



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キヤノン株式会社 －技術開発戦略－

キヤノン多角化の歴史

5

「右手にカメラ左手に事務機」

1933年にカメラマニア数名によって東京六本木に設立された「精密光学研究所」、当時のドイツ製のライカやコンタックスなどに憑かれて国産カメラ開発に燃えてこじんまりと事業を進めていた。しかし開発の熱意は高く、翌年には「kwanon」を発売している。その後、第二次世界大戦を迎え、一時閉鎖していた会社は早くも45年には再開を決めたその数カ月後には、同士が集まり、事業を開始している。キヤノンのカメラメーカーとしての歴史はここでは割愛するとして、同社は一般写真撮影用カメラ以外の分野で、先ずレーダー撮影装置、顕微鏡写真撮影装置、複写装置、高速撮影装置などが開発・生産されていた。特に戦後、多角化製品の中心となっていたのはX線間接撮影カメラであり、1950年代迄は、その自動化の研究が進められていた。試作品を学会に出品したり、下丸子本社で発表会を開催するなどの活動を続けながら、56年に自動X線間接撮影カメラを発売した。また1953年（昭和28年）から開始されたテレビ放送では当初、各局とも高価な輸入カメラを使用していたが、やがて国内メーカーにレンズの供給を求めようになり、キヤノンカメラでも35mmから200mmまでの単レンズを提供していった。ズームレンズの開発にも力を入れ、58年に国産初のTVズームレンズで、当時世界最高の倍率のズームレンズを発表した。光学機器以外の分野では59年に〈シンクロリーダー〉が発売される。シンクロリーダーは、印刷物に磁気録音を仕組み、再生装置でその音声を聴きながら印刷物を見るシステムである。図鑑やカタログなどの写真・イラストを目で追いながら、その説明は再生された音を耳に受け入れて理解していくものである。シンクロリーダーは市場を形成できず結果的に失敗作となったが、この開発に投じられたエネルギーと技術力は、後にOA機器類の開発へと引き継がれていき、キヤノンとそのグループを大きく発展させていくことになる。

10

15

20

25

キヤノンがこうした技術をベースに本格的に異分野に進出し、事業を多角化していこうとするのは、このころからである。企画室が中心となって長期経営計画（5カ年）を策定、62年度を初年度とする第一次長期経営計画で異分野進出の基礎づくりを進め、68年度からの第

30

本ケースは「技術と経営」のコースのために作成した。作成に際しては同社の経営企画本部や広報本部にお世話になった。同社から提供された各種の情報を参考にして本ケースを作成した。 [作成者：許斐義信]

二期長期経営計画で積極的に展開していくことになる。また商品開発を強化するため、第一次長期経営計画のスタート時に発足の新製品委員会を発展させる形で、62年に二つの組織を誕生させた。待機製作所と技術部製品研究課である。この2つの組織を礎に新製品の試作と新製品のための部品開発が進められていった。

- 5 キヤノンの事務機部門は電子卓上計算機は電卓から始まった。64年に発表された〈キャノ
ーラ30〉は世界初のテンキー式電卓であった。これは演算素子にトランジスター、ダイオー
ドが使われていたため、卓上型といってもかなり大きなものだったが、68年発売の〈キャ
ーラ63〉では演算素子をIC（集積回路）に置き換え、小型・高性能化と同時に低価格・低消
費電力化を実現した。さらに70年発売の〈キャノン・ポケトロニク〉〈キャノーラL121〉で
10 はLSI（大規模集積回路）に置き換え、より一層の小型・低価格化、多機能化を進めた。こ
のキャノーラ130以下の電卓を開発したのが、シンクロリーダーの開発に携わったメンバー
（伊藤宏など）を中心とする電気技術者たちであった。

- 生産は当初、例の特機製作所で開始されたが、以後下丸子工場から取手工場へと移管され
ていく。シンクロリーダーで無念の思いをした電気技術者たちは、電卓キャノーラで見事に
15 花を咲かせたのである。LSIを使用したポケトロニクはその名の通り、卓上計算機というよ
り世界初のポケットに入る携帯可能な計算機であった。また、同機に内蔵されたサーマルプ
リントはその後各種プリンタへと発展し、キヤノンの主要部門の一つを形成していく。特に
電卓競争では演算素子だけではなく表示素子の競争も激しく、シャープとカシオの2社が、
外部の経営資源を巧く活用して競争に勝った。その電卓競争には破れたものの、キヤノンに
20 としてはいろいろな意味で大きな社内的意義があった電卓の開発であったのである。

- 複写機では62年に製品研究課の技術者（田中宏）が電子写真の開発を開始、64年に経営陣
が電子複写機の製品化を決定し、その開発・生産のために〈Eプロジェクト〉を編成した。
EプロジェクトではEF（エレクトロファクス）方式を応用した〈キャノファックス-1000〉
25 を開発し、65年のビジネスショーに試作機を発表、翌66年に販売を開始した。

こうした非カメラ部門の急成長をうけて1969年（昭和44年）、キヤノンカメラ株式会社は
「キヤノン株式会社」へと社名を変更し、ハイテク企業の道を歩み始める。76年第一次長期
経営計画が終了し、第二次長期経営計画が始まる、その時点で掲げた会社の目標である「左
手の事務機」が「右手のカメラ」を追い越そうと会社は大きく多角化へ方向に歩みだした。

複写機で画期的新技術を開発

複写機においては高速化が進んでいた。とくに米国ではわが国のメーカーが30枚／分であ

った時期に、ゼロックス社の120枚／分を筆頭に倍以上の高速化を達成していた。キヤノンでは78年に77枚／分をクリアして米国メーカーの水準に追いつき、81年には〈NP18500Super〉で135枚／分の世界最高速を実現した。だが、複写機の世界に画期的な転換をもたらすのは、これと前後しながら開発されたジャンピング現像の技術である。これによって複写機の小型化、低価格化、シンプル化が実現。79年に同システムを組み込んだ最初の製品として発売された〈NP1200J〉は「世界最小のA3判普通紙コピー」として注目された。NP-200J以降、チャンピングシリーズとして80年〈NP-120〉、81年〈NP-400RF〉が発売され、オフィスに複写機が置かれるようになる。それによってキヤノン製複写機の売上は78年の330億円から80年度590億円、81年度750億円と伸びていった。この小型機械を支える技術で、同社は複写機市場で一挙にシェアを伸ばし、複写機事業はキヤノンを支える大きな柱となっていった。

5

この時期、LBP（レーザービームプリンタ）も事業としての体裁を整えていった。キヤノンがLBPの開発に成功するのは75年のことだが、79年には半導体レーザー技術とNP電子写真技術、超精密光学技術を結集して、世界初の小型レーザービームプリンタ（LBP110）を完成させている。半導体レーザーを用いることによってデスクトップサイズの小型化と低価格化を実現し、1分間にA4判10ページの高速度印刷を可能とした。この小型機は、日米欧のメーカーからOEMの引き合いがあり、各社のワープロやグラフィックターミナルなどにプリンタとして採用されていった。

15

研究開発体制も整備

20

工場群とは別に開発研究体制も整備されていった。

キヤノンの開発研究組織は、カメラ用の材料処理関係をテーマとして49年に開設された化学部に始まり、これが製品の多様化に対応するため58年に研究部に改組された。

化学に電気、物性、光学などのスタッフが加わり、種々の試験・分析を行なうほか、入手困難な特殊材料は自ら生産していた。研究分野もカメラ用材料から、CdSセル、光ファイバー、固体レーザー、磁気記録用シート・ヘッドと広がりを見せ、それぞれ後の事業へとつながっていく。一方、62年に新カメラや電子写真の開発を目的に技術部内に製品研究課が設置され、64年開発本部設立と同時に開発部となり、また化学部を前身とした研究部も開発本部の研究室となった。

25

さらに66年に開発部と研究室が合体して研究開発部が誕生、これが69年に中央研究所へと昇格する。中央研究所となってキヤノンの研究組織は、基礎技術および新記録材料を担当する第一研究部、複写機関連材料および電子写真新規技術を担当する第二研究部と、複写機の

30

設計に当たるプロジェクトへと再編された。開発を目的とした性格上、成果が見えてきて事業化のめどがつくようになると、各部は独立していく。

- 例えば、Eプロジェクトは73年に複写機開発部となり、その後トナーや感光体を扱う第二技術部の業務もスタッフとともに事業部へと移管され、中央研究所は記録技術を重点テーマとして二一ズ指向を一段と強めていく。そして77年の組織変更で製品技術研究所と改められ、78年には光学部改め光学研究部と合体する。当時の中央研究所の製品技術研究所は、「TTL-A3Fシステム」「白色干渉膜厚測定機」「薄膜サーマルヘッド」などを開発していた。
- そして70年代後半には研究開発部門にも重点指向の意識が高まり、バブルジェット記録によるデジタル複写機、固体撮像素子のカラービデオ、日本語ワードプロセッサ、超小型LBPという4つのテーマに経営資源を集中していった。

- 「ライカに追い付き、ライカを追い越せ」を目標として掲げ、高級距離計連動式フォーカルプレーンシャッター・カメラ〈ハンザキヤノン〉の製造でスタートしたキヤノンは、その後、高級機では一眼レフに転じ、〈AE-1〉などの名機を生みながら、新世代カメラ〈EOS〉を市場に投じ、一方、〈キヤノネット〉で進出した中級機市場ではベストセラー〈オートボイ〉シリーズを定着させた。このカメラに生かされた技術を応用し、X線間接撮影カメラ、8ミリシネカメラなどの近接分野に進出し、事業領域を拡大してきたキヤノンが今日の規模に成長するに至ったのは、事務機事業での成功によるところが大きい。その事務機の発端となったのは電卓であるが、大きな流れをつくったのは複写機であり、その複写機のなかにはまたカメラで培われ電卓や複写機など事務機事業のフィールドから成長していった電子技術がカメラの分野に採り入れられ、AE-1やEOSの高機能を実現した。

- 「右手にカメラ、左手に事務機」という60年代のスローガンはキヤノンの事業多角化を言い表したものであるが、同社では、その技術と製品の間での交流を意識して、相互に技術を利用しながら発展しているとも見受けられる。同社の言葉を借りるとしたら「両手が結んだら、キヤノンはより高い技術を手の中にする」とも言える。

- さてキヤノンは1987年に創立50周年を迎えたが、その時代を同社では以下のように定義づけている。『一つに、技術の国境を越えた競争と協調のなかにあり、そのなかで選択の失敗は許されないとするものであり、いま一つは経済摩擦という、より深刻な諸外国との軋轢にさらされているなかで、なお輸出型企業として生き残るためにはいかにすべきかというものであった。キヤノンは、20世紀の企業の理想の形を“社会的責任を積極的に、しかも地域を限定せずに世界全体、人類全体にまで広げて果たしていく企業”とし、真の国際化に向けて

「相互の存在・利益を尊重することにより、多様な価値観や文化が」存在する世界での『共生』をめざしていかなければならない』、そして、10年を経た1998年現在、キヤノンは「グローバル優良企業グループ構想」を打ち出し、キヤノングループによる地球的規模での“共生”を図ろうとしている。

5

研究開発本部

研究開発本部は、中央研究所、デバイス開発センター、情報メディア研究所そして通信技術開発センターから構成されている。

同本部は、独自技術を軸に、経営の多角化と世界企業をめざした1970年代、80年代のキヤノンには研究者達の開発への熱情が見えていたという。その目的が達成された今、組織の巨大化に伴う研究開発部門と他部門との乖離が増幅され、さらにマルチメディアや情報通信化時代を迎えたことで他産業との連携など、これまでにない新しいスタイルの研究開発も求められている。研究開発本部はこれらの課題に取り組み、各研究・開発機関を統括する組織である。

10

15

変化に即応する体制づくり

キヤノンは独自技術の研究開発とそれを活用した新製品をバネに、多角化とグローバル化を図って急成長してきた企業である。ちょうど70年代、80年代に、新製品を生産する各事業部が巨大化し、その実力を背景に研究開発も含めてそれぞれの部門の自主性を主張する傾向が強くなった。いわば事業部が独立した形になったため、それまで幾多のヒット商品を生み出してきた本社の研究開発部門は、既成の事業部とは別に新分野における新製品開発に取り組むことが多くなった。

20

その上、バブル崩壊後の大転換期を迎えて、キヤノンでもこれまでのような高成長が期待できなくなってきた。組織的にも事業部のタテ割り割強化による研究開発部門と、事業部・販売部門との結びつきが薄らぐ傾向も見られた。また、技術の成熟化にともなう新規技術開発投資の巨額化という問題にも直面することになった。さらに、マルチメディア、コンピュータ、システムというソフト技術を要求する新しい潮流も加わり、キヤノンのやや一匹狼的な独自技術追求路線の変更が迫られるようになっていた。

25

そこで1995年4月、本社研究開発部門の再編成が行なわれ、中央研究所、デバイス開発センター、情報メディア研究所、通信技術開発センターを擁する新・研究開発本部が発足、将来に備えることとなった。再編成された研究開発本部に期待されたのが、事業部と研究開発

30

本部との距離を近づけ、時代の変化に素早く対応できる“研究開発体制”を確立することであった。

そのために、事業部間のスキ間を埋めて相互に連携できるようコーディネート機能を強化することが求められた。とくに、不透明で方向性の見えにくい時代の中で、変化に対する指

5 針を打ち出し、事業部を誘導する先行技術開発体制の構築が急がれていた。この要請に応えるため、研究開発本部では早速次の取り組みを開始した。

1 事業部に移管できるテーマは極力移管する。

2 事業部のニーズを確認し、全社の技術を把握するため全事業部との交流会を持ち、積極的な情報交換を行なう。

10 3 全事業部の現状と将来を見渡し、全社統一コンセプトをつくるための第一段階として、全社技術ストーリーを提案する。

4 中央研究所を中心に次世代技術の種まきを開始する。

5 光学機器事業などの特定成長事業に対する緊急支援体制の強化を図る。

15 以上を踏まえて今後取り組む重点技術テーマを五つに絞った。

5つの重点技術テーマ

重点技術テーマの第一はマルチメディアへの対応である。研究開発本部は商品開発本部とともに共通技術開発の中心メンバーとして、研究のためのコンセプト試案をつくり、個々の
20 技術開発を行ない、全事業が生き生きと事業展開できるベースづくりに力を入れている。その一環でまず、グローバル研究開発システム委員会のもとに全社から集めた若手研究者によるワーキンググループを組織し「マルチメディア時代にキヤノンがどうあるべきか」についての議論を始めた。このプロジェクトは、各事業部で取り組んでいるマルチメディア関連を側面から援助するほか、全社統一コンセプトのまとめ役をめざし、現在タスクフォース活動
25 を展開している。

