

# 研究開発戦略

## ◆ 技術プラットフォームを主軸としたキヤノンの研究開発

カメラメーカーとして創業したキヤノンは、これまで光学技術を核に時代の要請に応じた多角化を進めて事業領域を拡大させ、現在ではプリンティング、メディカル、イメージング、インダストリアルの4つの産業別グループでビジネスを展開しています。

多様な事業を有するキヤノンが成長を続けられる背景には、蓄積した技術を全社で利活用できる「技術プラットフォーム」の存在があります。全社の技術を「商品に入る技術(コアコンピタンス技術/基盤要素技術)」と「商品を支える技術(価値創造基盤技術)」、それらの技術を製品にまとめあげる「商品化する技術(製品化技術/デザイン/知的財産)」に分類しています。それぞれの技術を単独で使用するのではなく、組み合わせて製品設計を行うことで、他社にまねされにくい競争力のある製品を生みだしています。

この開発環境は、技術を組み合わせて相乗効果を生み出すという性質から、新たに習得した技術やM&Aでグループ入りした会社の有する技術との融合にも効果を発揮し、キヤノンが進化を続ける新たな価値創造の推進力の源となっています。

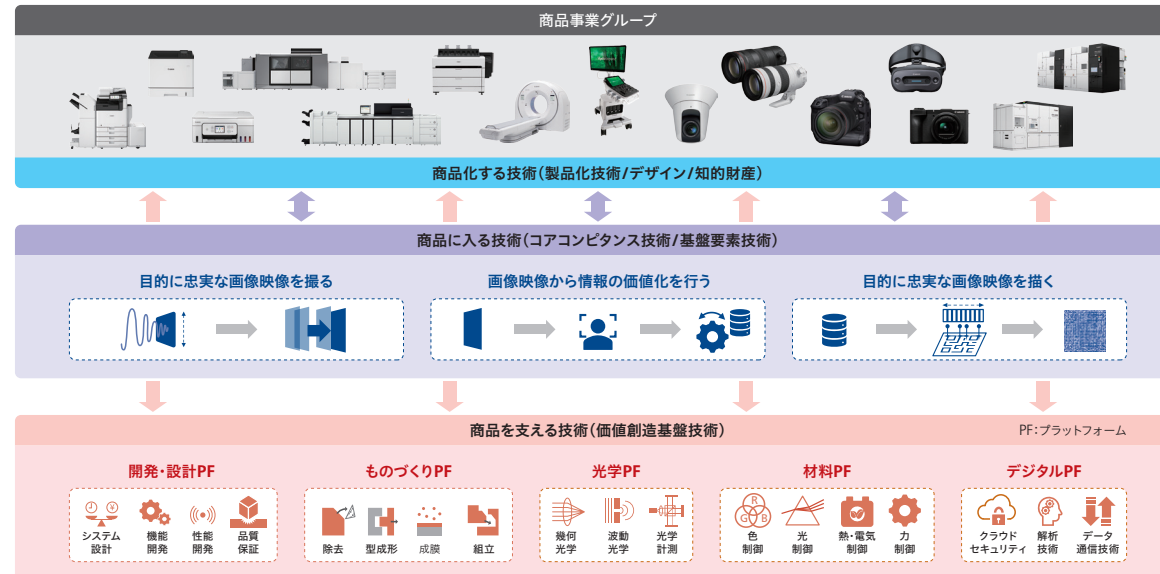
## ◆ フェーズVIIの研究開発戦略

フェーズVIIでは、開発革新として「試作レス推進とAI活用による設計期間の短縮とコスト削減」「新技術分野のResearch体制構築による戦略投資の強化」を戦略に掲げています。

キヤノンでは、「試作レス推進委員会」を全社横断で立ち上げ、試作仮想化環境の基盤を構築しました。各事業における試作機の台数削減により製作費用を大幅に削減したことに加え、全社で開発効率と品質を飛躍的に高めてきました。今後はシミュレーション技術の高度化やAIの活用により、競争力の高い製品を、より早く設計できる体制を確立します。

それに加え、世の中を大きく変えるような技術革新が次々と生まれてくる現在、つねに最新の技術を積極的に取り込んで製品の付加価値をより一層高めていく必要があります。そのためにグローバルに広くResearchを行う体制を整備し、先端技術を手がける企業への出資やM&Aにより必要な技術を迅速に獲得していきます。

