

2023年10月25日  
キヤノンマーケティングジャパン株式会社

## 2023年12月期第3四半期決算

### アナリスト向け決算説明会質疑応答

【開催日時】 2023年10月25日 16:30~17:30

【開催方法】 Zoom ウェビナー

【回答者】

- ・取締役上席執行役員 (グループ企画・グループコミュニケーション担当) 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】

販管費について、3Q に拠点の再配置費用が増加したと説明があったが、どのような拠点計画で、今後同様の費用は発生するのか。

【A1-1】

当社では、出社と在宅勤務のハイブリッドの働き方をしており、それを効率良く行うための拠点の再配置やオフィス改革を計画している。それにかかるコストを拠点の再配置費用としている。今後も、前向きな将来への投資の一環として進めていきたいと考えている。

拠点の移転に伴うイニシャルコストは一時的に発生するが、ランニングコストは下がっていくため、利益を出しやすい体質にするための投資と受け止めていただきたい。

---

【Q1-2】

「その他販売費」が3Q累計で15億円増えているが、内訳はどういったものか。

【A1-2】

主に、拠点再編費用、カメラの新製品訴求のための広告宣伝費、TOB関連のM&A費用等を一時費用として計上している。3Qで一時的に発生している費用も含まれているとご認識いただきたい。

---

【Q1-3】

IT関連の費用は含まれていないのか。

【A1-3】

IT 関連の費用も含まれている。既に投資した分の償却費用や、これから IT 投資を進める上での前段階の初期費用も含まれている。

---

【Q1-4】

東京日産コンピュータシステムの子会社化について、今後一時的な費用が発生する可能性はあるのか。

【A1-4】

それほど大きな費用は計画していない。社名変更に伴う費用が増える一方で、上場を廃止するため上場維持費用が減少すると見ている。

---

【Q1-5】

プロフェッショナルセグメントの 4Q は産業機器が増えると説明があったが、受注はある程度見えているのか。

【A1-5】

皆さまに説明した数字であるため、計算に入れてよい数字と認識いただきたい。ただ、一部お客さまによって好不調が分かれるため、設置あるいは検収が後ろ倒しになる可能性はある。現状は、着実に売上が増加することを見越している。

---

【Q1-6】

プロフェッショナルセグメントの 4Q は、売上は増加するが利益は減少する計画になっている。何かプロフェッショナルセグメント全体で一時的な費用が発生するのか。

【A1-6】

四半期で見ると、荒利率の関係とセグメント内の売上構成でこのような計画になっている。特別に経費が発生するわけではない。

---

【Q1-7】

「保守・運用サービス/アウトソーシング」の年間計画を見直している。「まかせて IT DX シリーズ」やデータセンターも好調かと思うが、見直している要因を教えてください。

【A1-7】

「まかせて IT DX シリーズ」やデータセンターは好調に推移している。計画を変更したのは、データセンターの計画が強すぎたことが要因である。データセンターの電気料金が値上がりすると想定していたが、それほど上がらなかったため、その差分を修正した。個別の契約の内容はお伝えできないが、電気料金の価格に影響を受けた。「保守・運用サービス/アウトソーシング」は利益率が高い領域だが、電気料金に限っては

売上ほど利益に影響はないと認識いただきたい。

---

【Q1-8】

3Q は、社内の計画に対して売上・利益の進捗はどうだったか。

【A1-8】

それぞれのセグメントで進捗に差はあるものの、計画に対しては想定通りだった。従来通り、IT ソリューションは好調で利益ある形で伸ばすことができた。また、キヤノン製品事業は無理に台数を追いかけることなく利益を伴った成長ができたと考えている。

---

【Q2-1】

3Q の営業利益率のトレンドを 2Q や前年と比較すると、コンシューマセグメントは 1Q、2Q と高い水準を維持してきたが、少し水準が下がっているように見える。売上や台数に関する説明の中でも弱かったというコメントがあったが、どの程度市況感に変調があるのか教えてほしい。また、エンタープライズセグメント、特にキヤノン IT ソリューションズは、前回売上が伸び利益率は下がっていたが、今回は売上が伸び、それに利益も付いてきており、コンシューマセグメントとは対照的な動きであった。3Q の利益率の変化に関し、どのような分析をされているか教えてほしい。

【A2-1】

コンシューマセグメントは、様々な活動が盛んになり費用が出ている。また、荒利率の高いレンズ交換式デジタルカメラが台数ベースで対前年△15%となっており、この辺りも影響している。一方で、エンタープライズセグメントは、価格改定したことを営業がお客さまに提案し、価格転嫁できていることや、IT ソリューションでも提案の質を高め、良質な案件を獲得できていることが影響している。販売費の金額そのものは増加しているが、販管費率は抑えられている。

