

# 財務戦略

## 「生産性向上と新事業創出によるポートフォリオの転換」の実現を支える財務戦略

### 財務戦略の基本方針

キヤノンは、財務戦略の基本方針に「キャッシュフロー経営の徹底による健全な財務体質の維持」を掲げ、事業の中期的な拡大・成長に必要な設備投資を償却費の範囲内に収め財務体質の健全性を維持することを基本原則としています。

そして、キャッシュの主な用途としては、まず研究開発(R&D)やM&Aなどの成長投資、その次に配当を中心とした株主還元ですが、2021年は、コロナ禍から大幅に改善した業績を背景として積み増した営業キャッシュフローをもとに、借入金の返済を優先しました。

今後もキャッシュフロー経営に努め無借金経営を堅持する原則は変わることはありません。しかしながら、グローバル優良企業グループ構想フェーズVIの最終年である2025年売上目標4兆5,000億円以上の達成へ向け、大規模なM&Aなど成長のために必要な投資は、借入れなどの外部資金調達をしたとしても、積極的に行っていきます。

### 2021年の振り返り

2021年はワクチンの普及が進みながらもコロナの終息には至らず、東南アジア諸国でのロックダウン措置による生産子会社の稼働停止、また、下期以降の半導体部品不足や物流逼迫の深刻化などにより、キヤノンは製品供給面で多くの制約を抱え、売上に大きな影響を受けました。2020年はコロナで著しく売上が落ち込んでいた影響で対前年では大幅な増収となったものの、計画値には届かず、2021年末には供給できなかった分が受注残という形で積み残る結果となりました。

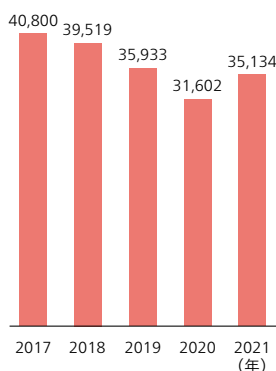
このような状況にもかかわらず、利益面に関しては、対前年だけでなく、コロナ前の2019年に対しても大幅な増益を達成することができました。これは、主にフェーズV期間に進めてきた事業ポートフォリオの転換の成果が着実に現われ、新規事業が売上面だけでなく利益の面でも全社業績に貢献できるようになってきたことがその要因です。また、ほぼ同時期に欧米を中心に断行した拠点構造改革による固定費の圧縮、そして2021年に行った、4つの産業別グループへの組織再編に伴い、リソースの有効活用やシナジーの創出など、想定以上の効果が生まれたことも要因として挙げられます。

収益力の徹底強化を図る一方、カメラやレーザープリンターなどの市場縮小にも底打ち感が見え始めたことで、業績の安定度は高まりました。加えて需給環境に基づき売価を適正に維持できたこと、供給が不足する部品を設計変更で代替部品に置き換えたことなどから、4つの産業別グループすべてで増収増益となり、フェーズVIの2025年目標達成へ向け順調に滑り出すとともに、財務面でも2,400億円を上回るフリーキャッシュフローを記録しました。

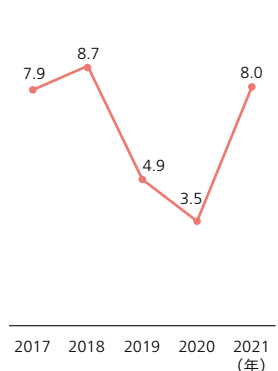
### 成長投資

創出したキャッシュの用途については、R&DやM&Aなどの成長投資が最優先になりますが、キヤノンは創業以来、多くの研究開発費を投じて技術力を高め、優れた製品を生み出して新しい市場を開拓してきました。その後、時間の経過と技術の進化によって競争環境は非常に激化し、自社単独で差別化できる技術や商品をいち早く開発、獲得することは時間的に難しくなってきたため、

