

Canon

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

INTEGRATED REPORT

統合報告書 2026

キヤノンMJグループの歩み

キヤノンMJグループは1968年の創業以来、
お客さま、市場の変化に先んじて事業領域を拡大してきました。

1968

メーカー販社体制を確立

製販を分離し、メーカー販社体制を確立。
販売チャネルを拡大し、顧客基盤を強化。

キヤノン株式会社から販売部門を独立させ、『キヤノン販売』（現 キヤノンMJ）を設立。

革新的な製品を届ける情熱と、新たなビジネスモデルに挑む果敢な姿勢によって、オフィスの未来を切り拓いていきました。そして販売チャネルの拡大を通して顧客との信頼と絆を築き、顧客基盤を強化していきました。



1968年
|
1980年代

システムインテグレーション事業を展開

ITソリューションを強化し、
情報サービス企業へと変革。

国内外の優れたハードウェアとソフトウェアを組み合わせ、お客さまそれぞれに最適なシステムを提案する——そのような思いから始まったシステムインテグレーション事業は、やがてITソリューションの強化へとつながり、卸売業の枠を超えた情報サービス企業へ変革を遂げました。



1990年代
|
2000年代

ITアウトソーシング・クラウドサービスの開始

新たな事業領域を拡大。ICTと人の力で社会課題を
解決するプロフェッショナルな企業グループへ。

イメージング技術、独自のIT、そして築き上げてきた確かな顧客基盤——



その強みを力に変え、プロフェッショナル領域へと事業を拡大。ITソリューションやセキュリティなどの独自の事業にも注力することでステークホルダーとの共創・協業を一層深めながら、社会課題の解決を加速させていきました。

2010年代
|
2020年代初め

「未来マーケティング企業」を宣言

培ってきた強みを生かし、お客さまと共に進化しながら、
想像を超える未来を切り拓いていきます。

パーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」を制定し、多様なステークホルダーと共にマーケティングの力でより広範な未来の社会課題を解決し続けていくため、「未来マーケティング企業」を宣言しました。さらに、未来志向で新規事業を創出する「R&B (Research & Business Development)」の組織を立ち上げ、解決する社会課題の領域拡大を進めています。



想いと技術をつなぎ、
想像を超える未来を切り拓く

2024年
|

2024

培ってきた強み

キヤノンMJグループの成長を支えている競争優位性の源泉は、
幅広い「顧客基盤」、優位性のある「技術力」、
「リカーリングビジネス」による継続性・収益性、強固な「財務体質」です。

顧客基盤



当社グループは大手企業から中小企業、個人のお客さま、さらに産業機器などの専門領域まで、広範な顧客基盤を有しております。さらに、さまざまな強みを持ったビジネスパートナーとも強固な関係を構築しています。

技術力



当社グループはお客さまの深い業務理解と課題解決に向けたノウハウを有しており、これは事業活動を通じて形成されてきた当社グループならではの強みです。さらに、システム構築から保守・運用までを一貫して担える技術者が数多く在籍しています。

リカーリングビジネス



ITソリューション事業、キヤノン製品事業どちらについてもリカーリングビジネスを強化してきました。お客さまとビジネスでつながり続ける力、安定した収益基盤を有しております。

財務体質



当社グループは強固で健全な財務基盤を有しており、キャッシュ創出力を着実に高めています。そのキャッシュを活用し、ITソリューション事業を中心とした、成長を加速するための成長投資を積極的に行っています。

キヤノンMJグループの事業領域

キヤノン製品事業とITソリューション事業を組み合わせた事業を展開するとともに、新たな価値創出にも取り組むことで、社会課題解決の領域を広げ続けています。

**キヤノン製品
事業**

**ITソリューション
事業**

歩みの中で培ってきた強みを生かし、大手企業から中小企業、個人や専門領域のお客さままで、それぞれに最適なソリューションを提供しています。

大手企業、準大手・中堅企業のお客さま



エンタープライズ

業種・業態ごとの経営課題解決に寄与するITソリューションおよびキヤノン製品を提供

中小企業のお客さま



エリア

日本全国のお客さまの経営課題解決に寄与するITソリューションおよびキヤノン製品を提供

個人のお客さま



コンシューマ

デジタルカメラやインクジェットプリンター等のキヤノン製品およびキヤノンブランド以外のITプロダクトを提供

専門領域のお客さま



プロフェッショナル

プロダクションプリンティング、産業機器、ヘルスケアの各専門領域のお客さま向けに、製品やソリューションを提供

キヤノンMJグループの成長シナリオ

「2026-2030 長期経営構想」「2026-2028 中期経営計画」を策定



2030ビジョン

人と技術の力で
明日を切り拓く
事業創造企業
グループ

2026-2030 長期経営構想

2030ビジョン達成に向け、
さらなる飛躍を目指す5年間

2026-2028 中期経営計画

2030ビジョンで掲げた経営指標の
早期達成に向けた2028年計画

社会環境の変化はスピードが速くなり予測しにくくなってきていますが、これらの変化は、避けられない、ほぼ確実に起こるものと当社グループは認識しています。

このような変化は全ての企業が対応する必要があり、そこに当社グループとしての事業機会があると考えています。

このような環境下で、さらなる飛躍を実現するべく、「2026-2030 長期経営構想」「2026-2028 中期経営計画」を策定しました。

「人と技術の力で明日を切り拓く事業創造企業グループ」というビジョンのもと、社員一人ひとりが、志を同じくする多様なビジネスパートナーと共に、

強い意志で明日を切り拓いていくことで、さらなる企業価値の向上を実現してまいります。

OUR PURPOSE



想いと技術をつなぎ、 想像を超える未来を切り拓く

ひとが想像する未来はそれぞれ異なる。そこには想いがある。

その想いを実現するため、私たちが常に大切にすること。
それは、お客さまに寄り添い、多様なパートナーとともに様々な技術をつなぎ、
期待に応える価値を創造し続けること。

私たちはお客さまの歩む先々にまで想いを馳せ、
自らを磨き続け、生み出す技術とひとの力で不可能と思われることにも挑戦する。
そして、真の願いに応える価値を提供することで希望や喜びに満ちた未来を切り拓いていく。

すべては想像のその先の景色をお客さまとともに見るために。

未来マーケティング企業

キヤノンマーケティングジャパングループ

イントロダクション

キャノンMJグループの歩み…………… 1
 培ってきた強み…………… 2
 キャノンMJグループの事業領域…………… 3
 キャノンMJグループの成長シナリオ…………… 4
 パーパス…………… 5
 目次…………… 6
 編集方針／情報開示体系…………… 7

キャノンMJグループの価値創造

社長メッセージ…………… 8



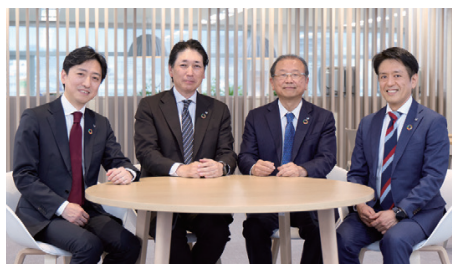
パーパスを軸とした持続的な企業価値の向上…………… 14
 パーパス体現から広がる社内外の共感と企業価値創出…………… 17
 マテリアリティ…………… 19
 事業を通じた社会課題解決の事例…………… 21
 将来にわたり価値を生み続ける社会貢献活動…………… 22
 価値創造プロセス…………… 23
 財務戦略…………… 24
 人材戦略…………… 28

価値創造の実践

長期経営構想の振り返り…………… 31
 2026-2030 長期経営構想…………… 33
 2026-2028 中期経営計画…………… 34
 R&Bの取り組み…………… 35
 特集① 投資家との対談…………… 36



特集② ITソリューションのさらなる成長に向けて…………… 40
 特集③ M&Aの軌跡…………… 44



特集④ 社外取締役座談会…………… 51



事業戦略

セグメント別事業紹介…………… 56
 エンタープライズセグメント…………… 57
 エリアセグメント…………… 59
 コンスーマセグメント…………… 61
 プロフェッショナルセグメント…………… 63

経営資本の活用

長期経営構想と経営資本の関係…………… 65
 人的資本…………… 66
 技術資本／DX戦略…………… 70
 技術資本／知的財産戦略…………… 71
 技術資本／社会関係資本（顧客基盤）…………… 72
 財務資本…………… 73

サステナビリティ

サステナビリティ経営高度化に向けた
 推進体制と取り組み…………… 74
 環境…………… 75
 社会…………… 80
 ガバナンス…………… 83
 取締役および監査役紹介…………… 91

データ

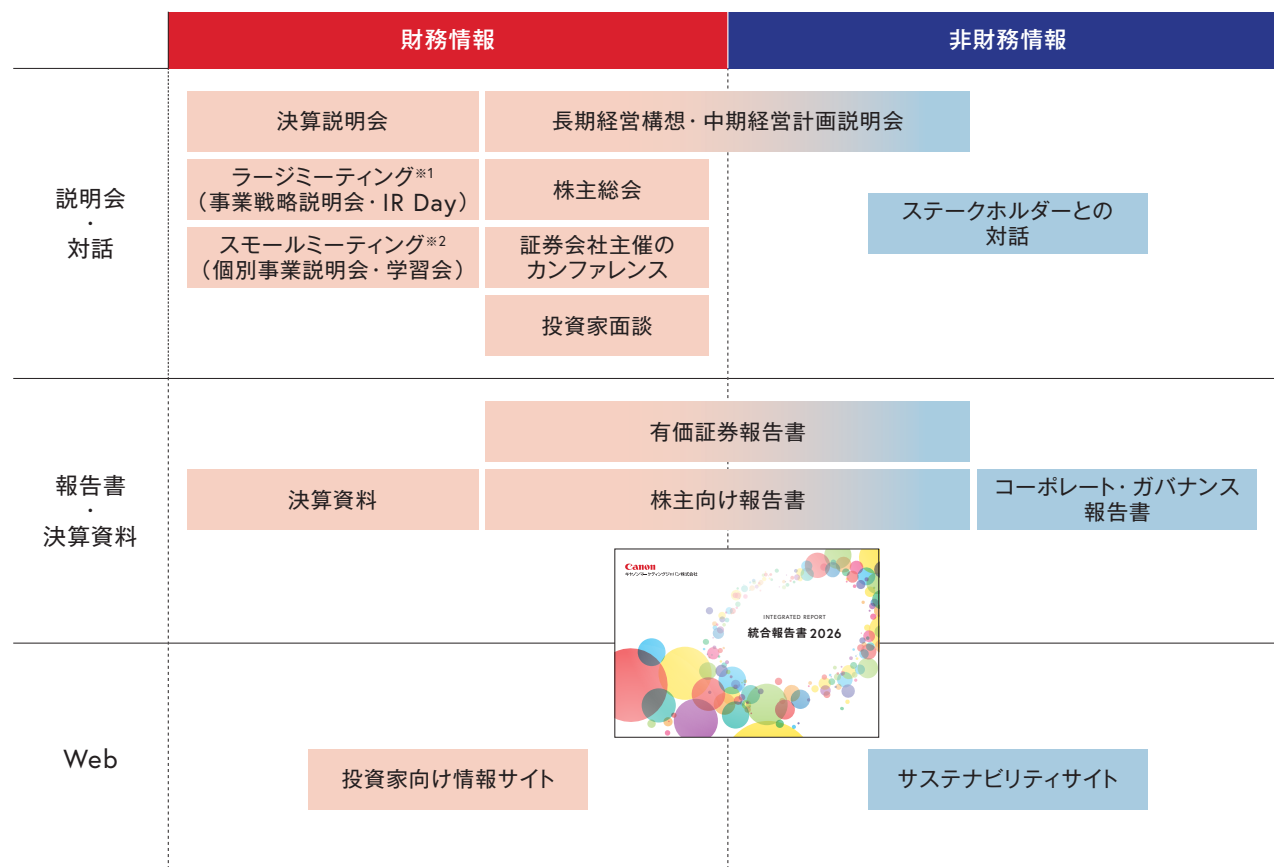
10年間要約財務情報…………… 93
 ESGデータ…………… 94
 会社概要…………… 96
 株式情報／外部からの評価…………… 97

編集方針／情報開示体系

編集方針

キャノンMJグループでは、2019年度から、業績や事業戦略などの財務情報に、従来のCSR報告書に掲載していた非財務情報を関連付けて総合的に報告する「統合報告書」を発行しています。「統合報告書2026」では、「共創により未来を拓き、さらなる飛躍へ 2030年への道筋を示す」をテーマに、「2026-2030 長期経営構想」の目標達成およびキャノンマーケティングジャパングループの中長期的な成長に向けた価値創造ストーリーを紹介しており、さまざまなステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的とした重要なコミュニケーションツールと位置付けています。また、財務面の詳細な情報はWebサイトや有価証券報告書などで、サステナビリティ活動関連の詳細な情報はWebサイトでご覧いただけます。

情報開示体系



対象期間

2025年度（2025年1月1日～2025年12月31日）
 （一部に2024年度以前の活動や情報、および2026年度以降の活動や情報も含んでいます。）

対象範囲

キャノンマーケティングジャパン株式会社および国内外のグループ会社
 （一部に親会社であるキャノン株式会社の内容も含んでいます。）

文中の表記

本統合報告書中、下記の略称で表記する場合があります。
 キャノンマーケティングジャパングループ → キャノンMJグループ
 キャノンマーケティングジャパン株式会社 → キャノンMJ
 キャノンITソリューションズ株式会社 → キャノンITS
 キャノンシステムアンドサポート株式会社 → キャノンS&S
 ITソリューション → ITS
 Multifunction Peripheral → MFP
 システムエンジニア → SE

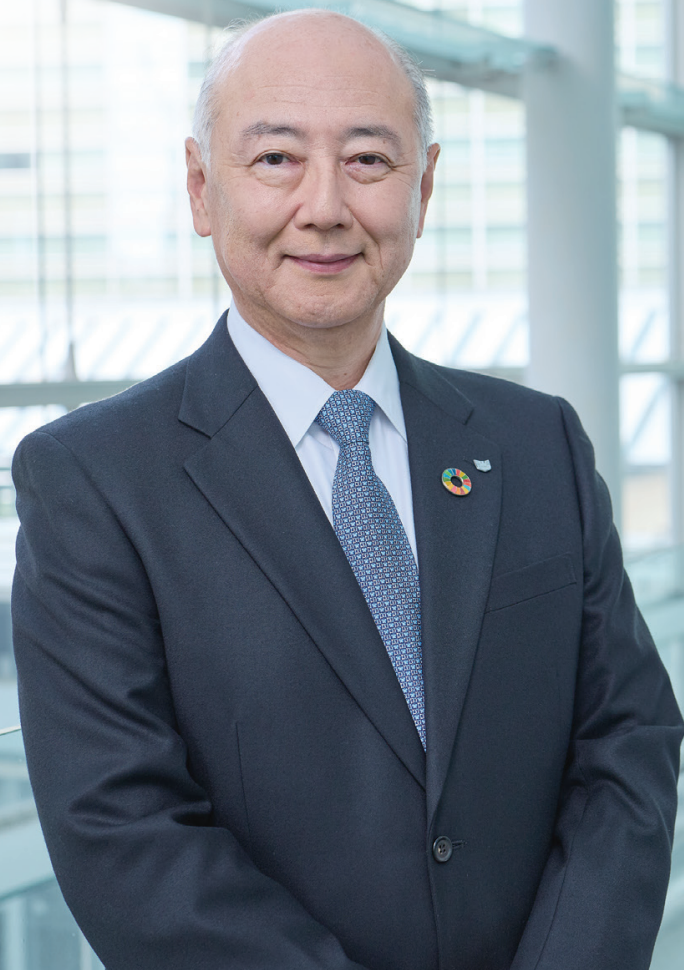
参考とした統合報告書のガイドライン

IFRS Foundation (IFRS財団)「国際統合報告フレームワーク」
 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

見通しに関する注意事項

本統合報告書には、キャノンMJグループの業績、経営計画などの将来に関する見通しが記載されています。これらは全て本統合報告書の発行時点で有効な情報を考慮に入れた経営陣による仮定に基づいています。このため、日本および他の主要な海外市場における消費者動向、民間設備投資、主にドルに対する為替変動、原料価格、特定の国または地域における政治的混乱などの要因が、実際の業績に影響を及ぼす可能性があります。

※1 アナリスト、機関投資家、メディア等を広く集めて行う大人数形式のミーティング
 ※2 アナリスト、機関投資家を集めて行う少人数形式のミーティング



代表取締役社長 社長執行役員

足立 正親

—「2021-2025 長期経営構想」の振り返り

ROE10.4%と5期連続の増収増益

この5年間、当社グループは利益ある成長を加速させ、売上、営業利益、ITソリューション売上、ROEの全ての経営指標において、2021-2025 長期経営構想(以下、21-25長経)で掲げた目標を達成し、ROE10.4%、5期連続の増収増益、過去最高益の更新という成果を上げることができました。

こうした成果は、キャッシュの創出とその配分の在り方を経営の中核に据え、事業成長と資本効率向上を両立させる取り組みを、5年間にわたり一貫して積み重ねてきた結果だと考えています。

2021年3月の社長就任後、4月に21-25長経を発表し、私はまず、事業活動を通じて安定的にキャッシュを生み出す力を高めること、そして創出したキャッシュを成長投資と株主還元の双方にバランスよく配分することを基本方針としてきました。

この方針のもと、成長投資については5年間で2,000億円規模を目安に、事業投資、人材投資、システム投資を継続的に実行してきました。特にITソリューション事業を成長領域と定め、技術力を磨きながら、M&Aや出資を通じて事業基盤と提供価値の拡張を進めてきました。その結果、ITソリューション事業は、全事業における売上構成比の50%を超える規模へと大きく成長し、21-25長経の売上目標3,000億円を1年前倒しで達成した上で、最終的には3,434億円の実績を残すことができました。その中でも収益性が高く、注力している「保守・運用サービス/アウトソーシング」領域も目標以上に拡大でき、事業の質も高まっています。また、キヤノン製品事業においても市場成長率が限定的な中、お客さまのニーズ

**「2026-2030 長期経営構想」は、
さらなる飛躍に向けて取り組む5年間に**

TOP MESSAGE

TOP MESSAGE

を的確に捉えた付加価値の高いソリューション提案を継続することで、収益性の向上に取り組んできました。

株主還元についても、着実に拡充してきました。自己株式取得は、4回にわたり実施し、合計967億円の取得を行いました。配当は、配当性向を30%以上から40%以上に引き上げ、総額718億円を行い、1株当たり配当額を2020年比で2.8倍まで高めました。これらの株主還元施策は、成長投資を継続しながらも適切に株主へ還元することで、資本配分に規律をもたらし、経営における投資判断や収益性への意識を一層高めることにもつながりました。結果として、5年前には1,800億円あった親会社への短期貸付金も全て解消しました。

業績が好調だったことやIR活動を私も自ら積極的に進めた効果もあり、アナリスト・投資家との面談件数はこの5年で2倍以上になりました。その対話内容は、社外取締役を含む取締役や事業責任者にフィードバックし、経営活動に反映させています。

その結果、21-25長経で掲げた経営指標を全て達成し、株価も最高値を更新し高値水準で推移しています。

強みを磨き、お客さまと共に成長した5年間

当社グループの強みは、人と技術、そして顧客基盤であり、これらの強みを磨いてきました。お客さまをより深く理解し、お客さまごとに異なる課題やニーズに対し、より付加価値の高い最適なソリューションを提供し続けるとともに、M&Aや出資により新たな技術、顧客基盤を獲得してきました。また、人材の高度化については、多様化するお客さまのニーズに対してはもちろんのこと、新たな技術の進展にも素早く柔軟に対応し、さらなる付加価値向上につなげていくた

めの専門教育に注力してきました。スキル向上により社員一人ひとりの生産性は着実に高まっています。その結果、お客さまへの提供価値が向上し、顧客満足につながることで、それがさらに社員へ還元されていくといった、当社グループが注力する「エンゲージメント向上ループ」の好循環も創り出すことができたと実感しています。

やるべきことを着実に進める中で、一層スピード感を上げて注力していかなくてはならない課題もより明確になってきました。第一に、ITソリューション事業を成長させる上で生成AIへの取り組みを加速させる必要があります。これまでも社内での業務効率化や開発効率向上に活用するとともに、サービスへの実装を進めてきましたが、加速度的に社会へ浸透しつつあるこの技術革新を追い風として最大限生かせるよう取り組む必要があります。また、生成AIに限らず新たなテクノロジーや、自前では獲得が難しい他社のノウハウなどを取り入れるためにも、さまざまなステークホルダーとの協業もますます重要性が増しています。

第二に、サービス型事業拡大をさらに加速させることです。ITソリューション事業が当社グループの中核事業へと成長したことは既に述べましたが、収益性の高いキャノン製品事業の大きな市場成長が見込めない以上、さらにサービス型事業の拡大を加速し、利益ある成長を実現しなければなりません。そのためにも、人的資本の強化は引き続き重要テーマだと考えており、高度人材の育成・確保に向けて、スキルの底上げ・リスキリングを促す仕組みの拡充や、即戦力となるプロフェッショナルな外部人材の獲得も進めていく必要があると考えています。

—「2026-2030 長期経営構想」

事業創造企業グループを目指し さらなる飛躍へ

本年から、2026-2030 長期経営構想(以下、26-30長経)が始まります。2016年から2020年は、事業の選択と集中を行い、市場・顧客に基づく組織体制へ変更することで、筋肉質な体質へ転換してきました。2021年から2025年は、成長投資へと軸を移すとともに資本効率を高めながら利益ある成長を加速してきました。そして、この先2026年から2030年は、さらなる飛躍に向けて取り組む5年間とします。

2030ビジョンは、「人と技術の力で明日を切り拓く事業創造企業グループ」としました。「人」は当社グループ社員、お客さま、パートナーなど全てのステークホルダーを、「技術」は ICTのテクニカルスキルや保有する特許技術などに加え業界・業務知識、ノウハウ、知見など広義の技術をイメージしています。

26-30長経の基本戦略は、①事業を通じた社会課題解決による、持続的な企業価値の向上、②サービス型事業の成長を中核とした高収益企業グループの実現、③経営資本強化による、好循環の創出、としました。

2030年の経営指標としては、売上8,500億円、営業利益750億円、ROE12.0%を目指します。また、売上のうちITソリューション事業の売上を5,000億円、そのうち「サービス・アウトソーシング」*1の売上を2,000億円にまで高めます。成長投資については5年間で2,000億円を投資予定であり、配当による株主還元については1,000億円を予定しています。

*1 従来の「保守・運用サービス/アウトソーシング」を「サービス・アウトソーシング」に変更し、SI・ソリューション(旧SIサービス)やITプロダクト・システム構築(旧ITプロダクト・システム販売)に区分されていたもののうち自社の知財を活用したソフトウェアサービスを組み込みました。

TOP MESSAGE

これらの経営指標を目指す上での事業ポートフォリオの考え方として、ITソリューション事業は利益ある成長をさらに推し進め、キヤノン製品事業の収益性を強化するとともに、専門領域や新たな事業を拡大していく方向性は従来と変わりません。ITソリューション事業については成長と収益性向上を両立しながら、M&Aも加え、中核事業としての拡大を実現します。またキヤノン製品事業では、市場全体の成長余地は限定的ですが、シェア1位であるカメラ、レーザープリンターなどの強いポジションは維持しつつ、シェア3位のMFPなどシェア拡大余地のある分野でさらなる拡販をすることで、売上を落とすことなく、利益率の向上を追求していきます。専門領域については産業機器、特に半導体関連事業を中心に右肩上がりの安定成長を追求していきます。この領域では、技術力と共に海外の優れた技術・製品を見極めて国内展開する「目利き力」が鍵であり、競争優位性に直結します。当社の目利き力に対するお客さまからの評価は高く、今後もOJTを含む教育によりそのようなノウハウや技術の継承にも重視して取り組んでいきたいと思っています。

また、新たな事業創出では、上述の通り、二つの方向性で引き続き取り組みを進めています。特に当社グループにとって経験がない領域に踏み込んでいくために2024年に新規事業の創出に取り組む専門組織を新設し、同時に100億円規模のコーポレートベンチャーキャピタル(以下、CVC)ファンドを立ち上げました。既にCVCを通じて14社への出資を実行し、複数案件でPoC^{*2}を開始しています。早期にPoB^{*3}のレベルに引き上げ、2030年までにビジネスとして一定の売上規模に育てることができればと考えています。

ITソリューション事業の拡大を中心に、サービス型事業の創出に向けた投資の実行・M&A・出資といった「事業投資」に加え、人材の高度化に向けた教育制度の拡充などの「人

材投資」、社内システム構築などの「IT・設備投資」に5年間累計で2,000億円を予定しています。なお、M&Aに関しては、手元資金の約1,600億円の一部を予備費として充当することも視野に入れていきます。

事業投資については、サービス型事業を増やしていくために無形資産への投資も行い、当社がシステムの構築からデータセンターによる運営まで行いながら、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ことも考えています。すでに金融機関向けでは先行していますが、それ以外の市場に対しては十分とは言えず、そこに踏み込んだ投資を進め、拡大を目指します。

M&Aでは事業領域の拡大と新たなサービス型事業の創出に向けて、注力領域ごとに不足する技術・リソースを補完する企業を対象に検討していく方針です。もちろんサービス・アウトソーシングの強化は引き続き重要なテーマであり、今後も機能強化のため必要があればM&Aを実行することには変わりはありません。また、今後は特にセキュリティ分野での規模拡大が必須と認識しております。サイバーセキュリティ、フィジカルセキュリティを組み合わせた提案は当社の強みであり、引き続き、特徴的な技術を持った企業との共創を積極的に行ってまいります。中でもフィジカルセキュリティである映像ソリューション領域はキヤノンブランドとの高い親和性を生かしながら、社会の課題を解決する能力を一層高めてまいります。

これらの取り組みは、パーパスに基づいたマテリアリティ



を軸に中期経営計画へと落とし込み、事業創造企業グループという新しい姿に向けて着実に実行しつつ、社会課題解決を一層加速させていきます。

^{*2} Proof of Concept : 概念実証
^{*3} Proof of Business : ビジネス実証

生成AIを活用し、サービス・アウトソーシング 売上高2,000億円へ

26-30長経のITソリューション売上目標である5,000億円の達成に向けては、いかにサービス型事業を拡大させ、サービス・アウトソーシングの成長を実現できるか——これが最大のポイントになります。利益を伴うITソリューション事業の拡大を目指すため、最も収益性の高いサービス・アウトソーシングの売上2,000億円は必達と言っても過言ではないと考えています。

そのため顧客層別に、大手、準大手・中堅企業向けには、映像×AIソリューションなどによる「価値創造インテグ

TOP MESSAGE

レーション]およびBPO・ITアウトソーシングによる「ビジネスプロセスサービス(BPS)」、中小企業向けには「中小企業向けフルサポート」、また全顧客に向けたサイバー×フィジカル、クラウドセキュリティサービスなどの「トータルセキュリティ」と、四つの注力領域を定め、各領域でKPIを設定しました。領域・顧客層ごとにそれぞれのニーズに応じた戦略を定めて実行し、2030年にはITソリューション売上の40%をサービス・アウトソーシングで稼ぐ構図を想定しています。

さらにITソリューション事業を成長させる上で欠かせないのが生成AIへの取り組みです。すでにサービスへの実装は進んでいますが、前述した通り、業務効率化を推進する中で社内に蓄積される経験・ノウハウを強みとして社外へ展開する取り組みも強化していきます。

サービス型事業は、業界やお客さまが抱えている課題について深く知り尽くすことはもちろん、自社ならではの強みを生かしたソリューションを提案し、信頼を獲得した先に築くことができます。単に収益性の高いビジネスではなく、お客さまの業務や課題の変化に伴走し続ける中で、関係性そのものを価値に変えていくビジネスだと私は考えています。この先当社グループが5年、10年、その先も持続的に成長していくためにも、この領域にはこだわって注力していきたいと考えています。

— キヤノンMJグループの強みと戦略

お客さま起点で深める事業戦略とシナジーの最大化

当社グループは大企業から中堅・中小企業、さらに一般消費者まで幅広い顧客基盤を持ち、カメラ・事務機・半導体製造関連装置などの物販からITサービスに至るまで多種多様

な領域で事業を展開することで、長年にわたりグループ内に技術・ノウハウなど膨大な経営資源を蓄積してきました。当社グループのような広範なアセットを保有する企業は、SIerやOA機器メーカーなどの競合他社の中でも稀有な存在だと自負しています。

大手、準大手・中堅企業向けに事業を展開するエンタープライズセグメントでは、一般的なテーマにとどまらず、お客さまの業務を深く理解し、お客さま自身も気づいていない潜在的な課題にまで踏み込んで解決策を提案することで、業種や業務に関する知見・ノウハウを蓄積してきました。

私は以前エンタープライズセグメントのビジネスユニット長とキヤノンITソリューションズの代表取締役社長を兼務していたのでよく分かりますが、当社グループの業種・業務に対する深い理解に基づいた提案はなかなか他社には踏み込めない領域だと、お客さまの経営層からも極めて高い評価をいただくことが多く、これは当社グループならではの強みだと思います。そして、これからはさらに2024年にグループ入りしたプリマジェストとのグループシナジーを最大化させます。プリマジェストが持つ技術力とキヤノンMJの顧客基盤を相互活用することに加え、それぞれの強みを生かした新しいサービスを創出することで、まだまだビジネスを拡大できる余地はあると考えています。目標達成に向けては、競合企業に対しても当社グループが圧倒的に勝つことができるこの領域で、さらに強みを磨き続けていくことが重要と考えています。

また、中小企業を担当するエリアセグメントのキヤノンシステムアンドサポートでは、「まかせてIT」をはじめとした、中小企業をフルサポートする各種サービスを提供しています。中小企業向けにDX推進を展開する企業は多く存在しますが、IT領域の課題解決だけでなく、経営層の課題である

環境経営、コーポレート・ガバナンスの強化やIT投資計画、人材育成までをカバーするのがキヤノンS&Sの特長で、この点で大きな競争優位性があると考えています。経営者の真の困り事は何か——今のキヤノンS&Sのトップは以前、直販によるマーケティングを経験しており、お客さまを深く理解し、お客さま起点でサービス型事業を創造していくにあたり、その知見・ノウハウが大いに生かされていると感じています。

個人のお客さまを担当するコンシューマセグメントでは、各種サービスを共通で利用するための個人向けアカウントである「Canon ID」を活用し、1to1マーケティングを強化します。お客さま一人ひとりに合わせたコミュニケーションを行い、長期にわたりキヤノン製品を利用していただく展開を進めます。カメラに関心の高いお客さまへのファンベースマーケティングを推し進めるとともに、静止画と動画のハイブリッドの需要の獲得や若年層の新たなキヤノンファンを取り込みながら、シェアNo.1を堅持します。

また、インクジェットプリンターにおいては、ユーザーの印刷需要を的確に捉えたマーケットアプローチを通じてシェアNo.1を狙うとともに、ミニフォトをはじめとした新たなプリント価値を創出していきます。

プロフェッショナルセグメントは、産業機器、ヘルスケア、プロダクションプリンティングの三つの事業が属しています。産業機器では半導体市場の需要変化の波が世界的に非常に大きいですが、企業の投資機運はますます高まっています。技術力と共に「目利き力」を競争優位性として、お客さまの多様化したニーズと海外の先端技術であるシーズをマッチングすることで、特定領域におけるプラットフォームとしての強みに磨きをかけます。ヘルスケアでは、2023年のキヤノンメディカルシステムズとキヤノンITSメディカルによるヘルスケアIT事業の統合シナジーが着実に出てきており、

TOP MESSAGE

売上規模を拡大しています。医療制度改革が進む中、電子カルテを中心とした医療現場に最適化したITソリューションを一層推進していきます。プロダクションプリンティングでは、小ロット、パーソナライズ化と変化する商業印刷市場のデジタルシフトと効率的なワークフローへの変革を支援していきます。

— 人的資本の強化

未来を創るプロフェッショナル集団への進化

当社グループでは、人材戦略の一つとして「人材の高度化」を掲げており、26-30長経の期間では、この「人材の高度化」を起点とした、エンゲージメント向上ループの好循環をさらに加速したいと考えています。

その取り組みの一環として、2025年4月より、事業ごとに社員のスキルに応じてレベルを認定する、デジタルスキル標準(DSS)^{*4}を活用した高度ITS人材認定制度を開始しました。知識・実績の二つの側面から審査を行い、レベル1~5の5段階のうち、レベル4以上の高度ITS人材をDXエキスパートとして認定します。さらに、レベル別の育成ロードマップの作成とそれに準じた教育、成長支援によりプロフェッショナルな人材の育成に取り組んでおり、やり切るといふ強い覚悟のもと、その充足率を100%とすることを目指しています。

2030年、さらにその先の未来には、当社グループがお客さまの抱える課題にとどまらず、私たちが属するオフィス機器やITサービス等の業界が直面する課題、さらに複数の産業に共通する社会課題の解決にも対応できる技術力・提案力を備えた存在になりたい、それが私の想いです。そして、それを実現するためにも、ITソリューションに限らずあらゆる領域において社員のスキル向上に資する施策を打

ち、「事業創造」に資する人材の育成に注力していきたいと考えています。

※4 2022年経済産業省とIPAが発表したデジタル時代に必要なスキルや知識を体系化した指針

— 組織風土

私が大切にしていること

—「任せて・任せず」—

2021年からの5年間は、コロナ禍という事業環境が激変した厳しい局面でスタートしましたが、先々の不確実性がさらに大きくなると言われる中、戦略の確度を上げるためには、お客さまの環境変化に柔軟・迅速に対応できるよう現場力を高めていく必要があると考えていました。また、先行きが不透明で、不確実性の高まる時代だからこそ、若手からベテランまで誰もが失敗を恐れずに既存の枠を超えて挑戦し続けることが大切であり、その風土づくりは必要不可欠です。

そこで私はトップマネジメントとして、分かりやすく簡潔な言葉で経営の大きな方向性を示し、社員を鼓舞して背中を押すことを意識してきました。

例えば21-25長経期間中には、年間活動方針の中で年度ごとに「加速」「挑む」「やり抜く」「仕掛ける」といったシンプルなキーワードを掲げ、さまざまな会議体や全社員に向けた月次メッセージなどで事あるごとに発信してきました。現場を統括する各ビジネスユニット長、事業部長は私の想いを理解し、「いま自分たちがやるべきことは何か」を自律的に考え、具体的な取り組みに落とし込み、覚悟と責任を持って粘り強く組織をけん引してくれました。そして、その指揮のもと、最後の最後まで知恵を絞り、試行錯誤を重ねてくれた現場社員の努力と工夫がもたらした成果であることは言うまでもありません。このように経営メッセージを通じて事業責

任者から現場社員までの一体感を高められたことが目標達成の成功要因の一つになったと考えています。

私は、組織のリーダーを任されるようになってから「任せて・任せず」というマネジメントの在り方を、一貫して実践してきたつもりです。必要最小限の指示や助言をしながらも、現場に裁量を与えて任せながら仕事を進めるというこの考え方は、現場の管理職に対しても研修の場などを通じて伝え続けていることでもあります。部下にとつてのチャレンジングな仕事は、任せながらも目は離さず、状況に応じて声をかけ、アドバイスしながら部下の成長を促すことが重要です。また、そのためにも「心理的安全性」を保つことがとても大切だと伝えていきます。

そうしたことを私が発信し続けていることもあり、現場では「任せて・任せず」をベースに、「こんなことをやりたい」「あんなことをやりたい」と積極的な声が上がってくるようになり、前向きに取り組む風土がかなり醸成されてきたように感じます。2024年に制定したパーパスも、グループ社員の志を一つに束ね、こうしたポジティブな変化を生み出す、



社長と社員の対話風景

TOP MESSAGE

確かな追い風の一つになっていると感じています。当社グループの最大の財産は「人」ですから、一人ひとりの能力を最大限に発揮できるよう、これを一過性のものにせず、グループ全体の風土としてさらに根付かせていきたいと考えています。

— ガバナンス

継続的にガバナンスを強化

ガバナンスについては、21-25長経期間中に社外取締役の増員、女性社外取締役の選任、指名・報酬委員会の構成変更、特別委員会の設置など、経営の健全性を担保できる体制の整備を着実に進めてきました。

当然ながら、ガバナンス強化は継続的に取り組む課題と認識しており、機関設計、取締役会の構成などさまざまな課題について今後も真摯に検討・議論を重ね、必要があれば見直していきます。ただし、単に体制や形式を整えても実態が伴

わなければ意味がありません。重要なことは実効性のあるガバナンス体制の構築です。

その実効性を高めるための前提として、役員間の多様性を生かした対話の充実や課題認識を合わせることを目的に、当社では合宿形式による執行役員会を年2回開催しています。社外取締役を含めた役員が一堂に会し、時間をかけて議論を交わすことにより相互理解が深まり、それによって年間を通じて行われる取締役会、指名・報酬委員会、特別委員会での議論の質も高まっていることを実感しています。社外取締役からは、経営を監督する視点での的確なアドバイスをいただいています。その意味で、当社では現状、実効性の伴ったガバナンスの質を継続的に高められていると認識しています。

また、私の後継を含む次世代経営人材候補の選抜についてですが、当社では社外取締役過半数で構成される指名・報酬委員会で審議が行われます。また育成については人材戦略委員会において具体的な育成のための施策が検討され、すでに次世代経営人材選抜研修「Quorum12」「Quorum15」*5の中でビジネススクールでのスキル強化、他社で経営の実践を学ぶ「越境学習」などさまざまな施策を推進しています。2030年に向けては、これらの施策の一層の拡充を図ることで、次世代の経営人材が常に複数名育っているような体制を構築していきたいと考えています。

*5 Quorum12は部長クラスの選抜研修、Quorum15は課長クラスの選抜研修

— 最後に

ビジョン実現に向け果敢に挑戦し、利益ある事業拡大を目指す

私は「期待される、愛される、魅力のある会社」になろうと社員に言い続けていますが、それを言い換えれば「企業価値を高める」ということです。期待されず、魅力のない会社に成長の余地はありません。

期待され、魅力ある会社であるためには、お客さま、パートナーをはじめステークホルダーの皆さまの想像を超えた提案をし、それを「やり切る」ことで存在意義を認めていただく必要があります。「この件はキヤノンMJグループにお願いしたい」「キヤノンMJグループなら必ずやってくれる」と最初に相談される、そのような会社になれば、おのずと私たちの掲げている目標は達成できるはずです。

2016年からの5年間は筋肉質な企業体質への転換、次の5年間では利益ある成長の加速に向け取り組んできました。26-30長経は、さらなる飛躍に向けて挑戦する5年間にしたいと考えています。

ビジョン実現に向けて、当社グループの挑戦は始まったばかりです。今後も変革のスピードを緩めることなく、お客さまや社会の課題解決を通じて、利益ある事業拡大と持続的な企業価値の向上を進めてまいりますので、なお一層のご支援、ご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 社長執行役員

足立 正親



パーパスを軸とした持続的な企業価値の向上

将来を信念と情熱で創る



「人」「技術」「顧客基盤」を基盤に、多様性を競争力へとつなげ、持続的な価値創造に向けた経営を進化させていきます。

取締役 専務執行役員
グループ企画担当
マーケティング統括部門長
サステナビリティ推進委員会 副委員長

蛭川 初巳

これまでの50年の歩み

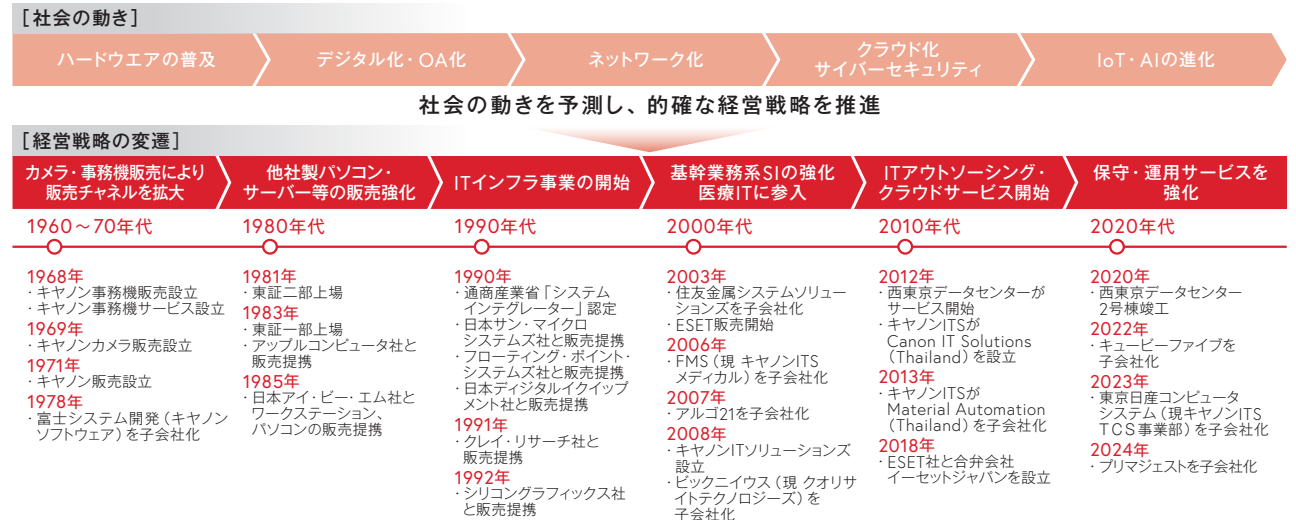
日本経済は、バブル経済の崩壊以降、長期にわたり停滞局面が続いてきました。その間、企業経営には、短期的な成果の追求にとどまらず、中長期的な価値創造と持続的成長を実現するための構造的な変革が求められてきました。近年は、国として成長を志向する国家戦略が示され、投資環境や企業統治の枠組みが整備されるなど、企業を取り巻く前提条件は大きく変化しています。2015年に策定されたコーポレートガバナンス・コードは、こうした変化を象徴する制度の一つであり、企業には、より高い説明責任と資本効率を意識しつつ、中長期的な価値創造に取り組む姿勢が求められるようになりました。

こうした環境変化を背景に、当社グループは、創業からの歩みをあらためて振り返り、次の50年を見据えた経営の方

向性を整理してきました。当社グループは、キヤノン製事務機器の販売会社として誕生以来、全国のお客さまに先進のキヤノン製品を届けることを使命とし、地域販売拠点の拡大や販売店との提携を通じて、販売チャネルの多様化と強化を進めてきました。これにより、幅広い顧客基盤を形成するとともに、マーケティング力を着実に蓄積し、国内におけるキヤノンブランドの確立に貢献してきました。また、製品販売にとどまらない付加価値の創出を志向し、1970年代にはソフトウェア事業に着手しました。以降、他社製品の取り扱いやIT分野への展開、さらにはM&Aや資本業務提携を通じて事業領域を拡大し、時代の変化に応じた事業構造の進化を重ねてきました。その過程で、多様なバックグラウンドを有する人材がグループに参画し、人材の多様性もまた、着実に広がってきました。

お客さまと共に成長することを大切にしている当社グ

ITソリューション事業拡大の沿革



パーパスを軸とした持続的な企業価値の向上

グループでは、「人」「技術」「顧客基盤」を価値創造を支える強みとして培ってきました。これらはいずれも、多様性に富んでいます。カメラやビジネス機器、半導体関連装置をはじめとする多様なプロダクトに加え、SIサービスやITO・BPOなどのITサービスまで、顧客ニーズに応じた幅広い価値提供を行っています。また、多彩なビジネスパートナーとの連携のもと、大手企業から準大手・中堅企業、中小企業、さらには個人のお客さまに至るまで、幅広い顧客基盤を有していることも、当社グループの特長の一つです。

これからの50年を見据え、多様性をさらなる強みに

一方で、多様性の広がりや、組織や経営の軸が分散しやすくなる側面も併せ持っています。成長投資を継続し、多様な人材・技術・事業を競争力として束ねていくためには、グループ全体を貫く軸が不可欠であるとの認識に至りました。

当社グループは、キヤノングループの理念である「共生」のもと、1988年よりサステナビリティ経営に取り組み、人・社会・自然との調和を意識しながら、事業を通じた社会課題の解決を進めてきました。近年は、こうした取り組みを、従来の「社会からの要請への対応」を中心とした活動にとどめることなく、事業との連動性を高め、事業を通じた社会課題解決の実効性を高める段階へと発展させてきました。社会課題が複雑化・高度化する中で、マーケティングの力を通じて、より広範な社会課題の解決に貢献し続けていくため、2024年1月には「未来マーケティング企業」を宣言するとともに、当社グループの社会的存在意義を示すパーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」を公表しました。

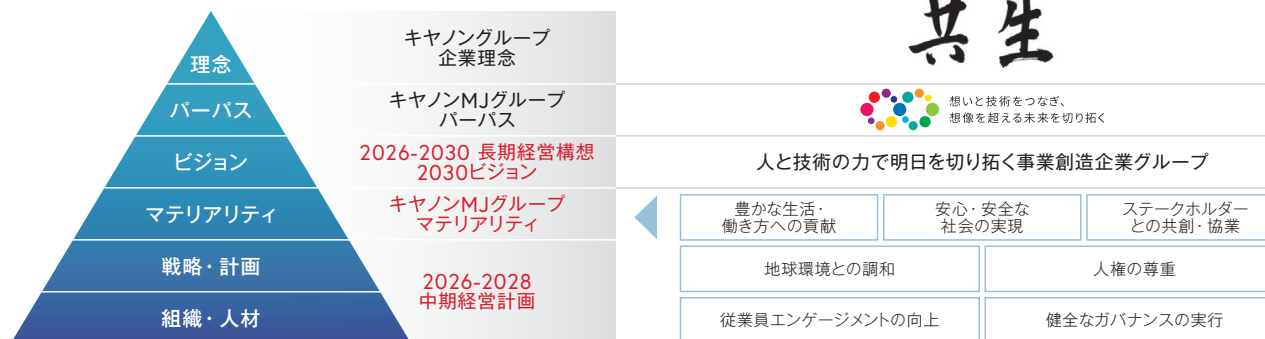
パーパス体現を通じ、共感の輪が広がる

パーパス公表以降、経営トップによる継続的な発信や対話の場の創出などを通じて、社内外への浸透を進めてきました。その結果、パーパスを自らの業務に引き寄せて捉え、事業価値の向上につながる行動として体現しようとする社員が着実に増えています。こうした動きと連動し、事業活動の中でも、社会的価値の創出と収益機会の拡大の双方に寄与する取り組みが、具体的な形となって現れ始めています。例えば、気候変動への適応としての防災・減災や地域の安心・安全への貢献、金融取引の高度化に伴う本人確認や不正取引防止、さらには地域包括ケアを支える医療情報の連携といった分野において、当社グループの強みや知見を生かした取り組みが、事業として展開され、新たな価値創出の機会にもつながっています。また、こうした取り組みの広がりや併せて、パーパスの策定や浸透の考え方に関する社外からの問い合わせや意見交換、ワークショップなどの機会も増加しており、当社グループに対する共感と信頼が、結果として中長期的な事業基盤の強化にも寄与しつつあります。

