



キヤノン株式会社

2018年12月期 決算説明会 (説明要旨)

2019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。

2018年実績

2018年実績のポイント（スライド2）

当期の売上は、一段と市場縮小の影響を受けたレンズ交換式カメラと、顧客の今までの積極的な投資が一巡した影響を受けた有機 EL 蒸着装置が減少したことにより、対前年で減収となりました。一方、オフィスビジネスユニットは、複合機やレーザープリンターの新製品が順調に推移したことで増収となり、また、ネットワークカメラやメディカルなどの新規事業についても引き続き成長しています。

利益面では、採算性の良い超音波診断装置など新製品が伸びたメディカルや、産業機器においてそれぞれプロダクトミックスが改善したことに加え、電子部品の逼迫など厳しい環境の中でも着実にコストダウン活動に取り組んだことで、売上総利益率は前年から向上しています。さらに、グループを挙げての経費改善努力もあり、2期連続の増益となりました。

なお2017年は、第4四半期に商業印刷の「のれん」の減損を計上しておりますが、この特殊要因を除いても、原価や経費の改善努力により、営業利益率は同水準を確保しています。

2018年全社 PL(年間)（スライド3）

2018年度より年金に関する新たな基準とサービス収入の組替えを適用していることから、前年比較を容易にするため、こうした会計基準の適用影響を除いたベースで実績を比較しますと、

売上は3.1%減の3兆9,519億円、
営業利益は8.5%増の3,596億円、
純利益は4.5%増の2,528億円となりました。

前回公表との比較では、売上が計画を下回っておりますが、これは、中国のコンシューマー市場が、米中貿易摩擦による景気減速影響を受け、主にカメラ市場が一段と縮小したことが原因です。しかしながら、先ほど述べた理由で、営業利益や純利益は計画を上回る事ができました。

2018年セグメント別 PL(年間) (スライド 4)

オフィスは、複合機では、業務効率を求めるユーザーニーズを捉えて、外部クラウドサービスとの連携を可能とした新モデルが販売台数を伸ばしました。また、レーザープリンターにおいても、新興国を中心に普及価格帯の新製品が販売台数を伸ばしたことで、全体では増収増益となりました。

イメージングシステムでは、カメラはミラーレス新製品が好調に推移したものの、エントリーモデルを中心とした市場縮小の影響を受け、また、インクジェットプリンターでも先進国市場の縮小が続いていることから、減収減益となっています。

メディカルは、売上面では、海外を中心とした超音波や CT などの新製品の拡販効果により、国内の診療報酬改定に伴う医療機関の投資抑制の影響を吸収しました。利益面でも、新製品によるプロダクトミックスの改善や、グループ連携を活かした生産での歩留まりの向上により、事業全体での増収増益を達成しました。

産業機器その他は、データセンター向けなど、メモリを中心とした半導体の需要拡大を捉えて、露光装置の売上を伸ばし、増収となりました。また、プロダクトミックスの改善や、生産から設置までのリードタイムの短縮など、原価低減活動の効果も加わったことで、収益性も大きく向上しました。

2019年見通し

2019年見通しのポイント (スライド 5)

世界経済は、堅調な個人消費に支えられて米国が牽引していく見通しですが、米中貿易摩擦の激化や、中国および新興国での景気減速、ブレグジットに代表される欧州政治の混迷など、多くのリスク要因が見られ、不透明感は増々高まっています。

2019年の為替レートは、足元の状況やこうしたマクロ環境を勘案し、ドルは105円、ユーロは125円とし、2018年に比べてそれぞれ約5円の円高前提としました。

このような厳しい経営環境を踏まえ、今年は、収益力を再強化することが課題であると考えています。円高の影響を受けて減収となる見込みですが、現行事業では、カラー複合機やミラーレスカメラなど拡大が期待できる製品については積極的に伸ばしてまいります。

また、ネットワークカメラやメディカルなどの新規事業についても、良好な事業環境を活かしながら拡販を進め、全社の売上の最大化を図っていきます。

その一方で、経費については、選択と集中を徹底して経費の効率性を高めるとともに、生産の自動化や内製化の推進により原価低減活動も加速させることで、収益力を一層強化してまいります。

2019 年 全社 PL(年間)対前年 (スライド 6)

