

キヤノン株式会社

2026年～2030年

## グローバル優良企業グループ構想 Phase VII

2026年1月15日

代表取締役会長兼社長 CEO

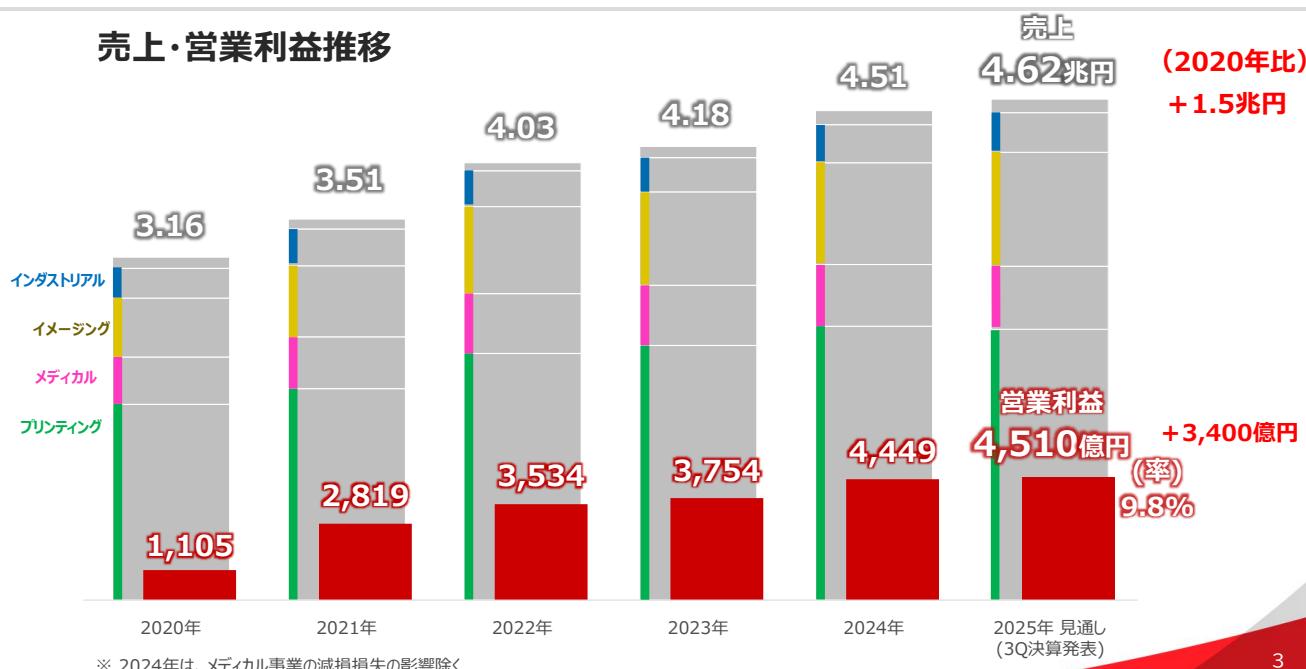
御手洗 富士夫

**Canon**

本資料で記述されている業績見通し並びに将来予測は、現時点入手可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。  
そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おき下さい。

■ Phase VI	.....	P3
■ Phase VII	.....	P4-5
■ 構造改革	.....	P6-8
■ 成長戦略	.....	P9-11
■ 財務戦略	.....	P12-13
■ まとめ	.....	P14

## 売上・営業利益推移



3

2021年から2025年までの5年間を振り返ってみると、想定外の出来事が次々と起こりました。

コロナウイルスの感染拡大に始まり、半導体不足、物流逼迫、ロシア・ウクライナの紛争、そして昨年は米国の追加関税と、いずれも当社にとって経営の根本を揺るがす重大事でしたが、全社のリソースを結集し一丸となってそれらを乗り越えてきました。

その結果、Phase VI期間中に、プリンティングは2024年から営業利益率を2桁に戻し、メディカルはコロナ収束後、米国の販売力を強化し年平均5%以上売上を成長させ、イメージングについてはカメラを再び成長基調に戻すとともに、2021年と比較してネットワークカメラの売上は2倍以上に拡大し、インダストリアルの半導体露光装置の販売台数も倍増させました。

