

キヤノン株式会社  
2024年経営方針説明会

# キヤノン全体戦略

2024年3月8日

代表取締役会長兼社長 CEO

御手洗 富士夫

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。

## グローバル優良企業グループ構想 PhaseVI

- 2023年までの振り返り P 1-3
- 今後2年間の取り組み P 4-8
- 財務戦略 P 9-13
- サステナビリティ P 14-15
- まとめ P 16-17

■ 2023年までの振り返り

# 2023年までの振り返り

## 事業競争力の強化と新たな成長を実現する体制を構築

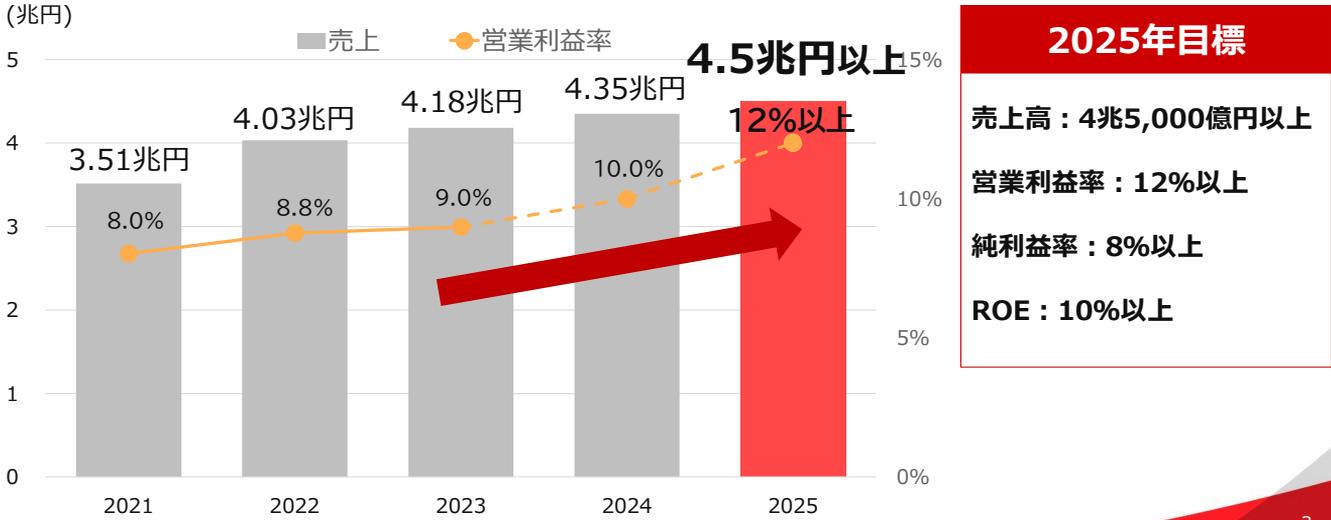
プリンティング	メディカル	イメージング	インダストリアル
<p>オフィス複合機</p>   <p>プリンター</p> 	 	 <p>カメラ</p> 	 <p>露光装置</p> 
<p><b>新規事業</b></p>  <p>商業印刷</p> 		 <p>ネットワークカメラ</p> <p>新イメージング</p> 	 <p>産業機器</p> 

これまで当社を支えてきたプリンティング機器やカメラなどの現行事業と主にM&Aにより獲得した4つの新規事業、商業印刷、メディカル、ネットワークカメラ、産業機器とを融合して4つの産業別グループに再編し、事業競争力の強化と新たな成長を実現する体制を整えました。それぞれのグループが技術を結集して新しい製品やサービスを生み出し、統合的な戦略のもとでそれらを市場に投入するとともに、組織を合理化して効率性も高めています。

2021年と2022年は新型コロナウイルス感染拡大の影響が色濃く残り、また半導体を中心とする部品不足や物流逼迫の対応に追われていましたが、昨年2023年に入り落ち着きを見せたことから、当社は計画していた成長戦略を再開・加速しています。それぞれのグループが成長性の高い新規事業の分野に集中して投資を行うとともに、現行事業においては今後も十分なキャッシュを創出し新規事業の成長を支えられるよう、収益力の強化を進めています。

