

キヤノンマーケティングジャパングループ

2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

代表取締役社長 足立 正親

2026年1月28日

■本資料では、億円単位未満の端数は四捨五入により表示しております。

■本資料で記述されている業績予想及び将来予測は、現時点での入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知ください。

2021-2025 長期経営構想の振り返り

事業環境認識・当社グループの強み

2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

株主還元・総括

2021-2025 長期経営構想の振り返り

事業環境認識・当社グループの強み

2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

株主還元・総括

5期連続の増収増益

営業利益、経常利益、純利益は過去最高を更新

トピック

- 事業**
- ITソリューション事業が+64%(20年比)と大幅成長
 - 保守・運用サービス/アウトソーシングが+136%(20年比)と大幅成長
 - キヤノン製品の売上維持、収益力強化

- 財務**
- M&A・出資、人材投資、システム投資を積極的に実行するとともにCVCを設立
 - 成長投資や自己株式取得など資本効率を意識した経営を推進
 - 親会社への短期貸付金の解消による透明性の確保
 - 1株当たり配当額を2.8倍(20年比)に増額

- 経営基盤**
- パーパス制定
 - 取締役会構成の見直し、特別委員会の設置

経営指標

(単位：億円)

	2020年	2025年	対当初計画
営業利益	313	582	+82
売上	5,451	6,798	+298
ITS売上	2,094	3,434	+434
ROE	6.6%	10.4%	+2.4pt

すべての経営指標で当初計画を達成

※ITSはITソリューションを表す

筋肉質な企業体質への転換

利益ある成長の加速

(単位：億円)

- 売上
- 営業利益
- 営業利益率
- ROE

2017年～
低収益事業の構造改革

2018年
顧客層別営業体制への転換

2024～2025年
自己株式の取得(約22百万株)

2023～2025年
親会社への短期貸付金の解消

10.4%

2024年
(株)プリマジエスト 子会社化

2023年
東京日産コンピュータシステム(株) 子会社化

2022年
(株)キュービーファイブ 子会社化

5.7%

4.1%

6.6%

5.7%

8.6%

6,460

2015年

5,451

2020年

6,798

2025年

ITソリューション事業
売上構成比

32%

40%

51%

過去10年の振り返り（2016-2020年）

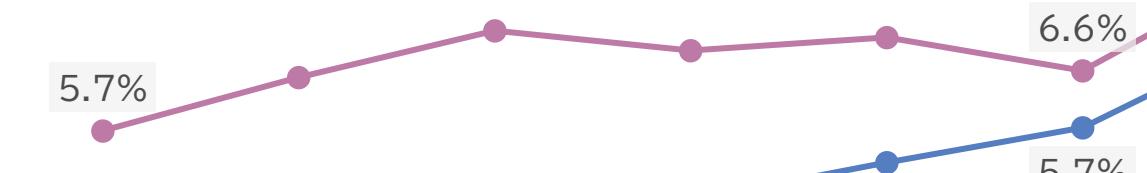
筋肉質な企業体質への転換

(単位：億円)

- 売上
- 営業利益
- 営業利益率
- ROE

2017年～
低収益事業の構造改革

2018年
顧客層別営業体制への転換



6,460

2015年

ITソリューション事業
売上構成比

32%

コロナ禍

利益ある成長の加速

2016-2020年 筋肉質な企業体質への転換

事業の選択と集中

顧客層別営業体制への転換

- 顧客接点強化によるロイヤルカスタマー化
- 事業部門を支える共通機能の集約

2024～2025年
自己株式の取得(約22百万株)

