

キヤノンマーケティングジャパングループ
中期経営計画
(2015年～2017年)

2015年1月28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
川崎 正己

目次

- 2014年の振り返り
- 2017年のあるべき姿
- 業績目標（グループ連結・セグメント別）
- あるべき姿実現に向けた全体戦略・成長シナリオ
- 各セグメントの成長戦略
 - ◆ ビジネスソリューション
 - ◆ ITソリューション
 - ◆ イメージングシステム
 - ◆ 産業・医療
- 業績目標達成のための投資方針
- 資本政策・株主還元の方針

2014年を振り返って

金額単位：億円

| | 2013年 | | 2014年 | |
|---------------|------------------|------|------------------|------|
| | | 率 | | 率 |
| 売上高 (増減率) | 6,572 (-0.3%) | | 6,594 (+0.3%) | |
| 営業利益 (増減率) | 170 (+1.3%) | 2.6% | 251 (+47.5%) | 3.8% |
| 経常利益 (増減率) | 182 (+0.6%) | 2.8% | 266 (+45.8%) | 4.0% |
| 純利益 (増減率) | 102 (-3.9%) | 1.5% | 160 (+57.7%) | 2.4% |

| 主要指標 | 2014年実績 |
|------------------|---------|
| Beyond CANON売上比率 | 33% |
| Beyond JAPAN売上比率 | 4% |
| サービス事業売上比率 | 40% |

※Beyond CANON：キヤノン製品に係わるハード・消耗品・保守サービスを除く、外部仕入商品・独自サービスの売上
 Beyond JAPAN：海外売上並びに独占販売権をもつ輸入商品の国内売上
 サービス事業売上：ソフトウェア、保守、システム開発・運用、ユースウェア等の売上

2014年の主な成果

➤ **キヤノン既存領域**

- ◆ カメラ・プリンターのシェアNo.1の実現
 - レンズ交換式カメラ、コンパクトカメラ、インクジェットプリンター、LBP（23年連続）

➤ **キヤノン新規領域**

- ◆ NVS事業の拡大（対前年プラス62.6%）
- ◆ ライトプロダクション製品の拡販によるプロダクションプリンティング事業の伸長（対前年プラス2.9%）

➤ **キヤノンMJ独自領域**

- ◆ ITセグメントの事業拡大（対前年プラス4.5%）
- ◆ キヤノンシステムアンドサポートを中心としたビジネスソリューション領域のITソリューションビジネスの成長（対前年プラス6.3%）
- ◆ 3D関連事業の拡大
 - M&Aの実行（3D CAD エーアンドエー、3D医療画像 AZE）
 - 3Dプリンター・MRシステムの拡販
- ◆ 医療画像ITソリューション（MedicalImagePlace）のサービスイン

独自の新たな付加価値を提供し続ける 「サービス創造企業グループ」

- 価値創造型商社へと進化し、社会課題を捉えたソリューションを提供している
- 成長戦略を支える人材の強化・育成が進んでいる
- 収益構造改革の継続により、利益体質が更に強化されている

あるべき姿実現に向けた6つの方針

キヤノン事業の国内市場圧倒的No.1確立

既存事業領域における生産性と付加価値の向上

グループシナジーの最大化

キヤノン新規注力事業の強化・拡充

グループの総力を結集した独自領域拡大
スピード感のある事業創造・新規商材調達

全事業領域における“Beyond JAPAN”の推進

業績目標（グループ連結）

（単位：億円）

| | 2014年 実績 | 2015年 目標 | 2016年 目標 | 2017年 目標 |
|----------|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高 | 6,594 | 6,810 | 7,090 | 7,410 |
| 売上高成長率 | +0.3% | +3.3% | +4.1% | +4.5% |
| | 14年-17年平均成長率 +4.0% | | | |
| 営業利益 | 251 | 260 | 330 | 370 |
| 売上高営業利益率 | 3.8% | 3.8% | 4.7% | 5.0% |
| 経常利益 | 266 | 272 | 342 | 382 |
| 純利益 | 160 | 169 | 216 | 242 |
| ROE | 6.1% | 6.2% | 7.5% | 8.0% |
| 一株当たり純利益 | 124 | 130 | 167 | 186 |

