

キヤノン株式会社
2025年経営方針説明会

メディカルグループ

2025年3月7日

副社長執行役員 メディカルグループ管掌

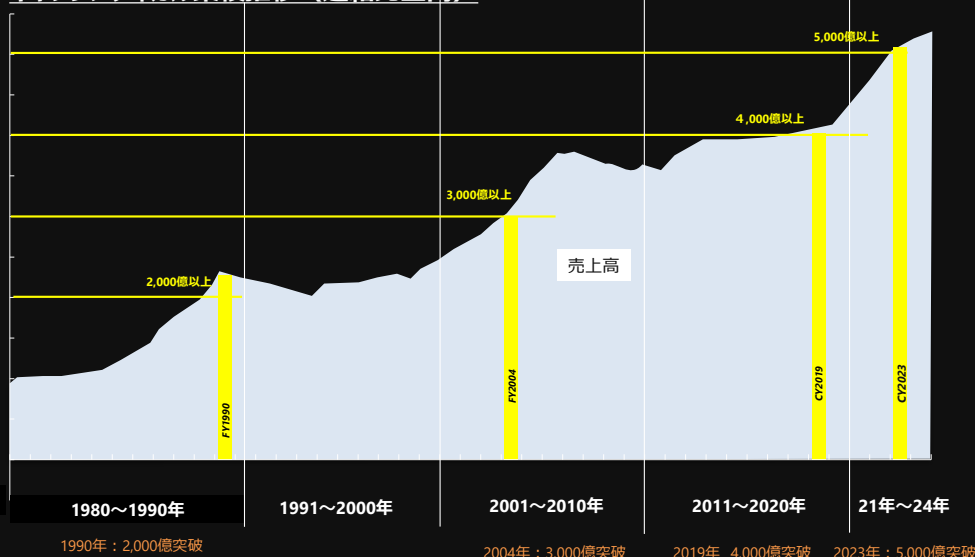
瀧口 登志夫

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をご承知おき下さい。

2024年（まで）の成果と課題 [売上成長]