2023～2025年
新会社への短期貸付金の解消 10.4%

2024年
(株)プリマジェスト 子会社化

2025年
(株)キュービーファイブ 子会社化

2022年
(株)キュービーファイブ 子会社化

6,798

582

2025年

51%

過去10年の振り返り（2021-2025年）

筋肉質な企業体質への転換

（単位：億円）

2021-2025年

利益ある成長の加速

— 営業利益率

— 収益力強化を背景に戦略的投資を加速

資本効率を意識した経営の実践

2017年～
低収益事業の構造改革

2018年
顧客層別営業体制への転換

5.7%

- ・サービス型事業モデルの推進
- ・キヤノン製品事業の収益性強化
- ・積極的なM&A・出資の実行
- ・資本効率向上に向けた取り組み

2015年

ITソリューション事業
売上構成比

32%

2020年

コロナ禍

5,451

313

40%

51%

利益ある成長の加速

2024～2025年
自己株式の取得（約22百万株）

2023～2025年
親会社への短期貸付金の解消

10.4%

2024年
(株)プリマジエスト 子会社化

2023年
東京日産コンピュータシステム(株) 子会社化

2022年
(株)キュービーファイブ 子会社化

6,798

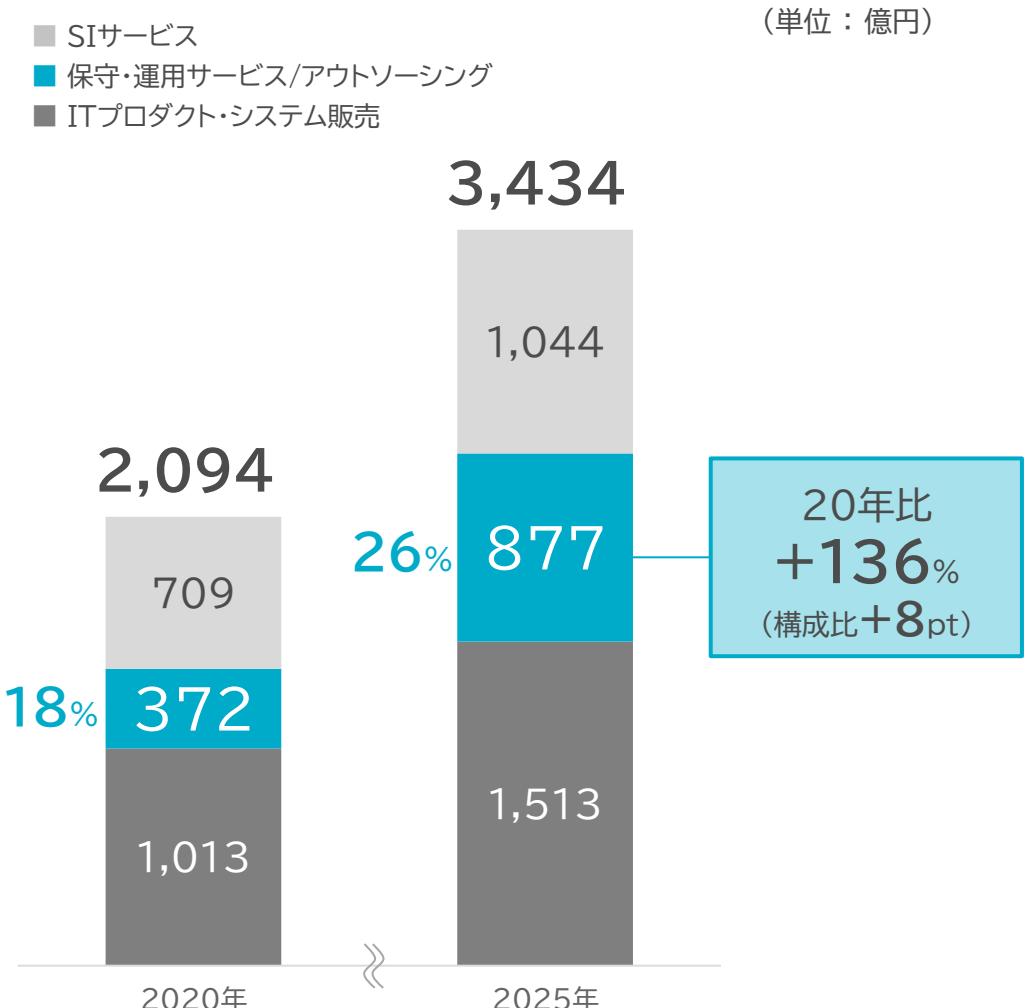
582

2025年

顧客層別ITSビジネス KPI実績

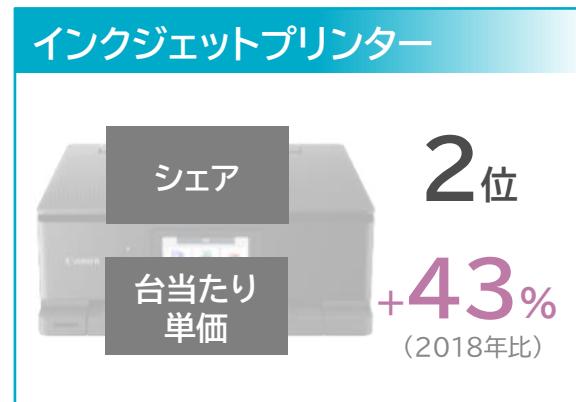
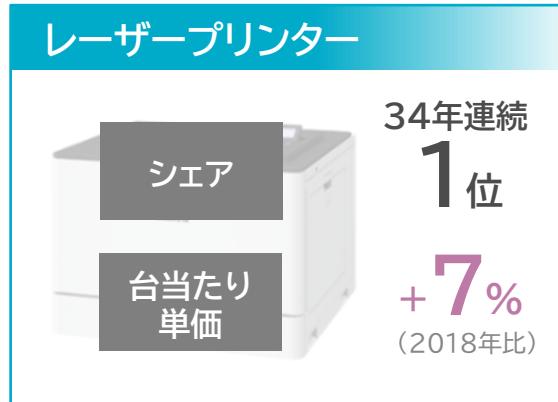
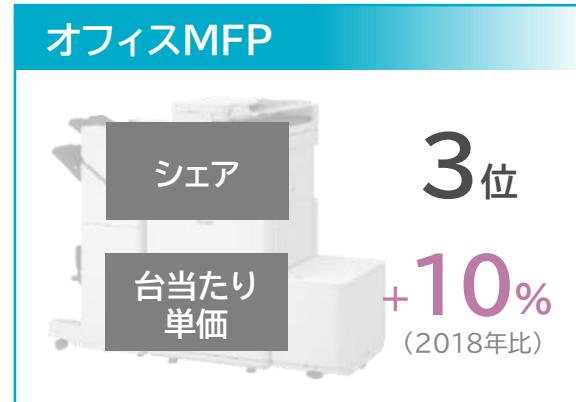
	2020年	2025年	振り返り
Edge ソリューション	180億円	390億円	<ul style="list-style-type: none"> サービス型事業への変革を含め、着実に成長させてきたことで、将来への布石を打つことができた
セキュリティ	280億円	465億円	<ul style="list-style-type: none"> サイバー攻撃の高度化・複雑化によるセキュリティリスクの高まりに伴い、クラウドセキュリティサービスなどが好調に推移し、ビジネス規模が拡大した
ITO・BPO	135億円	468億円	<ul style="list-style-type: none"> 「SOLTAGE」ブランドを柱とした高付加価値サービスが堅調に推移した BPOはM&Aも含めITS事業の核となり得る事業に成長した
HOME、 IT保守・運用	11万件	24万件	<ul style="list-style-type: none"> 「まかせてIT DXシリーズ」等、中小企業の課題解決に寄与した 着実に契約件数を伸ばしKPIを達成した

売上推移



キヤノン製品事業の付加価値向上とさらなる高収益化

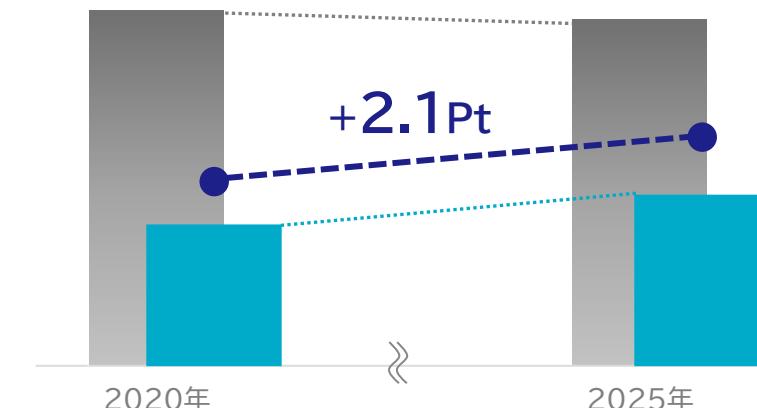
主要製品 シェアおよび台当たり単価



収益性強化に向けた施策

- ITソリューション事業との連携提案
- 業種・業務ごとのコア業務への提案力強化
- 保守サービスにおけるCS向上と生産性向上の両立
- 1to1マーケティングの実行

■ 売上 ■ 営業利益 ■ 営業利益率



※出典:キヤノンMJ調べ

戦略的事業投資による事業成長の加速

M&A

3社

出資

17社

CVC

14社

※事業譲受除く

※出資実績社数

※出資公表ベース

現在の戦略的事業投資先(CVC除く)

SI	映像ソリューション	BPO	ヘルスケア	介護ソリューション	エデュケーション
出資 5社 キーウェアソリューションズ株式会社 株式会社ニーズウェル 株式会社キャピタル・アセット・プランニング 株式会社関通 株式会社THS M&A 1社 東京日産コンピュータシステム株式会社	出資 5社 株式会社アジラ AWL株式会社 タイムリープ株式会社 MODE,Inc. CIA株式会社	出資 1社 イツモスマイルデジタルソリューションズ株式会社 M&A 2社 株式会社キュービーファイブ 株式会社プリマジエスト	事業譲受 1社 キヤノンメディカルシステムズ株式会社 (病院情報システムインテグレーション事業)	出資 2社 株式会社ケアコネクトジャパン ジーコム株式会社 デジタルドキュメント	出資 1社 チエル株式会社 スマートデバイス
				出資 1社 株式会社openpage	出資 1社 株式会社エスマット

2021-2025 長期経営構想の振り返り | 財務戦略

[キャッシュイン]

21-25年
営業CF

2,102億円^{*}

営業CF
16-20年比較 +50%

[キャッシュアウト]

株主還元(配当)

718億円

成長投資

1,726億円

自己株式取得

967億円

株主還元

| 配当性向を「40%以上を目指す」に引き上げ

成長投資

| 資本コストを意識した成長投資の実行 M&A:3件、出資:17件、CVC:14件
| サービス型事業創出などの事業投資
| 人材の高度化に向けた教育やキャリア採用などの人材投資
| 基幹システム刷新などの社内システム投資

自己株式取得

| 流通株式比率、資本収益性、資本効率向上を目的とした自己株式取得

[実質的キャッシュ残高]

2020年末

約 2,400 億円

内、親会社への短期貸付金

1,800 億円

2025年末

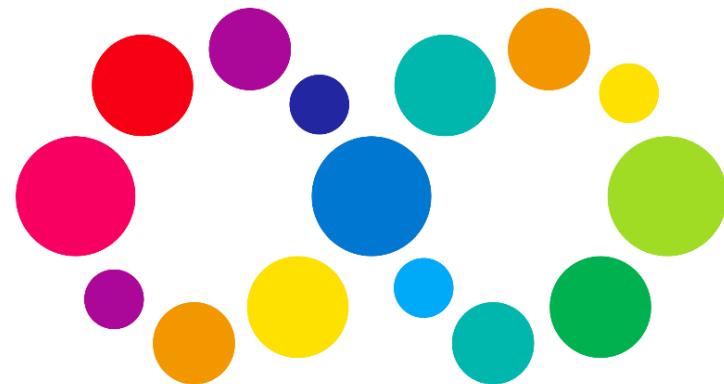
約 1,600 億円

内、親会社への短期貸付金

0 億円

※退職給付信託の拠出等の資金の減少を除く

パーパス



想いと技術をつなぎ、
想像を超える未来を切り拓く

2024年1月
グループ社員の志を一つにするとともに、
ステークホルダーとの共創・協業をより一層進め、
社会課題解決を加速していくために、
キヤノンMJグループのパーパスを制定

人的資本強化

スキルの底上げ・リスキリング

DX検定/DXビジネス検定
プロフェッショナルレベル **1,400名以上**

イノベーション人材
約2,500名

ITパスポート
約5,800名 取得

高度ITS教育
約4,300名 受講

Aidemy Business
延べ **約5,200名 受講**

ガバナンス

- | | |
|-------|----------------------------------|
| 2022年 | 社外取締役を3名に増員 |
| 2023年 | 女性社外取締役を選任 |
| 2024年 | 特別委員会の設置
指名・報酬委員会を社外取締役過半数で構成 |
| 2025年 | 社外取締役を4名に増員、女性社外取締役を2名に増員 |

2021-2025 長期経営構想の振り返り

事業環境認識・当社グループの強み

2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

株主還元・総括

« 社会環境変化 »

気候変動

労働力の変化

生成AIの急速な発展

データ量の増大/
サイバー攻撃の多様化

クラウドシフト



« 当社における事業機会 »

BCP対策の
製品/サービスの需要拡大

生成AIの活用による
付加価値や差別化の必要性

すべての顧客層における
デジタル価値創造の拡大

生産性向上を実現する
製品/サービスの需要拡大

半導体関連製品の需要拡大

セキュリティ対策
製品/サービスの需要拡大

顧客基盤

- 大手企業～中小企業、個人、などの広範な顧客基盤
- 地域や業種などに強い接点を持つビジネスパートナー

技術力

- 顧客とつながり続けてきたことによる深い業務理解と課題解決に向けたノウハウ
- システム構築から保守・運用までを一貫して担える豊富な技術者

リカーリング ビジネス

- ITソリューション事業、キヤノン製品事業の双方における強固なリカーリングビジネスによる継続性と収益性

財務体質

- 強固で健全な財務基盤
- 安定したキャッシュ創出力

2021-2025 長期経営構想の振り返り

事業環境認識・当社グループの強み

2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

株主還元・総括

2026-2030 長期経営構想の位置づけ



想いと技術をつなぎ、
想像を超える未来を切り拓く

長期経営構想フェーズⅢ

お客さまを深く理解し、
お客さまとともに発展する
キヤノンマーケティング
ジャパングループ

筋肉質な体質への転換

2021-2025 長期経営構想

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

利益ある成長の加速

2026-2030 長期経営構想

人と技術の力で
明日を切り拓く
事業創造企業グループ

さらなる飛躍へ

2030 ビジョン

基本戦略

人と技術の力で明日を切り拓く 事業創造企業グループ

1

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

2

サービス型事業の成長を中心とした
高収益企業グループの実現

- 強固な顧客基盤のさらなる発展と深耕
- ICTを軸としたサービス型事業の拡大
- ITソリューションとキヤノン製品事業の掛け合わせによる新しい価値の提供
- 投資機能強化による新たな柱となる事業の確立、コア事業の強化