# 2023年までの振り返り

## 事業ポートフォリオの転換により、生まれ変わったキヤノン



2023年は、不動産不況による中国経済の減速、インフレ抑制のための利上げや地政学リスクの高まりによる欧州経済の低迷などにより、年後半にかけて需要の弱含みが続いた中でも、当社は新規事業の成長が牽引し、3期連続の増収増益を達成しました。新規事業の売上は1兆2,000億円近くに達し、構成比が28%まで高まり、全体の売上高は過去最高の2007年に次ぐ水準になりました。

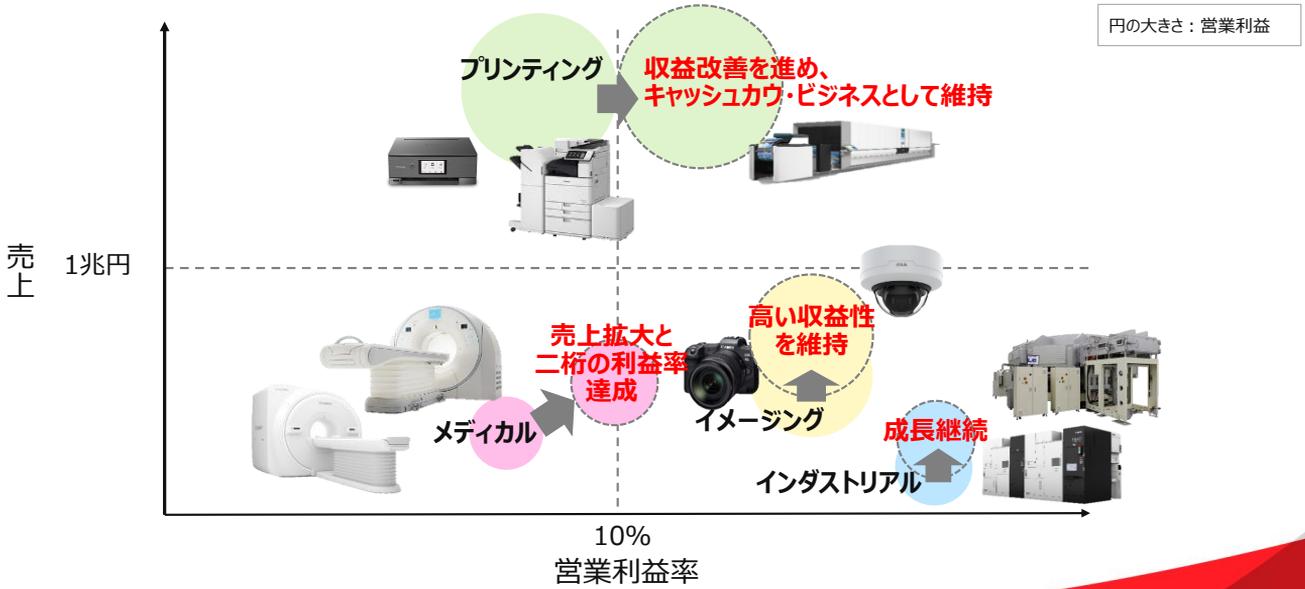
売上については、2025年の目標4兆5,000億円達成に向け、順調に推移しておりますが、利益については、人件費や原材料・部品代の高騰、ロシアによるウクライナ侵攻や中東での紛争、人手不足によるインフレの影響を受け、今後2年間で収益構造の抜本的な改革を進めてまいります。

1. 産業別グループの強化拡大
2. 事業構造の見直し
3. グローバル生産体制の再構築
4. 技術リサーチ力の強化

当社は、2025年の目標を達成し、さらにその先の成長を実現していくため、今後2年間、4つの方針を掲げて取り組んでいきます。

# 1. 産業別グループの強化拡大

## 事業領域の拡大によって業績向上を目指す



一つ目は産業別グループの強化拡大です。

キヤノンの売上と利益の半分以上を占めるプリンティング・グループは、市場が成熟する中でも、成長領域であるデジタル商業印刷での事業領域拡大やマーケットシェアアップにより売上水準を維持し、経費削減など収益性改善を進め、キャッシュカウ・ビジネスとして維持していきます。