4Q のコンシューマセグメントは、年末商戦に向けて、新製品を発売し、お客さまに訴求して挽回していきたい。エンタープライズセグメントは、引き続き提案の質を高め、お客さまに価値を提供していくことを継続する。市況が大きく変わったという認識はなく、この公表値は達成できると考えている。

---

【Q2-2】

キヤノン IT ソリューションズの収益性は、投資家の関心も高い。今回、3Q で 2 桁%の収益性を出している。1Q と 3Q は高い。キヤノン IT ソリューションズの利益率は四半期で変動があるのはわかるが、実力値は上がってきている感覚か。

【A2-2】

慢心はできないが数字がそれを裏付けていると思う。営業、SE、技術者等のメンバーがお客さまとしっかり関係を構築することで、良質な案件を適切な価格で、しかも品質を担保して届けられていると考えている。

---

【Q2-3】

IT ソリューションでは業界全体でインボイス等、制度の変更による特需的な動きがあったが、3Q の IT ソリューション全体を見た時に、特需的なものはどれくらい含まれていたと考えればよいか。

【A2-3】

1Q、2Q から、中小企業を担当しているキヤノンシステムアンドサポートのメンバーが注力してきたことが3Q に結実してきた部分はあったと思う。大手、準大手・中堅企業を担当するエンタープライズセグメントでは、お客さまがシステムを計画的に導入されるケースが多いため、中小企業を担当しているエリアセグメントより影響は小さかったのではないかと。提案活動は行っており、案件数は間違いなく増加しているが、定量的に回答するのは難しい。

---

【Q2-4】

4Q を考えた時に、この特需の反動減を考えた方がよいか。

【A2-4】

反動減があるという情報は入っておらず、引き続き好調に推移すると判断している。

---

【Q3-1】

3Q 実績は計画通りということだったが、印象としては物足りない。IT ソリューションは良いが、ビジネス機器の伸びは横ばいであり、成長力が弱まっていると感じる。ビジネス機器の伸びの弱さをどのように評価すればよいか。

【A3-1】

補足資料である売上台数表をご参照いただきたい。昨年の1Q、2Qは供給不足で苦戦していたが、3Qは供給が回復し、バックオーダーを解消したため大幅に増加した。今年の3Qは昨年の供給回復の反動があったと理解いただきたい。特に出力機器は、在宅勤務の関係でペーパーレスの流れが進んでいるため、大きな成長は厳しいと考えている。ただ、ITS を踏まえた質の高い提案を行うことで販売単価を高める活動は順調に進んでいると認識している。4Qは、特に中小企業に対してインボイス制度や電帳法を含めた法改正対応の提案活動をしっかり行い、売上を伸ばしていく。

---

【Q3-2】

グループ IT ソリューション売上について 3Q は好調だが、SI サービスの中身を分解して教えてほしい。同業他社に比べると水準が高いと思うが、なぜ御社の水準が高いのか。どういった業種のお客さまが好調なのか。

【A3-2】

受注と売上の時期はずれるが、3Q は金融業や流通業のお客さまに対して特に売上を伸ばすことができた。キヤノン IT ソリューションズは、金融業、製造業、流通業を注力業種としてお客さまとお付き合いしており、4Q 以降もそれらのお客さまからは、更に投資をすると聞いているため、お客さまと良好な関係を築きながら受注を増やしていく。

---

【Q3-3】

金融業、流通業、製造業の売上構成比を教えてください。

【A3-3】

開示していないので回答は控えさせていただきます。

---

【Q3-4】

産業機器の見通しは 4Q に一時的に戻ってくると説明があったが、来年度に向けて水準はより上がっていくのか、それとも一旦沈んで上がっていくのか。

【A3-4】

市場によって好不調があることと、当社の見通しでは今年の下期あるいは来年の上期から投資が活発化すると見ていたが、少し後ろにずれると認識している。積極的に投資するお客さまは計画通りだが、そうでないお客さまは後ろにずれの可能性があるため、どのようにリカバリーしていけるかが重要だ。

---

【Q3-5】

国内における産業機器のビジネスは、輸入した半導体関連装置を販売することが中心で、そこにキヤノン製の露光装置は含まれていない認識でよいか。

【A3-5】

露光装置は含まれていない。キヤノン製品で半導体に付随する製品は一部扱っているが、売上の比率は大きくない。海外製品を国内に輸入し、それに対する保守・運用サービスを提供するビジネスが主である。