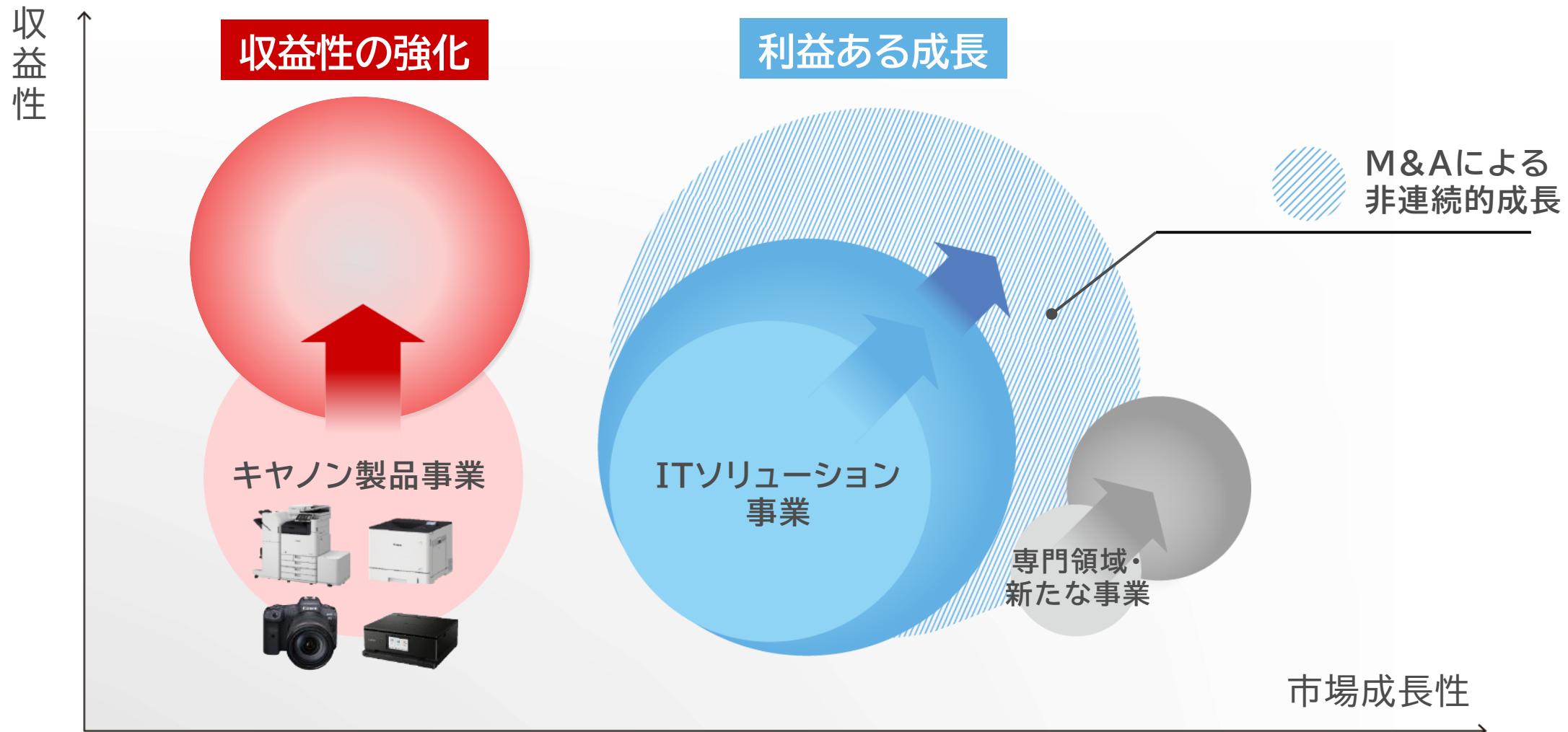
3

経営資本強化による、好循環の創出

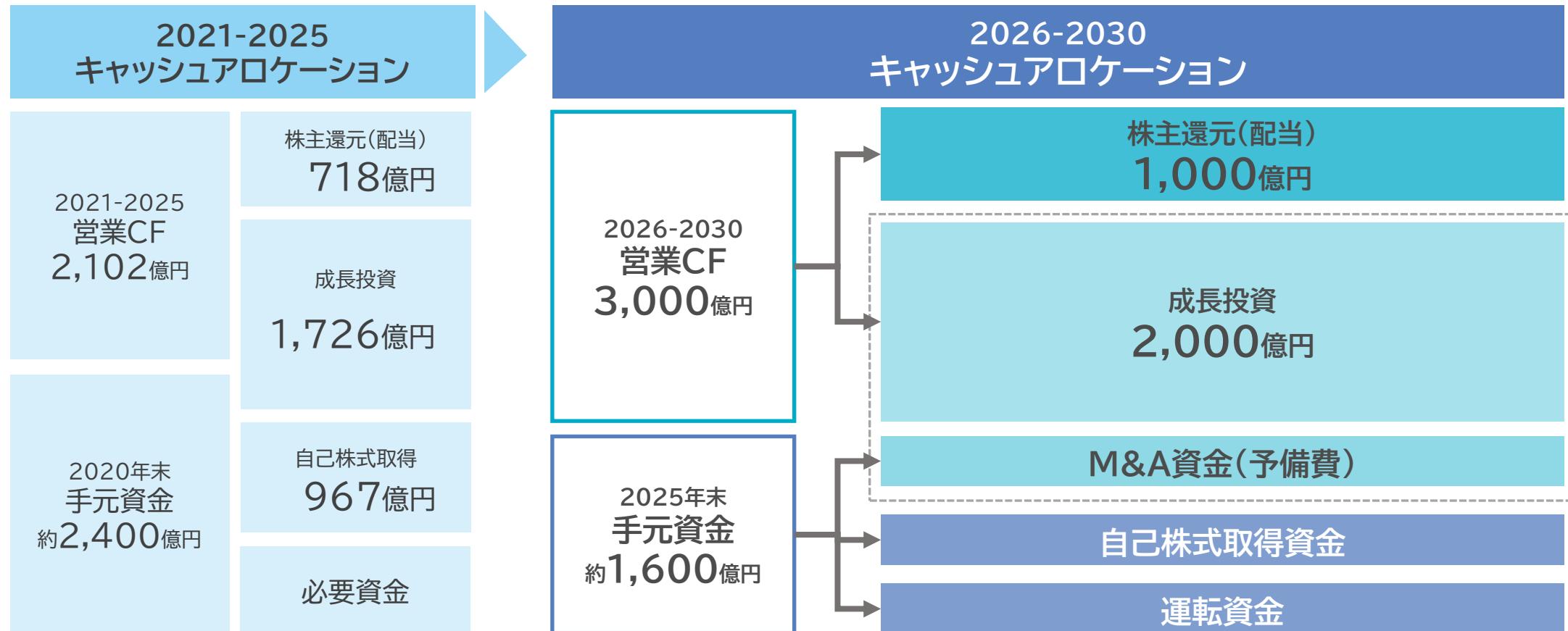
- 事業ポートフォリオに即した高度人材の獲得・定着
- 会社と従業員が共に成長するエンゲージメントの向上
- ビジネスプロセスの変革とIT基盤強化による生産性向上
- 戰略的キャッシュアロケーションによる成長戦略の推進

さらなる企業価値向上に向けて、持続的な成長をめざす経営指標を設定

	2025年実績	2030年経営指標
売上	6,798 億円	8,500 億円
営業利益	582 億円	750 億円
ROE	10.4%	12.0%
ITS 売上	3,434 億円	5,000 億円
(内)サービス・ アウトソーシング売上	1,013 億円	2,000 億円
成長投資(5年間累計)	1,726 億円	2,000 億円
株主還元(配当・5年間累計)	718 億円	1,000 億円



- 強固なキャッシュ創出力を背景に、事業活動によって稼いだキャッシュを成長投資と株主還元に充当



成長投資 2,000億円（5年間累計）

主な投資領域

投資内容・考え方

ITS事業拡大

価値創造
インテグレーション

ビジネスプロセスサービス
(BPS)

トータルセキュリティ

中小企業向けフルサポート

事業投資

- 資本コストを上回るリターンの持続的創出
- サービス型事業の創出に向けた投資
- 注力領域における機能強化に向けたM&A・出資
- 外部パートナーとの協業を通じたオープンイノベーション