第二は通信の利用技術（LAN、PHS、ATMなど）と応用技術（PHS、ATMなど）を中核に、さらに先行技術（光LAN、無線LANなど）までを含めた研究である。事業部ニーズに
30 応えるため、通信技術をいかにキヤノンに役立てて活用するか、さらに他企業に先行して優位な分野をいかにしてつくっていくかがテーマになっている。急速な成長が期待できる分野である。

そして、第三番目の重要テーマが光学機器メーカーとしてのキヤノンの強みが生かせるイメージング技術の展開だ。静止画と動画を統合する電子ドキュメントを実現するため高画質

アウトプットデバイスとのマッチングを考慮したシステム展開に取り組んでいることと、さらに、それらをネットワーク上でリンクさせた場合、どのような環境をユーザーに提供できるのか、技術面だけにとどまらず、市場創造の観点からもアプローチを行なっている。

第四番目がディスプレイ展開のシナリオづくりだ。用途開発やシステム開発を含めて、次世代のFLCD（強誘電性液晶カラーディスプレイ）や自然発光型大画面ディスプレイ、高輝度投影型ディスプレイ、HMD（ヘッド・マウンテッド・ディスプレイ）などを各事業部の成長の種として、さらにキヤノン製品の近未来の柱となるよう、製品化への道筋を示そうとしている。

第五番目がエコロジー関連。すでにバイオ技術を応用したバイオレメディエーション（土壌修復）の研究が進んでいるが、研究開発本部としてはさらに広くテーマを探し、新しい事業に結びつけていく考えだ。

若手への権限委譲

インターネットなどコンピュータを核とする生活環境の激変時代を迎え、日本でも技術革新による“知的向上型産業”を軸とした新しいライフスタイルへの移行が予測されている。モノ中心の“生活向上型”ライフサイクルが大きな転換期を迎えているのである。同社では、この状況を次の如く述べている。

『近く実現すると予測されているのが、これまでの「モノの変化」から「無形物の変化」（ソフト、システム、仕組みなど）が中心になる世界だ。こうした時代の到来を目前にして、モノの長期開発を主体にして取り組んできた日本は、変化のスピードに圧倒される恐れがある。この“無形創造物”開発で特長的なことは、猛烈なスピードの世界であること。したがって、大企業よりも機動的なベンチャー企業が活躍しやすい舞台でもある。しかし、たとえば通信やコンピュータの高速化、スクリーンの大型化などは、キヤノンが得意とするイメージング分野の事業領域を一気に広げるチャンスともなる。そして、カスタマーのシステム指向は、数多くの周辺機器を有するキヤノンにとっては、システムメーカーへの変身を遂げるチャンスでもある。ただし、チャンスばかりではない。研究開発対応で3ヵ月サイクルのコンピュータ業界や6ヵ月サイクルの家電業界に比べ、2年サイクルの製品が多いキヤノンが、これら他業界のスピードに対抗できるかが試されることになるからだ。』

こうした問題に対処するため、研究開発本部では、フレキシブルに対応できる体制づくりにも取り組んでいる。また、「システム化の時代に技術者だけでユーザーニーズの予測や把

握は困難だ。以前にも増して市場開発グループと技術開発グループとの連携が求められるようになってきているため、新たにチームを組織し国内だけでなく欧米に展開する研究所も含めた体制づくりを模索している」(高橋通・取締役研究開発本部長)

- 5 その上で、刻々と変化する技術と市場の最先端を日・米・欧の開発部隊が一致協力してウォッチングし、スピーディで的確な予測をし、最終的には各事業本部にフィードバックすることを計画しているという。

- 10 組織の活性化については、若い研究者の声が届きにくいピラミッド型組織に対し、より小さな単位のフラット型組織による実験的な試みも行なっている。これは、若手チーフを中心とした組織で、部課長はメンバーにも入らないという原則の下で進められた。その結果、長期的な人材育成に役立つピラミッド組織の長所を生かしながら、短期的な製品開発や研究テーマの遂行には有効な成果が期待できるマトリクス型を採用することとした。

- 15 同社では「このように、もともと、若い人材に活躍の舞台を用意するのがキヤノンの伝統だ」といっている。

知的財産法務本部

- 20 特許に代表される知的財産への取り組みは製造メーカーにとって技術戦略の要であるばかりでなく“経営戦略”の核心を握る重要なテーマになっている。カメラメーカーとしてスタートしたキヤノンも複写機、コンピュータ周辺機器へと事業の拡大にともない特許や知的財産部門の強化を図ってきた。特に技術資源の強化による戦略の展開を標榜することが多く“この業界では知的財産戦略は経営の根幹をなしているとも言える。

25 先行した特許への対応

- 30 キヤノンはもともとカメラ製造メーカーでスタートしただけに、1950年代の売上高をみると、カメラが95%、文字通りの“カメラ会社”だった。その後、60年代後半から優れた研究・技術開発力を積極的に活用して、精密工業、電気・電子工業の分野に大きく翼を広げることに成功した。その一方で、特許をめぐる諸問題と取り組む“知的財産部門”の組織強化が図られてきた。特許は知的所有権の内容を充実させることによって、競争企業から自社を守ると同時に、海外や他企業からの特許侵害という攻勢も耐えられる体制をとらなければならなくなったからである。

知的財産部門の急拡大は、キヤノンの新製品開発と対応した形になっている。1935年（昭和10年）からのカメラ製造に続き、41年から医療機器の製造・販売にも取り組むなど、技術開発の進展と特許関係部門の拡充は軌を一にしている。カメラが圧倒的なシェアを占めていた時代には、特許部門さえなかった。57年に特許係、60年に特許課ができたのは医療機器のシェアが増えてきた時期だった。それも弁理士事務所に特許申請の書類を運ぶのが主な仕事だった。キヤノンの特許に対する考え方が大きく変わったのは、60年代後半からである。67年に半導体製造装置と複写機の製造・販売が始まった時期とちょうど重なる。アメリカのように特許つまり知的所有権に対するシビアな考え方を持った国との交渉が本格化し、甘い考えが通用しないことを痛烈に思い知らされたからだ。そのため72年に特許部を新設。最早、関係書類を弁理士事務所に運ぶというレベルではなく、研究・開発セクションに特許の担当者が直接出向き、知的財産を確保するために、共同で行動するようになった。

64年から特許を担当している臼井幸夫・知的財産法務査部長は、当時の雰囲気をおのづかりに語っている。

「カメラはある意味で技術分野の狭い世界だ。それぞれの会社がいいカメラをつくるためにプライドを持って熱心に技術開発を行っていた。特許もモラルというレベルの問題で、知的財産という発想はなかったと思う。技術的な先行開発をしても、活用の仕方が非常にクローズで、一般に自社の製品保護以外にこれを活用するという発想に欠けていた。アメリカのように特許をアグレッシブに、徹底的に駆使して、製造・販売を独占するという考え方もなかったように思うし知的財産という発想自体がなかった時代である。しかしキヤノンの場合は、カメラから事務機器の分野への拡大を図ったときから、特許の問題に早く気づくことになる。「他の事務機メーカー、カメラメーカーよりも10年は早かった。しかも、トップはわれわれ以上に特許の勉強をしており、知的財産を企業の財産にする発想を持っていた」(臼井本部長)

特許課時代には年間100件以下だった特許件数が、半導体製造装置や複写機が発売された67年当時から急に増え出して、特許部が新設された72年ごろには年間1000件と、10倍以上になった。その後、74年に視聴覚補装具、75年にLBP、76年にファクシミリ、80年にワープロ、81年にビデオカメラを発売。特許の急増に対処するため、83年には特許法務センターへと組織を拡充した。85年のBJプリンタ発売2年後の87年、特許法務本部に昇格し89年には知的財産法務本部と名称を変更。95年、知的財産法務本部は1室3センター体制となる。このころ、キヤノンの年間特許件数は1万件に達していた。これは、特許課時代の実に100倍である。短期間のうちに、いかに組織を充実させてきたかが分かる。

要員も急カーブで膨らんでいった。特許課時代の数人という規模は60年代後半まで続いたが、特許部に昇格した72年には50人に。その後、毎年のように人員増が続き、知的財産法務本部に衣替えした89年には150人、95年には350人を超える組織になった。

5 独自製品開発に特許を活用

特許は件数を競うだけでは意味がない。どんな事業と結びついていくかが、一番問われるところだ。知的財産を事業と結びつけ、事業展開の支援をすることが、知的財産法務本部に求められる最も重要な役割である。キヤノンの知的財産管理体制は大きく分けて3つの段階を経てきた。

10 第1期は一元対応の時代である。提案を、知的財産法務本部内で全て面倒を見ることができた時代だ。特許をそれぞれの事業ごとに獲得する「箱別担当方式」の時代ともいえよう。

第2期は、件数も増えて提案のすべてに集中することができない、つまり面倒見が困難になった二元対応の時代である。関連技術領域への多角化が始まった時代とも言える。

第3期は、事業部間の調整が重要となった多元対応の時代だ。事業が拡大してくると、他
15 部門のことが見えにくくなってくる。技術提携や研究開発に重複化傾向が見られてくるし、事業活動や研究開発活動にも錯綜する動きが生じやすい。たとえば、カメラのズームレンズの機能と複写機の倍率の機能には共通したものがあり、このような同じ種類の技術が別々の事業本部で使われているケースが少なくない。また、同じものを別々に開発し重複して開発投資を行ってしまうこともあり得る。このような技術開発のムダをなくし、先行組の技術
20 を活用することで開発の時間を早める効果を狙うこともできる。第3期の多元対応の時代に入ると、知的財産法務本部の果たす役割はいっそう複雑になった。単に特許出願をして製品の独自性を守るだけでなく、知的財産として活用するという段階に入ったからだ。現在の機構は、そうしたニーズに対応して組織化されていると断言していい。

知的財産法務本部の役割のうち、中核的な部分について、白井本部長は次のように語って
25 いる。

「独自製品を開発することが最も重要なのは当然だが、相当のコストをかけて技術開発をしているのだから、その先行投資を回収しなければならない。開発部門の開発の成熟には有効な特許のネタが存在しているという見方をしている。他社より早く、いい製品を開発しなければならない。そこには必ず特許という財産が隠されている」他社と差別化した製品を継続
30 して販売していくために、他社から競合する製品が入り込まないように、特許でガードすることも戦略の一つである、という。

たとえばBJプリンタ（バブルジェット）の場合、数千件もの特許が入っており、中には

基本技術、改良技術とさまざまなものが複雑に組み合わせられている。

こうした技術を製品へと“転化”させるために、まず開発部門から出てきたアイデアを、いかに有効な特許として権利化するかを担当しているのが特許技術センターである。部員は各事業部の開発部門に日常的に出入りしており、その開発情報に基づくアイデアを推進させることで新製品へと結びつけるセクションだ。その意味では要の組織といえるだろう。

5

この特許技術センターは総員の約3分の1を占め6部から構成されている。

特許第1部は、カメラ、ビデオなどの画像の技術管理を担当している。

特許第2部はレンズ、アライナ、医療機など光学技術管理、

特許第3部は電子写真技術管理、

特許第4部は画像処理、通信技術管理、

10

特許第5部はデータ処理、システム技術管理を、

特許第6部は半導体、機能性材料、表示装置、プリンタ技術管理を受け持っている。

一方、知的財産企画センターは総員の約3分の1弱で、知的財産法務本部の活動の企画・立案と外国出願の管理、研修を担当している知的財産技術企画部、技術関連の国内外契約・ロイヤリティ管理をしている知的財産法務管理第一部、意匠・商標を担当している知的財産法務管理第二部、予算・出願手続き・電算システム管理・先行技術調査をしている知的財産管理部の4部からなっている。

15

そして、最近本部に統合された知的財産推進センターは、各事業本部関連技術の知的財産活動を推進するセクションで、総員の約3分の1強。生産技術知的財産推進部、R&D知的財産推進部、商品開発知的財産推進部、カメラ知的財産推進部、事務機知的財産推進部、B知的財産推進部、光機知的財産推進部の7部で構成されている。

20

このほか一般論では判断できない製品事業特有の特殊事情もあるので、事業部ごとの知的財産管理を担当する対応部長をおいて、要素技術と製品のマトリクス管理体制を敷いている。

1 万件近い公開特許件数

25

96年の競合企業との特許出願公開件数を比較すると、1万件を超えているのは、日立製作所と東芝だ。これにキヤノンと松下電器差薬が1万件弱と、肉薄している。このビッグ4以外はかなり開きがあり、ソニーの7000件強が続く。6000件を超えているのは日本電気。以下、4000件強で富士通、三洋電機、三菱電機、リコーなど。2000件台がシャープ、富士写真フイルム、オリンパス光学工業、富士ゼロックス、沖電気工業、ニコンだ。そのあとに、コニカ、カシオ計算機、ブラザー工業、セイコーエプソンなどの企業が続いている。

30

日本電気のように、80年代後半から90年代前半にかけて特許出願公開総件数でトップを占

めていた企業が、94年から件数が半減しているというケースもある。ビッグな商品を開発した時期に件数が急増し、それ以外の時期には減るとというのが一般的な傾向である。

キヤノンの場合は、92年に公開特許総件数が1万件を超えたこともあったが、大体は8000件から一万件弱のあたりで平均している。技術開発力や特許戦略の特徴が伺える。(米国登録上位10社の推移は、添付資料参照のこと)

5

キヤノンの公開特許出願総件数が一番多かった92年には、米国でも1106件とトップで以下、東芝1020件、三菱電機957件、日立製作所957件と続く。93年にはIBM1085件、東芝1040件に続いてキヤノンの1038件が第3位だ。94年にはIBMの1298件がトップで、キヤノンは1096件で第2位。95年と96年もキヤノンはIBMに続いて第2位だった。質・量ともに安定した実績を誇っている。