2018 年度から適用している新会計基準を反映した比較で説明しますが、

売上は対前年 1.3%減の 3 兆 9,000 億円、

営業利益は対前年 5.2%減の 3,250 億円、

純利益は対前年 5.0%減の 2,400 億円となる見通しです。

2018 年に対しては、為替の円高影響により、売上で 1,237 億円、営業利益で 511 億円の悪化を織り込んでいるため、減収減益となる見通しです。しかしながら、原価低減への取り組みや徹底した経費管理を通じて、可能な限り為替影響を抑えてまいります。

2019 年 セグメント別 PL(年間) (スライド 7)

オフィスは、複合機では、外部クラウドサービスとの連携により業務効率化のニーズに対応した昨年の新製品に、高いセキュリティ機能を加えた新モデルを投入して販売台数を伸ばしますが、為替影響を受けて減収減益となる見通しです。

イメージングシステムでは、コンシューマー市場全体の縮小影響を受けて減収減益となるものの、ミラーレスカメラや大容量インクモデルなど成長分野では大きく販売を伸ばすとともに、生産の自動化など原価低減活動も加速させることで、収益の下支えを図ってまいります。

メディカルは、昨年までに投入した超音波診断装置や CT などの新製品が年間を通じて本格的に寄与してくることに加え、北米を中心に海外での販売体制の強化も進めることにより、大幅な増収増益を目指していきます。

産業機器その他は、イメージセンサーや車載向けデバイスなどへの投資需要が支えとなり、露光装置は増収となる見込みですが、有機 EL 蒸着装置の調整局面が続くことから、全体では減収減益となる見通しです。こうした中でも、設計から生産、設置に至るまで全ての工程において原価低減活動をさらに進め、今後の需要拡大期に備えた収益性の改善に取り組んでまいります。

2019 年営業利益分析(年間)対前年 (スライド 8)

「為替」につきましては、ドル・ユーロ共に円高で想定しているため、マイナス要因となります。

「数量増減」は、メディカルは新製品の本格寄与と海外の販売体制強化により売上を伸ばし、また、オフィスでは、セキュリティ機能を強化した複合機の新モデルの拡販を図っております。

「値下げ」につきましては、主にカメラで見込んでおりますが、エントリーモデルにおいて採算性をより重視するなど、メリハリを利かせることで、総額では前年より抑制を図っております。

「コストダウン」につきましては、足元では部材価格が落ち着いていることや、生産での自動化や内製化の推進により、昨年を上回る 150 億円の効果を見込んでおります。

「経費」は、開発から生産、販売に至るまで選択と集中を加速させて、効率性を高めてまいります。

事業別詳細

オフィス(複合機) (スライド 9)

市場は、新興国を中心としたカラー機へのシフトと、業務効率を高めるオフィス機器への需要の増加により、全体としては 2018 年も緩やかに成長し、今後も底堅く推移していくとみえています。

当社の 2018 年は、総保有コストで優位性をもつ次世代カラー機が、個人認証やプリント管理機能を標準装備していることに加え、外部クラウドサービスとの連携を図って利便性を高めた点が評価され、大きく販売台数を伸ばしました。また地域別には、成長余地の大きいアジアにおいて 2 桁増を記録するなど好調に推移しました。

収益性の面では、生産面での原価低減に加え、次世代カラー機の特長のひとつである交換パーツの長寿命化が、販売会社でのサービスコストの抑制にもつながり、利益率が改善しました。

2019年につきましては、順調に販売を伸ばしてきた次世代カラー機をベースに、業界トップクラスのセキュリティ機能をもった新モデルを、1月より順次導入していきます。ネットワークに接続するIT機器の情報漏えいリスクが高まる中、複合機についてもセキュリティの強化がユーザーから求められています。プログラムの改ざん防止や不正アクセスの検知などの機能を新たに備えた優位性を活かして、拡販を図ってまいります。

また、業務効率を高めるオフィス機器への需要が高まる中、販売面では、様々なクラウドソリューションを備えた高機能複合機によって、いかに顧客課題に対する提案ができるかが、商談獲得のポイントになっています。そのために、当社も高度な専門知識を有する直販部門のセールスエンジニアに対して、ソリューション提案力をさらに高める教育を施してまいります。また、提携するディーラーに対しての教育支援も積極的に行うことで、これまで以上に高機能モデルの販売を伸ばせるように取り組んでまいります。

