

キャノンMJグループについて

社長インタビュー



Mr. Sakata

代表取締役社長
坂田 正弘

Q 2019年12月期は売上高が0.1%の減収でしたが、営業利益は12.1%の増益となり、売上高営業利益率は5.2%と過去最高の利益率を達成しています。昨年のアニュアルレポートで、当面は収益性を高めることを重視するとおっしゃっていましたが、その通りの結果になったというご評価でしょうか。

A より付加価値の高い商品・サービスのご提供に注力し、収益性が向上

2019年12月期の経営環境を振り返りますと、従来以上に既存ビジネスの市場縮小のスピードが速くなり、経営基盤に大きく影響を及ぼしかねない状況になってきています。また、ビジネスや生活のあらゆる場面で、人やモノをつなげるためのデジタル化のスピードが早まってきており、これを上回るスピードで経営を行わなければ、会社の成長は難しくなっています。

こうした中、当社グループの連結売上高は前期比0.1%減の6,211億34百万円でした。営業利益は前期比12.1%増の324億39百万円となり、営業利益率は0.5ポイント増加の5.2%となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、過去最高であった前連結会

計年度と比べて6.8%増加し、222億50百万円となりました。ROEは前期比0.2ポイント増加し、7.1%となりました。

今回の決算でも示されていますが、かつてのようにハードウェアの出荷台数を増やし、シェアを伸ばすことがそのまま会社の成長につながるという時代ではありません。我々が付加価値のある商品やサービスをしっかりとお客さまにご提供することで、結果的に販売単価が上がり、荒利が増加したことが増益の主要因の一つとなりました。収益性重視ということでは、概ね想定通りの結果になりました。

Q ITソリューションが引き続き好調です。2019年12月期の売上高成長率は二桁台の12%となり、売上高は2,000億円を越え、連結売上高の36%を占めています。中核となるグループ会社の成長が寄与する部分が多いのでしょうか。

A グループ全体でITソリューションという付加価値を提供していく体制を整備

まず、ITソリューションに対する市場のニーズが高まっています。その市場を分析すると大手企業と中堅・中小企業では、ITに対するニーズが若干異なる部分があります。大手企業は、分業が進み各部門の専門性を高めることが必要とされるなかITを活用する一方で、非中核業務をアウトソーシングすることで生産性の向上を図っています。中堅・中小企業では、一人でも何役もこなさなければならない中、業務効率を上げるためのIT化が進んでいるところです。また、特に中小企業では、IT専任の担当者が不在となっているケースも多く、導入後のサポートも当社に任せたいというニーズも増えています。

当社グループのITソリューションは、主に大手企業向けサービスを手掛けるキヤノンITソリューションズ(株)を中核として成長してきました。昨年は、中小企業向けにキヤノンシステムアンドサポート(株)が日本中の営業拠点を生かして、ITソリューションを提供し売上を大きく伸ばしました。また、これまでMFPを中心としたドキュメントソリューションを大手企業に対してご提供していた部門においても、お客さまの業務効率向上といったITソリューションを提供し、売上を伸ばしています。このように、当社グループ全体でITソリューションを拡大させることで、現在売上高2,000億円程度から2025年に3,000億円規模へと成長させる道筋が見えてきました。

Q コンスーマの売上高が下げ止まっていません。キヤノン主要製品であるデジタルカメラの市場の縮小は厳しいようですが、どのように評価していますか。また、対策としては何がありますか。

A レンズ交換式デジタルカメラ市場の縮小スピードが想定以上の速さ

コンスーマの主要製品はデジタルカメラとインクジェットプリンターですが、特にデジタルカメラは我々の想定以上のスピードで市場が縮小しました。我々はカメラ市場のリーダーであり、特にデジタル一眼レフカメラの市場シェアは6割近くあるため、その市場の縮小による影響も大きかったのです。市場の縮小はまだ続いています。これはカメラ市場が本来の市場規模に回帰しているのではないかと見ています。かつて、写真愛好家などが、決して安くはないカメラを購入し楽しんでいた時代がありました。そこに対して、カメラメーカーや販売会社が市場の裾野を広げる努力をした結果、顧客層が広がり、多くの一般の方々もカメラ

