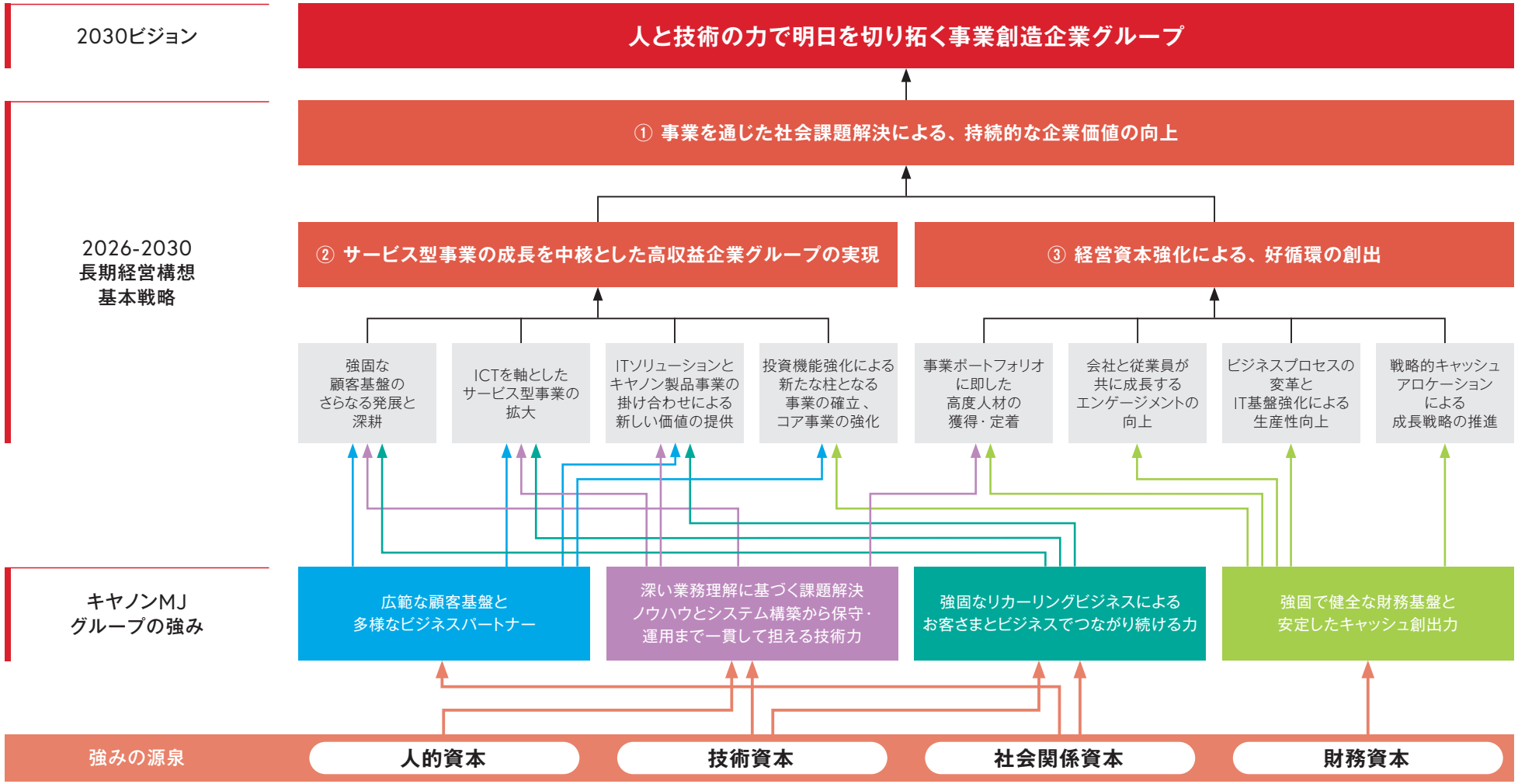
長期経営構想と経営資本の関係

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て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。