---

【Q3-6】

来年の上期から少し遅れて、来年後半にかけて回復すると見てよいか。

【A3-6】

好調なお客さまは計画通りだが、投資が厳しいお客さまは後ろにずれの認識でよいかと思う。

---

【Q4-1】

以前の説明会でも聞いた覚えがあるが、代理店の在庫が通常に戻っているか教えてほしい。

【A4-1】

BtoB の在庫は、随分と軽くなった。4Q は、パートナーの皆さんと一緒にお客さまにお届けする活動に注力していく。

---

【Q4-2】

まだ少し弱いが、4Q には掃けるということか。

【A4-2】

昨年 の 3Q は製品供給の回復もあり大幅に数量が増加していたため、その反動で多少数字が弱く見えるかもしれないが、在庫は随分軽くなったので、4Q に解消していく。

---

【Q4-3】

皆さんが感じている通り、私もコンシューマセグメントが弱いと感じている。一方、IT ソリューションは良いと思った。荒利の貢献も高いのではないかと思う。どのような要因で評価したらよいか。例えば、「エリアセグメントでは販売単価が上がっている」「コスト面ではコールセンターで如何に短い時間で効率的に対応できる部分が増えている」「サービスを提供している営業の稼働率が高くなっている」等。荒利が凄く良くなっているという印象が正しければ、その要因を教えてほしい。

【A4-3】

中小、中堅、大手企業それぞれでビジネスのスタイルは異なる。キヤノンシステムアンドサポート、エリアセグメントのキヤノンマーケティングジャパンの代理店担当メンバー、キヤノン IT ソリューションズ、エンタープライズセグメントのキヤノンマーケティングジャパンの直販メンバーそれぞれが、キヤノン製品については提案の質を高め、より付加価値をつけて販売する。そして、IT ソリューションでお客さまの業務の課題を的確に捉えて提供していく、ということを着実にやってきたことで、地力が付いているのではないか。人が行うことなので、今日やろうと思って明日できることではない。その地力が着実に付いてきていると思う。品質クレームや仕損じの件数が増えているようなこともなく、拡大を目指しているサービス型の商品比率も高められている。各事業責任者が品質に対して、高い感度で、効率良く取り組むことを志向しており、組織的に浸透してきた。慢心してはいけないが、そのような点が変わってきたこともあるだろう。商品と技術は急に変わらず、積み重ねの結果が着実に出てきていると認識している。

---

【Q4-4】

国内で、競合他社がシェアを取っているという話を半年位前から聞いている。私見だが、コンシューマセグメント向けのプリンタービジネスでは、以前より日々のランニングコストを意識した需要が増えてきているのでは

ないかと思っている。今までは、年賀状を印刷する等、日々使うものではなかったという位置付けから、割安な物を買いたいという動きがあって、競合他社がシェアを取っているのではないか、という話を聞く。御社の感覚として、そのような変化があるかどうか教えてほしい。

【A4-4】

決して製品で引けを取っているとは認識していない。価格転嫁もあり、利益を伴う事業運営を志向している関係で、多少台数が弱くなっている可能性はあるかもしれない。状況を見て、利益を確保しながら台数を増やすことを意識しており、お客さまの数を増やすことを志向していないわけではない。4Q以降も、この動きを継続していきたい。

---

【Q4-5】

買収された企業（東京日産コンピュータシステム）の位置付けとして、御社とのシナジーで、一番短期的に期待できることは、彼らの顧客にクロスセルできるという理解でよいのか。エリアセグメントは MFP の顧客を持っており、エンタープライズセグメントは IT ソリューションの顧客を持っている。顧客が増える効果なのか、より幅広いラインアップでビジネスの領域を広げるといった考え方なのか。

【A4-5】

事業内容はキヤノン IT ソリューションズに近いが、顧客はそれほど重なっていない。両社が持つサービスやソリューションを相乗りでご提供することが、早くできれば良いと思っている。ビジョンや考え方が非常に近いいため、人材と技術の交流を早く行い、お客さまに対してはそれぞれが持つ強みをクロスセルしていくことを早めに行いたい。ご存じの通り、IT インフラの設計、構築、保守・運用等は、簡単に習熟できる技術ではない。技術交流をすることで、今までできなかったご提案ができるようになると思う。既に幹部の方々との交流を開始しており、早めにシナジーを出したい。

---

【Q5-1】

エリアセグメントの IT ソリューションについて、昨年の下期は「まかせて IT DX シリーズ」が想定よりも件数がとれて着地が良かったと聞いた。お客さまとの契約は 1 年契約と聞いているが、どれほどのお客さまが契約を延長するのか。

【A5-1】

契約ビジネスのため、解約率をいかに抑えることができるかが成功のポイントであることをキヤノンシステムアンドサポートは十分認識しており、目標を下回る解約率で進捗している。営業や技術者によるお客さまへの対応が評価されていると認識している。

---

【Q5-2】

解約率が非常に低いことが営業の実力の賜物とすると、今後も期待できると考えてよいか。

【A5-2】

営業に加え、技術者等のサポートメンバーも含めた成果である。更に提案を加速し、件数を増加させていきたいと考えている。

---

【Q5-3】

今回買収した東京日産コンピュータシステムは元々親子上場していたと思うが、親会社とのシナジーが無いと言われていた。御社も親子上場に関して投資家から指摘されることも多いかと思う。親子上場している意義について改めて教えてほしい。

