

キヤノン株式会社

2018年経営方針説明会

2018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ください。

Canon

グローバル優良企業グループ構想 Phase V

2016年～2020年

〈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

1

さて、当社は5カ年計画である「グローバル優良企業グループ構想フェーズ5」を、2016年からスタートさせております。その基本方針は「戦略的大転換を果たし、新たなる成長に挑戦する」ことです。

まず、昨年を進捗を振り返り、そのあと、今年2018年以降の取り組みについて説明してまいります。

グローバル優良企業グループ構想 Phase V 〈2017年の成果〉

- 全社で4年ぶりの増収増益を果たし、売上も9年ぶりに4兆円突破
- 新規事業は売上倍増。売上構成比は24%まで拡大



2017年は現行事業の徹底強化と新規事業の拡大を進めることで、業績を大きく伸ばしました。現行事業については、カメラやレーザープリンターが回復し、露光装置が販売を順調に伸ばすなど、すべての事業が力強く増収増益を果たしました。また、新規事業についても、商業印刷、ネットワークカメラ、産業機器に、ヘルスケアを加えた4本柱が出揃い、売上を倍増させて、全社の売上に占める割合を前年の14%から24%まで飛躍的に高めました。

その結果、全社では4年ぶりとなる増収増益を果たしました。売上が4兆円を突破するのは、リーマン・ショックによって世界同時不況に陥った2009年以降初めてのことであり、2020年に売上5兆円を再び目指すための基礎固めができた、エポックメイキングな年となりました。

Phase V 今後の取り組みと重点施策

<2018年方針>

全体最適と利益優先を追求し、 戦略的大転換の完遂を目指す

<主な施策>

- ・ ものづくり力の徹底強化
- ・ 製品開発力の強化
- ・ 市場変化に対応した販売組織の改革

3

そして、5カ年計画の折り返しの年となる今年は、キヤノンが成長を持続していくために進めてきた戦略的大転換の完遂を目指して、新たなる成長に挑戦していきます。

IoT時代が到来し、ビッグデータやAIによって生活や社会に大きな変革をもたらされようとしています。このような技術革新は今後さらに加速していくと思われ、当社としても、現状に満足することなく、常に革新し続け、進化し続けていかなければなりません。

それでは、こうした大転換を成し遂げるための戦略について、現行事業と新規事業に分けて説明していきたいと思えます。

現行事業の収益性再強化 〈ものづくり力の徹底強化：自動化〉



まず現行事業の取り組みです。今日のキヤノンの経営基盤を形成するのは、まぎれもなく現行事業であります。収益の柱として、安定的にキャッシュを創出し、全社の成長を支えるために、オフィス機器やカメラを中心に徹底的に収益性を強化していきます。

生産面での取り組みとしては、原価低減の要である、ものづくりの徹底強化を図っていきます。そのカギとなるのは生産の自動化ですが、すでにカメラでは工場と開発が連携して、自動化を前提とした設計を進めています。これら自動化の工程を、本体組立からユニット組立にまで広げる垂直展開と、レーザープリンターなどカメラ以外の製品にまで広げる水平展開の、2つの側面から自動化を加速してまいります。

