

お客さまとともに

50th

Anniversary

Canon

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

中期経営計画2018-2020

2018年1月30日

キヤノンマーケティングジャパン株式会社
代表取締役社長 坂田正弘

■ 今回ご説明する内容について

■ 前期中計の進捗および新中計の概要、投資・還元について

- I : 2017年の振り返り
 - II : 新中計（2018-2020）概略説明
 - III : 投資戦略・株主還元・50周年について
-

■ 4月発表予定の内容について

■ 新中計策定の前提および新セグメントごとの成長戦略について

- I : 新中計（2018-2020）策定の前提
- II : 新セグメントに関する説明
- III : 新セグメント別成長戦略の説明 他

1 2017年の振り返り

2 中期経営計画2018-2020の概要

3 戦略的投資

4 株主還元について

1 2017年の振り返り

2 中期経営計画2018-2020の概要

3 戦略的投資

4 株主還元について

中期経営計画（2017～2019）のコアテーマ

売上高を成長させる

「攻め」と「変革」による 成長の実現

- 市場・顧客に合わせたフレームワークへの移行により、これまでソリューションを提供できていなかった市場・顧客へと事業拡大を図る。
- 「キヤノン収益向上領域」から「キヤノン成長領域」「独自成長領域」へ人・資金などのリソースをシフトさせ、事業の拡大を図る。

利益率の向上を図る

「筋肉質な事業構造」 への転換

- BtoC、ドキュメントビジネスなどの「キヤノン収益向上領域」においてより一層の収益性の向上を図る。
- 抜本的な構造改革を推進し、販管費の低減を図る。

- 対前年は微増収・増益。
- 対計画は、BtoCで市場の回復が遅れたことや、プロダクションプリンティングで新製品の出荷が遅れるなどし、売上未達。一方、営業利益は、経費の適切な管理を徹底し、計画を上回ることができた。
- 営業利益率4.8%は過去最高。

	2016年実績	2017年初計画	2017年実績	前年比
売上	6,293億円	6,450億円	6,322億円	+0.5%
販管費率	31.5%	31.0%	30.6%	△0.9%
営業利益	277億円	288億円	304億円	+27億円
営業利益率	4.4%	4.5%	4.8%	+0.4%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	182億円	198億円	207億円	+25億円
ROE	6.3%		7.2%	

- 独自成長領域は、ITソリューションや産業機器が牽引し前年比成長。
- キヤノン成長領域は、ネットワークカメラが伸び前年比成長。
- キヤノン収益向上領域は、コンシューマ市場が低調に推移し減少。

	2016年実績	2017年実績	伸び率
独自成長 領域売上比率 (ITソリューション・産業機器 ・医用画像ソリューションなど)	31% (1,979億円)	33% (2,067億円)	+4% (+88億円)
キヤノン成長 領域売上比率 (プロダクションプリンティング・ ネットワークカメラなど)	7% (465億円)	7% (469億円)	+1% (+4億円)
収益向上領域 売上比率 (MFP・レーザープリンター・ デジタルカメラ・ インクジェットプリンターなど)	62% (3,849億円)	60% (3,786億円)	△2% (△63億円)

ITソリューションの成長

(単位：億円)

	2016年	2017年	伸び率
ITSセグメント	1,288	1,349	+5%
ITSセグメント以外	737	765	+4%
セグメント間売上	△255	△275	-
グループITソリューション計	1,770	1,839	+4%

金融・製造向けSIサービスの増加

+3%

ESETをはじめとしたセキュリティビジネスの拡大

+12%

BSセグメントのITS売上拡大

西東京データセンター1期棟の満床に目途

エンベデッドの外販拡大

クラウドシフト戦略の進展

産業機器の成長

市場の状況

- ・ スマートフォンの大容量化、データセンター新設、自動車のEV化等が半導体市場の成長をけん引し、設備投資が大幅に拡大

2017年増収の要因

- ・ 半導体プロセス装置や計測機器の販売が伸長



HeliosXP
(Mattson社)



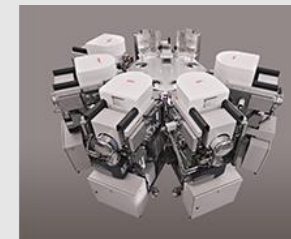
Suprema
(Mattson社)

新規取扱商品の取組み

- ・ 半導体デバイスの微細化・高密度化に伴う新たなソリューションを提案



Mentor
(Metryx社)



CLUSTERLINE
(Evatec社)

産業機器売上対前年伸び率
+33%

ネットワークカメラ (対前年+22%)

- AXIS社、マイルストーン社との連携強化による案件数増加
- アライアンスによる事業の拡大
- 他セグメントからの要員シフトによる営業力強化

課題

- 設計・ネットワーク構築におけるノウハウ
- 販売チャネルの開拓

プロダクションプリンティング (対前年△3%)

- 商業印刷市場向けカット紙プロダクション機の増加
- 合併会社設立により、印刷業界の新たな市場創造に挑戦

課題

- モノクロ連帳機の発売遅れ

今後の売上高の成長に向けた施策

リソースのシフトと 集約および強化

- BPOビジネスのリソース集約および強化。
- 医療ITのリソース集約および強化。
- グループサービスアンドサポート機能の集約および生産性向上。

商業印刷分野の強化

- キヤノン株式会社本社敷地内に、商業印刷機の体験施設“Customer Experience Center Tokyo”を開設。
- 合併会社「コマーシャルプリンティングラボ」設立。

事業の創造と拡大に向けた 取り組み

- 映像ソリューション共創プロジェクトの発足。
- 車載制御関連ソフトを開発するAPTJに昨年に続き追加出資。
- クラウド型映像プラットフォームを運営するセーフィー（株）への出資。
- 出資先である（株）プロドローンとの協業による、ドローンソリューションビジネスへの展開を開始。
- 企業内起業家の育成に向けた事業創出プログラム“Canon i Program”開始。

