

## キヤノン株式会社

### 2024 年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

**Q1. 事業構造の見直しをし、経費率の最適化をすとの事だが、いつ頃から議論してきたのか。また今後目標とする経費率レベルと達成の時間軸を教えてください。**

**A1.** コロナで狂ってしまった 5 年計画を早期に立て直すため議論を始め、見直しをした。M & A で 4 社を買収し、従来の事業本部と融合させて 4 つのグループに再編し、開発や生産設備で重複する部分を排除する事を合理化策として行ってきた。今後は、事業を再編し BtoB 事業の拡大した現在の会社状況に沿った販売組織への変革による海外の販売・サービス人員の削減や、約 60 拠点ある生産拠点の集約、開発の合理化による開発スピードアップとコスト削減に加えて、売上を拡大していくことで、2025 年までに経費率 35%を目指していく。

**Q2. 今年発足したメディカル事業革新委員会の進捗と今後の計画を教えてください。**

**A2.** 2 月に発足してから 4 月末までに今後 2 年間のロードマップを作成し、実行を開始する予定で、組織の変更も早ければ 4 月に行う。原価低減に繋がる設計と製造が一体となったモノづくり、米国の HQ の位置づけ見直し等を含めたグローバル展開を効率よく行うための組織再編、キヤノンのノウハウによるガバナンス強化・プロセス改革の 3 つの分野を主に取り組んでいく。

**Q3. メディカル分野の AI 活用について、キヤノンが他社より先行している部分や今後伸ばそうと考えている領域を教えてください。**

**A3.** 先行しているのは、AI、ディープラーニング技術を活用した CT や MRI の画像再構成技術で、画質の向上と共に CT では被曝量、MRI では撮像時間を減らし、患者の負担を軽減しており好評である。今後注力したいのは診断の効率化の分野で、医療現場の逼迫を和らげ、質の高い医療をして貰うために、取り組みを強化していきたい。

**Q4. キャッシュフロー上は今後の M&A の計画が織り込まれていないが、借入金の返済を優先し、M&A は行っていないのか。**

**A4.** 基本的には無借金経営を目指しているが、M&A については新規事業の補強を中心に販売網の強化や新しい技術の獲得など、良い案件があれば積極的に行っていく。ポートフォリオの入れ替えの基礎は整えたが、引き続き量的な拡大のための投資は必要である。成長力を常に持つための投資を最優先に行っていく。

## キヤノン株式会社

### 2024 年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

**Q5. 2025 年目標から株主資本比率 65%を除き、ROE10%を追加した理由は。**

**A5.** これまでも社内で ROE 改善に取り組んでいたものの指標として公表してこなかったが、東証の要請や世の中の流れをふまえ、経営指標として示していくこととした。

**Q6. 生産拠点の再編について、既に国内生産比率が 6 割あるが、さらに国内回帰を進めていくのか。**

**A6.** グローバリゼーションが消え、自国主義となっている今の環境下では、海外拠点を多く持つことはリスクと考えている。海外生産拠点を減らし、付加価値の高いものは自動化、内製化を進め、国内回帰する事を考えている。付加価値が低く、海外に残しておくべき生産は、外部の会社で生産を行っていく事もする。

**Q7. 生産体制の再構築による一時的な費用発生を想定した方がよいか。**

**A7.** 一定の費用はかかるが、過去の拠点を閉鎖したケースからみても、特別大きな費用がかかる事は予定していない。

**Q8. プリンティングビジネスについて 2025 年利益達成のために何をやっていくのか。**

**A8** 当社の商品力は非常に高いが、更に強い商品を今後も投入していく。また経費削減、原価改善の大きな施策に取り組み、構造改革を強力に進めていく。収益性を向上させる製品改良に加え、設備など資産圧縮により原価を下げ、販売会社と一体となった DX の構築により経費の削減も進めていく。

**Q9 社内取締役を 3 名から 6 名とし、取締役の体制を 10 名へ増員した想いを教えて欲しい。**

**A9.** 事業運営において、物事を決めやすくする体制にすることが基本的な考え方である。10 名の体制は 1 つの過程に過ぎず現在は道半ばで、目指しているのは 4 つの産業グループのトップと、経理、環境、人事などの管理部門の代表を加えた体制となる。

## キヤノン株式会社

### 2024年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

**Q10.** フェーズⅦ以降の次世代マネジメントについて、どの様に考えているか。

**A10.** 2000年頃から外部講師やコンサルタントによる役員養成のための経営塾をはじめ、続けてきたことで、当社には経営者候補となる人的リソースは潤沢にいる。

---

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。