

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

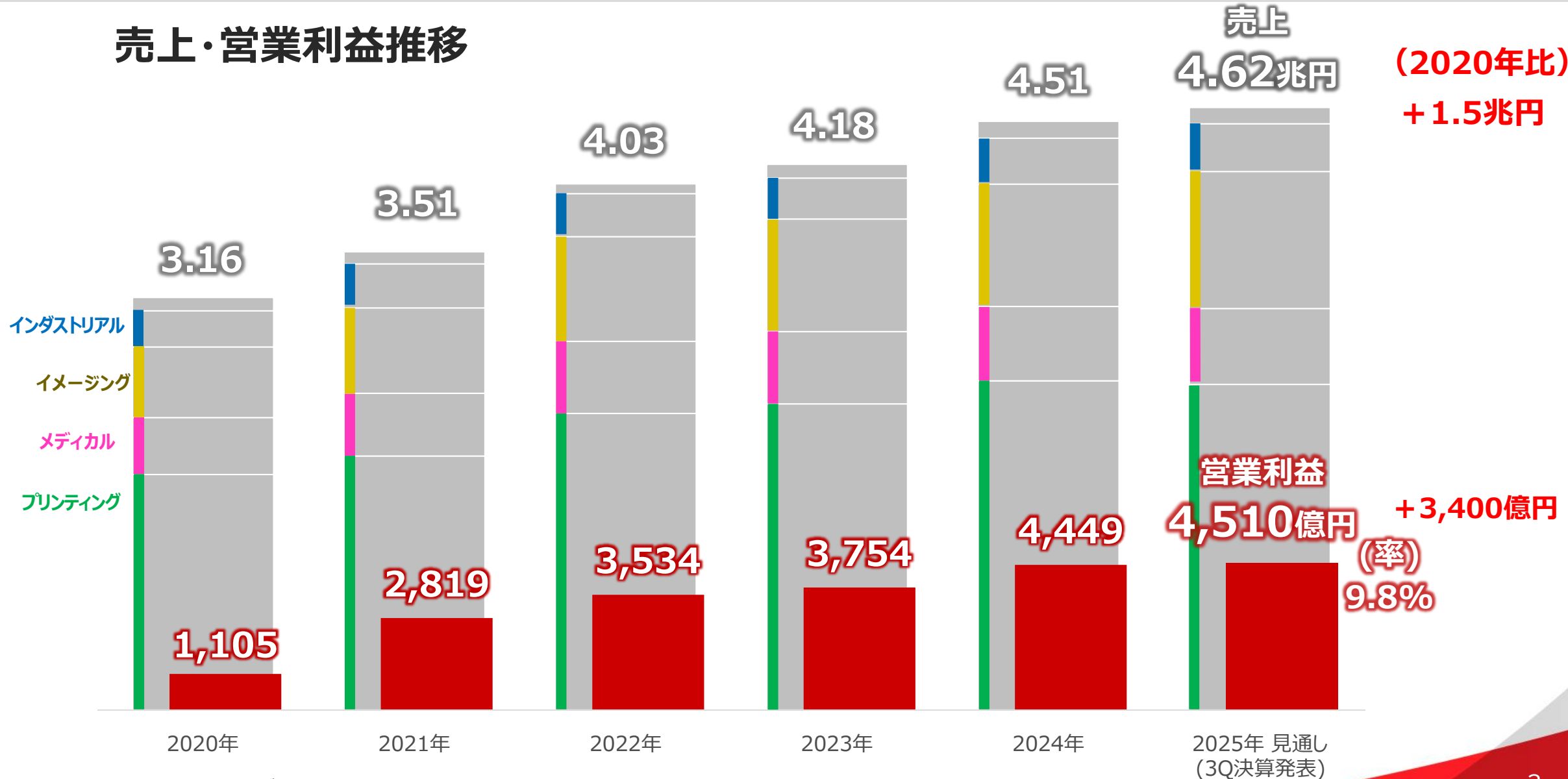
御手洗 富士夫



本資料で記述されている業績見通し並びに将来予測は、現時点で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。

