

**キヤノン株式会社**  
**2019年経営方針説明会**

2019年3月1日

**代表取締役会長 CEO 御手洗 富士夫**

本資料で記述されている業績見通し並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、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下さい。

# 目次

---

■ グローバル優良企業グループ構想 Phase V これまでの進捗	P 1~3
--------------------------------------	-------

■ 現行事業の再強化	P 4~6
------------	-------

■ 新規事業の進捗と今後の取り組み	P 7~18
-------------------	--------

■ まとめ	P 19
-------	------

---

# グローバル優良企業グループ構想 Phase V

2016年～2020年

---

## <基本方針>

# 戦略的大転換を果たし、 新たなる成長に挑戦する

## <主要戦略>

1. 原価率45%の実現
2. 新規事業の強化拡大
3. 全世界販売網の再構築
4. オープンイノベーションによる研究開発
5. 世界三極体制の完成

1


当社が2016年からスタートさせた5カ年計画「グローバル優良企業グループ構想Phase V」は、「戦略的大転換を果たし、新たなる成長に挑戦する」という基本方針を掲げて改革に取り組んでいます。


昨年はちょうど折り返しとなる3年目に当たりましたので、本日は、この3年間の成果や進捗、そして新たに見えてきた課題などを踏まえながら、後半2年間の戦略や取り組みについて、現行事業と新規事業に分けて説明いたします。


## 事業のポートフォリオ転換に向けたM&A

2005年～2007年 トッキ、アネルバ、マシナリー（産業機器）

2010年  オセ（商業印刷）

2014年  マイルストーン（ネットワークカメラ）

2015年  アクシスコミュニケーションズ（ネットワークカメラ）

2016年  東芝メディカルシステムズ（メディカル）

2

この5カ年計画で最も力を入れていることは、事業のポートフォリオの転換を完遂させることです。当社が今後も持続的な成長を成し遂げていくためには、ビジネスの軸足を、より大きな成長が見込める分野へとシフトさせていく必要があります。

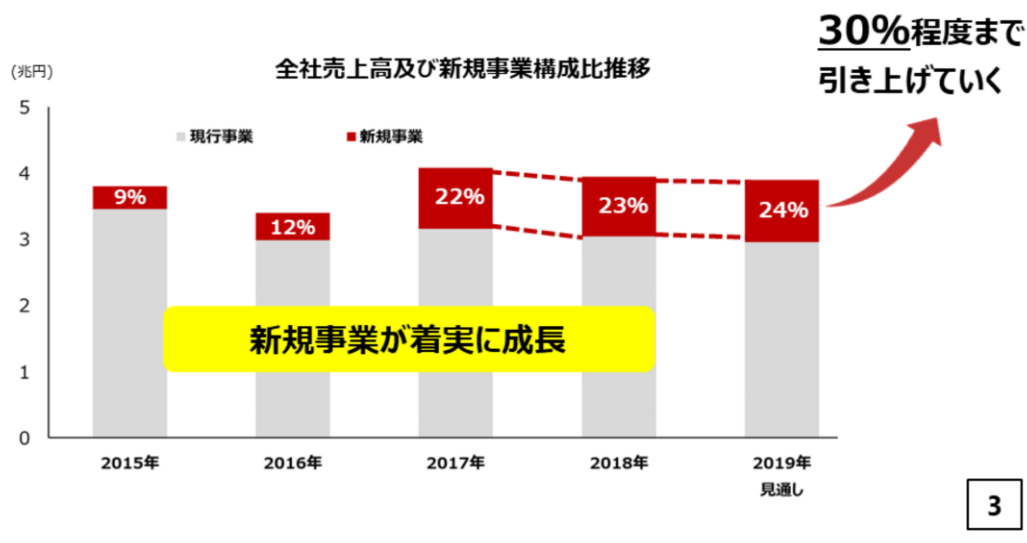
このこと自体は、リーマンショック以前の、カメラがまだデジタル需要による買い替えサイクルの中の、業績が順調であった頃から取り組んできたことであり、その一環として、まずは2005年から産業機器会社のM&Aを実施いたしました。そして、2010年には高速印刷技術に優れたオセを買収し、商業印刷分野への進出の足場を固めました。また、「安心・安全」という人類の根源的なニーズに狙いを絞って、「安全」の分野では、ネットワークカメラで世界トップ企業のアクシスを2015年に傘下に収め、「安心」の領域では医療分野で、2016年に当時の東芝メディカルをグループに迎え入れました。

