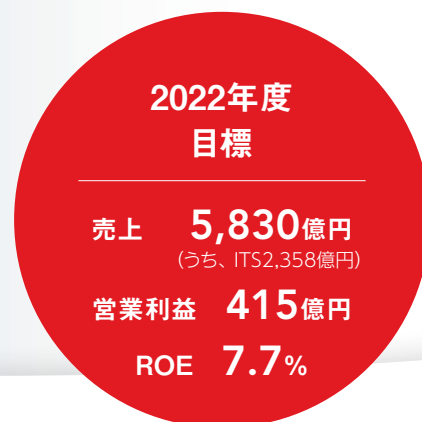


2025年ビジョン

社会・お客さまの課題を
ICTと人の力で解決する
プロフェッショナルな企業グループ

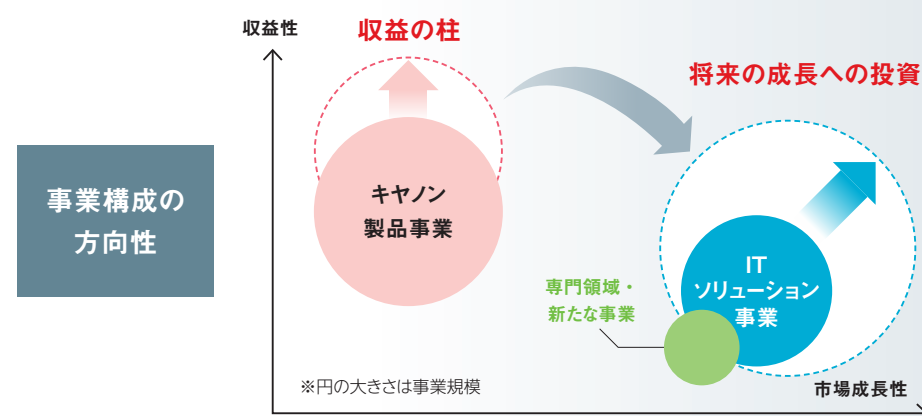


2022-2025 中期経営計画 4つの基本方針	2021-2025 長期経営構想 基本戦略
●利益を伴ったITS事業拡大 ●既存事業の更なる収益性強化 ●専門領域の強化・新たな事業の創出 ●持続的成長に向けたグループ経営	●事業を通じた社会課題解決による、持続的な企業価値の向上 ●高収益企業グループの実現 ●経営資本強化による、好循環の創出



The infographic features a large red circle with a white border. Inside the circle, the text is white. At the top, it says '2025年度 目標' (2025 Fiscal Year Target). Below this, there is a horizontal line. Under the line, the targets are listed: '売上 6,500億円 (うち、ITS3,000億円)' (Sales 6,500 billion yen (including ITS 3,000 billion yen)), '営業利益 500億円' (Operating Profit 500 billion yen), and 'ROE 8.0%' (ROE 8.0%).

2025年度 目標	
売上	6,500億円 (うち、ITS3,000億円)
営業利益	500億円
ROE	8.0%



■ キヤノン製品事業 ■ ITソリューション事業 ■ 専門領域・新たな事業

2021 2022 2025 2050

2025年その先を見据えて

2022-2025 中期経営計画

2022-2025 中期経営計画

2025年
ビジョン

社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決する
プロフェッショナルな企業グループ

基本
方針

1

利益を伴ったITS事業拡大

顧客層別ITS戦略の実行や、サービス型事業モデルの確立による、
収益を伴った持続的な売上の拡大

2

既存事業の更なる収益性強化

事業構造改革などによる体質強化の継続と、顧客層ごとの戦略を展開していくことによる、
収益性の更なる向上

3

専門領域の強化・新たな事業の創出

専門領域である産業機器事業の更なる成長や、新たな事業の創出に向けた
イノベーション人材の育成や風土醸成などの取り組みの推進

4

持続的成長に向けたグループ経営

人的資本の価値最大化に向けた「エンゲージメント向上ループ」の確立と
成長に向けた事業投資の加速

2022-2025 中期経営計画目標

	2022-2025 中期経営計画		
	2021年（実績）	2022年（予想）	2025年（計画）
売上 （うち、ITS売上）	5,521億円 (2,211億円)	5,830億円 (2,358億円)	6,500億円 (3,000億円)
営業利益	397億円	415億円	500億円
営業利益率	7.2%	7.1%	7.7%
ROE	8.2%	7.7%	8.0%

※2022年4月25日公表数値を反映、ただしITS売上のみ1月末時点の数値

基本
方針

1

利益を伴ったITS事業拡大

顧客層別ITS戦略の実行や、サービス型事業モデルの確立により、収益を伴った持続的な売上の拡大を目指す。

対象顧客	セグメント	ソリューション・サービス		
大手企業	エンタープライズ	①Edgeソリューション 売上額 2021年 230億円 2025年 450億円 CAGR：+18%	③セキュリティ 売上額 2021年 325億円 2025年 485億円 CAGR：+11%	④ITO・BPO関連 売上額 2021年 215億円 2025年 320億円 CAGR：+11%
準大手・中堅企業				
中小企業	エリア	②HOME/IT保守・運用 契約件数 2021年 約 13.5万件 2025年 約 22万件 CAGR：+13%		

サービス型事業モデルによる価値貢献

- ①Edgeソリューション※

現在保有するさまざまなソリューションの強みをさらに磨き、強みのある領域を拡大していく。顧客基盤を活かし、大手企業のお客さまと個別に創出したソリューションを、同業種のお客さまへの展開を行うとともに、そのソリューションをサービス化し、準大手・中堅企業や中小企業への展開を行うことでサービス型事業モデルを確立していく。

※当社において強みのある領域および技術（映像ソリューション、デジタルドキュメントサービス、数値・需要予測、ローコード開発など）にフォーカスしたソリューション
- ②HOME※/IT保守・運用

デジタル化が加速する中、中小企業では社内にIT担当者が不足しており、その対応を依頼したいという要望が多い。そのような中小企業のお客さまの課題やニーズ、環境変化を捉えた付加価値提案を加速させ、お客さまとつながり続けることにより、保守・運用サービスを拡大させる。

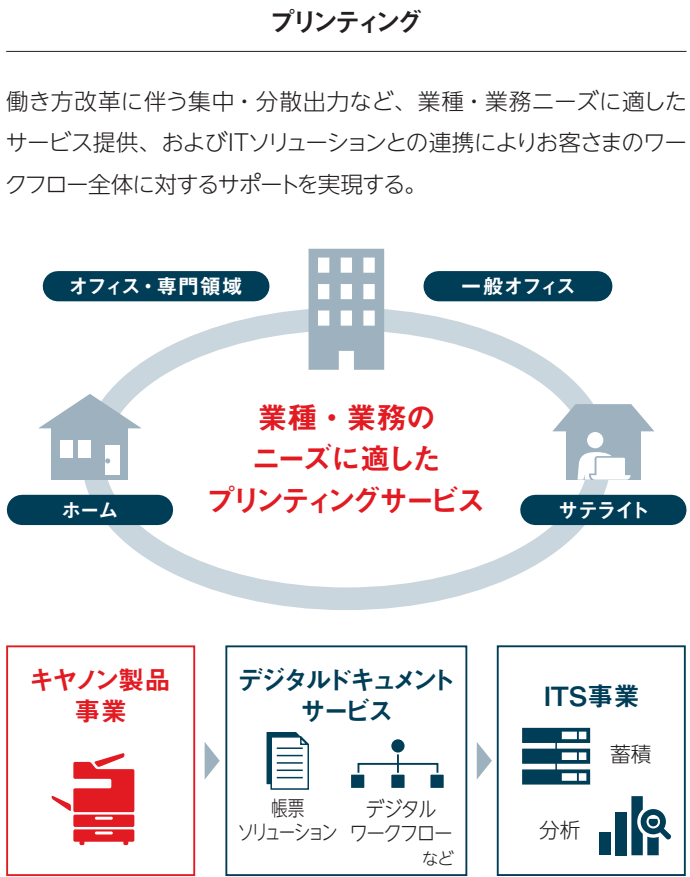
※中小オフィス向けIT支援サービス（セキュリティ対策、クラウドサービスなど）
- ③セキュリティ

標的型攻撃、フィッシングなどのセキュリティに対する脅威が高まる中、顧客層ごとに異なるニーズに対して、映像監視などの物理セキュリティとネットワーク侵入検知などのサイバーセキュリティ両面からのトータルセキュリティを展開することにより、セキュリティ市場でのプレゼンスをさらに向上させる。
- ④ITO・BPO