それにより売上高は2025年の目標であった4兆5,000億円を1年前倒しで達成することができました。

一方、利益については、人件費アップ、物価高、関税等の影響により Phase VIの目標であった2025年の営業利益率12%の達成は先送りすることになりましたが、収益性改善に向けた構造改革を一昨年から開始し、昨年すでに効果が出始めており、今年以降さらなる改善が期待できます。

## ■ Phase VII

## 新5カ年計画 グローバル優良企業グループ構想Phase VII

Canon

生産性革新を断行し、新たな成長を実現する

M&A

売上

4兆6,160億円

5兆円

5兆6,000億円

26-28年CAGR 3%

29-30年CAGR 6%

営業利益率

9.8%

12%

15%

ROE

9.8%

12%

15%

2025年見通し (3Q決算発表)

2028年

2030年

構造改革の完遂

- ・販売改革
- ・生産改革
- ・メディカル事業

事業領域を広げる新製品の業績貢献

- ・ナノインプリント
- ・フォトンカウンティングCT
- ・産業印刷機器

4

今年から始まる当社の新5カ年計画、グローバル優良企業グループ構想Phase VIIでは、「生産性革新を断行し、新たな成長を実現する」をスローガンに、経営の質を一段と高めながら成長を目指していきます。

5カ年計画を2028年までの前半とそれ以降の後半に分けると、前半はまず成長を加速するための基盤づくり、生産性革新を断行することが重要だと考えています。現在進めている販売、生産、メディカルの3つの構造改革については、2024年にスタートし昨年まで着実に成果を出してきていますが、改革のスピードを緩めることなく2028年までにやり遂げます。

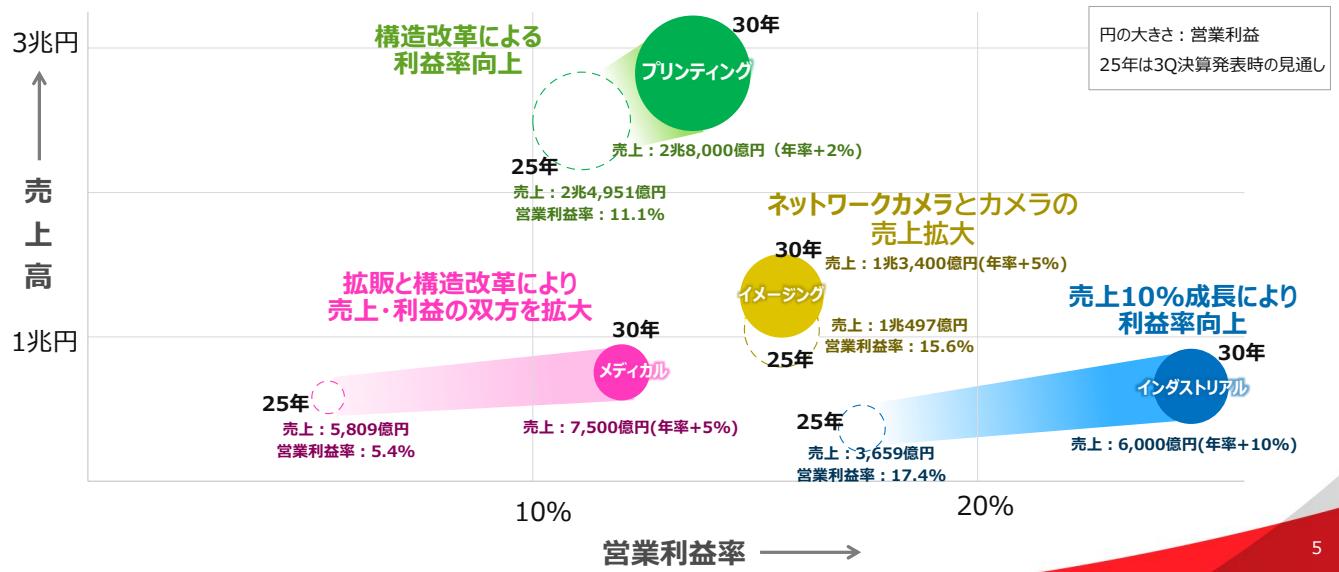
売上についてもGDP成長率並みの年率3%で伸ばし、2028年には売上5兆円、営業利益率12%を目指します。