西東京データセンター運営能力がグローバル基準に照らしても十分に高いことが、
M&O認証の取得により第三者的観点からも実証された

国内データセンター2社目の認定取得



M&O認証は、データセンターのファシリティ基準「Tier」を策定した米国の民間団体「Uptime Institute」が定めるデータセンターのグローバル基準で、データセンター運営の品質を客観的に評価するもの

過去最高の営業利益率4.8%を達成

施策

成果

BtoCビジネスの 収益力強化

- レンズ交換式デジタルカメラ、コンパクトカメラのシェアNO1
- インクジェットプリンターのシェアNO1
- 組織のスリム化と営業効率向上による収益力の強化

ドキュメントビジネス における収益性の向上

- MFPの出荷台数が2015年から3年連続過去最高を更新
- レーザープリンターのシェアNO1を26年連続達成
- 市場稼働台数の拡大によるプリントボリュームの増加による、保守サービスの収益の維持・拡大
- 特定用途向けLBPの拡大によるカートリッジ売上の増加

構造改革

- コスト意識の徹底による販管費率の低減
(2016年31.5%→2017年30.6%前年比△0.9%)
- 業務プロセスの見える化・シンプル化によるITコストの低減
- 一人あたり生産性の向上

1 2017年の振り返り

2 中期経営計画2018-2020の概要

3 戦略的投資

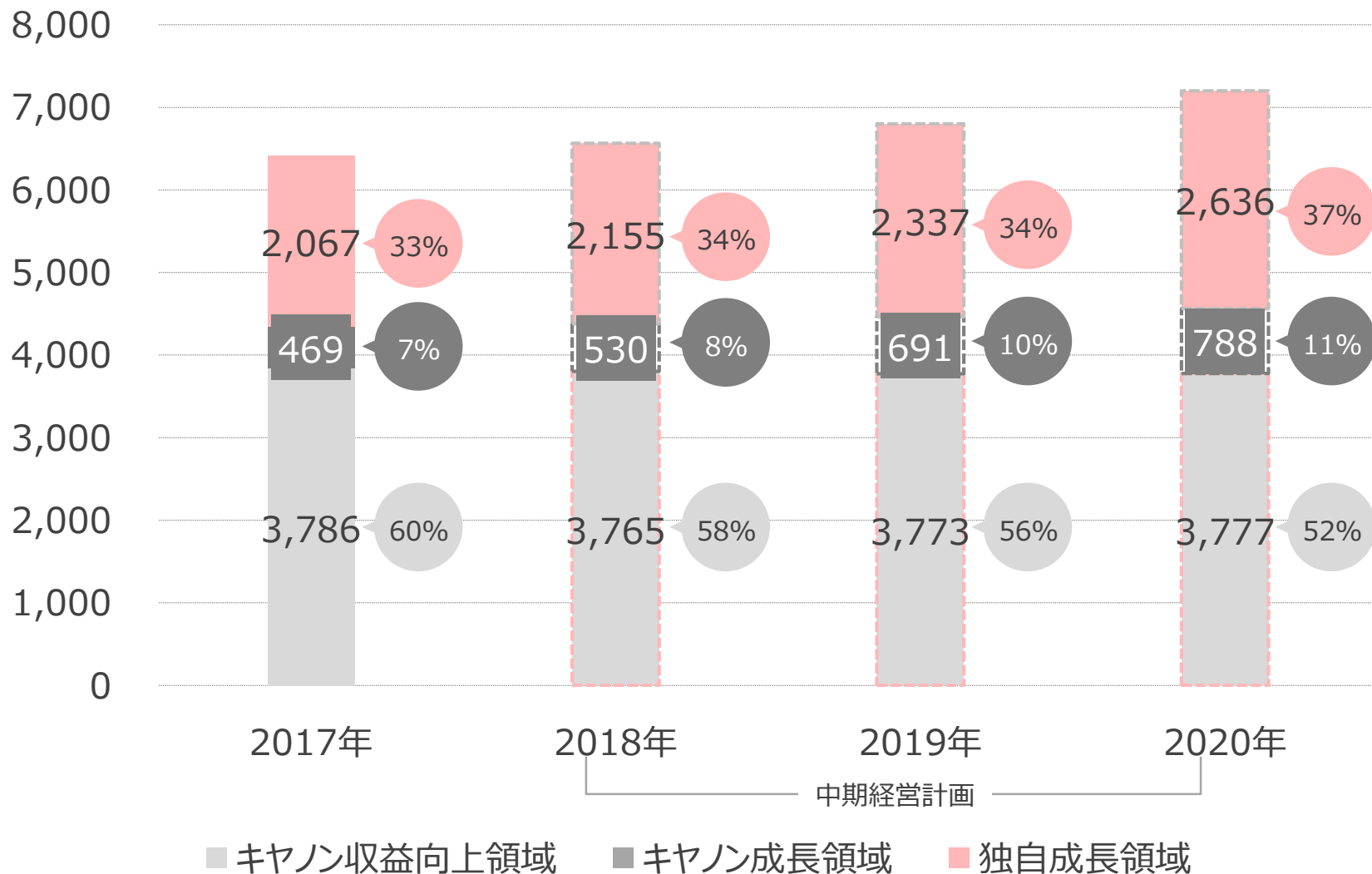
4 株主還元について

（単位：億円）

	実績	中期経営計画		
	2017年	2018年	2019年	2020年
売上高	6,322	6,450	6,800	7,200
（伸び率）	(+0.5%)	(+2.0%)	(+5.4%)	(+5.9%)
営業利益	304	320	350	380
（利益率）	(4.8%)	(5.0%)	(5.1%)	(5.3%)
経常利益	315	330	360	390
（利益率）	(5.0%)	(5.1%)	(5.3%)	(5.4%)
親会社株主に帰属する当期純利益	207	217	242	261
（利益率）	(3.3%)	(3.4%)	(3.6%)	(3.6%)
EPS（1株当たりの当期純利益）	159円	167円	187円	202円
ROE（株主資本利益率）	7.2%	7.1%	7.7%	7.9%