を購入していただけるようになりました。それが今や、撮影の利便性の面で相当な部分がスマートフォンに取って代わられつつある訳ですが、カメラや写真愛好家は依然として一定数おられますので、その顧客層を中心とした市場規模になった時に、縮小が終わるのではないかと思います。当然、そのためには、若い方や女性にもカメラや写真の楽しさを訴求して、一定規模の市場を維持する努力が必要です。また、製品面では、市場が拡大中のミラーレスカメラにおいて、キヤノンならではの魅力的な製品を投入し続けることが重要です。2020年もミラーレスカメラの新製品を投入いたします。

Q 一方で、コンスーマの営業利益率は増加し5%台です。利益率の高い製品へのシフトが進み、コストを低減し、収益力自体は強くなっているということでしょうか。

A インクジェットプリンターが収益性向上に寄与

デジタルカメラとインクジェットプリンターについても、冒頭で申し上げたように付加価値のある商品の販売に注力しました。しかしながら、デジタルカメラについては、こうした販売戦略の成果以上に、市場の縮小スピードが早かったため、収益性向上に寄与できませんでした。インクジェットプリンターについては、市場

シェア第1位を維持しつつ、低価格帯の製品よりも、中価格帯の製品の販売に注力したことで、平均販売単価が上昇し、収益性が向上しました。また、組織をコンパクト化するなどの諸施策でコスト削減を図ることができたため、結果的に売上高の減少に比べて利益の減少幅は小さくなり、営業利益率の向上につながりました。

Q 商品起点のフレームワークから、市場・お客さま起点の新フレームワーク(ビジネスユニット(BU))への移行から2年経ちました。その目的である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について、成果をどう評価されていますか。

A 営業活動の実態に即した微調整を実施

商品起点からお客さま起点のフレームワークに変更し、2年が経過しました。その間も各ビジネスユニットおよび本社企画機能等のファインチューニングを実施したことで、お客さまのニーズをスピーディーに把握でき、よりタイムリーに付加価値をご提供することができるようになりました。まだ道半ばですが、新たなフ

レームワークにしたことは、元々私が考えていた方向でうまくいっていると思います。ただ、同じビジネスユニットになったので同じビジネスモデルに統一すればよい、ということではないことも分かってきました。エンタープライズセグメントは、営業主体の組織とSE主体の組織を一緒にしています。またエリアセグメント

は、間接販売主体の組織と直接販売主体の組織を一緒にしています。同じお客さまに対してビジネスを行うということで、一体になりシナジーを生むことができる領域と、一方で個々が持つ強みを生かせる領域があ

ることも分かってきたため、お客さまの付加価値創出を第一優先として、営業やサービスのプロセスの見直し等、組織最適化を柔軟に図ってまいります。

Q 中期経営計画（2020～2022）策定の前提としての、足元および今後の市場環境についての見方をお教えてください。

A 「コト」主体のニーズに対応するビジネスへの変革で成長を目指す

大局的な観点では2018年12月期の時と大きく変わっていませんが、従来にも増して、付加価値が失われつつあるものは市場が急速に縮小するであろうと見ています。我々の商品の中でも、そういうものはありますが、それに限らず、今は問題が無いように見える商品でも、以前に比べ付加価値が低くなってきているものは

急速に市場が縮小していく可能性が高いと思います。ハードだけで大きく差別化できている商品が残念ながら少なくなっています。今後はハードではなく「コト」主体のニーズが拡大していきますので、それに対応したビジネスに変革していかないと成長は難しいと思います。それを前提に中期経営計画を策定しました。

Q 基本戦略は、「成長戦略」と「収益力強化」により高収益企業を目指すことであり、前中期経営計画よりシンプルになっています。昨年との最大の違いは、目標における営業利益成長の大きさでしょうか。