10

特許問題には、3つの段階がある。第1は、独自の技術開発で獲得した特許をできるだけ長期間にわたって独占することである。キヤノンに限らず、あらゆる企業が特許によって競合企業の製品との差別化を長期的に図ろうと考えるのは当然のことだ。キヤノンの場合も、知的財産法務本部の最大の目標は、まず技術部門の力を最大限に引き出して新しい技術、ノウハウをつくることにおいている。次に、その結果として獲得した特許をできるだけ長く維持し、市場への競合企業の参入を防いでいる。

15

しかし、すべての分野において、キヤノンが特許を獲得することは不可能である。その場合の対策が、第2のクロス・ライセンスへの取り組みだ。言い換えると、弱い分野を補完するために、その分野で強い特許をもつ企業と技術提携を行なうことである。キヤノンがほかの分野できわめて強く、その特許を持っている時に、このクロス・ライセンスは有効になる、ともいえる。弱いもの同士の結びつきは何の力にもならないし、現実には強い企業は弱い企業を相手にしない傾向がある。

20

たとえば、コンピュータの技術が強いある企業と、複写機とファクシミリに強い技術を持っている他の企業同志がクロス・ライセンスを結べばお互い強い技術で弱い技術分野が補完されることになり、この場合にクロス・ライセンスが成立する。強い技術と強い技術が結びついて、さらに強い技術ができるということになる。従って、提携する相手の企業同士が強い技術を持っているほど、このクロス・ライセンスは有効になる。お互いに新しい分野に特許という切り札を持って参入することが、経営の多角化を図ることができるからである。

25

第2の副次的効果として、キヤノンだけが強い技術を持ち、ほかの企業にクロス・ライセンスの関係を持つだけの強い技術分野がない場合がある。技術には基本技術と改良技術があるが、基本技術はロイヤリティを取ってライセンスを供与し、ビジネスに活用することになる。先行投資の元を取るということである。逆に、他企業にロイヤリティを払って特許を使

30

うこともある。強い特許を持つキヤノンの場合は、ロイヤリティ収入が比較的多い“入超”になっているが、この現象は第2の副次的結果に過ぎないという。

「現場主義に徹する」という行動方針

1991年にハネウェル社が日本企業の特許侵害で訴えた事件は、米国の特許に対するシビアな考え方を示す出来事として、特許技術関係者に強い衝撃を与えた。この事件は、ハネウェル社と技術提携していた日本企業が当然もらったつもりでいた技術を、成文化した契約に明確な取り決めをしていなかったため、技術を盗んだ特許侵害として訴えたものだ。その結果、多大な和解金を支払わざるを得なかった。キヤノンの各事業本部も、この事件にはかなりのショックを受けたという。

しかし、企業戦略として米国を重視していたキヤノンの知的財産法務本部では「このケースの場合は米国流の知的財産への考え方としては当然あり得る」と判断しており、そうした問題を十分に検討してから契約を結ぶ技術的・法的体制をすでに取り付けていた。逆にこの事件は、特許に携わる部門の意識を高める効果があり、特許についてのエポック・メイキングな出来事とされている。キヤノンは、国内外については特許が将来このような問題を引き起こさないように、第三者の特許に関する情報を検索するための独自のデータ・ベースを作成、P（パテント）ネット・ワークと名づけている。

技術には国境がない。まして特許への対応を誤ると、国際的な“特許訴訟”に巻き込まれてしまう危険が常に潜んでいる。このため、知的財産法務本部の部則には、

- ①世界の法制についての知識、
- ②キヤノンと関連する分野についての技術的な知識、
- ③それらの基本要件となる語学力などが求められている。

特許をめぐる権利関係はますます高度に、より複雑化しつつある。21世紀の新たな事業の技術的な柱となるだけに、臼井本部長も『机上で勉強することは、もちろん大切なことだが、それよりも技術現場に毎日行って何をしているかを知ることのほうが大事だ。まず現場主義であること。また、勝負には絶対に勝たなければならないが、キヤノンが相手にしていなかった分野にも事業が広がっており、これまで戦ったことのない相手にも勝たなければならない時代を迎えている。これまで以上に意識改革を進めていきたい』と、述べていたが、『最後に現在の知的財産法務本部が本部として社内的にも認知され活動し得たのは、特許係創設時から30余年にわたり情熱を注いできた丸島専務の甚大な貢献があったからであり、その考え方と情熱を次の世代にも継承させていきたい』と述べていた事が印象的であった。

レーザービームプリンター

コンピュータ用のプリンタ分野でキヤノンは、名実ともに業界リーダーの座にあるといえる。同社のレーザープリンターの生産台数は累計で3000万台にならんとしており、世界一である。パソコンの普及を背景に、レーザープリンタを手がけるメーカーは数多いが、OEMを含めるとキヤノンのシェアは全世界で80%と圧倒的に大きい。なぜ、キヤノンのLBPはこれほど強い競争力を持つのであろうか。その要因の一つには「レーザー方式ページプリンタの基本特許を押さえている」ためである(特許の内容や具体的な競争状況などは別途に確認が必要)、とのことである。いま市場で販売されている他社のレーザープリンタは、多かれ少なかれキヤノンの特許技術を利用している可能性があると言われる。さらに、たえず新技術を投入し、ニーズを先取りする姿勢がキヤノンの優位を動かないものになっている。LBPはその高速性と高解像度を武器に、ネットワーク化が進むオフィス中心に普及しており、96年は全世界で約900万台(対前年比16%増)が出荷されたと見られる。カラー機も低価格化が急テンポで進展しているため、インクジェットプリンタとの競合も激しさを増すのは間違いない。

15 LBPがキヤノンとHP連合の一人勝ちなのに対し、インクジェットはHPと猛烈な競合関係にあり、国内ではこれにセイコーエプソンも加わって3社林立という状態である。

キヤノングループ全体の中で、プリンタはどう位置づけられているのであろうか。売上高で見ると、キヤノン本体はプリンタに比重を置き、グループ企業は複写機にシフトしているといえる。ただ高付加価値で今後も大きな成長が見込めるデジタル複写機は、依然としてキヤノン本体が所管している。現在、キヤノン本体で最大の収益源となっているのがプリンタであり、開発はもちろん生産についても海外移転の比率は少ない。

20

急激な円高の際は為替ヘッジの必要と、より消費地に近いアメリカでの供給拠点を確保するため、バージニア工場を設立し、その後は中国に珠海工場も設けている。LBPの海外生産比率は95年が17%だったが、96年には38%まで拡大した。

25

しかし、「高付加価値商品は国内に残す」という方針のもと、LBP生産の主力は長浜キヤノンとキヤノン電子が受け持ち、これからも新規の海外展開計画はなく、生産比率そのものは大きく変動しないと思われる。その一方、LBPの需要は世界的に堅調な伸びを示しているため、生産体制の強化は欠かせない。海外、とくにアメリカ市場に対しては、余地があるバージニア工場の拡張で対応する。将来的には国内の生産体制も一部見直される可能性があるものの、むしろ予想以上に伸びている消耗品需要への対処が急務となっている。

30

開発拠点は国内に集中しており、96年に下丸子から富士裾野リサーチパークと取手事業所

の2カ所に移転した。どちらもエンジン開発という点では共通しているが、裾野はカラー化や高速化、取手はコストダウンにウエイトをおいている。初めてLBPを世に送り出して以来、キヤノンはひたすら小型化、高性能化、低価格化を追求してきた。パソコンの普及とともに、LBPの需要は成長著しいアジア市場でも高まっている。

キヤノンにおけるLBPの開発は、すでに60年代初めから手がけられている。

5

これは実用的なレーザ光源が開発された70年代に本格化し、NP電子写真法と組み合わせて製品化にこぎつけ、75年にアメリカのNCCショー（National Computer Confererence）で発表している。①まず技術をライセンスし、次に、②自分で製品を設計・製造してOEMをし、その次に、③自分で販売をするという方針にした。

当時は事業部もなく、チームをつくって進めたが、自社による製造・販売となると、ことに難しかった。「そのころ、LBPなどを生産・販売しているメーカーはなく、当社としても“コンピュータ周辺機器としてのLBP”を設計し、製造・販売する力は十分ではなかった。そこで、まずライセンス契約を結ぼうと考えたが、興味を示したのがアメリカのヒューレット・パカード社（HP）だった。国内では日立製作所、沖電気工業とも契約を結ぶことができた。」北村喬・常務取締役周辺機器事業本部長談

10

このHPとのライセンス契約が、後に大がかりなOEM契約に発展していく。キヤノンとしても76年ころから、自社ブランドのLBP製品を上市すべく検討を開始している。ところでLBPの開発という点では、わずかな差ではあるが米IBM社が先に成功した。同社はNCCショーに製品を出品しなかったため、注目はキヤノン製品に集まることになった。IBMは、キヤノンが製品を発表するのとほぼ同時期にLBPを発売したが、これはキヤノンの技術陣に自信と喜びを与えることになったという。「IBMが同じ方式のプリンタを出した。われわれがめざしていた方向は間違っていなかった」との自己評価がなされたと聞かすが、やはりコンピュータ界の巨人、IBMの動向は同社に大きな影響を及ぼしていたようだ。

15

ただIBMのLBPは、自社製コンピュータのための高速プリンタであり、大型で価格も高かった。一時はキヤノンもOEMで同じ方向へ進もうとしたが、「大型で高価」な製品はキヤノンが得意とする分野ではない。事務機で頭角を現わしていたキヤノンは、ここでも事務機的に使える小型で低価格の製品を志向した。

20

25

市場拡大を実現したパソコン用プリンタ

キヤノンのLBPが次の飛躍それも大きな峰を飛び越えたのは、79年4月に発表した〈LBP-10〉によるものである。これは半導体レーザを使った、世界初の小型レーザビームプリンタだった。デスクトップサイズでありながら、印刷スピードは毎分10ページ（A4判）、高

30

印字品質、多種フォント、グラフィック印刷やフォームオーバーレイ機能などを満載し、ユーザーのニーズを十分に満足させる製品といえた。LBP-10のOEM販売は日米欧で成功したが、国内ではほとんどの大手コンピュータメーカーに採用され、79年下期からは自社ブランドとしても販売を開始した。LBP-10の評価は高かったが、価格面で用途が限られたため、

5 プリンタの大市場となっているワードプロセッサやパソコン分野への進出が模索されるようになる。

そして83年、それまでの液乾式から乾式を採用した、世界初のカートリッジ式LBPを開発している。この新しい製品〈LBP-CX〉によってキヤノンのOEMビジネスは真の成功をおさめたといえよう。高性能、低価格で小型、メンテナンスフリーなど成功の要因は数々ある

10 が、試作機を携えてアメリカのメーカーを精力的に回った営業努力に負うところも大きい。LBP-CXは86年までに出荷累計が55万台に達したが、そのうち90%がOEMである。とくにHPとはこの機種でOEM契約を締結、ほかにもアップル・コンピュータ社、ワング社、DEC社、NECなどが大手OEM先となっている。また、シェアは80%という驚異的な比率となり、さらにLBP-CXは、キヤノンが狙った「パソコン用プリンタ」としても成功した。HPやア

15 ップル向けのOEMは、まさにパソコン用を目的に採用されたのである。

その後もキヤノンは、高速化や低価格化、高機能化と操作性の向上、小型化、省エネ性、環境への配慮などに努めた新機種を開発、OEMビジネスの拡大を図っている。「OEMビジネスの拡大とは、OEM先の販売力を高めることであり、それにはいい製品を供給していかなければならない。LBP需要はきわめて旺盛で、優れた製品はどこでも欲しがっている」

20 (市川潤二・取締役第一事業部長談)

その一方で、市場での競争は激しさを増しつつある。

キヤノンは圧倒的なシェアを握っているとはいえ、数多くの日本メーカーがLBPのエンジンを開発・生産している。というのも、各社ともコンピュータ用プリンタとして、LBPを“本命視”しているためである。競争に対応するためにも、同社では、レーザプリンタをベースにしたMFP (マルチファンクションプリンタ) の開発。プリンタ+ファックス+コピー・・・

25 など複合機能を持たせ、シェアを伸ばそうという状況が続いている。

ネットワーク化の進展でLBPの需要急拡大

パソコンが浸透するのに比例して、プリンタ需要も好調で、国内のレーザプリンタ市場を見ると、96年度の出荷台数は対前年比60%増の85万台に成長している。人気を集めているのはネットワーク対応プリンタ、A4判対応の低価格パーソナル向け、カラープリンタなど。市場拡大の要因はまず実勢価格の大幅な低下、そして文書配布形態の変化、さらにアジア市

30

場の成長（97年後期より逆風が吹いている）があげられる。

LBPでも低価格機では300ドル台の機種が登場しており、ネットワーク機やカラー機も急速な低価格化が進んでいる。

パソコン文書の配布については、大きな変化が生じている。従来の文書配布は、最初にオリジナルを一部プリントし、それをコピーして配るのが一般的だった。だがパソコンのネットワーク化が進展し、電子メールなどが普及するにしたがって、情報を電子データとして相手に送り、受け取り手はそれぞれがプリンタからオリジナル文書として出力している。これはプリンタ設置台数と、プリントボリューム増加の背景となっている。

アセアン諸国を中心にアジアにおけるパソコンやプリンタの伸びもめざましく、97年度のページプリンタ市場は対前年比26%増もの拡大である。台数では280万台以上に達し、98年は338万台、2000年になると470万台に増加すると見られる。「世界的にはロシア、東欧、アジア、南米がこれからのカギを握る。これらの地域でビジネスの規模がどんどん大きくなると、書類やパンフレットのつくり方が変わってくる。たとえば自社の会社案内をつくらうとすると、旧ソ連などでは印刷するか、ドットマトリックスのプリンタを使っていた。しかしその品質が企業を表現することになるので、ページプリンタが盛んに導入されはじめている（市川取締役）という。

大まかに見ると、全世界で使われているパソコンは1億台、プリンタは5000万台、そのうち20%がLBPである。いま顕著なのは、パソコン同士を結んだネットワーク化の拡大である。急速に普及しているインターネットは、それを代表しているといえる。日米を比較したパソコンのネットワーク率は、94年がアメリカ73%、日本28%だったが、97年になるとアメリカ90%、日本49%となっている。すなわち、アメリカにおけるネットワーク化はほぼ完了しつつあり、日本はようやく本格化してきたわけである。

