

2017年～2019年中期経営計画

2017年1月31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

本日の内容

1.長期経営構想フェーズⅢの振り返り

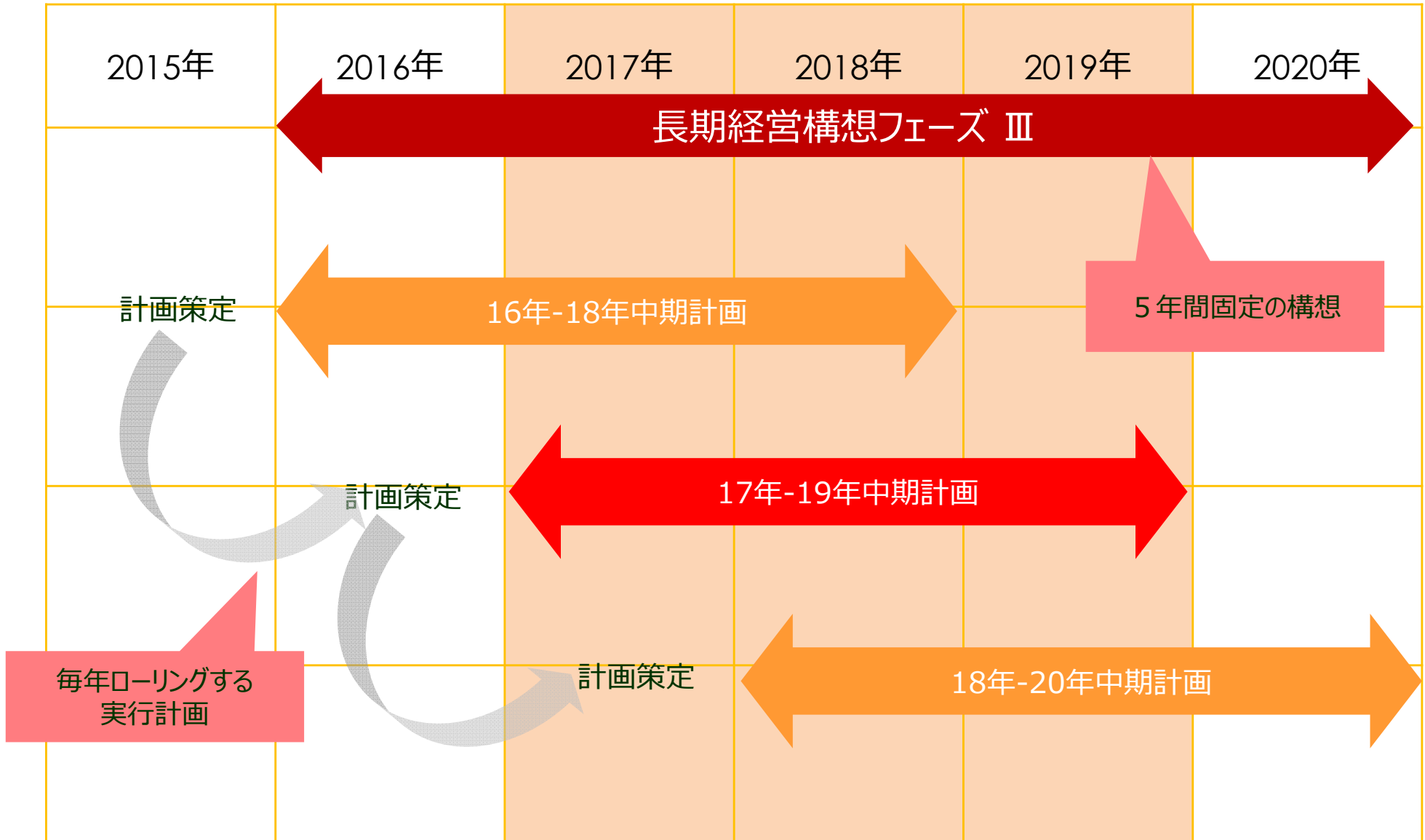
- ・フェーズⅢのご説明
- ・2016年の振り返り

2.中期経営計画（2017～2019）のご説明

- ・環境変化と事業機会の拡大
- ・売上高の成長
- ・利益率の向上

3.「戦略的投資」 「株主配当の方針」

長期経営構想、中期経営計画サイクル



長期経営構想フェーズⅢ（2016年～2020年）

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

Customer

IT

メーカー販社の強み

顧客基盤

技術力

重要経営指標（2020年目標）

売上

8,000億円

営業利益

400億円

成長領域

売上比率
50%以上

販管費比率

30%以下

6つの基本方針

1

お客さまの「真のパートナー」へ

2

キヤノン収益向上領域の高収益基盤の維持

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)

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

5

事業構造変革・プロセス変革の強力な推進
(経営基盤の整備と強化)

