

# **長期経営構想フェーズⅢ（2016年～2020年） 2016年～2018年中期経営計画**

**2016年1月27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**

# 長期経営構想フェーズⅢ（2016年～2020年）

# 2020年のグループミッション・ビジョン

## グループミッション

先進的な“イメージング & IT”ソリューションにより  
社会課題の解決に貢献する

## グループビジョン

お客さまを深く理解し、お客さまとともに発展する  
キヤノンマーケティングジャパングループ

# ミッション・ビジョン実現のイメージ

ミッション：社会課題の解決への貢献



ビジョン：お客さまを深く理解し、お客さまとともに発展

お客さまとともに成果を生み出す

“イメージング&IT”ソリューションの創造

**CANON**  
**グループ**

メーカー販社の強み

**Customer**

顧客基盤

**IT**

技術力

# お客さま中心の新たなフレームワークへ

現状

主要製品  
×  
チャネル



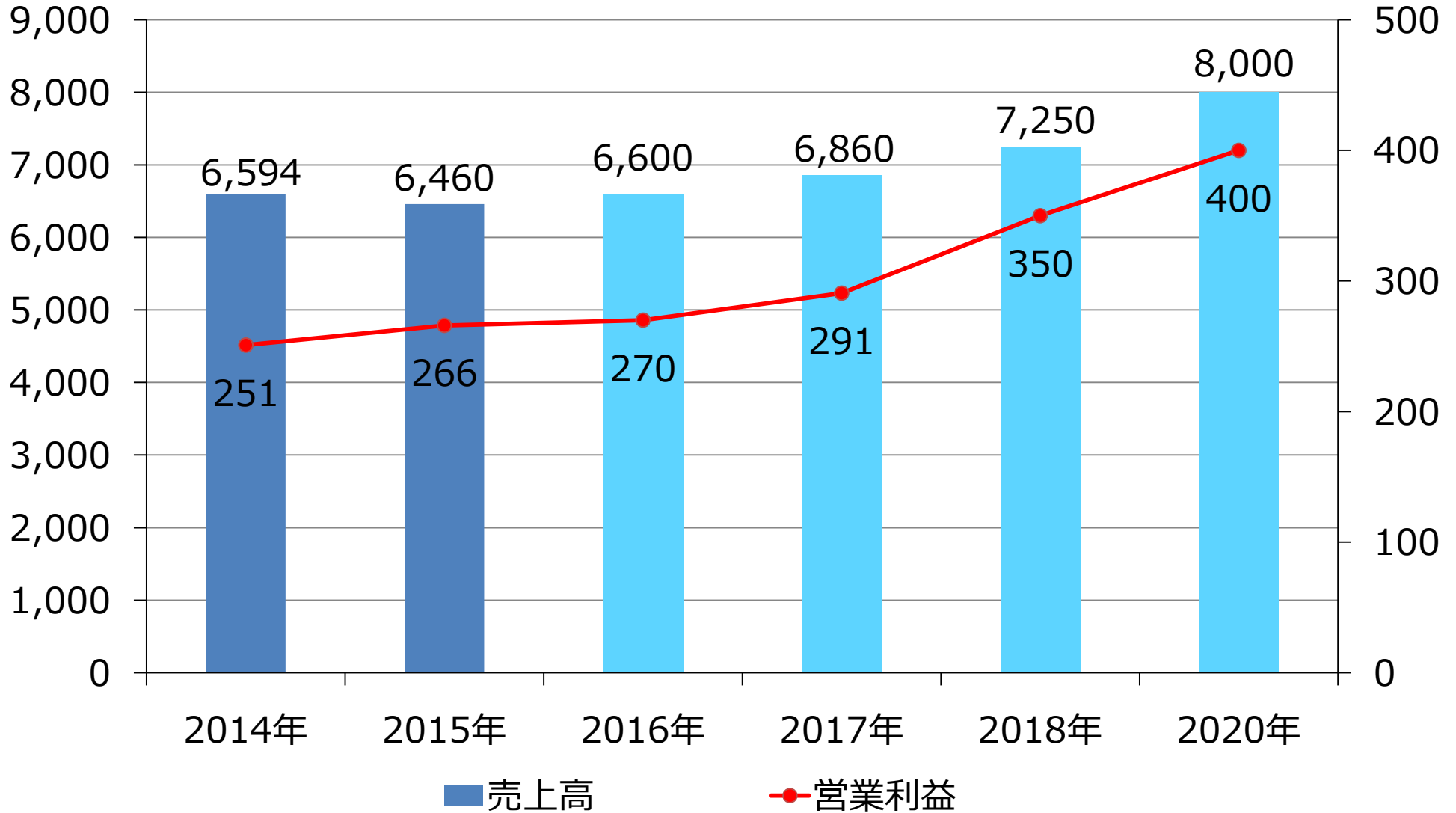
将来

市場・顧客  
×  
ソリューション



# グループ経営目標

金額単位：億円

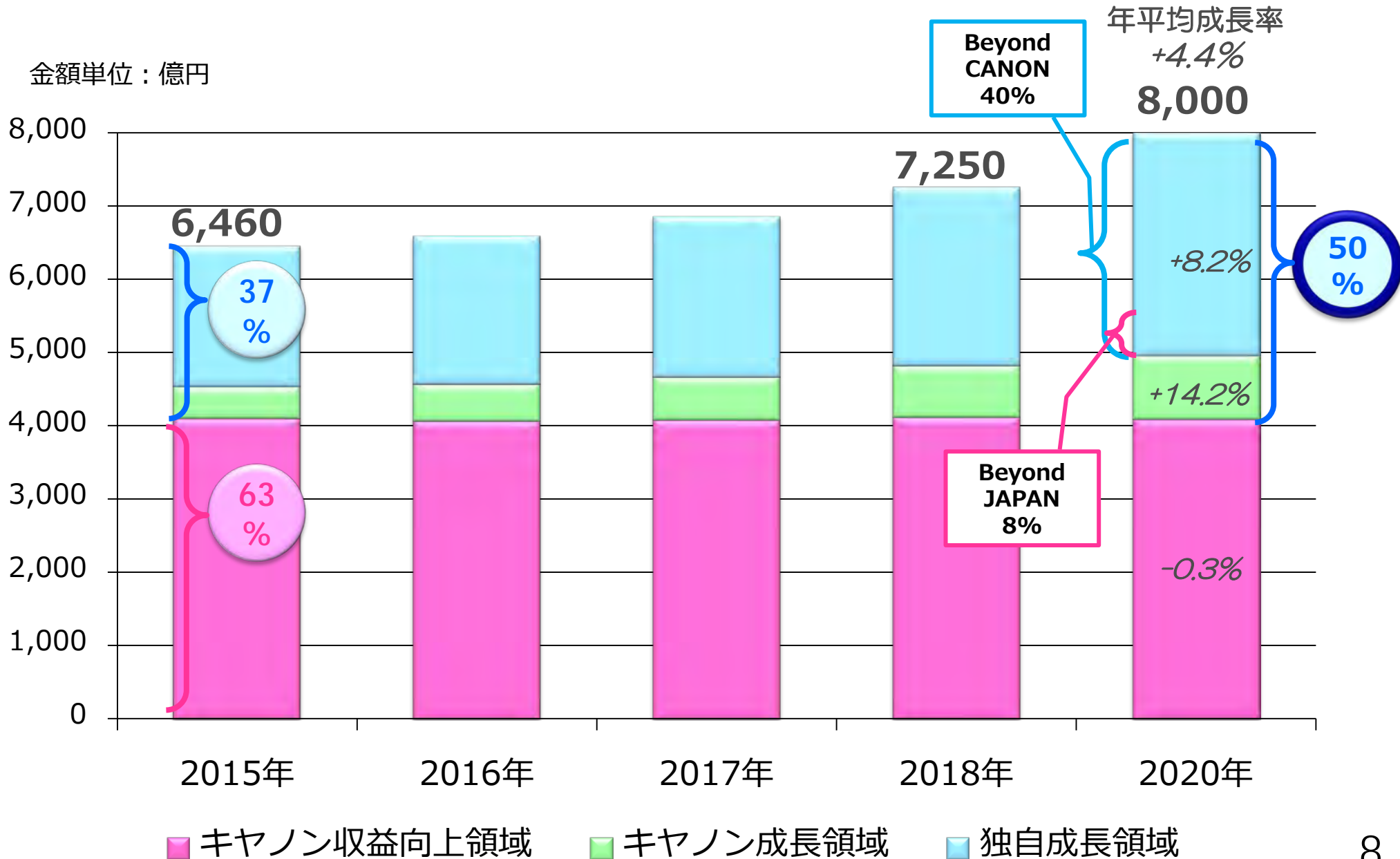


# 成長シナリオのカテゴリーと戦略概要

	戦略概要	主要な商品・サービス
キヤノン 収益向上 領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 主要商品シェアNo.1の実現・維持</li> <li>➢ 販売・サービス改革による生産性向上</li> </ul>	<p>MFP、LBP カメラ、インクジェットプリンター デジタルX線撮影機器（CXDI）</p>
キヤノン 成長領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ネットワークカメラ事業の拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>• アクシス・マイルストーン社との協業</li> <li>• ソリューション力強化</li> </ul> </li> <li>➢ プロダクションプリンティング事業の領域拡大               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 商業印刷の前後工程</li> <li>• パッケージ印刷・工業印刷分野</li> </ul> </li> </ul>	<p>ネットワークカメラ、プロジェクター プロダクションプリンティング ビジネスインクジェットプリンター 業務用映像機器、ドリームラボ マシンビジョン</p>
独自成長 領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全事業でのITソリューションの強化・拡充</li> <li>➢ 受託開発型からソリューション提案型Sierへの転換</li> <li>➢ クロスインダストリーソリューションの拡大 （セキュリティー・アウトソーシング等）</li> <li>➢ 産業機器の技術商社化</li> <li>➢ 医療事業のソリューション強化</li> </ul>	<p>ITソリューション 産業機器（半導体・非半導体） 医療ソリューション 感染管理・調剤機器</p>

