

キヤノン株式会社

2017年経営方針説明会

2017年3月6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予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、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ください。

Canon

＜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**

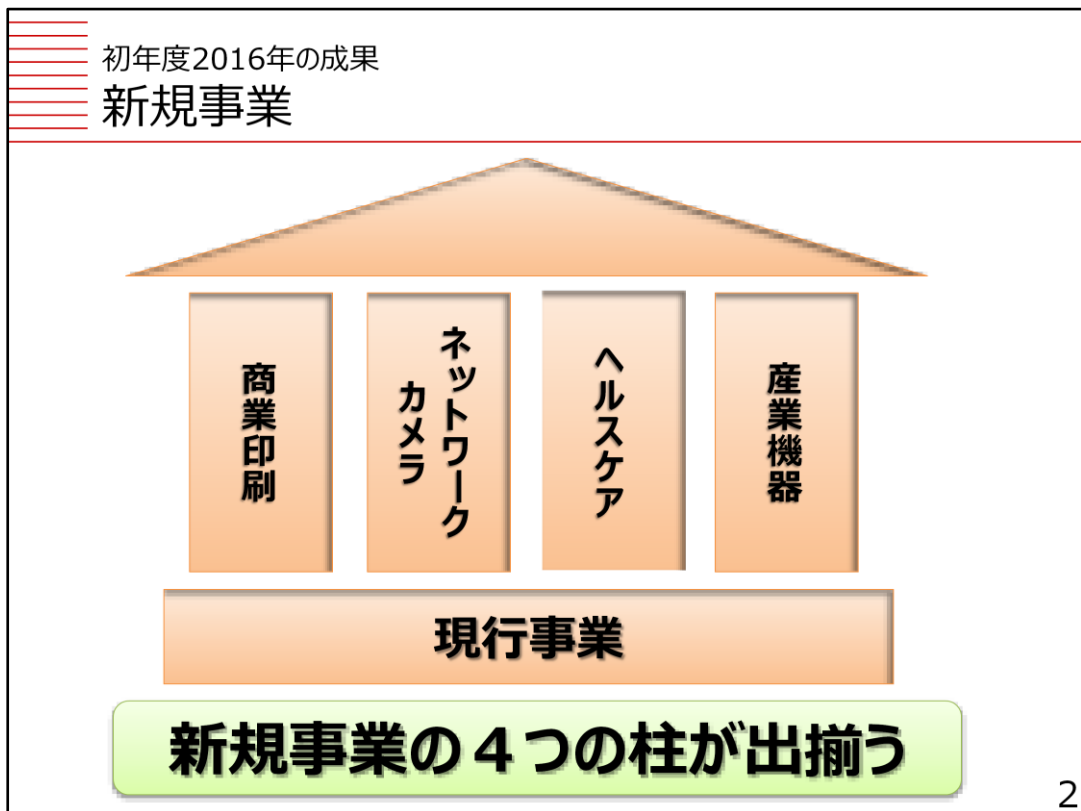
＜主要戦略＞

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

当社は昨年、新たな5か年計画となる「グローバル優良企業グループ構想フェーズV」をスタートさせました。この5か年計画では、「戦略的大転換を果たし、新たなる成長に挑戦する」ことを基本方針とし、これまで推し進めてきた改革を、より一層拡大し、時代を先取りして抜本的な改革を断行する5年間と決めました。

その主要戦略は、この5つの戦略であります。まず初年度2016年の成果について振り返ったのちに、今年2017年以降の成長の加速に向けた施策について、具体的に説明していきたいと思っております。

昨年は、ドルとユーロが年間を通じて円高に推移し、当社の業績に大きな影響を与えましたが、そうした厳しい環境の中でも、積極的な拡販や新製品の投入によりシェアの拡大を果たすとともに、全社を挙げてのコストダウン活動を強力に進めることができました。また、収益の柱であるカメラやレーザープリンターでは、これまでのマイナストレンドが底打ちに向かうなど、回復の兆しが見られました。