共感・信頼の蓄積を企業価値の持続的な向上につなげる

当社グループでは、サステナビリティ経営を推進するにあたり、マテリアリティを「キヤノンMJグループとステークホルダーにとって重要性の高い注力すべきテーマ」と定義しています。ステークホルダーの期待や要請に応えるとともに、事業との関係性や中長期的な企業価値への影響を踏まえた経営課題としてマテリアリティに取り組んでいます。これらの取り組みをグループ一体となって推進するため、2021年2月にサステナビリティ推進委員会を設置しました。同委員会は代表取締役社長を委員長とし、サステナビリティに関わる事項全般について統括的な役割を担っています。パーパスの検討・策定にあたっては、検討プロセスの後半よりブランド戦略委員会との共催とし、パーパスの内容に加え、社内外への発信や浸透の在り方についても併せて議論を行いました。サステナビリティ推進委員会における討議・決議事項は経営の根幹に関わる重要事項であることから、2023年以降は取締役会傘下に位置付け、取締役会による

キヤノングループ企業理念「共生」に基づく、当社グループの経営の考え方



パーパスを軸とした持続的な企業価値の向上

直接的な監督のもとで運営しています。

パーパスの浸透と体現が進む中で、2025年にはマテリアリティの見直しを行い、2026年からの新たなマテリアリティを策定しました。この見直しでは、企業理念を起点に、パーパス、長期経営構想、マテリアリティ、中期経営計画へと一貫して連なる経営体系とすることを重視しました。この経営体系のもとで、パーパスは理念にとどまらず、マテリアリティを通じて具体的な経営課題や行動へと展開され、各部門および社員一人ひとりの職務・業務目標と結び付いていきます。

信念と情熱を持って将来を創り出していく

持続的な成長を実現していくためには、財務と非財務を連動させ、継続的な収益創出力を強化していくことが重要であると、当社グループは考えています。こうした認識のもと、企業理念を起点に、パーパス、長期経営構想、マテリアリティおよび中期経営計画へと一貫して連なる経営体系を整えてきました。現在は、この経営体系の実効性を高めていく段階にあります。その中で、財務と非財務の一体化を具体的な経営の仕組みとして形にしていこうとしている象徴的な取り組みの一つが、「エンゲージメント向上ループ」です。エンゲージメント向上ループは、「人材の高度化」「顧客満足」「社員の働きがい」の三つの要素を核として構成されています。

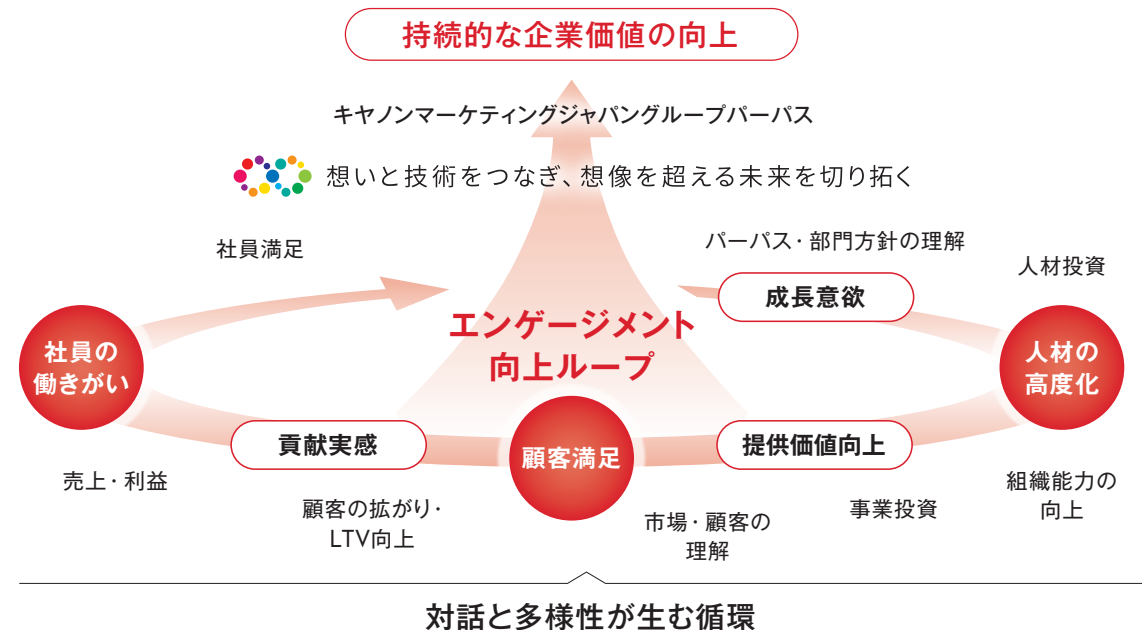
これに、2024年よりサービスプロフィットチェーンの考え方を取り入れ、三つの要素の間に位置付けられる項目について、その関係性や意味合いをより明確にするための詳細化や指標化を進めています。こうした取り組みを通じて、多様な経験や専門性、価値観を有する人材の力を事業活動に生かし、社員の成長や働きがい、顧客への提供価値の向上といった非財務の取り組みを、売上・利益などの財務の成果

へと結び付け、さらに次の投資や人材育成へと還流させていく、価値創出の循環を形成していくことを目指しています。

その実効性を左右するのは、制度や枠組みそのものではなく、その背景にある考え方や狙いが、社員一人ひとりの判断や行動を支える共通の拠り所となっていることが重要だと考えています。多様な経験や専門性、価値観を持つ社員が、互いの考えに耳を傾け、率直に想いを交わしながら未来の姿を描いていく。そうした対話を情熱を持って積み重ねていく姿勢を、日常の仕事の中に根付かせ、企業文化として育てていくことが、組織に一体感と前向きな推進力をもたらします。その積み重ねこそが、同じ意識と志のもとで次の挑戦へ踏み出す原動力になると、私は考えています。

私は、将来は予測するものではなく、信念と情熱を持って

創り出していくものだと考えています。この考え方のもと、環境変化に向き合いながら、持続的な価値創出に向けた経営の在り方を不断に磨き続けていきます。



パーパス体現から広がる社内外の共感と企業価値創出

急速な環境変化と不確実性が構造的に高まる中で、グループ社員の志を一つにするとともに、ステークホルダーとの共創・協業をより一層進め、社会課題解決を加速していくために、当社グループのパーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」を2024年1月に公表し、2年が経過しました。この間、経営トップが自ら想いを語るなど、さまざまな形で社内外への浸透を図り、社内の従業員意識調査において、パーパスの「共感」は高い水準を維持しています。また、パーパスを体現する社員が増えるにつれ、お客さまをはじめとしたさまざまなステークホルダーからお声がけいただく機会が増え、共感の輪が広がり、企業価値創出につながっています。

パーパス体現が生む社内の行動変容

「未来を担う人」に灯をともしることによって「会社の未来」にも灯がともる――。この考えのもと、当社グループでは、社長と社員による直接対話の場を「ミライビトーク」と名付け、2023年から2025年までの3年間で計21回実施し、延べ約2,800名の社員が参加しました。2025年には、これまでの朝礼形式から発展させ、各事業部門のメンバーと足立社長が少人数で意見を交わす座談会形式へと実施形態を進化させました。変化する市場環境や顧客ニーズ、技術革新を踏まえ、「5～10年後における自組織のありたい姿と、その実現に向けた取り組み」をテーマに、活発なディスカッションを行いました。既存の枠組みにとらわれない自由な発想のもと、未来に向けた多様なアイデアが共有される中で、参加者は、パーパスの実現に向けて自らがどう変わっていききたいのか、そのために何をすべきかについて多くの気づきを得ました。

さらに、イベント終了後も、参加者同士による継続的な議論を企画する動きが生まれるなど、本取り組みを契機として、部門内における自発的なコミュニケーションの広がりが見られています。



ミライビトークの様子

パーパスの自分事化による意識の変化

パーパスの策定背景や意義への理解を深めるとともに、自身の役割や社会との関わりを考える学習会やワークショップを通じて、社員一人ひとりのパーパスの自分事化が進んでいます。参加者からは、「業務を『ミスなく速く』遂行することに加え、『お客さまや多様なステークホルダーへの貢献』という視点で捉え直すことができた」といった声が寄せられており、日常業務における意識の変化につながっています。



パーパスワークショップの様子

パーパス体現による社会課題解決事例の広がり

当社グループは、優れた取り組みを行った従業員・チームを称え、グループ全体の行動変容につなげることを目的に、社員表彰制度「エクセレントアワード」を実施しています。2024年には、事業活動を通じた社会的価値の創出をより重視し、パーパスの考え方を表彰基準に反映しました。2025年には、気候変動に起因する水害リスクへ対応する通信網の整備や、地域医療のアクセシビリティ向上に資するシステム構築など、社会課題の解決に貢献する案件が広がりを見せています。



エクセレントアワード受賞式の様子

パーパス体現から広がる社内外の共感と企業価値創出

パーパスを軸としたブランディング活動

「ミライアングル」や「未来へ繋ぐ想い」と題し、パーパスを体現する社員を2023年から当社グループのWebページにて取り上げています。「ミライアングル」では、大切なお客さまや大事な仲間の想いに寄り添い、共により良い未来を創造していくために挑戦を続ける社員がいること、「未来へ繋ぐ想い」では、ステークホルダーの想いとキヤノンMJグループのビジネスを掛け合わせることで、未来を切り拓いている取り組みを紹介しています。



社内から社外へ広がる共感

パーパスの社内外への浸透が進むにつれ、当社グループの考え方や取り組みに関心をお寄せいただき、お声がけいただく機会が増えています。2025年7月には、経営品質協議会において、足立社長が「未来マーケティング企業としてのパーパス制定」と題した講話を行いました。また同年は、お客さまからのご要望を受け、パーパスをテーマとしたワークショップや情報交換の機会を多数実施するなど、社内外との対話を通じた理解促進・共創の取り組みを進めました。



経営品質協議会での社長の講話の様子



お客さまとのワークショップの様子

さらに、当社グループのパーパス浸透およびマテリアリティの取り組みの事例が書籍『サステナビリティ戦略の実装 組織行動を促す「社内浸透」の設計学』（北田皓嗣・安藤光展 著、千倉書房）に掲載されました。パーパスについては、トップメッセージや事業責任者メッセージの配信やパーパス動画の公開などの「仕掛け」と、サステナビリティ推進委員会を中心とした推進体制や価値観・行動基準へのパーパス要素の追加などの「仕組み」の同期が浸透につながっていることが取り上げられています。



著者コメント

キヤノンMJグループを本書で好事例として取り上げたのは、パーパス浸透に向けた取り組みに一貫性があり、社内公表から社外公表までを一つの流れとして丁寧に設計されていたためです。トップメッセージ、多様な接点、部門別の展開、制度面での後押しを重ねながら、社員の認知・理解・共感・行動へと着実につなげておられる点が印象に残りました。さらに近年は、そのパーパスが2030ビジョンやマテリアリティ、中期経営計画、事業ポートフォリオ、KPIへと結び付けられており、理念を「掲げる」とどめず、「動かす」仕組みとして育てておられる点を高く評価しております。今後、その一貫した取り組みが事業創造の成果としてどのように結実していくのか、引き続き注目しております。



法政大学 経営学部
北田 皓嗣 准教授





マテリアリティ

キヤノンMJグループでは、マテリアリティを「キヤノンMJグループとステークホルダーにとって重要性の高い注力すべきテーマ」と定義しています。企業理念を起点に、パーパス、長期経営構想、マテリアリティ、中期経営計画へと一貫した経営体系を構築しており、マテリアリティへの取り組みを通じて、企業理念およびパーパスの実現を目指しています。

2025年にマテリアリティの見直しを実施し、2026年からの新たなマテリアリティを策定しました。本見直しにより、「2026-2030 長期経営構想」および「2026-2028 中期経営計画」との整合性を高めるとともに、パーパスから長期ビジョン、マテリアリティおよびその指標を連動させることで、各部門および社員一人ひとりの職務・業務目標とのつながりをより明確なものとししました。

2026年からの新マテリアリティ

2026年からの新マテリアリティでは、当社グループが創出する価値を、「社会に与えるポジティブな影響を最大化する」取り組みと、「社会に与えるネガティブな影響を最小化する」取り組みに分類しています。さらに、これらの取り組みを中長期的に支えるものとして「経営基盤」を整理し、三つの視点から計七つのテーマをマテリアリティとして策定しています。事業活動を起点とした価値創造のプロセスを通じて企業価値向上を目指す考え方を分かりやすく示すため、「社会に与えるポジティブな影響を最大化する」マテリアリティから記載しています。

マテリアリティ	創出する価値		経営基盤 (価値創造の源泉)
	社会に与えるポジティブな影響を最大化する	社会に与えるネガティブな影響を最小化する	
 豊かな生活・働き方への貢献	●		
 安心・安全な社会の実現	●		
 ステークホルダーとの共創・協業	●		
 地球環境との調和	●	●	
 人権の尊重		●	
 従業員エンゲージメントの向上			●
 健全なガバナンスの実行			●

マテリアリティ策定・承認プロセス

2026年からの新マテリアリティは、以下のSTEP1～STEP4を経て策定しました。

外部環境の変化に適切に対応し、実効性を高めるため、STEP1において、最新の国際・国内動向や期待・要請を収集・精査することに加え、2025年までのマテリアリティを策定した際の策定プロセスに、以下二つのプロセスを追加しました。

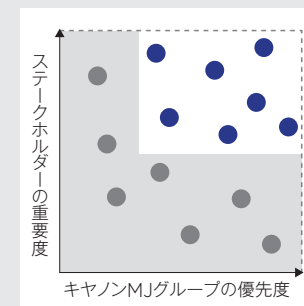
- ① 取締役（社外取締役を含む）、外部有識者や従業員等、多様なステークホルダーによる妥当性評価
- ② マテリアリティごとの指標や目標の設定、それぞれの責任者の明確化

STEP1 社会からの期待と要請の抽出

- 国際基準やESG評価機関等の期待・要請から、キヤノンMJグループに対する社会からの期待と要請項目を整理・抽出。

STEP2 マテリアリティの策定

- 「ステークホルダーの重要度」と「キヤノンMJグループの優先度」の2軸により社会からの期待と要請の項目をマッピング。
- 「キヤノンMJグループの優先度」は、2026-2030 長期経営構想に基づき機会・リスクを特定した上でそれぞれの財務影響度によって重み付けを実施。
- 取締役（社外取締役を含む）、外部有識者や従業員等による妥当性評価および議論を経てマテリアリティを策定。



STEP3 戦略・計画への反映

- 策定したマテリアリティの「主な指標と目標、責任者」を設定し、各事業部門における中期経営計画等と連動。








STEP4 承認

- 代表取締役社長を委員長とし、取締役、ビジネスユニット長、関連部門責任者で構成されるサステナビリティ推進委員会にて審議・承認の上、取締役会にて「マテリアリティ」および「主な指標と目標、責任者」を承認。
- マテリアリティに関する取り組みの進捗状況は、サステナビリティ推進委員会にて定期的にモニタリングし、取締役会に報告。

マテリアリティ

マテリアリティに対する主な取り組み、指標と目標

2026年からの新マテリアリティについて指標を定め、2026-2030 長期経営構想の最終年度である2030年の目標値を設定しています。

	マテリアリティ	主な取り組み	主な指標	2030年目標	関連ページ				
創出する価値	 豊かな生活・働き方への貢献	「社会に与えるポジティブな影響を最大化する」マテリアリティは、中期経営計画として取り組む。 ● ITソリューション事業 サービス型事業の拡大に向けた下記領域への注力 ① 価値創造インテグレーション ② ビジネスプロセスサービス (BPS) ③ トータルセキュリティ ④ 中小企業向けフルサポート ● キヤノン製品事業 ITソリューション事業とのクロスセルによるロイヤルカスタマー増加 ● 専門領域・新たな事業 社会課題を起点とした新たな事業の創出 ● 事業を通じたお客さまのCO ₂ 削減への貢献 (2030年中期環境目標)	事例創出・発信 (中期経営計画の取り組みそのものであるため、主な指標および目標は中期経営計画の中で進捗を確認していく。)		事業を通じた社会課題解決の事例 P21				
	 安心・安全な社会の実現								
	 ステークホルダーとの共創・協業								
	 地球環境との調和					● カーボンニュートラルの実現 (2030年中期環境目標) ● 資源循環社会の実現への貢献 (2030年中期環境目標)	1. スコープ1、スコープ2排出量削減率 2. スコープ3 (カテゴリ1、11) 排出量削減率 3. 製品廃棄物ゼロエミッション (再資源化率99.9%以上)	1. スコープ1、スコープ2排出量を2022年比で42%削減 2. スコープ3 (カテゴリ1、11) 排出量を2022年比で25%削減 3. 再資源化率99.9%以上	サステナビリティ環境 P75-79
	 人権の尊重					● 「優先的に取り組む人権テーマ」に応じた対応策の遂行	「優先的に取り組む人権テーマ」に対する年次対応策実施率 (年度毎)	実施率100%	サステナビリティ社会 人権 P82
経営基盤 (価値創造の源泉)	 従業員エンゲージメントの向上	● 事業ポートフォリオに即した高度人材の獲得・育成 ● 多様な人材の活躍促進 ● 会社と従業員が共に成長するエンゲージメントの向上	1. 事業戦略実現に必要なポジションの充足率 2. 女性管理職比率 3. エンゲージメントスコア	1. 充足率100% 2. 12% 3. 2026年中に目標設定	サステナビリティ社会 P80-81				
	 健全なガバナンスの実行	● 投資家・アナリストとのエンゲージメントの強化および経営への意見反映 ● 持続的な企業価値向上を実現するための監督機能の強化 ● 実質的なリスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制の強化	1. 株主・投資家との対話回数 2. 取締役・事業責任者等への報告会回数 1. 取締役会の実効性評価の実施回数 2. 指名・報酬委員会の実施回数 3. 特別委員会の実施回数 1. 重点対応リスクの設定・対策の実施率 (年度毎) 2. コンプライアンス・ミーティングの実施率 (年度毎)	1. 年200回以上 2. 年20回以上 1. 年1回以上 2. 年4回以上 3. 年1回以上 1. 実施率100% 2. 実施率100%	サステナビリティガバナンス P83-90				

事業を通じた社会課題解決の事例

「社会に与えるポジティブな影響を最大化する」マテリアリティは、キヤノンMJグループの事業活動そのものであり、それらに取り組むことによって、事業を通じた社会課題解決を加速していくことを目指しています。(P.20参照) 2025年に取り組んだ活動のうち、代表的な2件をご紹介します。

映像ソリューション×AIで安心・安全な社会の実現に貢献



キヤノンITSではイメージング技術とAIを組み合わせた防災ソリューションの提供により、発災時の速やかな状況把握を可能にすることで、安心・安全な社会の実現に貢献しています。

災害に強い地域づくりを進めるために国や地方自治体は、防災情報システムや高所カメラ、各種センサー設備などを活用し防災・減災を推進しています。高所カメラは発災時に担当者が周囲の状況を確認するのに有用な手段ですが、発災時以外は十分に活用されていないケースが多く、発災の連絡を受けてから操作を始めることがほとんどのため、速やかな状況把握が課題となっていました。この課題解決のためにキヤノンITSは、ネットワークカメラで撮影された画像からAIで異常を検出し、担当者へ通知するサービスを提供しています。

利用イメージ



キヤノンITSは、画像解析AIシステムにおいて大きな割合を占めるWebシステム開発領域をクラウドで提供する「Bind Vision」を通じて、さまざまな分野における画像解析AIシステムの導入ハードルを下げています。これにより、利用機会の拡大を図るとともに、AI市場の拡大に寄与していきます。また、AIによる防災テックサービスの追加を視野に入れて開発を進めることで安心・安全な社会の実現に貢献してまいります。

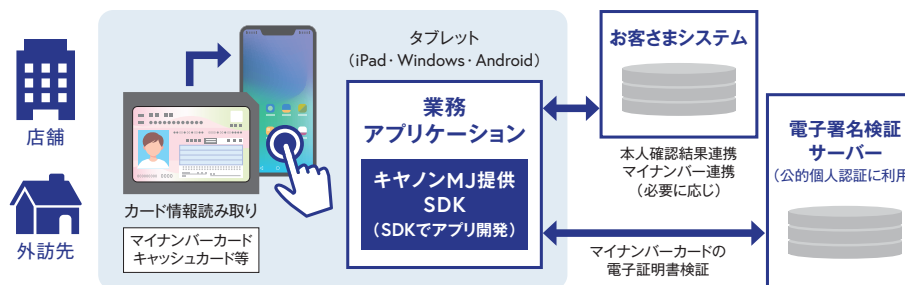
窓口業務プロセスの最適化を通じて金融犯罪抑止とCX向上の両立に貢献



キヤノンMJは、金融DXを支援する「本人確認支援ソリューション」の提供により、営業店舗窓口における本人確認をデジタル化することで安心・安全な金融取引を実現し、窓口業務の迅速化とCX（カスタマーエクスペリエンス）向上を支援しています。

近年、金融機関は人手不足の課題やお客さまの利便性向上に向け、新しいチャネルの活用や店頭業務のデジタル化、セルフ化を進め次世代型店舗の実現を目指しています。一方で、金融犯罪の高度化により、金融庁からはオンラインや店頭での各種取引時における本人確認の厳格化を求められており、犯罪収益移転防止法（以下、犯収法）に基づく本人確認業務のプロセスの最適化が課題となっています。

キヤノンMJは、「本人確認支援ソリューション」の提供により、店頭における本人確認書類の真贋判定から本人確認の実施、確認結果の業務システムへの連携まで一連のプロセスの最適化を支援しています。これにより、店頭業務の効率化を図りながら犯収法に対応した厳格な本人確認を実現し、加えてお客さまの利便性も高めています。



キヤノンMJは、これまで展開してきたマイナ保険証を利用したオンライン資格確認ソリューションや金融業界向けのソリューションのノウハウを生かし、今後は金融機関のみならず本人確認が必要な多様な業種のDXを支援していきます。

お客さまのニーズに応じて、業務プロセスの革新につながる最適なソリューションを提供することで、豊かな生活・働き方へ貢献してまいります。

将来にわたり価値を生み続ける社会貢献活動

当社グループでは、社会からの期待・要請に応えるために、マテリアリティへの取り組みを実施し、また事業ではリーチしづらい領域における社会課題の解決への貢献も対象とした「社会貢献活動」を推進することで、パーパスの実践に取り組んでいます。

「環境保全」「地域・文化創生」「人材育成」「安心・安全な社会」「健康」の五つを注力分野と定め、キヤノンMJグループの製品や従業員の力、パートナーシップを活用したさまざまな取り組みを実施しています。

これらの活動については、サステナビリティ推進委員会において定期的にモニタリングを行い、必要に応じて内容の見直しを図っています。現在取り組んでいる活動のうち代表的な4件をご紹介します。

子どもたちの未来に緑豊かなふるさとを残す「未来につなぐふるさとプロジェクト」

当社グループは、社会貢献活動の一環として生物多様性保全に取り組んでいます。お客さまから回収した使用済みカートリッジの数などに応じた金額をキヤノンMJグループが選定環境団体に寄付し、活動の原資としています。「未来につなぐふるさとプロジェクト」と題し、子どもたちの未来に美しく緑豊かなふるさとを残すことを目的として、2010年に日本全国の環境保全団体との協働で開始して以来、2025年末までに延べ1万人を超える方々に参加いただきました。

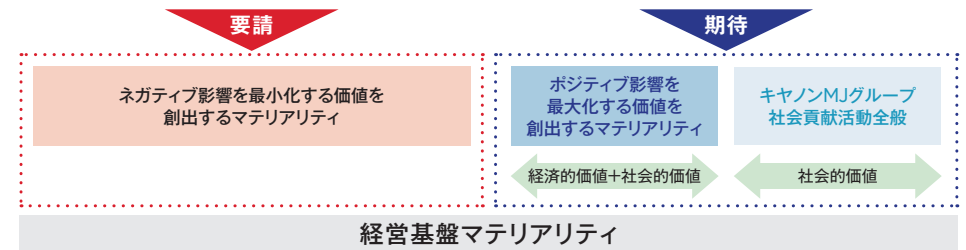


子どもの創造性と表現力を育む「校舎の思い出プロジェクト」

当社グループは、ペンてる（アストラム株式会社）と協働で、建て替えや統廃合により取り壊される小学校を対象とし、校舎での最後の思い出づくりをサポートする「校舎の思い出プロジェクト」に2014年から取り組んでいます。児童が校舎全体をキャンバスとして絵を描き、その様子を児童がミラーレスカメラで撮影したものを大判ポスターにして寄贈しています。両者の強みを生かして児童の「思い出づくり」を支援し、芸術分野での意識醸成や、地域活性化に貢献しています。



想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く



被災地の地域創生と子どもたちの心を育む「みんなの笑顔プロジェクト」

当社グループは、2012年1月から、東日本大震災の被災三県に向けた復興・創生推進活動として、「写真を楽しもう」をコンセプトとした「みんなの笑顔プロジェクト～Smile for the Future～」を実施しています。キヤノンが持つ写真のノウハウを活用し、子どもから大人まで幅広い人たちが写真を撮り、楽しい写真プリントの体験をするプログラムです。この活動を通して、人と人とのコミュニケーションづくりや、子どもたちの心を育むお手伝いを行っています。



パラアートオフィシャルサポーター就任により障がい者の社会参加を支援

キヤノンS&Sでは公益財団法人日本チャリティ協会が推進する障がい者の芸術文化活動『パラアート』事業の取り組みに賛同し、オフィシャルサポーターに就任しています。国際美術展「パラアート TOKYO」の案内や社内での作品展示などを通して、障がい者の社会参加の促進と障がい者文化の理解を深め、「誰一人取り残さない」持続可能な社会の実現に寄与しています。



価値創造プロセス



想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く



お客さま



ビジネス
パートナー



株主・投資家



教育・研究機関



将来世代



官公庁・自治体



NGO・NPO



地域社会



従業員

価値創造の源泉

人的資本

- 事業戦略を実現する専門人材
- 多様性を受け入れる企業風土
- 創業以来、脈々と受け継がれてきた「進取の気性」

社会関係資本

- 大手企業～中小企業、個人などの広範な顧客基盤
- 地域や業種などに強い接点を持つビジネスパートナー

技術資本

- 顧客とつながり続けてきたことによる深い業務理解と課題解決に向けたノウハウ
- システム構想・企画からシステム構築、保守・運用までを一貫して担える豊富な技術者
- 情報セキュリティアセスメントから組織的対策、技術的対策を一貫して支援する技術者

財務資本

- 強固で健全な財務体質
- 安定したキャッシュ創出力

事業活動

2030ビジョン

人と技術の力で明日を切り拓く事業創造企業グループ



マテリアリティ

経営基盤



従業員エンゲージメントの向上



健全なガバナンスの実行



マテリアリティ

創出する価値



豊かな生活・働き方への貢献



安心・安全な社会の実現



ステークホルダーとの共創・協業



地球環境との調和



人権の尊重

お客さま・市場別組織体制

「顧客主語の実践」によるお客さまの深い理解 → お客さまと共に成長

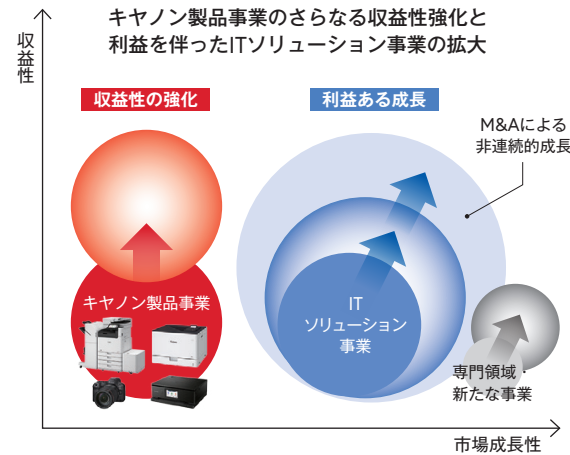


Research & Business Development

社会課題を起点とした新たな事業創出

事業ポートフォリオ

キヤノン製品事業のさらなる収益性強化と利益を伴ったITソリューション事業の拡大



三自の精神「自発・自治・自覚」

創出する価値

社会的価値

- マテリアリティ
- ポジティブ影響の最大化
- ネガティブ影響の最小化

経済的価値

2030年経営指標

売上	8,500 億円
営業利益	750 億円
ROE	12.0 %
ITS売上	5,000 億円
(内) サービス・アウトソーシング売上	2,000 億円
成長投資 (5年間累計)	2,000 億円
株主還元 (配当・5年間累計)	1,000 億円

外部環境

気候変動

労働力の変化

生成AIの急速な発展

データ量の増大／サイバー攻撃の多様化

財務戦略

ITソリューションの拡大と
財務戦略の推進で過去最高益を実現。
「2026-2030 長期経営構想」では
さらなる成長循環の確立を目指す



取締役 常務執行役員
グループ監査、グループ経理、グループ調達担当
経理本部長

大里 剛

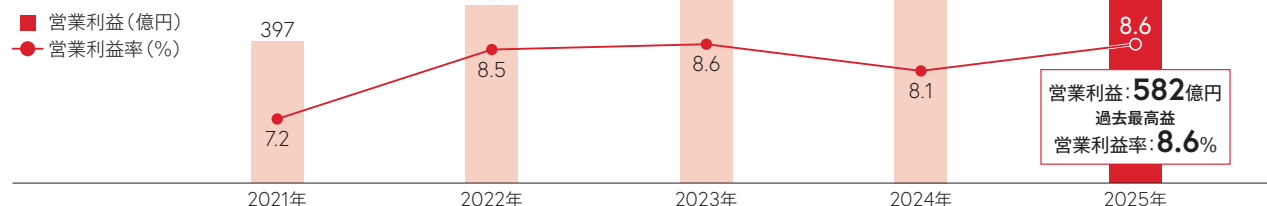
「2021-2025 長期経営構想」では、ITソリューション事業の拡大により、過去最高の利益を達成しました。成長投資と資本効率の向上を両輪で進めてきた5年間の成果を踏まえ、次の長期経営構想では、さらなる企業価値向上を目指していきます。

事業構造の変化と財務戦略で過去最高の業績に

2021-2025 長期経営構想に取り組んできたこの5年間は、業績面において非常に大きな手応えを得ることができました。5期連続で増収増益を達成し、営業利益から当期純利益まで、全て過去最高益を更新することができました。これまで進めてきた事業構造の変革と、そこに対応する財務戦略がうまくかみ合った結果であると捉えています。

業績をけん引したのはITソリューション事業です。2020年に37%であった売上構成比は、2025年に50%を超えました。長期経営構想の売上目標3,000億円はオーガニック成長により達成し、さらにM&Aや出資といった財務戦略を実行することで、3,434億円規模まで拡大しました。これは単に売上が伸びたというだけではなく、当社グループの収益構造そのものが大きく変化してきたことを示しています。特に、保守・運用サービスやアウトソーシングといったリカーリングのサービスが伸びたことが、収益性の向上に大きく寄与しました。これは、M&Aや出資を実行したことも要因です。一方で、安定的に収益を生み出すキヤノン製品事業も、依然として当社グループの重要な収益基盤です。キヤノン製品事業が収益の土台を支え、その上でITソリューション事業の高収益なりカーリングビジネスが成長していく構図が明確になったことも、この5年間の大きな成果の一つです。

営業利益推移



時間軸を意識した成長投資の実行

財務戦略の面でも、この5年間は多くの施策を着実に実行してきました。まず成長投資については、対外的に5年間で2,000億円規模の成長投資を行う方針を掲げており、実績としては事業投資、人材投資、システム投資を合わせて1,726億円となりました。事業投資の内訳は、M&Aが3件、資本業務提携を伴う少額出資が17件、CVCを通じたスタートアップ投資が14件です。

これらの投資を時間軸を意識して組み立てたことが重要だと考えています。第一に、M&Aは比較的短い時間軸でトップラインを拡大する手段として位置付けています。買収によって事業規模を拡大しながら、のれん等の償却費用を吸収し、シナジー創出を通じて収益拡大を図っていくものです。第二に、資本業務提携を伴う少額出資は、同様に短期間に、商材や人材の拡充などを通じて、既存ビジネスの強化を狙ったものです。第三に、CVCによる投資は、10年、20年先を見据えた持続的成長に向けた取り組みです。この三つの時間軸にバランスよく投資を行うことで、足元の実績を確実に積み上げると同時に、将来に向けた種まきも並行して進めることができたと考えています。

財務戦略

大きな意義があった自己株式TOB

2021-2025 長期経営構想では、成長投資だけでなく資本効率を高めることも重要なテーマとして取り組んでまいりました。その象徴的な施策が、2024年に実施した親会社保有株式に対する自己株式の取得です。当時、親会社の議決権比率は58%程度にまで高まり、一方で流通株式比率は37%程度まで低下していました。また、親会社に対する短期貸付金が膨らんでいたことに対しても、親子上場という関係性の中で取引の透明性を高める必要があると考えていました。加えて、潤沢なキャッシュのより有効な活用方法や、ROE向上に向けた自己資本の適正化も重要な課題でした。

こうした背景を踏まえ、親会社の保有する当社の株式の取得を提案し、約2,000万株、819億円規模*の自己株式TOBを実行し、その後取得した自己株式は速やかに消却しました。この一連の取引により、流通株式比率は37%から45%程度へと改善し、親会社の議決権比率も51%程度まで低下しました。最大で1,800億円に達していた親会社向け短期貸付金も、自己株式取得やM&Aの実行を通じて全て解消することができました。さらにROEについても、長期経営構想開始前の6%台から、2025年には10%を超える水準まで引き上げることができました。さまざまな資本政策上の課題を一気に解決できたという意味で、この自己株式取得は非常に重要な意思決定であり、この5年間で私が最もこだわった施策の一つです。

* 取得自己株式のうち、20,000,000株（784億円）を消却しました。

株価にはさらなる上昇の余地あり

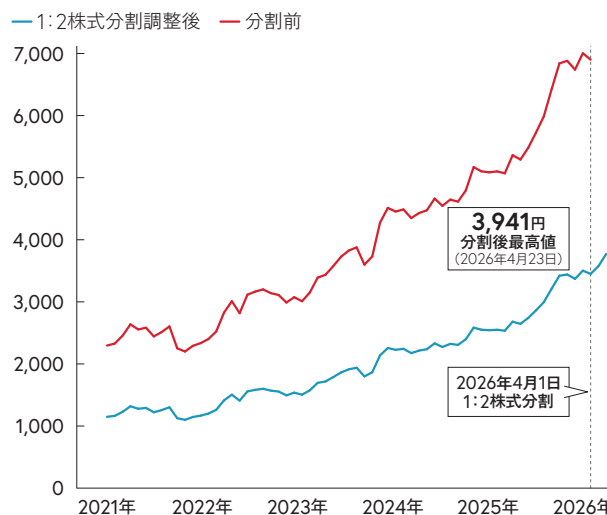
政策保有株式の縮減にも、積極的に取り組みました。2021年末時点では当社が保有する上場企業の政策保有株式は35

銘柄でしたが、2025年末には9銘柄まで縮減しています。

この過程では、相手先が保有する当社株式についても、市場売却ではなく必要に応じて当社が自己株式として取得する提案を行いながら進めてきました。こうした取り組みによる自己株式取得は、この期間で約50億円実施しています。また、2025年10月~12月には100億円の自己株式取得を実施し、さらに2026年1月には300億円の自己株式取得も公表しています。これらは、単なる株主還元ではなく、資本効率を高め、ROEをより一段引き上げていくための施策として位置付けています。

株価については、この5年間でおよそ3倍に上昇し、上場来高値も更新しました。市場から一定の評価を得られたと受け止めていますが、個人的にはまだ向上の余地があると考えています。だからこそ、自己株式取得などを通じて、当社株式には依然として割安感があるというメッセージを市場に発信しています。

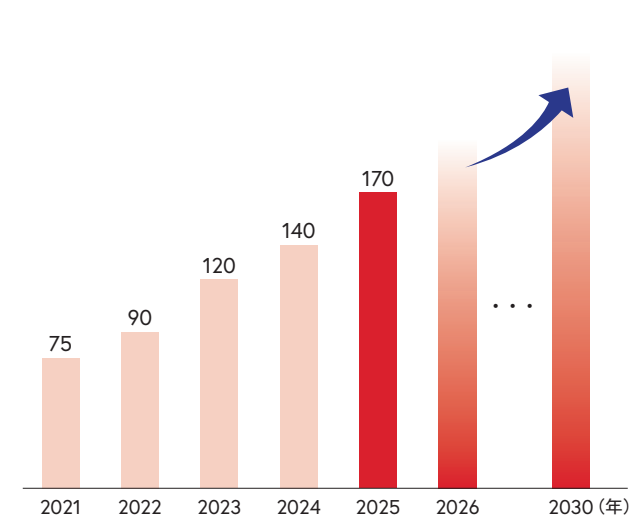
株価推移(円)



また、当社の株式の投資単位は50万円を超える水準で推移していたため、株式の投資単位の金額引き下げにより投資家の皆さまにとってより投資しやすい環境を整えるとともに、株数増加による株式流動性の向上を目的として、2026年4月に分割比率1:2の株式分割を実行しました。

当社グループはキヤノン製品を扱う商社のようなイメージを持たれることが多いのですが、実態はそれだけではありません。キヤノン製品を軸としながらも、ITソリューションを付加価値として組み合わせ、事業領域の幅は大きく広がっています。しかも、そのソリューションは、大手SIer型とは異なり、お客さまに密着した形で提供している点に特長があります。この実態をより正しく伝えていくことが、今後のIRにおける重要な課題であります。当社グループに対する理解が深まれば、資本コストの低下にもつながり、株価もさらに評価される余地があると考えています。

配当額推移(円)



財務戦略

ROE12.0%達成に向けたキャッシュアロケーション

2026-2030 長期経営構想で公表している2030年の経営指標であるROE12.0%を達成するためには、着実な事業拡大と成長投資によって純利益を最大化することと、適切な財務戦略によって資本をコントロールすることの両方が必要です。資本効率を高め、成長投資を行うことで持続的成長を遂げるというシナリオです。

その持続的成長を実現していく上で前提となるのは、当社グループの強みである安定したキャッシュフローを生み出す力です。そのキャッシュアロケーション（配分）として、次の5年間については、営業キャッシュフロー3,000億円を創出し、それを成長投資と株主還元へ振り向ける方針を明確にしています。今回の長期経営構想では、稼いだキャッシュを溜め込まないというメッセージを、これまで以上に強く打ち出しました。

5年間で3,000億円、年間平均で約600億円の本業によ



るキャッシュを稼ぎ、そのうち2,000億円を成長投資に、1,000億円を配当に充てる考え方を明示しています。

自己株式取得に関しては配当の1,000億円とは別枠で機動的に実施してまいります。株主還元の基本はあくまで配当であり、自己株式取得は資本効率を高めるための自社への投資として位置付けています。

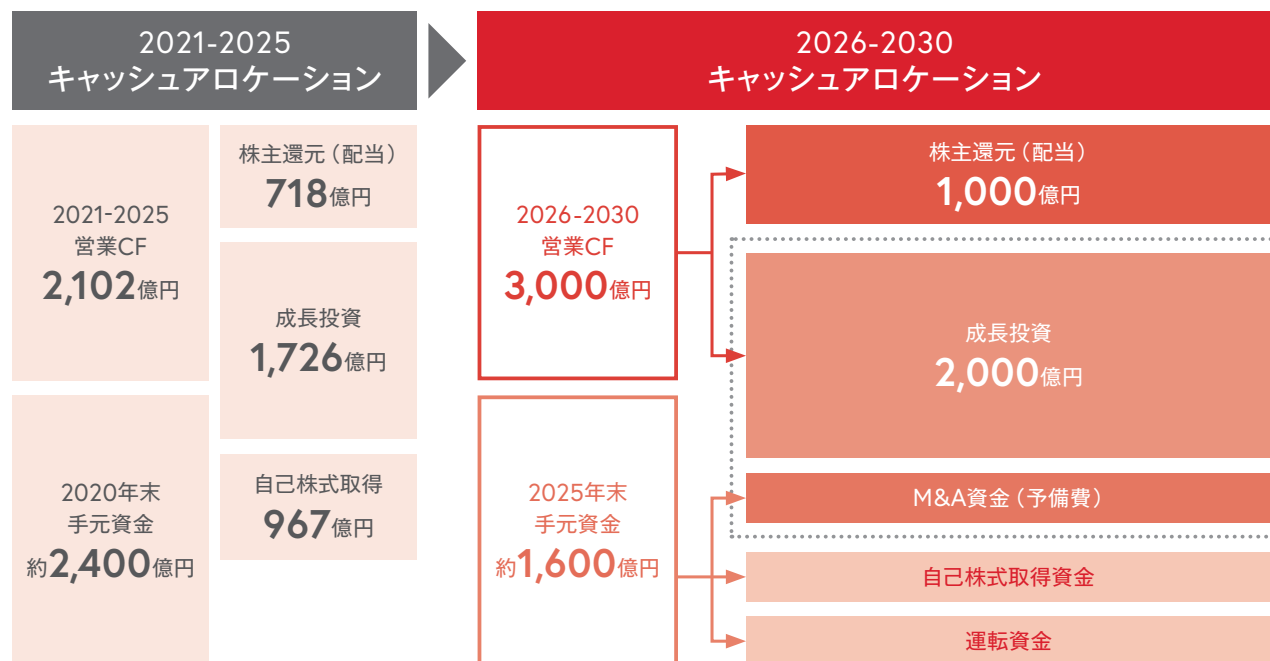
手元には依然として1,600億円程度のキャッシュがあるため、これを原資として成長投資や自己株式取得などの戦略的な財務戦略を柔軟に行い、資本効率を高め、企業価値の向上につなげます。

成長投資の重点は、ITソリューション事業のさらなる拡大

であり、サービス型事業の創出に向けた投資を、M&Aとは別枠で積極的に進めていきたいと考えています。

一方で、投資における規律も非常に重視しています。M&Aでは、取得価格が財務諸表に過度な影響を与えない水準かどうかをしっかりと見極めており、確実にシナジーを生み出せる相手かどうかを厳しく判断しています。また、投資判断にあたっては、利益ではなくキャッシュフローを重視し、それを資本コストで割り引いた現在価値、つまりNPV（Net Present Value：正味現在価値）が投資額を上回っているかどうかを基準としています。この考え方は、この5年間で社内にかかり浸透しました。

強固なキャッシュ創出力を背景に、事業活動によって稼いだキャッシュを成長投資と株主還元へ充当



財務戦略

投資戦略を担う人材の育成にも注力

人材投資も、成長戦略を支えるために重要です。人材の高度化に向けた高度IT人材の認定制度や、将来の経営を担う幹部候補の選抜研修も進めています。私は「投資戦略人材」の育成に注力しています。事業の将来像を描き、その実現に向けて不足しているピースを見極め、どこに投資すべきかを考え、実行まで落とし込める人材が必要だと考えています。成長投資2,000億円を使うこと自体が目的ではありません。「将来こういう事業を作りたい、そのためにこの領域が足りない、だからここに投資する」といったように、事業戦略と投資を結び付けて考えられる人材を、各事業に数多く配置したいと考えています。

M&AやPMI (Post Merger Integration : M&A後の統合プロセス) の実務、CVCを通じたスタートアップとの接点、オープンイノベーション活動などを通じて、そうした感性と目利きを備えた人材を育てていくことが、当社グループの持続的成長を支える仕組みになると考えています。

安定したキャッシュ創出力が財務基盤の強み

当社グループの財務基盤の最大の強みは、安定したキャッシュ創出力です。強固な財務体質により、機動的な自己株式取得や成長投資を支える十分な原資を確保できています。一方で、課題も明確です。キヤノン製品事業は、右肩上がり成長し続ける事業ではありません。そのため、ITソリューションの分野で保守・運用やアウトソーシングといったリカーリングビジネスを拡大し、「キヤノンストック」と「ITストック」の両輪で会社を支える状態をつくる必要があると考えています。キヤノン製品事業についても、無理にトップラインを追うので

はなく、生産性向上やクロスセルを通じて収益性を高めることが重要であり、それがROEの向上にもつながっていきます。

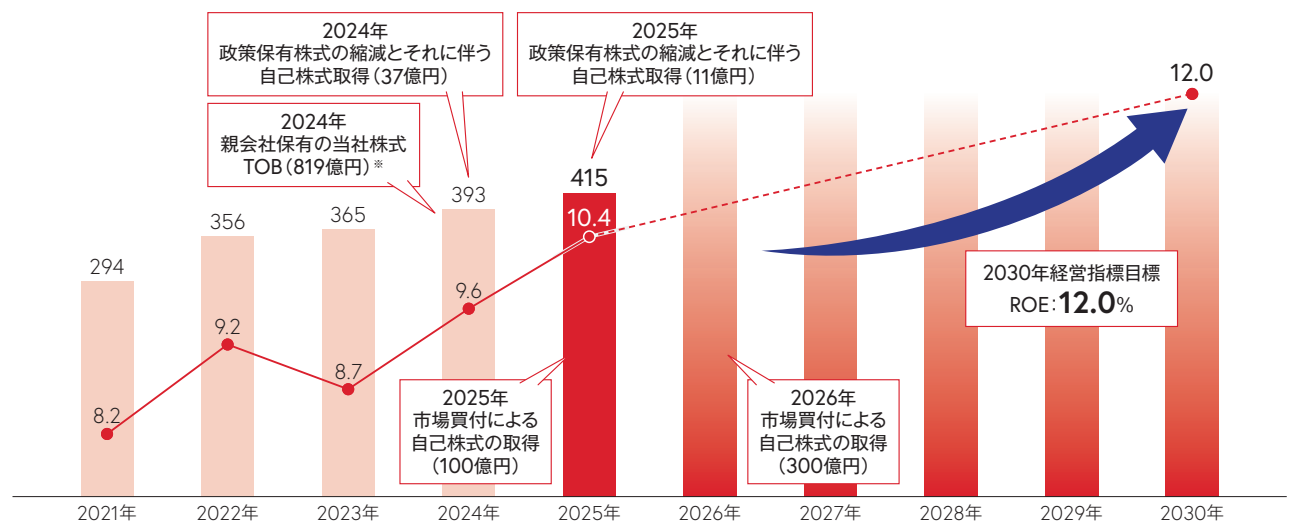
バランスシートについては、稼いだキャッシュをそのまま保有し続けるのではなく、収益を生む事業資産へと転換していくことが基本的な考え方です。流動資産としての現預金ではなく、固定資産や無形資産、場合によってはのれんも含め、将来の売上や利益を生み出す種がバランスシート上に着実に積み上がっている状態を目指したいと考えています。また、現在は無借金経営を維持していますが、将来大きな成長機会があり、手元資金だけでは十分ではない場合には、デットを活用したレバレッジも選択肢から排除しません。機会損失を避けるために必要であれば、躊躇なく判断していきたいと考えています。