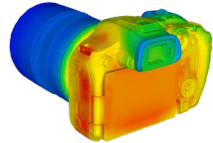
### 事業を支える技術プラットフォーム



# 研究開発戦略

## 開発・設計プラットフォーム

従来の製品開発では、CAD で設計した図面にもとづいて複数の「試作機」をつくり、実験や検証をくり返してきましたが、何台もつくる必要があり、膨大なコストが発生し、開発期間も長くなるといった問題がありました。キヤノンでは、紙のしなりやうねり、トナー1粒1粒の溶け方、熱の拡散や流体の動き、カメラ落下時の衝撃などの物理現象をミクロからマクロまでシミュレーションで再現し検証したものを蓄積し、全社の全製品に活用できるプラットフォームを構築しました。結果、製品設計段階で精度の確認や問題の解決が図られ、短時間かつ低コストで開発ができるようになりました。このシミュレーション技術は、オフィス向け複合機やCT、カメラ、フラットパネルディスプレイ露光装置など、大きさや機能が異なるさまざまな製品の開発に活用され、多くの部門で試作レスを推進し、高品質な製品をより早くお客さまに提供しています。



ミラーレスカメラの「熱・流体シミュレーション」

## 光学プラットフォーム

キヤノンの多角化の軸となってきた光学技術は、つねに競争力のあるコア技術として進化し、扱う光は可視光はもちろん、短波長側はX線、長波長側は赤外線にまで及び、テラヘルツ波の領域まで拡大しています。関連する製品もカメラの交換レンズからプリンター、さらには半導体露光装置にまで広がっています。光の性質も最初は光線として扱っていたものが、波動光学として波の性質を扱うようになり、さらには粒子としての性質も利用できるようになっています。また、光学系に使用されるレンズは単なる球面形状から、複雑な非球面形状を設計・製造できるようになり、回折(DO)素子と呼ばれる微細な構造で光を制御する技術も開発され、ミラーレスカメラ用交換レンズにもこの技術が搭載されています。

キヤノンでは、これら一連の光学技術の進化の結果を基盤技術として体系化しています。

### キヤノンが扱う波長領域と主な製品



## 技術プラットフォーム活用例 (デジタルカメラ)

デジタルカメラを例にとると、「商品に入る技術」として光学・材料・精密機構・画像処理などキヤノン独自のコアコンピタンス技術を複合し、CMOSセンサー、映像エンジンのDIGIC、ビューファインダーなどのキーデバイスを開発して、製品の競争力を支えています。また、「商品を支える技術」として、試作レスの開発環境、製品の高精度な組立工程、レンズ制御などコアとなる光学技術、レンズコーティングなどの材料開発、クラウド上でのデータ管理基盤などがあり、製品の品質、安全性、コスト削減に寄与しています。これらキヤノンが蓄積してきた技術を、製品化技術やデザイン、知的財産などの「商品化する技術」が品質・コスト・納期(QCD)を満たす価値のある製品へとまとめ上げることで、他社の追随を許さないキヤノンのカメラが商品化されています。



# 知的財産戦略

## ◆ 基本方針

キヤノンは、独自技術により差別化した魅力的で質の高い製品やサービスの提供により、新市場や新規顧客を開拓する研究開発型企業として発展してきました。知的財産部門は、事業発展の支援を最も重視しており、これに資することをミッションとして知的財産戦略を策定、実行していきます。

### ① 競争優位性の確保

コアコンピタンスに関わる技術は強固な特許ポートフォリオを構築し、ライセンスせずに入参障壁として機能させています。さらに、他社が容易に到達できない検証困難な発明は、ノウハウとして秘匿し守り、他社の追従を許さないようにすることで、中長期的な競争優位性と高い収益性を担保しています。

