



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

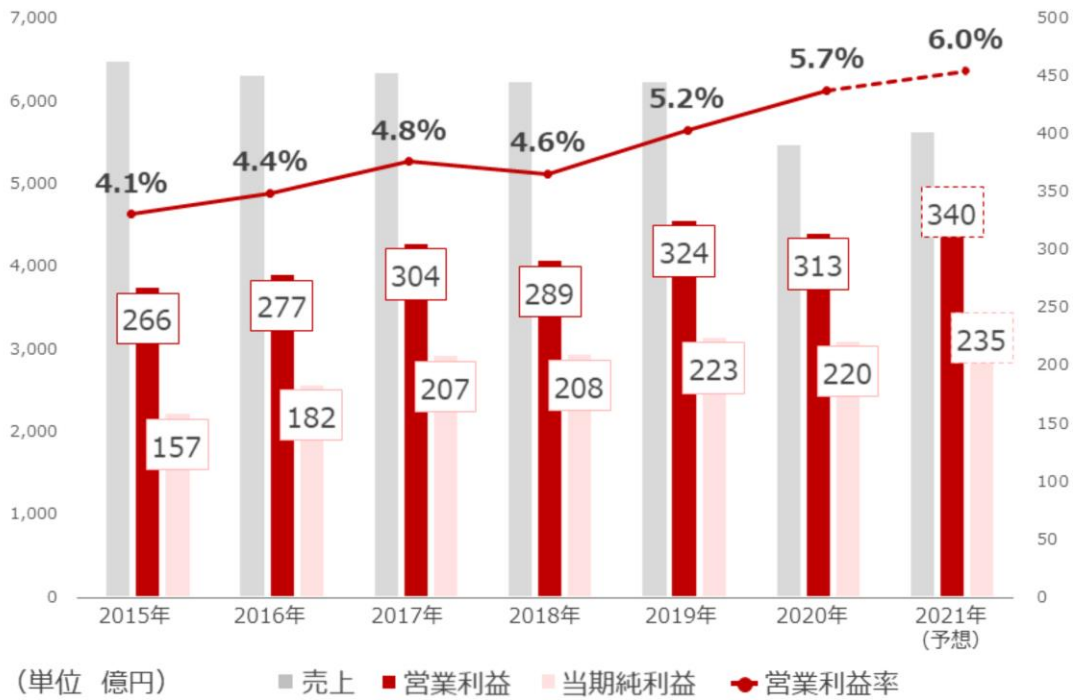
2 環境認識と当社の強み

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



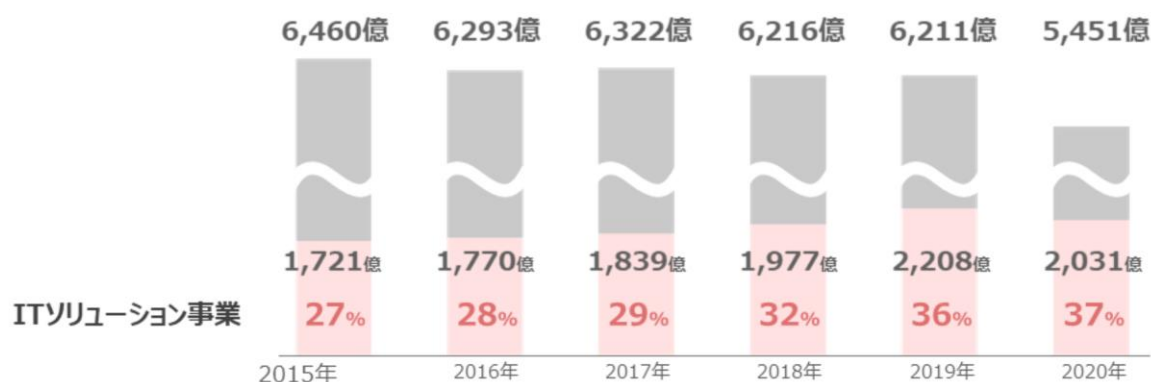
© Canon Marketing Japan Inc. 2021

3

- ・ 財務の振り返りからご説明いたします。
- ・ 売上は横ばいが続き、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響もあって減収となりました。
- ・ 一方、事業ポートフォリオの転換及び筋肉質な体質への強化により、営業利益率を改善してまいりました。2019年には過去最高の当期純利益をあげ、2020年においても新型コロナウイルス感染症の影響により売上は減収となりましたが、販管費削減および付加価値のある事業に注力をし、収益性を維持いたしました。

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)

- 続いて、事業ポートフォリオの観点では、ITソリューションビジネスを成長領域とし、注力してまいりました。
- この5年間でITソリューション事業の売上は約20%の伸び、連結売上に占める構成比率は約4割となり、着実に成長してきております。
- 2020年は新型コロナウイルス感染症の影響による案件の後ろ倒しやWindows7サポート終了に伴う需要の反動減などがあり、対前年から縮小しましたが、ITソリューションビジネスの中でもより付加価値の高い領域を強化すべく、サービス型事業の拡大に注力してまいりました。
- その中の一つであるデータセンタービジネスにおいては5年間で売上規模は約5倍となりました。

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)



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

© Canon Marketing Japan Inc. 2021

5

- ・ 続いて、キヤノン製品事業においては、おかげさまで主要商品の4カテゴリーで国内シェアNo.1を獲得いたしました。
- ・ 一方で、市場全体は当初の想定よりも厳しいものとなり、事業構造変革に取り組んでまいりました。具体的にはアフターサービス業務の効率化、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などです。
- ・ それらの取り組みの成果もあり、全社の販管費を大幅に削減し、筋肉質な体質へと転換してまいりました。

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



2018年1月～



- 続いて、組織体制です。
- お客さまの「真のパートナー」となるべく、組織も大幅に変更いたしました。
- 具体的には、従来の製品や販売チャンネルを中心とした組織から市場・顧客を起点とした組織へ変更いたしました。
- また、マーケティング部門やサービス＆サポート部門、コンタクトセンター、本社部門など全社を横断して支える機能を配置したマトリクス組織へと変えてまいりました。
- 結果、お客さまと相対する組織が明確となり、お客さまの関心事や課題の把握および解決策のご提供を行う組織力が向上いたしました。また、マーケティング部門や本社部門などの全社横断機能は、グループに散在していた機能を集約する等し、専門性の向上とスリム化を進めてまいりました。

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%**
- ▶ 全従業員に対するITスキル向上研修の実施

(2021年3月末時点キヤノンMJ単体)

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



- ・ 最後は、従業員の働く環境、社会貢献への取り組みです。
- ・ 新型コロナウイルスの影響もあり、従業員のテレワーク環境を整備いたしました。従業員の成長という視点では、SEなど技術職に対する教育に加えて、全従業員に対するITスキル向上研修などにも力を入れてまいりました。
- ・ その他、継続的な社員の健康管理に対する取り組みについて、健康経営銘柄など社外からの評価も頂いております。

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

- 次に、環境認識と当社の強みについて、ご説明いたします。

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

- ・ 気候変動の影響が現実化する等、地球環境問題に対する社会の関心は日々増しており、これらの社会課題に対して企業が積極的にコミットすることがより一層求められます。
- ・ また、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、私どもはこの潮流は不可逆的なものと認識しております。
- ・ 企業においては、この新型コロナウイルス感染症の影響下においてもDXへの投資を継続すると回答した企業が6割を占めているなど、デジタル化はより加速すると認識しております。
- ・ また、国内の生産年齢人口の減少やIT人材の不足など労働力の変化も伴い、引き続き働き方改革は加速していくものと考えております。

