



キヤノン株式会社

2017年12月期 決算説明会 (説明要旨)

2018年1月30日
代表取締役副社長 CFO
田中 稔三

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。

2017 年実績

2017 年実績のポイント (スライド 2)

当社は、5 か年計画「グローバル優良企業グループ構想 Phase V」を 2016 年からスタートさせていますが、2 年目に当たる 2017 年は、5 か年計画の達成に向け、事業の構造転換を着実に進展させることが出来ました。

経営基盤を支える現行事業は、レーザープリンターやカメラの回復に加え、収益力の強化を引き続き図ったことで、全ての事業が対前年で増収増益を果たしました。また、新規事業についても、その育成・強化にも取り組み、売上を大きく伸ばすことが出来ました。

その結果、年間では 2013 年以来、4 年ぶりとなる増収増益を果たしました。

新規事業構成比の変化 (スライド 3)

新規事業については、キヤノンメディカルをグループに加え、商業印刷、ネットワークカメラ、産業機器、メディカルの 4 つの柱が出揃ったことで、2017 年の全社に占める新規事業の売上構成比は、24%まで高まりました。

また、新規事業の成長率に関しては、対前年倍以上の伸びを示していますが、キヤノンメディカルの新規連結影響を除いても 20%以上の成長を果たしており、ネットワークカメラや有機 EL 蒸着装置などの拡大が貢献しています。

2017 年全社 PL(年間) (スライド 4)

前回公表に対して、売上は計画通りに推移したものの、利益につきましては、商業印刷事業において、「のれん」の減損処理として 339 億円を計上したことで前回公表を下回りました。

商業印刷事業の減損について (スライド 5)

オセの買収により、この事業に本格参入してから既に 7 年が経過し、事業を取り巻く環境は当初の想定を遥かに超える形で変動しております。競合他社の参入による競争の激化と技術潮流の変化により、特に今後 3 年間は積極的な研究開発投資が必要となり、事

業の収益性が一時的に低下するため、将来計画を3年分に限定して事業価値を見直しました。

これまで投入してきた新製品は市場への浸透が着実に進んでおり、設置台数の増加によるサービス収益の増加も見込まれることから、4年目以降については売上・利益を大きく拡大させ、当初計画した成長軌道に戻せるものと考えており、商業印刷事業が期待の事業領域であることには変わりありません。

2017年セグメント別 PL (スライド6)

ビジネスユニット別に業績を見てみますと、対前年では全ての事業で増収増益を果たしています。

オフィスやイメージングシステムビジネスユニットでは、レーザープリンターとカメラが回復したことが大きく寄与しており、また、産業機器その他ビジネスユニットでは、露光装置や有機EL蒸着装置などが牽引役を果たしています。

2017年営業利益分析(年間)対前年 (スライド7)

対前年では「為替」はドル・ユーロともに円安となり、プラス要因となりました。

「数量増減」は、キヤノンメディカルシステムズの新規連結影響もあって、大きくプラスとなっていますが、その影響を除いても、露光装置や有機EL蒸着装置の増収や、カメラなどでプロダクトミックスが貢献しています。

「値下げ」については、引き続き抑制に努め、2016年の水準である327億円から169億円となりました。一方、「コストダウン」については、2016年の水準に近い311億円を創出しました。

「経費」については、新規連結影響により大きく膨らんで見えますが、その影響を除いたベースでは、引き続き開発費の選択と集中を図ったことなどにより、削減効果が出ています。

2018 年見通し

2018 年見通しのポイント (スライド 8)

当社を取り巻く外部環境について、世界経済は、政治の混迷リスクの一層の高まりが懸念されるものの、基本的には緩やかな回復基調が続くとみています。また、為替の前提は、足元の状況を勘案してドルは 110 円、ユーロは 130 円としました。

このような環境の中、5 か年計画の折り返しとなる 2018 年は、現行事業は戦略製品の投入による一層のシェア向上と収益力の徹底強化を図ってまいります。また、新規事業については引き続き売上の拡大に取り組んでいくとともに、原価低減などの収益性の改善も図り、全社では 2 年連続となる増収増益を目指してまいります。

2018 年全社 PL(年間) (スライド 9)

売上は、2007 年の過去最高業績に次ぐ高い水準であり、また営業利益についても、2008 年以來の 4,000 億円台への回復を見込んでいます。

2018 年全社 PL(会計基準変更) (スライド 10)