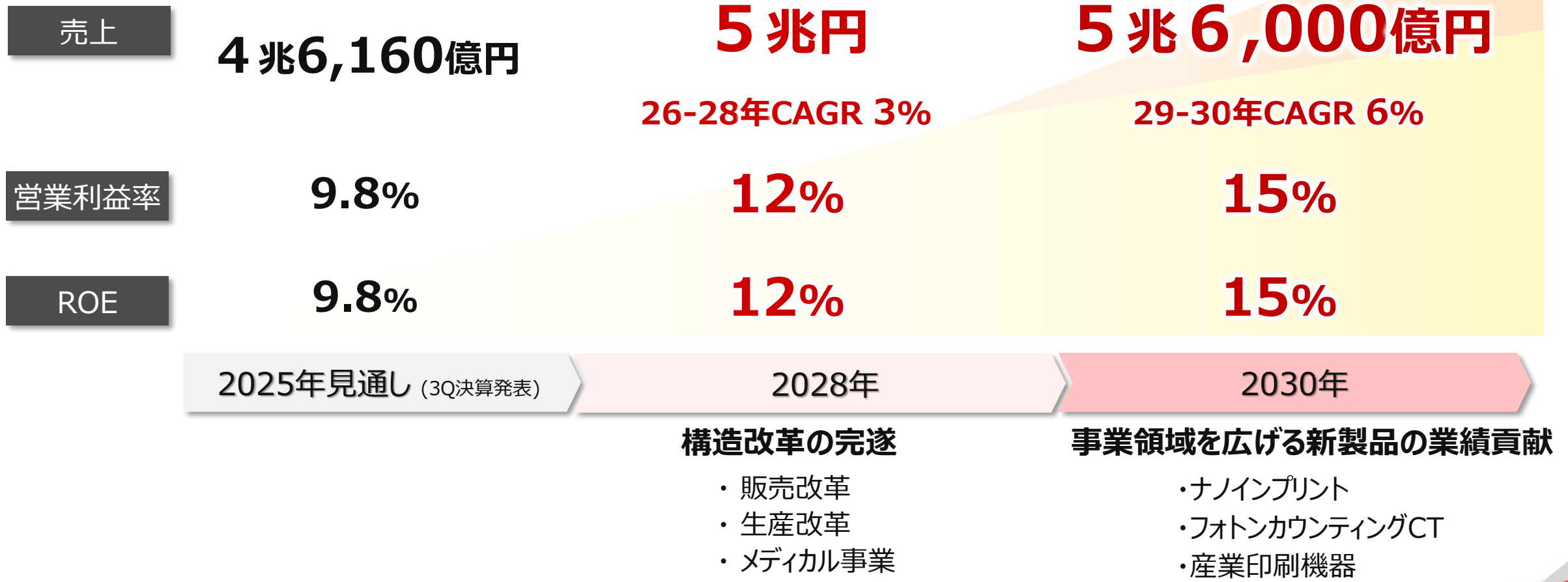
■ Phase VI	.....	P3
■ Phase VII	.....	P4-5
■ 構造改革	.....	P6-8
■ 成長戦略	.....	P9-11
■ 財務戦略	.....	P12-13
■ まとめ	.....	P14

