

キヤノン株式会社
2024年経営方針説明会

メディカルグループ

2024年3月8日

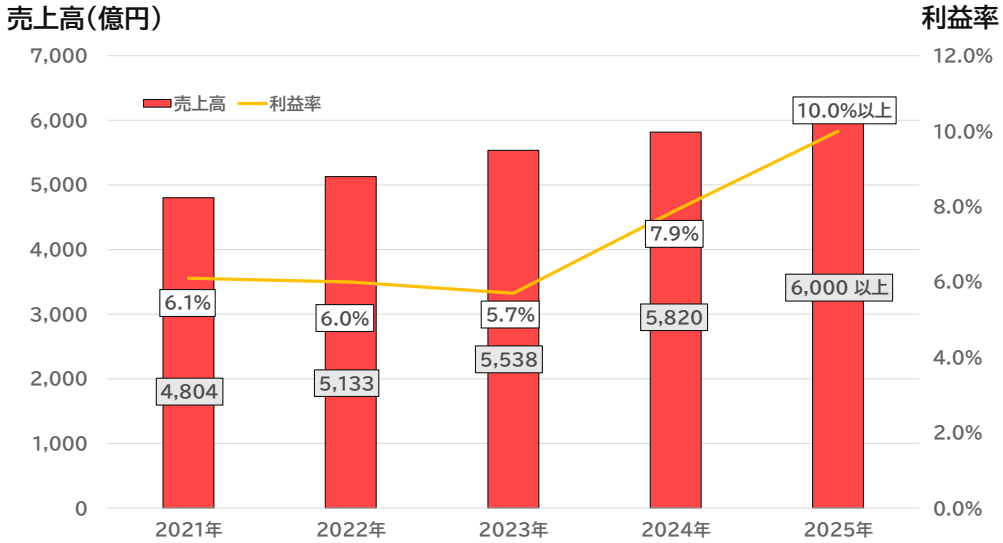
専務執行役員 メディカルグループ管掌

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があることをご承知おき下さい。

PL推移



メディカルグループの売上高と利益率について、これまでの実績と2025年に向けた計画を示します。

2021年は新型コロナウイルスの感染拡大と地政学的なリスクの影響を受けたものの、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ました。2022年は世界的な部材不足が影響、2023年は高インフレが医療機関の財務を圧迫し、米国や中国などを中心に据付時期を延伸させる傾向がみられました。このように、医療事業を取り巻く環境が大変厳しい中、追い風となった為替影響に加え、強化した商品ラインアップとCRM（顧客関係性マネジメント）をベースにした販売力の強化により、3年連続で過去最高の売上を達成することができました。

今後、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、利益率10%以上の達成を目指していきます。

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

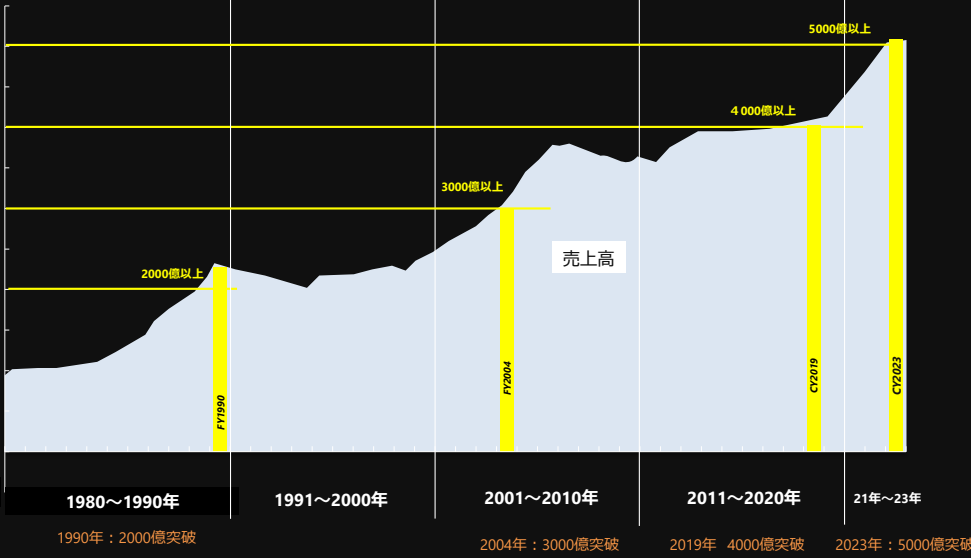
営業利益率 10%以上の達成を目指す



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」ということを掲げ推進しており、2025年の目標達成に向けて「製品力」、「販売力」、「事業体質・体制」の3つの強化を継続し、その成果の刈り取りに取り組んでまいります。