現行事業の収益性再強化 〈ものづくり力の徹底強化：内製化〉

- 生産設備へと内製化の範囲を拡大
⇒工場全体でのコストダウンの最大化

キーコンポーネント



生産設備



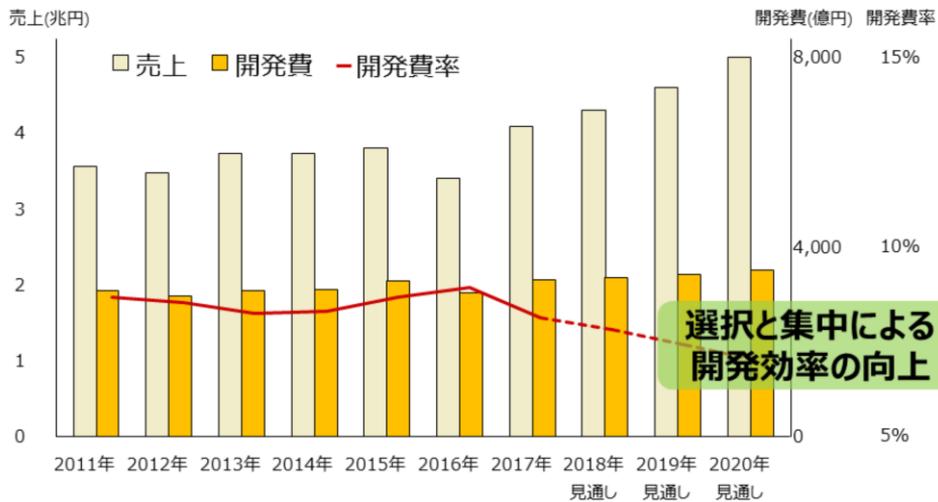
5

さらに、自動化と並んでカギとなるのが内製化になります。すでに進めているキーコンポーネントに加えて、設備の内製化にも積極的に取り組んでまいります。必要な機能だけに絞り込んだ内製化設備は、外部から購入した汎用機をカスタマイズするよりも、コストを抑えられます。究極の内製化である設備の内製化を進めることにより、工場全体でのコストダウンを拡大させてまいります。

また、内製化は生産だけでなく、ソフトウェアの開発においても進めていきます。現在の製品開発では、メカや電気などのハードウェアのみならず、ソフトウェアも商品性能を決定する重要な要素になっています。ソフトウェアの開発費用が拡大するに伴って、全てを自社でまかなうことは難しく、作業の一部は外部に委託しています。そこで、ソフトウェアの開発要員を拡充させるため、本格的な社内教育を行うインフラを現在建設中であり、ソフトウェアの内製化にも積極的に取り組んでまいります。

現行事業の収益性再強化 ＜製品開発力の強化＞

■ 将来性あるテーマを見極め、重点的にリソースを投入

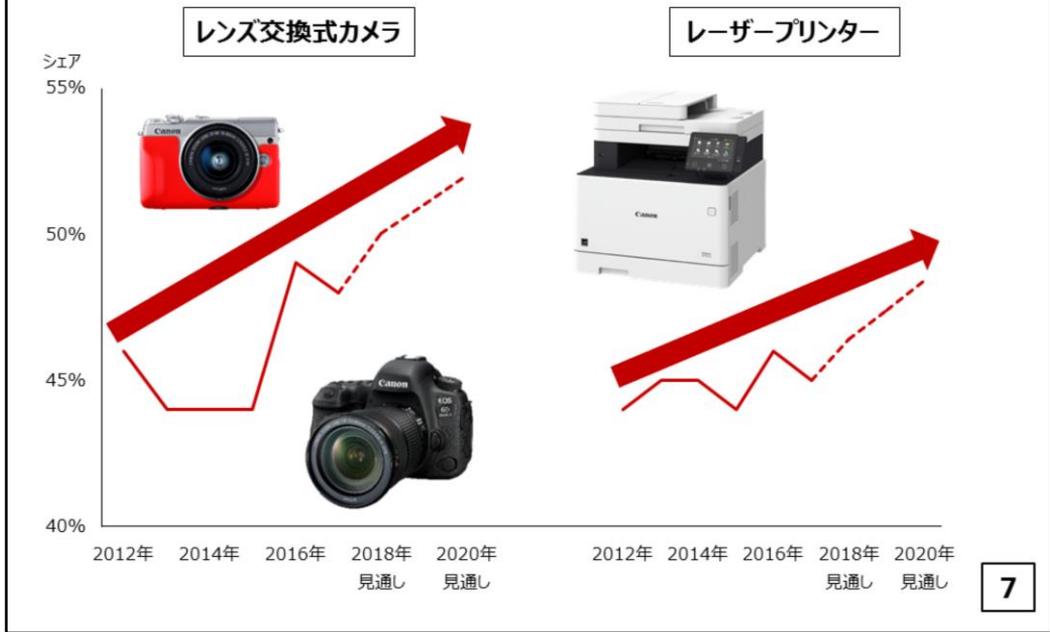


6

次に、開発面での取り組みとしては、将来性のある製品開発テーマを見極めて、重点的にリソースを投入することで開発効率を向上させてまいります。技術革新と競争激化により、当社の開発テーマも多岐に渡り、近年では、開発費率が高止まりしています。