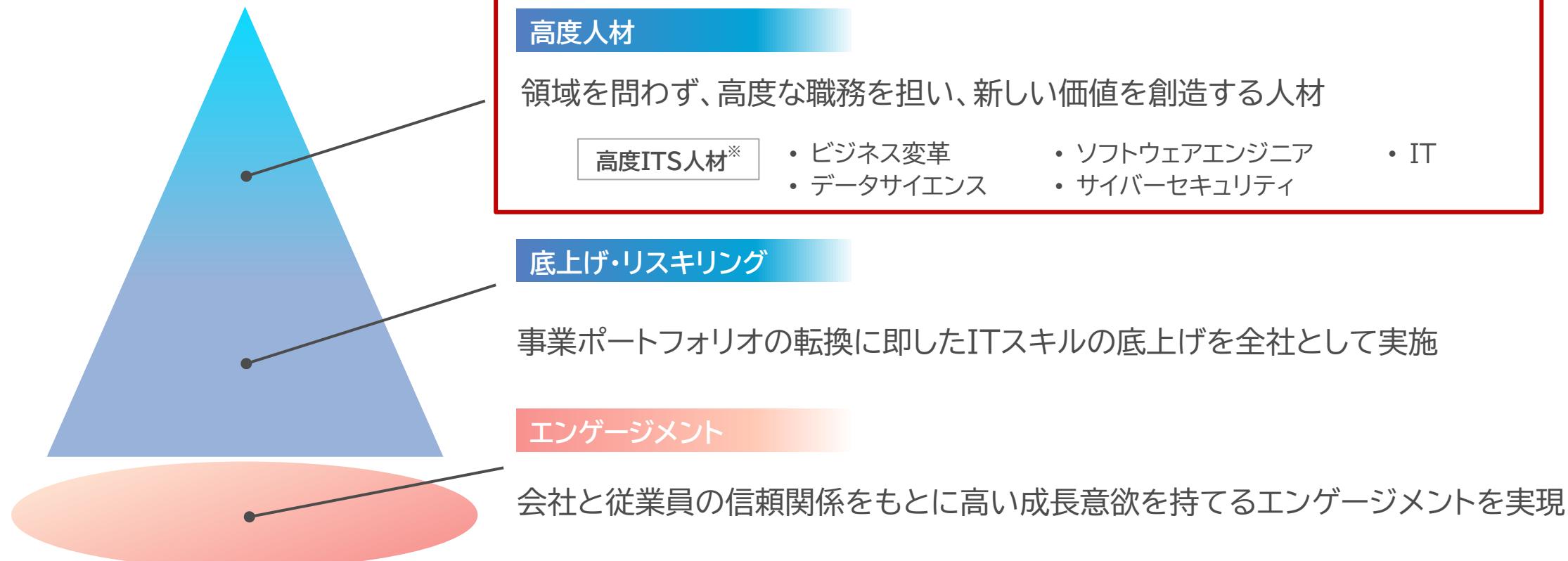
人材投資

- 人材の高度化に向けた教育制度の拡充やキャリア採用
- エンゲージメント向上施策の拡充

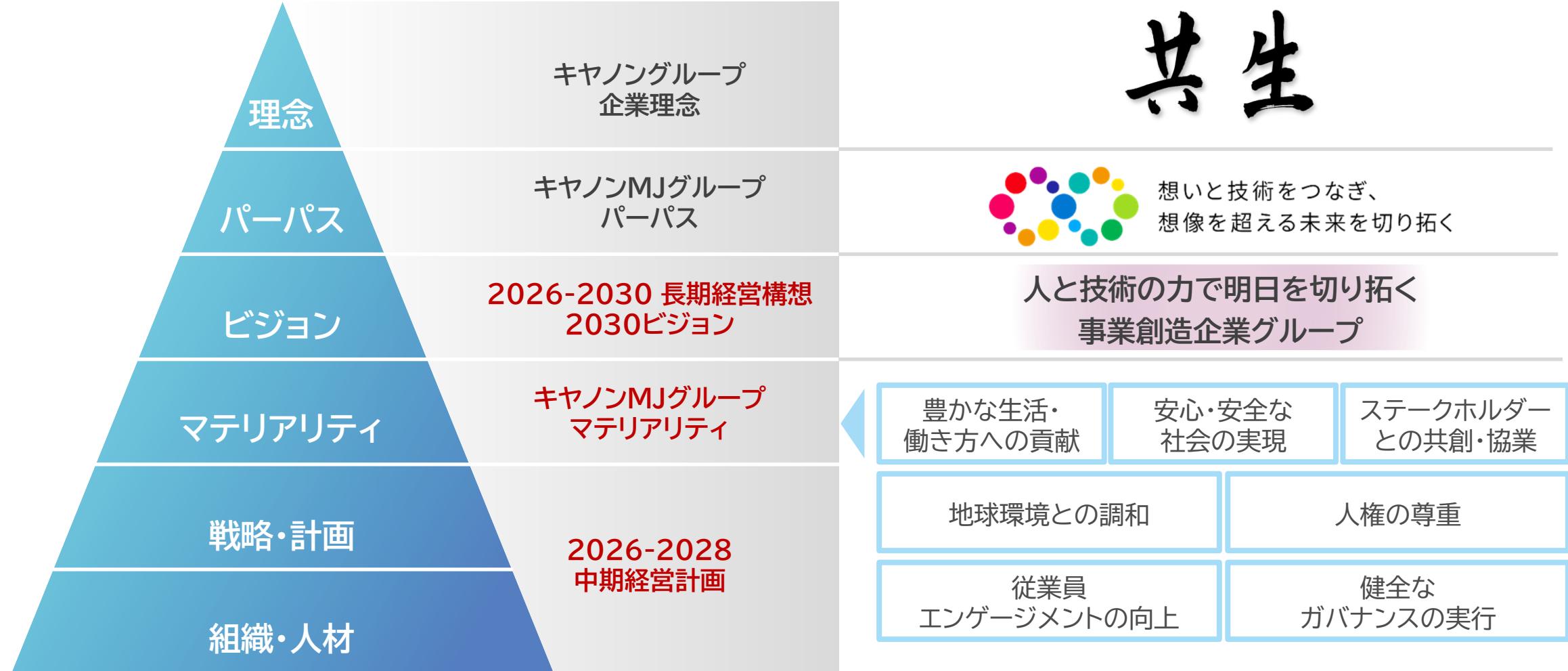
IT・設備投資

- ビジネスマODELの変革に柔軟に対応できる社内システムの構築
- 社員がいきいきと働く環境の整備

- 事業戦略に沿って専門性を高める教育と外部人材の採用を行い、高度なスキルを持つ人材を確保
- ITソリューション事業のさらなる成長に向けたスキルの底上げとリスキリングの推進



※DX推進標準(DSS-P)が定める「人材類型」と「共通スキル」に基づき、当社グループが必要とする固有スキルを整理・統合して、独自に定義



2021-2025 長期経営構想の振り返り

事業環境認識・当社グループの強み

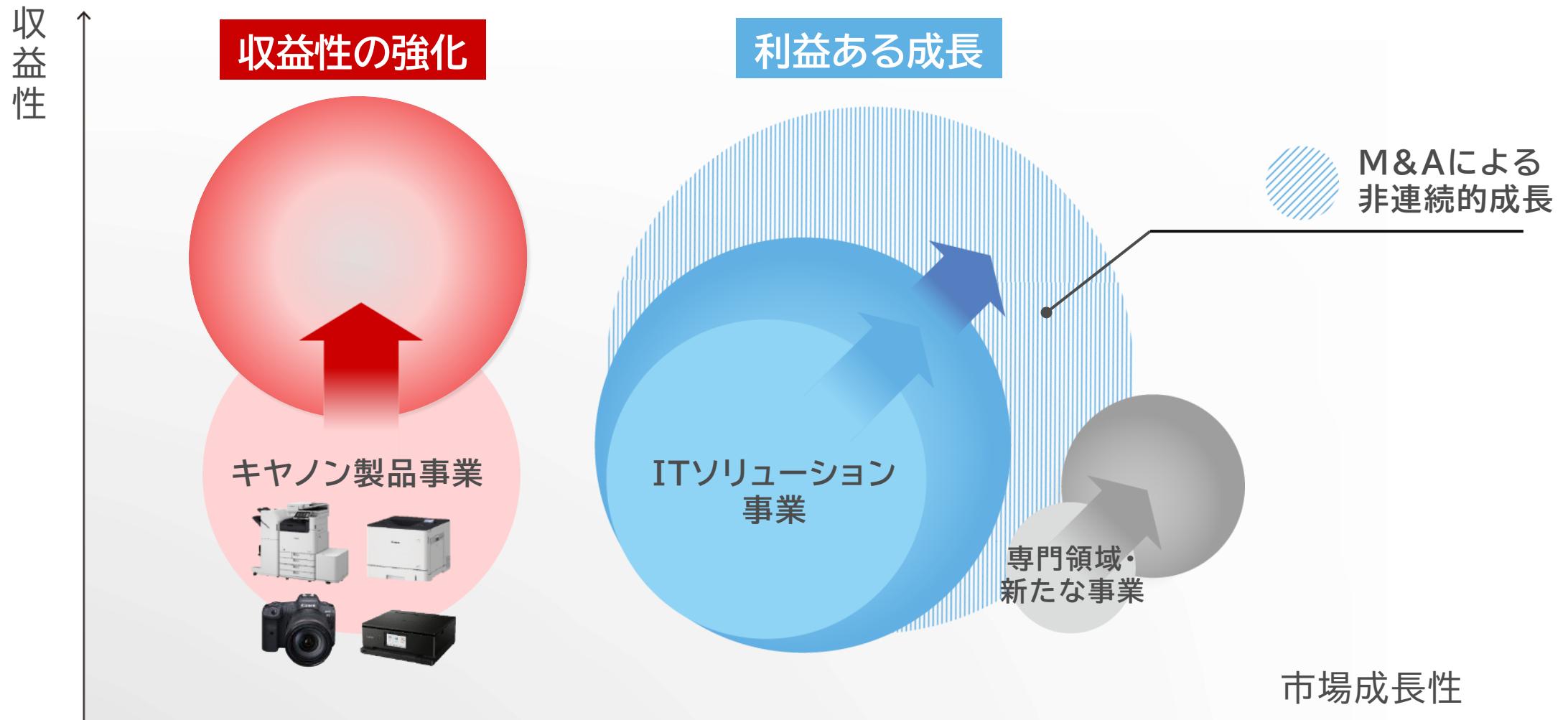
2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

