

キヤノン
統合報告書 2026



目次

1 目次・本レポートについて

3 キヤノンの企業理念

4 CEOメッセージ



10 経営方針

10 グローバル優良企業グループ構想の変遷

11 グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

13 財務戦略

15 価値創造

15 価値創造プロセス

16 重要テーマとSDGs

17 キヤノンの歩み(国際化)

19 キヤノンの歩み(多角化)

20 事業戦略

20 事業概要

21 プリンティング

23 メディカル

25 イメージング

27 インダストリアル

29 資本戦略

29 研究開発戦略

31 知的財産戦略

33 人材戦略

36 環境に対する取り組み

36 環境マネジメント

37 気候変動

40 サーキュラーエコノミー

41 化学物質の管理

42 生物多様性とエコシステム

43 社会に対する取り組み

43 人権の尊重

47 サプライチェーンマネジメント

49 ガバナンス

49 コーポレート・ガバナンス

56 社外取締役インタビュー

57 役員一覧

59 企業情報

59 財務データ

60 会社・株式情報

本レポートについて

編集方針

本統合報告書は、ステークホルダーのみなさまにキヤノンの中長期的な企業価値創造ストーリーへのご理解を深めていただけるよう、経営計画や事業、財務、人材などの各戦略とともに、ESGの取り組みをまとめ、網羅的でありながらも、より読みやすい内容になるように心がけています。

参考にしたガイドライン

国際会計基準(IFRS)財団「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省「価値協創ガイドンス」

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)による提言

詳細なESG関連情報については、「CANON SUSTAINABILITY REPORT」をご参照ください。

参考: CANON SUSTAINABILITY REPORT

<https://global.canon/ja/sustainability/report/>

また、詳細な財務情報については、「有価証券報告書(第125期)」

「CANON ANNUAL REPORT 2025」をご参照ください。

参考: 有価証券報告書(第125期)

<https://global.canon/ja/ir/library/yuuhou.html>

参考: CANON ANNUAL REPORT 2025

<https://global.canon/ja/ir/library/annual.html>

報告対象組織

キヤノングループ全連結対象会社321社(国内55社、海外266社)のデータを取りまとめて報告しています。

発行時期

2026年4月(前回:2025年4月、次回予定:2027年4月)

文中の表記

「キヤノン」はキヤノン株式会社およびその連結子会社すべてを含むグループ全体を、「キヤノン(株)」はキヤノン株式会社単体を表しています。「従業員」は社員のほかパート・アルバイトなども含みます。欧州・中東・アフリカ地域を含めて「欧州」としています。また、「キヤノンMJ」はキヤノンマーケティングジャパン株式会社を表しています。

開示データ/免責事項

原則として、2025年1月1日から12月31日の連結会計範囲における経済・社会・環境の各項目に関わる活動を中心に報告しています。重要な目標・指標・取り組みなどについては、補足的に2024年以前や2026年以降の情報も記載しています。対象地域や組織が限定されている情報については個別に明示しています。

算出方法の変更や対象拠点などの拡大にともない、これまで開示した過去データの見直しを行っています。したがって、一部過去の開示データと異なる部分があります。

本レポートには、キヤノンの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略にもとづいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報にもとづいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。

問い合わせ先

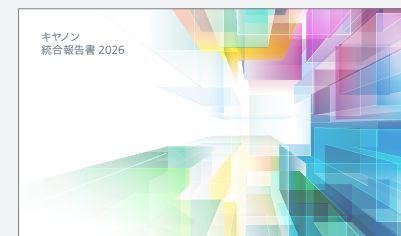
キヤノン株式会社

〒146-8501 東京都大田区下丸子3-30-2

TEL:03-3758-2111(代表)

表紙について

2026年から始まったグローバル優良企業グループ構想フェーズVIIで、キヤノンのさまざまな技術が融合し、成長し続ける姿を表現しました。



キヤノンの企業理念

共生

キヤノンの企業理念は、「共生」です。

私たちは、この理念のもと

文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず

すべての人類が末永く共に生き、共に働き

幸せに暮らしていける社会をめざします。

しかし、経済、資源、環境など

現在、地球上には共生を阻むさまざまな問題があります。

キヤノンは、共生に根ざした企業活動を通じて

これらを解消するため、積極的に取り組んでいきます。

真のグローバル企業には、お客さま、地域社会に対してはもちろん

国や地域、地球や自然に対してもよい関係づくり

社会的な責任を全うすることが求められます。

キヤノンは

「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと」をめざし

共生の実現に向けて努力を続けます。

キヤノンの企業DNA

歴史を刻み、発展できた背景には、脈々と受け継がれるキヤノンの企業DNA「人間尊重」「技術優先」「進取の気性」があります。ベンチャー企業として始まった進取の気性と、技術による差別化をめざす姿勢は、深く浸透し、つねにキヤノンは社会に新しい提案をしてきました。それを支えてきたのが実力主義や健康第一主義などの人間尊重の姿勢です。今後100年、200年と発展し続けるために、キヤノンはこの企業DNAを次の世代にしっかりと継承していきます。

人間尊重

技術優先

進取の気性

三自の精神

キヤノンの行動指針の原点。それが、創業期から受け継がれる「自発・自治・自覚」の「三自の精神」です。企業DNAを伝承しながら、真のグローバルエクセレントカンパニーをめざすキヤノンにとって、いまも最も重要な指針となっています。

[自発] 何事にも自ら進んで積極的に行う

[自治] 自分自身を管理する

[自覚] 自分が置かれている立場・役割・状況をよく認識する

CEO メッセージ

「真のグローバルエクセレントカンパニーになる」
30年前に定めた道標を頼りに
「共生」社会実現をめざし続けます



世界の人々が互いを尊重し支え合う「共生」社会の実現をめざし、キヤノンは1996年から中長期経営計画「グローバル優良企業グループ構想」をスタートさせました。圧倒的な高収益で社会課題の解決にテクノロジーで挑む「真のグローバルエクセレントカンパニー」を道標に歩み続けて30年。生産性革新などに邁進し、確実に進化していますが、ゴールはまだ先です。AIの普及やグローバル化の分断など、社会の変化が加速するなかで未来を予測することは難しくなっていますが、いまこそ「共生」の旗を高く掲げ、「熟慮断行」の姿勢でさらなる高みをめざします。

代表取締役会長 CEO

御手洗富士夫

CEOメッセージ

■ キヤノンが追い求める「真のグローバルエクセレントカンパニー」

■ 「変化は進化、変身は前進」で30年歩んできた

——キヤノンは企業のカタチをしなやかに変え、進化を遂げてきました。
その原動力とは。

私が1995年に社長に就任した際、中長期の目標として「真のグローバルエクセレントカンパニーになる」ことを掲げました。それから30年余、愚直にゴールをめざして邁進してきました。「真のグローバルエクセレントカンパニー」の条件は大きく4つあります。①「社会課題の解決に貢献できる企業」②「圧倒的な高収益体質」③「少数精鋭の人材で価値を創出」④「社員一人ひとりが誇りと豊かさを実感」——。この4つすべてを満たして初めて、世界中の人たちから尊敬される存在になれると考えています。「変化は進化、変身は前進」を念頭に、改善・改革を積み重ねてまいりました。

■ 60年前に衝撃を受けた「ブルーチップカンパニー」

——モデルとなる企業像があるのですか。

米国の「ブルーチップカンパニー」と呼ばれる高収益企業です。私は1966年から23年間、米国人のキヤノンUSAに駐在しました。当時からキヤノンなど足元にも及ばない真の優良企業が存在しました。駐在初年度の決算を受けて調査に来た税務署の担当者の方に「銀行預金の金利を下回る利益しか出せないなら、いますぐ売掛金を回収し、会社を閉めて日本に帰った方がいい」と言われた事が私の経営の考え方を変えました。米国の優良企業の事業報告書を読んで分かったのは、桁違いの収益力を持ち、自己資本は分厚く、技術開発に積極投資するとともに、社会貢献活動にも力を割いている強さです。社員はその企業に働くことに高い誇りを持ち、地域社会もその企業を尊敬している。そうした企業はいま現在も成長を続けています。

■ 「どうせ社長をやるなら」壮大なビジョンを掲げる

——米国の真の優良企業は当時から収益を積み重ね続けているのですね。

キヤノンに限らず当時の日本企業のほとんどは「売上至上主義」で、利益への意識が高くあ

りませんでした。キヤノンも日々の資金繰りに奔走していました。私は米国を代表する企業家や有識者との交友を深め、企業経営の本質を謙虚に学びました。日本の本社に戻るとキヤノンの経営には多くの課題があることが分かりました。社長に就任することは想定外でしたが、どうせやるなら「真のグローバルエクセレントカンパニーになろう」と誓ったのです。



1995年の社長就任記者会見(左は当時会長の賀来龍三郎)

■ 経営者に求められる「想像」「創造」の2つの力

——1996年から5カ年経営計画「グローバル優良企業グループ構想」がスタートしました。

経営者には2つの「そうぞう」する力が大切です。一つは「想像＝イマジネーション」で、中長期でめざすビジョンを定め組織を一つにする力。もう一つは「創造＝クリエイティビティ」で、ビジョンを具現化するための改革を実行する力です。私は「真のグローバルエクセレントカンパニー」になるために、5年ごとに技術や社会の変化を見定めて戦略を立て、着実に改革を進めることにしました。それが「グローバル優良企業グループ構想」です。デジタル技術の進化のスピードは加速度的に速まっていますので、5年先も見通すのは難しいですが、一つの節目として5年で設定しました。

CEOメッセージ

■ 「熟慮断行」でイノベーションの波頭をとらえる

■ 想定外の連続、決意の事業ポートフォリオ大転換

—— それから激動の30年が始まったのですね。

振り返れば、想定外の変化の連続でした。キヤノンとしての一番の試練は2010年代にスマートフォンとクラウドの普及で、長年支えてきたカメラと事務機の「2本柱」の需要が急減したことです。ただ立ち止まっている余裕などありません。私はすぐにキヤノンの貴重な財産である人材と技術を生かしながら、中長期の成長が見込める事業への参入を決断し、大規模なM&Aで時間を買ひ、事業ポートフォリオを「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つの柱」へと一気に転換しました。変化にはリスクがつきまといいますが、私の座右の銘は「熟慮断行」です。できるだけ判断材料を集め、演繹と帰納を何度も繰り返すように考え抜き、決断すれば後ろを振り返らずに覚悟をもって前に進むのみ。思えば30年間、熟慮断行の繰り返しでした。

■ コロナ禍でも目標前倒し達成、2つの「勝因」

—— 2025年に終了したグローバル優良企業グループ構想フェーズVIを総括してください。

スタートした2021年はコロナ禍の最中で、ものづくりのサプライチェーンそのものが寸断されました。コロナ禍を乗り越えたと思えばウクライナ情勢などで地政学リスクが一気に高まり、エネルギーや穀物などの供給が細り、深刻なインフレーションが経済に大きな影響を与えました。さらに米国の高関税政策や超保護主義的な政策の影響で、戦後育まれてきたグローバル化の潮流は完全に止まり、国際社会はかつてない不確実性の中に陥りました。

それでもキヤノンはフェーズVIの目標連結売上高4兆5,000億円を1年前倒しで達成して、過去最高の売上高を記録し、2025年は、それをさらに超えました。「勝因」は2つあります。一つは粘り強く創意工夫し、結果を出してくれた社員一人ひとりの成長です。そしてもう一つはコロナ禍前に4つの事業ポートフォリオを成長の基盤として整えていたことです。



■ 予測不能な未来、さらなる高みへ

■ 2030年へ3つの懸念「分断」「AI」「高度人材争奪」

—— 2026年に始まったフェーズVIIの見通しはどうでしょうか。

予測不能な変化の連続だと覚悟しています。2030年に向けて私は特に3つの潮流を注視しています。1つはグローバル化の分断のさらなる進行。自国第一主義が台頭する時代に、経済圏も人々の価値観も分断され多極化し、国家間競争が激しさを増しています。経済合理性だけでは判断できない状況下では、地政学リスクを見極めて経営の舵取りをしなければなりません。

2つ目はAIの社会実装の加速です。AIはもはや産業構造を覆すインフラとなりました。普及速度は過去のデジタル技術のスピードをはるかに上回る。そして最も重要なことはAIそのものが人間の担ってきた役割を代替できるという点です。企業は進化し続けるAIを脅威ととらえるのではなく、使いこなすことを重視しなくてはなりません。

3つ目は労働力不足の深刻化です。日本をはじめとした先進国では少子高齢化が進み、優れた人材の確保がますます困難となっています。さらに新興国でも労働力不足が顕在化し、もはや安価な労働力に依存した生産体制は成り立たないでしょう。AIの重要性が増し、AIを使いこなせる高度人材の需要が世界中で高まる。賃金の高い欧米企業に人材が吸い寄せられた場合、日本企業はどう対処すべきなのか。大きな課題です。

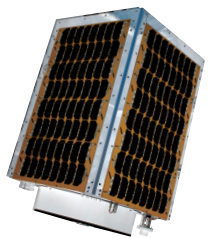
CEOメッセージ

■ AIで生産性革命、宇宙を新たな成長エンジンに

—— 具体的に、どう舵取りをされますか。

キヤノンは必死で「真のグローバルエクセレントカンパニー」をめざし続けてきたわけですが、ゴールまでの道のりはまだ続いています。冒頭に申し上げた4つの条件を達成するために、キヤノンはさらなる高みをめざさなくてはなりません。まずはAIの徹底的な活用。工場のロボットにもAIを搭載し自動化を極めます。生産工程だけでなく、開発や試作工程でもシミュレーション技術を高度化し、製品化までの時間短縮とコスト削減を徹底します。各現場に散在しているデータやノウハウを知的資産として全社共有のプラットフォームで一元管理し、AIで分析することで新たなソリューションを生み出す取り組みも進めます。お客さまの生産性をさらに高めるのにお役に立てるように、プリンティングやメディカル関連機器の稼働データをAIで分析するサービスも視野に入れています。

さらに4つの事業ポートフォリオに続く成長のエンジンとして「宇宙」ビジネスを本格開拓していきます。キヤノングループではキヤノン電子が超小型人工衛星などの開発に取り組んできましたが、今後はキヤノン本体主導で展開していきます。光学、センシング、機器制御、画像処理といった多様な「知」を結集し、世界で戦える宇宙事業を早期に実現させたいです。



2024年2月に打ち上げたキヤノン電子の超小型人工衛星「CE-SAT-IE」



「CE-SAT-IE」から撮影した高解像度衛星写真(米国・ホノルル)

■ 「高能率・高賃金」に込めた想い

—— 真のグローバルエクセレントカンパニーになるための最大の難関とは。

「少数精鋭の人材で高付加価値を創出」です。フェーズVIIで私が「高能率・高賃金」というキー

ワードを強調するのは、どうしてもこの壁を越えたいからです。具体的に申し上げれば、私がモデルにしてきた米国の超優良企業は、有能な社員たちは転職せずに切磋琢磨し、成長し続けています。賃金水準が高いことはもちろん、社員であることに誇りを持ち、「祖父も父も子も社員」という家族が存在するほどですから革新的な技術やサービスを継続して生みだせるのです。一方、日本では雇用の受け皿は企業の役割で、終身雇用が依然として前提となっており、賃金水準は欧米企業にくらべて低く、差がつきにくい構造になっています。

キヤノンは創設以来、雇用を守り続けるとともに「三自の精神」で社員の自律的な成長を促し、実力本位の評価制度もいち早く整えました。だから有能な人材を確保できていると自負していますが、欧米の企業との間には大きな差があるのも事実です。

AIなどを駆使して高能率を実現し、有能な少数精鋭の人材には、欧米並みの高賃金を支払う。そうしなければ日本から、キヤノンから、有能な人材が海外に流失してしまいます。日本企業として非常に難しい挑戦ですが、「真のグローバルエクセレントカンパニー」をめざすと決めた以上はやり抜く覚悟です。

■ 営業利益率15%へ改革を断行

—— 2030年の連結売上高5兆6,000億円、営業利益率15%の目標に向けた意気込みをお聞かせください。

フェーズVIIでは、「ナノインプリント」というまったく新しい半導体生産技術の需要が期待できます。ハンコを押すようにパターン形成できるもので、従来の最先端露光装置に比べて電力使用量を大幅に削減できます。さらにはメディカル領域から、高性能で被ばく量を大幅に抑制できる「フォトンカウンティングCT」も需要が期待できます。デジタル産業印刷機などの市場も順調に拡大するでしょう。

「営業利益率15%」は容易な目標ではありませんが、「4つの条件」の一つである「圧倒的な高収益」を実現する上での最低ラインです。世界を見ると、まだまだキヤノンの利益を生み出す力は弱い。生産現場や販売現場を見渡せば、市場環境の変化に対応できていない部分が残っています。事業体制を抜本的に見直しながら、必ず達成します。

CEO メッセージ

■ 社会課題を解決し、「共生」の実現をめざす

■ イノベーションを生み出す「人材」「知財」

—— サステナビリティの取り組みもグローバルエクセレントカンパニーの重要な要素です。

キャノンは1988年に企業理念「共生」を制定しました。「文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざす」。これこそがキャノンのサステナビリティに対する基本的な考えです。実現に向けてつねにイノベーションの波頭をとらえ、過去の成功体験を捨てる勇気を持ち、新たな価値を社会に提供する努力を続ける際に、最も大切なのが「人材」と「知財」の2つの戦略です。

キャノンが求める「人材」とは「共生」の理念を具現化できる「強い個人」です。創業以来「人間尊重」を掲げ、個人の使命感や責任感、向上心を尊重してきました。さらには「実力主義」を掲げ、公正・中立な人事評価・処遇を徹底し、「進取の気性」が発揮しやすい環境を整えてきま

した。技術革新の流れにあわせて人材教育体制も充実させてきました。今後はAIが社会を大きく変える存在になるのを受け、データサイエンスの専門人材を戦略的に獲得・育成するとともに、全社員のデジタル・リテラシーを向上させる研修制度も設けています。職種・階層ごとに実践的なAI活用訓練も行い、あらゆる現場でAIを活用し、業務の設計そのものを進化させる力を全社レベルで引き上げます。また社内転職制度なども活性化させ、成長領域に思い切って人材をシフトしていきます。社員一人ひとりの能力を最大限に引きだし、少数精鋭で最大の成果を上げていく。先ほど申し上げた「高能率・高賃金」を実践できる制度運用を早期に固めます。

高度な人材が生み出す「発明」は知財戦略で最大限に生かします。特許の取得・活用は今後もキャノンにとって重要な経営戦略に位置づけ、テクノロジーで世界中のみなさんが「豊かに、幸せになりたい」との願いに応え続けていきます。また、技術を最大限に活用し、社会のイノベーションにつながる発明を生み出すことが、キャノンのさらなる飛躍につながるものと確信しています。

■ 製品ライフサイクル全体で環境負荷低減

—— 資源循環や地球温暖化防止の取り組みにも長年継続して取り組まれてきました。

かけがえのない地球環境を守り、次の世代に引き継ぐことも「共生」の理念で掲げています。キャノングループの拠点での活動にとどまらず、製品のライフサイクル全体での取り組みを、パートナー企業やお客さまと連携して進めています。資源循環ではグローバルでインカートリッジを回収し再生利用する体制をいち早く整備したほか、再生したオフィス事務機の販売も拡充しています。2024年には「サステナビリティ委員会」を立ち上げ、2050年の「温室効果ガス(GHG)排出ネットゼロ」達成などを目標に、グループ一体となったサステナビリティの取り組みを推進しています。



1986年に創設され、2025年で40回目を迎えた社内の発明表彰制度

CEO メッセージ

■ ステークホルダーのみなさまへ

■ やりぬく信念と覚悟、次代に引き継ぐ使命

—— ステークホルダーに対するメッセージをお願いします。

社会が加速度的に変化し、人々の価値観も多様化する現代において、ステークホルダーのみなさまの声は、キヤノンの進む方向性を確認する上で非常に重要だと感じています。これからもみなさまの声に真摯に耳を傾け、内部の視点では気づきにくい経営課題に取り組んでまいります。

また、これまで会長兼社長CEOと2つの大きな役割を一人で担ってまいりましたが、5カ年経営計画がフェーズVIIに入るのを機に、社長COOに小川一登が就任し、私が会長CEOとなりました。私はグループ全体を俯瞰し戦略を立てる立場に専念し、業務遂行を小川COOに託します。小川COOは海外での経験が長く、グローバルスタンダードでキヤノンの強みと弱みを見極める力があります。コロナ禍では米国法人のトップとして社員の創意工夫を引きだし、短期間で見事に立て直した実績もあります。

経営者に必要な資質を、強いて一つあげるとすれば「謙虚」であることだと思います。自身の失敗を素直に認め、謙虚に周りの言葉を聞く。苦しいときに一つにまとめる組織のリーダーとは、謙虚さがにじみ出ているものです。小川COOにはその資質が十分あると感じています。これから、しばらく伴走しながら育ててまいります。

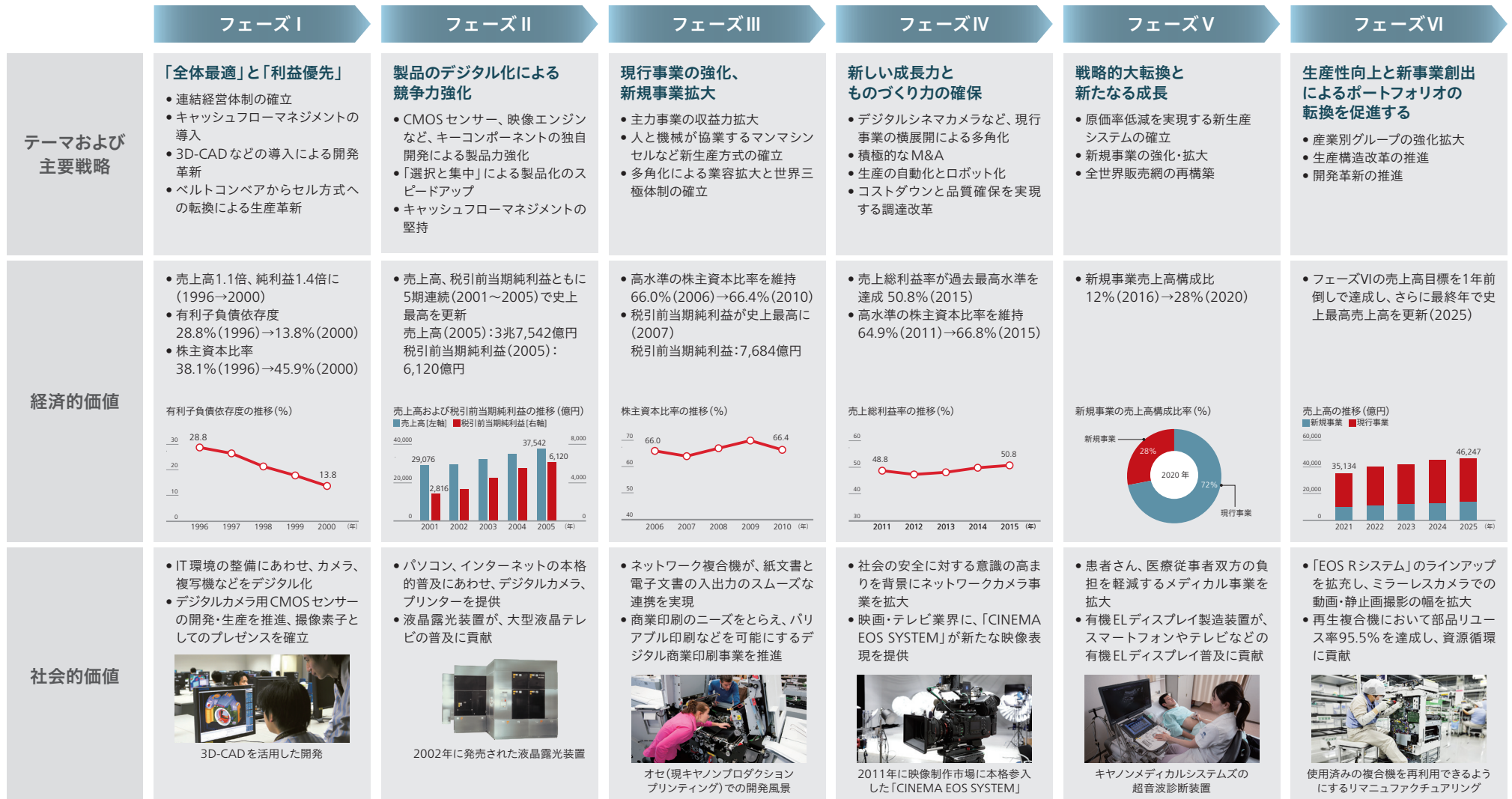
AIが社会をこれまでにないカタチに変えはじめ、30年余の経営経験をもってしても、身の引き締まる思いです。それでもキヤノンの存在意義は変わりません。企業理念「共生」を実現するために、社会に貢献し続ける「真のグローバルエクセレントカンパニー」になることです。一企業のみで社会を変えることはできません。それでも諦めず、ステークホルダーのみなさまと手を取り合い、分断ではなく共生する社会をめざし続ける。私の使命は、経営者として30年余貫いてきた「熟慮断行」の信念と覚悟を、次の世代に伝え切ることだと考えています。