将来キヤノンの中心となることを期待しているメディカル・グループについては、引き続き米国を中心に海外の販売網を強化し、マーケットシェアアップにより市場以上の成長を実現するとともに、早期の二桁利益率達成に向け、立ち上げた委員会のもとでメディカル事業の革新に取り組んでいきます。

イメージング・グループは、売上規模が3,000億円まで拡大してきたネットワークカメラと、VRやポリュメトリックビデオなど3Dイメージングを始めとする新しいビジネスの成長を継続させ、レンズ交換式カメラについてはリーディングカンパニーとしてユーザーの購買意欲をかき立てる新製品を投入し、高い収益性を維持していきます。

インダストリアル・グループは、今後も需要の増加が見込まれる半導体露光装置は供給能力を増強しながら販売台数を伸ばし、さらに最先端の半導体製造装置であるナノインプリントなど新しい製造装置の投入により大きく成長していきます。

## 2. 事業構造の見直し

**販売** ・新規事業（BtoBビジネス）の販売力強化 提案型セールスエンジニアの育成  
・成熟事業の効率化 販売組織の構造見直し  
・資産の売却、管理業務集約化

**開発** 選択と集中の徹底

**メディカル事業** キヤノンのリソース・ノウハウを全面的に投入し、オペレーション改善

	2023年	2024年	2025年
売上（億円）	41,810	43,500	45,000
売上総利益率	47.1%	47.5%	
経費率	38.1%	37.5%	
営業利益率	9.0%	10.0%	<b>12.0%</b>

**経費の効率化を図り、利益率改善を目指す**

二つ目は、事業構造の見直しです。

今後2年間かけて、開発、生産、販売の事業構造を見直し、生産性向上を進めていきます。

キヤノンは新しい事業ポートフォリオのもとで事業の成長を図っていますが、新規事業であるメディカルや産業機器、商業印刷機などBtoBビジネスの割合を高めてきました。顧客の要望を理解し、キヤノン製品によるソリューションを提案できるセールス・エンジニアを育成しながら、販売力を強化していきます。

その一方で、オフィス複合機やカメラなど成熟事業については販売組織の構造を見直して効率化し、収益性の向上を進めていきます。

また、開発についても、当社は技術志向の企業であり永続的な成長のために積極的な開発投資を行っており、特に将来のビジネスに繋がる領域に絞って選択と集中を徹底し、開発投資効率を一層高めてまいります。

特にメディカル事業については、開発、生産、調達、物流、管理の各オペレーションについてキヤノンのリソースやノウハウを全面的に投入することで利益率改善につなげていきます。

### 3.グローバル生産体制の再構築

#### サプライチェーンの重要性を再認識

- ・不透明、不安定な世界情勢
- ・新型コロナウイルス感染拡大による部品不足、物流ひっ迫



**政治や社会が安定している国・地域に拠点を集約**  
 - 高付加価値製品の国内への生産回帰

自動化、内製化技術の強化



- ・安定生産、安定供給
- ・コスト競争力
- ・資産の圧縮

三つ目は、グローバル生産体制の再構築です。

不透明・不安定な世界情勢においてサプライチェーンはメーカーにとっての生命線であり、経済性はもとより安定性や継続性の観点から、再編していかなければなりません。実際に、ここ数年、新型コロナウイルス感染拡大による工場の停止や半導体などの部品不足、物流の混乱などが発生し、需要に対し十分な供給が出来ない状態が続きました。キヤノンはその様な環境の中でも安定供給の面で優位性を示すことができたと考えておりますが、改めてサプライチェーンの重要性を認識し、見直しを図ります。