こうした中、すでに全社横断の専門委員会を立ち上げ、開発テーマの精査を行っておりますが、今後は将来の環境変化とインフラ技術の進化を考慮した上で、より公平に将来の貢献度を評価していきます。市場成長が見込まれる分野への優先的な開発投資を行う中で、将来性も評価軸に加えて開発テーマをさらに分類し、選択と集中のレベルを一段と高め、開発効率の向上につとめてまいります。

現行事業の収益性再強化 ＜マーケットシェアの向上＞



一方、販売面においても、マーケットシェアを向上させることにより売上の成長につなげてまいります。当社はずでにそれぞれの事業で高いシェアを獲得していますが、さらにシェアを上げることは可能であると考えております。その実現に向けて、今年も強力な新製品を投入していきます。

現行事業においても、複合機やレーザープリンターであればカラー機、カメラではミラーレスと、それぞれの市場の中で伸びている領域があります。これらの領域に、キヤノンならではの差別化された製品を投入することにより、市場を活性化しながら販売を伸ばし、一層のシェアアップを果たしてまいります。

例えば、主力のカメラにおいては、圧倒的なシェアを有する一眼レフカメラに加えて、成長著しいミラーレスでも攻勢をかけていくことで、今年にはレンズ交換式カメラとしてシェア50%を目指し、売上を拡大させていきます。

新規事業の拡大と収益性向上 〈全社の成長を牽引する4つの新規事業〉

- 売上拡大に加え、収益向上に向けた第2フェーズへ

ヘルスケア



商業印刷



ネットワークカメラ



産業機器



8

以上、現行事業について説明してまいりましたが、ここからは新規事業についてお話しします。

昨年ついに、ヘルスケア、ネットワークカメラ、商業印刷、産業機器の4つの新規事業が出揃ったわけですが、今年はそれらの売上の拡大に加えて、収益性についても向上させていく第2フェーズに入っていきたいと思えます。

新規事業の拡大と収益性向上 〈ヘルスケア：高精細を活かした製品群〉

■ 30年ぶりに解像度を大幅に向上させたCT装置



【従来】



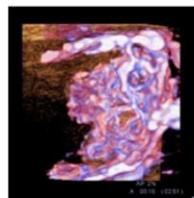
【新製品】



これまでCTによる抽出が難しかった
末梢血管レベルの細部を鮮明に画像化

画像データ提供：藤田保健衛生大学病院

■ 造影剤なしでも微細な血流を抽出可能にした超音波診断装置



9

まず、ヘルスケアですが、2050年には世界の人口は100億人を超えると見込まれており、ヘルスケア関連市場も、これを背景に今後も拡大していく見通しであります。当社の事業においても、主力である画像診断装置をさらに拡大させてまいります。

「高精細」を実現する技術力が当社の強みであります。昨年はCTにおいて30年ぶりに解像度を大幅に向上させ、世界最高の解像度を誇る製品を発売しました。さらに、これまで造影剤なしでは見ることができなかった、微細な血流を見られる独自技術を搭載した超音波診断装置も発売し、販売に大きく貢献しています。このような当社の高解像度の医療機器は、病気の早期発見や早期治療に大きな役割を果たすことが期待できます。

当社はこうした差別化された製品を次々と世に送り出し、価格の優位性を維持しながら販売を伸ばしていきます。加えて、装置の稼働台数の増加により、サービス収入も増やすことで、収益性の改善も図ってまいります。