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

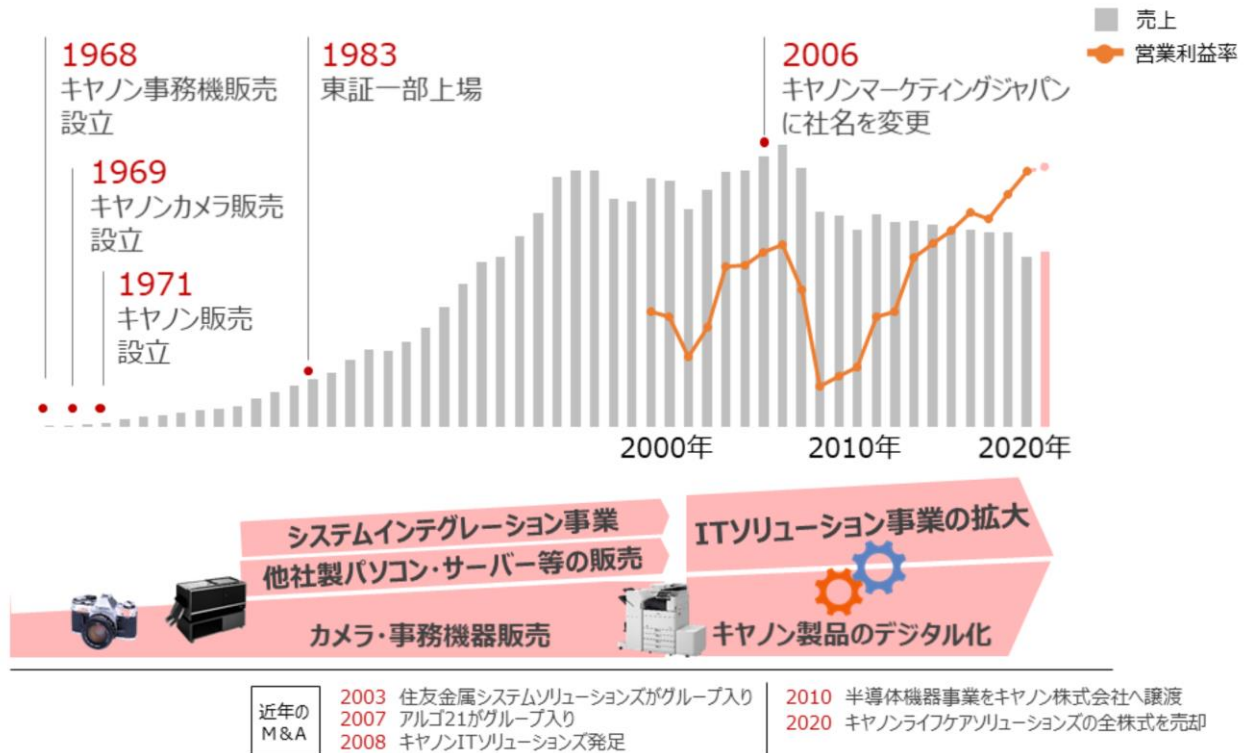
	地球環境の 保全・保護	デジタル化の 浸透・加速	労働力の 変化	働き方改革の 加速
大手企業	SDGsの推進・ 環境価値の向上	DXを推進する 高度IT人材の拡充	業務効率化による 本業への 人的リソース集中	サイバーセキュリティ 対策の徹底
中小企業		デジタル化を推進 するIT専任者獲得	業務効率化による 人手不足への対応	低コスト・継続的 なセキュリティ対策 の実施
個人		アクセシビリティの 確保、地理的格差 などの是正	副業・兼業、 フリーランスなど、 働き方の多様化	テレワークへの対応

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

- これらの環境変化が与える影響は、大手企業、中小企業、一般消費者である個人に対して、基本的にはそれぞれ異なり、また、不可避なものになっていると考えます。
- 例えば大手企業では、デジタル化を加速するにあたっての高度IT人材の拡充が急務と言われていますし、中小企業では人手不足の中でいかにデジタル化・セキュリティ対策を効果的に推進するかが課題となります。また、個人レベルでは働き方の多様化によりひとり一人に合った課題解決が一層求められます。
- これらの社会・お客さまの課題を認識し、解決していくことがキヤノンMJグループの基本的な方向性であります。

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

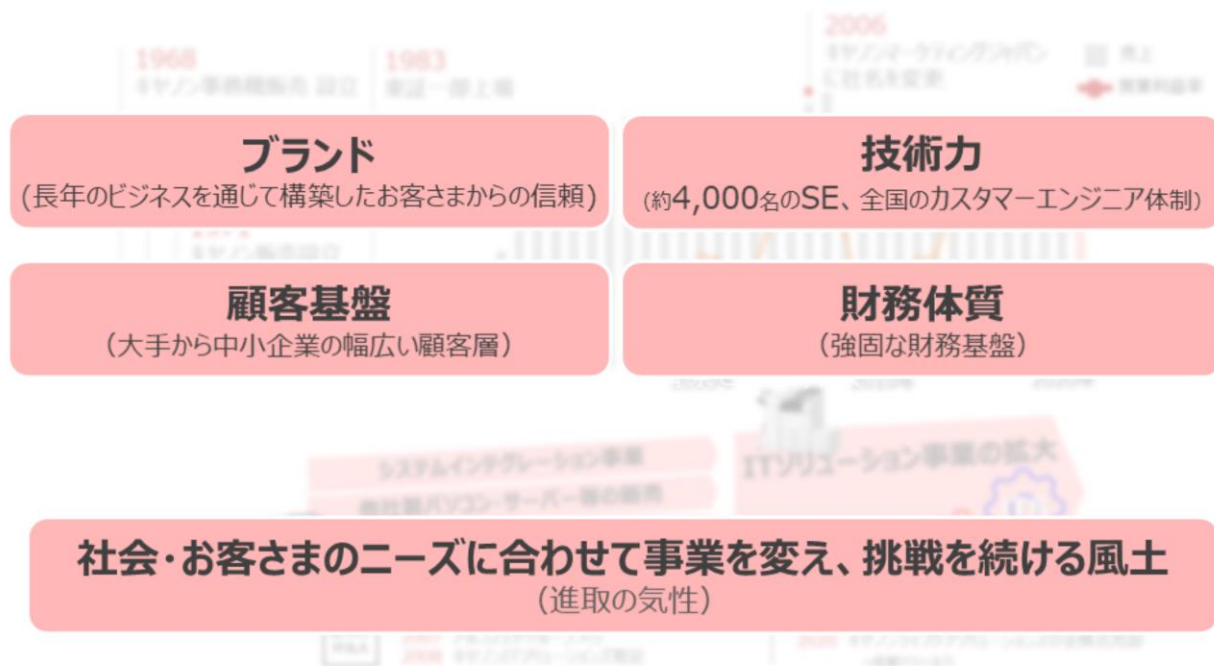


- ここで、これまでの当社グループの変遷を振り返ります。
- ご覧の通り、事務機・カメラを中心に設立したキヤノン販売ですが、1980年代からSI事業や、海外PCメーカーの国内総代理店になるなどのディストリビューション事業を開始いたしました。
- 2000年代からは、ITソリューション事業に本格的に取り組むべく、M&Aなど積極的に行ってまいりました。同時に、近年は、事業ポートフォリオの検討の中で、事業やグループ会社の売却も行っていました。

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



- 時代に応じて事業ポートフォリオを変えていく中で、我々は「お客さまからの信頼というブランド」・「幅広い顧客基盤」・「SEおよびカスタマーエンジニアを始めとした技術力」、そして「強固な財務基盤」を強みとして獲得してきたと自負しております。
- また、これら取り組みの土台として、社会やお客さまのニーズに合わせて事業を変え、挑戦を続ける風土自身も我々のDNAであると考えております。

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

- ここから、2021-2025年 長期経営構想についてご説明いたします。

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

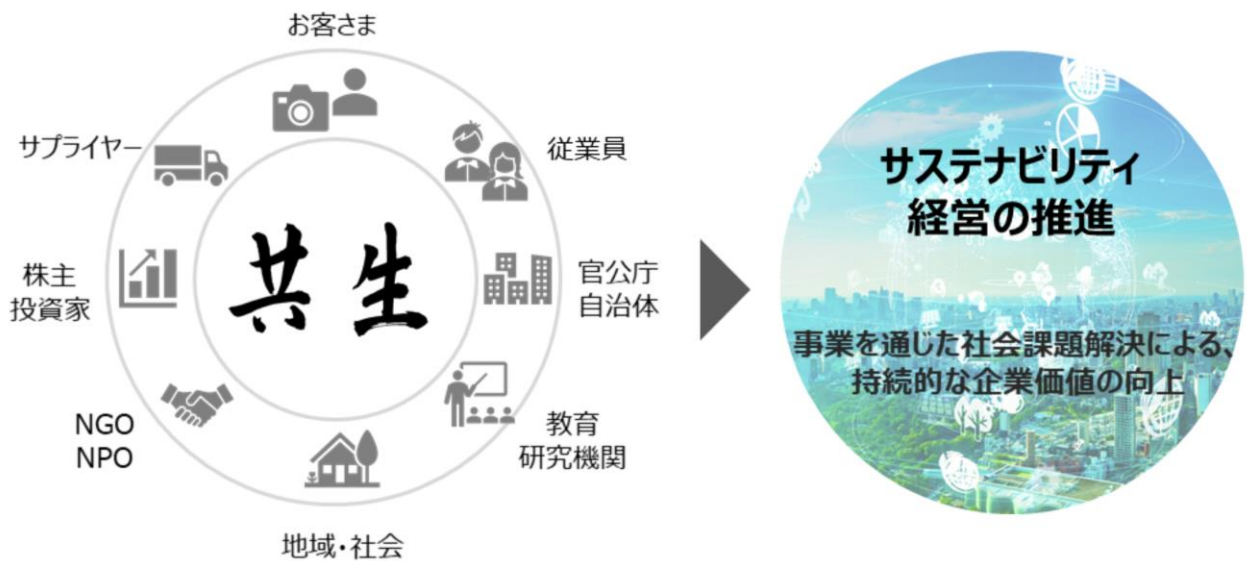
キヤノングループの企業DNA

「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」

- まず、今回、長期経営構想を議論するにあたって、私たちは何のために事業を営むのかと考えた際に、1988年にキヤノングループで提唱した「共生」というものを改めて企業活動の根幹に据えていきたいと思っております。
- そして、この「共生」を実現する企業DNAとして、市場環境やお客様のニーズに先回りし、新しい価値を追求し続ける「進取の気性」を再認識し、更に強化していきたいと思います。

