

キヤノン株式会社

メディカルグループ事業説明会

2025年3月24日

副社長執行役員 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。

本日の内容

1. キヤノンにおけるメディカル事業の位置づけ
2. 環境認識
3. 2025年収益性改善の見通し
4. 2026年以降の取り組み・戦略

本日の内容

1. キヤノンにおけるメディカル事業の位置づけ
2. 環境認識
3. 2025年収益性改善の見通し
4. 2026年以降の取り組み・戦略

キヤノン創業から東芝メディカル買収、組織統合へ

キヤノンのメディカル事業は第三段階へ

キヤノンのメディカル事業1.0

- 1940年に国産初のレントゲン撮影用カメラを開発

キヤノンのメディカル事業2.0

- 2016年に東芝のメディカルシステム事業買収

キヤノンのメディカル事業3.0

- 2024年 メディカル事業革新委員会の立ち上げ
- 2026年 キヤノンIncとキヤノンメディカルシステムズの一体化

当社のメディカル事業の歴史を振り返りますと、1937年にキヤノン設立後、1940年には国産初の集団検診向けレントゲン撮影用カメラを開発するなど、日本における医療機器産業の礎を築いてきました。私は、これをキヤノンのメディカル事業1.0と認識しています。

そして、2016年に東芝のメディカルシステム事業を買収し、約100年に渡って培った医学・医療の専門性、技術力、製品力などがキヤノングループ入りしたことで、キヤノンのメディカル事業がより強固なものになりました。これを私は、キヤノンのメディカル事業2.0と位置づけています。ただし、この段階ではキヤノンInc.とキヤノンメディカルシステムズ（以下、キヤノンメディカル、もしくはCMSC）はそれぞれの組織運営を行っていました。

そして東芝のメディカルシステム事業がキヤノングループ入りして9年、2024年2月にメディカル事業革新委員会を立ち上げ、キヤノンメディカルをキヤノンの組織・人材・ノウハウ・カルチャーと一体化し、メディカル事業をキヤノンの柱の一つにすべく、事業構造改革・体制強化を行い、高収益と高成長を実現すべく取り組んでいます。

2026年1月には、キヤノンInc.とキヤノンメディカルを一体化することで、キヤノンのメディカル事業は第三段階、キヤノンのメディカル事業3.0に入ります。キヤノンの技術と品質管理やコストダウンのノウハウを最大限活用出来る体制を構築し、開発・製造・管理などのすべてのオペレーションを見直すことで収益性改善と目標達成に向けた動きを加速します。

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～

Canon



4

我々が実現しようとしているのは、人々の健康にコミットする事業の推進、病気にならない世界の構築をサポートすることです。

キヤノンは企業理念として「共生」を掲げ、人々や社会と共に発展していくことを目指しています。メディカル事業においても、CMSCのスローガン「Made for Life」を掲げ、医療現場や患者、社会全体が抱える課題解決に取り組み、より豊かな生活を支えることを重要な使命と位置づけています。

プレジジョン・メディシンにおいては、高精細画像診断技術とAI・ビッグデータ解析を融合し、個々の患者に最適化された治療を可能にするための製品・サービスを提供することで、より早期かつ正確で患者負担が軽減される医療への進化が期待されています。ゲノム解析や新たな治療デバイスとの連携、遠隔医療の拡大など、プレジジョン・メディシンの適用領域が広がるにつれて、研究開発・外部連携の強化、データガバナンスの徹底、新たなビジネスモデルの構築が不可欠となりますが、キヤノンが培ってきた技術やノウハウも活かし、メディカル事業の成長に向けた取り組みも継続していきます。

今回は「営業利益率の改善見込み」や「事業革新委員会の各活動内容」、「地域別やモダリティ別の売上成長戦略」、「マーケティング戦略」等を中心にご説明いたします。

本日の内容

1. キヤノンにおけるメディカル事業の位置づけ
- 2. 環境認識**
3. 2025年収益性改善の見通し
4. 2026年以降の取り組み・戦略

2024年は、販売力強化を続けている米国では売上を伸ばしましたが、反腐敗運動が長びく中国向けの売上が計画対比大幅に未達、日本などでの病院経営環境悪化による機器の売上減少もあり、結果、売上の伸びは前年比+2.7%に鈍化しました。

日本の環境認識

- 2040年に向けた人口動態・医療需要の変化
 - ✓ 高齢化の進展と医療ニーズの拡大
 - ✓ 疾病構造の変化と予防医療の重要性
- 病院経営環境
- 市場トレンド・業界動向
 - ✓ 医療経営・コスト効率化への要求
 - ✓ AI活用の推進