新規事業の拡大と収益性向上 〈ヘルスケア：医療ITソリューション〉

■ 医療現場の診断精度・スピードアップをサポートする医療ITソリューション



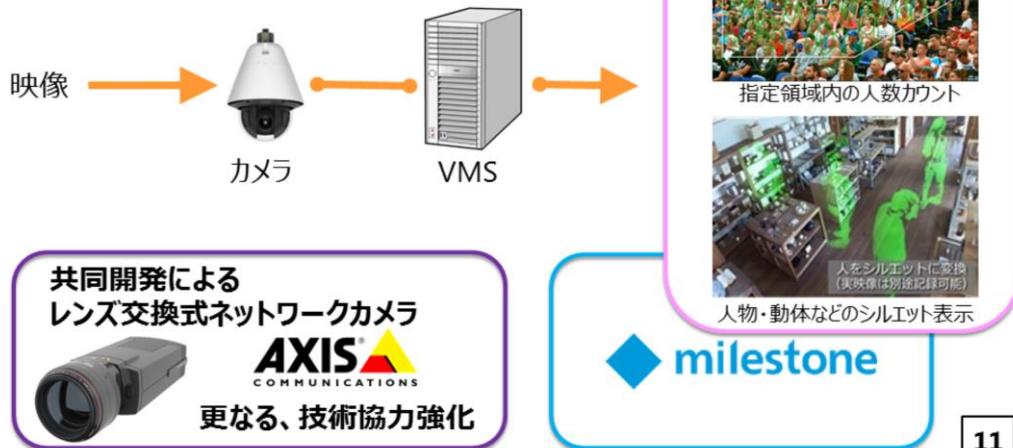
10

また、このようなハードウェアから得られた膨大な画像情報を活かして、効率的な医療を実現するために「医療ITソリューション」にも力を入れていきます。医師が患者に対して最適な診療を提供できるよう、診断画像、カルテ情報など、患者にまつわるすべての情報を統合していきます。さらにAIを活用してそれらを加工・解析するなど、今まで以上の機能を兼ね備えたソリューションを今後提供してまいります。当社の画像診断装置に、これらのソリューションを組み合わせることで、収益性の向上にもつなげていきます。

このような取り組みによって、ヘルスケア事業をキヤノンを支える主力事業に育てるとともに、キヤノンの生産技術も活用しながら原価低減にも取り組んでまいります。既に、具体的な成果が出始めており、例えば製品の組立工程においては、キヤノンが生産革新で培った、生産工程間のムダ取りに取り組むことで、生産リードタイムの短縮を図っております。

新規事業の拡大と収益性向上 ＜ネットワークカメラ＞

- Axis社、Milestone社との連携を強化し
ハード・ソフトの両面からビジネス拡大



次にネットワークカメラであります。市場は、世界的な防犯・防災への関心の高まりとアナログからデジタルへの切り換えを背景に、2桁成長が続いています。

このような中、当社は高性能なカメラとソフトウェアに加えて、ディーラーとの信頼関係に基づいた強固な販売網により、販売を伸ばしております。ネットワークカメラについては、キヤノンとアクシスの技術協力を着々と進めており、高感度や高解像度に加え、IoT時代に適した製品を今後も投入してまいります。

