

キヤノン株式会社

2019年経営方針説明会

2019年3月1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。

目次

-
- | | |
|--------------------------------------|--------|
| ■ グローバル優良企業グループ構想 Phase V
これまでの進捗 | P 1~3 |
| ■ 現行事業の再強化 | P 4~6 |
| ■ 新規事業の進捗と今後の取り組み | P 7~18 |
| ■ まとめ | P 19 |
-

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

事業のポートフォリオ転換に向けたM&A

2005年～2007年 トッキ、アネルバ、マシナリー（産業機器）

2010年  オセ（商業印刷）

2014年  milestone マイルストーン（ネットワークカメラ）

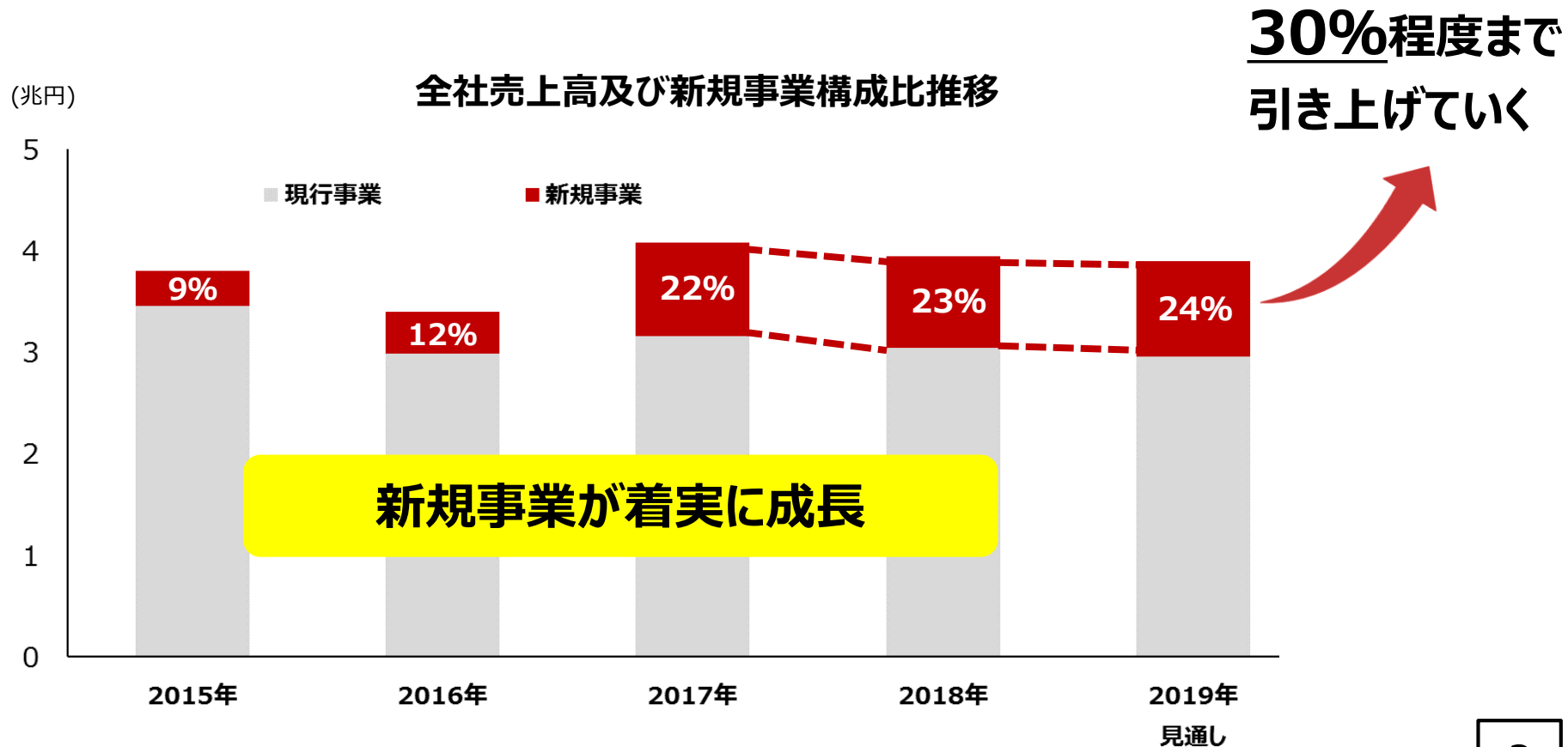
2015年  AXIS COMMUNICATIONS アクシスコミュニケーションズ（ネットワークカメラ）