現在、国内と海外をあわせて約60拠点ある生産拠点を見直し、政治や社会が安定している国や地域への集約化により堅固な生産・供給体制を実現します。高付加価値製品については国内回帰を進め、設計、生産技術、製造現場が連携して自動化・内製化技術に注力し、コスト競争力も同時に高めていきます。

## 4.技術リサーチ力の強化



製品の付加価値向上  
新たなビジネスの創出

技術リサーチを行う体制の整備により、必要な技術を獲得

**M&A 共創 オープンイノベーション**

最後の四つ目は、技術リサーチ力の強化であります。

キヤノンは産業別に再編した4つのグループの下で、当社が培ってきたコア技術と、M&Aで加わった会社の技術を融合して産み出した技術により新しい製品やソリューションの開発に取り組んでいます。

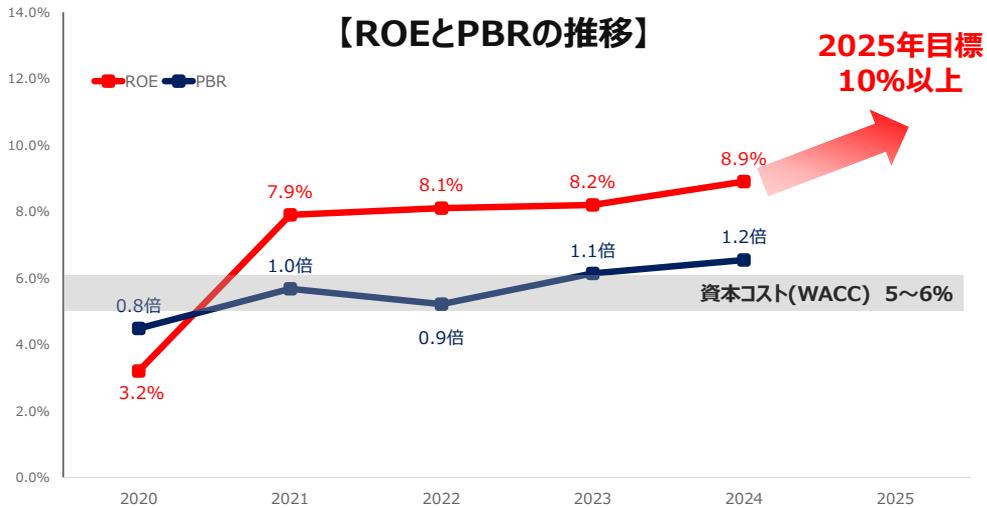
さらに、世の中を大きく変えるような技術革新が次々と生まれてくる現在、常に最新の技術を積極的に取り込んで製品の付加価値をより一層高めていく必要があります。そのため、グローバルに広くリサーチを行う体制を整備し、先端技術を手掛ける企業への出資やM&Aにより必要な技術を迅速に獲得していきます。

昨年10月に開催したCanon Expoでは、最新の製品やソリューションに加え、キヤノンが持つ様々な先端技術を紹介し、生まれ変わったキヤノンをお見せすることができました。それらの技術をもとに、キヤノン以外の企業や研究機関との共創も模索しながら、新しいビジネスの創出を目指していきます。

■ 財務戦略

# 資本収益性

■ コロナ禍に低下したROEも2023年8.2%まで回復  
2025年には10%以上を目指す



当社の過去数年の資本収益性をみますと、ROEはコロナ禍の影響で2020年は3.2%と低い水準であったものの、その後は8%前後で推移しております。収益性の回復により株価も上昇し、PBRは昨年1倍を超える水準まで回復し、現在はおおよそ1.3倍となっています。