お客さまと深いつながりを持ち続け、また、お客さまにコア業務に注力していただくために、アウトソーシングビジネスを展開。データセンター事業などの付加価値の高いソリューション展開に加え、一定領域に特化した独自性のあるサービスの受託を ITストック拡大の中核事業として飛躍的に拡大させる。

基本方針 2 既存事業の更なる収益性強化

主要製品事業の更なる高収益化



顧客層に応じた戦略展開

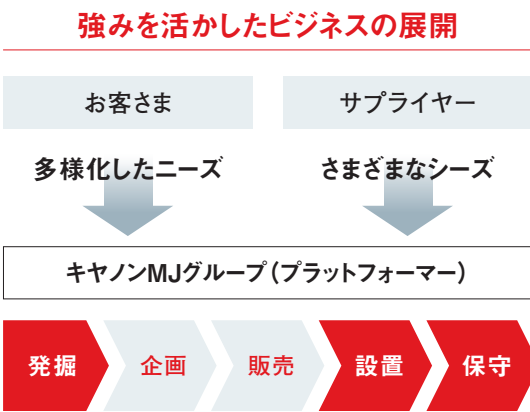
顧客起点の組織体制を活かし、顧客層ごとのニーズを的確に捉えた戦略をスピーディーに展開していく。

対象顧客	セグメント	戦略
大手企業	エンタープライズ	・顧客基盤を活用した業種別・業務別案件の拡大 ・コロナ禍におけるオフィスの多様化によって生まれた新たなドキュメントニーズの獲得 ・準大手・中堅顧客層の新規攻略によるビジネス拡大 ・組織再編による営業体制強化
準大手・中堅企業		
中小企業	エリア	・エリアマーケティングの強化・徹底 ・ビジネスプロセスの見直しによる生産性の向上

基本方針 3 専門領域の強化・新たな事業の創出

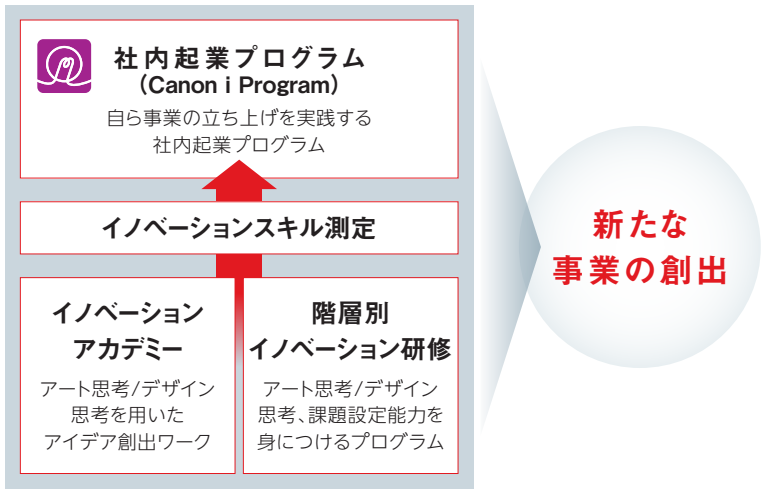
産業機器事業の更なる成長

世界の最新の技術動向を踏まえた上で、海外の優れた商材をリサーチ・発掘する。また、多種多様な独自性のある商品を輸入販売、高度な専門性を有する人材が保守・サポートし、事業規模を拡大していく。



新たな事業の創出

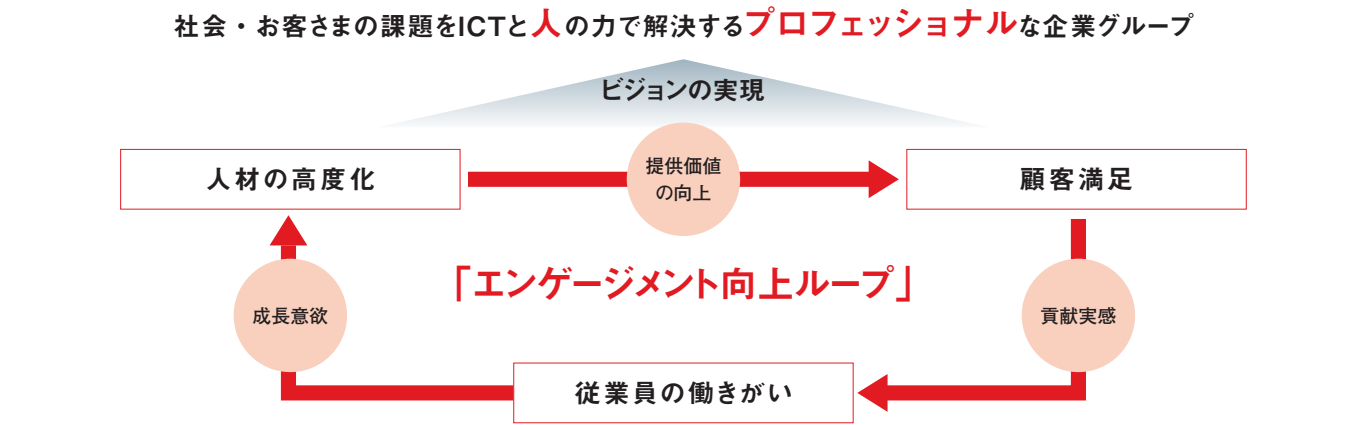
グループ横断での新価値創出に向け、イノベーション人材の育成・配置に向けた取り組みにより、新たな事業の創出を加速する。



基本方針 4 持続的成長に向けたグループ経営

「エンゲージメント向上ループ」の確立

人材の高度化による顧客への提供価値向上の実現が貢献実感・成長意欲につながり、「エンゲージメント向上ループ」の好循環を確立する。



成長に向けた事業投資の加速

資本効率と収益性を意識した事業投資を実行し、そこから創出した利益を成長事業へ再投資するサイクルを回していく。

▶詳しくは、P.25 財務戦略をご覧ください。

財務戦略(財務資本)

サステナビリティ経営を念頭に置き、「資本効率の向上」と「持続的成長に向けた投資」に進みます。

厳しい事業環境の中でも過去最高益を達成

2021年は、コロナ禍が続く中で、次々と起こる環境変化に対応してきた1年だったと感じています。当社グループが特に強く意識したのは、先手、先手で知恵を絞って「すべきこと」「できること」をやっていくことでした。その結果、営業利益ベースではすべての事業セグメントにおいて前期比増益となるなど、過去最高益の更新という好業績を実現しました。

当社グループは、ここ数年でしっかりと利益をあげられる筋肉質な財務体質に変わったと思います。2022年は更なる利益の拡大を実現し、2025年における営業利益500億円という目標に向けてさらにアクセルを踏み込む所存です。

最も注力するのは「サービス型事業モデルへの転換」であり、ITソリューションの領域では、主に大手企業の特定のお客さまとともに作り上げてきた既存のシステムを同業種のお客さま、さらには準大手・中堅企業、中小企業のお客さまにも展開するなど、効率的に事業を拡大させます。

財務戦略の基本方針について

財務戦略のポイントは「資本効率の向上」と「持続的成長に向けた投資」の2点です。

【資本効率の向上】

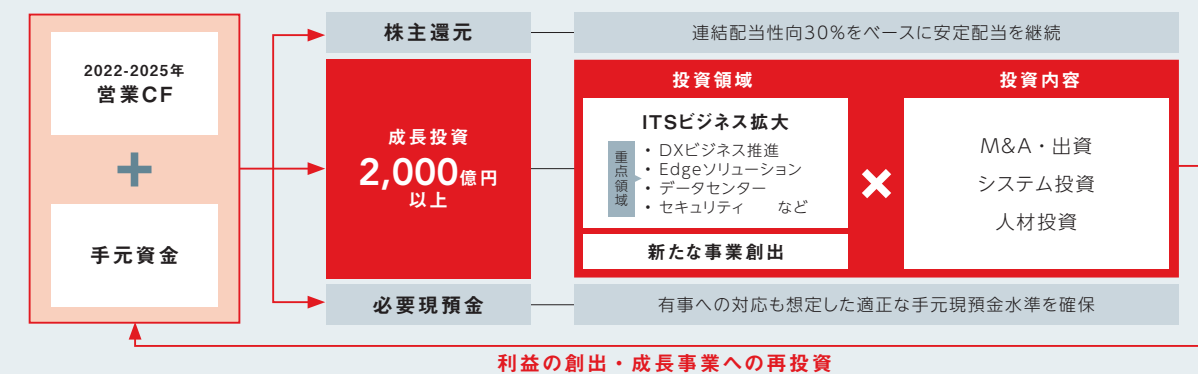
長期経営構想で掲げる2025年経営指標では、ROEの目標を8.0%としています。2021年の実績は8.2%と既に目標をクリアしている状況です。今後は8.0%以上の水準を保つことに注力しますが、自己資本比率は71.0%と財務基盤は盤石であり、この健全な財務体質を維持しながら自己資金の投下によって売上を伸ばし、稼ぐ力を高めることで資本効率を向上させていく考えです。これから