# 重要管理指標① 成長領域へのウエイトシフト

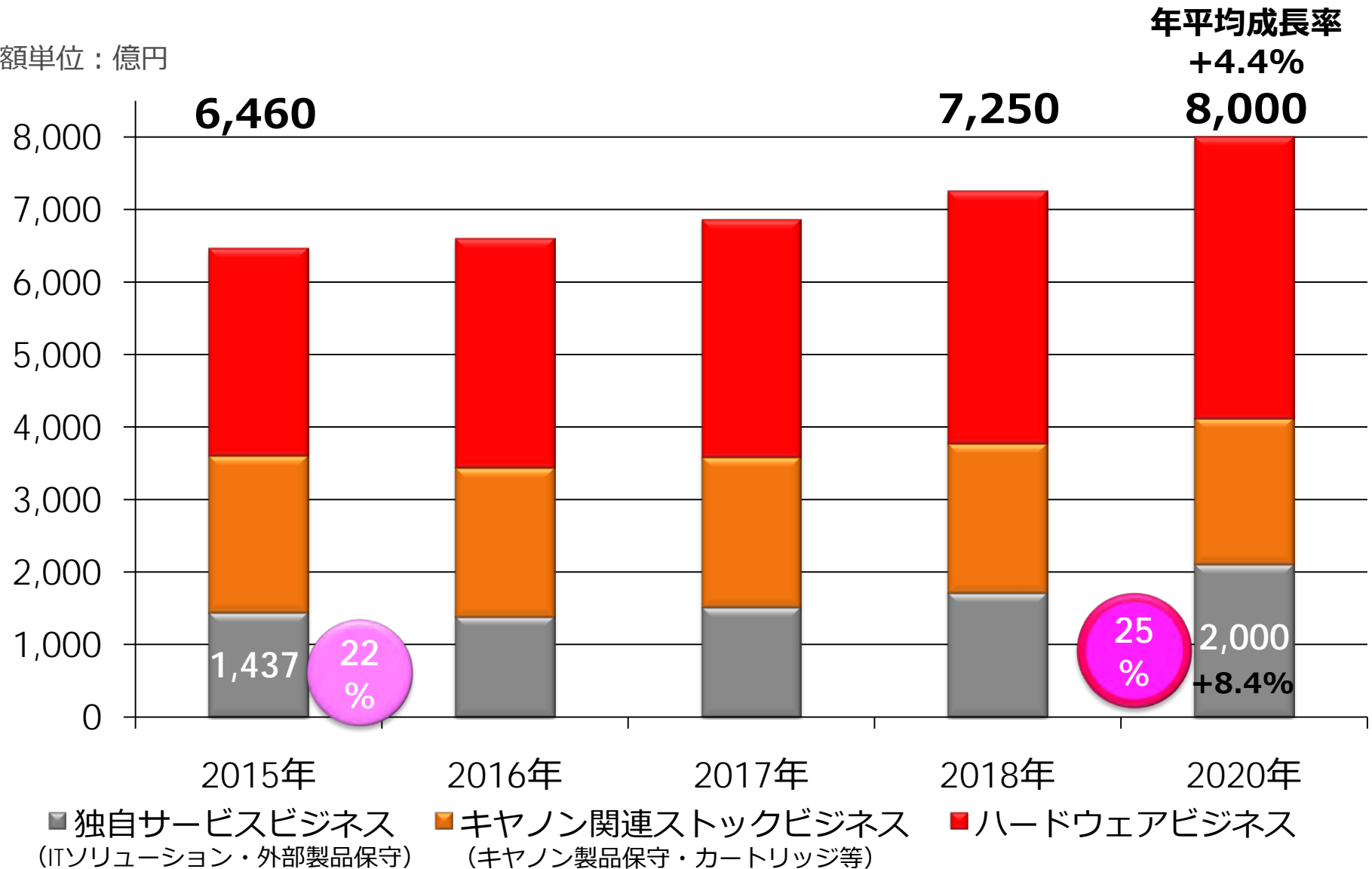
金額単位：億円





# 重要管理指標②新たなサービスビジネスの創造

金額単位：億円



# 6つの基本方針と重点戦略（1）

基本方針		重点戦略
1	お客さまの「真のパートナー」へ	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 大手企業の業種領域別ソリューション及び中小企業向けソリューションの拡充</li><li>➤ デジタルマーケティングによる顧客との関係性強化</li></ul>
2	キヤノン収益向上領域の高収益基盤の維持	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 主要商品シェアNo.1の実現・維持</li><li>➤ 販売スタイルの改革（CRM強化・EC推進）</li></ul>
3	キヤノン成長領域のコア事業化（ソリューション力強化と協業促進）	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ アクシス・マイルストーン社との協業によるネットワークカメラ事業の業容拡大</li><li>➤ 商業印刷の前後工程への事業領域拡大・パッケージ印刷・工業印刷分野への参入</li></ul>

# 6つの基本方針と重点戦略（2）

基本方針		重点戦略
4	グループ総力によるITソリューションビジネスの拡大（独自成長領域）	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ITをベースとする高付加価値ソリューション・サービスの全事業でのコアビジネス化</li><li>➤ 受託開発型からソリューション提案型Sierへの転換</li><li>➤ 自社パッケージ製品のクラウド化推進によるストック型ビジネスへの転換</li><li>➤ グループシナジーによるクロスインダストリーソリューションの拡大（セキュリティー・アウトソーシング等）</li><li>➤ 産業機器の技術商社化</li><li>➤ 医療事業のソリューション強化</li></ul>
5	事業構造変革・プロセス変革の強力な推進	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 既存ビジネスの抜本的なBPR推進とそれを踏まえた次世代ITシステムの構築</li><li>➤ 新たなビジネスフレームワークへの変革に適合したコスト構造の抜本改革</li></ul>
6	社員が生き活きと輝く企業グループへ	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ お客様の業務に精通したプロフェッショナル社員及び成長領域強化・新規事業創造をリードする人材の育成・強化</li><li>➤ 多様な人材のコラボレーション・ダイバーシティーの推進による新しい価値創造の早期実現</li></ul>