後半は、強固になった体制のもとで、さらに成長性を高めていくフェーズに入ります。インダストリアルのナノインプリントやArF露光装置、メディカルのフォトンカウンティングCT、さらにラベルやパッケージなどの産業印刷機器など、5カ年計画の前半に市場に投入した事業領域を広げる新製品が本格的に販売を伸ばし、売上成長が加速することが期待できます。

さらにM&Aにより獲得する新規ビジネスを加えることで2030年に売上5兆6,000億円、営業利益率15%、ROE15%を実現します。

## 産業グループ別のポートフォリオ

キヤッショカウのプリント・イメージングで稼いだキヤッショを  
インダストリアル・メディカルへ再分配し、成長領域の利益を拡大する



2030年の目標を達成するためには、4つの産業別グループの進むべき方向をより明確にすることが必要です。

プリントは、ペーパーレスにより市場縮小が続く見通しですが、マーケットシェアの向上、新興国市場の開拓、産業印刷分野への参入、さらにはITソリューションビジネスの拡張により、年率2%の売上増を見込んでいます。売上が大きく伸びない中でも今まさに実行中の販売と生産の構造改革により収益性に磨きをかけ、営業利益率を高めていきます。

イメージングは、市場拡大が続くネットワークカメラについては10%程度の成長を継続させ、カメラについてもスマホの普及による市場縮小が一段落し、動画やSNS向けの撮影を中心とする新しいユーザー層が加わったことで、再び売上拡大を目指していく状況です。イメージング全体で、売上を年率5%で伸ばし現在の営業利益率を維持していきます。

メディカルは画期的な新製品の投入と米国を中心とする販売力強化による売上の拡大、構造改革による収益性の改善を同時に進め、売上と利益の双方を拡大します。営業利益率10%を早期に実現し、2030年にはさらに高め、他のグループと比べても遜色のない事業へと変革します。

インダストリアルはAI需要に支えられた半導体市場の拡大を捉えて、既存装置であるi線やKrFのシェア向上、次世代の装置であるナノインプリントなどビジネス領域の拡大により売上を年率10%以上で成長させることで、営業利益率をさらに高めていきます。

■ 成熟市場での販売体制の一層の効率化と、新興国市場での販売力強化によるさらなる成長を目指す

### 販売構造改革

2024年

米国・アジア  
組織構造の最適化

2025年-2026年

欧州  
組織体制・  
直販間販比率の  
見直し

### 新興国市場開拓

#### 重点地域

アフリカ、中東、インド、インドネシア、中南米等

- 高いGDP成長率
- マーケットシェアに伸びしろ

#### 新興国売上高構成比

10%

2025年

15%

2030年

6

3つの構造改革についてです。

販売の構造改革は、2024年にスタートした米国では実施済みであり、昨年から多数の国をかかえる欧州地域で組織体制の再編として直販間販比率の見直しによる効率化に取り組んでおり、2028年までに完了させる予定です。

そして効率化された組織のもとで、ビジネスを拡大すべく、キヤノンが今まで十分に進出できていなかった新興国市場の開拓にも取り組んでいきます。

GDP成長率が高いにも関わらず、キヤノンのマーケットシェアが低い国に重点的に投資を行い、アフリカ、中東、インド、インドネシア、中南米などの売上を拡大することで、現在約10%の新興国での売上を2030年には15%まで引き上げていきます。