日本では2040年問題ともいわれているように、65歳以上人口は年々増加傾向にあり、総人口に占める65歳以上の割合が2040年には約35%に達する見込みです。高齢化に伴い、がんや心血管疾患、神経疾患など慢性疾患の発症率が上昇し、医療費や検査需要が拡大する傾向にあります。画像診断はこれらの疾患の予防医療、早期発見・治療において不可欠であり、CTやMRIなどの大型機器のみならず、ポータブル超音波やデジタルX線などの中小型機器の需要もさらに高まると予想されています。またAIによる画像解析支援やリモート診断ソリューションが普及、競争の焦点もハードウェアの提供から、より高精細な画像解析や包括的なソリューション提供へとシフトしています。

昨年、特に日本の病院経営環境が悪化し、機器の売上に影響が出ましたが、医療従事者不足や物価高、診療報酬抑制などの要因で、2025年も病院経営環境は引続き厳しくなる可能性があると考えています。先進国に共通の課題ではありますが、足元では日本でも医療費の増大が深刻化しており、診療報酬制度の見直しや保険償還価格の抑制が進む中、医療機関ではコスト削減や経営効率化のニーズが一層高まっています。高精度かつ費用対効果の高い機器やサービスの提供が望まれています。

また今後地域医療再編が進むと想定される状況下、大病院と中小病院では導入ニーズや予算の規模も異なってくると考えられ、大病院ではハイエンド装置・研究用途、中小病院ではコスト効率重視のラインアップやリース契約など、二極化が更に明確に進むと見えています。

中国の環境認識

- 反腐敗運動による導入抑制の影響は一定程度解消
- 中国経済の弱さは継続
- ヘルスケア分野は政府支援や高齢化需要により中長期的には比較的堅調
- 集中購買
- 国産優遇（国産の定義厳格化）



7

昨年の中国市況は、政府の国産化促進（優遇）政策により、地場メーカーが躍進する一方、反腐敗運動の影響もあり、外資・日系企業にとっては大変厳しい市場環境となりました。足元、反腐敗運動による導入抑制の影響は一定程度解消しましたが、中国経済の弱さは当面継続、医療・ヘルスケア分野は政府支援や高齢化需要によって中長期的には比較的堅調な拡大が見込まれますが、その一方で、集中購買や国産優遇強化などの圧力が外資・日系企業には引き続き逆風となる可能性があると考えています。

価格引き下げと供給安定を目的とした政府主導での集中購買（Volume-based Procurement）は、地方政府主導で進められており、価格競争力が高く、地方政府との関係基盤を有する地場メーカー（Mindray、United Imagingなど）が入札で有利になる構図が加速する可能性があります。集中購買が本格化するに伴い、大幅な値下げ要求なども予想されます。

中国の市場状況により当社もグローバル優良企業グループ構想Phase VIで掲げた目標に対し大きなインパクト受けましたが、外資国産化の準備を進め、ようやくラインアップが揃ってきました。25年以降も依然として厳しい事業環境ではありますが、リスクをミニマム化し効率よく売上につなげていきます。

米国の環境認識



- “バリュー・ベースド・ヘルスケア”※への移行
- 大規模医療ネットワーク（Integrated Delivery Network）
- 複雑な公的保険（メディケア・メディケイド）および民間保険の枠組み
- 画像診断機器市場は今後も安定成長見込み
- CT・MRI等の高性能機器、ポータブル超音波・デジタルX線に需要

※）医療の成果（アウトカム）を重視して、医療費を削減しながらヘルスケアを改善する取り組み

近年、医療の質に基づく報酬体系への移行を目指す米国では、画像診断の有用性を定量的に証明する必要性が高まる一方、医療費削減圧力とのバランスが求められており、AIソリューションとの統合や遠隔保守サービスなど、包括的なソリューション提供が求められています。また、病院や医療グループの統合・M&Aが進んでおり、大規模医療ネットワーク（Integrated Delivery Network）の下、医療機器を一括購入する傾向が強まっています。

その一方、公的保険（メディケア・メディケイド）および民間保険の枠組みが複雑であるため、診断プロセスの効率化や保険償還ルールへの適応が企業にとって重要となります。

米国食品医薬品局（FDA）の医療機器承認プロセスや保険償還制度に適合しつつ、新規技術を迅速に投入できる体制も競争上重要となります。医療費抑制の流れのなかで、革新的技術をどのように価値化し、償還を得るかが大きなテーマとなります。

その中でも、米国は我々の主戦場である画像診断機器の最大市場で、市場規模は世界全体のおよそ4割近くを占めるとされ、特に高度先進医療や研究開発投資が集中しています。米国における画像診断機器市場は今後数年、安定成長が見込まれており、CTやMRIなどの高性能機器が先進医療提供病院や研究施設を中心に依然として根強い需要がある一方、クリニックや在宅診療拠点などへ向けたポータブル超音波やデジタルX線装置の需要も伸びるものと見られています。