成長投資が循環し続ける体制を目指して

私が最も重視しているのは、当社グループが持続的に成長する仕組みを整えることです。これまでの5年間で収益力を高め、財務戦略を実行し、企業価値を高めるところまでは一定の成果を上げることができました。次の5年間は、その先のさらなる飛躍に向けた期間だと位置付けています。事業を育てるための成長投資と、それを自律的に考え実行できる投資戦略人材の育成をしっかりと進めることで、10年後、20年後も当社グループが進化し続けられる状態を構築する必要があります。これまで積み上げてきたキャッシュを成長投資に振り向け、そこからまた新たなキャッシュを生み出し、その循環を持続させていく。この好循環を確実に作り切ることが、私の責任だと考えています。

ROEの推移と純利益・財務戦略の関係

● ROE(自己資本利益率)(%) ■ 親会社株主に帰属する当期純利益(億円)



※ 取得自己株式のうち、20,000,000株(784億円)を消却しました

人材戦略

人が変われば、会社は変わる。
変革を加速させた5年間に、
次の成長戦略を切り拓く



取締役 専務執行役員
グループ総務・人事、グループ法務・知的財産、
グループプロジェクトス、秘書室担当

溝口 稔

「2021-2025 長期経営構想」では、スピード感のある人材戦略が好循環を生み出し、過去最高益の達成をけん引しました。今後は人員減少を見据え、生産性向上を一層加速させる構造転換が急務となります。「2026-2030 長期経営構想」では、「シン・終身雇用」を軸に、個人と会社の成長を同期させ、多様な人材が高度な価値を生み続ける組織へと進化することで、持続的な成長の実現を目指します。

スピード感のある人材戦略が過去最高益をけん引

2021-2025 長期経営構想の人材戦略における最大の成果は、「エンゲージメント向上ループ」を創出し、事業戦略と人材戦略をこれまでにないスピードで連動させた点にあります。この強固な連動こそが、5期連続の増収増益という成果につながりました。

この5年間に振り返ると、経営に好循環をもたらした要因は、一言で言えば「スピード」に尽きます。以前から現場の社員は、変化の必要性を十分に理解していましたが、それを実行に移すまでのスピード感に課題があったのです。この数年間で実行スピードが飛躍的に高まったことが、大きな変革と成果につながりました。

その象徴的な例が、コロナ禍での対応です。当社は「ピンチをチャンスに変える」という覚悟のもと、在宅勤務や働き方改革を一気に推進しました。平時であれば数年を要したであろう取り組みを、短期間で定着させることができました。その結果、残業時間は大幅に削減され、現在もオフィスの20時消灯が定着しています。ここで重要なのは単なるコスト抑制ではなく、「限られた時間内でいかに付加価値を生むか」という発想への転換です。この「時間の使い方」に対する意識の劇的な変化が、次なるステップである事業構造の転換を支える土壌となりました。

この土壌の上で取り組んだのが、戦略を動かす「人」そのものの変革です。当社が目指すITソリューション事業へのシフトや事業ポートフォリオの転換は、現場が変わらなければ実現しません。この5年間で特に重要だったのは、外部人材の獲得以上に、既存の社員がどれだけ変化できたかという点です。もちろん、M&Aや専門人材の採用は即効性のある手段ですが、それだけでは本質的な課題を解決することは

できません。社員一人ひとりが仕事の進め方や価値創出の方法を自律的に変えていったことにこそ、意義があります。

昨年、社員表彰制度の審査で社員のプレゼンテーションを聞き、私はその変革を確信しました。過去は「デバイスをどれだけ販売したか」という話を中心でしたが、現在は「顧客にどのような価値を、どのようなストーリーで提供したか」を語る内容へ大きく変わっています。提案の精度や視座も向上しており、まさに人材の高度化が事業成長をけん引していると確信した瞬間でした。

この変革を加速させた原動力が人材戦略委員会の存在です。社長、取締役、事業責任者が2カ月に一度必ず集まり、人材の課題を経営の重要課題として直接議論してきました。この場があったからこそ、議論が抽象論に終わらず、全社員のリスキリングといった具体的な施策を迅速に実行できたのです。その結果、DX認定制度などを通じて育成されたプロフェッショナル人材は1,400名を超え、次なる成長を支える強固な基盤が整っています。

当社特有の年齢別要員構成による「急激な人員不足」

一方で、この5年間で積み残した課題もあります。日本全体で進む生産年齢人口の減少という構造的な課題に加え、当社固有の課題として、年齢構成のゆがみが挙げられます。間もなく定年を迎える世代が厚く存在する一方で、リーマンショックなどの影響で採用を抑制した30代後半から40代前半の層が薄くなっています。つまり、大量のベテランが第一線を退く一方で、本来中核を担うべき主力層が十分に存在しないという状況が、2030年頃には現実的な経営課題として顕在化する見通しです。

人材戦略

人員減少が不可避である以上、今のうちに仕事のやり方そのものを変えなければなりません。その中で生産性を上げていくために鍵となるのが「スピード」となった時に、当社はまだ十分とは言えないと認識しています。私は以前から、「半分の人数で回すつもりで考えよう」と繰り返し伝えてきました。10人で行っていた業務を9人、8人で回すのではなく、最初から半分の人数でも成立する仕組みに再設計する必要がありますのです。

そのために重要なのは、「やらないことで済む仕事」を増やすことです。IT化できる業務はITに委ね、アウトソース可能なものは外部に任せ、業務プロセスそのものを抜本的に見直す。現場の努力だけに頼るやり方では限界があります。その限界が来る前に手を打つことこそが、次の5年間に向けた最大の課題だと考えています。

「シン・終身雇用」：画一的モデルを超えた「共感と成長」の循環

2026-2030 長期経営構想に向けた人的資本強化の根幹にあるのは、「人材の獲得と定着こそが企業の生命線である」という不変の認識です。この問いに対し、当社が導き出した答えが「シン・終身雇用」という考え方です。

一度入社した社員は、当社の事業や人、あるいは企業風土のいずれかに「共感」して当社を選んでくれたはずです。その大切な「共感」を起点に、日々の業務を通じて「成長実感」と「貢献実感」を積み重ねてもらおう。会社が一方的に雇用を保障する旧来の終身雇用ではなく、社員自身が「ここで働くことが自分の人生にとって意味がある」と感じ、その結果として長く働き続けてもらおう。私はこれを結果としての終身雇用という意味で「シン・終身雇用」と定義しています。これは新卒だ

けでなく、キャリア採用で入社したプロフェッショナルに対しても同様です。会社は、彼らが挑戦し続けられる機会と仕組みを、責任を持って提供しなければなりません。

その一環として、当社では「人が動く仕組み」を抜本的に強化しています。自ら手を挙げる社内公募制度「JOBS」に加え、FA権を有する社員がキャリアや希望する職務について意思表示しマッチングが成立した部門への異動を実現する「FA制度」、さらに昨年からは、部門をまたいだ異動を促進するための新たな施策も始動しました。人材を固定化せず、適材適所の流動性を生み出すことは、組織の停滞を防ぐだけでなく、個人の「挑戦したい」という志を最大化させるために不可欠です。

この「個人の志と機会の合致」は、既存社員だけでなく、外部から加わるプロフェッショナル人材やM&Aによって共に歩むことになった仲間たちにも共通するテーマです。彼ら

もまた、当社の変革の方向に共感し、自らの専門性を発揮できる「最高の舞台」を求めて参画しています。新しい事業の立ち上げにおいて、異分野で卓越した専門性を持つ人材がその能力を存分に発揮し、事業化のスピードを劇的に高めていく。こうした社内外を問わない「プロとしての熱量」を、戦略上の「最適な機会」へとスピード感を持って結び付けていくことこそが、次なる成長を切り拓く原動力となります。

「エンゲージメント向上ループ」の高度化 ITソリューション 5,000億円をけん引する「人の力」

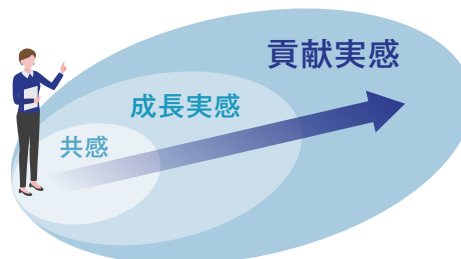
このように、一人ひとりの熱量と挑戦の機会が合致して初めて、当社の成長エンジンである「エンゲージメント向上ループ」は、より高い次元で回転し始めます。

このループを加速させる要諦は、「会社の成長と個人の成長を同期させること」にあります。私は常に「会社の成長に寄与する個人の成長に対しては、会社は全力でバックアップする」というメッセージを発信してきました。経営が目指す戦略の方向性と、個人の成長・貢献のベクトルが重なる領域へ人材投資を集中させる。これが私たちの基本姿勢です。同時に、組織風土として「心理的安全性」の確保も重視しています。上司と部下がフラットに意見を交わし、多様な視点を受け入れながらも、一度決まった方針には全員が丸くなってコミットする。決定後に陰でブレーキを踏むような停滞を排し、全員で前を向いて進む文化があつてこそ、個々の成長は組織の爆発力へと変換されます。

これからの時代、価値の源泉は商品そのものから「人」へと完全にシフトします。かつてデバイスを売っていた時代は、商品自体に価値がありました。しかし、ソリューションを提供する現在においては、提案する「人」の知識、論理、そ



社員一人ひとりが会社に共感し、成長と貢献を実感しながら「キヤノンマーケティングジャパングループで働き続けたい」と思える会社でありたい



人材戦略

して顧客から得られる「信頼」こそがビジネスの起点です。だからこそ、会社として人に投資し、その人自身の市場価値を高めていく必要があるのです。

2030年に向けてITソリューション事業を5,000億円規模に成長させるためには、優れた技術だけでは不十分です。その技術をお客さまの価値へと翻訳し、論理的に説明し、実装まで伴走できる高度な人材が欠かせません。実際、昨年の社員表彰制度では、多くの社員が単なる販売実績ではなく「顧客への価値提供ストーリー」を堂々と語る姿を見せられました。こうした人材の高度化をさらに推し進め、個人の成長を事業の成長へとダイレクトにつないでいくこと。これこそが人材戦略の中心であり、当社の未来を左右する最重要テーマです。

多様な人材を束ね、「集団の力」で未来を切り拓く

当社の人的資本における最大の強みは、現実を冷静に見据えて環境の変化に柔軟にアジャストしていく力であり、それを支える土台には真面目な組織風土があります。実際に管理職のアセスメント結果を見ても、他社と比較して「課題達成意欲」や「計画管理能力」が際立って高く、定められた目標に対して一丸となって突き進む集団としての力は非常に強いと言えます。一方で、この真面目さは、既存の仕事を自らなくすことへの心理的な難しさや、「問題発見能力」「課題の生成」といったイノベーションに関わる能力が相対的に低いといった課題の裏返しでもあります。

私は「人材戦略に完成形はない」と考えています。企業が永続的に発展し続けるためには、時代や事業戦略の変化に合わせて自らを変革し続けなければならない、それを実現する主体である「人」の育成に終わりはありません。かつてのよう

な単一のビジネスモデルを盲信する時代は終わり、現在はITソリューション事業や新規事業など、次なる柱に見合う多様な人材を社内外から集め、融合させていく必要があります。

今後の理想とする組織の姿は、突出した個人の力に依存するのではなく、一人ひとりが強みや専門性を持ち、それらをマネージャーがしっかりと束ねて同じ方向へ導く「集団としての力」を最大化できる体制です。外部の高度人材と社内の中核人材が多様性の中で率直に意見を交わし、より良い方向を模索し続ける企業体を目指し、変化を恐れず挑戦を続けてまいります。

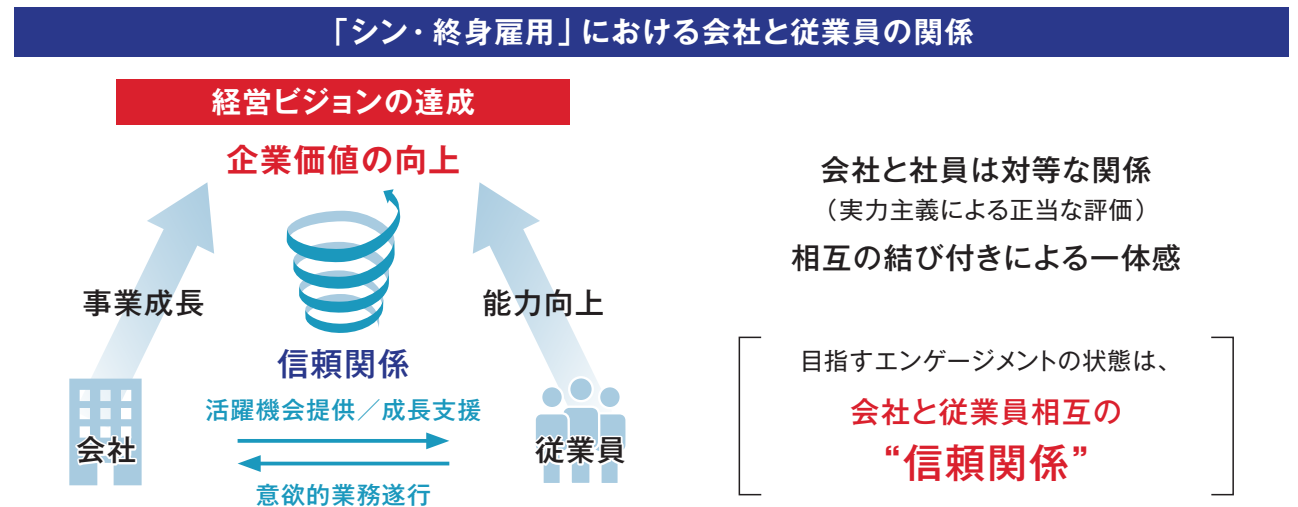
お客さまから選ばれる 「真のプロフェッショナル」を生み出し続ける

これからの時代は、「人と技術の力」により、社員一人ひとりが自らの価値を磨き続けることが不可欠です。かつての

デバイス中心の時代とは異なり、ITソリューションや社会課題の解決が求められる現在では、肩書きや役職ではなく、その人自身がお客さまにどのような価値を提供できるかが問われています。

形のないソリューションを提供する上で、お客さまから「この人なら解決してくれそうだ」という信頼と評価を勝ち取れる人材こそが、当社の真の価値となります。すでにこの5年間で、お客さまの複雑な業務を丸ごと引き受け、高い付加価値を提供できる人材が着実に育ってきています。

会社としては、こうした人材の育成に今後も一切の妥協を許さず投資を続けていきます。気合いや根性といった精神論に頼るのではなく、技術的な知識や論理的な裏付けを持ってお客さまを説得できる、真のプロフェッショナル集団を構築する。その先に、2030年に向けたさらなる飛躍があると確信しています。



長期経営構想の振り返り

「2021-2025 長期経営構想」

コロナ禍という事業環境が激変する中でスタートした2021-2025 長期経営構想では、2016年から2020年の5年間で筋肉質な企業体質への転換を果たしたことが奏功し、5期連続の増収増益を達成しました。

2025年ビジョン・基本戦略・経営指標 (2021年時点)

2025年 ビジョン	社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するプロフェッショナルな企業グループ		基本戦略 1. 事業を通じた社会課題解決による、持続的な企業価値の向上 2. 高収益企業グループの実現 ▶ ITソリューション事業を成長の中核とした事業変革 ▶ 顧客基盤を生かした顧客層別営業体制の強化 ▶ キヤノン製品事業の付加価値向上とさらなる高収益化 3. 経営資本強化による、好循環の創出 ▶ 人材の高度化・エンゲージメント向上による事業成長の加速 ▶ 戦略的事業投資による事業成長の加速
2025年 経営指標	営業利益	500億円	
	売上	6,500億円	
	内、ITS売上	3,000億円	
	ROE	8.0%	

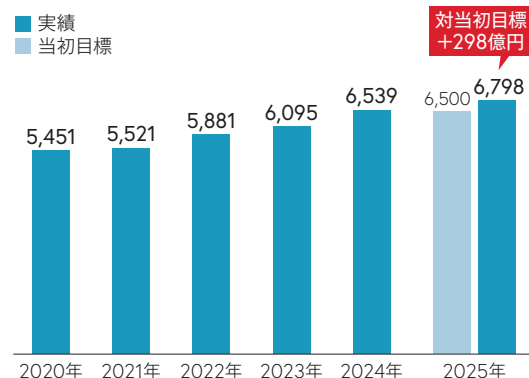
半導体不足による商品の供給不足や、仕入価格の上昇がある中で、これまで強化してきたITソリューション事業をさらに加速させることができました。またキヤノン製品事業は、業務プロセスの変革提案を強化してきたことや、保守サービスにおけるCS向上と生産性向上の両立を進めたことによって収益力が高まりました。

さらに、ITソリューション事業とキヤノン製品事業の双方でリカーリングビジネスを伸ばすことで安定した収益基盤を強化してきました。コロナ禍以降もITソリューション事業は着実に成長し、2025年には売上構成比が50%を超えました。特に、「保守・運用サービス/アウトソーシング」の拡大も計画以上の実績となり、収益性の向上につながっています。

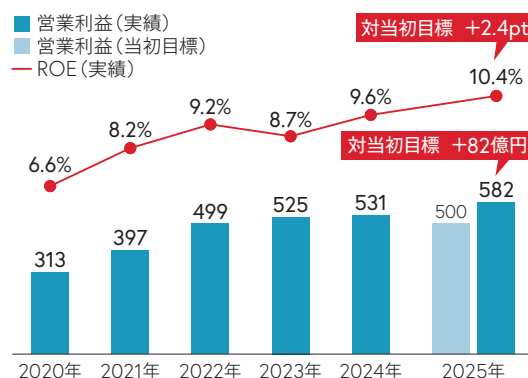
また、これらの事業成長を加速していくために、資金を積極的に成長投資に振り向け、M&Aや出資も積極的に行ってきました。さらに、財務面においては、資本効率の向上を目的に2024年以降に複数回の自己株式取得を行い、親会社への短期貸付金の解消も進めてきました。

このように、2021-2025 長期経営構想では、2016年からの長期経営構想で打ってきた布石が結実するとともに、環境変化への対応と積極的な成長投資を着実に進めたことで、利益ある成長を実現することができました。結果として、2025年度は売上高6,798億円、営業利益582億円となり、2020年度から5期連続の増収増益を達成することができました。また、ITソリューションの売上3,000億円については1年前倒しで達成し、2025年は売上3,434億円にまで伸ばすことができている。ROEは目標の8.0%を大きく超え、2025年は10.4%となっています。

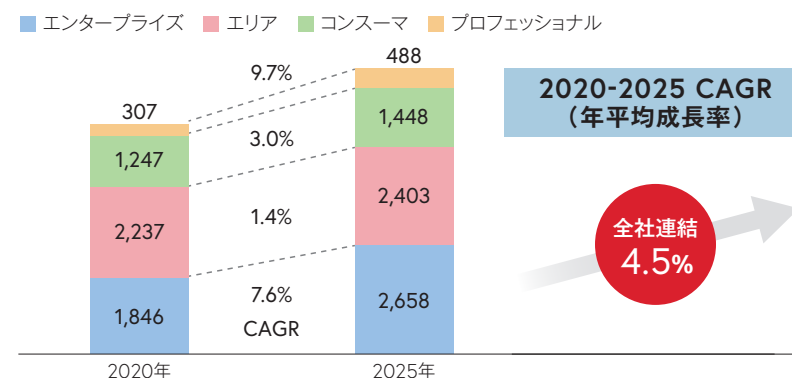
売上推移 (単位: 億円)



営業利益・ROE推移 (単位: 億円)



セグメント別売上高 (単位: 億円)



長期経営構想の振り返り

ITソリューション事業

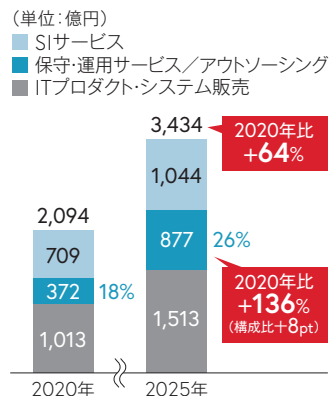
当社グループは、2021-2025 長期経営構想において、サービス型事業の拡大を進めるべく、顧客層別に戦略を定めて実行してきました。KPIごとに実績の差はあるものの、2020年と比較すると、全てのKPIで大きく伸ばさせることができました。また、注力してきた収益性の高い「保守・運用サービス/アウトソーシング」の売上は大幅に伸長し、2020年比で+136%となり、構成比についても+8ポイントと着実に高めることができました。

これらの成果もあり、ITソリューション事業全体の売上は目標としていた3,000億円を超え、2025年には、3,434億円（対2020年比+64%）となりました。

顧客層別ITソリューションビジネス KPI実績

	2020年	2025年	振り返り
Edgeソリューション	180億円	390億円	● サービス型事業への変革を含め、着実に成長させてきたことで、将来への布石を打つことができた
セキュリティ	280億円	465億円	● サイバー攻撃の高度化・複雑化によるセキュリティリスクの高まりに伴い、クラウドセキュリティサービスなどが好調に推移し、ビジネス規模が拡大した
ITO・BPO	135億円	468億円	● 「SOLTAGE」ブランドを柱とした高付加価値サービスが堅調に推移した ● BPOはM&Aも含めITソリューション事業の核となり得る事業に成長した
HOME、IT保守・運用	11万件	24万件	● 「まかせてIT DXシリーズ」等、中小企業の課題解決に寄与した ● 着実に契約件数を伸ばしKPIを達成した

売上推移



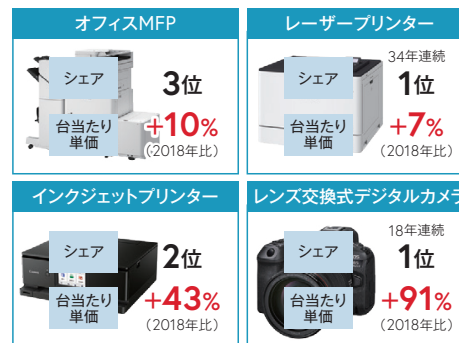
キヤノン製品事業

キヤノン製品事業については、さらなる付加価値向上と高収益化を掲げて取り組み、コロナ禍における仕入価格上昇などがあったものの、お客さまの業種・業務に適したITソリューションを組み合わせた提案の強化によって、一台当たりの単価を向上させることができました。

さらに、保守サービスについても、CS向上と技術者の生産性向上の両立にも注力し、結果として、市場全体は縮退傾向である中において、売上の落ち込みを最小限に食い止め、収益性を高めて利益を拡大することができました。

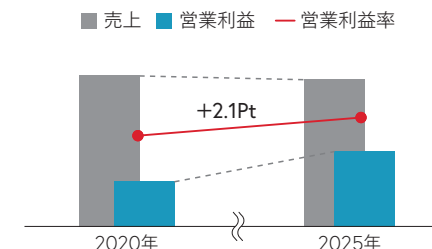
キヤノン主要製品シェアおよび台当たり単価

※ 出典: キヤノンMJ調べ



収益性強化に向けた施策

- ITソリューション事業との連携提案
- 業種・業務ごとのコア業務への提案力強化
- 保守サービスにおけるCS向上と生産性向上の両立
- 1to1マーケティングの実行



R&Bの取り組み

2024年1月に、パーパス実現のための具体策の一つとして、未来を見据えた社会課題の解決を通して、当社グループの持続的な成長をけん引する新規事業を創出し続けるR&B (Research & Business Development) の専門組織を立ち上げました。R&Bは、キヤノンMJグループのパーパス「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」のもと、先端技術や優れた事業の種を探索する“Research”と、その事業化を推進する“Business Development”の二つの機能を継続的に連携させることで、未来志向で新たな事業を創出し続ける取り組みです。さらに、「Canon Marketing Japan MIRAI Fund」を立ち上げ、未来の新たな技術を幅広く探索し、中長期視点でパイプラインを拡充する取り組みを開始しました。

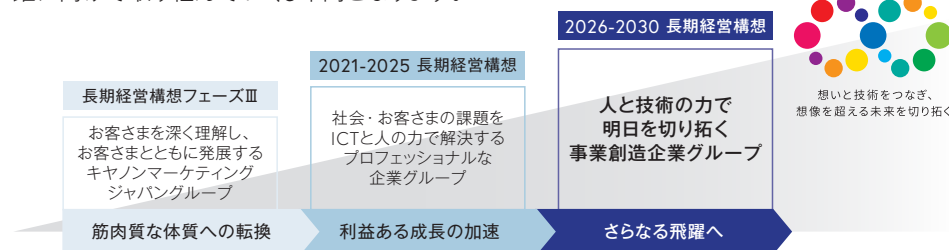
Canon Marketing Japan MIRAI Fund

名称: Canon Marketing Japan MIRAI Fund
 (登記名称: キヤノンマーケティングジャパン未来投資事業有限責任組合)
 運用期間: 2024年1月29日からの10年間(予定)
 投資対象: アーリー・ミドルを中心とした国内外の全ステージのスタートアップ
 ファンド規模: 100億円(予定)
 運用者: グローバル・ブレイン株式会社

2026-2030 長期経営構想

「2026-2030 長期経営構想」の位置付け

「長期経営構想フェーズⅢ」（2016-2020）では、事業の選択と集中、顧客層別営業体制への転換を通じて、筋肉質な企業体質への転換を行いました。2021-2025 長期経営構想では、戦略的投資、資本効率を意識した経営の実践を一貫して行い、利益ある成長を加速してきました。そして、2026-2030 長期経営構想は、この過去10年間を土台として、さらなる飛躍に向けて取り組んでいく5年間となります。



2030ビジョン

そのような長期経営構想の位置付けのもと、策定した2030ビジョンは「人と技術の力で明日を切り拓く事業創造企業グループ」です。

2030ビジョン	人と技術の力で明日を切り拓く事業創造企業グループ	
基本戦略	1	事業を通じた社会課題解決による、持続的な企業価値の向上
	2	サービス型事業の成長を中核とした高収益企業グループの実現
	3	経営資本強化による、好循環の創出

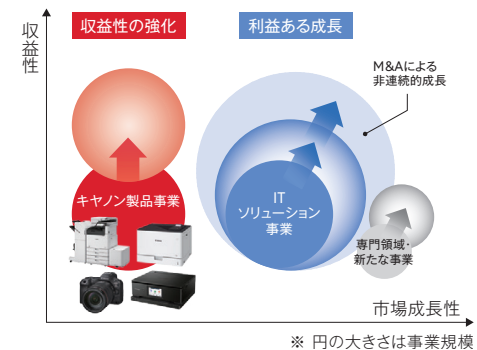
- 強固な顧客基盤のさらなる発展と深耕
- ICTを軸としたサービス型事業の拡大
- ITソリューションとキヤノン製品事業の掛け合わせによる新しい価値の提供
- 投資機能強化による新たな柱となる事業の確立、コア事業の強化
- 事業ポートフォリオに即した高度人材の獲得・定着
- 会社と従業員が共に成長するエンゲージメントの向上
- ビジネスプロセスの変革とIT基盤強化による生産性向上
- 戦略的キャッシュアロケーションによる成長戦略の推進

事業ポートフォリオの考え方

ITソリューション事業については、成長と収益性の向上の両立を実現し、中核事業として拡大していきます。また、M&Aによる非連続な成長も引き続き実現していきます。

キヤノン製品事業については、売上を減少させることなく、収益性の強化を目指していきます。それに加えて、ITソリューション事業とのクロスセルの推進や徹底した生産性向上を進めていきます。

専門領域については、産業機器事業の拡大が中心となります。また、新たな事業の創出に向けた探索にも引き続き取り組んでいきます。



2030年 経営目標

売上8,500億円、営業利益750億円、ROE12.0%を目指していきます。成長投資については、5年間で2,000億円を投資予定であり、配当による株主還元については1,000億円を予定しています。

2030ビジョンで掲げた経営指標の早期達成に向けた2028年計画を設定

	2025年 実績	2028年 計画	2030年 経営指標
売上	6,798億円	7,500億円	8,500億円
営業利益	582億円	660億円	750億円
ITS売上	3,434億円	4,000億円	5,000億円
(内) サービス・アウトソーシング売上	1,013億円	1,400億円	2,000億円
成長投資(5年間累計)	1,726億円		2,000億円
株主還元(配当・5年間累計)	718億円		1,000億円

2026-2028 中期経営計画

ITソリューション事業

ITソリューション事業については、2028年売上4,000億円、2030年売上5,000億円を目指します。ITソリューション事業のうち、「サービス・アウトソーシング」については、2030年売上構成比40%となる売上2,000億円を目指す上で、2028年には売上構成比35%、売上1,400億円を目指していきます。サービス型事業を拡大することによって、最も収益性の高い「サービス・アウトソーシング」を成長させていきます。

また、「サービス・アウトソーシング」を拡大していくにあたり、具体的に注力していく領域を「価値創造インテグレーション」「ビジネスプロセスサービス（BPS）」「中小企業向けフルサポート」「トータルセキュリティ」と定めています。

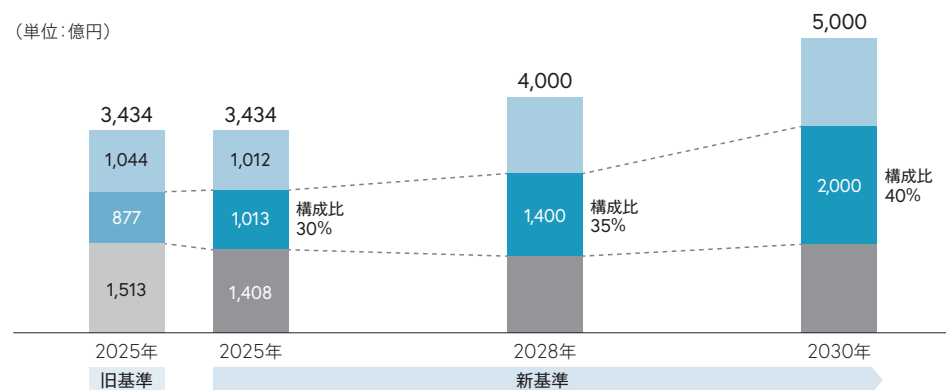
注力領域を中心に、積極的に成長投資を実行しながら、ITソリューション全体の成長と収益性の向上を実現していきます。

さらに、ITソリューションを成長させる上で欠かせないのがAIへの取り組みです。これまでも、社内での業務効率化や開発効率向上において活用するとともに、サービスへの実装を進めてきていましたが、この先、生成AIのさらなる活用は不可欠であり、社内での活用はもちろん、蓄積してきたノウハウと当社グループが持つアセットの掛け合わせやお客さまとの共創を通じて独自性の高いサービスを創出していきます。

目標値(売上)

■ SI・ソリューション ■ サービス・アウトソーシング ■ ITプロダクト・システム構築

(単位:億円)



キヤノン製品事業

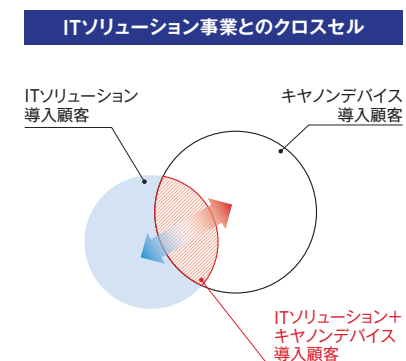
キヤノン製品事業の市場は成熟しておりますが、必要とされるお客さまはこれから先も存在し続けます。そのお客さまに対して、時流とニーズを捉えた的確な提案を行うことで、売上を維持するとともに、提供価値を高めて収益性の向上を図ります。

また、マーケティングにおいてはデータドリブンでの戦略的な意思決定を行い、セールス体制については最適化を進めていくことで、生産性を向上させていきます。



BtoB事業の取り組み

ITソリューション事業とのクロスセルや連携ソリューションの提案により付加価値を向上させていくとともに、保守サービスにおけるCS向上と生産性向上の両立を進めていきます。また、プリンティング事業においてはコロナ禍以降、市場全体でドキュメントボリュームの減少傾向が続いていますが、その中でも成長が見込める業種・業務があります。お客さまを深く理解することにより、お客さまのニーズを的確に捉えた提案を進めていくことで、売上の維持と提供価値の向上をしていきます。



BtoC事業の取り組み

2024年にリニューアルした「Canon ID」は着実に登録者数を伸ばしています。保有製品の情報がひも付けて登録されたCanon IDの情報をもとに、お客さまの好みや関心事に合わせた1to1マーケティングを通じてCX向上を実現し、LTVの向上を図ります。(参照:P.62)

カメラ事業では、中高関与層に注力し、Canon IDへ誘引しながら、製品ライフサイクルに合わせた魅力あるサービスを拡充していきます。インクジェットプリンター事業では、会員向けマイレージプログラム「プリント枚ル」などによってユーザープレミアムを高めていきます。このように、末永くキヤノン製品とお付き合いいただけるよう、ファンマーケティングを推進していきます。

R&Bの取り組み

R&B (Research & Business Development) は、①Well Being (人の視点)、②Business Transformation (産業の視点) の二つを大きな世界観として掲げ、実現したい未来からバックキャストし、社会課題を起点とした新たな事業の構想に取り組んでいます。スタートアップや企業との連携に加え、行政、大学、研究機関との産官学連携を通じて、多様な知見や技術を結集し、ワールドワイドなオープンイノベーションにより既存の枠組みにとらわれない新たな領域への挑戦を進めています。2025年末までにCVCから14社のスタートアップへの出資を実行し、事業化に向けた具体的な協業事例も出てきています。



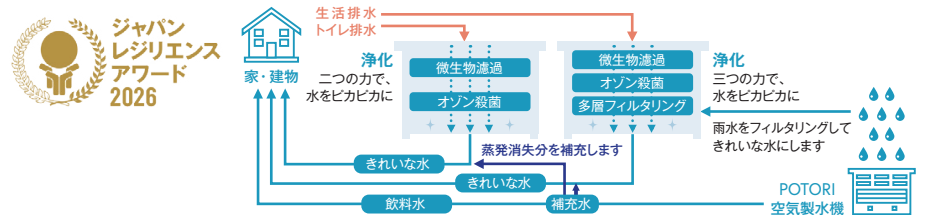
※ 一般社団法人WE AT: 東京大学、東京医科歯科大学、京都大学、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社、株式会社博報堂、住友生命保険相互会社、キャンノンMJが共同で2024年5月に設立。社会課題解決に向けたイノベーションを創出するグローバルなスタートアップエコシステム構築を目指す。
「WE AT」ロゴは「WE AT」の取り組みを体現したブランドロゴとして、東京大学から出願された商標（商願2023-111782）。

 人の視点 Well Being	Life Purpose 精神的な豊かさを通じて、誰もが健康で生きる活力を感じられるサービスの創出	 産業の視点 Business Transformation	Emerging Industries 社会の課題解決を実現する、革新的な技術を用いた新たな産業の創出
	Human Potential Enlargement 人間が持つさまざまな能力を拡張することにより、誰もが自分に合ったライフスタイルを追求できる社会の実現		Business Revitalization 共創による既存の産業構造の破壊と、新たな競争力の創出
Work-in-Life 空間と時間の制約をなくし、誰もが楽しめるワークインライフの実現	Regional Regeneration 地域価値の可視化・再認識と、地域発の事業の創出		

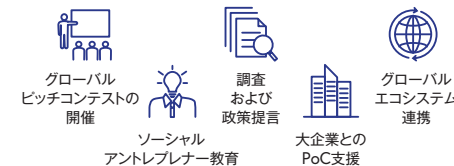
具体的な活動領域は、ヘルスケア、レジリエンス、フェアネス (DE&I) など、社会課題の解決と事業性の両立が期待される分野を中心に設定しています。各領域では、仮説構築からPoC・PoBによる価値検証、事業化判断までを段階的に進め、多産多死を前提としたスピード感ある事業開発を実践しています。

また、CVCを含む投資活動や産官学連携を含むオープンイノベーションを通じて、社内外の知見や技術を積極的に取り込みながら事業構想を深化させるとともに、イノベーション人材の育成や挑戦を後押しする組織風土の醸成にも注力しています。R&Bは、中長期視点での事業ポートフォリオ強化を通じ、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

株式会社FREEと連携し、空気中の水分から生活用水を生成する空気製水機を中核とした水循環型ソリューションのPoCを実施しました。岐阜県土岐市の一軒家にて製水性能や水質、省エネ性、運用面での有効性を検証し、平時・災害時の双方で活用可能な分散型水インフラとしての実用性を確認しました。本取り組みは、ジャパン・レジリエンス・アワードにおいて最優秀賞を受賞するなど、社会的評価も獲得しています。



Well Being領域の社会課題解決を目的とした産官学連携エコシステム「WE AT」に発起人として参画しています。スタートアップ、大学、行政、企業が連携する枠組みのもと、ピッチコンテストや事業共創を通じて有望なスタートアップとの協業を進め、同領域における新規事業の探索と社会実装を加速させています。



R&B推進本部は、イノベーション・マネジメントシステムに関する国際規格「ISO56001」に基づくBSI Kitemark™認証を取得しました。社会課題を起点とした事業構想から検証、事業化までを一気通貫で推進する体制や、挑戦と学習を組織的に回す仕組みが、グローバル標準のイノベーション経営として評価されたものです。本認証を通じて、再現性のある新規事業創出とオープンイノベーションの加速を図っています。



R&B推進本部 責任者コメント

ISO56001認証取得は、イノベーションを継続的に生み出す組織への進化に向けた第一歩です。本規格を“変化し続けるための思考と習慣を根付かせる枠組み”と捉え、そのプロセスで得た知見を基盤に、社会課題に向き合いながら新たな価値創出に挑戦していきます。

R&B推進本部長 石田直也 (左)とBSI, Asia Pac Regulatory Services, PC Commercial Director, Zhenyu Maoさま (右)



Special Feature 01 特集 投資家との対談

蛭川 今後は、両事業ポートフォリオの収益性をさらに高めていかねばなりません。ITソリューション事業の売上高は3,400億円を超え、売上構成比も51%になりました。一方で、収益性は高まってきているものの、キヤノン製品事業に届いていません。自社ならではの強みを明確にし、その強みを生かせるお客さまにいち早く提供していくことで、収益力を高めていくことが重要だと考えています。また、生成AIは今後の事業展開において欠かすことのできないテーマです。社内における活用をどのように進めるか、さらにそれをいかに社外への価値提供につなげていくかについて、スピード感を持って取り組むことが、持続的成長の大きな鍵になると考えています。

桜井 この5年間、ITサービス業界では、基幹システムの刷新、地方自治体のシステム標準化、自動車の電装化など、需要を押し上げるテーマがいくつもありました。御社はそうした事業機会を的確に捉えてこられたのだと思います。一方で、少し厳しい言い方をすると、「情報サービス会社としてのキヤノンマーケティングジャパンは何に強みを持つのか」と問われた際、その点が十分に明確とは言えない面もあると感じています。それでも、自社ができること、強みとする領域を着実に伸ばしてきたことが、高いパフォーマンスにつながっていることは間違いなく、その点を高く評価しています。

蛭川 正直なところ、圧倒的なNo.1と言える領域は、まだ限られていると認識しています。当社グループの特長は、大手企業から準大手・中堅、中小まで幅広い顧客層を有していることです。特定の顧客層に特化する企業が多い中で、この点は当社ならではの違いでもあり、外部から見ると「どこが最も強いのか」が分かりにくい要因でもあると感じています。この大手企業から中小企業までをカバーする分散型の戦略は、ある領域が弱い時に別の領域で補完できるというリスクヘッジの役割も果たしています。この戦略について

は、今後も大きく変えることはないでしょう。

桜井 確かにフルカバレッジで事業を展開している点は、大きな強みだと思います。その中でも、限られた経営資源やケイパビリティを活用し、自分たちでできることを見極め、最大限のパフォーマンスを発揮していく。言い換えれば、やらないことはやらない、やるべきでないことには踏み込まないというその姿勢が、結果として競争力につながっているのではないのでしょうか。もう一つ高く評価している点は、ガバナンス面での大きな変化です。親会社への短期貸付金の問題や、取締役会の構成見直しも含め、我々投資家が望ましいと考える経営の方向性に沿って、大きく前進した5年間だったと見ています。

蛭川 ガバナンスの強化は、経営として意識的に取り組んできたため、そのように評価いただけたことを大変嬉しく思います。2015年以降、当社グループはまず筋肉質な企業体質への転換を目指して取り組んでおり、その成果は当社グループの想定を上回るスピードで進みました。振り返れば資金がかなり積み上がり、内部留保がやや厚くなり過ぎた面もあったと認識しています。こうした状況を踏まえ、その資金を株主還元に充当するのか、あるいは成長投資に振り向けるのかという点について、取締役会で入念な検討を重ね、実行してきました。投資の在り方やコーポレートベンチャーキャピタルの設立も含め、親会社とも丁寧に調整を重ねながら着実に進めてきた点を評価していただけることは、大変ありがたく受け止めています。

新長期経営構想の見どころと ビジネスモデル転換の現在地

桜井 今回、新たに2026-2030 長期経営構想（以下、26-30長経）と中期経営計画を発表されました。これらの構想、計画では、これまでと何が変わり、また何が変わらないのでしょうか。

蛭川 21-25長経では、利益志向を明確にするため、営業利益を最上位の経営指標と位置付けていました。

一方、26-30長経では、売上、営業利益、ROE、さらにITソリューション売上という順で経営指標を整理しています。売上を拡大しながら利益も高めていく形にしなければ、企業として健全な成長は望めません。その点を明確に打ち出したことが26-30長経の大きなポイントだと考えています。やや堅実に見えるかもしれませんが、これまで私たちは、「やるべきことはやる」「やめるべきことはやめる」という姿勢を地道に積み重ねてきました。今後はそれに加え、M&Aを積極的に行い、当社グループの強みをさらに増していかなければなりません。今後5年間で営業キャッシュフローを3,000億円程度創出することを計画しており、その資金を着実に成長投資に振り向け、新たな力や独自能力を取り込んでいくことが重要だと考えています。

桜井 26-30長経のベースになっているのは、サービス型事業の成長がありますね。これは基本的に、これまでの取り組みをさらに強化していくという理解でよいのでしょうか。新たな取り組みと、従来から進めてきた施策の強化について、どのように整理されていますか。

蛭川 21-25長経の後半において当社グループの強みだと確認できた領域を、いち早く大きく伸ばしていくことが重要だと考えています。例えば、当社グループが注力するBPS（ビジネスプロセスサービス）領域については、今後も需要の拡大が見込まれており、重点的に成長させていきたい分野です。もう一つは、キヤノンITSが得意とするITプラットフォームやサイバーセキュリティを含むインフラ領域です。いずれも、これまで取り込んできた事業とのシナジーを確実に成果に結び付けることで、成長を早めていくという位置付けにあります。さらに、26-30長経の後半にかけては、生成AIへの対応も大きなテーマになってくると見ています。

Special Feature 01 特集 投資家との対談

桜井 21-25長経に引き続き、今回もM&Aが重要なキーワードの一つになっていますね。私は長年御社を拝見する中で、「M&A巧者」という表現が当てはまる企業だと感じています。身の丈に合った会社を選び、その文化や強みを尊重しながら、適切な形で化学反応を起こしてきた。その点が御社ならではの持ち味ではないでしょうか。実際、これまでのM&Aは総じて成功裏に進んできましたし、今後についても同様に成果を上げていかれるのではないかと見ています。敵対的買収に依らず、ビジネス志向に基づいた成長戦略の一環としてM&Aを位置付けている点は妥当だと評価しています。

蛭川 当社グループでは、お客さま以上にお客さまのことを深く理解する、という基本姿勢のもとで幅広い業界で事業を展開してきました。そこから得た「業界に対する深い知見」がM&Aを支えているのだと考えています。それぞれの業界においてどの企業が重要な役割を果たしているのか、どの企業が当社グループの一員となることで力を発揮できるのかを、各事業責任者が見極められるようになってきました。その積み重ねが、現在のM&Aにおける戦略の基盤になっていると考えています。

桜井 まさにその通りだと思います。御社の場合、常にビジネスオリエンテッドな視点で検討を行い、相性の良い相手を見極め、相性の合わないものは無理に選ばないというスタンスが一貫しています。だからこそ、先方から見ても共感を得やすいM&Aになっているのではないのでしょうか。私の理解では、これまで敵対的買収は一件もなかったはずですが。

蛭川 その通りです。経営者の皆さんには、基本的にそのまま経営を続けていただいています。買収後に経営陣を入れ替え、親会社から一斉に人材を送り込むというやり方は取っていません。相手方の文化や価値観を尊重した上で、新しい化学反応を起こし、より良い形にしていく。そうした考え方は、私たち自身というより、先輩方が築いてきた一つの伝統

だと思っています。もう一つ大事なのは、お客さまに対する深い理解です。それが欠けていると、当社グループがどこに強みを集中させるべきかも見えてきません。技術そのものの探索はもちろん重要ですが、それと同時に、お客さまの業務や経営課題をお客さま以上に理解しようとする姿勢を持つことが重要です。この点も当社グループが長年にわたり培ってきた力であり、今後さらに磨いていきたい部分です。

桜井 言葉を少し補うと、「尖った技術」というより、「お客さまの経営課題にしっかりと刺さる技術」と捉える方が、御社の強みをより正確に表しているのかもしれないね。

蛭川 まさにその通りだと思います。当社グループは、一歩先ではなく、半歩先くらいがちょうど良いと考えています。遠過ぎる未来を描くのではなく、お客さまの現場に泥臭く密着しながら、少し先に顕在化する経営課題にしっかりとフォーカスして提案していく。その姿勢こそが当社には合ったスタイルだと感じています。スマートに尖るというよりも、どちらかといえば地に足を着いた形でお客さまに寄り添い、長く伴走し続ける存在でありたい。「常にそばにいる」「密着度が高い」ことが当社らしさだと思っています。26-30長経で掲げた四つの注力領域についても、こうした姿勢がなければ実現は難しいと考えています。