- グローバル生産体制を見直し、時代に即し競争力を高めた構造へ再構築
- 外部リソースの積極的な活用と、生産自動化のさらなる強化により効率化を徹底

### 海外本体工場の集約

#### 2028年までに最適な生産体制を再構築

- ✓ 要員30%減
- ✓ スペース40%減
- ✓ 仕掛在庫50%減
- ✓ 稼働率向上
- ✓ 資産圧縮

### 新たな生産体制（プリンティング・グループ）

## **Slim & Vital**

#### **生産リソースの最適化**

##### 外部生産委託の活用

- ・ 特別な技術を必要としない製品本体やユニット

#### **自社生産体制の強化**

##### プリンティングの生産自動化を推進

- ・ 人、ロボット協働セル
- ・ 検査工程DX
- ・ 部品物流自動化

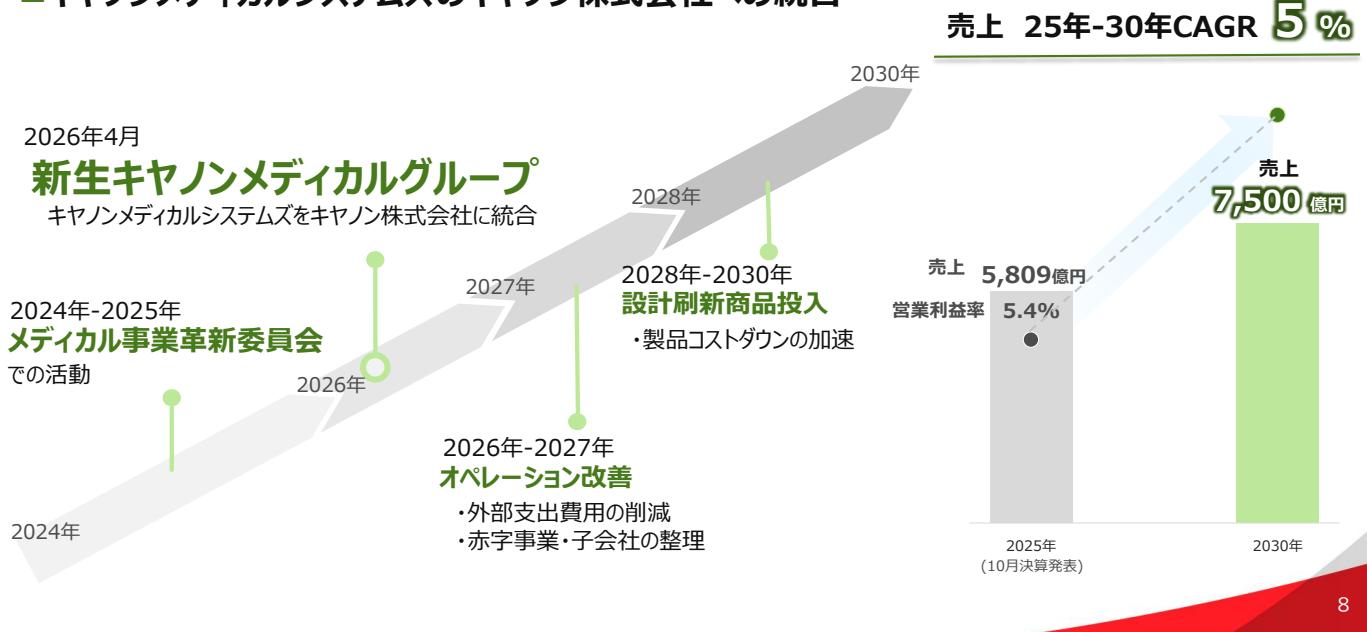
生産の構造改革についてです。

プリンティンググループの生産では、消耗品については早くから自動化を進めた結果、すでに生産のほとんどが国内ですが、本体については海外の拠点にて労働集約型の生産体制が未だに続き、市場規模の縮小により稼働率が低くなっています。昨年下期から拠点の集約化に本格的に着手しており、海外の本体工場について、資産の圧縮と稼働率向上によるコストの低減に取り組んでいきます。

当社の生産構造改革は単なる拠点の集約にとどまらず、同時に生産方式の改革にも取り組んでいます。プリンティンググループの生産においては、特別な技術を必要としない製品は外部生産委託を活用し、自社生産の“スリム化”を図ります。

また、引き続き社内で生産する製品については、人と機械の協働によるマンマシンシステムを確立します。部品の標準化や工場内物流の自動化も進め、競争力のある“強靭”な生産体制を構築していきます。

## ■キヤノンメディカルシステムズのキヤノン株式会社への統合



メディカル事業の構造改革についてです。

2024年にメディカル事業革新委員会を立ち上げ、キヤノン株式会社から多くのリソースを投入してメディカル事業の開発、生産、調達、物流、販売というあらゆる部署の課題を徹底的に洗い出し、改善を図ってきました。その結果、2025年において約100億円の収益改善が実現しています。