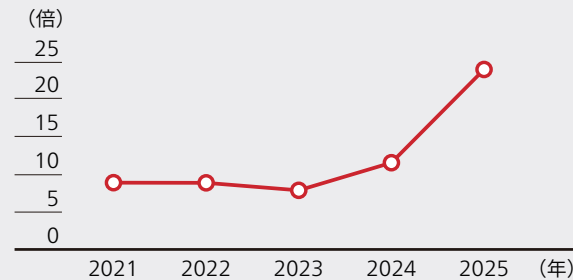
### ② 技術自由度の向上

他社の事業活動にも有益な協調領域の特許を数多く保有し、クロスライセンスに活用することができています。クロスライセンスやパテントプールなどを通じて他社の保有する約100万件の特許へのアクセスが可能となり、研究開発や事業における自由度の向上が図られています。

### ③ P/L(Profit and Loss Statement)への貢献

①と②を満たしつつ、積極的な特許ポートフォリオの活用と徹底した特許クリアランスにより、ライセンス収入と支出のバランスが図られています。ライセンス収入は、次の技術開発投資に活用され、事業の発展につながっています。ライセンス収入は、近年ではライセンス支出の10倍を超えており、支出にくらべて圧倒的に大きな収入を得ることを継続できています。

ライセンス収入/支出



### ④ ブランドマネジメント

キヤノンでは、グループ内でのキヤノンロゴの不適切な扱いや第三者による不正な使用などによって、お客さまや社会に不利益を及ぼすことがないよう、ブランドマネジメントを行っています。また、商標「Canon」を全世界およそ190の国と地域で登録しており、世界各地の取締機関、Eコマースプラットフォームなどと連携し、キヤノンを装った模倣品を流通させないように、グローバルに活動を行っています。

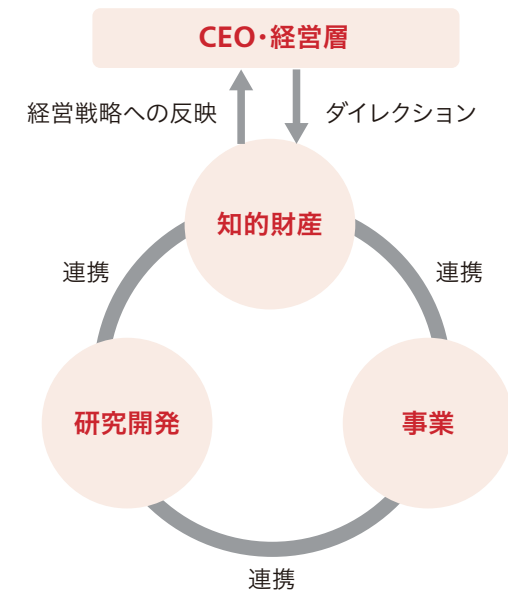
ブランドマネジメント

▶ <https://global.canon/ja/sustainability/governance/brand/initiatives/>

## 経営層、事業部門および研究開発部門との連携

キヤノンでは、歴代、知的財産部門から役員を輩出しており、社内全体で知的財産の重要性が理解され、経営戦略の重要な構成要素となっています。CEOをはじめとする経営層への定期的な報告と、それに対する指示をもとに、知的財産に関する長期的な視点を考慮した経営が実践されています。

知的財産部門は、基礎的研究や全社共通技術の研究を担う本社の「研究開発部門」と、事業特有の技術開発や製品設計を行い実際にビジネスを展開する「事業部門」の三位一体の体制で活動を行っています。各部門の幹部が参加するトップミーティングで具体的なアクションを決定し、事業戦略を実現するための知的財産活動を展開しています。



# 知的財産戦略

## 新規分野を重視した特許ポートフォリオへの転換

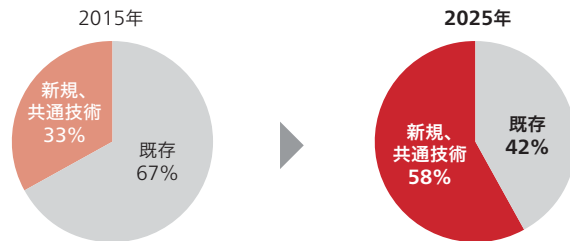
キヤノンは、全世界で6万超の生存特許ファミリー数※から成る特許ポートフォリオを保有しています。プリンティングやイメージング事業では、既存事業の競争優位性を確保すべく、競合他社にとっても魅力的で強大な特許ポートフォリオを構築してきました。その一方で、キヤノンがこの10年間で進めてきたのが新規分野を重視した特許ポートフォリオへの転換です。