A 利益を優先

利益を優先させた経営のかじ取りをしていくということになります。利益計画を達成するためにどうすべきかと考えて行動し、売上はその結果であるという位置付けです。つまり、お客さまに高い付加価値を提供

することにまずは注力し、収益性を高めていきます。基本戦略がシンプルになったのはこういう考え方に基づいているからです。

Q 「成長戦略」は、ITソリューション事業への注力です。中期目標の売上構成と時間軸が明確になっています。3,000億円がかなりクリアに視界の中に見えてきたということでしょうか。

A ITソリューション売上3,000億円の目標がより明確になってきた

2019年12月期のITソリューションの売上には、Windows 7のサポート終了に関連したビジネスPCなどの特需という外部要因もありましたので、全てを実力値とは思っておりませんが、売上が3,000億円になるとどのような構成比で、何をすべきで、どのような体制が整っていないといけないのか、ということがある程度見えてきたということです。また、2021年からの5カ年計画「長期経営構想フェーズIV」を現在策定中であ

が、その最終年度にあたる2025年のありたい姿もそこでかなり明確にするつもりです。

なお、本年よりITソリューションの売上構成を、新たに3つに区分して開示しております。これは、今後ITソリューションを中核にしていくことを明確にし、しっかりと数字を出すべきであるということと、他社の売上や構成比と比較しやすいようにすべきと考え、新たな区分で開示することにいたしました。

Q 「成長戦略」に関して課題やリスク要因として何を認識しておられますか。

A 人材の育成・確保が急務

人材です。成長させたい分野における知見やスキルのある人材を、リーダーとしていかに早く配置しているかが課題であると認識しています。現状ではそうした人材が不足していますので、その育成や外部からの人材採用が難航すると成長のスピードが遅くなる可

能性があると思っています。

育成面では、社内外での人材交流や、研修の充実など様々な施策を計画しています。外部からの人材採用面では、幹部職級の人材の採用活動を推進しており、既にいくつかの部門で活躍いただいています。

Q 戦略的投資の対象領域、西東京データセンターII期棟建設の進捗および基幹システムの刷新について教えてください。

A 西東京データセンターII期棟の早期満床化でIT領域の成長寄与を目指す

戦略的投資対象は医療分野を含むITソリューション領域やBPO領域などです。これらの領域で適切な案件があれば、適切なタイミングでM&Aまたは出資を実施したいと考えています。

ITソリューション領域の進行中の投資案件である西東京データセンターII期棟については、CPUが高速化・高集積化され、メモリが大容量化されていますので、I期棟よりもさらに高度なデータセンターになります。I期棟は2012年にサービス開始して、約7年でほぼ満床になりました。II期棟は、より短期間で満床にすることができると思います。その根拠として、国際的な評価であるM&O認証※を取得できるほどI期棟の安定したデータセンター運営実績が評価され、II期棟の引き合いが非常に増えています。短期間でII期棟が満床に

なることで、我々のITの領域の成長に寄与するものと思います。

基幹システムの刷新は、変化に迅速に対応できるように、業務の効率化を推進するのが目的です。従来のシステムは複雑な業務をそのままシステムに組んでいたため、システム自体が複雑になり、新たな業務や事業展開への対応面で非効率になっていました。新システムの構築に際しては、個々の業務の必要性を見直すところから開始し、業務フロー自体をシンプルなものにした上で、それをシステム化します。シンプルなシステムにすることで将来のシステムの発展性も高まります。

※M&O認証は、データセンターのファシリティ基準「Tier」を策定した米国の民間団体「Uptime Institute」が定めるデータセンターのグローバル基準で、データセンター運営の品質を評価しています。

Q ESGについて取り組み状況はいかがですか？

A ITソリューションビジネスを通じた社会課題の解決に貢献

MFPやプリンターなどは、省エネルギー性能の高い製品を積極的にご提案するとともに、カーボン・オフセット製品の提供、使用済み製品のリユース・リサイクルなどに取り組んでいます。