2016年  TOSHIBA MEDICAL 東芝メディカルシステムズ（メディカル）

グローバル優良企業グループ構想 Phase V

＜2016年～2018年を終えて・これまでの進捗＞

- ポートフォリオの転換が着実に進む
- 新規事業の構成比は23%まで拡大



現行事業

現行事業の再強化

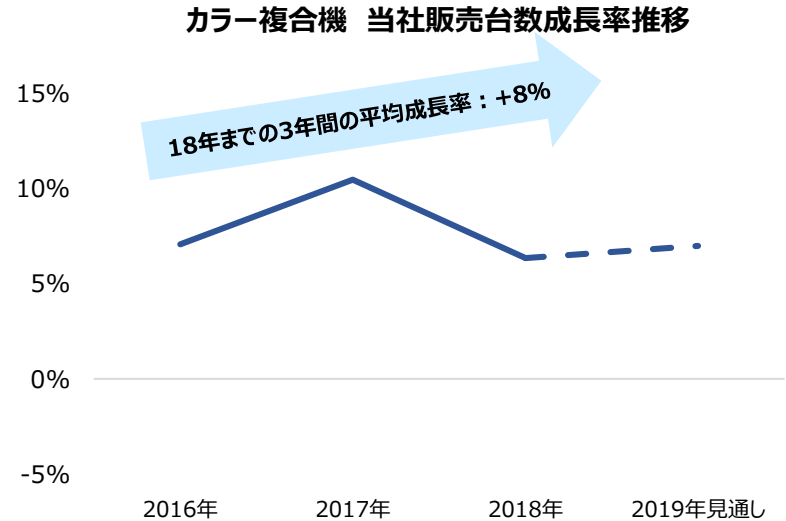
＜競争力ある新製品の投入＞

- 優位性のある機能を持った製品により、シェア向上を目指す



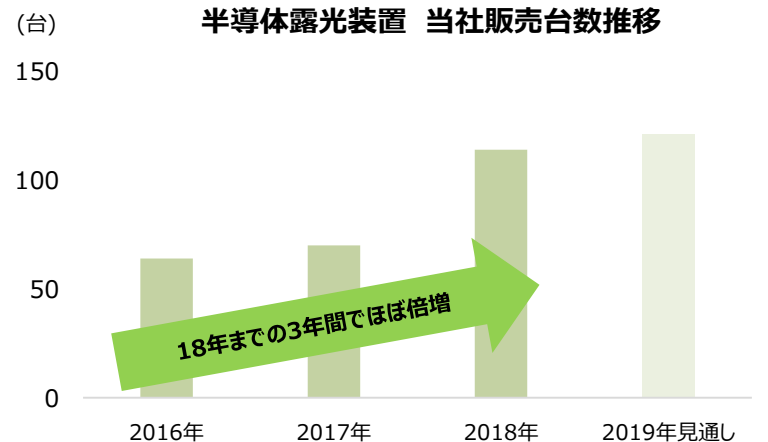
複合機
カラーシェア
16年→18年
17%→**19%**

顧客の総保有コスト改善が評価され伸ばす



半導体
シェア
16年→18年
26%→**32%**

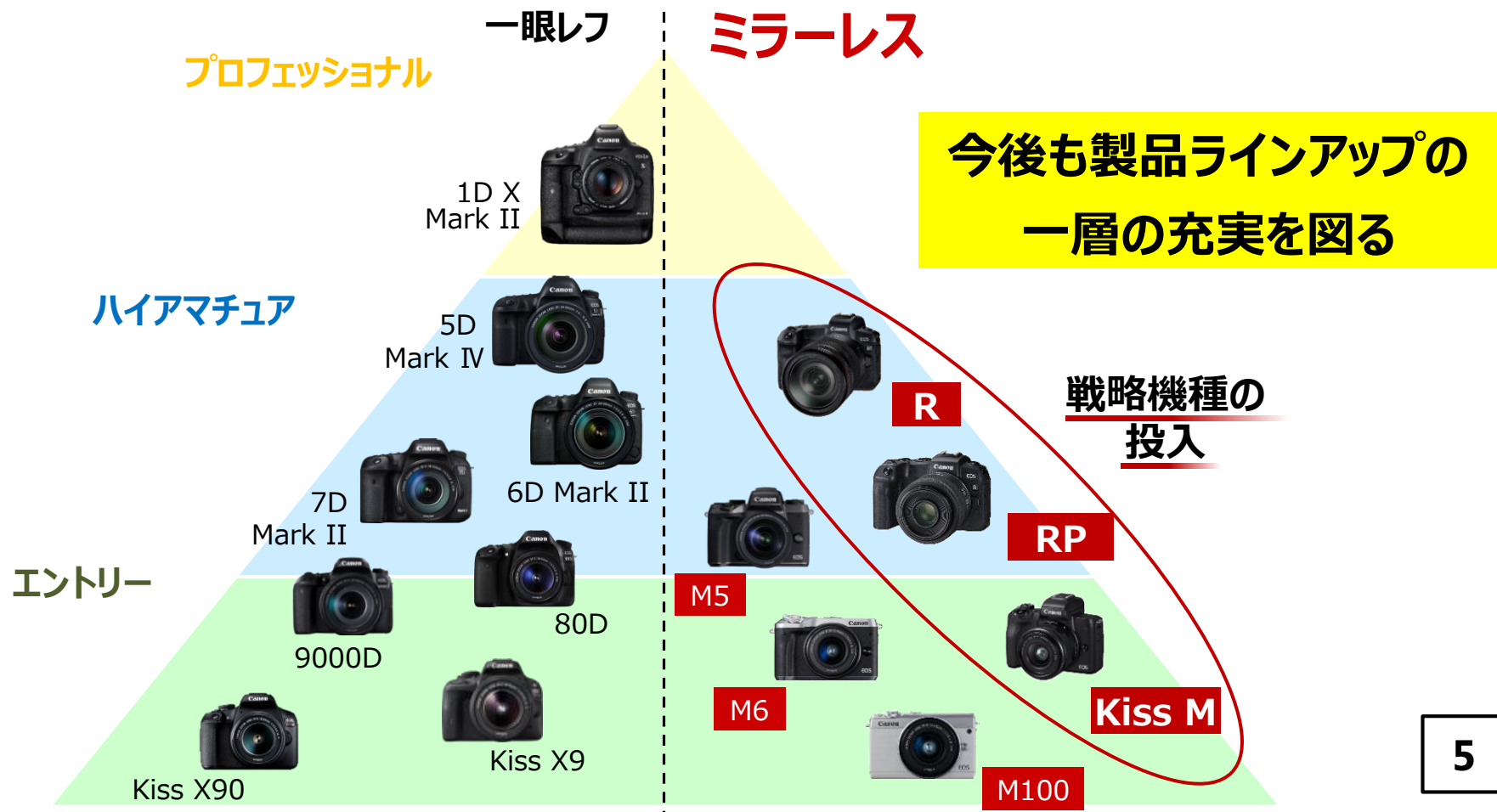
