

2026年1月28日
キヤノンマーケティングジャパン株式会社

2025年度決算・長期経営構想・中期経営計画説明

アナリスト向け説明会質疑応答

【開催日時】 2026年1月28日 16:30~18:30

【開催方法】 Zoom ウェビナー

【回答者】

- | | |
|----------------------|-------|
| ・代表取締役社長 | 足立 正親 |
| ・取締役常務執行役員（グループ企画担当） | 蛭川 初巳 |
| ・取締役上席執行役員（グループ経理担当） | 大里 剛 |

【Q1-1】

長期経営構想、中期経営計画について伺いたい。非常に堅実な内容で、これまでの実績を踏まえるとデジタルリティも高い計画と感じた。ただ、次の5年間はITソリューション（以下、ITS）の売上も伸び、サービス型事業も増えていく中で、営業利益率ではあまり上昇が見られない。その要因を教えてください。

【A1-1】

ITS 事業をしっかり伸ばしていくことは変わらないが、その中で既存事業を成長させながらその利益ですらに投資をしていく。非連続な成長を実現するために M&A を前提に進めていく。そうすると 2030 年に向けては、のれん関連の費用も発生するため、それも鑑みた計画としている。

【Q1-2】

ROE もしっかり上がっていくため、営業利益率だけの話ではないと思っている。
中期経営計画の中で、データセンターに関してはどのような方針か。

【A1-2】

現状は西東京データセンターの1号棟、2号棟がメインだ。3号棟については、土地取得、建設費用、安定した電力供給等の、さまざまなコスト上昇要因と回収期間の長期化が懸念される状況である。また、メガクラウドベンダーが自前でデータセンターを保有する中で、当社としてデータセンター事業は拡大するが、自ら建設するだけでなく DC in DC も含めて検討を進めている。加えて、2号棟でも進めているが、生成 AI に適用する場合には液冷方式が注目されている。当社は先行して設備を整えてきており、一部の

お客さまには既にご利用いただいている。そのように液冷方式や DC in DC も含めた取り組みを進めていく。

【Q1-3】

成長投資の中では、データセンター事業はそれほど大きな割合は想定されてないか。

【A1-3】

当社はデータセンタービジネスそのものを止めることなく、DC in DC の方向で検討を進めている。なお、液冷方式の設備投資ではそれなりの規模の投資額になると見ている。

【Q1-4】

2025 年に PC 入替に伴う特需はどれくらいあり、2026 年の剥落はどのくらい見ているか。

【A1-4】

大手企業は一昨年に需要があり、昨年は中小企業や個人向けでの影響があった。金額は開示していないが、今年の影響としては 2 割程度の反動はあると見ている。ただ、ハードウェアそのものの利益率は低い
ため、利益率の高いビジネスを拡大していくことで、利益は横ばいにしていきたいと考えている。

【Q1-5】

2 割というのはエリアセグメントの IT プロダクト・システム販売の売上 600 億円のうち、その中の PC が 2 割程度減少するというイメージか。

【A1-5】

全体の 2 割ではなく、PC の 2 割とご理解いただきたい。

【Q1-6】

プロフェッショナルセグメントの産業機器では 2026 年の案件が固まっていると思うが、前年に比べるとそれほど減少するものなのか。もう少し強いのではないかと見ている。

【A1-6】

先ほど 2026 年の案件はほぼ見えており、2027 年に向けて仕掛けをしているとご説明した。一昨年後半からパワー半導体関連が軟調になっており、投資が先送りになってしまった。当社のビジネスにおいても 2026 年は厳しいと見ている。ただ、2027 年は後ろ倒しになっている分、復活してくるだろう。今年の夏以降に復調してくると考えている。

【Q1-7】

メモリ価格の高騰について伺いたい。キヤノン製品全般において価格高騰によって供給が減ることや、コストが上がる懸念はあるのか。

【A1-7】

現状では影響があると見ていないが、今後は調達が厳しくなることや仕入れコストが上がってくればキヤノン製品に限らず懸念はある。現時点では商品の遅延や価格の上昇といった話は聞いていない。

【Q2-1】

長期経営構想の中で M&A はどのような建付けになっているのか。ある程度実施する前提か、あるいは上手くできれば上乘せを狙っていくという主旨なのか。どのように解釈すれば良いか。

