

取締役および監査役紹介 (2023年4月1日現在)



8 常勤監査役
濱田 史朗

9 常勤監査役
谷瀬 正俊

6 取締役 社外 独立
長谷部 敏治

3 取締役 上席執行役員
蛭川 初巳

7 取締役 社外 独立
河本 宏子

1 代表取締役社長 社長執行役員
足立 正親

2 取締役 常務執行役員
溝口 稔

4 取締役 上席執行役員
大里 剛

5 取締役 社外 独立
大澤 善雄

10 常勤監査役 社外 独立
橋本 巖

11 常勤監査役 社外
松本 信利

12 監査役 社外 独立
長谷川 茂男



▶ 略歴の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

コーポレート・ガバナンス

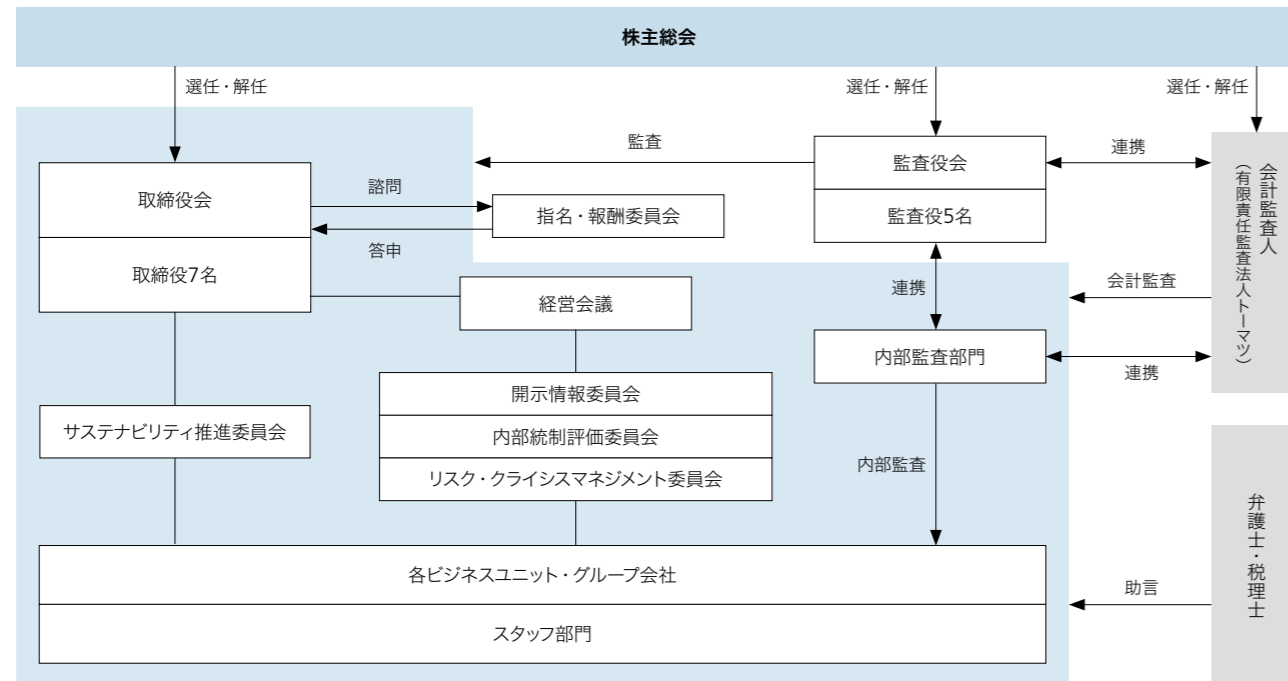
■ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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目標の達成に向けた経営監視機能の強化が極めて重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けてさまざまな取り組みを実施しています。

コーポレート・ガバナンス概要

形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	有
執行役員の数	20名

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年4月1日現在)