こうした現行事業の底堅い動きに加え、新規事業でも着実な成果が出ています。例えば商業印刷では、オセ社の技術をベースとしたインクジェット方式の高速カットシートプリンターの販売を本格的に始めるなど、ラインアップの拡充を図りました。ネットワークカメラでは、アクシス社のネットワーク技術とキヤノンの光学技術を融合した、初の共同開発製品を発表し、また販売体制についても、欧米でアクシス社の販売網を活用してキヤノンブランドのネットワークカメラを販売するなど、グループでの連携を強化し、販売を加速させました。産業機器では、トッキの有機EL製造装置を中心に、昨年は前年に比べて売上を倍増させるなど、業績に大きく貢献しています。そして年末には、東芝メディカルシステムズ社が加わることになり、ヘルスケア事業の強化拡大に向けた布石を打つことができました。

このように昨年は、新5か年計画の初年度にふさわしい、最良のスタートを切った年であったと確信しています。なぜならば、商業印刷、ネットワークカメラ、産業機器、ヘルスケアと、今後の成長を牽引する新規事業の4つの柱が出そろい、新たな成長に向けたスタートラインに立ったからです。



■ 2017年目標 ■

「改革を加速し、
戦略的大転換を強力に推進する」

- ・現行事業の徹底強化
- ・新規事業の強化拡大
- ・全世界販売網の再構築
- ・オープンイノベーションによる研究開発
- ・グローバル人材の育成

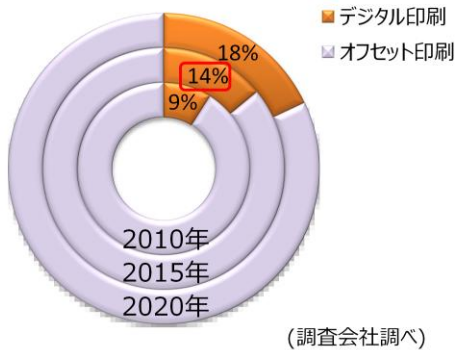
こうした中、新5か年計画の2年目である今年、新規事業の強化拡大のため、昨年揃った4つの力をフル回転させるとともに、現行事業についても徹底的な強化を図り、「改革を加速し、戦略的大転換を強力に推進」していきます。そこで、ここからは、新規事業と現行事業のそれぞれの施策を説明したいと思います。

新規事業の強化拡大については、今後も当社が持続的な成長を成し遂げていくためには、事業の軸足をより大きな成長が見込める分野へとシフトしていかなければなりません。そのためにも、M & Aなどを積極的に活用しながら、種まきをしてまいりましたが、今年はいよいよ実を結び、これら新規事業の売上を大きく拡大させる計画であり、飛躍の年と位置付けています。