こうして新規事業の4本柱が出揃い、いよいよ事業のポートフォリオの転換に大きく舵を切ることができました。

# グローバル優良企業グループ構想 Phase V

<2016年～2018年を終えて・これまでの進捗>

- ポートフォリオの転換が着実に進む
- 新規事業の構成比は23%まで拡大



こうした結果、全社に占める新規事業の売上高構成比は、5カ年計画がスタートする前の2015年は9%でしたが、昨年は23%にまで高まっており、5カ年計画が終わる2020年までにはこの構成比を30%近くまで引き上げたいと考えています。その一方で、全社の売上の70%以上が現行事業で構成され、しかも収益面ではそれ以上に全社を支えている現状においては、何よりも現行事業をより強固なものにすることが肝要です。

**現行事業**

# 現行事業の再強化

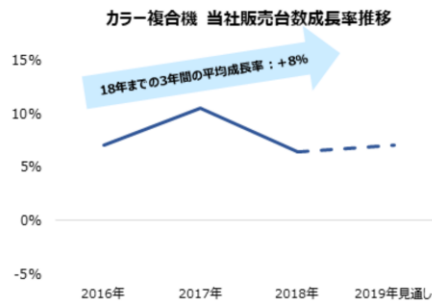
## <競争力ある新製品の投入>

■ 優位性のある機能を持った製品により、シェア向上を目指す



**複合機**  
カラーシェア  
16年→18年  
17%→**19%**

顧客の総保有コスト改善が評価され伸ばす



**半導体**  
シェア  
16年→18年  
26%→**32%**

高い生産性と顧客へのサポート力が市場で評価



4

まずは現行事業の徹底的な再強化について、説明いたします。いずれの現行事業においても、市場の成熟化が進んでいるものの、競争力ある新製品を相次いで投入した結果、市場シェアはこの5カ年計画の期間に入ってから着実に上昇しています。

例えば、カラー複合機分野では、本体のメンテナンス性能を大幅に向上させたimageRUNNER ADVANCEの第3世代シリーズが、顧客の総保有コストの改善につながる点が評価され、順調に売上を伸ばしています。この戦略機種を投入したことによって販売にも弾みがつき、昨年までの3年間のカラー機全体の販売台数は、年平均8%という市場を上回る高い伸びを示しており、オフィス事業の下支えとなっています。

また、半導体露光装置分野では、高い生産性と顧客へのサポート力が市場で評価され、その販売台数はこの3年間で倍増しており、売上も大きく伸ばしています。このように、市場が成熟する中でも、優位性のある機能を持った製品を投入することで、市場の伸びを上回る成長を実現し、シェアを向上させることは可能であると考えています。

今後も競争力ある新製品を次々と市場投入して、現行事業の再強化につなげてまいります。

# 現行事業の再強化

＜市場縮小が続くカメラでは、成長領域に注力＞

- ミラーレスに経営資源を集中し、カメラ事業を下支え
- 中期的にはBtoB分野へのシフトを進め、事業の安定化を図る



一方、現行事業の中でもコンシューマー向けが中心のカメラは、スマートフォンのカメラ機能の進化により、市場全体の縮小が続いています。このような中でも、小型・軽量に特長を持つミラーレスカメラは、一眼レフと同等まで性能が向上したことにより、プラス成長が続いています。

当社は、ミラーレスカメラに対してこれまで慎重な姿勢を取ってきましたが、昨年より戦略機種を相次いで投入し、今後もラインアップを一層充実させてまいります。市場全体の縮小は暫く続くものの、成長市場のミラーレスに経営資源を集中させることで、カメラ事業を下支えしていきます。加えて、中期的には車載向けや工業用などBtoB分野へのシフトも進め、事業の安定化を目指してまいります。