2023年（まで）の成果と課題 [売上成長]

システム事業の売上推移



成果

2019年以降、4年で
+1000億以上を達成

課題

外部環境の変化

- ・地政学的リスク影響
- ・インフレ/部材価格高騰

収益性

- ・より効率的なオペレーション

メディカルシステム事業の歴史を振り返りますと、1,000億円の売上成長に10~15年を要しておりました。しかし、キヤノングループ入りし、2019年に売上高4,000億円に到達して以降、4年で1,000億円の成長を遂げ、お陰様で昨年念願の売上高5,000億円を達成することができました。

しかしながら近年の地政学的なリスクの影響や、高インフレ・部材価格の高騰などが影響し、利益面では更なる改善が必要であり、2025年の利益率10%達成に向けては、より効率的な事業運営が課題であると認識しています。

2023年（まで）の成果と課題 [製品力強化]

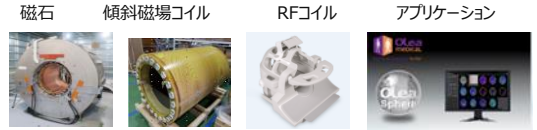
AI技術による臨床価値の向上

- ・ ノイズ除去再構成技術（AiCE）
- ・ AIを用いた超解像再構成（PIQE）
- ・ 先進自動化技術による検査ワークフローの向上（INSTINX）
- ・ ノイズの少ない高精細なリアルタイム透視画像（αEvolve Imaging）



オールキヤノン製 3T MRIの売上拡大

- ・ 圧倒的な高画質を短時間で撮影可能
- ・ 国内シェアNO. 1の達成



超音波診断装置のラインアップ強化

- ・ オリンパス社と連携によるEUS領域への参入
- ・ ボリュームゾーンの競争力強化



次世代フォトンカウンティングCTの早期実用化

- ・ グローバルな臨床研究を加速・拡大
- ・ 新たな臨床価値の提案、エビデンスも多数発表



2023年までの主なアクティビティとして、まず製品力強化についてです。

画像診断機器においては先進のAI技術によるディープラーニングを用いて設計した様々なアプリケーションソフトを実装した新製品の販売を開始し、売上増に貢献しました。ノイズ除去再構成技術（AiCE）や超解像再構成技術（PIQE）、先進自動化技術プラットフォーム（INSTINX）をCTやMRIに搭載することで、より高精度で効率的な検査を通して医療従事者の負担軽減と医療の質の向上を実現し、高い評価をいただいています。

MRI装置では、これまでシステム事業の柱に成長させざるため、M&Aやパートナーシップの強化、キヤノングループのシナジー効果により商品力の強化を図ってきました。その取り組みの集大成として、コアとなるキーコンポーネントや臨床アプリ技術の全ての内製化を果たし、オールキヤノン製MRIを上市することができました。これらが売上成長をけん引し、昨年国内市場ではトップシェアを獲得することができました。

超音波診断装置では、高画質・高機能とコンパクト化を両立する、モバイルでハイエンドな超音波診断装置をラインアップに加えることで事業全体の競争力が向上し、グローバルに売上増に貢献しました。また、2024年1月、オリンパス株式会社と超音波内視鏡システムにおいて協業することに合意し、キヤノンメディカルのEUS（Endoscopic Ultrasonography）領域向け超音波診断装置の高画質診断を可能とする製品の販売を開始致しました。今後は、国内、欧州を皮切りにグローバルに展開し、更なるシェア拡大を図って参ります。

国内メーカー初のフォトンカウンティングCTについては、医療機器としての認証を2022年12月に取得して以来、国立がん研究センター先端医療開発センターと連携して臨床研究を進め、その結果をエビデンスとして多数学会に発表しています。本年度は更にグローバルに臨床研究を拡大することで、PCCTの早期実用化に向けた研究を推進し、新たな診断法の開発とその臨床的有用性の探索を行って参ります。