収益の面でも、これまでのカラー機の着実なMIFの増加がサービス収入の安定化につながっており、今後も次世代カラー機を中心とした拡販により、収益力を強化してまいります。

オフィス(レーザープリンター) (スライド 10)

市場は、堅調に推移するカラーMFPや新興国需要が下支えして、中期的にも市場全体では横ばいで推移すると見込んでいます。

当社の2018年は、前年の下期より順次市場に投入してきた普及価格帯の新製品が、省エネや省スペースといった製品優位性を発揮して大きく販売台数を伸ばし、また、消耗品についても堅調に推移しました。

2019年につきましては、新製品の初期需要が一巡する影響を受け、本体の販売台数は前年を下回る見込みですが、プリントボリュームが期待できる中・高速機の販売に注力して売上構成比を高めることで、プロダクトミックスを改善していきます。また、OEM先と協業した販促活動などを今後も進めることにより、純正消耗品比率を高め、全体としての収益性改善を図ってまいります。

オフィス(その他) (スライド 11)

デジタル商業印刷市場は、引き続き多品種少量印刷へのニーズを牽引役として成長が続いており、特にポスターやカタログ向けのグラフィックアーツ市場が伸びています。

当社もこれまでに複数の新製品をこの市場に投入していますが、高画質に加えて、幅広い用紙への対応力や、高い生産性が顧客の評価につながっており、販売は引き続き堅調に推移しています。

また、当社は 2018 年末に初めて「LabelStream 4000」をパッケージ印刷市場に投入しました。この市場はラベル印刷需要を中心に年率 20%の成長が続いています。当社の新製品は、印刷スピードなど生産性の面で優位性があり、今年から本格的に販売を開始し、売上に寄与させてまいります。

販売面では、北米での売上の増加に成果が出ている販売体制を、欧州でも本格的に展開し始めております。多様化していく顧客ニーズに対して、こうしたきめ細かな対応を図ることで、新製品のさらなる浸透を進めてまいります。

イメージングシステム(カメラ) (スライド 12)

レンズ交換式カメラの 2018 年の市場は、各社のフルサイズミラーレス新製品投入前のハイアマ製品の買い控えや、エントリーモデルを中心とした一眼レフ市場の一段の落ち込みがあり、全体としては縮小が続きました。その中にあっても、小型・軽量の特長をもつミラーレスカメラは、課題であった AF 性能が一眼レフと同等まで進歩するなど、性能が向上し、プラス成長が続いております。

こうした中、当社は今年を、将来の事業の安定化に向けた種まきの年と位置付け、最重要課題であるミラーレスのラインアップ拡充をさらに加速させてまいります。

その大きな柱が、昨年下半年に投入した、当社初となるフルサイズモデルの「EOS R」です。昨年への業績貢献は限定的だったものの、大幅に向上させた光学性能がユーザーから高く評価されており、販売は好調に推移しております。ミラーレス市場でのプレゼンスを向上させていくため、今年も、レンズを含めた R システムの新製品を順次投入し、ミラーレス全体での製品ラインアップの拡充を図ります。加えて、開発から生産、販売までの社内リソースの配分の変更も進めてまいります。

また、ミラーレスのラインアップ拡充とともに、「EOS R」を中心にフルサイズモデルの販売を伸ばすことで、収益性の高いフルサイズの構成比率を高め、プロダクトミックスを改善させてまいります。

描写力に優れたフルサイズカメラの市場は、今後も安定的な成長が見込まれています。こ

の市場のユーザー層は、写真の表現に高いこだわりを持っており、用途に応じて様々なレンズを組み合わせ使用しております。「EOS R」をはじめとしたフルサイズモデルの販売を伸ばすことに伴い、採算性の高いレンズの販売も伸ばしていくことで、トータルでの収益性向上にもつなげてまいります。

また、原価低減にも積極的に取り組んでまいります。その中心となるのが生産の自動化です。全社の中ではカメラ事業の取り組みが最も進んでおり、対象も一眼レフからミラーレスやレンズにまで拡げてきています。今後も対象機種を増やしてまいります。対象とする製造工程も拡げることで、原価低減に弾みをつけていきたいと思っております。