この転換にあたっては、メディカル、イメージング、インダストリアル事業を中心としたさまざまな新規分野に加え、各事業に共通して活用が見込まれ、他社とのライセンス交渉においても重要となる共通技術分野を、特許ポートフォリオ構築の重要な柱としてきました。2015年に33%であったこれら新規分野および共通技術分野の特許の比率は、2025年には58%にまで拡大し、10年にわたって進めてきた特許ポートフォリオの転換が大きく進みました。

今後も、特許ポートフォリオを絶えず見直すことで進化させ、グローバル優良企業グループ構想フェーズVIIが掲げる事業領域の拡大と成長を、知的財産の面から力強く支えています。

※ 基礎となる出願から派生する出願群の件数

### 特許ポートフォリオ内訳



\* LexisNexis社 PatentSight® を用いてキヤノンで作成

\* 各年末に保有中のキヤノングループにおける生存特許ファミリー数(特許登録または係属中の公開のファミリー数)

### 新規分野および共通技術分野の例(2025年)

	新規分野	共通技術分野
プリンティング	商業印刷、産業印刷	無線通信(Wi-Fi、5G)、 動画圧縮(HEVC、VVC)、 無線電力伝送(Qi)、 デジタル、グリーン
メディカル	MRI、CT(フォトンカウンティング含む)、超音波診断装置、IPS細胞	
イメージング	ネットワークカメラ、3Dイメージング、SPADセンサー	
インダストリアル	ナノインプリントリソグラフィ、有機ELディスプレイ製造装置、ダイボンダー、ロボット	

## 未来を創る知的財産

### ■ メディカル分野での知的財産活動

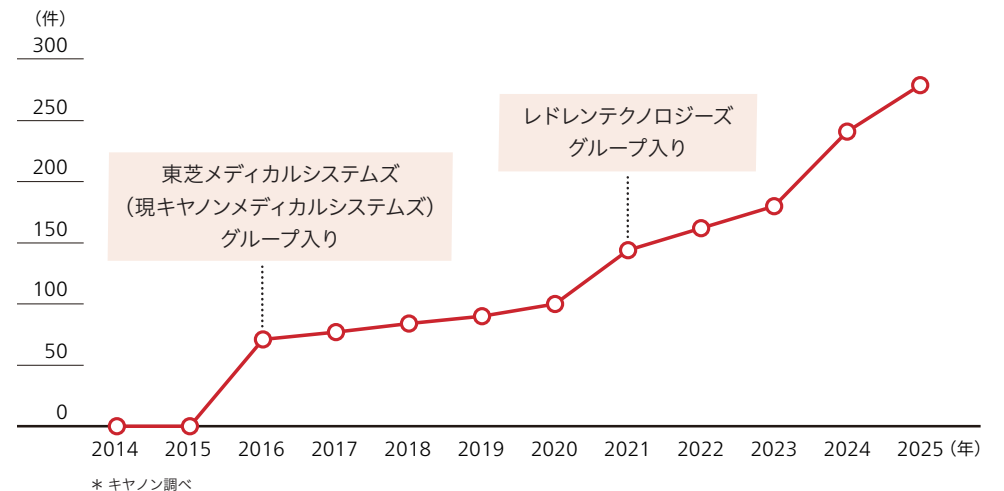
フォトンカウンティングCTは、画像診断の精度を飛躍的に高め、診断そのものを根本から変える次世代技術として、医療の未来を大きく切り拓く可能性をもっています。

キヤノンでは、この技術分野を将来の成長領域ととらえ、積極的なM&Aによって先進技術と知的財産の獲得を進めることで、特許ポートフォリオの拡充を図ってきました。

こうして急速に拡充された特許ポートフォリオは、競合から自社事業を守る防御的な役割にとどまらず、医療現場のニーズが高度化し、多様化する将来に向けて、新たな臨床応用や装置開発を後押しする“未来をつくる知的財産”として重要な役割を果たします。

今後も、研究開発と知的財産戦略を密接に連動させながら、革新的な画像診断技術の社会実装を支える発明創出を推進し、メディカル分野における新たな価値創造につなげていきます。キヤノンの知的財産活動は、未来の医療を形づくる基盤として企業価値のさらなる向上に寄与していきます。