キヤノンメディカル業績推移（連結売上高）



成果

- 2019年以降、4年で+1,000億以上を達成
- 2020～2024年売上CAGR：+7%

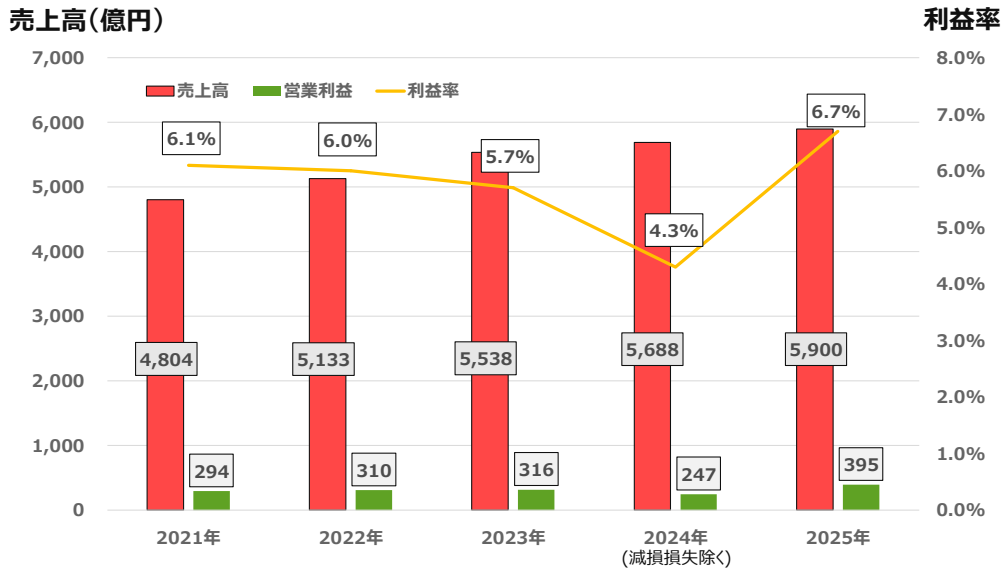
課題

- **外部環境の変化**
 - ・地政学的リスク影響
 - ・インフレ／部材価格高騰
- **収益性**
 - ・より効率的なオペレーション

初めに2024年までの実績です。

これまでの当社メディカルシステム事業の歴史を振り返りますと、1,000億円の売上成長に10～15年要していましたが、2016年に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、2019年に売上高4,000億円に到達して以降、4年で1,000億円の成長を遂げ、一昨年には5,000億円を達成することができております。これまでの製品力強化・販売力強化が一定の成果に繋がっていると認識しています。

メディカル PL推移



昨年、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・欧州でも病院経営環境悪化により機器の売上が減少し、結果、売上の伸びは前年比+2.7%に鈍化しました。利益については、円安の影響を受けた輸入部材など原材料、部品価格や人件費の想定以上の高騰も大きく影響し、海外での販売体制強化や次世代CTの開発に投じた費用および構造改革費用の増加をカバーしきれず、利益率は4.3%にとどまりました。

ここ数年必ずしも想定した通りの利益の成長を実現することができておらず、買収時の当初計画を達成するのは困難な状況となりました。見直した計画を基に公正価値を算出した結果、簿価を下回りましたので、1月の決算説明会でご報告の通り、差額の1,651億円についてのれんの減損損失として経費処理しました。

成果と課題 & 今後の戦略・取り組み

成果と課題

【2024年売上】：5,688億円（前年比 +2.7%）【営業利益】：247億円（同 ▲22.1%）

【課題】 ①事業運営の効率化推進による利益率向上

②為替や地政学の急激な変化に対する“レジリエンシー”の確保

③継続した製品力・販売力の強化（市場ニーズの変化に即したタイムリーな製品投入）



今後の成長に向けた取り組み

- メディカル事業革新委員会の立ち上げ、キヤノンIncとキヤノンメディカルシステムズ（以下CMSC）の一体化
- 海外事業構造見直し、海外固定費の適正化
- CHCU¹を中心とした米国事業強化、米国AM²を増強、米国販売代理店網の拡充
- キヤノン独自AI技術搭載CTの製品化、画像診断装置のワークフロー効率化ニーズを満たす製品開発等の推進。次世代CT実用化に向けた研究（2025年度リリース予定）、グローバルサービス改革

1:キヤノンヘルスケアUSA。2022年11月にアメリカの医療産業の中心地のひとつであるクリーブランドに設立。2:アカウントマネージャー

世界の不確実性や地政学リスクは益々高まっています。このような状況下で、目標とした売上6,000億円、営業利益率10%を実現するためには、変化した外部環境への対応を加速する必要があります。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。

一つ目が、事業運営の効率化推進による利益率向上
二つ目が、為替や地政学の急激な変化に対するレジリエンシーの確保
三つ目が、継続した製品力・販売力の強化
です。

メディカル事業革新委員会の体制

- 目的**
- キヤノンメディカルシステムズをキヤノンの組織・人材・ノウハウ・カルチャーと一体化
 - 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る

メディカル事業革新委員会

事業改革WG

- 組織再編：メディカル事業のキヤノン本体への統合
- 拠点再編：本社・開発機能の下丸子への移転
- ITインフラの整備・統合

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
- ※SCM：Supply Chain Management