今年の4月には正式にキヤノンメディカルシステムズ社をキヤノン株式会社に組み入れて、新しい体制でキヤノンのリソース、ノウハウをフル活用しながらさらなる改革を進めています。

無駄な外部支出費用の削減や赤字事業・子会社の整理、オペレーションの見直しをさらに進めることで、今年と来年の2年間で大幅なコスト削減を見込んでいます。

あわせて新しい設計思想の新製品を2028年には発売できる見込みであり、売上総利益率の向上が期待できます。

立位や座位での撮影が可能なマルチポジションCTやフォトンカウンティングCTなど画期的な新製品を活用しながらプレゼンスを向上させ、販売力を強化している米国や新興国を中心に売上成長を加速させることで、早期に営業利益率10%を達成し、さらに高めていきます。

## ■成長戦略

# AIプラットフォームによるソリューションビジネス創出

Canon

- ハードに強みを持つ当社の特長を生かしつつ、ソフト、サービスの売上を拡大することで、収益性を向上



成長戦略のAI戦略についてです。

すでに当社はAIによる製品設計を開発に取り入れるとともに、AIを搭載し性能を高めた製品を多数発売しています。さらに今後はAIにより価値創出を加速する全社共通のプラットフォームを構築し、散在するデータや現場のノウハウも知的資産としてデジタル化して一元管理し、新たなソリューションを提供していきます。

当社の製品であるプリンティング機器やメディカル機器、ネットワークカメラ、産業機器などは、顧客先の“現場”において相当数稼働しており、それぞれの領域から得られるデータは膨大なものになります。そのデータをAIで分析し、現場のニーズを拾い上げ、そしてソフトウェアに実装し提供していきます。その過程では当社がこれまでに工場の生産革新などで培ってきたノウハウが役立つと考えています。

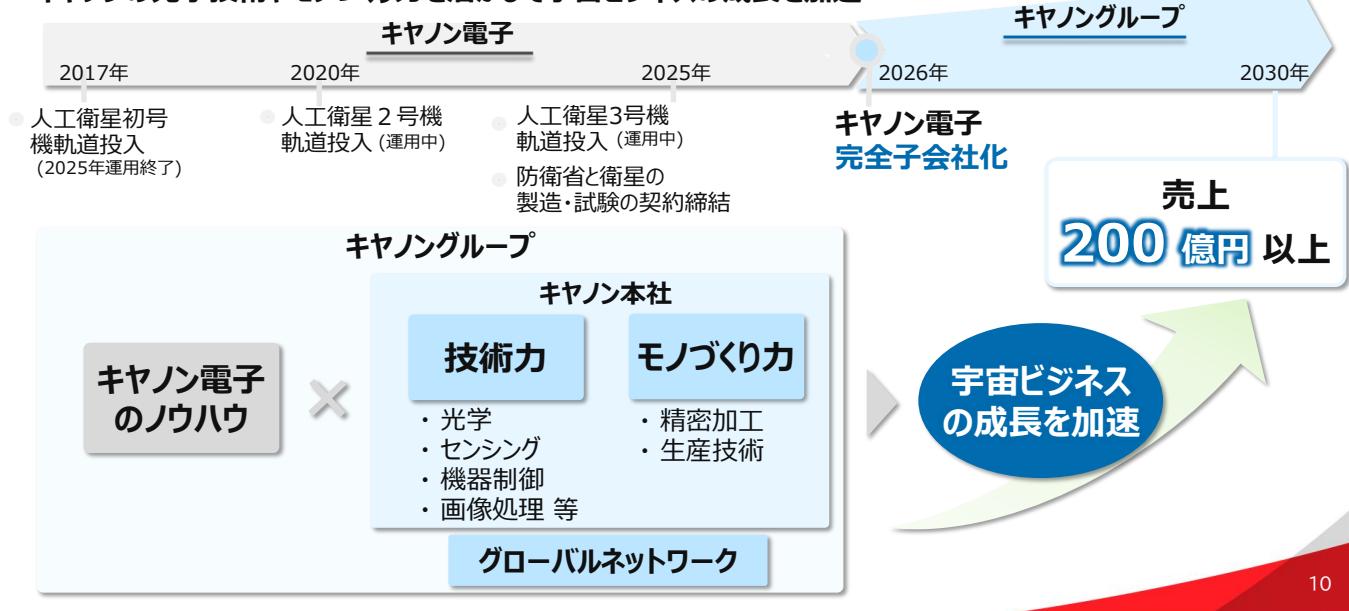
ハードに強みを持つ当社の特長を生かしつつ、ソフト、サービスの売上を拡大することで収益性を高めていきます。