※2015年以降の1株当たり純利益は、2014年の期末株式数により算出しております。

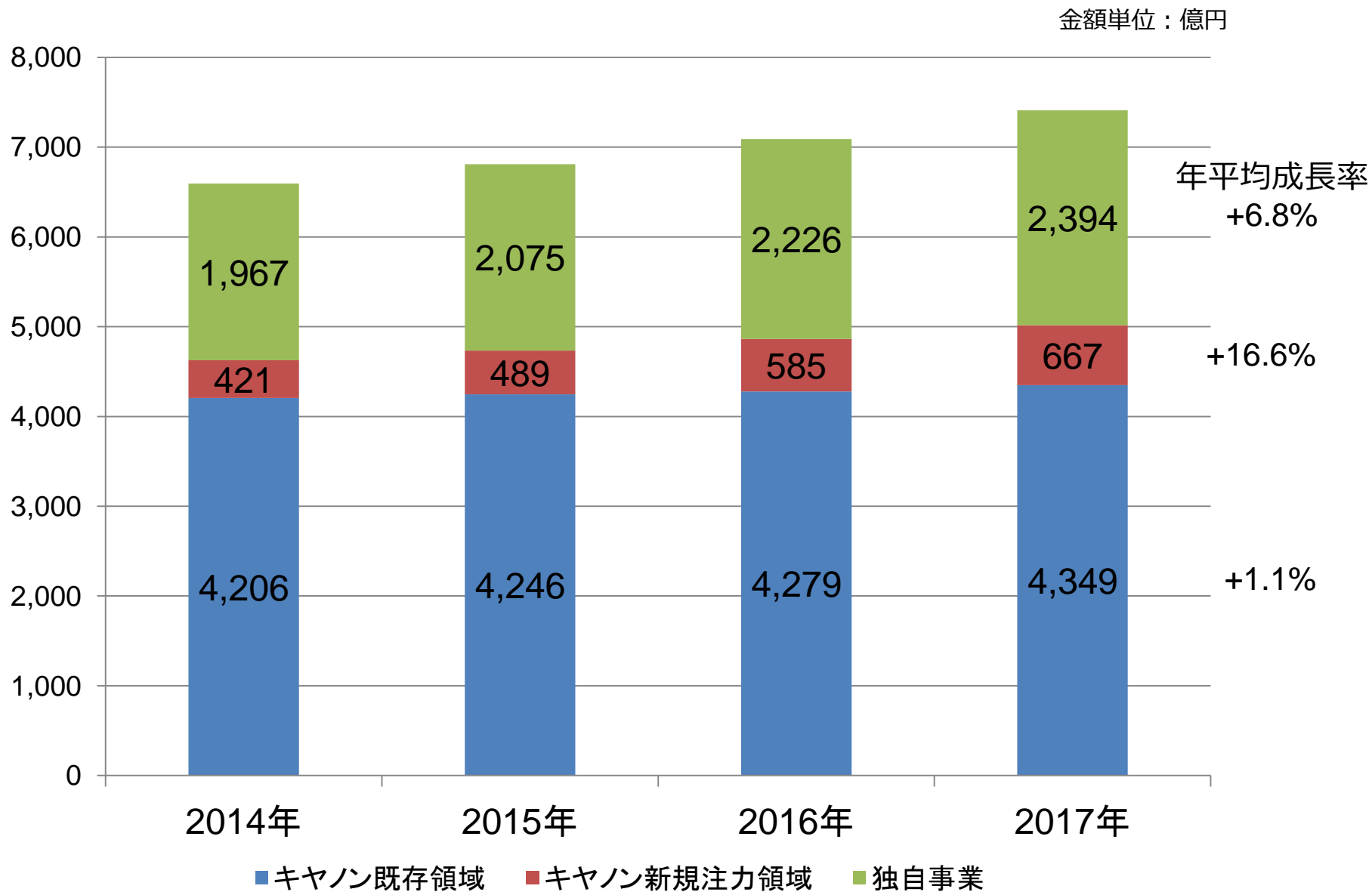
業績目標（セグメント別）

金額単位：億円

| | 2014年実績 | | 2015年目標 | | 2016年目標 | | 2017年目標 | | 平均成長率 2014~2017 |
|-----------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|--------------------|
| | 売上 | 営業利益 | 売上 | 営業利益 | 売上 | 営業利益 | 売上 | 営業利益 | |
| ビジネス ソリューション | 3,302 | 82 | 3,400 | 87 | 3,514 | 125 | 3,620 | 135 | +3.1% |
| | +0.9% | 2.5% | +3.0% | 2.6% | +3.4% | 3.6% | +3.0% | 3.7% | |
| I T ソリューション | 1,488 | 32 | 1,517 | 42 | 1,595 | 64 | 1,736 | 84 | +5.3% |
| | +4.5% | 2.1% | +2.0% | 2.8% | +5.1% | 4.0% | +8.8% | 4.8% | |
| イメージング システム | 1,854 | 143 | 1,888 | 132 | 1,950 | 127 | 2,000 | 130 | +2.6% |
| | -3.3% | 7.7% | +1.8% | 7.0% | +3.3% | 6.5% | +2.6% | 6.5% | |
| 産業・医療 | 280 | -10 | 315 | -5 | 378 | 10 | 424 | 17 | +14.8% |
| | +7.3% | - | +12.4% | - | +20.1% | 2.6% | +12.1% | 4.0% | |
| その他・消去 | -330 | 4 | -310 | 4 | -347 | 4 | -370 | 4 | |
| グループ 連結 | 6,594 | 251 | 6,810 | 260 | 7,090 | 330 | 7,410 | 370 | +4.0% |
| | +0.3% | 3.8% | +3.3% | 3.8% | +4.1% | 4.7% | +4.5% | 5.0% | |