開発改革WG

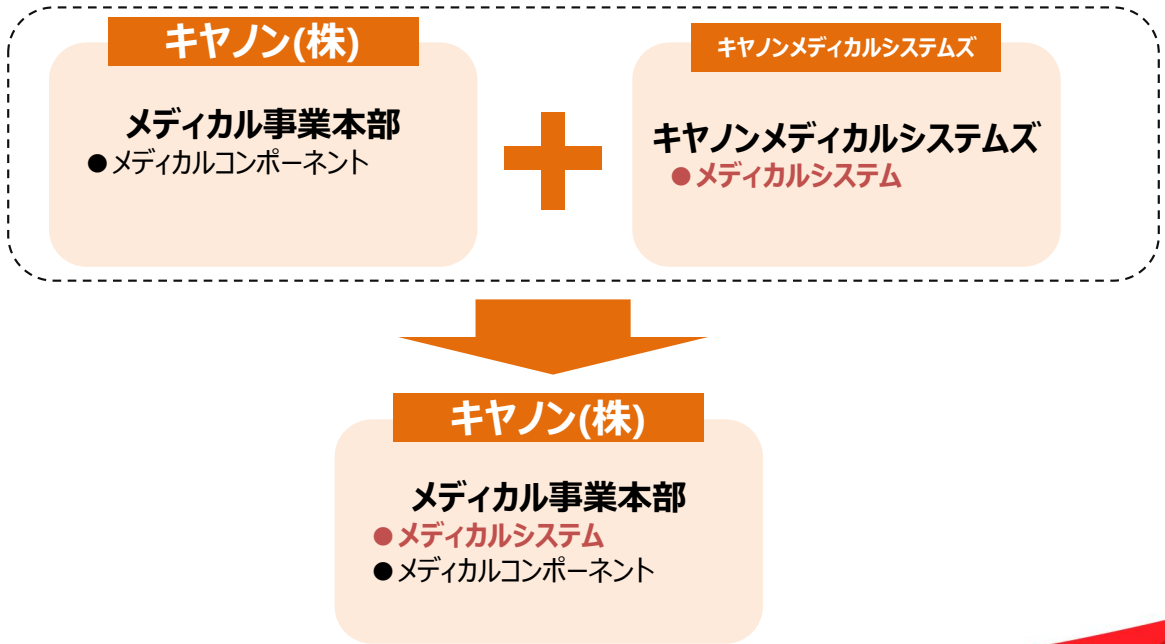
- 開発体制・プロセスの改革
- 開発効率の向上、製品競争力の強化
- キヤノン人材のメディカル事業部門での活用

一つ目と、二つ目の課題は昨年2月に立ち上げたメディカル事業革新委員会にて取り組んでいます。メディカル事業革新委員会の主な目的は、キヤノンメディカルシステムズ（CMSC）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ることにあります。

為替や地政学の急激な変化に対する“レジリエンシー”の確保という点では、ゼロコロナ政策等を含め海外からの部材調達リスクの高まりや、インフレと人件費の想定以上の高騰による外貨ベースコストの大幅増、更に円安も重なった影響が大きかったことを鑑み、海外事業構造の見直し、海外固定費の適正化に取り組めます。

なお、メディカル革新の活動に2024年と2025年の2年間で約130億円の費用を投じますが、2025年には約100億円の利益が改善する見込みであり、2026年以降も継続して利益を改善していきます。130億円の費用の内訳は、投資が100億円、経費が30億円となっています。