## 売上・営業利益推移



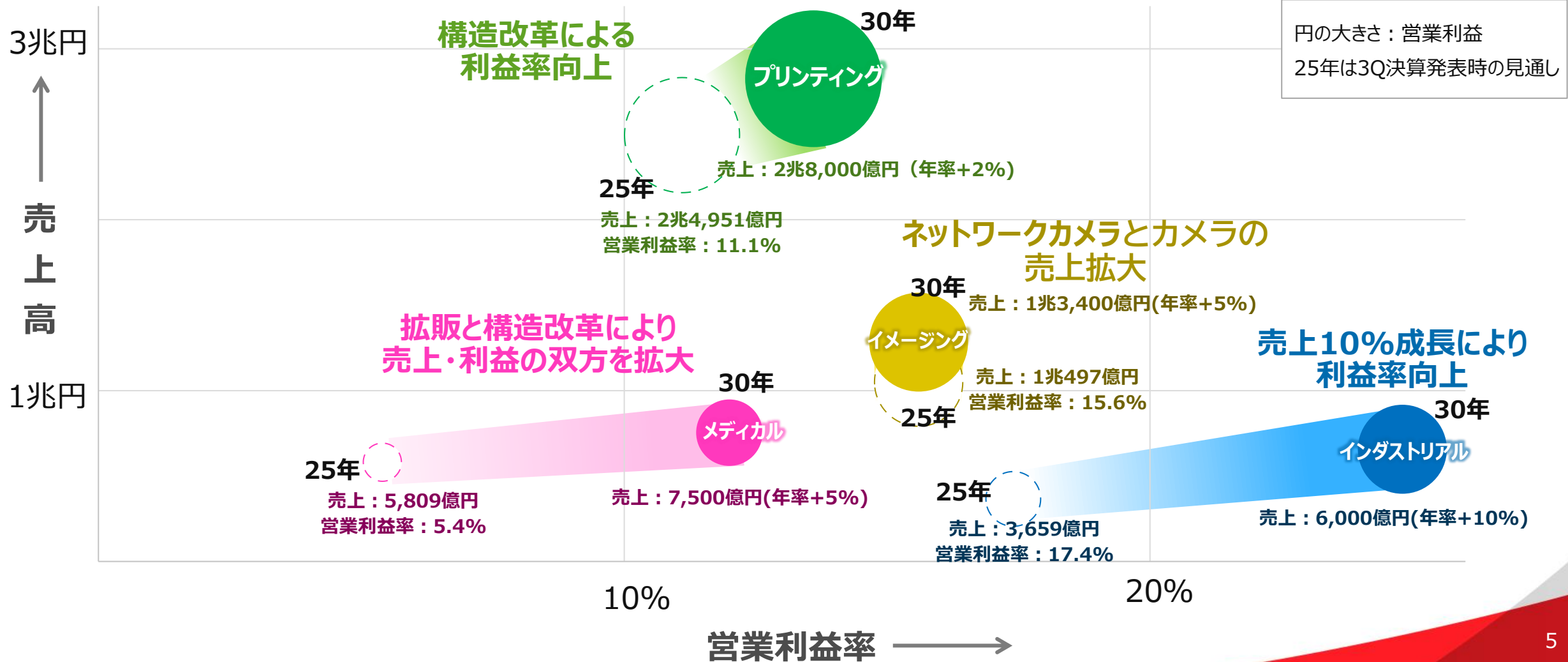
生産性革新を断行し、新たな成長を実現する

M&A



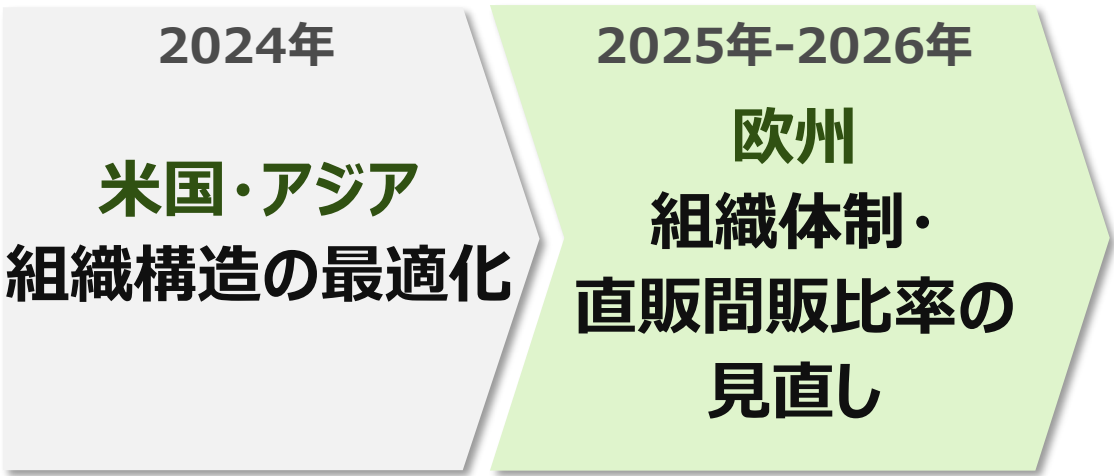
# 産業グループ別のポートフォリオ

キャッシュカウのプリンティング・イメージングで稼いだキャッシュを  
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