高い生産性と顧客へのサポート力が市場で評価



現行事業の再強化

＜市場縮小が続くカメラでは、成長領域に注力＞

- ミラーレスに経営資源を集中し、カメラ事業を下支え
- 中期的にはBtoB分野へのシフトを進め、事業の安定化を図る



現行事業の再強化

<収益性強化 - 組立の自動化の拡大>

製品の範囲拡大

ミラーレスカメラやレンズにも自動化を導入

工程の範囲拡大

本体組立とユニット組立に加え、検査工程や梱包工程にも導入していく

- ・自動化の推進による**活人効果は、対前年倍以上**
- ・生み出された人員は、内製化などへリソース再配置

新規事業

新規事業の進捗と今後の取り組み

＜今後の成長を担う4つの新規事業＞



商業印刷



ネットワークカメラ

メディカル



産業機器

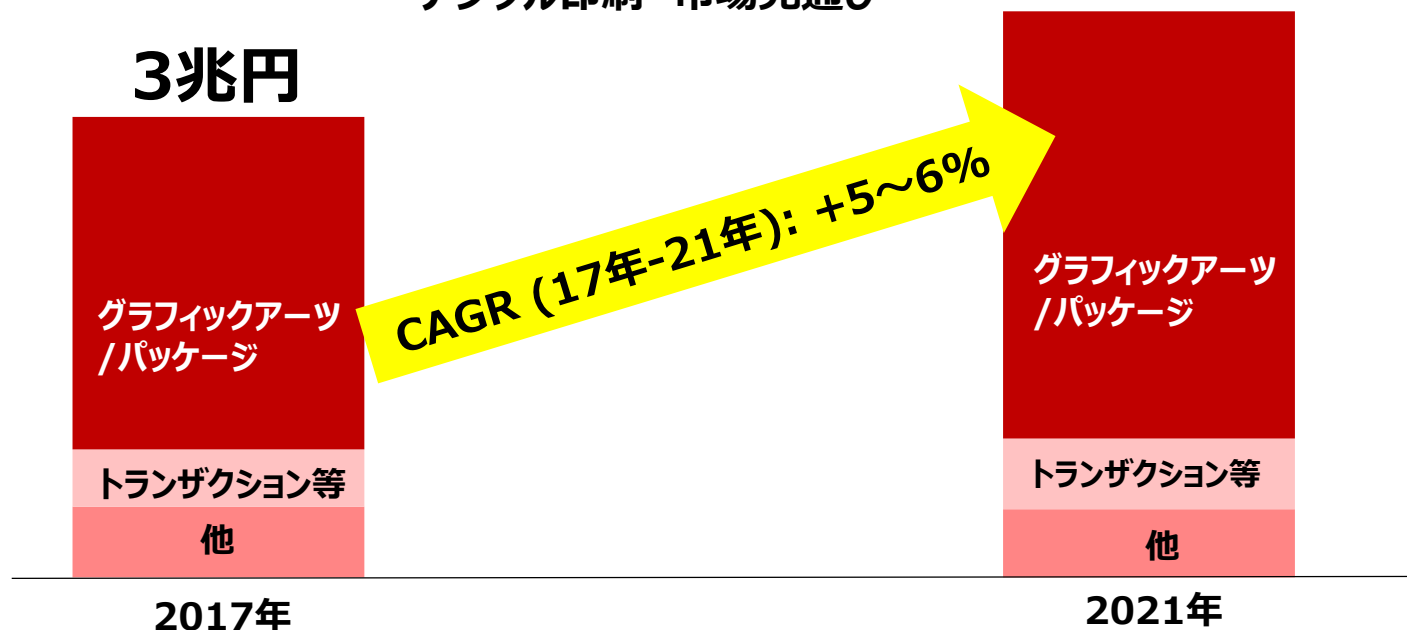