株主還元・総括

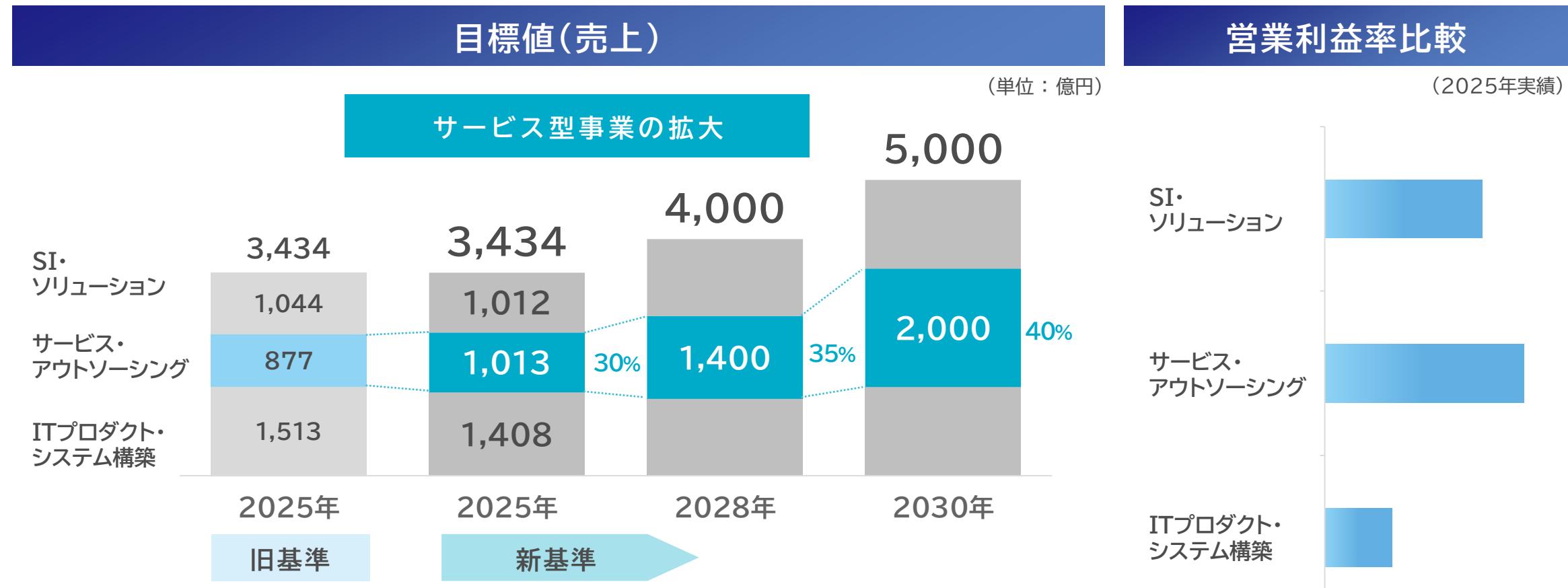
2030ビジョンで掲げた経営指標の早期達成に向けた2028年計画を設定

	2025年実績	2028年計画	2030年経営指標
売上	6,798億円	7,500億円	8,500億円
営業利益	582億円	660億円	750億円
ITS 売上	3,434億円	4,000億円	5,000億円
(内)サービス・ アウトソーシング売上	1,013億円	1,400億円	2,000億円
成長投資(5年間累計)	1,726億円	2,000億円	
株主還元(配当・5年間累計)	718億円	1,000億円	



※円の大きさは 事業規模

サービス型事業を拡大することにより
最も収益性の高い「サービス・アウトソーシング」を成長させる



顧客層別に注力サービスとKPIを設けて、戦略の実行を推進する

顧客との共創による新たな価値の創出

大手企業

準大手・
中堅企業

中小企業

エンタープライズ

エリア

価値創造インテグレーション

- ・顧客共創型ITS
- ・デジタルドキュメントサービス
- ・映像×AIソリューション
- ・オファリングサービス

ビジネスプロセスサービス(BPS)

- ・BPO
- ・ITO(ITアウトソーシング)

トータルセキュリティ

- ・サイバー×フィジカルセキュリティ
- ・クラウドセキュリティサービス

中小企業向けフルサポート

- ・まかせてIT BX/DXシリーズ
- ・HOMEセレクトシリーズソリューションパック

サービス型事業の拡大

顧客との共創による新たな価値の創出

大手企業

準大手・
中堅企業

中小企業

エンタープライズ

エリア

価値創造インテグレーション

- ・顧客共創型ITS
- ・デジタルドキュメントサービス
- ・映像×AIソリューション
- ・オファリングサービス

売上高

2025年
403億円

2028年
550億円

ビジネスプロセスサービス(BPS)

- ・BPO
- ・ITO(ITアウトソーシング)

売上高

2025年
468億円

2028年
570億円

トータルセキュリティ

- ・サイバー×フィジカルセキュリティ
- ・クラウドセキュリティサービス

売上高

2025年
465億円

2028年
590億円

中小企業向けフルサポート

- ・まかせてIT BX/DXシリーズ
- ・HOMEセレクトシリーズソリューションパック

売上高

2025年
164億円

2028年
210億円

サービス型事業の拡大

ITソリューション事業の成長に向けて、サービスへのAI実装・AI連携をこれまで以上に加速させる

価値創造インテグレーション

- | 防犯・防災ソリューション
- | 需要予測・需給計画ソリューション
- | 映像DX

ビジネスプロセスサービス(BPS)

- | スマートフォンによるスキャンサービス
- | 液冷方式サーバに対応するデータセンターサービスの提供
(生成AIの活用による需要増に対応)

トータルセキュリティ

- | SOC(Security Operation Center)サービス

中小企業向けフルサポート

- | 生成AI活用支援

画像 AI 連携 プラットフォーム
→Bind Vision

FOREMAST

WebPerformer-NX

WebPerformer

Pinput

Visual Insight Station

AI 商品 認識 プラットフォーム
STORE MOTION

ANOMALY WATCHER

AI関連出資(CVC出資含む)

TURING



asilla



A/ MODEL





- ITソリューション事業とのクロスセルによるロイヤルカスタマーの拡大
- ITソリューション事業との連携ソリューションの提案
- 業種・業務ごとのコア業務への提案力強化
- 保守サービスにおけるCS向上と生産性向上の両立



