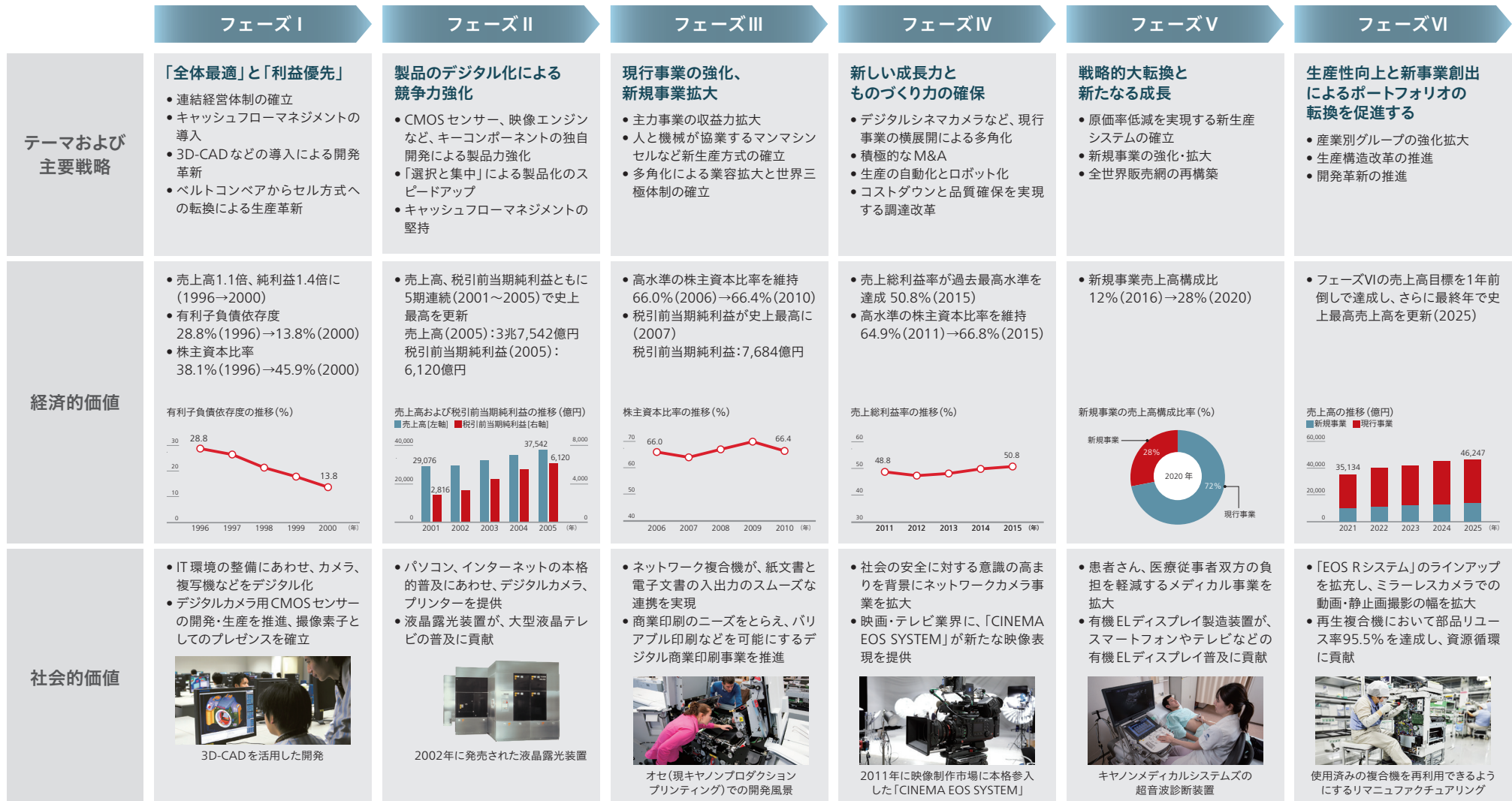


グローバル優良企業グループ構想の変遷

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。

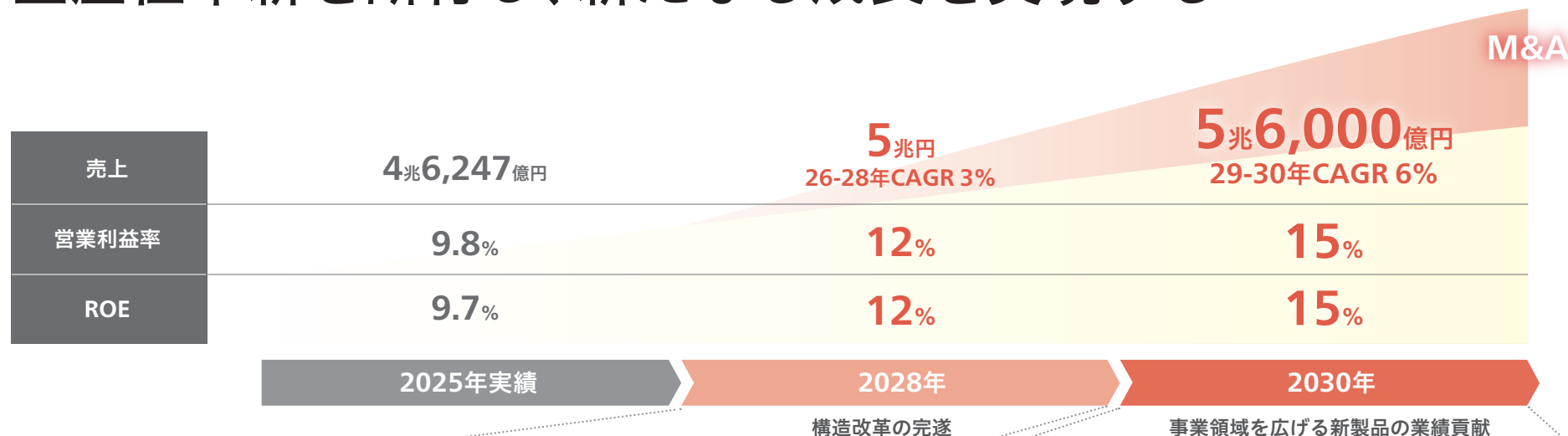
2026年からはフェーズⅦを開始し、フェーズⅥまでの経営基盤を引き継ぎながら「生産性革新を断行し、新たな成長を実現する」をスローガンに、次なる飛躍をめざします。



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	- 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	- 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	- 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