## 現行事業の再強化

<収益性強化 - 組立の自動化の拡大>

### 製品の範囲拡大

ミラーレスカメラやレンズにも自動化を導入

### 工程の範囲拡大

本体組立とユニット組立に加え、検査工程や梱包工程にも導入していく

- ・自動化の推進による**活人効果は、対前年倍以上**
- ・生み出された人員は、内製化など**へリソース再配置**

6

こうした製品面での施策に加えて、現行事業を再強化する上で何よりも重要なことは、収益性を更に引き上げることです。特に注力しているのが、原価率低減に向けた取り組みであり、その最たるものが組立の自動化です。最も進んでいるカメラでは、自動化の対象機種が一眼レフカメラから、現在ではミラーレスカメラや交換レンズにまで広がっており、今後の更なるコストダウンが期待できます。

また自動化の工程も、本体組立からユニット組立へと範囲を拡大させており、更に検査や梱包の工程にも適用を拡げてまいります。これらの成果として、カメラの生産において、今年は昨年の上乗率となる100%を超える活人効果を見込んでおり、キーコンポーネントや生産設備の内製化と合わせて原価低減を押し進めてまいります。

**新規事業**

# 新規事業の進捗と今後の取り組み

〈今後の成長を担う4つの新規事業〉



商業印刷



ネットワークカメラ



メディカル



産業機器

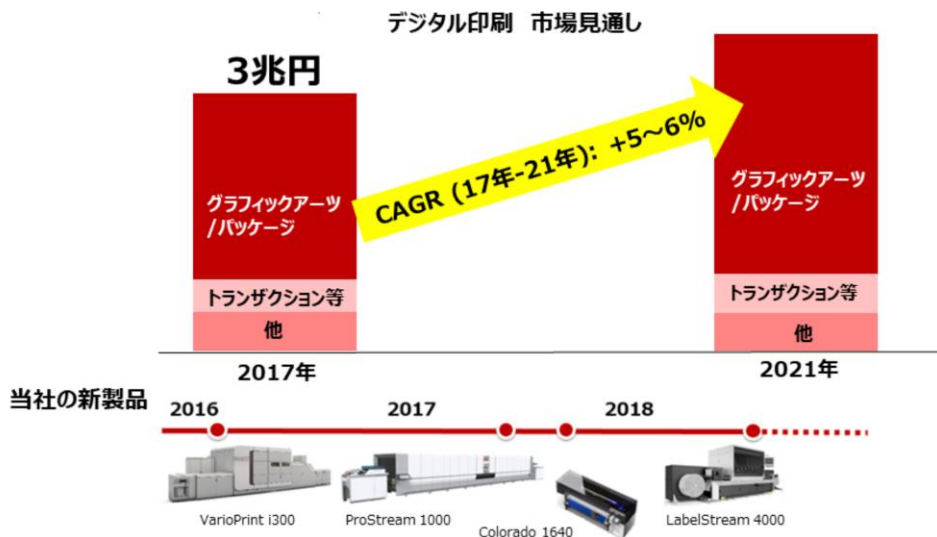
7

次に、当社の今後の成長を担う新規事業です。商業印刷、ネットワークカメラ、メディカル、産業機器のそれぞれについて、これまでの進捗や成果、そして課題認識や今後の取り組みを中心に説明してまいります。

# 新規事業の進捗と今後の取り組み

## <商業印刷>

- デジタルシフトを背景に市場は年率5~6%の成長が続く
- 技術潮流は「トナー方式」から「インクジェット方式」へと変化



8

まず、新規事業の4本柱の1つである商業印刷ですが、当社がビジネスを展開するデジタル商業印刷の市場は、多品種小ロット印刷へのニーズの高まりを背景に、コスト低減と合わせてオフセットからデジタルへシフトし、成長を続けています。特に高画質が求められるグラフィックアーツと、ラベル印刷などのパッケージングの領域が、今後も成長を牽引すると見込まれており、印刷機と消耗品を含め、現在3兆円規模のデジタル市場は、中期的に5%から6%の成長が続くと予想されています。その一方で、印刷技術がトナー方式からインクジェット方式に置き換えが進むなど、ここ数年で事業を取り巻く環境は大きく変化しています。