イメージングシステム(カメラ) (スライド 13)

スマートフォンの普及によって写真を撮るユーザーが増加し、ズームや動画など、撮影機能に求めるユーザーニーズは多岐にわたっております。こうした状況を捉え、写真を撮るという目的に対して視野を拡げ、これまでのカメラの概念に捉われないモデルを投入してまいります。

いくつかの新ジャンルカメラを昨年の海外の展示会でお見せしておりますが、若年層からは大変好評を得ており、今後の商品化を通じて、カメラに馴染みが薄い消費者にも新たな撮影の楽しみ方を提供してまいります。こうした取り組みによる当社への業績貢献は、しばらく時間がかかると見ていますが、今後も積極的に新たなユーザー層の掘り起こしを図ってまいります。

イメージングシステム(カメラ) (スライド 14)

レンズ交換式カメラの2018年の市場は、対前年10%減の1,030万台となりました。当社は、上期に投入したエントリー向けの戦略機種「EOS Kiss M」などのミラーレスが伸びたことで、市場の縮小幅を下回る対前年9%減の504万台となりました。2019年も引き続き市場は縮小し、対前年7%減の960万台となる見通しです。当社については一眼レフ市場が縮小する中で販売台数は減少しますが、昨年投入した製品も含めた新製品効果によりミラーレスは販売台数を伸ばし、470万台となる見通しです。

続いてコンパクトカメラですが、2018年の市場は、対前年22%減の1,050万台となり、2019年も引き続き20%程度の減少幅となる850万台の見通しです。当社の販売台数も、市場と同程度の減少幅を見込んでいますが、採算性の高いプレミアムモデルGシリーズの構成比率の上昇に伴い、収益性は着実に改善しており、今後も引き続きGシリーズを中心として拡販を進めてまいります。

イメージングシステム(インクジェット) (スライド 15)

2018年の市場は、大容量インクモデルの拡大により新興国は伸びたものの、先進国を中心にプリントボリュームの減少が続いたことで、全体では前年から微減となり、2019年も同様の傾向が続くと見えています。

当社の2018年の販売台数も全体では前年から減少しましたが、大容量インクモデルは、年初に投入した新製品効果により、新興国を中心に大きく伸ばしました。2019年につきましては、量販店や認定サービス店の販売サポートをさらに強化するなど、新興国での販売投資を積極的に行うことで、市場を上回る成長を目指してまいります。

また、より多くの消耗品需要が見込めるビジネス向けには、当社初となるインクジェット方式の複合機を2018年の年末から投入しております。この新製品は、毎分50枚の高速出力ながらも、サービスメンテナンスを不要とし、ユーザーのトータルコストの大幅な削減を可能とした特長をもっています。高速かつ安価な大量印刷を重視する中小企業をメインターゲットに、新規ユーザーの開拓を進めてまいります。

メディカルシステム (スライド 16)

画像診断装置市場は、欧米を中心に高度医療へのニーズが高まっていることや、新興国での医療インフラの整備が進められていることから、今後も3%前後の成長が続く見込みです。

当社は、主力の画像診断装置において、数年かけて新製品を投入し、ラインアップの刷新を図ってまいりました。特に2018年は、超音波診断装置の新製品が好調に推移しています。プレミアムモデルの高精細技術を受け継ぎながら、小型・軽量化を図った新製品をラインアップに加えたことも、売上に大きく貢献しました。売上全体としては、国内診療報酬改定に伴う医療機関の投資の先送り影響も受けましたが、海外での拡販により、増収となりました。

2019年は、新製品を牽引役として大きく伸ばしてまいります。

好調に推移している新製品は、2018年末までに海外の全地域で認可が下り、今年1年間を通して売上に貢献する、刈り取りの時期となります。また新興国向けには、高画質でありながら価格を抑えたCTの普及モデルこの1月から投入し、新たな需要の獲得を図っていきます。

加えて販売面では、北米を中心とした販売人員の増強や、南米においても海外代理店の現地法人化を進めるなど、販売体制を強化することで売上をさらに加速させ、市場を上回る成長を実現してまいります。