新規事業の拡大と収益性向上 ＜ネットワークカメラ＞

■ 映像解析ソリューションの開発を進め、様々な分野へと用途を拡大

セキュリティ



防犯、人物追跡、避難誘導



交通監視、街づくり



マーケティング



顧客層・人流分析、生産性向上

エンターテインメント



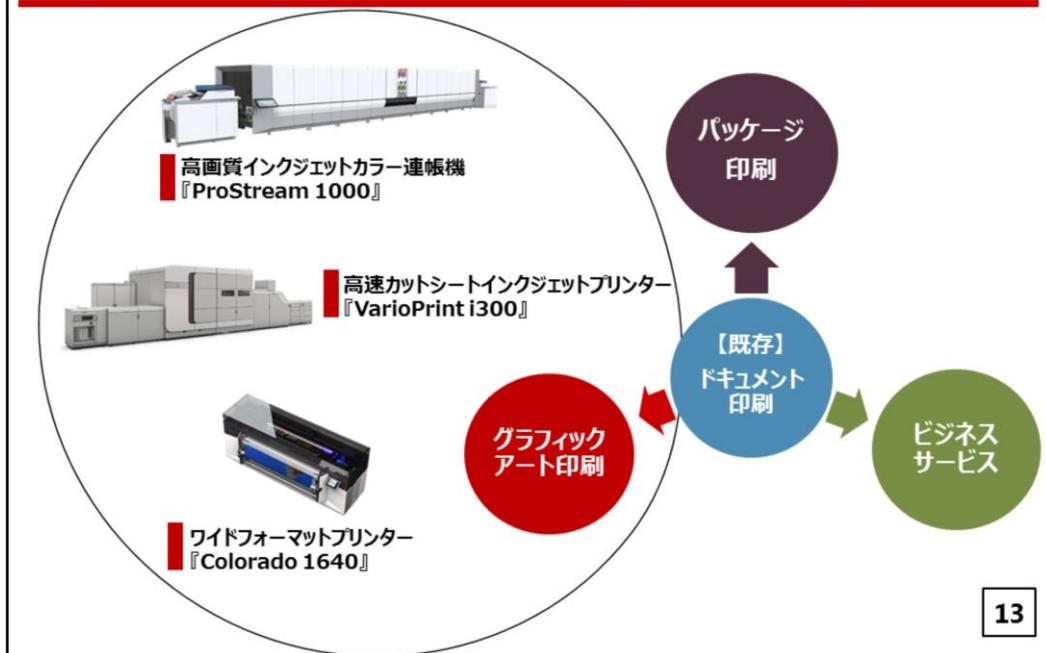
ライブ配信・スポーツ解析

12

また、AIを活用した映像解析ソフトウェアの開発を進め、セキュリティ目的のみならず、マーケティング、エンターテインメントなど、様々な業種向けに用途を拡げていきます。優れた性能のカメラと、その映像から最適な情報を抽出するソフトウェアを組み合わせ、ハードだけでなく、ソリューションにも注力することで、収益性を向上させてまいります。

一方で、ネットワークカメラにおいては、システム構築に対する初期投資の手軽さや、モバイル機器での使い勝手向上のため、クラウドとの連携がますます重要度を増しています。昨年米国に子会社を設立し、マイルストーン社の技術資産を活かして、映像をクラウド上で管理・活用する事業の本格展開を加速させていきます。

新規事業の拡大と収益性向上 ＜商業印刷：グラフィックアート市場への注力＞



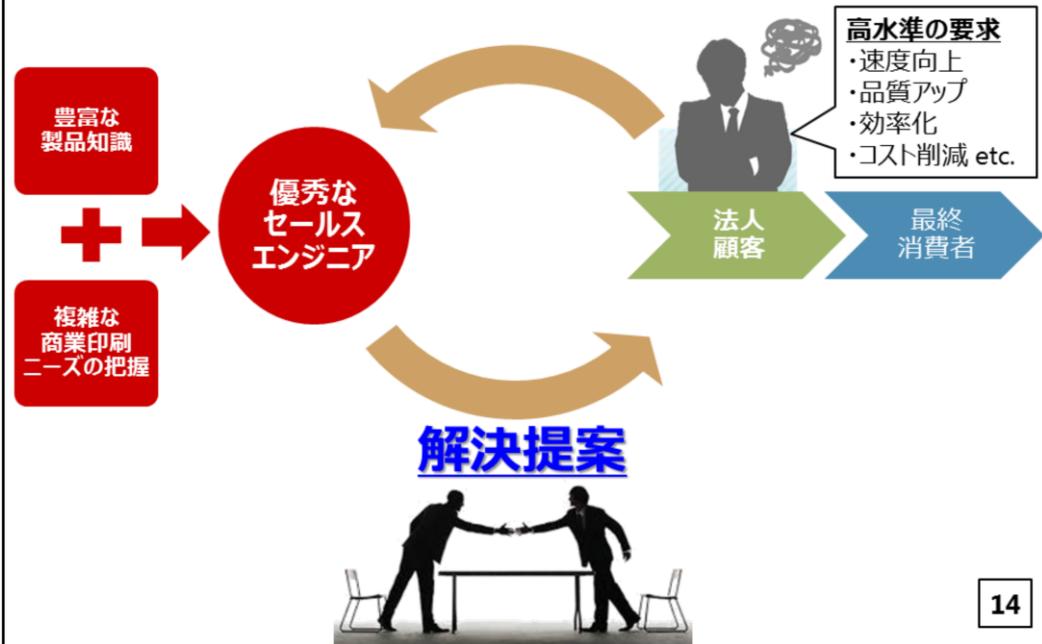
次に商業印刷であります。当社が主戦場としているデジタル商業印刷市場は、多品種少量印刷への需要の高まりを受けて、オフセット機によるアナログ印刷からのシフトが続いております。