※各セグメントの下段 売上：対前年伸び率、営業利益：利益率

成長のシナリオ（売上高推移）



各セグメントの成長戦略

ビジネスソリューション

ビジネスソリューション 成長のシナリオ

目標：2017年売上3,620億円・営業利益135億円

| カテゴリー | 年平均成長率 (2014-2017) | 含まれる事業 |
|----------------|-----------------------|-------------------|
| 独自事業 | +6% | ITソリューション |
| | | ドキュメントソリューション |
| | | サポート |
| キヤノン 新規注力領域 | +15% | プロダクションプリンティング |
| | | ネットワークカメラ・プロジェクター |
| キヤノン 既存領域 | +0.2% | MFP（保守含む） |
| | | LBP（カートリッジ・保守含む） |

ビジネスソリューション 成長戦略

1 ビジネススタイルの変革によるMFPシェア拡大・収益性向上

2 特定業務プリンティングにおける
LBPシェアの拡大・No.1の維持

3 CRD・データプリントサービスおよび商業印刷市場での
競争優位確立とMDS事業の拡大

4 ソリューションビジネスの強化・拡充

5 ネットワークカメラの
新たなアプリケーション分野での事業拡大

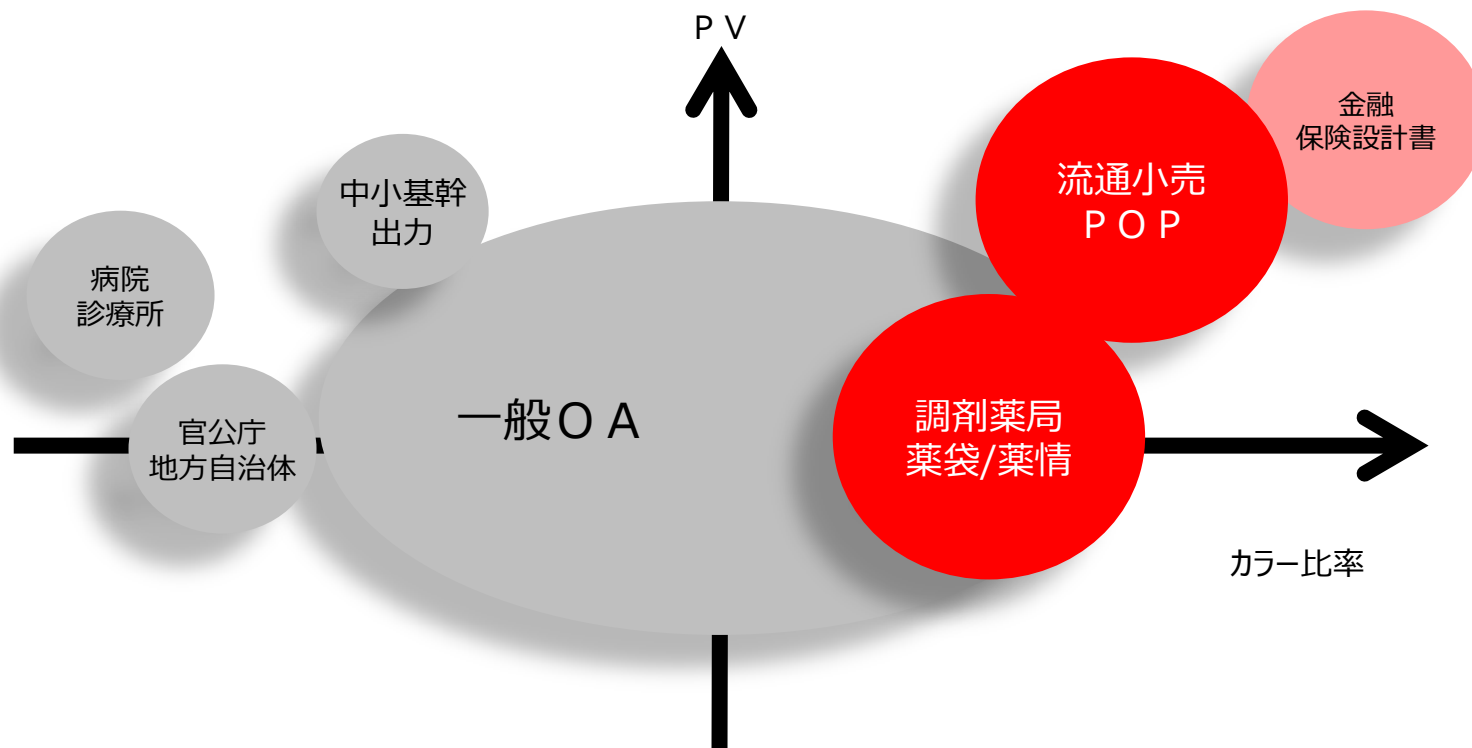
6 プロジェクターの
新たなアプリケーション分野での事業拡大

MFP事業戦略

| | |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 販売改革 | <ol style="list-style-type: none">1. 大手企業を中心とした戦略的業種ターゲット展開2. 中堅企業の全国都市部への販売力強化3. 中小企業に対する低P V機・キット機の効率的な拡販体制の確立 |
| サービス改革 | <ol style="list-style-type: none">1. サービス部門のグループ一元化の推進2. サービス生産性の向上3. 成長分野へのサービス要員のシフト4. 新たなサービス収益・バリューアドサービスの拡大 |
| 業務改革 | <ol style="list-style-type: none">1. B P Rの推進（契約関連業務・物流業務）2. コールセンター業務の統合 |

LBP事業戦略

顧客ターゲティングによる深耕セールス体制の構築
デバイス + 業種アプリ連携機能の継続的投入



プロダクションプリンティング事業戦略

ライトプロダクション機・連帳機のラインアップ拡充による
CRD※・データプリントサービス領域のシェア拡大