当社が 2018 年第 1 四半期から新たに適用する会計基準の中で、重要性の高い基準について、簡単に説明します。

一つ目は、収益認識に関する基準である「顧客との契約から生じる収益」です。この基準の適用により、サービス売上の範囲の見直しを行った結果、2018 年からサービスの売上および売上原価を独立表示するとともに、従来販売管理費に計上していたコストの一部を、売上原価に組み替えます。公表した 2018 年の年間業績見通しに対する影響としては、概算で 1,100 億円を販売管理費から売上原価に組み替えることとなります。

二つ目は、年金に関する基準の変更です。この変更によって、給付費用の内、期待運用収益や利息費用など、勤務費用以外の要素を営業外収益及び費用に表示することが求められます。2018 年の年間業績見通しに対する影響については、20 億円を売上原価から、また 140 億円を販売管理費から、それぞれ営業外収支に組み替えることとなります。

これら新しい基準の適用は、2018年の第1四半期からであり、今回発表の2018年業績見通しについては、2017年実績と比較し易い現行基準ベースで説明します。

2018年セグメント別 PL(年間) (スライド 11)

2018年の業績見通しは、2017年に続いて全ての事業が増収増益となる見通しです。

オフィスビジネスユニットでは、これまで進めている原価改善活動に加えて、複合機、レーザープリンターの戦略製品投入によってMIFを増やし、消耗品の販売拡大につなげていくことで収益力を強化してまいります。

また、イメージングビジネスユニットでは、プロダクトミックスの改善を図り、生産での内製化や自動化を推進し、収益性を向上させていきます。

産業機器その他ビジネスユニットでは、半導体露光装置に加えて、有機EL蒸着装置を始めとする新規事業が牽引役となり、2桁の増収増益を目指します。

2018年営業利益分析(年間)対前年 (スライド 12)

「為替」については、ドルは円高、ユーロは円安でみていますが、それぞれが打ち消し合い、利益への影響はほとんどありません。

「数量増減」は、全事業で大きく売上を伸ばしていきませんが、各事業ともに、従来モデルよりも機能を高めた新製品を順次投入していくことで、数量増効果とプロダクトミックスの改善に繋げていきます。

「値下げ」については、拡販を図る中でも引き続き抑制努め、前年並みの200億円を見込んでいますが、「コストダウン」効果で吸収できる見通しです。

事業別詳細

オフィス(複合機) (スライド 13)

2017 年については、市場全体では前年並みで推移しましたが、カラー機は、カラー印刷への需要が続いたことで、前年に比べて 1 桁台の伸びを示しました。

このような中、当社はラインアップの強化を図ってきた次世代カラー機において、2016 年の高速機に続いて、中低速機の新製品を投入するなど、更なる拡販を図りました。これら次世代カラー機新製品は、サービスメンテナンスコストの低減を始めとした優位性を有しており、顧客の総保有コストの改善を実現しています。

こうしたことが市場でも広く認知され、当社の 2017 年カラー機販売台数は対前年で 2 桁成長を達成し、シェア向上に繋げることができました。

2018 年については、市場は引き続き新興国を中心にカラーシフトが継続すると見ており、複合機全体ではモノクロ機の減少を抑えて横ばい水準を維持するものとみています。

そのような中、当社はこれまで好調な販売を続けている次世代カラー機に個人認証機能やプリント管理機能を標準搭載した新モデルを 2 月より導入していきます。更に、プリント管理ソフトを介して業界標準のクラウドサービスとも連携ができるようになり、元々高い耐久性を誇るハードウェアに、ソフトウェアソリューションを強化することによって差別化を図っていきます。競争優位性を更に高めた新製品によって、市場を上回る成長の実現を目指してまいります。

また、収益面でも、カラー機を中心に MIF を着実に増やしてきたことがサービス収入の増加にも貢献してきており、今後もカラーシフトを推進し、採算性向上に繋げてまいります。

オフィス(レーザープリンター) (スライド 14)

2017 年は、新興国の景気回復に伴って市場が回復する中、当社も前年を上回る本体販売台数を達成しました。その牽引役となったのは、ラインアップが整った新製品であり、省電力化や小型化の面で他社との差別化を図ったことで販売を伸ばしました。

2018 年については、市場は新興国での需要の増加と MFP シフトの進展により、先進国の減少を吸収し、全体では横ばいで推移する見通しです。当社も、こうした市場の流れを受け、引き合いの強い MFP の新製品を中心に、先ほど述べたような他社との差別化ポイ