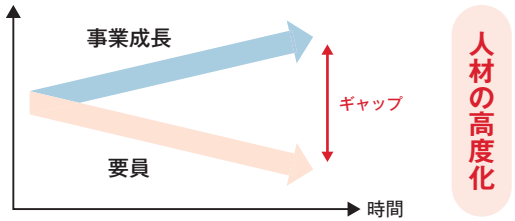
人的資本

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。



中期経営計画

人材の高度化

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
- 外部人材の獲得
- 経営人材育成

2 生産性のさらなる向上

- 階層別ビジネススキルの習得
- デジタルスキルの強化

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。

中期経営計画 → 事業戦略上重要な専門人材を定義 → ギャップ把握と解消施策の策定 → 全社横断施策と部門別施策の実行 → KPI 進捗確認と計画のアップデート

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。

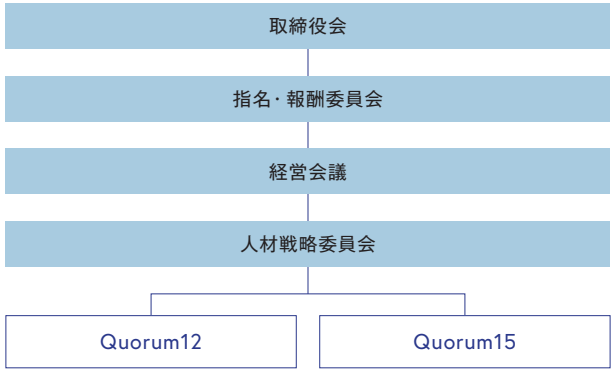
2024年1月に新しく立ち上げたR&Bの専門組織においては、社内で発掘・育成したイノベーション人材を集め、また、社外からも経験豊かな人材をリーダーとして迎え入れています。

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。カッツモデル※をベースとして、コンセプチュアルスキル・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

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

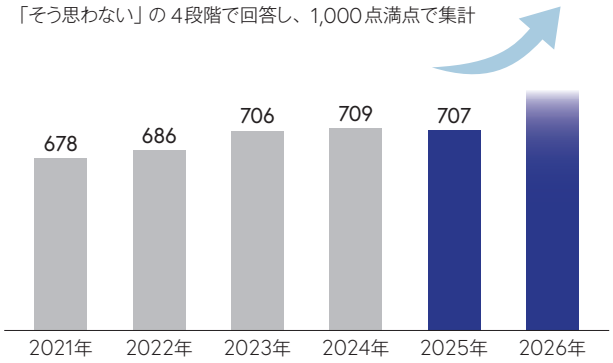
2021年より「エンゲージメントの状態」を可視化するために毎年1回、グループ従業員に意識調査を実施しています。調査は四択方式で行い、回答結果を1,000点満点で点数化し、主要となる20設問全てが肯定回答（667点以上）となることを目標としています。

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さらなる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。

ワークプレイス
一人ひとりの意識・知識・行動の変革
・新たな働き方と拠点戦略の連動
・社内カルチャー変革を生み出すシカケづくり
・多様なワークプレイスの構築

ワークプロセス
付加価値を生む新たな働き方の実現
・生産性の可視化・施策の実施
・シェアードサービス変革
・業務プロセスの見直し

ワークスタイル
時間と場所にとらわれない柔軟な働き方への変革
・これからの組織コミュニティの在り方を追求
・タテヨコナナメのコミュニケーションの活性化
・テレワークを後押しする仕組みの構築

一人ひとりが能力を最大限に発揮して活躍できる「働きがい改革」へ

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。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

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、キヤノン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、キヤ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、キヤノンITSに分散していたシステム開発・運用部門をキヤノン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。

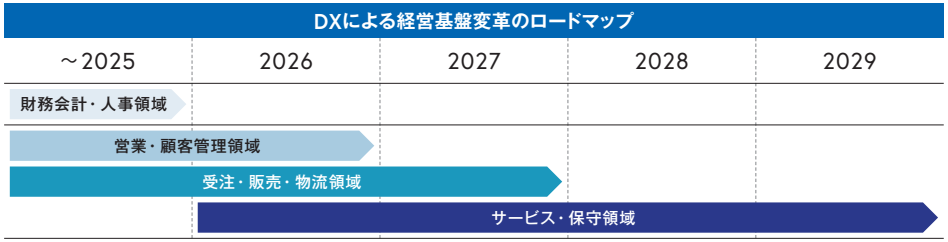
具体的には、システムの疎結合化やクラウド活用を推進し、障害発生時の影響を局所化することで、迅速な復旧が可能なシステム環境の整備を進めています。併せて、端末やクラウド利用における統制管理や認証・アクセス管理を強化し、全社的なセキュリティ水準の向上を図っています。