本日の内容

1. キヤノンにおけるメディカル事業の位置づけ
2. 環境認識
- 3. 2025年収益性改善の見通し**
4. 2026年以降の取り組み・戦略

このような厳しい市場環境下、今年度どのように収益性改善をやり遂げるか、その成長戦略と効果について説明します。

2025年の収益性改善の見通し

営業利益（単位：億円）		営業利益 の増加	ROS改善 影響 %	施策等
2024年 営業利益実績		247	ROS 4.3%	
トップラインの成長 による営業利益増	グローバルサービス 事業改革			お客様のオペレーションの効率化、 サービスソリューションの提供
	製品力・販売力強化			顧客価値最大化を実現した新製品の投入 CHCUを中心とした米国販売網の強化
生産性向上・コスト 管理による営業 利益増	事業基盤整備 事業構造改革 製造損益改善			事業基盤の見直し 海外固定費最適化 品質管理、コストダウン、 調達、サプライチェーンエクセレンス
	オペレーションの最適化 開発体制見直し 業務効率改善 等			販売会社体制等の最適化 業務効率の継続的な改善
2025 営業利益計画		395	ROS 6.7%	売上伸長率 +3%

2024年の営業利益実績247億円に対し、主に4つの改善施策、

①グローバルサービス事業改革、

②製品力・販売力強化、

③事業構造改革や製造損益改善、

④オペレーションの最適化や開発体制見直し、業務効率の改善、

これらを軸に、収益性を改善し、売上目標5,900億円、利益率を6.7%までの改善を目指します。

グローバルサービス事業改革

サービスソリューション提供の加速/オペレーション効率化の追求

“Made for life” に込められた理念のもと、各地域の医療の現場で医療機器を安定かつ安心してお使い頂けるよう品質向上、機能・性能の最適化といったより良いサービスソリューションの提供を更に加速させ、お客様サイトにおけるダウンタイムのミニマム化を実現していきます。同時にDX化などを通してオペレーション改善を追求しサービス利益の増出も目指していきます。



高い顧客満足度

- 品質向上、DX化によるリモートサービスソリューションを強化、据付・点検・修理の効率化



高い市場シェア・収益性

- 顧客の資産価値を向上させるサービス提供（SLA/サービスソリューションの上市）



経営資源の最適化

- 中央集約型オペレーションへの転換

トップライン、売上の成長による営業利益増を図る戦略の柱は①グローバルサービス事業改革と②製品力・販売力強化です。

グローバルサービス事業改革では、医療機器の稼働保証、品質向上、機能・性能の面からお客様の資産価値を向上させるサービス提供等によるオペレーション効率化、販管費削減等により、今年度37億円の利益改善を見込んでいます。

製品力強化 CT/MRI

Canon



- フォトンカウンティングCT
- 2025年度末市場投入予定
- 日米欧4か所の有力サイトで評価中

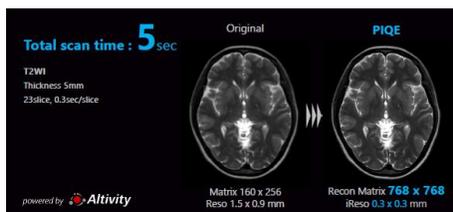
- 立位CT製品化
- 更なる臨床価値の向上
 - ✓ キヤノンEXPO展示



- 検査の更なる効率化
- AIを活用した自動化技術の強化・拡大
- 操作性に寄与する様々なソリューション
 - ✓ 読影支援ソリューション
 - ✓ 急性期医療情報統合ビューア
 - ✓ リモートオペレーション



- 3テスラ MRI
- AI技術を活かすためにハードウェアを一新
- シーケンスフレキシビリティの向上



- 超解像DLR「PIQE ※1」による高精細化と撮像時間短縮を両立

※1 Precise IQ Engine

12

2025年の売上に寄与する主な新商品・機能についてです。当社はこれまでも画像診断の効率化に資するソリューションの提供に努めてきましたが、働き方改革への関心が高まる中、効率性の提供は極めて重要になります。

CT、MRIや超音波、デジタルX線装置は当社が特に高い競争力を有する製品ですが、更に今後、AI技術等の最新テクノロジーを活用した画像診断支援やワークフロー効率化など、高付加価値とコストパフォーマンスを両立させる新たな製品群やサービスモデルを展開し、病院経営の課題解決に直結する提案に全力で取り組んでいきます。

左側中段は立位CTですが、健康寿命の延伸を支援する診断価値の提供やワークフローを抜本的に改善することを目的としており、病院経営の改善に直結します。2023年のキヤノンEXPOで展示しましたが、現在までに4台を設置しています。

最近の事例では、CTにカメラを内蔵し、AIを活用したユーザインタフェースにより従来の機種よりも操作ステップを40%削減しました。検査のさらなる効率化、放射線技師不足、検査数の増加に対応ができるようになったことが認められ、これまでアクセスすることが難しかった、他社製品のみを導入してきた病院へも機器を導入してもらえるようになりました。直近では米国大手病院、日本の大学病院に機器の導入を行いました。