成長領域へのウェイトシフト

(単位：億円)



中期経営計画

これまでの収益モデル

MFP+保守サービス

LBP+トナーカートリッジ

**インクジェットプリンター
+インクカートリッジ**

+

これから伸ばす収益モデル

IT保守サービス

クラウドサービス

データセンターサービス

セキュリティ

⋮

ITソリューション技術をベースに
ストックビジネスの強化と創出を図る

成長へのシフト

「攻め」と「変革」による成長の実現

成長領域の拡大

- 成長事業へのリソースシフト
- M&A・アライアンスの積極活用
 - 成長事業の業容拡大・機能補完
- 新規事業の創出・拡大

収益力の向上

「筋肉質な収益構造」への一層の転換

収益向上領域の 生産性向上

- 既存事業の生産性の向上
- 抜本的な構造改革の推進

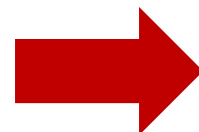
顧客・市場にフィットした体制への転換

■ 新フレームワークへの移行

これまで

商品起点

商品別組織体制



これから

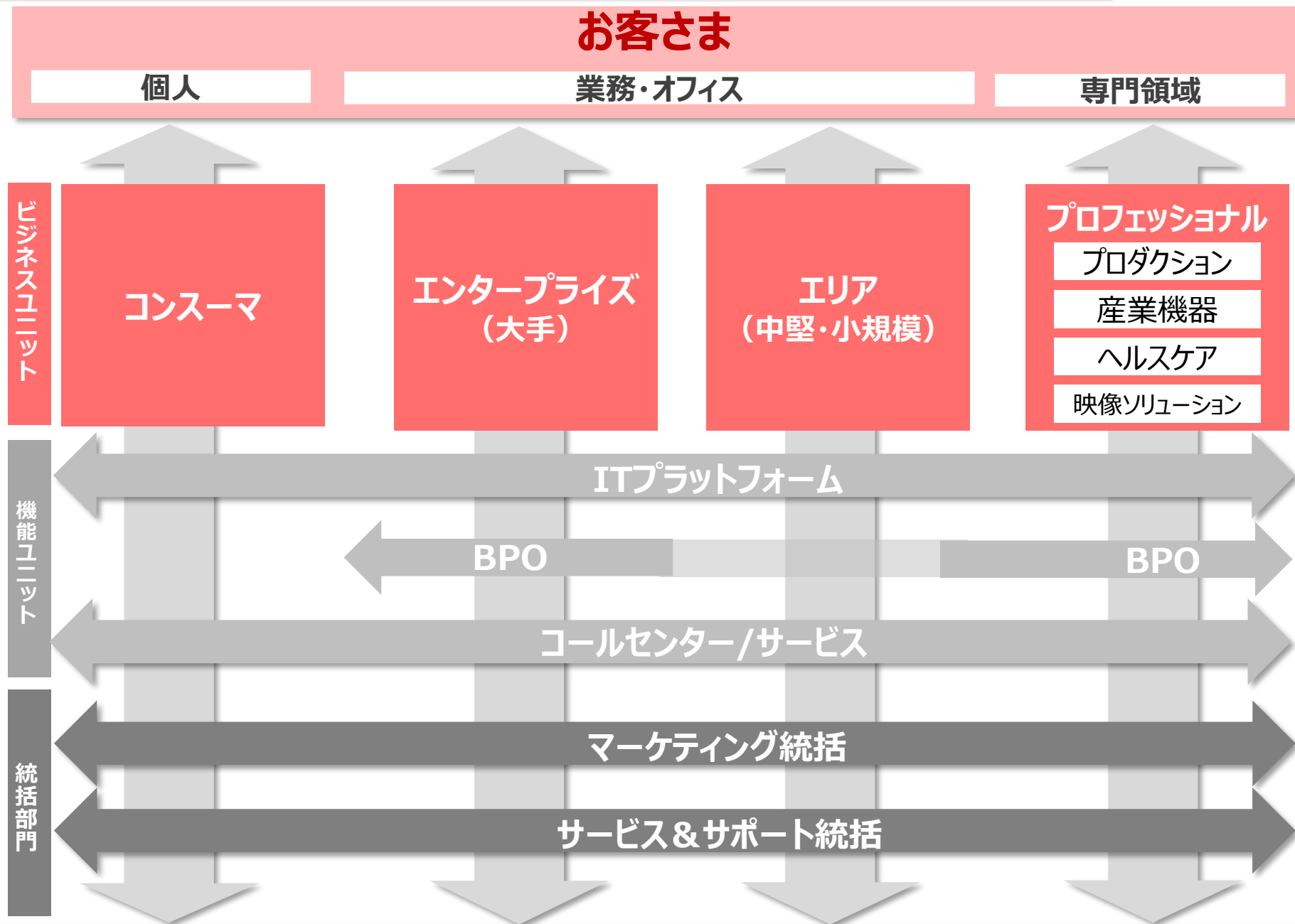
顧客起点

お客さま・マーケット別組織体制

お客さまを深く理解し、お客さまとともに発展し成果を生み出す
プロセスを確立する

より高い付加価値をお客さまにご提供するため、
全事業領域で当社の強みであるITソリューション機能の強化を図る

グループのリソースを有効に活用し、お客さま対応力強化を図るため、
商品・サービス、人材をグループ横断的に統括する



グループリソースの最適活用を進め、ITSビジネスを成長の柱に
(3年間の平均成長率 + 9%)



1 2017年の振り返り

2 中期経営計画2018-2020の概要

3 戦略的投資

4 株主還元について

M&A 出資

独自成長領域の
成長加速

- ◆ ITソリューションビジネスの強化
 - セキュリティ等ITシステム基盤の強化
 - 業種・業務ソリューションの強化
(大手企業向、中堅小規模向)
 - 先端技術の獲得