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

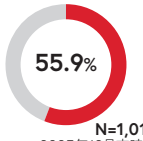
キヤノンMJグループは、業界やお客さまが抱える課題を解決するために、独自技術やAIの活用などの自社ならではの強みを生かしたソリューションの開発・提供に注力しています。映像×AIソリューションなどの注力領域を中心に、お客さまにとって価値ある特許をビジネススピードに合わせて取得することで、事業の成長を支える高付加価値な特許ポートフォリオの構築を図っています。

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。

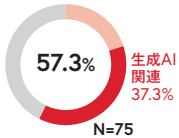
注力領域とAI関連技術に集中

注力領域の特許



N=1,016
2025年12月末時点
特許権保有件数

AI関連の特許出願



N=75
2025年
特許出願件数

強みを生かしたソリューション（需要予測×AI技術）の特許例

複数の予測モデルでアンサンブル予測

需要予測・需給計画ソリューション「FOREMAST」では、出荷実績データの特徴と最適な需要予測モデルとの関係をAIが学習し、複数の需要予測モデルを用いてアンサンブル予測する技術の特許を取得。さらなる予測精度の向上を図っています。

投資を通じた成長戦略を支える知財活動

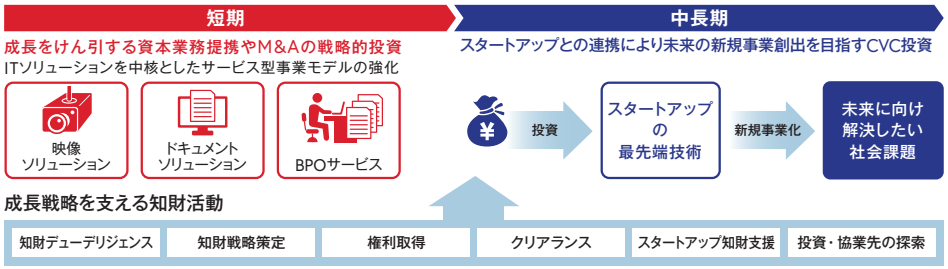
キヤノンMJグループは、短期および中長期それぞれの視点から成長分野への積極的な投資や資本業務提携を進めており、その成長戦略を支えるための知財活動を展開しています。

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。

投資を通じた成長戦略



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エ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

マイグレーションサービスの実績
120件以上
※ 30年間の実績

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%
※ キヤノンMJコーポレートブランド調査結果より

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）
※ 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』

セキュリティパートナー満足度調査
1位
※ 株式会社日経BP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」セキュリティー・脅威対策製品／サービス部門

