

キヤノン株式会社  
2023年経営方針説明会

# メディカルグループ

2023年3月6日

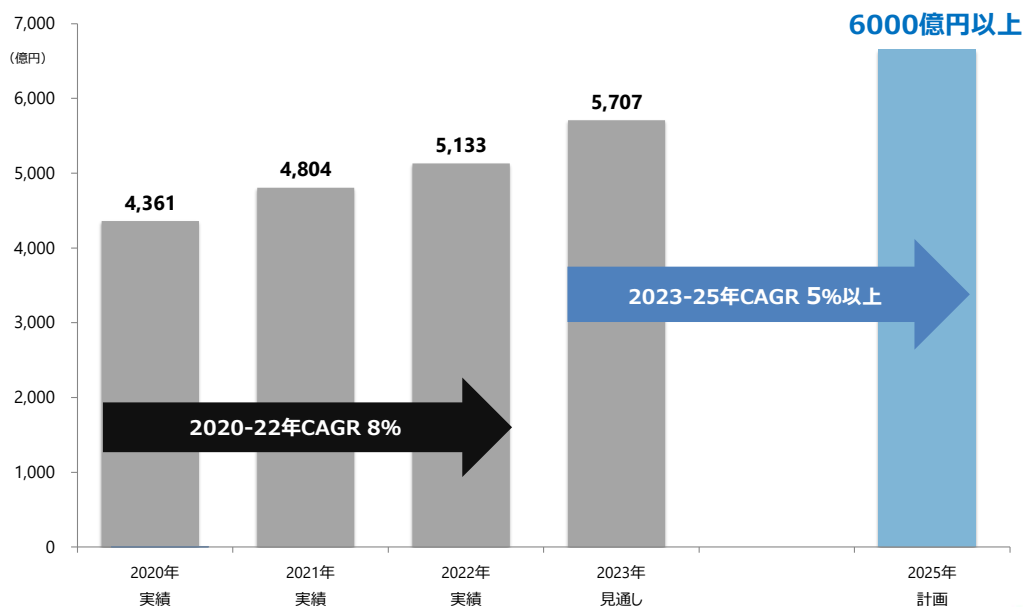
専務執行役員 メディカルグループ管掌

瀧口 登志夫

Canon

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あることをご承知おき下さい。

## 5か年計画 グループ売上高



メディカルグループの売上高についてこれまでの実績と2025年に向けた計画です。

2020年以降、新型コロナウイルスの感染拡大や建築資材や労働力不足など医療提供を取り巻く環境が混乱する中、お客様の要望に応える製品ラインアップを強化し、各国政府の補正予算や補助金などによる需要増を取り込みながら為替効果もあって年率8%で売上げを成長させてまいりました。今後も市場の伸びを上回る年率5%以上の成長を成し遂げ、2025年には売上高6,000億円以上の達成を目指しています。

基本方針

2020～2022年までは内部体制の強化を中心に取り組み、組織力の底上げを実現し、2023年以降トップラインを成長させる

2020

Stage#1

2022

2023

Stage#2

2025

## 成長エンジンの整備

### 製品力強化

- ・画像診断をコアに次世代技術開発による新たな価値提供
- ・体外診断／ヘルスケアIT事業のポートフォリオの強化拡大

### 販売力強化

- ・米国販売体制強化・プレゼンス向上
- ・CRMをベースにした営業生産性向上

### 事業体質・体制強化

- ・DXを取り入れた効率化推進
- ・ものづくりの体質変換

## 強化した体制と整備したエンジンによる成長の実現

### 年率5%以上の売上成長を目指す

- ・CTグローバルNo.1
- ・米国シェア10%以上の達成
- ・米国でのプレゼンスをグローバルに展開
- ・国内ダントツNo.1の実現

- ・売上増による利益の最大化

### 営業利益率 10%以上の達成を目指す

5カ年計画の基本方針として「2020～2022年までは内部体制の強化を中心に取り組み、組織力の底上げを実現し、2023年以降は市場成長を上回るスピードでトップラインを成長させる」ということを掲げて取り組んでいます。