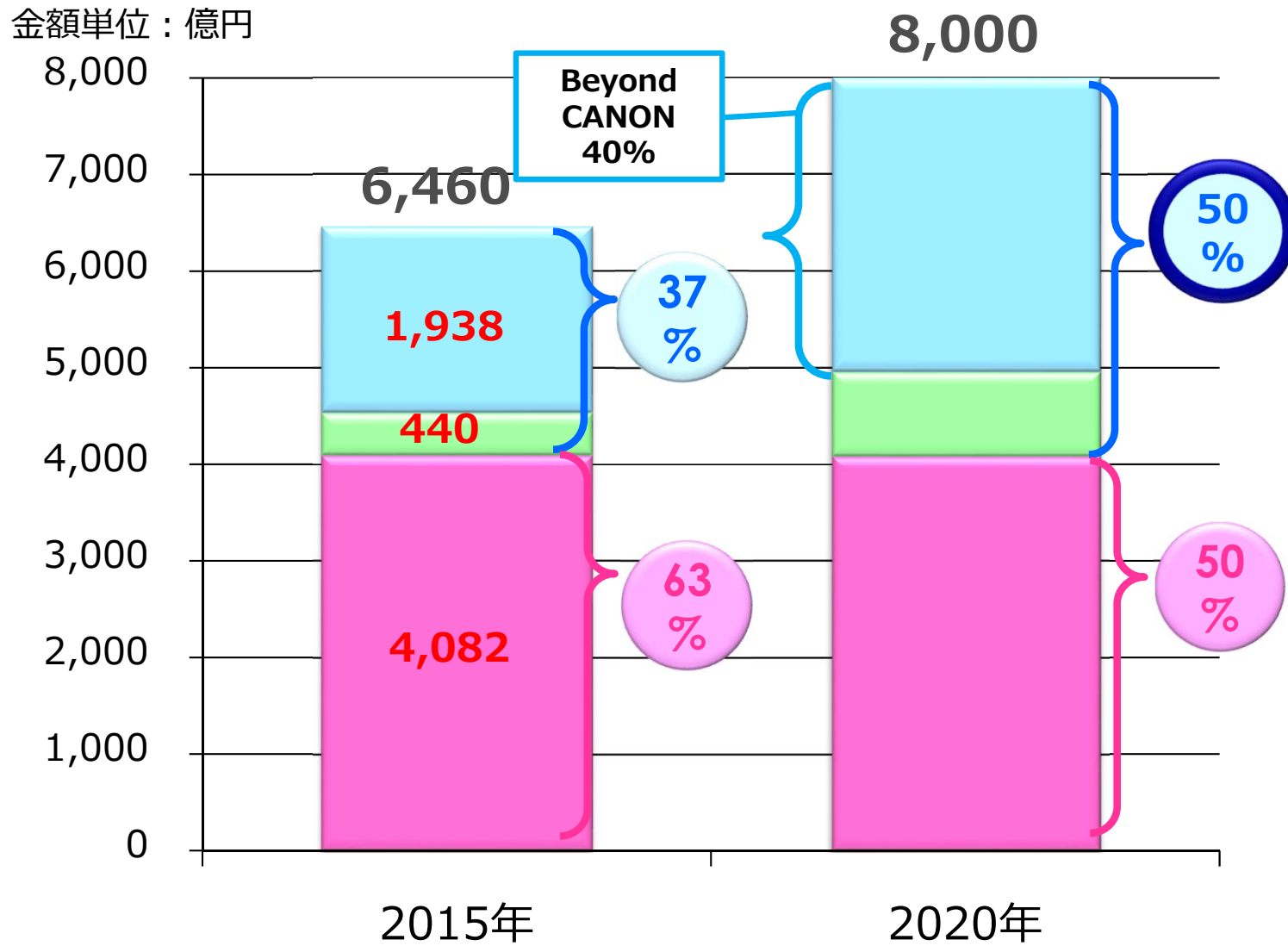
6

社員が生き活きと輝く企業グループへ

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"> ➢ 主要商品シェアNo.1の実現・維持 ➢ 販売・サービス改革による生産性向上 	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 成長領域	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ネットワークカメラ事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・アクシス・マイルストーン社との協業 ・ソリューション力強化 ➢ 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"> ・商業印刷の前後工程 ・パッケージ印刷・工業印刷分野 	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
独自成長 領域 (Beyond CANON)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 全事業でのITソリューションの強化・拡充 ➢ 受託開発型からソリューション提案型Sierへの転換 ➢ 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・アウトソーシング等） ➢ 産業機器の技術商社化 ➢ 医療事業のソリューション強化 	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

成長領域へのウエイトシフト



■ キヤノン収益向上領域 ■ キヤノン成長領域 ■ 独自成長領域

2016年の振り返り

2016年総括～重要経営指標の進捗～

- ▶実績は減収増益。長期経営構想フェーズⅢの初年度としては、厳しいスタートとなった。
- ▶売上は、特にBtoCで想定以上に減少し3Qで年初の計画を見直すも、年間では計画未達。
- ▶営業利益は、全社的な販管費の削減・高荒利ビジネスの構成比増により上振れ。
- ▶営業利益率4.4%は過去最高。
- ▶ROEは増益により向上させていく方針。利益の上振れにより計画上回る。

	年初計画	直近計画	実績
売上	6,600億円	6,380億円	6,293億円
販管費率	32.0%	31.5%	31.5%
営業利益	270億円	270億円	277億円
営業利益率	4.1%	4.3%	4.4% (過去最高)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	177億円	177億円	182億円
ROE	6.3%		6.5%

2016年総括～成長領域へのウエイトシフトの進捗～

- 独自成長領域売上比率は、SIやセキュリティービジネス、産業機器が牽引し前年比成長。
- キヤノン成長領域売上比率は、ネットワークカメラが伸びたものの全体としては横ばい。
- キヤノン収益向上領域売上比率は、BtoCの落ち込みをBtoBでは補えず対前年で減少。同領域の収益性については、生産性の改善等により前年比で向上。