桜井 多くの企業が現在、ビジネスモデル転換や構造改革を掲げています。受託開発型からサービス提供型へ、人月単価型から価値提供型へ、あるいはフロー型からストック型へと、表現はさまざまですが、いずれも大きなトレンドであり、方向性としては正しいと思います。ただ、「言うは易し」で、実際の転換の鍵を握るのは、やはりどれだけ刺さるソリューションを提供できるかに尽きるのではないのでしょうか。そこがなければ、「一気通貫で任せましょう」という関係性には発展しません。そういう意味では、御社にとっての入り口は、この四つの注力領域を磨き、着実に伸ばしていくことなのだと思います。

2,000億円の成長投資をどう見るか

蛭川 26-30長経では、当社グループとして今後5年間で2,000億円の成長投資を行う計画を掲げています。この点について、どのように評価されていますか。

桜井 21-25長経を上回る金額であるという点は前向きに評価しています。営業キャッシュフロー3,000億円に対してそのうち2,000億円を成長投資に振り向け、残りの1,000億円を株主還元、特に配当に充てるという資源配分は、全体として非常にバランスが取れています。投資家としては、配当が多いに越したことはありませんが、成長投資が疎かになれば中長期の企業価値にはマイナスになります。その意味で、成長投資と株主還元の両立を意識した配分は妥当です。配当性向40%以上という水準も、決して低くなく、適切だと感じています。また、投資枠の内訳をあえて細かく固定せず、機動的な判断ができる余地を残している点も、現在の御社には合っています。ただし、その分、投資の成果については、これまで以上に高いアカウンタビリティ（説明責任）が求められることになるでしょう。

蛭川 桜井さんのように柔軟性を重視する考え方と、より明確に示すべきだという考え方に分かれるようですが、特にM&Aはご縁や投資金額といった要素にも左右されるため、あらかじめ細かく配分を決めた上で、短期的に振り返るような性質のものではないと考えています。私自身も、細かく決め過ぎると、かえって意思決定が鈍くなると感じています。手元資金1,600億円も含め、M&Aや自己株式取得などを機動的に判断しながら、結果として次の成長につながる形にしていくことが重要だと考えています。

桜井 計画を細かく示していただくよりも、むしろ年に一度程度、このような投資をしましたという実績を示していただく方が分かりやすいと感じます。やや率直な言い方になりますが、

Special Feature 01 特集 投資家との対談

「無駄打ちはしていない」ということが伝わる説明の方が、結果として投資家には伝わりやすいのではないのでしょうか。

業界再編や技術革新への対応

蛭川 業界再編の議論においても、規模拡大を重視するのか、化学反応を起こすことを重視するのかで考え方は分かれますが、当社グループは明らかに後者の立場です。規模だけを追い求め余分な資産を抱え込むことがリスクになるのであれば、そうではなく、化学反応によって新しい価値を生み出せる取り組みに注力すべきだと考えています。当社グループの事業領域の中で、まだ当社グループが保有していない技術、あるいは当社グループとは異なる顧客基盤を持つ企業がM&Aの対象になってくると考えています。

桜井 現在進んでいる業界再編は、基本的には規模の経済を追求する動きが中心だと思います。最近では、総合商社や通信会社などが再編の枠組みに加わってきています。失礼ながら、体力勝負では厳しい局面もあるでしょうから、異なる戦い方を探る必要があるという点で、私も同感です。

蛭川 BtoBの分野では、当面、お客さまが単一のサービスだけを求める状況にはならないと見えています。その中で、当社グループのファンになっていただけるお客さまをいかに増やしていくかが、今後の軸になると考えています。そのためには、当社ならではの独自能力を高め、提供価値を着実に磨いていくことが、これまで以上に重要になります。生成AIへの対応についても、長期的には必ず取り組まなければいけないテーマです。SIやBPSの中でも一部の業務は生成AIに置き換わるリスクが高いですが、開発におけるシステム企画・構想などの上流工程の業務は人の力が必要です。足元では、人件費上昇によるコストをどのように抑えるかという観点で、生成AIの活用余地は大きいと考えています。

当社グループでは、「Web Performer」というローコード開発のツールがあり、生産性向上に貢献してきました。今後はさらに生産性を高めるために、「Web Performer」に生成AIの機能を組み込むだけでなく、生成AIの活用を前提とした開発プロセスへの転換を図っていきます。生産性が向上することで開発コストの抑制にもつながると考えています。

桜井 私が担当している他社にも同様の質問をすることが多いのですが、多くの場合、「当面の業績にマイナス影響はない」という回答が返ってきます。その中で、生成AIによる代替リスクを認識し、「リスクはゼロではない」と捉えている点は、非常に高く評価できる点だと感じました。一方で、実装スピードに関しては、大手競合と比較して相対的な遅れが生じていないか、今後も注視していきたいと考えています。

ITソリューション企業への転換に膨らむ期待感

蛭川 投資家の視点から、当社グループが進めているITソリューション企業への転換をどのように評価されていますか。また、当社グループが今後どのような企業へ進化していくことを期待されていますか。

桜井 御社に対しては、相対的には堅実な企業であるという印象を持っています。だからこそ、お客さまとの関係性も強く、業績に大きな影響を及ぼすような不採算案件はあまり発生していない印象です。裏を返せば、チャレンジコストが比較的少ないとも言えますが、その意味でも堅実だと感じます。

蛭川 当社は、密着型で堅実に少しずつ積み上げていくタイプの企業ですが、堅実であることが「変化に弱い」あるいは「チャレンジしない」ということにつながってはけません。ただし、挑戦を続けていても成功確率が低いと組織は疲弊してしまいます。挑戦と学習のサイクルを、いかにスピードを速めつつ成果を実感してもらえるか、について経営として常に考えています。

桜井 私が御社に期待しているのは、他社に対して明確に差別化できる技術やソリューションを持ち、競争優位性を発揮できる特定領域において、「〇〇といえばキヤノンMJ」と言われるような、圧倒的な差別化とブランドを確立することです。現時点では、まだ道半ばだと思いますので、象徴的な領域をさらに磨き込んでほしいと願っています。堅実な経営基盤を維持しつつ、市場環境の変化に即応できるアジリティ（機敏性）を、今後一層高めていくことを期待しています。



ITソリューションのさらなる成長に向けて

ITソリューション事業売上を過去10年で2倍 2030年には、さらに1.5倍の5,000億円を目指す

1968年の創業以来、全国に広がるネットワークを通じてお客さまに寄り添い続けてきたことを強みの源泉とし、当社グループのITS事業は、この10年間、自己変革を重ねてきました。2016年からの5年間では、選択と集中により収益性を重視した事業構造への転換を進め、2018年には「商品・販売チャネル」を軸とした体制から、「市場・顧客」を起点とした体制へ移行しました。2019年以降はITSビジネスに精通した外部有識者の登用も含めマネジメント体制を強化し、ITS事業の拡大を推進しました。

2021年からの5年間では、ITS事業を成長の中核と明確に位置付け、顧客層別の成長戦略を着実に実行してきました。その推進にあたっては、社長を委員長とする「ITソリューション推進委員会」を設置し、その傘下タスクを通じて、当社グループの強みを生かしたITSビジネスの確実な展開を図りました。キャノンが培ってきた映像技術、当社グループが磨き上げてきたデジタルドキュメント技術・数理技術・セキュリティ・BPOを核に、独自性の高いソリューション群を強化することで競争優位を確立し、当該ビジネス領域の売上はこの5年間で倍増しています。映像ソリューションでは、自治体・公共機関における防災・防犯ニーズの高まりを背景に、AI映像解析を活用した大型案件を獲得しました。また、デジタルドキュメントソリューションでは、企業の取引・業務で発生する書類・データを起点として、業務プロセスのデジタル化・統合・データ活用を実現するDX基盤「DigitalWork Accelerator」をサービス展開し、導入社数を拡大しています。さらに、数理技術を活用したソリューションでは、サプライチェーン計画ソリューション「SCPlanet」を中核に、製造業の計画業務高度化に貢献しています。

また、それらをより高度化させるため、M&Aを通じたケイパビリティの拡張も進めてきました。キュービーファイブ、TCS、プリマジェストのグループ入りにより、BPOに関する知見・ノウハウに加え、ITインフラ構築力を獲得・強化しています。

これらが結実し、ITS事業はこの10年間で売上高を約2倍に拡大し、2025年には3,434億円を計上、過半を占める中核事業へと成長しました。この成長は、市場や顧客ニーズの変化に即した価値提供を重ねてきた結果、「キャノン製品の販売会社」から、名実共に「社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するプロフェッショナル企業グループ」へと自らを変革し続けてきた結果と捉えています。そして、この10年で築いた成長は今後10年間の通過点にすぎません。この成果を次なる成長への確かな基盤とし、2030年にITSの売上高5,000億円、すなわち1.5倍成長を目指します。

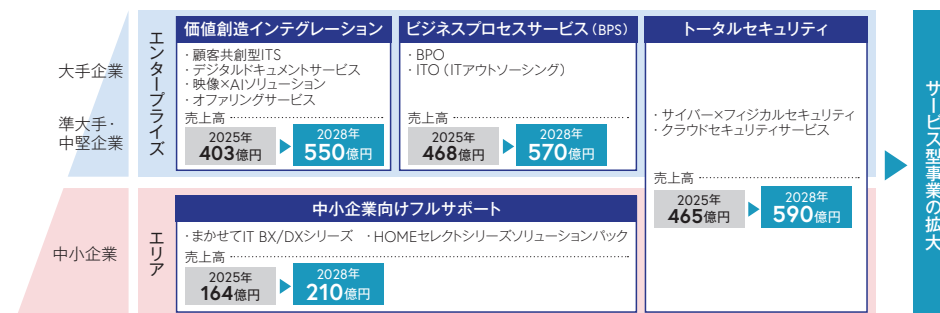
顧客層別ITソリューション戦略の進化とそれを支える成長投資

新たな長期経営構想では、2030年にITS売上5,000億円の達成を目標に掲げました。これは2025年実績から約46%の成長、年平均成長率（CAGR）に換算すると約8%に相当します。この成長率は、国内ITサービス市場のCAGR 6.2%（IDC Japan調べ）を上回る水準であり、市場平均を超えるスピードで事業を拡大していく計画です。

この目標達成の鍵となるのは、顧客層別ITS戦略の進化により、成長の確実性を高めていくことです。その主軸となるのは、顧客との密接なパートナーシップを基盤にしたクロスセルの深化、加えて提供価値の高度化による単価の引き上げを通じて、サービス型事業を拡大していく取り組みです。あわせて、ストック収益比率を高めることで安定的な収益基盤を構築し、持続的かつ再現性の高い成長を実現していきます。

社会全体で働き手が減少し、ICTの役割が「効率化ツール」から「事業の持続性を支える基盤」へと高度化しています。こうした環境のもとITS事業は、生成AI等の先進技術を積極的に取り入れ、お客さまの業務プロセス全体を最適化することが求められています。さらに、データ活用や運用を含め、成果創出に貢献することが期待されています。この認識のもと、ITS事業の成長を加速させる核として「サービス型事業の拡大」を位置付けています。その具体化に向け、2026-2028 中期経営計画では、過去10年にわたり取り組んできた顧客層別ITS戦略を進化させ、四つの注力領域を設定しました。「価値創造インテグレーション」「ビジネスプロセスサービス」「中小企業向けフルサポート」「トータルセキュリティ」は、当社グループの強みである「人」「技術」「顧客基盤」を最大限に活用し、ストック化・高付加価値化を同時に実現できる成長ドライバーと位置付けています。さらに、5年間で2,000億円の成長投資枠を活用し、M&Aも含め多様な手段により成長を取り込みながら、戦略を着実に実行していきます。なお、各注力領域の詳細については、次ページ以降をご参照ください。

注力領域におけるKPI設定



Special Feature 02 特集 ITソリューションのさらなる成長に向けて

価値創造インテグレーション

[大手企業、準大手・中堅企業]

価値創造インテグレーションは、2021-2025 長期経営構想で2倍以上の成長を遂げた「Edgeソリューション」を進化させた領域です。キヤノンが長年培ってきたデジタルドキュメント技術、映像×AI技術、数理技術と、生成AIをはじめとする先端技術を組み合わせ、企業の高度な課題解決を実現し、さらに社会課題の解決に向けた新たな価値を提供するビジネス領域です。お客さまや業界の課題を解決するソリューションをお客さまと共に創出していきます。また、これまで大手企業のお客さまとの共創で生まれたソリューションおよび当社グループ内に蓄積されたアセットをベースに、より高品質・短納期で提供できるサービス型事業へ進化させていきます。デジタルドキュメントサービスによる業務効率化・自動化や業務データの経営判断への利活用、映像×AIソリューションによる防犯・防災、現場における安心・安全の実現、そしてSCM（サプライチェーンマネジメント）の高度化を支え業務変革を実現するオフリングサービスの提供など、業種・業務に特化したサービス型事業を広く社会へ展開し、顧客価値と社会価値の双方を創出していきます。



映像ソリューション企画担当者の声



マーケティング統括部門
ソリューション
開発センター
ソリューション企画部
映像ソリューション企画課

主管 豊田 将隆

私たちには日々、映像に関するさまざまな相談が寄せられます。ただ、映像による課題解決は決して一律ではなく、お客さまの業種や現場、業務内容によって千差万別です。そのため、単にカメラやAIを当てはめるのではなく、お客さまの課題に最適なカメラ性能と解析手法を見極め、組み合わせることが重要になります。

私自身、映像を“素材”として捉え、お客さまの要望に応じて最適な形に調理するような感覚で、チームと共に提案を行っています。今後は映像を中核に、IoTや生成AIと融合させることで、より少ない人手でも現場を支え続けられる実践的なソリューションを提供していきたいと考えています。

ビジネスプロセスサービス (BPS)

[大手企業、準大手・中堅企業]

ビジネスプロセスサービスは、BPOとITOを通じてお客さまの業務プロセス全体の効率化と高度化を支援する領域です。2021-2025 長期経営構想ではM&Aも含め売上を135億円から468億円へ伸長させました。ITO領域では「SOLTAGE」ブランドを柱に高付加価値サービスへの転換を進め、加えて、2023年にグループ入りしたTCSとキヤノンITSへの統合によりITインフラ関連の技術・人材を集約し、ITプラットフォーム事業を強化してきました。この基盤をもとに、ITプラットフォーム事業のさらなる拡大を加速させていきます。BPO領域では2024年にグループ入りしたプリマジェストの技術力と顧客基盤を相互活用し、さらなる拡大を図ります。人手不足の深刻化により省人化・効率化への需要は一段と高まり、従来型の業務代行ではなくプロセス全体の高度化・自動化を重視する傾向が強まっています。当社グループはお客さまの業務を深く理解した上で、デジタル技術やAI、アウトソーシングを組み合わせ、業務革新と働き方改革の支援を強化してまいります。



BPO企画担当者の声



株式会社プリマジェスト
金融BPO本部
プロジェクト推進部
プロジェクト推進部二課

課長 齋喜 京子

プリマジェストのBPOは、自社システムと長年にわたり培ってきた業務知見を基盤に、業務フロー全体を見直すことで効率化と高度化を実現する点に特長があります。紙業務のデジタル化やAIやRPAの活用により、業務の高度化・自動化を推進するとともに、お客さまの業務内容の可視化、標準化、スキルレス化を徹底し、コスト最適化と業務品質の安定化を実現しています。

こうした当社の強みを生かし、作業手順の可視化やデータ活用を通じて、お客さまの業務運営の構造改革まで踏み込み、企業のDX推進および労働力不足といった社会課題の解決に取り組んでいきます。

Special Feature 02 特集 ITソリューションのさらなる成長に向けて

トータルセキュリティ

[全顧客]

トータルセキュリティは、お客さまの経営資源である「情報」「ヒト」「モノ」を守るため、映像監視などのフィジカルセキュリティとネットワーク侵入検知・防御などのサイバーセキュリティ、クラウドセキュリティを掛け合わせ、グループの総合力で提供する領域です。2021-2025 長期経営構想においてはセキュリティ事業の売上を280億円から465億円へと成長させてきました。この成長を支えてきたのが、長年にわたるITインフラサービスの実績と、サイバーとフィジカルの双方を一貫して提供できる当社グループならではの総合力です。この強みを基盤としながら、企画・設計から運用・保守までセキュリティライフサイクル全体を支え、さらに高度化するサイバー攻撃やランサムウェアの脅威に対しては、生成AI等を活用した脅威検知・運用自動化、国際基準(NIST CSF)に準拠した対策の体系化を推進していきます。加えて、経済産業省が導入予定のサプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度への対応支援など、お客さまの事業継続性と安全性を支えるサービスを展開していきます。



クラウドセキュリティ企画担当者の声



キヤノンITソリューションズ株式会社
ITマネージドサービス事業部
ITサービス事業企画部
CSマーケティング課

課長 山崎 歩

当社は20年以上にわたるITインフラサービスの提供実績を基盤に、包括的なクラウドセキュリティ事業を展開しています。近年は、高度な専門性を持つセキュリティ専任組織の知見を生かした実践的なサービスや製品を提供することで、お客さまの多様なセキュリティ課題の解決に取り組んでいます。また、自社データセンターの運用ノウハウを活用し、企画・設計から運用・保守まで一貫して対応することで、お客さまのセキュリティライフサイクル全体を支えています。今後も、お客さまが本来のビジネスに専念できるよう多様化・高度化するニーズに応える信頼性の高いサービスを提供し続け、お客さまに選ばれるパートナーとなることを目指します。

中小企業向けフルサポート

[中小企業]

中小企業向けフルサポートは、お客さまの企業規模や体制に応じたIT活用を一貫して支援する領域です。近年、中小企業の経営者が直面する課題は、深刻化する人手不足に加え、サプライチェーンにおけるセキュリティリスクや地政学リスクへの対応、環境経営やコーポレート・ガバナンスの強化、地域社会貢献など高度化・複雑化の一途をたどっていますが、多くの中小企業では、これらの課題に対応するための専門知識やリソースの確保が容易ではありません。その解決を図るべく、「まかせてIT BX / DXシリーズ」「HOMEセレクトシリーズ」では、そうした経営課題に向き合う中小企業のサステナブルな成長を支えるため、BX / DX実現に向けたIT投資計画の策定から、機器の選定・導入、運用・保守、人材育成までを一貫して支援します。当社グループは多様な業務を少人数で担う中小企業の実情を踏まえ、継続的な活用と効果創出を重視し、中小企業に寄り添う経営パートナーとして価値提供を続けてまいります。



「まかせてIT」販売推進担当者の声



キヤノンシステムアンド
サポート株式会社
マーケティング統括部門
ビジネスアプリケーション本部

本部長 村田 由紀子(左)

同本部
第一ビジネスアプリケーション部
部長 出井 瞳

私たちの使命は、「まかせてIT」を通じて中小企業の皆さまが本業に専念できる環境をつくることです。ITの導入だけでなく経営課題そのものに寄り添い、伴走する。その中で「業務の効率化やサステナブルな経営についても考えるようになった」というお声をいただけることが、私たちの何よりの原動力です。今後は生成AIの活用支援など、経営を支えるサービスをさらに拡充してまいります。経営者の皆さまとの対話から得た知見を組織の力に変え、お客さまへ還元していく。この循環こそが、日々お客さまと向き合う私たちの強みであり誇りです。「まかせてよかった」、その信頼に応える続けるために、これからも進化してまいります。

Special Feature 02 特集 ITソリューションのさらなる成長に向けて

AIの活用においては、社外向け・社内向けの双方で多様な取り組みを進めています。本ページでは、社外向けのAI活用を推進するキャノンITSおよびキャノンS&Sの取り組みに加え、グループ内におけるAI活用の実践についてご紹介します。

社外活用（大手企業、準大手・中堅企業向け）

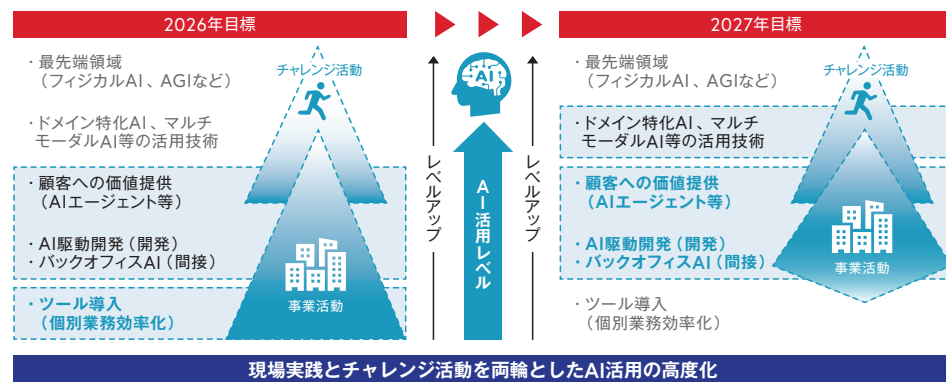
キャノンITSでは、AIを単なる業務効率化ツールにとどめず、開発・業務プロセスの高度化と事業競争力の強化を支える中核要素として位置付けています。

現在、生成AIツールの導入と個別業務の効率化に本格的に着手しています。2026年度は、開発部門・間接部門を問わず現場でのAI活用を拡大し、業務・開発プロセスにおける実践知を全社的に蓄積していきます。2027年度には、現場知見の標準化を進め、AIを前提とした開発プロセス（AI駆動開発）および業務プロセスへの転換を事業全体に展開し、AIを活用した顧客価値の継続的な提供を目指します。

こうした事業活動での実装に加え、R&D部門ではドメイン特化AIやマルチモーダルAIなどの先端技術の研究開発にも取り組んでおり、事業実装と研究開発の両輪でAI活用の高度化を図っています。

これらの取り組みを下支えするのがAI活用基盤です。文書・設計書・ソースコード・業務ノウハウなど社内に蓄積された知的資産をAIが活用しやすい形に構造化するとともに、認証・認可・監査などの統制機能を組み込み、全社で安全に活用できる環境を整備しています。この基盤により、AI活用を一過性の取り組みではなく、継続的な価値創出の仕組みとして定着させていきます。

AI活用ロードマップ



社外活用（中小企業向け）

キャノンS&Sでは、中小企業のサステナブル経営における課題解決を支援する「まかせてIT BXシリーズ」を通じて、生成AIの実践的な活用支援を提供しています。本シリーズに含まれる「生成AI時代の人材育成研修」では、業務課題をいかに生成AIで解決できるか、生成AIの限界や注意点は何かといった実務に即した内容で課題の本質を理解し、最適な解決策を生み出せる「自立型人材」の育成を支援します。具体的には、生成AIの特性理解、効果的なプロンプト作成、論理的思考と問題解決力の強化に向けて体系的に学びます。人材不足や業務の複雑化が進む中、生成AIを活用して自ら意思決定ができる自立した人材の育成支援を通じて、業務効率化や生産性向上にとどまらず、中小企業の企業価値向上と競争力強化に貢献しています。

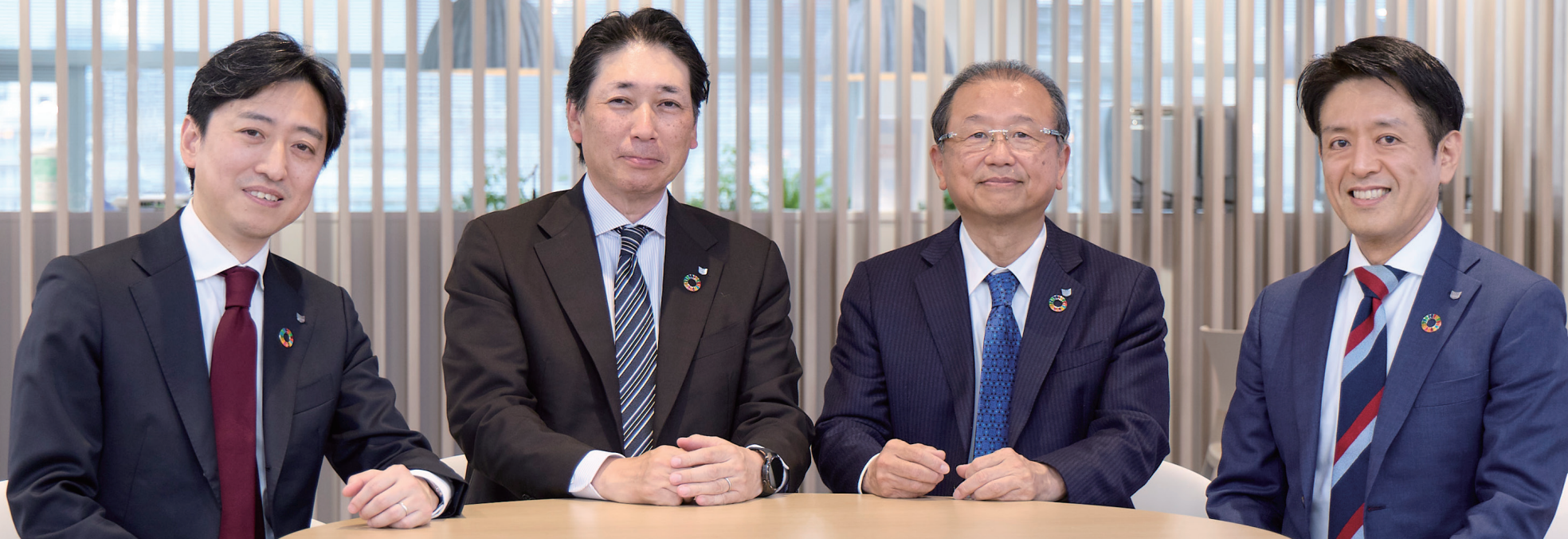
社内活用

当社グループでは、業務の効率化と付加価値向上を目的に、情報通信システム本部主導で生成AIの社内活用を推進してきました。生成AIを全社で安全に利用できる環境を整備し、資料作成や会議内容の要約など、日常業務における活用が広がっています。

こうした現場での実践を可視化し、全社的な活用を促進する取り組みとして、生成AIの活用事例を共有する社内コンテストを開催しました。業務課題の解決や生産性向上につながる事例が各部門から寄せられ、生成AIを実務に組み込む具体的な工夫と成果が共有されています。

また、社内業務プロセスへの実装も進めており、お客様相談センターでは、個人情報保護に十分配慮した上で、通話内容をテキスト化し生成AIが要約する仕組みを導入しました。これにより、オペレーターの記録業務を自動化し、業務効率の向上を実現しています。

一方で、生成AIの活用拡大にあたっては、全社利用ルールやガイドラインを整備し、社内外での利用に関する考え方を明確化しています。活用と統制の両立を図りながら、生成AIを全社的な業務基盤として定着させ、継続的な業務変革を推進し、大幅な生産性向上を目指していきます。



株式会社キュービーファイブ

代表取締役社長
岡田 正明



キャノンITソリューションズ株式会社

執行役員 TCS事業部長
三浦 吾朗



株式会社プリマジェスト

代表取締役社長
稲垣 秀秋



キャノンマーケティングジャパン株式会社

企画本部事業開発部長
金子 元彦 (聞き手)

キャノンMJグループは、「2026-2030 長期経営構想」において「ITソリューション売上5,000億円」を経営指標として掲げています。その成長を加速させる原動力こそが、志を同じくする仲間を増やし、共に成長を目指す企業の参画——すなわちM&Aです。

本座談会では、近年グループに加わった3社の代表が、PMI（統合プロセス）における摩擦や苦悩、そこから芽生えたシナジー、そして生成AIがもたらすパラダイムシフトへの戦略を語りました。

なぜ「キヤノンMJ」という選択だったのか

金子 まずは、皆さんがキヤノンMJグループ入りを決めた、あるいは知った時の率直な感想から伺えますでしょうか。

三浦 私たちの前身はカーディーラー系のシステム会社でした。親会社から「IT事業を売却する」と方針を聞いた時、候補リストの中にキヤノンMJの名前があったのですが、正直なところ「本当に我々のようなインフラ部隊を求めているのか？」と懐疑的な声もありました。しかし、キヤノンMJグループは、キヤノンITSにおいて、ITインフラビジネスを手掛けており、得意とするSIだけでなく、ITインフラ領域の強化を図っていたこともあり、事業への理解が深く、以前から協業していたメンバーも多かったこともあり、最終的に決まった時は、「知っている人間も多い。キヤノンMJグループならやりやすいだろう」と社内にも安心感がありました。

岡田 当社の場合は自らパートナーを探していました。キュービーファイブはオーナー会社として成長してきましたが、事業規模が拡大し、お客さまへの継続責任を果たすには、自分たちの手には負えないレベルのIT投資やガバナンス体制が必要だと痛感していたからです。

数ある候補の中で、決め手となったのは「人」の部分です。



キヤノンMJについては、以前からお取引を通じて、会社の規模や立場にかかわらず、相手を尊重した姿勢で向き合ってください、「誠実な会社」という印象を持っていました。

従業員ごと託すわけですから、彼らの将来を託せる文化があるかが最優先。交渉を進める過程で出会う何名かのキヤノンMJの方たちは、お互いを考えながらディールを進めている印象を持ち、前オーナーともキヤノンMJに仲間入りしたいと強く感じるようになっていきました。最終的に決まった時は、本当にホッとしました。

稲垣 プリマジェストは2002年の外資系企業からの独立以降、ファンドや金融機関、上場・非上場と、何度も株主変更を経験してきました。ですから、社員の間には何年かおきに訪れるイベントのような捉え方もありました。ただ、今回は「ファンドではなく、一緒に事業ができる会社に決まった」ということで、これまでにない安定感への期待がありました。

金子 稲垣さんに最初にお会いした時、「株主さんが来られた」と言われたのが非常に印象的で、私はすぐに「株主という呼び方はやめてください」とお願いさせていただきました。

稲垣 そういう意味では、かつての株主さんたちは同業ではなかったのですが、この会社をどう成長させたいかという思いはあったので、我々のビジネスは分からないんですね。キヤノンMJは同業ですし、同じ言語で同じ方向に向かって仕事ができるので、単に数字を管理する「外の人」ではなく、同じ業界のパートナーとして向き合うスタンスを感じ、従来の「株主との距離感」を「グループとしての連帯感」に変えていくことができました。

苦難を共に乗り越え、グループ一体となって挑む

金子 統合後のPMIについても深掘りさせてください。「角を矯めて牛を殺す」という言葉があるように、グループ標準

に全てを揃えるのではなく、各社の良さを最大限に生かす融合というイメージを持って、活動をしています。ただ、実際はグループ標準のガバナンスや仕組みなどを導入する際、相当な負荷があったと思いますがいかがでしたか。

岡田 正直、最初は「想定外の反応」に驚きました。社員に発表した際、喜ぶかと思いきや「自分は大丈夫なのか」という不安の声が多かったです。ところが数日後、実家に帰った社員の親御さんが「あのキヤノンに入るのか」と喜んだという話が山のように入ってきました。ブランド認知の高さが、逆に社員を奮い立たせる「逆輸入のモチベーション」になったのは面白い発見でした。一方で、特にガバナンスの整備に向けた苦労は相当なものでした。コンプライアンス、セキュリティ、監査要件……これらは中小企業だった我々にとっては課題が多い項目でした。それがグループ入りした途端、より高い品質やお客さまからのさらなる信頼を強く意識することが必要となり、一気に「最優先事項」に跳ね上がったわけです。「キュービーファイブが次の成長を目指す上でやらなければならない」のは理解できても、それをこなせる人員もリソースも社内には存在しませんでした。やりたいけれど、やれる人材がいない。このギャップには本当に苦労しました。ただ、そこで金子さんたちのチームは、決して「早くやってください」「これがないと困ります」と突き放すことなく、「じゃあ、一緒にやりましょう」というスタンスで寄り添ってくれました。あの伴走支援がなければ、我々だけではとても乗り越えられませんでした。まず段階1としてここを優先的にクリアし、次に段階2へと進むロードマップを一緒に考えてくれたことで、当社のメンバーも「なぜこれが必要なのか」を早く理解することができました。理屈を理解すれば、現場は主体的に動き出します。自ら組織を作り、能動的に改善が進むようになりました。あの「一緒に乗り越える」プロセスがあったからこそ、今

Special Feature 03 特集 M&Aの軌跡

の円滑な組織運営につながっているのだと実感しています。

三浦 社員の反応という点では、東京日産コンピュータシステム（現キヤノンITS TCS事業部、以下、TCS）は、少し特殊な環境でした。当時、本社オフィスには30席ほどしかなく、大半の社員は在宅勤務や20カ所ほどあるシェアオフィスを利用していたため、発表直後の生身の反応が見えづらいたところがありました。意識していたのは、「一人も辞めさせない」ということ。誤解が生まれないよう、影響力のある人間には個別に集めて事前に伝え、年代が上の人間には食事しながら将来への不安を解消する対話を重ねました。一方で、入社3、4年目までの若手は、大手グループ入りを「今後のチャンス」と非常にポジティブに捉えていたので、早い段階からキヤノンITSと新入社員研修を合同で実施し、グループ内に同期や人脈をつくれるようにしました。若いうちから文化的に合流させることで、商材の習得もスムーズに進んだと感じています。実務面では今も課題が多くある状況です。社内決裁に数日かかることもあるなど、元来の強みだったスピード感が損なわれることへの指摘が現場から上がっているのも事実です。今も決裁フローの簡素化や商品コードの運用など、毎日議論を重ねています。ただ、救いだったのは、キヤノンMJグループ入りからTCSの取締役に加わっていただいた、当時キヤノンITS社長の金澤さんが、TCSのやり方を一方的に変えるのではなく、「お客さまに評価されている今のやり方を続けるべきだ」と言い続けてくれたことです。この言葉が、PMIの苦勞に直面する現場において、大きな心の支えになっています。

稲垣 プリマジェストにとって、PMIにおける最大の壁は決算の早期化でした。以前は単体での決算のみを考えていればよかったのですが、グループ入りしたことで、私たちの数字の遅れはグループ全体の連結決算に直接影響を及ぼします。昨年

は毎月のように「一月遅れです」と報告する事態が続きましたが、社内に対して「我々が数字を遅らせることは、グループ全体に迷惑をかけることになる」と継続して発信しました。グループの一員として大切にしてもらっている以上、私たちも一員としての責任を果たす必要があります。「グループとしての数字が合わなければ、正しい経営判断ができない」ということを、社員も皆理解して動いてくれました。その結果、現場は苦勞しつつも努力が実り、ようやくキヤノンMJのスピード感に追いつくことができましたが、このプロセスを通じて、単なる数字の管理を超えた「組織としての規律」と「グループの一員であるという自覚」が醸成されたと感じています。



目に見え始めたシナジーの成果

金子 苦勞の一方で、最近では目に見える「シナジー」も出始めていますね。

三浦 営業面での変化は劇的です。以前はインフラ構築・運用サービスが軸でしたが、現在はキヤノンITSとして、基幹システムや自社製品を含む業務システム開発へと提案領域が拡大しています。また、キヤノンMJともネットワークカメラや映像解析ソリューションを提案しています。製造業等のお

客さまに、「そんなことも解決できるのか」と驚かれる場面が増えました。お客さまに褒められることで、営業のモチベーションも明らかに向上しています。

稲垣 プリマジェストも、キヤノンMJの強力な市場戦略の恩恵を受けています。銀行・保険や公共サービスといった特定ドメインにおいて、グループ内の専門チームと「分身」のような連携ができるようになりました。さらには、今までは発想もしていなかったことですが、キヤノンMJグループで医療ITを担う、キヤノンITSメディカル（以下、キヤノンIM）との連携により、医療システムに関するノウハウと私たちのBPOノウハウを掛け合わせた新サービスの構想も動き出しています。

岡田 キュービーファイブが持つ「年末調整で600人を短期集中でマネジメントする」という、一定の期間に大量に稼働するオペレーション能力をグループ全体の共有資産として、他のBPO案件に横展開する議論も進んでいます。お互いの「比較優位」を知れば知るほど、戦い方が多様化していけると思います。

金子 三浦さんのTCS事業部が培ってきた「アカウントチーム体制」や「売り切り型で提供してきた商品・ソリューションを、単発の販売で完結させるのではなく、継続的な価値提供を前提としたサービス型ビジネスへ転換していくノウハウ」が、今やグループ内をはじめキヤノンITS全体の中期経営計画のKPIにまで組み込まれているのは、グループ内で新たに創出されたシナジーの一例です。

脅威を「救世主」に変えるための戦略

金子 投資家も注目している「生成AI」について。BPOやシステム開発の仕事が奪われるのではないかと、という見方がありますがいかがでしょうか。

稲垣 プリマジェストとしては、生成AIを「自分たちが真っ



先に活用すべき武器」と位置付けています。自分たちがやらなければ他社に仕事を奪われるだけですが、先手を取って使えば他社に勝てる。現在、多くの工数をかけている業務にAIを導入することで、コストを下げて利益を確保しつつ、お客さまにもその価値を還元していく方針です。私たちは「業務の完全自動化」と「新しい価値の創造」という二つのゴールを掲げていますが、生成AIはその実現を加速させる存在であり、脅威であっても自分たちが使いこなす側に回することで、リスクをチャンスに変えていくことができると思います。

岡田 生産年齢人口が減少する中で、もはや従来の人が採用できることを前提とした人海戦術では事業を拡大できないという前提があります。そのため、生成AIによる代替はむしろ事業を拡大させるための「チャンス」であり「救世主」です。AIを本当に使いこなすには、その業務自体を深く理解していなければなりません。既存のベンダーには長年培った業務ノウハウという優位性があり、それをAIと掛け合わせることで、AI時代を勝ち抜く強い会社へと進化できると考えています。

三浦 インフラの観点からも大きなチャンスがあります。高度な機密を扱うお客さまは、オープンなAIは使えません。自社内に閉じたAIサーバーを構築したいというニーズは非常に強く、

これは私たちにとって巨大なインフラ案件になります。まさにそこがインフラ構築ビジネスのチャンスであり、外部のクラウドサービスをそのまま使うのではなく、自社内にクローズドなAIサーバーを立てたいという要望は、我々にとって大きなビジネスになりますし、実際にその案件を獲得し始めています。

岡田 今は正体不明だから心配が先行していますが、これまでのノウハウを生かして使いこなす側が勝つ。そのための準備をしっかりと進めていくことが、これからの強い組織の条件だと思えます。

2030ビジョンに向けて 相互理解と連携が生み出す「グループの新たな柱」

金子 キヤノンMJグループが発表した長期経営構想では、皆さんが属するドメインをさらに強化し、フォーカスしていくことが前提となっています。この方針を踏まえ、今後グループとしてどのように連携を深めていきたいとお考えでしょうか。

岡田 キヤノングループの理念である「共生」に基づき、グループ全体でどう伸びていくかが重要だと考えています。今の自社の得意領域が10年後も通用するとは限りません。お互いの比較優位を見つけ、尖った部分を磨き合うためには、まずお互いをもっとよく知る必要があります。自社をグループ内で積極的に「営業」し、アピールしていくことこそが、グループの力を生かすための課題だと感じています。

稲垣 私も同じ課題感を持っています。グループ内でお互いの事業内容を知ること、「こんなことができるなら一緒にやろう」という新しい可能性が生まれます。実際に先ほどお話しした通り、プリマジェストはキヤノンIMと連携し、単なる相互販売を超えた、新しいサービスの共創に挑んでいます。

三浦 TCSとしては、お客さまに寄り添い、物の「買い方」や

付随する「サービス」まで含めた提案を重視してきました。150人規模の会社から大グループの一員となった今、目利きとしての「気の利いた提案」をより広めていきたいと考えています。今年度のキヤノンITSの中期計画には、我々が取り組んできた「売り切り型からサービス型への移行」や、営業・SE・運用のプロが一体となる「アカウントチーム戦略」がKPIとして盛り込まれました。我々の営業手法がグループ全体に波及し、他事業部のビジネス成長にも貢献できることに、新たな手応えを感じています。

岡田 我々が属するBPO統括センターは、ITソリューションに次ぐ事業の柱として育てていく方針です。オーガニックな成長に加え、仲間を増やししながら、それぞれの比較優位を組み合わせた「強いBPOチーム」という大きな組織体をつくっていく楽しさを感じています。

稲垣 プリマジェストは、金融や公共サービスといったキヤノンMJの市場戦略に特化し、他社にない専門性を高めていきます。特に今年立ち上げた「トラストサービス（個人認証サービス）」は、グループ全体で活用することで、1社では成し得ない規模に成長する可能性を秘めています。これまでの強みである「アナログ（紙）」の処理と、これからの「デジタル」へのシフト。お客さまに寄り添いながら、その両方を処理できるビジネスをグループの力で広げていきたいです。

金子 M&Aでは、さまざまな状況やタイミングが重なり、その成立可否が紙一重で決まる場面も少なくありません。皆さまとの対話を通じ、あらためてグループとしての新たなご縁に感謝するとともに、この出会いを大切に育み、双方がより前向きな未来を共に描いていくことの重要性を強く感じました。また、当社グループでは、新しい長期経営構想でM&A・出資を中心とした2,000億円の成長投資を重要なテーマとして掲げています。今回皆さんとの対話を通じて認識した当社の強みを最大限に生かし、今後の投資の成功確度を高め、投資を通じた事業の成長と企業価値の向上を積極的に推進したいと思えます。

東京日産コンピュータシステム株式会社（現：キヤノンITソリューションズ TCS事業部、以下、TCS）

TCSの「お客さま基盤・ITインフラ構築力」×キヤノンMJグループの「映像ソリューション」によるシナジー案件の創出

お客さま | 住友大阪セメント株式会社グループ各社

提供価値 映像データのクラウド一元管理により、住友大阪セメントグループは、全国の拠点・現場の状況を安定的かつ効率的に把握できる体制を構築しました。

その結果、現場で働く従業員に対し、安全性を確保しながら迅速な意思決定と効率的な業務遂行を支援する環境を提供し、安心して働ける職場づくりに貢献しています。

お客さまの課題

全国のサービスステーション（セメントを保管し需要地へ供給する出荷基地）等に設置された監視カメラ設備は、保守契約の終了を背景に、設備の信頼性・安全性の低下が懸念されていました。

また、録画データが各拠点で個別に管理されており、運用・保守負荷の増大や属人化、全社横断での管理の難しさ、さらに録画データの利活用が課題となっていました。

TCSのお客さま基盤と営業・コンサルタント一体となった提案力

TCSは、ICTインフラ・ネットワーク構築を主軸とし、営業・コンサルタント・SEが一体となってお客さまに向き合い、課題整理・分析から解決策の提案までを一貫して行う体制を強めています。こうしたチーム一体となった提案活動を通じて、お客さまの業務や現場を深く理解し、長期にわたる信頼関係を築いてきました。

住友大阪セメントグループに対しても、継続的な対話を通じて課題に即した提案を積み重ねてきました。その過程で顕在化した全社的な課題に対し、TCSのお客さま理解力とキヤノンMJグループの映像ソリューションを組み合わせることで、グループシナジーを生かした提案へと発展し、課題解決につながりました。

キヤノンMJグループの映像ソリューションとの連携による、提案領域の拡張

キヤノンMJグループのソリューションを活用可能となったことで、TCSは従来のICTインフラ・ネットワーク構築領域に加え、映像活用領域まで含めた多様なソリューションをお客さまに提案できるようになりました。

これにより、提案の選択肢が広がると同時に、課題に対するアプローチの幅と深さが増し、お客さまの全社的な課題解決につながりました。

今後の展望

本取り組みは、TCSのお客さま基盤と提案力に、キヤノンMJグループが強みとする映像ソリューションを組み合わせることで、お客さま課題に対する解決の選択肢や対応力を高められることを示した事例です。

今後は、TCSのお客さま基盤を起点に、キヤノンITソリューションズをはじめとするグループ各社の強みを組み合わせ、システム開発からインフラ構築、運用・保守までを一体として提供することで、お客さまに対する提供価値と満足度の向上を図ります。こうした取り組みを通じて、特定の領域に限定されない再現性の高い成長モデルとして、さらなる展開を進めてまいります。



本案件を担当した、(左から)キヤノンITS 佐野 湖香、川邊 日菜、キヤノンMJ 関 恵太郎

株式会社プリマジェスト

プリマジェストの「BPOノウハウ・ICT」×キャノンMJの
「お客さま基盤・課題解決力」によるシナジー案件の創出

お客さま | 某後期高齢者医療広域連合

提供価値 業務のBPO化により、後期高齢者医療広域連合は給付業務を安定的かつ効率的に運営できる体制を構築しました。

その結果、被保険者である高齢者やそのご家族に対し、迅速で正確、かつ分かりやすい給付手続きを提供することが可能となり、安心して医療サービスを利用できる環境づくりに貢献しています。

お客さまの課題

後期高齢者医療広域連合は、国が設計する後期高齢者医療制度の保険者として、市区町村と連携しながら給付業務などの制度運営を担い、高齢者医療を地域格差なく安定的・持続的に提供するための共同運営基盤です。

その中で、特定時期に集中する大量の医療・介護に関する給付業務を、これまで以上に迅速に、毎年安定的・持続的に処理するための業務体制構築を目指していました。

お客さまとの対話を通じた課題発掘と、グループシナジーの創出

キャノンMJは、中央省庁や地方自治体など公共分野で培ってきた幅広い顧客基盤を生かし、後期高齢者医療広域連合さまに限らず、中央省庁や市区町村との継続的なコミュニケーションを通じて、制度運用や業務構造に関する課題を把握してきました。

こうしたお客さま接点を背景とした営業活動を通じて業務課題を整理・顕在化するとともに、BPOの企画力により業務全体を俯瞰したBPO化を設計。併せて、オーケストレーション力を発揮し、プリマジェストおよび外部事業者を適切に取りまとめることで、安定的かつ持続的な処理体制の構築を実現しました。

プリマジェストの専門性で、業務運営の正確性・効率化を実現

本業務の受託における最大の課題は、短期間に大量に発生する申請書を、いかに迅速かつ正確に審査し、滞りのない給付につなげられるかという点にありました。

この課題解決において中心的な役割を担ったのがプリマジェストです。同社は、金融業や官公庁における審査や査定業務等で培った、業務を細分化した上で再構築することで、BPOに適した効率的な業務フローを設計する強みを有しています。申請書類のデータ化から正誤チェック、修正対応までを一貫して担うとともに、それらを支える人員の動員・管理を的確に行っています。さらに、ITシステムを最適に活用することで業務効率を高め、ミスの軽減を実現しました。