新規事業の進捗と今後の取り組み

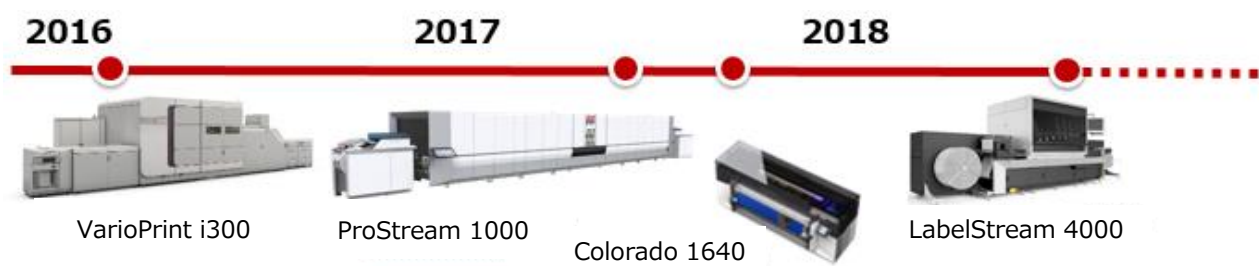
<商業印刷>

- デジタルシフトを背景に市場は年率5~6%の成長が続く
- 技術潮流は「トナー方式」から「インクジェット方式」へと変化

デジタル印刷 市場見通し



当社の新製品



新規事業の進捗と今後の取り組み

<商業印刷>

進捗・成果

- ・ 成長期待の高いグラフィックアーツ向けに**新製品3機種**を投入
- ・ **パッケージング**向けにも**新製品**を投入し、**市場浸透**を図る

課題・今後2年で取り組む施策

- ・ 投入した新製品の市場への浸透を更に加速させる
 - 顧客課題を適切に解決できる**高度なセールスエンジニア**を**増強**
 - 成果が出ている**北米の販売体制**を**欧州**にも**展開**