	2015年実績	2016年実績	2020年目標
独自成長領域 売上比率	30% (1,938億円)	31% (1,966億円)	40% (3,200億円)
キヤノン成長 領域売上比率	7% (440億円)	7% (445億円)	10% (800億円)
収益向上領域 売上比率	63% (4,082億円)	62% (3,882億円)	50% (4,000億円)

2016年のトピックス（1）

✓ITSカンパニーの設立

- ・全事業にわたるITソリューションビジネスを拡大させるため、ITSカンパニーを設立。
- ・グループ内に分散している文教関係の営業部をセグメントを超えて集約し、事業拡大を図るため同カンパニー内に文教営業本部を設立。
- ・大きな成長が見込まれるセキュリティービジネスの、グループ内セキュリティー商材を全てのチャンネルで拡販することを目的に、セキュリティーソリューション企画部を設立。

✓2020年に向けた各種プロジェクトの発足と施策の立案

- ・コールセンタープロジェクト、デジタルマーケティング/ECプロジェクト、アフターサービス革新プロジェクト等を発足。

✓新規事業への取り組み

- ・高い技術力を持つドローンメーカーである、プロドローン社に出資しドローン市場に参入
- ・ベンチャー企業との協業を目的に、FinTechに特化したファンド及び次世代ITを活用するベンチャー向けファンドに出資。

2016年のトピックス（2）

✓ ネットワークカメラのソリューション力を強化

- ・ NEC、富士通、マイルストーンシステムズとの協業を開始。

✓ ITソリューション事業の進捗と新たな取り組み

- ・ 「ESET」シリーズやUTM（統合脅威管理）の「FortiGate」など、セキュリティソリューションが好調に推移。
- ・ 西東京データセンターのサービス受注が順調に推移。

✓ レンズ交換式デジタルカメラ・コンパクトデジタルカメラ・ インクジェットプリンター・レーザープリンターシェアNO.1継続

中期経営計画（2017年～2019年）

環境の変化と事業機会の拡大

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
- 中堅中小企業における積極的なIT活用による業務の効率化、営業力強化