【A2-1】

前回の長期経営構想でも 3 件の M&A を実施した。2026-2030 長期経営構想においても成長に向けた投資を実行していく。成長投資に向けた M&A を含めて投資をするという前提で計画を組んでいる。今まで同様、さまざまな観点でリスクやチャンスを見極めながら検討を進めていく。

【Q2-2】

かなり幅広い領域を対象にしていると思うが、M&A を実施する際の優先順位として、どのような部分を強化していきたい、狙ってきたいという考え方があれば教えていただきたい。

【A2-2】

我々はサービス型を志向していくという想いで進めている。AI も含めた映像ソリューション系については、さまざまな形で出資している。出資の先に M&A ということもあるだろう。KPI を定めている領域にはしっかり投資していく。昨年、一昨年に BPO の拡大を図ったが、BPO・ITO の拡大に向けたサービス型事業の技術者、知見、顧客基盤の獲得を含めて、しっかり進めていきたい。

(※長期経営構想・中期経営計画説明資料 29 ページをご参照)

【Q2-3】

2028～2030 年の最後の 2 年間で ITS の成長が加速する数字になっている。これは、後半に M&A を計画しているためか、他に何か成長率が高まるための施策があるのか。どのように考えれば良いか。

【A2-3】

1 つは、後半に M&A を意識している。もう 1 つは、前長期経営構想から進めているサービス型事業について、セキュリティや DigitalWork Accelerator のようなドキュメント系で、サービス型にシフトしている。この先も更にサービス型の拡大を考えている。そのため、イニシャルで売上が上がっていた従来の形とは変わ

ってくる。少しずつ累積型で売上が後ろにくることを意識して計画を策定していると、ご理解いただきたい。

【Q2-4】

先日発表されたキヤノンの長期戦略の中で、キヤノンとしても AI プラットフォームによるソリューションビジネスの創出に注力するとの発表があった。そのスライドの中に御社の名前もあったので、御社は重要な役割を担っていくことになると思う。キヤノングループの戦略に御社はどのように携わっていくか。

【A2-4】

キヤノン製ハードウェアにおけるコア技術はキヤノンが、フィールドに近い部分は各販売会社が担当する役割になっている。我々はまず国内からになると思う。AI は勿論のこと、ハードウェアやキヤノンが保有している技術をベースに、ソリューションを組み上げ、サービス型として提供していくことを考えている。その中に AI がさまざまな意味で加わってくると考えており、逆に AI を加えていかないと出遅れてしまうと考えている。まだキヤノンと合意にまで至っている話ではないが、日本側でサービス型が作れた場合、言語の問題でローカライズは必要になるが、キヤノンと連携して海外に提供していくこともいずれ考えられるのではないかと思う。

【Q3-1】

M&A を前提に売上・利益の長期計画を作っているということだが、ITS 売上増の何割程度を M&A で見込んでいるのか。また、利益率に関してのれんの償却費用はどれくらいのベースポイントとして考えているのか。具体的な数字は難しいと思うが、我々がレンジを考える際の手がかりとしてお話しいただきたい。

【A3-1】

M&A の具体的な金額は開示していないが、2,000 億円を成長投資に回す計画だ。その全てを M&A に活用するわけではないが、投資に見合う売上・利益を想定して組み込んでいる。成長投資が 2,000 億円に納まるかという点もあるが、我々がどこまで何をやるかを明確にしながら進めていきたい。

【Q3-2】

経営資源配分として自社株買いについて聞きたい。昨年の実施額に対して今回は 3 倍弱と大きく増えることになる。これに込めた経営の皆さまのメッセージを伺いたい。また、来期以降はどのように考えているか。

【A3-2】

我々としては ROE をしっかりと上げ、株主還元をしていく。利益を上げ、EPS を上げる中で資本効率を意識しながら自社株買いを進めていくスタンスだ。当社が重視している指標である ROE 12%を達成すべく、利益をしっかりと上げ、資本効率を高めるための選択肢の一つとして進めていく。

【Q4-1】

中期経営計画の中で AI の使い方をご説明いただいたが、もう少し具体的なところまで、何がどう生産性の向上や収益に寄与するのかという点について考え方をお聞かせいただきたい。例えば、販売する商材の単価が上がり売値が上がるところに AI の商材が入ってくるのでさらに売上が増加する等。営業支援ツールとして営業の方々の生産性が上がる部分にも使っていると思うが、このような部分で生産性がこれくらい上がったとか、今後 3 年間、更に 5 年間を考えた時、AI による生産性の向上もしくは従業員一人当たりの売上・利益の向上をどの程度ご覧になっているか、考え方をお聞かせいただきたい。