■ 主な会議体について

取締役会

総員7名

任期：1年

社外取締役比率

43%

2022年開催

13回

当社の取締役会は、全社的な事業戦略および執行を統括する代表取締役と、各事業領域または各本社機能を統括する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については、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各本社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。現在、決算、役員人事等の定例事項に加え、法令や取締役会規則に定める重要事項については、原則として月1回開催している定例の取締役会に加え、必要に応じて開催する臨時取締役会や、役員および主要グループ会社社長が参加する経営会議で活発に議論した上で決定する仕組みとなっています。

監査役会

総員5名

任期：4年

社外監査役比率

60%

2022年開催

17回

当社は、取締役会から独立した独任制の執行監査機関として、当社の事業または企業経営に精通した者や会計などの専門分野に精通した者を監査役にするとともに、社外監査役のうち1名以上は、取締役会が別途定める独立性判断基準を満たした者としています。これら監査役から構成される監査役会は、当社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。社外監査役3名を含む5名の監査役が、監査役会において定めた監査の方針、業務の分担等に従い、取締役会への出席、取締役等からの聴取や重要な決裁書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により厳正な監査を実施しています。

指名・報酬委員会

総員4名

社外取締役比率

50%

当社は、代表取締役社長、取締役1名および独立社外取締役2名の計4名からなる任意の「指名・報酬委員会」を設けています。当該委員会は、取締役、監査役および上席執行役員の候補者の選任や、取締役および上席執行役員以上の執行役員の報酬制度の妥当性について審議し、取締役会に答申します。

取締役、監査役、執行役員全員参加の執行役員会を開催

取締役、監査役、執行役員全員が参加し、キヤノンMJグループの中長期的なグループの変革課題、または喫緊の重要経営テーマについて集中討議する場として、年に2回開催しています。また、会議は1.5日の合宿形式で開催し、役員間のコミュニケーションの醸成を図るとともに、そのときのテーマに合わせた外部有識者を招いた講演を行うこともあります。2022年は、ITソリューション事業の成長、人材戦略、投資戦略等について、活発な議論を行いました。

■ 取締役の状況とスキル・マトリックス

	在任期間	2022年 取締役会出席状況	スキル・マトリックス						
			企業経営	営業・ マーケティング	財務・会計	人事	法務・ リスクマネジメント	ITソリューション・ DX	
足立 正親	代表取締役社長 社長執行役員	8年	★ 100% (13/13回)	●	●			●	●
溝口 稔	取締役 常務執行役員	2年	100% (13/13回)	●			●	●	
蛭川 初巳	取締役 上席執行役員	3年	100% (13/13回)	●	●			●	
大里 剛	取締役 上席執行役員	1年	100% (10/10回)	●		●		●	
社外・ 独立	大澤 善雄	取締役	5年	100% (13/13回)	●				●
	長谷部 敏治	取締役	1年	100% (10/10回)	●				●
	河本 宏子	取締役	—	—	●		●		

★ 議長
※ 大里剛氏および長谷部敏治氏の取締役会出席状況は、2022年3月29日開催の第54回定時株主総会において取締役に選任された後に開催された取締役会のみを対象としています。

内部監査

グループ総合監査室が、社長直轄の独立した専任組織として当社および全グループ会社の内部監査部門としての方針を策定し、すべての経営諸活動を対象として、財務報告の信頼性、業務の有効性・効率性、法令遵守、資産保全の観点から監査を実施し、評価と提言を行っています。

なお、キヤノンITソリューションズ、キヤノンシステムアンドサポートの監査部門も同じ方針のもと、監査を実施しています。グループ全体の監査スタッフは50名体制となっています。

社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は3名、社外監査役は3名です。当社は、コーポレートガバナンス・コードおよび独立性基準を踏まえ、独立社外取締役および独立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ことを目的として、全監査役の同意のもと、当社取締役会の承認により「独立社外役員の独立性判断基準」を制定しています。

なお、当社の独立社外取締役および独立社外監査役は、当該「独立性判断基準」を満たしており、取締役会の透明性とアカウンタピリティの維持向上に貢献する役割を担っています。

社外取締役および社外監査役の職務を補助する専任の組織・使用人は置いていません。なお、社外取締役に対しては業務執行取締役等から取締役会議案等について必要に応じて事前説明を行っています。また、社外監査役に対しても社内監査役または業務執行取締役等から取締役会議案等について必要に応じて事前説明を行っています。さらに、社外監査役は、監査役会または随時開催される監査役連絡会等に出席し、重要事項およびそれぞれの監査内容に関する情報を監査役間で共有しています。