▶ 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IT技術を活用したコスト削減のためのソリューション

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・セキュリティーニーズの拡大

▶ 技術革新によるIT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

▶ 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新たなビジネスへの投資

▶ セキュリティー向上ニーズの高まり

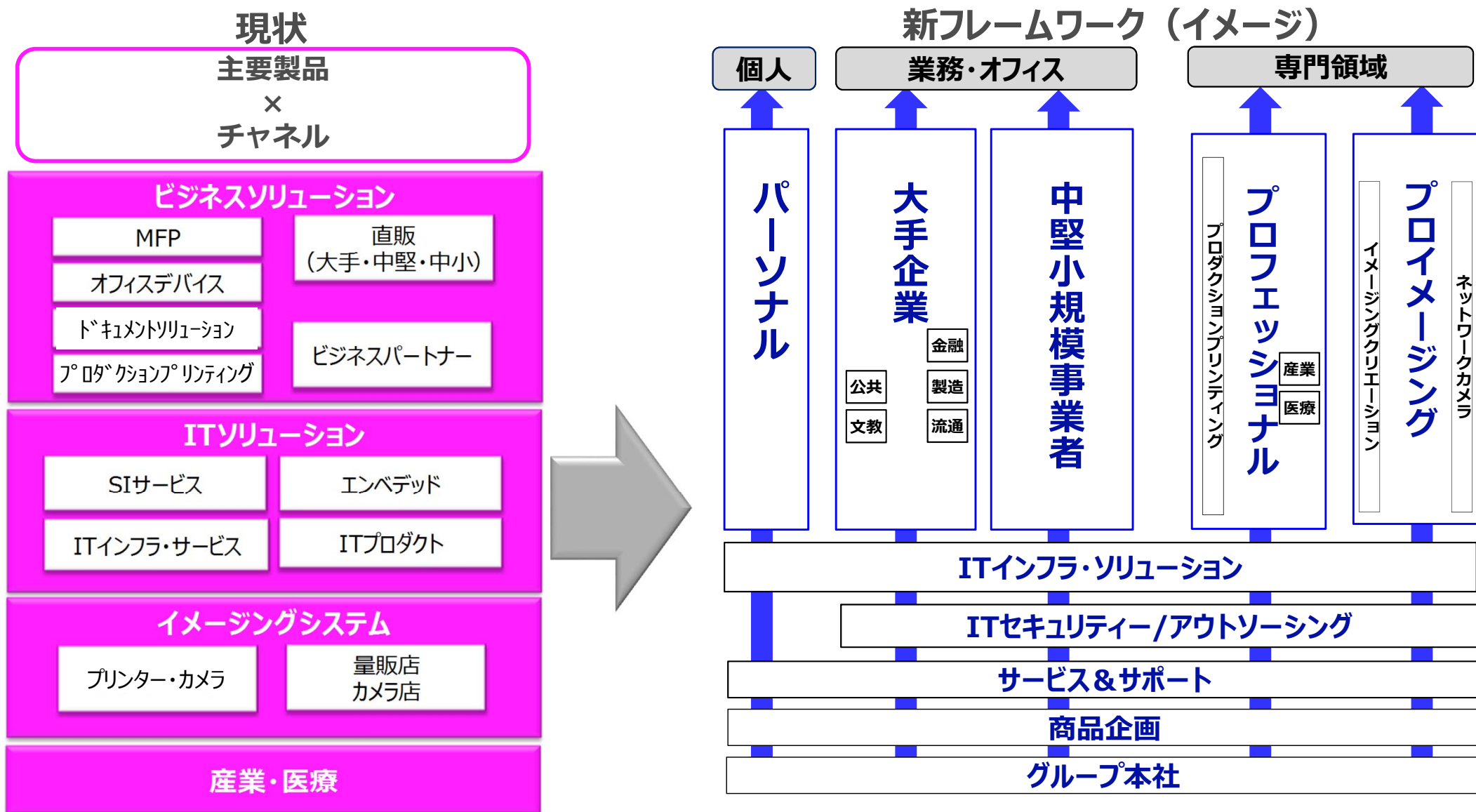
- 巧妙化するサイバー攻撃に対するセキュリティー強化

▶ 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

お客さま中心の新たなフレームワークへの転換

- ▶ 製品・チャネルで構成された組織から、市場・顧客に合わせたソリューションが提供できる体制へと変革する。
- ▶ グループトータルのリソースを集約し、一元化した強い力で徹底的に顧客の課題を解決していく。



リソースのシフトと集約化による成長領域の拡大

- ▶ 「長期経営構想フェーズⅢ」に基づき、2017年1月にリソースのシフトと集約を図る施策を実施。
- ▶ これまで「収益向上領域」で従事していた人員を、「キヤノン成長領域」および「独自成長領域」に大きくシフトしていくことで、売上規模の拡大を図っていく。

医療ITリソースの強化

■グループ内に分散している医療事業を集約し連携の強化を図る。

(キヤノンITSメディカルの医療部門への編入)

ネットワークカメラ事業の強化

■ネットワークカメラ事業の集約化と要員シフトの実施。

アウトソーシング (BPO) ビジネスのリソース集約

■アウトソーシングビジネスの拡大に向けリソース集約。

(キヤノンビズアテンダのビジネスソリューションセグメントへの編入)

グループサービス&サポート 統括機能の設置

■グループ全体で最適なサービス&サポートを維持・向上する組織を設置。

映像ソリューション共創プロジェクトの新設

■キヤノンの映像技術をベースに、お客様とともにソリューションを創造するプロジェクトを発足。

トータル1,000名規模の組織再編を2017年1月に実施

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集中させていくことにより、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。

グループ連結業績目標

単位：億円

	実績	中期経営計画		
	2016年	2017年	2018年	2019年
売上高 (伸び率)	6,293 -	6,450 (+2.5%)	6,700 (+3.9%)	7,000 (+4.5%)
営業利益 (利益率)	277 (4.4%)	288 (4.5%)	306 (4.6%)	340 (4.9%)
経常利益 (利益率)	287 (4.6%)	296 (4.6%)	318 (4.7%)	352 (5.0%)
親会社株主に帰属する当期純利益 (利益率)	182 (2.9%)	198 (3.1%)	207 (3.1%)	230 (3.3%)
EPS (1株当たり当期純利益)	140円	153円	160円	177円
ROE (株主資本利益率)	6.5%	6.8%	6.9%	7.1%
フリーキャッシュフロー (3年累積)	220 (14-16年)	270 (17-19年)		

セグメント別 売上・営業利益目標

単位：億円

	実績		中期経営計画					
	2016年		2017年		2018年		2019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
	伸び率	利益率	伸び率	利益率	伸び率	利益率	伸び率	利益率
ビジネス ソリューション	3,346	121	3,450	123	3,540	129	3,717	139
	-	3.6%	+3.1%	3.6%	+2.6%	3.6%	+5.0%	3.7%
I T ソリューション	1,288	40	1,300	41	1,430	50	1,531	63
	-	3.1%	+0.9%	3.2%	+10.0%	3.5%	+7.1%	4.1%
イメージング システム	1,592	109	1,610	110	1,615	114	1,617	116
	-	6.8%	+1.1%	6.8%	+0.3%	7.1%	+0.1%	7.2%
産業・医療	322	2	335	12	374	13	406	20
	-	0.6%	+4.0%	3.6%	+11.6%	3.5%	+8.6%	4.9%
全社・消去	△ 255	6	△ 245	2	△ 259	0	△ 270	2
連結 計	6,293	277	6,450	288	6,700	306	7,000	340
	-	4.4%	+2.5%	4.5%	+3.9%	4.6%	+4.5%	4.9%

* 2017年よりセグメント間の事業移管により数値の組替えを行っております。それに伴い、2016年の実績もセグメント間の数値の組替えを行っております。

領域別 売上目標

単位：億円

	実績	中期経営計画		
	2016年 (構成比)	2017年 (構成比)	2018年 (構成比)	2019年 (構成比)
キヤノン 収益向上領域	3,882 (61.7%)	3,872 (60.0%)	3,840 (57.3%)	3,817 (54.5%)
キヤノン 成長領域	445 (7.1%)	551 (8.5%)	646 (9.6%)	752 (10.7%)
独自成長領域	1,966 (31.2%)	2,027 (31.4%)	2,214 (33.0%)	2,431 (34.7%)
合計	6,293	6,450	6,700	7,000