## 新規事業の進捗と今後の取り組み

### <商業印刷>

#### 進捗・成果

- ・ 成長期待の高いグラフィックアーツ向けに**新製品3機種**を投入
- ・ **パッケージング向けにも新製品**を投入し、**市場浸透**を図る

#### 課題・今後2年で取り組む施策

- ・ 投入した新製品の市場への浸透を更に加速させる
- 顧客課題を適切に解決できる**高度なセールスエンジニアを増強**
- 成果が出ている**北米の販売体制**を欧州にも展開

9

こうした印刷技術の変化に対応し、当社はこの3年間で、成長期待の高いグラフィックアーツ向けに3機種のインクジェット方式の新製品を投入し、年を追うごとに販売台数を伸ばしており、今後も市場への浸透を加速させてまいります。また、もう一つの有望分野であるパッケージング向けにも昨年末に新製品を投入し、今年以降、本格的に業績に貢献させていきます。

そのためには、製品に精通すると同時に、顧客が抱える課題への適切なコンサルティングができる高度なセールスエンジニアを増やすことが重要です。当社では既に北米において、こうした経験豊富な販売要員を拡充した体制にしており、成果が出ています。今後はこれをベストプラクティスとして、北米に次ぐ市場規模を持つ欧州においても、同様の体制をいち早く導入して拡販を図ってまいります。

こうした販売体制の強化を速やかに実行し、市場の成長に合わせてMIFを確保することで、消耗品需要を取り込み、売上の拡大とともに収益性の向上にもつなげてまいります。

## 新規事業の進捗と今後の取り組み

### <ネットワークカメラ>

- 市場はセキュリティ需要やアナログからのデジタル化により高い成長
- 加えて用途も、セキュリティ目的からマーケティング分析へと拡大

カメラ本体、ビデオ管理システム 市場平均成長率 8~9% (17-21年)

映像解析ソフトウェア 市場平均成長率 20%以上 (17-21年)



ネットワークカメラ市場は、全体として  
中長期的に**10%以上の成長見込み**

10

次にネットワークカメラですが、セキュリティに対する需要の高まりと、従来からのアナログからデジタルへの買い替え需要によって、市場は拡大が続いています。また最近では、AI時代の到来によって記録される映像の高度な分析が可能となり、多様なアプリケーションへのニーズがますます高まりを見せています。ネットワークカメラの市場はホームユースから、オフィス、スマートシティのインフラ、そして防衛産業に至るまで領域を拡げており、またその用途に関しても、純粋なセキュリティ目的から、マーケティング分析などへ対象を拡げ、中期的にも10%以上の市場成長が持続する見込みです。

## 新規事業の進捗と今後の取り組み ＜ネットワークカメラ＞

### 進捗・成果

- ・ キヤノンは、**市場の伸びを上回る年平均20%以上の成長**
- ・ 販売パートナーは、**業界随一の9万社にまで拡大**
- ・ 映像要約技術に強みを持つ**ブリーフカム社をグループに迎える**

### 課題・今後2年で取り組む施策

- ・ 市場領域の急拡大に合わせ、**顧客ニーズへの対応力強化**
- 自社開発に加え、**M&Aも活用し、アプリケーションを拡充**
- **クラウド管理サービスなど、多様なニーズに迅速に対応していく**

11

こうした中、当社のネットワークカメラ事業の中核をなすアクシスは、カメラ本体やソフトウェアの豊富な品揃えに加えて、業界随一の販売ネットワークを有しています。各国で販売を担うパートナーの数は、アクシスの買収時にすでに7万社以上ありましたが、現在では増え続けて179カ国にまたぎ、9万社にまで拡大しており、より強固な販売網となっています。

## 新規事業の進捗と今後の取り組み ＜ネットワークカメラ＞

■ 市場領域は、オフィスからインフラまで、急速に範囲を拡大



多様化する顧客ニーズに対応し、  
アプリケーションを強化

マーケティング  
顧客層・人流分析



エンターテインメント  
人数カウント、利用状況把握



セキュリティ  
不審者検知、人物追跡



12

また、アプリケーションの対応という面では、例えば、数千人規模の人数を即座にカウントできるソフトなど、自社開発の複数のアプリケーションを積極的に投入してきましたが、多様化する顧客ニーズに十分応えるためには、品揃えを更に増やしていく必要があります。