2023年（まで）の成果と課題 [販売力強化]

米国販売力強化

- 「Canon Healthcare USA, INC.」との連携したアップストリームマーケティング活動の加速
- クリーブランドクリニックとの提携・共同研究の推進
- N X Cを中心としたサブスク販売プロセスの拡大



DXを取り入れた販売プロモーションの展開

- 販売情報の集中管理で適切な情報をタイムリーに提供（キャンノンアカデミー構想）
- キヤノンメディカルトレーニングセンター
- X線循環器システムの新ショールーム



インド・サウジアラビア現法設立

- キヤノンブランド販売プロモーションを展開し、大型グループ商談の対応強化
- 政府連携による国公立の一括入札への参加



日本政府の中東湾岸諸国訪問に同行し、ビジネスフォーラム・レセプション参加

次に販売力強化についてです。

医療機器市場において最も影響力のある米国では、テリトリー制強化や営業コミッション制度変更、Northern X-Ray Company買収後同社の特徴的な取り組みであるサブスクリプションを活用したビジネスモデルの他地域への展開など、様々な販売強化策を実行してきました。更に2023年1月よりCanon Healthcare USA, INC.に「グローバルマーケティングセンター」を立ち上げ、アップストリームマーケティング強化に取り組むなど、米国における販売本社機能の強化に取り組んでいます。加えて、クリーブランドクリニックとの戦略的研究パートナーシップを合意し、今後臨床ニーズをとらえたグローバルに競争力のある製品開発につなげてまいります。

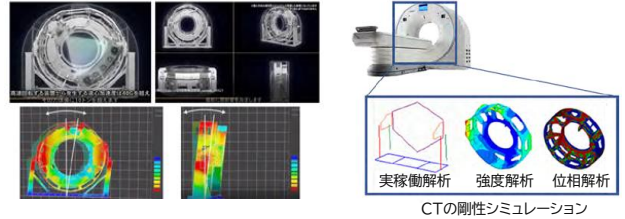
DXを取り入れた、より効率的な販売活動についても進めています。昨年4月にはキヤノンメディカルシステムズ本社にX線循環器システムに関わる最新の技術・ソリューションを体験できるショールームを新設し、国内外のお客様に理想の臨床環境をリモートで体感いただいています。

また、2022年12月に設立したインド現法に続き、2023年11月にサウジアラビアに現地法人を立ち上げました。Regional Headquarterライセンスを取得したことで、政府主導による国立病院の一括入札への参加が可能となり、既に受注を頂くなど、多くの機種で高い評価をいただいております。中東湾岸諸国においては、日本政府と協力し、医療レベル向上や課題解決に貢献することでキヤノンブランドを高めてまいります。

2023年（まで）の成果と課題 [事業体質・体制強化]

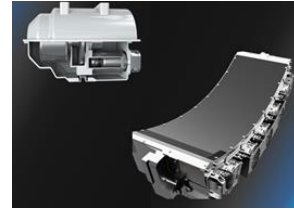
原価低減の取り組み

- キヤングループ一体となったコンカレントエンジニアリングの推進し、品質向上による利益貢献
- 新キヤノン製管球・検出器搭載した、フラッグシップCTの販売開始、従来型検出器に比べ、約40%の電気ノイズを低減



販管費の最適化の推進

- CRMをベースにした営業の型化により、Visibility × Win-rateの向上を追求し、一人当たりの売上高をアップ（～10%）



事業体質・体制強化については、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」を立上げ、コンカレントエンジニアリングを推進しています。キヤノンが培ってきた生産技術を用い、主要部品の内製化・自動化に加え、モノづくり品質を向上させることで売上総利益率を改善させます。例えば、CTガントリの高速回転で発生する負荷や歪みをシミュレーションし構造の最適化を図ることなどで、高品質な製造設計を可能にしています。

また、2023年11月リリースのAquilion ONE / INSIGHT Editionでは、デバイス開発本部と連携して作り上げた新型検出器を搭載しており、従来型検出器に比べ約40%の電気ノイズ低減を実現、製品の付加価値を向上をしています。更にCRMをベースにした営業活動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、主要地域における営業一人当たりの売上高を10%程度向上させることができました。

2023年（まで）の成果と課題 [ポートフォリオ最適化]