売上高の成長

グループITソリューション売上目標

金額単位：億円

	2016年実績	2019年計画
ITSセグメント (SI・ITインフラ・エンベ・ITプロダクト)	1,288	1,531
他のセグメント (中小・医療・ドキュメントソリューション・セキュリティ等)	732	933
セグメント間売上	△270	△270
グループITソリューション計	1,750	2,194
グループ連結	6,293	7,000
グループITソリューション売上比率	28%	31%

大手企業向け業種別ソリューション戦略

金融

製造

流通

公共

文教

業種別ソリューションにより各市場を深耕

顧客の経営課題を解決

顧客基盤の拡大

IT技術力

&

顧客基盤

クロスインダストリーソリューションの拡大

▶グループ内リソースの最適化を図り、総合的かつ付加価値の高いクロスインダストリー・ソリューションを提供

IT セキュリティ

年平均成長率 (2016-19)
11%

- ESET
- FortiGate
- HOME
- GUARDIAN



大手・中堅



中小規模

顧客層別シナリオ

チャンネル最大活用



グループ戦略による事業拡大

アウト ソーシング

年平均成長率 (2016-19)
16%

MDS
(ドキュメント系)

BPO
(オフィス系)

- 商業系印刷
- 基幹帳票印刷
- ドキュメント電子化

- 業務
アウトソーシング
- フロア機管理

トータルアウトソーシングを提供

顧客基盤

クロスインダストリーソリューションの拡大

▶ キヤノンITSが有する豊富なITソリューションを中心に、様々な顧客の課題解決に貢献

ITプラットフォームサービス（データセンター・クラウドインテグレーション）

インフラ選定から、設計・システム運用まで一連のサービスを提供。自社クラウドSOLTAGEやAWS等のパブリッククラウド、国内最高クラスの自社データセンターを組み合わせ、顧客ニーズに対応。

開発基盤ソリューション（Web Performer）

ノンプログラミングでWebアプリケーションを自動生成する超高速開発ツールの提供により、ユーザ部門とIT部門の「共創型開発」を実現し、環境変化に柔軟に対応したシステム構築を支援。

数理技術応用ソリューション（FOREMAST）

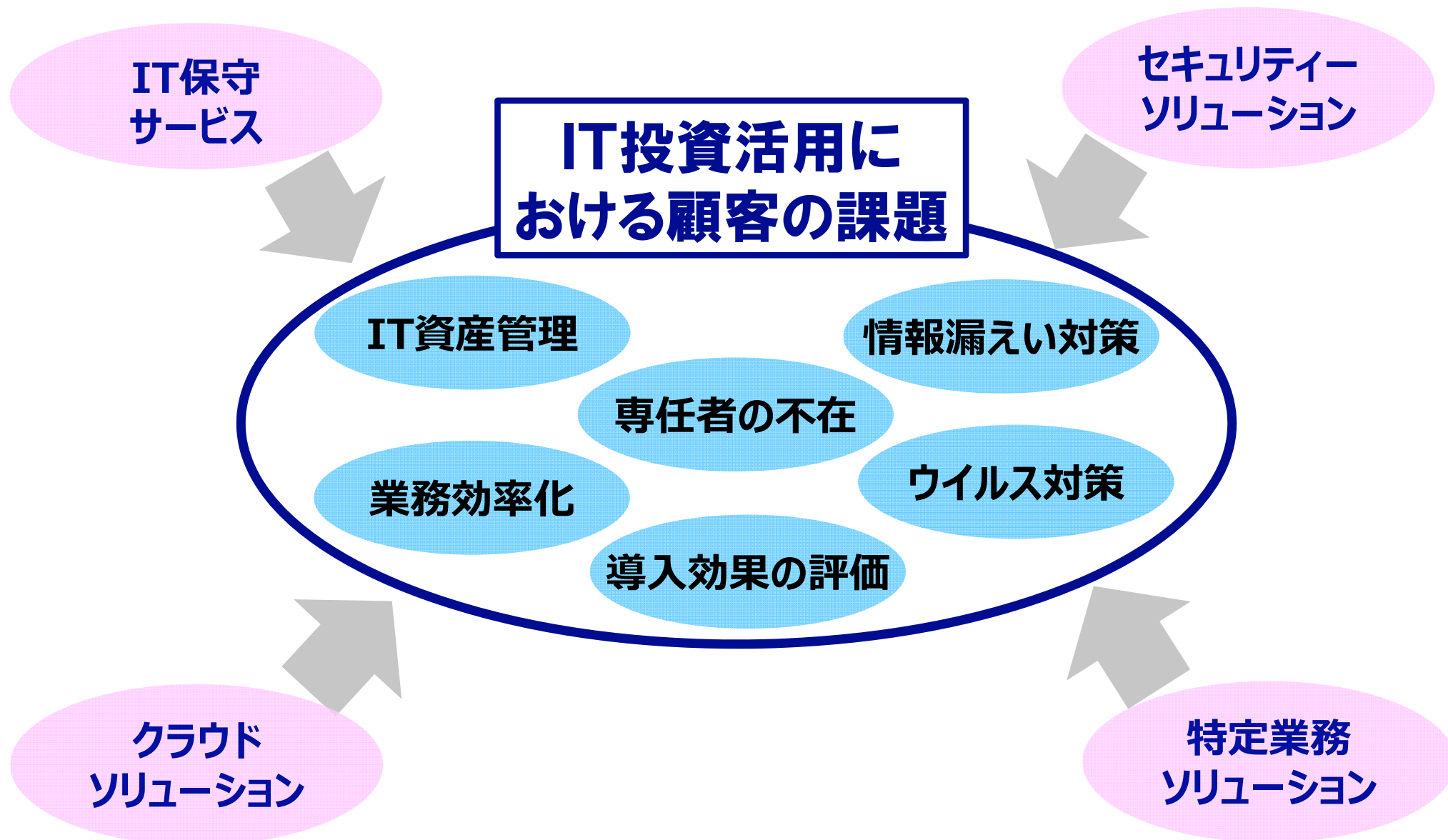
当社の強味であるR&D部門の数理技術を応用した需要予測ソリューション「FOREMAST」の提供を通じて、製造・販売分野の課題解決のためのコンサルティングやシステム構築を支援。