◆ 新たな独自成長領域の獲得

キヤノン成長領域の
事業領域拡大

- ◆ プロフェッショナル向けソリューションビジネスの強化
 - 映像ソリューションビジネスの強化
(ネットワークカメラ・業務用映像)
 - 商業・工業印刷向けビジネスの基盤強化

設備投資

データセンター

- ◆ 西東京データセンター2期棟建設

IT投資

- ◆ 社内の生産性および業務効率向上のためのIT投資

1 2017年の振り返り

2 中期経営計画2018-2020の概要

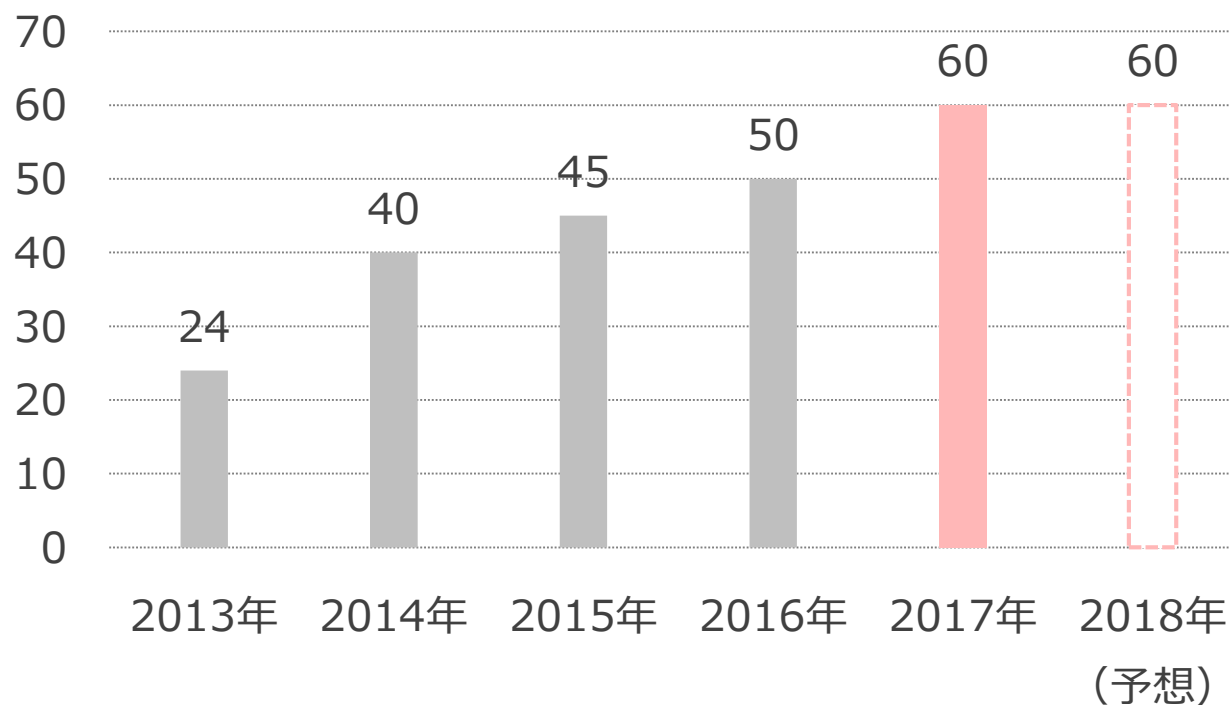
3 戦略的投資

4 株主還元について

配当の方針

連結配当性向 30%をベースに、中期的な利益見通しと投資計画、キャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、配当を実施することを基本方針とする

1株あたりの年間配当金推移（円）



Canon

キヤノンマーケティングジャパングループ

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、発表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きください。

お客さまとともに

50th

Anniversary

Canon

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

中期経営計画2018-2020

2018年4月25日

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

代表取締役社長 坂田正弘

1 中計（2018-2020）策定の前提

2 新セグメント別主要戦略

3 構造改革について

1 中計（2018-2020）策定の前提

2 新セグメント別主要戦略

3 構造改革について

市場の成熟化・少子高齢化 社会・ビジネスにおける高効率化ニーズの高まり

企業におけるワークフロー改善ニーズ

- 本業集中のためのアウトソーシング・クラウド利用の活発化
- 企業における I T 活用による業務の効率化、働き方改革

社会の高齢化に伴う医療費削減ニーズ

- 医療機関におけるコスト削減のための I T ソリューション
- 介護施設における業務効率化、入居者の見守り

テクノロジーの進化 新たなビジネスチャンスへの投資拡大・セキュリティニーズの拡大

技術革新による I T 技術の取入れ

- 様々な業種におけるIoTやロボティクスへの投資
- 金融業におけるFinTechを活用した顧客接点改革のための投資
- 自動車分野における自動運転やデジタル化への投資拡大

ビジネスモデルの変革

- AI・3D技術・デジタルマーケティング等を用いたビジネスへの投資

セキュリティ向上ニーズの高まり

- 巧妙化するサイバー攻撃に対するセキュリティ強化

映像活用によるビジネスの進展・社会の効率化

- より高精細な画像の利活用（4k・8k）
- ネットワークカメラの映像を利用した監視・見守り、マーケティング用途への展開、ドローンを活用した新たなビジネスの展開