【A4-1】

デジタルな数字はお示しできないが、社内では既に幅広く活用している。1 つは開発効率向上に活用している。また、業務の生産性をどう上げるか検討する社内の共通組織・横断組織を作り、全社横断的に進めている。この中で AI の活用も 1 つのテーマとしている。しかしながら、何にでも AI を活用する訳ではない。生成 AI の活用は、教師データ等を作った際に間違えると手戻りが発生し、非常にコストと時間がかかる。場合によっては、ルール・ベース・エンジンを活用するのも 1 つの選択肢である。

1 つの例として、昨年生成 AI を活用した社内コンテストを実施した。生成 AI の活用により、業務に要する時間が 1/5 から 1/4 に縮まる、或いは人がやっていた業務に人が関わらなくて良くなる等のモデルを作り始めている。これを横展開していくことで、全社での生産性を上げていく。更に、そこで培ったノウハウを我々の提供するソリューションに組み込み、製品・サービスの付加価値をどう上げ、より高い適正な価格にしていきながら、ビジネスを進めていきたいと考えている。

【Q4-2】

他社の中には、生産性が 2~3 割上げられそうだという見通しをお持ちの企業がある。御社もそのような目線をお持ちか。

【A4-2】

個人的にはもっと上げたいが、何をどのように進めていくか明確にする必要がある。我々は、そもそも、その業務が要るのか要らないのかという点から着手している。今ある業務の上に単純に AI を乗せても無駄なことをしては意味がない。業務そのものの棚卸をした上で、AI を乗せていけば更に効果が出るのではないかと考えている。

【Q4-3】

成長投資 2,000 億円の内訳をお聞きしたい。ざっくりで良いので、CAPEX（設備投資）と OPEX（営業費用）で切り分けるとどのようなイメージか。

【A4-3】

2021~2025 年の実績に似た様な構成比になるかと思う。M&A だけでなく、サービス型事業を増やし

ていくために、無形資産の投資も行う。昔で言う SaaS になるかもしれないが、我々がサービスを構築し、データセンターで運営し、アプリケーションをはじめとするサービスを提供していく。実際、一部の金融機関等にそのようなサービスを提供しているが、2026～2030 年は格段にそこに踏み込んで投資していきたい。

【Q5-1】

人件費等の販管費の効率化について、特にエリアセグメントで効果が出ているかと思う。この効果はどれくらい続くのかイメージ感を教えてほしい。また、他のセグメントにも派生するのか。

【A5-1】

エリアセグメントで人件費が大きく改善しているのは、全社に占める人員構成比が大きいため、人員の自然減の影響を大きく受けることが影響している。エリアセグメントでは 1 人ひとりの生産性を高めて、単純に人員減を補うようなことはしていない。他のセグメントに関しても同様に、この数年は人員の自然減が続くだろう。また、退職給付費用が昨年、今年と減少方向になるため、人件費トータルでは全てのセグメントで減少傾向になると見ている。

【Q5-2】

長期経営構想・中期経営計画説明資料の 19 ページについて。営業利益、自己資本、ROE の関係を教えてほしい。ROE 目標が 12%、営業利益目標が 750 億円であるため、当期純利益では 530 億円程度を想定されていると見ている。また、今後 5 年間の配当が 1,000 億円とのこと。御社の配当性向は 40%であるため、年 500 億円とすれば 5 年間で 2,500 億円となり、その 40%で 1,000 億円になる。自社株買いをしなければ 1,500 億円の自己資本が増えるため、ROE が 9.4%程度になると思う。これを 12%にするためには、1,000 億円の還元以外でどのような施策を実行されようとしているのか。

【A5-2】

ROE 12%を実行するために様々なことを行っていきたい。純利益を伸ばすことと、自己資本を圧縮することの両輪をしっかりと進めていく。純利益に関してはご指摘いただいた程度の想定値で考えているが、自己資本の圧縮に取り組んでいく。ただ、現時点でどの程度の自己株式を取得するのか、配当性向をどれだけ高めていくか等はまだ説明する段階ではない。5 年間の中で ROE 12%を達成するための施策はしっかりと実行に移していきたい。