IoT・デジタルマーケティングソリューション

デジタルデータとデジタル技術を総合的に活用する新しいサービスの創出やお客様の課題解決に向けたソリューションの提供。

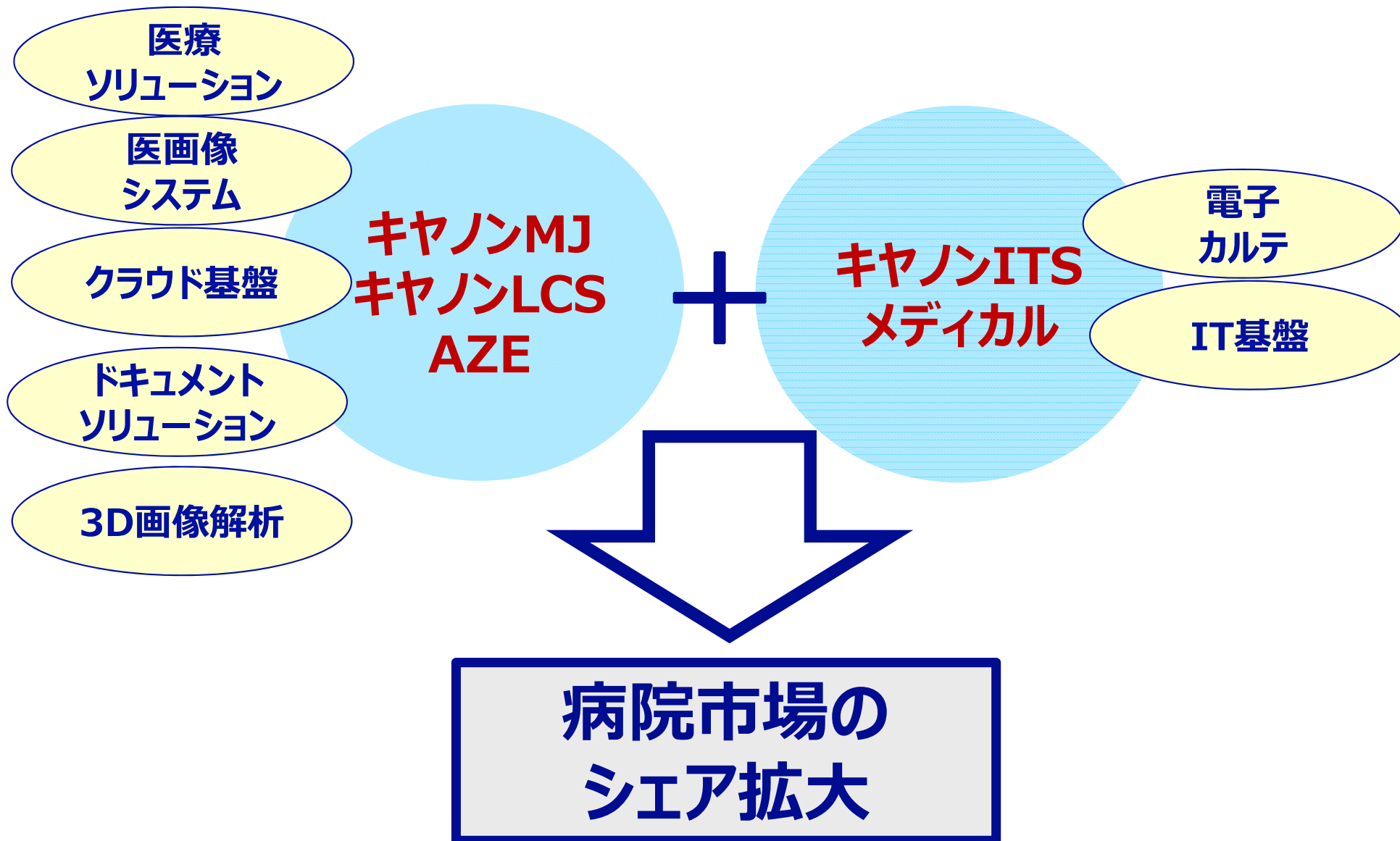
中堅・小規模向けソリューション

中堅・小規模顧客特有の課題解決ソリューションの提供により
事業の成長につなげる



医療IT事業の拡大

キヤノンITSメディカルの移管により医療IT事業を強化



- 市場は成長を続けている。当社はグループのリソースを最大限活かしつつ、顧客基盤・販売力等の当社の強みを掛け合わせ、アライアンス等で補強しつつ業容をさらに拡大させる。