本案件では、こうしたプリマジェストのBPO・ICT・動員力を生かした専門性により、正確かつ迅速で効率的なBPO業務の運営を実現しています。

今後の展望

本案件は、キャノンMJの幅広いお客さま基盤と課題解決力に、プリマジェストのBPOノウハウ（業務再設計力・動員力）・ICTを掛け合わせることで実現しました。官公庁や金融業をはじめ、紙やデジタルを問わず、大量処理や短期間対応、高い正確性が求められる業務における課題を抱える多くのお客さまに対し、両社の強みを生かしたBPOサービスの提供を可能としています。今後も同様の分野を中心に、再現性の高い成長モデルとしてシナジー創出を推進してまいります。



本案件を担当した、(左から)プリマジェスト 佐藤 純二、キャノンMJ 内藤 麻季、末藤 透

Special Feature 03 特集 M&Aの軌跡

M&A・出資実績

2021-2025 長期経営構想のもと、成長戦略の実現に向けてM&A（3件）、出資（17件）、事業譲受（1件）を実行し、ITソリューション事業の拡大とサービス型事業モデルの拡充を進めてまいりました。なお、M&Aや出資だけでなく、ベストオーナーの観点からアセットの売却（5件）も適宜実施しております。

投資実績（2021年-2025年）

SI	映像ソリューション	BPO	ヘルスケア	介護ソリューション	エデュケーション
<p>M&A 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京日産コンピュータシステム株式会社 <p>出資 5社</p> <ul style="list-style-type: none"> キーウェアソリューションズ株式会社 株式会社ニーズウェル 株式会社キャピタル・アセット・プランニング 株式会社THS その他 1社 	<p>出資 5社</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社アジラ AWL株式会社 タイムリープ株式会社 MODE,Inc. CIA株式会社 	<p>M&A 2社</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社キュービーファイブ 株式会社プリマジェスト <p>出資 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> イツモスマイルデジタルソリューションズ株式会社 	<p>事業譲受 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> キャンノンメディカルシステムズ株式会社（病院情報システムインテグレーション事業） <p>出資 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> その他 1社 	<p>出資 2社</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ケアコネクタジャパン ジーコム株式会社 <p>デジタルドキュメント</p> <p>出資 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社openpage 	<p>出資 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> チエル株式会社 <p>スマートデバイス</p> <p>出資 1社</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社エスマット

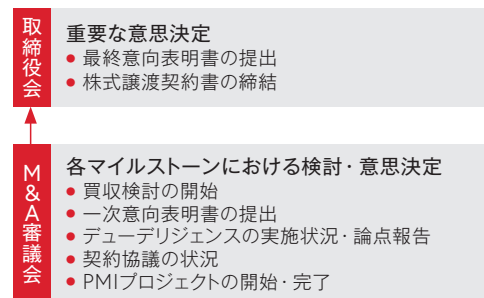
M&A検討プロセスと主な論点

M&Aに関する意思決定は、取締役会傘下の委員会組織であるM&A審議会*において戦略的な意義およびリスクの観点から検討を行い、重要なマイルストーンごとに取締役会の承認を経て実行しています。

また、各マイルストーンに応じて整理された論点・検討項目に基づき、戦略整合性、投資妥当性、シナジー実現性およびPMIの実行計画の観点から多面的に評価しています。評価過程では、M&A審議会に出席する役員・事業責任者が十分に納得するまで議論を尽くし、判断によっては検討見送りとする場合もあります。このようなプロセスを通じて、M&Aを目的化することなく、中長期的な企業価値向上に資する案件を厳選して実行しています。

併せて、過去の投資案件の成功・失敗事例をガイドライン化し継続的に改訂するとともに、社内学習会を通じて投資判断の高度化と成功率向上を図っています。

投資検討プロセス



投資判断における主な論点

（各論点は、定性・定量の両面から評価し、不確実性の高い要素は慎重に検討の上、判断に反映しています。また、各論点はディールの各段階で反復的に検証されます。）

戦略整合性	<ul style="list-style-type: none"> 成長戦略に直結する投資かを厳格に検証 不足領域補完として最適な手段かを比較検討 市場の構造変化と中長期成長性を評価
投資妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 顧客基盤・技術の持続的競争力を精査 保守的前提に基づいたシナジー・リスクを織り込んだ複数シナリオで価値算定 投資実行後の資本効率を検証
シナジー実現性	<ul style="list-style-type: none"> シナジー創出の具体施策とシナジー発現タイミングを検証 実行主体・KPIを明確化し実現可能性を評価 不確実性の高い効果は評価に織り込まない
PMIの実行計画	<ul style="list-style-type: none"> 経営体制・PMI責任者を事前に設計 Day1・Day100の実行計画と優先施策を策定 統合リスクと対応策を事前に整理

* 社長を委員長とし、本社部門（企画・人事・経理・法務）担当役員および各本部長による審議、オブザーバーとして常勤監査役、財務部長が同席

「製品販売」から「価値創造」の企業へ。 積み上げた信頼を礎に、新たな成長フェーズへ。

「2021-2025 長期経営構想」の評価から、AI時代の新たな課題、親子上場における少数株主保護の在り方、そして「2026-2030 長期経営構想」に向けた期待まで、4名の社外取締役に語っていただきました。



社外取締役

長谷部 敏治

社外取締役

宮原 さつき

社外取締役

河本 宏子

社外取締役

大澤 善雄

コロナ禍を乗り越え素晴らしい実績を残した 「2021-2025 長期経営構想」

大澤 2021-2025 長期経営構想では、あの厳しいコロナ禍の経済状況を乗り越えて、5年連続で増収増益、増配という実績を残せたということが高く評価しています。その要因としては、販売戦略では大きく3点あります。またそれ以外にも、資本効率の向上等の財務面の諸施策、コーポレート・ガバナンスの強化、経営理念や論理の明確化が挙げられると思います。

まず販売戦略の成果の1点目としては、サービス型ビジネスへの転換が進んだことです。従来のハードウェア中心の販売からITソフトウェアを加えたトータルソリューションをお客さまに提供するビジネスモデルを展開し、これをさらにサービス型ビジネスへ転換したことが業績を大きく伸ばした要因と言えます。2点目としては、このトータルソリューションを顧客層別にきめ細かく行い、お客さまの満足度を上げる密着型ビジネスを強化した点です。3点目としては、このサービス型ビジネスへの転換のために、M&Aを中心に1,700億円以上の積極的な投資を実行したことです。これによりBPOやITOの領域の収益も大幅に拡大したと言えます。

以上の3点に加え、資本効率(ROE)の向上に取り組み、自己株式取得なども積極的に行い、親会社への短期貸付金を解消しました。そして、2020年から2025年の間に配当水準を2.8倍まで引き上げ、積極的な株主還元を行った点も評価しています。

この5年間は、特に海外の機関投資家から改善を求められていたコーポレート・ガバナンスについても強化してきました。取締役の社外取締役比率を50%とし、女性取締役比率も25%まで増やしました。また、パーパスをしっかりと社内に浸

透させた上で外部に公表した点も評価しています。当社の経営の考え方は、企業理念を最上位に置き、その下にパーパス、ビジョン、マテリアリティ、戦略・計画、組織・人材というピラミッド構造を形成しています。これらがようやく整理され、経営の論理や理念がより明確になりました。

顧客との接点を強みに進めた事業変革で、 ITソリューションが大きく飛躍

長谷部 長年にわたり手掛けてきたキヤノン製品の販売で培ったお客さまとの信頼関係が、ITソリューション事業の飛躍につながっていると感じています。私自身、外から見ていた時から、当社の担当者はお客さまのオフィスに深く入り込み、現場に密着した活動をしていると感じていました。お客さまが抱える課題を熟知した上で、最適なITソリューションを提供できている点が大きな強みです。この5年間で、セキュリティやクラウドをはじめとする幅広いソリューションを提案できるようになったと感じています。

過去の成功体験を抱えていると、新たな分野に踏み出すには勇気が必要ですが、経営陣もDXなどについてあらかじめ学び、時代に合わせて評価軸を見直していることで、現場も動きやすくなっています。この点は、非常にうまく取り組んでいると感心しています。

一方で、課題はやはりAIですね。AIによるビジネスモデルの転換は非常にスピードが速く、この分野への対応は次の5年間の課題になると考えています。これは当社だけではなく、市場全体、全ての企業が直面している課題です。その中で、適切に対応できた企業が今後成長していくのだと思います。

大澤 私は、今後の課題として、さらなる高度人材の育成が重要だと考えています。M&Aなどを通じて人員規模は拡大しましたが、AIをどのように導入してコストを下げ、売上を拡



大し、生産効率を上げるかという観点での「AI人材」は、まだ十分とは言えないかもしれません。AI分野は技術進化のスピードが非常に速いため、これに対応するための飛躍的な強化が必要だと考えています。

人材の高度化・ダイバーシティ推進に向けての課題

河本 人材の高度化やダイバーシティの推進についても、着実に取り組んできていると感じています。ビジネスモデルの変化に合わせて、従業員がデジタル関連の資格取得などのリスキリングに主体的に取り組めるよう、会社として真剣に人材育成を進めてきたと思います。

ただし、そのようなスキル面だけではなく、マテリアリティにも掲げている「従業員エンゲージメントの向上」がますます重要になります。自分が何のためにこの会社の中でどのように貢献できるのか、それがお客さまにどう喜んでもらえて、最終的に自分自身の働きがいにつながっているのか。こうしたエンゲージメントのサイクルをしっかりと回し、その質を高めていくことが大切だと考えています。次のステップは、これを実行に移していく段階です。

もう一つの課題がジェンダー・ダイバーシティです。女性取締

Special Feature 04 特集 社外取締役座談会

役比率が25%になったといっても、これは社外人材であり、社内からの選任が進まなければ本質的な改革とは言えません。機関投資家もその点を見ている。外部から求められるから取り組むのではなく、目的意識をしっかりと共有した上でジェンダー・ダイバーシティを加速させていく必要があります。この点については、毎回強く提言しています。ビジネスモデルそのものが変化している当社にとってダイバーシティ・インクルージョンの推進は大切な要素です。加え、社内の公募制度などを活用して人材の流動化を進め、特に女性が幅広い業務に挑戦できる仕組みを「見える化」していくことが必要だと考えています。



宮原 私自身、就任からの1年間を振り返ると、ジェンダー・ダイバーシティについてはしっかり取り組まれているという印象を持っています。ただ、それを具体的な成果につなげていくためには、今後さらに加速していかないと感じています。IT業界と同様に、会計士の世界でも女性はまだ少数ですが、海外では女性の比率が高い国もありますから、女性に向いていない分野ということは全くありません。女性社員が能力を十分に発揮できる環境を整え、会社として後押ししていくことが重要です。社内からロールモデルとなる人材がもっと

出てくると、「自分にもできる」という意識が広がり、後に続く人も増えていくのではないかと、今後に期待しています。

収益構造改革と資本効率の向上に向けて

宮原 財務面においても、この5年間は短期貸付金の解消やM&Aなど、大きな動きがありました。私の就任時期は、ちょうど親会社への短期貸出金を引き揚げたタイミングでもありました。以前からキャッシュアロケーションを強く意識していると伺っていましたが、非常に熱心に、かつ着実に取り組まれていると感じたことを覚えています。足元の財務戦略を見ても、成長投資に充てる金額を明確に打ち出し、実績もしっかり積み上げている点には感心しています。

当社の収益構造は、安定したキャノン製品事業で収益を確保しつつ、ITソリューション事業を拡大していく形へと変化してきました。国内の複合機やプリンターの市場は成熟しており今後大きな成長は見込めませんが、印刷を必要とするお客さまに対し、的を射た提案を行うことで、売上の維持、収益性の向上は図ることができると考えています。そして、ITソリューション事業の中でも、より利益率の高いサービス型ビジネスへ資源配分を進める流れはうまく機能しつつあると見ています。

株価については、市場からの評価は一定程度高まってきていると認識はしていますが、もっと期待・評価される余地はあるのではないかと感じています。経営層では資本効率性といった観点も重視されつつありますが、こうした考え方を現場レベルにも浸透させ、「この売上・利益を生み出すために、どれだけの資本を使っているのか、それを改善するために、どの指標に、どのような観点で注力すればよいか」といった具体的なアクションに結び付けていければ、さらに改善が進むのではないかと思います。

大澤 株価は5年前と比べると大幅に上昇していますが、取

締役会としては、まだ上を目指せるという認識を持っています。個人投資家を増やすために株式分割も実施しましたし、取締役会ではさらに企業価値を高めるための議論を重ねています。

「2026-2030 長期経営構想」で問われるAI対応力

大澤 2026-2030 長期経営構想で私が特に注視しているのは、最初の3年間にあたる中期経営計画です。数字を見るとかなりチャレンジングな目標と思われるかもしれませんが、私はそうは思っていません。5年連続で増収増益、増配を実現した現経営陣の実行力や進む方向性については、取締役会等で深く議論を重ねてきており信頼していますし、まだまだ成長できると考えています。もう一つの重要なポイントは、AIへの対応です。例えばソフトウェア開発にAIをうまく活用できれば、生産性や収益力は飛躍的に高まるはずですが、AI時代のビジネスモデルに対応できるよう、会社の体質を変えていけるかどうか、今後2~3年の勝負どころになると思っています。そのためには、これまで以上にAI関連への投資を行っていく必要があるでしょう。またさらに、キャノン製品とITソリューションに続く、三つ目の大きな収益の柱の確立についても現在の諸施策が実を結び、是非次の3~5年でその道筋を現実のものとしてもらいたいと思っています。現経営陣に大いに期待しています。

長谷部 中期経営計画における、ITソリューション事業の4,000億円、サービス&アウトソーシングの1,400億円という目標は、非常にアグレッシブな目標だと見ています。ただし、セキュリティやBPO、ITOといった分野に注力していくことで、達成は可能であると考えています。そのためには、技術やビジネスモデルが大きく変わる節目を的確に捉え、それに向けた投資や人材育成、M&Aなどをどのように進めていくかが、今後の課題ですね。

Special Feature 04 特集 社外取締役座談会

アウトソーシングについても、人が担ってきたことをAIに置き換えると言っても、単にAIを導入すれば機能するわけではありません。当社がこれまで培ってきた知見や経験、ノウハウ、業務プロセスなどをAIにきちんと学習させることができれば、それは大きな強みになります。親会社のキヤノンが保有する画像解析や画像診断などの技術との組み合わせも、非常に大きな可能性を秘めています。

M&A人材の活用と組織文化の統合

河本 人的資本の観点では、M&Aや出資というの、ある意味ではダイバーシティだと私は考えており、社外から新たに加わった人材をどのように活用していくかというのが課題だと捉えています。当社が従来持っていたリソースに加え、外部から得た人材とのインクルージョンを通じて、シナジーにつなげていくかが重要です。カルチャーについても同様で、異なる企業文化をうまく取り入れつつ、必要に応じて従来の当社のやり方を見直すことも必要になってくるでしょう。

宮原 近年、人的資本への投資がROEなどの財務指標にどう結び付くのかといった情報開示が注目されています。ただ、こうした取り組みは短期間で成果が数字として現れるものではありません。その点を投資家の皆さまに理解していただくためにも、もう一段、積極的に開示を進めていく必要があると感じています。自分たちは何に取り組み、どこを目指しているのかというストーリーを示していくことが、第一歩になるのではないのでしょうか。

大澤 ここ数年のM&Aにより、2,000人を超える従業員、とりわけ優秀なIT人材を多く迎え入れることができました。これらの人材は、次の成長ドライブの重要なエンジンの一つになると考えています。一方で、異なるカルチャーや考え方、仕事の進め方をお互いに理解し、一体化していくことは

簡単ではありません。しかし、これがうまく機能すれば、今後5年でさらに大きな力になるはずです。

河本 大事なのは「対話力」ですね。上下関係ではなく、心理的安全性を確保し、意見を出し合い、一緒に作り上げていくという雰囲気を醸成することが大切です。マテリアリティに掲げているエンゲージメントの向上やガバナンスの向上を、経営の重要課題として決意を持って進めてほしいと思います。

親子上場下で問われる実効的ガバナンス

大澤 親子上場は、当社のガバナンス上、非常に大きなテーマです。投資家からは、「親子上場のままで本当によいのか」「子会社として上場している意義やメリットは何か」と繰り返し問われてきました。だからこそ私たちは、利益相反が生じうる局面で、いかに透明性を確保するかを重視してきました。その象徴が特別委員会です。もともとは少数株主と支配株主の間で利益相反と見られかねない動きにならないよう、意思決定の透明性を高める目的で設置しました。昨年も複数回開催し、以前の自己株式取得の際にはさらに深い議論を重ねました。親子上場していても利益相反が生じないように運営しており、そのことを投資家に説明できる体制を整えてきたわけです。

議論の中で特に重要だったのが、当社の事業構造です。当社はキヤノン製品の独占販売権を有する一方で、親会社からの仕入価格と市場での販売価格の妥当性については、少数株主保護の観点から常に監視する必要があります。仮に仕入価格が一方向的に引き上げられれば、利益が親会社側に偏り、子会社の株主に不利益が及ぶ可能性があるからです。こうした点も含め、仕入価格を継続的に監視し、その妥当性を確認していくことも欠かせない取り組みでした。

自社株式取得についても同様で、全ての株主を公平に扱う

姿勢が重要です。その上で最終的に問われるのは、「親子上場であること自体にどのような意味があるのか」という点です。私たちは、その問いに正面から向き合いながら、透明性と公平性を徹底し、投資家から信頼されるガバナンスを築いてきたと考えています。



長谷部 当社は親会社とは異なる「SI・ソリューション」「サービス・アウトソーシング」「ITプロダクト・システム構築」の領域を手掛けており、意思決定を親会社から独立した形で行える点は大きな強みだと考えています。

人材採用の面でも、独立した上場企業であることは有利に働いているはずです。一方で、キヤノン製品と組み合わせたITソリューションなど、グループの強みも十分に生かされています。この両立のバランスは、現時点ではうまく機能していると受け止めています。

河本 指名・報酬委員会については、投資家が特に注目しているガバナンス領域の一つであり、とりわけ役員の指名方針や報酬の考え方は、会社の統治姿勢を示す重要なテーマだと認識しています。その中で、社外取締役として委員会に参加する私たちの役割は非常に大きいと考えています。まず運営面では、委員会の開催頻度や進め方について、より

Special Feature 04 特集 社外取締役座談会

計画的であるべきだと考えています。単に開催回数を重ねるのではなく、年度内に一定のマイルストーンを設定し、継続的に議論を深めていくサイクルを構築することが重要です。場当たり的に開催するのではなく、年間を通じて論点を整理しながら進めることが、委員会の実効性を高めると考えています。また、委員会の構成については、社外取締役中心の体制が重視される傾向がありますが、まずは形式よりも実質的な意見交換の場として機能させることが重要です。その上で、サクセッションプランや報酬水準や構成、業績評価の反映方法、非財務指標の取り込み方などについて、継続的に議論していく必要があります。

単年度業績だけで役員報酬を評価してよいのかという論点もあります。単年度の業績は中期経営計画の目標と連動していますが、長期的な企業価値向上を重視するのであれば、報酬制度により中長期の視点を織り込む必要があるでしょう。こうした重要な論点について、継続的に議論するプロセスが動き出している点は評価していますし、今後はそれをより計画的かつ実質的なものにしていくことが課題だと考えています。

宮原 配当性向40%以上を目途とするという方針については、どの程度を配当に回すかだけでなく、配当に回さない部分をどう活用するかとセットで考えなければなりません。2030年までの長期経営構想では、配当総額1,000億円、成長投資2,000億円という目標が掲げられており、創出したキャッシュを株主還元へ充てながら、今後の企業価値を高めるための成長投資にもしっかり回していくという考え方が、非常に明確に示されていると感じています。配当性向だけでなく、株価の上昇も含めたトータル・シェアホルダー・リターン観点で、今後も市場の期待に応えていくことを期待しています。個人投資家にも、より親しみを持ってもらえる銘柄となれば、安定した株主基盤の構築にもつながるでしょう。

2026年1月に公表した成長投資についても、複数回にわたって慎重に議論を重ねてきました。大型の投資案件だけでなく、将来に向けた種まきとなる比較的小規模な投資案件についても、取締役会で適切に報告され、モニタリングできる体制が整っています。全てが計画通りの成果に結び付くとは限りませんが、その中から新たな成長の芽が生まれ、育っていくことを期待していますし、取締役会としても継続的に見ていく必要があると考えています。

社外取締役の責務を果たすために

大澤 私が社外取締役として一番大事にしていることは、常勤の経営陣がガバナンス上問題のない経営を行っているかをしっかり監視することです。それに加え、将来に向けてどのような助言ができるのか、経営の戦略性、中長期の方向性について意見を述べることも重要な役割だと考えています。経営陣、特に執行役員クラスの方々とは、年2回の執行役員会などを通じて詳細な議論を行っています。我々としては、成長戦略の立案者で実行者である方々から直接話を聞き、どのような思いで何に重点を置いているのかということ、できる限り把握しようと努めています。

長谷部 親子上場の関係性がある以上、利益相反への注視と、少数株主の利益を守ることが最も大事だと考えており、日常的に意識して取り組んでいます。取締役会に加え、経営会議や幹部会、さらには合宿形式の執行役員会などにも我々も参加し、経営上の課題や日常的に執行部門で議論されているような重要事項についての、情報を得よう努めています。キヤノン製品の販売を中心とするビジネスモデルから、ITソリューションに舵を切っている中で、これまでとは異なる種類のリスクが次々と顕在化しています。そうした点については、私自身のITソリューション業界での経験を踏ま

え、多くの場面で助言を行っています。

河本 社外取締役としての役割を果たすためにも、私はキヤノンとキヤノンマーケティングジャパンの歴史をしっかり学びたいと思っています。現在を理解するためには、過去から培われてきた考え方を学ばねばなりません。その中で、変えることなく大切にするべきものと、時代に応じて変えていかねばならないものがありますが、必ずしもそれらは相反するものではなく、両立させて生かしていくことも可能だと思っています。こうした意識のもと、会社が用意してくれる会議や現場視察、展示会などの機会には、できるだけ参加するようにしています。また、社外取締役と言っても、全てを理解しているわけではありません。それぞれ背景や経験が異なる中で、社外取締役同士の対話も大事にしながら、各自の観点で意見を述べていくことを意識しています。



宮原 社外取締役は、その名の通り外部の立場だからこそ、客観的な視点で物事を捉え、伝えるべきことをしっかり伝える姿勢が大事だと考えています。もちろん会社の成長を後押しすることも大事ですが、上場子会社という状況を踏まえ、少数株主の利益を損なわないという意識を、常に念頭に置いて務めていくよう心がけていきます。

セグメント別事業紹介

キヤノンMJグループはキヤノン製品事業とITソリューション事業を展開しています。顧客層別に「エンタープライズ」「エリア」「コンシューマ」「プロフェッショナル」の四つの分野で事業を展開し、多くのお客さまの価値創造を支援しています。

エンタープライズ 顧客層 ▶ 大手企業、準大手・中堅企業

大手企業から準大手・中堅企業や官公庁、教育機関などの幅広いお客さま向けに、業種・業態ごとに異なる経営課題解決に寄与するキヤノン製品やITソリューション、BPO等を提供しています。

2025年 売上高 **2,658**億円

コンシューマ 顧客層 ▶ 個人

キヤノンの祖業であるカメラをはじめとするイメージング製品群・インクジェットプリンター等のキヤノン製品とキヤノンブランド以外のコンシューマユース向けプロダクトを、量販店やオンラインショップ等を通じて個人・法人のお客さまに販売しています。

2025年 売上高 **1,448**億円

エリア 顧客層 ▶ 中小企業

多種多様なビジネスパートナーを通じた間接販売と、キヤノンシステムアンドサポートによる直接販売からなるチャンネルを最大限に生かして、日本全国の中小企業のお客さま向けに、キヤノン製品やITソリューションを提供し、経営課題の解決に寄与しています。

2025年 売上高 **2,403**億円

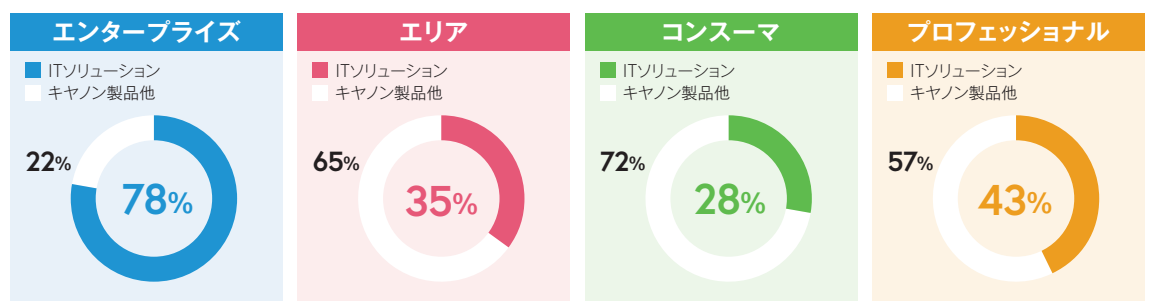
まかせてIT

プロフェッショナル 顧客層 ▶ 専門領域

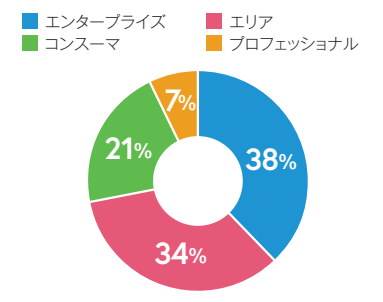
プロダクションプリンティング、産業機器、ヘルスケアといった、各専門領域のお客さまを対象とした製品やソリューションを提供しています。

2025年 売上高 **488**億円

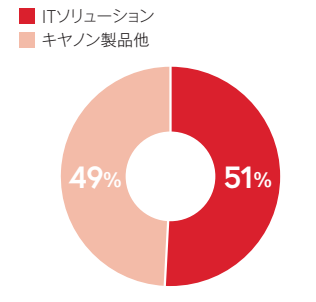
事業別売上高構成比 (2025年)



セグメント別売上高構成比 (2025年)



事業別売上高構成比 (2025年)



エンタープライズセグメント

2028年売上高3,000億円への挑戦。
お客さまと共に価値創造を実現し、
「真のパートナー」となることで、
サービス型事業を新たな収益の主力にする



常務執行役員 エンタープライズビジネスユニット長

松本 裕之

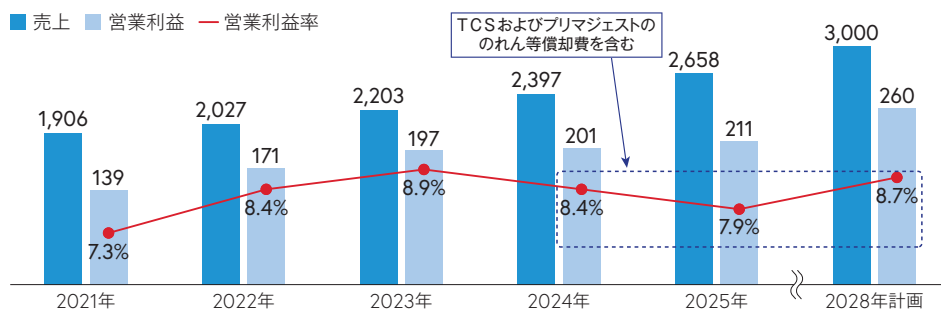
大手企業から準大手・中堅企業や官公庁、教育機関などの幅広いお客さま向けに、業種・業態ごとに異なる経営課題解決に寄与するキヤノン製品やITソリューション、BPO等を提供しています。

業績推移

「2021-2025 長期経営構想」業績ハイライト

- 売上高 **+ 39%**
 - 営業利益 **+ 52%**
 - 営業利益率 **+ 0.7pt**
 - ITソリューションの売上構成比 **67% (2021年) → 78% (2025年)**
 - ITソリューション売上 **+ 61%**
- TCS、プリマジェストのグループ入りに加えオーガニックなITソリューション事業が成長

(単位: 億円)



市場環境認識

- 機会**
 - ・ 働き方の変化によるデジタルを活用した業務変革に伴う、ドキュメントのデジタル化やデータ管理・デジタルワークフロー・BPO等の需要拡大
 - ・ 安心・安全な暮らしの実現に向けた防犯・防災ソリューションの需要拡大
 - ・ サイバー攻撃や情報漏洩等の増加に伴うセキュリティ対応への需要拡大
 - ・ AIをはじめとした先進技術の利活用の需要拡大
- リスク**
 - ・ 労働人口の減少に伴う人材不足と人材獲得競争の激化
 - ・ ペーパーレス化の加速に伴う、市場における出力機器・複合機の台数減少
 - ・ 物価・人件費上昇およびエネルギー価格の高騰によるコスト増加
 - ・ AIの進化によるITサービスの需要構造の変化

強み

- ・ 長年にわたるお客さまとの強固なリレーションにより築き上げてきた幅広く深い顧客基盤
- ・ キヤノンITSを中心に約3,800名のSEによるシステム構築・開発力
- ・ 独自のソフトウェア技術、数値技術、言語処理技術、映像解析技術等の高度な技術力
- ・ プリマジェストが保有する独自ノウハウのBPOやSIによる課題解決力
- ・ 自社データセンターを基盤とした、高信頼・高品質なITインフラサービスの提供力
- ・ キヤノンMJ・キヤノンITS・プリマジェストが三位一体となった、幅広いお客さまの経営課題に対する総合的な解決策の提案力

「2026-2028 中期経営計画」達成に向けて

主要戦略として「顧客基盤の拡大とITソリューション事業の強化」「シナジーによる個社ビジネスの加速」「新サービス事業の創出」の三つを推進しています。

MA事業部はキヤノン製品で培われた顧客基盤を維持しながら、社会課題の解決につながる顧客共創型ITソリューションを拡大し、GBソリューション事業部はキヤノン製品の市場シェア獲得を中心に顧客基盤を拡大しています。キヤノンITSはMA事業部・GBソリューション事業部の顧客基盤も活用しながら、SIサービスの拡大に加えて数値・需要予測、ローコード開発などの技術や知見を生かしたソリューションを拡充していきます。プリマジェストも加えたセグメント内の各組織が一体となってシナジーの発現を加速し、AIをはじめとする先進技術を活用しながら、お客さまとの共創により新たなサービス型事業モデルを創出・拡大して収益の柱にしていきます。

エンタープライズセグメント



キャノンITソリューションズ株式会社

独自性のある技術を磨き、
社会やお客さまの未来を見すえて、変化に挑戦する。
ITソリューション事業売上高5,000億円の中核を担う

キャノンITソリューションズ株式会社
代表取締役社長 須山 寛

当社は、製造業、金融業を中心とした幅広い業種に対するシステムの開発・運用・保守のほか、データセンターを中心とした企業向けのサービスを展開するITソリューションカンパニーです。高度な品質監理のもと、長年蓄積してきた独自のソフトウェア技術や数理技術等を生かした各種ソリューションを展開しています。

事業戦略

2030年のありたい姿として掲げている「共想共創カンパニー 2030 未来を見すえる。変化に挑戦する。価値を創出し、社会へとどける。」というキーメッセージには、お客さまの立場に立って将来を見通した構想を描くこと、社会やお客さまを取り巻く環境の変化を前提に、自らを変え続けること、さらに、描いた構想を具体的な価値として実装し、私たち自身が主導して社会や市場へと届けていくという覚悟と責任・使命感を込めています。

その実現に向け、私たちは提供価値を三つの柱で磨き上げます。未来視点の構想力でお客さまの変革を共に創る「未来共創イノベーション」、構想から導入・運用まで一気通貫で価値を最短で具現化する「価値創出システムインテグレーション」、市場の共通ニーズを捉え、最適な組み合わせで継続的に価値を広げる「マーケットイン型サービス提供」。この三つが循環し、価値を生み出し続ける企業へと進化します。そして何より、社員一人ひとりの挑戦と成長を支え、自らが夢に向かって進む文化を守り、磨き続けます。お客さまに価値が届き、信頼が生まれ、選ばれ続けること。その信頼が社員の誇りと挑戦を生み、さらに新たな価値創出へつながる、この好循環を強めながら、企業価値の持続的な向上を図り、社会に驚きと新しい体験価値を届け続けます。

中核企業としてITソリューション事業の成長をけん引するとともに、キャノンMJグループの顧客基盤を活用しながら、独自性のある技術を提供することで、お客さまと共に社会課題解決に貢献していきます。



株式会社プリマジェスト

ITS×BPO領域における長年にわたる課題解決の
ノウハウを生かすとともにグループシナジーの
最大化によりさらなる事業拡大を目指す

株式会社プリマジェスト
代表取締役社長 稲垣 秀秋

当社は、アナログ情報のデジタル化を軸に、データの処理や活用、さらにそのデータを二次活用するためのシステム構築を含めた業務改革を支援しています。特に大手金融企業のお客さまを中心に、事務集中処理のノウハウとハードウェア・ソフトウェア・SI開発の知見を組み合わせ業務の自動化・効率化や業務受託（BPO）を行ってきました。近年はAIや各種ITを活用し、お客さまの収益貢献につながるような、当社の考えるDX（Delightful Transformation）も実践しています。

事業戦略

当社は創業以来、半世紀にわたって市場最高速スキャナーを活用したデジタル化を軸にシステム開発や業務受託等へ業容を拡大してきました。大手企業を中心にお客さまの業務処理で研さんを積み、ビジネス現場における業務知見とAI等を含めたDXノウハウを高いレベルで保有しております。今後は引き続き大手企業を中心とした当社の顧客基盤を活用して現場の業務課題の解決に注力しつつ、生成AIやDXに関する技術動向を先取りして「業務の全自動化」と「新しい価値の創造」を訴求することでお客さまの事業に貢献してまいります。また、これまでに培った知見・ノウハウにより構築したソリューションを既存事業領域での深化、および新規事業領域への展開も推進してまいります。加えて、ソリューションのサービス化など新しいビジネスモデルの構築も進めてまいります。

これらの活動を進めるにあたりキャノンMJグループの経営基盤を活用したシナジーにより、スピーディーな事業拡大を追求してまいります。お客さまにおける最適なビジネスプロセス（業務効率化、省力化、そして新しいユーザー体験）を実現し、お客さまと共に新しい価値を創造いたします。

エリアセグメント



多様なチャネルを最大限に生かし、
中小企業向けフルサポートを強化。
地域社会のデジタルな未来を創造するとともに、
収益力を最大化し、営業利益率10%以上を目指す

上席執行役員 エリアビジネスユニット長
山口 雅男

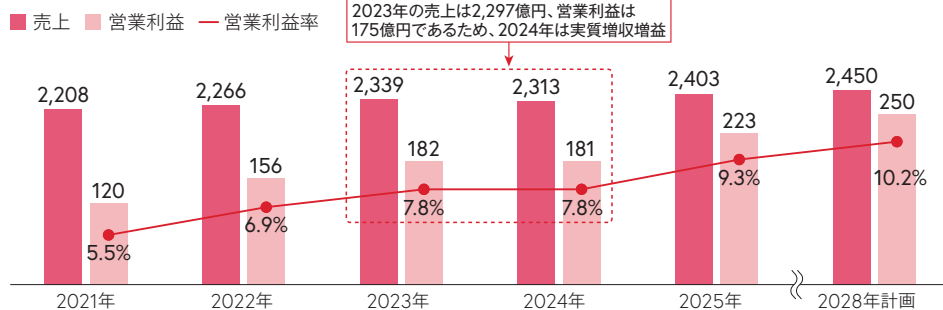
多種多様なビジネスパートナーを通じた間接販売と、キヤノンシステムアンドサポートによる直接販売からなるチャネルを最大限に生かして、日本全国の中小企業のお客さま向けに、キヤノン製品やITソリューションを提供し、経営課題の解決に寄与しています。

業績推移

「2021-2025 長期経営構想」 業績ハイライト

- 売上高 **+ 9%**
- ITソリューションの売上構成比 **28% (2021年) → 35% (2025年)**
- 営業利益 **+ 85%**
- 営業利益率 **+ 3.8pt**
- ITソリューション売上 **+ 34%**
PCや「まかせてITシリーズ」、セキュリティが増加

(単位: 億円)



市場環境認識

- 機会**
 - ・ 中小企業のデジタル化に向けたIT投資需要の拡大
 - ・ セキュリティリスクへの関心の高まり
 - ・ セキュリティ対策評価制度等の法制度への対応
 - ・ 人手不足による中小企業の業務プロセスの見直し
 - ・ AIをはじめとした先進技術の利活用の需要拡大
- リスク**
 - ・ 労働人口減少に伴う人材不足と人材獲得競争の激化
 - ・ 働き方の変化に伴うオフィスでのプリントボリュームの減少
 - ・ 高齢化・労働人口減少に伴う企業の事業承継
 - ・ AIの進化によるITサービスの需要構造の変化

強み

- ・ 地域の有力企業を顧客に持つビジネスパートナーをはじめ、全国をカバーする多様な販売チャネルを有し、地域特性に根ざした事業を展開する力
- ・ 直接販売を担うキヤノンS&Sが顧客課題に深く向き合い、そこで蓄積したノウハウをパートナーチャネルへ展開する運動性
- ・ キヤノン製品からセキュリティ商材、業種・業務ソリューション、保守・運用サービスまで、さまざまな商品・サービスを組み合わせることのできる高いソリューション提案力
- ・ サービス選定から運用・保守まで一貫して支援する販売・サポート体制

「2026-2028 中期経営計画」達成に向けて

近年、労働人口減少に伴う人手不足の加速や人件費・物価高騰等の環境変化によって、中小企業のお客さまの経営課題は多様化し、業務効率化やセキュリティ強化などへの投資意欲が高まっています。

私たちは、このような経営課題に対する解決策をご提案します。具体的には、デジタル化・AIのトレンドを捉えたドキュメントソリューションや、キヤノンシステムアンドサポートのノウハウを生かしたIT機器の選定、導入、保守、運用までの一貫したITソリューションを提供します。さらに、これらのソリューションを地域の有力な中小企業のお客さまに届けるため、セキュリティや映像ソリューションの販売パートナーの拡大、パートナーの販売戦略へのキヤノン製品およびITソリューション組み込みの加速といった、チャネルの強化・拡大に取り組みます。

さまざまな商品・サービスを、多様なチャネルを通じて全国のお客さまに届け、経営課題解決をトータルで支援することで、地域社会のデジタルな未来の創造に貢献してまいります。

エリアセグメント

キャノンシステムアンドサポート株式会社

お客さまとの強固な信頼関係を基に、
経営課題に深く踏み込み
サービス型事業の高付加価値化と持続的な成長を実現する

キャノンシステムアンドサポート株式会社
代表取締役社長 平賀 剛



当社は、国内の中小企業へキャノン製品やITソリューションを展開しています。全国拠点のネットワークとグループシナジーを生かし、お客さまの課題解決のためのIT投資の計画・最適なソリューションの選定・導入のお手伝いから、導入後の日々の運用、そしてトラブル時の保守対応から教育までワンストップで提供しています。

事業戦略

私たちは、PCやネットワークの障害保守やセキュリティ対策ソリューションなどを通じて、ITインフラの安定稼働を支援してきました。近年では、生成AIの進展やサイバーリスクの高度化、人材不足の常態化により、中小企業のお客さまを取り巻く環境は大きく変化しています。こうした中、お客さまにおいては、限られた人材での業務効率化や生産性向上に加え、情報セキュリティの強化や事業継続を見据えた体制整備、さらには環境経営への対応など、経営に直結する課題への対応が求められています。

私たちは、これらの課題に対し、ITの計画から導入、運用、保守、教育までをワンストップで支援することで、IT運用を安心してお任せいただける体制を構築しています。さらに、業務・現場の変革と未来に向けた事業継続を支えるとともに、キャノンMJグループが培ってきた知見を生かし、お客さまの経営課題の解決を支援していきます。今後も人材の高度化に取り組み、私たち自身も進化し続けることで、お客さまの進化を支援してまいります。

中小企業向けフルサポートの強化とビジネスパートナーへの展開

まかせてIT DXシリーズ/BXシリーズ

キャノンS&Sでは、地域のビジネスパートナーと連携しながら、中小企業のお客さまが安心して事業に取り組める環境づくりを支援してきました。PCやインターネットの普及に伴うニーズの変化に対応し、ITインフラの整備と安定稼働を支える保守サービスを提供してきたほか、お客さまのIT課題が日々の運用にあることに着目し、運用支援サービスを強化した「まかせてIT DXシリーズ」へと進化させ、提供価値を高めてきました。

現在「まかせてIT DXシリーズ」は、IT投資の計画から導入、運用、保守、社員教育まで、中小企業のDX推進を包括的に支援するサービスへと発展しています。さらに、お客さまの多様な課題に対応するため、業種別のソリューションや映像ソリューションを展開し、業務効率化や人手不足対策、セキュリティ強化など、経営課題・社会課題の解決に向けた支援へと領域を拡大しています。

近年は、生成AIの進展や労働力確保、環境経営やガバナンス強化などにより、経営課題が高度化・複雑化しています。これに対応するため、「まかせてIT BXシリーズ」を新たに展開し、環境経営、人材育成、IT投資戦略、事業継続などの経営領域まで支援を拡大しています。



※Wi-FiはWi-Fi Allianceの商標または登録商標

ビジネスパートナーへの展開

これまで、「まかせてIT DXシリーズ/BXシリーズ」は、キャノンS&Sにおいて展開してきました。今後は、豊富な販売網を持つキャノンMJのビジネスパートナーチャネルにおいても、キャノンS&Sで培ってきた高いサービス力を活用したソリューションを展開していきます。

キャノンMJ、キャノンS&S共に、お客さまのITを活用した進化の支援を通じて、お客さまの持続的成長とその先にある豊かな地域社会の実現に貢献していきます。

コンシューマセグメント

商材ポートフォリオの拡張とチャネルの開拓・最適化を推進し、
価値提供と販売の最大化を実現。
売上高の維持と収益力向上を目指す



常務執行役員 コンシューマビジネスユニット長
三上 公一

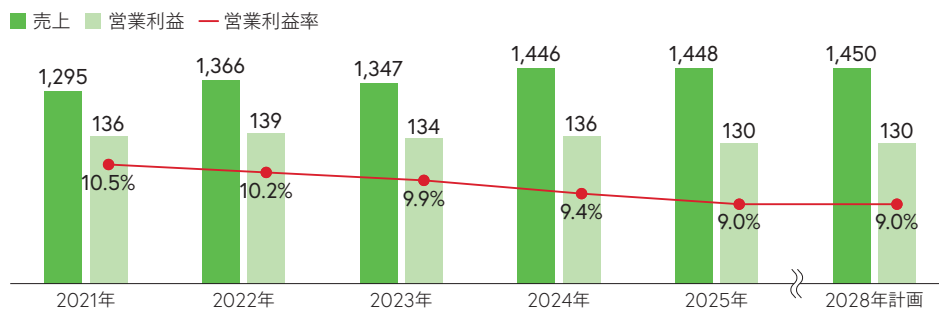
キヤノンの祖業であるカメラをはじめとするイメージング製品群・インクジェットプリンター等のキヤノン製品とキヤノンブランド以外のコンシューマユース向けプロダクトを、量販店やオンラインショップ等を通じて個人・法人のお客さまに販売しています。

業績推移

「2021-2025 長期経営構想」業績ハイライト

- 売上高 **+ 12%**
- 営業利益 **△ 4%**
- 営業利益率 **△ 1.5pt**
- キヤノン製品の台当たり単価
 レンズ交換式カメラ **+ 20%**
 インクジェットプリンター **+ 3%**
- ITソリューション（ITプロダクト）の売上構成比
22%（2021年） → 28%（2025年）に上昇

（単位：億円）



※ 事業移管等に伴う実績の組替は行っていません。

市場環境認識

- 機会**
 - Vlog、ライブ配信など高品位・高画質な映像を求める需要の高まり
 - 若年層や女性層を中心としたコンパクトカメラ市場の再拡大
 - 推し活やイベントにおける多様なプリント需要の広がり
 - 自然災害をリアルタイムに伝える放送用カメラシステムの需要の高まり
- リスク**
 - 外部環境の変化を背景とした一時的なカメラ需要の低下
 - 年賀状需要の低下によるプリントボリュームの減少

強み

- 長年のキヤノン製品販売で培った販売チャネル・物流網・営業体制
- カメラ・プリンター等のキヤノン製品に加え、ITプロダクトを含む幅広い取扱商品
- お客さま一人ひとりのニーズに合わせた1to1マーケティングの仕組み
- 幅広いカメラユーザー層とのつながり(レンズ交換式デジタルカメラシェア18年連続No.1)
- 多様なプリント方式による、用途に応じた最適なプリント環境の提供

「2026-2028 中期経営計画」達成に向けて

技術革新やお客さまのトレンドの変化が速いコンシューマ市場において、お客さまの期待を超える価値提供を目指します。

カメラはフルサイズ拡販と会員基盤を活用した1to1マーケティングを推進するとともに、若年層の映像需要にも対応したキヤノン製品の魅力をお届けします。

プリンティングはSOHO等ビジネス用途の販路拡大に加え、多様なプリント需要を取り込みながら、新しい価値提案を強化します。

また、販売チャネル・物流網等を生かしてキヤノン製品以外の取扱商品拡大、販路開拓を進めます。

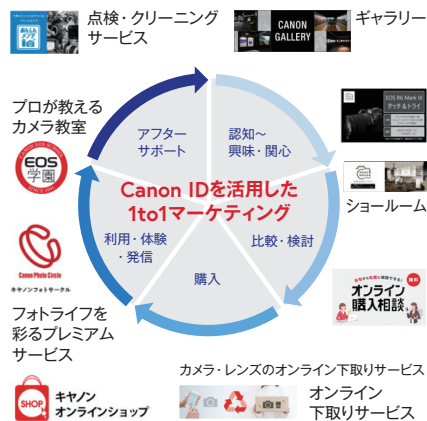
これらの取り組みを少数精鋭・高効率な事業運営のもと着実に実行し、売上高の維持と収益力向上に取り組めます。

取り組み事例

お届けするのはキヤノン製品を通した
顧客体験価値

お客さまが所有している機材や、趣味として
いる被写体は多岐にわたります。

各種サービス共通の個人向けアカウント
「Canon ID」を使い、お客さま一人ひとりに合
わせた快適なフォトライフ支援をお届けします。
認知～興味関心、商品の比較検討、購入、利
用、体験・発信、アフターサポートを一連の顧客
体験としてサービス提供を行うことで、キヤノン
を長く愛してもらい、ご利用いただけるような取
り組みを進めてまいります。