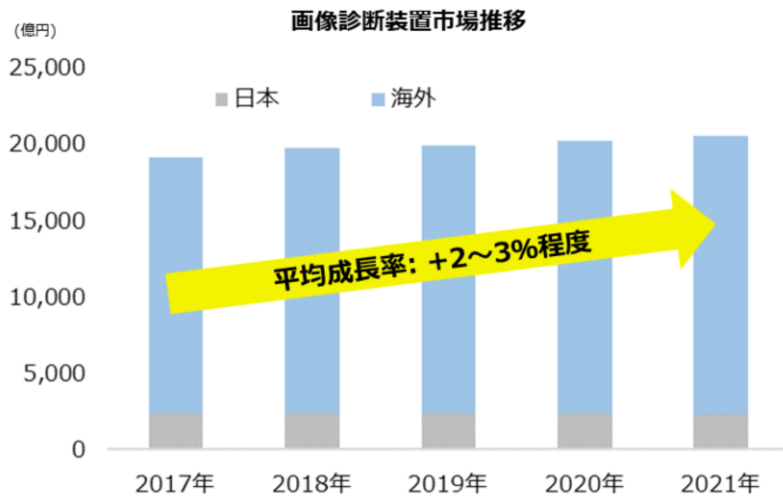
今後は自社開発を更に強化するとともに、昨年実施したように、映像の要約技術に強みを持つイスラエルのブリーフカム社の買収など、M&Aも活用しながらアプリケーションの強化を図ってまいります。また、ビデオ管理システムにおきましても、従来のサーバー型に加えて、拡張性が高く、顧客の初期投資を抑えるクラウド型の需要も急速に高まってきています。こうしたニーズを捉えるために、当社もビデオ管理システムを手掛けるマイルストーンの技術を活用して、企業向けクラウド管理サービスを今後提供してまいります。既に昨年下半年より、キヤノン本社とマイルストーンが共同でアメリカに子会社を設立してビジネスを開始しておりますが、今後北米を皮切りに本格展開し、その後、欧州、日本へとビジネスを拡げていきます。

当社の販売は、2015年にアクシスがグループに加わって以降、この3年間で年平均20%以上の高い成長が続いていますが、こうした施策を実行することによって、今後も市場の伸びの倍程度の成長を持続させてまいります。また、現在アクシスが外部に生産委託している製品をグループ内に取り込んでいくことで、コスト競争力を一層高め、収益性の向上にもつなげてまいります。



## 新規事業の進捗と今後の取り組み ＜メディカル＞

- 画像診断装置市場は、先進国では先端医療へのニーズが、新興国では、医療インフラの整備が進む



続いてメディカルです。先進国では先端医療へのニーズが高まりを見せ、また新興国でも経済成長に伴う医療インフラの整備が急ピッチで進むことから、当社が主戦場としている画像診断装置の市場は、今後も年平均2%から3%の成長が続く見通しです。

## 新規事業の進捗と今後の取り組み

### <メディカル>

#### 進捗・成果

- ・ CTやMRI、超音波、X線の各分野で**ラインアップを大幅に刷新**
- ・ 著名な大学と協業し、**海外での認知度向上を図る**
- ・ M&Aや業務提携など、**事業領域拡大に向けた準備を進める**

#### 課題・今後2年で取り組む施策

- ・ 成長市場の海外での**拡販と収益性の強化**
- 海外での**販売要員拡充**や**代理店の現地法人化**
- **グループシナジーの最大化による原価低減**
- 各分野において、引き続き**ラインアップの強化**を図る

14

こうした中、当社はCTやMRI、超音波、そしてX線などの分野で新製品を相次いで投入し、この3年間で大幅にラインアップを刷新しました。一部の**新製品は、海外での認可が下りていないものもありましたが、それも昨年末までに全て完了し、今年以降の販売に一段と弾みをつけていきたい**と思います。

こうした製品面での取り組みに加え、事業領域の拡大に向けて、この3年間でM&Aや業務提携を目的とした出資を行ってまいりました。いずれも規模は大きくはありませんが、例えば**心臓機能の解析で高い技術を有するオランダのフィジコン社や、がんゲノムの解析に強みを持つアクトメッド社など、更なる成長に向けた布石を着々と打っています**。