ROEについては、2025年に2桁の10%以上とすることを目指していきます。

# ROE改善の取り組み

## 2025年ROE10%以上の実現に向けて

$$\text{ROE} = \text{純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

### 純利益率

#### 収益性向上

2025年目標 営業利益率12%以上、純利益率8%以上

- ・事業構造見直しによる経費率の最適化
- ・メディカル事業の利益率改善
- ・一定以上の収益性が見込まれる成長分野に重点投資

### 総資産回転率

#### 資産効率向上

- ・棚卸資産の削減
- ・生産拠点集約化の効果

### 財務レバレッジ

#### 財務レバレッジ（資本構成）

- ・負債、資本の最適バランスの追求

10%以上のROEを実現するために、まず売上高純利益率について5カ年計画の2025年目標である8%以上に高めていきます。

売上成長による売上総利益の拡大に加え、前述の通り、事業構造を見直して最適な経費率とし、他のグループに比べて低い水準にあるメディカルについても営業利益率を2桁まで改善することを目指します。

キヤノンの競争優位性の観点から、収益性の高い分野に重点的に投資していきます。

次に、総資産の回転率を高めるために、今年、棚卸資産の削減をさらに進めます。商品在庫は、商戦期である昨年第4四半期に大きく減少しましたが、今年は部品や原材料の在庫を適正なレベルまで調整する必要があります。さらに、生産拠点の集約は2025年以降、総資産回転率の向上というかたちで効果が現れてきます。

また、財務レバレッジについては、最適資本構成の考え方にに基づき、負債・資本の最適化を図り、ROEの向上につなげていきます。

## グループ別のROE改善の取り組み

### 【営業利益/総資産】

【単位：億円】

2023年	プリンティング	メディカル	イメージング	インダストリアル	全社・その他	合計
売上	23,461	5,538	8,616	3,147	1,048	41,810
営業利益	2,283	316	1,456	586	▲ 888	3,754
営業利益率	9.7%	5.7%	16.9%	18.6%	▲ 84.7%	9.0%
総資産	12,477	3,613	4,064	2,443	31,802	54,398

### 【グループ別の取り組み分野】

		プリンティング	メディカル	イメージング	インダストリアル
利益率	売上拡大		◎		◎
	経費率改善	◎	◎		
総資産回転率	資産圧縮	◎		○	

各グループによって、事業の特性や置かれている状況は様々であり、目指すべき方向性も異なっています。

キヤノン全体の売上・利益の半分以上を占めるプリンティング・グループは、営業利益について経費や製造コストの削減によって2023年の約10%から高めるとともに、資産の圧縮余地も大きいと考えています。

メディカル・グループは現時点では収益性は低いですが、今後も長期に渡り市場の拡大が見込まれており、売上成長と経費率を抑える取り組みにより収益率を大きく改善していきます。

イメージング・グループは収益性がすでに高い水準にありますが、ネットワークカメラなどの新規事業の売上を伸ばしつつ、カメラについては資産の圧縮を図ることさらなる向上を目指します。

インダストリアル・グループは、旺盛な市場の需要に応えるため、新工場の建設など積極的な投資を行っており、事業規模を拡大することによって収益性を高めていきます。

# 今後の資金使途

**【方針】**

<b>成長投資</b>	設備投資：原則減価償却費以内だが、成長のために必要と判断した場合は超過して実施 M&A：新規事業の成長を補完する案件
<b>株主還元</b>	配当：配当性向50%目途 自社株買い：成長投資と配当を行った上で資金に余裕がある場合は、実施を検討
<b>借入金返済</b>	借入金：経営の自由度確保(借入限度額1兆円) ⇒ 借入金返済