特に大きな成長が期待できるのは、高い品質が求められるグラフィックアーツの領域であり、当社はインクジェット技術を使った高速連帳機やカットシートプリンター、高解像度でありながらランニングコストを大幅に抑えた大判プリンターなど新製品を投入してきました。カットシートプリンターについては、発売から2年が経過していますが、期を追うごとに市場からの評価が高まり、販売台数が増え続けております。連帳機や大判プリンターの新製品は2017年の下期に投入したばかりですが、顧客からの評価は高く、今年、販売を大きく伸ばす見込みです。

商業印刷は、印刷物の品質に対する顧客要求が厳しいため、消耗品の純正比率が高いビジネスであります。今後、新製品の市場稼働台数を増加させていくことにより、消耗品販売も大きく伸ばし、収益性を向上させていきます。

さらに、市場での地位をより強固なものとするために、もう一段の開発投資を行い、新たな成長領域のひとつであるパッケージ印刷市場も視野に入れるなど、将来の成長に向けた製品ラインアップの強化も加速させてまいります。

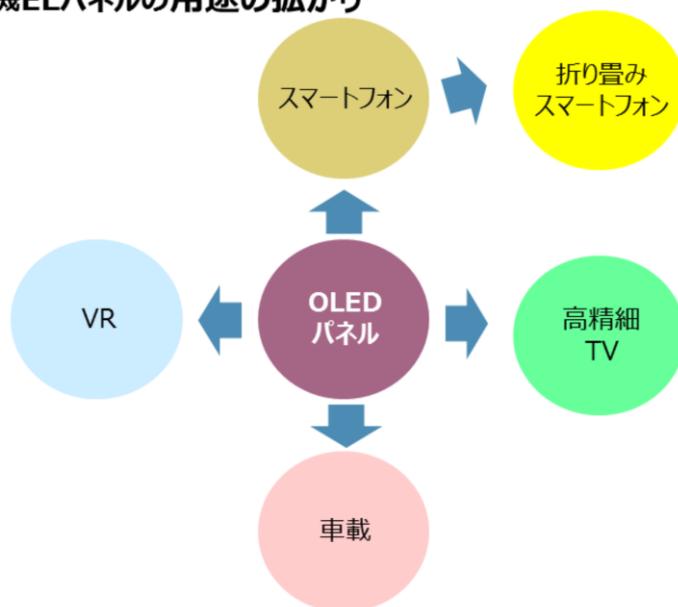
新規事業の拡大と収益性向上 ＜商業印刷：セールスエンジニアの育成＞



また、販売の面では高度なスキルを持つセールスエンジニアが必要となります。商業印刷事業はBtoBビジネスであり、顧客は最終消費者ではなく、消費者に印刷物を提供する法人です。よって、製品の性能や品質、コストに対する要求水準は非常に高いものがあります。その対応にあたっては、製品と顧客ニーズの両面に精通し、様々な印刷業者に対して適切なコンサルティングを行わなくてはなりません。優秀なセールスエンジニアを急ぎ養成し、グラフィックアーツやパッケージ印刷市場での新製品販売を加速してまいります。