# 重要経営指標

金額単位：億円

	2015年 実績	2018年 目標	2020年 目標
売上	6,460	7,250	8,000
売上総利益率	36.1%	35.0%	35%
販管費比率	32.0%	30.2%	30%
営業利益率	4.1%	4.8%	5.0%
成長領域 売上比率	37%	43%	50%
Beyond CANON 売上比率	33%	34%	40%
独自サービス ビジネス売上比率	22%	24%	25%

# 中期経営計画（2016年～2018年）

# グループ連結業績目標

金額単位：億円

	実績		中期計画目標		
	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
売上高	6,594	6,460	6,600	6,860	7,250
前年伸び率	-	-2.0%	+2.2%	+3.9%	+5.7%
営業利益	251	266	270	291	350
(利益率)	3.8%	4.1%	4.1%	4.2%	4.8%
経常利益	266	280	282	302	360
(利益率)	4.0%	4.3%	4.3%	4.4%	5.0%
純利益	160	157	177	191	230
(利益率)	2.4%	2.4%	2.7%	2.8%	3.2%
E P S	124円	121円	137円	147円	177円
R O E	6.1%	5.7%	6.3%	6.5%	7.5%
フリーキャッシュフロー (3年累積)	112 (13-15年累積)		287 (16-18年累積)		

# セグメント別 売上・営業利益 目標

金額単位：億円

	実績				中期計画						CAGR 15年 →18年
	2014年		2015年		2016年		2017年		2018年		
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高
ビジネス ソリューション	3,302	82	3,269	90	3,341	92	3,480	110	3,681	135	+4.0%
	-	2.5%	-1.0%	2.8%	+2.2%	2.8%	+4.2%	3.2%	+5.8%	3.7%	-
IT ソリューション	1,488	32	1,412	41	1,458	44	1,542	46	1,687	67	+6.1%
	-	2.1%	-5.1%	2.9%	+3.3%	3.0%	+5.8%	3.0%	+9.4%	4.0%	-
イメージング システム	1,854	143	1,787	138	1,803	133	1,805	130	1,831	135	+0.8%
	-	7.7%	-3.6%	7.7%	+0.9%	7.4%	+0.1%	7.2%	+1.4%	7.4%	-
産業・医療	280	-10	272	-7	267	-3	307	1	336	9	+7.3%
	-	-	-3.1%	-	-1.7%	-	+15.0 %	0.3%	+9.4%	2.7%	-
全社・消去	-330	4	-279	4	-269	4	-274	4	-285	4	-
グループ 連結	6,594	251	6,460	266	6,600	270	6,860	291	7,250	350	+4.0%
	-	3.8%	-2.0%	4.1%	+2.2%	4.1%	+3.9%	4.2%	+5.8%	4.8%	

※各セグメントの下段数値・・・売上列：対前年伸び率、営業利益列：営業利益率

# 成長シナリオのカテゴリー別 中長期成長戦略



# キヤノン収益向上領域

キヤノン  
収益向上領域

MFP、LBP  
カメラ、インクジェットプリンター  
デジタルX線撮影機器 (CXDI)

# キヤノン収益向上領域 ～ドキュメントビジネス～

1 中堅市場の戦力強化・MFPシェア拡大

2 関連ソリューション商材の拡販  
(ITアウトソーシング・ドキュメント/セキュリティーソリューション)

3 LBPの重点業種攻略推進  
(流通・小売、病院・調剤、官公庁)

# キヤノン収益向上領域 ～イメージングシステム～

1

**ステップアップ戦略の推進**  
(エントリー層の拡大と写真愛好家の育成)

2

**ミドル機・ミラーレス機・交換レンズの  
商品力強化**

3

**インクジェットプリンターのホーム市場における  
収益維持**

# キヤノン収益向上領域 ～IT活用による販売・サービス改革～

1

CRM強化によるロイヤルカスタマー化  
ビッグデータ活用による潜在顧客へのアプローチ  
(BtoC)

2

ECの拡大

- ✓ BtoB・・コレモールのサービス拡充
- ✓ BtoC・・ECチャネルの拡充

3

リモート点検・予兆モニタリング等による  
サービス生産性の向上 (BtoB)