取締役会の実効性についての分析・評価

当社では、取締役会の実効性について、取締役および監査役にアンケートを実施し、取締役会の実効性について分析・評価を行いました。評価項目は、①取締役会の審議事項、②取締役会の構成、③後継者計画、④議論の充実度や過程です。その結果、取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認されました。今後は、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を図るべく、アンケートで得られた取締役および監査役の意見を取締役会の運営に活かし、意思決定機能の向上等を実現するために、取締役会の審議事項および構成・

経営層の育成等に関する議論を一層充実させることにより、更なる実効性の確保・向上に努めます。

なお、2022年における評価結果を踏まえ、取締役会の構成を検討し、サービス品質向上と多様性確保の観点から、2023年3月29日開催第55回定時株主総会において、会社経営、サービス業、さらにはダイバーシティの視点からも豊富な経験と卓越した見識を持つ女性の社外取締役1名を選任しました。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組み

2011年	執行役員制度の導入
2014年	社外取締役の選任(1名)
2016年	社外取締役を2名に増員
	独立社外役員の独立性判断基準を制定
	コーポレートガバナンス・コードへの対応

2018年	指名・報酬委員会を設置
2021年	コーポレートガバナンス・コード改訂への対応
2022年	社外取締役を3名に増員
2023年	女性の社外取締役1名を選任

選任・指名手続

取締役・監査役の候補者の指名および上席執行役員の選任(代表取締役社長の後継者およびその候補者を含む)については、所定の要件を満たすと認められる者の中から代表取締役社長が候補を推薦し、その推薦の公正・妥当性を「指

名・報酬委員会」で確認の上、取締役会に議案として提出、審議しています。

また、監査役候補者については、取締役会の審議に先立ち、監査役会において審議し、その同意を得るものとしています。

経営陣幹部の解任手続

代表取締役、業務執行取締役および上席執行役員以上の執行役員(以下、経営陣幹部)につき違法、不正または背信行為が認められる場合、その役割を果たしていないと認められる場合、その他経営陣幹部の任に相応しくないと認められる場合には、取締役・監査役は、いつでも「指名・報酬委員会」に対して当該経営陣幹部の解任の可否を討議するよう

求めることができます。

「指名・報酬委員会」での討議の結果は、その内容いかんにかかわらず取締役会に答申され、取締役会において解任の可否が審議されます。審議の対象となる当該経営陣幹部は、審議に加わることはできません。

経営陣幹部・取締役の報酬

報酬の決定方針、手続

「指名・報酬委員会」は、取締役、上席執行役員以上の執行役員について、基本報酬・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ます。個別の報酬額は、取締役会決議により定める算定の基本的な考え方につき「指名・報酬委員会」の検証を経た報酬制度に基づき、決定されます。

なお、取締役の「基本報酬」および「株式報酬型ストックオプション」の総額は、株主総会により承認された報酬総額(上

限)の枠内となります。取締役の「賞与」につきましては、定時株主総会において賞与支給議案が承認されたときに、支給が確定します。

〈指名・報酬委員会の構成員〉
足立 正親 (議長、代表取締役社長 社長執行役員)
溝口 稔 (取締役 常務執行役員)
大澤 善雄 (社外取締役)
長谷部 敏治 (社外取締役)

報酬の構成

代表取締役・取締役の報酬は、その役割に応じた職務執行の対価として毎月固定額を支給する「基本報酬」と、各事業年度の業績に連動した「賞与」、ならびに中長期的な業績向上および企業価値向上に向けたインセンティブとしての「株式報酬型ストックオプション」によって構成されます。上席執行役員以上の執行役員の報酬につきましても、これに準じています。

支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護について

当社の支配株主は、親会社であるキヤノン株式会社がこれにあたります。キヤノン株式会社との重要取引については、独立社外取締役から、企業経営等に関わる豊富な経験と卓越した見識に基づき、客観的な視点に立った意見を適切に得た上で、当社の少数株主の利益を害することのないよう取締