製品力強化 超音波／X線システム

Canon

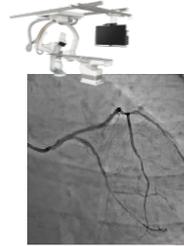


- 診断領域の拡大
(消化管領域、他社連携強化)
- 組み込み型内視鏡超音波



- POCUS ※1 領域への拡大
- Eコマース活用

- プレスト領域への拡大
- QT Imaging社 Breast Acoustic CT scannerの転売
- 米国NXC※2を中心に販売展開



- AIを活用した画像処理
- グローバル展開 (米国向けプロモーション開始予定)



- NRT社※3製品拡販
- 多目的DRシステム
- 静止画DRシステムから動画システムへ

※1 Point of Care Ultrasound

※2 Canon Medical Systems USA子会社 NXCイメージング社

※3 デンマーク NORDISK RØNTGEN TEKNIK A/S (NRT社)

13

左中段は当社のポータブル超音波機器ですが、クリニックや在宅診療拠点などで米国での需要も伸びており、当社としても米国市場での売り上げ拡大に寄与するものと考えております。

また左下はQTイメージング社から転売を開始しているデジタルプレスト領域の3D超音波装置です。従来のマンモグラフィのような痛みやX線被ばくを伴うことが無い非侵襲検査であり、超音波検査技師による操作も不要なため、受検者・医療従事者に優しい医療機器です。

既に2025年の受注も数十台受けており、今後さらなる連携を進めていきます。

Clevelandに集結したPlatformをベースに、新領域製品やA I アプリを活用し、販売力の更なる強化・拡大

アップストリームマーケティング

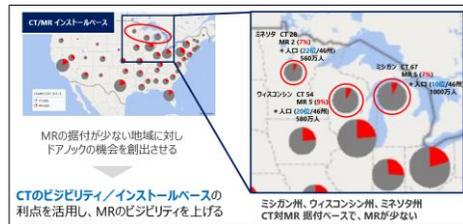


- 米国KOLネットワークの更なる拡大



- キヤノメディカルアカデミーからグローバルに発信
- 放射線領域から専科への拡大
- CTのインストールベースを活用した営業展開

ダウンストリームマーケティング

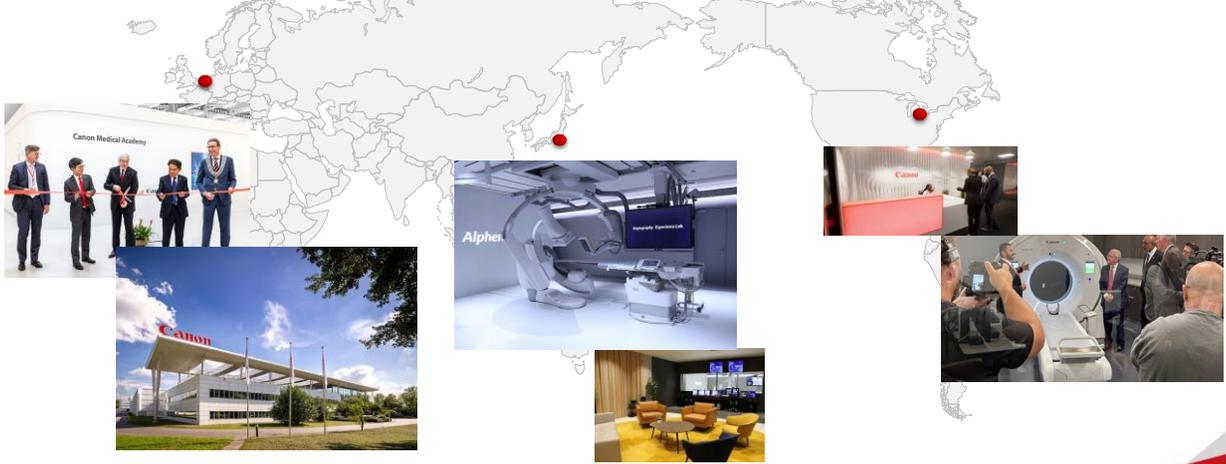


米国での成果が着実に上がっているのは、2022年11月にアメリカの医療産業の中心地の一つであるクリーブランドにキヤノヘルスケアUSA（CHCU）を立ち上げた効果も一因です。

キヤノンメディカルアカデミー

日米欧にトレーニングセンター「キヤノンメディカルアカデミー」を開設

本社管理のもと、最新情報をセンタライズ化し、商談ケースに応じた適切な情報をタイムリーに提供



引続き、医療先進国である米国市場を深く理解することで、医療トレンドや臨床ニーズを捉えた製品開発・ソリューション提案に繋げることができ、これまで使い慣れた他社製品を導入している病院へ、当社の製品を導入できるよう努め、成長を狙っていきます。

また日米欧にトレーニングセンター「キヤノンメディカルアカデミー」を開設しています。病院へ機器設置中、またはそれ以前に専用施設で実践的なトレーニングを受けただけことが可能となっており、装置設置後のスムーズな臨床ルーチン検査立ち上げを可能にするとともに、商談ケースに応じたタイムリーな情報提供や活発な情報交換なども行われています。