Canon

先進の技術力

- ・ センサー技術
- ・ レンズ技術
- ・ 画像処理技術

AXIS
COMMUNICATIONS

ネットワーク技術
豊富なラインアップ

milestone

ビデオマネジメント
ソフトウェア基盤

グループリソースを集積・統合

キヤノンMJグループ

- ・ 顧客基盤と販売力
- ・ ソリューション提案力
- ・ システムインテグレーション
- ・ 保守サポート

- ・ 画像解析ソフト
- ・ 業種×用途特化型商材
- ・ BI/ディープラーニング
- ・ クラウドサービス連携

アライアンスパートナー

あらゆるマーケットに対応可能に

- 農業
- 医療/介護
- 金融/保険
- 公共/インフラ
- プラント/工場
- ビル/オフィス
- 店舗/流通

映像ソリューション強化に向けた新たな取り組み

映像ソリューション共創プロジェクト

顧客との新たな映像ソリューションを共創

キヤノンの映像技術の活用と外部パートナーとの
協業による映像ソリューションを共創

ドローンソリューションビジネス

ドローンと映像・IT技術の活用による新たなソリューションを創造

プロドローン社との協業

専任組織を設置し本年より展開を図る



利益率の向上

BtoCビジネスの収益力強化

市場シェアのさらなる拡大

- ・ ミラーレスカメラを中心にレンズ交換式デジタルカメラの市場シェア拡大を図る。

- ・ 高付加価値のインクジェットプリンターの構成比拡大と、さらなる市場シェアの拡大を図る。



プロセスの変革と生産性向上

- ・ 営業体制の最適配置
- ・ サービス体制の変革
- ・ CRM・デジタルマーケティングの強化

ドキュメントビジネスにおける収益性の向上

MFP

- ▶得意とする中小顧客層から中堅顧客層への販売活動をシフトとシェアの低い中速機ゾーンのシェアアップを図る。
- ▶インターネットを利用したMFPのリモートサービス“NETEYE”情報を活用し、ターゲットアプローチによる効率的な自社機のガードを強化する。

LBP

- ▶流通業におけるPOP（店頭広告など）や調剤薬局における薬袋・薬情といった、業務で多くのカラープリントを使用する特定業務用途市場への販売活動をさらに強化する。収益性の高いカートリッジの売上につなげる。

保守
サービス

- ▶“NETEYE”を、LBPやLFPにも拡大することで、サービスコストの低減や消耗品の拡販につなげる。
- ▶保守サービスの効率化を図り、成長領域へのサービス要員をシフトすることで収益性の向上につなげる。