※CRD : Central Reprographics Department 「企業内集中印刷」

オセ社IJ製品による商業印刷市場への本格参入
印刷会社に加えて新聞社等新たな顧客層の開拓



パッケージ市場への新規参入

PPS事業 2017年売上目標 480億円

ソリューション事業戦略

ドキュメントを中心とした独自クラウドサービスの強化による 大手企業向けソリューション事業の拡大

- 入出力・文書管理基盤などの共通ソリューションの拡充
- Salesforce社との連携強化によるライセンス・開発ビジネスの拡大
- ホスティングサービスを中心としたデータセンタービジネスの推進

新たな業種・業務領域へのソリューション展開

- 3Dソリューションを核にした技術分野（図面管理、出図）への展開
- 医療、介護、農業、インフラ、建設、不動産、マイナンバービジネス

キヤノンシステムアンドサポートを中核とした 中小企業向けITソリューション事業の拡大

- セキュリティ強化・コミュニケーション向上を実現するHOMEの拡販
- 業種・業務別ソリューションの強化、導入・保守サービスの拡大
- 新たなストックビジネスへの挑戦

ネットワークカメラ事業戦略

- ◆ リスク対策のための防犯・監視の用途拡大
マーケティング活用・業務プロセス改善用途の拡がり

伸長している分野・導入事例

- フードディフェンス（飲食関連製造・包装ラインの監視）
- 商店街・ショッピングモールの防犯監視
- 店舗でのストアマネジメント
- 介護施設での防犯・安全管理（徘徊監視）
- 病院での業務プロセス改善

専任営業体制強化

マルチデバイス対応・画像解析などのクラウドビジネス展開

アライアンス推進によるソリューション力強化

プロジェクター事業戦略

- ◆ オフィス用途から教育・デジタルサイネージなど様々なジャンルでの活用の拡がりによる事業機会拡大

導入事例

- ▶ 全国店舗展開している自動車販売ショールームでの店舗外への映像広告用デジタルサイネージ
- ▶ 複合商業施設クリスマスイベントのイルミネーション・マッピングショー



ITソリューション

ITソリューション 成長シナリオ

目標：2017年売上1,736億・営業利益84億円

| カテゴリー | 年平均成長率 (2014-2017) | 含まれる事業 |
|----------------|-----------------------|-------------|
| 独自事業 | +6% | SIサービス |
| | +12% | ITインフラ・サービス |
| | +8% | エンベデッド |
| | -0.4% | プロダクト |
| キヤノン 新規注力領域 | +45% | M R ※ |

※ M R・・・複合現実感を映し出す技術 (Mixed Reality)