のROE向上のドライバーは、高い収益性を伴った「サービス型事業モデルへの転換」のスピードと実行力です。2025年経営指標では、500億円の営業利益目標も掲げています。ROE目標と営業利益目標をともに達成するためには、現行の事業モデルを最大限にストレッチさせていくことが必要であると認識しています。

【持続的成長に向けた投資】

これまで企業体質変革に取り組んできた成果として、キャッシュフロー創出能力を高めることができました。「2022-2025 中期経営計画」では、4年間で2,000億

円以上の成長投資の実施を掲げています。その内訳はM&A・出資といった事業投資、システム投資、人材投資となります。2025年までの業績に寄与するものはもとより、2030年、2050年と当社グループが持続的に成長するために必要な投資を、この4年間ですべきだと考えております。持続的な成長を実現するための投資については毎年均等ではなく、財務規律を守りながら財務戦略と資本戦略を適切に管理して実行してまいります。株主の皆さまへの還元も充実させていながら、企業価値向上に取り組んでまいります。



財務規律とサステナビリティ経営

【財務規律について】

当社グループはこれまでも、M&Aなど積極的な成長投資を続けてきました。ここ数年は大型のM&Aはありませんでしたが、この時期に販管費や営業スタイルを見直し、企業体質を筋肉質なものに変えてきたことで、厳しい社会環境でも利益をあげられる会社になったと考えています。

投資に際しては、きちんと投資対象を見極め、当社グループの注力領域で資本コストに見合うような案件があれば、必要な資金はしっかり投入していきます。

一方で、財務規律を重んじる姿勢は大前提です。投融資やM&Aの妥当性を審議するための委員会を設けており、そこでの議論を経て取締役会に付議されています。

【サステナビリティ経営について】

サステナビリティ課題の財務に及ぼす影響が増している中、とりわけ気候変動に関して、2022年1月に「キャノ

ンMJグループ環境ビジョン2050」および「キヤノンMJグループ2030年中期環境目標」を策定・公表し、そのビジョンと中間目標の実効性を高めるために、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言に賛同し、取り組みを進めています。

当社グループでは、データセンターにも投資を行っていく予定であり、データセンターにおいてはCO₂がキーワードとなります。サービス型事業モデルへの移行によって、お客さまが保有するオンプレミスのサーバーを、当社グループが提供するクラウドやデータセンターにシフトしていくことにより、お客さまのCO₂削減に貢献することができ。当社グループのデータセンターは、高効率・低エネルギーで運営していますが、再生可能エネルギーへの転換を進めることで、更なるお客さまのCO₂削減、ひいては社会全体のCO₂削減に貢献できると考えています。

取締役
上席執行役員
グループ監査、グループ経理、
グループ調達担当
経理本部長

大里 剛

特集

キヤノンMJグループの

人的資本



株式会社HCプロデュース
ISO 30414 外部リードコンサルタント/アセッサー
慶應義塾大学特任教授

岩本 隆



代表取締役社長
社長執行役員

足立 正親



取締役 常務執行役員
グループ総務・人事、グループ法務・知的財産、
グループロジスティクス担当
総務・人事本部長
秘書室長

溝口 稔

社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するため、 「人材の高度化」を加速させていく

「人材の高度化」を進めるキヤノンMJグループ。
慶應義塾大学の岩本隆特任教授をお招きし、「人的資本」をテーマに意見交換を行いました。

「人的資本」という考え方

「人的資本」という考え方について、ご意見をお聞かせください。

岩本:「人的資本」という言葉は、実は古くからある言葉です。18世紀には既にアダム・スミスがヒューマン・キャピタル（人的資本）の重要性を強調していますので、250年近く前から議論され続けていることになります。「人的資源」という言葉もありますが、「資源」というと、エネルギー資源のように消費し、コストとして捉えるようなイメージを持たれがちです。一方で「人的資本」というと、財務的な資本と同様に、投資してリターンを生み出すようなイメージになります。財務資本と同じように、人材を「資本」と捉えるのが現在の人的資本経営の考え方です。

グローバルでは人事システムのことを「ヒューマン・キャピタル・マネジメント・アプリケーション」と呼び、この分野はAIの進化とともに2010年代から急速に発展しています。データを活用して人的資本をマネージし、リターンを生み出していくような経営が既に始まっています。ひょっとすると「財務諸表」のように、「人材諸表」を作成して報告するような時代が来るのかもしれない。

足立:今のお話はとてもわかりやすいですね。会計の世界では「人件費」という表現から、コストと捉える考え方が主流であり、企業の再建計画などでも「コスト削減」

の対象の一つとなっていました。また日本では古くから終身雇用という制度があり、欧米企業の雇用形態との比較の中で、悪しき風習として論じられることがありました。しかし、これまで日本企業が大切にしてきた、中長期的な視点での人材育成などは、「人的資本」の考え方に通じる部分があり、見直されています。これからの時代は人材を資本と捉え、人材の価値を高めて企業価値の向上につなげていくことが、企業の競争力の源泉になるでしょう。

また、岩本先生がおっしゃる「人材諸表」のように、人的資本の価値を「見える化」していく取り組みは大切です。当社グループでも社員の能力評価の際に、「あの人は、とても優秀な人材です」という報告をよく耳にするのですが、どこの領域でどのような価値を生み出せる能力を有

しているかを可視化することが重要であり、定量的にデータ管理し活用する必要があると考えています。可視化することで、社員は今後伸ばすべき能力に気付き、自ら学ぶ文化が醸成されるのではないのでしょうか。

また、人的資本に対する情報開示については、まだ道半ばだと思っています。まずは人材に関するアセスメントをしっかりと進め、「当社グループではビジョン実現に向けて必要なスキルを持った人材がこれだけいます」ということを、「人材諸表」のような共通言語をもって示していきたいと思っています。それが、ステークホルダーの皆さまが当社グループの価値を正しく理解していただくことにつながり、個々の社員のモチベーション向上にもつながっていくと、今のお話を伺っていて強く感じました。

キヤノンMJグループの人的資本

キヤノンMJグループでは、人材をどのように捉えていますか？

溝口:先ほど、岩本先生からいただいた「人的資本」や「人的資源」といった捉え方の話を人事担当の観点で申し上げれば、キヤノングループは基本的に人材を「人的資本」と捉え、企業経営や人事政策を行っています。キヤノンMJグループにおいても、人材が企業競争力の源泉である、という考え方が過去から受け継がれており、足立も社員に向けて、「人がすべて」という言葉を日常的に伝えています。

キヤノンMJグループの人材の特質について、先日行った外部機関のアセスメントの結果をご紹介します。外部の評価者の視点では、当社グループの社員は「目標を何としてもやり遂げるという意識が強い」という評価があった一方で、「自ら将来予測を立てることや、自由な発想力といった創造性の面では伸びしろがある」という指摘がありました。

今、私たちは人材育成への考え方そのものを大きく転換していく時期に差し掛かっています。当社グループでは現在、2025年ビジョンとして「社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するプロフェッショナルな企業グルー

プ」を掲げ、取り組んでいます。お客さまの信頼を獲得し続けていくために「人の力」は必要不可欠な要素です。必要なノウハウ・ナレッジ・能力は、これまで同様に、業態の変化に合わせて変化しています。当社グループは、お客さまから付加価値を認めていただける人材が多くいる会社へと常に変わっていく必要があります。「2021-2025 長期経営構想」に掲げる「人材の高度化」とは、まさにそうした人材を育成していくことを意味しています。

足立:高い創造性を持った人材をさらに育成していく必要性は、私自身も強く認識しています。「2021-2025 長期経営構想」における経営指標の達成に向けて、ヒューマン・キャピタル・マネジメントにより一層力を入れていく必要があります。岩本先生のお話を受けて先ほども申し上げた通り、人的資本としての価値を「見える化」する取り組みはとても大切です。一方で、人材の価値には、一律のモノサシだけでは測れない部分があると思っています。その点を理解しながら人材の価値を高めていくことが重要です。個々の人材が持つ独自の強みを活かしつつ、同時