## ■成長戦略

### 宇宙ビジネスへの本格参入

Canon

- 宇宙事業を手掛けるキヤノン電子を完全子会社化
- キヤノンの光学技術やモノづくり力を活かして宇宙ビジネスの成長を加速



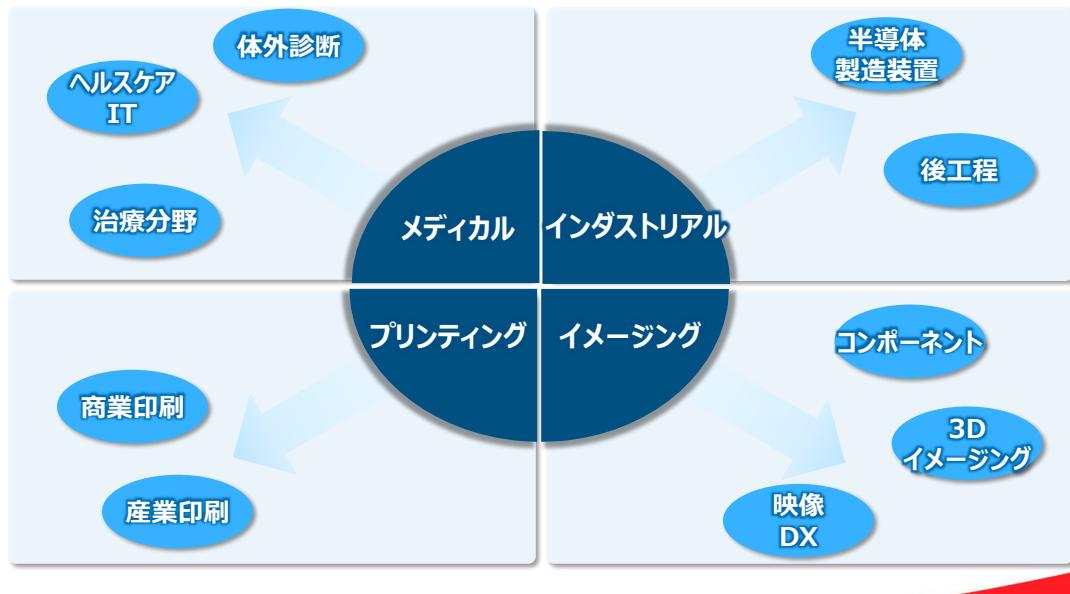
当面強化していきたい宇宙ビジネスについてです。

宇宙ビジネスはワールドワイドで高い成長が見込め、日本でも今後高市政権の下、国力を結集して強化していく分野です。

子会社のキヤノン電子がすでに参入していますが、今回のキヤノン電子の完全子会社化を機に、グループを挙げて宇宙ビジネスに本格参入します。具体的には今までキヤノン電子が積み上げたノウハウに加えて、キヤノン本社が持つ光学、センシング、機器制御、画像処理等の技術と精密加工におけるモノづくり力を垂直統合することによりシナジー効果を発揮し、ビジネスとして成長を加速させます。

人工衛星やその部品、さらには撮影データを活用したソリューションビジネスまでビジネスの領域を広げることで、当面、2030年の売上は200億円以上を目指し、世界に通用する夢のある事業に育てていきます。その方向に向かって着々と準備を進めています。