成長へのシフト

「攻め」と「変革」による成長の実現

成長領域の拡大

- 成長事業へのリソースシフト
- M&A・アライアンスの積極活用
 - 成長事業の業容拡大・機能補完
- 新規事業の創出・拡大

収益力の向上

「筋肉質な収益構造」への一層の転換

収益向上領域の 生産性向上

- 既存事業の生産性の向上
- 抜本的な構造改革の推進

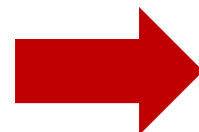
顧客・市場にフィットした体制への転換

■ 新フレームワークへの移行

これまで

商品起点

商品別組織体制



これから

顧客起点

お客さま・マーケット別組織体制

お客さまを深く理解し、お客さまとともに発展し成果を生み出す
プロセスを確立する

より高い付加価値をお客さまにご提供するため、
全事業領域で当社の強みであるITソリューション機能の強化を図る

グループのリソースを有効に活用し、お客さま対応力強化を図るため、
商品・サービス、人材をグループ横断的に統括する

（単位：億円）

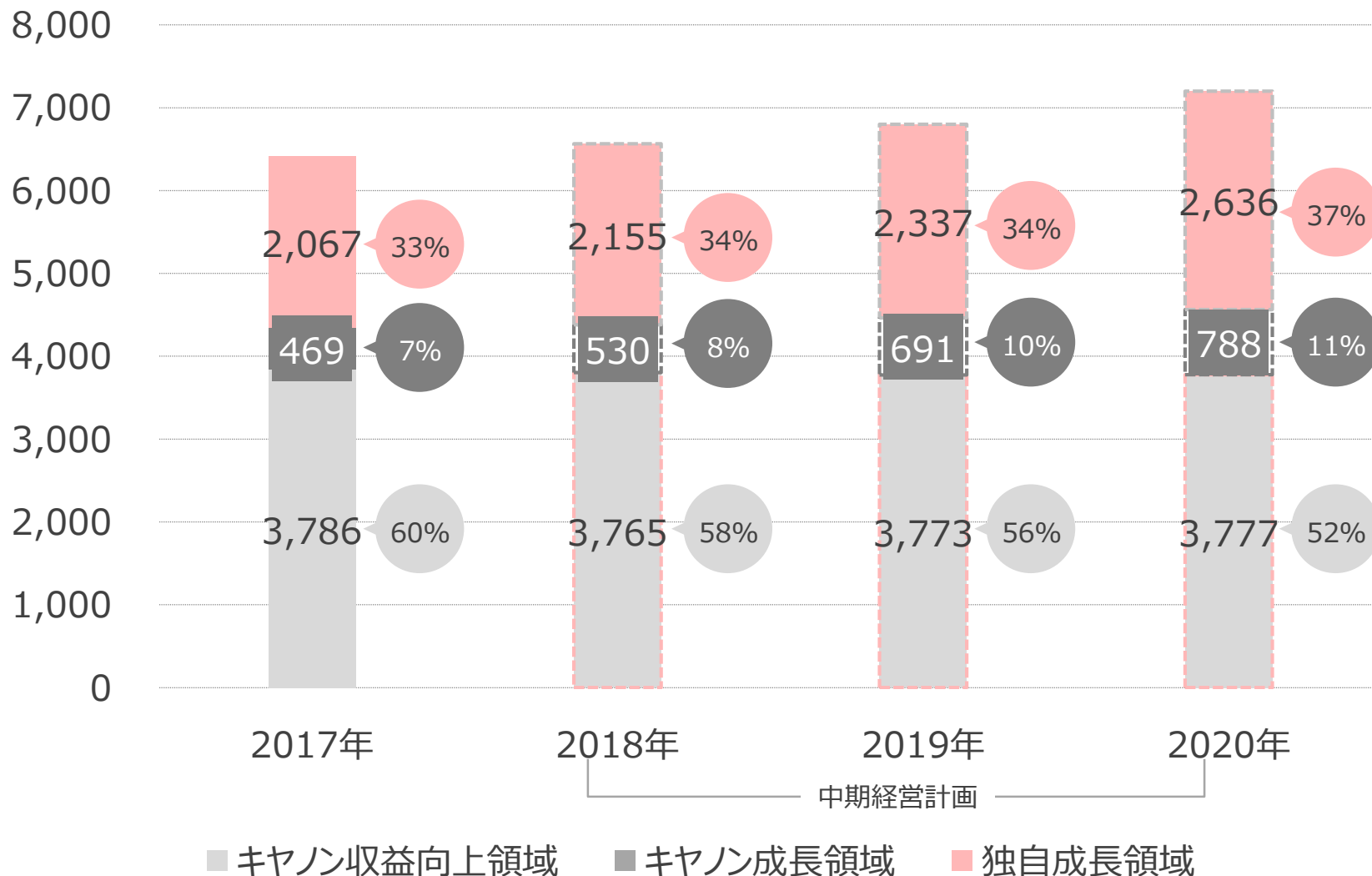
	実績	中期経営計画		
	2017年	2018年	2019年	2020年
売上高	6,322	6,450	6,800	7,200
（伸び率）	(+0.5%)	(+2.0%)	(+5.4%)	(+5.9%)
営業利益	304	320	350	380
（利益率）	(4.8%)	(5.0%)	(5.1%)	(5.3%)
経常利益	315	330	360	390
（利益率）	(5.0%)	(5.1%)	(5.3%)	(5.4%)
親会社株主に帰属する当期純利益	207	217	242	261
（利益率）	(3.3%)	(3.4%)	(3.6%)	(3.6%)
EPS（1株当たりの当期純利益）	159円	167円	187円	202円
ROE（株主資本利益率）	7.2%	7.1%	7.7%	7.9%

(単位：億円)

	実績		中期経営計画			
	2017年		2018年		2020年	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
	伸び率	利益率	伸び率	利益率	伸び率	利益率
コンシューマ	1,663	127	1,630	116	1,700	115
	-	(7.6%)	(▲2.0%)	(7.1%)	-	(6.8%)
エンタープライズ	1,771	79	1,830	85	2,200	100
	-	(4.5%)	(+3.3%)	(4.6%)	-	(4.5%)
エリア	2,573	112	2,610	132	2,800	140
	-	(4.4%)	(+1.4%)	(5.1%)	-	(5.0%)
プロフェッショナル	545	▲19	610	▲13	800	24
	-	-	(+11.9%)	-	-	(3.0%)
全社・消去	▲230	5	▲230	0	▲300	1
連結 計	6,322	304	6,450	320	7,200	380
	(+0.5%)	(4.8%)	(+2.0%)	(5.0%)	(+5.9%)	(5.3%)

成長領域へのウェイトシフト

(単位：億円)