【Q5-3】

自社株買いに関して、1 年前は親会社からの TOB を行った。今回は 300 億円規模で市場から買い付けるとのことだが、継続可能性について伺いたい。親会社から買うとなると親会社の連結から外れるため買いづらいだろう。市場から買うとなると、流動性の観点でプライム上場基準に抵触するリスクがあるかと思う。自社株買いを実施する上での方向性を教えてほしい。

【A5-3】

自社株買いを行う際、我々は親会社の議決権比率の問題と、流通株式比率を担保した形で自社株買いを進めていくことが必要だと考えている。そのために、取得した自社株を消却するのか、消却するとしてもどれくらいの株数を消却するのか、もしくは親会社が保有している当社の株式をバイバックするのか。様々な選択肢が考えられるが、現時点では決定していることはない。ただ経営としては、それらを意識した形で自社株買いを実行に移していく。

【Q6-1】

成長投資 2,000 億円のリターンに関する開示をお願いしたい。御社の時価総額約 7,000 億円に対し、2,000 億円の成長投資は 3 割程度の水準になる。この投資に対するリターンが示めされていない中で、資本コストを意識した経営と言われても、なかなか腹落ちしない投資家もいるだろう。これまでのデータセンターやプリマジェストの投資もそうだが、我々が投資に対する結果を分析するのが難しい状況にある。ROE の目標やキャッシュの使い方の開示は前進したが、もう一段良い意味で前進するために、今後は、投資案件が決まった際は、何にどれくらい投資し、どのようなリターンをイメージしているかを随時開示していただかないと、御社の評価はこれ以上高まっていかないだろう。あらためて今まで以上に投資とリターンに関するコミュニケーションを強化していただきたい。

【A6-1】

皆さまから様々なご意見を頂いており、我々としても少しでも皆さまにご理解いただける開示になるよう検討していく。

【Q7-1】

顧客層別の戦略について、直近 5 年間とこの先 5 年間で、何を実行してきて何が課題だったか、またその課題をどのように解決していくかについて伺いたい。御社は準大手・中堅企業の開拓に注力されているが、直近 5 年にどのような手を打ってきたのか。中小企業向けの拡販についても伺いたい。

【A7-1】

中堅企業については今まで以上に積極的に提案していくことを重要課題としている。前長期経営構想で組織も作りスタートした。先ほど 2025 年の決算説明の中でもあったが、中堅企業に向けた成果は着実に出てきている。キヤノン製品だけではなく、セキュリティを含めた ITS も少しずつ広がりが出てきている。ただ、キヤノン製品について中堅企業における当社のシェアはまだ低く、十分に開拓余地がある。ITS 事業に関しても、大手企業に向けては狙うべき所を明確化して進めており、中小企業は「まかせて IT」やセキュリティを中心に広がりが出てきている。ところが中堅企業向けはもう少し広げていかないといけない。ソリューションを当社が自社で作るだけでなく、他社との提携や M&A を含めてしっかり取り組んでいきたい。また、中小企業に向けてはキヤノン S&S がモデルを構築できてきている。「まかせて IT」だけではなく、全てをキヤノン S&S に任せることができ始めている。この取り組みを、スピードを上げて広げていくと同時に、全国

のパートナーについても、意欲のあるパートナーを中心に展開していくことが更なる伸びしろとなる。中堅企業、中小企業に向けて踏み込む余地は十分にあると考えている。

【Q7-2】

AI についてのサービスを拡大させていく上で、システムの受託開発案件の中で AI の導入案件も入ってくるのか。

【A7-2】

例えば映像関連のソリューションについては、お客さまの安全・安心だけではなく、映像の情報を活用してビジネスに生かしていくことは多々ある。このシーンの中で得た画像を AI で分析していく、また異なるデータを色々なセンサーと組み合わせるビジネスはすでに始めており、さらにレベルを上げ、他の業種に展開することも進めている。実際に提供しているサービスに AI を組み込んでいくことも始めており、さらに加速していきたいと考えている。

以上

※ご理解いただきやすいよう、一部内容の加筆・修正を行っております。

* 免責事項

本資料に記述されている業績予想並びに将来予測は、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、さまざま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。