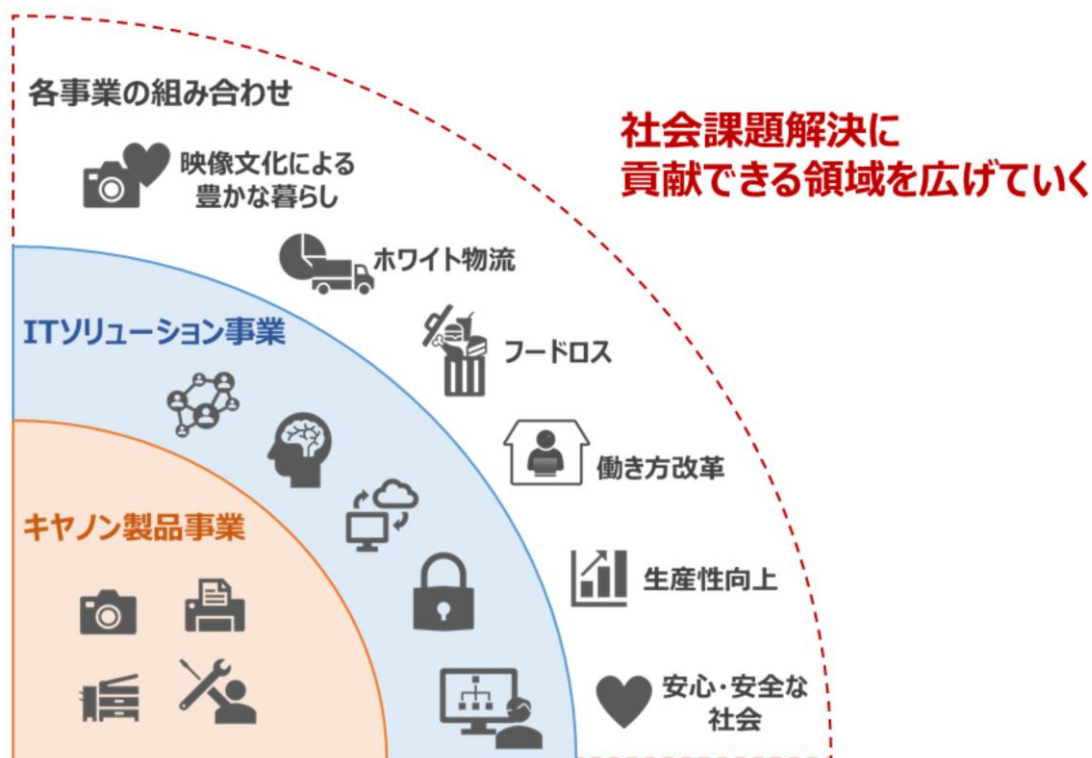
キヤノンMJグループにおいても、「共生」の理念のもと、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会の実現を、全てのステークホルダーと追求していく



- この「共生」の実現は、現在の経営の言葉でいう、サステナビリティ経営そのものであると思います。
- 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の皆さまとともに追求してまいります。

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



© Canon Marketing Japan Inc. 2021

16

- ・ サステナビリティ経営を実現するために、今までの法令順守、CSRという概念を超えて、事業活動そのものが社会課題の解決につながるという考え方をより重視してまいります。
- ・ これまでも、キヤノン製品事業を中心に、環境配慮型製品の提供および製品・カートリッジなどのリサイクル推進に取り組んでまいりました。
- ・ しかし、社会には解決すべき課題が多くあります。それらの課題に対して、これまでの取り組みに加え、キヤノン製品事業に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、安心安全な社会の実現、中小企業の生産性向上による地域活性化などの社会課題の解決に貢献してまいります。

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

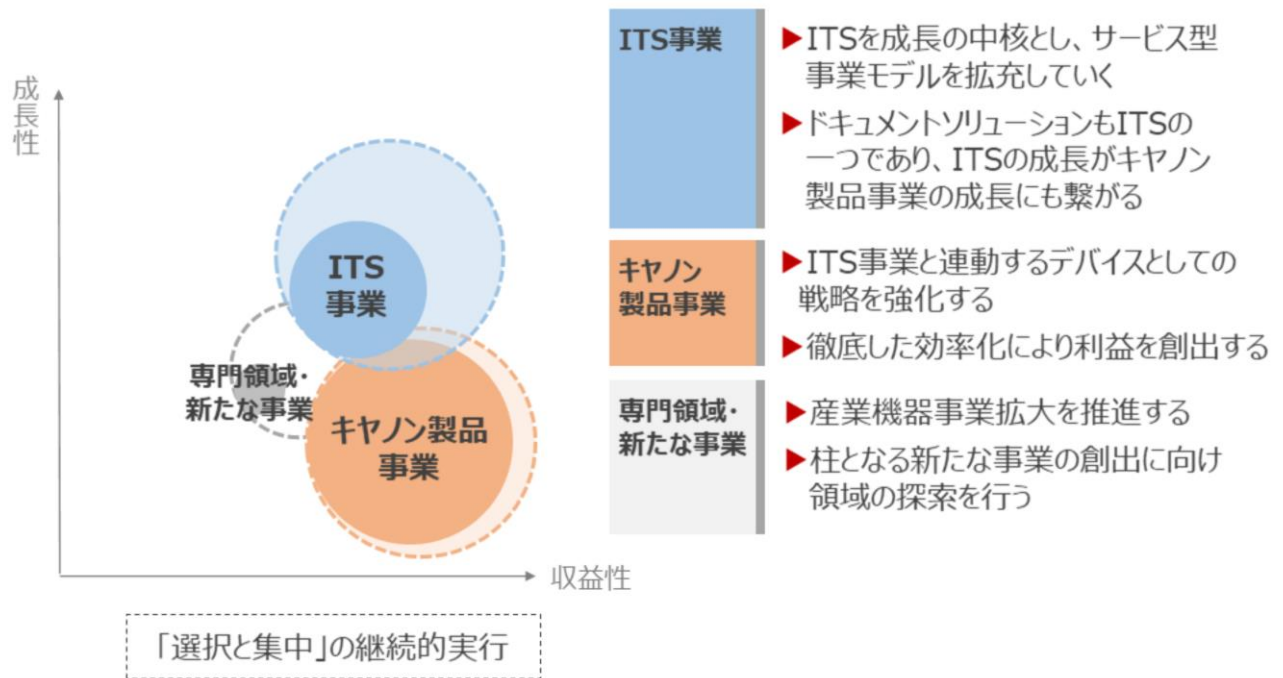
**2025年
経営指標**

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

- こちらは、2025年に向けた取り組みをまとめた内容です。
- 2025年のビジョンは、「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」です。
- このビジョンを実現するための基本戦略として3つを掲げました。
- 一点目が、「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」です。こちらは只今ご説明してきた通りです。
- 二点目が、「高収益企業グループの実現」です。ITソリューション事業を成長の中核としていき、豊富な顧客基盤を活かした営業体制の強化を進めてまいります。キヤノン製品事業においては付加価値を向上させ、更なる高収益化を実現してまいります。
- 三点目が、「経営資本強化による、好循環の創出」です。高収益化することで生み出した利益を、さらなる成長のために投資を行うことで循環のサイクルを回します。具体的には戦略的な事業投資、人材投資を行ってまいります。
- 2025年時点の経営指標は 営業利益：500億円、売上：6,500億円、そのうちITS売上：3,000億円、ROE：8.0%を目指します。