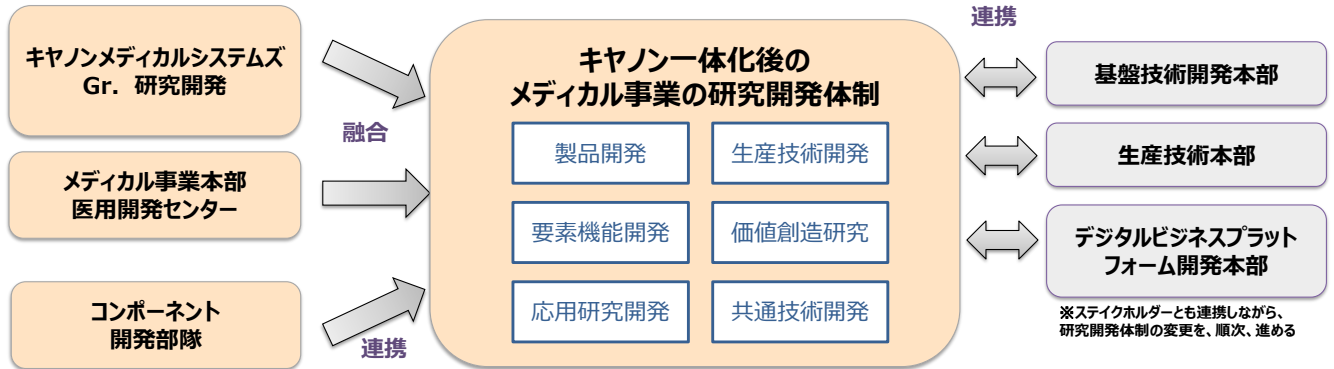
キヤノン株式会社とキヤノンメディカルシステムズの一体化



キヤノン株式会社とCMSCの2社体制を一体化させ、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させていきます。2026年1月を目途にCMSCをキヤノン株式会社のメディカル事業本部に統合することを計画しています。

新しい研究開発体制へのTransformation

メディカル事業の課題を解決し、新しい価値創出を推進する
研究開発体制の構築への転換を目指す



共通プロセスもキヤノン株式会社への統合を行います。CMSCの研究開発と本社管理部門を下丸子に集約させることで、CMSCの画像診断技術とキヤノン株式会社の生産技術、調達、基盤技術を融合させ、より高度な生産性の高い体質へと変革を進めていきます。これにより、CMSCのこれまでの領域を超え、キヤノンの強み・視点を取り入れつつ、新たな価値創造を狙うとともに、マネジメント体制の強化、事業計画の遂行力改善等にも継続的に取り組みます。

アメリカ市場の販売網の強化再編成

- ・ キヤノンヘルスケアUSA（CHCU）はメディカル事業の米国本社機能を担う
- ・ ホールディング会社として米国内のメディカル関係会社を統括する



続いて、三つ目の課題、継続した製品力・販売力の強化についてです。

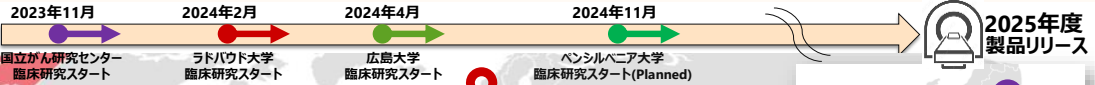
キヤノンのメディカル事業では、世界最大規模かつ影響力の大きい米国市場におけるプレゼンスの向上が喫緊の課題です。そこで我々は、2022年11月にアメリカの医療産業の中心地のひとつであるクリーブランドにキヤノンヘルスケアUSA（CHCU）を設立しました。最先端医療を担う医療機関とネットワークを構築し、医療先進国である米国市場を深く理解することで、医療トレンドや臨床ニーズをとらえた製品開発・ソリューション提案につなげていきます。

今般、ダウンストリームマーケティングを担う米国販売現地法人キヤノンメディカルシステムズUSA（CMSU）の社長をアップストリームマーケティングを担うCHCU社長が兼務する体制とし、CHCUとCMSUの連携強化を推進、米国のアカウントマネージャーの増強、米国販売代理店網の拡充も進めることで、米国における画像診断領域でのシェア向上、メディカル事業の成長加速を目指します。

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



Penn Medicine
ペンシルベニア大学

November 27, 2024

キヤノンフォトンカウンティングCTの実証に向けて米国ペンシルベニア大学のPenn Medicineと共同研究を開始

キヤノン株式会社、キヤノメディカルシステムズ株式会社、Canon Healthcare USA, Inc.、米国ペンシルベニア大学医学部放射線科（Dr. Steven Madhwal）と、共同研究を通じて開発されるフォトンカウンティングCT（PCCT）の早期臨床評価は、高精度画像取得と、中心線量率の低減、腫瘍と正常組織のコントラストの向上、腫瘍の早期発見と診断の精度向上、患者負担の軽減、治療計画の最適化に期待されています。PCCTの臨床研究を進めます。