ITソリューション 成長戦略

1 事業構造改革による効率化・サービス事業へのシフト

2 業種の強みと得意分野のソリューションを軸にした
SIサービスの事業拡大

3 西東京データセンターの早期フル稼働と
システム運用サービスの拡大

4 自社パッケージ商品強化・独占販売権を持つ
外部の有力商材発掘によるプロダクト事業の拡大

5 自動車業界を始めとしたエンベデッドビジネスの拡大

6 MATを中核としたASEAN域内の事業体制強化

7 新規事業の立ち上げ加速

西東京データセンターの早期フル稼働と システム運用サービスの拡大

◆ 高付加価値DCを中核としたサービス事業展開によるストックビジネスの拡大

ファシリティ

コロケーション

ハウジング

運用・監視

監視サービス

運用サービス

サービス

プライベートクラウド

SIサービス

NWサービス

西東京データセンター



ITソリューション 成長戦略

1 事業構造改革による効率化・サービス事業へのシフト

2 業種の強みと得意分野のソリューションを軸にした
SIサービスの事業拡大

3 西東京データセンターの早期フル稼働と
システム運用サービスの拡大

4 自社パッケージ商品強化・独占販売権を持つ
外部の有力商材発掘によるプロダクト事業の拡大

5 自動車業界を始めとしたエンベデッドビジネスの拡大

6 MATを中核としたASEAN域内の事業体制強化

7 新規事業の立ち上げ加速

ITSグローバルビジネス売上目標※：2017年260億円

- ◆ ITインフラ・サービスを中心としたビジネスからアプリケーションを含めたソリューションビジネスへのシフト
- ◆ 各商圏の特徴に合わせたビジネス展開とM&Aの検討
- ◆ 国内ソリューション（セキュリティー、MR、ネットワーク関連等）の海外展開

※ ITSグローバルビジネス売上には独占販売権を持つ海外製品の国内販売を含みます。

3D関連ビジネスの売上目標：2017年150億円

| カテゴリー | 2014年～2017年までの 平均成長率 |
|-------------|-------------------------|
| MR | +45% |
| 3D CAD | +14% |
| 3Dプリンター | +52% |
| 医療3Dソリューション | +93% |
| 3D関連ビジネス計 | +31% |

- ◆ グループ内 3D商材の連携強化
- ◆ ものづくり・医療分野への本格展開

グループITソリューション力強化

単位：億円

| | 14年実績 | 17年目標 |
|------------------------|-------|-------|
| グループ全体のITS売上 | 1,749 | 2,065 |
| ITSセグメント以外のセグメントのITS売上 | 584 | 691 |
| ITSセグメント売上 | 1,488 | 1,736 |
| セグメント間売上（消去） | -323 | -362 |

イメージングシステム

イメージングシステム 成長シナリオ

目標：2017年売上2,000億円・営業利益130億円

| カテゴリー | 年平均成長率 (2014-2017) | 含まれる事業 |
|----------------|-----------------------|----------------------------|
| 独自事業 | +21% | 額装写真レンタル(シャトルフォト) |
| | | フォト関連オンラインサービス (ウイズフォト) |
| | | I Tプロダクト |
| キヤノン 新規注力領域 | +19% | 業務用映像機器 |
| | | 業務用フォトプリンター (ドリームラボ) |
| キヤノン 既存領域 | +2% | レンズ交換式カメラ |
| | | コンパクトカメラ |
| | | デジタルビデオカメラ |
| | | インクジェットプリンター |
| | | その他コンシューマー機器 |