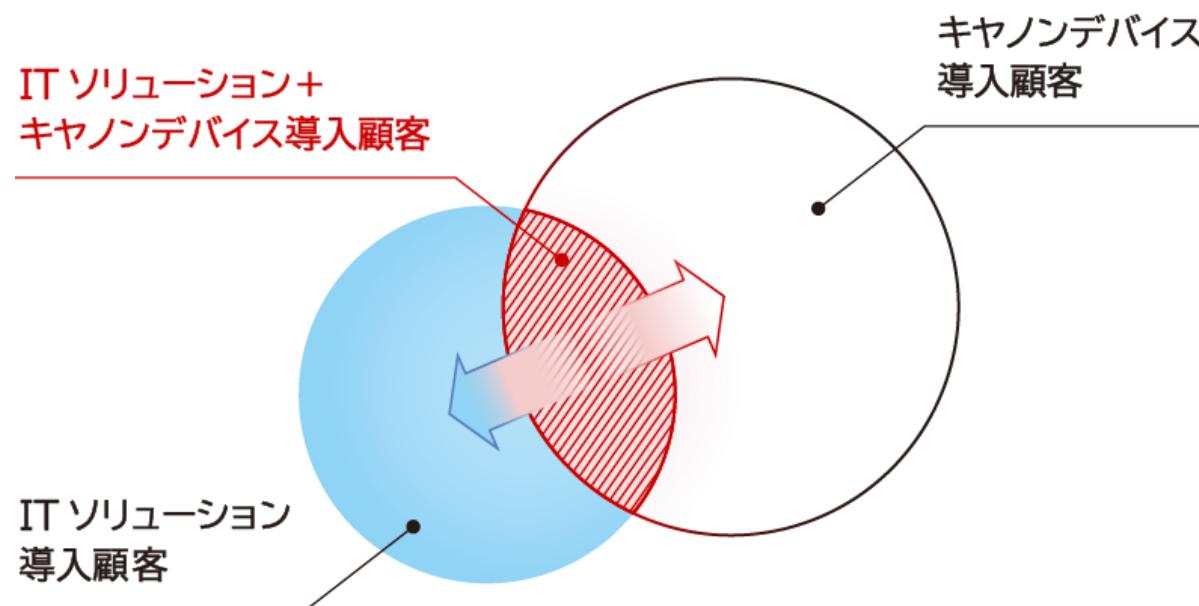
- カメラ中高関与層への注力
- 1to1マーケティングによるLTV向上



- データドリブンによる戦略的的意思決定の徹底
- セールス体制の最適化による生産性の追求



ITソリューション事業とのクロスセル



業種・業務ごとのコア業務への提案力強化

プロダクションプリンター



マニュアル・カタログ



オフィスMFP



提案書



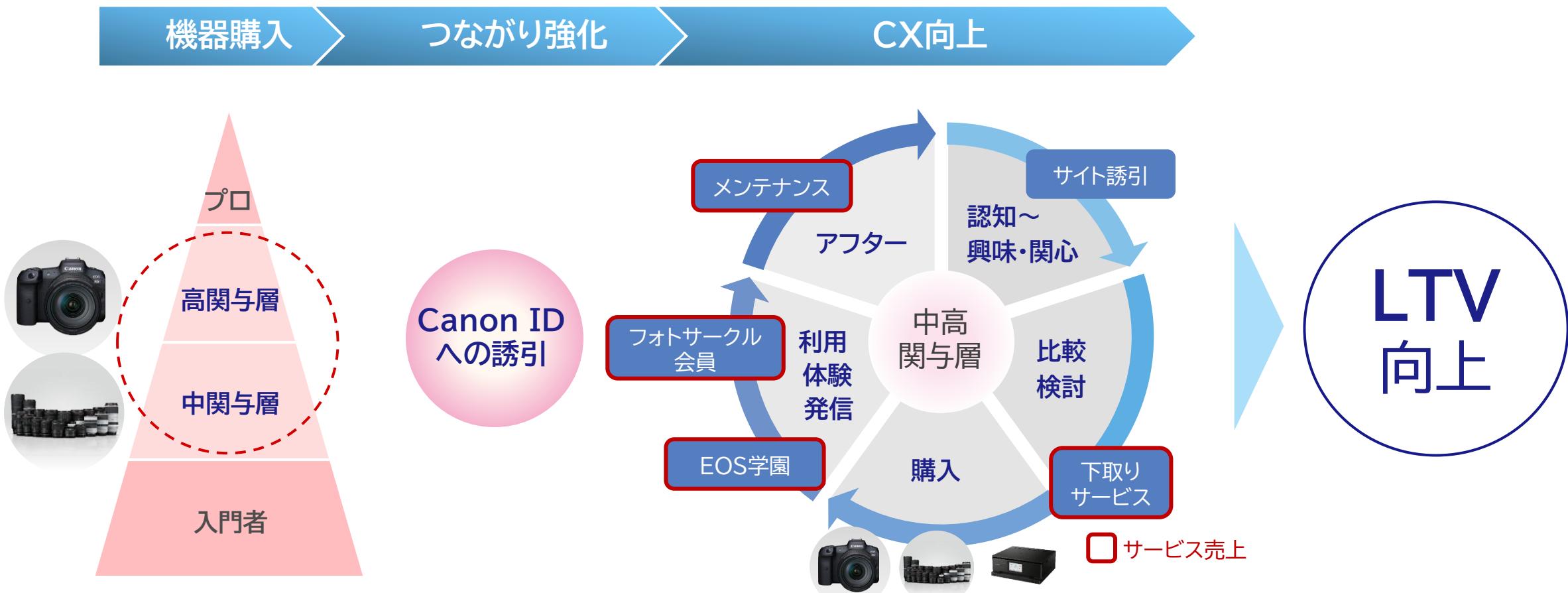
レーザープリンター・インクジェットプリンター

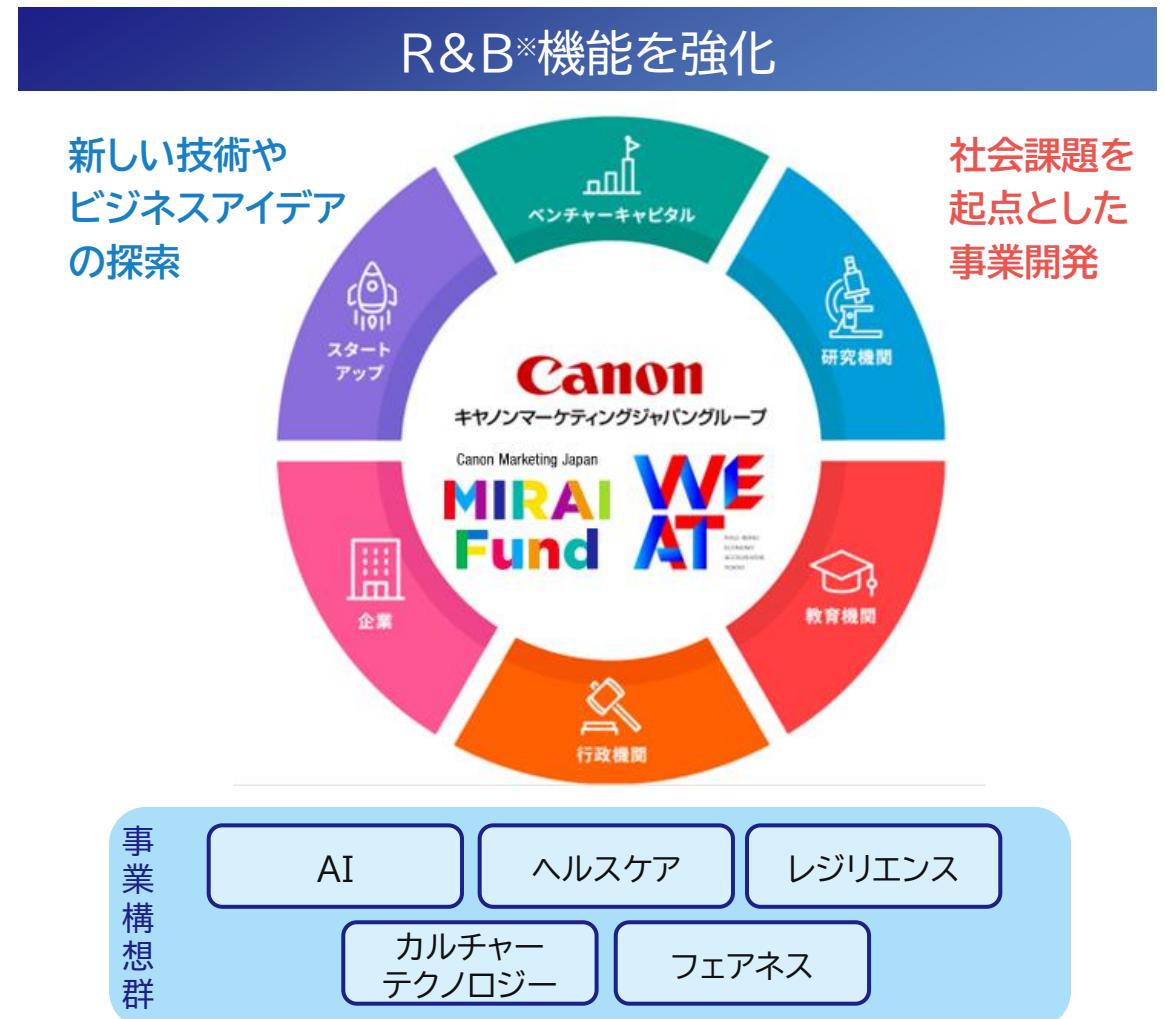
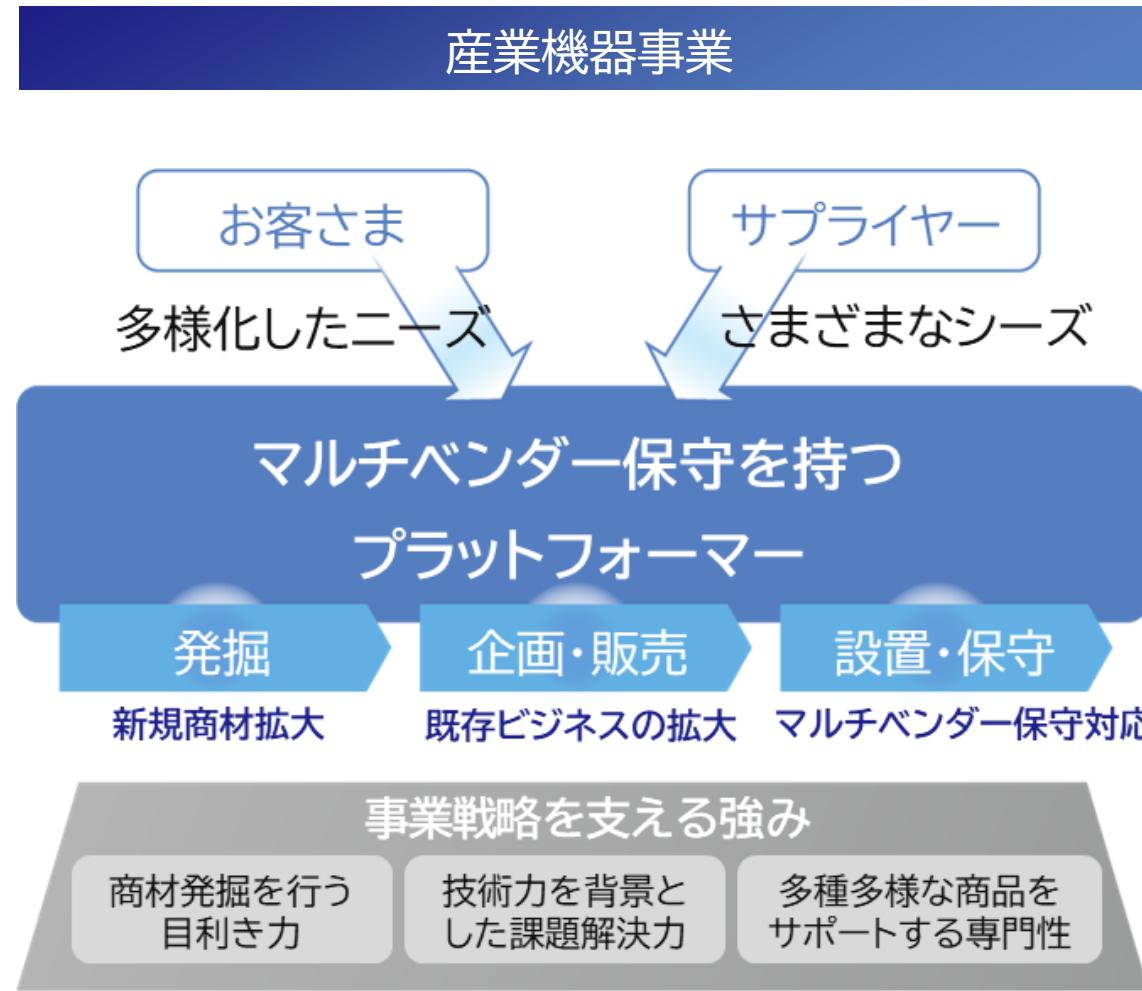