## ■ オーガニックな成長投資に加え、M&amp;Aを活用した事業領域の拡大



事業領域の拡大についてです。

当社の成長戦略は既存事業での成長投資に加え、M&Aも活用しながら4つの産業別グループで事業領域を拡大することで実現していきます。

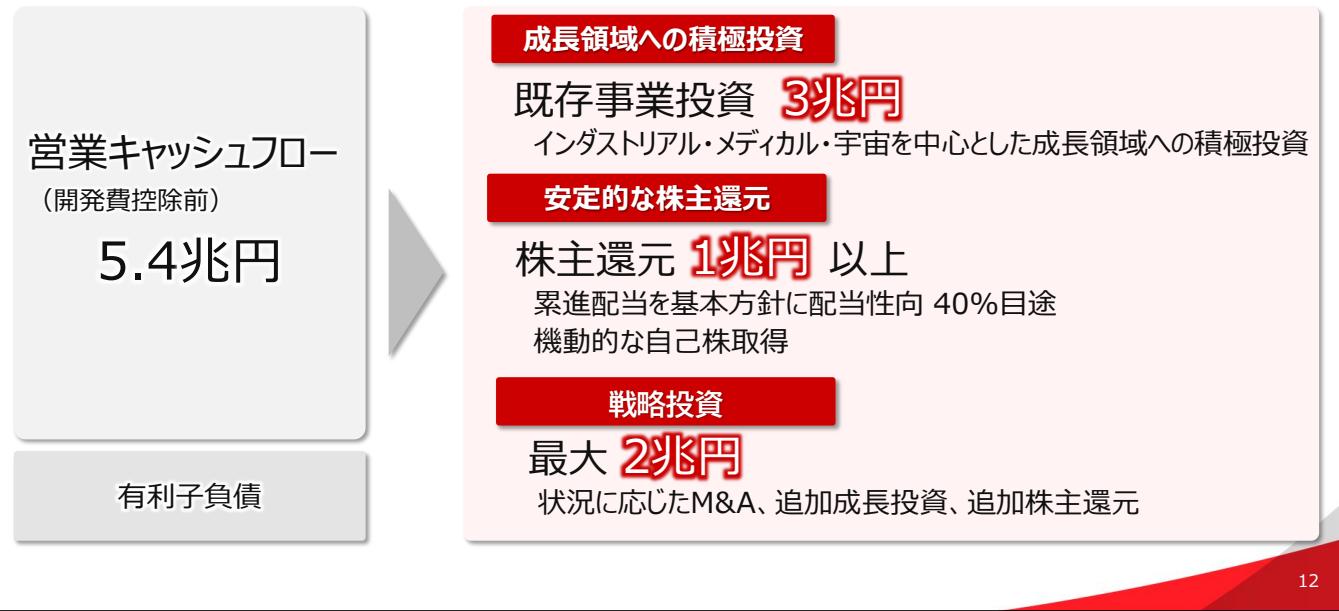
社内にはそれに特化した専門部署も設置し、外部との必要な連携も継続しています。

プリントイングやイメージングについては技術や生産能力、販売チャネルについて多くのものをすでに保有していますが、プリントイングでは市場成長が見込まれる商業・産業印刷の領域が、イメージングは新規事業領域である3Dイメージングや映像DXなどが対象として考えられます。

成長性の高いメディカルやインダストリアルについては、現在キヤノンがカバーできているのは画像診断装置や露光装置など一部に限られており、事業領域拡大の余地は大きいと考えています。

メディカルについてはヘルスケアIT、体外診断、治療分野、インダストリアルは成長が見込まれる半導体の露光以外の製造工程をターゲットとし、ビジネス領域を広げていきます。

## ■ 成長領域への積極的なキャッシュ・アロケーション



12

キヤノンの変革・成長を支えていくための財務戦略についてです。

今年からの5年間も、さまざまな改革により収益性を高めながら今まで通り十分なキャッシュを創出し、それを既存事業での開発や設備投資等の成長投資に加え、M&Aも視野に入れ配分していきます。

一方、株主還元については、配当は当面、配当性向40%を目指し、配当額を下げるうことなく、安定的に実施し、自社株買いについても資本効率向上や株価の観点から判断し、機動的に行っていきます。

## ■ 2030年にROE 15%達成

	2025年	2028年	2030年
<b>ROE</b>	<b>9.8%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>
売上高純利益	7.1%	8.6%	10.5%
総資産回転率	0.8	0.8	0.8
財務レバレッジ	1.74	1.74	1.8