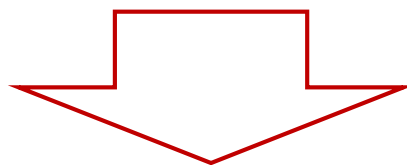
新規事業の進捗と今後の取り組み

<ネットワークカメラ>

- 市場は**セキュリティ需要**や**アナログからのデジタル化**により**高い成長**
- 加えて用途も、**セキュリティ目的**から**マーケティング分析**へと**拡大**

カメラ本体、ビデオ管理システム 市場平均成長率 8~9% (17-21年)

映像解析ソフトウェア 市場平均成長率 20%以上 (17-21年)



ネットワークカメラ市場は、全体として
中長期的に**10%以上の成長見込み**

新規事業の進捗と今後の取り組み

<ネットワークカメラ>

進捗・成果

- ・ キヤノンは、**市場の伸びを上回る年平均20%以上の成長**
- ・ 販売パートナーは、**業界随一の9万社にまで拡大**
- ・ 映像要約技術に強みを持つ**ブリーフカム社をグループに迎える**

課題・今後2年で取り組む施策

- ・ 市場領域の急拡大に合わせ、**顧客ニーズへの対応力強化**
 - 自社開発に加え、**M&Aも活用し、アプリケーションを拡充**
 - **クラウド管理サービスなど、多様なニーズに迅速に対応していく**