<https://jp.medical.canon/News/PressRelease/Detail/158007-834>

Radboudumc
ラトバウド大学

February 26, 2024

ラトバウド大学メディカルセンターとフォトンカウンティングCTの臨床研究を開始

キヤノメディカルシステムズ株式会社（代表取締役社長：藤口 達夫、本社：栃木県大田原市）は、ラトバウド大学メディカルセンター（Radboud University Medical Center, Chair, Dr. Bettine Lahuis、所在地：オランダ ナイメーヘン）と次世代の医療として開発されるフォトンカウンティングCT（以下PCCT）の、世界中2台目となる臨床研究を開始し、以下よりお知らせします。

<https://jp.medical.canon/News/PressRelease/Detail/147339-834>

広島大学病院
広島大学

April 6, 2024

広島大学とフォトンカウンティングCTでの臨床研究を開始

キヤノメディカルシステムズ株式会社（代表取締役社長：藤口達夫、本社：栃木県大田原市）は、広島大学（所在地：広島県広島市）と次世代の医療として開発されるフォトンカウンティングCT（以下PCCT）の臨床研究を開始し、世界中3台目となる臨床研究を開始し、以下よりお知らせします。

<https://jp.medical.canon/News/PressRelease/Detail/149822-834>

国立がん研究センター
国立がん研究センター
/ 先端医療開発センター

National Cancer Center Hospital East
先端医療開発センター

国産初 フォトンカウンティング検出器搭載型X線CTを国立がん研究センター先端医療開発センターに設置

キヤノン株式会社（以下、キヤノン）は、がん診療の精度向上と患者負担の軽減に向けて世界トップクラスの技術を持つ、キヤノメディカルシステムズ株式会社（以下、キヤノ）と共同開発された、高精度画像取得と中心線量率の低減、腫瘍と正常組織のコントラストの向上、腫瘍の早期発見と診断の精度向上、患者負担の軽減、治療計画の最適化に期待されています。PCCTの臨床研究を進めます。

PCCTは、キヤノの検出器技術と最新の再構成技術を開発した、高画質と低線量率を実現するフォトンカウンティングCTの最新モデルです。従来のX線CTと比較して、検出器の高精度・高感度、キヤノ独自の再構成技術により、より少ないX線照射量で高画質な画像を取得でき、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。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、2025年度中の製品リリースを計画しております。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よい」という評価もいただいております。

<https://jp.medical.canon/News/PressRelease/Detail/173600-834>

フォトンカウンティング検出器搭載型X線CT（PCCT）の実用化に向けた米国医療機関との共同研究も順調に進んでいます。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。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、2025年度中の製品リリースを計画しております。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よい」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。

2025年に寄与する主な新商品・新機能

Aquilion ONE INSIGHT進化 Vantage Galan 3T / Supreme Edition

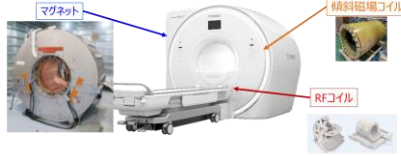
Canon独自のAI技術を追加搭載

- AI高精度再構成“PIQE”に追加して、AI動態補正“CLEAR Motion Cardiac”を搭載
- さらに鮮明な心臓画像を提供し、診断の確信度を向上



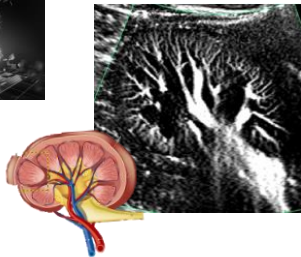
AI技術を活かすためにハードウェアを一新

MRI : Magnetic Resonance Imagingは3種類の磁場で画像をつくる



超音波 新SMI “世界初”