写真・映像文化発展の未来のために

「写真甲子園(全国高等学校写真選手権大会)」を1994年の第1回から特別協賛としてサ
ポートしています。未来を担う全国の高校生たちに
新しい活動の場や目標、出会い・交流の場を
提供しています。また、2023年からは写真・映
像作家発掘オーディション「GRAPHGATE(グ
ラフゲート)」を開催しています。受賞者にはク
リエイターの将来につながる継続的な支援・育
成を行っています。本取り組みは写真・映像文化
の未来を支える社会的意義を持つと同時に、将
来の写真・映像文化の担い手とキヤノンとの接
点を創出し、長期的な視点でカメラ事業の発展
を支える基盤づくりに寄与しています。



写真甲子園の様子



第3回GRAPHGATE 表彰式

イメージング技術を生かした放送映像の取り組み

TBS系日曜劇場『ザ・ロイヤルファミリー』の
制作において、CINEMA EOS SYSTEMが採
用されました。

これまでの運用実績に加え、当社イメージ
ング商品の高い表現性能をご評価いただき、本作
での導入が実現しています。

映像制作を支えるイメージング技術とサ
ポート力が、国内放送を代表するドラマ制作を
現場から支援しています。



TBS系日曜劇場『ザ・ロイヤルファミリー』
画像提供 株式会社TBSアクト
株式会社TBSスパークル

キヤノン製品の垣根を越えた多彩な商品展開

日本市場で長年キヤノン製品を販売してきた
実績と信頼を背景に、国内外メーカーからIT関
連商品を中心に多様な商品を仕入れ、幅広い
チャンネルで販売しています。

ゲーミングPCや、PC周辺機器に加え、筋膜リ
リースガンのようなお客さまの生活を豊かにする
商材も展開しています。

当社は店頭・EC・プロモーション施策を通じ
て、メーカー各社のブランド認知向上・価値訴求
にも貢献しています。



PC・PC周辺機器から暮らしを豊かにする商材まで



フィットネス・ケアブランドuFitと
横浜キヤノンイーグルスがホストエリアパートナー契約を締結
※ uFit製品 筋膜リリースガンを持つ横浜キヤノンイーグルス荒井康輔選手(左)

プロフェッショナルセグメント

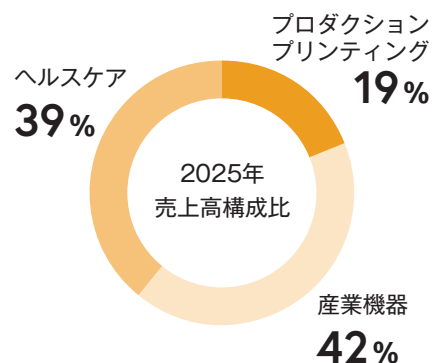
プロダクションプリンティング、産業機器、ヘルスケアといった、各専門領域のお客さまを対象とした製品やソリューションを提供しています。

業績推移

「2021-2025 長期経営構想」 業績ハイライト

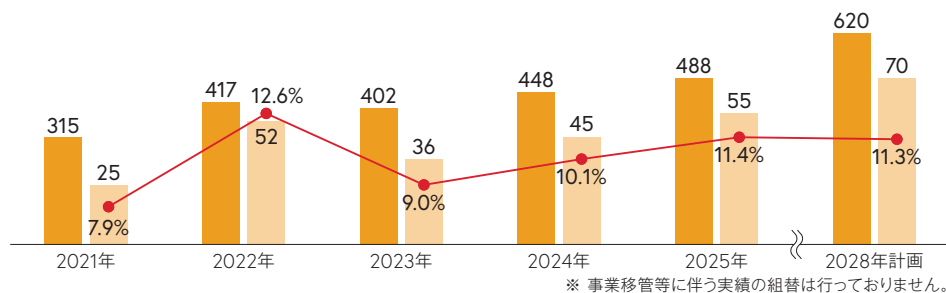
- 売上高 **+ 55%**
 - 営業利益 **+ 123%**
 - 営業利益率 **+ 3.5pt**
- ITソリューション（ヘルスケア）の売上構成比 **28%（2021年） → 43%（2025年）**

売上構成比



(単位: 億円)

■ 売上 ■ 営業利益 — 営業利益率



プロダクションプリンティング

中期経営計画の初年度を仕上げ、2028年に向けて過去最高益の更新を継続。社員一人ひとりが現場実行力を強化し、お客さまに頼られる存在になり、お客さまと共に印刷の未来を創る

キヤノンプロダクションプリンティングシステムズ株式会社
代表取締役社長 上田 克己

当社は、主に印刷業向けに、高速連帳プリンターおよび高速カット紙プリンター等を提供しております。また、流通・小売業向けに、POP制作に関連するソリューションを提供しています。

強み

- ・ 企画から開発・営業・サービスまでの一貫した体制による、顧客課題への迅速な対応力・提案力
- ・ 製品・ソフトウェアの安定稼働を支える高い技術力と、印刷現場に寄り添った強固なサポート体制
- ・ 印刷前後工程を含めたワークフロー全体を刷新するソフトウェア開発力

「2026-2028 中期経営計画」達成に向けて

アナログからデジタルへと変革が進む印刷市場において、キヤノンプロダクションプリンティングホールディング（オランダ）およびキヤノン製の高速連帳・枚葉プリンターなど幅広いハードウェアラインアップと、「Connect Works Manager」をはじめとする印刷の前後工程を含めたソフトウェアを組み合わせたトータルソリューションを提供することで、多様化・高度化するお客さまの課題を解決します。その上で、事業構造の転換を加速し、長期経営構想および中期経営計画の達成とキヤノンMJグループの持続的な利益成長に貢献してまいります。



商業印刷向け高速枚葉インクジェット印刷機「varioPRINT iX3200」

プロフェッショナルセグメント

産業機器

飛躍的な成長、売上500億円を目指す。
お客さまにとって必要不可欠な
強靱なプラットフォームとして、
海外の優れた技術と国内のニーズをつなぐ

上席執行役員 産業機器事業部長 峯崎 俊一



当部門は、主に半導体メーカー向けに半導体製造関連装置や検査計測装置、光学計測機器等を国内外のメーカーから仕入れ、販売するとともに、設置・保守サポートまで提供しています。

強み

- 最新の技術動向を踏まえた、海外の優れた商材をリサーチ・発掘する目利き力
- 多種多様な独自性のある商品を輸入し、それらを販売・設置・保守サポートする高度な専門性を有する人材

「2026-2028 中期経営計画」達成に向けて

半導体市場は、AI関連の投資が活況であるほか、今後も政府の補助金政策が続くことで、旺盛な投資が継続すると見込まれます。当部門では、半導体事業において、複数の高単価な商材を拡販することで、市況変化に強い収益基盤をつくり、さらなる収益性と安定性の実現を目指します。また、海外ビジネスパートナーと提携し、新規ビジネスの立ち上げを着実に進めるとともに、非半導体事業の規模拡大を図り、利益ある事業規模の拡大を実現してまいります。



ヘルスケア

2028年に向けて7期連続の増収増益を目指す。
現場ニーズに根ざした診療や経営支援に向けた医療DXによって、
社会課題解決と医療機関の持続的な変革に貢献する

キヤノンITSメディカル株式会社
代表取締役社長 黒井 慶信



当社は、医療・ヘルスケア業界を対象に、電子カルテを中心とした医療ITソリューションやサービスを幅広く取り揃える“システムインテグレーター”として、システムの提案・開発から導入・運用・保守をワンストップで提供しています。

強み

- ベンダーニュートラルな商品・サービス構成で、最適な提案から開発・導入・保守までをワンストップで完遂する力
- 病院・診療所・調剤薬局・健診施設・読影事業者など幅広い顧客基盤と信頼関係
- 医療業界に精通した営業およびSE約300名体制

「2026-2028 中期経営計画」達成に向けて

少子高齢化・人口減少社会においても質の高い医療を効率的に提供するため、医療DXの社会実装を加速することが急務となっています。当社は、多様なデジタルプロダクトやグループ各社の提供サービスから最適な組み合わせを提案することで、医療施設のサービス向上や経営の高度化を実現します。また、キヤノンメディカルシステムズとの病院SI事業の統合では、シナジーを継続的に発揮することで、2028年売上210億円の達成を目指します。

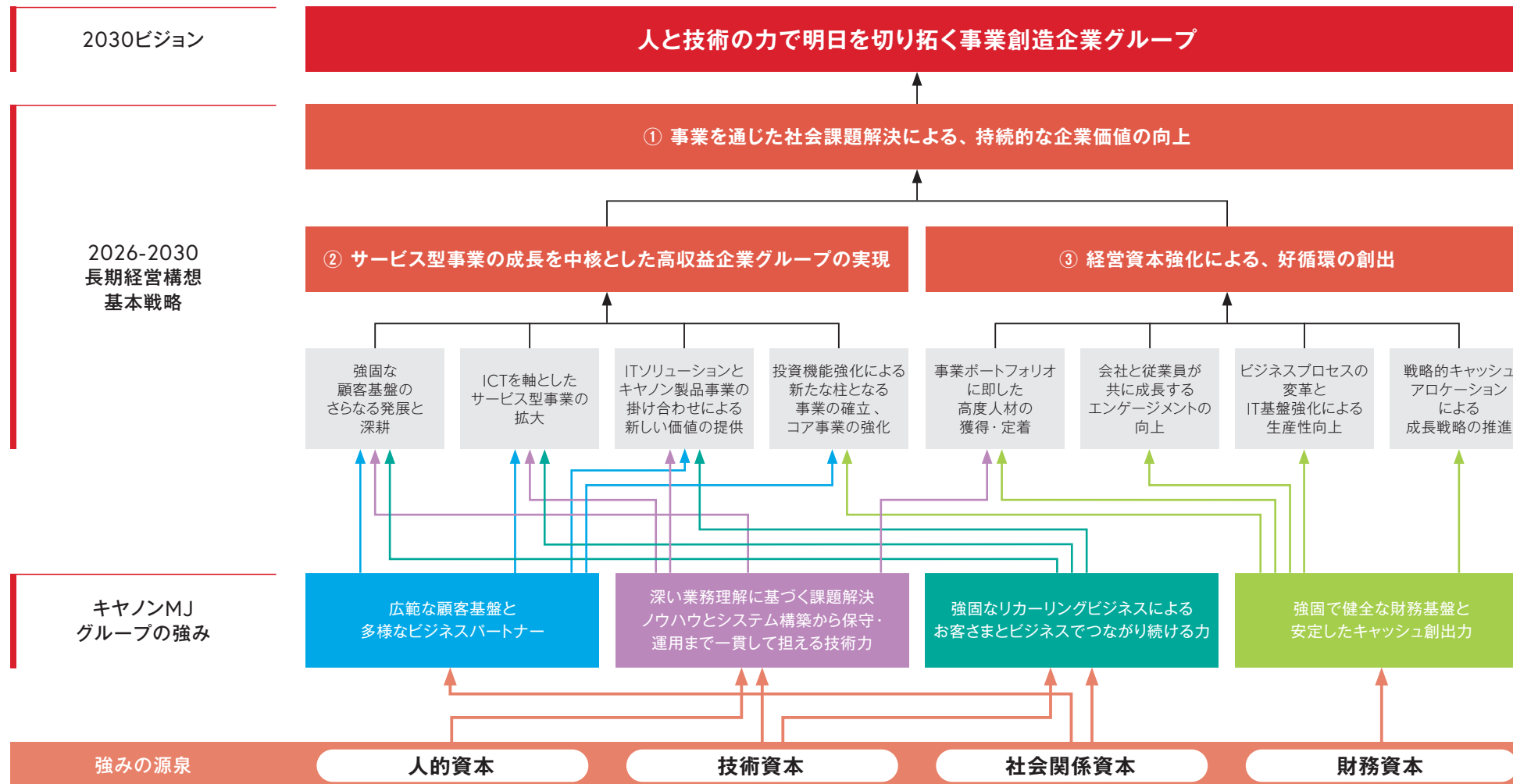


医療クラウドサービス「Medical Image Place地域連携サービス」の検査画像を参照する様子

長期経営構想と経営資本の関係

キヤノンMJグループは、「2026-2030 長期経営構想」のもと、人的資本、技術資本、社会関係資本、財務資本といった経営資本を戦略的に活用していくことで、事業を通じた社会課題の解決による持続的な企業価値の向上を目指しています。本章では、当社グループがどのような経営資本を保有しているのか数値データも交えながらご紹介します。

経営資本をどのように活用し2030ビジョンを達成するのか



人的資本

キヤノンMJグループは、2030ビジョンの実現に向け、人的資本の強化に取り組んでいます。「エンゲージメント向上ループ」を軸に、「人材の高度化」と「社員の働きがい」を相互に高める施策を推進しています。人材の高度化においては、事業ポートフォリオに即した専門人材像を明確に定義し、獲得と育成を一体的に進めるとともに、全社員のビジネス・デジタルスキルを体系的に強化しています。あわせて、社員一人ひとりの主体性や成長意欲を引き出す環境づくりを通じて働きがいを高め、人の力を組織の成長につなげ、持続的な企業価値の向上を目指しています。

人材のありたい姿

進取の気性を発揮し、新たな価値創造で選ばれ続ける プロフェッショナルな人材

当社グループは、キヤノン製品の国内販売の事業からスタートし、お客さま、市場の変化に先んじて事業領域を拡大してきました。お客さまの課題を把握し、それを解決するためのソリューションを仕立て、お客さまが求める一歩先を見据えた提案力を身に付けた人材を育成していくことを目指しています。

人的資本の価値を最大化するために重要な要素として、当社グループでは「エンゲージメント向上ループ」を確立することを掲げております。エンゲージメント向上ループとは、「人材の高度化」「顧客満足」「社員の働きがい」の三つの要素から成り立っており、互いに作用し合うことで企業とし

での持続的な企業価値の向上につながるという考え方です。経営戦略と人材戦略を連動させながら、人的資本の価値最大化に向けて中長期的な視点でさまざまな施策を実施しています。

人材育成方針

- 1 キヤノンの行動指針である「三自の精神」に基づき、当事者意識を持って学べる環境を作ります。
- 2 「ありたい姿」と現状とのギャップを明らかにし、その差を埋めるためのステップをデザインします。
- 3 学びの基礎として、とことん「考える」こと、最後まで諦めずに「考え抜くこと」を求めます。
- 4 人は経験で育つという基本的考えに立ち、研修の場だけでなく、実践でチャレンジする機会を創出します。
- 5 お互いの意見を尊重し時にぶつけ合うことで、教え・教えられる、育て・育てられる環境を作ります。*

行動指針

- 三自の精神** 自発・自治・自覚の精神をもって進む
- 実力主義** 常に、行動力（V：バイタリティ）・専門性（S：スペシャリティ）・創造力（O：オリジナリティ）・個性（P：パーソナリティ）を追求する
- 国際人主義** 異文化を理解し、誠実かつ行動的な国際人を目指す
- 新家族主義** 互いに信頼と理解を深め、和の精神をつらぬく
- 健康第一主義** 健康と明朗をモットーとし、人格の涵養（かんよう）につとめる

* 人材の多様化は人材育成にもつながります。

人的資本

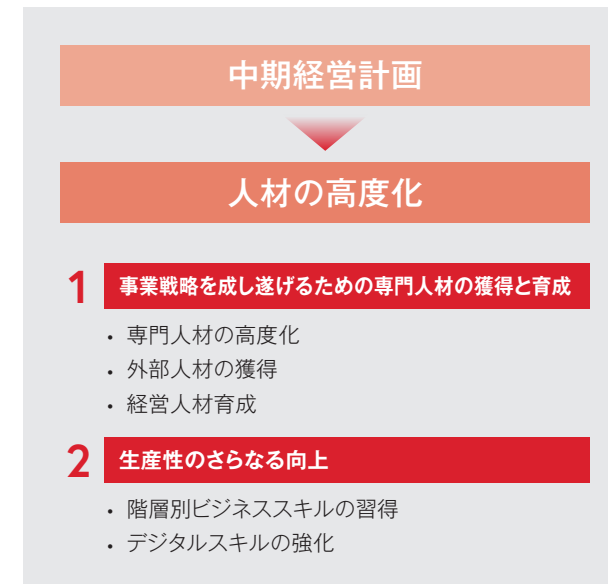
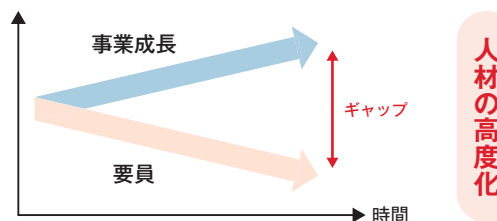
エンゲージメント向上ループとは、「人材の高度化」「顧客満足」「社員の働きがい」が相互に作用し、財務・非財務一体で持続的な企業価値向上につなげるという考え方です。



エンゲージメント向上ループ「人材の高度化」

「人材の高度化」における二つの施策

日本が抱える労働人口減少に伴い、当社グループにおいても自然減による社員の減少が見込まれます。現在よりも少ない人数で提供価値を高め、事業成長と要員減少のギャップを解消するため、「人材の高度化」に二つの側面から取り組んでいます。一つは、事業戦略を成し遂げるための専門人材の獲得と育成であり、もう一つは、より一層高い生産性を実現するためのグループ全体のスキル向上です。



事業戦略上重要な専門人材を定義

2026-2028 中期経営計画を実現するために、事業戦略上重要な専門人材を定義し、獲得と育成の計画を立てて進めています。

人材育成では、全社共通のビジネススキル・デジタルスキ

ルを体系的に強化するとともに、専門性の高い教育は実務に即して各事業部門が企画・実行しています。現場主導による迅速かつ柔軟な運営により、事業ニーズに即応した人材育成を実現しています。



人的資本

1 事業戦略を成し遂げるための専門人材の獲得と育成

専門人材の高度化

将来的な要員数の減少においても、当社グループが持続的に成長し続けるために、事業戦略を実現する高度な専門性を有する人材を獲得し育成していきます。

その中でも、ITスキルについては、高度人材の認定制度を2025年から整備し、デジタルスキル標準*に基づいた認定を実施しています。

※ 2022年経済産業省とIPAが発表したデジタル時代に必要なスキルの定義

外部人材の獲得

採用においては、新卒の定期採用に加え、キャリア採用も積極的に行っています。特に、ITソリューション事業を推進する人材の採用に力を入れており、多彩なバックボーンを持つ人材が新しい風を吹き込んで活躍しています。

2024年1月に新しく立ち上げたR&Bの専門組織においては、社内で発掘・育成したイノベーション人材を集め、また、社外からも経験豊かな人材をリーダーとして迎え入れています。

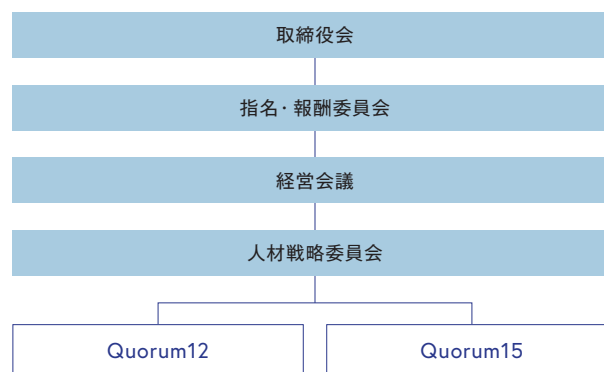
経営人材育成

次期経営人材は、代表取締役社長を議長とし、社外取締役を含む取締役で構成された指名・報酬委員会で決定され、また、その候補者となる人材の育成については、人材戦略委員会において議論されます。重要ポジションへの任用や選抜研修への参加など具体的な検討が行われ、長期にわ

たる経営人材育成の仕組みを構築しています。

選抜研修は、部長クラスの選抜であるQuorum12を2014年から、課長クラスの選抜であるQuorum15を2019年から開催しています。ビジネススクールでのスキル強化に加え、2024年からは他社で経営の実践を学ぶ越境学習も取り入れました。実践的な学びと、リベラルアーツによる人間力強化で次世代の経営人材育成を進めています。

次期経営人材育成の体制



2 生産性のさらなる向上

階層別ビジネススキルの習得

年次、等級、役職ごとに求められるビジネススキルは、体系化した階層別研修によりインプットし、実践の場で身に付けるよう組み立てています。カツモデル*をベースとして、コンセプトualスキル・テクニカルスキル・ヒューマンスキルを磨くことを目指しています。また、階層別研修に限らず、

日常的なビジネススキルアップ支援のために、通信教育や外部セミナーの受講など多彩なプログラムで自発的な学びの機会も用意しています。

※ 経営学者ロバート・L・カッツが提唱した組織の管理者に求めるスキルを定義したものの

デジタルスキルの強化

2023年にスタートしたDX検定／DXビジネス検定は、最新の知識をアップデートするために2025年にもグループ一斉受検を実施しました。2025年の総認定者数は、6,180名となり、そのうち1,406名がプロフェッショナル認定（800点以上）を受けています。これにより、一般社団法人日本イノベーション融合学会より、DX検定／DXビジネス検定の企業賞を受賞しています。また、イノベーション人材育成に向けてデザイン思考テストも2023年に導入し、総受検者が10,912名となり、そのうち一定基準をクリアした社内認定の高ランク（イノベーション人材）が2,539名になりました。



さらに、全社員のデジタルリテラシー向上を目的に、2022年よりスタートさせたeラーニングの延べ受講者数は22,049名、より高度な技術習得を目的としたデータサイエンスやデジタルマーケティング等のワークショップの延べ受講者数は260名となりました。2025年からは、急速に広がる生成AIの教育プログラムを追加するなど、専門性の高い人材育成をするためのプログラム整備にも力を入れています。AIに特化したeラーニングであるAidemy Businessも受講を推進し、延べ5,862名が受講し、基礎的な知識のインプットやPythonのトレーニングなどの研さんに努めています。

人的資本

エンゲージメント向上ループ「社員の働きがい」

エンゲージメントスコア 高水準を維持

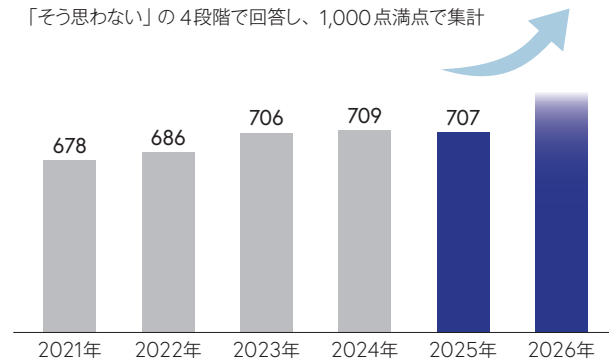
2021年より「エンゲージメントの状態」を可視化するために毎年1回、グループ従業員に意識調査を実施しています。調査は四択方式で行い、回答結果を1,000点満点で点数化し、主要となる20設問全てが肯定回答（667点以上）となることを目標としています。

2025年度は20設問中14項目（2024年度は14項目）が肯定回答となりました。20設問の平均である総合スコアは707点となり、目標値を上回る高い水準を維持しています。

2026年から、外部の調査機関を通じての調査に変更し、同業他社をはじめとした比較も可能となります。客観的データを分析し、課題の特定と改善活動へ展開することで、エンゲージメントの向上へつなげていきます。

意識調査の総合スコアの推移

・ キヤノン MJ グループ従業員を対象とした意識調査を実施
 ・ 設問に対し、「そう思う」「ややそう思う」「あまり思わない」「そう思わない」の4段階で回答し、1,000点満点で集計

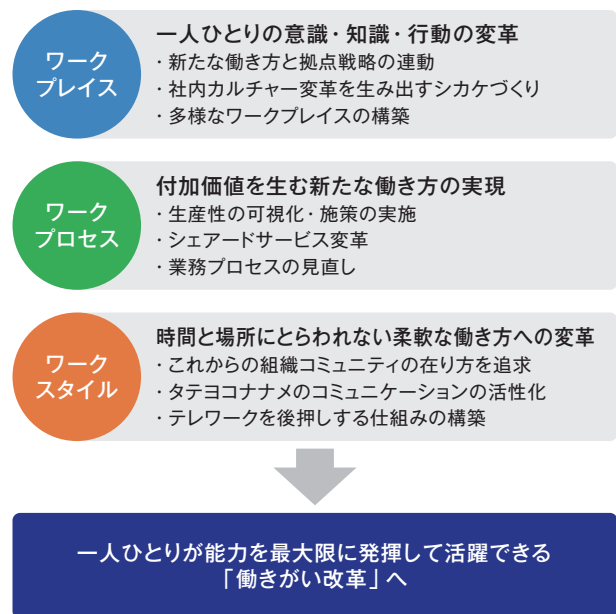


誰もが力を発揮できる環境づくり

「ワークプレイス」「ワークプロセス」「ワークスタイル」の三つのタスクフォースで働きがいを高める環境整備に取り組んでいます。

多様なワークプレイスやテレワーク・時差勤務制度など社員が働く時間や場所を自律的に選択できるワークスタイルにより、「働きがい」や「生産性向上」を実現しています。

また、ワークプロセスについて生産性の可視化を通じた業務の付加価値向上を目指しています。



健康でイキイキ働く社員・職場を支える健康経営

キヤノンMJグループは、行動指針に掲げる「健康第一主義」に基づき、従業員の健康の保持・増進が、従業員とその家族の幸せにつながり、ひいては持続的な企業価値向上をもたらすと捉えています。

この考えのもと、健康支援に関する中期的な計画を策定し、継続して取り組んでいます。現在は「メンタルヘルス」「メタボリックシンドローム」「がん」を主要な健康課題として、グループ一体となって健康経営を推進し、従業員のパフォーマンス向上に取り組んでいます。

また、全国7カ所に健康支援室を設置し、保健師・産業医・精神科医を配置することで、従業員へ専門的な支援を行っています。

このような取り組みの結果、キヤノンMJをはじめとするキヤノンMJグループ9社が、「健康経営優良法人2026」に認定されました。

今後も、健康経営を通じて働きがいと安心感のある職場風土を醸成し、グループ従業員が心身共に健やかでイキイキと働ける環境作りを目指します。



経営資本の活用

技術資本／DX戦略

データとデジタル技術の活用を通じて、環境変化に強い経営基盤を確立し、企業価値のさらなる向上に貢献する

常務執行役員 グループ情報通信システム
ビジネスプロセス刷新プロジェクト担当 情報通信システム本部長

笹部 幸博



私たちは、キャノンMJグループのビジネスを深く理解し、データおよびデジタル技術に精通したプロフェッショナルとして、DXを戦略の柱に据え、グループ全体の変革をけん引しています。さらに、当社グループを社会課題解決に挑む「カスタマーゼロ」※1と位置付け、自社で先行して実践することで培った知見をサービス化し、お客さまへの提供価値の向上と新たな事業機会の創出へとつなげています。

データとデジタル技術による経営基盤の高度化

私たちは、キャノン製品事業の収益性向上とITソリューション事業の利益ある成長を両立させるため、経営基盤を変革するDX戦略を推進しています。単なるデジタル化にとどまらず、事業構造や業務プロセスを見直し、持続的な価値創出を目指しています。

2021年に策定したロードマップに基づき、財務会計・人事領域を刷新し、グループ全体の経営情報を可視化する基盤を整備することで、迅速かつ的確な経営判断を支える環境を構築しました。

現在はDXの対象をビジネスプロセス全体へと拡大し、2026年に営業・顧客管理、2027年に受注・販売・物流、2029年にはサービス・保守領域まで含めた全体最適を目指しています。併せて、グループ横断で活用可能なデータ基盤を整備し、データドリブン経営への転換を進めています。

これらの変革を進めるため、キャノンITSに分散していたシステム開発・運用部門をキャノンMJの情報システム部門に統合しました。内製による開発力の強化と事業部門との連携により、変化に即応できるDX推進体制を構築しています。

また、業務変革を支える取り組みとして、社員が安全に利用できるAI環境の整備にも注力しています。2025年には「生成AI活用事例コンテスト」を開催し、現場発の創意工夫を全社で共有しました。こうした取り組みの広がりを受け、生成AI CoE※2を設置し、安全性と実効性の両立を図りながら、全社的なAI活用を加速していきます。

※1 自社を最初の顧客として活用・検証する取り組み
※2 Center of Excellence：専門性を集約し全社的な取り組みを推進する組織

事業継続と成長を支えるレジリエンスの強化

自然災害やシステム障害への対応に加え、サイバー攻撃の高度化を背景に、事業継続の観点からサイバーセキュリティの重要性が一層高まっています。私たちは、企業価値の持続的向上を支える経営基盤の一つとして、レジリエントなIT・セキュリティ基盤の強化に継続的に取り組んでいます。

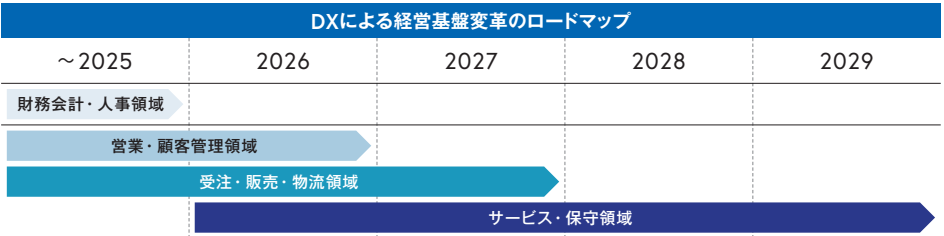
具体的には、システムの疎結合化やクラウド活用を推進し、障害発生時の影響を局所化することで、迅速な復旧が可能なシステム環境の整備を進めています。併せて、端末やクラウド利用における統制管理や認証・アクセス管理を強化し、全社的なセキュリティ水準の向上を図っています。

今後は、インシデントの検知・対応・復旧を一体で捉えた体制を整備し、業務停止リスクの低減と迅速な復旧を実現していきます。

セキュリティ分野は当社グループにとって重要な事業領域の一つです。自社での導入・運用を通じて蓄積した知見を生かし、セキュリティソリューションの付加価値向上と新たな事業機会の創出に貢献していきます。

変革を持続的に推進する組織・人材の育成

変革を持続的に推進するため、2025年に人事部門と連携し、高度なデジタルスキルを有する社員を認定する「高度ITS人材認定制度」を立ち上げました。併せて、グループ全社員向けの「デジタルリテラシー教育（eラーニング）」を拡充し、データ分析、UX（ユーザーエクスペリエンス）、市民開発に加え、生成AIの教育プログラムも拡充しています。2022年以降の累計で、eラーニングの延べ受講者数は22,049名、ワークショップの受講者数は260名に達しました。今後は、教育プログラムのさらなる拡充と常設化を進めることで、高度なスキルを有する人材の育成と輩出を加速し、変革を支える組織力の強化を図っていきます。



技術資本／知的財産戦略

事業の成長と社会課題の解決に貢献する
知的財産戦略

法務・知的財産本部長
川口 博史



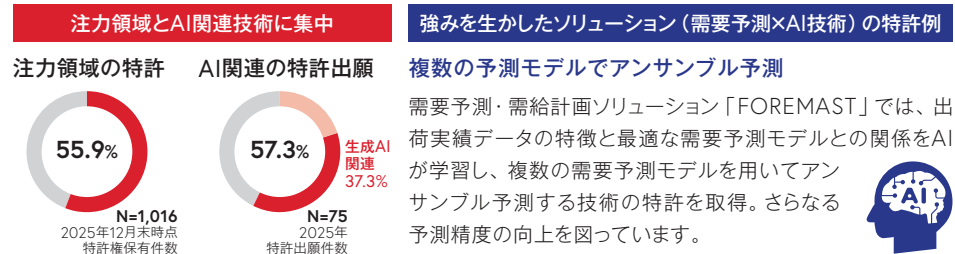
私たちは、事業の成長を支える高付加価値な特許ポートフォリオの構築・活用を進めるとともに、成長投資の実効性を高める知財活動を推進し、製品・サービスの付加価値を最大化する高度人材の育成に注力しています。これらの取り組みを通じて、事業の成長を支え、社会課題の解決に貢献してまいります。

事業の成長を支える高付加価値な特許ポートフォリオの構築

キヤノンMJグループは、業界やお客さまが抱える課題を解決するために、独自技術やAIの活用などの自社ならではの強みを生かしたソリューションの開発・提供に注力しています。映像×AIソリューションなどの注力領域を中心に、お客さまにとって価値ある特許をビジネススピードに合わせて取得することで、事業の成長を支える高付加価値な特許ポートフォリオの構築を図っています。

その結果、2025年度は、保有特許の50%以上が注力領域に関する特許となり、新規特許出願においては生成AIを含むAI関連技術の割合が60%近くを占めました。また、取得した特許は営業活動や顧客提案等において積極的に活用しています。

これらの取り組みを通じて、2026-2030 長期経営構想のITソリューション売上5,000億円の実現とサービス型事業の拡大を、知的財産の側面から力強く支えてまいります。



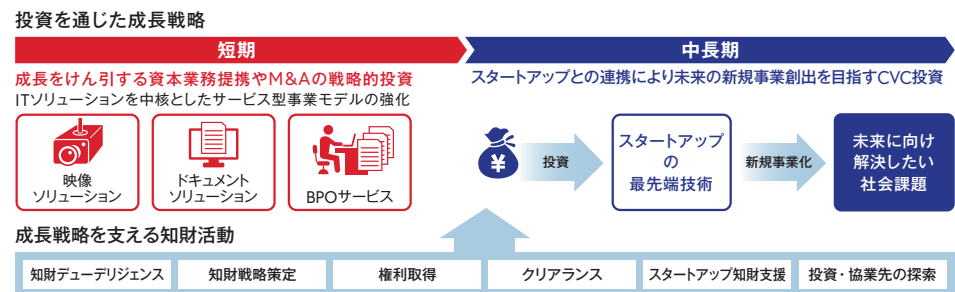
投資を通じた成長戦略を支える知財活動

キヤノンMJグループは、短期および中長期それぞれの視点から成長分野への積極的な投資や資本業務提携を進めており、その成長戦略を支えるための知財活動を展開しています。

例えば、短期の成長戦略においては、知財デューデリジェンスを通じて、投資・提携先の技術の優位性と、知財面での事業リスクの双方を見極めています。

また、中長期の成長戦略においては、スタートアップとの連携による未来の新規事業創出を成功に導くため、キヤノンの知財ノウハウを生かして、スタートアップにおける知財戦略策定や特許出願等の知財活動を支援しています。

これらの取り組みを通じて、成長投資の実効性を高め、持続的な成長と社会課題解決の両立を実現してまいります。



製品・サービスの付加価値を最大化する知財人材の育成

2026-2030 長期経営構想で掲げる「事業ポートフォリオに即した高度人材」の育成に向け、知的財産を事業において積極的に活用し、製品・サービスの付加価値の最大化に貢献する知財人材の育成に取り組んでいます。具体的には、特許・商標・著作権・オープンソースソフトウェア等の研修を全社展開し、複数の知的財産を活用する知財ミックス*の知識を備える人材教育を推進しています。

キヤノンMJグループには開発部門のみならず営業・企画部門と連携し、「知財ミックス」の知識を活用しながら多様なアイデアを創出し続ける企業文化があります。環境変化が激しい昨今においては、この企業文化を未来に向けて伝承していくことが重要であると考えています。これらの取り組みを通じて、製品・サービスの付加価値を最大化する知財人材の育成をこれまで以上に推進してまいります。

* 複数の知財で商品・サービスを多面的に保護する戦略

技術資本／社会関係資本(顧客基盤)

技術力

当社グループの技術力は、イメージングやITなどで培ってきたテクノロジーに加え、発想力、提案力、傾聴力やコミュニケーション力などといったスキルや、経験、人脈、業界知識も含むノウハウや知見なども含んでいます。また、グループが持つ技術のみならず、多様なビジネスパートナーが持つ技術も含んでいます。サービスそのものの技術だけでなく、人材の技術力も私たちの強みになっています。

SE人数 約4,800名	エンジニア人数 約1,800名
特許保有件数 1,016件	数理技術の研究・活用 60年以上
ローコード開発プラットフォームにつながるプログラム自動生成技術の研究・活用 40年以上	マイ그레이ションサービスの実績 120件以上 <small>※ 30年間の実績</small>

顧客基盤

当社グループには、キヤノン製品の販売で拡大した全国にわたる強固な顧客基盤があります。この顧客基盤には、大手企業から準大手・中堅企業、中小企業の法人のお客さまから個人のお客さま、印刷業、半導体メーカー、病院・診療所・調剤薬局などの専門領域のお客さままでの「広さ」と、お客さまの業種や業務を深く理解し、現場部門から経営層に至る強固なリレーションを持つ「深さ」の両面を備えています。

取引ありのお客さまからの相談意向 86% <small>※ キヤノンMJコーポレートブランド調査結果より</small>	法人向けアンチウイルス・アンチマルウェアソリューション 国内シェア 2位 (ESET) <small>※ デロイトトーマツ ミック経済研究所株式会社 【外部脅威対策ソリューション市場の現状と将来展望 2025年度】</small>
セキュリティパートナー満足度調査 1位 <small>※ 株式会社日経BPIによる「日経コンピュータ 2026年3月5日号 パートナー満足度調査 2026」セキュリティ・脅威対策製品/サービス部門</small>	キヤノンフォトクラブ 全国約90クラブ <small>※ 地域に根ざした写真クラブ</small>
カラー複合機顧客満足度調査 3年連続 1位 <small>※ J.D. パワー ジャパン 2025年カラー複合機顧客満足度調査</small>	写真教室 EOS学園の運営 30年以上

(2025年末時点)

キヤノン製品のシェア

※ 国内の台数シェア 出典：キヤノンMJ調べ

[カメラ事業]

レンズ交換式
デジタルカメラ

1位 18年連続



[プリンティング事業]

オフィス
MFP

3位



レーザープリンター

1位 34年連続

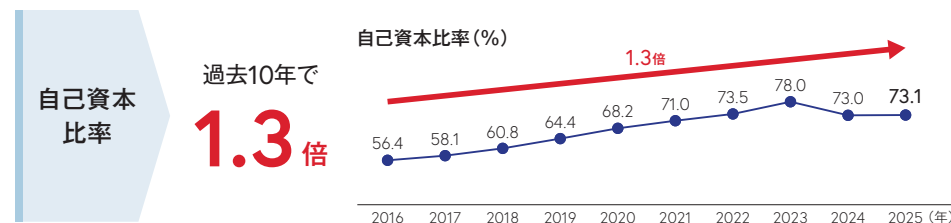
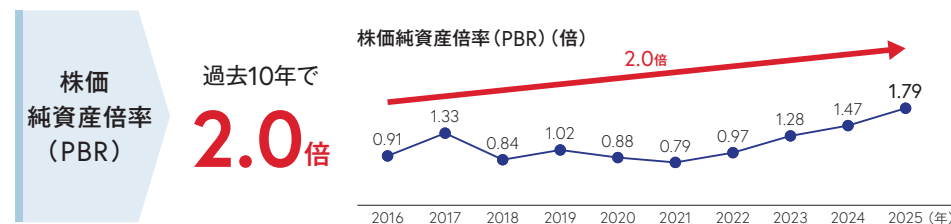
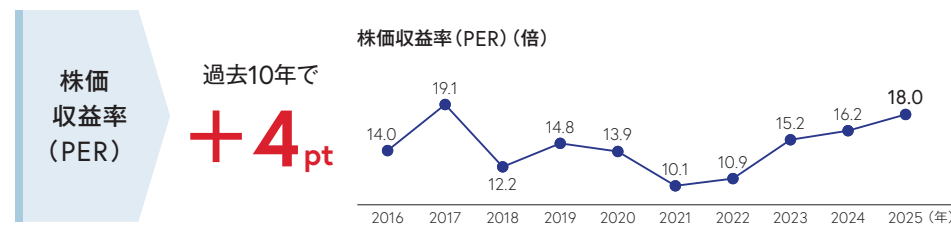
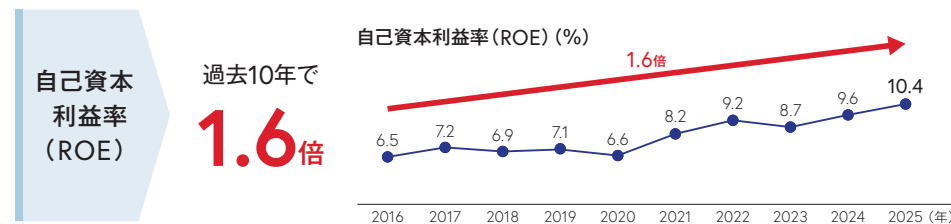
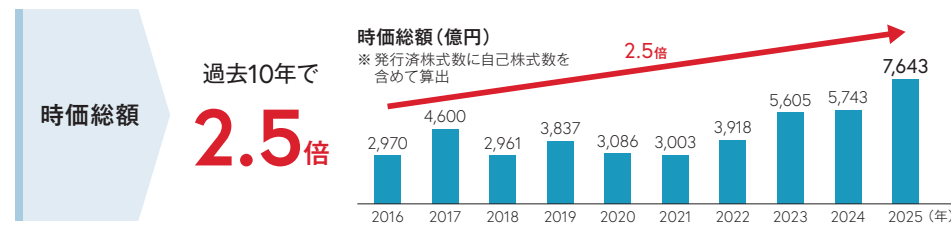
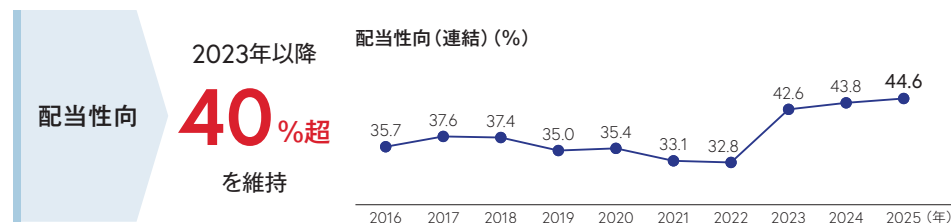
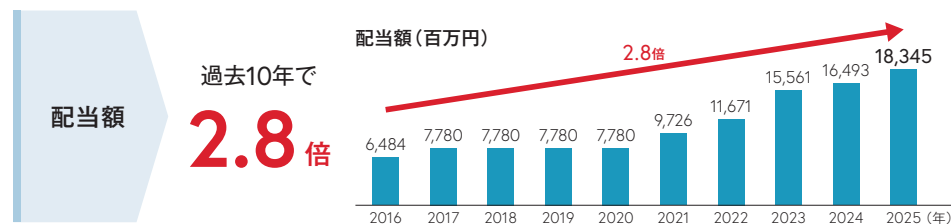
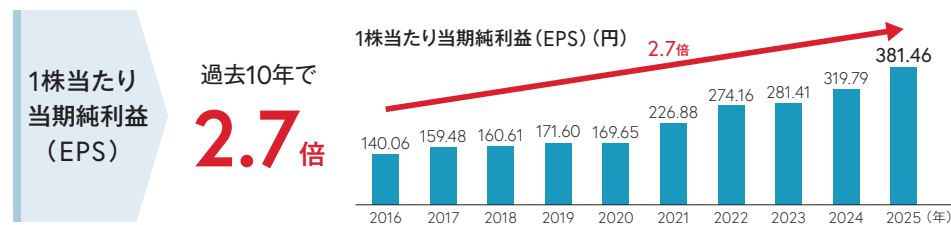
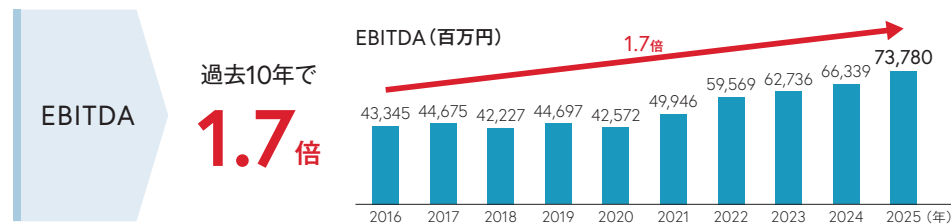
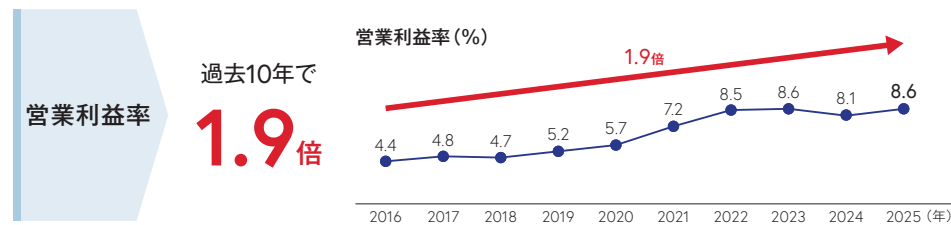


インクジェット
プリンター

2位



財務資本



サステナビリティ経営高度化に向けた推進体制と取り組み

サステナビリティ経営の高度化に向けて

当社グループは、これまでの「社会からの要請への対応」を中心としたサステナビリティ活動を、事業との連動性を高め、事業を通じた社会課題解決の実効性を高める段階へと進化させてきました。さらに、財務と非財務を連動させた価値創出を通じて、継続的な稼ぐ力の向上につなげることを目指しています。

こうした考えのもと、2025年はさまざまな取り組みの中でもマテリアリティの見直しを行い、2026年からの新マテリアリティを策定しました。併せて、マテリアリティを経営体系に組み込むとともに、エンゲージメント向上ループの詳細化や指標化などに重点を置き、サステナビリティ経営の高度化を進めました。

サステナビリティ経営を高度化するための体制

当社グループは2021年に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティに関する重要事項について、全社横断的な討議および決議を行っています。同委員会は代表取締役社長を委員長とし、サステナビリティに関わる事項全般について統括的に取り組んでいます。同委員会で取り扱うテーマは、経営戦略や事業活動と密接に関わる重要事項であることから、2023年よりそれまでの経営会議傘下から取締役会傘下へと体制を変更し、取締役会による直接的な監督のもとで運営しています。また、委員会設置から一定期間が経過し、取り組みの範囲や内容が具体化してきたことを踏まえ、2025年には、サステナビリティ推進委員会および取締役会に付議する報告・承認事項の見直しを実施しました。最新の取り組み状況や実態に即して報告・承認事項を整理することで、ガバナンスの実効性確保と、機動的な運営の両立を図っています。なお、2025年は取締役会に3回付議しました。