グローバル優良企業グループ構想の変遷

キヤノンは、1996年から「グローバル優良企業グループ構想」を掲げ、技術で貢献し続け、世界各国・地域で親しまれ、尊敬される企業をめざしています。

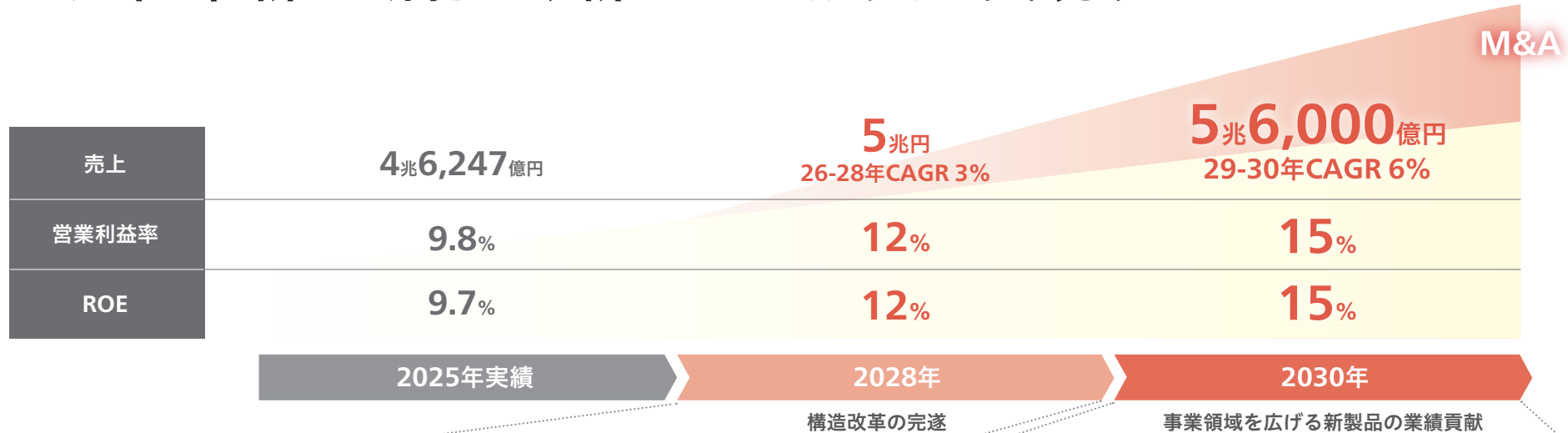
2026年からはフェーズⅦを開始し、フェーズⅥまでの経営基盤を引き継ぎながら「生産性革新を断行し、新たな成長を実現する」をスローガンに、次なる飛躍をめざします。



グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

スローガン

生産性革新を断行し、新たなる成長を実現する



◆ 構造改革の完遂(2026-2028年)

2028年までに販売・生産・メディカル事業の3つの構造改革を完遂し、成長を加速するための基盤づくりを行う

◆ 事業領域を広げる新製品の業績貢献(2029-2030年)

前半で強固となった体制のもと、事業領域を広げるナノインプリント、フotonカウンティングCT、産業印刷機器などの新製品の販売を伸ばし、さらに成長を加速する

	主な内容
販売改革	<ul style="list-style-type: none"> 欧州の組織体制再編と販売チャネルの見直し 新興国市場でのシェア拡大
生産改革	<ul style="list-style-type: none"> 国内と海外の生産拠点を再編し集約化を進め、各生産拠点の稼働率向上 生産方式の改革を推進
メディカル事業革新	<ul style="list-style-type: none"> キヤノンメディカルシステムズをキヤノン(株)に統合 新体制でキヤノンのノウハウ、リソースをフル活用し、事業革新活動を加速



ナノインプリント半導体製造装置



フotonカウンティングCT

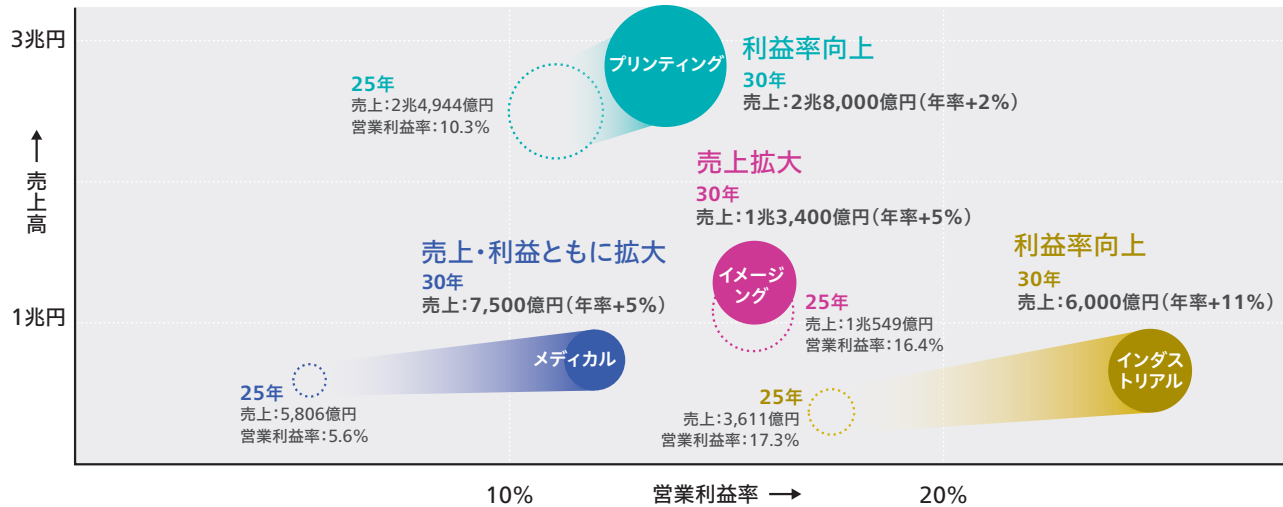


段ボール向け産業印刷機

グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

◆ 産業別グループの強化拡大

円の大きさ: 営業利益



● プリンティング ◎ P21

- 市場シェアの向上、新興市場の開拓、産業印刷分野への参入、ITソリューションビジネスの拡張により、年率2%の売上増をめざす
- 販売と生産の構造改革により収益性にみぎきをかけ、営業利益率を高める

● イメージング ◎ P25

- 市場拡大が続くネットワークカメラは10%程度の成長を継続させ、スマートフォンの普及による市場縮小が一段落したカメラについては、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、再び売上拡大をめざす
- 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する

● メディカル ◎ P23

- 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る
- 売上と利益の双方を拡大し、営業利益率10%を早期に実現して2030年にはさらに高める

● インダストリアル ◎ P27

- AI需要に支えられた半導体市場の拡大をとらえて、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を拡大する
- 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る

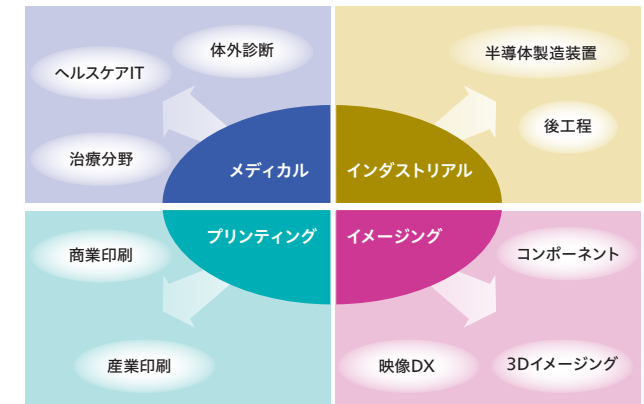
◆ AIを活用したソリューションビジネスの創出

- 全社共通のAIプラットフォームを構築し、データやノウハウを一元管理
- 顧客先で稼働しているキヤノン製品から得られるデータをAIで分析し、現場のニーズに応えるソフト・サービスを提供

◆ 宇宙ビジネスへの本格参入

- 宇宙事業を有するキヤノン電子を完全子会社化し、成長が見込まれる宇宙ビジネスへ本格参入

◆ オーガニックな成長投資に加え、M&Aを活用し事業領域を拡大



M&Aを活用しながら、拡大をめざす事業領域

財務戦略

◆ グローバル優良企業グループ構想フェーズVIIにおける財務戦略

キヤノンは、「キャッシュフロー経営の徹底と健全な財務体質の維持」を基本方針としています。健全な財務体質を維持することは、不測の事態に備えるとともに、さまざまな選択肢、自由度を保ちながらダイナミック、かつ長期的な視点に立った経営を行うために重要であると考えているからです。

フェーズVIIでも、この方針を堅持しながら、積極的な成長投資と、安定的な株主還元を行い、企業価値の向上を図っていきます。

積極的な成長領域への投資と安定的な株主還元を実現するキャッシュアロケーション

構造改革により収益性を高めながらキャッシュを十分に創出し、以下の3つに配分していきます。

① 既存事業投資

成長領域への積極投資

キャッシュアロケーションの最優先は成長領域への積極的な投資です。
インダストリアルやメディカル、宇宙事業といった成長が見込まれる領域を中心に積極的に投資を行っています。

② 株主還元

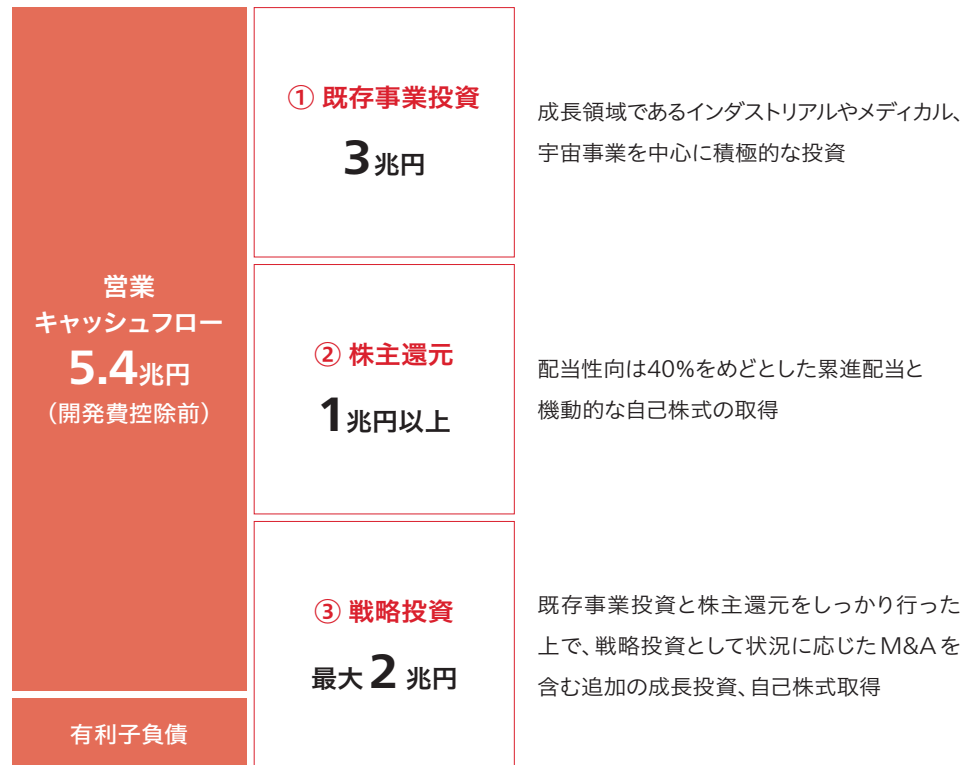
安定的な株主還元

累進配当を基本方針として、配当性向は40%をめどに、今後も安定した配当を実現していきます。
自己株式の取得についても財務状況や市場環境などに応じ、資本効率性の向上や株価の観点から判断し、機動的に実施していきます。

③ 戦略投資

戦略投資

成長領域への投資と株主還元を実施した残りを戦略投資枠とします。
成長投資を優先しますが、状況に応じて追加の株主還元へも配分していきます。



財務戦略

資本収益性の向上

フェーズVIでは資本コストを最低限達成すべき収益率としてとらえ、株主資本コスト(CAPM)、加重平均資本コスト(WACC)を算出するとともに、ROEを重要な経営指標に設定し、資本収益性の改善に向けて取り組み、2025年にはROEを9.7%まで高めることができました。

フェーズVIIでも引き続き資本収益性を高める取り組みを続けていきます。

ROE改善の取り組み

収益性向上

販売構造改革

- 2024年に米国でスタート
- 2028年までに現在実行中の欧州地域の組織体制の変更を完了させ収益性を改善

メディカル事業革新

- 2026年4月にキヤノンメディカルシステムズをキヤノン(株)に統合
- キヤノンのリソースやノウハウを活用した外部支出の見直しやコスト削減による利益率の向上
- 設計を刷新した製品の投入による利益率の向上

資産効率向上

生産構造改革

- 生産拠点の集約により資産の圧縮と稼働率の向上

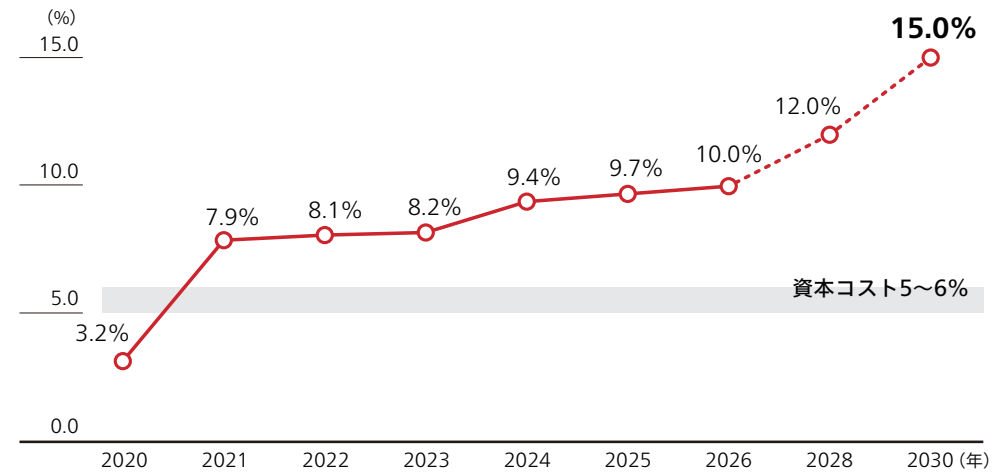
資本構成の最適化

借入金も活用し成長投資を実行

前半の3年で構造改革を完了させ、資本効率の改善と利益の拡大により、2028年にはROE12%の達成をめざします。後半の2年では成長領域の売上拡大と利益貢献により、2030年にはROE15%の達成を実現していきます。

また、資本効率を高めるために、4つの事業グループごとに新たなKPIを設定し取り組んでいきます。

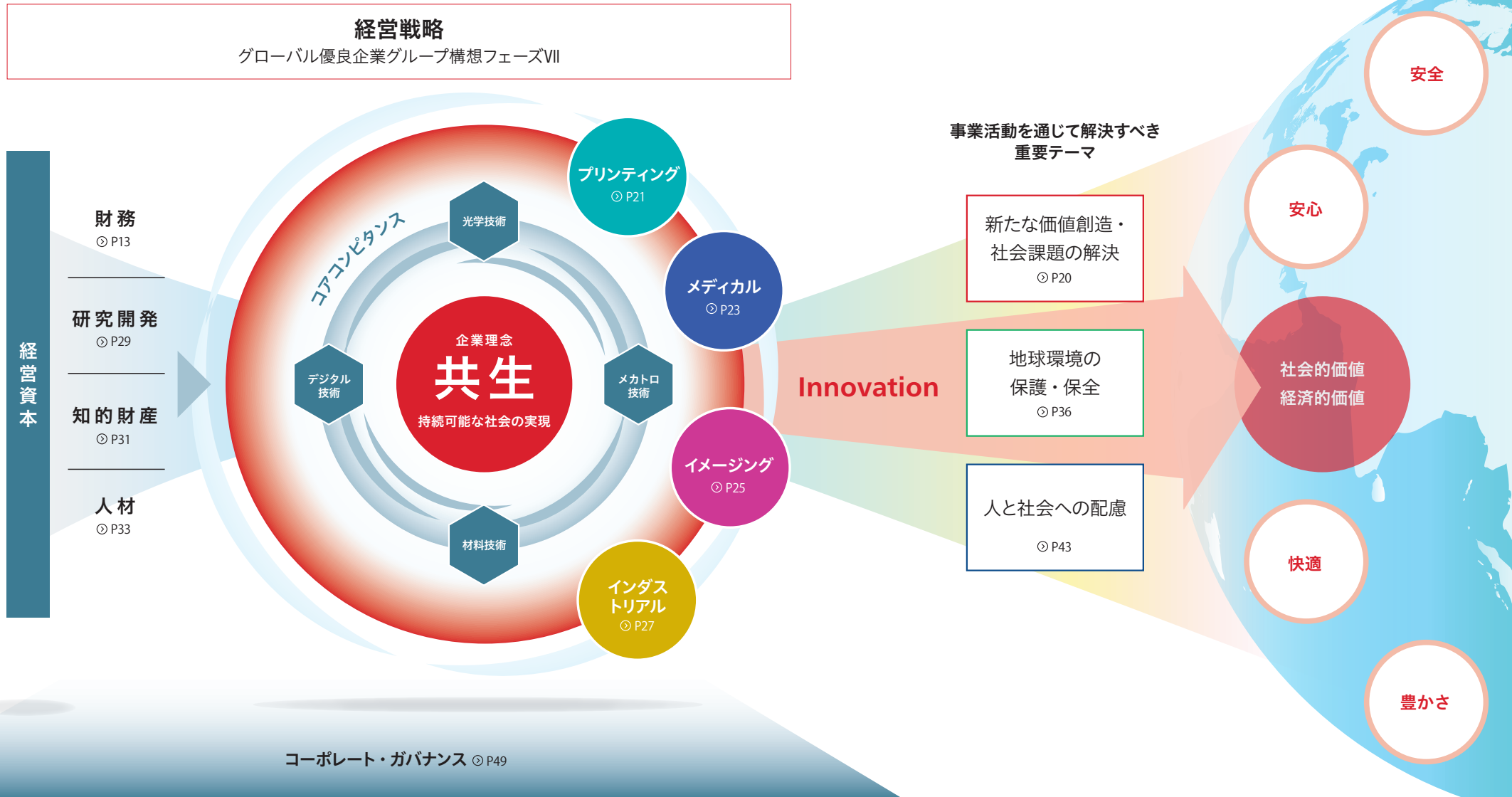
ROE推移



	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年 1月公表	2028年 目標	2030年 目標
ROE(%)	3.2	7.9	8.1	8.2	9.4	9.7	10.0	12.0	15.0
売上高当期純利益率(%)	2.6	6.1	6.1	6.3	7.2	7.2	7.2	9.0	11.0
総資産回転率	0.67	0.75	0.82	0.80	0.79	0.78	0.78	0.80	0.80
財務レバレッジ	1.76	1.74	1.64	1.63	1.65	1.73	1.77	1.74	1.80

価値創造プロセス

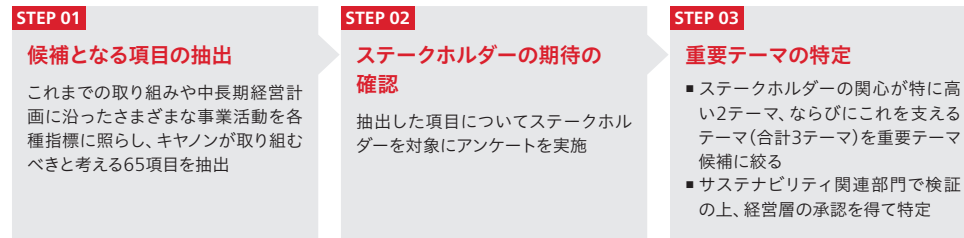
キヤノンは、企業理念の「共生」を中心に、豊富な経営資源とコアコンピタンスである技術を駆使し、4つの産業別グループの事業活動を通じて、競争優位性の確立と事業価値の最大化を図っています。また、事業活動を通じて解決すべき3つの重要テーマを特定し、社会の「安全」「安心」「快適」「豊かさ」の向上につながる新たな価値を創造します。こうした価値創造プロセスを通じて、キヤノンは社会的価値と経済的価値の両立を図り、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざします。



重要テーマとSDGs

重要テーマ特定プロセス

キヤノンでは、下記の3つのステップを経て、ステークホルダーの関心が特に高い「新たな価値創造、社会課題の解決」と「地球環境の保護・保全」の2テーマに加え、これらに取り組む上で支えとなるテーマを「人と社会への配慮」として集約し、3つの重要テーマとしました。






ステークホルダーへのアンケート調査*

社内外の動向の変化にあわせて、ステークホルダーが関心をもつ社会課題やキヤノンへの期待を把握するために、アンケート調査を実施しています。この結果のほか、サステナビリティの専門家や投資家などの意見も参考に、重要テーマの妥当性の確認や見直しを行うなど、社会に対するキヤノンの事業活動のインパクトを分析し、企業活動のより一層の充実を図っています。

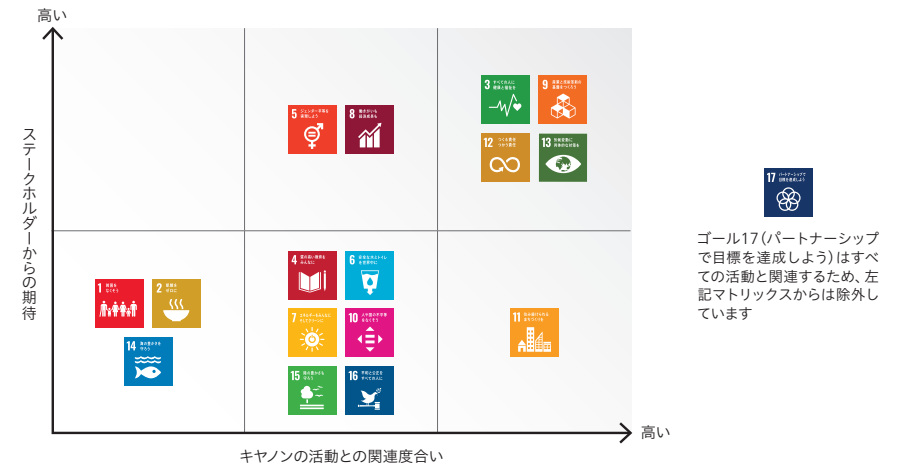
※ アンケート調査対象者：日本・米州・欧州・アジア・その他地域在住の消費者、サプライヤー、投資家・アナリスト、NPO、市民団体、大学・研究機関関係者、官公庁・自治体関係者のステークホルダー100人