イメージングシステム 成長戦略

1

レンズ交換式カメラ全ジャンルにおけるシェアNo.1

2

プレミアム機を中核としたフルラインアップ戦略による
コンパクトデジタルカメラの圧倒的シェアNo.1

3

インクジェットプリンターのP V 拡大

4

4K/オーバー4K 商材・S I 対応力強化による
業務用映像機器の拡大

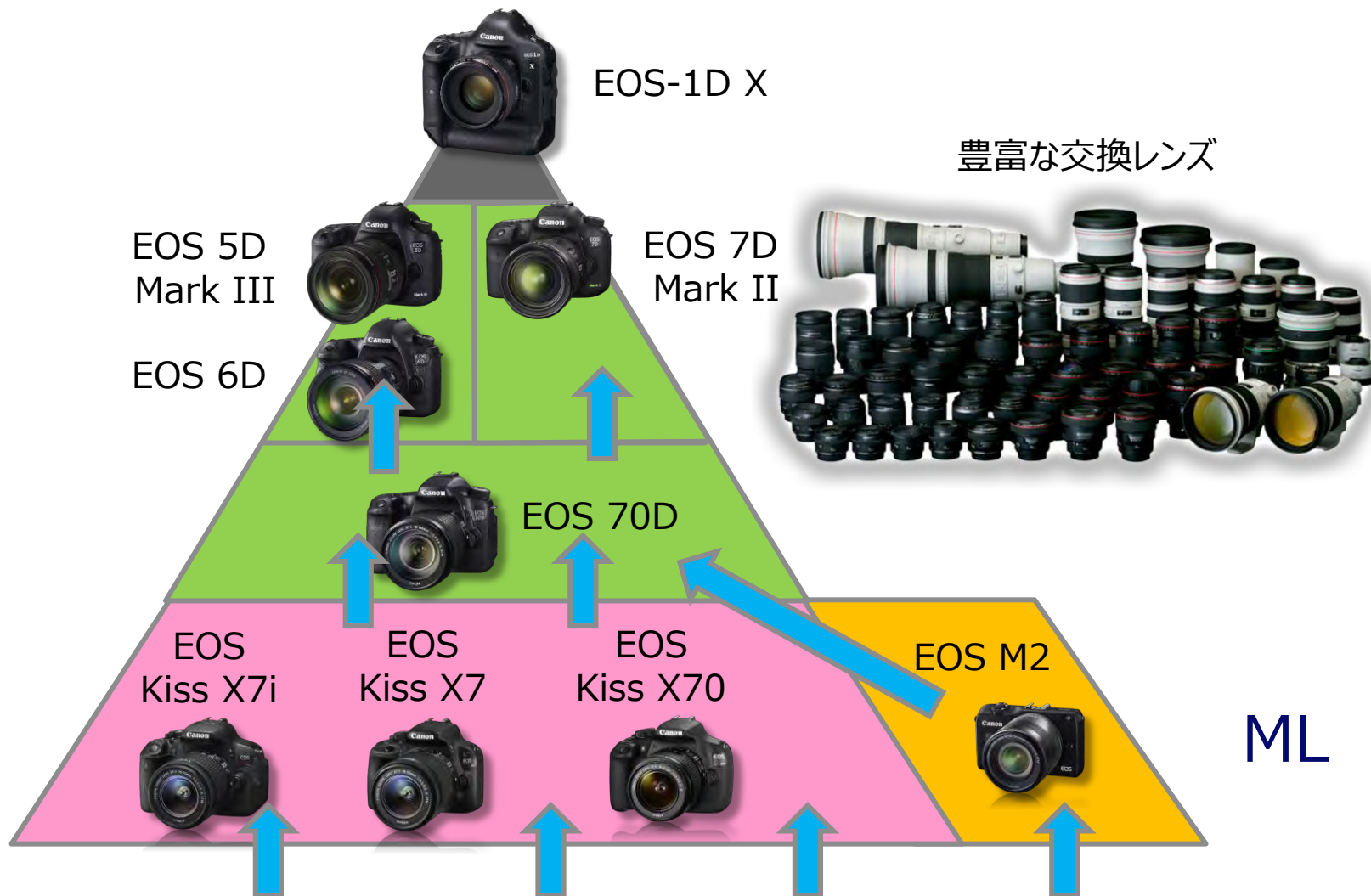
5

C R M の拡充・デジタルマーケティングの推進

Pro.

