

## **キヤノン株式会社**

### **2025 年年間 決算説明会【QA まとめ】**

**Q1. 2,000 億円の自己株式の取得枠を設定したが、5 年計画 Phase VII の観点から、キャッシュアロケーションの考え方をあらためて教えてほしい。**

**A1.** 今回の取得枠の設定は、Phase VII において 5 年間で 1 兆円以上とした株主還元の一環である。また、機動的な戦略投資枠として 2 兆円を設定しており、第一優先は成長投資、第二は株主還元、第三に借入金返済とし、枠内で検討する。M&A など成長投資の機会があれば優先して実施するが、機会がなければ株価水準も考慮しながら、自社株買いなど株主還元へ振り向ける方針である。

**Q2. 自己株式の残高がかなり増えているが、自己株式の消却についての考え方をあらためて教えてほしい。**

**A2.** 自己株式は、将来 M&A を行う際の対価あるいはストックオプションへ使用するといった目的で保有しており、今すぐに消却する計画はない。また、現在は資金繰りの問題もないため、資金調達のために自己株式を再放出することも想定していない。

**Q3. 2026 年の米国関税影響 ▲73 億円について、要素に分けて教えてほしい。**

**A3.** 2025 年の関税コスト増は 454 億円で、それに対して値上げによる価格対応は 412 億円のプラスで、2025 年の実績は差し引き ▲42 億円である。2026 年については、通年で関税影響を受けるため関税コスト増が 961 億円となる一方で、値上げによる価格対応は 846 億円で、差し引き ▲115 億円となっている。従って、2025 年の ▲42 億円から 2026 年の ▲115 億円への変化があり、前年と比べた利益影響は ▲73 億円となっている。

**Q4. DRAM 価格が上昇しているが、どの程度コスト増を計画に織り込んでいるか。また、コスト増だけではなく調達が困難となるリスクも抱えているか。それに伴い、DRAM 在庫の積み増しなどもありうるのか。**

**A4.** 2026 年の計画には前年比で約 60～70 億円のコストアップを見込んでおり、3 分の 1 がプリンティング、3 分の 2 がイメージングである。現時点では調達リスクはないが、今後さらに状況が厳しくなれば、リスクが発生する可能性はある。どのくらい先まで確保するかは決めていないが、購入できるものは全て調達する方針である。

## **キヤノン株式会社**

### **2025 年年間 決算説明会【QA まとめ】**

**Q5. 原材料価格の上昇やレアアースの供給問題について、どのように計画に織り込んでいるのか。**

**A5.** 原材料価格の上昇は、昨年以前から様々な製品に及んでおり、当期の計画にも影響を織り込んでいる。特に半導体メモリについては影響が大きいため今回言及している。レアアースについては現時点で問題となっていないが、規制が強化されたり、供給が停止された場合にイメージングを中心に大きな影響を受ける可能性はある。

**Q6. 2026 年計画で、プリンティング事業においてレーザープリンターだけがマイナス成長となっている理由を教えてください。**

**A6.** 2025 年は市場における投資抑制の影響を大きく受けたことに加え、競合との価格差や販売投資額の差があり、マーケットシェアが低下した。2026 年は価格優位性のある新製品を投入し挽回を図るが、一定の時間がかかるため保守的な計画に見ている。

**Q7. 2026 年のメディカルは、売上が伸び、構造改革のプラス効果を見込んでいながら、利益の伸びが小さいのはなぜか。**

**A7.** 2025 年は目標を上回る 115 億円の改善を達成し、2026 年も 100 億円以上の効果を目指して構造改革に取り組んでいる。一方で、今年はフotonカウンティング CT の発売を控え、開発費用がかかることに加え、売上が伸びている米国・新興国において、販売員増強やチャネル拡大のための投資費用を見込んでおり、人件費、開発費、マーケティング費用などが合計約 100 億円ほど増加している。

**Q8. 半導体露光装置について、i 線の 2026 年販売台数が前年と比べて減少する見通しである背景を教えてください。**

**A8.** 後工程向けの需要が引き続き高水準であるものの、EV を中心とするパワー半導体向けの需要が大きく減少していることに加え、PC やスマートフォン関連向けの動きも鈍いことを反映している。

**Q9. ナノインプリントについて、2026 年売上計画にどのように織り込まれているか。**

**A9.** ナノインプリントの本格的な売上寄与は 2027 年以降と考えており、2026 年計画には織り込んでいない。ただし、すでに顧客に出荷している製品があり、顧客評価後に量産適用できると判断されれば、売上が計画から上振れることとなる。

## **キヤノン株式会社**

### **2025 年年間 決算説明会【QA まとめ】**

**Q10. 2025 年の「その他および全社」セグメント利益が前回計画と比べて上振れている理由を教えてください。**

**A10.** 前回見通しは、第 4 四半期に米国関税影響が緩和するという想定に加えて新製品「imageFORCE」の本格販売を控え、プリンティングを強気の見通しとしていた一方で、「その他および全社」においてはリスク分を悪化で織り込んでいた。結果的にプリンティングは計画に達しなかったが、本社で改善し相殺する形となっている。

**Q11. 2025 年第 4 四半期の「その他および全社」セグメント利益が前年と比べて改善しているのはなぜか。また、2026 年も例年より赤字額が少ないのはなぜか。**

**A11.** 第 4 四半期は、経費の全社的な削減を行っていたことに加え、資産の有効活用としてバランスシートの見直しの一環で実施された資産売却が寄与した。2026 年計画には資産売却を織り込んでいないが、本社の管理部門や開発部門の生産性改善に加え、本社の赤字事業や赤字子会社の改善に取り組み、赤字幅を縮小させる。

**Q12. 新任代表取締役社長の人事はどのようなプロセスで決まったのか。**

**A12.** 当社では GE の幹部研修の仕組みを取り入れた経営塾を設けており、その卒業生が役員となっている。そして、それぞれの役員に対して CEO からさまざまな課題を与え、やり方や実行能力などを総合的に評価して人選を進めている。それをもとに CEO の提案を、社外取締役中心に構成されている指名報酬委員会で諮ったのち、取締役会で決定するプロセスとなっている。

**Q13. 小川新社長が選ばれた背景について、教えて欲しい。また、フェーズⅦにはどう関わっていくのか。**

**A13.** 新社長は海外販売会社で 30 年以上の経験を持ち、主力販売会社であるキヤノン USA の社長やキヤノン中国の副社長を務め業績を残してきており、当社の社長として重要な資質の一つである海外経験・グローバル感覚を有している。新社長はフェーズⅦについては計画の策定に深く関わっており、当然新社長という立場で中心となって実行にあたっていく。