3つの重要テーマ

特定した重要テーマ	ステークホルダーの期待(抜粋)	代表的な施策	関連するSDGs
新たな価値創造、社会課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> 人々の健康や病気の予防に貢献する医療技術の開発 社会の安心・安全に資するセキュリティ技術の進化 写真や映像分野における人々の豊かさや楽しさにつながる製品/技術の開発 	<ul style="list-style-type: none"> 「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」の各グループの事業活動を通して新たな価値創造、社会課題の解決を図っています ○ P20-28 	
地球環境の保護・保全	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー化の促進/再生可能エネルギーの活用 使用済み製品のリユース・リサイクル 廃棄物の削減/水域・土壌の汚染防止 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDに即した開示など、ステークホルダーのニーズに応じた情報を開示しています ○ P37-39 2050年 GHG 排出量ネットゼロの達成に向けて、ライフサイクル全体で活動しています ○ P38-39 資源消費の抑制と高度な資源循環の実現に取り組んでいます ○ P40 製品含有化学物質管理など、サプライチェーン全体での管理を推進しています ○ P41 	
人と社会への配慮	<ul style="list-style-type: none"> 差別やハラスメントの防止/基本的人権の尊重 適正な賃金と労働時間の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針の策定、人権リスクの特定など、人権尊重に取り組んでいます ○ P43-46 サプライチェーン全体で、地球環境・人・社会に配慮した活動を推進しています ○ P47-48 	
<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献 事業活動を生かした社会貢献活動 次世代の育成支援 			

重要テーマを通じたSDGsへの貢献

キヤノンはさまざまな事業活動を通じてSDGsの達成に貢献しています。アンケートをもとに把握した各SDGsに対するステークホルダーの期待と、特定した3つの重要テーマを踏まえたキヤノンの活動との関連度合いを、以下のマトリックスに整理しました。社会の期待の変化を的確にとらえながら、自社の技術やソリューションを有効に活用し、SDGsの実現に貢献していきます。



キヤノンの歩み ——— 国際化

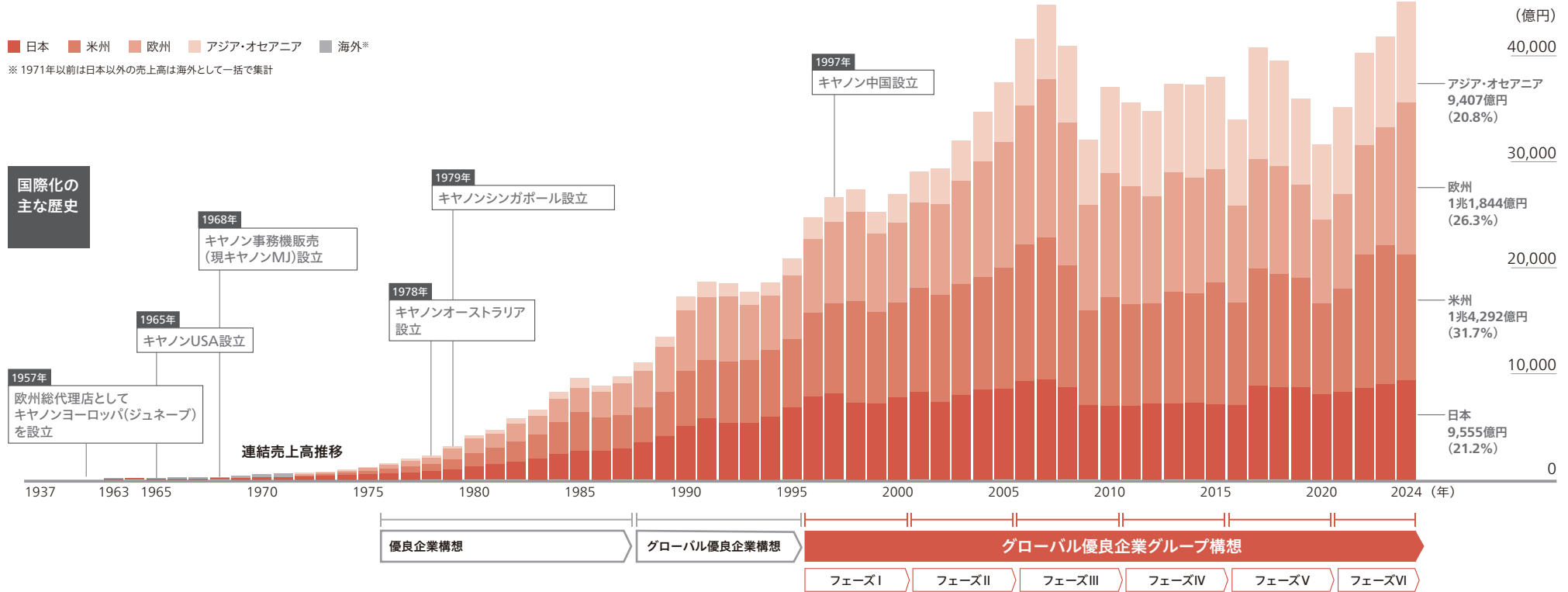
キヤノンは早くから国際展開をはじめ、グローバルブランドへと成長してきました。

地域別売上高
(2024年)
4兆5,098億円

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア ■ 海外*

※ 1971年以前は日本以外の売上高は海外として一括で集計

国際化の 主な歴史



1950年代

- 1950年 下丸子に本社、工場を集結
- 1955年 ニューヨークに初の海外拠点を開設

1960年代

- 「キヤノンフレックス」「キヤノネット」「キヤノラ130」などの製品を米国で販売開始

1970年代

- 1970年 日本以外の初の生産拠点、台湾キヤノン設立
- 1972年 ドイツに欧州初の生産拠点を設立

1980年代

- 1984年 米ヒューレット・パッカド (HP) 社にレーザープリンターのOEM供給を開始

1990年代

- 1996年 国際競争力の向上を目的とする「グローバル優良企業グループ構想」を開始

2000年～

- 2000年 ニューヨーク証券取引所に上場(2023年3月上場廃止)

キヤノンの歩み

国際化の現在

(2025年12月31日時点)

売上高 (2025年)

4兆6,247億円

従業員数

165,547人

純利益 (2025年)

3,321億円

連結子会社数

321社

欧州

キヤノンヨーロッパ

売上高

1兆2,255億円



従業員数

22,332人

日本

売上高

9,615億円



従業員数

69,627人

キヤノン本社
キヤノンマーケティングジャパン

米州

売上高

1兆4,896億円



従業員数

14,313人

キヤノンUSA

アジア・オセアニア

売上高

9,481億円



従業員数

59,275人

キヤノンシンガポール

キヤノンオーストラリア

主要拠点

- 研究開発・ソフトウェア開発
- ▲ 製造
- 販売
- ◆ その他

キヤノンの歩み ——— 多角化

キヤノンは既存技術と時代の先端技術を組み合わせて新事業を創出してきました。

主な製品の歴史

■1934年
国産初の35mm
レンジファインダーカメラ
「カンノン」試作

■1936年
商品化第1号の高級35mmカメラ
「ハンザキヤノン」発売

■1941年
国産初の35mm判
X線間接カメラ
「CX-35」発売

■1961年
キヤノン初の
中級35mmカメラ
「キヤノネット」発売

■1964年
世界初テン(10)キー式電卓
「キヤノラ130」発売

■1966年
国産初の35mm判
X線間接カメラ
「CX-35」発売

■1970年
国産初の半導体
露光装置
「PPC-1」発売

■1970年
国産初の普通紙複写機
「NP-1100」発売

■1971年
本格的プロ向け
システムカメラ
「F-1」発売

■1976年
世界初の無散瞳
眼底カメラ
「CR-45NM」発売

■1976年
一眼レフのユーザー層を拡大させた
マイコン搭載カメラ「AE-1」発売

■1979年
世界初の半導体レーザーを
使った卓上レーザービーム
プリンター「LBP-10」発売

■1985年
世界初のバブルジェット方式
インクジェットプリンター
「BJ-80」発売

■1986年
液晶露光装置「MPA-1500」発売

■1987年
オートフォーカス
一眼レフシステム
「EOSシリーズ」発売

■1987年
世界初のフルカラーデジタル複写機
「カラーレーザーコピーA1」発売

■1989年
EOSシリーズの最高機種
「EOS-1」発売

■1998年
医療用X線デジタル撮影装置の
販売を開始
「CXDI-11」発売

■1998年
グラフィック用大判プリンター
市場に参入
「BJ-W7000」発売

■2000年
ネットワーク複合機
「imageRUNNERシリーズ」発売

■2001年
プロ用最高級デジタル
AF一眼レフカメラ
「EOS-1D」発売

■2007年
デジタル商業印刷市場に本格参入
「imagePRESS C7000VP」発売

■2011年
映像制作市場に
「CINEMA EOS SYSTEM」で本格参入

■2018年
「EOS Rシステム」の
第1号機「EOS R」発売

■2019年
世界初のディーブラーニングを活用したノイズ除去
再構成技術を搭載したMRI装置を発売

■2021年
ディーブラーニング
を応用した超解像画
像再構成技術搭載の
CT装置を発売

■2023年
次世代半導体製造装置
ナノインプリント半導体
製造装置を発売

メディカル

インダストリアル

プリンティング

イメージング

多角化を推進する主な出来事

プリンティング

- 2010年 業務用・商業印刷機大手のオセ(現キヤノンプロダクションプリンティング)がグループ入り
- 2022年 ラベル・パッケージ印刷機を手がけるイーデールがグループ入り

メディカル

- 2016年 医療機器大手の東芝メディカルシステムズ(現キヤノンメディカルシステムズ)がグループ入り
- 2019年 MRIの基幹部品である高周波コイル開発を手がけるクオリティエレクトロダイナミクス(QED)がグループ入り
- 2021年 フォトンカウンティングCTに用いる放射線検出技術を有するレドレンテクノロジーズがグループ入り
- 2023年 体外診断用医薬品・自動分析装置を手がけるミナリスメディカルがグループ入り

イメージング

- 2014年 ビデオ管理ソフトウェア大手のマイルストーンシステムズがグループ入り
- 2015年 ネットワークカメラ大手のアクシスがグループ入り
- 2018年 映像解析ソフトウェアを手がけるプリーフカムがグループ入り

インダストリアル

- 2005年 真空技術と薄膜技術を有するアネルバ(現キヤノンアネルバ)と、自動化機器・半導体製造装置などを手がけるNECマシナリー(現キヤノンマシナリー)がグループ入り
- 2007年 有機EL製造装置などを手がけるトッキ(現キヤノントッキ)がグループ入り
- 2014年 ナノインプリント装置の研究・開発を手がけるモレキュラーインプリント(現キヤノンナノテクノロジーズ)がグループ入り

新規事業

- 2023年 京都製作所から治療用などの細胞を大量製造可能な装置技術を譲受
- 2026年 キヤノン電子を完全子会社化し、宇宙事業を将来の成長戦略に位置づけ

事業戦略 — 事業概要

4つの産業別グループの視点から技術力や事業領域を見直し、M&Aも積極的にを行い、開発・生産体制の強化を図り、新しい事業を創出していきます。

プリンティング

ホーム印刷から商業産業印刷まで

売上高 **2兆4,944**億円 / 構成比 **54%**
従業員数 **105,938**人

インクジェットプリンター
オフィス向け複合機
プロダクション
カットシートプリンター

メディカル

医療従事者との共創

売上高 **5,806**億円 / 構成比 **13%**
従業員数 **13,347**人

MRI
CT
X線アンギオグラフィ

その他および全社

売上高 **2,371**億円 / 構成比 **5%**
従業員数 **12,138**人

イメージング

人々の暮らしからプロの現場まで

売上高 **1兆549**億円 / 構成比 **23%**
従業員数 **26,367**人

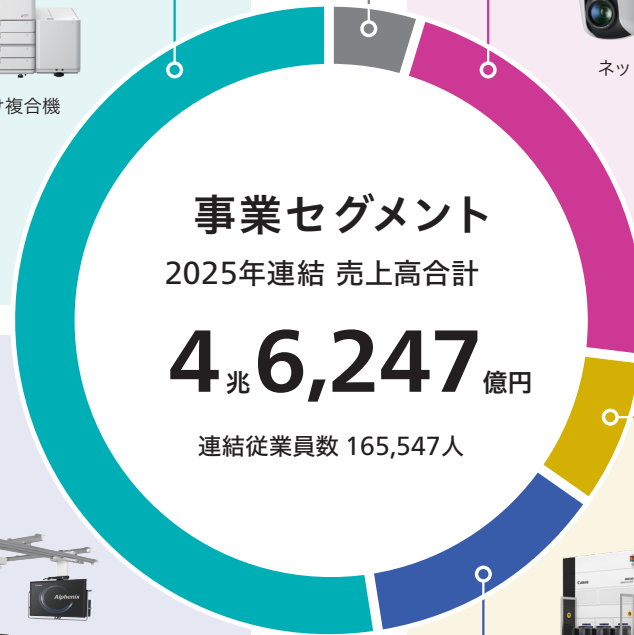
ネットワークカメラ
コンパクトデジタルカメラ
カメラ
RFレンズ
ミラーレスカメラ
デジタルシネマカメラ

インダストリアル

先端エレクトロニクス産業への貢献

売上高 **3,611**億円 / 構成比 **8%**
従業員数 **7,757**人

産業機器
光学機器
スパッタリング装置
半導体露光装置
FPD露光装置



※ 各ビジネスユニットの売上高には、ユニット間取引にかかる売上が含まれているため、総計100%になっていません

事業戦略 ———— プリンティング

経済の発展や文化の継承、科学の進歩は、いずれも紙のプリントなしに語ることはできません。キヤノンは、プリントを通じ、「考える」「協働する」「生活を楽しむ」といった人々の活動を支えることで、人類の新たな価値創造や価値の保管・伝達に貢献してきました。紙のプリントは、迅速性や利便性の点でデジタルデータやディスプレイの機能を上回る場面があります。

キヤノンは今後もこうしたニーズに応えるため、ホーム、オフィス、商業・産業印刷までの幅広い用途に対応した製品および関連サービスを提供していきます。

さらに今後は、高性能なハードウェアと、AIの利活用を含む先進ソフトウェアがクラウド上で連携する「サイバーフィジカルシステム」を構築し、「安全・安心・簡単・快適」にプリントできる、さまざまなソリューションを提供していきます。



事業環境

★ 競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> デジタルプリントの「電子写真技術」と「インクジェット技術」の両方を保有するとともに、コンシューマーやオフィス、商業印刷向けなどの幅広い製品群を有し、これらを有機的に連携させている 販売・サービスサポートを全世界で展開し、大規模システムの高性能プリンターを量産可能な生産力と、生産装置まで内製化する高度な技術力を保有している
🔍 事業機会	<ul style="list-style-type: none"> IT技術の進展にともなう、新たな印刷・ドキュメントソリューションの需要 働き方の多様化や働く場所の分散化による新たなプリントサービス需要 商業印刷、産業印刷分野におけるデジタルシフトによる印刷需要の拡大
⚠️ リスク	<ul style="list-style-type: none"> ペーパーレス化の進展によるプリントボリューム減少の加速 新しい時代に即したデジタルサービス展開の遅れ サプライチェーン分断による生産への影響

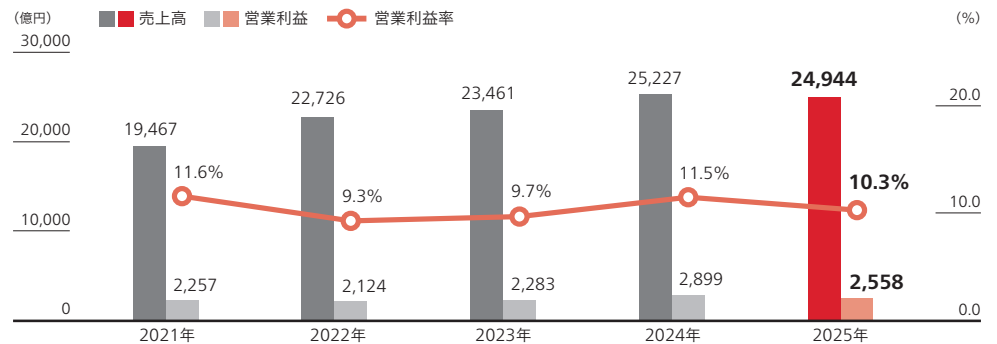
2025年の業績

今後の成長に向けて拡販施策を推進

米国の関税影響に加え、欧州・アジアにおいても景気の不透明感からプリント機器の購入が先送りされ、ユニット全体では1.1%の減収となりました。このような厳しい事業環境の中においても、各事業での拡販施策を着実に推進しました。

商業・産業印刷では、オフセット印刷機のリーディングカンパニーであるハイデルベルグ社へのデジタル印刷機の供給を開始し、販売チャネルの拡大によりカットシート機の販売を大きく伸ばしました。オフィス向け複合機は、新技术を搭載し製品機能を大幅に向上させた15年ぶりの新シリーズ「imageFORCE」の主力モデルを次々と投入しました。インクジェットプリンターは、ラインアップを揃えた大容量インクモデルを中心に販売台数を伸ばしました。

グローバル優良企業グループ構想フェーズVIの実績



事業戦略 ———— プリンティング

グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

プリンティング事業の市場は成熟化しており、全体では緩やかな縮小が続く見通しですが、デジタル商業・産業印刷や特定業種向けの市場など成長もしくは引き続き高いプリントボリュームが見込まれる領域を中心にマーケットシェアを拡大し、事業全体で年率2%の成長をめざします。

具体的には、インクジェットプリンターでは在宅ワークやSOHOの需要を取り込むため、大容量インクモデルの拡販を継続することに加えて、BtoB向けのラインアップを拡充していきます。オフィス複合機の新シリーズ「imageFORCE」は、新技術によって画質や生産性などの基本性能を向上させるとともに、クラウド連携を基盤に、スマートサービスによる保守業務の徹底した効率化を実現し、顧客ニーズに応えるソリューション商品を組み合わせることで、ユーザーおよびディーラーへの提供価値を高め、さらなるマーケットシェア拡大をめざします。商業・産業印刷では、拡大するデジタル印刷機市場の中でこれまで当社がカバーできていなかった領域に新製品を投入し、事業領域を広げることで、売上の成長を加速させていきます。

また、売上成長に加え、収益性の向上に向けて販売・生産の両面で構造改革を推進していきます。販売面では、米国・アジアで進めてきた組織構造の最適化に続き、現在は欧州での体制見直しを進めており、2028年までにグローバル全体での最適化を完遂して収益性の改善を図ります。生産面では、海外生産拠点の集約により資産圧縮と稼働率向上を進め、コスト構造の改善を実現していきます。同時に、生産方式そのものの改革として、外部委託を活用することで自社生産をスリム化するとともに、人と機械が協働するマンマシンシステムの構築、部品の標準化、工場内物流の自動化を推進し、生産体制の競争力を一段と高めます。

2030年目標

売上高

2兆8,000
億円

New Technology

New Product

商業・産業印刷での成長を加速

商業・産業印刷の業界では、多品種小ロット印刷の需要拡大とともにアナログからデジタル方式へのシフトが進んでおり、キヤノンのデジタル印刷機事業は成長を続けています。特に、商品のパッケージや梱包材等を対象とした産業印刷市場においてはデジタル化の流れが急速に進んでおり、高い成長率を期待できます。

キヤノンは、お客さまの声を反映しながら画質や生産性の向上に継続的に取り組むことで、業界から高い評価を獲得してきました。特に、インクジェット方式の高速カットシート機の領域では、キヤノンの「varioPRINT iX3200」を中心に高いマーケットシェアを獲得していますが、今後は価格と生産性のバランスを図った「varioPRINT iX1700」や、B2サイズ用紙に対応する「varioPRESS iV7」などラインアップを拡充させ、事業のさらなる拡大をめざしていきます。

さらに、今後は成長率の高い産業印刷分野へ本格参入し、事業の一層の拡大をめざします。食品・日用品向けのラベル印刷機「LabelStream LS2000」や、段ボールパッケージ向け印刷機「corrPRESS iB17」など、産業印刷の製品ラインアップを強化することで、ビジネス領域の拡大を加速していきます。



ラベル向け産業印刷機「LabelStream LS2000」



段ボール向け産業印刷機「corrPRESS iB17」

事業戦略

メディカル

世界的に進む急速な高齢化や医療費の高騰を背景に、健康増進や疾病予防への対策は世界各国における共通課題となっています。キヤノンは、患者さんや医療従事者に寄り添い、医療現場のニーズに応える先進技術をより使いやすく、より経済的に提供することが、持続的な価値創造につながると考えています。

メディカル事業では、「画像診断」「ヘルスケアIT」「体外診断」の3つの領域でさまざまな製品やサービスを展開しています。

「画像診断」では、CT装置、MRI装置、血管撮影装置などによる撮影画像の高精細化を実現することで病気の早期発見に貢献するとともに、被ばく低減や検査時間短縮により患者さんの負担軽減を実現しています。「ヘルスケアIT」では、AIやIoTを活用して診断画像や患者情報などのさまざまな医療データを統合・解析・加工して届けることで医療現場の意思決定を支援します。「体外診断」では、検体検査装置に加えて試薬開発にも取り組み、疾病の早期発見・診断を支援します。



事業環境

★ 競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> ・メディカル分野での100年以上にわたり得られた知見と医療従事者とのパートナーシップ ・カメラやプリンティングで培った優れたイメージング技術やものづくり技術 ・190以上の国や地域をカバーする販売・サービス網
🔍 事業機会	<ul style="list-style-type: none"> ・AI活用による画像診断装置やソリューションの付加価値向上 ・遺伝子を含むバイオテクノロジー/再生医療技術の進化 ・DXツールの進化によるリモートでの診療支援やトレーニングの普及
⚠️ リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・各国・地域における医療法規制の厳格化や医療政策の変化 ・医療機器の域内生産品優遇政策の拡大

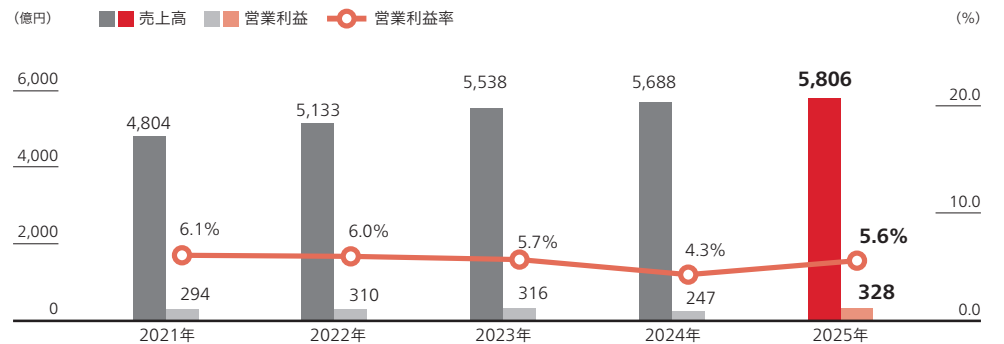
2025年の業績

販売体制を強化する米国や新興国を中心に売上を拡大

売上成長の重点地域として位置付けている米国において、クリーブランドクリニックをはじめ、世界有数の医療機関との関係構築が進み、大型の画像診断装置の受注につながったことに加えて、新規に契約したディーラーを通じ、超音波診断装置の販売が伸びたことで売上が増加しました。新興国においては、現地法人の設立や新規の代理店契約など販路拡大を行っており、中南米やアジアを中心に年間を通じて堅調に売上を伸ばしました。