金融提案書、薬袋



カメラ中高関与層への注力 および 1to1マーケティングによるLTV向上





※R&B(Research & Business Development)機能：
先端技術・事業の探索と事業開発を一体で回し、新たな事業を生み出す機能

2021-2025 長期経営構想の振り返り

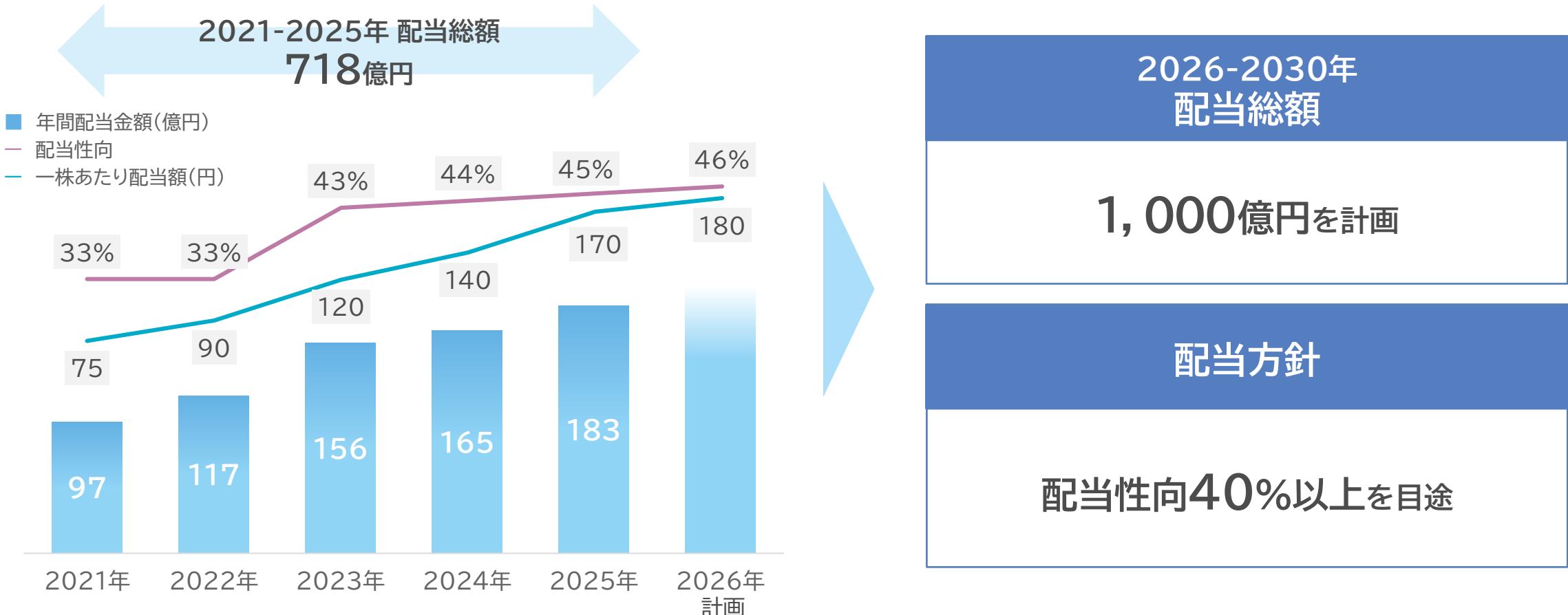
事業環境認識・当社グループの強み

2026-2030 長期経営構想

2026-2028 中期経営計画

株主還元・総括

- 配当性向40%以上を目指し、5年間で配当総額1,000億円を計画
- 自己株式取得については、市場環境や財務状況を踏まえながら機動的に実施



※2026年1月28日開催の取締役会において、2026年3月31日を基準日、2026年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割することを決議しました。
2026年の1株当たりの年間配当金は、当該株式分割を考慮しない場合の金額を記載しております。なお、当該株式分割を考慮した場合の1株当たりの年間配当金は、90円となります。

- 投資単位当たりの金額引き下げによる個人投資家への裾野拡大、及び株数増加による株式流動性の向上
- 300億円(上限)の市場買付けによる自己株式取得を決議

株式分割

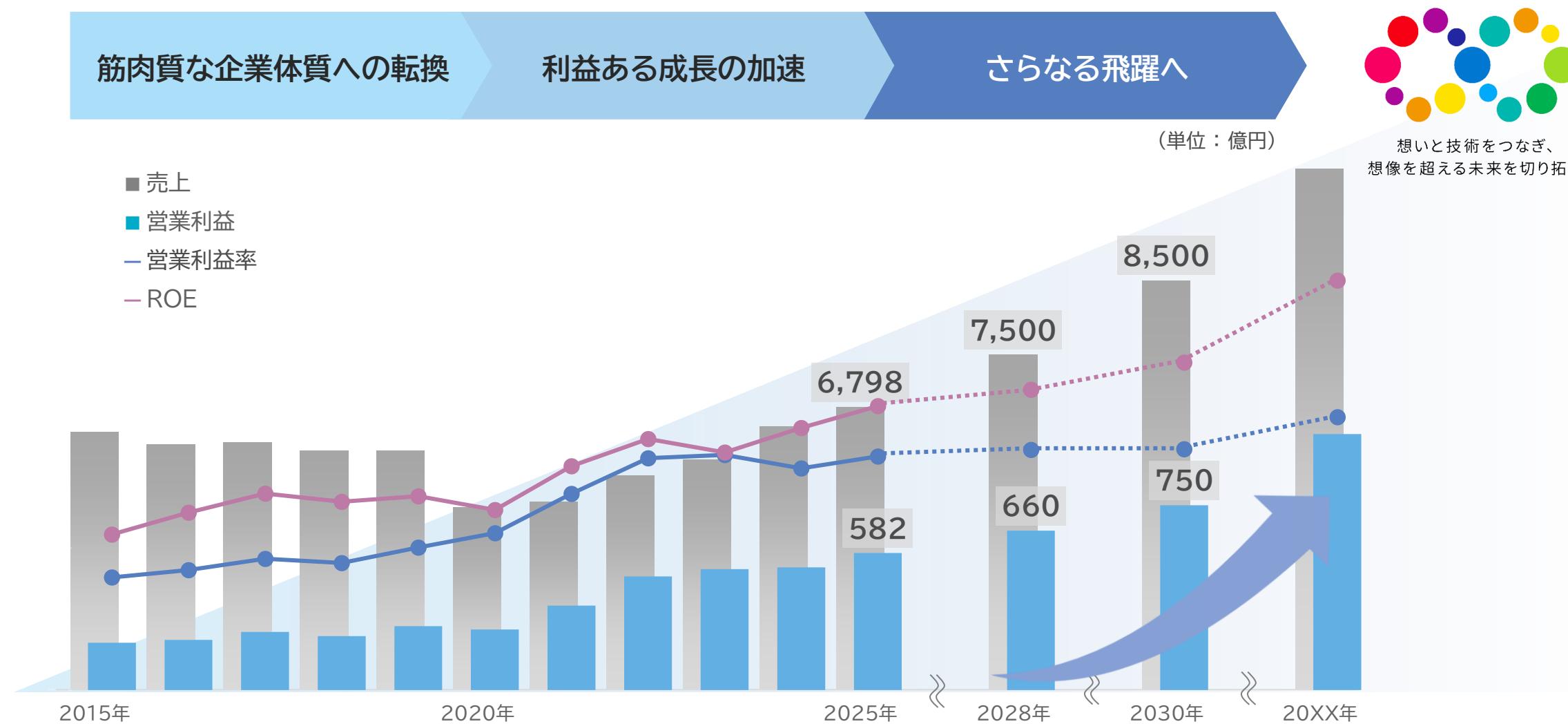
分割比率: 1対2
(当社普通株式1株につき、2株の割合を持って分割)

