

「想いと技術をつなぎ、 想像を超える未来を切り拓く」 飛躍的成長に向けて

「2022-2025 中期経営計画」の達成に向けて

現在掲げている「2022-2025 中期経営計画」は順調に進捗しています。2023年12月期は営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のすべてにおいて、3期連続の最高益を達成することができました。

この実績は、キヤノン製品事業の収益性を高め、そこで創出したキャッシュをITソリューション事業などに投下していく戦略を確実に実行するとともに、事業の選択と集中、業務プロセスの見直しなど継続的な生産性向上への取り組みを行った結果だと捉えています。

「2021-2025 長期経営構想」において2025年に3,000億円を目標とするITソリューション事業の売上は、2022年実績2,414億円、2023年実績2,689億円と、2024年計画の2,900億円に向け順調に推移しています。同事業では、お客さまの規模ごとに異なるニーズに対応する価値提供を事業展開の基本戦略とし、注力すべき領域を明確に定め、サービス型事業モデルへの変革に取り組んでいます。さらに、サービス型事業モデルへの変革を加速させ、利益ある成長を次のステージへと高めるために、引き続き成長投資の実行と人材の高度化に注力しています。

投資戦略では2025年までの5年間でITソリューション事業拡大に向けたM&Aを含め、2,000億円の成長投資を計画しています。その一環として2023年は東京日産コンピュータシステム株式会社（現 TCS株式会社）を、2024年3月末には株式会社プリマジェストを完全子会社化しました。TCSは、ITインフラの設計・構築、データセンターサービス、システム運

用を主力事業とし、このような事業によって培われた技術力、高度な人材を強みに、お客さまと長きにわたり良好な関係を築き上げています。TCSの強みと、当社グループのITプラットフォーム事業、システム開発を組み合わせることで、注力領域である「保守・運用サービス/アウトソーシング」を強化していきます。プリマジェストは、DXを活用したBPOサービスに強みを持つ会社で、過去から金融機関や官公庁を中心とした強固な顧客基盤を築き、お客さまから高い信頼を得ています。当社グループの持つ広範な顧客基盤やグループが保有するさまざまなリソースと、プリマジェストが有する知見や高効率なオペレーション手法を融合させることで、BPO事業の拡大をより一層加速していきます。

また、介護システム開発を手掛ける株式会社ケアコネクトジャパン、店舗向けAI映像解析に強みを持つAWL株式会社、医療現場でのデジタルヘルスサービスなどを提供するドクターズ株式会社とそれぞれ資本業務提携契約を締結し、ITソリューション事業の拡充に向けた投資を進めました。事業成長につながる投資検討案件は確実に増えています。（参照▶価値創造ストーリー P.19）

人材の高度化に向けては、外部人材の獲得はもちろん、内部人材については、事業戦略に基づく職種別人材とレベルの可視化を行っているほか、DX検定やDXビジネス検定、イノベーションスキルの向上を目的としたデザイン思考テストの実施をはじめとした専門教育の強化によるレベルの底上げに取り組んでいます。（参照▶人材戦略 P.29）

パーパスに込めた想い

中期経営計画最終年度となる2025年以降の飛躍的かつ持続的な成長を果たすために、長期的な取り組みも並行して進めています。

当社グループは、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を目指していますが、社会課題の複雑化・

深刻化はますます速度を上げて進んでいます。

当社グループは大手企業から準大手・中堅企業、中小企業、個人のお客さままで幅広い顧客基盤を有しています。また、カメラ・ビジネス機器・半導体製造関連装置など、顧客層に適した物販からSIサービス、ITO・BPOなどのITサービスに

代表取締役社長
社長執行役員 **足立 正親**

至るまで多種多様な商品・サービスをご提供しています。さらに、各事業領域における多くのビジネスパートナーとともに事業を展開しています。幅広い顧客基盤を有し、多種多様なビジネスパートナーとともに多彩な商品・サービスを提供できる当社グループは、稀有な存在であると自負しています。

今後、成長投資の一環としてM&Aへの注力を継続することに加え、外部人材の採用・登用をより積極的に進めていく予定であり、多様性はさらに高まるでしょう。こうした当社グループの強みの一つである多様性を活かし、また、外部から新たな技術や知見をさらに取り込むことで、より大きな成長

を目指します。

このような考えのもと、自社の求心力をより一層高め、同じ志を持ったステークホルダーの皆さまとともに、課題解決の幅や領域を広げることを意図し、2024年1月に、「共生」の理念のもと、キャノンマーケティングジャパングループ（以下、キャノンMJグループ）の社会的な存在意義としてパーパスを明示しました。制定したパーパスは「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」です。またパーパスとともに、キャノンMJグループを象徴する表現として「未来マーケティング企業」を宣言しました。このパーパスは、「どのような社会を実現したいか」と「私たちグループの強みや“らしさ”」を掛け合わせて検討しました。「想像を超える未来を切り拓く」には、お客さまが思い浮かべることができるレベルを超えたところに感動があり、お客さまの先にある社会課題を解決していくため、従来にとらわれない新しいことを常に生み出していく、という意味を込めました。そして、今よりも美しい、希望・喜びが溢れる社会をつくりたい——このような想いも込められています。（参照▶パーパス P.1）