特集 キヤノンMJグループの人的資本

にグローバル共通のモノサシとも照らし合わせる必要があります。それに加えて、複雑かつ多様化した社会やお客さまの課題に気付く「感度」「感性」が不可欠です。高い「感度」「感性」を持ちお客さまと接することで、大手のシステムインテグレーターとは異なる視点で差別化された提案を俊敏に行うことができ、それがお客さまの満足度向上につながると信じています。

岩本：「感度」「感性」という言葉がとても印象的でした。グローバルでは、「企業文化をどう創るか」ということが大きな研究テーマとして捉えられています。その議論の中では「コグニティブ・ダイバーシティ（認知の多様性）」の重要性が強調されることがあります。多様な思考特性、感性、感度、経験といった要素を尊重し、それらを掛け合わせることがイノベティブな企業風土を創り上げるうえで最も重要であるという考え方です。こうした考え方は2020年9月に経済産業省が公表した「持続的な企業価

値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（人材版伊藤レポート）」においても「知・経験のダイバーシティ&インクルージョン」で必要性が示されています。

足立：「感度」を上げ、「感性」を磨くために、重要なことは何でしょうか？

岩本：重要な要素としては、それぞれが持つ性格、コンピテンシー（成果をあげる行動特性）、思考特性などが大きいようです。生物的な能力と経験に基づく知識やスキルなど、さまざまな要素が重なり合って創り上げられるものだと思いますが、それをビジネスとして利用していくのは容易なことではありません。しかし、「コグニティブ・ダイバーシティ」を意識した経営をしていれば、社員の意識も変わり、次第にイノベティブな組織に変わるのではないのでしょうか。このような新たな経営の取り組みは定量的に測れずとも、ビジネスの成果として表れてくるものかもしれない。

従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントについては、どのように考えていくべきでしょうか？

岩本：組織診断や従業員満足度調査など、エンゲージメントを測るためのツール自体は20～30年も前からあるの

ですが、結果を具体的に組織の生産性向上や改善につなげていくためには、そのためのアクション・プランを設定し、



それを継続させていく必要があります。ICTの進化などによって、社員の行動データを蓄積し、PDCAを回しながらアクション・プランの精度を高めていく「アクション・プラットフォーム」と呼ばれるツールも存在します。こうしたプラットフォーム上で行動データを蓄積し、活用することができます。

例えば、部下の成長を促すためにはマネージャーのスキルアップが必要となります。蓄積されたアクション・データをヒントに、マネージャーとしてのスキルアップを図ることができれば、研修コストの抑制にも、生産性の向上にもつながります。最先端の企業では、こうしたアクション・プラットフォームを活用するケースも増えています。ICTと人の知恵との掛け合わせによってエンゲージメントを高めていくためのツールが急速に進化しているのです。

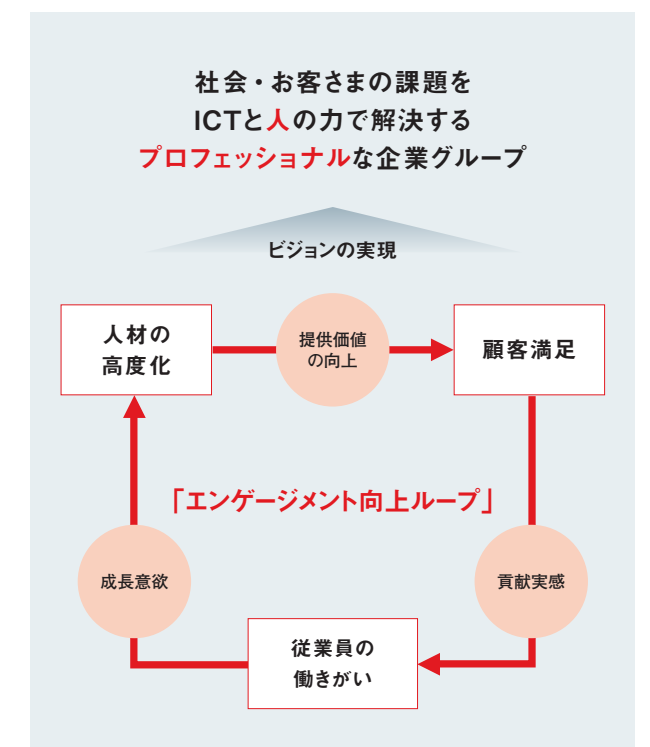
溝口：そうしたツールが活用できるのは有難いことだと思います。今の時代、会社に対する忠誠心を社員に一方的に押し付けるものではないですし、逆に会社も社員の満足だけを追いかけるものでもないと考えています。真のエンゲージメントというのは対等の関係で、個人の成長と仕事の成功、そして会社の成長を同期させていくものだと思います。私たちにとってお客さま満足は重要なファクターであり、お客さま満足が社員の成長、そして会社の成長につながるような流れをつくり上げることが重要です。ビジネスモデルの大きな転換が迫られている今、私たちがお客さまに向けてどのような価値を提供できるかということを考えると、私たちがすべきことが必然的に浮かび上がってくるのではないかと思います。

足立：「2022-2025 中期経営計画」の基本方針の一つである「利益を伴ったITS事業拡大」を実現していくうえで「人材の高度化」は、非常に重要な要素です。ITに関する知識レベルの向上のみならず、いわゆるデザイン思考やビジネス構想力のような感性の領域の能力も高めていくことを意識しています。そのためには、新しい挑戦をすることが不可欠です。

新入社員には、「言われたことだけに終始してはいけない」と伝えていますし、若手や中堅社員には、「自ら高い

目標を掲げるとともに、その山頂に向けた山の登り方を考えてほしい」と話しています。山頂への登り方については、人それぞれ違って良いと思っていますし、成功体験をたくさん積むことだけが必ずしも良いわけではなく、失敗体験から学び成長することも数多くあります。社員には成功か失敗かを問わず、どんどん新しいことに挑戦してほしいと伝えています。このような挑戦の過程で「感度」「感性」が磨かれ、ビジネスの構想力は培われるものだと考えています。

その結果、お客さまへの提案価値が高まり、やがてお客さまからより高い「期待」となって返ってくるでしょう。お客さまの満足度を高めることが仕事のやりがい、生きがいにもつながります。お客さまの満足を追求することが結果的に社員の成長、さらには会社の成長、キヤノンMJグループブランドの向上にもつながっていきます。こうした好循環が、まさに「2022-2025 中期経営計画」で掲げている「エンゲージメント向上ループ」であり、真のエンゲージメントだと考えています。



※詳細は、P.24「2022-2025 中期経営計画 基本方針4：持続的成長に向けたグループ経営」をご覧ください。

人材のありたい姿



“進取の気性を発揮し、新たな価値創造で
選ばれ続けるプロフェッショナルな人材”

人材育成
方針

1. キャノンの行動指針である「三自の精神」に基づき、当事者意識を持って学べる環境を作ります。
2. 「ありたい姿」と現状とのギャップを明らかにし、その差を埋めるためのステップをデザインします。
3. 学びの基礎として、とことん「考える」こと、最後まで諦めずに「考え抜くこと」を求めます。
4. 人は経験で育つという基本的考えに立ち、研修の場だけでなく、実践でチャレンジする機会を創出します。
5. お互いの意見を尊重し時にぶつけ合うことで、教え・教えられる、育て・育てられる環境を作ります。

目指す行動変容

キャノンの行動指針である「三自の精神」をベースに、自ら学び続け、培った知識を活かしてチャレンジし、それによって変革を起こす（あるいは自らを変える）。この繰り返しで成長を目指します。



教育・研修

キャノンMJグループでは、全職種共通の基礎教育と、各分野での専門性を高め部門を牽引する人材を輩出するための教育を行っています。

基礎教育

全職種共通の基礎教育は、「考える力・実行する力・人を巻き込む力」を段階的に定義した人材育成体系をもとに、各階層別研修で実施しています。研修で理論を学び、仕事で実践することで習得を目指します。さらに、キャリア研修やデザイン思考を養う研修などを広めており、カリキュラムの充実を図っています。

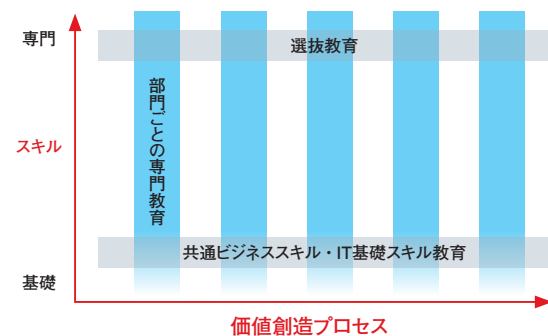
また、資格取得支援制度や自主選択の通信教育、eラーニングなどを多彩に取り揃え、学ぶ風土の醸成と各自の成長を支援しています。