■ 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

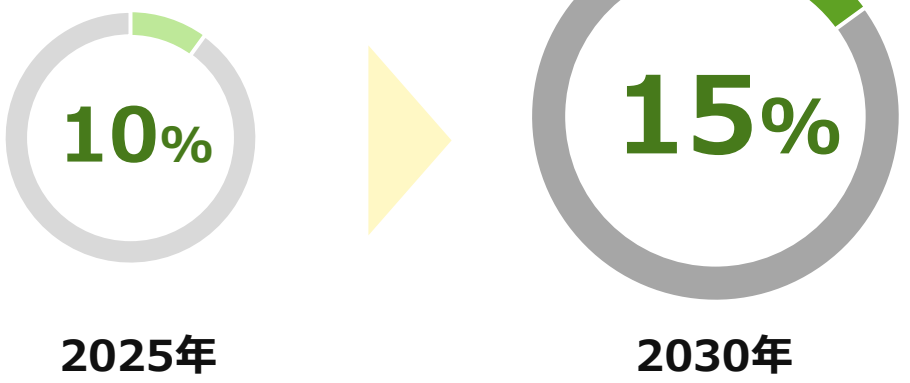


## 新興国市場開拓

### 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



## 生産改革（プリンティング）

- 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

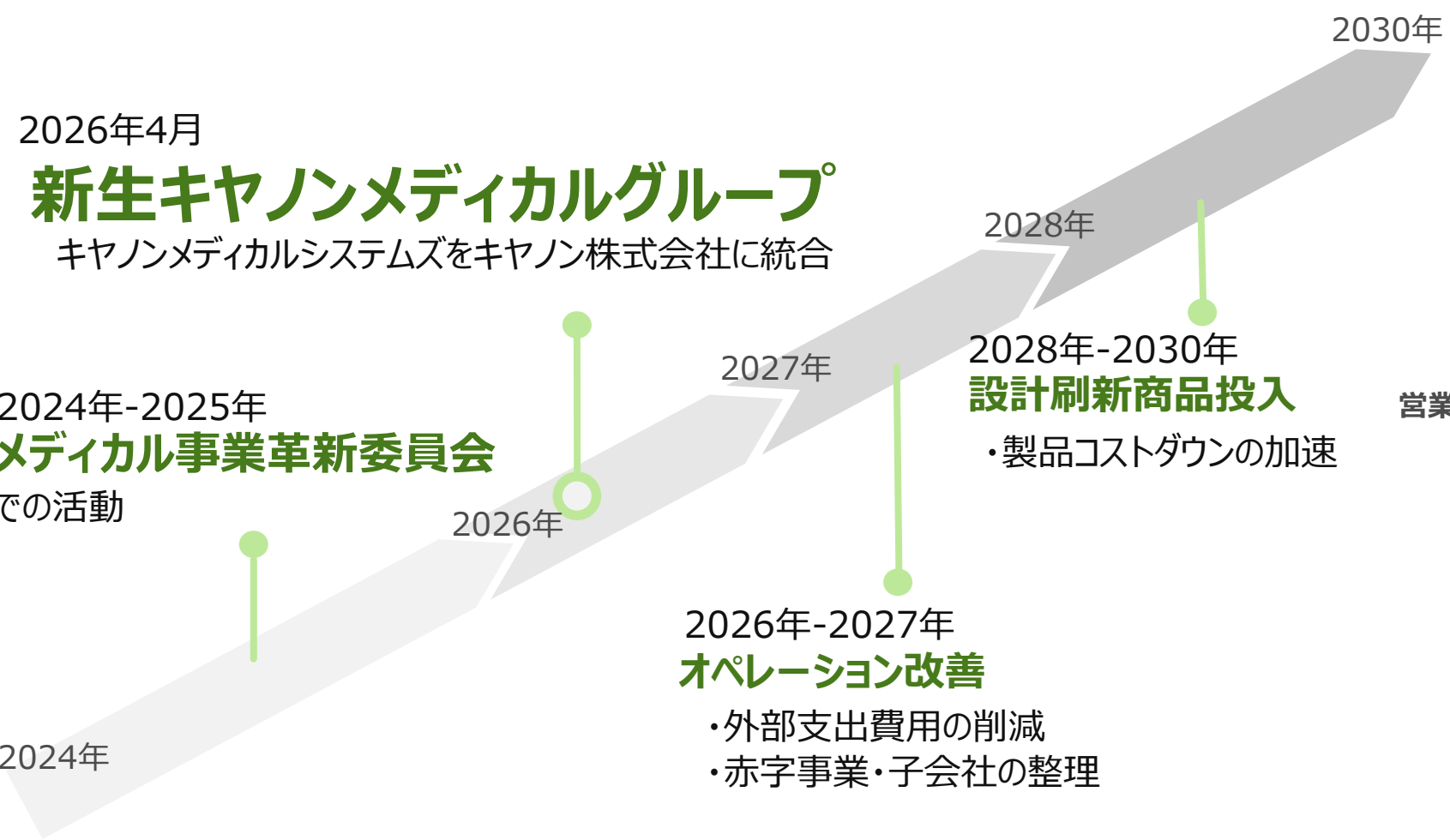
- ・ 特別な技術を必要としない製品本体やユニット

#### 自社生産体制の強化

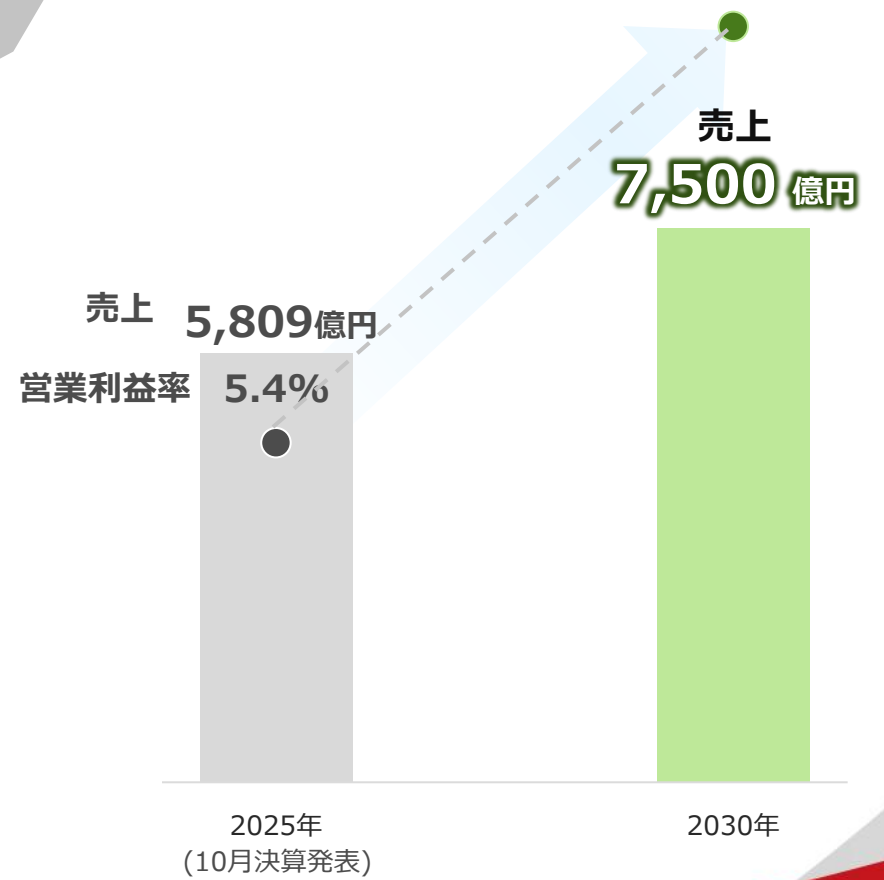
##### プリンティングの生産自動化を推進

- ・ 人、ロボット協働セル
- ・ 検査工程DX
- ・ 部品物流自動化

## ■ 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