Canon

Canon × ミナリス シナジー



Canon
CANON MEDICAL

MINARIS
MEDICAL

装置

試薬

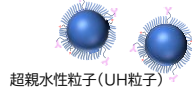


更なる成長戦略の構築と実現

IVD事業売上 1,000億達成@203X年

シナジーPh3

キヤングループの総合力で
生化で使える免疫試薬を
開発する



超親水性粒子 (UH粒子)

シナジーPh2

ミナリス社試薬をグローバル
商流で拡販

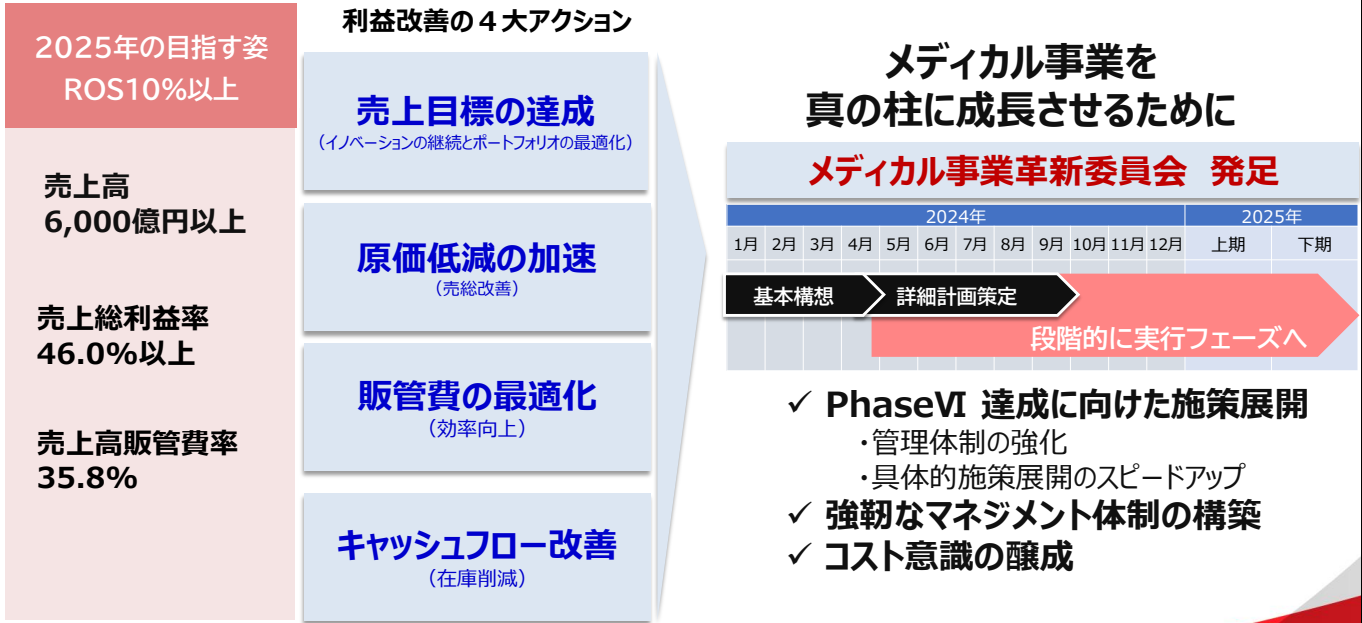
シナジーPh1 2023年～



ミナリス社の機器を
キヤノン商流で拡販

2023年7月、体外診断用医薬品・自動分析装置に関する事業を展開するミナリスメディカル社との連結運営を開始しました。フェーズ1として既に各社の製品のクロスセルによる売上増の成果が上がってきております。今後は、ミナリスメディカル社が保有する診断薬技術とキヤノンメディカルが保有する自動分析装置技術のシナジーを活かし、体外診断領域における事業の強化を図ります。

2025年ターゲットと構造改革



2025年目標である利益率10%達成に向けて、利益改善の4つのアクションとして、売上目標の達成、原価低減の加速、販管費の最適化、キャッシュフローの改善に取り組んでまいります。そしてその活動を確実に成果につなげるために、今年2月キャノンの全社組織としてメディカル事業革新委員会を立ち上げ、開発から生産、調達、物流、管理までの全てのオペレーションにおいて、キャノンの持つリソース、ノウハウを全面的に投入することで、利益率を改善し、BIG3に伍していける盤石な経営基盤を構築します。