キヤノンフォトクラブ
全国約90クラブ
※ 地域に根ざした写真クラブ

カラー複合機顧客満足度調査
3年連続1位
※ J.D. パワー ジャパン 2025年カラー複合機顧客満足度調査

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

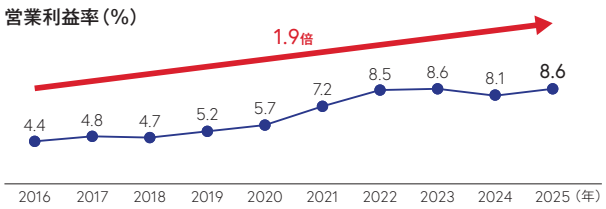
レーザープリンター
1位　34年連続

インクジェットプリンター
2位

財務資本

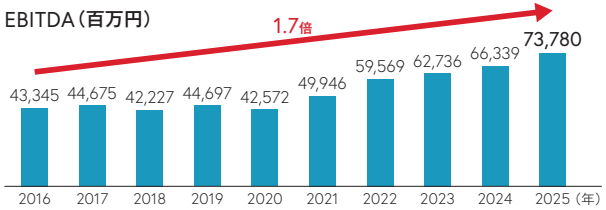
営業利益率

過去10年で **1.9倍**



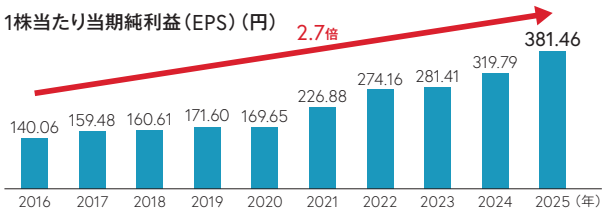
EBITDA

過去10年で **1.7倍**



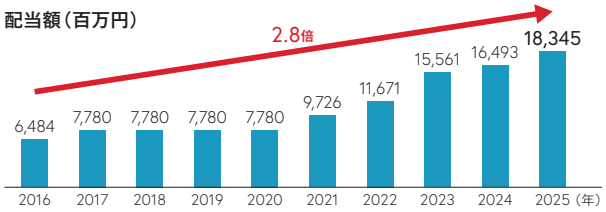
1株当たり当期純利益（EPS）

過去10年で **2.7倍**



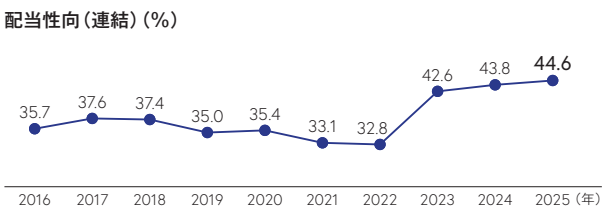
配当額

過去10年で **2.8倍**



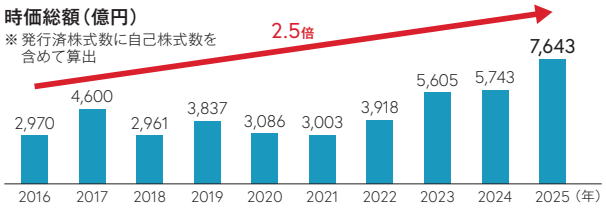
配当性向

2023年以降 **40%超** を維持



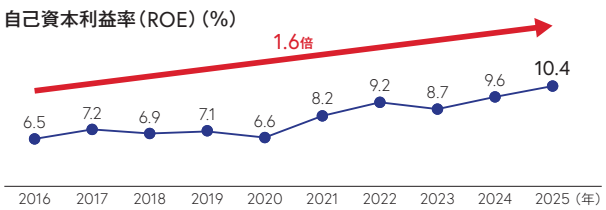
時価総額

過去10年で **2.5倍**



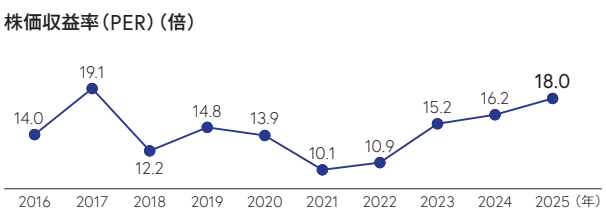
自己資本利益率（ROE）

過去10年で **1.6倍**



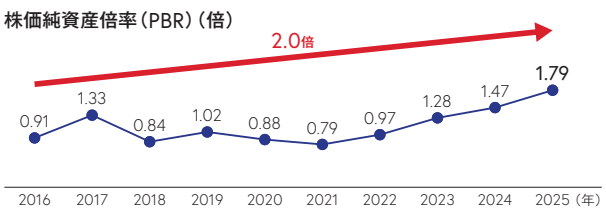
株価収益率（PER）

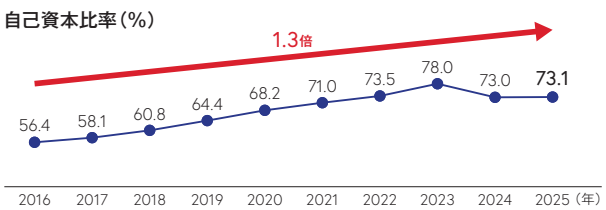
過去10年で **+4pt**



株価純資産倍率（PBR）

過去10年で **2.0倍**



自己資本比率

過去10年で **1.3倍**