4月に発売したマルチポジションCT「Aquilion Rise」は、診断する部位や症状に対し、従来の横たわった姿勢に加えて立位や座位など最適な体勢での撮影が可能であり、今まで分からなかった疾患や機能異常が発見できる新しい臨床価値を提供していきます。

グローバル優良企業グループ構想フェーズVIの実績



事業戦略

メディカル

グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

世界最大かつ最先端の医療機器市場である米国において販売体制の強化をさらに推し進め、販売を拡大していきます。米国におけるシェア向上はメディカル業界におけるキヤノンのプレゼンス向上につながり、継続した市場成長が見込める新興国においても良い影響をもたらし、メディカル事業全体の売上成長を加速させていきます。

製品の面では、日本国内で高いシェアを有するCT製品の強みを生かし、海外でのシェア拡大をめざしていきます。昨年発売した世界初となる全身用マルチポジションCTに加えて、飛躍的な高解像度により診断機能の向上が期待される次世代CTのフォトンカウンティングCT(PCCT)を今年発売し、画期的な製品の発売を通じてキーオピニオンリーダーからの評価を高めることで、現行の製品群を含めた画像診断装置の売上を伸ばし、全体で年率5%の売上成長をめざしていきます。

2024年に立ち上げたメディカル事業革新委員会による収益改善の取り組みは着実に進んでいます。2026年4月にはキヤノンメディカルシステムズをキヤノン(株)へ組み入れ、キヤノンのリソース、ノウハウをフル活用しながら改革を加速し、早期の利益率10%達成をめざします。

2030年目標

売上高

7,500

億円

New Technology

New Product

国産初[※]のフォトンカウンティングCT「Ultimion」販売開始

従来のCTはMRIに比べて検査時間が短く、また、鮮明に画像を撮影できる一方で、少量のX線の被ばくをとまなうという課題があります。PCCTは、これまでとはまったく異なる原理の検出方式により、少ない被ばく量でより高精細な画像が得られるため「次世代CT」と呼ばれており、医療業界からは大きな注目を集めています。

キヤノンのPCCTは高精細な画像が得られるだけでなく、低被ばくを実現しており、さらには特定の体内物質を高精度に識別することで非常に小さな病巣の早期発見や細かな病変の把握が可能になると期待されています。

キヤノンは、2023年から国内外の主要な医療機関において臨床研究を進めており、新たな診断方法の開発や臨床的な有用性の検証をしてきたことで2025年に日本国内において薬機法認可を取得し、2026年から発売しています。 [※]2026年4月8日現在。キヤノン調べ

PCCTの特徴

従来のCTは、光の最小単位であるフォトン(X線光子)を一定数ためてから、フォトンの量を計測することで、診断画像をつくり出しています。この方法では、一度フォトンを集めてからまとめて計測するため、ノイズも一緒に測ってしまいます。一方、PCCTは、フォトン一つずつ高速かつ正確に数えるため、ノイズも識別でき、結果としてノイズを除去した高精細な画像を得ることが可能となります。

従来のCT



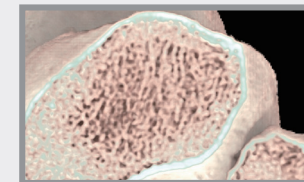
ノイズも含めて検出

PCCT

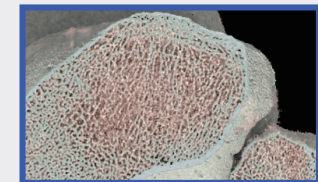


フォトンのみを検出

従来のCT



PCCT



膝関節の断面画像の比較



関連するSDGs

事業戦略

イメージング

社会のあらゆる場面で視覚情報が活用されています。キヤノンは、撮影する楽しさや、映像を見る喜びや感動を提供する製品・サービスに加え、映像データをお客さまが必要とする価値へと転換するソリューションを提供しています。

イメージンググループの売上の約6割を占めるカメラについては、高品質・高画質なカメラ本体と、多様な撮影ニーズに応える豊富なレンズラインアップを通じて、撮影者の理想の表現を実現し、人々に「幸せを感じる」映像体験を届けています。世界的なセキュリティ意識の高まりにより需要が拡大しているネットワークカメラは、カメラ本体に加えて、ビデオ管理・解析ソフトウェアを統合した映像ソリューションにより、安心・安全な社会の実現に貢献しています。映像ソリューションは販売や生産現場においても広がっており、お客さまの業務効率化へも貢献していきます。

このようにイメージンググループは、人々を幸せにする映像体験と、社会課題の解決につながる映像ソリューションを提供することで、心豊かな暮らし、文化、教育に貢献していきます。



事業環境

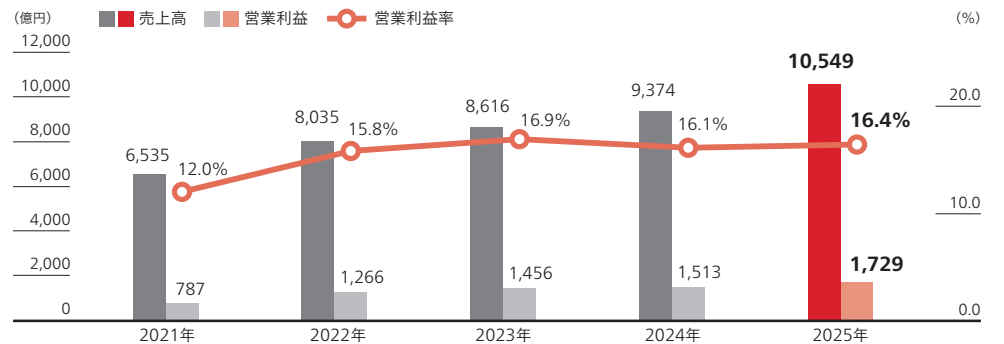
★ 競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたりカメラ産業でプロフェッショナルにも使用され、歴史をつくってきたブランドに対する信頼と認知度 高度な光学技術・カメラ技術・映像処理技術により確立したイメージングのリーディングカンパニーとしての価値提供力 ネットワークカメラ、映像管理/解析ソフトウェアを保有し、グローバルで商品やサービスを提供
🔍 事業機会	<ul style="list-style-type: none"> 動画撮影ニーズの高まりや若年層によるカメラ需要の高まり DXにともなう映像活用ソリューションの需要拡大 ✓ 現実と仮想世界の融合や3Dなど、新たな映像表現需要の拡大 ✓ AI技術発展にともなう、カメラ・レンズ機能や性能の飛躍的向上の可能性
⚠️ リスク	<ul style="list-style-type: none"> 世界的なインフレや世界情勢の不安定化による市場環境の変化 ✓ 急激に変化、多様化する新たな顧客ニーズへの対応の遅れ ✓ AI技術を悪用した映像の真正性への疑念の高まり

2025年の業績

カメラ、ネットワークカメラとも好調、1兆円超える売上を達成

レンズ交換式カメラは、若年層を中心に新たなカメラユーザーが増加しており、エントリーモデルを中心に販売を伸ばしました。ミラーレスカメラの新製品として、4月に「EOS R50 V」、11月に「EOS R6 Mark III」を発売したことで販売を拡大し、レンズ交換式カメラの市場シェアは23年連続で1位を獲得しました。また、若者を中心に需要が拡大しているコンパクトデジタルカメラについては、増産することで、販売の伸長につながっていきました。ネットワークカメラ関連市場は、セキュリティ分野を中心に成長を続けており、グローバルでの強力な販売チャンネルを生かして拡大する需要を取り込んだことで、カメラ本体・ソフトウェアともに売上を大きく伸ばし、二桁の増収となりました。これらの結果、イメージンググループの連結売上高は前年比12.5%増の1兆549億円となり、1兆円の大台を突破しました。

グローバル優良企業グループ構想フェーズVIの実績



事業戦略

イメージング

グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

カメラ市場は、動画需要の拡大と若年層を中心とした新規ユーザーの増加により緩やかな成長が続いています。このような多様な顧客や撮影スタイルに対応できるよう、キヤノンでは映画撮影用機器からミラーレスカメラ、コンパクトデジタルカメラまでの幅広い製品を揃えており、今後もラインアップの強化を続けていきます。2025年には63本まどとなったRFレンズのラインアップもカメラとあわせて引き続き拡充していくことで、今後もトップのシェアを維持し、売上の拡大を図っていきます。

ネットワークカメラ関連市場は、安心・安全に対する需要が引き続き伸びていることに加え、AIを活用した映像解析によるマーケティングや業務効率化などへのさまざまな用途への拡大を背景に急速に成長しています。そのなかでもAXISは強い製品力とブランド力により販売を伸ばしており、今後もネットワークカメラ製品本体のさらなる強化に加え、周辺機器やシステムとの連携、クラウド対応などソリューションビジネスの拡大により、市場の伸び以上の売上成長をめざしていきます。

イメージンググループ全体として、売上を年平均5%増加させ、2030年には1兆3,400億円をめざします。

2030年目標

売上高

1兆3,400
億円

New Technology

New Product

再び脚光を浴びているコンパクトデジタルカメラに注力

誰もがスマートフォンを所有するいま、若年層をはじめとするSNSユーザーから、スマートフォンとは異なる写真や動画撮影のニーズが高まっています。また、若い世代にとってコンパクトデジタルカメラを所有することがファッションの一つと捉えられていることから、コンパクトデジタルカメラが再び注目され、市場が拡大しています。

2025年は市場の旺盛な需要に応えるため、増産により販売数を増やし、従来の静止画中心のモデルに加え、動画撮影をメインとしたモデル、「PowerShot V1」を発売しました。

今後も市場の多様なニーズに応えられるよう、コンパクトデジタルカメラのラインアップの拡充を進め、静止画も動画も楽しめる新しい体験価値を提供していきます。



PowerShot V1



PowerShot G7 X Mark III



PowerShot SX740 HS



IXY 650 m



事業戦略 ——— インダストリアル

関連するSDGs



AIやIoT、5Gなどのデジタル技術革新は、広く世界全体の社会インフラの構築や産業イノベーションを実現する原動力です。キヤノンは、先端エレクトロニクス産業向けに独自の光学技術や精密制御技術、AIなどのソフトウェア技術を注ぎ込んだ製造ソリューションを提供することで、社会の発展に貢献していきます。

インダストリアルグループは、半導体デバイスの生産で重要な役割を担う露光装置をはじめ、スマートフォンやテレビの生産に必要な不可欠なフラットパネルディスプレイ(FPD)露光装置、高精細有機ELディスプレイの生産の業界標準となっている製造装置などを提供しています。半導体やディスプレイの製造工程は大量の電力を使用するため、CO₂削減^{※1}や資源循環^{※2}の目標を掲げ、環境に配慮した革新的な製品の提供をめざしています。

※1 i線露光装置「FPA-5550iZシリーズ」、およびKrF露光装置「FPA-6000ES6aシリーズ」における、ウエハー1枚あたりの「原材料・使用CO₂排出量」を2030年には50%削減(i線露光装置:対2008年比、KrF露光装置:対2009年比)

※2 装置の長寿命化を推進し、2001年以降に出荷したi線露光装置、KrF露光装置に対して、2030年の装置可動95%以上



事業環境

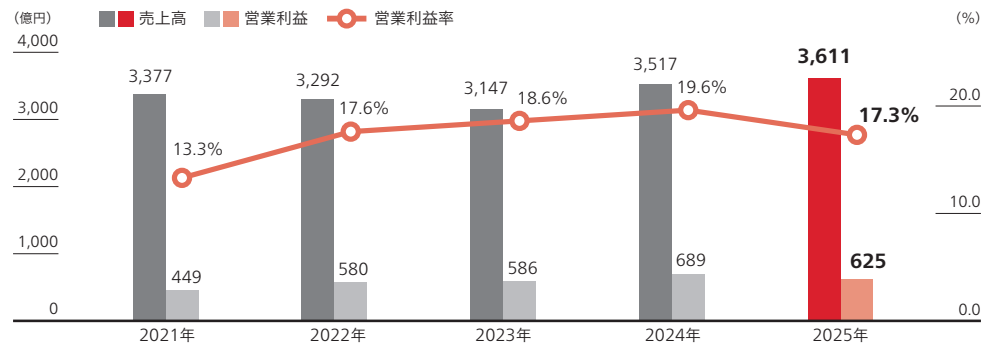
★ 競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の生産性向上やコストオーナーシップの低減に寄与する、幅広い製品ラインアップおよび高度な技術力や経験を有する人材 低消費電力かつ低コストで微細化を実現するナノインプリントリソグラフィ技術
🔍 事業機会	<ul style="list-style-type: none"> AI、IoT、EV関連製品への需要の高まりによる半導体市場の世界的な拡大 世界各国・地域での半導体製造拠点の強化による新たな設備投資
⚠️ リスク	<ul style="list-style-type: none"> 半導体/FPD業界のビジネスサイクルによるボラティリティ 国際政治の影響による法規制など

2025年の業績

AI関連の旺盛な需要を背景に売上を拡大

AI関連の旺盛な需要を背景に、先端パッケージで業界標準となっている後工程向け半導体露光装置の販売が大きく伸び、生成AI向けなど先端半導体生産に用いられるスパッタリング装置なども売上が伸びました。7月に竣工した宇都宮の新工場については、本格稼働に向けた装置搬入を進め、需要拡大に対応した生産能力の増強を図ります。FPD露光装置は、パネルメーカーの収益改善が進み、ノートパソコンやタブレットに搭載されるITパネル向け新規投資に加え、高機能化にともなうスマートフォン向け追加投資が増え、販売台数を伸ばしました。これらの結果、当ビジネスユニットの連結売上高は前期比2.7%増の3,611億円となりました。

グローバル優良企業グループ構想フェーズVIの実績



事業戦略 ——— インダストリアル

グローバル優良企業グループ構想フェーズVII

中長期的に成長が見込まれる半導体需要を取り込むべく、既存事業の製品力の強化と新規ドメインの事業化を並行して進め、事業の拡大を図り、グループ全体で売上を年率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。

既存事業については、生産性を大幅に向上したKrF露光装置、大型四角基板にも対応した先端後工程向けi線露光装置などの新製品を投入し、顧客ニーズに応じていくことでシェアの拡大をめざしていきます。

新規ドメインについては、ナノインプリントやArFドライ露光装置の拡販を進め、ビジネス領域の拡大を図ります。また、保有する業界最先端レベルのさまざまなコア技術を活用し、グループ各社の連携を強化しながら、さらなる新規ドメインを開拓していきます。キヤノンアナレバは半導体・電子部品製造装置の新プラットフォーム「Adastra」の製品展開を進め、キヤノンマシナリーはホットプレスマシンなど基板製造用途の新製品の投入を図り、拡大する需要に応じていきます。

2030年目標

売上高

6,000

億円以上

New Technology

New Product

ナノインプリントリソグラフィを応用したウエハー平坦化技術を世界で初めて実用化

2023年、キヤノンはこれまでの投影露光装置とは異なる方式で回路パターンを形成するナノインプリント半導体製造装置「FPA-1200NZ2C」を上市しました。この装置は、微細な型をウエハー上に塗布された樹脂に押し当てるシンプルな原理で回路パターンを形成します。15nm*以下の微細な回路パターンを低コストで製造でき、既存の先端ロジック向け露光技術と比べ約10分の1まで消費電力を削減できることなどから、多くのメーカーから問い合わせを受けています。メモリーやロジック以外にも、光学素子といった非半導体デバイスなど、さまざまな用途での実用化に向けて、複数の半導体メーカーと共同で評価・検証を進めています。

また、回路パターンの形成用途だけでなく、ウエハー表面の凹凸を高精度に平坦化する技術を2026年1月に発表し、ロジックやメモリーなどの先端半導体製造での活用に向けて、早期の製品化をめざし、用途の拡大にも取り組んでいます。

* 1nm(ナノメートル)は、10億分の1メートル



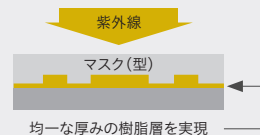
キオクシア株式会社で量産性の検証を行う
ナノインプリント半導体製造装置

ナノインプリントリソグラフィのしくみ

1 インクジェット技術を使って、液滴状にした樹脂を回路パターンにあわせてウエハー上に塗布する



2 回路パターンが彫り込まれたマスクと呼ばれる型をウエハー上に塗布された樹脂にスタンプのように直接押しつける



3 紫外線で樹脂を硬化させて回路パターンをつくり、マスクを樹脂からはがす



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。

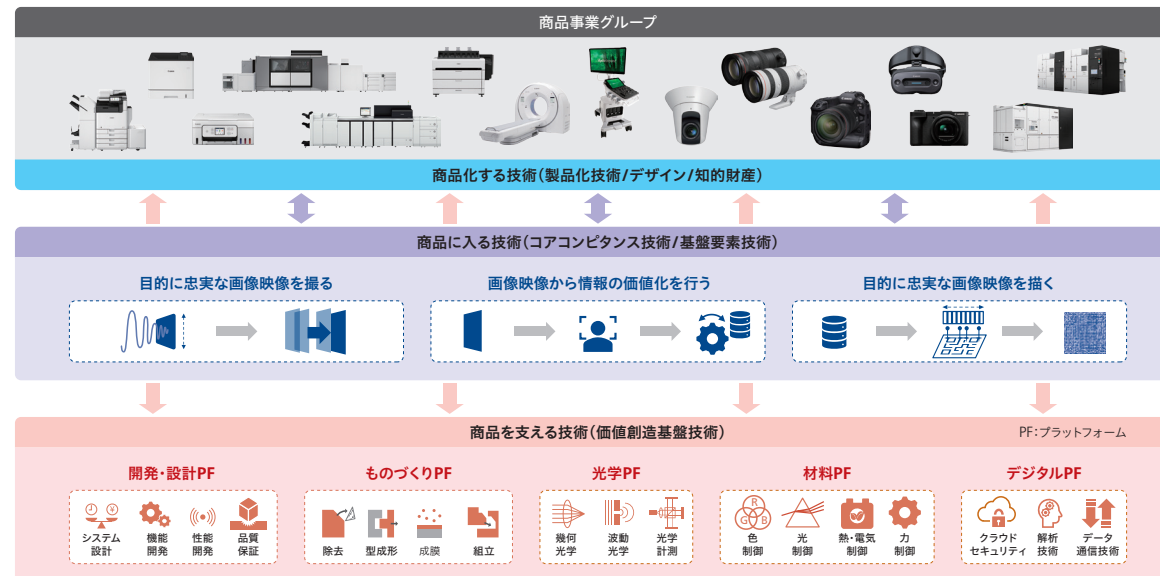
◆ フェーズVIIの研究開発戦略

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」「新技術分野のリサーチ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リサーチ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。

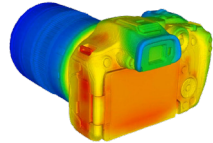
事業を支える技術プラットフォーム



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。

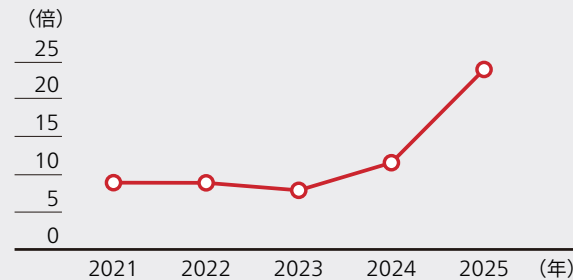
② 技術自由度の向上

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に、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。

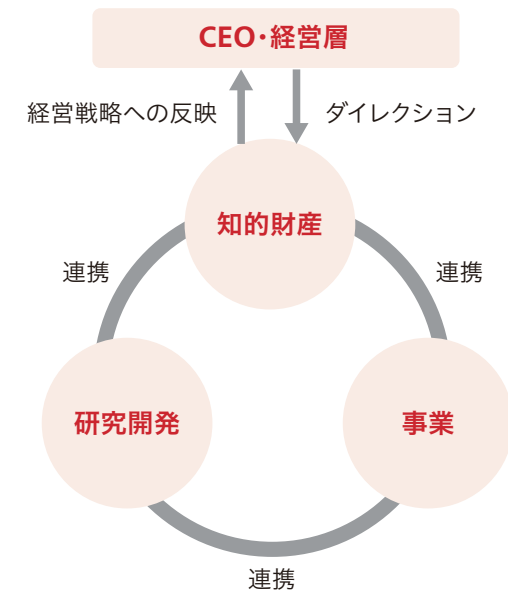
ブランドマネジメント

▶ <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

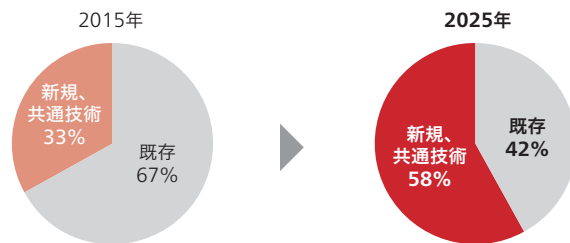
キヤノンは、全世界で6万超の生存特許ファミリー数※から成る特許ポートフォリオを保有しています。プリンティングやイメージング事業では、既存事業の競争優位性を確保すべく、競合他社にとっても魅力的で強大な特許ポートフォリオを構築してきました。その一方で、キヤノンがこの10年間で進めてきたのが新規分野を重視した特許ポートフォリオへの転換です。

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

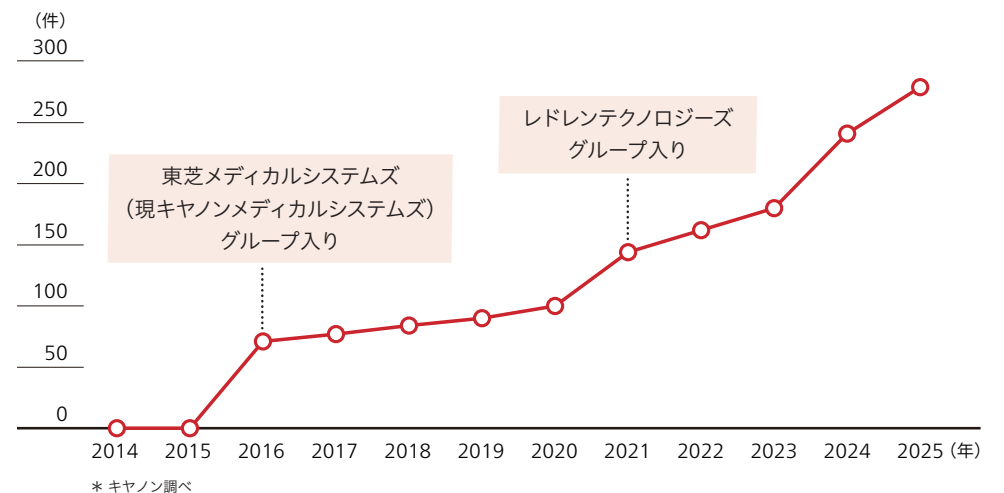
フォトンカウンティングCTは、画像診断の精度を飛躍的に高め、診断そのものを根本から変える次世代技術として、医療の未来を大きく切り拓く可能性をもっています。

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、未来の医療を形作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