役会にて審議・検討し実行しています。また、支配株主との取引のみならず、すべての取引について、当社の独立性と利益が損なわれることのないように適切・公正に行うことにより、すべての株主の利益を保護しています。

親会社との関係性

当社の親会社はキヤノン株式会社であり、子会社の上場については、連結業績の最大化を目指す上で独立性を維持しながらダイナミックな経営を行う体制とすることで安定的に収益を計上し、少数株主を含む株主全体の利益に合致した形で、グループ全体の価値向上を図る、との方針を掲げています。

当社は、キヤノン製品の販売・サービスに加え、独自事業として、お客さまからのご要望に応じ、他社製品の販売やサービス、ITソリューションの提供を行っています。これらの独自事業を展開するにあたり、当社として迅速に意思決定を行う必要があることに加え、機動的な資金調達、優秀な人材の確保などが必要不可欠となりますが、独立性を維持した上場企業であることで可能になっています。その結果として、当社の

独自事業により生じる収益の拡大により、キヤノングループ全体の企業価値の向上に寄与するとともに、株主全体の利益にも貢献していると考えています。

また、親会社から当社の経営への関与については、一株主としての議決権行使などに限られていることに加え、兼務役員も存在しないことから、極めて限定的であると考えています。当社の経営陣の指名や報酬の決定に際しては、任意の「指名・報酬委員会」で審議を行っていますが、委員の半数は独立社外取締役となっており、透明性と公正性を客観的に確保できる体制としています。なお、キヤノン株式会社と当社で行う仕入価格の決定や貸付金の金利設定といった取引については、双方に不利のないことを確認し、書面での契約を取り交わした上で実施しています。

反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方および整備状況

基本方針

当社は、当社および当社グループ各社が市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して毅然とした態度を貫き、反社会的勢力との関係を遮断することを基本方針としています。

整備状況

- 反社会的勢力との関係遮断のための行動指針を定めているほか、当社就業規則においても、同趣旨の規定を定め、従業員に対してその徹底を図っています。
- 本社総務部門を反社会的勢力対応の当社グループ統括部署とし、各総務担当部署との間で、反社会的勢力およびその対応に関する情報を共有し、反社会的勢力との取引等の未然防止に努めています。
- 警察および弁護士等の外部機関との連携体制を構築しています。
- 賛助金の支払等については、法律上、企業倫理上の観点から問題のないことをチェックするため、事前にこれを審査しています。

内部統制

当社は、会社法に基づき、業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)の基本方針を取締役会で決議しており、かかる方針のもと、内部統制システムの整備を推進しています。

キヤノンMJグループ全体の内部統制システムの構築を目的として、内部統制評価委員会を設置しており、当社各部門および主要関係会社に責任者を置いています。

キヤノン株式会社は、コーポレート・ガバナンスの改善を目的とした米サーベンス・オクスリー法に対応しています。キヤノングループの一員として、当社も同基準による内部統制システムの構築により国際的な対応をとっています。

政策保有株式

当社グループは、当社の経営戦略や業務提携、取引の維持・強化、協働ビジネスの展開や新たなシナジーの創出等を勘案し、企業価値の向上と中長期的な発展に資する場合に限り、政策的に株式を保有します。

当社は個別の保有株式について、投資企業との取引金額や配当金、含み益が資本コストに見合うかという定量評価に加え、保有の意義等の定性評価の内容を総合的に勘案し、取締役会にて毎年定期的に保有の合理性を検証しています。

検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式については、売却により縮減を図ります。2021年12月末時点の保有株式は59銘柄でしたが、2022年12月末時点では49銘柄に減少しています。

なお、当社が保有していた社外取締役の出身系列会社の株式については2022年12月末時点で売却済みです。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、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、長期経営構想・中期経営計画説明会、

決算説明会、主要機関投資家との面談等により、株主との間で建設的な対話を行っています。

IRに関する活動状況

当社は、資本市場に参加している皆さまと長期にわたる信頼関係を構築し、適正な評価を獲得することを目的とし、財務情報だけでなく非財務情報についても、適時・適切・公平に開示するとともに、対話の充実を図っています。