またITソリューションビジネスにおいては、在庫の適正化や物流の効率化などを支援する、製造業向けの商

品需給計画システムを提供することで、ロジスティクス担当者の働き方改革やトラックドライバー不足の課題を解決するとともに、環境負荷低減にも寄与しています。今後も、当社のITソリューションビジネスを通じて、お客さまの経営課題の解決を図り、社会課題の解決につなげていきたいと考えています。



Q 2020年3月に自己株式の消却を実施されました。株主還元についてのお考えをお聞かせ下さい。

A **自己株式消却で、株式の希釈化リスクを排除**

当社は、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株主還元の基本方針としています。2019年12月期の年間配当は前期と同額の1株当たり60円とさせていただきました。また、

2020年3月11日、自己株式2,000万株を消却しました。現状将来への投資資金は確保できているため、M&Aなどで自己株式を使う必要性が低くなったことと、株主の皆様の保有株式の希釈化リスクを無くすことが今回の消却の理由です。

Q 今期(2020年12月期)経済環境の見通しをお聞かせ下さい。また、どのような経営を目指しますか?

A **厳しい経済環境のもと、しっかりした業績を残す**

新型コロナウイルスの問題で先行きがさらに見えにくくなり、第1四半期の決算発表時には、年初に公表した年間の業績予想を一旦取り下げております。先ほど申し上げましたように、デジタルカメラだけでなく、テレワーク等の新たな働き方が定着する中で、ドキュメントビジネスも縮小していくスピードが早まる可能性があり、2020年は厳しい経営環境になるのではないかと思います。一方で、当社グループとしては、ITソリューションを主軸とした、お客さまの付加価値をさらに高めていく取り組みの成果も確実に出てきています。このような経済環境の下でこそ、お客さまが何を望んでおり、しっかり対応することで高収益企業グルー

プとなるためには何をすべきか、ということが私の最大のテーマです。

なお、来年2021年は5カ年計画「長期経営構想フェーズⅣ」の初年度となります。お客さま起点で2025年を見据えた計画を策定し、初年度より確実に実行できる指標と体制づくりが非常に重要であると思っています。企業価値向上を中核とし、数字が一人歩きするような計画ではなく、実効性が高く、着実に成果を上げることができる長期の経営計画を策定しております。

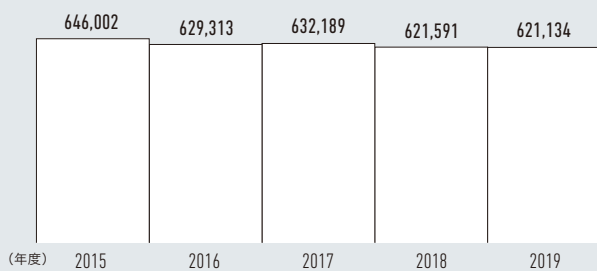
株主およびステークホルダーの皆様には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

売上高

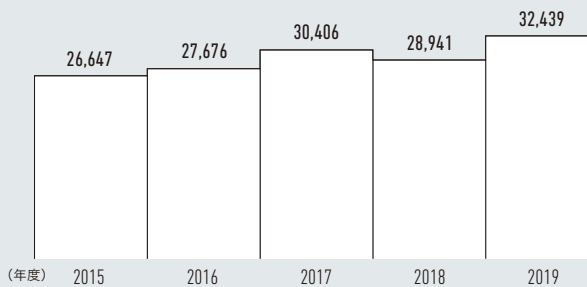
(百万円)



当期は、ITソリューションが引き続き増加しましたが、デジタル一眼レフカメラなどが減少したため、売上高は前期比0.1%減少し、6,211億34百万円となりました。

営業利益

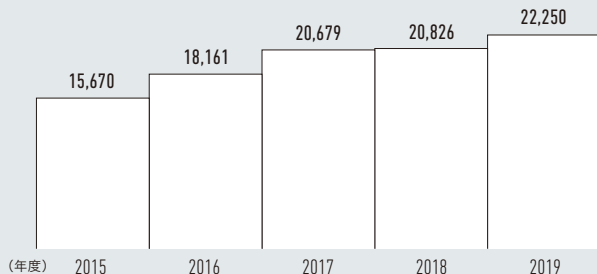
(百万円)



