

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が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

オフィス
複合機



プリンター



商業印刷



新規事業

メディカル



イメージング



カメラ



ネットワーク
カメラ

新イメージング



インダストリアル



露光装置

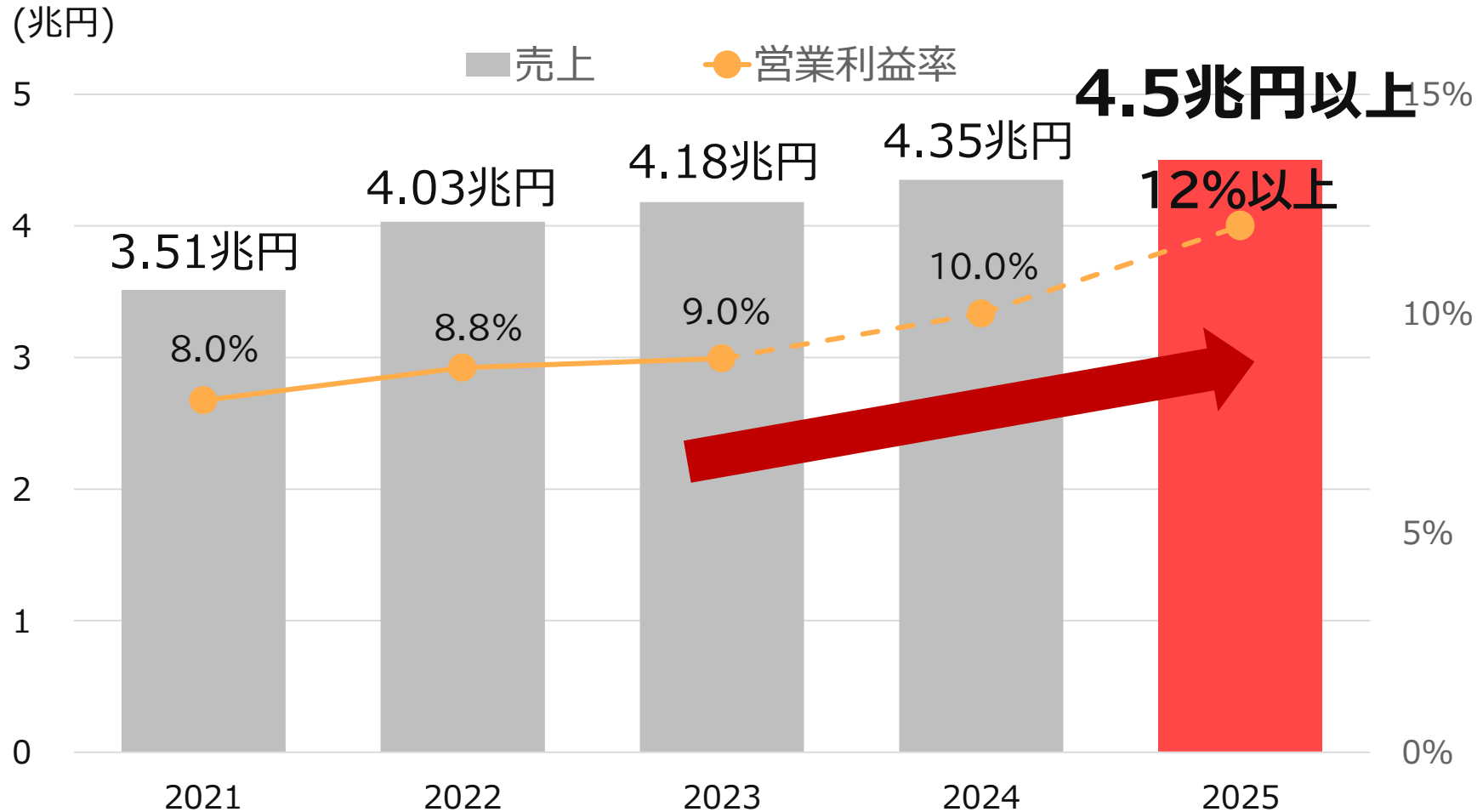


産業機器



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



2025年目標

売上高：4兆5,000億円以上

営業利益率：12%以上

純利益率：8%以上

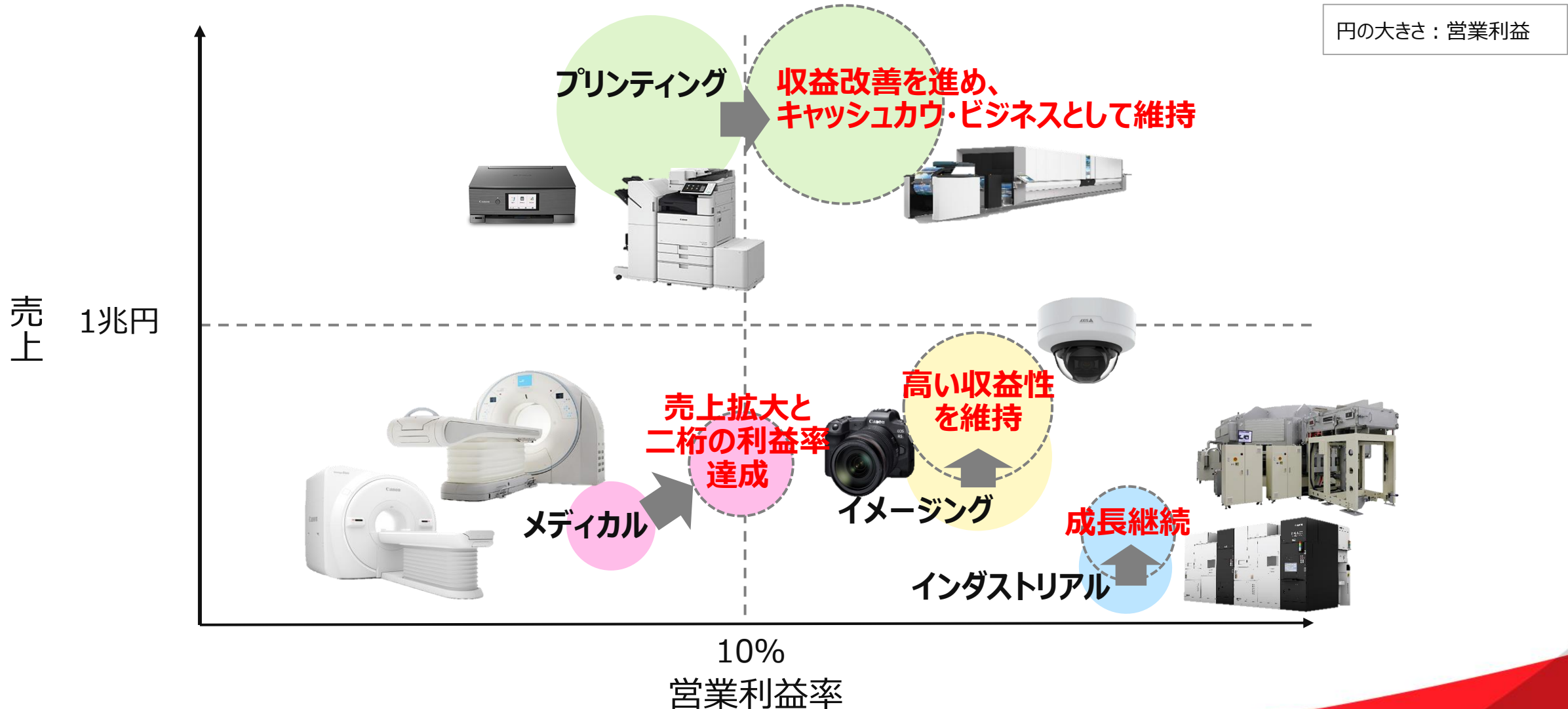
ROE：10%以上

今後2年間の取り組み

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

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



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%	12.0%

経費の効率化を図り、利益率改善を目指す