### フォトンカウンティングCTの特許出願の累積件数(ファミリー数でのカウント)



# 人材戦略

## ◆ グローバル優良企業グループ構想フェーズⅦにおける人材戦略

キヤノンでは、創業以来受け継がれている「人間尊重」の企業DNAのもと、価値創造の源泉は人材にあると考え、人材価値の最大化に向けた投資を積極的に行っています。現在、キヤノンでは、グローバル優良企業グループ構想フェーズⅦにおいて、生産性革新を断行し、新たな成長をめざしています。

その実現に向けて、イノベーションを創出する人材の獲得・育成と、多様な人材やアイデアを最大限に生かす自由闊達な組織風土の醸成に取り組んでいます。また、ジョブ型の「役割給制度」を導入し、年齢や性別にとらわれない適材適所の人材配置を推進しています。社員一人ひとりが能力を最大限に発揮するため、さまざまな健康支援を通じて社員の心身の健康を支えています。さらに、働きやすさと働きがいを通じてエンゲージメントを向上させることで、個人と会社の成長を実現しています。



### イノベーション人材の獲得と育成

キヤノンは、革新的な製品の創出により社会に新たな価値を提供するため、イノベーション人材の獲得と育成を図っています。

定期採用では、インターンシップなどを通じてキヤノンの魅力を訴求し、学生の関心を高めています。優秀な学生を確保するため、論文や特許などの研究内容を踏まえてアプローチするダイレクトリクルーティングや、専門知識や志向にマッチした配属先を確約するジョブマッチング型の採用を拡大しています。あわせて、キヤノンにない技術をもつ人材を獲得するキャリア採用(経験者採用)も積極的に行い、2025年の新規入社者のうち、キャリア採用比率は43%と、2015年と比較すると3.9倍に伸びています。

人材の育成については、長期的視点に立って次世代を担う技術人材を育成するため、技術人材育成委員会のもと、300以上の専門講座を整備しています。2023年には、「高度技術者認定制度」を導入し、高度な技術的知見を有する技術者を「トップサイエンティスト」「トップエンジニア」などとして顕彰することにより、独自技術による新規事業を創出できる人材の獲得と育成を推進しています。

このほか、さまざまな領域でイノベーションをけん引する事業系人材やものづくり人材などを育成するため、多様な研修やトレーニング制度を整備するとともに、各分野における幹部候補者の計画的な配置・育成を行っています。2025年の社員一人あたりの平均研修時間は25.7時間、平均研修関連費用は16.7万円となっています。

### 適材適所と少数精鋭の推進

キヤノンは、生産性の高い少数精鋭の組織を実現するため、ジョブ型人材マネジメントの強化を図りながら、戦略的な人材配置とキャリア形成支援による適材適所を推進しています。

年齢や性別にとらわれない、優秀人材の抜擢と公平・公正な処遇を実現するため、2001年からジョブ型の「役割給制度」を導入しています。ポジションごとに職務記述書を作成して、職務に求められる知識やスキルを明確化しており、自律的なキャリア形成と適材適所の人材配置を可能にしています。2021年からは、少ない人的リソースで高い利益を創出した場合に、より高い賞与が支払われるしくみを導入するなど、報酬制度の改善を通じて人的投資を強化しています。

成長領域への人材シフトと、社員の主体的なキャリア形成を実現するしくみとして、「キャリアマッチング制度(社内公募制度)」を導入し、人材の流動化や活性化を図っています。さらに、未経験の職種へ挑戦する社員を支援するため、職種転換研修を組み合わせた「研修型キャリアマッチング制度」を導入しています。特に、ソフトウェア人材への職種転換については、2018年にソフトウェア技術者の育成を担う社内教育機関「CIST(Canon Institute of Software Technology)」を設立し、研修体制を強化しています。制度の拡充に努めた結果、2025年は281人が社内公募で異動しています。