Stage1では新型コロナウイルスによりもたらされた「新常態」に対応すると共に医療現場の課題解決のため、「製品力」、「販売力」、「事業体質・体制」それぞれの強化に成長エンジンの整備として注力してきました。

今年2023年に始まるStage2ではこれまで整備したエンジンにより「CTグローバル No.1」「米国シェア10%以上」を達成し売上成長を実現するとともに、原価低減を進めて利益を最大化し、営業利益率 10%以上の達成を目指しています。

# 2022年までの主なアクティビティ（成長エンジンの整備）

## ■製品力強化

事業への寄与

- オールキヤノン製MRIの実現



機能・性能 コスト

- フォトンカウンティング検出器搭載型X線CT

(PCCT)の早期実用化  
 ・ レドレン社買収  
 ・ 国立がん研究センターとの共同研究開始



新たな価値

- キヤノンカメラ技術 + AIによるワークフロー改善

新たな価値 機能・性能



- NRT社買収によるX線装置の商品ラインアップ強化

機能・性能 コスト



## ■販売力強化

- 米国販売力強化

- ・ 米国テリトリー強化戦略
- ・ 米国営業コミッション制度変更
- ・ NXC社買収統合



- CMCU/CMCE 設立

- ・ INC製品とCETD製品の商流一体化
- ・ テリトリー再販制限の撤廃によるグローバルアカウント攻略

- ヘルスケアIT事業再編

- ・ キヤングループとして体制強化



<sup>®</sup>CMI: Canon Medical Informatics  
<sup>®</sup>RSS: 撮影支援ソリューション

<sup>®</sup>TOS: 診療所向け電子カルテ・医事会計システム  
<sup>®</sup>HISのSI: 病院情報システムのシステムインテグレーション

## ■事業体質・体制強化

- 日本を中心とした生産体制への回帰
- ・ キヤノンメディカルマレーシア工場の閉鎖



- 電子管工場新棟建設

- ・ 自動化によるコスト競争力強化
- ・ 省人を実現させる増産ライン構築



- 試験センター新設

- ・ 公的試験を実施可能とする電波暗室および大型・中型恒温槽



2022年までの主なアクティビティです。

製品力強化の面では、MRI事業をメディカル事業の柱に成長させるため、M&Aやパートナーシップ強化・拡大、キヤングループとのシナジー創出などにより製品力・技術力の強化を図ってまいりました。その集大成として、機能性能に加え、コスト競争力も兼ね備えたMRIを実現することができました。

2021年に買収したレドレン・テクノロジーズ社の技術に基づくフォトンカウンティングX線検出器搭載型X線CTとAI画像再構成や解析技術などキヤノンメディカル独自の技術を融合させ、国産初のフォトンカウンティングCTを開発しました。現在、国立がん研究センター先端医療開発センターで臨床試験を開始し、今後、次世代のフォトンカウンティングCTとして様々な臨床領域での新たな価値創出を目指し、早期実用化への取組を加速してまいります。

CT、MRIの新製品にはともにキヤノン製のカメラを搭載し、患者の体位を自動検出することで撮影時間の大幅短縮とオートメーション化を実現しました。医療現場の課題に応える新たな検査ワークフローを提供しています。

X線事業においては、デンマークの医療機器メーカー「NORDISK RØNTGEN TEKNIK A/S」を買収しました。製品ラインアップを充実させ、欧州をはじめグローバルなX線事業を強化しました。