また、対話を通じて得た知見や評価は、取締役会や経営会議等において共有するとともに、会社経営に反映させることで、中長期にわたる企業価値の向上に努めています。当社では、このようなIR情報開示の考え方を「IRポリシー」として決定し、IRサイトに公開しています。

2022年の活動実績

<個人投資家向け>

- 代表取締役、IR担当役員等による会社説明会(オンライン)の開催(年3回)
- 個人投資家向けWebサイトの更新
- IR担当者によるメールマガジンの配信

<証券アナリスト、機関投資家向け(国内・海外)>

- 代表取締役による中期経営計画説明会(オンライン)の開催
- IR担当役員による決算説明会(オンライン)の開催
- 個別IR取材の実施
代表取締役(年7回)、IR担当役員(年11回)、IR担当者(年75回)
- 事業分野に応じたスモールミーティングの開催(年2回)
- 事業責任者に対する投資家評価のフィードバック

※取材の対象者：国内外のアクティブ/パッシブ、グロース/バリュートのファンドマネージャー、アナリスト

社外取締役鼎談



社外取締役

河本 宏子

社外取締役

大澤 善雄

社外取締役

長谷部 敏治

キヤノンMJグループのポテンシャルを最大限に引き出す

社外取締役である大澤取締役、長谷部取締役、新任の河本取締役の3名に、キヤノンMJグループの更なる成長戦略の加速に向けた課題などについて語っていただきました。

この1年の進化と今後の課題について

大澤: 当社は、取り巻く経営環境が厳しい中でも順調に業績を伸ばし、企業価値を向上させてきています。その状況下であえて課題を挙げると、製品販売による売り切り型からハードウェア製品単品のみならず、システム開発、ネットワーク、クラウド、保守・運用を含む一括したITソリューションを提供するサービス提供型にビジネスモデルを変革させていくこと、そしてその「スピードをさらに加速」させることだと思います。また、そのための「社員のマインドセットの変革とリスクリング」が重要だと思います。

1つ目の「スピードの加速」に関しては、サービス型への変革や成長投資の意思決定を早めるため、投資額によって担当役員に決裁権限を従来以上に与えることにし、迅速化する体制へ2023年から進化しています。もちろん下された判断については、最終的に取締役会に報告され、監督機能も残してあります。

2つ目の「社員のマインドセットの変革とリスクリング」については、ビジネスモデルのサービス型への転換に不可欠な課題です。2018年から組織体制も商品軸からお客さま軸に変えた結果として、ITソリューション事業の提案力も向上し、決算の数字にもはっきりと成果が表れてきました。しかしなが

ら、全国の中小企業をお客さまとして活動しているセグメントでは、現場の並々ならぬ努力があるものの意識改革スピードは道半ばです。このセグメントには、全国のお客さまと強い結びつきを活かしサービス型販売への意識改革をすることによってお客さまのDX化に貢献できる高いポテンシャルがあります。サービス型販売への意識改革をさらに進めると同時にリスクリングを進めていますが、そのスピードに課題が残っています。

長谷部: 私もこの1年間で同様のことを感じました。社長以下トップのマネジメント層の意思決定はとても素早く、実行力があると感じる一方で、社員のマインドセットを変える余地はまだ残っているとも思います。

キヤノンMJは、全国の幅広いお客さまに寄り添い、高い営業力や現場力などによって信頼を得ていることが最大の強みだと思います。現場の担当者がお客さまのニーズや課題を詳細に把握することで当社のこれまでの成長を支えてきました。だからこそ、現場の方々のマインドセットがサービス型にシフトしない限り、トップラインをさらに伸ばし、成長のスピードをより高めることはできないと感じます。

私が長く在籍したNTTグループでITソリューション事業を立ち上げた際にも、全国に数多くいる社員の意識をどのように変えていくかは非常に難題でした。そのため、「社員のマインドセットの改革」をどのように進めるかが、2025年までの大きな課題となるように思います。