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

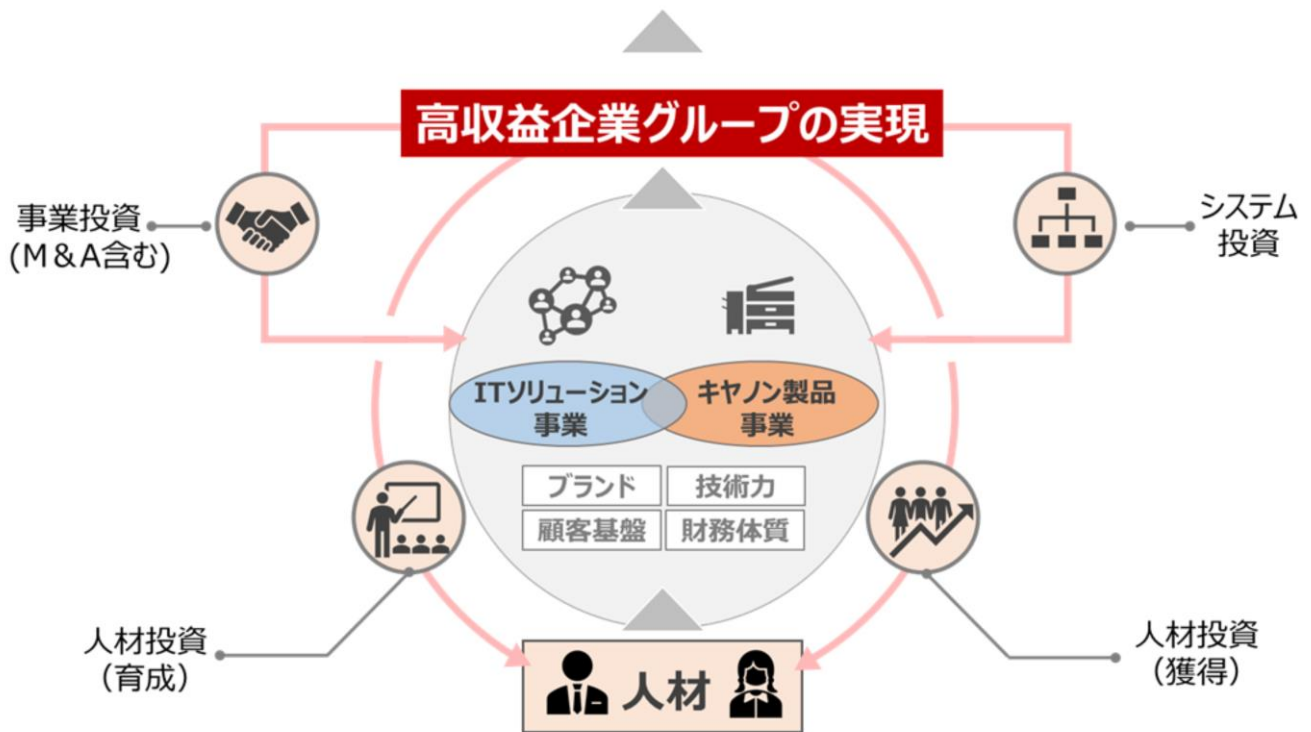


© Canon Marketing Japan Inc. 2021

18

- 続いて、ビジョンおよび経営指標の実現に向けた、事業ポートフォリオの考え方についてご説明いたします。
- まず、ITソリューション事業を中核に事業ポートフォリオを転換してまいります。
- キヤノン製品事業は、ITソリューション事業と連動する戦略の強化とともに、効率化による収益力の向上に取り組めます。キヤノン製品事業で培った顧客基盤、ブランド、および収益をITソリューション事業に投下し、ITソリューション事業で深めたお客さまとの関係性をもとに、キヤノン製品事業を拡大・高付加価値なビジネスに展開していきたいと思えます。
- 「専門領域・新たな事業」について、専門領域は、産業機器事業の継続的な拡大に取り組んでまいります。新たな事業は、ITS事業とキヤノン製品事業をベースに新たな事業の創出に向け領域の探索を行います。
- 事業ポートフォリオの見直しおよび最適化を目的に、継続的な「選択と集中」を実施してまいります。

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



- 続いて、成長に向けた投資の考え方となります。
- 持続的な企業価値の向上のために、成長投資を加速させてまいります。
- キヤノン事業およびITソリューション事業により創出した利益をもとに、M&A含めた事業強化への投資、および価値の源泉である人材への投資を行ってまいります。
- それにより、事業がさらに強くなり、より大きな利益を創出し、更なる成長へ再投資するという、好循環を作り出し、持続的な企業価値の向上を実現いたします。

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

- 続いて、2021-2023年 中期経営計画についてご説明いたします。

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%

- 本年は、売上5,670億円、営業利益340億円、親会社株主に帰属する当期純利益は235億円を見込んでおります。
- 2023年は 売上6,000億円、営業利益400億円を目指してまいります。

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)
コンスーマ	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%)

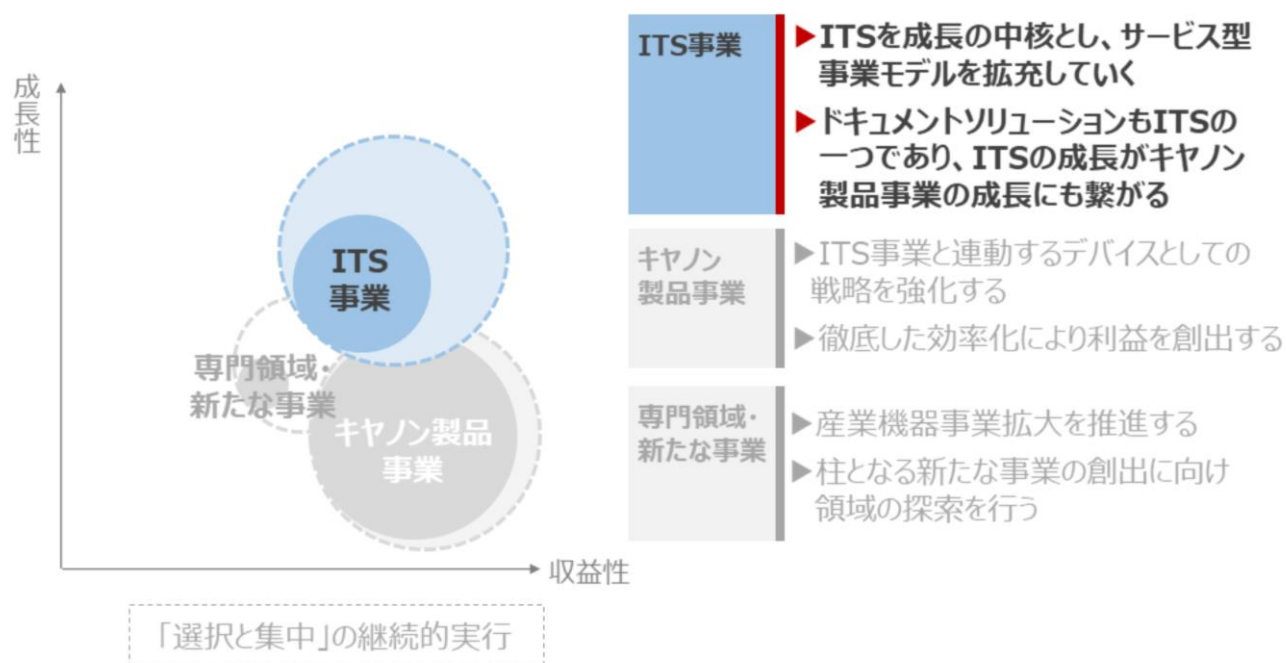
※2021年より、これまで「エリア」セグメントにおいて中堅・準大手顧客向けに直販を行っていた組織の一部を、「エンタープライズ」セグメントへ移管しております。これに伴い、各セグメント間で2020年実績の組替を行っております。