# 2022年までの主なアクティビティ（成長エンジンの整備）

## ■製品力強化

事業への寄与

- オールキヤノン製MRIの実現



機能・性能 コスト

- フォトンカウンティング検出器搭載型X線CT (PCCT)の早期実用化
  - ・ レドレン社買収
  - ・ 国立がん研究センターとの共同研究開始



新たな価値

- キヤノンカメラ技術+AIによるワークフロー改善

新たな価値 機能・性能



- NRT社買収によるX線装置の商品ラインアップ強化

機能・性能 コスト



## ■販売力強化

- 米国販売力強化

- ・ 米国テリトリー強化戦略
- ・ 米国営業コミッション制度変更
- ・ NXC社買収統合



- CMCU/CMCE 設立

- ・ INC製品とCETD製品の商流一体化
- ・ テリトリー再販制限の撤廃によるグローバルアカウント攻略

- ヘルスケアIT事業再編

- ・ キヤンングループとして体制強化



<sup>®</sup>CMI: Canon Medical Informatics  
<sup>®</sup>RSS: 撮影支援ソリューション

<sup>®</sup>TOS: 診療所向け電子カルテ・医事会計システム  
<sup>®</sup>HISのSI: 病院情報システムのシステムインテグレーション

## ■事業体質・体制強化

- 日本を中心とした生産体制への回帰
  - ・ キヤノンメディカルマレーシア工場の閉鎖



- 電子管工場新棟建設

- ・ 自動化によるコスト競争力強化
- ・ 省人を実現させる増産ライン構築



- 試験センター新設

- ・ 公的試験を実施可能とする電波暗室および大型・中型恒温槽



販売力強化の面では、医療機器市場において最も影響力のある米国において、テリトリー制強化や営業コミッション制度変更など様々な販売強化策を実行してきました。加えて、昨年、Northern X-Ray Companyを買収し医療機関へのアプローチを大幅に増加させています。

コンポーネント事業においても米国と欧州に現地法人をそれぞれ設立し、キヤノン製品とキヤノン電子管デバイス製品の商流一体化、テリトリー再販制限の撤廃によるグローバルアカウント攻略を実現しています。また、ヘルスケアIT事業でも様々な構造改革を展開し、キヤンングループ全体で、より効果的な販売体制構築を完了しております。

事業体質・体制強化の面では、外部環境変化に即応する強靱なサプライチェーンの構築に向け、マレーシア工場を閉鎖し、日本を中心とした生産体制への回帰を実現すべく、超音波本体の生産の一部をキヤノンプレジジョンに移管しました。さらに、電子管工場の新棟建設や、システム事業における試験センターの新設など、売上拡大に必要な設備投資を行ってまいります。

## 2022年の主な実績

### ■メディカルグループとして過去最高の売上利益達成

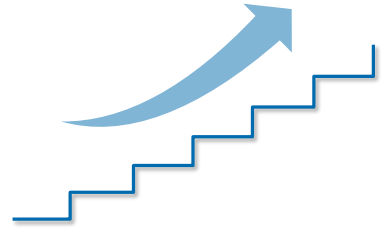
- ・ 売上高 5,133億円 営業利益 310億円

### ■米国市場において8期連続 対前年増収

- ・ 2022年2Qまでで8期四半期連続の増収を記録

### ■国内MRIシェアNo.1達成

- ・ キヤノンのカメラ技術を取り入れ、ワークフローの改善を実現
- ・ 国内1.5T市場で30%以上のシェアを獲得



2022年はメディカルグループとして過去最高の売上・営業利益を達成することができました。

フェーズVI 目標達成の重要地域として昨年来販売力強化に注力している米国においては、2022年2Qまで8四半期連続の増収を達成しています。キヤノンのカメラ技術を取り入れ、ワークフローの改善を実現したMRI新製品投入により、国内1.5T市場で30%以上の高いシェアを獲得することができました。

# 2023年の主な取り組み

フェーズVI 基本方針

2020～2022年までは内部体制の強化を中心に取り組み、組織力の底上げを実現し、2023年以降トップラインを成長させる  
→ 強化した体制と整備したエンジンによる成長の実現

## ■製品力強化

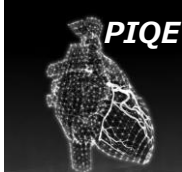
### PCCTの早期実用化

- 新たな臨床価値の提案
- CTグローバルNo. 1の達成



### AI技術による臨床価値の向上

- 低被ばく高画質技術 (AiCE)
- AIを用いた超解像再構成 (PIQE)