このメディカル事業における当社の課題の一つは、**売上高の半分弱を国内のビジネスに依存していること**です。そのため、**アメリカのジョンズホプキンス大学や、欧州ではフランスのボルドー大学など、医療分野で著名な大学や研究機関との提携をこの1、2年かけて進め、海外市場での認知度向上を図ってまいりました**。

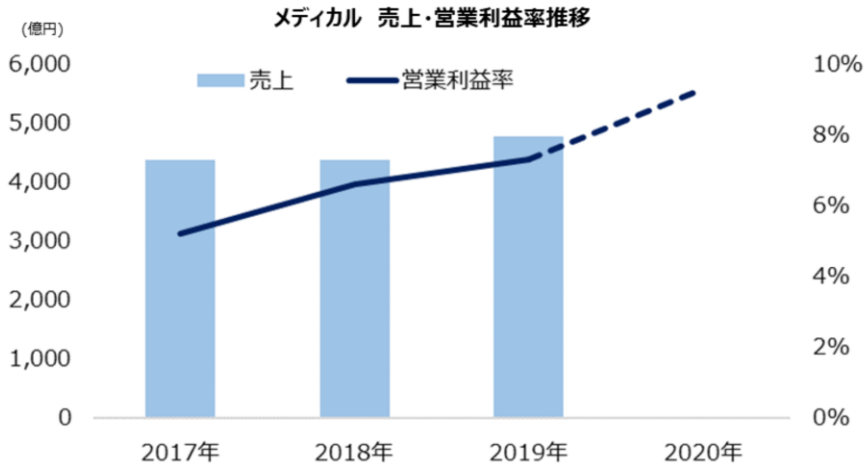
このように、**海外での拡販に向けた土壌を整えつつありますが、今後海外の販売体制や組織も重点的に強化してまいります**。具体的には、**最大市場のアメリカなどにおいて販売要員を拡充するとともに、新興市場を中心に代理店の現地法人化を積極的に進めてまいります**。

こうした製品面、販売面での施策を着実に実行することで、**海外販売をもう一段加速させ、市場の伸びの2倍程度の売上成長を事業全体で実現してまいります**。一方、収益性の面では、**代理店の現地法人化などにより採算の良いサービス収入を積極的に取り込み、サービス売上の拡大と併せて、事業全体の収益性の向上を図っていきます**。

# 新規事業の進捗と今後の取り組み

## <メディカル>

- 本社調達部門と協業した部材コストダウンや、本社の生産技術を活かしたリードタイムの短縮
- グループシナジーを最大化し、営業利益率10%台の早期達成



15

また原価低減の面では、全社横断のプロジェクトチームを発足させ、この2年間でシナジー効果によるコストダウンを実現してまいりました。

例えば、キヤノン本社の調達部門と協業して、部品単位の価格交渉まで行うことによるコストダウンや、これまで培ってきた生産技術を活かして生産の立ち上げリードタイムを短縮するなど、原価の低減が実現できています。この結果、買収前は4%台だった営業利益率が、今年は7%台にまで改善する見通しです。

原価低減に向けての活動はまだまだスタートしたばかりであり、改善の余地は多分に残されておりますので、今後もグループシナジーを最大化して、目標であります営業利益率10%台の早期達成を目指してまいります。

## 新規事業の進捗と今後の取り組み

### <産業機器>

#### 進捗・成果

- ・ パネルメーカーの要求に十分応える**高精細技術を確立**
- ・ 有機EL蒸着装置の**圧倒的シェア**を獲得

#### 課題・今後2年で取り組む施策

- ・ メーカーの投資が一巡する中、市場の**回復局面に備える**
- 収益体質強化に向けた**原価低減活動**の加速  
(装置のダウンサイジング、汎用部品への切り替え、工程標準化)
- 大型テレビへの需要拡大を見据え、**大型蒸着装置**の開発促進