中期経営計画

1 中計（2018-2020）策定の前提

2 新セグメント別主要戦略

3 構造改革について

コンシューマ セグメント

主要ビジネス領域の 収益力維持・向上

■ 魅力ある製品づくりのための製販連携強化

■ 販管費の低減・業務プロセスの見直し

成長領域の拡大

■ ミラーレス一眼のシェアNo.1/エントリー層の拡大

■ ビジネスインクジェットプリンター・レーザープリンター等
SOHO市場向け商品・サービスの強化

■ EC（eコマース）ビジネスの強化

エンタープライズ セグメント

ITソリューション ビジネスの拡大

- ビジネス機器の販売から、ソリューションビジネスを主体としたスタイルへと変えることで、ITSビジネスの拡大につなげる
- SIサービスの受託型から提案・価値提供型ソリューションへの転換

お客さまとの 関係強化

- 当社の強みである顧客基盤を、CSを高めることでさらに強固にし、セグメント・会社を越えたグループ内の共有財産としていく

高付加価値ビジネスの 創造と利益率の向上

- 市場ニーズにマッチした付加価値の高いビジネスを創出と、利益率の向上を図る

ソリューションの横展開 による売上拡大

- 業種別ソリューションの横展開を徹底し、売上の拡大を図るとともに、生産性の向上につなげる

高い付加価値と生産性を両立したビジネスモデルの創出

業務特化型

サービス提供型

クラウドシフト

SI事業

(スクラッチ開発 / SICOA / ITインフラ)

高いシステム開発力・技術力とSIerとしての知見
高性能なデータセンターとクラウド専任体制

業種別
ソリューションシフト

ドキュメント
ソリューション事業

(デバイス+ソフト+開発)

優良な顧客層と商社としての高い営業力
業種別SS※による高い業務課題解決力

※SS:ソリューションスペシャリスト

エリア セグメント

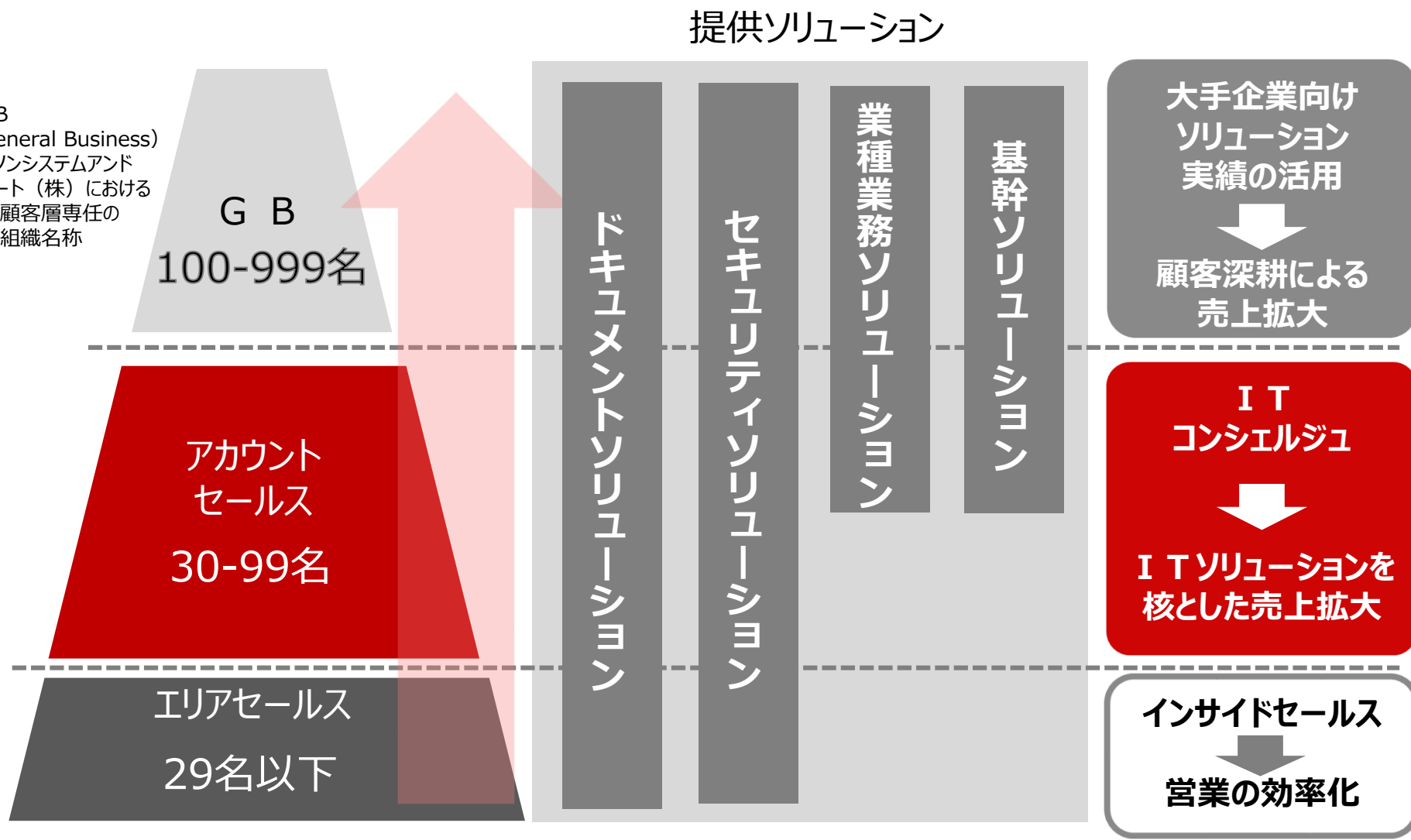
エリアマーケティングと ソリューションビジネス による販売強化

- 直販（キヤノンシステムアンドサポート）とパートナーが一体となった、地域ごとのマーケティング活動の深化と、顧客層別販売戦略の立案・実行
- セキュリティおよびクラウド等を活用したITソリューション事業の強化