キヤノンMJグループはとても家族的な会社で人を大事にしています。マインドセットが変わらない社員を切り捨てるのではなく、約1万6,000人の社員一人ひとりに向き合って丁寧に教育するような形になることを期待しています。

河本: 社外取締役に就任するにあたり、担当者からさまざまな説明を受けました。現場に足を運び、状況を確認するのはこれからですが、ダイバーシティ(多様性)、インクルージョン(包括性)を指すD&Iの促進が、判断スピードの向上や非連続な成長の実現につながると考えています。

マインドセットの切り替えにおいては、年齢や性別、働き方でバイアスをかけず、公平・公正に機会を与え、さまざまなことに誰もがチャレンジできる環境を整えることが重要です。多くの人が機会を与えられる前にできない理由を考えてしまい

がちですが、だからこそ学びの機会・環境を整えるべきです。機会を与えるだけで人が動くというわけではないですが、スタートとしては重要だと考えます。

SDGsで「誰一人取り残さない」が理念として掲げられているように、今はマスで捉えた対話ではなく、個々対話をするタレントマネジメントがとても重要であり、求められているとも感じます。スキルを教育する際にも、個々人の理解や進む速度に合わせる事が大切です。

大澤: 同感です。また、ITソリューションの提案は、従来の機器の販売を得意としていた社員、特にシニア層が苦勞されていると聞きます。そういった方をサポートするためのツールをどのように準備し、投資していくかといったことも課題ですね。

経営トップはITソリューション事業に対する社員のモチベーションを高めるために、先行事例の共有や社員表彰などに力を入れています。既に表彰された方の中にはシニア社員の方もいますので、信念を持って取り組み続けることで、全社のマインドが変わると考えます。

恐れずに議論できるような環境を整えることがイノベーションにつながる

大澤: 河本取締役はキヤノンMJにとって初の女性取締役ということで注目されていますが、私は性別に関係なく優秀な経営者が加わったことを嬉しく思っています。先ほどD&Iについてお話いただいたように、経験を踏まえたご意見をいた

だけの機会も多くあるかと思っておりますので、取締役会でもこれまでは異なる視点から議論ができるのではないかと期待しています。



意思決定はこの1年で迅速になった。サービス型への切り替えと、社員のマインドセットの切り替えはスピード感を持って実行すべき



**近年は会社が筋肉質になって利益が上がるようになってい
2030年に向けてトップラインを成長させ続けるには、市場が縮小する既存商品へのテコ入れや、大型M&Aの成功などが不可欠だ**

長谷部: 女性管理職の比率はまだ低い状況です。河本取締役がロールモデルとして、女性社員たちの背中を押すような良い刺激になることを願います。

河本: 例えば、赤と青を混ぜて新しい色を創造するのもイノベーションですが、皆で議論して「青を研ぎ澄ませてあとはすべて捨ててしまおう」という方向に進むこともイノベーションだと思います。そのためには議論を恐れずにできる心理的安全性を確保することが重要です。そのような多様性に富んだ議論ができる環境を整えるのが自分の役割であり、期待されていることだと捉えています。

私は全日本空輸株式会社に客室乗務員として入社し、現場のオペレーションで経験を重ねました。入社時は国内線の

みでしたが、その後国際線にも携わるようになり、大型の飛行機が増えていったことで、採用も加速していきました。それに伴って、マネジメントする人数も増えていき、機内に加え、地上のマネジメントも経験しました。マネジメントの中で私が主に担当したのはサービス品質の向上と、それを支える人材育成、組織開発などでした。役員就任後は自分の職掌だけではなく、経営全体を広く見てきました。

キヤノンMJの社外取締役に就任するにあたり、これまでの経験や私ならではの感性を活かし、ニュートラルな立場でいるような物事を見て、自分なりの発信をしていきたいと思っています。

■ キヤノンとの関係性、親子上場の妥当性

大澤: 当社はキヤノンの子会社として上場しているため、親子上場の妥当性を株主・投資家の皆さまへ丁寧に説明する責任があります。最近では当社が親会社のキヤノンに対して、1,800億円の短期貸付をしていることが、成長投資を足踏みする要因になるのではないかとご意見をいただくことがあります。しかし銀行よりも高い金利で1,800億円を貸付けており、望めばいつでも返済される資金のため、むしろ利点といえます。