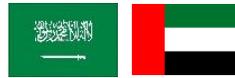
このように米国での売上増強の素地が出来上がってきましたので、今年には米国のアカウントマネージャーを増強、米国販売代理店網を拡充し、ダウンストリームマーケティングを強化します。

インド現法設立



- ・ 現法設立（法人登記） 2022/12月
- ・ 販売ライセンス取得 2023/6月
- ・ 輸入ライセンス取得 2025/1月までに全法規対応完了

サウジアラビア現法設立

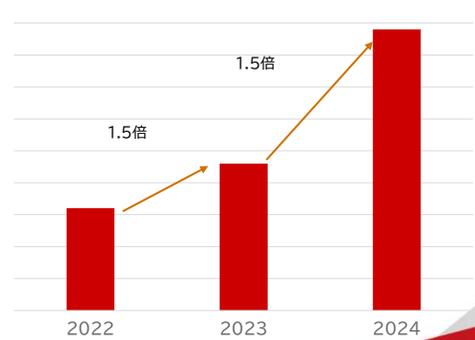


- ・ キヤノンブランド販売プロモーションを展開し、大型グループ商談の対応強化
- ・ 政府連携による国公立の一括入札への参加

直近の中東開催のイベント参加状況

- ・ AOCR 2025（アジア・オセアニア放射線学会）
- ・ アラプヘルス2025
- ・ 日本政府の中東湾岸訪問に同行（ビジネスフォーラム・レセプション参加）

売上高推移



米国以外の海外でも、販売力強化に取り組んでいます。

インドにおいては、現地法人を立ち上げ、従来の代理店商売では入り込めてなかった高級機市場を中心に販売活動開始、今年、最高級CTの受注に成功しています。1月末に行われたアジアオセアニア放射線学会でプレゼンスを示せたことが今回の受注に繋がったと考えています。将来的には代理店との連携含め全体シェア10%を目指します。

中東、サウジアラビアにおいては、RHQ現法設立により、サウジアラビア市場全体の80%を占める国公立病院市場に参入できるようになりました。今年に入ってCT、超音波、血管撮影装置等、順調に受注を伸ばしており、27年度にはシェア15%を目指します。

SCM改革WG

SCM(調達・生産・物流)体制・プロセスの改革
生産性の向上、品質改善・原価低減

キヤノンの技術と品質管理やコストダウンのノウハウを最大限活用

- **調達改革** 本社との調達機能の統合
 - ・ 最適調達の徹底追及
 - ・ キヤノン流のお取引先との協業や連携による原価低減・品質改善
- **生産改革** キヤノンの生産技術/現場ノウハウをフル活用する体制と実行
 - ・ 自動化・内製化・省人化の徹底推進
 - ・ あらゆる工程の生産性・歩留まり向上
 - ・ 構内レイアウトの刷新 および ものづくり動線の効率化と省スペース化の推進
- **物流改革** 本社との物流機能の統合
 - ・ 国内・海外・輸出入・構内・倉庫等すべての物流の最適化
 - ・ 最適物流コストの徹底追及

17

生産性向上、コスト管理強化による収益性改善策は、主にメディカル革新の活動の中で取り組んでいます。

事業基盤整備、事業構造改革、製造損益改善はSCM改革WGにて取り組んでいます。

例えば、調達改革においては、キヤノンInc.との調達機能を統合することによるCMSCやその子会社の調達最適化や、協業や連携で原価を下げ品質を改善してきたキヤノンInc.のノウハウを最大限活用します。