# 人材戦略

## ダイバーシティの推進

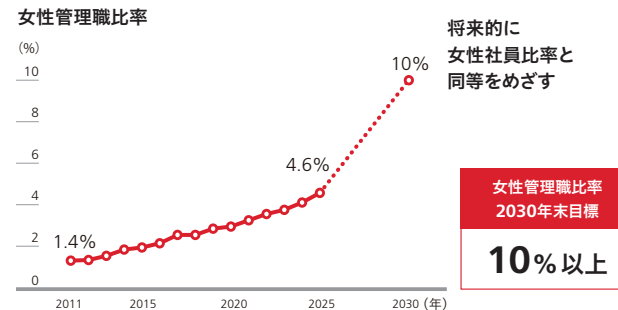
キャノンは、多様な価値観やアイデアを生かし、イノベーションを創出していくために、ダイバーシティを推進しています。2012年に全社横断組織「VIVID(Vital workforce and Value Innovation through Diversity)」を発足し、重点施策として、①「女性の活躍推進」と、②「男性の育児参画支援」を掲げて活動を展開しています。

## 女性の活躍推進

「女性リーダー研修」を実施し、計画的な管理職候補の育成に取り組むほか、育児休業復職セミナーやメンタリングなどのサポート体制を整え、女性が活躍できる環境づくりに努めています。

これらの取り組みの結果、女性管理職比率は、2025年末に4.6%となり、「2025年末までに2011年比で3倍以上とする」と

いう目標を達成しました。こうした実績が評価され、女性活躍推進の優良企業として、厚生労働大臣より与えられる「えるぼし認定」において最高位(3つ星)の認定を受けています。2026年からは、「女性管理職比率を2030年末までに10%以上にする」という新たな目標を設定し、達成に向けて取り組みを開始しています。将来的には女性管理職比率を社員総数における女性比率(2025年末17.1%)と同等にすることをめざしています。

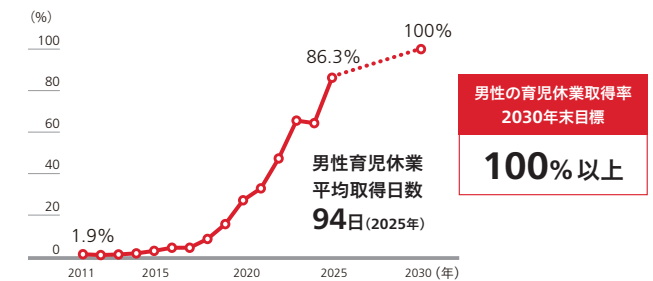


## 男性の育児参画支援

男女共同参画へ向けた意識改革や職場風土醸成のため、育児休業を取得した男性社員の座談会やセミナーなどを実施しています。

これらの取り組みの結果、男性の育児休業取得率は、2025年末に86.3%となり、2011年の1.9%から大幅に向上し、「男性の育児休業取得率を2025年までに50%以上とする」という目標を達成しました。また、育児休業平均取得日数は94日と高い水準となりました。2026年からは、「2030年末までに100%以上にする」という新たな目標を設定し、達成に向けて取り組みを開始しています。

## 男性の育児休業取得率・平均取得日数



## 女性管理職比率に関する現状認識とキャノンの取り組み

キャノングループの女性管理職比率は、連結で12.7%、日本で4.8%、キャノン株式会社は4.6%となっています。これは、キャノンが技術開発を重視する会社で、主に日本で技術開発を行うため、一般的に女子学生の割合が少ない技術系の採用が多く、従業員に占める女性比率が低いことが原因です。このため、目標値の設定により女性の採用を強化するとともに、管理職候補の育成にも取り組んでおり、女性係長級比率は2025年末に8.9%と着実に増加しています。

また、2024年より、女子中高生の理工系進学を支援する内閣府男女共同参画局の取り組みである「リコチャレ」などに賛同し、さまざまなイベントを実施しています。

## キャノングループの女性比率・女性管理職比率(人・%)

	キャノン株式会社	グループ連結	地域別			
			日本	米州	欧州	アジア・オセアニア
社員総数	19,916	165,547	69,627	14,313	22,332	59,275
女性社員数	3,399	60,951	16,452	4,695	6,550	33,254
女性社員比率	(17.1%)	(36.8%)	(23.6%)	(32.8%)	(29.3%)	(56.1%)
女性管理職数	182	1,207	313	306	217	371
女性管理職比率	(4.6%)	(12.7%)	(4.8%)	(30.4%)	(23.6%)	(33.3%)