© Canon Marketing Japan Inc. 2021

22

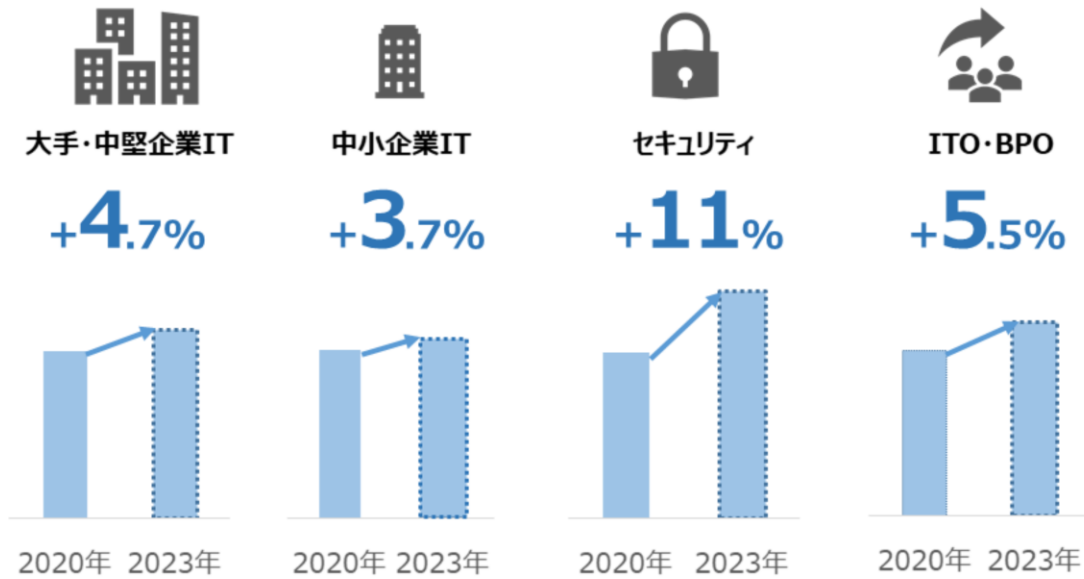
- 続いて、セグメント別の売上と営業利益です。
- 各セグメントの数値はご覧の通りです。
- コンスーマは主要商品の市場環境は引き続き厳しいことを想定しておりますが、高付加価値な製品への注力と生産性の向上を両立させることで、2023年の営業利益は2021年と同等レベルを計画しております。エンタープライズ、エリア、プロフェッショナルセグメントは、売上・営業利益ともに拡大させてまいります。

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



- ここからは、ITソリューション事業およびキヤノン製品事業の戦略についてご説明いたします。
- まず、ITソリューション事業です。
- これまでの経営計画でも掲げてきた通り、このITソリューション事業を成長の中核と位置付け、その中でもサービス型事業モデルを更に強化してまいります。
- また、これまで強みとしてきたドキュメントソリューションもITソリューションの一環と位置づけ、お客さまの課題解決の領域を広げてまいります。それは、キヤノン製品事業の拡大にもつながると考えております。

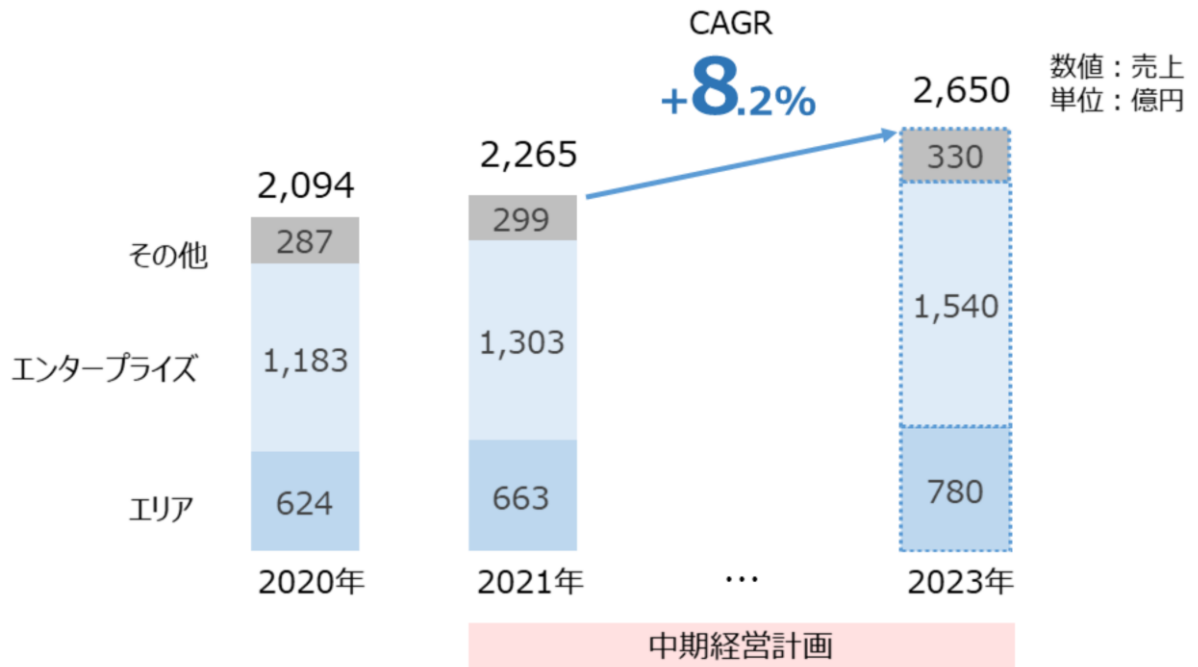
国内IT市場の「CAGR」見通し（2020年を基準とした場合の推移）



- まずITソリューション市場の見通しです。
- 大手中堅企業、中小企業という顧客層ごとの市場と、セキュリティおよびITO・BPOといったカテゴリーごとの市場において、継続した成長を想定しております。