生産改革においては、自動化、内製化、省人化の徹底や、構内レイアウトの刷新等、キヤノンInc.の力をフル活用する体制を既に整え、具体的な実行に入っています。

また、物流改革においては、キヤノン本社と物流機能を統合し、物流の徹底的な見直し、最適物流コストの徹底追及を行います。

開発改革WG

開発体制・プロセスの改革 開発効率の向上、製品競争力の強化 キヤノン人材のメディカル事業部門での活用

キヤノンの開発プロセスの導入やキヤノン人材の活用を通して、開発の質と効率を徹底強化

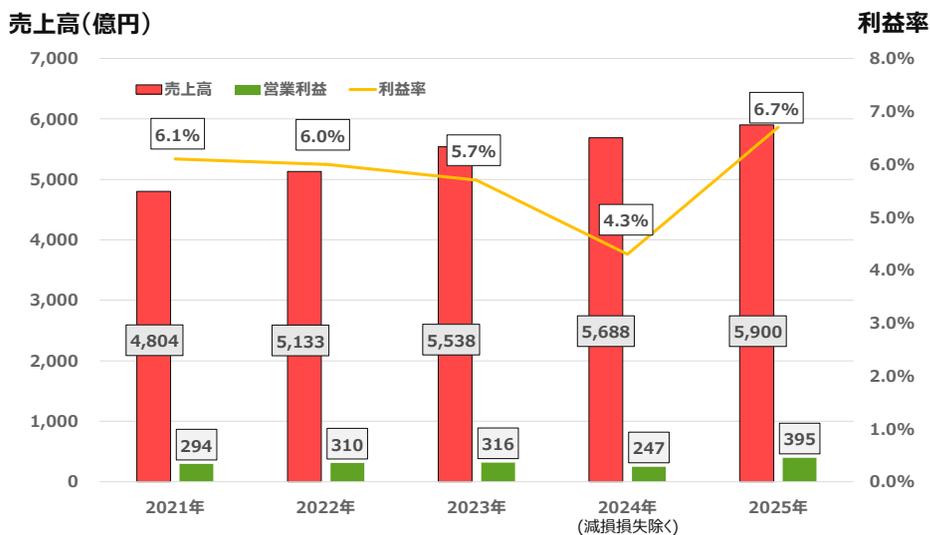
- **開発体制強化WG**
 - キヤノン本社と連携した新たな開発体制の構築
 - グローバル開発体制の再構築
各開発拠点の特徴を活かしたグローバル開発体制の再構築
- **開発内製化推進WG**
 - ハードおよびソフト開発の内製化推進
 - 内製化による開発品質の向上と外部流出コスト削減

18

開発体制見直し、業務効率化改善等による収益性の改善は開発改革WGにて取り組んでいます。例えば、キヤノン本社と連携した新たな開発体制の構築やグローバル開発体制の再構築、またハードおよびソフトの内製化推進による開発品質の向上と外部流出コストの削減にも取り組めます。

通常の実業の最適化と併せ、このような取り組みを徹底的に行い、中長期的な効果も目指して2026年以降も継続して取り組んでいきます。

メディカル PL推移



以上の施策をやり遂げ、2025年の売上5,900億円、利益率6.7%の目標達成に向け引き続き努力していきます。

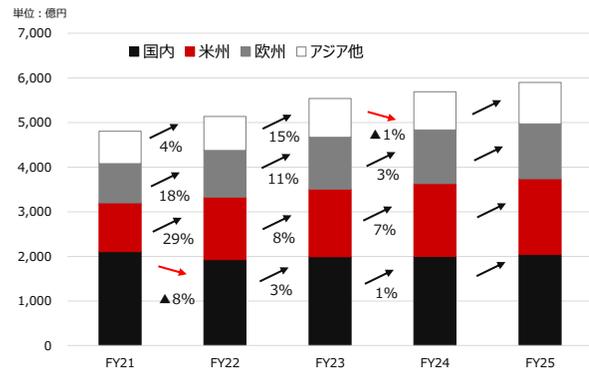
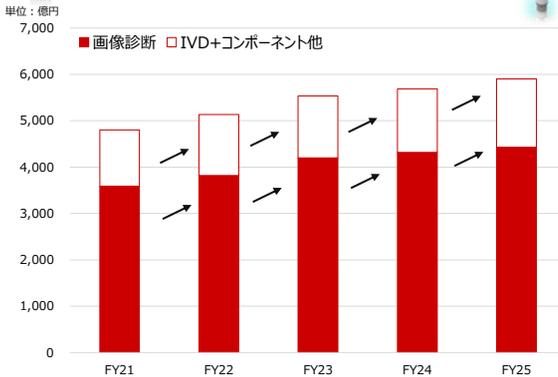
モダリティ別・地域別 実績推移

画像診断

IVD・コンポーネント



主要現地法人15社、90代理店による販売網で世界190以上の国や地域で医療現場に寄り添いながら成長を続けています。



こちらが地域毎、モダリティ毎のこれまでの売上推移と2025年の施策を踏まえた売上計画です。

2024年は、病院経営環境悪化の影響を受けた日本、欧州市場と、中国市場の逆風を主に米国およびアジアを中心とした海外地域で相殺することとなりましたので、我々にとっていかに米国市場とその他海外地域で売り上げを伸ばすかが鍵となります。

本日の内容

1. キヤノンにおけるメディカル事業の位置づけ
2. 環境認識
3. 2025年収益性改善の見通し
- 4. 2026年以降の取り組み・戦略**

今後の成長に向けた主な取り組み

- イノベーションの推進
 - ✓PCCT／成長を牽引する新製品投入
 - ✓AI技術等を活用した画像診断支援やワークフロー効率化
- ポートフォリオマネジメント強化・事業拡充
 - ✓IVD事業
- オペレーション・エクセレンス
 - ✓メディカル革新委員会活動の成果刈り取り