オフセット印刷からデジタル印刷へ

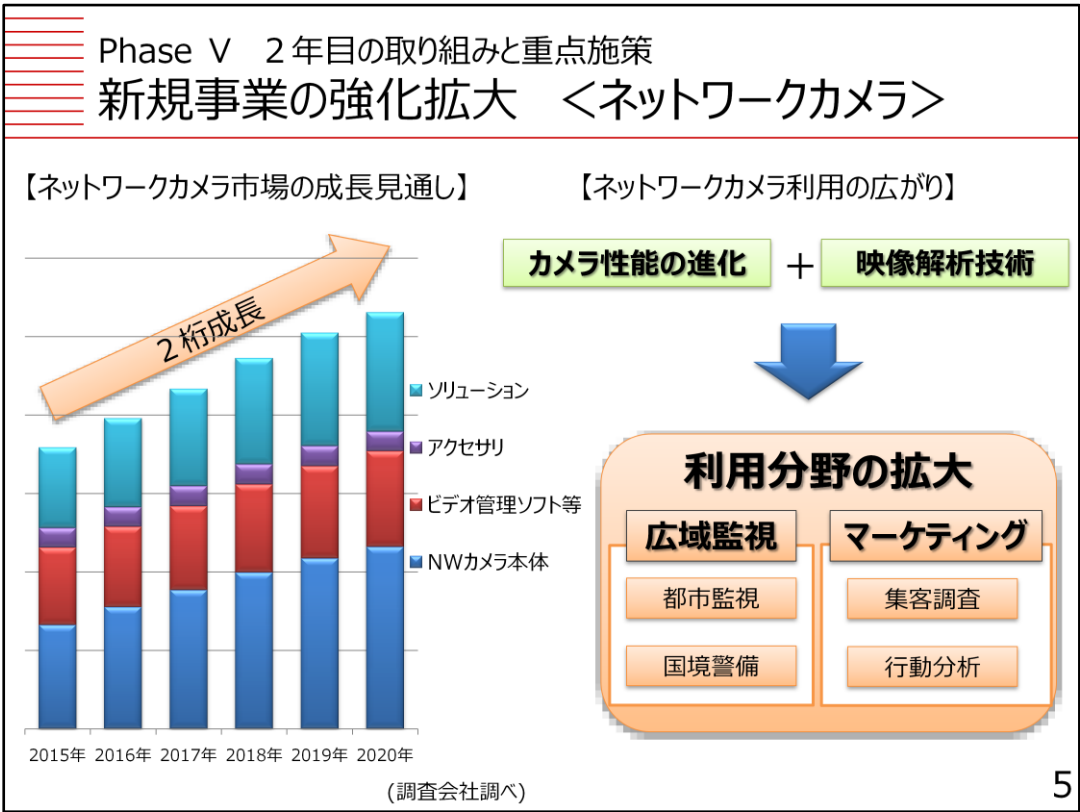
パッケージ印刷の拡大

<総印刷ボリューム 90兆円>



その成長を牽引していく新規事業の4つの柱の中で、1つ目は商業印刷です。市場では、これまでの大量印刷を前提としたオフセット印刷に代わり、カスタマイズの自由度が高く、多品種少量印刷も可能なデジタル商業印刷機が、画質やスピードを向上させたことで台頭し始めています。このようなドキュメント印刷のデジタル化に加えて、パッケージ印刷やラベル印刷、グラフィックス印刷においてもデジタル化が進んでおり、年間90兆円と言われる商業印刷市場において、デジタル印刷が占める割合は、いまだ全体の14%に留まっており、今まさに市場ではパラダイムシフトが起っています。

当社は、このような新たな潮流を捉えるべくオセ社と連携しながら取り組んでおり、中でも高い市場成長が期待されているパッケージ印刷については、オフセット印刷に並ぶ画質の新製品開発を目指していきます。現行事業の主力である複写機の高速機も加えながら、商業印刷分野の一層の拡大を目指していきます。



続いて、ネットワークカメラです。様々な機器がネットワークにつながるIoT時代が到来し、その代表的なデバイスのひとつであるネットワークカメラは、年率で10パーセント以上の市場成長が続いています。その活用分野は、街や空港、国境などでの監視という概念に留まらず、生産ラインにおける稼働状況の把握や商業店舗での集客調査といったマーケティング目的など、ネットワークカメラの用途は広がるばかりです。