専門教育

専門教育は、各部門でスキル定義を作成して取り組んでいます。基礎教育との役割分担を明確にすることで重複投資を避け、フレキシブルなプログラムを実現しています。

経営人材育成においては、経営に関する知識習得だけではなく、リベラルアーツを取り入れることで多様な視点や柔軟な思考を目指し、「感度」「感性」に磨きをかける取り組みを行っています。

今後はデジタルリテラシーに関する専門教育にもより一層力を入れ、人材の高度化を加速させます。



ITソリューション戦略の実行に向けて

事例①：MA事業部でのソリューションスペシャリストの育成

キャノンMJの職種の1つであるMA事業部（エンタープライズセグメント）のソリューションスペシャリストは、主に大手企業向けにITソリューションの提案をする上で必要な知識やノウハウをもち、お客さまと一体となり、お客さまの課題解決につながるITソリューションを軸とした企画立案を行います。

社会課題と技術革新をベースにお客さまの成長戦略を意識したビジネスITを発想、構築するスキルを強化するため、特に「ソリューション企画力」と「ビジネス構想力」の強化に努めています。「ありたい姿

（SS）定義書」とスキルアセスメント制度を策定し、高スキル人材を育成する実践型研修を実施しています。

新しいビジネスモデルを創出する手法・プロセスを学ぶ「DX人材育成塾」、「デザイン思考」のプロセス全体を学び実践的に体験する「デザイン思考ワークショップ」、「デザイン思考」の中でも特に重要な“共感”から“問題定義”までのプロセスを実践する「新規ソリューションワークショップ」など、実践に重きを置いています。グループワーク、座学、発表、フィードバックなど定着を深める多面的な活動を展開しています。

事例②：キャノンITソリューションズでの高度人材育成

キャノンITSでは、VISION2025で掲げた“共想共創カンパニー”を実現するため「ビジネス共創モデル」、「サービス創造モデル」を立ち上げ、そのカギを握るコンサル人材やサービスを構想する人材の育成に取り組んでいます。

【共想共創塾 ビジネス共創コース】

共想共創塾は、“共想共創カンパニー”の中核を担う人材の実践型人材育成機関です。ビジネス共創コースでは、顧客イシューを探索・設定し、その解決に向けた良質な仮説を構築し、実現施策を提言する力を養います。育成期間1年の前半は「学習フェーズ」で、2022年は問題解決の手法を学びつつ、経営の基礎知識や中小企業診断士資格取得学習などを経て、自らが設定したテーマのホワイトペーパー作成に取り組んでいます。学習フェーズの合格者は後半の「実践フェーズ」に進み、ビジネスイノベーション推進センターにて実プロジェクト（お客さま経営層とディスカッションを重ねる超上流領域）で経験を積んでいきます。

【共想共創塾 サービス創造コース】

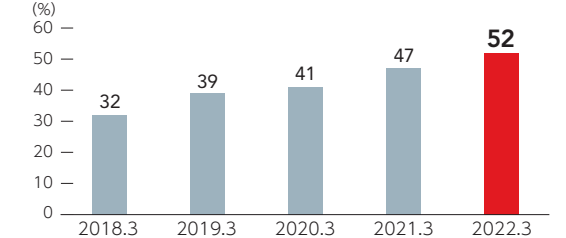
サービス創造コースでは、サービス提供型ビジネスを創出するため、社会課題や困りごとを見出し、新しいサービスやビジネスのアイデアを検証し、形にして立ち上げる力を養います。育成は事業構想大学院大学のプロジェクト研究（約8ヶ月）で実施します。外部のゲストを含む多彩な講師からの講義を受け、そこから得た気付きや知識を用いて塾生同士でディスカッションを行い事業構想に必要な力を定着させます。最終的に塾生1人ひとりが、サービスビジネスの構想計画を作成します。

IT人材の獲得

ITソリューションビジネスへの変革に向けて、新卒・中途採用におけるSE人材の割合は年々増加しています。理系に限らず、ITスキルの素養や関心が高い人材を採用し、社内でも育成することにも力をいれています。

また、重要なポジションにおいても専門性の高い人材を社外から積極的に採用しています。事業に高度なスキルと多様な視点を入れることで、新たな価値が創造され事業の拡大に寄与しています。

新卒・中途採用におけるSEの比率



人材育成・採用 責任者メッセージ



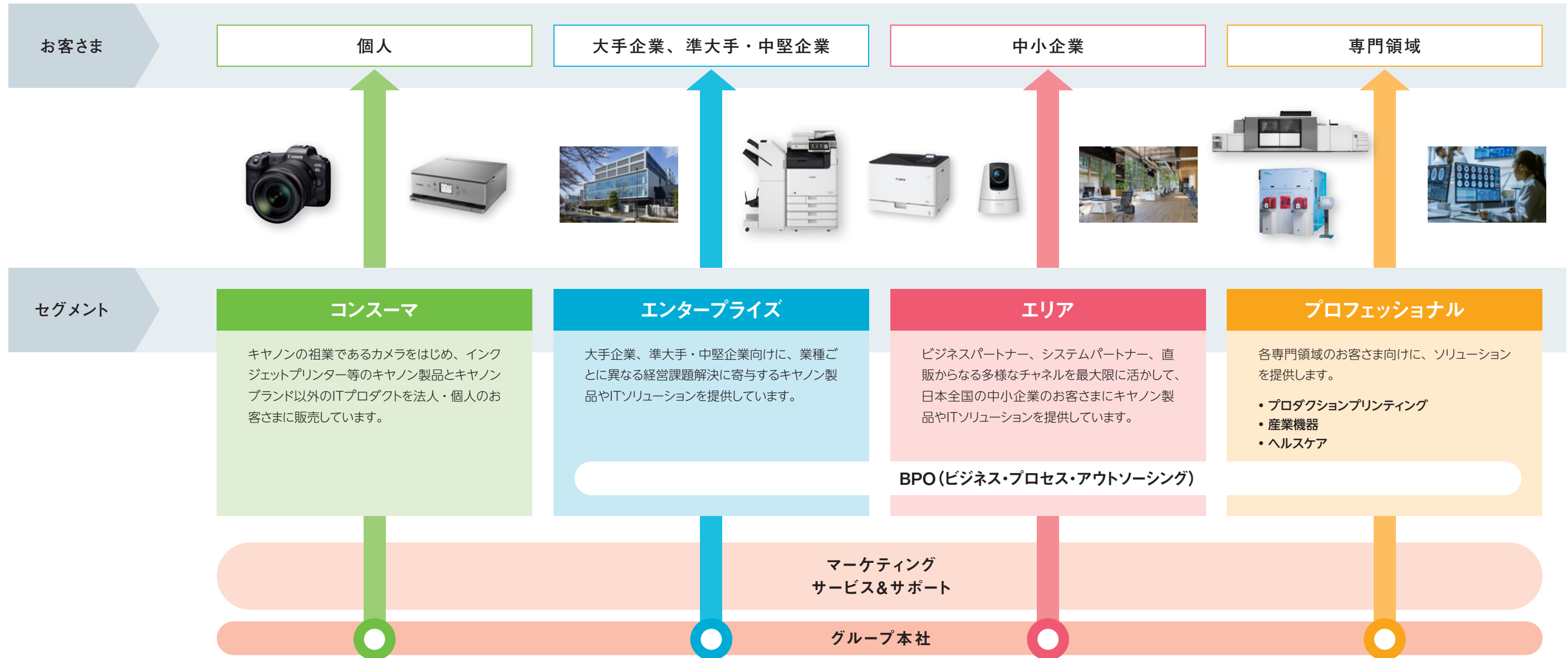
総務・人事本部
グループ人材開発センター
部長

佐伯 若奈

私たちの行動指針のひとつである「実力主義」は、自ら主体的に取り組む人がフェアに、そして正當に報われるという考え方です。性別はもちろん、年齢、学歴、経歴も一切関係ありません。仕事における成果と、仕事に対する意識と行動を公平・公正に評価します。こうした変わらない考え方を大切にする一方で、世界経済の不確実性が高まるとともに、デジタル技術が進歩する中、外部環境の変化に伴って必要なスキルやリテラシーは絶えず変わっています。世の中の動きに対する、また、お客さまの機微に対する「感度」「感性」を磨くことを含め、そうした変化にしないやかかつ迅速に対応することで、多様な人材がいいきと輝くキャノンMJグループを目指しています。