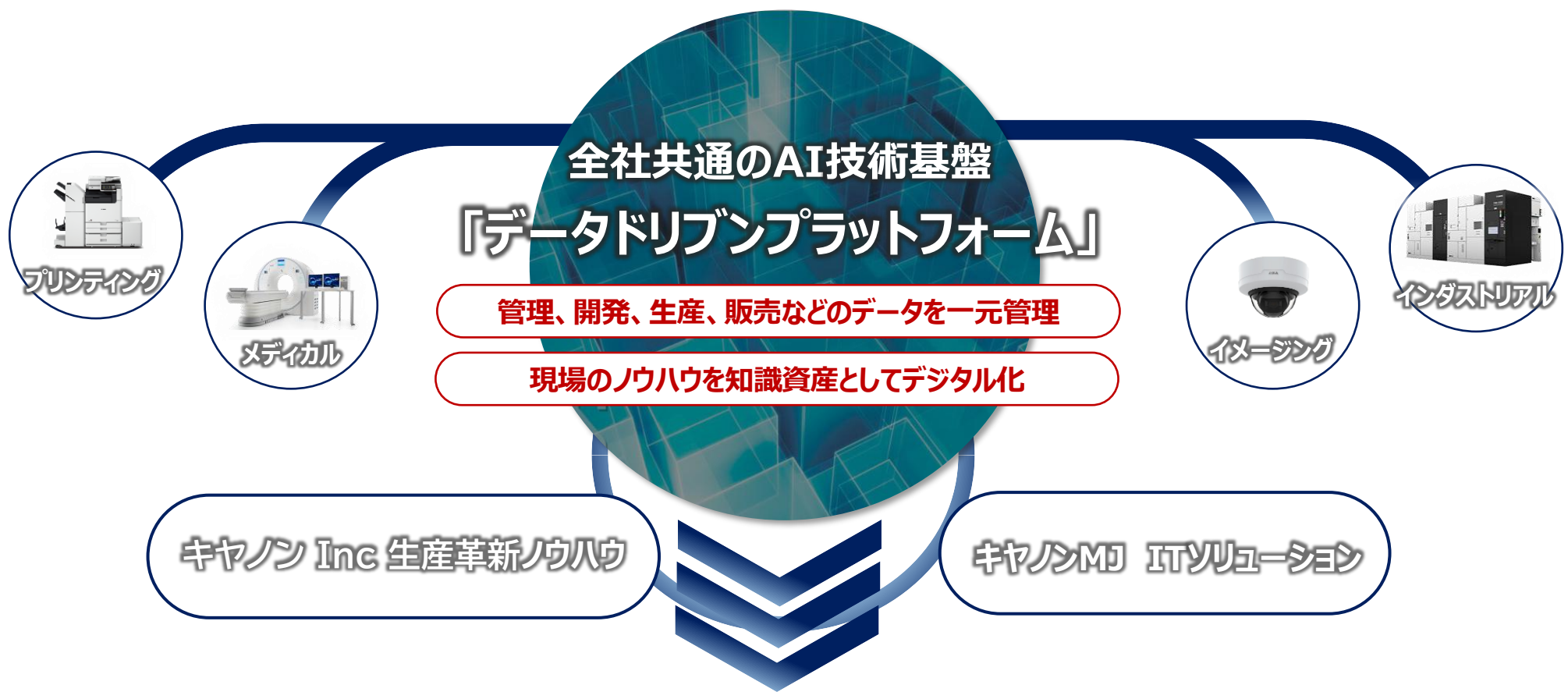
売上 25年-30年CAGR **5%**





# 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

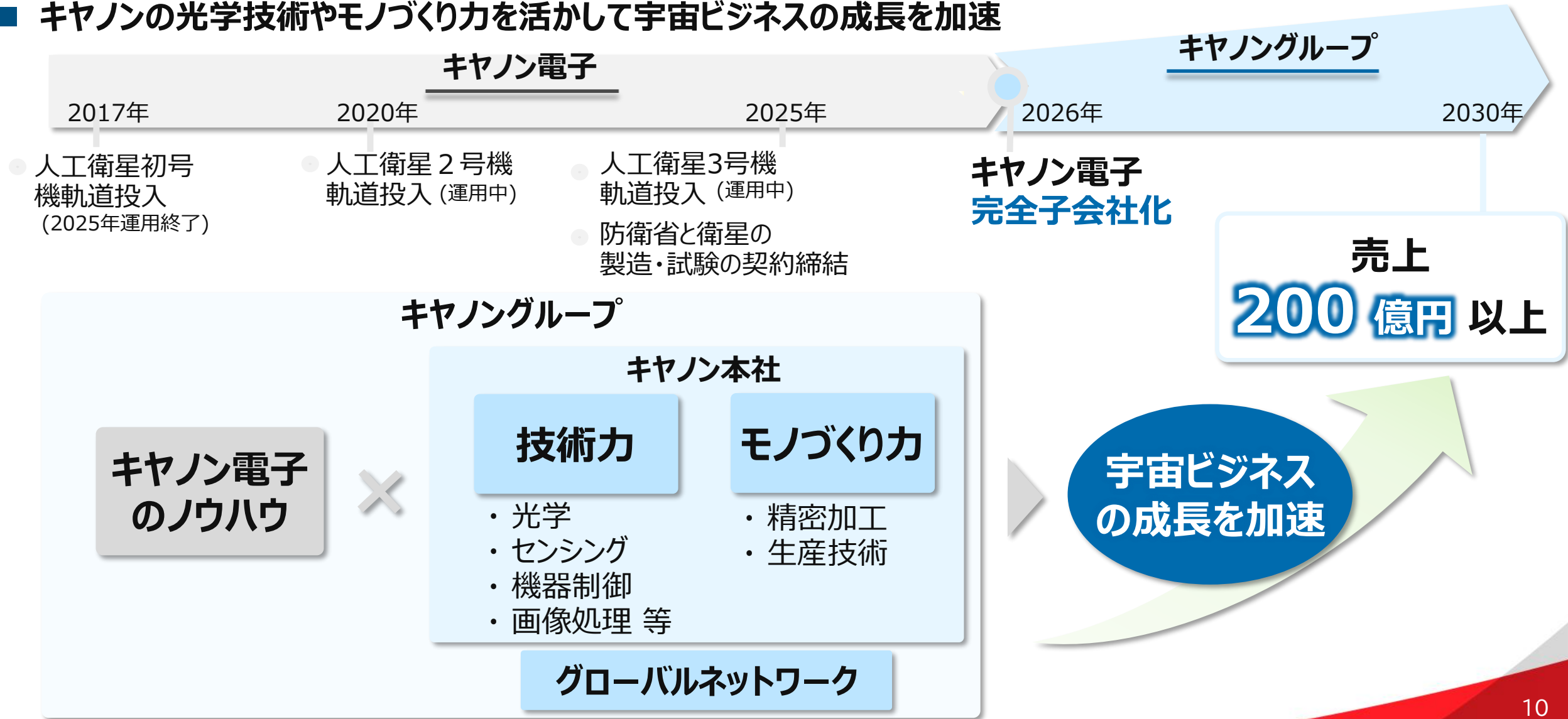
- ハードに強みを持つ当社の特長を生かしつつ、ソフト、サービスの売上を拡大することで、収益性を向上