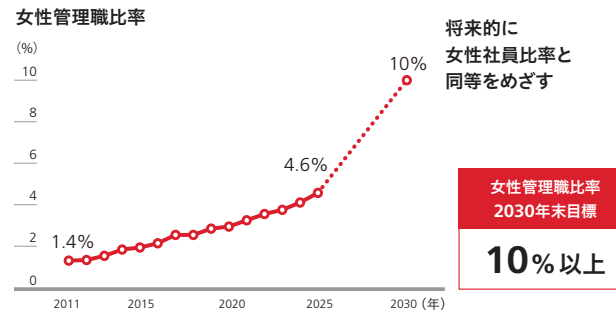
キャノンは、多様な価値観やアイデアを生かし、イノベーションを創出していくために、ダイバーシティを推進しています。2012年に全社横断組織「VIVID(Vital workforce and Value Innovation through Diversity)」を発足し、重点施策として、①「女性の活躍推進」と、②「男性の育児参画支援」を掲げて活動を展開しています。

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。

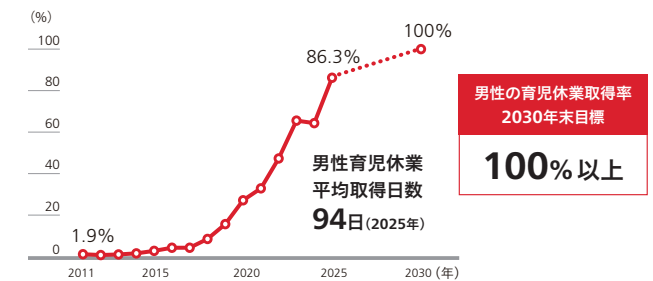


男性の育児参画支援

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	1,708時間	1,917時間※1
平均有給休暇取得率 / 日数	94.5% / 18.9日	66.9% / 12.1日※2
自発的離職率	1.2%	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。

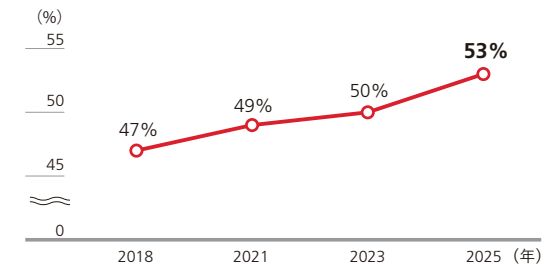
今後も、従業員エンゲージメントのさらなる向上をめざし、多様な視点から組織の課題を把握するとともに、その結果を各種人事施策へと反映させることで、社員と会社双方の持続的な成長につなげていきます。

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

環境に対する取り組み

環境マネジメント

製品ライフサイクル全体で共生の実現に向けて取り組んでいます。

キャノンは、「サステナビリティの考え方」のもと「キャノングループ環境憲章」「キャノングループ環境ビジョン」にもとづき、地球環境の保護保全に取り組んでいます。

キャノングループ環境ビジョン

キャノンは、あらゆる企業活動を通じて、さまざまな技術革新と経営効率の向上により、企業の持続的成長をめざすとともに、豊かな生活と地球環境が両立する社会を実現します。

そのために、「つくる」「つかう」「いかす」、すべての製品ライフサイクルにおいて、より多くの価値を、より少ない資源で提供することで、「製品の高機能化」と「環境負荷の最小化」を同時に達成します。

また、お客様やビジネスパートナーの皆様とともに、この取り組みを拡大していきます。豊かさや環境が両立する未来のために、キャノンは技術革新で貢献していきます。

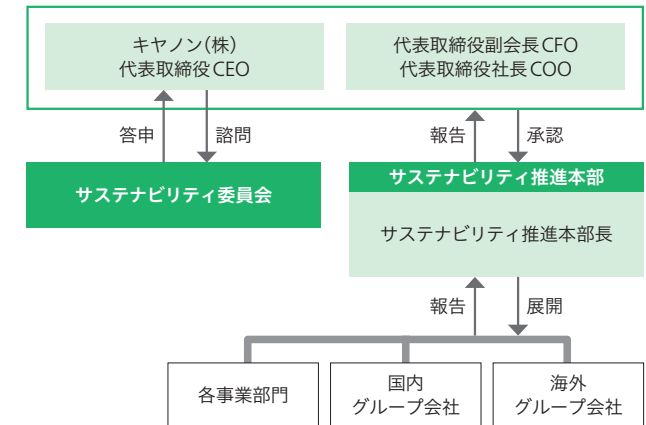
グローバルな環境推進体制

キャノンは、環境ビジョンや環境目標の実現に向けて、代表取締役副会長 CFO のもと、事業本部や国内外グループ会社とのグローバルな体制で、環境活動を進めています。活動の実施にあたってはサステナビリティ推進本部長が代表取締役会長 CEO、代表取締役副会長 CFO、代表取締役社長 COO* に定期的に報告を行うことで活動の承認を受けています。

また、キャノンが対応または取り組むべきサステナビリティ関連事項については、サステナビリティ委員会でリスクと機会を特定した上で対応方針や施策を審議し、代表取締役 CEO の承認を受けています。

※ 2026年4月以降

グローバルな環境推進体制



マテリアリティ	重大課題と判断した理由
気候変動	気候変動による影響は、自然災害による事業の操業停止や規制対応費用の増加、対応しない場合の評判悪化、販売機会逸失による売上減少などのリスクにつながり、大きな影響を及ぼす可能性があることと認識しています。一方で、気候変動への適応に資する製品の需要増加による売上増加やエネルギー効率改善にともなうコスト削減など利益創出の機会の側面も認識しており、気候変動への対応は重要であるととらえています。
サーキュラーエコノミー	キャノンは「キャノングループ環境憲章」で資源生産性の最大化を追求し、持続的発展が可能な社会の構築に貢献することを掲げています。資源枯渇の懸念により資源の循環利用の重要性が世界的に高まっている中で、循環型社会に貢献することはメーカーにとって重要であると認識しています。循環型社会に貢献する製品・消耗品に対する需要の増加は、ビジネス機会の創出にもつながります。そのため、「資源循環がもたらす価値」の最大化に向け、資源をくり返し使い続けることができる資源循環を追求しています。
化学物質の管理	キャノンは、安全な製品をお客さまに提供することがメーカーとして重要な使命であると考え、世界で最も厳しい規制にあわせた社内基準を設けて製品開発に取り組んでいます。また、環境や人体へ甚大な被害を与えるリスクを防ぐため、製品や事業拠点から基準値を超えた化学物質を排出させないことが重要であると考えています。
生物多様性とエコシステム	自然関連課題への対処が社会と自社の持続的発展のために重要であると認識しています。特に水不足や水質汚染によるリスクへの対処が社会課題となっており、企業に対しても水課題への対応が求められています。キャノンは、製品の製造過程において多くの水資源に依存していることから、水課題への対応はビジネスの持続性にとって重要であると考えています。

環境に対する取り組み

気候変動

製品ライフサイクルのあらゆるステージでGHG排出量削減に努めています。

2050年にめざす姿

製品ライフサイクル(スコープ1~3)を通じたGHG排出量を2050年にネットゼロとすることをめざします。

TCFD 提言に即した開示

キヤノンは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の最終報告書に賛同し、TCFDのフレームワークに沿って気候関連情報を開示しています。

ガバナンス	戦略	リスクマネジメント	指標と目標	
<p>気候変動によるキヤノンへの影響や対応計画、目標については、サステナビリティ委員会の傘下の気候変動ワーキンググループ(WG)で議論しました。気候変動WGは、各事業部門とコーポレート部門の幹部社員で構成され、議論した内容は、サステナビリティ委員会にて報告し、承認を得た上で、代表取締役CEOに報告しています。</p> <p>目標達成に向けては、サステナビリティ推進本部が中心となり、キヤノン全体で活動を推進しています。目標の進捗については、毎月経営層に報告するとともに、年間のレビューを代表取締役CEOに報告しています。</p>	<p>キヤノンは、非財務情報開示で推奨されているTCFDフレームワークにもとづいたシナリオ分析を行い、バリューチェーン上のGHG(Greenhouse Gas)排出量の削減を図る「緩和」と物理リスクへの「適応」の両面からのアプローチがキヤノンにとって重要と認識し、GHG排出量削減目標の達成、および気候関連の影響にレジリエントで持続可能なビジネスモデルの構築に向け、取り組みを進めています。</p> <p>キヤノンでは、プリンティング、メディカル、イメージング、インダストリアル産業別グループの事業によって気候関連のリスク・機会が異なるため、全社および各グループにおける主な気候関連のリスク・機会とその対応策、財務影響について検討を行いました。</p> <p>キヤノンに影響のあるリスク・機会要因と財務影響試算結果については、有価証券報告書をご参照ください。</p> <p>▶ https://global.canon/ja/ir/library/yuuhou.html</p>	<p>気候関連のリスク・機会への対応は、全社環境目標や重点施策に反映させるとともに、キヤノンでは、環境への対応を経営評価の一部として取り入れています。各部門の環境目標の達成状況や環境活動の実績は、キヤノン全体の経営状況の実績を評価する「連結業績評価制度」の一指標として実施される「環境・CSR業績評価」のなかで、年2回、評価しています。評価結果は代表取締役CEOをはじめとする経営層に報告されています。特定した気候関連リスクは、ISO14001のPDCAサイクルに沿って管理しています。</p> <p>PLAN 中期ならびに毎年の「環境目標」を決定</p> <p>DO 各部門の活動と連携した環境保証活動を推進</p> <p>CHECK 環境監査、環境・CSR業績評価</p> <p>ACT 環境保証活動の継続的な改善・強化</p>	<p>GHG排出量(2022年比)</p> <p>2030年目標 スコープ1、2: 42%削減</p> <p>スコープ3(カテゴリー1、11): 25%削減</p> <p>2025年実績 スコープ1、2: 6.3%削減</p> <p>スコープ3(カテゴリー1、11): 19.4%削減</p>	<p>ライフサイクルCO₂製品1台当たりの改善指数(2008年比)</p> <p>2030年目標 50%改善</p> <p>2025年実績 45.5%改善</p>
			<p>総合目標</p> <p>ライフサイクルCO₂製品1台当たりの改善指数</p> <p>2030年目標 年平均3%改善</p> <p>2025年実績 年平均3.59%改善 (2008~2025年)</p>	

環境目標

キヤノンでは、環境目標は、経営の3カ年計画にあわせて設定し、毎年レビューを行い、目標変更の要否を判断しています。また「ライフサイクルCO₂製品1台当たりの改善指数年平均3%改善」の総合目標のもと、製品目標として、「原材料・使用CO₂製品1台当たりの改善指数年平均3%改善」、拠点目標とし

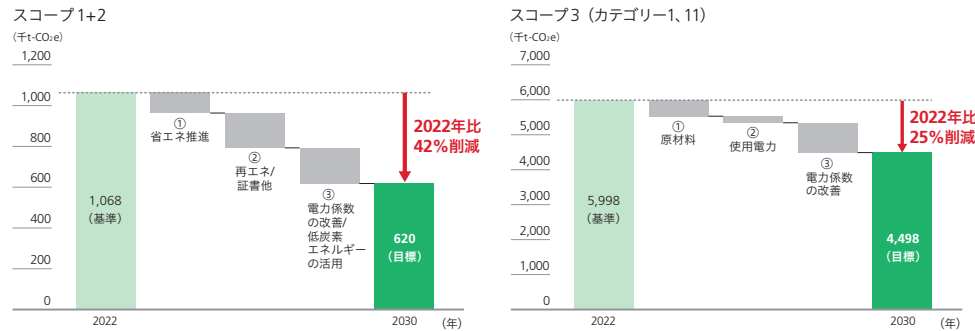
て、「エネルギー使用量」に対する原単位改善の目標を定めています。なお、拠点目標については、「廃棄物排出量」「水資源使用量」「管理化学物質の排出量」もあわせて設定し、環境面でのリスク・機会管理をより包括的かつ確実なものとしています。

環境に対する取り組み

キャノンのGHG排出量削減の取り組み

キャノンは、自らの事業活動だけでなく、サプライヤーにおける原材料や部品の製造、販売店などへの輸送、お客さまの使用、廃棄・リサイクルにいたるまで、製品ライフサイクル全体で気候変動による影響をとらえ、GHG排出量削減に取り組んでいます。2050年までにGHG排出量をネットゼロとすることをめざし、2030年までにスコープ1、2排出量を2022年比で42%削減、スコープ3(カテゴリ1、11)排出量を2022年比で25%削減を目標としており、科学的根拠にもとづいたGHG排出量削減目標の設定を推奨する国際イニシアティブのSBTi(Science Based Targets initiative)の認定を取得しています。そのために、再生材を使用した製品の開発、製品の小型・軽量化、生産拠点での省エネルギー活動、製品使用時の省エネルギー、製品リサイクル、物流の効率化など、さまざまな取り組みを推進しています。

GHG排出量削減イメージ



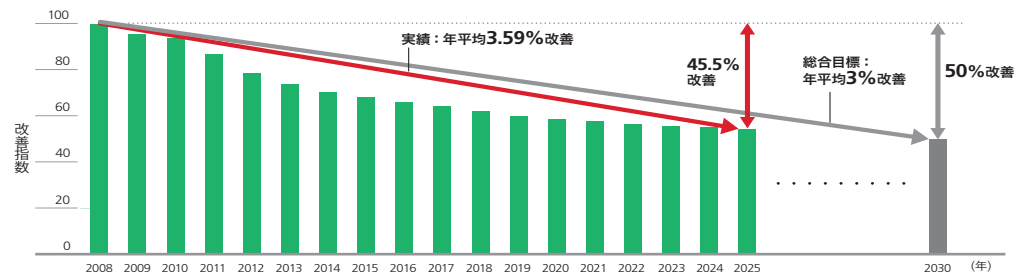
スコープ1: 直接排出(都市ガス、LPG、軽油、灯油、非エネルギー系温室効果ガスなど)
 スコープ2: 間接排出(電気、蒸気など)
 スコープ3: サプライチェーンでの排出(カテゴリ1: 購入した物品・サービス、カテゴリ11: 販売した製品の使用)

ライフサイクルCO₂製品1台当たりの改善指数

2008年以来、キャノングループ環境目標の総合目標として「ライフサイクルCO₂製品1台当たりの改善指数 年平均3%改善」(原単位目標)を掲げています。この目標を継続的に達成することで、2030年

に2008年比で50%の改善を見込んでいます。2025年は目標に対して年平均3.59%(2008~2025年)、2008年から45.5%の改善となりました。

ライフサイクルCO₂製品1台当たりの改善指数推移(2008年を100とした場合)

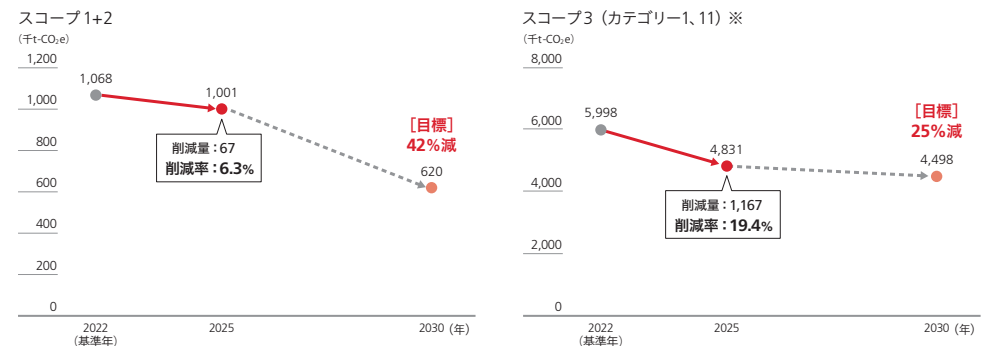


ライフサイクルCO₂排出量の削減実績

2025年の実績は、スコープ1は184千t-CO₂e、スコープ2は817千t-CO₂e、スコープ3(カテゴリ1~15総計)は6,773千t-CO₂eとなり、ライフサイクルCO₂排出量合計は7,774千t-CO₂eとなりました。

2025年はSBTiに関して、さまざまな省エネ施策の推進や再生可能エネルギーの導入、製品の小型軽量化や炭素排出量の小さな部品の採用などにより、2022年比でスコープ1、2は6.3%、スコープ3(カテゴリ1、11)は19.4%の削減となりました。

GHG排出量



※ 2022年と2023年のデータの一部、2025年算定方法にあわせて再計算

環境に対する取り組み

生産拠点での省エネルギー活動

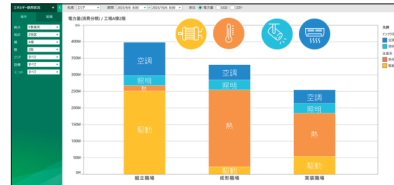
CO₂排出量削減とコスト低減を両立したマネジメントのしくみを構築するとともに、グリーン技術開発を通じて脱炭素化を図る活動を「グリーンコストマネジメント(GCM)」と呼んでいます。なかでも、生産時の電力削減をめざして取り組んでいるのが「生産GCM」です。生産GCMでは、構築したシステムを通じて工場のエネルギーデータを自動で収集・グラフ化し(電力の可視化)、稼働のムダを瞬時に判別できるだけでなく(削減ポテンシャルの分析)、全社横断でデータを体系的に蓄積し適切な削減施策をすぐに見つけて活用することが可能になりました(削減施策の展開)。

この生産GCMシステムは、キヤノン全体の生産拠点に順次導入を進めており、2025年には使用電力量の大きい国内主要6拠点への導入を完了しました。

これにより、生産拠点のエネルギー管理が高度化し、導入効果が具体的な成果として表れています。

具体的な事例として、ある生産装置において、システムを活用して稼働のムダを新たに発見し、使用電力の10%を削減する成果を達成しました。2026年は国内だけでなく海外拠点への導入も進め、キヤノン全体でさらなるエネルギー効率の改善をめざします。

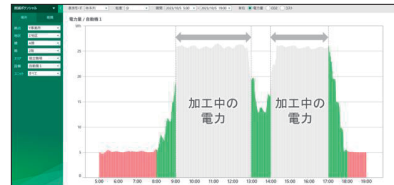
1 使用電力の可視化



工場の電力を場所ごとに確認、生産の熱や駆動など削減対象を絞り込み



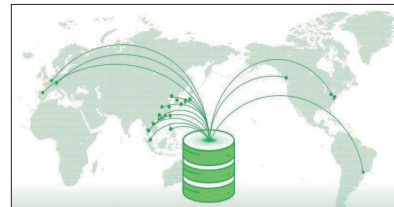
2 使用電力の分析



電力量の大きな設備に着目し、動作や現象一つひとつまで分解して隠れたムダを洗い出し



3 世界各地の生産拠点へ素早く展開



削減のアクションを体系化してデータベース上に集約、全社に向けてスピーディに展開

再生可能エネルギーの活用

キヤノンは地域ごとの普及状況や各国の取り組みを考慮し、さまざまな方法で再生可能エネルギー活用を進めています。例えば、キヤノンベトナム(タンロン工場)などでは、敷地内に太陽光パネルを設置し、発電した再生可能エネルギーを活用しています。また、キヤノン蘇州、キヤノンベトナム(タンロン工場、ティエンソン工場)、キヤノンハイテクタイランド(アユタヤ工場)、キヤノンプラチンプリタイランドの4拠点5カ所では、2024年に引き続き再生可能エネルギーの環境価値を証書化した再エネ電力証書を取得し、2025年の使用電力を100%再生可能エネルギー由来にすることを実現しました。さらに、キヤノンドイツ、キヤノン中国などの販売会社においても再生可能エネルギーや証書を活用しオフィスでの使用電力を100%再生可能エネルギー由来としています。キヤノンヨーロッパおよびキヤノンUKでは再生可能エネルギーの活用によりBREEAM[※]のExcellent評価(上から2番目の評価)を取得しました。2025年の再生可能エネルギーの使用量は、全世界で29万1,797MWhとなりました。

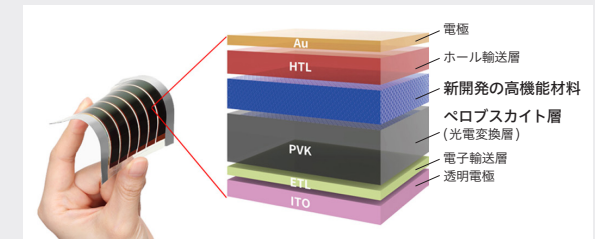


スウェーデン版「BREEAM-SE」のExcellent評価に適合したアクシスの新本社棟(スウェーデン・ルンド)

※ Building Research Establishment Environmental Assessment Methodの略。英国建築研究所による環境性能評価手法で建築物を「健康と快適性」「エネルギー」「廃棄物」など9項目に沿って評価

再生可能エネルギーの活用大きく寄与する高機能材料

次世代の太陽電池として注目されているペロブスカイト太陽電池は、従来のシリコン型太陽電池と比較して軽量で折り曲げられ、室内光でも発電できるため設置の自由度が高く、設備投資コストの抑制も期待されています。キヤノンは、ペロブスカイト層(光電変換層)を被覆する高機能材料を開発中です。本材料はペロブスカイト太陽電池の耐久性と量産安定性の向上に寄与することが期待されています。



環境に対する取り組み

サーキュラーエコノミー

全方位(つくる・つかう・いかす)で資源循環を推進しています。

資源循環の取り組み

キヤノンは「資源循環がもたらす価値」の最大化に向け、資源をくり返し使い続けることができる資源循環を追求しています。また、それらの取り組みは、資源循環だけでなく脱炭素社会の実現にも貢献すると考えています。キヤノンは消費者製品から産業向け製品、小型製品から大型製品など幅広い製品群を扱っており、資源循環においては製品の特性や市場の状況などを考慮して製品群ごとに適した取り組みを推進することが重要と考え、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^{※1}の4つの産業別グループがそれぞれの特性に応じた資源循環の取り組みと目標を設定しています。

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
<p>プリンティング事業製品の資源循環率</p> <p>2030年: 50%</p> <p>資源循環率は、プリンティング事業の販売総重量に占める再生材料や再生商品の割合を示す指標であり、2030年に50%を目標に設定しました。キヤノンでは資源循環率を高めるためのさまざまな取り組みを行っています。2025年にはリユース・リサイクルの向上活動により、資源循環率は約16.7%となり、2024年の約16.0%から向上しました^{※1}。</p> <p>今後は2030年50%という目標に向け、再生材料の投入拡大や再生商品の生産・販売・回収拡大などの施策を通じて資源循環活動を一層推進していきます。</p> 	<p>原単位当たりの廃棄物排出量改善</p> <p>年率 1% 削減</p> <p>那須事業所では、環境負荷低減の取り組みとして、廃使用製品の分別を強化し、パーツのリユースや有価物の売却を推進しています。また、廃棄物総排出量原単位の改善については、1%以上の改善を目標に、納品パレットの持ち帰りや再利用を進めた結果、2025年は前年比で4.2%の改善を達成し、目標を上回る成果を得ました。</p>  <p>製品梱包において、プラスチック製の緩衝材固定材を紙製に変更する、また緩衝材そのものを使用しないなどの取り組みを実施</p>	<p>脱シングルユースプラスチック包装材^{※2}を使用した製品の割合</p> <p>2030年: 100%</p> <p>当該年に新発表されたレンズ交換式デジタルカメラ、交換レンズ、コンパクトデジタルカメラのうち、脱シングルユースプラスチック包装材^{※2}を使用した製品の割合を2030年までに100%にすることを目標としています。</p> <p>2023年発売のPowerShot V10を皮切りに、EOS R50 V、RF75-300mm F4-5.6などアクセサリー類を含め、33機種で脱シングルユースプラスチック包装を実現しています。(2025年末時点)</p>  <p>「EOS R5 Mark II」では、植物由来の不織布や紙を採用し、梱包時に使用されるプラスチックを削減</p>	<p>2001年以降出荷したi線、KrF露光装置の装置可動</p> <p>2030年: 95%以上</p> <p>製品の長寿命化を推進し、2001年以降に出荷したi線、KrF露光装置に対し、2030年の装置可動95%以上を目標としています。製品寿命を延ばすパーツやソフトを提供し、製品ライフサイクルを延ばし廃棄を減らしていく他、2025年にはi線露光装置FPA-3000シリーズの旧製品の電装系部品を刷新するサービスや、仮想化技術により既製ソフトを変更することなく最新サーバに置き換えるサービスの提供を開始しました。これにより顧客先で長期稼働した製品の寿命を、延ばすことができます。2001年以降に出荷したi線、KrF露光装置の装置可動92.6%をさらに高めていきます。</p>  <p>電装パーツ >>>></p> <p>最新ソフト >>>></p> <p>パーツやソフトの提供により製品ライフサイクルを延長</p>