ントを打ち出しながら、市場を上回る成長を目指してまいります。

また、消耗品については、低温定着トナーが、本体の省電力化を可能にしており、本体新製品の販売比率を 2018 年も引き続き増やすことにより、消耗品の販売数量も伸ばしていきます。

さらに、販売面でも、本体販売に合わせて消耗品も継続的に供給する販売契約型ビジネスなど、様々な販売形態を強化していくことによって、消耗品の安定成長を支えてまいります。

オフィス(その他) (スライド 15)

市場は、デジタル機の画質の高さと、多品種少量印刷へのニーズの高まりから、オフセット機からデジタル機への置き換えが着実に進んできています。

このような中、2017 年については、当社は顧客の幅広いニーズに対応するため、カラーの高画質や様々な用紙に対応するプリンターを開発し、市場に投入してきました。当社初の高速カットシート・インクジェットプリンター「Vario Print i300」は、2016 年に投入し、市場の認知が進むにつれて期を追うごとに販売台数を伸ばしています。

2018 年については、これに加え、2017 年に投入した 2 つの新製品の拡販も図ってまいります。昨年下半年には、業界最高クラスの画質を実現した高速カラー連帳機を投入しました。また、急速に市場の拡大が進むグラフィックアート市場向けにはコスト競争力を高めたワイドフォーマットプリンターの新製品も発売を開始しています。両モデルとも 2018 年は年間フルに寄与してくることから、こうした新製品が全体を牽引して、大きく売上を伸ばしていく見込みです。

イメージングシステムカメラ(カメラ) (スライド 16)

まずレンズ交換式カメラから説明します。2017 年について、市場は震災による供給不足からの回復が進んだことから、前年からの減少が小幅に留まり、対前年 1%減の 1,140 万台となりました。一方、当社の販売台数は対前年 3%減の 551 万台となりました。市場に比べて減少幅が大きいのは、前年の販売が震災影響を受けず高い水準であったためで、計画通りの着地を果たしています。

当社では、業界最多となる 6 機種の新製品を投入し、需要の喚起に努めました。いずれの製品も、AF 性能やネットワーク対応を一段と強化したことが評価され、好調に推移しま

した。中でも、基本性能の向上と小型・軽量を両立したフルサイズ機 EOS 6D Mark II が数量を伸ばし、ハイアマシフトに貢献しています。また、こうした新製品の投入が値下げの抑制にもつながり、結果として対前年での増収と収益性の向上を果たしました。

2018 年については、市場は 2017 年が震災影響により高い水準にあったことから、対前年では 4%減の 1,100 万台とみていますが、当社の販売台数は、前年並みの 550 万台を見込んでいます。

先ほど述べた 2017 年投入の新製品が、今年は年間でフルに寄与することに加え、引き続きラインアップの強化に取り組むことで需要を喚起し、一層のシェア拡大を図ってまいります。中でも、ラインアップの拡充を図っているミラーレスは、SNS ユーザーの需要を捉えた新製品を中心に拡販に努め、今年も 2 桁成長を目指します。

収益面では、新製品の構成比を高めていくことで、プロダクトミックスを改善させていきます。また、コストダウンについても、自動化や内製化を進めるとともに、ミラーレスの販売も加速させていくことで、数量増効果による原価低減にもつなげてまいります。

続いてコンパクトカメラです。

2017 年の市場は、対前年 10%減の 1,350 万台、当社販売台数は前年並みの 404 万台となりました。2018 年は、市場は対前年 19%減の 1,100 万台、当社販売台数は 16%減の 340 万台となる見通しです。市場の縮小が続く中でも、当社は引き続き、プレミアムモデルの G シリーズを中心に拡販し、シェアと収益性の向上に取り組んでまいります。

イメージングシステム(インクジェット) (スライド 17)

2017 年の市場は、アジアの回復により前年を上回って推移しており、2018 年についても微増となる見通しです。

当社の 2017 年については、新興国で大容量インクモデルが販売を伸ばしたことに加え、小型プラットフォームを採用した製品が堅調に推移したことで、前年を上回る販売台数を達成しました。

また、2018 年については、昨年下半年に発表した新製品を、年間を通じて販売に貢献させていくとともに、大容量インクモデルの販売を引き続き大きく増やしていきます。大容量インクモデルについては、製品ラインアップを一新し、色の再現性や操作性を向上させた新製品を導入することで販売を加速させていき、市場を上回る成長を実現してまいります。

メディカルシステム (スライド 18)