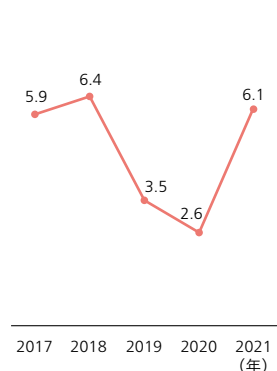
売上高  
(億円)



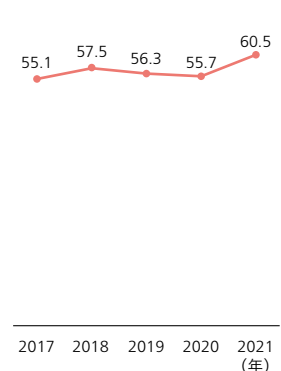
営業利益率  
(%)



当期純利益率  
(%)



株主資本比率  
(%)



2000年代に入ってから、新規事業の成長拡大や早期育成のための手段としてM&Aも活用するようになりました。

キヤノンでは、安心・安全という人間の根源的なニーズを満たし、長期の成長が期待されているメディカルやネットワークカメラなどの新規事業を中心にM&Aを進めています。2021年は、次世代CTとして期待度が高いフotonカウンティングCTの開発のため、カナダのレドレン・テクノロジーを買収しました。そのほか、プリンティンググループではデジタル化が進み拡大が期待される商業・産業印刷の分野へ、イメージンググループでは自由視点映像システムのほかVRシステムやMRシステム、車載カメラなど光学技術や映像処理技術を活用した新たなハード機器・ソフトウェアなどへ重点的に投資を行っています。

#### 産業別グループのポートフォリオ変革イメージ

- 2021年から、組織の活性化を進め、現行事業と新規事業の技術を融合させて経営効率を一層高めるとともに、新規事業の成長を加速するために、産業別グループへ再編
- 技術力を駆使してその時代のニーズにあわせて産業構造を変えていくという基本戦略をより効果的に進めるために産業別の組織に再編
- 開発、生産、販売の各プロセスで、部品や生産設備、製品技術、生産技術、人材など経営資源の共通集約化・効率化により、新たなコストダウン効果や新製品開発効果に期待

## 株主還元

キャッシュのもう一つの主要な使途は配当を中心とした株主還元です。リーマンショック以降は、業績の変動も大きくなったことを踏まえ、配当を安定的に支払うため、短期ではなく中長期的な利益の見通しに将来の投資計画やキャッシュフローも総合的に勘案し、配当を中心に安定的かつ積極的に利益還元するということを基本方針としています。

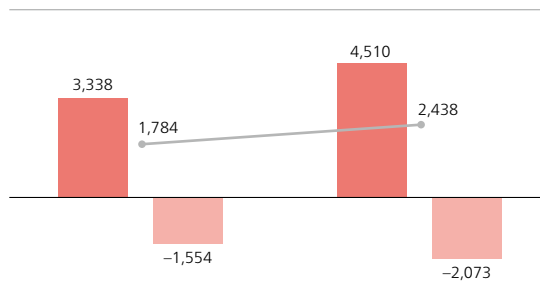
2020年はコロナにより著しく業績が悪化し、経済環境の先行きも極めて不透明であったことから、33年ぶりの減配を実施しました。続く2021年は業績および見通しも改善してきたことから増配へと舵を切りました。今後の配当については、配当性向50%を目途に考えていきます。

## 借入金返済

キャッシュの使途として、成長投資や株主還元に加え、この数年は2016年のM&Aにあたって借入れた金融機関からの借入金の返済にも割り当ててきました。2020年は、コロナによる業績への影響により借入金の返済は停滞気味でしたが、2021年は業績回復を受けて返済が着実に進みました。無借金経営の回帰をめざし、今後も借入金の返済を進めていきます。

### キャッシュフロー

■ 営業CF ■ 投資CF ● フリーCF  
(億円)



	2020	2021
営業CF	3,338	4,510
投資CF	-1,554	-2,073
フリーCF	1,784	2,438