新規事業の進捗と今後の取り組み

<ネットワークカメラ>

■ 市場領域は、オフィスからインフラまで、急速に範囲を拡大



多様化する顧客ニーズに対応し、
アプリケーションを強化

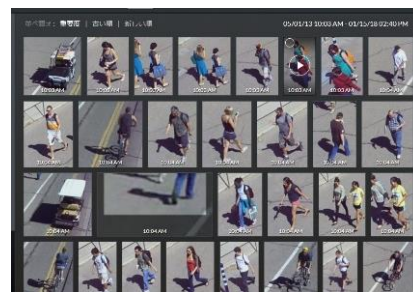
マーケティング
顧客層・人流分析



エンターテイメント
人数カウント、利用状況把握



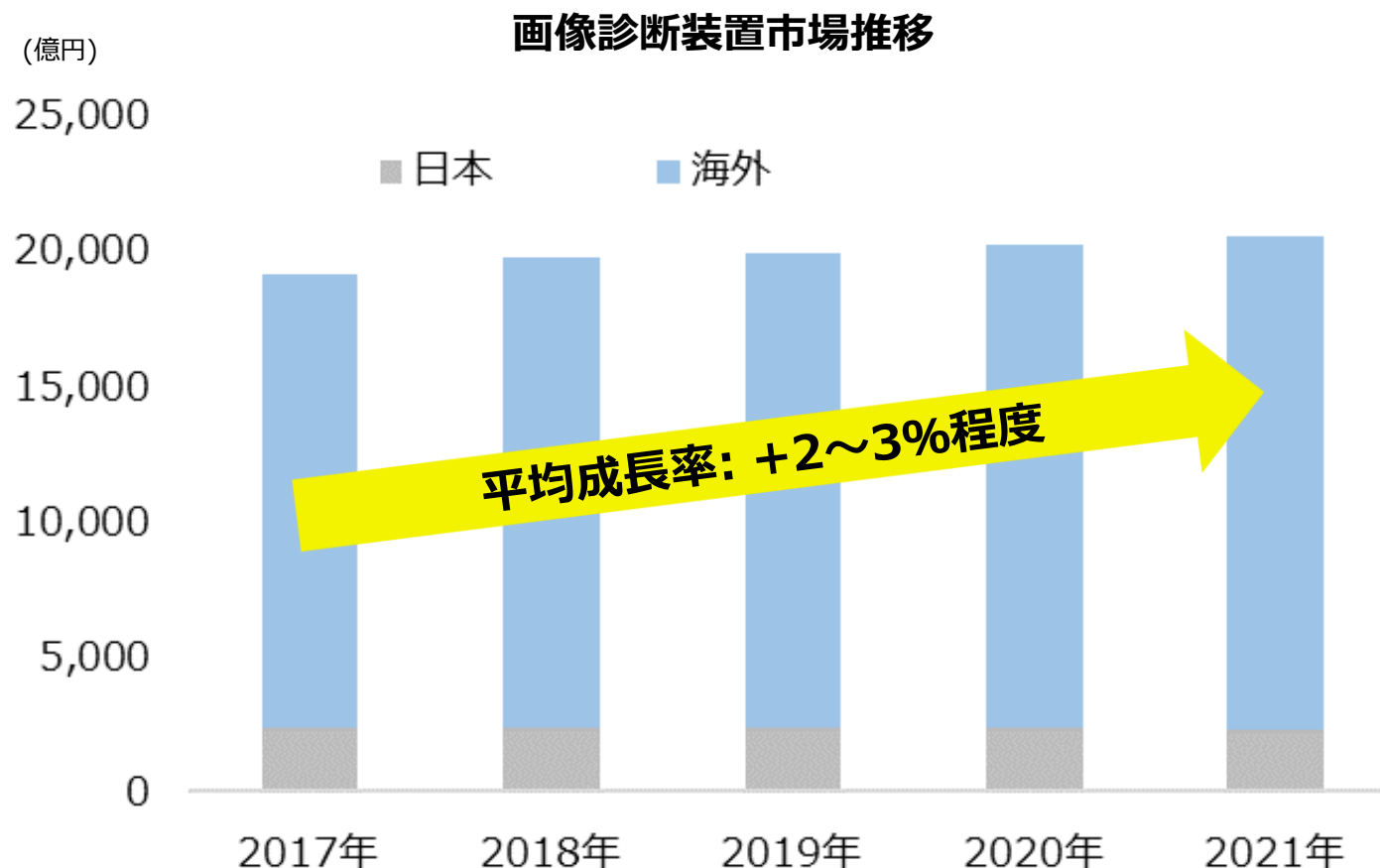
セキュリティ
不審者検知、人物追跡



新規事業の進捗と今後の取り組み

<メディカル>

- 画像診断装置市場は、先進国では先端医療へのニーズが、新興国では、医療インフラの整備が進む



新規事業の進捗と今後の取り組み

<メディカル>

進捗・成果

- ・ CTやMRI、超音波、X線の各分野で**ラインアップ**を大幅に刷新
- ・ 著名な大学と協業し、**海外での認知度向上**を図る
- ・ M&Aや業務提携など、**事業領域拡大に向けた準備を進める**