# キヤノン成長領域

キヤノン  
成長領域

ネットワークカメラ、プロジェクター  
プロダクションプリンティング  
ビジネスインクジェットプリンター  
業務用映像機器、ドリームラボ  
マシンビジョン

# キヤノン成長領域 ～ネットワークカメラ～

2018年までの年平均伸び率  
+37%

✓チャンネル拡大  
✓新しいお客さま接点の開拓

アライアンスにより多種多様なソリューションを提供

商品、ソリューション  
ラインアップの拡充

自社  
+  
協業先

電材店等

販売体制の  
さらなる強化

アクシス・  
マイルストーン  
との協業

クラウドサービス



# キヤノン成長領域 ～プロダクションプリンティング～

2018年までの年平均伸び率  
+11%

## 注力領域

## 新規領域

### 商業印刷分野へ本格展開

書籍

新聞

フォトブック

カタログ  
チラシ

DM

サイン

### <パッケージ/工業印刷>

軟包

壁紙

紙器

ガラス

布地

## 既存領域

### 業務系

請求書

帳票

デザイン

CAD  
図面

領域の拡充に加え、物販中心から  
上流システム～後工程の統合型ソリューションモデルへ転換

# キヤノン成長領域 ～業務用映像機器～

2018年までの年平均伸び率  
+21%



映像制作・技術サービス（コンテンツ関連）事業参入も視野に



# 独自成長領域

独自成長領域

ITソリューション  
産業機器（半導体・非半導体）  
医療ソリューション  
感染管理・調剤機器

# ITソリューションセグメントの機能の方向性

## ITソリューションビジネス

ITSセグメント  
主体の  
ソリューション

連動による  
機能強化

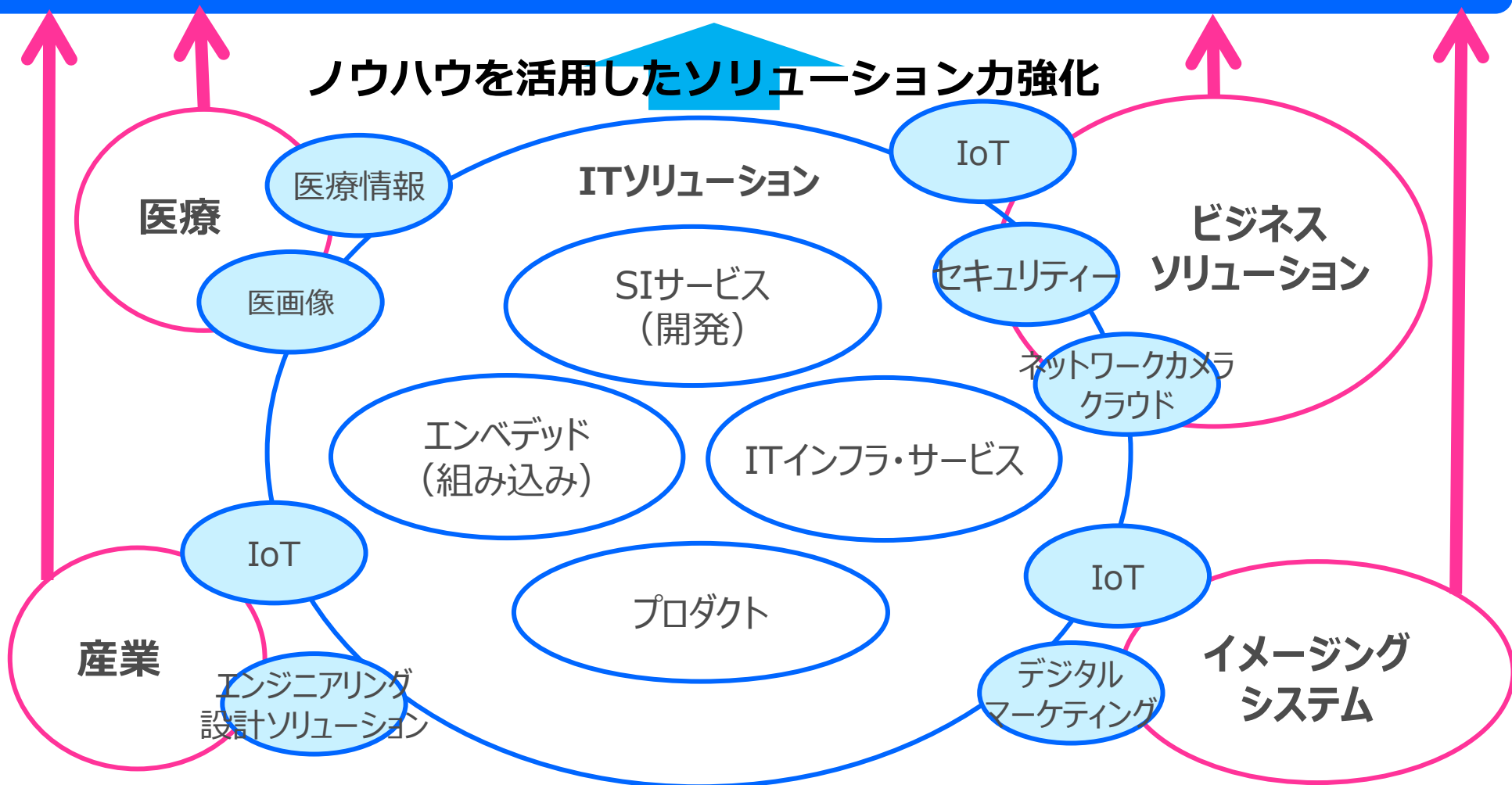
他セグメントとの  
連携による  
ソリューション

キヤノンMJグループならではの  
ITソリューションビジネスの確立

# 全事業にわたるITソリューションビジネス拡大イメージ

お客様

ノウハウを活用したソリューション力強化



# グループITソリューション売上目標

金額単位：億円

	2015年 実績*	2018年	2020年
ITSセグメント	1,412	1,687	2,000
他のセグメント※	583	760	800
セグメント間売上	-274	-277	-300
グループITソリューション計	1,721	2,170	2,500
グループ連結	6,460	7,250	8,000
グループITソリューション売上比率	27%	30%	31%

\* 長期経営構想に連動させた項目で再集計を行っているため、別掲の「2015年度 決算説明」資料（16ページ）数値と異なっております。

# ITソリューション事業戦略（1）

## SIサービスのソリューション型ビジネスへの転換

### SIサービスの変革の方向性

受託開発  
(スクラッチ開発)