ITソリューション事業 売上目標（セグメント別）

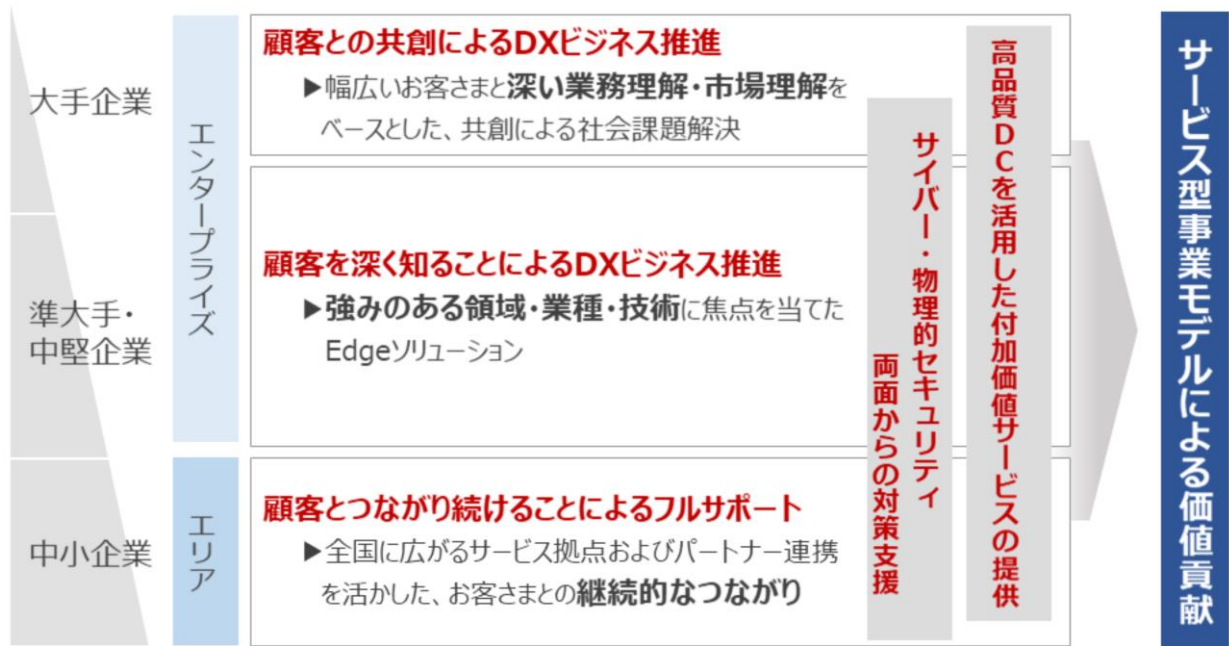
エンタープライズ・エリアを中心にITソリューション事業の拡大に取り組んでいく



※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います。

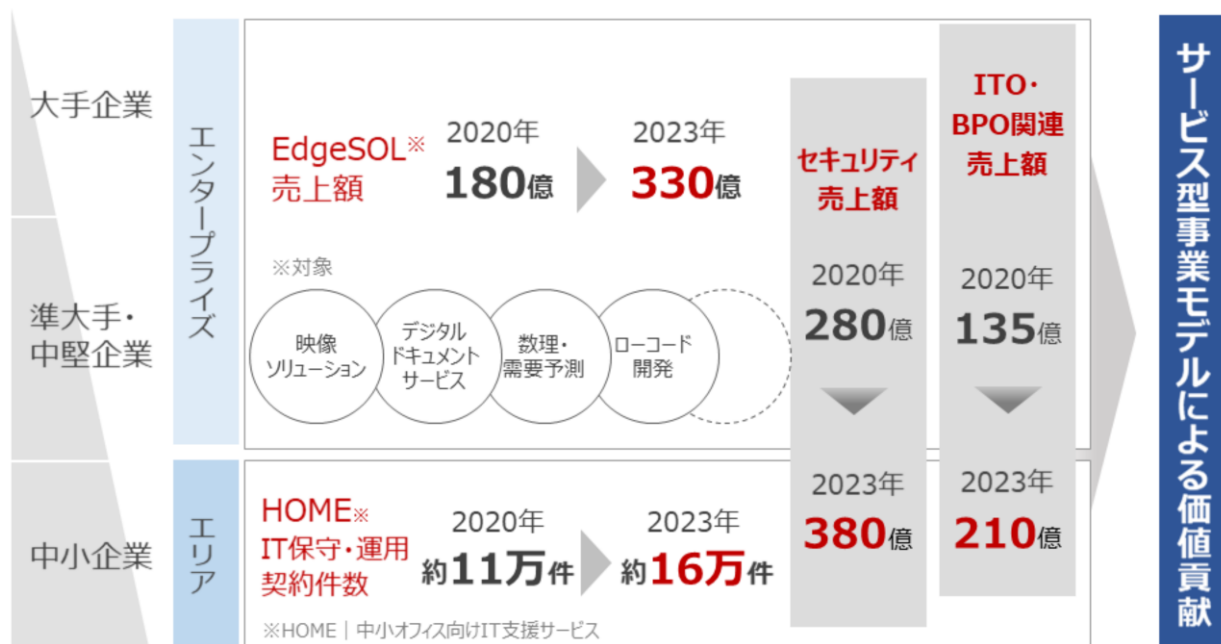
- ITソリューション事業のセグメント別の売上目標です。
- エンタープライズセグメント、エリアセグメントを中心に、2023年時点で2,650億円まで拡大させていく計画です。

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



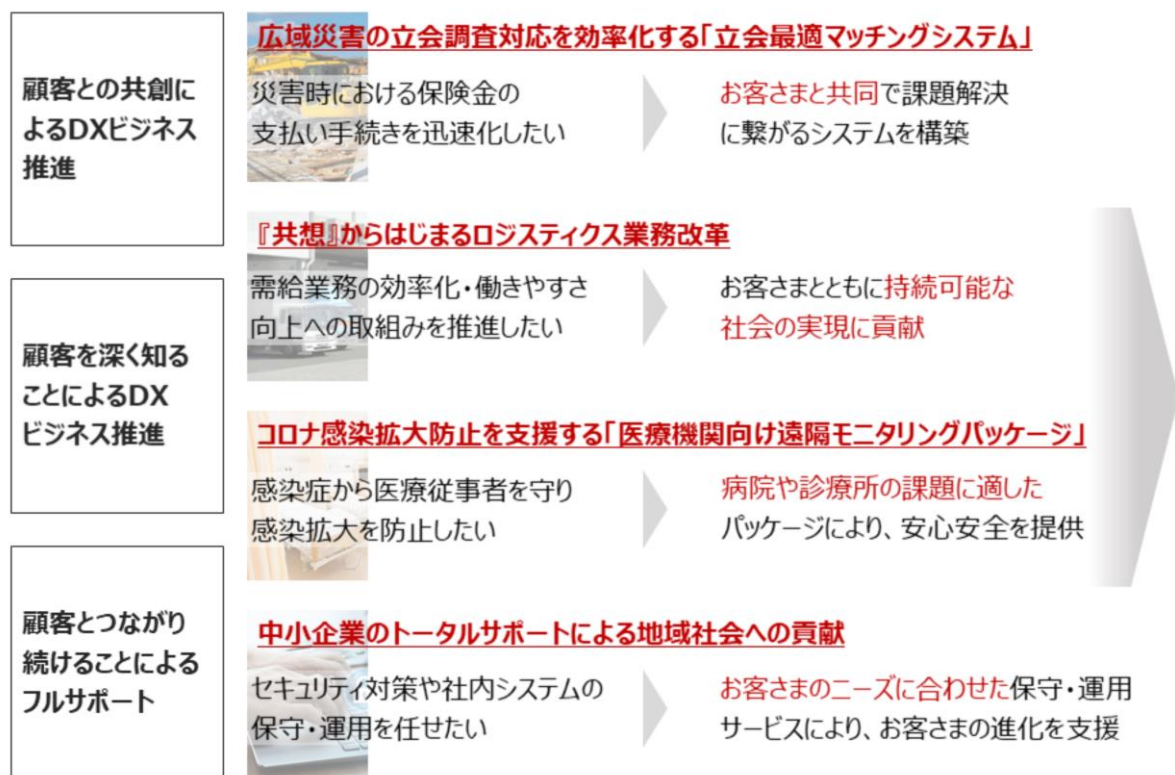
- 続いて、ビジネスの方向性についてご説明いたします。
- 顧客層ごとにニーズは異なります。そのため、それぞれのニーズに適したビジネスを展開してまいります。
- 中小企業のお客さまには、全国に広がるサービス拠点およびパートナー連携を活かし、お客さまとの継続的なつながりを構築し、お困りごとに対して、フルサポートにて貢献してまいりたいと考えております。
- 「当社において強みのある領域・業種および技術にフォーカスしたソリューション」について、当社では「Edgeソリューション」と表現をしており、大手企業から準大手・中堅企業のお客さまを中心に展開してまいります。
- 「顧客との共創」は、深い業務理解・市場理解をベースに、大手企業のお客さま中心に展開してまいります。
- また、企業規模にかかわらず、昨今、より需要が増しているセキュリティ支援サービスや、高い品質評価を得ているデータセンターを基盤にしたアウトソーシングサービスを提供することで、お客さまのIT戦略に貢献してまいります。
- これらのビジネスについて、物販やスポットの案件で終わらせることなく、お客さまに継続してサービスを提供できるよう、それぞれサービス型事業モデルの構築を推進してまいります。

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



- 続いて、それぞれの領域におけるKPIです。
- 強みのある領域・業種および技術にフォーカスしたEdgeソリューションについては、現在は「映像ソリューション」・「デジタルドキュメントサービス」・「数理・需要予測」・「ローコード開発」などを対象としており、2023年には合計で330億円ほどの規模にしていける計画です。Edgeソリューションは、テクノロジーやお客さまニーズの変化に合わせて定期的に見直しを行うことを想定しております。
- 中小企業向けについては、セキュリティおよびクラウドストレージなどを月額課金型でご提供する中小オフィス向け支援サービス「HOME」およびIT保守・運用サービスの契約件数を、2020年から5万件伸ばし、2023年に約16万件を目指してまいります。
- 顧客層を横断するセキュリティおよびITO・BPO関連については、2023年はそれぞれ380億円、210億円を目指し取り組みます。