※1 2025年にはより正確な実態を反映するため計算方法の見直しを行い、2024年の実績も再計算

※2 石油由来のプラスチック。ラベル、コーティング、接着剤に用いる材料は除く

環境に対する取り組み

化学物質の管理

製品や生産工程で使用する化学物質の徹底管理を行っています。

取り組み	目標(毎年)	2025年実績
拠点所在地の環境関連規制の遵守	排水規制値の80%を管理値として運用	実施
管理化学物質の使用量・排出量の把握・管理と削減(製品)	使用禁止期限の1年前にサプライヤーから使用禁止化学物質を含有する物品の原則納入禁止	実施

化学物質管理の考え方

キヤノンでは、「製品含有化学物質」「生産工程で使用する化学物質」の管理を徹底しています。管理においては、製品に基準値を超えた化学物質を含有させない、事業拠点から基準値を超えた化学物質を排出させないための「予防」と、基準を遵守していることの「確認」を基本的な考え方としています。

製品含有化学物質の管理

キヤノンは、製品含有化学物質に関する環境保証体制をグループ全体で構築し、世界各国・地域の法律や、主要なエコラベルを参考に世界で最も厳しい規制にあわせた社内基準を設け、この基準に則した製品開発に取り組んでいます。具体的には、下表のように化学物質を分類し、徹底した管理を行っています。この管理を徹底し、法規制遵守をより確実にするため、「キヤノングリーン調達基準書」において規制対象の化学物質を含有している部品/材料の納入を禁止しています。また、化学物質情報の確実な提供の必要性について明記しており、サプライヤーに対する要請を強化しています。

製品含有化学物質の分類と管理方法

分類	管理方法
使用禁止物質	製品への使用を禁止する化学物質
使用制限物質	物質の代替や廃絶に努め、特定の期限以降は含有を禁止する物質
含有管理物質	含有量などを管理する化学物質

生産工程で使用する化学物質の管理

キヤノンは、生産工程で使用する化学物質について、人体・環境への影響や可燃性など、安全面から規制が求められている化学物質を「管理化学物質」としてリスト化し、各レベルに応じた対策を講じています。

生産工程における管理化学物質の分類と対策

分類	説明	対策
A	化学兵器禁止条約、ストックホルム条約、モントリオール議定書および石綿の使用における安全に関する条約に規定される物質、特定の温室効果ガス(PFCs/HFCs/SF ₆)、その他の土壌・地下水汚染物質、人の健康に重大な影響を及ぼす物質	原則使用禁止。代替物質がなく、法律で禁止されていない場合に限り、例外的に申請・許可の上、使用量を管理
B	PFCs/HFCs/SF ₆ 以外の温室効果ガス、IPCC*により地球温暖化係数(GWP)が示されている温室効果ガス、揮発性有機化合物(VOC)、その他、キヤノンが対象として指定する物質	代替・密閉・回収などで使用量と排出量の削減を図る
C	基準値の遵守、使用量・在庫量の把握などの遵守事項を定めた化学物質	法令にもとづき使用量・履歴などを把握し順法管理を行う

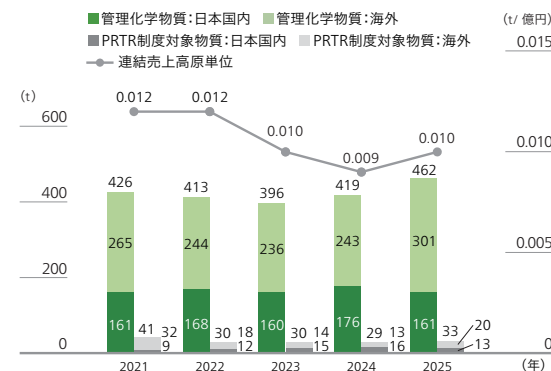
* IPCC: 気候変動に関する政府間パネル

管理化学物質の使用量・排出量の削減

キヤノンでは、管理化学物質の排出量削減のために、生産プロセス改善による化学物質の使用量の削減や再利用など各拠点でさまざまな取り組みを行っています。

2025年は、キヤノン大連では溶剤の再生再利用の取り組みや、台湾キヤノンにおいては溶剤の再生再利用のほか、管理化学物質の代替化への取り組みを行っています。

管理化学物質排出量・PRTR制度*対象物質排出量の推移



* PRTR制度: 化学物質排出移動量届出制度。PRTRはPollutant Release and Transfer Registerの略

* 管理化学物質のうち「Cランク: 規制対象」に分類している化学物質の集計は除く

* 集計の範囲は主にISO14001統合認証の取得会社

環境に対する取り組み

生物多様性とエコシステム

「生物多様性方針」のもと、「ネイチャーポジティブ」をスローガンに定め、世界各地で地域に根差した活動を推進しています。

取り組み	目標(毎年)	2025年実績
水資源使用量の削減	原単位当たり1%	0.9%改善

生物多様性方針

キヤノンは、生物多様性が持続可能な社会にとって欠かせないものであると認識し、「キヤノングループ生物多様性方針」を掲げて、さまざまな保全活動に取り組んでいます。

キヤノンは生物多様性保全の活動が、経済活動の損失防止や雇用やビジネスの創出および自社の持続的発展につながると考えています。このことから、自然資本への依存・影響をはじめとする自然関連課題についての評価を進めており、その内容を自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD: Task Force on Nature-related Financial Disclosures)のフレームワークに沿って順次公開していく予定です。

2025年の取り組み

2025年はTNFDが推奨するLEAPアプローチ※1に沿って、直接操業を対象に、主な事業所・生産販売拠点(国内外80拠点)に対してLocateフェーズの分析を開始しました。ENCORE※2を用いてキヤノンの事業セクターごとの自然への依存・影響を評価しました。ヒートマップを作成してスコア化を行ったところ、複数の事業において相対的に自然への依存・影響度が高いという結果となりました。また、拠点の位置情報をもとに複数の分析ツールを用いて生態学的な要注意地域の評価を行いました。

今後も引き続き詳細調査を行い、事業への影響と自然への影響を評価して優先地域の特定に取り組むとともに、Evaluateフェーズ以降の分析に沿って依存と影響、リスクと機会の特定を進めていく予定です。

※1 LEAPアプローチ:自然関連課題の評価のための統合的なアプローチであり、Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)のステップで構成

※2 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure):経済活動ごとに自然への依存・影響を評価できる自然関連のリスク管理ツール

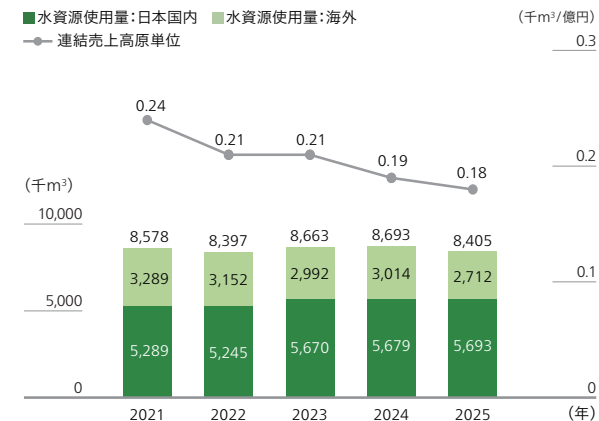
水資源に関する方針

キヤノンは製品の製造過程において多くの水資源に依存していることから、「キヤノングループ水資源に関する方針」を定め、有効活用と汚染防止を進めています。また、水は気候変動をはじめとしたほかの環境課題とも密接な関わりがあることを認識し、環境への影響を把握しています。キヤノンは「共生」の理念にもとづき、地域社会やサプライヤーなど多くの方々と連携して水資源使用量の削減や環境負荷の低減に取り組んでいきます。

拠点における水の循環利用

キヤノンでは、水資源の循環利用も推進しています。リサイクル可否の判断を計測器での測定にもとづいて判断し、効率的な水の活用を推進しています。各拠点においては、特徴に応じた個別の取り組みが進められています。2025年の総水資源使用量は、各拠点の継続的な削減活動を実施しましたが、設備のメンテナンスや高温による冷却水使用量増加などにより、8,405千m³と、前年と比較して3.3%の減少となりました。

総水資源使用量の推移



* 2018年から水資源使用量について第三者保証を取得

* 集計の範囲は主にISO14001統合認証の取得会社

社会に対する取り組み

キャノンは、自社の活動が社会に及ぼす正負ならびに潜在・顕在のインパクトを考慮し、社会分野におけるマテリアリティを特定し、マテリアリティの解決に向けてさまざまな取り組みを進めています。本レポートでは、最重要と位置づけている「人権の尊重」と「サプライチェーンマネジメント」に焦点を当てて説明します。

人権の尊重

指標	目標	2025年の実績
人権DD実施率	100%(毎年)	100%
人権に関する教育啓発活動実施率	100%(2027年まで)	80%

基本的な考え方

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にもとづき、従業員や取引先をはじめとする事業活動に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、外部専門家のアドバイスを参考にしながら、①人権方針の策定、②人権デュー・デリジェンス(以下、人権DD)の実施、③救済メカニズムの整備・運用、④人権啓発活動、⑤ステークホルダーエンゲージメント、⑥サプライチェーンにおける人権リスクへの対応などを行っています。

推進体制

キャノンでは、人権の担当役員である代表取締役 CFO を責任者として、社内の人権事務局を設置し、人権対応を推進しています。事務局は、人権対応の全体計画の立案、救済メカニズムの整備・運用、ステークホルダーエンゲージメントの実施などを行い、重要案件については、担当役員に報告します。

また、取締役会決議にもとづき設置されているリスクマネジメント委員会において、人権侵害を重大なリスクとして特定し、キャノン(株)各部門および各グループ会社において人権リスクを防止・低減するための取り組みを実施しています。取り組みの結果はリスクマネジメント委員会において毎年評価され、CEO および取締役会に報告される体制となっています。また、2024年4月からサステナビリティ委員会傘下の人権ワーキンググループにおいて、人権に関する取り組みの立案・推進および適切な情報開示に向けた活動を行っています。

① 人権方針の策定

キャノンでは、2021年に代表取締役 CEO 名で「キャノングループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進しています。この人権方針は企業理念「共生」のもと、人権尊重や人権保護への取り組みに対するキャノンの姿勢を表明するものであり、その内容はキャノンの各種方針や手続きに反映されています。この方針において、キャノンは児童労働の禁止、強制労働・不合理な移動制限の禁止、過重労働の禁止、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に加え、人権DD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ています。人権方針は、各国・地域のステークホルダーにWebサイトで周知しています。

キャノングループ人権方針

📄 <https://global.canon/ja/sustainability/society/human-rights/pdf/hr-policy-j.pdf>

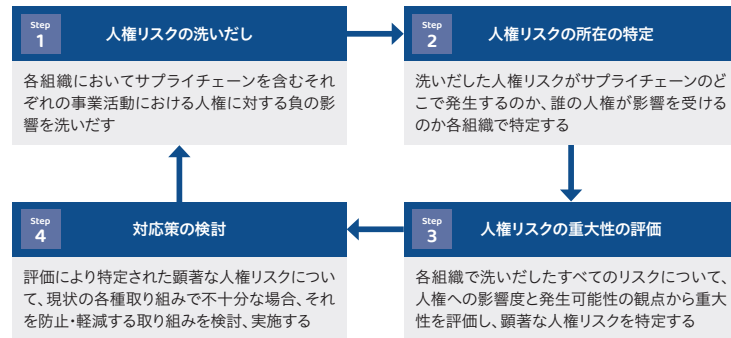
社会に対する取り組み

② 人権デュー・デリジェンスの実施

キャノンでは、人権DDをリスクマネジメント委員会下の活動として位置づけ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「責任ある企業行動のためのOECDデュー・デリジェンス・ガイダンス」にもとづき、グループ全体で実施しています。キャノン(株)の各部門および各グループ会社は、サプライチェーンを含むそれぞれの事業活動において人権DDを下図のプロセスの通り実施し、人権に対する負の影響を洗いだし、評価および顕著な人権リスクの特定を行っています。人権リスクの評価にあたってはResponsible Business Alliance(以下、RBA)が提供する国・地域別の人権リスクインデックスなどを参照しています。

また、新規事業についても人権リスクを評価しています。たとえば、M&Aを行う際には、デュー・デリジェンスの一環として、労働基準や安全衛生などに関する法令の遵守状況を調査し、新たにグループ入りする企業に重大な人権リスクがないことを確認しています。キャノンは、今後も人権リスクを防止・軽減する取り組みを強化していきます。

キャノンの人権DDプロセス



継続的なモニタリング

「キャノングループ人権方針」で表明した内容の遵守状況については継続的にモニタリングするとともに、人権DDについては、継続的に特定・評価手法を改善し、定期的に行っています。また、社会的な要請やステークホルダーとの対話、キャノンの事業状況に応じて、人権への取り組み内容は適宜見直しを行っています。

キャノンにおける顕著な人権リスク

サプライチェーンを含むキャノンの事業活動において発生する可能性がある顕著な人権リスクとして特定されたのは、「人種・性別・宗教などによる差別」「ハラスメント」「児童労働」「強制労働」「賃金不払い・低賃金」「過重労働」「労働安全衛生」「プライバシーの保護」など11項目です。これらのリスクについては、下表記載の通り、リスクを防止・軽減するためのさまざまな対応策が講じられています。

キャノンにおける顕著な人権リスクと対応

	権利主体				対応
	サプライヤー・委託先従業員	自社従業員	顧客・消費者	地域社会	
人種・性別・宗教などによる差別		●			キャノングループ行動規範の社内周知の徹底
ハラスメント		●			ハラスメント未然防止のための研修およびミーティングによる意識啓発
児童労働	●				サプライヤーアンケートによるエンゲージメント
強制労働	●				
賃金不払い・低賃金	●				
過重労働	●				ノー残業デー(週2日)の実施、管理職研修による部下の勤務時間管理徹底の啓蒙、時間外の上限を超える可能性がある社員へのアラート
労働安全衛生	●				サプライヤーアンケートによるエンゲージメント
プライバシーの保護		●			健康経営戦略マップを策定し、さらなる健康経営の推進および労働災害発生時の未然防止
紛争鉱物の調達			●		世界各国・地域での個人情報保護規制強化の動向確認と、Cookieデータの取り扱いルールの遵守
事業拠点の騒音・環境汚染				●	広告、広報・Webサイト、SNSなど情報発信に関するルール、ガイドの作成と遵守の徹底
製品に起因する健康被害・事故			●		紛争地域や高リスク地域を把握して、人権・環境リスクが高い事業者から供給される材料の使用を回避する
				●	企業活動のあらゆる面で、国/地域の適用される法律、およびその他の利害関係者との合意事項を遵守するとともに、省エネルギー、省資源、有害物質の排除を推進
			●		市場で発生する品質問題およびそのレベルを管理・把握し、再発・未然防止に向けた活動を推進

社会に対する取り組み

③ 救済メカニズムの整備・運用

キヤノン(株)では、人権に関する具体的な懸念について内部通報を受ける窓口を設置しています。イントラネットや研修などを通じて通報窓口の周知に努めるなど、適切な利用のための施策を行っています。さらに、社外のステークホルダーに対しても窓口を設けています。社内外いずれの窓口においても、通報者のプライバシーは保護され、通報したことを理由として不利益な取り扱いを受けることがないよう、匿名での通報も可能とするなど、配慮しています。コンプライアンス違反の可能性がある通報については、事実関係の調査を行い、違反が認められた事案については、必要な正措置・再発防止策を取っています。過去3年間の人権に関する通報件数、通報事案件数およびコンプライアンス違反が認められた通報事案件数は以下の通りです。なお、人権に関する重大なコンプライアンス違反事例はありませんでした。

責任ある企業行動に関する通報窓口

🔗 <https://global.canon/ja/contact/csr/csr-form.html>

過去3年間の通報事案件数・コンプライアンス違反通報事案件数

(件)

	2023	2024	2025
年間通報事案件数	94	140	141
調査が完了した通報のうちコンプライアンス違反が認められた通報事案件数	17	27	29
差別・ハラスメント	14	23	25
労務管理	3	4	4

④ 人権啓発活動

キヤノンでは、ビジネスと人権に関わる基礎的な知識や、「キヤノングループ人権方針」をはじめとするキヤノンの人権に関する取り組みの周知・啓発を目的として、従業員を対象とした人権研修を2021年より継続的に実施しています。海外拠点では、その国・地域の特性を考慮して各社で内容を最適化した上で、各言語に翻訳して実施しています。キヤノンは、2025年からこの活動をリスクマネジメント委員会の下に位置づけ、2027年の3年間におけるグループ全体での人権に関する教育・啓発活動実施率※

100%を目標に設定しました。2025年末時点での実績は80%でした。今後も教育・啓発活動を継続的に強化し、全従業員の人権尊重意識のさらなる向上をめざします。

※ 人権事務局が選定した人権教育啓発活動対象グループにおける実施率

⑤ ステークホルダーエンゲージメント

「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」では、企業が自らの活動において、実際のまたは潜在的な負の影響を特定・評価し、かかる負の影響に対する防止策や軽減策を考慮するなどの各時点でステークホルダーとのエンゲージメントを行うことが重要であると規定しています。キヤノンは、キヤノン労働組合のほか、機関投資家、サプライヤー、協力会社のみならずとも対話を実施しています。

■ エンゲージメント事例

キヤノンの顕著な人権リスクを特定・評価し、防止策を検討するにあたり、従業員の人権リスクとして考えられる「人種・性別・宗教などによる差別」「ハラスメント」「過重労働」「労働安全衛生」「プライバシーの保護」について、キヤノン労働組合(日本)と対話を実施しています。会社を取り巻く人権対応に関する動向を確認するとともに、女性の活躍、LGBTQ +、障がい者、ハラスメントに関する相談やそれらに対する取り組み内容、その他従業員のキャリア形成やテレワークをはじめとした柔軟な働き方などに関して意見交換をしています。その結果は、キヤノンとしての顕著な人権リスクの特定・評価・防止策の検討に反映しています。

■ 結社の自由と団体交渉権の尊重

キヤノンは、「キヤノングループ人権方針」において明らかにしているように、結社の自由と団体交渉権を尊重しており、労使の対話を促進することで、労働に関するさまざまな課題の解決に努めています。たとえばキヤノン(株)は、キヤノン労働組合との間で締結している労働協約において、団体交渉を通して会社と組合の双方が正常な秩序と信義をもって迅速に問題の平和的解決に努めることを明記しています。



キヤノン労働組合との人権対話の様子

社会に対する取り組み

⑥ サプライチェーンにおける人権リスクの対応

キャノンは、サプライチェーンにおける社会的責任への取り組みを強化することを目的として、2019年にRBAに加盟し、RBA行動規範を採用した「キャノンサプライヤー行動規範」を策定しました。かかる行動規範をサプライヤーに周知するとともに、主要サプライヤーについては、RBA行動規範に関する同意書への署名をお願いしています。RBA行動規範は、英語、中国語、日本語、タイ語、ベトナム語など20言語以上に翻訳されています。また、キャノンは経団連の「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、不合理な原価低減要請、適正なコスト負担をとまならない短納期発注、急な仕様変更を行わないことや労務費上昇分の影響を考慮した価格設定などを通じて取引先と連携・共存共栄を進めていきます。

自社従業員の人権尊重

■ 自社生産拠点における人権侵害リスク評価

キャノンでは、2025年に国内外64カ所の自社生産拠点において、RBAのSelf-Assessment Questionnaire(以下、SAQ)を用いた人権侵害リスク評価を実施し、児童労働、強制労働がないこと、結社の自由や団体交渉権などの実態を確認し、発覚したリスクに対しては、改善を行っています。2025年は国内外9拠点でRBAの第三者監査であるVAP(Validated Assessment Program)監査を受審し、以下の項目について指摘を受け、是正を行っています。

2025年に受審したVAP監査で改善した項目



連続勤務日数の管理



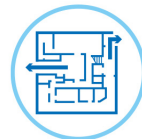
従業員が使う保護具の改善



化学物質の危険表示の不備を改善



緊急時の洗眼設備やパニックシャワーの整備



避難経路マップの不備を改善

■ 過重労働の防止

キャノンでは、過重労働のリスクが特に高いとされる海外の生産拠点において、従業員の労働時間を正しく把握するしくみを構築し、その運用状況はキャノン(株)の人事部門に毎年報告されます。また、

2015年にアジア生産会社向けに労働ガイドラインを導入して人権に関する取り組みを始めましたが、2022年、RBAの基準にも適合する形で、新たな労働ガイドラインへ刷新し、国内外すべてのグループ生産会社に対して統一の労働ガイドラインを導入しました。

■ ハラスメントの防止

キャノンは、創業以来の人間尊重主義に従い、性別や職種による差別の禁止に加え、「ハラスメントを許さない」という考えのもと、経営幹部をはじめとしてキャノンで働くすべての従業員にハラスメント防止を周知徹底しています。セクシュアルハラスメントとパワーハラスメントの禁止に加え、マタニティハラスメントなどの禁止を明記した「就業規則」「ハラスメント防止規程」を制定しています。また、快適な職場環境の保持を図るために、ハラスメント相談窓口を設置しています。なお、従業員からの相談に関しては、プライバシーの保護など、相談者・協力者が不利益を受けることのないよう徹底しています。ハラスメント防止対策として、各事業所、国内グループ会社の担当者を対象に定期的に連絡会を開催し、相談窓口の運用状況について把握・共有するほか、マニュアルの確認や対応方法の共有を行っています。

■ 児童労働・強制労働・不合理な移動制限の防止

キャノンでは、国内外の自社の生産拠点において、RBAのSAQを用いた自己点検を行い、児童労働や強制労働および職場や施設内での自由な移動に関して不合理な制限がないことを確認しています。また、身分証明書などの個人関連書類の原本を会社で保管していないことをSAQを通して確認しているほか、会社が個人関連書類の原本を保持しないことを定めた規程を策定しています。児童労働を防止するために、入社時の年齢確認を徹底するとともに、万が一、就労可能年齢にいたらない従業員が発見された場合に備えた対応フローを整備しています。また、18歳未満の若年労働者については、時間外労働や夜間勤務、危険な業務への従事を禁止し、健康への配慮を行っています。

現代奴隷法への対応

英国現代奴隷法(Modern Slavery Act 2015)、オーストラリア現代奴隷法(Modern Slavery Act 2018)、カナダ現代奴隷法(Supply Chains Act)などの各国法規制にもとづき、法の適用対象となるグループ会社が人身売買や強制労働などの違法行為をサプライチェーンから排除するための方針と取り組みを示すステートメントを公表しています。

社会に対する取り組み

サプライチェーンマネジメント

指標	目標	2025年の実績
主要サプライヤーへの「キャノン サステナビリティ サプライヤー ガイドライン」の遵守要請率	100%(毎年)	100%
主要サプライヤーへのSAQ 調査票でのリスクアセスメント完了率	95%以上(毎年)	99.5%