今後2年間の戦略・取り組み

利益改善の4大アクション

売上目標の達成

(イノベーションの継続とポートフォリオの最適化)

原価低減の加速

(売総改善)

販管費の最適化

(効率向上)

キャッシュフロー改善

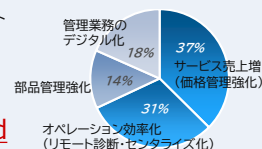
(在庫削減)

- 新製品／新技術の着実なリリース
- IVD事業拡大（ミナリス社シナジー最大化）
- **グローバルサービス事業改革PJ**
- グループ内製化によるコストの可視化
- コンカレントエンジニアリングの醸成
- **欧州管理業務のシェアードサービス化**
- 顧客への情報提供の生産性向上
- 投資対効果の可視化（研究費抑制）
- P S Iの効率化（IT化）

✓ 顧客資産価値の最大化するサービスソリューション提供をコストミнимムで実現する

稼働保証 品質向上 機能最適化

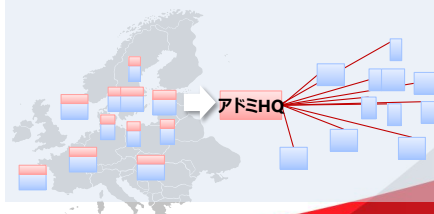
✓ 利益インパクト



PJ-Beyond

PJ-Dolphin

- ✓ 各地域の間接業務を低コスト国に集約
- ✓ 共通化・標準化した業務プロセスに統合



4大アクションを成果に繋げるための具体的な取り組みとして、2つのプロジェクトをご紹介します。

1つ目は、売上目標の達成と収益率の改善に直結する、グローバルサービス事業改革プロジェクトです。医療機器の稼働保証、品質向上、機能・性能の最適化の面からお客様の資産価値を最大限に高めるサービスソリューションの提供を更に加速し、リモート診断や情報のセンター化などオペレーションの効率化を追求し、2年間で、100億円規模のサービス利益の増出を目指して、グローバルに全社一丸となって取り組んでまいります。

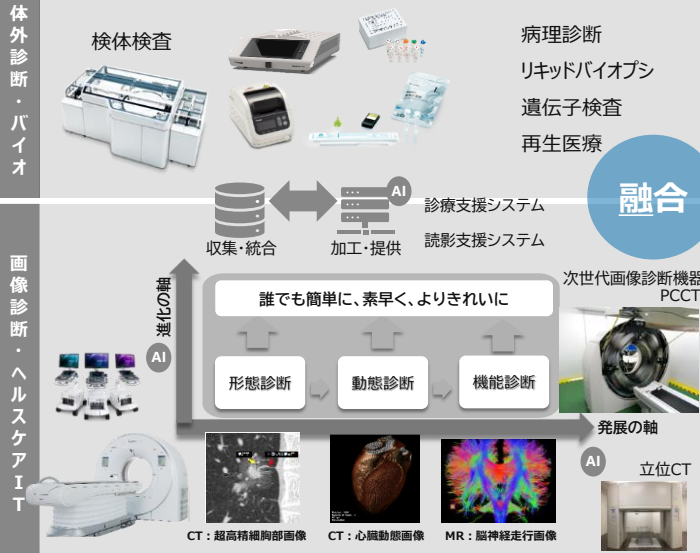
2つ目は欧州管理業務のシェアードサービス化のプロジェクトです。各国の間接業務を共通化・標準化した業務プロセスに統合し、低コスト地域にアドミヘッドクォーターを集約することで、間接リソースをミニマイズし、販管費の最適化を実現させます。

この2つのプロジェクト以外にも、これまで整備してきた様々な成長のエンジンをもとに、この2年間で確実に成果に結びつけるまで、「やりきる」ことに集中してまいります。

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

メディカルグループの目指す方向性についてです。

5カ年計画では「画像診断システム事業」、「ヘルスケアIT事業」、「体外診断事業」の3つの事業を更に進化させることを計画しておりますが、長期的には再生医療などのバイオ領域にも間口を拡大していくことを目指しています。「画像診断・解析」と「体外診断・バイオ領域」からの医療情報をはじめ、様々な治療・診断情報などを融合させ、「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。