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



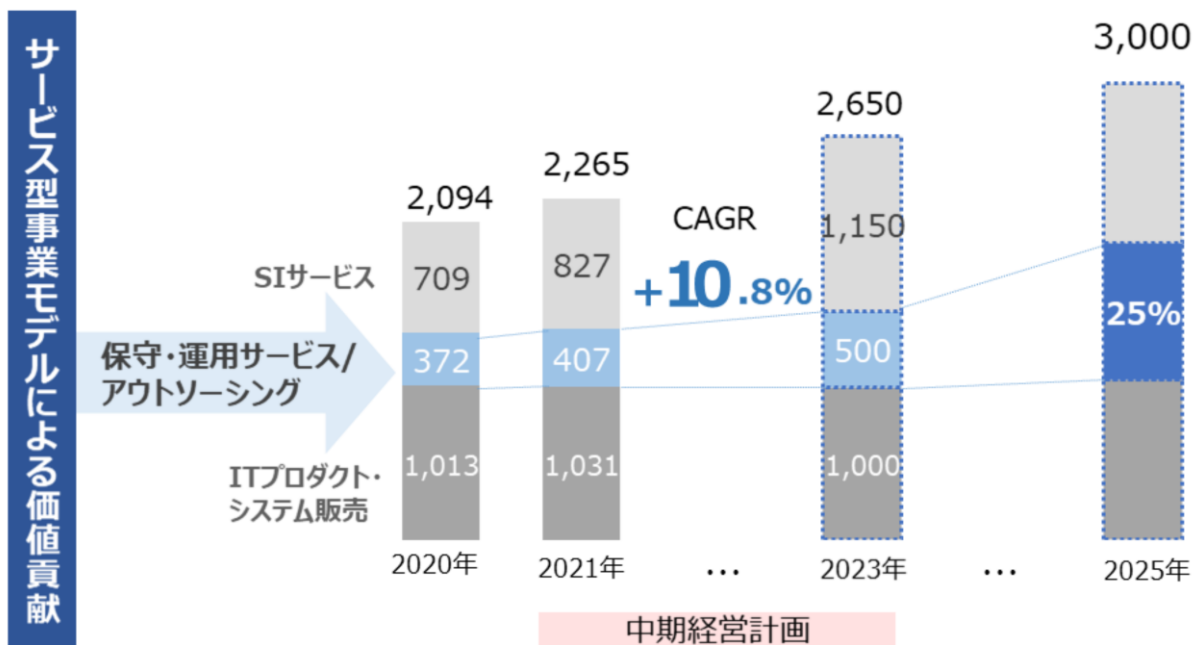
サービス型事業モデルによる価値貢献

- ・ 当社では、これまでに取り組んできた知見・経験があり、これはその一例となります。
- ・ 「立会最適マッチングシステム」については、近年相次ぐ地震や豪雨といった広域災害の際に、損害状況の確認から保険金の支払いまで時間がかかることが課題です。当社グループの数理技術を活用し、被災地までのルートを計画、災害時の立会調査のアポイントから立会計画までのワークフローを自動化、最適化することで、立会調査件数を増やし、保険金支払いを迅速化するシステムをお客様と共同で構築いたしました。
- ・ 「ロジスティクス業務改革」については、お客さまのサステナビリティに対する考え方を背景に、物流業界を取り巻く労働力不足や物流コストの上昇といった課題の解決に、お客さまと当社グループの共創にて取り組んだ事例となります。先ほどEdgeソリューションとして位置づけました「数理・需要予測」を用い、AI技術を活用した商品需給計画システムをお客さまとつくり上げました。今後、継続的にシステムの更なる高度化を通じた「共創」を進めていくことにより、持続的な社会の実現を目指すSDGs達成にお客さまと共に貢献してまいります。
- ・ 「医療機関向け遠隔モニタリングパッケージ」については、新型コロナウイルス感染症の影響下において、特に医療機関での患者受け入れ急増に伴い、医療従事者の感染リスクがより一層高まるという喫緊の課題がございます。その課題解決に貢献すべく、ネットワークカメラを用いた遠隔モニタリングおよび画像解析技術を用いた待合室混雑状況の把握、およびカメラとシステムの設置・設定対応など、課題解決に必要なハードおよびソリューションをパッケージとして提供することにより、緊急事態に対してスピーディーに対応いたしました。
- ・ 「中小企業のトータルサポート」については、IT専任者を置くことが難しく、セキュリティ対応および日々の運用に負荷がかかっている中小企業に対して、キヤノンS&Sを中心としてITの選定・導入・運用・保守をお任せ頂くことにより、本業に集中して頂ける環境を構築し、それが地域社会への貢献につながっていくと考えております。これまで以上に、業務負荷低減にお役立ちできるよう、今年より「まかせてIT」というハード・ソフト・IT保守サービスをパックにしたサービスを展開しております。
- ・ これらの取り組みにより培った知見・ノウハウにさらに磨きをかけ、継続的なサービス型事業モデルの構築および社会課題の解決に貢献してまいります。

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

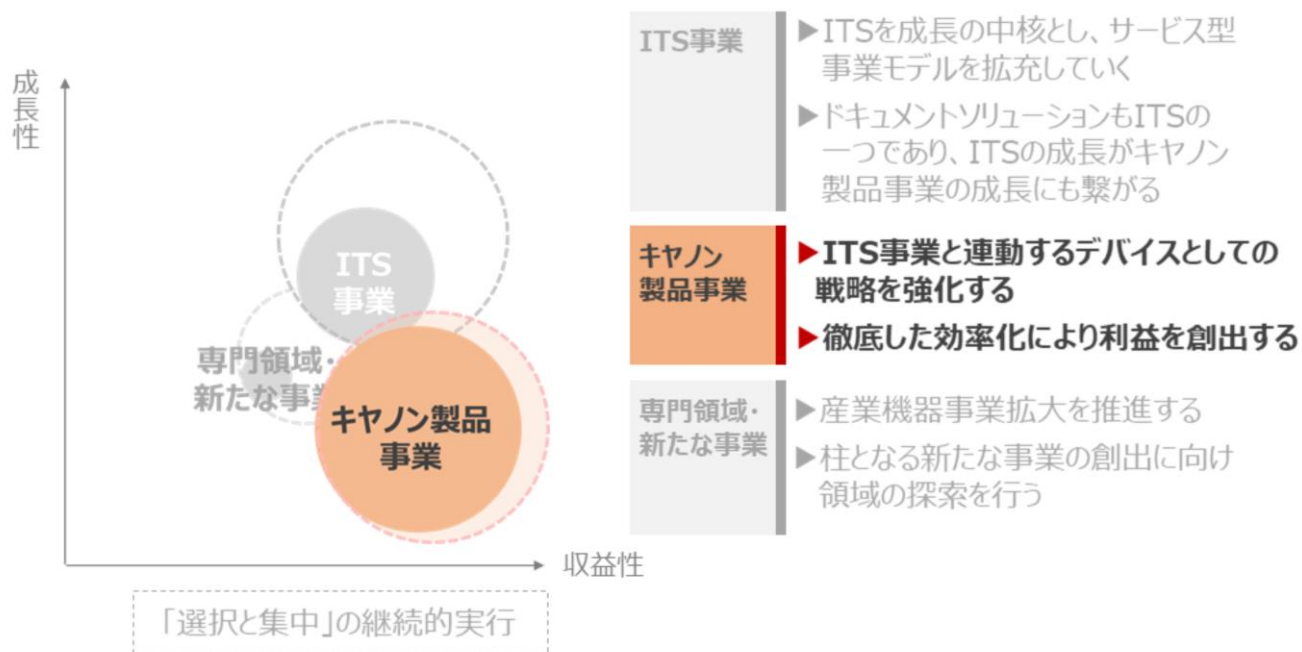
数値：売上
単位：億円



※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います。

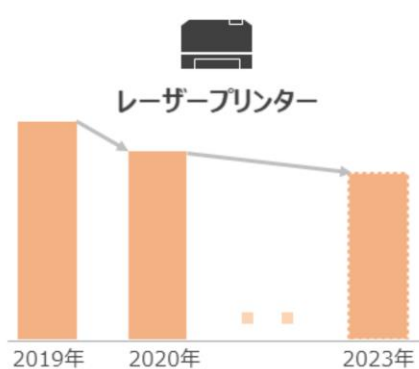
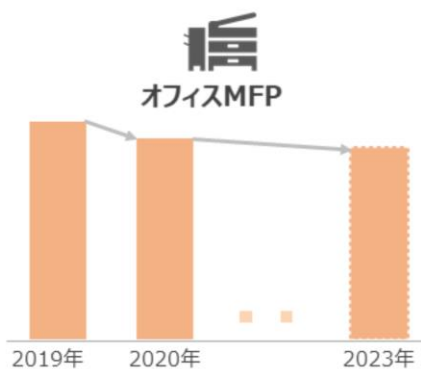
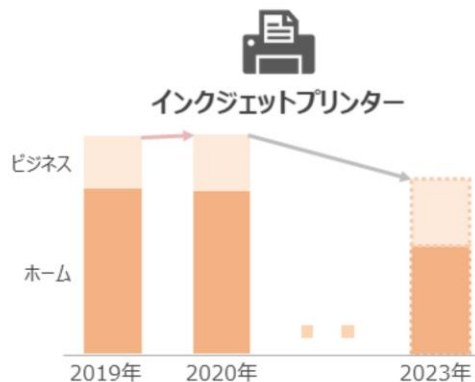
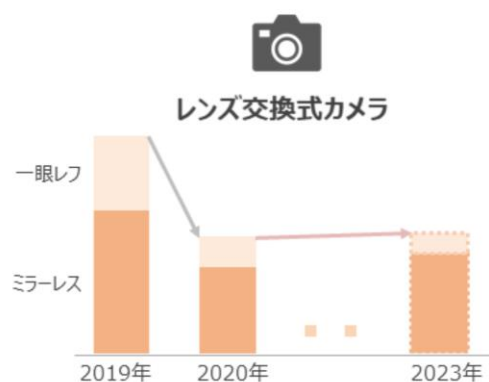
- これらの取り組みにより、ITソリューション事業の中でも収益性の高い「保守・運用サービス/アウトソーシング」の領域を強化し、高収益な事業を確立するとともに、2025年に3,000億円を目指して取り組んでまいります。