基本的な考え方

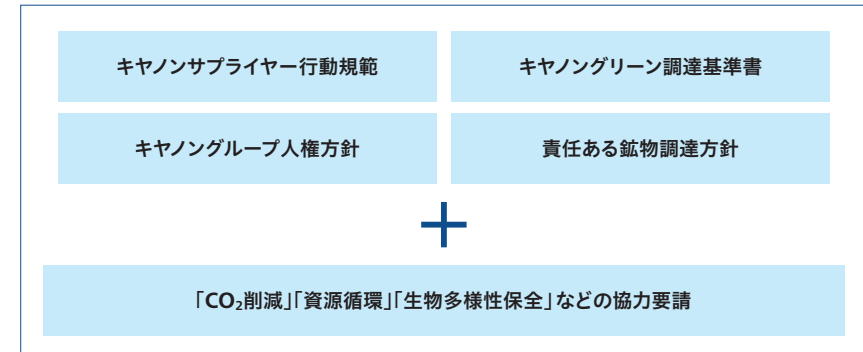
キャノンは、世界中のサプライヤーと協力関係にあり、電子部品、メカ部品、ユニット、材料などを購入しており、グローバルにビジネスを展開するメーカーとして、環境・社会に配慮した調達活動を行う責務があると考えています。この考えのもと、2019年にはグローバルサプライチェーンにおける社会的責任を推進する企業同盟であるRBAに加盟しました。

また、調達に関わる法規制やルールをグローバルな視点で遵守するだけでなく、サプライヤーとの公正で透明な取引を行うことが重要と考えており、調達コンプライアンスの徹底や、広く国内外からサプライヤーを募るオープン調達を推進しています。

方針

調達活動における企業倫理の遵守や環境保全への配慮、公正・公平な取引などの基本姿勢を「調達方針」として定めています。また、RBA 行動規範を採用した「キャノンサプライヤー行動規範」を策定し、労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステムなどに配慮した調達活動をグローバルサプライチェーン全体で推進しています。さらに、2024年7月、気候変動や人権など、サステナビリティに関連する重要課題への取り組み、サプライヤーへの協力要請、調査ならびに「キャノンサプライヤー行動規範」「グリーン調達基準書」などの依頼事項をまとめた「キャノン サステナビリティ サプライヤー ガイドライン」を策定し、サプライヤーに周知しました。本ガイドラインにもとづき、サプライチェーンにおけるサステナビリティ調達を強化しています。なお、「調達方針」および「キャノン サステナビリティ サプライヤーガイドライン」は、Webサイトでステークホルダーのみならず広く公開しています。

キャノン サステナビリティ サプライヤー ガイドライン



また、主要サプライヤーに対しては、「調達方針」の説明および「キャノン サステナビリティ サプライヤーガイドライン」の遵守要請や活動報告を、「調達方針説明会」を通じて行い、連携強化を図っています。さらに、「キャノン サステナビリティ サプライヤー ガイドライン」に関しては、世界中のサプライヤーに対して年1回の定期調査の際に周知するほか、2次サプライヤーに対しても、1次サプライヤーを通じて本ガイドラインへの理解・遵守を要請しています。2025年は、すべての主要サプライヤーに対し、「キャノン サステナビリティ サプライヤー ガイドライン」の遵守を要請しました。

調達方針

① <https://global.canon/ja/procurement/policy.html>

キャノン サステナビリティ サプライヤー ガイドライン

② <https://global.canon/ja/procurement/sustainability.html>

推進体制

キャノンは、執行役員である調達本部長がグループ全体の調達活動を統括・推進しています。また、内部統制担当部署を設置し、ルール整備や運用状況のモニタリング、部門員教育などを通じて全体統制を図っています。さらに、法令違反や事業遂行上のリスクに関する重要事項はリスクマネジメント委員会においてリスクへの対応の方向性や施策などについて審議され、代表取締役 CEO および取締役会に報告する体制となっています。

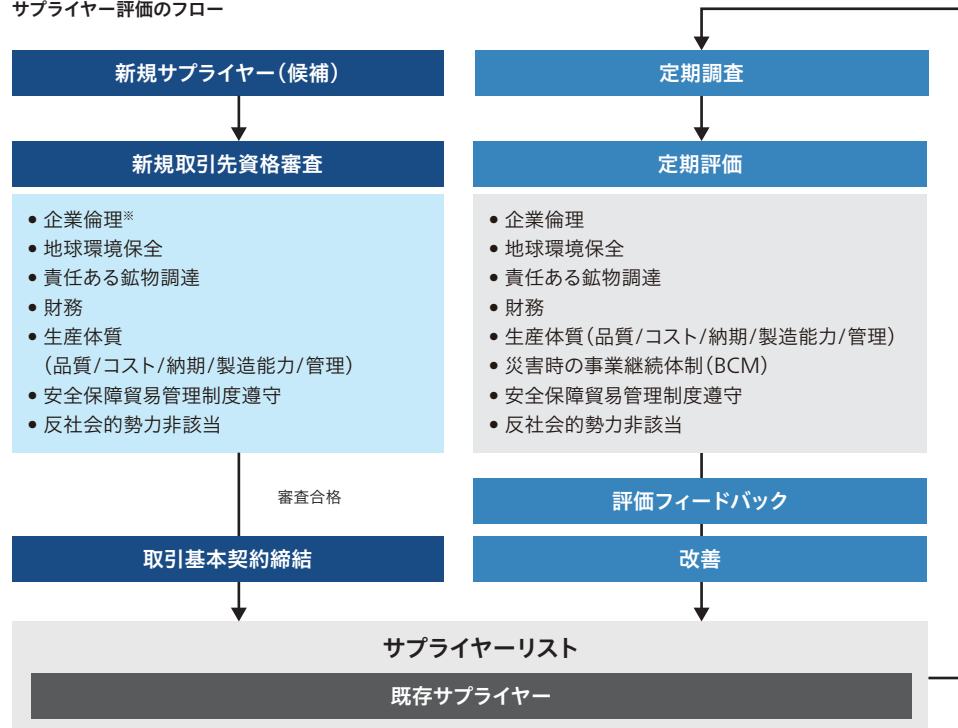
社会に対する取り組み

サプライヤーに対する取り組み

キヤノンは、新規のサプライヤーと取引を開始する際には「キヤノン サステナビリティ サプライヤーガイドライン」をもとにサプライヤー評価のフロー(下記)に沿って審査を行い、基準を満たしたサプライヤーだけを選定しています。そして、年1回の定期調査の結果や取引実績などから総合的に評価し、評価の高いサプライヤーと優先的に取引するようにしています。さらに、評価が低いサプライヤーに対しては現地監査を行うなど、改善に向けた指導・教育などを行っています。特に、人権、労働、環境などの法令や社会的取り決めに関わる項目を遵守していない場合には取引を継続しない場合があります。

主要サプライヤーについては、RBA 行動規範に対する活動について、同意書への署名をお願いします。2025年は主要サプライヤー375社のうち、367社(97.9%)から同意を得ています。また、RBA

サプライヤー評価のフロー



※ 企業倫理には、法令遵守、製品安全、機密情報管理、人権、労働、安全衛生、知的財産権保護などを含む

に認められたSAQを用いて、労働、安全衛生、環境、倫理に関するリスクの特定と評価を行っています。毎年、リスクアセスメント完了率95%以上を持続することを目標とし、2025年の完了率は99.2%でした(調査対象375社のうち372社)。

回答が得られなかったサプライヤーについては、個別確認を実施しています。結果として、リスクが高いと特定された主要サプライヤーはありませんでしたが、調査結果を主要サプライヤーにフィードバックし、弱点を把握して、今後の改善に生かすように要請しました。また、一部の主要サプライヤーに対し、SAQの回答内容の検証を目的としたサプライヤーとのオンラインミーティングや現地確認を実施しています。

責任ある鉱物調達への取り組み

キヤノンを含め多くの企業が製造・販売する製品には、さまざまな鉱物由来の材料が使用され、世界中の原産地から多様なサプライチェーンを経由して調達されています。これらのなかには鉱物の採掘地や製錬所などの加工先において、武装勢力の関与、深刻な人権侵害や環境破壊が指摘されるものがあり、紛争地域や高リスク地域を把握して、人権・環境リスクが高い事業者から供給される材料の使用を回避することが、企業の社会的責任の一つとして求められています。

キヤノンは、お客さまに安心して製品をお使いいただくため、サプライヤーや業界団体と協力しながら、責任ある鉱物調達の取り組みを進めています。

2025年は、調査対象のサプライヤーに3TGおよびコバルトに関する調査を依頼し、3TGについては約91.7%、コバルトについては約90.9%から回答を得ました(2026年3月23日時点までの暫定回収率)。回答があった範囲内においては、重大な人権・環境リスクを明示するものではありませんでした。調査の結果、著しいリスクが発見された場合には、サプライヤーに対しリスクの低いサプライチェーンへの切り替えを要請し、リスク低減に取り組んでいます。キヤノンでは、OECDガイダンスに従い、キヤノンにおける調査体制、調査結果、リスク分析、特定された製錬所の情報などを、毎年キヤノンのWebサイトで開示しています。

Responsible Minerals Sourcing Report (3TG) (英文)

🔗 <https://global.canon/ja/sustainability/society/conflict/pdf/mineralsreport2024.pdf>

業界団体との連携

キヤノンは、2015年4月より、鉱物リスクの問題解決に注力する国際的なプログラムであるResponsible Minerals Initiative(RMI)に加入し、その活動を支援しています。日本国内では、一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある鉱物調達検討会」の主要メンバーとして活動しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

キヤノン(株)は、企業が健全なコーポレート・ガバナンス体制を確立し、継続的に企業価値を向上させていくためには、経営における透明性の向上と経営監視機能の強化が不可欠であると考えています。また同時に、企業の持続的な発展のためには、役員、執行役員および社員一人ひとりの倫理観と使命感も極めて重要であると認識しています。

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

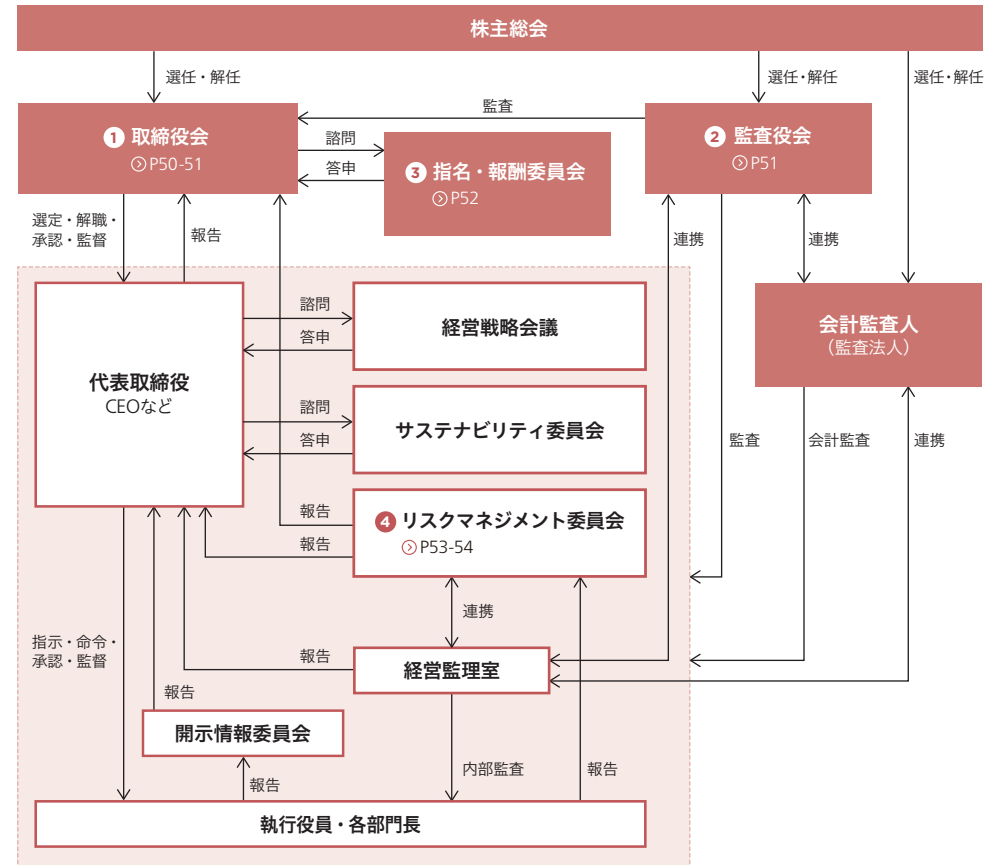
🔗 <https://global.canon/ja/ir/strategies/governance.html>

ガバナンス体制

変遷

2010	<ul style="list-style-type: none"> 取締役数の減員(25名→17名)
2014	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の就任(2名)
2015	<ul style="list-style-type: none"> 女性執行役員就任 取締役会の実効性評価の開始
2016	<ul style="list-style-type: none"> 取締役数の減員(17名→6名) 指名・報酬委員会の設置 独立社外役員の独立性判断基準の制定
2024	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役就任 伊藤 明子氏が社外取締役に就任 取締役数の増員(5名→10名) 取締役会の機能強化と次世代経営者の育成の観点から取締役の増員を実施 サステナビリティ委員会設置 キヤノングループが対応または取り組むべきサステナビリティ関連事項について、CEOおよび取締役会による適切かつ実効性のある判断を確保することをめざし、情報共有と事前審議を行うことを目的に設立
2025	<ul style="list-style-type: none"> 女性監査役就任 重富 由香氏が社外監査役に就任
2026	<ul style="list-style-type: none"> 小川 一登代表取締役社長 COO 就任 社外取締役数の増員(4名→5名)、女性取締役の増員(1名→2名) 有馬 充美氏が社外取締役に就任

コーポレート・ガバナンス体制



* 色の枠内は執行部門を表す

🔗 各執行部門の詳細についてはホームページのコーポレート・ガバナンスをご参照ください
<https://global.canon/ja/sustainability/governance/corporate-governance/management/>

コーポレート・ガバナンス

① 取締役会



代表取締役・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、2名以上かつ3分の1以上の独立社外取締役を加えた体制としています。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と執行については、CEO以下の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、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。

経営陣幹部の選任および取締役候補の指名に関する方針

取締役候補者は、性別、国籍、年齢など、個人の属性にかかわらず、その職務を公正かつ確に遂行できると認められる者であり、次の要件を満たす者から選出することを原則としています。

取締役候補者の要件

代表取締役・ 業務執行取締役	キヤノンの経営理念、行動規範を真に理解しているとともに、執行役員の経験などを通じてキヤノンの事業・業務に広く精通し、複数の事業や機能を俯瞰した実効的な判断ができること。CEOについては、これらに加えて、特に経営に関する豊富な知見と能力を有し、明確なビジョンと強い責任感をもってキヤノングループを導いていくことができると認められる者であること
独立社外取締役	取締役会が別途定める独立性判断基準を満たすほか、リスク管理、法律、経済などの分野において社内登用の取締役では十分にカバーできない領域に関する高い識見および豊富な経験を有すること

独立社外役員の独立性判断基準

キヤノンは、金融商品取引所が定めるコーポレートガバナンス・コード(原則4-9)および独立性基準を踏まえ、社外取締役および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ため、「独立社外役員の独立性判断基準」を制定しています。「独立社外役員の独立性判断基準」は、全監査役の同意のもと、取締役会の承認を得ています。

独立社外役員の独立性判断基準 ▶ <https://global.canon/ja/ir/strategies/governance.html>

社外取締役選任理由

キヤノンの「独立社外役員の独立性判断基準」にもとづき、社外取締役を選任しています。

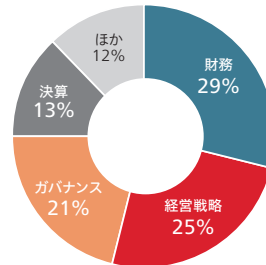
区分	氏名	選任理由
社外取締役	川村 雄介	川村雄介氏は、証券会社勤務を経て大学教授、財務省や金融庁の審議会委員、日本証券業協会の特別顧問などを務め、金融・証券制度や金融機関の経営戦略の専門家であるとともに、社外取締役としての経験も豊富です。その豊富な経験および金融・証券に関わる高度な知見にもとづき、M&A、株主・投資家の視点を踏まえたESG関連テーマの議論などにおいて、特に有益な助言がいただけるものと期待し、社外取締役として選任しています。
	池上 政幸	池上政幸氏は、名古屋、大阪各高等検察庁検事長などの要職を歴任後、約7年間、最高裁判所判事を務めるなど、長年法曹として企業案件を含む様々な事案に関与してきました。その豊富な経験および高度な知見にもとづき、特に企業のコンプライアンス確保の観点を含む内部統制のしくみやコーポレートガバナンスのあり方に関し、有益な意見および監督をいただけるものと期待し、社外取締役として選任しています。
	鈴木 正規	鈴木正規氏は、長年の財務省勤務の後、環境省に転じ、事務次官などの要職を歴任、退官後は民間金融機関の代表取締役も務めてきました。そのことから、特にコーポレートファイナンスや環境分野に関する有益な意見をいただけると考えており、加えて、高度な適正性・コンプライアンスが求められる金融機関での経営経験にもとづく助言および業務執行監督をいただけるものと期待し、社外取締役として選任しています。
	伊藤 明子	伊藤明子氏は、建設省(現国土交通省)に技官として入省し、住宅局長のあと、人材育成およびしごとやまちづくりを含む地方創生の政策担当を経て、消費者庁長官を務めました。退官後は、かかる分野に取り組む傍ら、企業の社外取締役を務めています。これらのことから、特に顧客・消費者視点や組織運営の観点から有益な助言および監督をいただけるものと期待し、社外取締役として選任しています。
	有馬 充美	有馬充美氏は、大手金融機関での豊富な実務経験と専門的な知見を有しており、コーポレートアドバイザー部門や国際営業部門において要職を務めました。加えて、社外取締役としての経験も豊富であることから、かかる経験や金融分野における高度なリスク管理の知見を生かして当社の経営に対する適切な助言および業務執行監督をいただけるものと期待し、社外取締役として選任しています。

コーポレート・ガバナンス

2025年の取締役会開催状況

開催回数	10回
主な議題	職務執行状況、業績報告・売上利益計画、事業戦略の方向性、リスク管理、取締役会の実効性評価、役員その他の重要人事、重要組織の変更、定時株主総会の招集、政策保有株式の検証、自己株式取得、キヤノン電子に関するTOB、メディカル事業の統合

取締役会の議題の内訳



取締役会の実効性に関する分析・評価

キヤノン(株)では、年1回、以下の項目について各取締役および各監査役にアンケート調査を行い、その結果を踏まえて取締役会において取締役会全体の実効性に関する分析・評価を実施しています。

- 取締役会の運営について(資料の配布時期、開催頻度、審議時間の妥当性など)
- 取締役会の役割(意思決定・監督機能)について(取締役会付議事項・付議基準、報告内容の妥当性など)
- 監査役・社外取締役の役割について(会社の業務・組織を理解する研修などの機会の必要性など)

2025年については、議案に関する社外取締役・監査役会への事前説明、経営戦略会議などへの社外取締役の出席を通じた経営に関する情報共有、社外取締役・監査役会間の定期的な意見交換など、取締役会における審議の活性化のための継続的な工夫が図られており、業務執行を担当する取締役だけでなく、社外取締役や監査役からも積極的かつ有用な発言がなされていることから、取締役会の実効性に問題はない旨の評価がなされました。

今後も、年1回の分析・評価を継続し、結果概要を開示するとともに、必要に応じて取締役会の運営などにつき改善を図ってまいります。

② 監査役会



取締役会から独立した独任制の執行監査機関として、キヤノンの事業または経営体制に精通した常勤監査役と、法律、財務・会計、内部統制などの専門分野に精通した独立社外監査役を置くこととしています。これら監査役から構成される「監査役会」は、キヤノン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などを監査し、経営の健全性を確保します。

監査役は、監査役会で決定した監査方針、監査計画に従い、取締役会、経営戦略会議など社内の重要会議への出席、取締役などからの報告の聴取、重要な決裁書類などの閲覧、キヤノン(株)およびグループ会社の業務および財産の状況の調査などを行っています。また、取締役などの指揮命令から独立した監査役室を設置し、専任社員を配置しており、必要な場合には、監査役は、本社管理部門などに調査を指示することができます。これらにより、内部統制システムの整備・運用状況を含む取締役などの職務執行に対する厳正な監査を実施し、経営への監視機能を果たしています。また、内部監査部門および会計監査人と密接に連携するなど、監査の実効性の向上を図っています。

社外監査役選任理由

キヤノンの「独立社外役員の独立性判断基準」にもとづき、社外監査役を選任しています。

区分	氏名	選任理由
社外監査役	田中 豊	田中豊氏は、長年にわたり民事事件を担当する裁判官を務めた後、弁護士として企業法務の実務に携わるとともに、法科大学院の教授の任に当たるなど、法務に関する豊富な経験と高度な専門的知識を有しており、それらを当社の一層の適正な監査の実現のために生かしたく、社外監査役として選任しています。
	重富 由香	重富由香氏は、日本、米国、香港における公認会計士として企業会計に関する長きにわたる実務経験や、世界最大手の監査法人の海外事務所勤務経験による豊富な国際経験を有しています。企業会計の専門家であることはもちろん、グローバルな視点からリスク管理、ESGなどに関する幅広い知見を有していることが、当社の一層の適正な監査に有効に機能するものと期待し、社外監査役として選任しています。
	朝倉 香織	朝倉香織氏は、長年にわたり大手生命保険会社において証券アナリスト業務などに携わり、経済・金融に関する高度な専門的知識を有しています。また、同社グループのシンクタンクにおいて、人事をはじめとする経営管理全般の統括を担っており、その豊富な知識と経験を当社の一層の適正な監査の実現のために生かしたく、社外監査役として選任しています。

コーポレート・ガバナンス

③ 指名・報酬委員会



取締役・監査役の候補者の指名および執行役員を選任(最高経営責任者の後継者の選定を含む)に際しては、所定の要件を満たすと認められる者のなかから代表取締役CEOが候補を推薦し、その推薦の公正・妥当性を当該委員会にて確認の上、取締役会に議案として提出、審議しています。

また、当該委員会は、報酬決定プロセスの透明性・客観性、報酬体系の妥当性の確保を目的としており、基本報酬や賞与の算定基準、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、取締役に対し、当該制度は妥当である旨の答申を行っています。

最高経営責任者の後継者計画

最高経営責任者の後継者計画は、持続的成長と中長期的な企業価値向上につながる重要テーマの一つと位置づけています。経営幹部の研修制度、執行役員選抜研修、執行役員選抜後の人事異動や全社プロジェクトへの関わりなどを通じた経営経験の蓄積を図るしくみを通じ、CEOが自らの責務のもとで課題を与え、進捗状況の確認、評価を行い、候補の選定、育成を行っており、その過程を「指名・報酬委員会」が確認します。同プロセスを経て、小川一登取締役副社長が指名を受け、2026年3月に代表取締役社長COOに就任しています。

役員報酬

代表取締役・業務執行取締役の報酬は、次の「基本報酬」「賞与」および「株式報酬型ストックオプション」によって構成されます。報酬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、単年度業績の向上および株主利益の追求にも配慮した設計としています。

基本報酬	50%程度	取締役の職務遂行の対価として毎月支給する定額の金銭報酬です。当該取締役の役位と役割貢献度に応じた所定の額とし、その総額は、株主総会の承認を得た額以内としています。
賞与	30%程度	取締役の任期1年間の成果に報いる趣旨で年1回支給する金銭報酬です。グループ全体の年間の企業活動の成果である「連結税引前当期純利益」を指標とし、この利益の額に当該取締役の役位に応じた所定の係数を乗じた額と役割貢献度に応じた個人別査定額を合計して算出します。賞与は、その支給の可否および上記により算出した支給額の合計について毎年の株主総会に諮ります。
株式報酬型 ストック オプション	20%程度	株価変動のメリットとリスクを株主と共有し、中長期的な業績向上や企業価値向上に向けた取締役の動機がより高まることを期待し、年1回、当社株式の新株予約権を付与するものです。当該新株予約権の総額は、株主総会の承認を得た額以内とし、当該新株予約権の付与数は、役位ならびに前事業年度の「連結税引前当期純利益」および役割貢献度に応じて定められる額と付与時の株価水準をもとに算出した数としています。在任期間を通しての成果に対する報酬との考えから退職のときに権利行使できるしくみとしています。