22

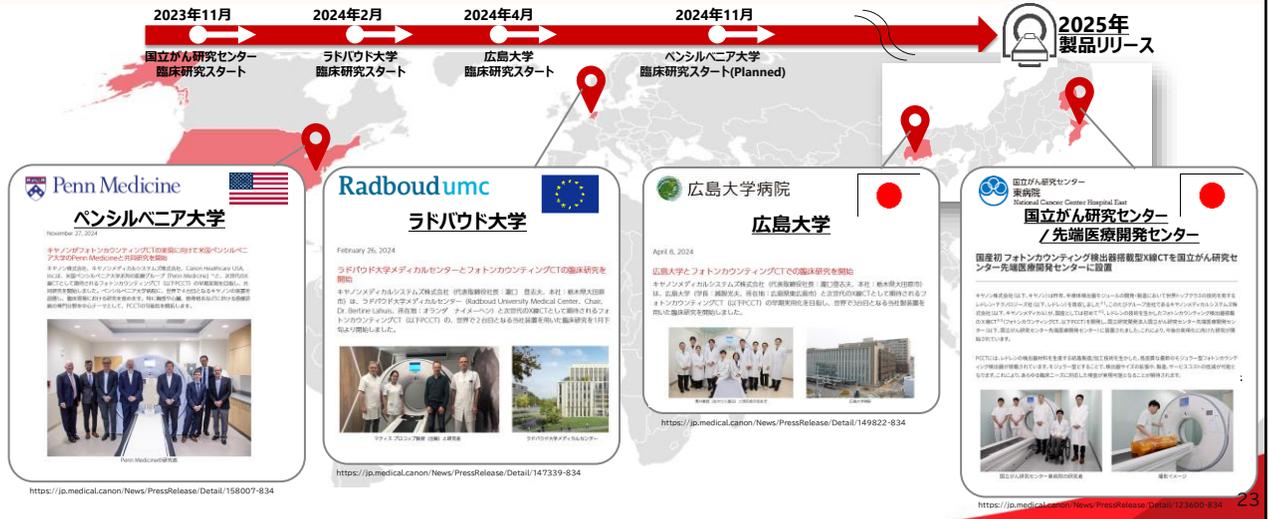
2026年以降、取り組まなければならない課題は数多くありますが、現在3つの重点課題に焦点を当てています。

- ①イノベーションの推進
- ②ポートフォリオマネジメント強化・事業の拡充
- ③オペレーション・エクセレンスの追究

Canon PCCT研究用システム：グローバル研究とゴール



- 『Global No.1の最高画質と低被ばく』の実現に向け、早期の実証研究を推進中
- 製品版投入に向けてグローバルに「マーケット」と「アカデミック」に対し、Canon PCCT技術への認知度と期待感を最大化
- Redlen社製検出器やディープ・ラーニング再構成技術の早期臨床評価により、製品/サービスの「価値」を高める取り組みを推進
- 各施設の得意な臨床領域にフォーカスし、日欧米からグローバルに広範な臨床価値を発信する



CTにおけるイノベーションへの取り組みとして成長を牽引する新製品となるのが、2025年度中に製品リリースを計画し、以降売上を見込むPCCT（フォトンカウンティング検出器搭載型X線CT）です。現在、日米欧4つの先端医療研究機関と共同で臨床研究を進めております。PCCTは、従来よりも少ないX線照射量で高精細な画像を取得でき、腫瘍の悪性度なども正確に判別できることが期待される次世代の画像診断装置です。実際に使用した先生からは「X線の照射量を10分の1に減らして撮影しても画質がかなり良い」という評価もいただいております。患者様の負担を大幅に軽減できる可能性がある点も大きな特徴です。新しい医療の実現に向けて臨床研究を進めています。CTにおいて強みを有するキヤノンとしては、このPCCTを軸に世界No.1を目指します。

