

## キヤノン株式会社

### グローバル優良企業グループ構想 フェーズ VII 説明会 【QA 要約】

**Q1. ROE 目標について、基本的には利益率向上によって達成していくのか。**

**A1.** 利益率の改善に加えて、自社株買いも行い資本を縮小することで ROE を高めていく。

**Q2. 5カ年計画における為替前提をどのように考えているのか。**

**A2.** 現在の世界経済は、政治に左右されており、適切な為替前提を置くことが難しい状況にある。計画はドル 150 円、ユーロ 175 円の為替レートをベースに作成しているが、多少変化したとしても対応しながら、目標達成を目指していく。

**Q3. 戦略投資について M&A を掲げているが、どのような考え方で実行していくのか。**

**A3.** 当然、業績拡大・成長に寄与することを目的としており、M&A で獲得した技術を既存事業に合わせてシナジーを出し成長させていくことが主となる。異業種は考えておらず、具体的にはメディカルや半導体に関するものを進めていきたいと考えている。

**Q4. M&A について、今後の PMI の考え方を聞きたい。**

**A4.** M&A 後は徹底的にキヤノンが持つ生産方式を導入し生産効率を上げていくなど、キヤノン化を推し進めていく。

**Q5. Axis 社において、キヤノンが進める生産の自動化を導入しているのか。**

**A5.** Axis 社の生産体制は優れており、買収して以降、二桁の営業利益率を続けているため、導入していない。

**Q6. 今後、国内と海外の生産比率はどのように変化していくのか。また為替が円高に大きくふれた場合はどうなるのか。**

**A6.** 低価格帯の製品については外部委託し、中・高級機については自動化やロボットと人間の組み合わせによるマンマシンを進め省人化して、国内生産へシフトしていく。将来大きく円高にふれれば状況は変わるが、現在はこの二つで進めている。

**Q7. 地政学リスクが高まる中で、生産についてどのような対応をとっていくのか。**

**A7.** リスクヘッジしていくためという観点からも製品・部品生産を外部へ生産委託したり、省人化を行い国内への生産回帰を進めていく。

## キヤノン株式会社

### グローバル優良企業グループ構想 フェーズ VII 説明会 【QA 要約】

**Q8. 販売戦略について、欧州の直販・間販比率の見直しや、新興国の開拓について内容を教えてほしい。**

**A8.** 欧州の販売会社は歴史的理由でプリンティングについて直販の割合が多くなっている。人件費が高騰しており、都市部は直販、それ以外は間販中心にするといった効率化を進めながら利益の確保を狙う。また直販については、病院や教育機関などプリントする顧客セグメントに対しては顧客別に拡販する体制としアプローチしていく。新興国については、現在二桁成長しており、アフリカや南米などで売上成長がのぞめる国・地域を取り上げ攻略していく。プリンティングは成熟事業と言われているが、この領域は売上が伸びており、まだチャンスがあると考えている。