営業効率の向上 による利益率の向上

- 非対面営業の拡大などによる、営業効率の向上
- 中堅層顧客の開拓のためのリソースシフト

* GB
(General Business)
キヤノンシステムアンド
サポート(株)における
中堅顧客層専任の
販売組織名称



キヤノンシステムアンドサポートで培ったビジネスモデルを順次パートナーへ展開

プロフェッショナル セグメント

プロダクションプリンティング

■ カット紙

- ・商業印刷における販売体制の強化・ソリューションビジネスの拡大。
- ・オフィス内製化、CRD（企業内集中印刷）ビジネスの拡大。
- ・基幹プリントにおける他社機のリプレイス促進。

■ 連帳

- ・日本市場にマッチした製品の投入。
- ・商業印刷各市場（マニュアル・カタログ・新聞・サイン&ディスプレイ、シール・ラベル、ダイレクトメール）への展開加速。産業印刷分野（バナー広告・壁紙・ラベルなど）への本格参入。
- ・商業印刷機の体験施設Customer Experience Center Tokyoの積極活用による提案力の強化。

産業

■ 国内半導体メーカー向けに、海外製造装置を拡販。

⇒Evatec社製成膜装置の拡販

⇒Mattson社製ランプアニール装置の導入

ヘルスケア

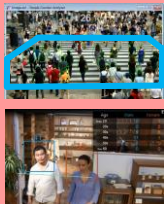
■ 医画像：キヤノンメディカルシステムズとの協業スキーム構築による事業展開。

■ OCT Angiography（光干渉断層血管撮影）の拡大。

■ 医療IT：キヤノンメディカルシステムズと連携した医療IT事業の拡大。

映像基盤 S I 領域への案件拡大による事業規模の拡大

画像解析拡張



- 人数カウント
- 属性推定
- 顔認証

I o T デバイス接続



音響機器・センサー

映像管理基盤



XProtect®

Canon



AXIS
COMMUNICATIONS

マルチベンダーカメラ

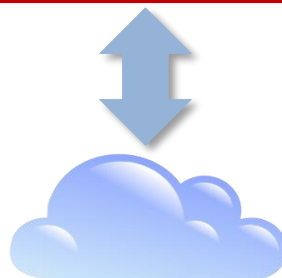


POSシステム



管制システム

I T システム連携



クラウド連携

カメラ機能拡張

一般的な
録画システム

グループITソリューション

セグメント別ITSビジネスの概要と重要テーマ

		エンタープライズ (大手)	エリア (中堅・小規模)	プロフェッショナル
クロス インダストリー ソリューション	セキュリティ ソリューション	データセンター ・システム基盤	クラウド型 セキュリティ ソリューション	ネットワークカメラ 映像監視基盤
	ドキュメント ソリューション	全社文書管理 ワークフロー基盤	クラウド型 文書管理	印刷物電子 入稿システム
独自領域 ソリューション		業種別SI	業務パッケージソフト	映像ソリューション
		エンベデッド (車載ソフト)	中小企業向け IT支援クラウドサービス	医療IT (MIP)
IT プロダクト		PC・ネットワーク機器・サーバー・セキュリティソフト		