Middle

Entry



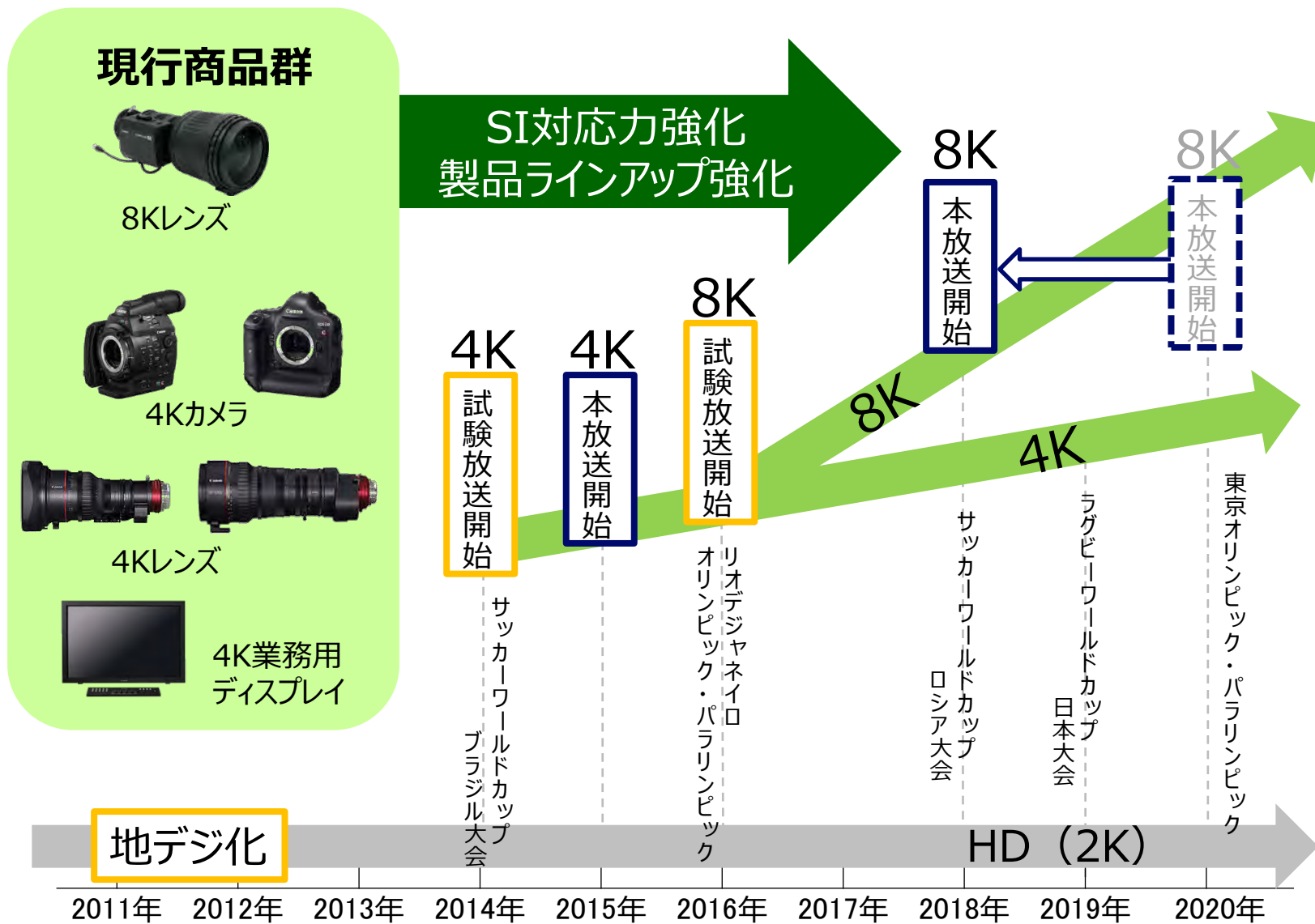
ユーザー視点による商品ラインアップ強化により
ステップアップを強力に促進

インクジェットプリンターのP V拡大

- ◆ スマホプリントによる新規印刷需要の創出
- ◆ プロフェッショナル向け商品力強化
- ◆ レーザプリンターと合せたフルラインアップによるS O H O向けプリンターシェア拡大



4K・OVER4K商材・S I 対応力強化による 業務用映像機器の拡大



地デジ化

次世代（4K・8K）放送の普及加速に伴いビジネスチャンスが拡大

産業・医療

産業機器 成長のシナリオ

新規事業拡大を図りながらも黒字化を必達

| カテゴリー | 年平均成長率 (2014-2017) | 含まれる事業 |
|----------------|-----------------------|--------------------|
| 独自事業 | +22% | 検査・計測 |
| | | プロセス装置 |
| | | フィールドエンジニア |
| | | 新規商材 |
| キヤノン 新規注力領域 | +148% | 産業用カメラ・マシンビジョン・AGV |
| キヤノン 既存領域 | +7% | コンポーネントビジネス |

1

新規取扱製品のラインアップ拡充と柱への成長
技術商社機能の拡充

2

マシンビジョン・産業用カメラ等
キヤノン注力事業の早期立ち上げ

3

キヤノンAT台湾による台湾市場の開拓

産業機器 取り扱い製品拡大ターゲット

| 市場 | | 領域 | アプリケーション/商品 | 既存取り扱いメーカー | 新規取り扱いメーカー |
|--------|--------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 既存事業領域 | メイン半導体 | ウエハ | ランブアニール、欠陥計測 | Mattson、Raytex | |
| | | DRAM・NAND・フラッシュメモリ・ロジックIC・CMOSイメージセンサー | ランブアニール、アッシング、エッチング、欠陥計測、質量測定、膜厚測定、ダイシング、表面形状 他 | Mattson、Raytex、Metryx、Camtek、RAVE、JVS、EUV tech.、ZYGO | PlasmaTherm |
| | | 消耗品（フィルター） | ケミカルフィルター | KAEL | |
| | 半導体周辺 | MEMS、LED、電源IC 他 | アッシング、エッチング、欠陥計測、形状測定、スパッタリング、クリーニング 他 | MAS、Camtek、Zygo、memsstar | Plasma Therm、Oerlikon、EcoSnow |
| | 非半導体 | 精密加工 | 精密センサー、ガルバノスキャナー 他 | キヤノン | |
| | | 精密計測 | 表面形状、表面粗さ 他 | Zygo | シュミット ※ |
| 新規参入領域 | 半導体周辺 | 液晶ドライバー | プローブカード ※ | | プロブエース |
| | 非半導体 | 生産革新 | 3Dプリンター マシンビジョン、産業用カメラ マルチワイヤーソー | - | 3D Systems、キヤノン、CMJ独自 |
| | | 前臨床（薬学） | 小動物PET/SPECT/CT/MRI | | TriFoil Imaging |

※台湾市場にて展開

医療 成長のシナリオ

新規事業拡大を図りながらも黒字化を必達

| カテゴリー | 年平均成長率 (2014-2017) | 含まれる事業 |
|-------------|-----------------------|--------------------------|
| 独自事業 | +11% | 外部調達モダリティ |
| | | PACS・医画像ソリューション |
| | | 眼科機器 |
| | | 感染管理 |
| | | 調剤 |
| | | ヘルスケア製品 |
| キヤン 新規領域 | - | 医療IT事業 |
| キヤン 既存領域 | +11% | C X D I |
| | | 無散瞳眼底カメラ・光干渉断層計 (OCT) |

