

キヤノン株式会社

2025 年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

Q1. 2025 年の経営目標であった営業利益率 12%はいつ頃達成可能か、また 2030 年の目標はどのように考えているか。

A1. 営業利益率 12%については、2026 年には達成したいと考えている。また 2030 年に向けては ROE15%を目指していきたいと考えており、さらに将来は時価総額 10 兆円、売上 10 兆円に挑戦したい。

Q2. 2026 年以降のキャッシュの使途については、どのように考えているのか。

A2. さらに成長を続けていくために、4 つのビジネスグループを強化する投資に加えて、成長力をもつ分野での M&A で事業拡張を行っていく。時代は変わり、技術も変わるので、M&A については分野を見極めながら決断していく。配当については現在と同様に 50%目途を考えており、借入金返済と自社株買いについてはバランスを考えながら行っていく。

Q3. 今後の生産体制の考え方について説明をしてほしい。また、為替レートや米国の関税など、マクロ環境の変化に対してどのように対応していくのか教えてほしい。

A3. 地政学的なリスクを考慮しながら生産体制の見直しを進めており、リスクの少ない国に生産機能の集約を進め、高付加価値かつ生産の自動化が可能な製品に関しては国内へ移管していく。同時に下位機種については外部への生産委託も検討している。
為替レートや関税というのは、各社が平等に影響を受けるものであり、同じ条件の下で正々堂々と競争していく。

Q4. 現在の在庫の状況と今後の見通しについて教えて欲しい。

A4. 様々な対応を取ってはいるものの、コロナ禍の部品逼迫対応で増加した在庫は、想定通りには減っていない。現在は、部品の調達から工場での生産までの過程を一元管理できるシステムを構築しており、工場の在庫状況がより効率的に把握できるようになることで、調達も合理化され、来年度中には理想的な状態になると考えている。

キヤノン株式会社

2025年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

- Q5. プリンティング事業について、今後のプリントボリュームの前提はどう考えているのか。**
- A5.** プrintボリュームについて、家庭で使用されるインクジェットや、オフィス複合機においては漸減していく一方で、商業印刷のデジタル印刷においては微増していくと考えている。市場全体では減少していく中でも、高いプリントボリュームが見込める分野で、マーケットシェアを向上させることで成長を目指していく。
- Q6. プリンティング業界では他社との協業を進める動きがあるが、キヤノンの姿勢を教えてください。**
- A6.** キヤノンはオフィス複合機、レーザープリンター、インクジェットプリンター、商業印刷機の豊富な製品ラインアップに加え、自社内に開発、生産、販売全てを有しているため、現時点では他社との提携で何かが生まれ、次の展開に向かうことは想定できず、まずはキヤノングループ内での最大効率化に取り組んでいく。
- Q7. プラットフォーム化改革をインクジェットに展開していくということだが、オフィス複合機に比べて構造が複雑でないインクジェットにおいてもコスト削減の効果は期待できるのか。**
- A7.** プラットフォーム化改革で得られる効果とは、ハードウェアを流用して生産するというだけでなく、作り上げてきたシミュレーション環境やデジタルの設計資産など膨大な技術を活用できることで設計・開発にかかる時間の短縮にもつながり、インクジェットにおいても十分な効果が期待できる。
- Q8. メディカル事業について、販売を伸ばしていきたい米国市場も先行き不透明な部分があるが、仮に売上が伸びない場合、利益を高めていくことができるのか。**
- A8.** 米国で販売を伸ばしていきたいのは、市場が伸びているからだけではなく、米国市場でのプレゼンスを上げることがグローバルでのビジネス展開の大きな支えになるということが背景にあり、必ずやっていきたい。
利益については、米国での活動状況に関わらず、マネジメントの強化、ものづくりや品質の向上、効率の向上など、あらゆることを行い高めていく。

キヤノン株式会社

2025 年 経営方針説明会【主な Q&A 要約】

- Q9. キヤノンメディカルシステムズとキヤノン Inc.の統合については、法人として 1 つにするという意味か。**
- A9.** 法人としての一体化を視野に入れている。ただし、国内の販売・サービスについては、顧客との関係性を機動的に維持するために、別法人にすることを検討しており、今後決断していく。
- Q10. ネットワークカメラの業績が好調な理由と、今後どのように収益を伸ばしていくのか教えてほしい。**
- A10.** 市場の成長とともに販売台数を伸ばしていることで、AXIS の 2025 年の売上と利益は、2022 年から約 1.5 倍に業績を伸ばしている。ソフトウェアについても売上は 1.5 倍以上、利益も確実に伸ばしており、4 年連続で増収増益を達成している。今後はソフトウェアの比率を上げていくことで、利益率をさらに改善していく。
- Q11. ナノインプリントで想定しているアプリケーション別の使用方法を教えてください。**
- A11.** 単純な光で露光するよりはナノインプリントで複数のレイヤーを一括してパターン形成した方が全体としてそのコストメリットが大きいと考えており、DRAM では複雑なパターンニングやホール工程、メモリー系では、配線の Dual Damascene と言ったようなレイヤーで使用してもらいたい。NEDO (New Energy and Industrial Technology Development Organization)の事業でも採択されており、先端ロジックでの採用に向けて技術開発を加速している。これらによって規模については相応のものが期待できると考えている。
- Q12. サクセッションについて、どのように考えているか。**
- A12.** 後継者候補は社内に豊富にいる。この場では申し上げられないが、決まった際には記者会見を行うと同時に、世界に向けて発表していく。

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。