16

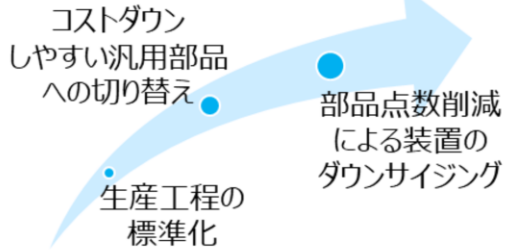
新規事業の最後は、有機EL蒸着装置を中心とする産業機器です。スマートフォンに有機ELパネルが採用され、市場が大きく拡大する中、当社はパネルメーカーの要求に十分応える高精細技術を確立し、これまで圧倒的なシェアを獲得してまいりました。現在は、スマートフォン市場の減速により、パネルメーカーの投資が一巡しておりますが、高精細の面で優位性のある有機ELパネルへのシフトは今後も確実に進展し、近い将来、市場は必ず回復局面を迎えるものと見ています。

# 新規事業の進捗と今後の取り組み

## <産業機器>

■ メーカーの投資が一巡する中、市場の回復局面に備える

### 収益体質強化



原価低減活動  
の加速

### 大型テレビ向けにも

有機ELパネルの用途は拡大



大型蒸着装置の  
開発を促進

17

当社はこれまで、旺盛な需要に応えるべく増産対応に追われる状況にありましたが、来るべき市場の拡大フェーズに備えて、今後は収益体質をより一層強化してまいります。具体的には、部品点数の削減による装置のダウンサイジングや、コストダウンしやすい汎用部品への切り替え、そして生産工程の標準化など、原価低減活動を加速させていきます。

また有機ELパネルの用途は、スマートフォンだけでなく、大型テレビなどにも拡大していくと見ています。従って、こうした市場の広がりを捉えるべく、大型蒸着装置の開発についても併せて進めてまいります。

# 全社的生産性の向上

## 進捗・成果

- ・ 組立の自動化による活人効果の拡大
- ・ 専門性の高い教育施設の拡充 (ソフトウェア・ものづくり)

## 課題・今後取り組む施策

- ・ 生産部門から生み出された人的リソース育成、再配置
- ・ 販売面も含めたBtoCからBtoBビジネスへのリソース再配置



■ Canon Institute of Software Technology



■ものづくり人材の育成

18

ここまで現行事業、新規事業それぞれの取り組みについて説明してまいりましたが、今後、戦略的大転換を更に加速させていくには、開発から生産、販売に至るまでの段階で、世界のリーディングカンパニーと肩を並べられる様な人の生産性を向上させていくことも大変重要です。

具体的な取り組みとしましては、例えば、先程説明した組立の自動化を推進することによって余剰人員を創出し、その人員を活用していくことです。そのためには、研修のための専門性の高い教育施設を充実させていく必要があり、生産設備の内製化に向けた社内の「ものづくり人材育成センター」の強化に加えて、昨年には、ここ下丸子にソフトウェア開発要員の育成を目的に「Canon Institute of Software Technology」を設立しました。こうした専門の教育施設を通して、生産部門から新たに生み出された人的リソースを再度育成し、新規事業や、デジタル分野の開発部隊に再配置することで、全社の生産性を上げてまいります。

また販売会社においても、BtoCから、今後も拡大が期待できるBtoBビジネスに対応した組織へと変換していくために、リソースの再配置を進めてまいります。

## まとめ

<Phase V 最終年度の2020年までに実現すること>

各事業における施策を推進し、成長軌道に回帰

新規売上構成比を30%程度まで引上げ

事業ポートフォリオの転換を更に補強

19

最後に全社の業績ですが、足元ではカメラと有機EL蒸着装置の市況変化の影響を受けているものの、ここまで説明してきました、各事業における施策を推進することで、来年以降は再び成長軌道に回帰できると確信しています。

特に新規事業につきましては、今年以降、2020年までのトップラインの平均成長率を、当初計画していた10%以上まで持っていき、売上高構成比も30%程度に引き上げていきます。こうした結果、来年には全体で5%から6%の成長まで回復させ、全社の売上を、2017年を超える水準に高めてまいります。

この3年間で、事業ポートフォリオの転換は完成しました。残り2年間は、事業のポートフォリオの転換を更に補強し、2021年以降の一層の飛躍につなげていきたいと思っております。

**Canon**