下丸子本社でのテロ訓練



指定領域内の人数カウント

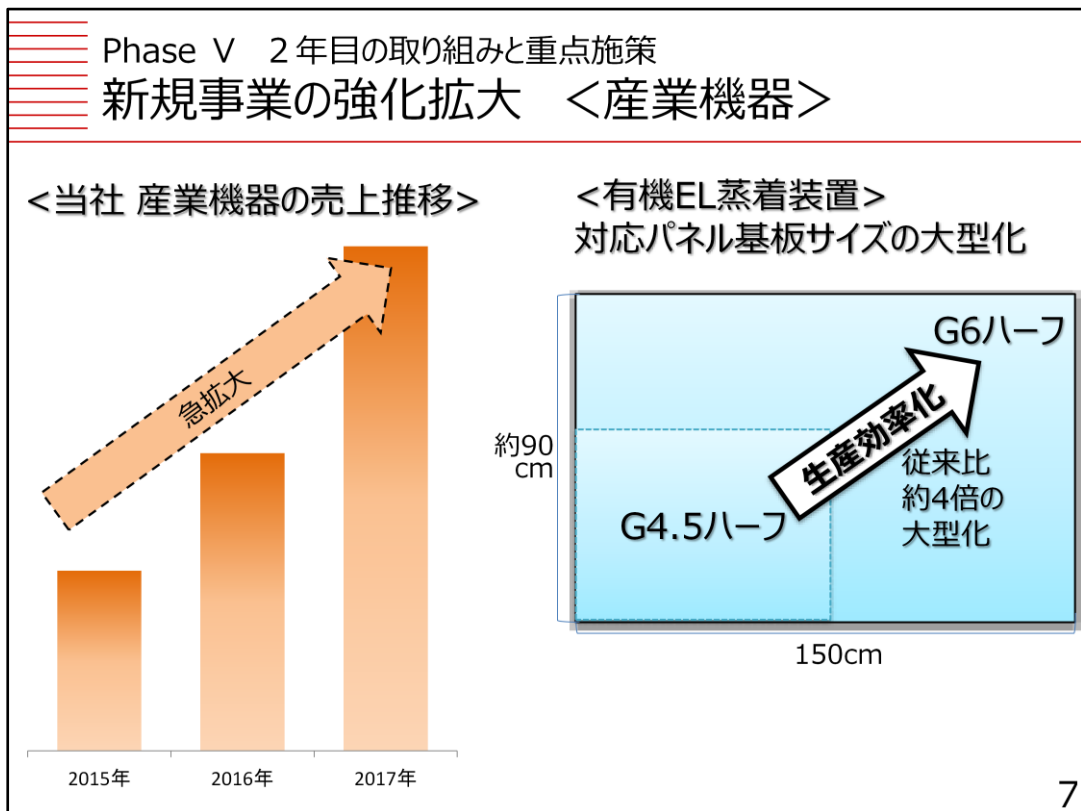


**ハード・ソフトの両面を強化し、
付加価値の高いソリューションを提供**

昨年は、日本で今後開催される国際的なイベントに向けた警視庁によるテロ対処訓練が、この下丸子本社構内で実施され、暗闇の中での不審物発見プロセスに当社製品が使われるなど、当社の技術力が高く評価されています。

また、撮影した映像の解析に対するニーズの高まりを受け、撮影した映像から一度に1,000人を超える人数をカウントできるソフトウェアも発売しました。これにより、混雑状況や人の流れを正確に把握することで、警備員の適正配置や避難誘導を迅速に行うなどの安全対策を容易にするとともに、集客の傾向を把握するマーケティングでの活用も可能にしました。加えて、イベントにおける顔パス入場に向けた実証実験も行い、映像ソリューションの開発も加速させています。

このように、ハードとソフトの両面を強化することによって、膨大な映像データから有用な情報の「見える化」で他社と差別化を図り、付加価値の高いソリューションを提供していくとともに、コスト競争力も強化し、新興国市場での拡販も図っていきます。