## ■販売力強化

### 米国販売力強化

- 「Canon Healthcare USA, INC.」設立
- 米国でのプレゼンス向上
- グローバルでの競争力強化



### インド・中近東販売体制強化

- 2023年1月には新インド現法設立
- サウジアラビア・UAEでの事業拠点拡充も計画



## ■事業体質・体制強化

### 売上総利益の増出

#### <原価低減>

- ものづくりの体質変換
- 「プロダクトバリューエンジニアリング推進室」設立



#### <生産性向上>

- CRMをベースにした営業の型化
- 一人当たりの売上高を向上



2023年には、これまで強化してきた成長のエンジンによる成果を刈り取るフェーズに移行します。

製品力強化では、『AI技術を活用した高分解能技術 (AiCE) 』と『AIを用いた超解像Deep learning 再構成 : PIQE』をCT/MRIに搭載し、キヤノンならではの高精細画像による臨床価値を提供することで売上増につなげていきます。

米国販売力強化については、新会社「Canon Healthcare USA, INC.」を設立しており、医療機関との連携によるマーケティング活動を強化します。また成長するインドや中近東市場での販売体制についても1月にはインド現法を設立し、サウジアラビア・UAEでの事業拠点の拡充も計画しております。

事業体質・体制強化については、売上総利益の増出を最重要課題の一つとして掲げ、あらゆる原価・コストの低減を目指す取り組みを推進し、さらにCRMをベースにした営業の型化をグローバルに展開し、営業マンのレベルアップを実現することで、一人当たりの売上高を向上、利益体質強化を図ってまいります。



## キヤノンならではのPCCTを早期に実現

- 半導体検出器モジュールの開発・製造を行うカナダのレドレン・テクノロジーズ社を2021年に買収
- レドレンの技術を生かした国産初となるフォトンカウンティング検出器搭載のX線CTを開発
- 日本の国立研究開発法人国立がん研究センター先端医療開発センターに設置完了、臨床評価を開始

今後の実用化に向けて、

米国の医療機関との共同研究を開始

KOL戦略とPCCT臨床価値向上施策を推進

新たな臨床価値を持つPCCTを早期に実現

CTのグローバルNo.1を達成



フォトンカウンティングX線検出器の早期実現の取り組みについてです。

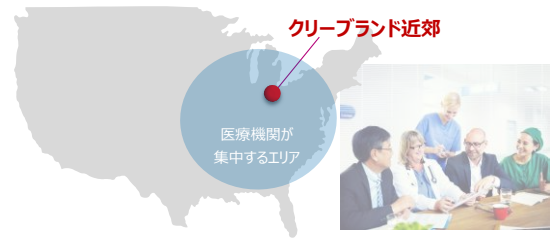
2021年半導体検出器モジュールの開発・製造において世界トップクラスの技術を有するカナダのレドレン・テクノロジーズ社を買収しました。レドレンの技術を生かした国産初となるフォトンカウンティング検出器搭載のX線CTの開発は終わっており、現在は日本の国立研究開発法人国立がん研究センター先端医療開発センターに薬機法による承認を得た上で設置を完了し、臨床評価を行なっています。

また、米国など各地域の医療機関との共同研究を進め、キヤノンならではの新たな臨床価値を持つフォトンカウンティングCTを実現し、CTグローバルNo.1を達成します。



# 米国に新会社を設立

|         |   |
|---------|---|
| 1. 会社名  | Canon Healthcare USA, INC.                |
| 2. 所在地  | アメリカ合衆国 オハイオ州                             |
| 3. 代表者  | 会長 藤田 浩之 (ふじた ひろゆき)<br>社長 立崎 寿 (たちざき ひさし) |
| 4. 事業内容 | 医療機関との連携によるマーケティング活動                      |
| 5. 設立年月 | 2023年2月1日 (登記完了)                          |
| 6. 出資比率 | キヤノン株式会社 (100%)                           |
| 7. 従業員数 | 20人 (予定)                                  |



米国新会社「Canon Healthcare USA, INC.」では、これまでキヤノンメディカルシステムズの本社に集中させていたマーケティング機能の一部を移管し、2023年1月に立ち上げております「グローバルマーケティングセンター」を中心に、アップストリームマーケティングを強化します。