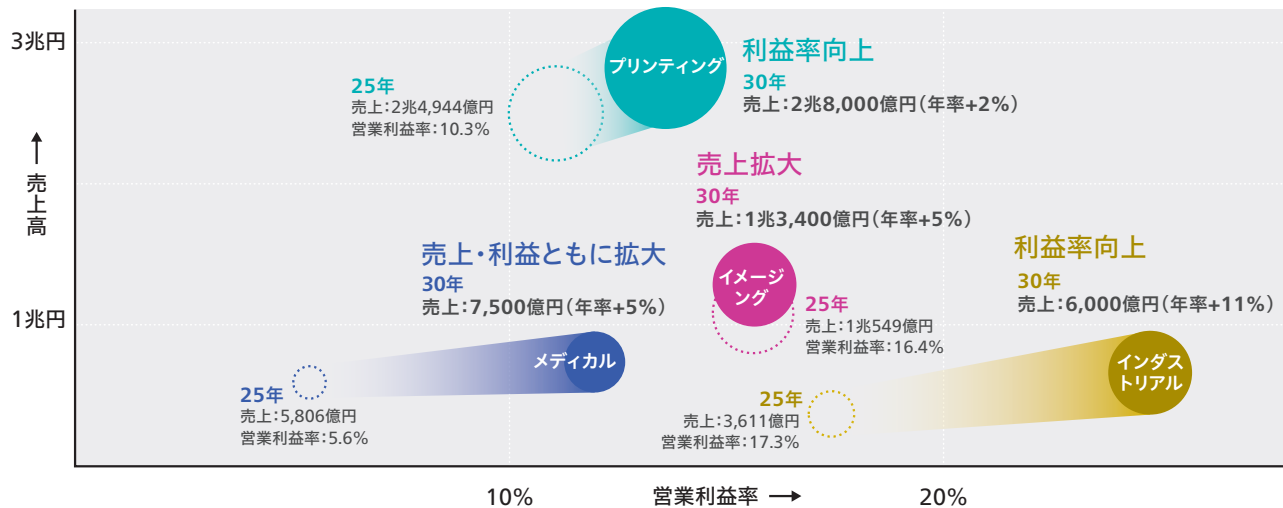


段ボール向け産業印刷機

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

- マーケットシェアの向上、新興国市場の開拓、産業印刷分野への参入、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がきをかけ、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

● 医療 ◎ 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

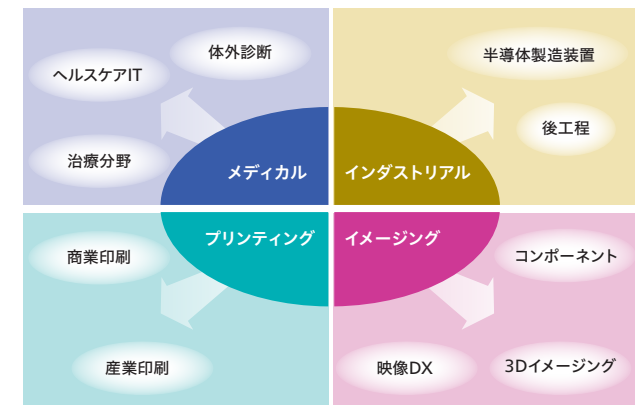
◆ AIを活用したソリューションビジネスの創出

- 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。

営業
キャッシュフロー
5.4兆円
(開発費控除前)

有利子負債

① 既存事業投資

3兆円

成長領域であるインダストリアルやメディカル、宇宙事業を中心に積極的な投資

② 株主還元

1兆円以上

配当性向は40%をめどとした累進配当と機動的な自己株式の取得

③ 戦略投資

最大2兆円

既存事業投資と株主還元をしっかり行った上で、戦略投資として状況に応じたM&Aを含む追加の成長投資、自己株式取得

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。

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月にキャノンメディカルシステムズをキャノン(株)に統合
- キャ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

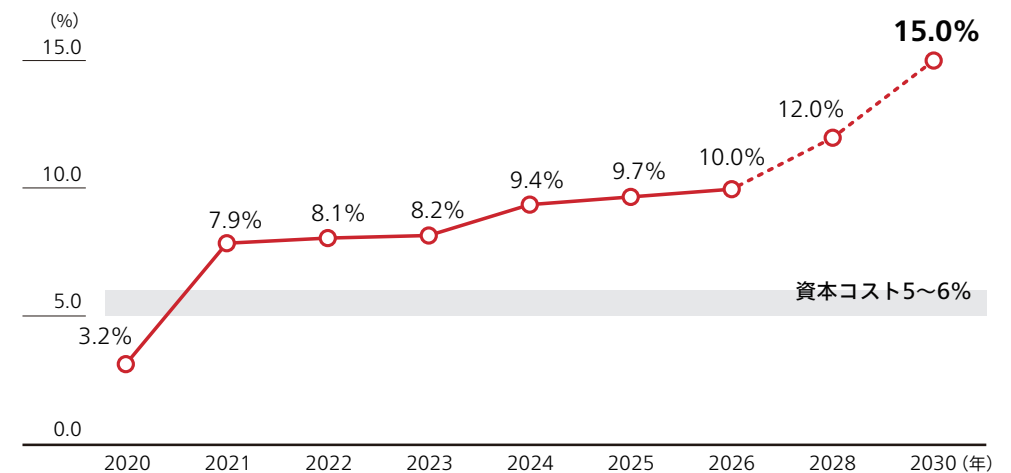
生産構造改革

- 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

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	8.6	10.5
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