## 収益性向上

- 構造改革による売上高純利益率の向上
- 成長領域の利益貢献

## 資産効率向上

- 構造改革による資産圧縮

## 財務レバレッジ

- 大型M&Aの場合は借入も活用

資本効率の改善についてです。

キヤノンは一昨年よりROEをKPIに加え、2025年は10%近くまで回復させてきました。

2028年には構造改革を完了させて売上高純利益率を高めることで、ROEを12%まで改善していきます。ナノインプリント、フォトンカウンティングCT、産業印刷機などの新製品が本格的に業績に貢献する2029年以降も伸ばし、2030年には15%を目指します。

キヤノン全体の資本効率を高めるために、4つのグループごとに管理を行っており、それぞれ改善を図っています。

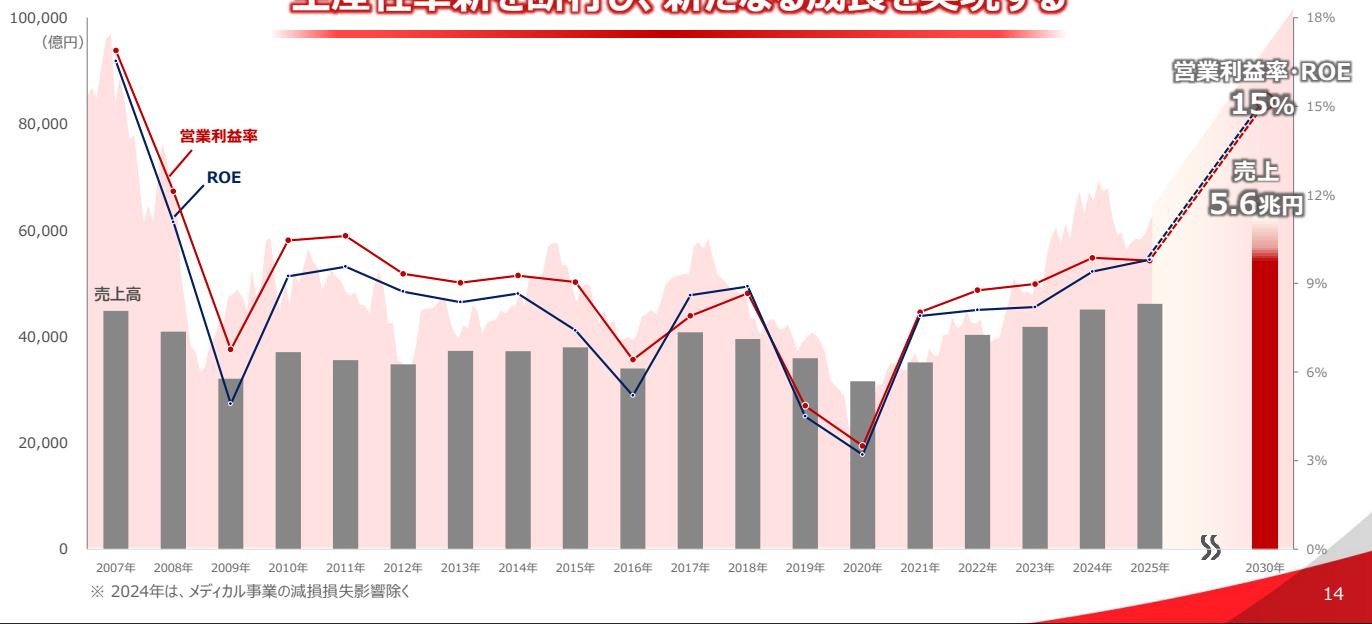
プリントインググループは収益性改善や資産圧縮のための構造改革、メディカルはオペレーション改善、コスト構造の見直しによる事業の抜本的改革、イメージングとインダストリアルは売上拡大による収益性改善と総資産回転率の向上など、資本効率改善に向けた取り組みを着実に進めています。

## ■まとめ

## まとめ

Canon

### 生産性革新を断行し、新たなる成長を実現する



当社は次の5年間で、構造改革やAI変革などの“生産性革新を断行”し、強靭となった組織、体制のもとで“新たなる成長を実現”していきます。

2030年までに当社の事業ポートフォリオの転換を大きく進め、売上5兆6,000億円、営業利益率15%、ROE15%まで伸ばすことで、真のグローバル優良企業へと生まれ変わっていきます。

**Canon**