パーパスをグループ全社員が体現するために、各セグメント、グループ会社のトップが、パーパスに同期した形で自部門に照らした解釈を自身の言葉で現場に示すことが重要です。それが、現場の社員一人ひとりによるパーパスの自分事化、つまり、「具体的に業務の中でどのようにパーパスを体現していくか」を考え、自ら行動に移すことにつながるでしょう。このような行動が社外に伝わり、パーパスに共感してくださるステークホルダーが増えることを期待しています。グループ全体で、未来志向で新たな挑戦に臨んでいきます。（参照▶パーパスへの想い P.7）

持続的な成長をより確かなものに

パーパス実現に向け、現在の社会課題の解決に加え、未来の社会課題の解決に向けた取り組みを促進させることで、社会および当社グループの持続的な成長をより確かなものにしていくと考えています。そのためには、長期視点で事業構想を練り、自社に加え、外部の技術や知見を取り込むことでその実効性を高めていく必要があります。

その具体的な施策の一つとして、2024年1月に新たな事業の創出に取り組む「R&B（Research & Business Development）推進センター」を23名体制で立ち上げました。これは最先端の技術やビジネスモデルなどのリサーチ機能（Research）と新しいビジネスを創造する機能（Business Development）の2つの機能を持つ専門組織で、グループ全体の事業創出機能を強化します。

投資領域は、今後、更なる市場拡大が見込まれる、Well Being（人の視点）とBusiness Transformation（産業の視点）

の2分野としました。この2分野において、精神的な豊かさを通じて、誰もが健康で生きる活力を感じられるサービスの創出（Life Purpose）や社会の課題解決を実現する革新的な技術を用いた新たな産業の創出（Emerging Industries）を含む、6つの投資領域を定めました。今私たちが持つ技術だけでは実現できない社会課題の解決に向け、外部の先端技術や知見を積極的に採用していきたいと考えています。

潜在的な社会課題へのアプローチにあたり、産官学連携を通じた新たな技術の社会実装を積極的に推進していきます。すでに東京大学との協同研究プロジェクトを開始しており、東京都と連携したイノベーションの促進やイノベーション人材の育成にも注力していく予定です。

また、R&B推進センターの設立と同時に「Canon Marketing Japan MIRAI Fund」を設立しました。100億円規模のCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）ファンドで、上記2領

域を対象に投資を行います。私はこのCVCを通して、さまざまなスタートアップとの出会いがあることを楽しみにしています。

今後検討する先端技術の中には、現行事業との親和性が高く、当社グループのリソースを活用して現行事業を拡大できるものもあるでしょう。そのため、各セグメントから選抜し

た社員が現業とR&Bの兼任という形で参画するクロスファンクショナルチームを組成しました。R&B推進センターが探索した先端技術情報を兼任メンバーを通して営業部門と共有することで、現行事業での活用も進め、既存事業規模の拡大も図っていきます。（参照▶価値創造ストーリー P.23）

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループは、事業の選択と集中を進め、筋肉質な体質への変革を通じてキャッシュの創出力を高めてきました。現在は、その豊富なキャッシュを有効活用すること、中でも成長投資に投じていくことを重要課題と捉えています。収益性と資本効率性を意識した事業運営を行い、そこから創出したキャッシュを成長事業へと再投資することで事業をより強固なものとすることを志向しています。この好循環をより高度なレベルで実行することで、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。また、ステークホルダーの皆さまに当社グループをよりご理解いただけるよう、統合報告書を含めた情報開示、そしてそれに基づく対話を重視しています。（参照▶財務戦略 P.25）

こうした当社の取り組みも経て、2023年には株価の最高値を更新することができました。また、私の社長就任当初、1倍割れであった当社のPBRは2023年末に1.28倍に上昇しています。皆さまからの期待が高まっていると受け止め、より一層ご期待に沿えるよう努めていきます。配当額については、2020年の60円から2023年の120円へと3年で2倍とし、これまでは「30%をベース」としていた連結配当性向を2024年1月に「40%以上を目標」と変更しました。今後も、利益を

伴う成長を継続することで株主の皆さまへの還元につなげていきたいと考えています。

当社はキャノン株式会社を親会社とする上場子会社です。少数株主の皆さまにとっては親会社との利益相反が上場子会社における最大の懸念事項であると認識し、ガバナンスについて真摯に取り組んでまいりました。一方で、資本市場の皆さまからの期待や要請が高まる中、当社がガバナンス重視の姿勢をお示すためにも、2024年1月に取締役会の諮問機関として、独立社外取締役のみで構成される特別委員会を設置するとともに、指名・報酬委員会では独立社外取締役を委員の過半数とする体制としました。特別委員会では少数株主の利益保護の観点から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・検討を行います。今後も継続的にガバナンスの強化・充実を図っていく方針です。

最後に、当社グループは未来マーケティング企業として、「想いと技術をつなぎ、想像を超える未来を切り拓く」というパーパスに向けてグループ全社員が一丸となり、一層の変革を進めていきます。今後もなお一層のご支援、ご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

想いと技術をつなぎ、
想像を超える未来を切り拓く

代表取締役社長
社長執行役員 足立 正親

各項目については該当のページをご覧ください。



P.9

事業変革の軌跡と
パーパスの制定



P.25

財務戦略
(財務資本)



P.29

人材戦略
(人的資本)