最先端医療を担う医療機関とネットワークを構築し、市場をより深く理解することで、医療市場のトレンドや臨床ニーズを捉えた製品開発・ソリューション提案につなげてまいります。また、キヤノンメディカルシステムズUSAによる製品販売・サービスに関する機能の一部を新会社に移設し、ダウンストリームマーケティングと連携させることで、米国における画像診断領域でのシェア10%以上を目指します。

ものづくりの体質変換に向け、「**プロダクトバリューエンジニアリング推進室**」を立ち上げ、**コンカレントエンジニアリング**、**ユニット内外製統制**を推進

あらゆる原価・コストを低減：生産プロセス上の更なる生産効率の向上／歩留まり率の改善／後戻り作業の撲滅

開発設計と製造現場が一体となって作り上げる  
品質視点で、最善の生産プロセスによる「ものづくり」を実現

キヤノン医療機器のキーコンポーネントの  
原価低減を加速



キヤノン取手工場の成功事例を横展開

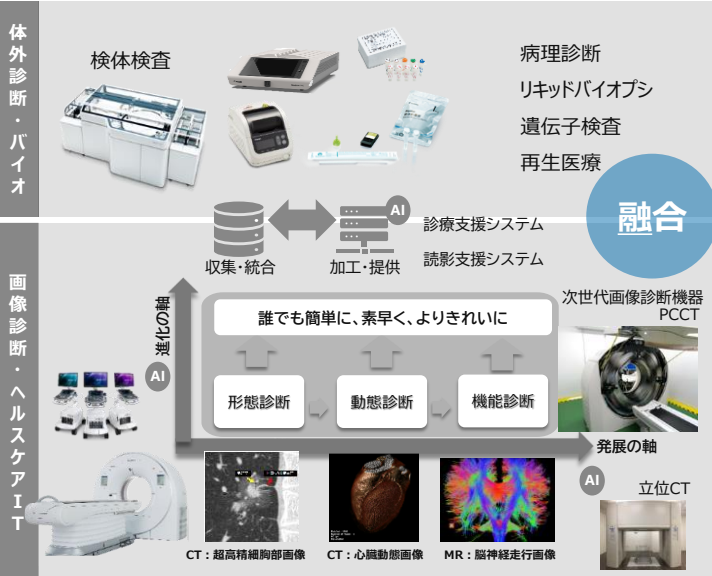


原価低減については、2022年11月に「プロダクトバリューエンジニアリング推進室」を立ち上げ、キヤノン取手工場の品質改善の取り組みを横展開し、ものづくりの体質変換に向けてコンカレントエンジニアリングを推進しています。キヤノンで培われてきた生産技術を用い、主要部品の内製化や、生産の自動化を実現させることで、売上総利益を増出させます。

# メディカルグループの目指す方向 ～プレジジョン・メディシンへの貢献～

## 現在の事業参入領域

検査・診断



## 事業拡大領域

個別化治療をサポートするソリューション

### Clinical Decision Support の実現

ビッグデータ解析

クラウドプラットフォーム

遠隔診断サポート

### 自家 iPS細胞の製造

再生医療プラットフォーム



### 個別化治療

- 投薬治療
- 外科治療
- 細胞治療
- 再生医療

グローバル優良企業グループ構想フェーズVIにおいて、メディカルグループはCT、MRI、超音波、X線システムなどの「画像診断システム事業および画像診断向けコンポーネント事業」、「ヘルスケアIT事業」、「体外診断事業」の3つの事業を展開し2025年までにCTグローバルNO.1の達成と、メディカル事業領域におけるキャノンブランドの確固たる地位を築き上げることを目標に成長を実現してまいります。

さらに長期的には、これら3つの事業をさらに進化させるとともに、再生医療などのバイオ領域にも間口を拡大し、「画像診断・解析」と「体外診断・バイオ領域」などからの医療情報に加えて治療関連情報や他の診断情報なども融合させた、「患者個人にとって、より適切な治療をサポートするソリューション」を提案しプレジジョンメディシンの発展に貢献することで事業領域の拡大につなげていきます。