これまでの収益モデル

MFP+保守サービス

LBP+トナーカートリッジ

**インクジェットプリンター
+インクカートリッジ**

+

これから伸ばす収益モデル

IT保守サービス

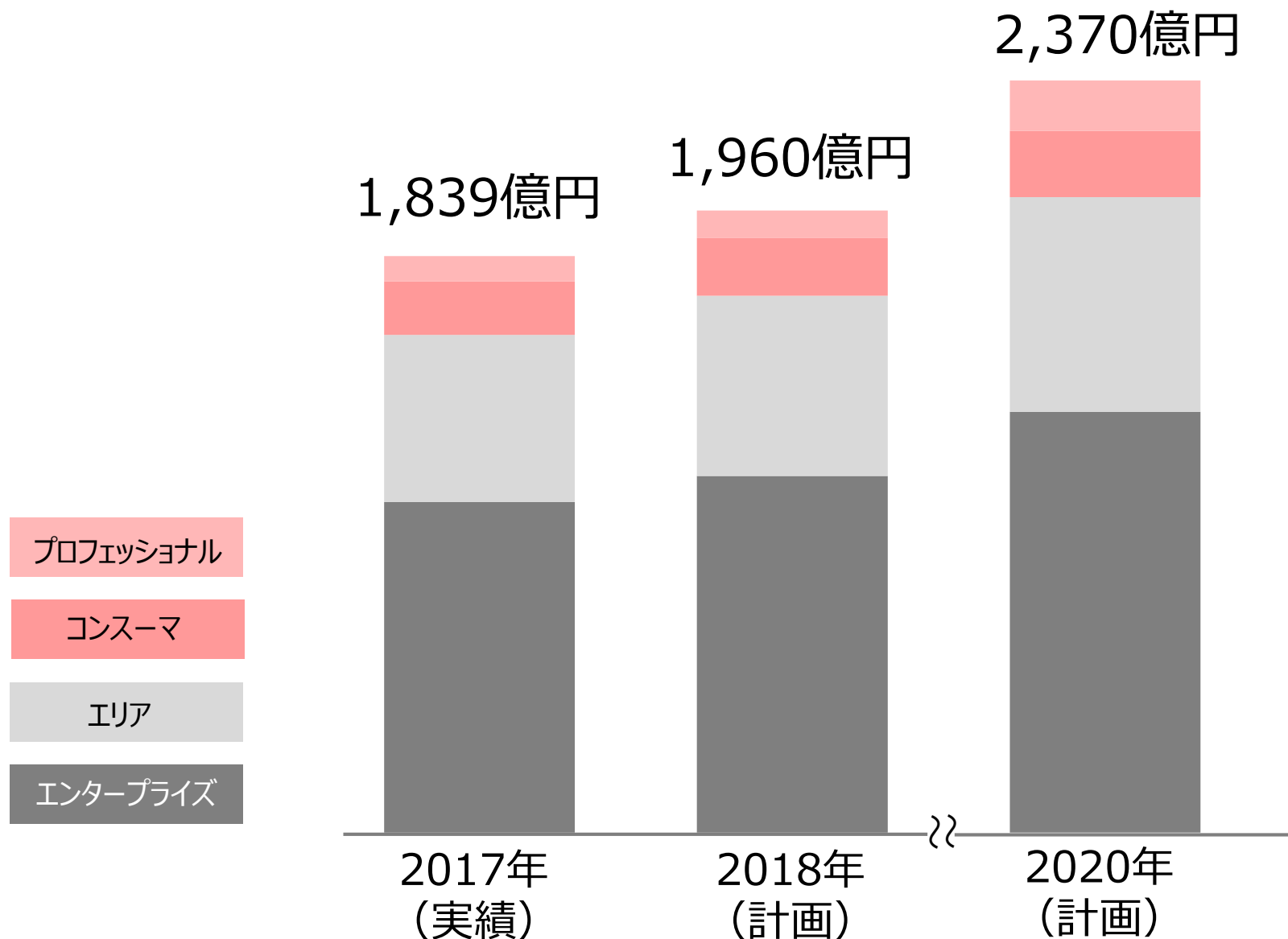
クラウドサービス

データセンターサービス

セキュリティ

⋮

ITソリューション技術をベースに
ストックビジネスの強化と創出を図る



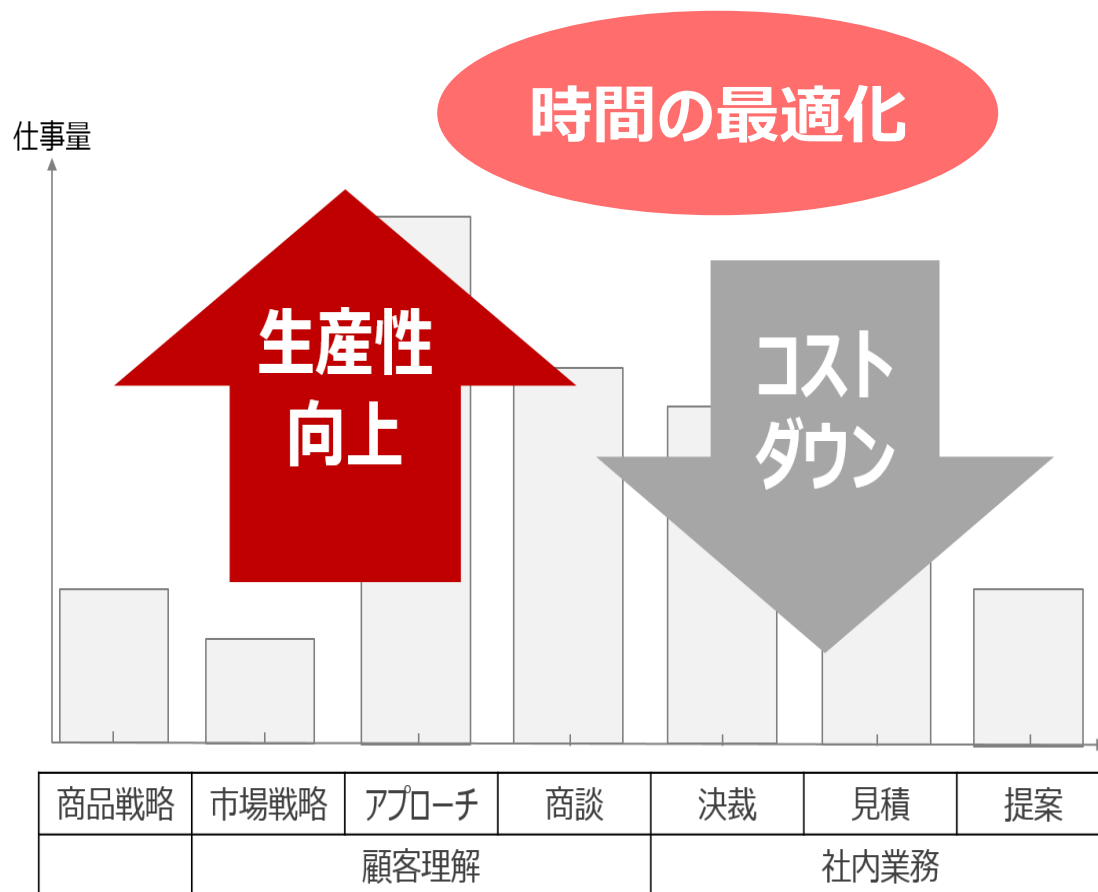
1 中計（2018-2020）策定の前提

2 新セグメント別主要戦略

3 構造改革について

2017年-2019年 ビジネスプロセスの抜本的シンプル化

- **全事業の業務分析**
 - ・プロセスの可視化
 - ・コストの可視化
- **ビジネスプロセスの再設計**
 - ・プロセス規定の見直し
 - ・顧客探求時間の創出
 - ・業務処理時間の短縮



販管費率 2017年：30.6% → 2020年：28.5%

■ **2018～2020年の主な取り組み内容**

- ✓ グループ全社の業務プロセスの抜本的な見直し
- ✓ グループ内に分散しているコールセンターの統廃合
- ✓ アフターサービス業務のグループ最適体制の構築
- ✓ 要員構造改革

■ **主要経費の削減**

	削減方針
物流費	出荷量増、値上げ要請等により増加傾向にある中で、倉庫の効率運営等により削減
拠点費用	エリア拠点及びサービスセンターの統廃合による削減
広告宣伝費	デジタルシフトによる最適配分で、より効率の良い広告宣伝費の使い方へのシフト

Appendix



キヤノンMJは、「経営理念・方針」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」といった項目で高評価をいただき、今回初めて「健康経営銘柄」に選定されました。

Canon

キヤノンマーケティングジャパングループ

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、発表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きください。