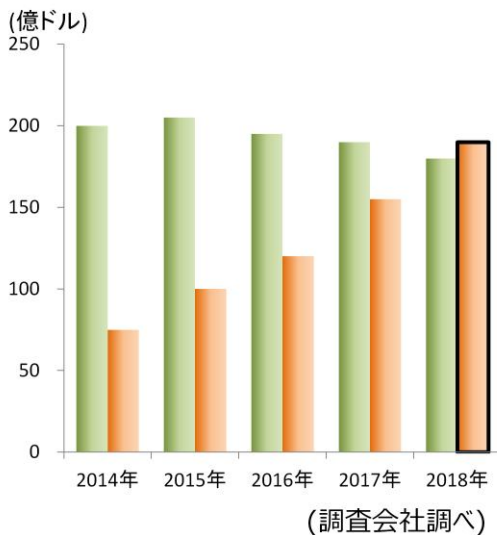


続いて第3の柱は、産業機器です。これまで、生産の自動化や製造装置の内製化に向けて、トッキやアネルバ、マシナリーなどのグループ化を進め、収益面でも着実に戦力となってきています。中でも、トッキは、有機EL製造装置の需要が高まる中で、G6ハーフサイズの量産を可能にした装置を世界で初めて確立し、パネルメーカーの生産性の向上に大きく貢献しました。今や「業界標準」とも言われている当社の有機EL蒸着装置については、目下、顧客からの旺盛な需要に応えるべく、いかにして生産できるかが焦点となっており、グループを挙げて増産体制を整えています。

有機ELパネルは、現在パネルを曲げられるまで技術が進み、将来的には折りたためるようになると見られており、スマートフォンも折りたたみ式になる時代がすぐそこまで来ています。今までと異なった価値の商品が生まれてくることで、市場はさらに勢いづくでしょう。当社は独自の生産技術に一層磨きをかけ、技術的優位性を維持しながら、産業機器の柱として育て、市場の成長を牽引していきます。

新規事業の強化拡大 <産業機器>

スマートフォン向けパネルは、18年に有機ELが液晶を逆転する見通し



量産適用に向けて開発を進めるナノインプリント半導体製造装置



ナノインプリント半導体製造装置



マスクレプリカ製造装置

さらにIoTの進展に伴い、半導体デバイスの需要は、ますます伸びており、その用途も広がりを見せています。このような中で当社は、強みをもつi線やKrF露光装置に加え、次世代の半導体製造装置として、微細化の実現と装置コストの低減をめざし、ナノインプリント技術の確立に取り組んでいます。スループットなど生産性を表す指標を大きく改善させ、量産化に向けて着実な進捗を図っています。

さらに、2月23日に発表したように、ナノインプリント向けのマスクレプリカ製造装置など、周辺装置の納入も始まりました。このように、今年は量産化に向けた準備が整いつつあり、今後、業績に大きく貢献してくると期待しています。

世界的な人口増が成長をもたらす市場



「安心・安全」分野への進出



Canon + **TOSHIBA
MEDICAL**



新しい医療事業のスタート

そして新規事業の4番目は、ヘルスケアです。今後の世界経済を中長期視点で見ると、その潜在的な成長ドライバーのひとつは、人口増加になります。世界を見ると人口が爆発的に増加しており、人口増加による市場拡大というダイナミズムを取り込みながら成長できるのは、「安心・安全」分野にはありません。人が生活する限り、安心と安全は必ず求めるものであり、この分野で当社として親和性が高い領域を考えた時に、ヘルスケア事業の強化が必然として現れたのであります。

当社は創業から間もない1940年に国産初のレントゲン撮影用カメラの開発に始まり、X線撮影装置や眼底カメラなどの眼科機器を手掛けてきましたが、医療機器メーカーとして大きなプレゼンスを持つには至りませんでした。よって、東芝メディカルをグループに加えることは、新しい医療事業のスタートと言っても過言ではありません。