【A5-3】

親子上場に対する直接的な回答になるか分からないが、当社はお客さまに対して価値を提供することを第一優先と捉えている。品質が高く、耐久性の高い、お客さまの望むハードウェアを届けてくれる仕入先があることは強みだと考えている。そこに独自事業として、キヤノン IT ソリューションズ含め、高度な技術力を有する人材を多く招いて融合しながらビジネスを長い間行ってきた。それが近年 ITS 事業の成長に貢献しており、親会社が提供する質の高いハードウェアと ITS を結びつけることでお客さまに対する提供価値が高まっている。その結果、当社が利益率を高めることができれば、株主の皆さまにとっても、お客さまにとっても、喜ばしい事であり、今の親子上場の形は悪いものではないと考えている。ただ、親子上場にリスクがあることも認識しており、そこに対するガバナンスは利かせていきたい。

---

【Q6-1】

IT ソリューションの好調について、別の角度から教えてほしい。御社の独自サービスとして IT ソリューションを強化していくという話は、最近始まった話ではなく、2000 年代の前半から半ばに始まっている。過去を拝見すると、蓄積が大切だという話を伺う中で、過去はなかなか成果が出なかった。ここに来て、急激に受注や利益率の改善も含め、力がつき始めている。非常に素晴らしいことではあるが、何故今出来るようになってきているのか。その背景をご説明いただきたい。また、変わってきた中で、積み上がっている実質受注 2 桁増の持続性についても教えてほしい。

【A6-1】

2015 年に前任の社長に坂田が就任し、構造改革を始めた。縦の組織であるセグメントを作り、その横にマーケティング統括部門や本社のコールセンター等を置いた。本社のシェアードサービス等でコストダウンしながら、社内のメンバーに適切なサービス提供を行う体制にした。お客さま向かいに組織を変えたことで、ある物売るのではなく、お客さまの課題を的確に捉えて商材を揃える、あるいはそれに対応する技術を整える、ということを 2015 年以降着実に行ってきた。社員全員がそれを正しく理解し、それが社内



に浸透したことで、前線の活動が変わってきたことが一番大きいと思う。また、社外で知見のある方にグループに幹部として入っていただき、その方々に権限を与え、任せたことも大きかった。外部から入ってくる方々と融合していく組織風土も着々と築いてきたので、今回の買収も私共の強みにしていきたい。このようなことが、効果が出ている要因ではないか。

---

【Q6-2】

確実に力が付いてきていることは、良く理解できた。また、組織として根付いてきているということも深く理解した。あとは、好調な受注水準がどこまで持続するのか。人を育てることが重要だという話もされていた。改めて、今の成長に対する持続性についてどのように考えているか。

【A6-2】

キヤノン IT ソリューションズの受注だけを公開しているが、キヤノン IT ソリューションズでは社長の金澤を中心に、生産性を高めるために SP（システムパートナー）との協業に積極的に取り組み、その比率も高めてきた。稼働率が高い中で品質を保っているのも、これ以上拡大していくためには、サービス提供型のビジネスを増やしていくことと、その規模を大きくすることがポイントになると思う。そのことを積極的に行うことが、これからはとても重要だと考えている。

---

【Q6-3】

コンシューマセグメントの利益率が気になっている。費用の発生等については理解している。一方で、これまでコンシューマセグメントの利益率は高水準を維持していたが、レンズ交換式デジタルカメラ、インクジェットプリンター、インクジェットプリンターカートリッジを含め、少し低調な状況が見え隠れする中、3Q の利益率は悪化幅が大きかったと思う。会社計画に対しインラインと言う話は理解する一方、改めて、コンシューマビジネスのあるべき利益水準をどう考えているか。それをベースに考えた時に、価格転嫁やコストダウンを御社の中でどのように考えているのか、教えていただきたい。

【A6-3】

来年 1 月の中期経営計画や長期経営構想発表時にご説明することになると思うが、カメラやインクジェットプリンターは、大きく伸びる市場ではないということは認識している。ロイヤルカスタマーをいかに増やすか、新しい領域のお客さまをどう増やすか、この 2 つに取り組む必要があると思っている。ロイヤルカスタマーを増やすという意味では、カメラもインクジェットプリンターも様々な手を打っている。その領域だけで言えば、一定の利益率は確保できている。ただし、市場は縮小傾向であるため、新市場と新サービスをどのように作っていくかに関して、コンシューマセグメントのメンバーは一生懸命に知恵を絞っている。そのあたりは来年の 1 月以降に発表し、それを着実に数字で示していきたいと思っている。

---

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。