ITソリューションの売上増加に伴う売上総利益の増加や経費の削減などにより収益力が高まり、営業利益は前期比12.1%増加し、324億円39百万円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

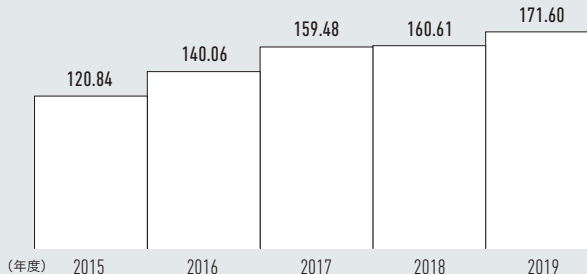
(百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比6.8%増加し、222億50百万円となりました。

1株当たり当期純利益

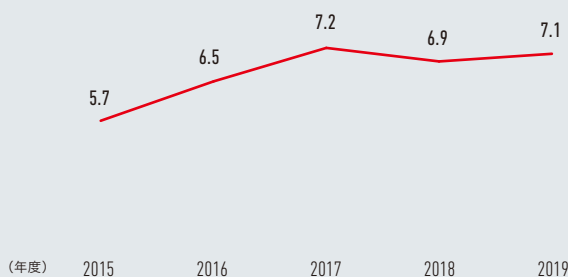
(円)



1株当たり当期純利益は、前期比10円99銭増加し、171円60銭となりました。

ROE

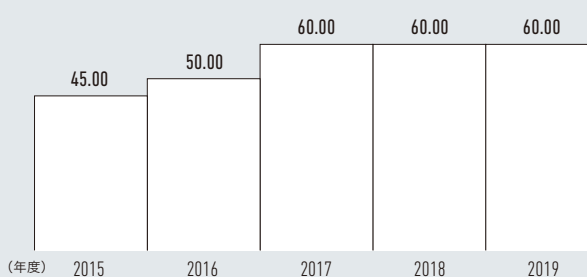
(%)



ROEは、利益成長の結果、資本効率が高まり、前期比0.2ポイント増加し、7.1%となりました。

1株当たり年間配当金

(円)

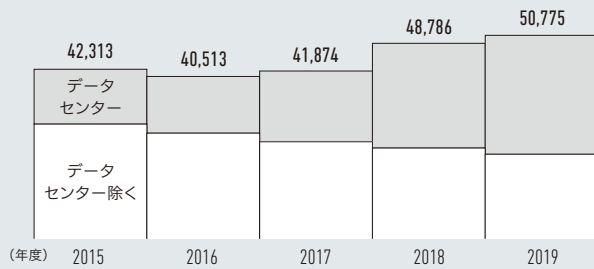


1株当たり配当金は、前期と同額の年間60.00円としました。

非財務ハイライト

GHG排出量(スコープ1, 2)

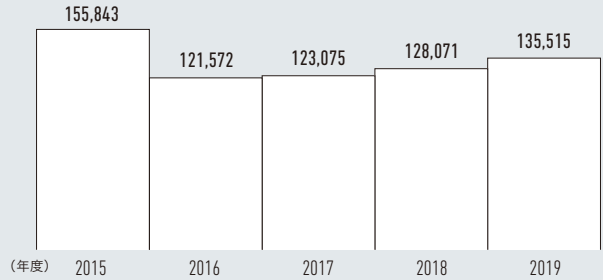
(t-CO₂)



当期のGHG排出量(データセンターを除く)は、事業所の統廃合および車両削減やエコドライブを通じて減少傾向となりました。一方、データセンターは、サーバーの稼働台数の増加に伴い、増加しています。