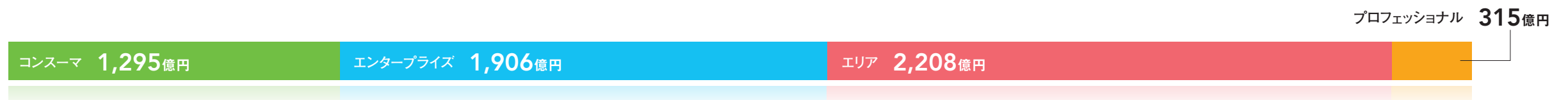
セグメント別事業紹介

「コンシューマ」「エンタープライズ」「エリア」「プロフェッショナル」の4分野で事業を展開し、多くのお客さまの価値創造を支援しています。



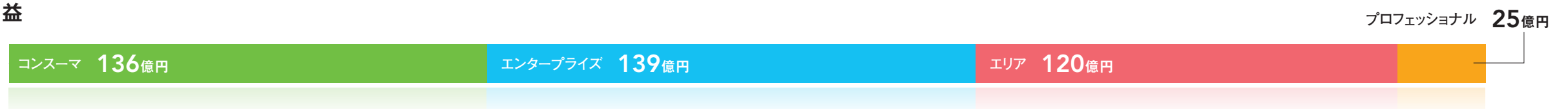
セグメント別連結売上

5,521 億円



セグメント別連結営業利益

397 億円



※上記以外に、コールセンターおよびBPOサービス事業ならびにセグメント間取引消去として、その他売上△203億円、営業利益△23億円があります。

キヤノンMJグループの経営戦略 セグメント別事業戦略

コンシューマセグメント

キヤノンの祖業であるカメラをはじめ、インクジェットプリンター等のキヤノン製品とキヤノンブランド以外のITプロダクトを法人・個人のお客さまに販売しています。

上席執行役員
コンシューマビジネスユニット長
三上 公一



ミッション

キヤノン製品のマーケティング活動を通じて培った
変化に対してしなやかで強い組織風土のもと、
私たちが提供する製品やサービスによってお客さまの生活を豊かで便利なものにする

事業戦略

技術革新のスピードが速く、トレンドの変化が大きいコンシューマ市場において、お客さまの期待を超える価値の提供を目指しています。私たちの強みは、キヤノンブランドの象徴であるカメラやプリンターへのお客さまからの信頼と、量販店の店頭からeコマースや自社ショールーム（キヤノンフォトハウス）など、お客さまとの多様な接点を持っていることです。デジタル・リアルでの接点を強化し、コミュニケーションを深めることで、更なる価値を提供してまいります。

カメラ市場は成熟していますが、今後旅行や外出などの機会が増えることで、お客さまからの需要は徐々に高まっていくと見えています。プロフェッショナル層からエントリー層まで、幅広いカメラユーザーを支える独自のサービスを展開することにより、お客さまをより深く理解し、お客さまとつながり続ける活動をさらに充実していきます。特に写真への関心が高いお客さ

まに向け、被写体別に求める価値に応じたソリューションを強化するとともに、フォトサークルやカメラ講習会などを通じた交流や手厚いサポートにより、お客さまとのつながりをより強固にします。また、「写真甲子園」など映像に関心をもつ若手の創造性や感受性をはぐくむ機会を継続的にサポートするなど、今後も映像の魅力や価値を伝えることでお客さまの生活をより「豊か」にするとともに写真文化の発展に貢献してまいります。

インクジェットプリンターやITプロダクトについては、ニューノーマルに対応した働き方や学びにおける用途提案や新しい体験を提案することで、お客さまの利便性・生産性向上に取り組めます。

お客さまとのつながりを強化することでカメラやプリンターなどの既存事業の更なる収益性向上に努めるとともに、将来を見据えた新しい商品・サービスの創出に取り組むことで計画値を上回る売上・営業利益を目指します。

2021年の業績トピックス

セグメント全体	売上↑	注力している中高級のミラーレスカメラやRFマウントの交換レンズの販売が拡大
	営業利益↑	インクジェットプリンター本体やITプロダクトも増加し、増収
		高付加価値製品の増加による売上総利益の増加や、販管費の減少により、増益

売上↑ レンズ交換式デジタルカメラ
フルサイズセンサーを搭載したEOS Rシリーズ等の高単価なミラーレスカメラや、RFマウントの交換レンズ等が好調に推移し、大幅に増収

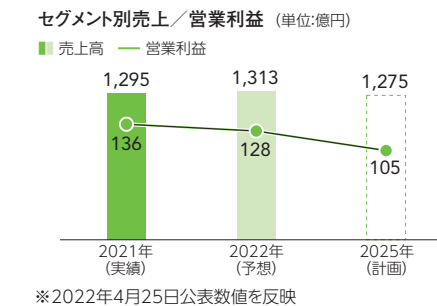
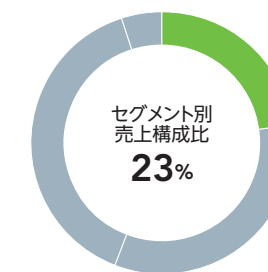
売上↓ インクカートリッジ
カラープリントの減少等による市場の縮小に伴い、減収

売上↑ インクジェットプリンター
高付加価値製品の構成比が高まったことや、特大容量タンク「GIGA TANK」を搭載した製品売上が伸びたことから、増収

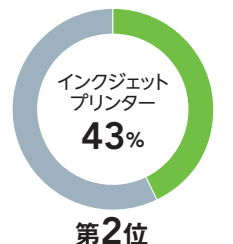
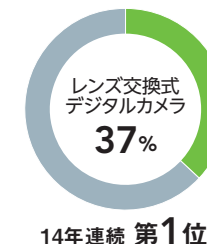
売上↑ ITプロダクト
PC周辺機器やゲーミングPCの販売の伸びにより、増収

CONSUMERS

2021年12月期の概況



2021年のシェア情報



写真・映像への取り組み

2021年の夏に開催された国際的スポーツイベントでは、大会期間中に撮影機材の修理・清掃等をキヤノンブースでサポートすることで、世界中のプロフォトグラファーが滞りなく取材活動を行い、アスリートが繰り広げる感動の瞬間を写真と映像で世界中に届けることを支えました。



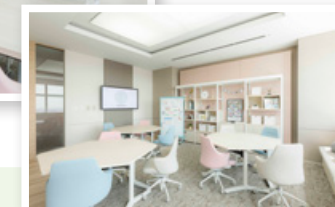
放送局/制作プロダクション向けの放送用レンズ・お天気カメラ・業務用ビデオや、プロの映像制作者向けのシネマカメラ・レンズを取り扱っています。スチルカメラにも高画質な動画機能が求められている中で、キヤノンの技術によるBtoBの映像技術と、BtoCの動画訴求の相乗効果を図ります。2022年3月に発表した「EOS R5C」は、映像クリエイターから高い評価をいただいています。

新たなお客さま創出への取り組み

キヤノン製品の物流・販売チャネル・マーケティング力を活かして国内外メーカーの商品のディストリビューション事業を拡大しています。特に日本に未進出の海外メーカー製で、お客さまに新しい価値を提供できる商品の探索に注力し、Win-Winの関係でビジネスを展開しています。



写真上：
ichikara Labメンバー
写真下：
ichikara Lab居室



コンシューマセグメント発の新規商材創出にも積極的に取り組んでいます。当社初の企業内起業「ichikara Lab（イチカララボ）」では、若年層マーケティングの強化と、新たな顧客層へのリーチに取り組んでいます。また、新規事業創出プロジェクトを発足させ、お客さまに近い私たちならではの新しい商品・サービスの創出と、人材の育成に取り組んでいます。

キヤノンMJグループの経営戦略

セグメント別事業戦略

エンタープライズセグメント

大手企業、準大手・中堅企業向けに、業種ごとに異なる経営課題解決に寄与するキヤノン製品やITソリューションを提供しています。

上席執行役員
エンタープライズ
ビジネスユニット長
松本 裕之



ミッション

お客さまと共に価値創造を実現し、「真のパートナー」になる

事業戦略

私たちは、お客さまとの共創による課題解決を通じて持続可能な社会の実現を目指しています。

これまで長年かけて築き上げてきたお客さまとの関係により、お客さまの業界、業務内容に対する理解を深めてきました。キヤノンの持つイメージング技術、AI技術や、キヤノンITソリューションズのソフトウェア技術、数値技術、言語処理技術、映像解析技術などの独自技術は、他社では成し得ないソリューションを創り出すことができます。このような技術力に裏付けられた提案・開発・保守・運用までを私たちが得意とする領域において提供できる総合力が私たちの強みです。