Collaborative imaging with AI

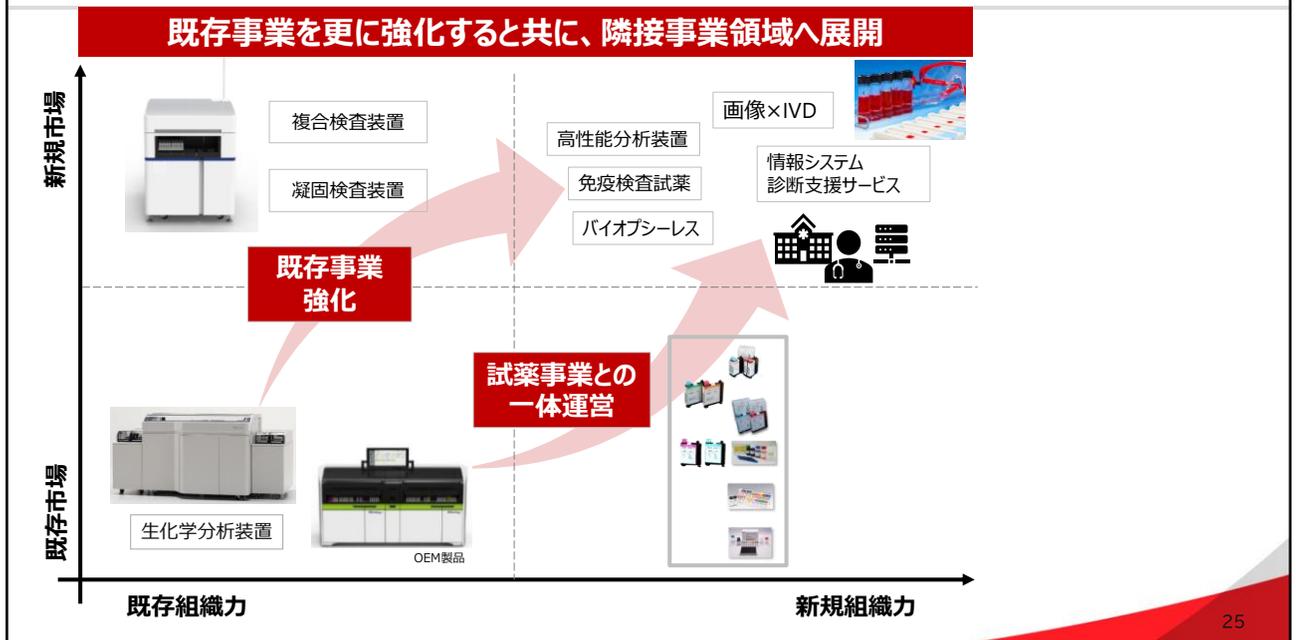


その他、各種モダリティでも先ほどご覧いただいた製品ラインナップに加え、顧客のニーズに沿った新製品・新機能をリリースしていきます。その軸となるのがAIテクノロジーの活用です。

当社AIの強みは“画像再構成”にあります。他社に先駆けて導入しCT全機種に搭載している“Deep Learning”による“画像再構成”は、MRIでも3T相当の画像を1.5Tでも実現できることなど、その強みを伸ばすべく、今月プレスリリースさせていただいたX線マンモグラフィー等の他の画像診断機器へも展開してきました。AIによる画質の向上に継続して取り組んでいきます。

今後もキヤノンメディカルが元来有する装置の強みに、サービスやワークフローの改善等にAIを活用し拡張していくことで、顧客への付加価値を提供していきます。

IVD事業成長戦略



ポートフォリオマネジメント強化・事業拡充についてです。
IVD事業に関しては2023年7月に旧ミナリスメディカルを買収しました。今後、①
キヤノンの幅広い技術基盤を、改名したキヤノンメディカルダイアグノスティクス
（旧ミナリスメディカル）でも活用していきます。
また、②診断薬と分析装置の一体化開発ができることを強みとしてIVD事業の
強化を図ります。これにより医療事業全体の売上および利益率向上を実現
します。

新規事業開発・ポートフォリオの拡充に向けた取組みについての詳細はPhaseVII
に譲りたいと思いますが、人の健康にコミットする企業として、闇雲に新規事業に
投資をするというよりも、まずは我々の強みである画像診断機器およびその周辺
事業に磨きをかけて、競争力を向上させ、業績改善に繋げる質実剛健な経営ス
タイルがあるべき姿だと確信しております。

M&A投資の機会を、画像診断の領域に限ることなく広く捉えて、キヤノンのメディ
カル事業の成長に資する案件を見極めていく方針に変わりはありません。ただし、
本日ご紹介した足元の課題認識と短期施策に対する投資とのバランスも重視し
ていますので、これまで以上に案件を厳選していくことになります。

オペレーション・エクセレンス

“キヤノン流”への経営方針の転換

■ メディカル革新委員会活動の成果の刈り取り

- (1) 事業基盤整備
- (2) 生産・開発力強化

■ 事業基盤整備

● 事業本部機能確立・ガバナンス体制強化

- ✓開発、生産、管理部門のキヤノンとの一体化の更なる推進
- ✓キヤノン本体リソースの全面的投入
- ✓ガバナンス体制の強化

■ 生産・開発力強化

● 開発と生産の連携によるQCD改善、製品競争力強化

- ✓キヤノンの開発及び生産プロセスの導入と早期の効果実現
- ✓コア技術の内製化推進
- ✓キヤノン流のものづくりの実現

最後にオペレーション・エクセレンスについてお話します。オペレーション・エクセレンスはキヤノンIncの強みの一つと言ってもいいと思いますが、キヤノンメディカルも“東芝流”から“キヤノン流”への経営方針の転換を図ります。

2026年以降もメディカル事業革新委員会活動を進めていきますが、この取り組みは、これまでの経営方針を転換し、キヤノン流を取り入れるということです。いわば経営のOSをキヤノンに入れ替えるということを決断し実行しています。キヤノンの得意とする内製化の推進など、蓄積されたノウハウを最大限活用し、確実に成果として刈り取っていきます。

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～



Phase VIで掲げたメディカル事業の目標である売上高6,000億円、利益率10%以上の目標は、先延ばしはするものの、変えておりません。売上高6,000億円については、2026年には達成できると考えています。また、営業利益率10%については、本日まで説明させていただきました各種取り組みを早期に実現することでPhase VIIの出来るだけ早い段階で当初目標を達成できるよう鋭意努力していきます。キヤノンのメディカル事業3.0をしっかりと築いていきます。



経営スローガン

Made For life

患者さんのために、
あなたのために、
そして、ともに歩むために。