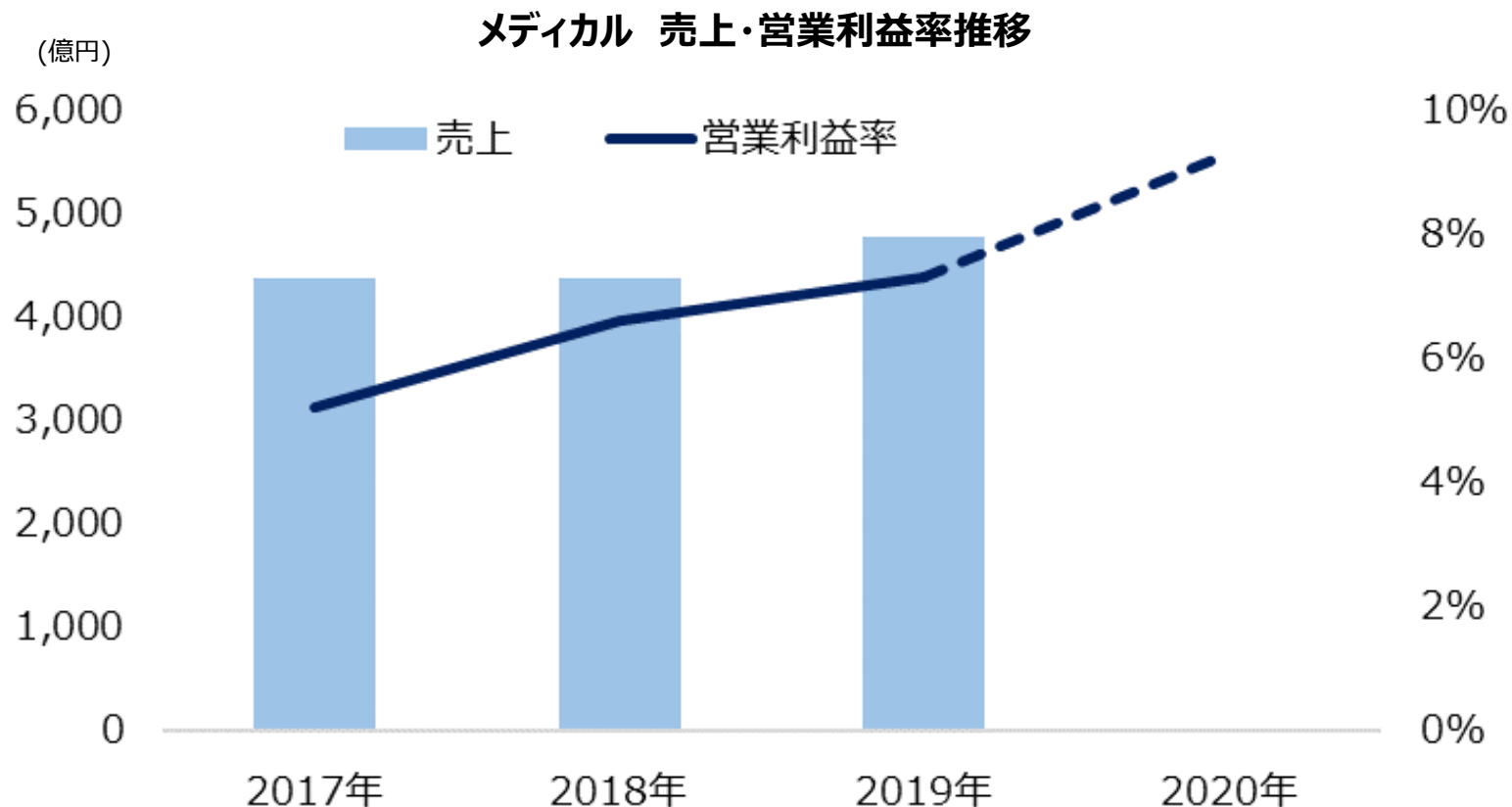
課題・今後2年で取り組む施策

- ・ 成長市場の海外での**拡販と収益性の強化**
 - 海外での**販売要員拡充**や**代理店の現地法人化**
 - **グループシナジーの最大化による原価低減**
 - 各分野において、引き続き**ラインアップの強化**を図る

新規事業の進捗と今後の取り組み

<メディカル>

- 本社調達部門と協業した部材コストダウンや、本社の生産技術を活かしたリードタイムの短縮
- グループシナジーを最大化し、営業利益率10%台の早期達成



新規事業の進捗と今後の取り組み

＜産業機器＞

進捗・成果

- ・ パネルメーカーの要求に十分応える**高精細技術**を確立
- ・ 有機EL蒸着装置の**圧倒的シェア**を獲得

課題・今後2年で取り組む施策

- ・ メーカーの投資が一巡する中、市場の**回復局面に備える**
 - 収益体質強化に向けた**原価低減活動**の加速
(装置のダウンサイジング、汎用部品への切り替え、工程標準化)
 - 大型テレビへの需要拡大を見据え、**大型蒸着装置**の開発促進

新規事業の進捗と今後の取り組み

<産業機器>

- メーカーの投資が一巡する中、市場の回復局面に備える

収益体質強化

コストダウン
しやすい汎用部品
への切り替え

生産工程の
標準化

部品点数削減
による装置の
ダウンサイジング

**原価低減活動
の加速**

大型テレビ向けにも

有機ELパネルの用途は拡大



**大型蒸着装置の
開発を促進**

全社的生産性の向上

進捗・成果

- ・ 組立の自動化による活人効果の拡大
- ・ 専門性の高い教育施設の拡充 (ソフトウェア・ものづくり)

課題・今後取り組む施策

- ・ 生産部門から生み出された人的リソース育成、再配置
- ・ 販売面も含めたBtoCからBtoBビジネスへのリソース再配置



■ Canon Institute of Software Technology



■ ものづくり人材の育成

まとめ

<Phase V 最終年度の2020年までに実現すること>

各事業における施策を推進し、成長軌道に回帰

新規売上構成比を30%程度まで引上げ

事業ポートフォリオの転換を更に補強

Canon