ここで改めてオフィスでLBPに求められるニーズを考えると、高速性、低価格、小型、高信頼性などに集約される。キヤノンのLBPが、「その要因の多くの部分にわたって業界をリードしているならば、それなら自社ブランドだけで販売すべきではないか」、という疑問も生まれてくる。

だが技術を囲い込んだままで、世界をカバーするほど製品が普及した例は少なく、ことに進歩のスピードが速い現在のコンピュータ・電機業界では、“技術の独占”はほぼ不可能といえる。

逆に特許などの権利はしっかり保有しながら、技術をオープンなものにしてグローバルな規模で飛躍的な普及に成功しているケースは数多い。身近な例ではビデオ（VHS）があり、

カセットテープがある。周辺機器を含め、コンピュータ業界の淘汰は徹底しており、OEMビジネスの概念も様変わりしている。市川取締役によれば、「極論すると、OEMは部品と同じ。キーパーツであり、HPなどから見れば“キヤノンインサイド”ということになる。もうOEMという呼称もそぐわないし、国際分業に近いので、パートナーシップがより重要になる」という。

賀来名誉会長

1997年10月貿易の日本誌の面談より引用

質問 名誉会長は1997年3月までの8年間は代表取締役会長、それ以前の12年間は社長をしていました。20年間トップにおられ、キヤノンを世界有数の映像情報機器メーカーに育てられました。振り返ってご感想をお聞かせください。

賀来 会社の生命は30年、という説があります。その通りかも知れないという気がします。では、30年で会社が駄目にならないようにするにはどうしたらよいか。それを提示することが会社経営者として一番大事なことでないでしょうか。わたしは事業の多角化の道こそがそれであると考え、早くから主張していました。キヤノンは33年（昭和8年）にカメラの研究所としてスタートし、37年に株式会社になりました。小さなベンチャー企業だったわけです。当時の創設者たちは、カメラで日本は立国しなければならないという理想に燃え、ドイツのライカのような会社になることを標榜してやってきたわけです。わたしが入社したのは54年（昭和29年）ですが、創業してから20年ぐらいたっており、一段階が終わっていた会社でした。事実、しばらくすると、キヤノンはライカを追い越しました。日本のカメラメーカーが西ドイツを追い抜いて、世界一のカメラ工業国になりました。日本にはミノルタやニコンなど、いろいろな会社がありますが、その中でキヤノンはナンバーワンの会社になりました。最初の30年間で、ベンチャービジネスを始めた先人たちは、立派なカメラメーカーを育て上げるのに成功したのです。

質問 そんな空気の中で、賀来さんは多角化を主張されたのですね。

賀来 私は入社して間もなくから、多角化をしなければならないとあちこちで言い出したのです。「われわれの時代はこれから30年以上も続く。カメラでは世界一の会社かもしれないが、多角化しなければ会社はそれ以上には伸びようがない」と叫びました。その主張に、当時の経営者はあまり良い顔をしませんでした。御手洗毅社長（当時）も前田専務も反対でした。創業経営者にしてみれば、一介の町工場を世界一のカメラメ

ーカーにしたという、かくかくたる勲章を身につけているのです。下手に多角化して、元も子もなくしてはたまらない、という気持ちがあったのでしょうか。上層部との葛藤はありましたが、それでもあきらめずに、多角化を言い続けました。こんな例を引いて自説を展開したもんです。「元禄時代にかんざし産業は非常に伸びた産業でした。しかし、現在、かんざしは芸者かなんかの一部しか使わないから、そのまま続けていたらつぶれているでしょう。それと同じで、一つのことだけをやっていたら、いずれ疲弊するんです。多角化しない産業は30年で駄目になってしまう。」あんまりトップが耳を傾けてくれないので、こんなひどいことまで言ったんです。「あなたたちはこの会社を後何年やるのか。せいぜい10年でしょう。私たちは、あと30年やるんですよ。その意見を尊重しなければ、横暴というもんだ」と。いま思うと、非常に失礼なことを言ったものです。やがてトップ、少なくとも御手洗会長はその気になってきました。多角化が必要だな、ということをお願い始めてきました。私が入社して13~4年たったころのことですが、「右手にカメラ、左手に事務機」というスローガンが打ち出されました。しめたと思いました。多角化で、まず事務機と取り組みました。事務機は電算、複写機から始まって、ワープロ、ファクシミリと広がりました。

5

10

15

質問 カメラメーカーから世界有数の映像情報機器メーカーへと飛躍することになったのですね。

賀来 この30年は、情報機器で会社は寿命をまっとうできたと言えます。われわれの主張は間違いではなかったのです。最初の30年は、創業者たちがキヤノンを町工場から世界一流のカメラメーカーにしました。あとの30年は、われわれが世界の情報機器産業に育てた、と言えるでしょう。75年（昭和50年）にアメリカの経済雑誌「フォーチュン」が世界の製造業1000社（アメリカ500社、アメリカ以外500社）のランキングを発表しました。そこにキヤノンが876位で登場したのです。この統計は毎年発表しているのですが、それまではキヤノンが小さすぎて1000位までに入らなかったのです。当時の売り上げは4億ドルでした。われわれがめざした世界のビッグビジネスは二つありました。一つは事務機のゼロックスで、もう一つはカメラのコダックでした。75年にコダックは、売上高が50億ドルで60位、ゼロックスは40億ドルで80位というビッグビジネスでした。キヤノンの10倍以上の企業だったのです。ところが、それから20年後の95年の統計をみると、キヤノンは売上高で235億ドルで60位。ところが、ゼロックスは195億ドルで71位、コダックは160億ドルで106位になっています。20年前に売り上げが10倍以上開いていた企業を追い抜いてしまったのです。

20

25

30

質問 現在の統計には商社や金融機関も含まれていますが、製造業だけを比較すると、この20年間の売上高成長率はキヤノンが57倍で、世界で第一位という結果になっています。

5 賀来 その統計を知った時は、まさかと驚きました。75年に統計に載った企業を比べてのことで、その後に登場したアメリカのマイクロソフト社とか韓国の三星とか金星などの急成長企業は除かれています。それにしてもまさかこれほど大きくなっていったとは、という感慨を覚えました。60周年にあたり、次の90周年までのあと30年をこの会社がどうするかは、おのずから決まってくるという気がしています。もちろん、これは新しい社長がやることですし、私は名誉会長になったので、会社のことは一切やりません。これから申し上げることは、あくまでも私の見方や考え方です。一流のカメラメーカーになったのは最初の30年間でした。一流の情報機器メーカーになったのは、その後の30年間です。その間、産業の中心は移動しています。昔の基幹産業は鉄鋼であり、繊維でした。それが電気になり、造船に変わった。やがて自動車になりました。これからの30年を考えると、今度はインターネットとかマルチメディアとか、いわゆる情報産業の時代になるのです。キヤノンは最初のカメラで世界一になりましたが、産業という面から見れば、隅っここの産業ですね。次に情報機器で一流企業になりましたが、これも傍流ですよ。これからは情報産業が基幹産業になる時代です。キヤノンはマルチメディアなどの分野で次の30年間伸びていけば、やっとなり基幹産業の一員になれるわけです。だからあと30年たてば、基幹産業の中でトップを競える企業になる可能性があります。先についてそういう読みができます。これからの30年は、もちろん私が若かったらやりたかったのですが、非常に面白い時期を迎えると思います。

10 20

質問 キヤノンの経営理念となっている「共生」思想や「優良企業構想」など、現在の経営の根幹をなす考え方は賀来社長時代に生まれています。この理念、思想が誕生した背景にはいろいろな要因があると思いますが、それについてお話しただけませんか。

25 賀来 私が生み出したというと、大変におこがましいのですが、実は私が経営を引き継いだ創業者群の人たちの思想の中に、すでにその芽生えがあったと思います。たとえば、御手洗会長が日頃話していたことが、私の思想のもとにあるのです。御手洗会長は「いわゆるブルーカラーとホワイトカラーの差別があってはならない」という思想の方で、それを戦前から実行していました。当時はほとんどの会社が、職員と工員を分けていたんです。職員が職員食堂で食べ、工員が工員食堂で食べるなど、ホワイトカラーとブルーカラーの身分的な差別がありました。ところがキヤノンでは食堂もトイレも、みんな社員ということで同じでした。当時はホワイトカラーは月給制で、ブル

30

一カラーは日給制が普通でした。キヤノンはその頃から、全員が月給制です。その他にも誕生会をやったり、盆踊り大会をしたり、いろいろと従業員を大事にする気風があったと思います。

その思想がずっと残っていて、それを発展させ、集大成したのが第二世代の私であり、「共生」の思想ということではないでしょうか。そのタネは、創業者の志の中にあつたのです。初代の経営者たちが偉かったと言えます。多角化についても、彼らと論争をしましたが、あらゆる問題について議論をしました。それを許してくれる社風がありました。でなければ、私はとうに会社を辞めていたでしょう。それどころか、社長にまでなったんですから。社長になったのが偉いのではなくて、こんな私を社長に決めてくれた人たちが偉かったと思うんです。

質問 「共生」も具体的に言葉にされたのは、賀来社長と思うのですが、「優良企業構想」も賀来社長の時代に打ち出されたのではないですか。

賀来 これもそうなんですが、私は随分生意気な社員でしたよ。わたしが言いたい放題を言ったことから生まれた言葉なんです。75年（昭和50年）にキヤノンは無配に転落したことがあります。前田社長時代ですが、ホテルに常務以上が集まって、「キヤノンは今後どうあるべきか」について話し合ったことがあります。二日間にわたる協議でしたが、先輩が大勢いるので、私は末席で黙って聞いていました。二日目にもなると突然、前田社長が私に「お前は何も言わずにそこに座っている。ホテルに弁当でも食べに来たのか」と、声をかけてきたのです。そこで私は「日本の社会は年功序列社会である。先輩がしゃべっているので、黙って聞いていたのだが、言いたいことは山ほどある」と答えました。前田社長は「そうか、それなら許すから、いましゃべってみろ」と言われたんです。そこで次のような内容の話しを半日間、とうとうとしゃべったんです。

「キヤノンは優良企業から学び取らなくてはならない。トヨタには看板方式、松下電器には事業部制、日立にも工場事業部制がある。そうした方式や制度を学ぶ必要がある。ただし、企業には歴史や水準に違いがあり、そのままではいけない。その考え方だけを学んで、あとは独創的なキヤノンの方式を作り出さなければならない。すると、前田社長は初めて聞くような顔をして「お前、そんな考えを持っていたのか」というのです。私は「前から言っていることです。私の提案を以前から実施していたら、無配にはならなかったと思う。私の提案通りにやっていたら、キヤノンは優良企業になっていたと断言できる」と言いました。前田社長はその場で「それでいこう。」

優良企業構想でいこう」と発言されたのです。

私自身はもう少ししゃれた名前をつけていたんですが、これが優良企業構想の誕生のいきさつです。前田社長のもとでやり出したのですが、その時にまどろっこしい感じを持ちました。提案すると、社長は「そうせい」とおっしゃるのですが、私の狙いと違う方向に進むんです。同じことを言っても、やり方が違うと、違う結果になるということでしょう。難しいな、と感じていたところに、前田社長が突然、ガンで亡くなりました。77年（昭和52年）のことです。御手洗会長から「お前、社長やれ」と言われました。最初は先輩が大勢おられるからお断りしたのですが、「お前がやらないといけない」と押しきられた形でした。困ったな、と思っていたのですが、社長になって一つだけいいことがありました。私の立てた優良企業構想を、私自身の手でやることができたということです。優良企業構想の第一弾として打ち出したのは多角化戦略であり、多角化についての理論構成ともいうべきものでした。まず、周辺事業の多角化をする。次に、関連事業の多角化をする。その後は、垂直統合である。非関連事業の多角化には手をつけない。これが基本方針ですが、これは静的に見た場合の戦略であり、動的に見るとそれまで関連のなかったものに関連が出てくることあるのです。たとえば、エネルギー産業は非関連事業でした。だから、この分野に進出することは原則として禁じていました。ところが、複写機をやっていたアモルファスシリコンの研究をすると、太陽電池と関連することがわかってきました。そこで太陽電池は関連産業になって多角化の対象、と変わってくる。最初は関連がないと思っていたものでその後に関連が出て、事業に手を出す例があり、多角化の種類がどんどん増えてきています。よく他企業の人に「何をつくっていいかわからない」という話を聞きますが、キヤノンにはその悩みがない。放っていても増えてくる。むしろ、絞るのが大変ということです。

25

賀来 第二のテーマは海外生産です。日本の場合、経常収支の黒字について政府は何もしようとしない。だから、企業ができることをやるということで、海外生産を進めてきました。ドイツ、フランスから始めて、アメリカ、東南アジア、中国という展開をしてきました。これは成功しました。円高に対する抵抗力がつかしました。80円では苦しいが、100円ならやっていける体制をつくりました。いまは115円ぐらいですから、ゆうゆうやっています。それだけで安心というわけにはいかないの、政府に対し経常黒字対策を同時にお願いしています。三番目が企業理念の整理ということです。創業者

30

がすでに「三自の精神」とか実力主義を打ち出しているのですが、これを集大成して、共生の理念を掲げたのです。

(以下、面談省略)