Phase V 2年目の取り組みと重点施策

新規事業の強化拡大 <ヘルスケア>

▶ 新生ヘルスケア事業の拡大に向けて

– キヤノン独自の医療技術+東芝メディカルの研究開発力



光超音波
トモグラフィ



遺伝子検査

臨床アプリの研究開発

CTシステム

X線循環器システム

超音波診断システム

MRIシステム

Canon

TOSHIBA
MEDICAL



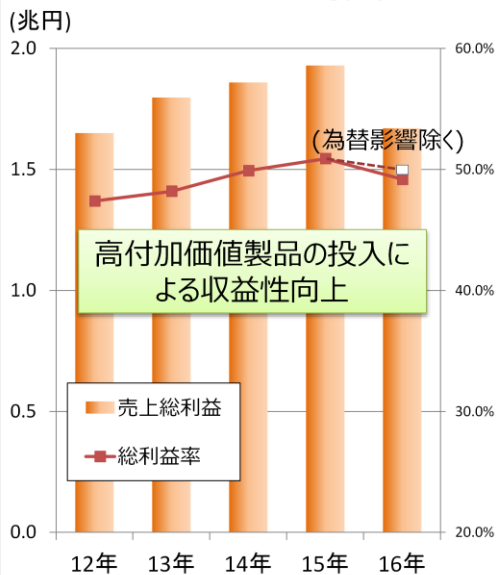
10

この「新生ヘルスケア事業」を今後大きく育てていくためには、ヘルスケア分野の画像診断装置市場において、欧米大手との競争を勝ち抜いていかなければなりません。そのために必要な経営資源は、キヤノングループの総力を挙げて支えていきます。

さらに、キヤノンには、国家プロジェクトに認定された光超音波トモグラフィや米国の子会社で開発を進めている遺伝子検査など、特有の医療技術があり、東芝メディカルの研究開発力と合わせることによって、早期の事業化を目指していきます。また、キヤノンがカメラで培った光学技術だけでなく、微細加工や原価低減につながる生産技術などを東芝メディカルの製品に活かすなど、統合による最大限の相乗効果を引き出し、ヘルスケア事業を当社の中核事業に育てたいと思います。

Phase V 2年目の取り組みと重点施策
 現行事業の徹底強化

<売上総利益の推移>



新製品の投入



シェア拡大

<主要製品のシェア推移>

	レンズ交換式カメラ	レーザープリンター
2015年	44%	44%
2016年	49%	45%

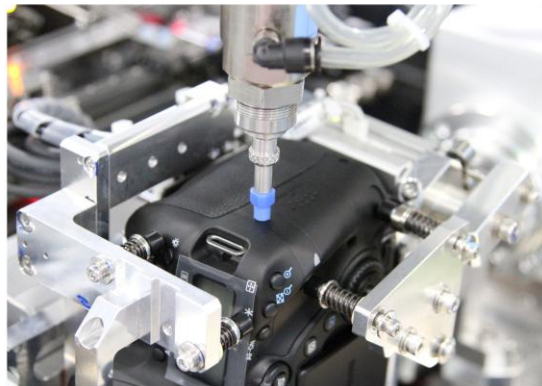
これまで新規事業の強化拡大について説明してきましたが、「戦略的な大転換」を果たすためには、現行事業を徹底的に強化し、継続的に利益を創出していかなければなりません。カメラやレーザープリンターなど主力事業については、市場の成熟化によって、かつての2桁成長は見込めませんが、当社の収益を支える大きな柱であり、今後も収益性の向上を追求していく必要があります。そのために、価格競争に巻き込まれず、シェアを確保できる利益率の高い新製品を投入し続けることが、現行事業の強化に向けた第一の取り組みになります。