分割基準日: 2026年3月31日
効力発生日: 2026年4月1日

自己株式取得(市場買い付け)

取得価額総額 300億円(上限)
取得株式総数 500万株(上限)
(発行済株式総数(自己株式を除く)に対する割合 4.66%)
取得期間: 2026年2月2日～2026年10月30日

さらなる企業価値向上を目指して





未来マーケティング企業

お客様の想いに寄り添い、多様なパートナーとともに
様々な技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓いていく。

私たちキヤノンマーケティングジャパングループは
「未来マーケティング企業」です。

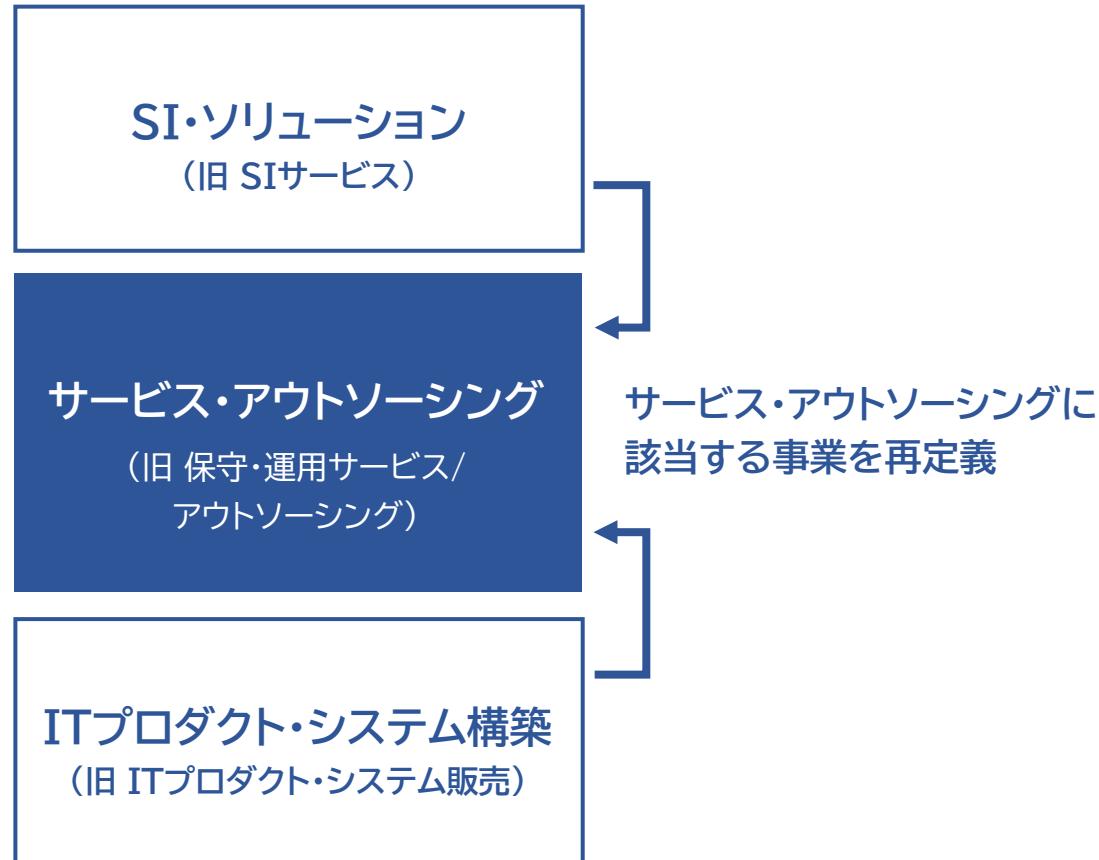
Canon

キヤノンマーケティングジャパングループ

Appendix

2026-2030 長期経営構想、2026-2028 中期経営計画に沿ってITソリューション事業における区分を変更

| 変更イメージ



| 変更点

- 従来の”保守・運用サービス/アウトソーシング”を
”サービス・アウトソーシング”に変更し、
”SIサービス”や”ITプロダクト・システム販売”に
区分されていたもののうち、
自社の知財を活用したソフトウェア・サービスを組み込む。
- 従来の”SIサービス”を”SI・ソリューション”に
”ITプロダクト・システム販売”を”ITプロダクト・システム
構築”に変更する。

| 価値創造インテグレーション

キヤノンMJグループが長年培ってきたデジタルドキュメント・映像・数理技術などのソリューションやノウハウと、生成AIをはじめとする先端技術を組み合わせ、企業の高度な課題解決を実現するビジネス領域。これまで大手企業のお客さまとの共創で生まれたソリューションや蓄積されたアセットをベースに、より高品質・短納期で提供できるサービス型事業へ進化させていく。デジタルドキュメントサービスによる業務自動化、映像×AIソリューションによる防犯・防災・異常検知、そしてSCM領域の高度化を支えるオファリングサービスなど、業種・業務特化の価値を広く社会へ展開し、顧客価値と社会価値の双方を創出し、提供していく。

| ビジネスプロセスサービス (BPS)

企業の生産性向上と働き方改革を推進するビジネス領域。企業の深刻化する人手不足を背景に、省人化や業務効率化への需要は一段と高まっている。さらに、DX推進や生成AIの活用拡大により、従来型の業務代行ではなく、プロセス全体の高度化・自動化を重視する傾向を強めている。キヤノンMJグループでは、お客さまの業務全体を深く理解した上で、デジタル技術やAI、アウトソーシングの活用を組み合わせることで、オフィス環境の最適化、業務プロセスおよびコミュニケーションの効率化・自動化など、業務革新と働き方改革の支援を強化していく。

| トータルセキュリティ

お客さまのセキュリティ課題解決を支援するビジネス領域。サイバーとフィジカルの融合が進む中、セキュリティリスクが高まっている。キヤノンMJグループは、お客さまの経営資源である「情報」「ヒト」「モノ」を守るために、映像監視などのフィジカルセキュリティと、ネットワーク侵入検知・防御などのサイバーセキュリティ、クラウドセキュリティを掛け合せトータルセキュリティとしてサポートを強化していく。

| 中小企業向けフルサポート

中小企業の困りごとをまるごと支援するビジネス領域。中小企業のお客さまは多様な経営課題（人材不足、業務効率化、ICT活用など）を抱えている。キヤノンMJグループでは、お客さまの経営課題を解決するために、ツール提供やネットワーク構築にとどまらず、その後の活用・運用・定着までを一貫して支援している。

DX支援サービス「HOMEセレクトシリーズ」や、IT保守・運用サービスを包含した「まかせてIT DXシリーズ」、サステナブル経営における課題解決を支援する「まかせてIT BXシリーズ」などを提供していく。



Canon Marketing Japan

MIRAI Fund

Valpas Enterprises Oy

Turing株式会社

サグリ株式会社

株式会社Poetics

株式会社LacuS

AI model株式会社

株式会社エアロネクスト

株式会社RABO

株式会社スマートエデュケーション

株式会社10X

Olive株式会社

Idein株式会社

シェルパ・アンド・カンパニー株式会社

株式会社さかなドリー

※2025年12月時点

ITソリューション事業 計画

Canon
キヤノンマーケティングジャパングループ

(単位：億円)

		2025年 実績	2026年 計画	2028年 計画	2030年 計画
SI・ソリューション	売上	1,012	1,120	—	—
	売上構成比	29%	32%	—	—
サービス・ アウトソーシング	売上	1,013	1,090	1,400	2,000
	売上構成比	30%	31%	35%	40%
ITプロダクト・ システム構築	売上	1,408	1,290	—	—
	売上構成比	41%	37%	—	—
合計		3,434	3,500	4,000	5,000

セグメント別 計画

(単位 : 億円)

		2025年 実績	2026年 計画	2028年 計画
■エンタープライズ	売上	2,658	2,754	3,000
	営業利益	211	224	260
	営業利益率	7.9%	8.1%	8.7%
■エリア	売上	2,403	2,355	2,450
	営業利益	223	223	250
	営業利益率	9.3%	9.5%	10.2%
■コンスマ	売上	1,448	1,426	1,450
	営業利益	130	130	130
	営業利益率	9.0%	9.1%	9.0%
■プロフェッショナル	売上	488	490	620
	営業利益	55	50	70
	営業利益率	11.4%	10.2%	11.3%