

## キヤノン株式会社

### 2023 年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

- Q1. 2025 年の利益率の目標を変更していないが、ここからどのようにして利益率を大きく改善していくのか。**
- A1.** 当社は利益優先主義を掲げており、売上ではなく、利益創出を優先している。そのための施策の 1 つは、製品競争力を有する高い利益率の製品を開発することである。2 つ目は、内製化・自動化による徹底的なコストダウンを進めることである。いずれも当社が得意とすることで、過去の経験からも実現可能だと考えている。
- Q2. 2025 年の自己資本比率の目標を 65%以上へ引き上げる理由は何か。**
- A2.** 今年借入金を返済し、2025 年まで計画通りに業績を改善しながら、配当性向 50%を上限に株主還元を行った場合に、65%程度の自己資本比率が達成可能であるとの見通しに基づき、今回数値を引き上げた。
- Q3. 今後の成長投資、特に M&A について可能性がある分野を教えて欲しい。**
- A3.** メディカルやネットワークカメラなどの新規事業を補強する M&A が引き続き第一優先であり、その次には材料事業と考えている。
- Q4. キヤノンの持つ技術をもとに、ユニットや部品を外販していく計画はあるか。**
- A4.** メディカルグループにおいてはレドレン・テクノロジーズ社の半導体検出器モジュールを他の医療用機器メーカーに販売することを計画している。また、イメージンググループでは、コンポーネントとしてのレンズ、VR ユニットに関しても売っていきたい。さらに、SPAD(Single Photon Avalanche Diode)センサーなど、新しいものができており、コンポーネントとして売上を拡大していく計画である。

## キヤノン株式会社

### 2023 年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

**Q5. オフィス複合機の事業運営を今後どのようにみているか。コロナで市場規模が一回り小さくなったと思うが、現状の販売体制に対する課題意識はあるか。**

**A5.** プリントボリュームは、コロナ前の 2019 年と比較して 20%ほど減少しているのは事実である。但し、機器がそのまま漸減ではなく、オフィスメインの A3 機と、A4 機をミックスした商談が増えていくと捉えている。当社は A3 機のみならず、A4 機でも強い製品を持っており、十分伸ばしていける。市場成長が厳しい中でも、取り損ねている所に手を打ち、シェアを高めて、売上を伸ばしていく。また、販売体制については、プラットフォーム化によってサービス負荷の少ない製品への切替えが進んでいることに加え、クラウドによるスマートサービスの展開も進むことで、サービス要員が効率化され、販売経費を圧縮していけると考えている。

**Q6. IT ソリューションをどのように伸ばしていくのか、戦略を教えてください。**

**A6.** これまでは各地域の販売会社が主体でビジネスを行ってきた。これからは、プリンティンググループとして全世界的にソリューションを展開していこうと考えている。商業印刷のワークフロー系ソフトウェアや、オフィスのプリント機器から印刷の管理までを行うソフトウェアなど、欧米で売上貢献しているソリューションがあるが、日本市場にも導入し拡張させて行く。また、日本では、キヤノンマーケティングジャパンが独自ソリューションを豊富に持っているが、商品の海外展開も含め、全体の売上を伸ばしていく計画である。

**Q7. 他の事務機各社は生産を補完し合う方向性を打ち出していると思うが、この動きに対してキヤノンはどのような姿勢で臨むのか。また、レーザープリンターのように OEM 供給することはあり得るのか。**

**A7.** 産業別グループ化によって、プリンティンググループの開発、生産、販売のリソースは充足しているため、現時点で他社と組むことは考えていない。リソースを増やすのではなく、今の体制で効率を上げることで成長を遂げていく。

## キヤノン株式会社

### 2023 年 経営方針説明会 【主な Q&A 要約】

- Q8.** レンズ交換式カメラの販売台数は大きく縮小したが、市場では高付加価値製品が占める割合が多くなってきたと感じている。今後のレンズ交換式カメラ市場の見通しについて教えてほしい。
- A8.** ここ 1～2 年は需要に対して供給が追いついていない状況が続いている。昨年の市場の構成比はミラーレスカメラが 7 割、一眼レフカメラが 3 割であったが、一眼レフカメラの縮小とミラーレスカメラの拡大が均衡しており、今後数年も同程度の規模を維持していくと見ている。
- Q9.** 動画志向のカメラユーザーが増えてきている中で、キヤノンはどのような戦略で伸ばしていくのか。
- A9.** 従来、静止画にはミラーレスや一眼レフカメラを、動画には業務用ビデオカメラや CINEMA EOS を、ユーザーの要望に合わせて提供してきたが、今後は、静止画と動画を融合した領域に、両方の機器を持つ当社だからこそできる競争力の高い製品を提供し、売上を伸ばしていく。
- Q10.** ネットワークカメラについては、現在は成長のための先行投資フェーズにあると思うが、今後の収益性改善の見通しについて教えて欲しい。
- A10.** イメージンググループの昨年の高い利益率 15.8%は、レンズ交換式カメラの強いビジネスによるところが大きいですが、ネットワークカメラについてもきちんと利益をあげている。グループ会社で連携して必要な開発投資を続けながら、今後も収益性を改善させていく計画である。
- Q11.** メディカルは、モダリティ以外へ M&A の軸足を移す考えはあるか。
- A11.** フェーズ VI の成長戦略はあくまで画像診断装置が中心である。ヘルスケア IT については将来を見据えた準備期間との位置づけであるが、チャンスがあれば M&A も考えていく。

## キヤノン株式会社

### 2023 年 経営方針説明会 【主な Q&A 要約】

**Q12.** ナノインプリントについて、どのくらい微細な半導体に対応することができるのか。また、売上への貢献が始まる時期はいつか。

**A12.** 社内では 10nm 台の加工線幅の試作・検証も行ったことがある。ナノインプリントは原版を忠実に再現する技術なので、原版さえ作ることができればさらに微細な加工も可能である。2nm ノードのロジック IC の加工にも応用ができる可能性があると考えており、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)のプロジェクトで挑戦している。売上への貢献時期は顧客の投資判断次第となるが、製品としての完成度は非常に高い状態にある。

---

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せん。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。