お客さま先でのCO₂削減貢献量

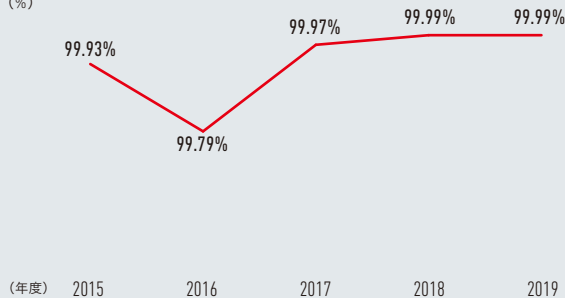
(t-CO₂)



当社が提供する環境配慮製品やITソリューションによるお客さま先での省エネ・省資源量をCO₂削減に換算した数値です。GHG排出量(スコープ1,2)の2倍以上の削減に寄与しています。

産業廃棄物の再資源化率

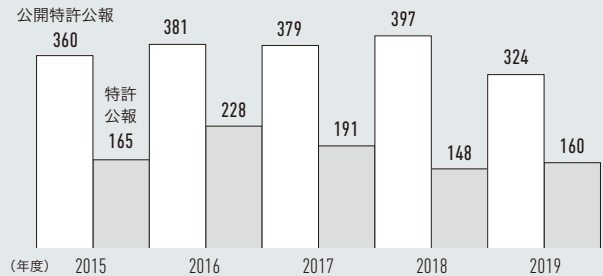
(%)



当社の全国回収センターより排出された産業廃棄物が、単純焼却・埋立処理されることなく再資源化された率です。過去3年間、高水準の再資源化率を維持しています。

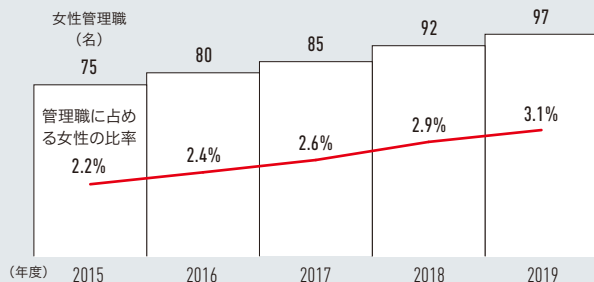
公開特許公報と特許公報の発行件数

(件)



当社グループの独自製品・独自ソリューションから生まれた発明を中心に、知的財産部門とグループ各社が密接に連携して、出願・権利化を継続して行っています。

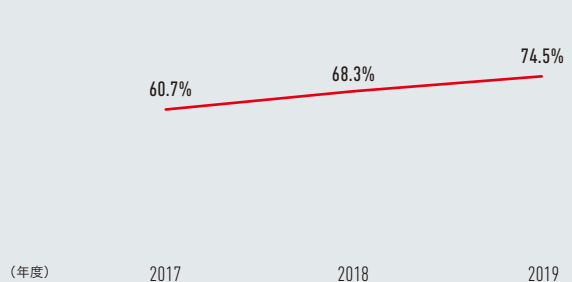
女性管理職の人数および比率



当社グループの女性管理職は97名で、全管理職数に占める割合は3.1%と増加傾向です。

有給休暇取得率

(%)



当社グループの有給休暇取得率は前期比6.2ポイント増加し、74.5%となっています。

セグメント別業績概況

コンシューマ

当セグメントの売上高は1,327億90百万円(前期比11.6%減)、セグメント利益は68億65百万円(前期比6.5%減)となりました。

レンズ交換式デジタルカメラ > 売上減少

[要因]

- ミラーレスカメラは、フルサイズモデル「EOS RP」を中心に拡販に注力したものの、「EOS Kiss M」などが前期に台数を大きく伸ばした反動減
- デジタル一眼レフカメラの市場縮小の影響

コンパクトデジタルカメラ > 売上減少

[要因]

- 市場縮小の影響

インクジェットプリンター > 売上増加

[要因]