**Q9. 財務レバレッジの考え方について教えてほしい。**

**A9.** 一番大事なことは企業の成長と安定であり、財務が傷つくことは避ける。ただ過去に事業ポートフォリオの入れ替えのため借り入れを行い M&A を実施したように、必要があれば一時的に借り入れにより対応することも考えている。

**Q10. 配当性向が、フェーズ VI における「50%目途」からフェーズ VII においては「40%目途」に低下しているが、どのような意図か。**

**A10.** 配当については足元の配当性向と同水準である「40%目途」とし、業績向上により増配させていく。合わせて、自社株買いも機動的に実施し、総合的に株主還元を行っていく。

**Q11. 今後 5 年間の自社株買いの余地について、どの程度あるのか。**

**A11.** 自社株買いについて予算を持っているわけではない。株主還元について、株価が下がったタイミングでは自社株買いを行うなど、直近の状況と近未来の両方を見据えながら配当と自社株買いの配分を行っていく。

**Q12. プリンティングについては市場が伸びない中でもシェア向上により売上を拡大していくとの事だが、オフィス複合機やレーザープリンタ、インクジェットなど、どのようなカテゴリのシェアを向上させていくのか。**

**A12.** 個別カテゴリの機器本体の販売シェアという尺度ではなく、機器本体とサービス・消耗品を合わせたプリンティング市場全体の金額シェアをいかに向上させていくかという観点で考えている。

## キヤノン株式会社

### グローバル優良企業グループ構想 フェーズ VII 説明会 【QA 要約】

**Q13. IT ソリューションについては、どのように伸ばしていくのか。キヤノンとしてグループを挙げて取り組んでいくのか。**

**A13.** 従来は各販売会社が地域密着型でソリューション提供を行ってきた。デジタルで機器が繋がってきており、現在はキヤノン本体がコアなソリューションを構築し、各地域に展開し提供するサービスを準備しているところである。

**Q14. メディカルについて、フェーズ VII 後半の成長ドライバーを教えてほしい。**

**A14.** フェーズ VII 前半は構造改革が中心で収益力を回復・改善し、その間に仕込んだ技術を盛り込んだ CT や超音波を中心とした商品を後半に投入し、売上を拡大していく。また世界で最大かつ最も影響力のある米国のマーケットでプレゼンスを高めることが重要であり、米国のペンシルベニア大学でフォトンカウンティング CT の評価をして頂くことなどを通じて当社の技術や製品価値を米国市場で認知させていく。

**Q15. メディカルについて今後どのような変化が期待できるのか教えてほしい。**

**A15.** 販売面では、米国はこれまでの成果を踏まえつつ、足りなかつことを強化する追加施策を展開予定である。さらに、これまで各地域それぞれで販売活動を行ってきたが、日本で成功している営業プロセスや管理をインドなどアジアや中近東へ展開し、全体最適を目指していく。収益力の面では、2024 年以来、キヤノン全体の力を活用する形で改善を進めてきており、2025 年は約 100 億円の効果が実現できており、今年来年も継続し、収益力回復をさらに進める。

**Q16. イメージングの売上成長率 5% の内訳を教えてほしい。**

**A16.** ネットワークカメラ、いわゆる Axis 社を中心とした事業では年率 10%を目指しており、残りはカメラ全般の成長によるものである。

**Q17. ナノインプリントの売上金額、台数など目標数値があれば共有してほしい。**

**A17.** 内部目標としての売上・台数はあるが、顧客がどのフェーズでどのように使っていくかに関係しており、当社の都合だけで申し上げることは控えたい。次の 5 年間でしっかりと成長事業としていくが、半導体については市場の成長率が引き続き年率 10%程度は見込まれ、既存の i 線、KrF に ArF も加え、シェアを伸ばしていくことで 10%の売上成長目標は十分達成できると考える。

**キヤノン株式会社**

**グローバル優良企業グループ構想 フェーズ VII 説明会 【QA 要約】**

**Q18. 魅力的な人材を確保するための戦略はあるのか。**

**A18.** 優れた技術者をトップサイエンティストやトップエンジニアとして認定して評価する制度を設けるなど優秀な人材を確保するための制度を構築している。

**Q19. 上場子会社の考え方を教えてほしい。キヤノンマーケティングジャパンについても完全子会社化する可能性があるのか。**

**A19.** 一般論として、本社の影響力が強く自主性が失われると上場子会社の少数株主が損をするという観点がある。一方でキヤノンマーケティングジャパンについては人事面や資金面も含めて独立しており、利益率や配当も高い優良企業となっており、株主が損失を被る状況にはない。

**Q20. サクセッションプランについての考えを聞きたい。**

**A20.** 当社は執行役員を含め優秀な経営陣が多数おり、その中からフェーズ VII の計画遂行に最も適した人間を選ぶ。ただ、具体的にここで発表することはない。