5

10

15

20

25

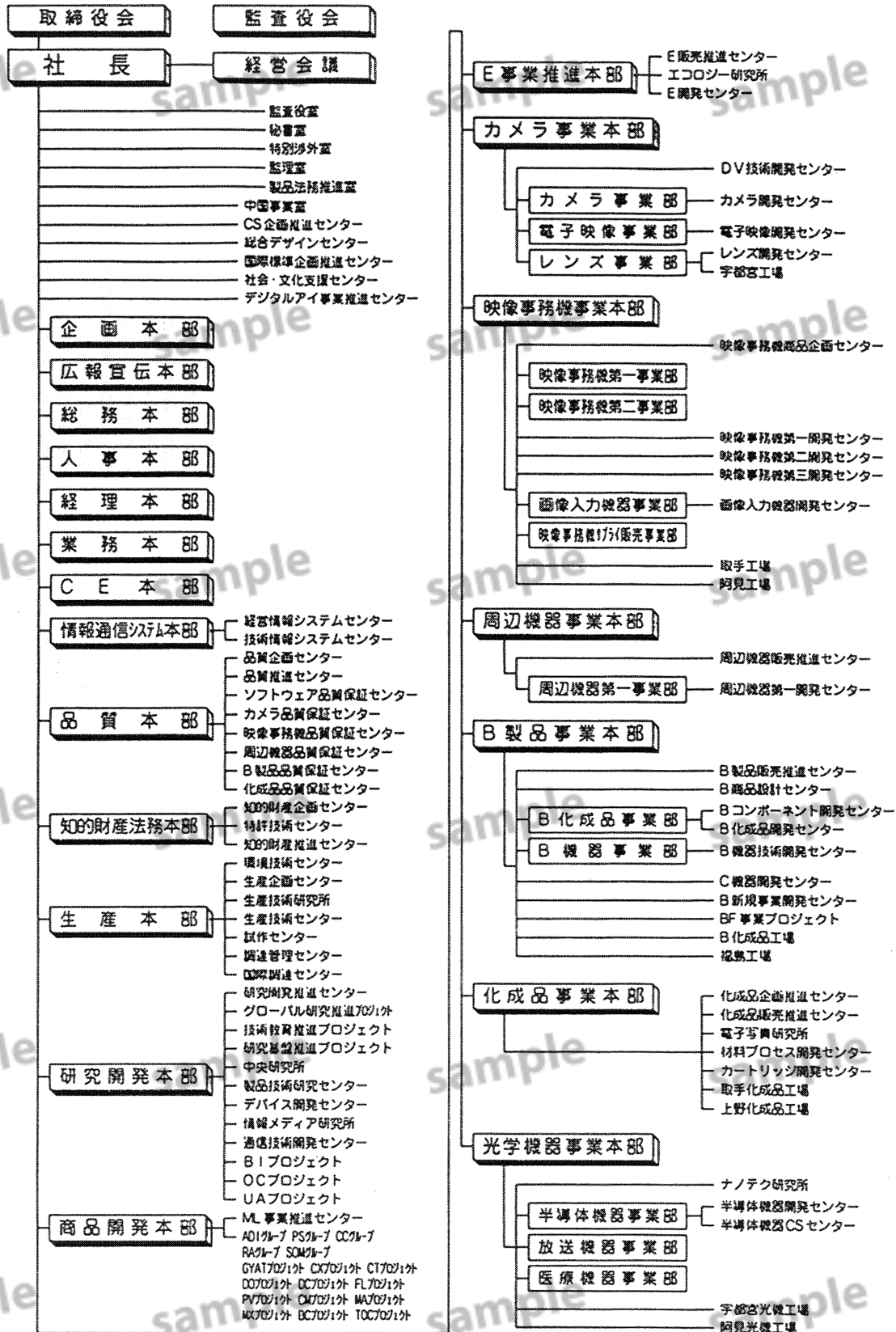
30

資料1 技術関連の歴史年表

62~66	67	68~72	73~75	76~81	82~87	88~92	93~95	96~2000	
長期構想、計画等									
第一次 長期計画	第二次 長期計画	(第三次長期計画)			第一次 優良企業 構想	第二次 優良企業 構想	第一次 グローバル 企業構想	第二次 グローバル 企業構想	グローバル 優良企業 グループ構想
					優良企業構想 一兆円企業構想	●共生の理念● ●第二の創業●	優良企業 グループ構想		
主な経営方針 事業、技術、スローガン等									
カメラ多角化	多角化	水平多角化 垂直統合					キヤノン式 マルチメディア		
●打倒ライカ●		■事務機分野への本格的取組			●右手にハード左手にソフト●		■キーデバイス 開発強化		
●右手にカメラ左手に事務機●				▲研究開発5原則		▲特許活動の 基本指針			
●カラー・デジタル・パーソナル●				●通信・OS グローバルネットワーク●					
技術に関する主な組織異動									
▲製品研究課発足		▲中央研究所開設			▲事業部制スタート		▲商品開発本部		
				▲製品技術研究所 ▲複数研究所体制		▲CRE開設			
時代を表す象徴的製品等									
▲キャノネット	▲電卓	▲AE-1					▲太陽電池		
▲8mmシネ					▲LBP				
▲複写機		▲ワープロ			▲BJP		▲???		
				▲FAX		▲FLCD			

● キヤノン 現行組織図

(1997年7月1日現在)



資料 3

● キヤノン株式会社最新の10年

● キヤノン株式会社における売上高・経常利益・純利益 (百万円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
売上高	578,644	672,227	814,226	931,296	1,073,402	1,063,524	1,036,938	1,078,438	1,230,690	1,396,119
経常利益	20,408	43,558	52,664	73,237	76,116	77,133	37,432	53,901	80,241	125,233
純利益	8,853	22,295	27,027	38,617	42,593	40,449	20,313	26,739	44,214	59,012

● 事業別売上高 (百万円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
複写機	187,031	206,872	263,888	294,322	320,844	332,903	315,142	319,644	345,463	337,681
コンピュータ周辺機器	118,252	166,750	221,341	256,951	325,341	405,447	435,170	480,479	580,114	711,882
情報・通信機器	126,140	137,527	152,417	151,926	146,829	114,416	106,780	101,056	87,139	86,529
カメラ	120,897	119,170	131,199	175,978	220,769	167,295	132,633	117,431	125,699	151,632
光学機器 他	26,323	41,905	45,379	52,117	59,617	43,461	47,211	59,826	92,274	108,392

● 地域別売上高 (百万円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
国内	141,968	175,765	210,503	242,819	260,617	223,554	217,555	226,864	259,877	293,458
海外	436,675	496,462	603,722	688,477	812,785	839,969	819,383	851,573	970,813	1,102,660
輸出比率 (%)	75.5	73.9	74.1	73.9	75.7	79.0	79.0	79.0	78.9	79.0

● 総資産・純資産・自己資本比率・総資本経常利益率・資本金 (百万円)

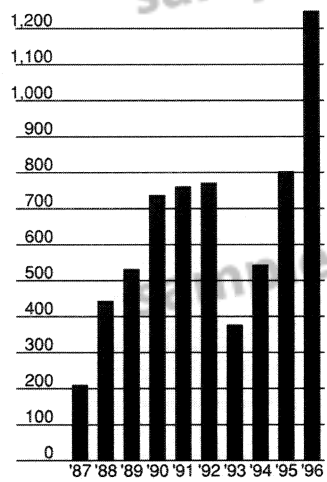
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
総資産	683,957	751,466	952,892	1,003,581	1,143,428	1,191,703	1,190,212	1,207,468	1,243,077	1,265,287
純資産	309,439	341,217	421,772	468,193	505,268	563,180	602,403	664,467	706,065	779,718
自己資本比率 (%)	45.2	45.4	44.3	46.7	44.2	47.3	50.6	55.0	56.8	61.6
総資本経常利益率 (%)	3.2	5.8	5.5	7.3	7.1	6.6	3.1	4.5	6.5	10.0
資本金	35,873	43,385	72,979	81,408	83,359	96,777	111,008	133,746	137,644	150,564

● 従業員数とその内訳 (人)

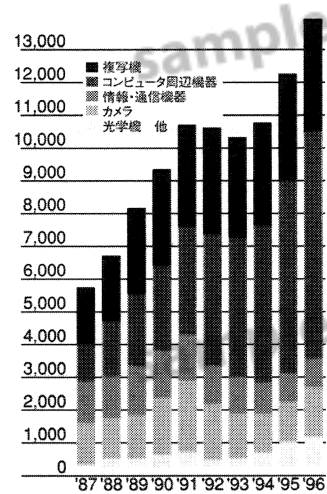
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
従業員数※1	17,114	16,997	17,642	18,589	19,351	20,012	20,311	20,311	20,261	20,182
男	12,448	12,613	13,266	14,145	14,924	15,514	15,907	16,046	16,099	16,184
女	4,666	4,384	4,376	4,444	4,427	4,498	4,404	4,265	4,162	3,998

※1 従業員数は嘱託社員を含む。

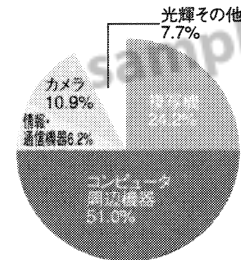
● 経常利益の推移 (単位: 億円)



● 売上高とその事業別内訳の推移 (単位: 億円)



● 売上高における事業別内訳 (1996年)



資料 4

●研究開発費・売上高研究開発費比率・米国特許登録件数**・特許出願公開件数**・特許権収入・特許収支比率

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
研究開発費(百万円)	63,964	74,515	86,036	98,336	110,444	115,145	118,282	135,795	141,728	167,130
売上高研究開発費比率(%)	11.1	11.1	10.6	10.6	10.3	10.8	11.4	12.6	11.5	12.0
米国特許登録件数(件)	847	723	949	868	823	1,106	1,038	1,096	1,087	1,541
特許出願公開件数(件)	8,704	9,577	8,430	8,920	8,703	11,202	7,877	8,106	9,202	9,897
特許権収入(百万円)	4,825	5,627	9,101	10,290	10,548	12,709	13,331	12,302	14,296	13,535
特許収支比率(%)	1,390	634	898	1,168	650	781	556	2,547	4,108	2,808

※2 米国商務省発表による
※3 日本特許情報機構(JAPIO)データによる

●設備投資額・減価償却金額

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
設備投資額(億円)	411	450	625	760	711	807	779	660	683	1,054
減価償却金額(百万円)	40,904	39,053	43,230	48,057	52,300	58,123	61,411	64,755	66,619	69,877

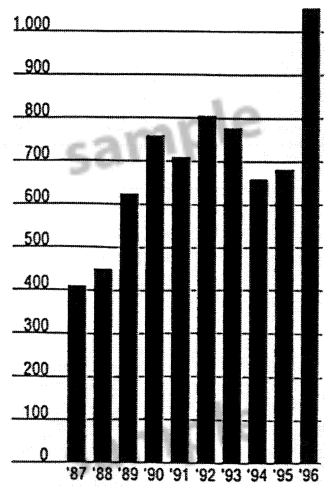
●株価の推移

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
最高値	1,410	1,690	2,040	1,960	1,660	1,470	1,560	1,820	1,940	2,630
最安値	682	905	1,360	1,200	1,200	1,200	1,270	1,530	1,230	1,780

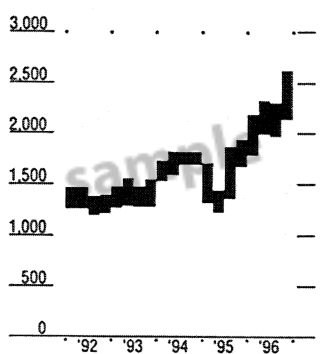
●1991～1995年米国特許登録件数上位10社(米国商務省発表による)

順位	1991		1992		1993		1994		1995	
	権利者	件数	権利者	件数	権利者	件数	権利者	件数	権利者	件数
1	東芝	1,014	キヤノン	1,106	IBM	1,085	IBM	1,298	IBM	1,383
2	三菱電機	936	東芝	1,020	東芝	1,040	キヤノン	1,096	キヤノン	1,087
3	日立製作所	927	三菱電機	957	キヤノン	1,038	日立製作所	976	MOTOROLA	1,012
4	EASTMAN KODAK	863	日立製作所	951	EASTMAN KODAK	1,007	GENERAL ELECTRIC	970	NEC	1,005
5	キヤノン	823	GENERAL ELECTRIC	937	GENERAL ELECTRIC	932	三菱電機	970	三菱電機	973
6	GENERAL ELECTRIC	809	IBM	842	三菱電機	926	東芝	968	東芝	969
7	富士写真フイルム	731	EASTMAN KODAK	775	日立製作所	912	NEC	897	日立製作所	910
8	IBM	679	MOTOROLA	658	MOTOROLA	729	EASTMAN KODAK	888	松下電器産業	854
9	US PHILIPS	650	富士写真フイルム	640	松下電器産業	712	MOTOROLA	837	EASTMAN KODAK	772
10	MOTOROLA	613	松下電器産業	608	富士写真フイルム	632	松下電器産業	771	GENERAL ELECTRIC	758

●設備投資の推移(単位:億円)



●株価の推移(単位:円)



●1996年米国特許登録件数上位10社

順位	権利者	件数
総合	日本企業	
1	IBM	1,667
2	1 キヤノン	1,541
3	MOTOROLA	1,064
4	2 NEC	1,043
5	3 日立製作所	963
6	4 三菱電機	934
7	5 東芝	914
8	6 富士通	869
9	7 ソニー	855
10	8 松下電器産業	841

(米国商務省発表による)

資料5

カメラ



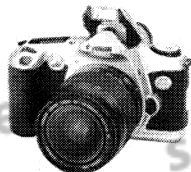
EOS-1N

- プロ仕様の最高級AF一眼レフ
- 5点測距AF、16分割評価測光
- サイレント給送、14カスタムファンクション



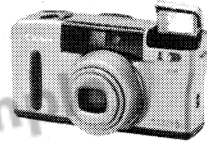
EOS 55

- 縦横自在の「視線入力3点AF」
- 明快なアナログ操作系
- E-TTLによる自然なストロボ表現



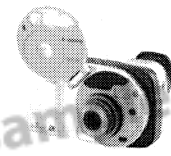
NEW EOS Kiss

- 小型、簡単操作のAF一眼レフ
- ストロボ内蔵、サイレント機構搭載
- 3点AF、任意・自動選択可能



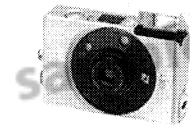
オートボーイII

- 高画質3.6倍ズーム搭載
- アルミ前カバーによる高品位外觀
- ベストショットダイヤル搭載



IXY GE

- アドバンスフォトシステム対応
- 世界初視線入力搭載コンパクトカメラ
- 高画質4倍ズーム



IXY (イクシ)