デジタル化が進展し、既存市場が飽和する中において、事業の構造転換を進めるために大手企業を中心に、外部からの知見を取り入れようとオープンイノベーションへの取り組みが増加しています。

お客さまの業界・業務内容を深く理解する努力を一貫して続けてきた私たちは、その知見と独自の技術力をより一層磨き、お客さまとの対話を重ねることで新たな価値をお客さまとともに創造していきたいと考えています。

今後も顧客共創型ビジネスをより一層推進していくために、お客さまの課題を掘り起こし顕在化するデザイン思考などを養っていきます。あわせて、データサイエンティストや大規模プロジェクトをまとめ上げる高度なIT人材を育成・採用することで応用研究と提案・開発力に磨きをかけていきます。社会・お客さまの課題解決を通じて社会に貢献することで、市場・業界における存在価値を高め、お客さまから真っ先に相談される「真のパートナー」になることを目指していきます。

2021年の業績トピックス

セグメント全体	売上↑	主要ビジネス機器が供給不足の影響を受けたことにより減少したものの、ITソリューションが順調に推移し、増収	営業利益↑	売上増加に伴う荒利の増加や販管費の削減に努めたことにより、増益
---------	-----	--	-------	---------------------------------

売上↓ オフィスMFP、レーザープリンター
製品の供給不足の影響を受け、減少

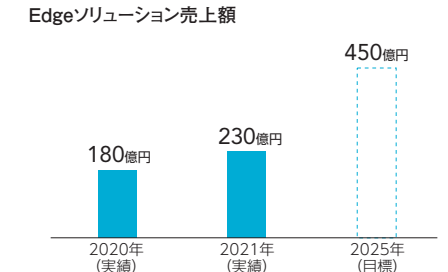
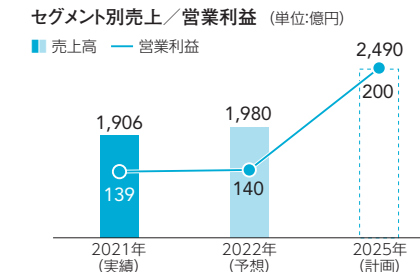
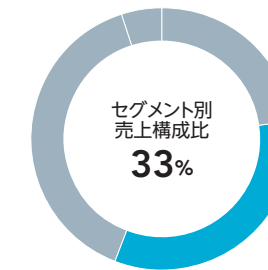
売上↓ 保守サービス
大手企業のテレワークが継続し、オフィスにおけるプリントボリュームが減少したことにより、減少

売上↑ レーザープリンターカートリッジ
金融業を中心に販売が増加したことにより、増加

売上↑ ITソリューション
金融業向けのSI案件や文教向けのデジタル化ニーズに対応した案件、データセンター2号棟やセキュリティ案件が順調に推移したことや、複数のBPO案件があったこと等により、増加

ENTERPRISE

2021年12月期の概況



キヤノンITソリューションズ株式会社

キヤノンIT
ソリューションズ株式会社
代表取締役社長

金澤 明



キヤノンMJグループにおける位置付け

長期経営構想で掲げる2025年のITソリューション事業売上高3,000億円の達成を牽引する中核企業

VISION2025

先進ICTと元気な社員で未来を拓く
“共想共創カンパニー”

事業戦略

私たちは、「企業課題」と「社会の困りごと」をお客さまと考えるという価値観のもと、「サービス提供モデル」「システムインテグレーションモデル」「ビジネス共創モデル」の3つの事業モデルを通じて、お客さまに寄り添う共想共創カンパニーへ変革していきます。

そのために私たちは従来のIT人材に加え、システムインテグレーションの質的転換を担える人材や、お客さまのニーズに応えられるサービスを創造できる人材のほか、お客さまとビジネスを共創できる人材の育成を加速させています。また、社員とのエンゲージメントを高めるための取り組みも進めて

いきます。また私たちが提供するソリューションを通じて、お客さまが高い品質レベルの価値を享受できるように努めます。

DX投資で順調に拡大しているIT市場を機会と捉える一方で、急速に進化する技術への対応、人材育成やパートナー企業との関係強化が計画通りに進捗しないリスクが考えられます。進捗を確認しながら適切なリスク対策を実施します。

これらの取り組みにより、2025年に全社売上高を1.5倍、サービス提供モデル売上高を2.0倍、ビジネス共創人材を5.0倍（いずれも2021年比）に拡大させます。

2021年の業績トピックス

売上↑	金融業向けのSI案件、文教向けのデジタル化ニーズに対応した案件が順調に推移していることに加え、製造業向けのSI案件や組み込みシステム開発案件が回復基調にあることから、増収
営業利益↑	売上増加に伴う荒利の増加等により、増益

キヤノンMJグループの経営戦略 セグメント別事業戦略

エリアセグメント

ビジネスパートナー、システムパートナー、直販からなる多様なチャネルを最大限に活かして、日本全国の中小企業のお客さまにキヤノン製品やITソリューションを提供しています。

上席執行役員
エリアビジネスユニット長

魚谷 康幸



ミッション

お客さまの働き方をデザインし、
多様なパートナー・お客さまとともに地域社会に貢献する

事業戦略

私たちの強みである、全国をカバーする多様な販売チャネルと、キヤノン製品とITソリューションを活用したトータル提案力により地域社会に貢献することを目指しています。

デジタル化の加速、標的型攻撃・フィッシングをはじめとする情報セキュリティに対する脅威の高まり、国からの各種支援策の拡大や法改正等を背景に、中小企業の市場ではIT投資意欲が高まっているものの、一方で多くのお客さまが「社内にIT担当者がいないため、思ったような取り組みができない」という課題に直面していま

す。私たちは、お客さまの課題と解決策をともに考えるパートナーとしてお客さまに常に寄り添います。またキヤノンMJグループの取り扱う高品質な製品、付加価値の高いサポートなどの強みと多様なチャネルが持つ各々の強みを融合させ、お客さまの働き方改革やDXを支援するトータルサポートを目指します。そのために、今まで以上にITによる課題解決を推進できる体制とそれを支える人材の育成を加速させます。

2021年の業績トピックス

セグメント
全体

売上↓

主要ビジネス機器が供給不足の影響を受けたことにより、減収

営業利益↑

高付加価値製品、サービスの増加による荒利の増加や、販管費の削減に努めたことにより、増益

売上↓

オフィスMFP、レーザープリンター

製品の供給不足の影響を受け、減少

売上→

中小企業向けITソリューション

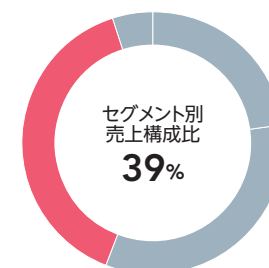
クラウドサービスやセキュリティ商材、IT保守・運用サービスの売上は増加したものの、ビジネスPC等のITプロダクトで供給不足の影響を受け、前年並み

売上↑

保守サービス、レーザープリンターカートリッジ

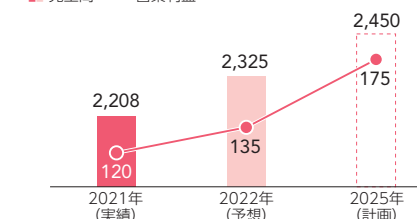
大都市圏を中心にテレワークが拡大しているものの、前期の減少が大きかった反動により、増加

2021年12月期の概況



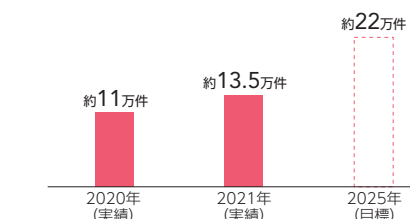
セグメント別売上／営業利益 (単位:億円)

■ 売上高 ■ 営業利益



※2022年4月25日公表数値を反映

HOME (中小オフィス向けIT支援サービス)
IT保守・運用 契約件数



キヤノンシステムアンドサポート株式会社

キヤノンシステム
アンドサポート株式会社
代表取締役社長

平賀 剛



キヤノンMJグループにおける位置付け

日本全国の中小企業のお客さまに、キヤノン製品と
ITソリューションの直販、保守・運用サービスを提供

ミッション

お客さまの進化を支援する

事業戦略

近年の急速なワークスタイルの変革やビジネス環境の変化などが進むなかで、お客さまである中小企業の事業継続にあたり、生産性の向上や業務効率化を目的としたIT環境整備の重要性が高まっています。しかし「何を導入したら良いかわからない」「導入しても活用できるか心配だ」「トラブルがあっても自分たちで対応できない」等の理由により、こうした取り組みまで手が回らないお客さまがいます。このようなお客さまに対して、最適な商材・ソリューションの選定、