2017 年について、市場は新興国を中心とした世界的な人口増加や先進国での高度な医療技術へのニーズを背景に、対前年 3%程度の安定成長であったと思われます。

このような中、当社は CT や超音波診断装置など主力の画像診断装置が、新製品の販売も順調に推移するなど、計画通りの着地となりました。

CT においては、業界最高水準の高精細撮影を可能とした新製品を投入しており、順調に販売を伸ばしました。加えて、超音波診断装置では、独自技術により造影剤なしで微細な血流の可視化を可能としたモデルを新たに投入し、売上に貢献しました。

2018 年については、市場は 2017 年と同程度の安定した成長が見込まれます。

当社は、先ほど説明したような高い画像処理技術を有した製品力を中心に、すでに強みを持つ国内市場はもとより、海外市場でも販売を増やして市場を上回る売上成長を果たしてまいります。

また、収益性の向上については、現状、代理店を介して販売を行っている地域のサービス収入の積極的な取り込みを図っていきます。加えて、グループ連携の一環としてキヤノンがこれまで培った生産技術を活かしたリードタイムの短縮や生産効率の改善など、原価低減に向けた取り組みも加速させることによって、収益性の強化を図ってまいります。

産業機器その他 (スライド 19)

まず、露光装置から説明します。

2017 年について、FPD 露光装置は、有機 EL パネルへの投資が拡大する中、当社の高精細技術が顧客に評価されて、販売台数は対前年で倍以上の 84 台となりました。半導体露光装置も高いメモリ需要に支えられて販売台数を伸ばしました。

2018 年については、FPD 露光装置の販売台数は、引き続き強い需要に支えられて高水準を維持する見通しです。

一方、半導体露光装置については、データセンターやモバイル向けのメモリ需要がさらに高まることから、製造装置に対する引き合いも強くなってきています。こうした中、当社の露光装置は、顧客要望へのきめ細かな対応や、継続的な製品ロードマップの更新が評価され

おり、126 台と大幅に販売台数を伸ばす見込みです。

次に有機 EL 蒸着装置ですが、当社の装置が技術的優位性を有していることに加え、市場の旺盛なパネル投資に合わせて生産体制を強化してきたこともあり、2017 年の売上は倍増となりました。2018 年も引き続き需要は高い状況にあり、2 桁成長を持続させていく見込みです。

また、収益面では、要員の習熟度を上げていくことで生産リードタイムの短縮につなげ、採算性を向上させてまいります。

ネットワークカメラにおいては、市場の拡大に合わせて新製品を相次いで投入した結果、2017 年も 2 桁成長を果たしました。

2018 年は、ますます映像解析ソリューションへのニーズが市場で高まりを見せる中、当社は強みである高画質カメラに、ソフトウェアを用いたソリューションビジネスも強化していくことで、ハードとソフトの両面で市場を上回る成長を目指してまいります。

なお、2017 年の「その他」に含まれるそれぞれの売上構成比は、ネットワークカメラが 25%程度、グループ子会社の産業機器は 35%程度となりました。同じく、2018 年はネットワークカメラが 25%程度、グループ子会社の産業機器は 35%程度となる見通しです。

財務状況

在庫の状況（スライド 20）

在庫の回転日数について、2016 年末は新規連結影響により一時的に膨らんでいましたが、2017 年末は 49 日となり、適正な在庫水準に収まっています。

新規連結影響を除いたベースでは、全てのビジネスユニットで回転日数が改善しています。中でも産業機器その他ビジネスユニットは、露光装置が順調に出荷していることもあり、大きく改善しています。

在庫については、引き続き市場の動向に注視しながら、適正な水準を維持してまいります。

キャッシュフロー(年間) (スライド 21)

2017 年は、増益による営業キャッシュフローの改善や、設備投資を償却費内に抑えたことにより、4,000 億円台のフリーキャッシュフローを確保しました。また、借入金の返済を進めながらも、手元資金を約 2 ヶ月分確保するなど、キャッシュフロー経営を確実に押し進めました。

2018 年については、新規事業の更なる成長に向けた投資を見込んでいますが、設備投資を償却費内に抑えるなど、引き続きキャッシュフロー経営の徹底を図ってまいります。

終わりに

当社創立 80 周年の節目である 2017 年は、大幅な増収増益を達成することができました。

この勢いを持続させ、2018 年についても、現行事業の徹底強化と新規事業の一層の拡大を図り、5 か年計画の目標達成に向けて、大きく飛躍する年にしたいと考えています。