで、中小企業のお客さまの課題解決に役立ちたい。

収益力強化

主要製品の市場見通し
(国内出荷台数：2018年を100とした場合の推移)



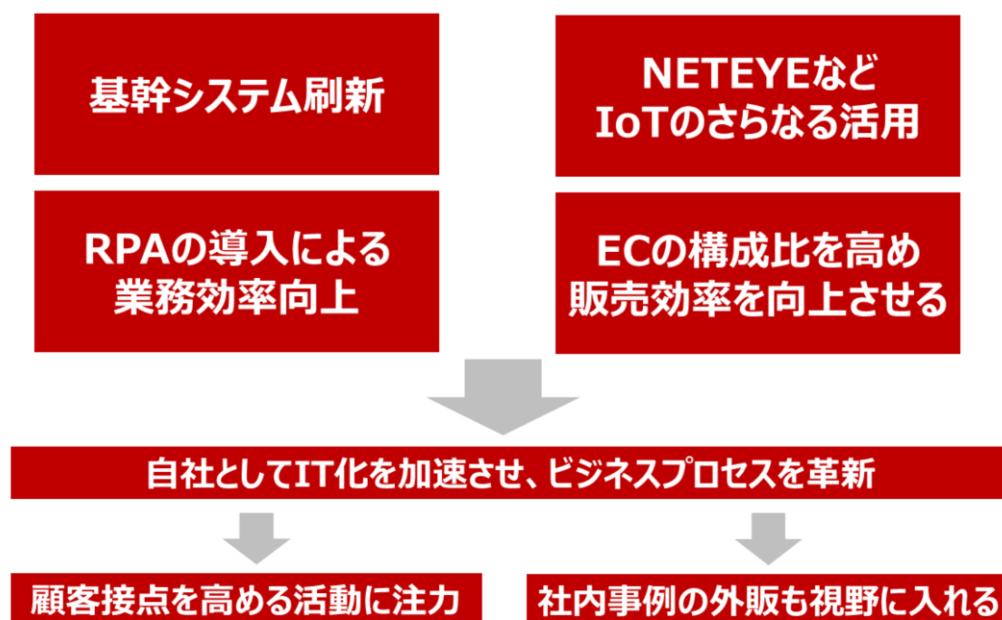
※市場見通しは全て当社調べ



※ インターネットを利用して複合機等の状態を常に見守り快適な使用環境をご提供するオンラインサポートサービス

収益の維持に向け徹底する

- ・ レンズ交換式デジタルカメラについては、今年はミラーレスカメラ・レンズのラインアップを増強することで、シェアNo1のメーカーらしい活動をしたい。
- ・ オフィスMFPについては、業界の3番手だが、もっとアグレッシブに市場に打って出ていき、ソリューションも含めて、お客さまにしっかり提案をしていきたい。
- ・ また、IoTを活用した保守サービスの効率化を引き続き行っていく。
- ・ レーザープリンターには、遠隔監視機能を搭載することで、お客さまの使用状況を把握し、良い提案につなげていく。
- ・ また、カートリッジの純正率も上げていきたい。



・ 昨年から今年にかけての取り組みとしては、基幹システムの刷新、RPAの導入、サービス性を上げるためのIoTのさらなる活用、量販店のECとバッティングしないような形でのEC活用を通じ販売効率を向上させていく。

・ 我々のIT化を加速させることで、ビジネスプロセスを革新していきたい。

1 2019年の振り返り

2 中期経営計画（2020-2022）

3 戦略的投資

成長分野における積極的投資の実施

■ M&A・出資

- ・業種/業務ソリューション領域拡充
- ・最適なソリューションを組み合わせたメニューの拡充

■ 組織再編・プロフェッショナル人材の採用

- ・組織と人員の最適な配置
- ・高度な知見を有する人材の確保

■ 設備投資

- ・2020年 西東京DC II期棟の新設
- ・社内基幹システムの刷新



- ・ 今年の夏頃に西東京データセンターのII期棟が完成予定である。
- ・ 需要は旺盛で、すでに予約もかなり入ってきている。
- ・ また、社内基幹システムの刷新も予定しており、それなりの規模の設備投資を予定している。

- ・ 様々な企業との提携や、M&Aを通じ、その領域の増強や規模拡大を図ることを、今年以降は是非行いたい。

- ・ また、我々の業務領域がかなり変化してきている。
- ・ 新しい領域のプロフェッショナル人材が少ないことが、我々の成長を阻害している部分もあるため、外部からの優秀な人材確保を積極的にやっていきたい。

- ・ これらが揃うことによって、成長できると考えている。



キャ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。