- アドバンスフォトシステム対応
- 特殊合金採用、世界最小ボディ
- 高画質2倍ズーム搭載



EOS・DCS 1

- EOS-1Nの高機能をほぼ踏襲した一眼レフデジタルカメラ
- 高感度600万画素CCDを採用



EFレンズ

- EOSシリーズ対応、超音波モータにより、静かで素早いフォーカスリングを再現
- 超望遠レンズからアオリ撮影用まで



ムービーボーイ E30

- 「視線AF」採用
- 簡単編集機能
- 40倍デジタルズーム＋光学式手ブレ補正搭載



ムービーボーイ J20

- アクティブフレームコントロール採用
- 簡単編集機能
- 40倍デジタルズーム＋光学式手ブレ補正搭載

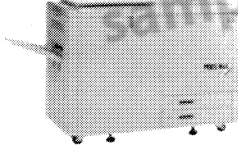
双眼鏡



15x45 IS

- ハリアンプリズムによる光学式手ブレ補正機構を内蔵した双眼鏡
- 15倍の高倍率で、67°の広い視野確保

フルカラー複写機



カラーレーザーコピー1000

- フルカラー31枚/分(A4)の超高速コピー
- ファーストコピー約15秒
- オンデマンド少数数印刷に最適



カラーレーザーコピー800

- フルカラー自動両面コピーに対応
- IPUで、様々なメディアに対応
- フルカラー7枚/分(A4横)の高速コピー



カラーバブルジェットコピーA1S

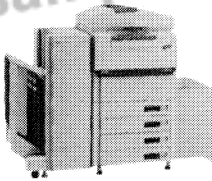
- 大判A1サイズ対応ながら、400dpi、各色256階調のフルカラーコピー
- 35～1200%のワイドズーム



NP6085

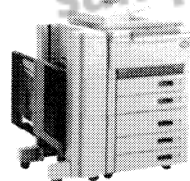
- 毎分85枚(A4横)の高速・高生産性コピー機
- 大量コピーニーズに応える耐久性・信頼性
- オプションでフィニッシャーを設定

複写機



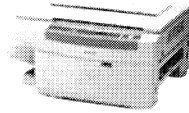
NP6250

- 毎分50枚/流し読み時60枚(A4横)の高速・高画質・高耐久性コピー機
- 最大6ウェー、5750枚の大量給紙



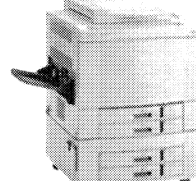
NP6035

- 毎分35枚のコピースピード、両面生産性向上
- 大型液晶タッチディスプレイ採用で操作性は大幅に向上



PC110

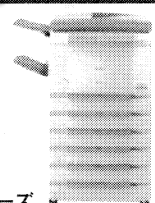
- 原稿台固定式B4倍ズーム
- 一体型カートリッジでイメージメンテナンス
- 環境にやさしい国際エネルギープログラム対応



NP710

- A2からハガキサイズのコピー可能
- 横幅72cmのコンパクト設計
- 4段トレイ・ロール紙・マルチ手差し6ウェー給紙

デジタル複合機



GP215シリーズ

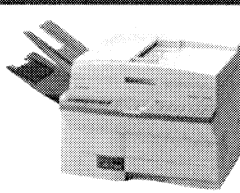
- 1200dpi相当×600dpiの高画質
- オンデマンド定着で低消費電力
- コピーとファクスとプリンター機能を合わせ持つ

ファクシミリ



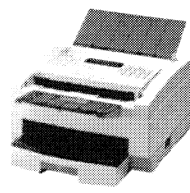
GP30F

- 1台でコピー、ファクス、35にオプションでプリンタ拡張可能な毎分30枚(A4横)のデジタル複写機
- 省スペースと高画質、快適操作を実現



L2000

- ブック原稿もファクス、コピー可
- 「GENESIS V」搭載の超鮮明画像
- 「SURF」定着で省電力と静音化実現



B650

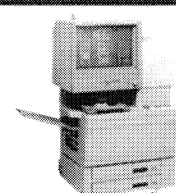
- BJ記録方式・普通紙ファクシミリ
- A3送信/B4受信、6秒電送デュアルアクセスなどフルスペック搭載



ファクソンCF-H2CL

- BJ記録方式ホーム用普通紙FAX
- 高画質のカラーコピー機能
- コードレス子機を標準装備、3台増設可

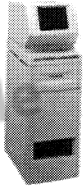
マイクログラフィクス



NPプリンタ980

- A3普通紙対応のリーダープリンタ
- あらゆるマイクロフィルムに対応
- A4版30枚/分の高速出力

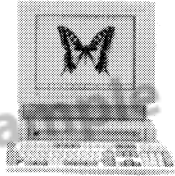
手形・小切手転記システム



DP-240

- 電子式手形・小切手転記システム
- 記録メディアに3.5インチ型MO採用
- 240枚/分(手形)の高速入力

電子ファイル



キヤノファイル520

- 高速入力、簡単検索の光磁気ディスク採用の電子ファイリングシステム
- デスクトップ型、B4判記録・出力

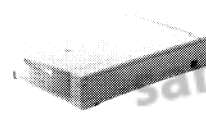
ドキュメントスキャナ



DR3020

- 両面原稿対応のシートスルー型高速ドキュメントスキャナ
- デスクトップ型、最大B4サイズ対応

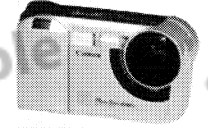
イメージスキャナ



CanoScan 600

- A4判、600dpiで世界最小フラットベッド型
- 600dpi、R.G.B.各色10bit入力の高画質
- DOS/V、PC-98、Macintoshに対応

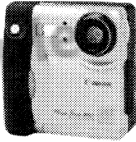
デジタルカメラ



PowerShot 600N

- クラス最高画質57万画素CCD搭載
- 160本/mmの高解像力レンズ
- PCカードType II、III対応の大容量記録メディア

映像コミュニケーション機器



PowerShot 350

- 正方35万画素CCD搭載
- 1.8inch液晶モニター付き
- 着脱可能なコンパクトフラッシュメモリ採用



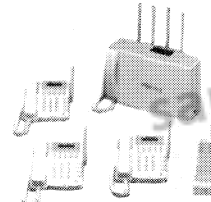
VC-C1MKII

- カメラと雲台一体のコンパクト設計
- 1/3インチ41万画素CCDの高画質
- パソコンから遠隔操作



VIZCAM1000

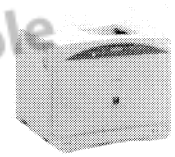
- 1/4インチ41万画素CCD搭載のビデオビジュアルライザー
- パソコンやモニターに簡単接続



DIGI408WL

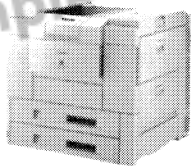
- 電話機8台、オールワイヤレス同時通信
- 設置、増設、移設が簡単
- 有線電話の機能を無線で実現

レーザービームプリンタ



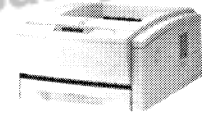
LBP-2030

- フルカラー3PPM (A4)、モノクロ12PPM (A4)出力のフルカラー-A4機
- ページ記述言語「LIPSIM」搭載



LBP-930

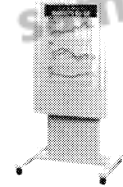
- A4毎分24枚、B4を15枚、A3を13枚
- 100万ページ高耐久
- NetSpotによるネットワークプリント管理



LBP-430

- A4毎分8枚
- ページ記述言語LIPSIM IV搭載
- オンデマンド定着方式による省エネ

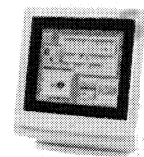
インフォメーションディスプレイ



ID-A1

- スキャナやパソコンなどの情報をA1に7秒で拡大表示
- 遠隔地、複数設置でも集中操作可能

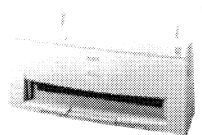
ディスプレイ



FLCD 15C01

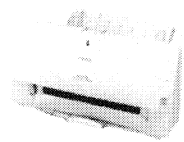
- 強誘電性液晶 (FLC) 採用。目にやさしく高解像の大屏幕カラーディスプレイ
- 17インチCRT並の表示で省スペース

バブルジェットプリンタ



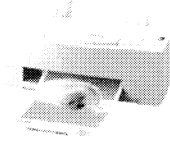
BJC-455J

- A3の大判用紙の出力に対応
- Windows/MacintoshのI/F、ドライバ
- 720dpi高速・高精細フルカラー印刷



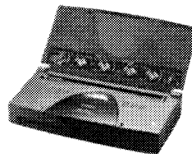
BJC-420J

- 720dpi高速・高精細フルカラー印刷
- 最高510字/秒の高速モノクロ印字
- Windowsプリンタドライバ装備



BJC-620JW

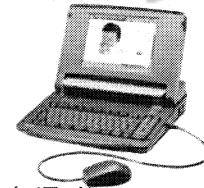
- リアル720dpiの高精細、高品位カラープリント
- Windows95に対応
- インク残量自動検知システム搭載



BJC-35vII

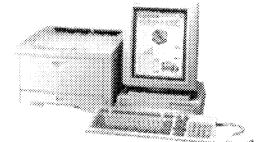
- 世界最小、使う場所を選ばないワイアレスコンパクトボディ
- 液晶パネル表示のプリンタ設定機能

ワードプロセッサ



キヤノワードJ1vc

- からふるスキャナ、デジカメにも対応
- オプションでインターネット/電子メールも対応
- 1,670万色フルカラー-BJプリンタ搭載



キヤノワードNX750

- 高速32bitCPU搭載
- 高精細15インチCRT採用、GPシリーズ対応など豊富なプリンタバリエーション

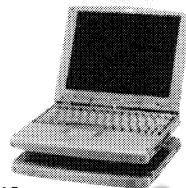
DTP



EZPS90

- 21インチ大画面ならではの高い統合処理、キヤノンDTPの最上位機
- 32bitCPU、530MBハードディスク搭載

コンピュータ



DUO

- 12.1インチカラー液晶ディスプレイ採用
- PentiumMMXプロセッサ搭載
- マルチメディアドックと接続可能

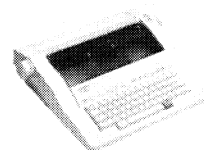
ハンディターミナル



HT-10

- Windows対応で、PCとの互換性向上
- Windowsでのアプリケーション開発可
- ハーフVGA液晶、高速プリンタ搭載

電子タイプライタ



QS200

- 印字箇所を知らせるビームマーカー採用
- スペルチェック機能搭載
- 約60,000語の内蔵辞書搭載

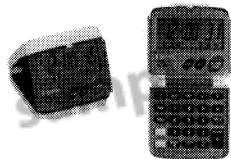
電子文庫



IDJ-8000

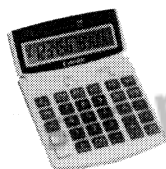
- 約43万データ内蔵の英和/和英辞典
- 海外旅行に役立つ約1,500の英会話文例を収録

電卓



CC-90

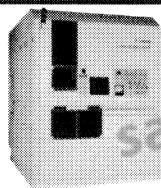
- 大型液晶アラームクロック付き電卓
- ボイスメモ(3件、合計20秒)
- ボイスアラーム機能搭載



TS-1200H

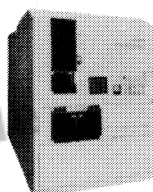
- 高速入力が可能な本格デスクトップタイプのビジネス電卓
- 見やすいチルト式大型ディスプレイ

半導体製造装置



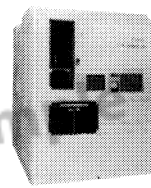
FPA-4000ES1

- 256M DRAM及び次世代MPU本格量産対応のKfEエキシマスキャニングステッパー
- 解像力0.25μmを実現



FPA-3000EX4

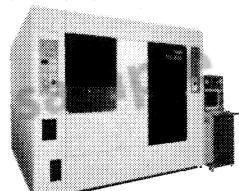
- KfEエキシマレーザー採用の64~256MDRAMの量産、R&D対応ステッパー
- 解像力0.25ミクロンを実現



FPA-3000i5

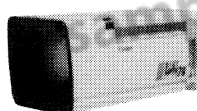
- 64MDRAM量産対応のステップアンドリビッド露光装置
- 線採用、0.35ミクロンの高解像度

放送用機器



MPA-5000

- 20インチまでの液晶パネル量産に対応のミラープロジェクション方式露光装置
- 650×550ミリ基板で55秒の高速処理



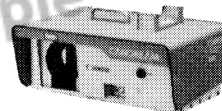
DIGI SUPER 70

- 高倍率70倍のCCD対応ズームレンズ
- 人口蛍石採用、色収差を最小限に
- スポーツ中継などのフィールド向け



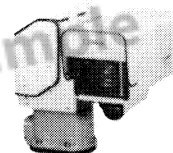
J9aX5.2B

- 水平画角80.5度のハンディカメラ用レンズ
- 3群インナーフォーカス採用、ワイド側フォーカスによる画角変化なし



キャンビーム

- 大容量・高速で広帯域、双方向通信
- 周波数割当て、電波妨害などの制約を受けない光ビームを利用



U-4シリーズ

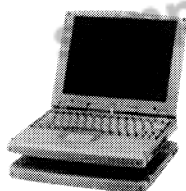
- 運搬可能な屋外リモコン雲台システム
- 気象、交通、スポーツ中継などの現場から電話回線での遠隔操作が可能

医療機器



CR5-45NM

- 散瞳剤が不要の無散瞳眼底カメラ
- 広範囲な撮影画角45度
- 眼底像を直径72mmで拡大撮影



RK-3

- 目の屈折率と角膜形状の自動測定機
- RS232Cインタフェース装備、外部プリンタとの接続可能



CXM5-100A

- X線を抑えた胸部用ミラーカメラ
- グラデーション蛍光板採用で高解像
- 日付・IDナンバーのフィルム撮影可



LBP/複写機カートリッジ

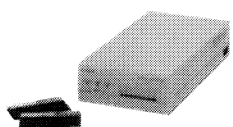
- 回収・リサイクル対象カートリッジ
- 感光ドラムと定着器などを一体化、イメージメンテナンスを実現



BJカートリッジ

- 手軽に交換できるカートリッジ式
- 特に新開発のカラー用は、写真に匹敵する高画質・高階調を実現

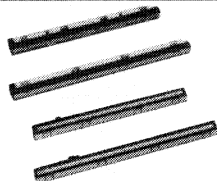
光カードシステム



RW-50

- クレジットカードサイズの光カード1枚に6Mバイトの情報を記録
- 最大10Kバイト/秒の書き込み速度実現

コンポーネント



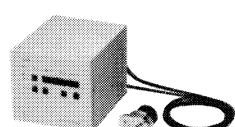
高性能密着イメージセンサー

- 「BASIS」で、カラー300dpi(Cシリーズ)モノクロ、200~400dpi(Bシリーズ)
- A-Si受光素子、200dpi(Aシリーズ)