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



- 続いて、キヤノン製品事業についてご説明いたします。
- おもに、付加価値の向上およびITソリューション事業と連動する戦略を強化するとともに、効率化による収益力の向上に取り組めます。

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）



※市場見通しは当社調べ

© Canon Marketing Japan Inc. 2021

31

- まず、市場の見通しです。
- 新型コロナウイルス感染症の影響もあり、インクジェットプリンター以外は2020年に大きく落ち込み、引き続き市場縮小する見通しです。
- ただ、カメラについては、20年に大きく落ち込みましたが、市場自体の構造も変化しており、ミラーレスカメラのハイアマチュア層中心の市場となり、少し回復することを想定しております。
- インクジェットプリンターについては、今後も在宅勤務、在宅学習の需要は想定されますが、中長期でみると市場としては縮小していくことを想定しております。

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

- まず、BtoCおよびBtoBtoCビジネスにおけるプロフェッショナル領域の取り組みについてご説明いたします。
- カメラ、インクジェットプリンターおよび大判インクジェットプリンターの国内シェアNo.1企業として、プロフェッショナルの追求および写真文化の醸成に引き続き取り組んでまいります。
- プロフォトグラファーの期待に応える製品、ソリューション群のご提供、シネマEOSなど動画領域に対するご提案。
- また、カメラとプリンターの双方をご提供する企業として、より高画質なプリンターの提供を引き続き行います。
- 写真文化醸成の観点からも、新人作家育成支援、作品展示発表機会の創出、および写真甲子園などにも引き続き取り組んでまいります。

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

© Canon Marketing Japan Inc. 2021

33

- ・ 続いて、一般消費者さま向けの市場です。
- ・ こちらも、写真や映像を通じて豊かな暮らしへ貢献していくとともに、デジタル活用により効率的な体制強化に取り組み、更なる高収益化を実現してまいります。
- ・ プロフォトグラファーとの取組みにおいて得た知見・経験をもとに、風景、動物、スポーツなど被写体別のニーズに応える製品・サービスをご提供いたします。
- ・ また、家庭用プリンターからフォトブックといった幅広いサービスのご提供、リアルとデジタルを活用したお客さまとの強固で継続的なつながりを構築することにより、豊かな暮らしへの貢献とともに高収益事業の確立に取り組んでまいります。

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

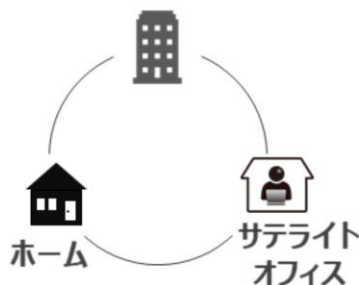


IoTを活用した事前不具合予測による
お客さまのダウンタイム短縮とサービス効率の向上

- 続いて、BtoBビジネスにおける業種・業務向けソリューションについてご説明いたします。
- まず、小売業向け、病院・診療所、調剤薬局などの業務別ニーズにお応えする商品・サービスを拡充していくことにより、LBPの圧倒的シェアNo.1に取り組んでまいります。
- また、商業・産業印刷につきましては、ハードのみのご提案ではなく、前後工程のソリューションと組み合わせた提案により、お客さまの課題解決につながる領域を拡大してまいります。
- 双方に通じる取組として、業種・業態に合わせたアプリケーション連動強化と、IoTを活用した事前不具合予測によりお客さまのダウンタイム削減などに貢献いたします。

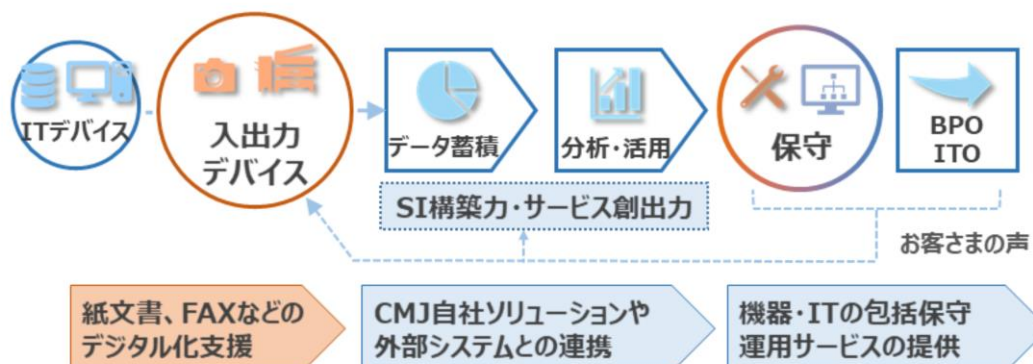
ニューノーマルのワークスタイルに貢献するトータルプリンティングサービスを強化する
また、ITソリューションと連動するデバイス戦略を強化し、シナジー創出に取り組む

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



© Canon Marketing Japan Inc. 2021

35

- 続いて、オフィス向けソリューションの取り組みです。
- こちらは、テレワークを始めとした働き方改革が行われる中で、クラウド連携をしたドキュメントデバイスなど新たな需要も出てきております。そのような需要に対して、クラウド連携ソリューションの提供、セキュリティ対策、およびインクジェットプリンターでの在宅支援など、幅広い商品ラインアップとソリューションにより、ニューノーマルなワークスタイルに貢献してまいります。
- また、キヤノンMJグループではそこからさらに踏み込んだご提案が可能です。入出力デバイスのご提供およびドキュメント周りのソリューションによるワークスタイルのご提案はこれまでも行ってきた取り組みです。そこから、デバイスを通じて書類、FAX文書などから、データの蓄積・分析・活用に繋がります。その領域は、ITソリューション事業の取り組みでご説明したデジタル化ソリューションなど、当社の強みであるEdgeソリューションの領域となり、お客さまの抱えている様々な課題に対する解決策のご提案につながります。
- さらに、キヤノンMJグループには豊富なSE、および、全国にデバイス・ネットワークなどをサポートする技術者がおります。
- BPO・ITOといった運用サービス/アウトソーシングの機能と合わせてお客さまのIT人材不足の解決や安心・安全な事業運営を実現いたします。

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

会社



従業員

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

- ・ 事業戦略に続き、人材戦略についてご説明いたします。
- ・ どの事業活動でももちろん人材は重要な資産になりますが、ITソリューション事業を強化していく際には今まで以上に「人材」が価値の源泉になると考えております。人的資本を最大化させることが、翻って企業価値を向上させることに結び付いていくと考えます。
- ・ これらの考えをベースとし、社員の能力を高める「人材の高度化」および、社員の能力を最大限発揮してもらう「従業員エンゲージメントの向上」に努めてまいります。
- ・ 「人材の高度化」では、具体的に、多様性のあるリーダー育成のプロセスを強化していくこと、全従業員のスキル・専門性を向上させていくための投資を強化すること、外部からの人材登用をより積極的に行うことを掲げております。
- ・ 「エンゲージメントの向上」では、我々のDNAである“進取の気性”を体現するような、挑戦する風土の醸成を目指し、エンゲージメントの可視化とモニタリング、また、理念・企業DNA・ビジョンの浸透を図ってまいります。

事業成長に向けた投資戦略

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



- ・ 続いて投資戦略です。事業成長に向けた投資を積極的に行ってまいります。
- ・ 具体的には、事業投資、システム投資、人材投資にて、3年間で合計 約1,000億円を想定しております。
- ・ 創出された利益について、事業強化に向け注力領域へ投資することにより、事業がさらに強くなり、より大きな利益を創出し、更なる成長へ再投資するという好循環を実現いたします。その好循環を回し続けることにより、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

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）



- 最後は株主還元についてです。
- 当社の株主還元は配当を中心に考えております。
- これまでご説明してきた経営計画を着実に達成することにより、株主のみなさまのご期待に応えていきたいと考えております。



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。