腎臓の皮質内血流までも分離に成功



新3D経食道

(TEE)プローブ
高画質・高操作性の新
世代3DTEEプローブ



Alphenix / Evolve Edition

Alphenix 4D CT

最新ハイエンドCTとの組合せ実現により、Angio-CT市場トップシェア維持



世界最大の循環器市場から浸透拡大

グローバル展開（米国向けプロモーション開始予定）



Radrex i5 Flex Edition

2025年2Q上市

アナログベースの現行シリーズの操作性を根本的に見直し、カメラアシスト機能とCXDI一体型DRシステムで付加価値を訴求



Adora DRFi

2025年1Q米国上市

NRT製の高付加価値DR装置Adora DRFiにCanon製の動画FPDe（CXDI-B1）を搭載



我が国では生産年齢人口の減少が続く中、2040年頃まで、65歳以上人口の増加が続きますし、米国の移民政策の変化によってはエッセンシャルワーカー等の労働力不足を招くことが想定されます。当社もこれまで画像診断プロセスの効率化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。今後もAI技術等の最新テクノロジーを活用し、ワークフロー効率化に関するニーズを的確に満たす製品・サービス開発、提供に努めることで成長を目指していきます。

売上拡大と効率化により収益最大化を目指す

- サービス事業のDX化によりリモートサービスを強化、据付・点検・修理を効率化し、リソースのミニマム化の実現
- 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）
- 中央集約型オペレーションへの転換（経営資源の最適化）