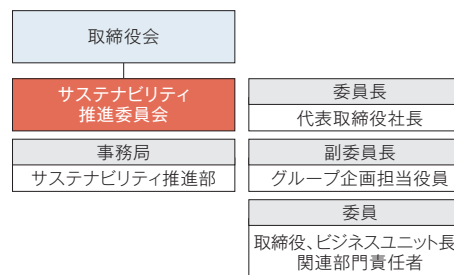
これまでの主な取り組み

2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
<ul style="list-style-type: none"> 経営会議傘下にサステナビリティ推進委員会発足 サステナビリティ経営骨子決定 「環境ビジョン2050」「2030年中期環境目標・環境方針」の策定 TCFD賛同 	<ul style="list-style-type: none"> バーバスの本格討議 マテリアリティの決定 マテリアリティのKPI検討・決定・進捗確認 人権方針周知のためのeラーニングの実施 カーボンニュートラル実現に向けた体制整備 各種ESGイニシアティブへの加入検討・決定 TCFD初回開示 ブランド戦略委員会との合同開催開始 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会傘下に変更 バーバスの制定 マテリアリティのKPI検討・決定・進捗確認 人権における優先テーマの特定 環境目標アップデート検討 TCFDの提言に基づく取り組みの高度化の検討・実行 社会貢献活動の刷新検討 	<ul style="list-style-type: none"> バーバス公表 バーバスの要素を当社グループの価値観・行動基準に反映するなど、バーバス体现者増加のための施策の検討・推進 マテリアリティのKPI検討・実行推進・進捗確認 環境目標のアップデート サプライヤーエンゲージメント開始 人権デュー・デリジェンス施策の実行 社会貢献活動の刷新 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ経営の浸透施策の検討 次期マテリアリティの検討・策定 2030年中期環境目標の推進管理 環境マネジメント体制の改善 TNFDフォーラムへの参画 サプライヤーエンゲージメントの継続 人権デュー・デリジェンス施策の実行 社会貢献活動のPR・社員参加強化

2025年までのマテリアリティ(旧マテリアリティ)

マテリアリティ	KPI	2025年実績
くらし・しごと・社会を進化させるソリューションの提供	・事業戦略と一体化したKPI(顧客層別ITSビジネス)	・進捗に差はあるものの全体としては着実に伸長
地球環境との調和	・2030年までに、スコープ1、スコープ2排出量を2022年比で42%削減 ・再資源化率99.9%以上維持	・2022年比22.6%減 ・99.9%以上維持
多様な人材がいいきと輝くための組織力の向上	・「優先的に取り組む人権テーマ」に対する年次対応実施率100% ・事業戦略を成し遂げるための専門人材の育成・獲得目標人数の達成率100%	・計画通り実行 ・進捗に差はあるものの全体としては着実に伸長
責任あるサプライチェーンの推進	・2030年までに、スコープ3(カテゴリー1,11)排出量を2022年比で25%削減	・2022年比3.0%減
リスク・クライシスマネジメントの推進	・「リスク・クライシスマネジメント委員会」を原則年4回以上開催 ・コンプライアンス・BCP・情報セキュリティ・品質に関する全社員教育を年1回以上実施 ・年1回以上のサイバー攻撃訓練の実施	・計画通り実行 ・計画通り実行
健全なガバナンスの実行	・取締役会の実効性評価を年1回実施	・計画通り実行

サステナビリティ推進委員会の体制



サステナビリティ推進委員会開催の様子

環境

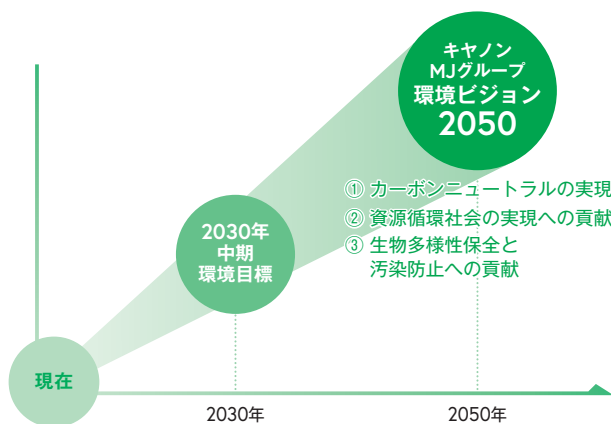
地球環境との調和

環境ビジョンと環境目標

当社グループは、これまでのステークホルダーの「要請」への対応を主とした取り組みから、「期待」への対応により一層軸足を移すため、2025年にマテリアリティを見直し、2026年からの新マテリアリティを策定しました（参照：P.19）。環境活動においても、ステークホルダーの「期待」への対応により一層軸足を移すべく、気候変動をはじめとする環境活動と事業活動の結び付きを強化する取り組みを進めています。

2022年より「環境ビジョン2050」および「2030年中期環境目標」を掲げ、それらの達成に向けた各種活動は、概ね計画通りに進捗しています。2026年からの新マテリアリティの一つである「地球環境との調和」は、「社会に与えるネガティブな影響を最小化する」のみならず、「ポジティブな影響を最大化する」マテリアリティとして定義しました。事

業を通じたお客さまの環境負荷低減への貢献により、社会と当社グループの持続的発展に努めています。



キャンノンMJグループ2030年中期環境目標	2025年実績
1. カーボンニュートラルの実現 <ul style="list-style-type: none"> 2030年までに、スコープ1*1、スコープ2*1排出量を2022年比で42%削減 2030年までに、スコープ3（カテゴリー1、11）*1排出量を2022年比で25%削減 事業を通じたお客さまのCO₂削減への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1、スコープ2:22.6%減（2022年比） スコープ3（カテゴリー1、11）：3.0%減（2022年比） ① 脱炭素経営支援「CO₂排出量算定支援サービス」の開始 ② カーボンニュートラルな電力を提供するサービスの実施
2. 資源循環社会の実現への貢献 <ul style="list-style-type: none"> 製品廃棄物ゼロエミッション（再資源化率*299.9%以上） プラスチック廃棄物の排出抑制・再資源化を推進する グループの水の効率的利用により使用量削減に取り組む 	<ul style="list-style-type: none"> 再資源化率99.9%以上 プラスチック廃棄物排出抑制・再資源化を継続推進 水の効率利用・使用量削減への継続取り組みに加え、キャンノンMJグループ国内事業所の水リスクについて再評価を実施
3. 生物多様性保全と汚染防止への貢献 <ul style="list-style-type: none"> 生物多様性保全に向けた社会貢献活動の推進 グリーン調達によるサプライチェーンの有害物排除 	<ul style="list-style-type: none"> TNFDフォーラムへの参画および「ふるさとプロジェクト」による「自然共生サイト」認定を目指す支援団体数の増加と継続支援 グリーン調達による有害物排除を継続推進

*1 スコープ1：直接排出（都市ガス、LPG、軽油、灯油、ガソリン、非エネルギー系温室効果ガスなど）、スコープ2：間接排出（電気、蒸気など）、スコープ3：サプライチェーンでの排出。カテゴリー1：購入した物品・サービス、カテゴリー11：販売した製品の使用

*2 再資源化率：「埋立処理」以外の方法で処理された製品の量÷処理された製品の総量

カーボンニュートラルの実現

事業を通じたお客さまのCO₂削減への貢献

■ 脱炭素経営支援「CO₂排出量算定支援サービス」の開始

キャンノンS&Sでは、中小企業の脱炭素経営への取り組みの基礎となるCO₂排出量の算定・可視化を支援する「CO₂排出量算定支援サービス」を2025年6月より開始しました。

<https://canon.jp/biz/solution/smb/makasete-it/bx-support/datsutanso/co2>

■ カーボンニュートラルな電力を提供するサービスの実施

キャンノンITSが所有・運営する「西東京データセンター」では、再生可能エネルギーの活用によりCO₂排出抑制などの環境価値を提供するサービスを実施しています。お客さまは非化石証書をキャンノンITSから購入することで、電力利用によるCO₂排出を実質的に低減することができます。



西東京データセンター

環境

スコープ1、スコープ2排出量削減に向けた取り組み

■ データセンターとオフィスで進む省エネ対策

キヤノンITSが所有・運営する「西東京データセンター」1号棟、2号棟は、高度な安全管理のもと、高効率・低エネルギーで運営しています。これにより、地球温暖化対策の推進体制が特に優れた事業所として、1号棟は2021年に、2号棟は2023年に東京都環境局の「優良特定地球温暖化対策事業所」（準トップレベル事業所）に認定されました。さらに2025年は、1号棟、2号棟共に、より上位の認定である「優良特定地球温暖化対策事業所」（トップレベル事業所）に認定されました。お客さまが保有するオンプレミスのサーバーを、当社グループが提供するクラウドやデータセンターにシフトいただくことにより、お客さまの省エネルギーに貢献しています。

また、キヤノンMJグループの全国各拠点において、照明・空調の節電対策、LED照明などの省エネ設備の導入、社有車のカーシェアリングの導入、ノー残業デーの徹底等、オフィスや働き方の改善による省エネ活動を継続的に推進しています。



■ 再エネ利用の拡大による環境負荷低減

キヤノンMJの本社、自社ビル等を含む4拠点（キヤノンスタワー、キヤノン港南ビル、幕張事業所、熊本ビル）および、クオリサイトテクノロジーズが運営する「名護データセンター」において、使用電力量に相当するトラッキング付きFIT非化石証書の活用やオンサイトPPA等により、使用電力の実質再生可能エネルギー100%を実現しています（本社、自社ビル等を含む4拠点は2022年4月より、「名護データセ

ンター」は2023年6月より実現）。また、2025年10月には、「西東京データセンター」2号棟に太陽光発電設備を導入し発電量の検証を開始しました。再生可能エネルギーの活用により、環境負荷のさらなる低減を目指しています。



西東京データセンター2号棟屋上に設置した太陽光発電設備

スコープ3排出量削減に向けた取り組み

■ サプライヤーのCO₂排出量削減を支援

当社グループでは、自らの事業活動にとどまらず、原材料や部品の製造、販売店等への輸送、お客さまでの使用、さらには廃棄・リサイクルに至るまで、ライフサイクル全体を通じた気候変動への影響を捉え、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。スコープ3削減施策の一つとして、2024年より主要サプライヤーを対象に、CO₂排出量削減に関するアンケートを継続的に実施しています。さらに2026年からは、アンケートに基づくサプライヤーのCO₂算定の取り組み状況に応じた算定支援を開始しました。サプライヤーとのエンゲージメントを継続し、サプライチェーン全体のCO₂排出量削減を目指します。

■ 物流改善によるCO₂排出量の削減

キヤノンMJでは、物流の「2024年問題」を契機にカメラ、

レンズ、プリンター等のコンシューマ製品の物流改善を推進しています。ステークホルダーとの協議を重ね、輸送積載効率、配送方法、返品運用等の見直しを実施し、自社のみならず物流事業者の労働環境改善にも貢献しました。2024年は、当社倉庫と取引先倉庫間の輸送・配送において車両台数約400台を削減し、2025年にはさらに45台を削減することで、物流に伴うCO₂排出量を削減しました。今後、グループ会社内への展開によりさらなる物流改善を進めていきます。

資源循環社会の実現への貢献

需要予測・需給計画ソリューションを通じて
サーキュラーエコノミーの実現に貢献

キヤノンITSが提供する需要予測・需給計画ソリューション「FOREMAST」は、在庫の過不足を抑え、効率的かつ安定した需給計画業務を実現するツールとして、多くの企業で活用されています。過去の実績データを基盤とした高精度な需要予測に加え、AIや気象情報などの外部データを組み合わせることで、需要の変動要因を的確に把握し、過剰生産や在庫不足を未然に防ぎます。これにより、製品や原材料の廃棄削減を通じて、資源の有効活用を促進し、サーキュラーエコノミーの実現を支えています。

一例として、フードサービス事業を展開する企業では、フランチャイズ店舗向け原材料や備品の需給計画・購買業務が属人化していることが課題となっていました。「FOREMAST」導入により、需給計画の自動化による業務の効率化と、原材料の欠品リスクやフードロスの低減を実現しました。



環境

使用済み製品の再資源化の取り組み

当社グループでは、オフィスなどで使用済みとなった複合機やプリンターなど、回収の対象としている製品をお客さまから引き取り、キヤノングループのリサイクル拠点であるキヤノンエコロジーインダストリー等と連携して、再資源化を進めています。これらについて、使用済み製品の「再資源化率^{*}」を99.9%以上に保つことを目標としています。

2017年以来、再資源化率99.9%以上を維持しており、今後もこの水準を継続するために、リスクの洗い出しと対策の実施、進捗の確認を継続的に進めています。

※ 「埋立処理」以外の方法で処理された製品の量÷処理された製品の総量



プラスチック廃棄物の排出抑制、再資源化の取り組み

キヤノンMJの物流センターでは、輸送中の荷崩れ防止に使用するストレッチフィルムや梱包材の発泡スチロール等の不要品が発生します。20年以上前から、これらを廃棄せずプラスチック資源として有効活用するために有価売却の推進を行っています。

また、新たな取り組みとして、2025年4月より、箱潰れ等により返品されたインクジェットプリンター用のインクカートリッジを、キヤノンエコロジーインダストリーの修理センターのテスト稼働での活用を開始しました。2025年は1,148個のインクカートリッジを有効活用しました。

水使用量削減に向けた取り組み

当社グループは、「キヤノングループ水資源に関する方針」に基づき水資源使用量の削減や環境負荷の低減に取り組んでいます。一例として、当社の本社ビルでは水資源使用量を削減するために、東京都下水道局から供給される再生水を水洗トイレなどで利用しています。また、2022年より本社ビルのトイレ水栓を節水水栓に切り替えるなど、設備更新を通じて節水対策に取り組んでいます。

また、水リスクへの取り組みとして、2022年の実施に引き続き、2025年に世界資源研究所 (WRI) のAquaduct[※]を用いて、キヤノンMJグループ国内事業所の水リスクの再評価を行い、全体的な水リスクレベルが「低い」もしくは「低-中」のリスクレベルに該当することを確認しました。

※ WRI (World Resources Institute) が開発した水リスク評価のグローバルツール

生物多様性保全と汚染防止への貢献

TNFDに向けた取り組み

当社グループは、自然資本・生物多様性に関する情報開示の高度化に向け、2025年8月にTNFDフォーラムに参画しました。国際的な議論や他社の先進事例を踏まえ、TNFD開示への対応を着実に進めてまいります。

生物多様性保全に向けた社会貢献活動の取り組み

当社グループは、事業領域ではリーチしづらい社会課題の一つである生物多様性保全に対し、社会貢献活動として「未来につなぐふるさとプロジェクト」と題した取り組みを展開しており、子どもたちの未来に美しく緑豊かなふるさとを残す活動を推進しています。

(参照：P.22)



汚染防止・化学物質管理の取り組み

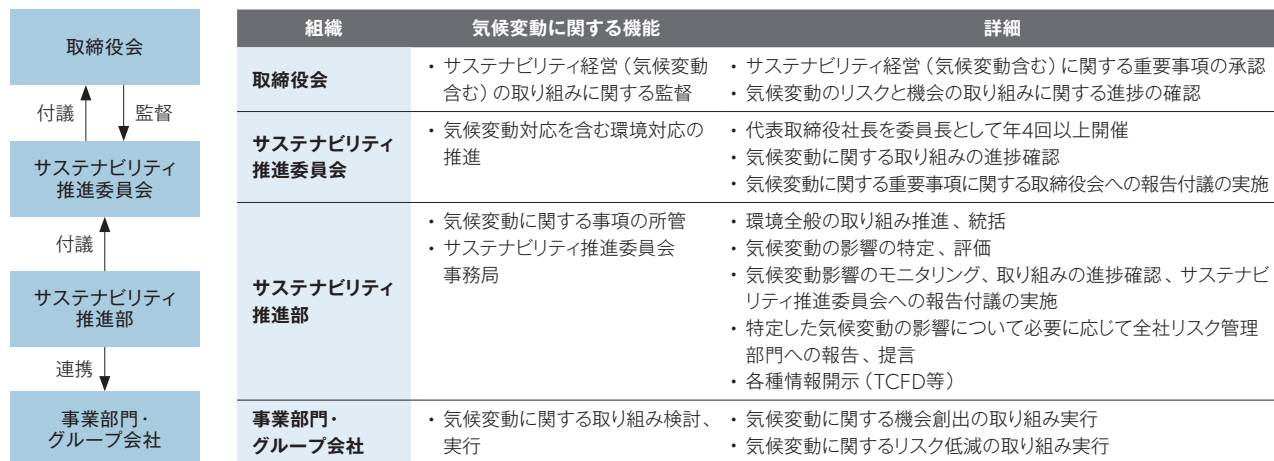
当社グループは、製造委託品などにおいて、キヤノングループで定めた「キヤノングリーン調達基準書」に基づいた調達活動を推進しています。また、主にキヤノン製品のアフターサポートなどで使われる化学物質の適正管理を行っています。

環境

TCFD提言への取り組み

ガバナンス

気候変動対応の推進体制



気候変動に関する事項は、サステナビリティ推進委員会にて討議しています。気候変動を含むサステナビリティに関わる事項全般について、委員長である代表取締役社長が統括責任を担っています。気候変動が事業に与える影響について少なくとも年1回評価を行い、特定したリスクの最小化と機会の獲得に向けた討議を行っています。

また、サステナビリティ推進委員会における討議・決議事項は、経営の根幹に関わる重要事項であり、全社横断的なテーマであるため、取締役会が監督する体制を構築しています。取締役会は、気候変動に関するリスクと機会について少なくとも年1回サステナビリティ推進委員会より報告を受け、気候変動のリスクと機会の取り組みに関する進捗をモニタリングし監督しています。同委員会は、2025年に、TCFDに関する報告を取締役に1回付議しました。

指標および目標

当社グループは、2022年より「キャノンMJグループ環境ビジョン2050」とその中間目標である「キャノンMJグループ2030年中期環境目標」を掲げています。「キャノンMJグループ2030年中期環境目標」における「カーボンニュートラル

の実現」の指標を、SBTi*の基準に沿って取り組んでいます。

2025年の排出実績は、右記の通りです。スコープ1、スコープ2、スコープ3のデータは第三者保証を取得しています。

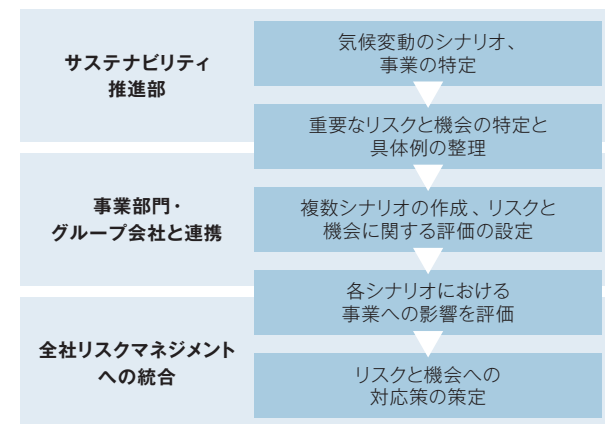
* SBTi (Science Based Targets initiative) : 科学的根拠に基づいたGHG排出削減目標の設定を推奨する国際イニシアティブ

リスク管理

気候変動に関する事項を所管するサステナビリティ推進部は、グループ会社内の関係部署と連携の上、気候変動の影響によるリスクと機会の特定を主導し、状況の把握を行います。さらに、それぞれのリスクと機会に対する対応・対策を検討し、サステナビリティ推進委員会に報告付議します。

特定した気候変動の影響と内容に応じて全社リスク管理部門に対しても報告・提言を行うことで気候変動の影響を全社リスクマネジメントに統合する役割を担っています。

リスク管理プロセス



指標	2030年度目標	2025年度実績	2025年度排出量実績
GHG 排出量削減率 (基準年 2022年)	スコープ1、スコープ2 42%削減	22.6%減	23,620t-CO ₂
	スコープ3 (カテゴリー1、11) 25%削減	3.0%減	626,405t-CO ₂

環境

戦略

キヤノンMJグループでは、気候変動が事業にもたらすさまざまなリスクと機会を具体的に把握するためにシナリオ分析を実施しています。シナリオ分析では、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の1.5°C(RCP1.9)シナリオおよび4°C(RCP8.5)シナリオに加え、IEAのSDSシナリオを用いています。

全社共通に関わるリスクと機会および、当社グループの主要な事業のうち気候変動に与える影響が大きい事業に関わるリスクと機会を分析し、リスクと機会の顕在時期を短期・中期・長期の時間軸で特定しています。分析の内容については毎年見直し、必要に応じてアップデートを行っています。

分類	シナリオ	事業影響				財務影響	顕在時期	対応策				
		リスク	具体例	全社	データセンター				SIサービス	プリンター複合機		
移行リスク	1.5°C	政策法規制	自社/サプライヤーへの炭素税導入影響	カーボンプライシング(炭素税)や新たな規制強化により、電力会社の発電コスト・電力価格が上昇し、事業コストが増加する	✓			中	短期~中期	・カーボンプライシング等環境規制動向に関する情報収集・分析・適合 ・2030年中期環境目標に向けた取り組み推進(自社ビルにおけるLED等の省エネ設備導入、社有車の減車・使用量低下によるCO ₂ 削減の取り組み等) ・世界情勢を踏まえ、再生可能エネルギーに関する情報収集、導入検討		
		省エネ設備コスト	CO ₂ 排出量削減のため、省エネ設備等の導入が必要となり、設備コストが増加する	✓				小	短期~長期			
		再エネ設備コスト	CO ₂ 排出量削減、およびクリーンエネルギー技術の普及による新技術への対応のため、再エネ設備の導入・再整備が必要となり、設備コストが増加する	✓					小		短期~長期	
		市場	プリント環境の変化	森林保護に起因した紙の調達コストの増加や、顧客の環境意識の高まりによる紙使用の抑制、電子化が進行する。こうしたプリント環境の変化に伴い、一定の領域における顧客のプリント機会が減少する				✓	大		短期~長期	
		評判	レピュテーションリスク	低炭素社会への移行対応ができず、顧客・投資家・社会の評価が低下する	✓				小		短期~長期	
物理リスク	4°C	急性	商品保管倉庫の損害リスク	豪雨の強度、頻度の増加に起因した水害・浸水により、商品保管倉庫が損害を被った場合、事業活動が停滞する	✓				小	短期~長期	・必要に応じた倉庫会社への対策実施の申し入れ ・オールハザードBCPの取り組みによる、災害発生時の対策検討、および継続的な訓練の実施	
		慢性	通勤の分断リスク	気象災害の増加・激甚化により、従業員の被災や通勤への影響が発生し、事業活動が停滞する	✓				小	中期~長期	・テレワーク(在宅勤務)等オフィスに出社できない場合でも通常通り事業を継続できる仕組み・体制の維持、促進	
			平均気温の上昇	平均気温の上昇により、データセンターのサーバーラーム、事業所の空調コストが増加する		✓			小	短期~長期	・省エネ設備導入検討。熱源設備の効率改善	
			海面の上昇	海面水位変化が起こる箇所が増加し、標高の低い沿岸部に立地する一部の施設は、水没等の被害を被る	✓				小	中期~長期	・被害リスクの情報収集・分析・適合	
分類	シナリオ	事業影響				財務影響	顕在時期	推進策				
		機会	具体例	全社	データセンター				SIサービス	プリンター複合機		
機会	1.5°C	エネルギー	エネルギーコスト削減	再生可能エネルギーの普及により、エネルギーコストの削減、エネルギー供給の安定化が実現できる	✓				小	短期~中期	・再生可能エネルギーに関する情報収集・導入検討	
		レジリエンス	気候変動への対応力向上による組織の価値向上	気候リスク評価、リスク分散対策等、気候変動への計画的な対応は、事業の安定化および強靱な経営・事業基盤の構築、それによる外部評価の向上や株価上昇につながる	✓				小	短期~長期	・2030年中期環境目標において、SBTiに準拠したCO ₂ 削減目標を掲げるとともに進捗を開示(目標達成を継続中) ・TCFD提言に基づく対応と開示(気候変動に関するリスク・機会への取り組みは全社リスクマネジメント管理プロセスに統合)	
		製品とサービス	SIサービス事業機会	・生産や物流の効率化でCO ₂ 排出量削減に寄与する需要予測サプライチェーン計画ソリューションの需要が高まる ・製品の企画・設計・試作・開発・量産などのエンジニアリングチェーンを効率化することで環境負荷軽減に貢献するソリューションの需要が高まる			✓			大	短期~長期	・数理技術を活用した需要予測・計画系ソリューションの強化 ・設計などのプロセスの効率化を支援するエンジニアリングソリューションの強化
			プリンター・複合機事業機会	各種環境ラベルの認定を受けた環境負荷の少ない製品(例:環境配慮型プリンター/複合機)の需要が高まる				✓		中	短期~長期	・省エネ性能と使いやすさを両立させた製品の販売を強化 ・VOCを排出するオフセット印刷機からオンデマンドプリンターへの置き換え促進
			データセンター事業機会	・顧客のCO ₂ 排出削減に寄与する脱炭素型データセンターの需要が高まる ・気象災害の増加に伴い、BCP(事業継続)を目的とした自然災害に強い堅牢なデータセンターの需要が高まる		✓				大	短期~長期	・顧客のCO ₂ 削減や事業継続を支援するデータセンター事業の強化

短期:0~3年 中期:3年~10年 長期:10年~

社会

人材育成・キャリア支援

人材の高度化を支える育成・キャリア支援施策の全体像

当社グループでは、専門人材の育成と生産性のさらなる向上を効果的に実現することを意図し、育成施策とキャリア支援施策を連動させています。

育成施策では、全社員向けのデジタルスキル・ビジネススキル習得に向けた研修と2年次、5年次、管理職へのス

テージアップ時などのトランジションを支援する階層別研修を実施しています。

キャリア支援施策では、年代別でのキャリアセミナーに加え、全社施策として上司・部下間による定期的なキャリア面談のほか、専任の国家資格キャリアコンサルタント（有資格者）によるキャリア相談を実施し、社員のキャリア自律を支援しています。

成長と挑戦を支援する施策・制度

キャリア支援施策

キャノンMJでは、「社員が自律的に自らのキャリアを考え、目指すべきキャリアに向けて主体的に業務に取り組むことによる働きがいの向上と、自律的な社員により活性化された組織風土の醸成」を目的にキャリア支援に取り組んでいます。

年代別でのキャリアセミナーに加え、全社施策として上司・部下間による定期的なキャリア面談のほか、専任のキャリアコンサルタント（国家資格保有者）によるキャリア相談の実施、社内公募制度の設置等により、社員のキャリア自律の実現を支援しています。

社内公募制度・FA制度

キャノンMJでは、社員が自らのキャリア形成を積極的に考え、新しいポジションへ果敢にチャレンジすることと、組織の活性化を実現することを目的として、社内公募制度「JOBS (Job Opening Bulletin System)」を運用しています。社内の募集ポジションに自ら手を挙げることで、部門をまたいだ異動を実現する制度です。

また、「自らの意志に基づいた挑戦の機会」を提供する「社内FA（フリーエージェント）制度」の運用も2023年よりスタートしました。FA権を有した社員が、キャリアや希望する職務について意志表示し、マッチングが成立した部門への異動が可能となる制度です。

育成施策		キャリア支援施策		
全社	階層別	年代別	全社	
デジタルスキル データアナリスト育成 デジタルマーケティング研修 DX検定 DXビジネス検定 Aidemy Business データリテラシー研修 ビジネススキル デザイン思考テスト TOEIC公開テスト 通信教育	Quorum12 (次期経営人材選抜研修) 新任部長研修	クリエイティブ ライフセミナーII 57歳 クリエイティブ ライフセミナーI 52歳	キャリア コンサル タント イベント後 面談 (3カ月後) キャリア 相談 (随時)	
	Quorum15 (次期経営人材選抜研修) 新任ライン管理職研修	キャリアデザインセミナーIV & 個別面談 40歳 キャリア研修(部下支援) & 個別面談		
	課長代理研修	キャリアデザインセミナーIII & 個別面談 35歳		
	Empowerment Program (女性活躍推進) 新任4等級(チーフ)研修	キャリアデザインセミナーII & 個別面談 27歳		
	新任3等級研修	キャリアデザインセミナーI & 個別面談 24歳		
	5年次研修			
	2年次研修			
	新入社員研修			
				職場・上司 部下と 上司の キャリア 面談 (年1回)

社会

「グッドキャリア企業アワード2024」大賞受賞

キヤノンMJは、厚生労働省が主催する「グッドキャリア企業アワード2024」において大賞を受賞しました。

「グッドキャリア企業アワード」は、従業員の自律的なキャリア形成支援について他の模範となる取り組みを行っている企業を表彰し、その理念や取り組み内容などを広く発信することで、キャリア形成支援の重要性を普及・定着させることを目的に実施されています。

キヤノンMJは、「社員が自律的に自らのキャリアを考え、目指すべきキャリアに向けて主体的に業務に取り組むことによる働きがいの向上と、自律的な社員により活性化された組織風土の醸成」を目的に、社員のキャリア形成支援に取り組んでいます。

今後は、施策をブラッシュアップするだけでなく、内省を深める場や新しい環境にチャレンジする機会など、社員がキャリア自律を進めていけるよう支援していきます。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)

女性活躍の推進

当社グループでは、性別を問わず、全ての従業員が働きやすく活躍できる職場環境づくりを通して、女性管理職登用や女性のキャリア自律などの課題に取り組んでいます。

キヤノンMJにおいては、2022年2月に「えるぼし認定(2つ星)」を取得しました。2023年には、女性チーフ(課長代理)を対象とした研修「Empowerment Program」を開始し、今後のキャリア形成を支援する多様なプログラムを希望者に提供しています。また、行動計画では2030年末までに管理職に占める女性の割合を10.0%以上、管理職候補であるチーフ・課長代理に占める女性の割合を25.0%以上とすることを目標に掲げています。



Empowerment Programの様子

当社の男女の賃金差は、下記の通りです。

労働者の男女の賃金の差異	
全労働者	84.0%
うち正規雇用労働者	78.8%
うちパート・有期労働者	86.8%

対象期間：2025年1月1日～12月31日、キヤノンMJ単体

仕事と育児・介護の両立

「従業員が生き活きと輝く企業グループ」の実現に向け、さまざまな個性や価値観を持つ多様な人材が活躍し、互いに高め合いながら成長できる企業風土づくりに取り組んでいます。



キヤノンMJとキヤノンITS、キヤノンS&Sの3社は、優良な子育てサポート企業として「プラチナくるみん認定」を取得しています。

障がい者雇用

障がいの有無にかかわらず、全ての社員が自身の能力やキャリアを生かすことのできる快適な職場環境を整備し、障がい者雇用の促進を図り、障がい者の就労機会の拡大に努めています。

障がい者雇用状況	2024年	2025年
キヤノンMJグループ連結 雇用率(%)	2.46	2.43
キヤノンMJ単体 雇用率(%)	2.65	2.80

LGBTQ+への理解促進

多様な性自認・性的指向の従業員が自分らしく働ける職場環境を目指し、アンコンシャスバイアスセミナーやLGBTQ+当事者の方による社内講演の開催、管理職を対象としたSOGIハラスメントに関する研修の実施など理解促進に向けた活動を行っています。

社会

人権

基本的な考え方

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、お客さま、従業員、ビジネスパートナーをはじめとする当社グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権を尊重する取り組みを展開しています。人権尊重の取り組みにあたっては、2021年に制定した「キャノングループ人権方針」に則り推進しています。本方針において、児童労働の禁止、強制労働・不合理な移動制限の禁止、過重労働の防止、結社の自由と団体交渉権の尊重など国際的に認められた人権の尊重の実現にあたり、人権デュー・デリジェンスの実施、救済メカニズムの整備・運用、啓発活動やステークホルダーとの対話を行う旨を明らかにし、これに基づいた活動を展開しています。

推進体制

当社グループでは、代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を設置し、人権尊重をマテリアリティにおけるテーマの一つとし、審議・決定、見直し等を行っており、重要事項については、取締役会に付議・報告しています。また、人権尊重に関する取り組みは、サステナビリティ推進部が統括責任部門として、人事部門や調達部門など関連部門と連携を図り、現状把握、対応策の検討および実行を進めています。

人権デュー・デリジェンス

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」および日本政府が発出した各種ガイドラインに基づき、人権尊重の取り組みを推進しています。2023年には、事業活動における人権への負の影響を洗い出し、サステナビリティ推進委員会での討議を経て、優先的に取り組む人権テーマを特定しました。これを受け、2024年および2025年には、権利主体別の対応策の検討・実行を進め、人権リスク低減に向けた取り組みを推進してきました。

こうした取り組みの進捗や社会環境の変化を踏まえ、2026年には新たなマテリアリティのもと、優先的に取り組む人権テーマの再評価および見直しを行いました。再評価にあたって

は、当社グループを取り巻くリスクや事業特性に加え、AIの活用拡大に伴う人権への影響など、新たに顕在化しつつある課題についても調査・検討を実施しました。AIによる人権侵害は複数のテーマに横断的に生じる可能性があることから、「人種・国籍・性別・宗教・信条等による差別」のテーマに含め、対策を講じていきます。また、「責任ある鉱物調達」についても、2026年から優先的に取り組む人権テーマに追加しました。

今後も、社会動向および当社グループへの影響度を踏まえて決定した優先テーマに基づき、各種施策を着実に実行し、人権リスクの継続的な低減および改善に取り組んでいきます。

人権
<https://corporate.jp.canon/sustainability/social/human>

責任ある調達

責任ある鉱物調達への対応

「責任ある鉱物調達に関するキャノングループの基本方針」に基づき、お客さまに安心してキャノン製品をお使いいただけるよう、製品に使用される鉱物の来歴確認を行い、紛争鉱物不使用に向けた取り組みをサプライヤーと共に進めています。

責任ある調達
<https://corporate.jp.canon/sustainability/social/fairtrade>

サプライヤーとのエンゲージメント

事業拡大に向けて、サプライヤーとの対話を重視し、エンゲージメントを実施しています。従前より行っていた製品安全等に関するサプライヤーへの確認に加え、環境および人権の観点から、当社グループのスコア3削減につなげるための情報収集、サプライヤーにおける人権侵害の防止・軽減を目的としたアンケートを、取引金額の上位85%を対象に実施しています。

さらに2026年からは、アンケートに基づくサプライヤーのCO₂算定の取り組み状況に応じた算定支援を開始しました。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

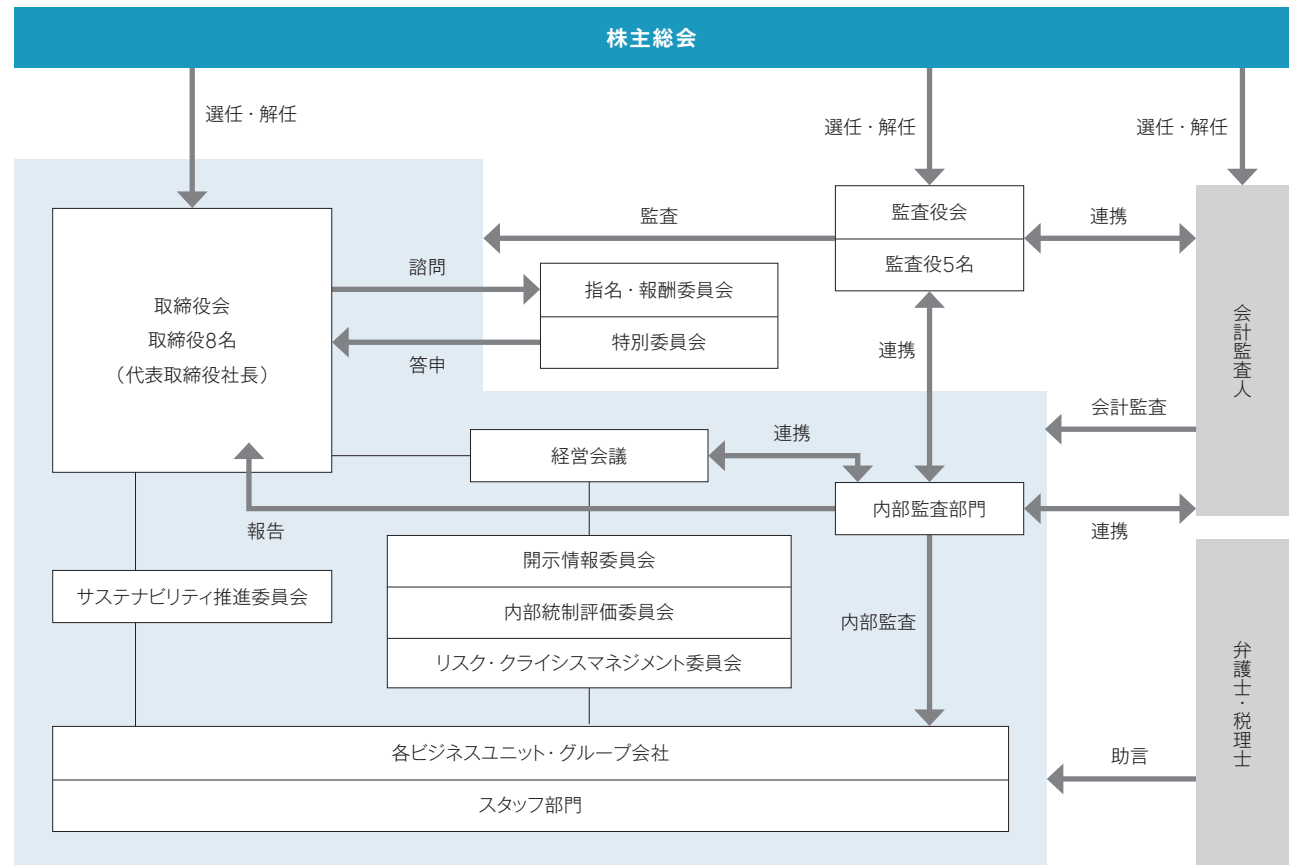
当社では、継続的に企業価値を向上させていくために、経営における透明性の向上と経営目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けてさまざまな取り組みを実施しています。

組織形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	有

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

2011年	執行役員制度の導入
2014年	社外取締役1名を選任
2016年	社外取締役を2名に増員 独立社外役員の独立性判断基準を制定 コーポレートガバナンス・コードへの対応
2018年	指名・報酬委員会を設置
2021年	コーポレートガバナンス・コード改訂への対応
2022年	社外取締役を3名に増員
2023年	女性の社外取締役1名を選任
2024年	特別委員会を設置 指名・報酬委員会を社外取締役過半数で構成
2025年	社外取締役を4名に増員 女性の社外取締役を2名に増員

コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年3月31日時点)



ガバナンス

主な会議体について



<p>取締役会 総員：8名 任期：1年</p>	<p>社外取締役比率 50% 2025年開催数 13回</p>	<p>全社的な事業戦略および執行を統括する代表取締役と、各事業領域または各本社機能を統括する業務執行取締役を中心としつつ、経営の健全性を担保するため、独立社外取締役を複数名加えた体制とします。取締役会は、法令に従い、重要な意思決定と執行状況の監督を行います。それ以外の意思決定については、代表取締役がこれを行うほか、代表取締役の指揮・監督のもと、取締役会決議により選任される執行役員が各事業領域または各本社機能の責任者としてそれぞれ意思決定と執行を担います。</p> <p>2025年度の実績として、当社グループの持続的成長に向けた投資（M&A、基幹システム刷新等）、サステナビリティ経営、政策保有株式の保有合理性および自己株式の取得等について審議を行いました。</p>
<p>監査役会 総員：5名 任期：4年</p>	<p>社外監査役比率 60% 2025年開催数 16回</p>	<p>取締役会から独立した独任制の執行監査機関として、当社の事業または企業経営に精通した者や会計等の専門分野に精通した者を監査役にするとともに、社外監査役のうち2名以上は、取締役会が別途定める独立性判断基準を満たした者として、これら監査役から構成される監査役会は、当社の会計監査人および内部監査部門と連携して職務の執行状況や会社財産の状況等を監査し、経営の健全性を確保します。</p>
<p>指名・報酬委員会 総員：5名</p>	<p>社外取締役比率 60% 2025年開催数 16回</p>	<p>代表取締役社長、取締役1名および独立社外取締役3名の計5名から成る任意の「指名・報酬委員会」を設けております。当該委員会は、取締役、監査役および上席執行役員の候補者の選任や、取締役および上席執行役員以上の執行役員の報酬制度の妥当性について審議し、取締役会に答申します。</p> <p>2025年度の実績として、株式報酬制度一部改定の妥当性に関する審議、監査役および上席執行役員の新任候補者選定の公正性に関する審議を行いました。</p>
<p>特別委員会 総員：4名</p>	<p>社外取締役比率 100% 2025年開催数 16回</p>	<p>独立社外取締役4名からなる任意の「特別委員会」を設置しております。当該委員会は、支配株主との重要な取引のうち、少数株主の利益保護の観点から審議・検討が必要と判断される取引等について、取締役会または取締役会議長の諮問に基づき審議し、取締役会に答申します。</p> <p>2025年度の実績として、財務戦略に関する審議および親会社からの仕入に関する確認を行いました。</p>
<p>取締役、監査役、執行役員全員参加の執行役員会を開催</p> <p>取締役、監査役、執行役員全員が参加し、キヤノンMJグループの中長期的な変革課題、または喫緊の重要経営テーマについて集中討議する場として、年に2回開催しています。会議は1.5日の合宿形式で開催し、役員間のコミュニケーションの醸成を図るとともに、その時のテーマに合わせた外部有識者を招いた講演を行うこともあります。2025年は、2026-2030 長期経営構想・2026-2028 中期経営計画等について、活発な議論を行いました。</p>		
<p>社外取締役 2025年の活動状況</p> <p>〈会議体〉 取締役会（年13回）、経営会議（年10回）、執行役員会（年2回）、幹部会（年4回） 〈その他イベント〉 株主総会、入社式、写真甲子園、CP+ 等 ※ 上記の他に、投資家との対話を通じて得た知見や評価のフィードバックを随時行っています。</p>		

ガバナンス

取締役の状況とスキル・マトリックス

		在任期間	2025年 取締役会出席状況	企業経営	営業・ マーケティング	財務・会計	人事	法務・リスク マネジメント	ITソリューション・ DX
足立 正親	代表取締役社長 社長執行役員	11年	92% (12 / 13回) ★	●	●			●	●
溝口 稔	取締役 専務執行役員	5年	100% (13 / 13回)	●			●	●	
蛭川 初巳	取締役 専務執行役員	6年	100% (13 / 13回)	●	●			●	
大里 剛	取締役 常務執行役員	4年	100% (13 / 13回)	●		●		●	
大澤 善雄	社外 独立 取締役	8年	100% (13 / 13回)	●	●				●
長谷部 敏治	社外 独立 取締役	4年	100% (13 / 13回)	●	●				●
河本 宏子	社外 独立 取締役	3年	100% (13 / 13回)	●	●		●		
宮原 さつき	社外 独立 取締役	1年	100% (10 / 10回)			●	●		

★ 議長 ※ 宮原さつき氏の取締役会出席状況は、2025年3月27日開催の第57回定時株主総会において取締役に選任された後に開催された取締役会のみを対象としております。

スキル・マトリックスの項目選定理由

項目	項目選定理由
企業経営	持続的な成長を通じて企業価値の向上を実現するとともに、サステナブルな社会づくりへの貢献に寄与するためには、サステナビリティ推進に関するスキル・知見、および企業経営ならびに長期経営構想・中期経営計画の策定・遂行に関する経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
営業・マーケティング	急速に変化する社会の中、お客さまのニーズに迅速に対応し、付加価値の高い製品・ソリューションを提供していくことが、社会・お客さまの課題解決と、価値創造につながる。その実現のためには、営業戦略策定やマーケットトレンド把握に関する経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
財務・会計	資金の効率的な運用を通じて企業価値の向上を実現するためには、正確な財務報告や強固な財務基盤の構築を実現し、さらなる成長に向けた投資と株主還元をバランス良く判断できる経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
人事	企業価値の向上を実現するためには、従業員のスキルおよびエンゲージメント向上による人的資本の最大化が重要である。その実現のためには、人材育成の経験・知見に加え、多様な人材のマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
法務・リスクマネジメント	事業の安定的な運営を通じて企業価値の向上を実現するためには、関連法規に関する深い知識や、適切なガバナンス体制の構築を実現できる経験・知見に加え、リスクマネジメント能力を持つ取締役会メンバーが必要であるため。
ITソリューション・DX	「人と技術の力で明日を切り拓く事業創造企業グループ」の実現のために、ITソリューション・デジタル技術分野での経験・知見を持つ取締役会メンバーが必要であるため。

ガバナンス

社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名です。当社は、コーポレートガバナンス・コードおよび独立性基準を踏まえ、独立社外取締役および独立社外監査役の独立性を担保するための基準を明らかにすることを目的として、全監査役の同意のもと、当社取締役会の承認により「独立社外役員の独立性判断基準」を制定しております。

なお、当社の独立社外取締役および独立社外監査役は、当該「独立性判断基準」を満たしており、取締役会の透明性とアカウンタビリティの維持向上に貢献する役割を担っています。

社外取締役および社外監査役の職務を補助する専任の組織・使用人は置いておりません。なお、社外取締役に対しては業務執行取締役等から取締役会議案等について必要に応じて事前説明を行っております。また、社外監査役に対しても社内監査役または業務執行取締役等から取締役会議案等について必要に応じて事前説明を行っております。さらに、社外監査役は、監査役会または随時開催される監査役連絡会等に参加し、重要事項およびそれぞれの監査内容に関する情報を監査役間で共有しております。

経営陣幹部の選任、取締役・監査役の指名手続

取締役・監査役の候補者の指名および上席執行役員の選任（代表取締役社長の後継者およびその候補者を含む）については、所定の要件を満たすと認められる者の中から代表取締役社長が候補を推薦し、その推薦の公正・妥当性を「指名・報酬委員会」にて確認の上、取締役会に議案として提出、審議しております。

また、監査役候補者については、取締役会の審議に先立ち、監査役会において審議し、その同意を得るものとしております。

経営陣幹部の解任手続

代表取締役、業務執行取締役および上席執行役員以上の執行役員（以下「経営陣幹部」）につき違法、不正または背信行為が認められる場合、その役割を果たしていないと認められる場合、その他経営陣幹部の任に相応しくないと認められる場合には、取締役・監査役は、いつでも「指名・報酬委員会」に対して当該経営陣幹部の解任の可否を討議するよう求めることができます。

「指名・報酬委員会」での討議の結果は、その内容いかんにかかわらず取締役会に答申され、取締役会において解任の可否が審議されます。審議の対象となる当該経営陣幹部は、審議に加わることはできません。