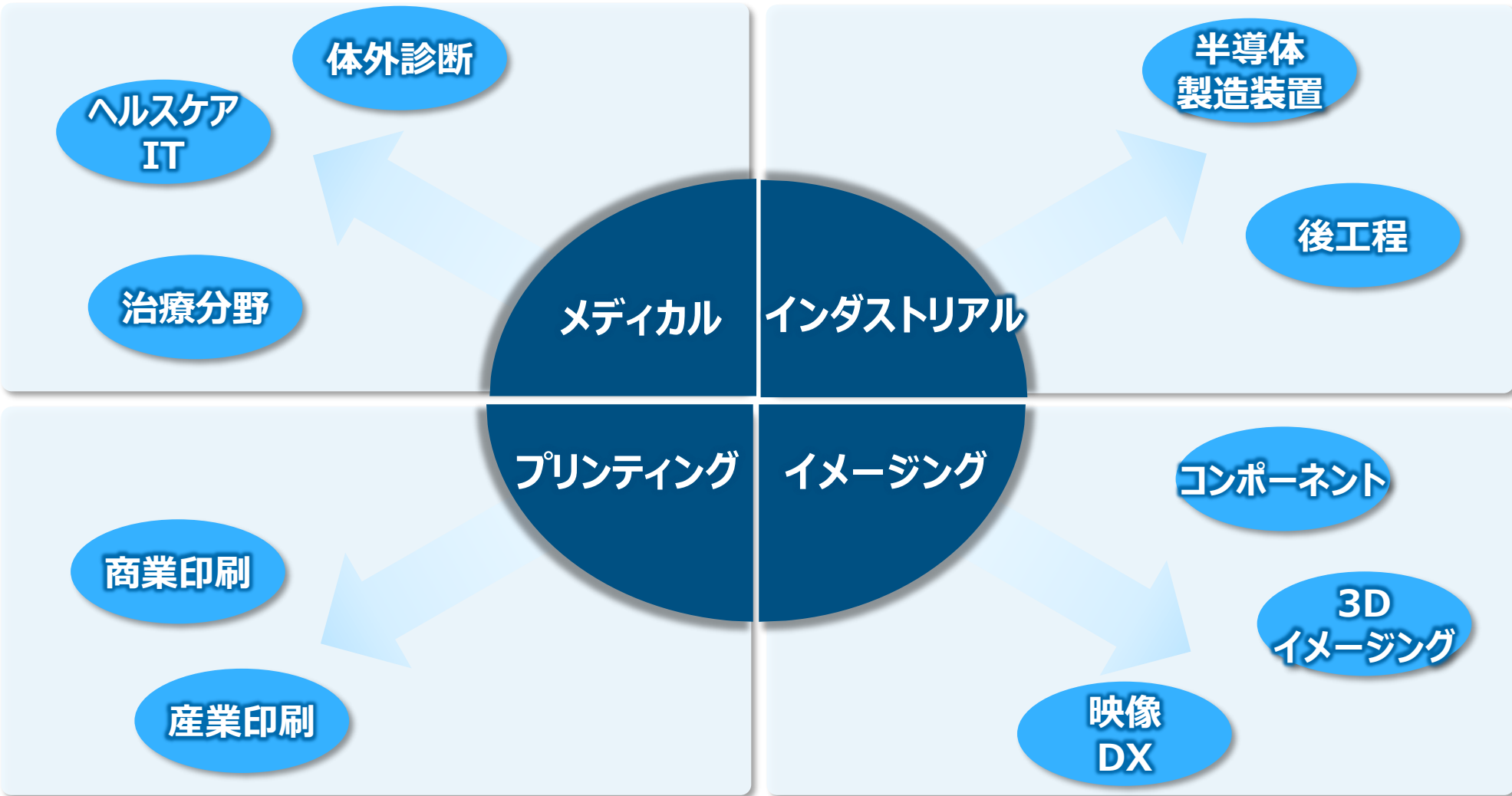
## ソリューションビジネスの創出

# 宇宙ビジネスへの本格参入

- 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



■ オーガニックな成長投資に加え、M&Aを活用した事業領域の拡大



■ 成長領域への積極的なキャッシュ・アロケーション

営業キャッシュフロー  
(開発費控除前)