## キャッシュ・フロー計画

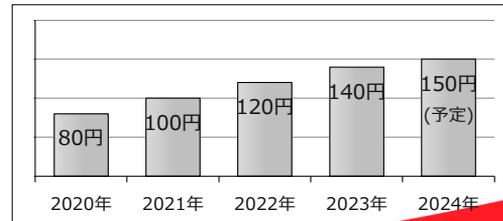
【単位：億円】

	2021年	2022年	2023年	2024年
<b>営業キャッシュフロー</b>	<b>4,511</b>	<b>2,626</b>	<b>4,512</b>	<b>5,625</b>
純利益	2,147	2,440	2,645	3,050
減価償却費	2,212	2,265	2,387	2,400
その他	152	▲ 2,079	▲ 520	175
<b>投資キャッシュフロー</b>	<b>▲ 2,073</b>	<b>▲ 1,808</b>	<b>▲ 2,754</b>	<b>▲ 2,400</b>
設備投資	▲ 1,790	▲ 1,885	▲ 2,303	▲ 2,400
M&A	▲ 318	▲ 59	▲ 546	0
その他	35	136	95	0
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>2,438</b>	<b>818</b>	<b>1,758</b>	<b>3,225</b>
<b>財務キャッシュフロー</b>	<b>▲ 2,674</b>	<b>▲ 1,468</b>	<b>▲ 1,567</b>	<b>▲ 3,450</b>
配当	▲ 889	▲ 1,193	▲ 1,310	▲ 1,452
自社株買い	0	▲ 1,000	▲ 1,000	▲ 1,000
借入金返済・その他	▲ 1,785	725	743	▲ 998
為替変動の影響額	173	257	201	▲ 38
現預金の純増減額	▲ 63	▲ 393	392	▲ 263
期末現預金残高	<b>4,014</b>	<b>3,621</b>	<b>4,013</b>	<b>3,750</b>

## 安定的かつ積極的な株主還元

### 配当性向50%を目途

一株当たり配当金



当社はまず、成長投資を第一に考えております。

設備投資は減価償却費以内に抑えることを基本方針としていますが、昨年と今年は2,000億円を超え、今後も積極的に行っていく計画です。M&Aについても新規事業の成長に必要な案件があれば実行していきます。

次に優先するのは株主還元であり、配当については配当性向50%を目途に業績の拡大に応じて増配を行っていきます。2024年については計画している数値を確実に実現していき、昨年から10円増配し、一株当たりの配当金を150円とする見通しをすでに公表しております。

自社株買いについても、期間1年間の1,000億円の枠を設定したことを併せて公表しており、計画的に実行していきます。

借入金については、大きな成長投資を決断した際に必要となる場面が出てくることを想定し、平時においては成長投資と株主還元を行った上で返済を進めていきます。

■ サステナビリティ

# 共生

持続可能な社会の実現

ステークホルダーの皆さまから寄せられるニーズや期待に  
イノベーションとテクノロジーの力で応える

## 技術・製品・ソリューションを通じた貢献



## 環境保全・社会課題解決



キヤノンの企業理念は「共生」であります。これは、文化、習慣、言語、民族、地域などあらゆる違いを越えて、すべての人々が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざすというものです。この理念のもと、技術・事業を通してお客さまや地域社会、国や地域、地球や自然とも良好な関係を構築し、社会課題の解決に積極的に取り組んできました。

特に脱炭素や資源循環と言った環境対応は事業競争力を構成する大きな要素でもありますので、環境への取り組みを中長期経営計画の主要戦略の一つとして位置づけ、活動のさらなるレベルアップを図っています。世界中でサステナビリティ意識が高まり、産業や社会、働き方や暮らし方までもが大きく変わりゆく中、ステークホルダーの皆さまから寄せられるニーズや期待にイノベーションとテクノロジーの力で応えていくことで、持続可能な社会の実現に向けて力を尽くしたいと考えています。

■ まとめ

## 企業価値の向上

『変化は進化、変身は前進』



当社は、プリンティング、メディカル、イメージング、インダストリアルの4つの産業別グループをかかえており、事業ポートフォリオの転換、業容の拡大、成長領域の多様化への対応力強化を図るとともに、次世代経営者のスキルアップ、育成の観点から、今年の4月より新たなメンバーを加え、10人の取締役体制のもとで経営のかじ取りを行っていく予定です。

経営環境は不透明かつ複雑化し、政治経済は多くの波乱要素をかかえており、社会の変化に対し、迅速かつ適切に対応できる経営が求められています。キヤノンは「変化は進化、変身は前進」という強靱な意志のもとで事業運営を進めていきます。

まずは5カ年計画の最終年度である2025年の目標の達成、さらにその先を見据え、全社一丸となって企業価値向上に邁進してまいります。