新規事業の拡大と収益性向上 ＜産業機器＞

■ 有機ELパネルの用途の拡がり

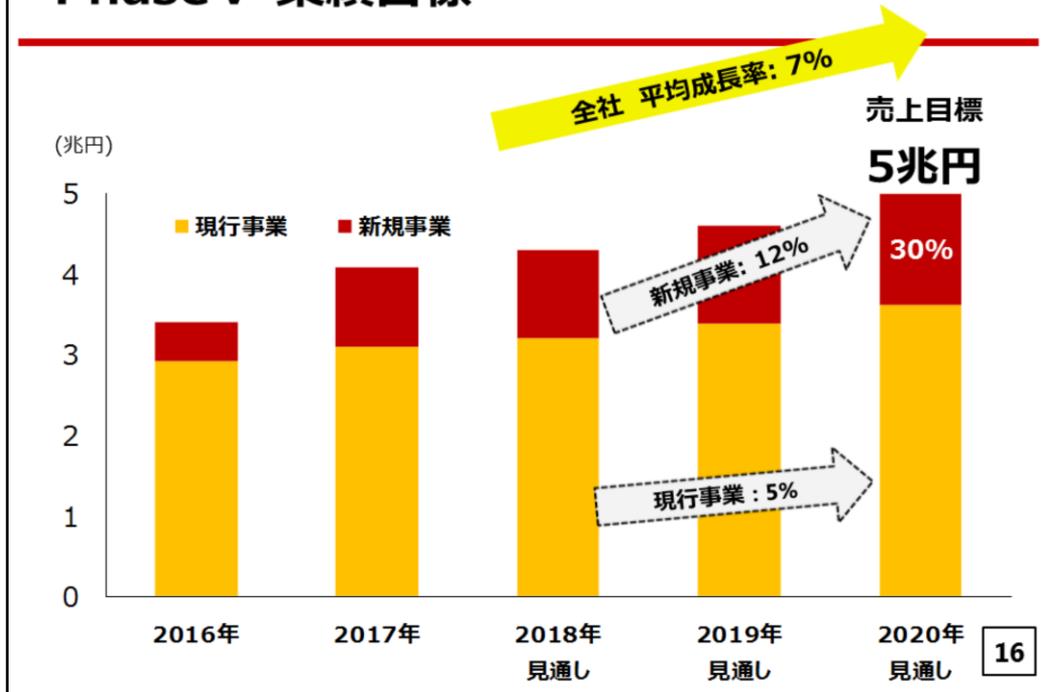


15

次に産業機器であります。有機ELパネルメーカーからの旺盛な需要が続く中、当社は昨年、有機EL蒸着装置の生産能力を増強し、売上を倍増させました。高精細パネルに対応した蒸着装置としては、顧客であるパネルメーカーからも生産性に対して高い評価を得ており、いまだ、他社の追随を許しておりません。

有機ELパネルのスマートフォンへの採用が始まる中、足元では需要が想定を下回っております。しかしながら、次世代スマートフォンの本命と言われる折りたたみ式に加えて、テレビや車載、バーチャル・リアリティといった他のデバイスへの採用も検討されるなど、有機ELパネル市場は今後も有望な領域であります。当社は、引き続き装置の技術的優位性に磨きをかけ、これまで続けてきた増産対応を進めながら、一方で生産の工程改善など原価低減を図ることで収益性も高め、産業機器の柱として成長を牽引してまいります。

Phase V 業績目標



以上、ここまで現行事業と新規事業の取り組みについて説明してまいりましたが、こうした施策を実行することによって、全社の売上は年平均7%程度の成長を実現し2020年には5兆円を達成したいと考えております。その牽引役として期待する新規事業については、年平均12%程度の伸びを見込んでおり、全社における売上構成も30%以上を目指してまいります。

その手段のひとつとして、これまで説明してきた施策以外にM&Aも視野に入れております。新規事業の強化・拡大に向け、今後3年間で、3,000億円から4,000億円程度を投じてまいります。

1年前の経営方針説明会以降、昨年の当社の株価は日経平均を上回って年末まで推移しました。その説明会で示しました成長戦略や、四半期ごとの業績の回復、さらには記念配当や自社株買いなどの株主還元策が前向きに捉えられ、株価に反映されたものであると理解しています。

2018年以降も、引き続き皆様の期待に応えられるよう、これまで築いてきた momentum を維持して、5カ年計画の最終年度である2020年には、戦略的大転換を果たし、これまでとは違ったキヤノンの姿をお見せできるよう、全社一丸となって改革に取り組んでまいります。

Canon