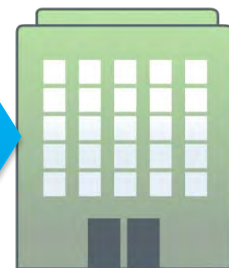


ソリューションSI

社内ITシステム・ソリューション開発  
業種向けシステム開発ノウハウの  
ソリューション化

- ✓市場におけるプレゼンス向上
- ✓新規事業領域による成長
- ✓収益性改善・生産性改善

お客様の深い理解  
的確な提案



お客様

# ITソリューション事業戦略 (2)

## クラウドビジネスの強化



# 独自成長領域

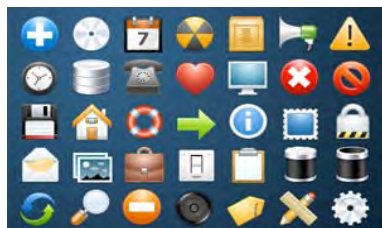
## ～セキュリティ～

データ分析・解析システムをクラウド化・活用し、キヤノングループの持つ優秀なデバイス（ネットワークカメラ）とITセキュリティのサービスメニュー拡大により新たなサービスビジネスモデルを構築

### キヤノンセキュリティクラウド



ビッグデータ



認識・分析・解析  
アプリケーション



セキュリティー  
インフラ・プラットフォーム

サービス提供

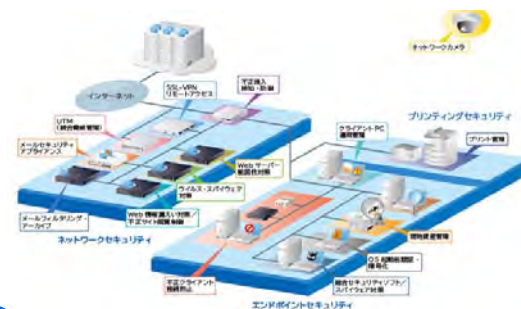
### 物理セキュリティ

ネットワークカメラを主軸としたセキュリティーセンサー群



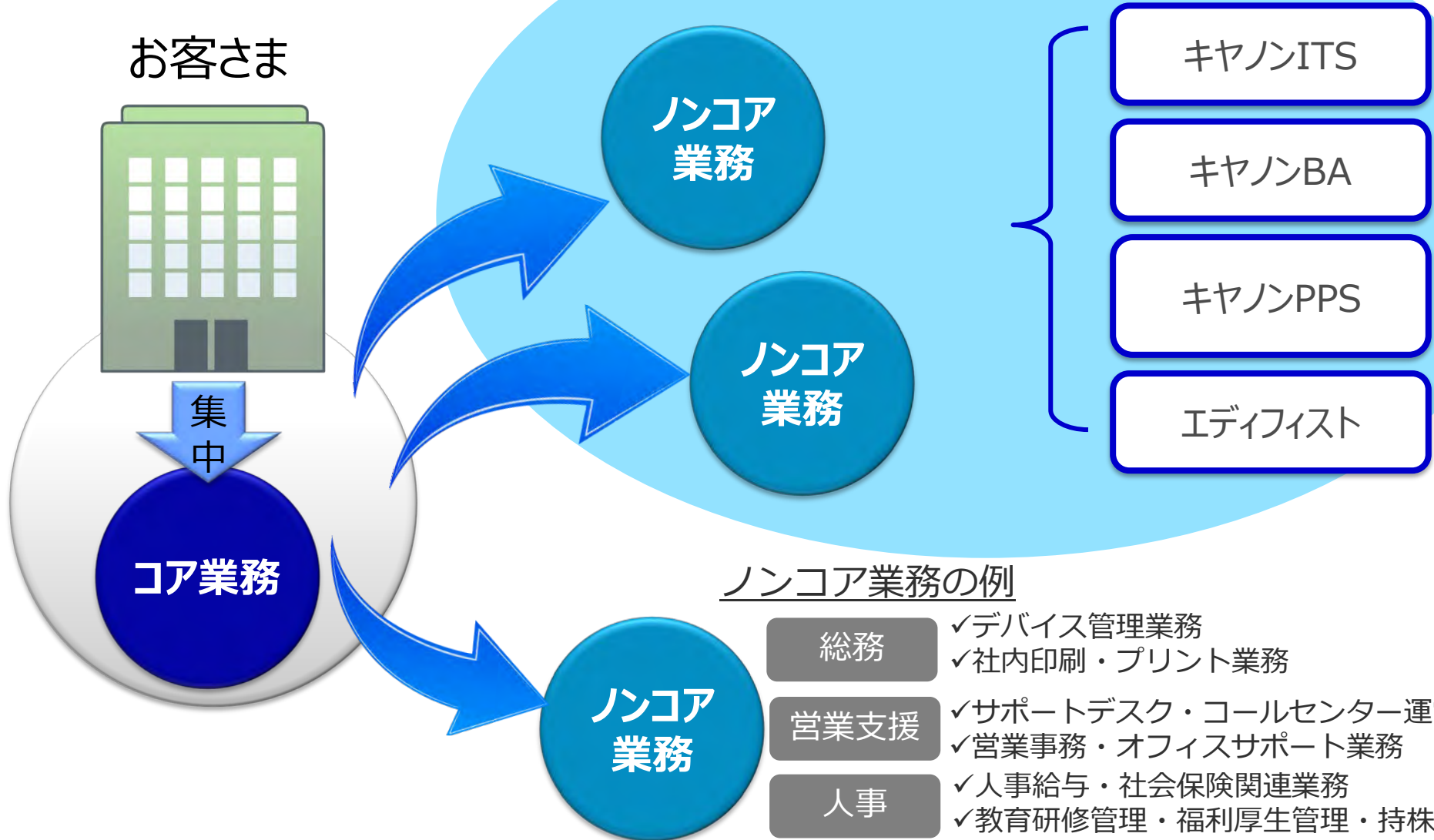
### 情報セキュリティ

企業向け統合型セキュリティーサービス



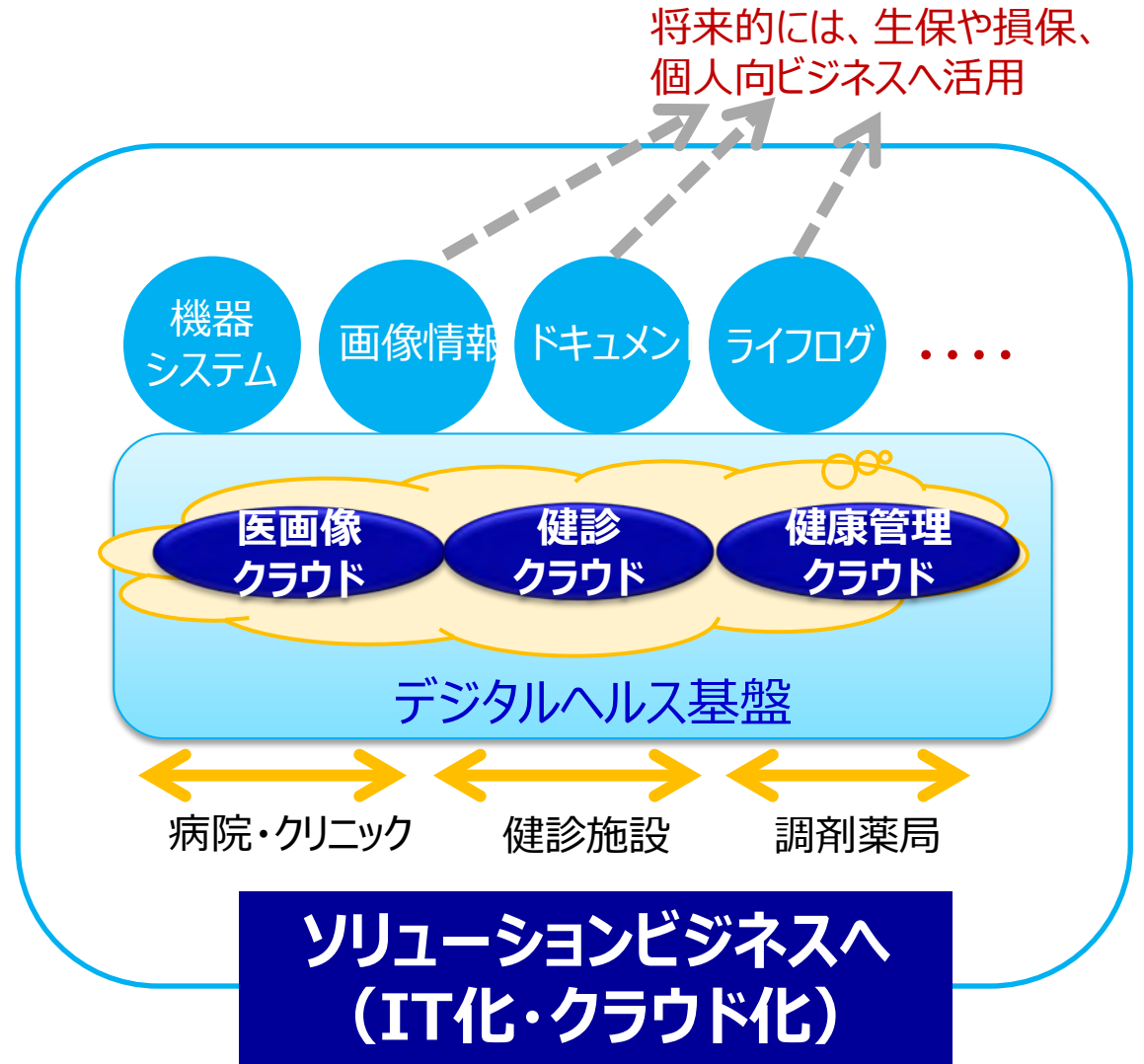
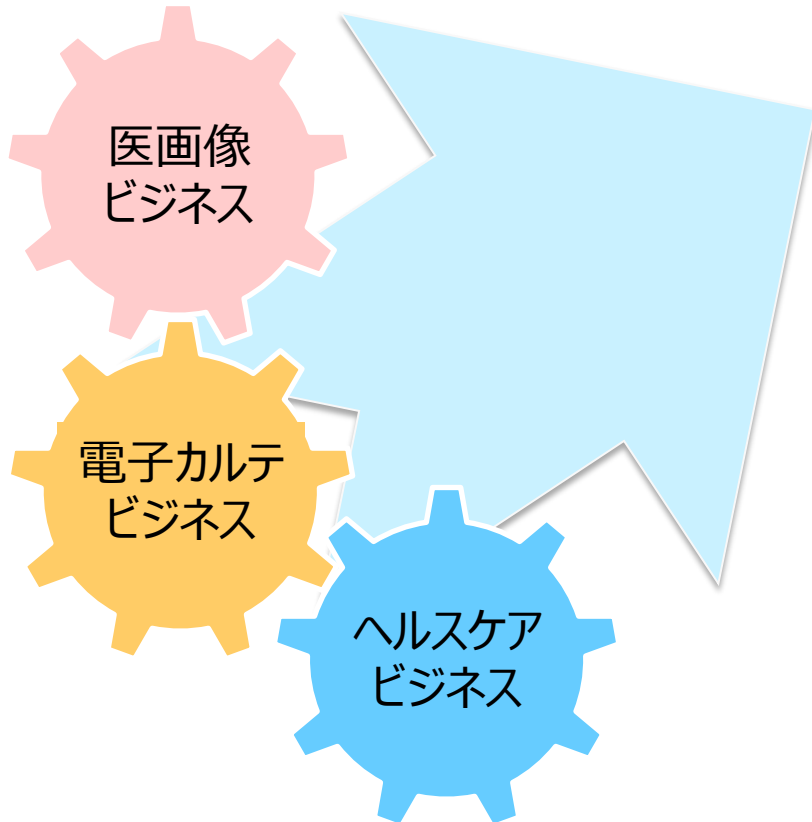
# 独自成長領域 ～アウトソーシング～