収益性の面では、今後もグループシナジーを強化してまいります。例えば、CT のキーユニットの内製化に際しては、キヤノンの調達部門と協業して、パーツのベンダー選定から価格交渉まで行うことで、キーユニット全体のコストダウンを図っています。また MRI の静音化を実現する上で、設計段階からキヤノンの三次元シミュレーション技術を活用することで、試作レスを実現し、開発効率の向上にも取り組んでまいります。

産業機器その他（スライド 17）

2018年につきましては、データセンター向けなどの半導体の需要拡大を背景に、メモリーメーカーを中心とした設備投資が高い水準で推移しました。そのような中、当社の半導体露光装置は、強みである高い生産性と顧客へのサポート力が市場で評価され、台数を大きく伸ばしました。また、FPD 露光装置は、高精細技術を活かし、中小型パネル用を中心に、シェアが向上しました。その結果、露光装置全体で対前年増収を達成しました。

2019年の半導体市場は、メモリー価格の下落により、メーカーの投資が減速した影響を受け、全体としては減少しますが、イメージセンサーや車載向けデバイスなどは引き続き拡大する見通しです。こうした半導体は、顧客のカスタマイズ要望が多岐にわたっているため、当社は、様々な基板サイズへの対応といった顧客サポートを強化することで、さらなるシェア拡大を目指します。

また、FPD 露光装置については、スマートフォンの販売不振により、中小型向けへの投資は調整局面となったものの、大型向けについては、テレビなどの高精細パネルの需要増加が見込まれています。当社は、独自の一括露光システムにより、つなぎ目が出ないパネルを生産できる強みを活かし、こうした高精細化需要を捉えてまいります。

2019年の有機EL蒸着装置の需要は、スマートフォン市場の減速により引き続き調整局面が続く見込みですが、中長期的にはスマートフォンやテレビ向けのパネルは、液晶から有機ELへのシフトが進んでいく見通しです。従って今年は、内部体質を強化する年と位置付け、将来の市場拡大期に向けて、高精細技術の開発をさらに進めてまいります。また、カスタムパーツよりもコストダウン効果の出やすい汎用部品への切り替えや、生産工程の標

準化を進めるなど、原価低減活動を引き続き推進することで、収益性改善に繋げてまいります。

続いてネットワークカメラですが、2018年の当社の販売は、引き続き2桁成長を実現しました。市場は監視用途を中心に拡大が続いていますが、マーケティング分野などへと広がりも見せています。多様化するニーズに対して、当社はカメラ本体、ビデオ管理ソフト、映像解析ソフトの3つのエリアで豊富なラインアップ有していることが優位性につながっており、今年も拡充を図っていきます。加えて、低コストで映像を一括管理できるクラウドサービスも本格的に寄与してくることで、高い成長を持続させてまいります。

財務状況

在庫の状況（スライド 18）

12月末の在庫状況につきましては、回転日数が56日となり、前年末から7日増加しました。

イメージングシステムは、カメラでは、年末に向けて在庫の適正化を進めていましたが、中国を中心とした市場縮小の影響を受けて売上が計画を下回ったことから、前年末との比較では回転日数・金額ともに増加となりました。また、産業機器その他も同様に増加していますが、これは主に、売上が順調に拡大しているネットワークカメラにおいて、翌期の販売に向けて在庫を増加させている影響です。

カメラ事業を中心として、引き続き適正化を進めていきますが、今後も市場や顧客の動きに細心の注意を払いながら、変化に対して機敏な対応を図ってまいります。

キャッシュフロー(年間)（スライド 19）

2018年は、カメラを中心とした在庫の増加や、借入金の返済により、手元資金は5,206億円となりましたが、売上の1.6カ月分を確保しており、流動性に関しては問題のない水準を維持しています。

2019年も、新規事業の拡大に向けた投資や、借入金の返済を進めながら、償却費の範囲内に設備投資を抑えるなど、引き続きキャッシュフロー経営を徹底してまいります。

終わりに

今年、当社の5か年計画「グローバル優良企業グループ構想 Phase V」の4年目となります。5か年計画で掲げた「戦略的大転換」を加速させるため、現行事業の徹底強化と新規事業の一層の拡大を図りながら、全社の収益力の再強化を進めてまいります。