導入後の運用の支援から保守まで行っています。全国の拠点ネットワークという強みを活かし、IT化を支援する営業人材と技術者については、人材の採用と育成をさらに加速していきます。これにより、お客さまが本業に専念できる環境を整え、並行して経営課題の解決もお手伝いすることで企業活力の向上に貢献し、地域および社会を活性化させることを目指しています。

2021年の業績トピックス

売上↓

主要ビジネス機器が製品の供給不足の影響を受けたことにより、減収

営業利益↑

ITソリューション事業を中心に高付加価値な製品・サービスの構成比を高めたこと、販管費の削減に努めたこと等により、増益

キヤノンMJグループの経営戦略 セグメント別事業戦略

プロフェッショナルセグメント

プロダクションプリンティング

キヤノンプロダクション
プリンティングシステムズ株式会社
代表取締役社長

井崎 孝



産業機器

上席執行役員
産業機器事業部長

大場 康久



ヘルスケア

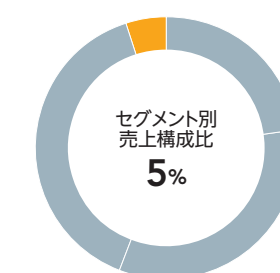
キヤノンITS
メディカル株式会社
代表取締役社長

黒井 慶信

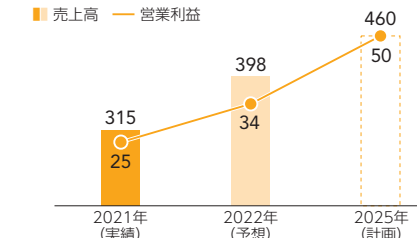


PROFESSIONAL

2021年12月期の概況



セグメント別売上／営業利益 (単位:億円)



※2022年4月25日公表数値を反映

プロダクションプリンティング

事業戦略

プロダクションプリンティング機器およびワークフローシステムなどのソリューション提案により、お客さまの生産革新を目指しています。

データプリントサービス市場におけるカラーインクジェット化、また、世界市場の潮流から遅れをとっている日本の商業印刷・産業印刷市場におけるオフセット印刷機からインクジェットプリンターへのデジタル化をビジネスチャンスと捉えています。私たちの強みであるソフトウェア開発力を活かし、フォーム印刷業へプリントシステム、小売業へPOPシステム、製造業へ図面管理システムなどを提案します。ハードウェアと併せた当社独自のソリューション提案で多岐に渡るお客さまのプロフェッショナルな要望にお応えし、信頼される真のパートナーとしてWin-Winの関係構築を目指しています。

ハードウェア主体のビジネスからソリューションを起点としたビジネスへのポートフォリオの転換を図り、データプリントサービス事業の再構築と商業印刷・産業印刷市場の開拓に取り組み、更なる成長を続けます。

産業機器

事業戦略

お客さまの課題・要望に応える産業装置を海外から輸入販売し、サポートすることで日本のものづくりの生産性向上に貢献しています。

世界の最新の技術動向を踏まえた上で、海外の優れた商材をリサーチし、発掘する目利き力や、多種多様な独自性のある商品を輸入し、さらにそれらを販売・設置・保守サポートする高度な専門性を有する人材が私たちの強みです。

日本のものづくりの現場をより深く理解し、独自の商材やサービスを拡充することにより、半導体メーカーへの半導体製造関連装置、検査計測装置の販売・保守サポートや、自動車・半導体・液晶業界へのコンポーネントや光学計測機器等の販売・保守サポートをさらに充実させます。

5GやAIをはじめとする技術の進化や社会インフラの老朽化対応などをビジネスチャンスと捉えるため、自社で有する販売権や商品力を基盤として、ビジネスパートナーとの関係強化やプロフェッショナル人材の育成に取り組むとともに、新規ビジネスの開拓にさらに注力していきます。

ヘルスケア

事業戦略

医療従事者の人手不足、地域格差、デジタル化の遅れといった医療現場の課題に対し、私たちは医療ITに精通したプロフェッショナル集団として、現場のICT導入とそれに伴うDX化を支援しています。

私たちの強みは、医療機関との接点を数多く保有していることや専門性の高い人材を多く擁し、システムの提案から導入・運用・保守をワンストップで提供できることです。また、災害対策としてサポートセンターを2拠点で運営していることや医療ガイドラインに準拠したクラウド基盤によるサービスの開発・提供をキヤノンMJグループとして行っている点も強みです。今後拡大する医療ITの需要を的確に捉えるため、人材の育成・確保を重要視し、体制整備を進めています。また、顧客基盤の更なる拡充や、ストックビジネスの拡大で、より一層の成長を目指していきます。

2021年の業績トピックス

セグメント全体

売上↑

プロダクションプリンティングとヘルスケアは減少したものの、産業機器が増加し、増収

営業利益↑

産業機器の保守サービス売上が増加したことによる売上総利益の増加や、販管費の減少等により、増益

売上↓

プロダクションプリンティング

連帳プリンターの売上が増加したものの、プリントボリューム低下等に伴う消耗品販売が減少したこと等により、減収

売上↑

産業機器

検査計測装置や半導体製造関連装置の保守サービス等が増加し、増収

売上↓

ヘルスケア

診療所向けの案件が増加しましたが、前期にあった病院向けの電子カルテおよび医療IT基盤の構築等にかかる複数の大型案件の剥落や、調剤薬局向けの案件数が減少したこと等により、減収

特集 2025年ビジョン「社会・お客さまの課題をICTと人の力で解決するプロフェッショナルな企業グループ」の実践

デジタル技術を用いた既存ビジネスの深化



DXを活用しお客さまとの接触ポイントを強化

推進意義

- オンラインやインターネット技術を駆使することで自社の働きがいの向上、働き方改革の実現に寄与
- 「CANON INNOVATION LAB "WITH"」を活用して、さまざまな取り組みを体感いただくことで、お客さまや社会の働きがいを支援

CANON INNOVATION LAB WITH

リアルとオンラインが一体となった新たな価値の創出と共創活動の促進を図る場として、新たに「CANON INNOVATION LAB "WITH"」をオープンしました。WITHに込めたのは、社会やお客さまに寄り添い、その課題をICTと人の力で解決していきたいという当社グループの想い。これまで培ってきた強みを活かした高付加価値なソリューションで、お客さまのDXを強力に支援してまいります。



ビジネスソリューション

お客さまの業種や業務にあわせたDXを支援するソリューションや最新の技術を活用したソリューションを紹介



コネクトスタジオ

キヤノンならではの映像演出を実現できるスタジオ。最大1,000名参加できるオンラインセミナー配信が可能



クリエイティブスタジオ

動画撮影や編集用の機材を用意した簡易的な動画作成用スタジオ



共創スペース

外部企業との新規事業創出プロジェクトやグループ内起業プログラムなど、新たな価値の創出を育むイノベーション活動の実践の場として活用

ビジネスシーンでの活用事例

一般的なオフィスイメージしたゾーンでは、キヤノンのドキュメントソリューションを、連日オンラインでお客さまに体感いただいています。これまでの「訪問ありき」のショールームではなく、全国のお客さまに対し気軽にご覧いただけることで、営業スタイルの変革にもつながっています。

また他のゾーンでも、自社ソリューションだけでなく、他社との連携でお客さまに価値提供できるシーンを再現し、実際の業務改善を体感いただける環境を提供しています。



イベントでの活用事例

コネクトスタジオでは多彩なジャンルのセミナーをオンライン配信しています。カメラと写真映像のワールドプレミアショー「CP+2022オンライン」でキヤノンは「ImagingAvenue～あなたとともに次の映像表現へ～」をコンセプトにプロ・ハイアマチュアユーザーはもちろん、これからカメラ・写真に触れる方も楽しめるコンテンツを多数配信しました。コネクトスタジオに加えて品川キヤノン5タワー3階 ホールSも活用してライブ配信／収録をしました。

その他にもオンライン会社説明会、プレス向け新製品説明会、各種オンラインセミナー配信で活用しています。



新規ビジネス関連事例

グループ社員のイノベーション力を高めるための、各種セミナーの配信、ワークショップの実施、グループ内起業プログラム「Canon i Program」の運営拠点として活用しています。また、スタジオ機能を活用した配信サービスの実証実験を行うなど、お客さま向けサービスとしても幅広い活用を検討しています。