MLシリーズ

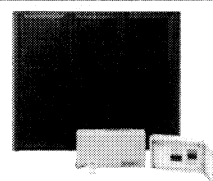
- 直線移動量をパルス信号変換するマイクロニアエンコーダ
- LED光源採用で小型・高性能化



RP-H01N

- 各種検器回転駆動軸に接続し、位置とスピードを制御するロータリーポジショナ
- 0.1角度秒の高分解能で測定

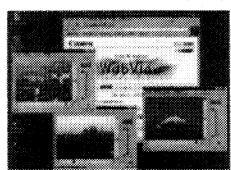
太陽電池



住宅用太陽光発電システム

- アモルファスシリコンを用いた建材一体型太陽電池
- 従来の屋根工法との互換性を実現

パッケージソフト



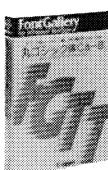
WebView/Livescope

- カメラからライブ中映像を取り込み、インターネット上に配信するシステム
- ユーザーがカメラを遠隔操作可能



CanoPAT

- 特許発行のGD-ROM広域の検索、参照、同一レイアウトでの印刷が簡単にできるソフトウェア
- 多種多様な設定による高速かつ確実な検索が可能



フォントギャラリー for TrueType

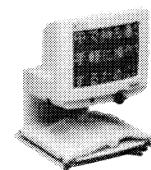
- 50種類以上の豊富なフォント集
- Windows/Macintosh搭載のTrueType対応
- 外字作成ツールも用意

福祉機器



コミュニケータCC-7J

- 発声、テープ印字、液晶表示する携帯用会話補助機
- 登録・呼び出し機能も充実



アラジン

- 弱視、高齢の方のための拡大読書器
- 細かい作業の手元を拡大
- 米園テレセンサリ社からの輸入販売

※ 製品説明に使用している会社名、商品名は一般に各社の商標または登録商標です。
※ コピアは登録商標です。

資料 6



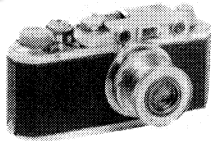
キヤノングループ各社概要

(1996年12月31日現在)

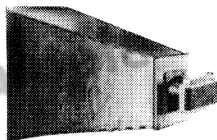
*は非連結主要関係会社です。

開発・生産・販売会社					
会社名	所在国	設立	人員数	事業内容	
クライテリオンソフトウェア*	イギリス	1993.7	35	3次元グラフィクスソフトウェアの開発・販売・サポート	
キヤノン電産香港	香港	1992.1	79	パーソナル情報機器等の開発・生産・販売	
開発関係会社					
会社名	所在国	設立	人員数	研究内容	
キヤノンリサーチセンターアメリカ	アメリカ	1990.5	25	コンピュータシステム、ソフトウェア	
キヤノンインフォメーションシステムズ	アメリカ	1990.2	144	コンピュータソフトウェア、周辺機器ソフトウェア	
キヤノンリサーチセンターヨーロッパ	イギリス	1988.2	37	コンピュータ言語、画像処理ソフトウェア	
キヤノンリサーチセンターフランス	フランス	1990.6	52	電気通信技術	
キヤノンインフォメーションシステムズリサーチオーストラリア	オーストラリア	1990.5	69	コンピュータソフトウェア、ファームウェア	
生産関係会社					
会社名	所在国	設立	人員数	開発	主な生産品目
キヤノン電子	日本	1954.5	1,549	○	カメラ用ユニット部品、レーザービームプリンタ、マイクロ機器、磁気ヘッド、フロッピーディスクドライブ
コピア	日本	1945.3	933	○	複写機、化成産
キヤノン精機	日本	1952.12	277	○	精密プレス部品、マイクロモータ、カートリッジ、感光ドラム
精機	日本	1959.8	246		精密プレス部品、金型加工部品
弘前精機	日本	1973.6	844		マイクロモータ、レーザービームプリンタ関連部品
キヤノン化成	日本	1950.5	1,064	○	カートリッジ等化成産品、プラスチック精密モールド部品
大分キヤノン	日本	1982.2	825		一眼レフ・コンパクトカメラ
キヤノンアプテックス	日本	1953.12	925	○	複写機、複写機ユニット、複写機アプリケーション
キヤノン・コンポーネンツ	日本	1984.1	783	○	プリント基板、ハイブリッドIC、コンポーネント
長浜キヤノン	日本	1988.9	1,120		レーザービームプリンタ、化成産
オプトロン	日本	1974.12	59	○	人工光学結晶、蒸着材料
オハラ*	日本	1941.11	430		レンズ、特殊ガラス
宮崎ダイシンキヤノン*	日本	1980.1	240		BJプリンタ
キヤノンビジネスマシナズ	アメリカ	1971.10	369	○	電子タイプライタ、化成産
キヤノンバージニア	アメリカ	1985.11	801		複写機、レーザービームプリンタ、化成産
サウステック	アメリカ	1989.4	243		モールド部品、プレス部品、ユニット部品
カスタムインテグレートドテクノロジー	アメリカ	1995.5	35		複写機の再生ILBP
C.S.ポリマー	アメリカ	1988.2	12		化成産材料
キヤノンビジネスマシナズメキシコ	メキシコ	1988.9	649		電子タイプライタ、プリント基板、BJプリンタ
キヤノンギーセン	ドイツ	1972.7	509		複写機、化成産
キヤノンブルーターニュ	フランス	1983.8	605		複写機、化成産、レーザービームプリンタ、ファクシミリ
キヤノンマニユファクチュアリングU.K.	イギリス	1991.3	320		複写機の再生、BJプリンタ
オリベッティキヤノンインダストリアル	イタリア	1987.1	1,155	○	複写機、BJプリンタ
台湾キヤノン	台湾	1970.6	2,123	○	一眼レフ・コンパクトカメラ
ロッテキヤノン*	韓国	1985.5	820		複写機、ファクシミリ、化成産
キヤノンオプトマレーシア	マレーシア	1988.12	1,966		ビデオカメラレンズ等光学レンズ
キヤノンハイテクタイランド	タイ	1990.8	2,805		複写機、BJプリンタ
キヤノンエンジニアリングタイランド	タイ	1991.11	116		プラスチック金型
テックセミコンダクターシンガポール*	シンガポール	1991.5	746		半導体
キヤノン大連事務機	中国	1989.9	3,516		カートリッジ等化成産
キヤノン珠海	中国	1990.1	2,958		コンパクトカメラ、レーザービームプリンタ
販売関係会社					
会社名	所在国	設立	人員数	担当地域	取扱品目
キヤノン販売	日本	1966.2	8,179	日本	全事業製品
キヤノンソフトウェア	日本	1974.3	617	日本	コンピュータソフトウェア
キヤノンコピア販売	日本	1980.6	3,330	日本	事務機
日本タイプライター	日本	1917.5	1,524	日本	事務機
キヤノンU.S.A.	アメリカ	1966.4	2,389	北米	全事業製品
キヤノンカナダ	カナダ	1972.9	1,341	カナダ	全事業製品
MCSビジネスソリューションズ	アメリカ	1971.3	745	アメリカ・ニューヨーク地区	事務機
アストロビジネスソリューションズ	アメリカ	1974.7	588	アメリカ・ロサンゼルス地区	事務機
アンバサダービジネスソリューションズ	アメリカ	1974.8	362	アメリカ・シカゴ地区	事務機
アフィリエイテッドビジネスソリューションズ	アメリカ	1974.9	374	アメリカ・フィラデルフィア地区	事務機

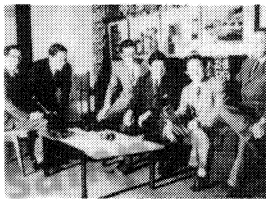
キヤノンの歩み



KWANON (1934)



X線間接撮影カメラ (1940)



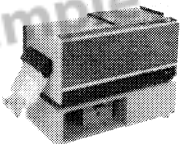
ニューヨーク支店開設



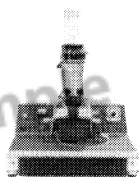
キヤノラ130 (1964)



キヤノラテンアメリカ設立 (1967)



NP-1100 (1970)



PPC-1 (1970)

- 1933** ●東京麻布六本木に高級小型写真機の研究を目的とする精機光学研究所を開設
- 1934** ●国産初の35ミリフォーカルプレーンシャッターカメラ、「KWANON (カンノン)」試作
- 1935** ●35ミリフォーカルプレーンシャッターカメラ「ハンザキヤノン」発表
●商標CANON出願
- 1937** ●精機光学工業株式会社として創業
- 1939** ●レンズ(セレンアと命名)の自社生産に着手
- 1940** ●国産初のX線間接撮影カメラを開発
- 1945** ●フォーカルプレーンシャッターカメラ「普及型(JⅡ)」の生産再開
- 1946** ●銀座カメラサービスステーションを開設
●戦後初のカメラ新製品「キヤノンSⅡ」発売、進駐将兵、来日バイヤーに好評を博す
- 1947** ●キヤノンカメラ株式会社に社名変更
●貿易再開に際し、貿易上最速輸出品として、当局の指定を受ける
- 1949** ●証券取引所再開と同時に株式を上場
●全米カメラ展示会(サンフランシスコ)において、キヤノンⅡB型が1等賞を受賞
- 1951** ●東京都大田区下丸子に本社、工場を集結
- 1952** ●世界初のスピードライト同調高級カメラ「ⅣSb」発売
- 1954** ●放送開始にそなえ、NHK技術研究所とテレビカメラを共同開発
- 1955** ●ニューヨーク支店開設
- 1956** ●キヤノン電子(当時、秩父英工舎)が関係会社となる
●8ミリシネカメラ「8T」発売
- 1957** ●欧州総代理店としてキヤノンヨーロッパ(ジュネーブ)開設
●ステルカメラ「L1」、8ミリシネカメラ「8T」が、わが国初のグッドデザイン商品の選定を受ける
- 1958** ●TVカメラ用フィールドズームレンズを発売
- 1959** ●ドキュマット社との提携により、マイクロ機器の分野に進出
●磁気ヘッドの分野に進出
●シンクローリダーを発売
- 1960** ●VTR用磁気ヘッドを開発
- 1961** ●「キヤノネット」発売、爆発的な売上げを記録、EEカメラブーム起こる
●国産初の輪転式マイクロフィルムシステムを完成
- 1962** ●第一次5カ年計画を策定、事務機分野への本格的取り組みを開始
●パナマに中南米総代理店、キヤノラテンアメリカ開設
- 1963** ●キヤノンSAジュネーブ設立、総代理店制を廃止し、キヤノン本社直属の販売体制スタート
●X線ミラーカメラ発売
●光ファイバーの開発に着手
- 1964** ●世界初のテン(10)キー式電卓「キヤノラ130」発売
- 1965** ●エレクトロファックス方式の複写機「キヤノファックス1000」を発売
- 1966** ●キヤノンU.S.A.設立
- 1967** ●現地法人キヤノラテンアメリカ設立
●輸出比率が50%を超す
- 1968** ●キヤノン事務機販売設立
●キヤノンAMステルダムN.V.(現在のキヤノンヨーロッパ)設立
●独自の電子写真方式「キヤノンNPシステム」を発表、普通紙複写機(PPC)分野に進出
●業界初の4トラック4チャンネルヘッドを発表
- 1969** ●キヤノン株式会社に社名変更
●中央研究所開設
●キヤノンカメラ販売設立、国内のカメラ販売体制を強化

- 1970** ●日本以外で初の生産拠点、台湾キヤノン設立
●国産初の普通紙複写機「NP-1100」を発売
●パーソナル電卓市場に進出
●国産初の半導体焼付装置「PPC-1」を発売
- 1971** ●キヤノン事務機販売、キヤノンカメラ販売を一本化、キヤノン販売株式会社スタート
●最高級一眼レフカメラ「キヤノンF-1」およびFDレンズ発売
●ビリングマシン「BP-1000」発売
- 1972** ●ヨーロッパ初の生産拠点、キヤノンギーセン(当時、Physotec GmbH・西ドイツ)設立
●世界初の液乾式普通紙複写機「NP-L7」発売
- 1973** ●日本初のフルカラー普通紙複写機を発表
●35ミリ映画用マクロズームレンズが、米国映画アカデミー科学技術部門賞受賞
- 1974** ●視聴覚補装具事業部発足
●オフィスコンピュータ「キヤノナック100/500」発売
●身障者用携帯テラプライタ「コミュニケータ」を発表
●盲人用電子読書器「オプタコン」販売開始
- 1975** ●レーザビームプリンタ(LBP)の開発に成功
- 1976** ●第一次優良企業構想スタート、キヤノン式開発・生産・販売システム検討委員会発足
●マイコン搭載カメラ「AE-1」発売、AE一眼ブームとなる
●ファクシミリ事業の分野に進出
●世界初の無敵瞳眼底カメラ「CR-45NM」発売
- 1977** ●35ミリ映画用レンズK-35シリーズが、米国映画アカデミー科学技術部門賞受賞
- 1978** ●カラーコピーサービスを開始
●世界初のリテンション方式複写機「NP-8500」発売
●ビデオカメラ用レンズを発売
●レーザー利用のオートアライメント機構を持つマスクアライナー「PLA-500FA」発売
- 1979** ●海外売上が初めて1,000億円を突破
●半導体レーザー内蔵の「LBP-10」発売
●AF全自動カメラ「オートボーイ」発売
●ミニフロッピーディスクドライブ発売
- 1980** ●コピアが関係会社となる
●ローマ字入力初採用の日本語ワープロ「キヤノワード55」発売
●国産初のG2規格ファクシミリ「テレファクスB-601」発売
●自動屈折力測定機「オートレフR-1」発売
- 1981** ●コンポーネント開発センター設置
●毎分135枚の超高速複写機「NP-8500SUPER」発売
●世界初フルマルチ・バブルジェット方式の開発に成功
●システム一眼レフ「New F-1」発売
●CVCビデオシステムを発売
- 1982** ●第二次優良企業構想スタート
●世界初のカートリッジ方式複写機「ミニコピアPC-10/PC-20」発売
●カラーインクジェットプリンタ発売
●16ビットパーソナルコンピュータ「AS-100」発売
●欧文電子タイプライタ「AP400/500」発売
●40倍TVズームレンズを完成
●新生児聴覚検査装置「クリブ・オ・グラム」販売開始
- 1983** ●パーソナルワープロ「キヤノワードミニ5」発売
●クレジットカードサイズの電卓「マイカード」発売
●一眼レフカメラ「T50」発売、1983年度グッドデザイン大賞受賞
- 1984** ●中国にて技術合作契約締結、瀋江・天津で複写機の生産開始
●デジタル方式の「レーザーコピアシステムNP-9030」発売
●世界最小・最軽量のレーザービームプリンタ「LBP-8/CX」発売
●ステッパー「FPA-1500FA」発売
●高品位TV(現ハイビジョン)用ズームレンズ「PV14×12.5B HD」発表
- 1985** ●米国・ヒューレットパッカード社とコンピュータ分野における業務協力関係を結ぶ
●現・中央研究所完成
●ワンタッチ自動2色コピーが可能な「NP-3525」発売