5.4兆円

有利子負債

成長領域への積極投資

既存事業投資 **3兆円**

インダストリアル・メディカル・宇宙を中心とした成長領域への積極投資

安定的な株主還元

株主還元 **1兆円** 以上

累進配当を基本方針に配当性向 40% 目途  
機動的な自己株取得

戦略投資

最大 **2兆円**

状況に応じたM&A、追加成長投資、追加株主還元

■ 2030年にROE 15%達成

	2025年	2028年	2030年
ROE	9.8%	12%	15%
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

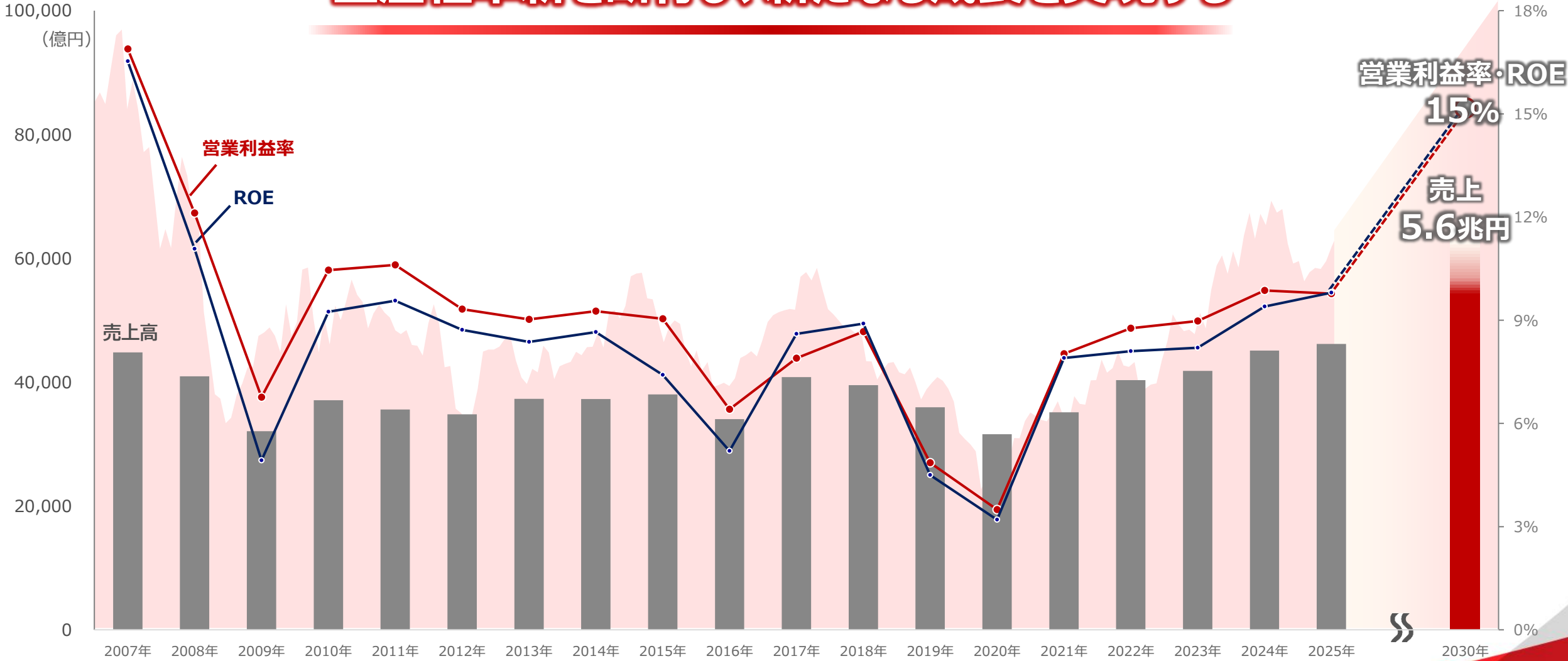
資産効率向上

- 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

生産性革新を断行し、新たな成長を実現する



※ 2024年は、メディカル事業の減損損失影響除く

**Canon**