また、少数株主の利益保護は独立社外取締役として特に注意深くモニタリングしていますが、親会社が自らの利益を優先して子会社の一般株主の利益を損なわせるようなモラルハザードは起こっていません。もし仮に当社が完全な子会社である場合、キヤノン製品を売るだけの会社になってしまう可能性があ

りますが、上場しているからこそ裁量権があり、キヤノン製品とシナジーを活かしキヤノン製品以外のITソリューションを含む売上が約半数を占める独自の事業展開が可能です。

長谷部: 私は親子上場のメリットを発揮していると評価していますが、さらに改善の余地があると思っています。サービス型ビジネスはキヤノンMJが独自に進めている部分が大いですが、キヤノンには映像やドキュメント分野の独自技術がありますので、それらをDXの新商材に応用するなど、今後さらに連携できる領域が増えていくでしょう。中長期的な成長を考えれば、さらに親会社との関係を活かしていただきたいと感じます。

河本: 当社について説明を受ける前には、当社の売上高に占めるキヤノン製品事業の売上構成比率が高い印象でしたが、成長を期待するITソリューション事業の比率が約41%あることなどを知り、独自性が高い会社だと認識しました。

近年はブランド力に頼らずにさまざまな新事業を展開されていますが、キヤノンという歴史あるブランドの一員であることも確かなので、その両方を活かしていく発想が大切だと考えます。

大澤: キヤノンMJは非常にキャッシュリッチな会社で、既に3,000億円近くの資金を持っています。株主・投資家の皆さま

からは配当をもっと増やしてほしい、自社株買いをしてほしい、といったお声が確実に上がってくると思います。

そういった中で、事業へ投資して企業価値を高め、株主の皆さまには配当政策の基本方針である配当性向30%以上の配当をお支払いすることを目指し、事業投資と株主還元をバランス良く進めることが求められています。今後も親会社のキヤノンとは独立した上場企業として成長するとともに、シナジーを創出していくことが必要だと思っています。

■ 2023年は今後の起点になる1年

大澤: 2023年は、2021年からスタートした長期経営構想の中間点です。このタイミングで戦略に対しどれだけの進展があったかをしっかりとレビューする必要があります。確認に必要なKPI(重要業績評価指標)やKGI(重要目標達成指標)は揃っており、我々にもしっかり共有されているので、達成できていること、できていないことがはっきりわかります。2023年は達成できていないことに取り組む起点になる年だと思っています。また、現中期経営計画の後の2030年までの次期経営計画も見据えて人員の減少を考慮した生産性の向上と人材の育成、経営の効率化も考慮すべき課題であると思っています。

長谷部: KPIは部門別や商品別など、さまざまな角度で設定されているので、我々から見てもどこに注力していて、どこが弱いのかがとてもわかりやすいです。そのため、それをもとにした議論がしやすいですね。

近年は会社が筋肉質な体質になり利益が上がるようになっていきました。ただし、2030年に向けてトップラインを成長させ続

けるには、市場が縮小する既存商品にテコ入れする、サービス型への切り替えをより早く進める、大型M&Aを成功させるといったことが不可欠です。2023年は、そういった取り組みに向けた新たなスタートの年にしていきたいですね。

河本: キヤノングループは「共生」という素晴らしい企業理念を持っています。キヤノンMJグループも企業理念や創業の精神を受け継いでほしいと思います。日本経済を活性化するためには競合他社を競争相手であると同時に、協創相手としても捉え、一社だけでなく産業全体でどのように盛り上げていくかという議論も始められれば良いと思います。

長谷部: 既にトップや各事業部門の責任者は同じ方向を向いていると感じます。全社員約16,000人が同じ方向に向かうことができるような「マインドセット改革」を進め、サービス型事業モデルへの転換が図られることを期待しています。

年齢や性別、働き方でバイアスをかけず、公平・公正に機会を与え、さまざまなことに誰もがチャレンジできる環境を整えたい。皆が、恐れずに議論できる心理的安全性のある環境も整備していく