- 複写電子ノアイル「キヤノノアイル55UU」発売
- 電子編集印刷システム「EZPS5300」発売
- カメラ一体型8ミリビデオ「キヤノビジョン8 VM-E1」発売
- 世界初の「光カードリーダーライターユニット」開発

- 1986**
- 西独・シーメンス社とISDN用ファクシミリのインタフェース技術における業務協力関係を結ぶ
 - 米国・イーストマンコダック社と最先端医療機器分野における業務協力関係を結ぶ
 - ポータブル複写機「ファミリーコピーFC-3/5」発売
 - G4規格対応の「キヤノファクスレーザー3100」発売
 - 世界初のファクシミリモード内蔵多機能電話「マルチメディアホンMMP-10」発売
 - バブルジェット採用の卓上電卓「キヤノアラBP1210-D」発売
 - 最高級エレクトロニクス一眼レフ「T90」発売
 - 「スチルビデオシステム」発売
 - 屈折力と角膜形状測定が1台でできる「オートケラメーターRK-1」発売

- 1987**
- イタリアに合弁会社オリベッティキヤノンインダストリアル設立
 - ヨーロッパで日欧相互理解の研究を援助するキヤノンヨーロッパ財団設立
 - 通信のオリンピック、テレコム'87に初参加
 - KDDと共同で、ハイビジョンのデジタル符号化装置を開発
 - フルカラーデジタル複写機「カラーレーザーコピーA1」発売
 - 普通紙にプリントする電子黒板「ボードコピーA-1」発売
 - 日本語対応のLBP「レーザショット」シリーズ発売
 - レンズレスコンタクトセンサー搭載の「キヤノファクス100」発売
 - 多機能ダイヤラー「DF-100」発売
 - オートフォーカス一眼レフシステム「EOS」およびEFレンズ群発売
 - 世界最高倍率、50倍TVズームレンズ発売
 - 射出成形CAEシステムソフトウェア「CAPLAS」外販開始

- 1988**
- 第二の創業を宣言、「共生」を企業理念とし、グローバル企業構想(5か年)スタート
 - 日本以外で初の研究所、キヤノンリサーチセンターヨーロッパ(イギリス)設立
 - 北京大学と合弁会社、北佳信息技术有限公司設立
 - 「CSA」マーク(カナダ電気安全規格)の自社認証制度認可資格を日本企業で初めて取得
 - 「カラーバブルジェットコピーA1」発売
 - パーソナルステーション「NAVI」発売
 - 世界最高60万画素CCD搭載のステルビデオカメラ「RC-760」発売
 - フロッピーカメラ「Q-PIC」発売

- 1989**
- 米国・NaXT社に資本参加、あわせて権東地域販売権を取得
 - NTTインターネット社などと国際ファクシミリサービスの合弁会社、ファストネット社設立
 - カラーステーション「カラーレーザーコピー500」発売
 - 手書き入力ができるAIノート「IN-3000」発売
 - 最高級AF一眼レフカメラ「EOS-1」発売
 - ハイバンド仕様の8ミリビデオカメラ「キヤノビジョン8 A1」発売
 - 55倍TVズームレンズを発売

- 1990**
- 環境保証推進委員会を設置
 - エコロジー事業を担当するE事業センターを設置
 - 「カートリッジ回収リサイクルシステム」展開開始
 - 世界初ファジー制御の高速複写機「NP9800」発売
 - BJノートプリンタ「BJ-10」シリーズを発売
 - BJカートリッジ採用の「キヤノワード α50」を発売
 - 光磁気ディスク採用の電子ファル「キヤノファイナル250」発売
 - i線ステッパー「FPA-2000i1」発売

- 1991**
- テキサスインスツルメンツ社、ヒューレットパッカード社、シンガポール政府と共同で半導体製造合弁会社、テックセミコンダクターシンガポール設立
 - 世界で初めて強誘電性液晶ディスプレイ(FLCD)の開発に成功
 - カートリッジ回収・リサイクルなどにより、ナショナルジオグラフィックソサエティ第1回会長賞受賞
 - 自動2色普通紙複写機「NP4080」発売
 - 統一規格VLマウントシステムを採用した交換レンズ方式8ミリビデオカメラ「LX-1」発売

- 1992**
- 電卓事業を担当する、佳能電産(香港)有限公司が業務開始
 - 世界初の偽造防止技術搭載の「カラーレーザーコピー550」発売
 - コンピュータとの連携も可能な高画質デジタル複写機「GP55」発売

- LBP生産1000万台を達成
- フルカラーバブルジェットプリンタ「BJC-820Q」発売
- カートリッジ生産1億本を達成
- 世界初視線入力方式採用の「EOS5」発売
- 財団法人NHKエンジニアリングサービスと共同で、ハイビジョン高速度カメラを開発

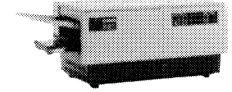
- 1993**
- エコロジー研究所業務開始
 - バブルジェット捺染システムを鐘紡株式会社と共同開発
 - 世界初のプリンタ内蔵ノート型パソコンを日本IBMと共同開発
 - 複写機生産1000万台を達成
 - バブルジェットフルカラー複写機「ピクセルジェットS」発売

- 1994**
- 米国・IBM社とパワーPC小型コンピュータの開発・生産で提携
 - (社)発明協会の全国発明表彰で「BJプリンタ装置の発明」が恩賜発明賞を受賞
 - 世界初のフルカラー自動両面を実現した「カラーレーザーコピー800」発売
 - 視線入力、光学式手ぶれ補正搭載のビデオカメラ「ムービーボーイE1」発売
 - マスクライナー出荷台数5000台を達成
 - バブルジェットプリンタ生産1000万台を達成
 - ファクシミリ機能内蔵のデジタル複写機「GP30F/20F」発売
 - 35ミリカメラ生産8000万台を達成
 - 「EOS-1N」発売

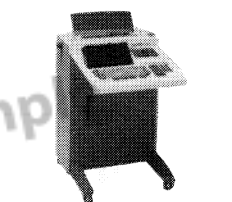
- 1995**
- CS推進委員会を設置
 - 英国の環境管理規格である「BS7750」の認証を日本企業で初めて阿見事業所、上野工場が取得
 - 34年ぶりに双眼鏡市場に参入、独自のバリアングルプリズムによる手ブレ補正技術を搭載した「12x36IS」発売
 - カートリッジ回収累計1千万本を達成
 - デジタルカメラ「EOS・DCS3」発売
 - 世界初の強誘電性液晶カラーディスプレイ(FLCD)を発売
 - 世界初の手ブレ補正ズームレンズ「EF75-300mm F4-5.6 IS USM」発売
 - 4連感光ドラム高速カラー複写機「カラーレーザーコピー1000」発売
 - 世界最小・最軽量・最高速の光カードリーダー「RW-50」発売
 - エキシマレーザー採用のステッパー「FPA-3000EX3」発売

- 1996**
- グローバル優良企業グループ構想スタート
 - バブルジェットプリンタ生産2000万台を達成
 - LBP生産2000万台を達成
 - 操作性とコピースピードを大幅に向上させた中速複写機「NP6035」を発売
 - 超高画質「レーザーショットLBP-310」発売
 - 世界最大の基板サイズの(830×650ミリ)に全面露光可能な液晶基板露光装置「MPA-5000」の受注開始
 - APS(新写真システム)対応の2倍ズームコンパクトカメラ「IXY」を発売
 - 新生キヤノンラテンアメリカがマイアミで業務開始
 - アモルファスシリコンを採用した屋根材一体型太陽電池モジュールと住宅用太陽発電システムの販売を開始
 - 超高画質57万画素の普及型デジタルカメラ「PowerShot 600」を発売
 - パーソナル普及カラーイメージスキャナ「CanoScan300」と上位機「CanoScan600」を発売
 - キヤノンマニュファクチャリングUK(CMUK)において、5000台目の再生複写機出荷
 - 毎分7秒のカラーコピー、高度な画像編集が可能な「カラーレーザーコピー750」を発売
 - バブルジェット技術を使った捺染システム「TPU-0020A」の外販開始
 - 銀塩写真に迫る高画質の「カラーバブルジェットプリンタBJC-420J、BJC-240J」を発売
 - 富士裾野リサーチパーク開所式
 - カラーコピー機能を搭載したバブルジェット普及紙パーソナルファクシミリ「ファクスホンCF-H1/CF-H1CL」を発売

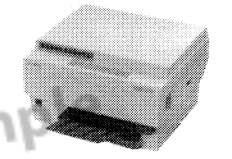
- 1997**
- B4サイズ対応のパーソナル複写機「FC20」「PC110」を発売
 - インターネット対応のワープロ「キヤノワードJ1VC」発売
 - 流し撮りにも威力を発揮する手ブレ補正機構搭載の「EF300mm F4L IS」を発売



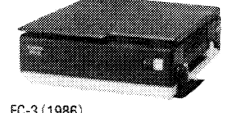
LBP-10 (1979)



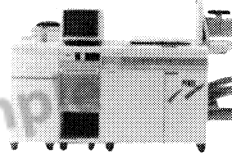
キヤノワード55 (1980)



LBP-8 (1984)



FC-3 (1986)



カラーレーザーコピー500 (1989)



BJ-10v (1990)

資料 8

● キヤノングループ最新の10年

●キヤノングループにおける売上高・純利益・総資産 (百万円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
売上高	976,711	1,106,010	1,350,917	1,727,948	1,868,924	1,914,418	1,836,134	1,933,310	2,165,626	2,558,227
純利益	13,244	37,100	38,293	61,408	51,419	35,621	21,102	31,024	55,036	94,177
総資産	1,133,881	1,299,843	1,636,380	1,827,945	2,097,664	2,163,291	2,165,370	2,226,855	2,461,225	2,618,298

●事業別売上高 (百万円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
事務機	736,476	871,558	1,080,285	1,362,172	1,475,300	1,557,035	1,544,149	1,639,071	1,820,168	2,137,611
カメラ	177,729	159,151	177,597	250,494	261,872	234,304	181,711	164,603	177,537	213,760
光学機器 他	62,506	75,301	93,035	115,282	131,752	123,079	110,274	129,636	167,921	206,856

●地域別売上高 (百万円)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
国内	290,382	348,462	413,854	508,747	580,786	572,734	573,094	634,797	717,844	828,829
アメリカ	317,252	334,559	412,784	515,714	543,590	571,858	589,738	629,504	665,813	819,737
ヨーロッパ	297,720	339,495	423,696	576,678	600,059	622,617	525,063	518,766	608,489	702,516
その他の地域	71,357	83,494	100,583	126,809	144,489	147,209	148,239	150,243	173,460	207,145

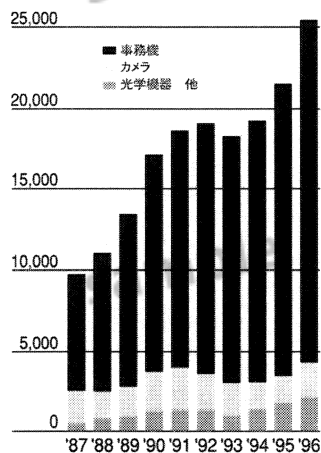
※アメリカは95年までは北米のみの金額。

●キヤノングループ地域別従業員数 (人)

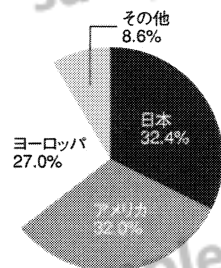
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
国内	人員数	24,421	24,861	26,472	30,358	34,648	36,266	36,642	37,103	37,179	37,431
	構成比(%)	65.1	61.1	59.6	55.8	55.3	56.2	56.8	54.8	51.4	49.5
アメリカ	人員数	3,675	4,777	5,762	8,753	9,024	8,967	8,151	8,363	8,923	9,441
	構成比(%)	9.8	11.7	12.9	16.1	14.4	13.9	12.6	12.4	12.4	12.5
ヨーロッパ	人員数	6,728	7,799	8,508	9,369	9,681	9,609	9,544	10,537	11,222	12,170
	構成比(%)	17.9	19.1	19.2	17.2	15.4	14.9	14.8	15.6	15.5	16.1
その他	人員数	2,697	3,303	3,689	5,901	9,347	9,650	10,198	11,669	14,956	16,586
	構成比(%)	7.2	8.1	8.3	10.9	14.9	15.0	15.8	17.2	20.7	21.9
合計	人員数	37,521	40,740	44,401	54,381	62,700	64,512	64,535	67,672	72,280	75,628
	構成比(%)	7.2	8.1	8.3	10.9	14.9	15.0	15.8	17.2	20.7	21.9
全地域	日本人	25,055	25,573	27,269	31,210	35,571	37,241	37,573	38,026	38,094	38,402
	外国人	12,466	15,167	17,132	23,171	27,129	27,271	26,962	29,646	34,186	37,226
外国人比率(%)	33.2	37.2	38.6	42.6	43.3	42.3	41.8	43.8	47.3	49.2	

※アメリカは95年までは北米のみの人員。

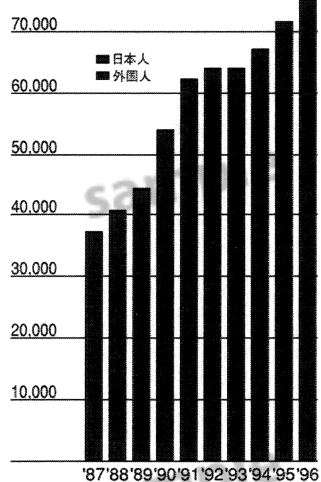
●事業別売上高の推移(単位:億円)



●地域別売上高(1996年)



●従業員数の推移(単位:人)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶応義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.