▶ 自動化・内製化の進化

- ✓ 自動組立を前提とした設計
- ✓ キーパーツ/コンポーネントの内製化



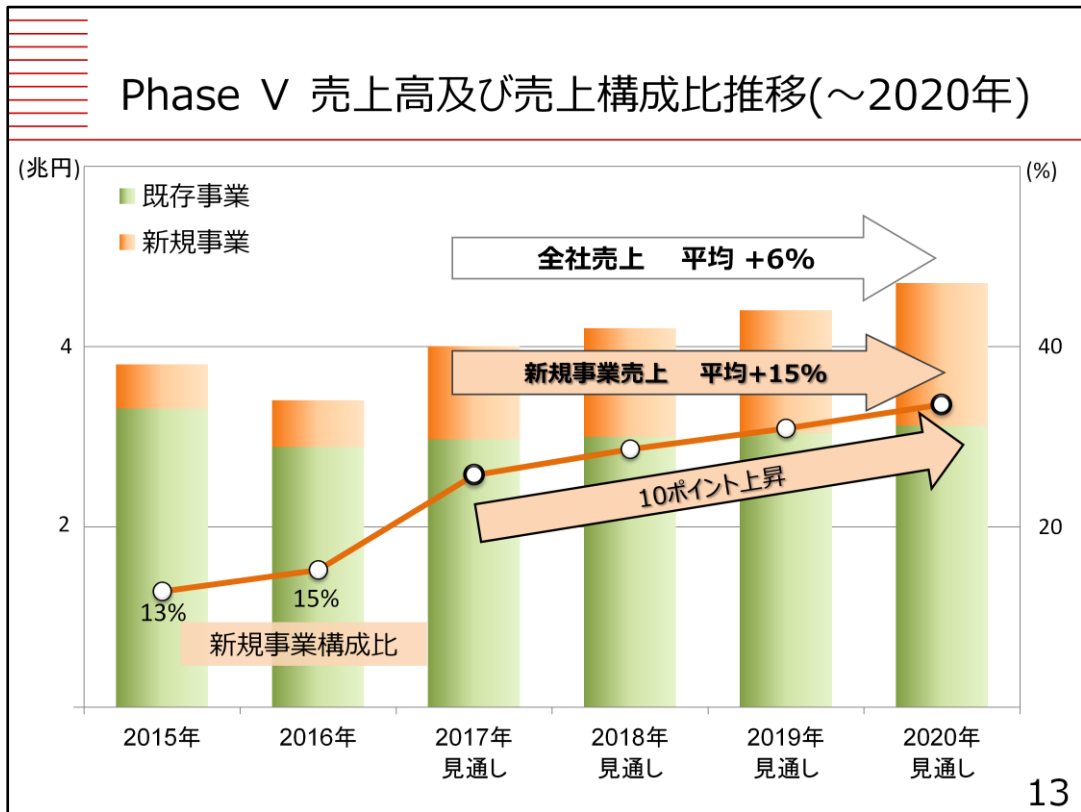
コストダウン
+
独自技術の蓄積



自社設計/製造のカメラ組立自動機

そして第二の取り組みは、徹底的な製造原価の低減になります。開発、調達、生産技術、製造現場が一体となった、当社の誇る“ものづくり力”で、製造コストを徹底的に削減していきます。そのために、これまで進めてきた自動化および内製化をレベルアップし、原価低減につながる自動化と内製化へと、進化させてまいります。自動化については、製造現場のノウハウとカメラ組立で培った生産技術を盛り込んだ自動機を使った一眼レフカメラの量産を、昨年開始しました。今年には他のモデルにも展開させていきますが、自動組立技術をさらに進化させていくだけでなく、設計についても製品設計段階から、自動組立を前提としたものに変えていきます。これによって、シンプルな設計や部品点数の削減につなげ、コスト削減を実現していきます。

内製化については、キーパーツやキーコンポーネントの内製化を進めると同時に、その組立や加工を行う生産設備そのものの内製化に積極的に取り組んでいきます。既に、一眼レフカメラの自動機も、自社で設計し、製造しており、これによってコスト低減だけでなく、独自技術の蓄積も併せて図りたいと思います。今後はこうした動きをほかの事業にも展開し、現場の創意工夫という、当社の強みを活かして、原価低減を押し進めていきます。



昨年は減収減益に終わりましたが、急激な円高に見舞われた影響を除けば、現行事業においても、多くの事業で依然トップシェアを獲得するなど、当社製品の競争力はいささかも衰えておりません。当社は昨年、新5か年計画で掲げる戦略的大転換に向けて、決意ある一歩を踏み出しました。新規事業の高い成長を底堅い現行事業が支えることによって、最終年度である2020年には、過去最高となった2007年を上回る売上を計画しています。この目標に向けて、全社の成長を牽引する新規事業につきましては、先ほどお話した4つの柱を含めて大きく育て、年平均で15%の売上成長を見込むとともに、全社の売上は世界の経済成長を上回る6%の伸びを見込んでいます。

今年は、このような成長軌道に回帰するための重要な転換点となるだけでなく、創立80周年という、キヤノンにとって大きな節目の年になります。全社一丸となって新たな成長に向かって取り組んでいきます。

Canon