# 人材戦略

## 従業員エンゲージメント向上

キヤノンは、社員一人ひとりが会社の理念や戦略に共感し、意欲的に業務に取り組むためのさまざまな施策を展開しています。

従業員一人ひとりが高いモチベーションを維持し、能力を最大限発揮できるように、労働時間の短縮やライフステージにあわせて柔軟に働くことができる労働環境の整備を推進しています。

短時間勤務などの制度充実、5日連続で有給休暇を取得できるフリーバカンス制度などによる計画的な休暇促進、ITやAIを活用した業務効率化を進め、2025年の一人あたりの総実労働時間は1,708時間となり、全国平均と比べ、大幅に少ない水準となりました。

また、2025年の平均有給休暇の取得率は94.5%（取得日数18.9日）と、全国平均と比べても大幅に高い水準です。これらの取り組みの結果、自発的離職率は1.2%と低く、人材の定着率は業界の中でも高い水準を維持しています。

### キヤノンと全国平均の比較

	キヤノン	全国平均
一人あたり総実労働時間	<b>1,708時間</b>	1,917時間※1
平均有給休暇取得率 / 日数	<b>94.5% / 18.9日</b>	66.9% / 12.1日※2
自発的離職率	<b>1.2%</b>	11.5%※3

※1 厚生労働省「毎月労働統計調査令和7年」各月分の結果確認をもとにキヤノンが試算

※2 出典：厚生労働省「令和7年就労条件総合調査」より

※3 出典：厚生労働省「令和6年雇用動向調査」より

また、組織と社員の現状を把握するため、2年に一度、従業員意識調査を実施しています。結果を多面的に分析した上で、調査の翌年に全ライン管理職を対象とした「CAMP(Canon Active Management Program)研修」を実施しています。CAMP研修では、職場ごとに管理職が自部門の課題を議論して具体的な施策につなげ、その効果を次の調査で確認するサイクルを回しています。

2024年のCAMP研修では、テーマを「Think Engagement」として掲げ、140部門の約1,800名が自部門のエンゲージメント向上について議論を行いました。また、社内の好事例を「Best Practice Handbook」として取りまとめ、全社的に水平展開することで、風土改善に向けた各職場の主體的な取り組みを後押ししています。

これらの取り組みは社外からも高く評価され、第14回日本HRチャレンジ大賞「人材マネジメント部門優秀賞」を受賞しました。従業員意識調査データの多面的な分析と最新のHRセオリーを融合し、各職場単位で具体的な行動計画の策定につなげている点に加え、研修の実施にとどまらず、好事例集による水平展開やeラーニングの提供など多角的な施策を通じて、管理職主導による部下のエンゲージメント向上および組織風土改革を推進している点が評価されました。

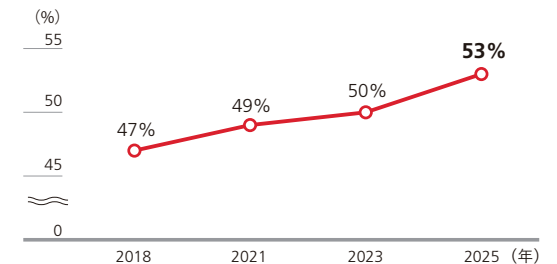
今後も、従業員エンゲージメントのさらなる向上をめざし、多様な視点から組織の課題を把握するとともに、その結果を各種人事施策へと反映させることで、社員と会社双方の持続的な成長につなげていきます。

## 2025年 従業員意識調査

2025年の従業員意識調査では、前回から「自己成長」や「会社に対する総合的なとらえ方」をはじめとする大半の項目において肯定回答率が上昇しました。

特に20代のスコアが大きく伸びており、「モチベーション診断」や「パルスサーベイ」を導入し、若手のエンゲージメント向上に取り組んできた成果が表れています。一方で、企業の方向性への理解などに課題があることも明らかになり、経営方針などの情報発信強化やCAMP研修の実施を通じて、改善をめざしていきます。

### 従業員エンゲージメントスコア\*



※従業員意識調査における、やりがい、自己成長、働きやすい環境などエンゲージメントに関連する項目の肯定回答率