医療 成長戦略

1

販売力の強化によるモダリティーの拡販

2

病院向けコンサルティング・ワンストップ型商社機能強化

3

医療画像ITソリューションの強化・拡充

4

独自事業の感染管理・調剤分野の積極拡大

5

海外展開強化

Medical Image Place

遠隔読影インフラサービス
(2014年よりサービスイン)

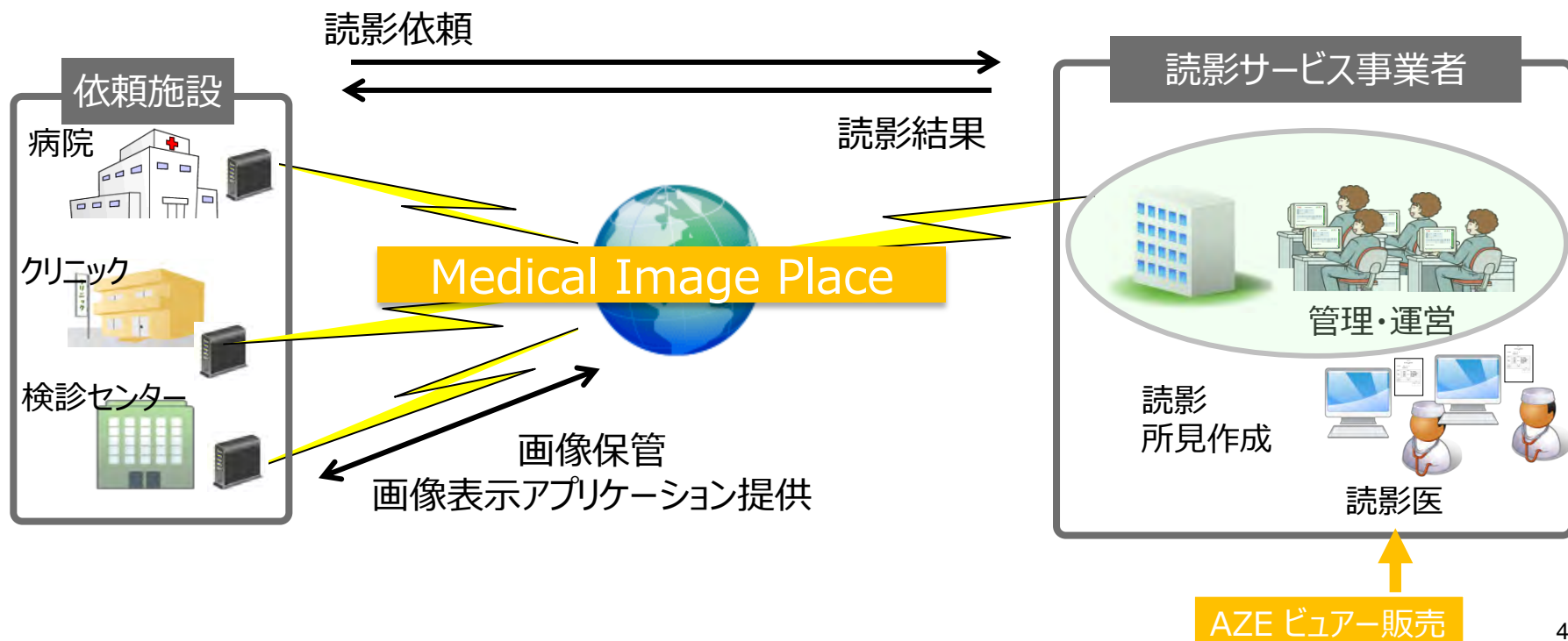
読影サービス事業者と依頼
施設を結ぶインフラを提供

医用画像外部保管サービス
(今後展開予定)

施設内で発生する画像データ
の保管庫を提供

医用画像システムサービス
(今後展開予定)

施設内で発生する画像の
保管と表示アプリケーションの
提供 (クラウドPACS)



業績目標達成のための投資

| | | 投資の内訳 | 3か年 累計投資額 |
|-------|-------------|------------------------------------------|------------------|
| 一般投資 | 主たる 投資項目 | MFPLレンタル資産 | 210億円 |
| | | 西東京データセンター追加投資 | 50億円 |
| | | 社内IT機器・ITシステム開発 | 90億円 |
| | トータル | | 約500億円 |
| 戦略的投資 | | M&A関連資金 ＜対象分野＞ ITソリューション・医療・ドキュメント | 約400億円 (準備資金) |

株主配当の方針

- 配当性向30%をベースに、中期利益見通しと投資計画・キャッシュフローを総合的に勘案した配当を実施する



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、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き下さい。実績・計画数値はすべて連結です。

※本資料では億円単位未満の端数は四捨五入しています。