キヤノンMJグループ  
アウトソーシングビジネスモデル





# 独自成長領域 ～医療ソリューション～



# 独自成長領域

## ～3Dソリューション～

広がる様々な活用領域に多様なラインアップのプリンターとMR（複合現実感）・CADなどの独自ソリューションにより、3Dソリューション分野でのプレゼンスを確立

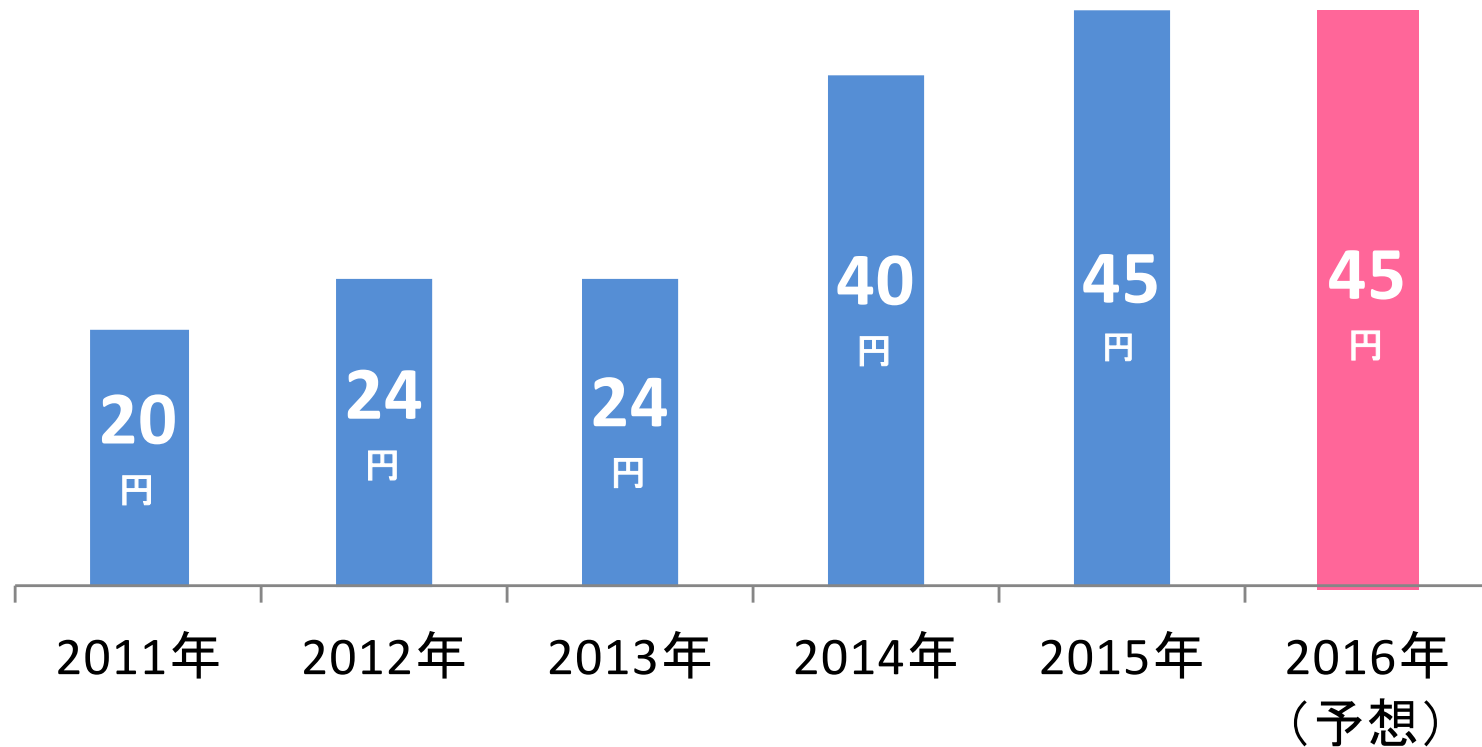


# 業績目標達成のための投資

		投資の内訳	2016年-2018年 累計投資額
一般投資	主たる 投資項目	データセンター増強	85億円
		レンタルビジネス	250億円
		I T 投資	85億円
	一般投資計		540億円
戦略的投資		M&A等関連資金	400億円

# 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。