- 家庭用インクジェットプリンターが市場の低迷により売上が減少したものの、特大容量タンク「GIGA TANK」搭載製品が好調に推移

インクカートリッジ > 売上減少

[要因]

- プリントボリュームの減少

ITプロダクト > 売上減少

[要因]

- ゲーミングPCなどが順調に推移したものの、SDカードや周辺機器などが減少

市場ポジション

デジタル一眼レフカメラ、ミラーレスカメラ、コンパクトデジタルカメラ、インクジェットプリンターは引き続きトップシェアを維持

(百万円)

	2018	2019	対前年変化率
売上高	150,244	132,790	-11.6%
セグメント利益	7,340	6,865	-6.5%

エンタープライズ

当セグメントの売上高は1,958億28百万円(前期比4.1%増)、セグメント利益は100億70百万円(前期比15.4%増)となりました。

金融業向け > 売上増加

[要因]

- 証券会社向けSI案件や信用金庫向けの投資商品販売支援システム案件が堅調に推移
- 生命保険会社向けレーザープリンターの大型案件を獲得

製造業向け > 売上増加

[要因]

- 飲料メーカー向け需要予測システム案件や食品メーカー向けの業務用データ収集端末の大型案件などが順調に推移

流通業向け > 売上増加

[要因]

- 小売業向けのPOP制作システム案件、情報通信業向けオフィスMFPの大型案件、警備会社や商社向けネットワー

クカメラの大型案件が順調に推移

キヤノンITソリューションズ株式会社 > 売上増加

[要因]

- SIサービスは前期の金融業向け大型案件の反動減があったものの、製造業向けを中心に複数の案件を獲得
- データセンターサービスが順調に推移
- 複数の大型基盤システム案件を獲得
- 組み込みシステム案件の獲得

なお、当セグメントにおけるオフィスMFPの状況につきましては、前期に大型案件があった反動や、低収益案件の受注を抑制し、売上が減少しました。レーザープリンターにつきましては、生命保険会社向けの大型案件を受注したことなどにより売上が増加しました。

	2018	2019	対前年変化率
売上高	188,167	195,828	4.1%
セグメント利益	8,724	10,070	15.4%

エリア

当セグメントの売上高は2,683億9百万円(前期比4.2%増)、セグメント利益は143億98百万円(前期比19.2%増)となりました。

オフィスMFP > 売上減少

[要因]

- ・中堅顧客層を中心に拡販を進めたものの、中小企業向けの出荷台数が低調に推移

レーザープリンター > 売上増加

[要因]

- ・オフィスMFPへの集約化が進んでいるものの、特定業種向けの拡販の推進とビジネスPCの入れ替えに合わせた導入提案が奏功

キヤノンシステムアンドサポート株式会社 > 売上増加

[要因]

- ・Windows 7のサポート終了に伴い、中堅・中小企業におけるビジネスPCの入れ替えが進み、出荷台数が大幅に増加
- ・ビジネスPCの入れ替えの際に、IT支援クラウドサービス「HOME」やウイルス対策ソフト「ESET」などの導入提案を積極的に展開

	2018	2019	対前年変化率
売上高	257,568	268,309	4.2%
セグメント利益	12,078	14,398	19.2%

プロフェッショナル

当セグメントの売上高は436億75百万円(前期比5.9%減)、セグメント利益は16億17百万円(前期比89.9%増)となりました。

プロダクションプリンティング > 売上減少

[要因]

- ・連帳プリンターやワイドフォーマットプリンター関連ビジネスが低調に推移

産業機器 > 売上減少

[要因]

- ・工場の稼働率向上に伴い保守サービスが好調に推移したものの、非半導体分野において大口の取引があった海外メーカーとの販売代理店契約が終了

ヘルスケア > 売上増加

[要因]

- ・病院情報システムやデジタルラジオグラフィが順調に推移

	2018	2019	対前年変化率
売上高	46,425	43,675	-5.9%
セグメント利益	851	1,617	89.9%