抜本的構造改革を推進

- 無駄の排除と経営効率向上に向け、グループ全体で抜本的な改革を徹底的に行う。

業務プロセスの抜本改革と
スリムな次世代ITの構築

アフターサービス・コールセンターの
グループ最適体制構築

物流拠点・物流体制改革

拠点の統廃合

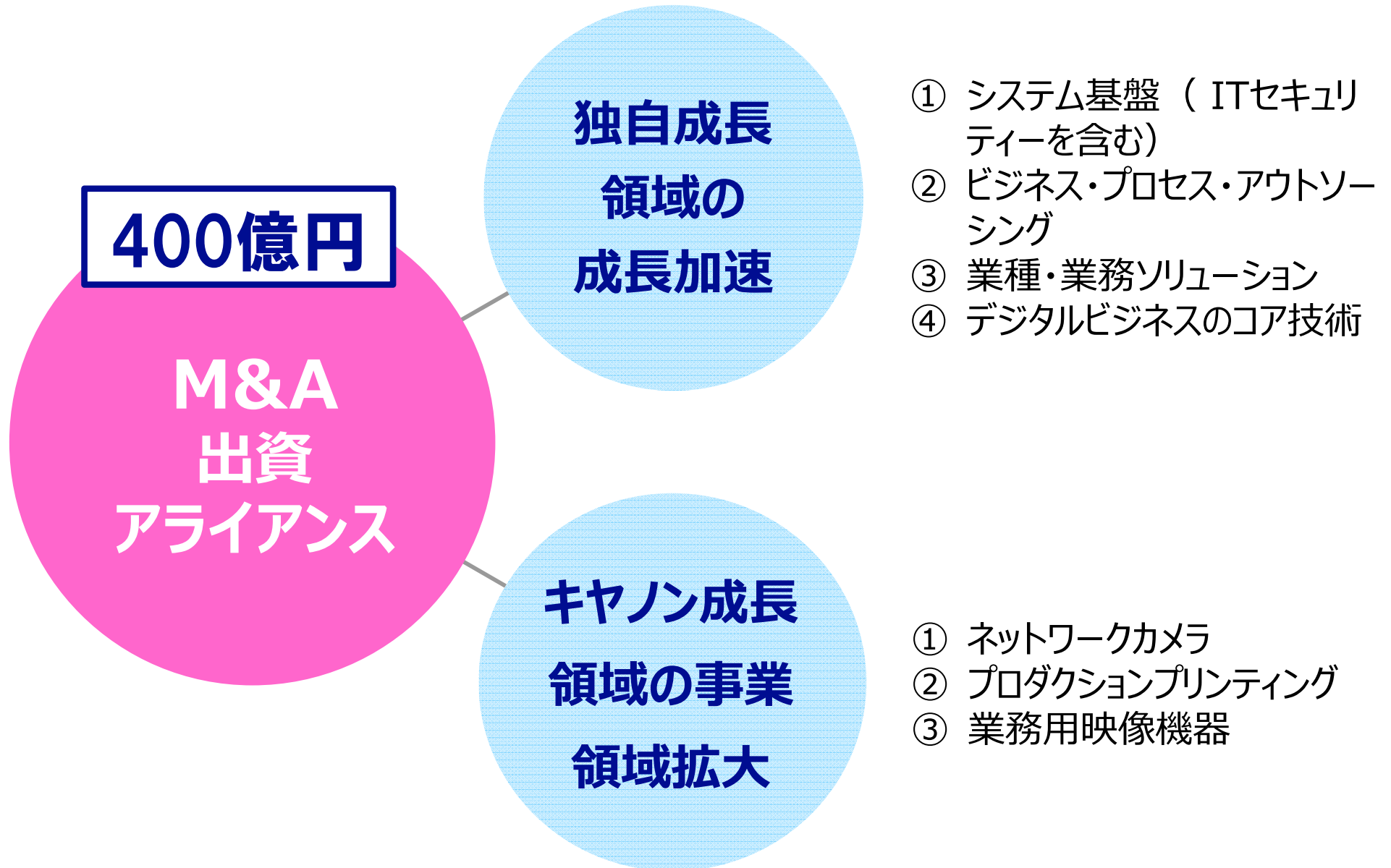
2019年
売上高
販管比率
30%以下

「戦略的投資」

「株主配当の方針」

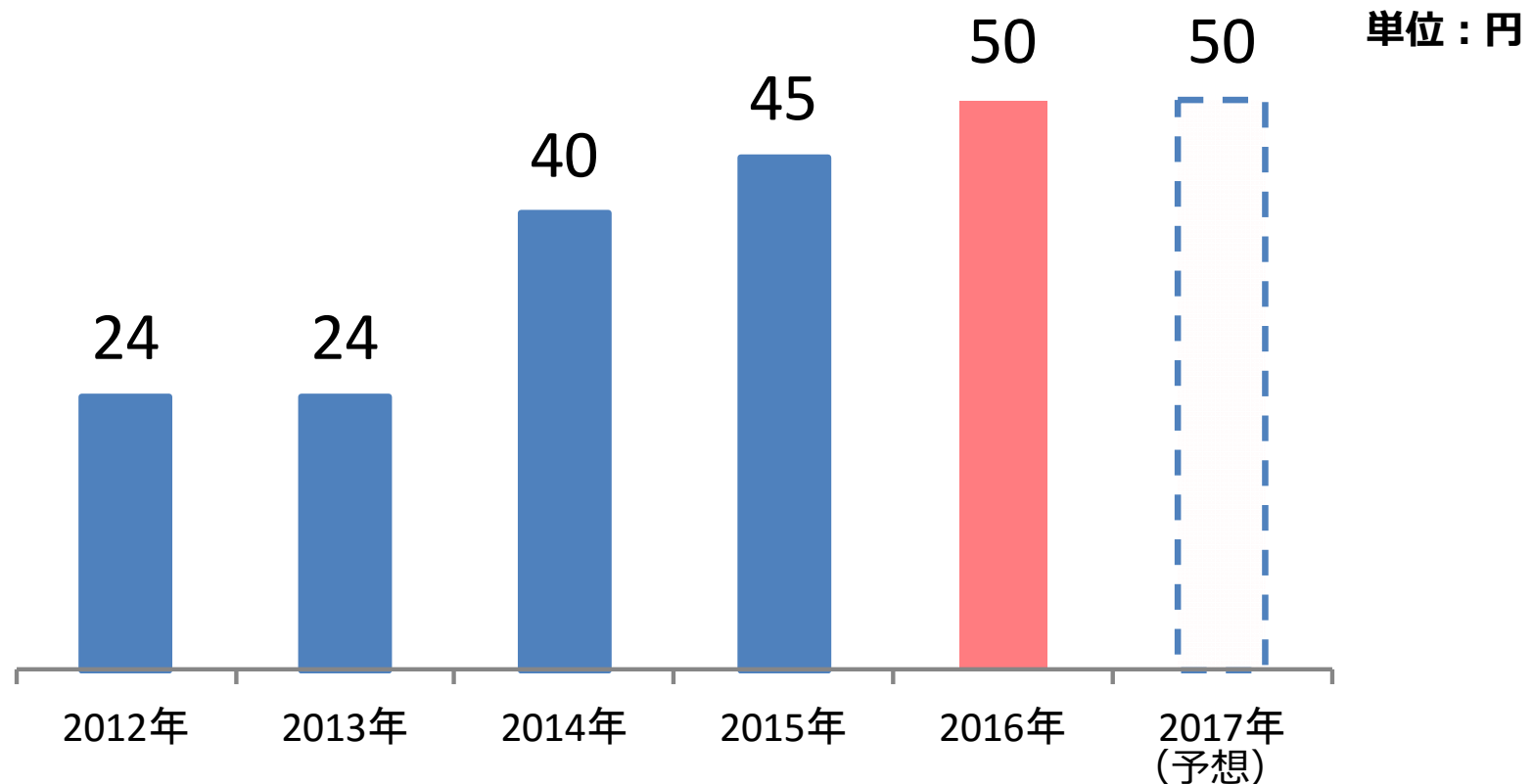
戦略的投資

- 新フレームワークによる成長戦略を加速するM&A等の戦略的投資として400億円を準備



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。
- 2016年の配当は、10月に公表した配当予想1株45円から、3期連続増配となる1株50円とする。





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。