経営陣幹部・取締役の報酬

報酬の決定方針、報酬決定プロセス

「指名・報酬委員会」は、取締役、上席執行役員以上の執行役員について、基本報酬・賞与の算定基準、株式報酬型ストックオプションの付与基準を含む報酬制度の妥当性を検証した上で、取締役会に対し、当該制度が妥当である旨の答申を行っております。取締役の個別の報酬額は、取締役会決議により定める算定の基本的な考え方につき「指名・報酬委員会」の検証を経た報酬制度に基づき、決定されます。なお、取締役の「基本報酬」および「株式報酬型ストックオプション」の総額は、株主総会により承認された報酬総

額（上限）の枠内となります。取締役の「賞与」につきましては、定時株主総会において賞与支給議案が承認された時に、支給が確定いたします。

指名・報酬委員会の構成員

足立 正親（議長、代表取締役社長 社長執行役員）
溝口 稔（取締役 専務執行役員） 大澤 善雄（社外取締役）
長谷部 敏治（社外取締役） 河本 宏子（社外取締役）

報酬の構成

代表取締役・取締役の報酬は、その役割に応じた職務執行の対価として毎月固定額を支給する「基本報酬」と、各事業年度の業績に連動した「賞与」、ならびに中長期的な業績向上および企業価値向上に向けたインセンティブとしての「株式報酬型ストックオプション」によって構成されます。上席執行役員以上の執行役員の報酬につきましても、これに準じています。

なお、社外取締役については、毎月固定額を支給する「基本報酬」のみとします。

基本報酬、賞与、株式報酬型ストックオプションの構成割合については、中長期的視点で経営に取り組むことが重要との考えから、基本報酬の水準と安定性を重視することを基本としつつ、単年度業績の向上を目的とし、取締役の基本報酬に対する賞与および株式報酬型ストックオプションの構成比は、それぞれ最大3割程度および最大2割程度とします。

役員の報酬等の総額（百万円）

取締役（社外取締役を除く）	278（4名）
監査役（社外監査役を除く）	49（2名）
社外役員	95（7名）

ガバナンス

取締役会の実効性についての分析・評価

当社は、取締役会の実効性評価を毎年実施しており、取締役会における意思決定とモニタリングが正しく機能していることを確認しております。

2025年度は、取締役および監査役に対するアンケートを実施し、取締役会の実効性について分析・評価を行いました。

評価項目は、①取締役会の審議事項、②取締役会の構成、③後継者計画、④議論の充実度や過程です。

アンケートを実施した結果、取締役会の実効性はおおむね確保されていることが確認されました。

今後は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、アンケートで得られた取締役および監査役の意見を取締役会の運営に生かし、環境変化を踏まえた取締役会の構成の検討、取締役会の審議事項の最適化、重要案件の審議と進捗管理の充実、経営層の育成・選定等に関する議論をさらに深めることにより、より実効性の確保・向上に努めてまいります。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社では、取締役および監査役に対し、就任時、その役割、職責についての理解の徹底および職務を適切に果たすために必要または有用な知識の確保を目的として、研修を実施しております。また、就任後も、会社の費用負担にて社内外の研修を受講できる仕組みとしております。さらに、社外取締役および社外監査役については、当社の事業に精通していただくため、事業報告会等諸会議に参加する機会を設けております。

支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護について

当社の支配株主は、親会社であるキヤノン株式会社がこれにあたります。支配株主との取引については、重要な基本契約は、取締役会の決議を経て締結しております。支配株主との取引のみならず、全ての取引について、当社の独立性と利益が損なわれることのないように適切・公正に行うことにより、全ての株主の利益を保護しております。また、少数株主の利益保護の観点から支配株主と少数株主との利益が相反するリスクについて審議・検討が必要と判断した取引については、独立社外取締役により構成される「特別委員会」にて審議し、取締役会に対して答申を行います。取引の条件の決定等が支配株主との間で恣意的に行われることはありません。

特別委員会の構成員

大澤 善雄（議長、社外取締役）	長谷部 敏治（社外取締役）
河本 宏子（社外取締役）	宮原 さつき（社外取締役）

親会社との関係性

(1) 親会社におけるグループ経営に関する考え方

当社の親会社であるキヤノン株式会社は、当社を含むキヤノングループ各社がキヤノンの企業理念である『共生』に根ざした企業活動を通じて社会的責任を全うし、共生の実現に向けて努力し続けることこそが、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながると考えております。また、キヤノン株式会社は、キヤノングループとしての中長期経営計画である「グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

(2026年～2030年)」を、キヤノングループ全体最適の観点のもと、「フェーズVII」の目標を効率的かつ確実に達成できるよう、上場子会社である当社と相互に経営戦略を共有しております。その上で、上場子会社である当社が安定的に収益を計上し連結業績の最大化を目指すことで、キヤノングループ全体の企業価値向上を図る、との方針を掲げております。

リスク管理の観点では、コンプライアンス・内部統制・経済安全保障などのリスクマネジメントや脱炭素・温暖化抑制対策、人権尊重の取り組みなどのサステナビリティ活動を、キヤノングループ一丸となって行うべく、当社を含むキヤノングループ全体で方針・情報の共有やシステム整備を進めております。

上場子会社については、キヤノン株式会社および当該上場子会社の少数株主の利益の尊重の観点から、当該上場子会社が高い独立性を維持しながら機動的な経営を行う体制を継続することも、キヤノングループとしての重要な経営方針としております。この考えからキヤノン株式会社は、当社の個別案件に関わる意思決定プロセスには関与しておりません。

(2) 親会社における上場子会社を有する意義に関する考え方

当社は、キヤノン製品の販売・サービスに加え、独自事業としてお客さまからのご要望に応じ、他社製品の販売やサービス、ITソリューションの提供を行っております。これらの独自事業を展開するにあたり、親会社から独立した上場会社としての迅速な意思決定や機動的な資金調達手段などを保持することで、非キヤノンビジネスの伸張が図られ、また上場会社としての信用力による取引先の拡大、優秀な人材の確保や従業員の高いモチベーションの維持などが可能になっております。このような理由から、キヤノン株式会社は

サステナビリティ

ガバナンス

キャンノングループの価値最大化に資すると総合的に判断し、当社の上場を維持しております。

(3) 親会社の当社の経営への関与

当社は親会社から独立して経営しております。また、親会社役員による当社役員の兼務はなく、親会社出身の当社取締役はおりません。当社は、構成員の過半数を独立社外役員とする指名・報酬委員会を設置し、ガバナンスの向上を図っており、取締役等の選解任や報酬決定プロセスにおいて、当該委員会の判断を十分に尊重しております。

また、当社・親会社間の取引においては、取引の適正性の確保の観点からアームズ・レングス・ルールを適用するなど、当社・親会社双方の少数株主の利益を不当に害さぬよう努めております。当社は、支配株主と少数株主との利益が相反するリスクについて審議・検討を行う特別委員会を置き、当該リスクの軽減に努めております。

政策保有株式

当社グループは、当社の経営戦略や業務提携、取引の維持・強化、協働ビジネスの展開や新たなシナジーの創出等を勘案し、企業価値の向上と中長期的な発展に資する場合に限り、政策的に株式を保有します。

当社は、個別の保有株式について、投資企業との取引金額が資本コストに見合うかという定量評価に加え、保有の意義等の定性評価の内容を総合的に勘案し、取締役会にて毎年定期的に保有の合理性を検証しております。

検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式については、売却により縮減を図ります。

2021年12月末時点の保有株式は59銘柄でしたが、

2025年12月末時点では34銘柄に減少しています。

なお、当社は、政策保有株主から当社株式の売却の申出があった場合、当該会社との取引の縮減を示唆すること等により、その売却を妨げる行為は行わないこととしております。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会、長期・中期経営計画説明会、決算説明会、主要機関投資家との面談等により、株主との間で建設的な対話を行います。

内部監査

グループ総合監査室は、代表取締役社長直轄の独立した専任組織として設置されております。同室には、内部監査やIT分野の専門知識・資格を有する人材が多数在籍しており、事業環境やリスクの重要度を踏まえ、重点分野を中心に内部監査を行い、改善状況を継続的に確認しております。監査の計画および結果は、代表取締役社長ならびに取締役・監査役へ定期的に報告され、経営の監督機能と連携しております。さらに、社外の専門機関による確認を受け、国際的な基準に沿った内部監査を実施し、監査品質の維持・向上に取り組んでおります。また、主要なグループ会社の監査部門とも同一方針のもと連携し、グループ全体で約60名の監査体制を構築しております。

内部統制

当社は、会社法に基づき、業務の適正を確保するための体制

(内部統制システム)の基本方針を取締役会で決議をしており、かかる方針のもと、内部統制システムの整備を推進しています。

キャンノンMJグループ全体の内部統制システムの構築を目的として、「内部統制評価委員会」を設置しており、当社各部門および主要関係会社に責任者を置いています。

金融商品取引法の内部統制報告制度が上場企業に適用されたため、2009年12月期より、財務報告に係る内部統制の有効性を評価した内部統制報告書を提出しております。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方 および整備状況

1. 基本方針

当社は、当社および当社グループ各社が市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して毅然とした態度を貫き、反社会的勢力との関係を遮断することを基本方針としております。

2. 整備状況

- 反社会的勢力との関係遮断のための行動指針を定めているほか、当社就業規則においても、同趣旨の規定を定め、従業員に対してその徹底を図っております。
- 本社総務部門を反社会的勢力対応の当社グループ統括部署とし、各総務担当部署との間で、反社会的勢力およびその対応に関する情報を共有し、反社会的勢力との取引等の未然防止に努めております。
- 警察および弁護士等の外部機関との連携体制を構築しております。
- 賛助金の支払等については、法律上、企業倫理上の観点から問題のないことをチェックするため、事前にこれを審査しております。

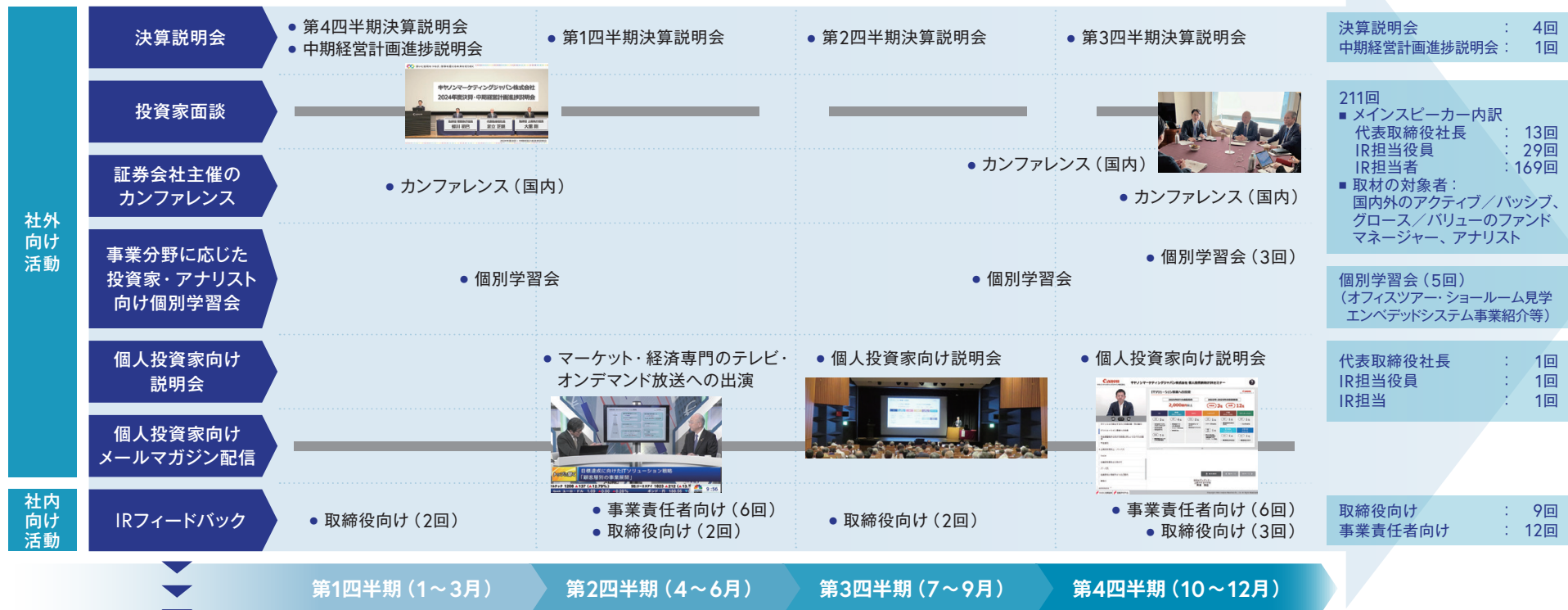
ガバナンス

IRコミュニケーション

当社は、資本市場に参加している皆さまと長期にわたる信頼関係を構築し、適正な評価を獲得することを目的とし、財務情報だけでなく非財務情報についても、適時・適切・公平に開示するとともに、対話の充実を図っています。また、対話を通じて得た知見や評価は、取締役

会や経営会議等において共有するとともに、会社経営に反映させることで、中長期にわたる企業価値の向上に努めています。当社では、このようなIR情報開示の考え方を「IRポリシー」として制定し、投資家向け情報サイトに公開しています。

主なIR活動実績 (2025年)



経営層および事業責任者に対して、市場から見た当社の評価、投資家との対話内容、ESGやファイナンスの昨今の潮流等のIR関連情報を共有する「IRフィードバック」を定期的を実施しています。双方向の意見交換を重視し、各事業責任者に対して個別で実施しています。対外的な視点から見た当社グループについて取締役および事業責任者の理解を深め、経営や事業運営、IR活動等へと生かしています。

■ 開示事例の参考企業として掲載
 東京証券取引所による「親子上場等に関する事例集」(2025年12月26日)に掲載
 【参照】<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20251226-03.html>

ガバナンス

リスク・クライシスマネジメント

基本的な考え方・体制

基本的な考え方

当社グループでは企業活動における危機管理を、「リスクマネジメント＝予防的措置」「クライシスマネジメント＝発生時対応」として整理しています。

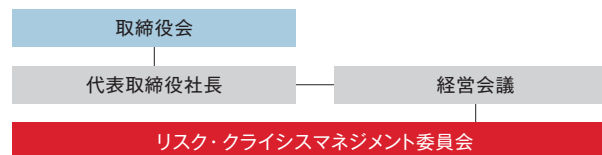
両者はいずれも危機管理の一環ですが目的と対応フェーズが異なるため、それぞれに応じた体制のもと施策を構築し、企業活動の安定と継続性を確保するための取り組みを推進しています。

体制

自然災害、企業倫理・コンプライアンス違反、情報セキュリティ事故等の企業を取り巻くリスクに対する予防や危機対応等に関する諸活動を推進するため、2021年に「リスク・クライシスマネジメント委員会」を設置しました。それまで、各リスクに対しそれぞれの管理体制のもとで行っていた諸活動を同委員会傘下の活動として整備・確立するとともに、統合リスクマネジメントを推進し、当社グループの企業価値向上およびステークホルダーの損失の最小化を図っています。

リスク・クライシスマネジメント委員会の活動分野

1. リスクマネジメント体制の整備・確立
2. クライシスマネジメント体制の整備・確立 (BCPを含む)
3. 企業倫理・コンプライアンスの啓発・周知
4. 情報セキュリティ
5. 内部通報対応



委員：上席執行役員以上、グループコミュニケーション担当役員、企画本部長、ブランドコミュニケーション本部長、総務・人事本部長、法務・知的財産本部長

取り組み

リスクマネジメントおよびコンプライアンスの取り組み

リスクマネジメントについては、その時々々の環境変化を踏まえて年度ごとに「重点対応リスク」（法令違反リスク、情報セキュリティリスク等）を設定し、リスクの発生予防策を策定・実行しております。

また、コンプライアンスについては、毎年コンプライアンス・ミーティングを全課で実施し、組織内のコミュニケーションの活性化や組織風土の改善等につながるテーマを議論することとし、時代が変わっても大切にすべき判断軸となる「三自の精神」や「インテグリティ」（正直・誠実・真摯）を再確認し、これら判断軸に基づく思考・行動様式の浸透・定着を図っております。

これら全社施策に加えて、日々の契約審査・法律相談等においても、リスクを見極めながらその発生を抑止する等して、実質的なリスクマネジメント・コンプライアンス体制の構築に努めております。

クライシスマネジメントおよび事業継続計画 (BCP) の取り組み

クライシスマネジメントの取り組みとして、事業継続計画

(BCP) を策定し、関係部署と連携しながら、PDCAサイクルに基づき、対策の策定・見直しを毎年実施しています。これらのBCPに関する活動は、経営層の関与のもと、全社的なガバナンス体制のもとで運用しています。

また、大規模災害発生時における組織としての対応力を高めるため、定期的な訓練の実施に加え、各種災害に特化した教育コンテンツの発信や、災害対応ポケットマニュアルの配布などを通じて、社員の意識、行動を支える仕組みを整備しています。

サイバーセキュリティ対策

グループ内インフラおよびお客さまに提供する製品・サービスに対するサイバーセキュリティのリスク・被害を極小化することを目的として、「Canon Marketing Japan Group CSIRT (以下Canon MJ-CSIRT)」を設立し、推進しています。Canon MJ-CSIRTはキャノンMJのIT部門、情報セキュリティ部門および製品・サービスの品質部門の3部門のメンバーから構成された組織です。Canon MJ-CSIRTがグループの中心となり、サイバー攻撃に対する予防・監視活動、発生時の対応を行っています。また、サイバー攻撃訓練を定期的にも実施しています。

リスク・クライシスマネジメントに関する社員教育

リスク・クライシスマネジメント教育の一環として、グループ全社員を対象に、リスク・クライシスマネジメント全般、コンプライアンス、BCP、情報セキュリティ、品質に関して、適切な判断と行動が行えるよう、実践的な内容に基づいたeラーニングを実施しています。

取締役および監査役紹介 (2026年4月1日時点)



1 代表取締役社長 あだち まさちか **足立 正親**

- 1982年 4月 当社入社
- 2013年 3月 当社上席執行役員
- 2015年 3月 当社取締役常務執行役員
- 2015年 4月 当社ビジネスソリューションカンパニープレジデント
- 2018年 1月 当社エンタープライズビジネスユニット長
- 2019年 4月 当社取締役専務執行役員
- 2021年 3月 当社代表取締役社長社長執行役員 (現在)

2 取締役 みぞぐち みのる **溝口 稔**

- 1984年 4月 当社入社
- 2015年 4月 当社総務・人事本部長
- 2018年 3月 当社上席執行役員
- 2019年 4月 当社グループ総務・人事担当 (現在)
- 2020年 1月 当社グループロジスティクス担当 (現在)
- 2021年 3月 当社取締役 (現在)
- 2022年 3月 当社常務執行役員、当社グループ法務・知的財産担当 (現在)
- 2024年 3月 当社専務執行役員 (現在)

3 取締役 ひるかわ はつみ **蛭川 初巳**

- 1987年 4月 当社入社
- 2015年 1月 当社ビジネスソリューションカンパニーエリア販売事業部
エリア事業推進本部長
- 2016年 7月 当社総合企画本部長
- 2019年 4月 当社上席執行役員
- 2020年 1月 当社グループ企画担当 (現在)
当社グループサービス&サポート担当
- 2020年 3月 当社取締役 (現在)
当社グループコミュニケーション担当
- 2022年 1月 当社マーケティング統括部門長 (現在)
- 2024年 3月 当社常務執行役員
- 2026年 3月 当社専務執行役員 (現在)

4 取締役 おおさと つよし **大里 剛**

- 1988年 4月 当社入社
- 2014年 4月 キヤノンITソリューションズ (株) 管理本部長
- 2018年 7月 当社調達本部長
- 2021年 3月 当社上席執行役員
当社経理本部長 (現在)
当社グループ経理担当 (現在)
当社グループ監査担当 (現在)
- 2022年 3月 当社取締役 (現在)
当社グループ調達担当
- 2026年 3月 当社常務執行役員 (現在)

取締役および監査役紹介 (2026年4月1日時点)

5 取締役 ^{おおさわ よしお} **大澤 善雄** 社外 独立

1975年 4月 住友商事(株)入社
 2003年 6月 住商情報システム(株)(現 SCSK(株))取締役兼務
 2005年 4月 住友商事(株)執行役員
 2008年 4月 同社常務執行役員
 2008年 6月 同社代表取締役常務執行役員
 2011年 4月 同社代表取締役専務執行役員
 2013年 4月 同社代表取締役社長付 SCSK(株)顧問
 2013年 6月 SCSK(株)代表取締役社長兼COO
 2016年 4月 同社取締役会長
 2018年 3月 当社社外取締役(現在)
 2019年 6月 シチズン時計(株)社外取締役(現在)
 2024年 6月 (株)富士通ゼネラル社外取締役

6 取締役 ^{はせべ としはる} **長谷部 敏治** 社外 独立

1979年 4月 日本電信電話公社入社
 2009年 6月 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)取締役
 2012年 6月 同社常務取締役
 2014年 6月 (株)エヌ・ティ・ティ・アド代表取締役社長
 エヌ・ティ・ティ出版(株)代表取締役社長
 2015年 6月 日本コンピュータ・アーツ(株)代表取締役社長
 2020年 4月 (株)DX Catalyst 代表取締役社長
 2022年 3月 当社社外取締役(現在)

7 取締役 ^{かわもと ひろこ} **河本 宏子** 社外 独立

1979年 7月 全日本空輸(株)入社
 2013年 4月 同社取締役執行役員オペレーション部門副統括、客室センター長
 2014年 4月 同社常務取締役執行役員女性活躍推進担当、オペレーション部門副統括、客室センター長
 2016年 4月 同社取締役専務執行役員 グループ女性活躍推進担当、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
 2016年 6月 三井住友信託銀行(株)社外取締役
 2017年 4月 (株)ANA総合研究所 代表取締役副社長
 2017年 6月 (株)ルネサンス社外取締役
 2017年 6月 三井住友トラスト・ホールディングス(株)(現 三井住友トラストグループ(株))社外取締役(現在)
 2020年 4月 (株)ANA総合研究所取締役会長
 2020年 6月 東日本旅客鉄道(株)社外取締役(現在)
 2021年 4月 (株)ANA総合研究所顧問
 2023年 3月 当社社外取締役(現在)

8 取締役 ^{みやはら さつき} **宮原 さつき** 社外 独立

1990年 10月 監査法人朝日新和会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入所
 1994年 3月 公認会計士登録
 2006年 5月 あずさ監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)パートナー
 2016年 3月 KPMGジャパン ダイバーシティ推進リーダー
 2019年 7月 日本公認会計士協会常務理事
 2019年 8月 アジア太平洋会計士連盟ボード・メンバー
 2024年 8月 宮原さつき公認会計士事務所所長(現在)
 2024年 11月 ブックオフグループホールディングス(株)社外取締役(監査等委員)(現在)
 2025年 3月 当社社外取締役(現在)

9 常勤監査役 ^{はしもと よしひろ} **橋本 圭弘**

1987年 4月 当社入社
 2013年 7月 当社イメージングシステムカンパニーイメージングシステム事業統括本部イメージングプロダクトサポート本部長
 2020年 7月 当社コンシューマビジネスユニットカメラ統括本部長
 2021年 4月 当社執行役員
 2023年 3月 当社グループコンタクトセンター担当
 当社コンタクトセンター統括本部長
 キヤノンカスタマーサポート(株)代表取締役社長
 2024年 3月 当社常勤監査役(現在)

10 常勤監査役 ^{ばんのう まさひこ} **伴能 正彦**

1993年 4月 当社入社
 2016年 1月 当社経理本部経理部長
 2023年 1月 キヤノンシステムアンドサポート(株)管理本部長
 2024年 1月 同社企画本部担当本部長
 2026年 1月 当社経理本部上席
 2026年 3月 当社常勤監査役(現在)

11 常勤監査役 ^{すずき せいじゅん} **鈴木 清純** 社外

1988年 4月 キヤノン(株)入社
 2014年 7月 同社法務統括センター内部統制管理部長
 2017年 4月 キヤノン(中国)有限公司 内部監査担当上級部長
 2020年 1月 同社内部監査/法務担当副社長
 2024年 3月 当社常勤監査役(現在)

12 常勤監査役 ^{あらい えいいち} **荒井 英一** 社外 独立

1989年 4月 安田火災海上保険(株)(現 損害保険ジャパン(株))入社
 2013年 4月 (株)ジャパン保険サービス(現 損保ジャパンパートナーズ(株))常務執行役員関東本部長兼信越本部長兼北陸本部長
 2014年 4月 同社取締役常務執行役員UD推進本部長
 2016年 4月 損害保険ジャパン日本興亜(株)(現 損害保険ジャパン(株))大阪北支店長
 2018年 4月 同社執行役員東北本部長
 2020年 4月 同社常務執行役員関東本部長兼甲信越本部長兼北陸本部長
 2025年 4月 同社専務執行役員(関西・北陸エリア本部長)
 2026年 3月 当社常勤監査役(現在)

13 監査役 ^{しむら さやか} **志村 さやか** 社外 独立

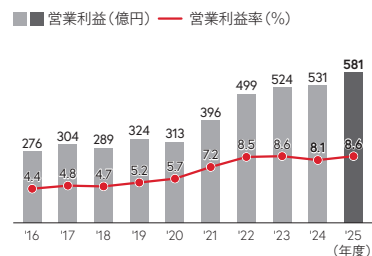
1985年 10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
 1989年 4月 公認会計士登録(現在)
 2000年 5月 EY新日本有限責任監査法人パートナー
 2006年 5月 同監査法人シニアパートナー
 2011年 8月 同監査法人評議員
 2016年 7月 日本公認会計士協会常務理事
 2024年 7月 志村公認会計士事務所所長(現在)
 2026年 3月 当社監査役(現在)

10年間要約財務情報

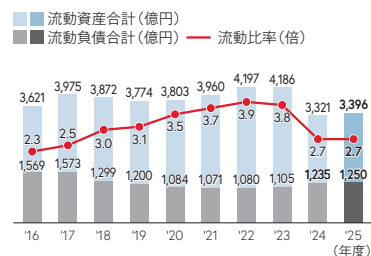
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
会計年度： (単位：百万円)										
売上高	629,313	632,189	621,591	621,134	545,060	552,085	588,132	609,473	653,919	679,799
営業利益	27,676	30,406	28,941	32,439	31,317	39,699	49,947	52,495	53,123	58,188
税金等調整前当期純利益	28,903	30,918	30,708	33,302	33,463	43,094	51,523	53,057	57,148	60,630
親会社株主に帰属する当期純利益	18,161	20,679	20,826	22,250	21,997	29,420	35,552	36,493	39,315	41,458
会計年度末： (単位：百万円)										
純資産	280,919	297,522	303,570	325,092	346,114	374,676	400,372	435,509	383,701	413,814
総資産	497,727	510,832	498,790	503,698	506,604	526,418	543,740	557,366	524,591	564,426
キャッシュ・フロー： (単位：百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,306	28,885	16,990	22,052	38,490	32,756	37,725	28,182	47,667	45,912
投資活動によるキャッシュ・フロー	△19,460	7,963	△10,526	△94,584	△26,174	△15,894	△10,107	△10,011	75,735	31,055
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,086	△7,145	△7,838	△8,557	△6,587	△9,160	△11,259	△13,260	△102,675	△27,657
現金及び現金同等物の期末残高	107,285	136,979	135,571	54,493	60,131	68,028	84,632	89,690	110,726	160,073
1株当たり情報： (単位：円)										
純資産	2,162.96	2,290.70	2,336.97	2,502.39	2,664.20	2,883.74	3,081.07	3,352.30	3,514.60	3,850.13
当期純利益 ^{*1}	140.06	159.48	160.61	171.60	169.65	226.88	274.16	281.41	319.79	381.46
配当金 ^{*2}	50.00	60.00	60.00	60.00	60.00	75.00	90.00	120.00	140.00	170.00

記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。 ※1 1株当たり当期純利益の算出に際し、各会計年度の期中平均株式数を使用しています。 ※2 1株当たり配当金は、会計年度終了後に支払われる配当金も含めた、各年度に係る配当金です。

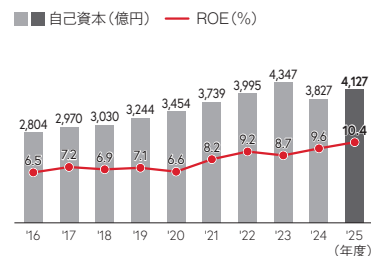
営業利益および営業利益率



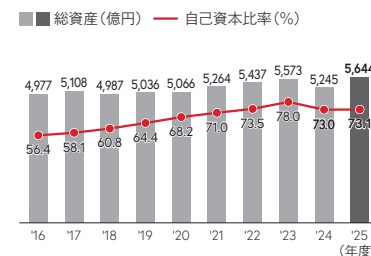
運転資本



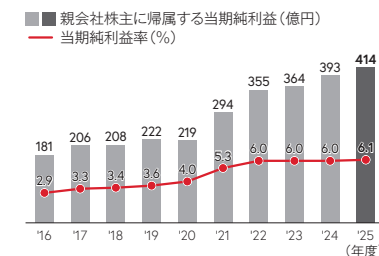
自己資本および ROE



総資産および自己資本比率



**親会社株主に帰属する当期純利益
および当期純利益率**



本ページのグラフの記載金額は、億円未満を切り捨てて表示しています。

ESGデータ (2025年12月31日時点)

環境 ^{*1} (グループ)	2021	2022	2023	2024	2025	
GHG排出量 (スコープ1、スコープ2) (単位: t-CO ₂)						
スコープ1 ^{*2}	5,800	6,017	5,665	5,451	4,842	
スコープ2 ^{*3} 【マーケット基準】	51,952	24,502	11,915	20,588	18,779	
スコープ2 ^{*3} 【ロケーション基準】	—	—	32,847	33,909	32,600	
GHG排出量 (スコープ3) (単位: t-CO ₂) ^{*4}						
Cat.1 購入した製品・サービス ^{*5}	632,093	539,325	501,574	508,715	564,697	
Cat.2 資本財 ^{*6}	38,966	27,314	17,799	15,833	18,975	
Cat.3 スコープ1、2に含まれない燃料/エネルギー活動 ^{*7}	11,349	7,110	7,509	7,551	7,487	
Cat.4 輸送、配送 (上流) ^{*8}	4,944	6,095	7,685	6,053	5,532	
Cat.5 事業から出る廃棄物 ^{*9}	975	1,613	1,631	2,603	1,401	
Cat.6 出張 ^{*10}	2,476	7,513	9,075	11,544	12,823	
Cat.7 雇用者の通勤 ^{*11}	8,712	7,132	6,284	7,178	7,521	
Cat.8 リース資産 (上流) ^{*12}	0	0	0	0	0	
Cat.9 輸送、配送 (下流) ^{*13}	1,450	3,338	2,814	2,300	2,512	
Cat.10 販売した製品の加工	0	0	0	0	0	
Cat.11 販売した製品の使用 ^{*14}	87,844	106,210	95,443	102,515	61,708	
Cat.12 販売した製品の廃棄 ^{*15}	21,059	22,605	22,424	26,136	27,124	
Cat.13 リース資産 (下流) ^{*16}	366	26,838	37,270	41,665	41,916	
Cat.14 フランチャイズ	0	0	0	0	0	
Cat.15 投資	0	0	0	0	0	
合計	810,234	755,093	709,509	732,093	751,698	
対象ビルの取水量・排水量 (単位: m ³) ^{*17}						
取水量	上水道	124,891	125,183	118,247	117,917	116,295
	再生水	9,596	10,543	11,704	13,281	14,953
	地下水	19,750	18,486	18,652	18,894	18,657
	合計	154,237	154,212	148,603	150,092	149,905
排水量	下水	75,480	77,364	79,015	80,524	84,971
	合計	75,480	77,364	79,015	80,524	84,971
廃棄物排出量 (単位: t)						
総排出量	14,075	14,879	16,375	15,849	15,226	

ESGデータ注記

- *1 対象範囲は、国内外連結子会社を含む17社を対象とする(キヤノンマーケティングジャパン/キヤノンITソリューションズ/クオリサイトテクノロジー/Canon Software America, Inc./Canon IT Solutions (Thailand) Co., Ltd./Material Automation (Thailand) Co., Ltd./キヤノンシステムアンドサポート/キヤノンプロダクションプリンティングシステムズ/キヤノンITSメディカル/キヤノンビズアテンダ/キヤノンビジネスサポート/キュービーファイブ/プリマジエスト/dcWORKS/リープ/キヤノンカスタマーサポート/キヤノンマーケティングジャパン未来投資事業有限責任組合)。2025年6月末まではTCS株式会社の実績を含む。
- *2 スコープ1: 直接排出(都市ガス、LPG、軽油、灯油、ガソリン、非エネルギー系温室効果ガスなど)。
- *3 スコープ2: 間接排出(電気・蒸気など)。
- *4 スコープ3: サプライチェーンでの排出。小数点以下を四捨五入して表示しているため、単純な合計値と「合計」の値が異なる場合がある。
- *5 主な製品のCFPデータ等に製品台数を乗じた値を基に、仕入高当たりの排出原単位に仕入高を乗じて算出。CFPデータがない製品について主要サプライヤーのGHGデータを基に算出。
- *6 グループ資本財取得価格に産業連関表原単位を乗じて算出。
- *7 グループの燃料・エネルギー使用量に、燃料調達時(資源採取、生産および輸送)の原単位を乗じて算出。
- *8 顧客への配送は燃費法で算出。倉庫間配送はトンキロ法で算出。
- *9 グループ廃棄物総量から、過去に「Cat.12 販売した製品の廃棄」に計上した使用済みキヤノン製品重量を除いた重量に、廃棄物種類・処理方法別排出原単位を乗じて算出。
- *10 出張にかかる交通手段別支給総額に交通手段別排出原単位を乗じて算出。
- *11 通勤にかかる交通手段別支給総額に交通手段別排出原単位を乗じて算出。マイカー通勤は、総走行距離を燃料使用量に換算後、燃料製造および燃焼原単位を乗じて算出。
- *12 賃借している建物・車両はいずれもスコープ1、スコープ2に含む。
- *13 地域ごとに平均輸送距離と流通製品重量を求め、輸送の原単位を乗じて算出。保管は年間平均在庫量からエネルギー原単位を乗じて算出。
- *14 主な製品の生涯電力量を求め、エネルギー原単位を乗じて算出。
- *15 主な製品のCFPデータ等に製品台数を乗じて算出。CFPデータがない製品は売上比率を乗じて算出。
- *16 賃貸した製品機種およびデータセンターのハウジングサービスのテナント事業者の年間電力量を求め、エネルギー原単位を乗じて算出。
- *17 対象ビルの取水量・排水量の集計範囲は、キヤノンマーケティングジャパン(本社、港南事業所、幕張事業所、青森事業所(2025年7月末まで)、熊本事業所)、キヤノンITソリューションズ(西東京事業所)、キヤノンカスタマーサポート(秋田事業所)。

ESGデータ (2025年12月31日時点)

社会 (グループ)	2021	2022	2023	2024	2025
従業員構成 (単位: 人)					
男性	13,007	12,682	12,666	13,015	12,831
女性	3,213	3,291	3,423	5,380	5,594
合計	16,220	15,973	16,089	18,395	18,425
女性従業員比率 (単位: %)	19.8	20.6	21.3	29.2	30.4
管理職構成 (単位: 人)					
男性	2,785	2,683	2,668	2,866	2,817
女性	108	117	156	199	219
合計	2,893	2,800	2,824	3,065	3,036
女性管理職比率 (単位: %)	3.7	4.2	5.5	6.5	7.2
有給休暇取得率 (単位: %)	63.6	73.5	66.9	68.7	77.4
育児・介護休業取得者 (単位: 人) *18					
育児休業合計	136 (43)	145 (62)	175 (89)	185 (98)	227 (122)
介護休業合計	3 (3)	5 (3)	1 (0)	6 (4)	11 (4)
育児休業取得率 (単位: %) *19	—	49.5 (28.7)	66.3 (46.4)	68.0 (52.4)	79.9 (67.0)
育児・介護休業取得者の復職率 (単位: %) *20					
育児	95.8 (100)	96.1 (100)	93.3 (97.4)	95.0 (100)	97.9 (100)
介護	100 (100)	100 (100)	100 (-)	100 (100)	88.9 (66.7)
定年退職者数/再雇用従事者数 (単位: 人)					
定年退職	469	478	475	517	594
再雇用	239	286	283	299	308
平均年齢 (単位: 歳)	45.5	45.7	45.8	45.8	45.6
平均勤続年数 (単位: 年)	19.5	20.0	19.6	19.0	18.7
障がい者雇用率 (単位: %) *21	2.35	2.39	2.35	2.46	2.43

ガバナンス (単体)	2021	2022	2023	2024	2025
取締役数 (単位: 人)					
社内男性	4	4	4	4	4
社内女性	0	0	0	0	0
社内合計	4	4	4	4	4
社外男性	2	3	2	2	2
社外女性	0	0	1	1	2
社外合計	2	3	3	3	4
総計	6	7	7	7	8
監査役数 (単位: 人)					
社内男性	2	2	2	2	2
社内女性	0	0	0	0	0
社内合計	2	2	2	2	2
社外男性	3	3	3	3	3
社外女性	0	0	0	0	0
社外合計	3	3	3	3	3
総計	5	5	5	5	5
役員の平均年齢 (単位: 歳) *22	62.6	63.3	63.7	64.3	64.8
取締役会・監査役会開催回数 (単位: 回)					
取締役会開催回数	16	13	13	14	13
監査役会開催回数	17	17	16	16	16
執行役員数 (単位: 人)	23	23	20	21	20

ESGデータ注記

*18 ()内は、男性の取得者数。海外現地法人を除く。

*19 ()内は、男性の取得率。海外現地法人を除く。

*20 ()内は、男性の復職率。

*21 2021-2022年は単体、2023-2025年はグループの各年12月1日時点。なお、本数値は当社グループ全体の状況把握を目的として算出したものであり、法定雇用率の充足状況を示すものではない。また、一部のグループ会社は法定雇用率の適用対象外。

*22 取締役および監査役の平均。各年12月31日時点。

会社概要

キヤノンマーケティングジャパングループ (2026年3月31日現在)

キヤノングループにおける位置付け

キヤノンマーケティングジャパン株式会社
日本において、キヤノン製品・サービスの提供を担当するとともに、独自にITソリューションを提供しています。



企業情報 (2025年12月31日現在)

商号	キヤノンマーケティングジャパン株式会社
設立	1968年2月1日
資本金	73,303百万円
本社	〒108-8011 東京都港区港南2-16-6 CANON STOWER
事業内容	キヤノン製品および関連ソリューションの国内マーケティング
従業員数	連結 18,425名 単体 4,563名
主な事業所	本社、港南事業所、幕張事業所 支店（札幌、仙台、名古屋、大阪、広島、福岡）
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 証券コード：8060

セグメント	会社名
エンタープライズ	キヤノンITソリューションズ株式会社、 クオリサイトテクノロジーズ株式会社、 Canon Software America, Inc.、 Canon IT Solutions (Thailand) Co., Ltd.、 Material Automation (Thailand) Co., Ltd.、 株式会社プリマジェスト、株式会社dcWORKS、 株式会社リープ
エリア	キヤノンシステムアンドサポート株式会社

※ 連結子会社は16社

セグメント	会社名
プロフェッショナル プロダクション プリンティング ヘルスケア	キヤノンプロダクションプリンティングシステムズ株式会社 キヤノンITSメディカル株式会社
BPO	キヤノンビズアテンダ株式会社、 キヤノンビジネスサポート株式会社、 株式会社キュービーファイブ
サービス&サポート	キヤノンカスタマーサポート株式会社
グループ本社	キヤノンマーケティングジャパン未来投資事業有限責任組合

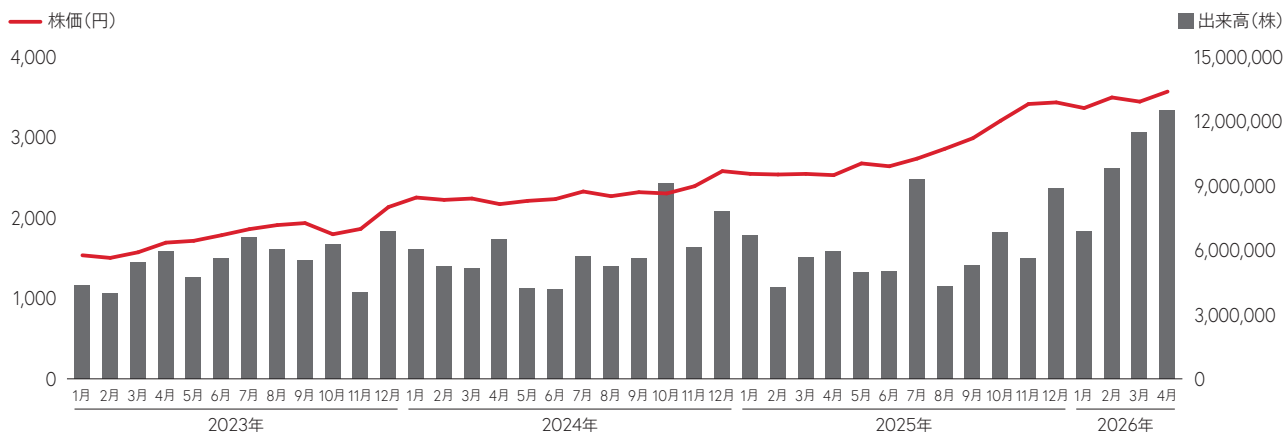
株式情報 / 外部からの評価

大株主 (2025年12月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
キャノン株式会社	55,708	52.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	7,243	6.8
キャノンマーケティングジャングループ 社員持株会	4,915	4.6
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,708	3.5
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	1,807	1.7
キャノンマーケティングジャパン取引先 持株会	1,236	1.2
CEPLUX- THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2	1,036	1.0
株式会社みずほ銀行	1,001	0.9
ザ バンク オブ ニューヨーク トリートイー ジャスデツク アカウント	866	0.8
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	673	0.6

※ 当社は、自己株式3,866,617株（発行済株式総数の3.5%）を所有しております。
 ※ 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数を控除して算出しております。

株価・出来高※

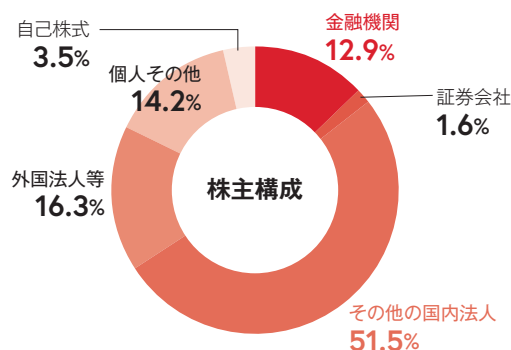


※ 2026年4月1日付で、普通株式1株につき2株の株式分割を行っております。上記は当該株式分割に伴う影響を加味し、遡及修正を行った場合の数値を記載しております。

株式の状況 (2025年12月31日現在)

発行可能株式総数	299,500,000株
発行済株式総数*	111,079,972株
株主数	11,831名

※ 2026年4月1日を効力発生日として株式分割し、222,159,944株となっております。



第三者評価 / 受賞歴 / 指数への組み入れ



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

2025



Sompo Sustainability Index

JPX-NIKKEI 400



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
AWARD 2024
ホワイト500



GOOD CAREER COMPANY
AWARD 2024
大賞



女性が活躍しています！



プラザがみんな
笑顔でサポートしています



SPORTS
YELL
COMPANY
2026

キヤノンマーケティングジャパン Webサイトのご案内

当社は、株主の皆さまとのコミュニケーションをより一層深めていくために、業績などの財務情報や経営計画、サステナビリティ関連情報をWebサイトに掲載しています。主な掲載項目は以下の通りです。

● 投資家向け情報サイト
<https://corporate.jp.canon/ir>



● サステナビリティサイト
<https://corporate.jp.canon/sustainability>



- 経営方針
- 財務データ
- IR資料
- 株式情報
- 個人投資家の皆さまへ



- 環境・社会・ガバナンスの取り組み
- サステナビリティ経営の考え方と体制
- 価値創造プロセス
- キヤノンMJグループのマテリアリティ

本書の写真撮影を担当いただいた 写真家 鶴川 真由子さまからのコメント

昨年に引き続き今年も撮影を担当させていただき、大変光栄に思います。私自身は、キヤノンのカメラやプリンターには公私共にお世話になっていますが、仕事や趣味などさまざまな立場で写真に関わる多くのカメラユーザーの皆さんにも、人生の大切な時間を切り取る際に、そばにある存在であってほしいと思います。

【撮影に使用した機材】

・EOS R5 Mark II ・RF50mm F1.4 L VCM ・RF85mm F1.4 L VCM

鶴川 真由子

株式会社松濤スタジオを退社後、アシスタントを経て独立。広告や雑誌などでポートレート撮影を中心に活動するかたわら作品制作を続けている。またアパレルメーカーとのコラボ展の企画など、写真を通じて幅広く表現活動を行っている。

HP : <https://www.m-ukawa.com/>



統合報告書2026 編集後記

統合報告書2026をお読みいただき、ありがとうございます。本統合報告書の作成にあたっては、株主・投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまと対話を重ね、いただいたご意見・ご感想を踏まえ、当社の事業や成長ストーリーについて、よりご理解いただけるよう内容の充実を図りました。

本報告書では、「共創により未来を拓き、さらなる飛躍へ 2030年への道筋を示す」をテーマに、2026-2030 長期経営構想で目指す姿に向けた実行戦略をさまざまな視点から紐解くことで、キヤノンMJグループが中長期的に企業価値を高めていく姿をご理解いただけるよう努めました。

本報告書がステークホルダーの皆さまにとって、当社グループへの理解を深めていただく一助となりましたら幸いです。私たちは、これからもステークホルダーの皆さまとの対話の機会を大切に、いただいたご意見を今後の経営や開示拡充に活かしていきたいと考えています。ぜひ忌憚のないご意見やご感想を賜りますようお願いいたします。

企画本部長 来海 克広



統合報告書2026 編集メンバー



キヤノンマーケティングジャパン株式会社

〒108-8011 東京都港区港南2-16-6 **CANON S TOWER**

キヤノンマーケティングジャパングループWebサイト



企業情報 canon.jp/8060

投資家向け情報 canon.jp/8060-ir

サステナビリティ canon.jp/8060-sustainability