コーポレート・ガバナンス

④ リスクマネジメント委員会

キャノンでは、業務の適正を確保し、企業価値の継続的な向上を図るため、事業遂行に際して直面し得る重大なリスクの管理体制を整備・運用することが極めて重要であると認識しています。

リスクマネジメント体制の状況

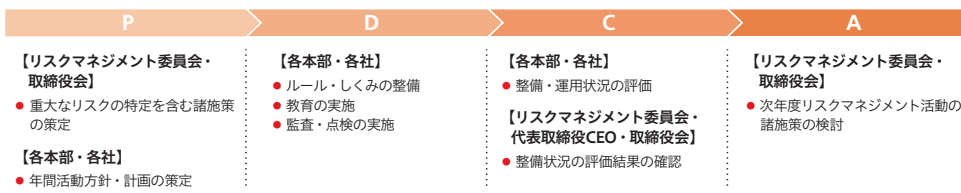
キャノン(株)では、取締役会決議にもとづき、リスクマネジメント委員会を設置しています。同委員会では代表取締役CFOを委員長とし、「財務リスク分科会」「コンプライアンス分科会」「事業リスク分科会」の3つの分科会を置いています。

同委員会では、キャノンが事業遂行に際して直面し得る重大なリスクの特定(法令・企業倫理違反、財務報告の誤り、環境問題、品質問題、情報漏えいなど)を含むキャノンのリスクマネジメント体制の整備に関する諸施策を立案します。

法務部門、ロジスティクス部門、品質部門、人事部門、経理部門など、事業活動にともなう各種リスクを所管するキャノン(株)の各管理部門は、それぞれ関連する分科会に所属し、その所管分野について、キャノン(株)各部門および各グループ会社のリスクマネジメント活動を統制・支援しています。

キャノン(株)の各部門および各グループ会社は、前記体制のもと、自律的にリスクマネジメント体制の整備・運用を行い、その活動結果をリスクマネジメント委員会に毎年報告しています。リスクマネジメント委員会は、各分科会および各部門・各社からの報告を受け、リスクマネジメント体制の整備・運用状況を評価し、その評価結果を代表取締役CEOおよび取締役会に報告しています。なお、2025年は評価の結果、重大な不備は発見されませんでした。

リスクマネジメント体制の整備・運用プロセス



リスクマネジメント体制



グループ全体で展開するリスクマネジメントコミュニケーション

キャノン(株)では、グループ会社の新任役員研修において、各社でリスクマネジメント体制を自律的に整備・運用することの重要性とその整備・運用における役員の役割を教育しています。また、キャノン(株)および国内グループ会社では、「キャノングループ リスクマネジメントハンドブック」を役員・幹部社員に配布しています。新任部長研修、新任課長研修では、ハンドブックを用いてリスクマネジメントの重要性とその構築における管理職の役割を認識させています。さらに、イントラネット上のWebサイトでは、キャノン(株)とグループ会社の社員に向けてキャノンのリスクマネジメントの考え方や活動状況などの情報をタイムリーに発信しています。

コーポレート・ガバナンス

財務リスクマネジメントの推進

財務報告にかかる内部統制は、企業会計審議会の公表した「財務報告にかかる内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告にかかる内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について(意見書)」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して、整備と運用を行っています。

また、「財務リスク分科会」では、日本の会社法や金融商品取引法への対応を含め、財務リスクに関する内部統制の強化を目的とした活動をグループ全体に展開しています。具体的には、各グループ会社の自律的な活動や自主的な教育を支援し、各社が主体的に財務リスクに対する業務手続きのPDCAサイクルを回すことで、グループ全体の「財務報告の信頼性確保」における質的改善を図っています。

コンプライアンスの推進

「コンプライアンス分科会」では、「キヤノングループ行動規範」にもとづく企業倫理をグループ内で徹底させるとともに、コンプライアンス体制の整備を進め、これを定期的に見直しています。これらの取り組みの結果、2025年もキヤノンに重大な影響を与える罰金などの制裁措置は受けていません。

事業リスクマネジメントの推進

「事業リスク分科会」では、事業活動を進める上で発生するリスクについて、発生した場合の影響の大きさを勘案して重大リスクを定め、そのマネジメントを担当しています。重大リスクに選定された各リスクについて、活動の主体となる所管部門と協同で活動方針・計画を定め、各部門および各グループ会社の担当部門を通じて、体制の整備やリスク低減活動を推進しています。

サイバーセキュリティリスクへの対応

グローバルで脅威が増している情報セキュリティリスクについて、キヤノンはグループ全体で内部からの情報漏えいや外部からのサイバー攻撃への対策、社員への意識向上などに取り組む一方で、万一情報セキュリティインシデントが発生した際、迅速に対処するための専門チームCSIRT※(シーサート)を設置しています。

また、キヤノンの製品・サービスについても、ネットワークを介してクラウドやスマートフォンとつながることによって利便性を高めており、個人情報や機密情報の漏えいなどサイバーセキュリティリスクへの対策を開発段階から重視して取り組んでいます。

※ Computer Security Incident Response Teamの略。コンピューターセキュリティにかかる事件・事故に対処するための組織の総称

■ 親子上場

グループ経営に関する考え方および方針

キヤノン(株)は、これまでグループ経営の観点から子会社の上場見直しを行ってきました。今年キヤノン電子(以下、「キヤノン電子」)の完全子会社が完了し、上場子会社は、現在キヤノンMJ 1社です。キヤノンMJを含むキヤノングループの各社がそれぞれの企業理念である「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、持続的成長と中長期的な企業価値の向上につながるものと考えています。

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、グループ一丸となって行うべく、キヤノンMJを含む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います。一方で、当社およびキヤノンMJの少数株主の利益の尊重の観点から、キヤノンMJが当社からの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、グループとしての重要な経営方針と考えており、この考えから当社はキヤノンMJの個別案件に関わる意思決定プロセスには関与していません。なお、動きの激しい経営環境のもと、つねに最適な体制で企業活動を行っていけるよう、子会社の上場についても適宜実効性の検証を行います。

コーポレート・ガバナンス

上場子会社を有する意義

キャノンMJについては、キャノン製品の販売事業のほか、ITソリューションなど同社独自の事業を展開しており、キャノングループの一員としての強みを生かしつつ、上場維持により経営の独立性を担保することで意思決定を速め、迅速な事業展開を図っています。加えて、ソフト開発分野での優秀な人材の確保、上場会社としての信用力による取引先の拡大や社員の高いモチベーションの維持なども、グループ価値の最大化に資すると総合的に判断し、上場を維持しています。

上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

キャノンMJは、キャノン(株)から独立して経営しています。また、当社役員による役員の兼務はありません。キャノンMJでは、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、取締役など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います。

また、当社とキャノンMJ間の取引においては、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、少数株主の利益を不当に害さぬよう努めています。キャノンMJ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います。

キャノン電子の完全子会社化について

2026年4月、キャノン電子の完全子会社化が完了しました。これは、同社の既存事業における収益性の向上や資本効率の改善といった経営改革と、成長の見込める宇宙事業における事業拡大を目的としたもので、親会社として、同社を含むグループ内の経営資源を有効活用し、シナジー効果の早期実現を図っていく方針です。

株主との建設的な対話

キャノンは、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、経営方針説明会、決算説明会、主要機関投資家との面談などにより、株主との間で建設的な対話を行います。

対話を促進する体制

IR部門およびSR部門が関連部門と連携して対話を促進し、CFOがこれを統括します。アナリスト、機関投資家に対し、年に一度CEOによる経営方針説明会や、四半期ごとにCFOによる決算説明会を実施するとともに、ホームページにも資料を掲載し、経営状況の迅速かつ正確な情報開示を継続しています。さらに、海外投資家向けには、英語版IRページを設け、国内と同様の情報を同タイミングで開示しています。また、適宜、担当役員、社外取締役、監査役などの面談の機会を設け、国内外のアナリスト・機関投資家との対話に努めています。

なお、株主との対話により得られた意見または要望については、適宜、担当部署がCFOに報告し、重要なものについてはCFOが、CEOまたは取締役会に報告します。

株主との対話の実施状況

キャノン(株)は、年間を通じて対話や情報提供の機会を積極的に設けています。対話には、IR部門・SR部門ならびに両部門を管掌する役員、サステナビリティ部門、人事部門などがテーマに応じて当たっています。また、経営層や社外取締役についても、投資家の要望に応じて適宜個別面談を実施しています。

対話の内容は、業績や事業方針に関するほか、ガバナンス、サステナビリティに関することなど、幅広い範囲にわたっています。キャノンのガバナンスなどSRに関する内容については、キャノンに対する投資家の期待や意見、議決権行使の考え方などを傾聴し、当社の考えを丁寧に説明するなど率直な意見交換を実施しています。

対話を通じて寄せられた意見は各取締役と共有し、経営の参考とすることで、より一層の企業価値向上に努めています。

社外取締役インタビュー

■ ガバナンス変革、着実に進展



社外取締役 川村 雄介

大和証券勤務を経て、長崎大学経済学部教授、大和総研副理事長、日本証券協会特別顧問などを歴任し、2021年3月に当社の社外取締役就任。

■ 適切・迅速に議論された「TOB」「事業統合」

——社外取締役の職務を遂行する上で、心がけていることを教えてください。

社外取締役の本質的使命は、株主価値の創出に資する経営が行われているか、また意思決定プロセスが適切かを厳正に監督することにあります。私は長く投資家の視点から企業経営を見てきた経験を生かし、資本市場が当社に寄せる期待を踏まえて取締役会やCEOとの議論に臨んでいます。加えて、各事業の担当役員から取り組みと課題を詳細に聞きつつ、開発・生産の現場を自ら視察することで、取締役会などでの判断の確かさを高めています。

——2025年の取締役会の主要議題について、どのように取り組まれましたか。

2025年は「メディカル事業の統合」および「キャノン電子に関するTOB」が特に重要な議題でした。いずれも長期にわたり、徹底的かつ迅速に議論が重ねられ、意思決定プロセスは適切であると判断しました。メディカル事業統合は、高収益・高成長を実現する有効な施策として満場一致で承認。キャノン電子のTOBも当社の企業価値向上と潜在的な利益相反回避の観点から社外取締役全員が賛成し、「市場の期待が高い宇宙事業を次期5カ年経営計画

(フェーズVII)に織り込むこと」「完全子会社化し経営資源を有効活用して、シナジー効果を図ること」など、各社外取締役が専門的知見をもとに議論しました。

■ 持続可能な経営体制が変革を牽引

——キャノンのガバナンスへの評価をお聞かせください。

キャノンのガバナンスは近年大きく進化しました。社外取締役が男性2名から、男性3名、女性2名の5名に拡充され、取締役会の独立性と監督機能が一段と強化されました。さらに、次世代の経営人材の育成を見据えて2024年に社内取締役を3名増員し、今年はその中から小川新社長COOが就任するなど、サクセッション・プランは着実に策定・実行されています。また、コーポレートガバナンス推進室の設置によりIR活動に加えてSR活動も活性化し、投資家との対話が深化し、情報開示も拡充され、その内容が社外取締役を含む経営陣に確実に伝わる仕組みが整えられてきたと思います。

社内取締役には高度な専門性と豊富な経験を備えた人材が揃い、一方、社外取締役は内外の経済動向を俯瞰する広い視野に加え、深い法律知識、ガバナンス、金融・証券市場、ESGなどへの知見、さらには豊富な行政経験を生かして取締役会に貢献しています。私自身も複数企業での社外取締役の経験を踏まえ、キャノンのガバナンスが実を上げられるように努めています。ただし、こうした強固な体制が社外に十分伝わっていない面があると感じます。

——「グローバル優良企業グループ構想フェーズVII」の注目点をお聞かせください。

不確実性の高い経営環境が続くなか、御手洗会長CEOと小川社長COOによる新体制は、成長に結びつくさらなる変革を力強く牽引していくと確信しています。「共生」の理念のもと「三自の精神」を発揮し、既存事業を磨き上げながら、メディカルや宇宙といった新規領域を展開すると同時に、M&Aなどを通じて事業領域を拡大することで、より高収益で一段次元の高い強靱な企業へと発展していくことを期待します。各事業がROEやROICをはじめとする指標を有効活用し、成長と効率的な財務戦略を両立させることで、ステークホルダーの負託に応える体制が一層強まるのではないかと思います。社外取締役として私も引き続きその実現に向けて努力してまいります。

役員一覧

(2026年4月1日現在)

取締役



御手洗 富士夫

代表取締役会長
CEO



田中 稔三

代表取締役副会長
CFO

コーポレート
ガバナンス推進室長



本間 利夫

代表取締役副会長
CTO

プリンティング
グループ管掌



小川 一登

代表取締役社長
COO

グローバル販売戦
略推進本部長



武石 洋明

専務取締役

インダストリアル
グループ管掌
キヤノントッキ
株式会社 会長



浅田 稔

専務取締役

経理本部長
PSI適正化
プロジェクトチーフ



川村 雄介

社外 独立

2021年3月～
当社取締役



池上 政幸

社外 独立

2024年3月～
当社取締役



鈴木 正規

社外 独立

2024年3月～
当社取締役



伊藤 明子

社外 独立

2024年3月～
当社取締役



有馬 充美

新任 社外 独立

2026年3月～
当社取締役

取締役のスキルマトリックス キヤノン(株)は、市場環境が大きく異なる事業をグローバルに展開していることから、重要な意思決定と執行の監督を担う取締役会は、全体として下表7つの領域のスキルを保有する必要があると考えています。

企業経営	●		●	●	●	●				
国際性	●	●	●	●	●	●				
事業経験			●	●	●					
技術開発			●		●					
財務会計	●	●				●	●		●	
リスク管理	●	●		●		●	●	●	●	●
ESG	●	●					●	●	●	●

* 上記スキルマトリックスは、各人に対し特に発揮してもらいたいと期待するスキルの領域の最大5項目を示しました。各人のすべての経験、知識、もしくはスキルの有無を表すものではありません

スキルの説明

企業経営	グローバルに事業展開する上場企業などの経営責任者としてのスキル	財務会計	上場企業の財務会計責任者、公認会計士など、財務会計の専門家としてのスキル
国際性	海外勤務、グローバルマーケティングへの従事などを通じた国際感覚・経験	リスク管理	リスク管理(コンプライアンスを含む)や内部統制システムに関する専門家としてのスキル
事業経験	当社の事業領域における事業運営のスキル	ESG	ESGに関する知識と経験
技術開発	当社のコアコンピタンス技術に関する知識と研究開発の経験		

各取締役の略歴、兼職の状況、選任理由につきましては、株主総会の招集通知参考書類に開示しています

▶ <https://global.canon/ja/ir/share/meeting/m125conv.pdf>

役員一覧

(2026年4月1日現在)

監査役

常勤監査役



成瀬 郁子

新任

2026年3月～
当社常勤監査役

森川 剛志

2025年3月～
当社常勤監査役

監査役



田中 豊

社外

2019年3月～
当社監査役

重富 由香

社外

2025年3月～
当社監査役

朝倉 香織

新任 社外

2026年3月～
当社監査役

執行役員

副社長執行役員

小澤 秀樹
Canon (China) Co., Ltd.
会長瀧口 登志夫
メディカルグループ管掌
キヤノンメディカルシステムズ
株式会社 会長戸倉 剛
イメージンググループ管掌
宇宙事業企画プロジェクトチーフ

専務執行役員

Seymour Liebman
Canon U.S.A., Inc.
執行副社長宮本 厳恭
メディカル事業本部
副事業本部長飯島 克己
デジタルビジネス
プラットフォーム開発本部長
AX戦略プロジェクトチーフ竹谷 隆
調達本部長美野川 久裕
人事本部長増子 律夫
大分キヤノン株式会社
社長

常務執行役員

長島 和彦
メディカル事業本部
副事業本部長岩淵 洋一
情報通信システム本部長橋本 玉己
SRP統括部門長新庄 克彦
基盤技術開発本部長大森 正樹
生産本部長市川 武史
デバイス開発本部長真竹 秀樹
知的財産法務本部長遠藤 才二郎
デジタルプリンティング
開発技術統括センター所長小林 伊三夫
Canon U.S.A., Inc. 社長小清水 義之
デジタルプリンティング事業
統括センター所長石井 俊幸
Canon Singapore Pte. Ltd.
社長木下 正英
周辺機器事業本部長甲谷 英人
IMG第三事業部長
宇宙事業企画プロジェクト
サブチーフ澤 俊詩
取手工場長神戸 誠
総務本部長
サステナビリティ推進本部長
イーグルス・アスリートクラブ
推進センター所長藤森 寛朋
コーポレートコミュニケーション
本部長

執行役員

松田 利之
周辺機器事業本部
副事業本部長大川原 裕人
メディカル事業本部 統括櫻井 克仁
デバイス開発統括部門長三浦 毅人
法務統括センター所長三浦 聖也
半導体機器事業部長吉田 真一
Canon Europa N.V. 社長
Canon Europe Ltd. 社長立崎 寿
メディカル事業本部
副事業本部長
Canon Healthcare USA, Inc.
社長飯田 浩平
グローバル販売戦略推進本部
上席井上 康文
ロジスティクス統括センター
所長加藤 学
IMG第一事業部長須藤 由紀
人事統括センター所長吉田 智
Canon Production Printing
Holding B.V. 社長吉川 一勝
IMG開発統括部門長葛山 栄亮
渉外本部長友井 一博
調達本部 副本部長

財務データ

キヤノン株式会社および連結子会社

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
(単位:百万円)										
売上高	3,401,487	4,080,015	3,951,937	3,593,299	3,160,243	3,513,357	4,031,414	4,180,972	4,509,821	4,624,727
国内	706,979	884,828	869,577	872,534	806,305	830,378	864,808	901,589	955,456	961,480
米州	963,544	1,107,515	1,076,402	1,029,078	852,451	968,839	1,255,405	1,312,438	1,429,201	1,489,639
欧州	913,523	1,028,415	1,015,428	882,480	795,616	894,898	1,034,008	1,111,211	1,184,389	1,225,475
アジア・オセアニア	817,441	1,059,257	990,530	809,207	705,871	819,242	877,193	855,734	940,775	948,133
前年度比(%)	89.5%	119.9%	96.9%	90.9%	87.9%	111.2%	114.7%	103.7%	107.9%	102.5%
売上総利益	1,671,998	1,990,554	1,835,554	1,610,033	1,375,868	1,627,792	1,827,802	1,968,910	2,143,095	2,161,955
売上総利益率(%)	49.2%	48.8%	46.4%	44.8%	43.5%	46.3%	45.3%	47.1%	47.5%	46.7%
営業利益	216,338	322,211	342,452	174,420	110,547	281,918	353,399	375,366	279,754	455,390
売上高営業利益率(%)	6.4%	7.9%	8.7%	4.9%	3.5%	8.0%	8.8%	9.0%	6.2%	9.8%
当社株主に帰属する当期純利益	150,334	242,081	252,441	124,964	83,318	214,718	243,961	264,513	160,025	332,053
当期純利益率(%)	4.4%	5.9%	6.4%	3.5%	2.6%	6.1%	6.1%	6.3%	3.5%	7.2%
減価償却費	250,096	261,881	251,554	237,327	227,825	221,246	226,492	238,676	235,465	239,236
研究開発費	302,376	333,371	315,842	298,503	272,312	287,338	306,730	331,914	337,348	339,288
設備投資額	208,379	181,389	200,504	211,228	161,727	179,000	183,291	231,725	256,267	249,530
営業活動によるキャッシュ・フロー	500,283	590,557	365,293	358,461	333,805	451,028	262,603	451,190	606,831	475,903
投資活動によるキャッシュ・フロー	-837,125	-165,010	-195,615	-228,568	-155,439	-207,256	-180,820	-275,372	-297,322	-237,450
フリー・キャッシュ・フロー	-336,842	425,547	169,678	129,893	178,366	243,772	81,783	175,818	309,509	238,453
財務活動によるキャッシュ・フロー	355,692	-340,464	-354,830	-232,590	-183,449	-267,366	-146,844	-156,729	-225,996	-179,221
棚卸資産	560,736	570,033	611,281	584,756	562,807	650,568	808,312	796,881	841,836	840,445
棚卸資産回転日数(日)	59日	49日	56日	59日	60日	66日	69日	66日	65日	63日
有利子負債	613,139	532,566	400,489	514,946	506,172	320,971	417,413	517,317	663,500	946,159
株主資本	2,776,327	2,863,986	2,820,644	2,685,496	2,575,031	2,873,773	3,113,105	3,353,022	3,380,273	3,491,808
総資産	5,142,279	5,201,626	4,902,955	4,771,918	4,625,614	4,750,888	5,095,530	5,416,577	5,766,246	6,135,044
主要財務指標										
株主資本当期純利益率(ROE)(%)	5.2%	8.6%	8.9%	4.5%	3.2%	7.9%	8.1%	8.2%	4.8%	9.7%
総資本当期純利益率(ROA)(%)	3.1%	4.7%	5.0%	2.6%	1.8%	4.6%	5.0%	5.0%	2.9%	5.6%
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.3	1.6	1.1	1.2	0.8	1.0	0.9	1.1	1.4	1.2
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	137.66	223.03	233.80	116.79	79.37	205.35	236.71	264.20	165.53	367.48
1株当たり配当額(DPS)(円)	150	160	160	160	80	100	120	140	155	160
配当性向(%)	109.0%	71.4%	68.4%	136.2%	100.4%	48.7%	50.3%	52.6%	92.4%	42.9%

* 有給休暇の引当金について、2019年以前の財務諸表を修正しています
* 設備投資額は、有形固定資産と無形固定資産の合計です

会社・株式情報

(2025年12月31日現在)

■ 会社情報

商号	キヤノン株式会社(Canon Inc.)
設立	1937年8月10日
本社所在地	東京都大田区下丸子3-30-2
代表取締役会長 CEO	御手洗 富士夫
資本金	1,747億6,200万円
グループ会社数	連結子会社321社
持分法適用関連会社	8社

■ 株式情報

発行可能株式総数 3,000,000,000株

発行済株式総数、資本金、株主数

区分	前期末現在	当期中の増減	当期末現在
発行済株式総数	1,333,763,464株	0株	1,333,763,464株
資本金	174,761,797,475円	0円	174,761,797,475円
株主数	349,034名	9,032名増	358,066名

所有者別の株式保有比率



大株主(10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	154,586	17.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	54,001	6.1
株式会社みずほ銀行	22,558	2.6
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	13,058	1.5
SMBC日興証券株式会社	12,750	1.5
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	12,395	1.4
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	12,193	1.4
第一生命保険株式会社	12,120	1.4
JPモルガン証券株式会社	11,981	1.4
キヤノングループ社員持株会	10,622	1.2

* 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数(455,138千株)を控除して算出

* 第一生命保険株式会社は、上記のほかに、当社株式6,180千株を退職給付信託に係る信託財産として設定

■ 外部評価 (2026年3月31日現在)

インデックス

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

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



サステナビリティ関連評価



女性活躍推進 えるぼし



社員の子育て支援 くるみん



健康経営優良法人ホワイト500

■ 主な企業格付け (2026年4月1日現在)

	長期格付け	短期格付け
S&P	A	A-1
格付投資情報センター	AA	—

Canon

キヤノン株式会社

〒146-8501 東京都大田区下丸子3-30-2 global.canon

© Canon Inc. 2026 PUB.INT004 0426