顧客サイトにおけるダウンタイムのミニマム化



高い顧客満足度



高い市場シェア・収益性

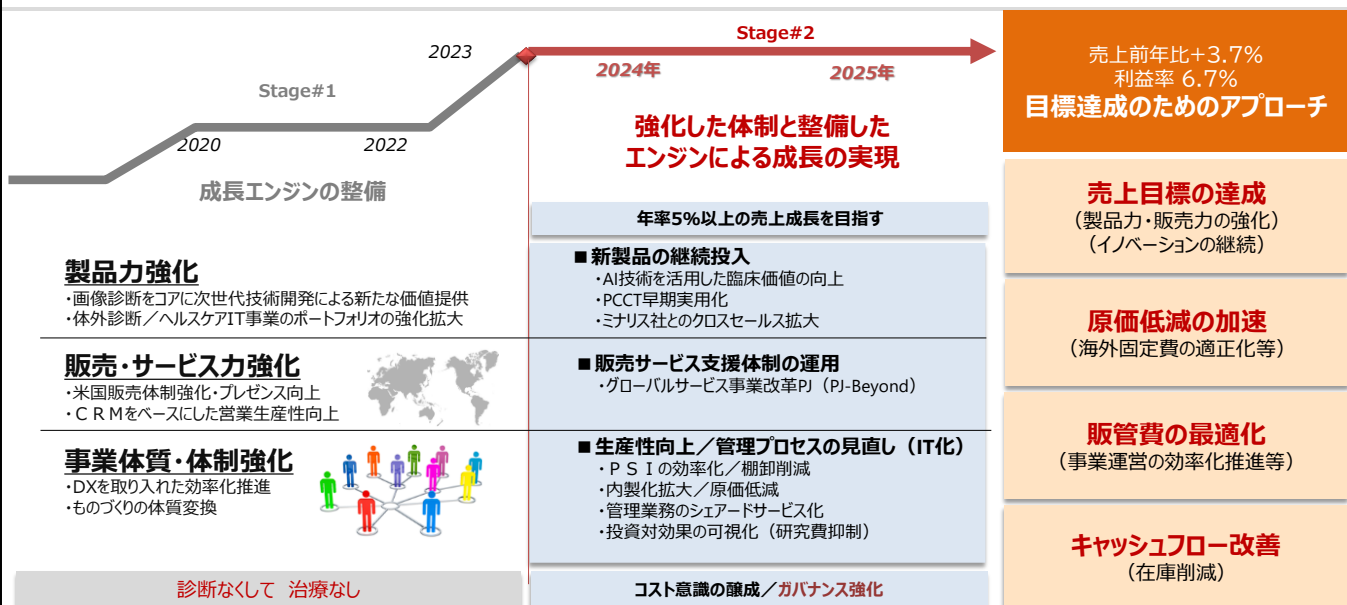


高い従業員エンゲージメント

売上目標の達成と収益率の改善に直結する、グローバルサービス事業改革も着実に進展しています。医療機器の稼働保証、品質向上、機能・性能の最適化の面からお客様の資産価値を最大限に高めるサービスソリューションの提供を更に加速、リモート診断や情報のセンター化などオペレーションの効率化を追求し、サービス利益の増出を目指して、グローバルに全社一丸となって取り組んでいます。

効果額は24年の実績が約20億円、25年単年が60億円、2年間合計で約80億円を超える見込みです。

2025年の見込み（PhaseVI 5か年計画最終年）



2025年についても厳しい市場環境は続く想定していますが、米国での投資意欲の回復、中東や東南アジアなどの新興国市場の拡大により、画像診断機器市場はわずかながらプラスとなる見通しです。

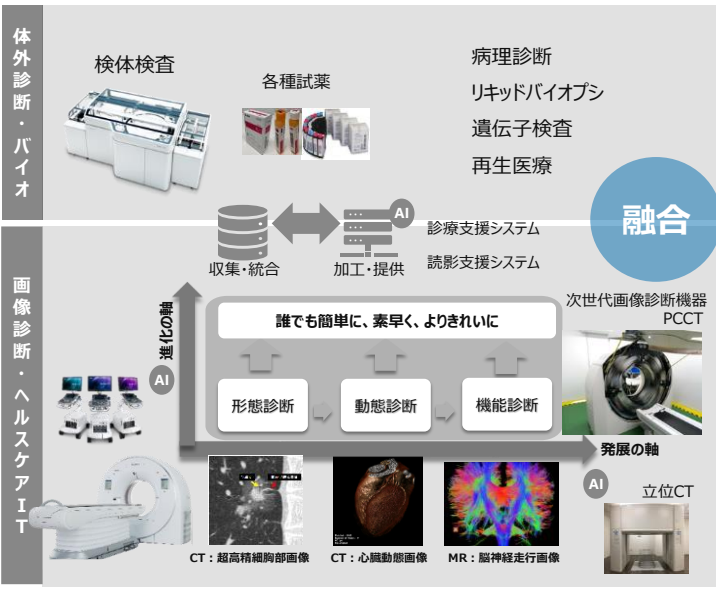
本日まで説明した個別施策は着々と進んでおり、PhaseVI 5か年計画達成に向けた事業体制は整いつつあります。比較的市況のよい米国での販売力強化を継続し、今年度末リリース予定の次世代CTなど画期的な製品を通してプレゼンスを向上させ、売上をさらに伸ばすとともに、成長性の高いインドや中東などの新興国でも、設立した現地法人が前年から遅延してきた大型プロジェクトの受注獲得の最大化を図り、メディカル全体で3.7%の成長を目指します。

利益については、販売力や開発などの成長投資と、メディカル事業革新活動による抜本的な収益体質の改善の両面をメリハリをつけて実行し、利益率6.7%を目指していきます。

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~

現在の事業参入領域

検査・診断



事業拡大領域

個別化医療をサポートするソリューション

Clinical Decision Support の実現

ビッグデータ解析

クラウドプラットフォーム

遠隔診断サポート

自家 iPS細胞の製造

再生医療プラットフォーム



個別化医療

- 投薬治療
- 外科治療
- 細胞治療
- 再生医療

グローバル優良企業グループ構想 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、営業利益率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。一方、営業利益率10%については、事業革新委員会により改善施策を実行に移しており短期的に効果がある施策と時間を要する施策がありますが、革新活動の成果を早期に実現することで、数年で当初目標を達成できるよう鋭意努力していきます。



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。