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

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

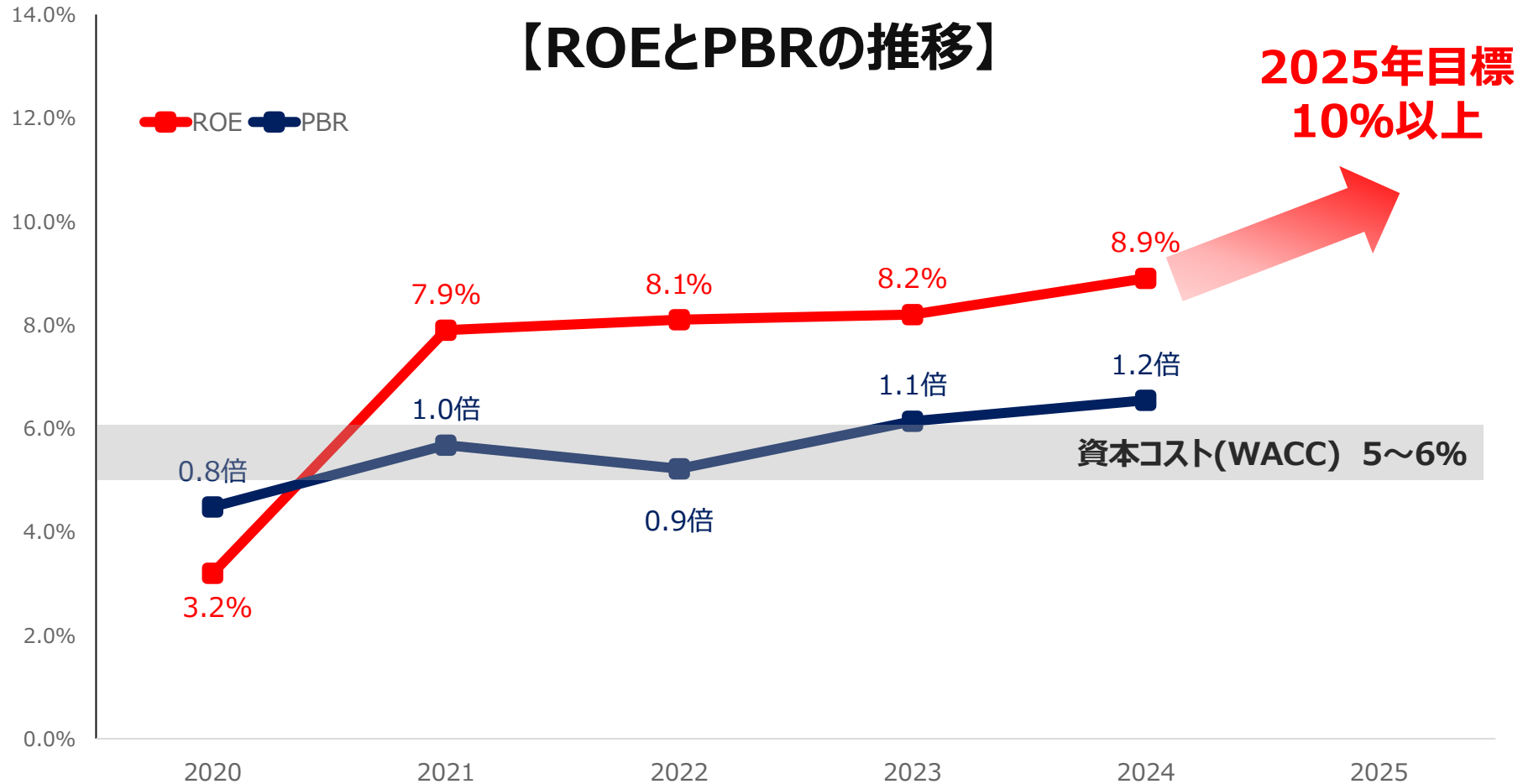
技術リサーチを行う体制の整備により、必要な技術を獲得

M&A 共創 オープンイノベーション

■ 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



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

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	◎		○	

今後の資金使途

【方針】

成長投資	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
株主還元	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
借入金返済	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

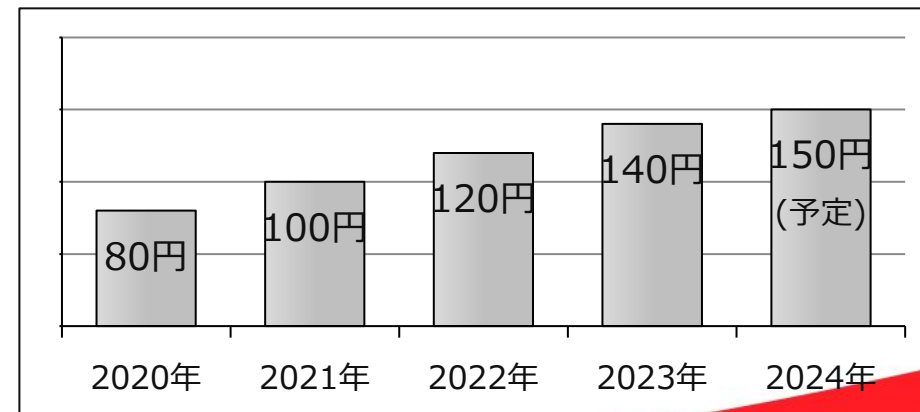
【単位：億円】

	2021年	2022年	2023年	2024年
営業キャッシュフロー	4,511	2,626	4,512	5,625
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
投資キャッシュフロー	▲ 2,073	▲ 1,808	▲ 2,754	▲ 2,400
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
フリーキャッシュフロー	2,438	818	1,758	3,225
財務キャッシュフロー	▲ 2,674	▲ 1,468	▲ 1,567	▲ 3,450
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	4,014	3,621	4,013	3,750

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



■ 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



■ まとめ

企業価値の向上

『変化は進化、変身は前進』

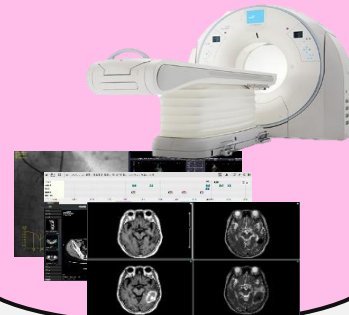
- ・ポートフォリオの転換
- ・業容の拡大
- ・成長領域の多様化
- ・経営者のスキルアップ

取締役10人の体制

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

