



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# キヤノン株式会社

## 《カメラの競争戦略》

5

### プロローグ

昭和60年の一眼レフカメラ<sup>注1)</sup>市場に於ける「事件」程、マーケットシェアNo.1の脆弱さを見せつけた事例はなかろう。過去10年近く一眼レフ主要メーカー5社の中で、4～5位のマーケットシェアに甘んじて来たミノルタが同年2月に本格的自動焦点一眼レフカメラ「α-7000」を発表して以来快進撃を続け、たちまちのうちに前年までの8年間トップの座を誇って来たキヤノンをその座から引きずり下したのである(資料-1, 2, 9-a)。

10

59年度決算までのキヤノン株式会社(以下キヤノンと略)はOA機器の急成長を背景に成長を続け、59年12月期には売上高は4,850億円、経常利益は387億円を計上し前年比夫々30%、22%の大幅増となった。この中でも非カメラ部門が50%近い増収を記録し、売り上げに占める非カメラ部門の構成比も前年の61%から69%まで高まった(資料-5a)。一方、カメラ部門は一眼レフの需要が同年も相変わらず振るわなかったものの、レンズシャッター付きの「オートボーイ」が堅調で、又VTR関係が前年比70%増と好調だった為、カメラ部門全体としての売り上げは前年比4%増となり、例年通りカメラが総利益の半分近くを稼いでいた。

15

20

ここまでの好業績の背景には、昭和50年6月の中間決算で電卓部門の赤字に第一次石油危機の影響が加わり、創業以来初めての赤字決算、無配転落という屈辱的体験がある。この危機をきっかけに、翌51年に現社長賀来龍三郎が起算した「優良企業構想」がスタート

---

このケースは、クラス討議のための資料として、外部公表データを基に作成したものであり、経営管理に関する適切又は不適切な処理を例示することを意図したものではない。

25

著作権©慶應義塾大学ビジネススクール、1986年

---

#### 注1)

一眼レフ：1台のボディで広角から望遠まであらゆるレンズの交換可能(シャッターがフィルム面のすぐ前を走るフォーカルプレントタイプのため、レンズには絞り機構だけを付ければよく、従って交換が容易に出来る)。ファインダー内には写真撮影用のレンズを通して画像が作られるので、レンズを替えても撮影時にファインダー内に見る画像とフィルム面に結ばれる映像との間にズレがない。交換レンズを始め附属品が豊富に用意されたシステムカメラとして多種多様な用途に使用出来る。

30

レンズシャッターカメラ：シャッターがレンズに組み込まれているためレンズを自由に交換することは出来ない(60年に入り、レバーひとつで広角と望遠に切り替わるものが現われた)。誰にでも気軽に良い写真が撮れることを歌い文句にしたこのクラスのカメラは、自動露光調整機構に始まり、自動巻き上げ巻戻し、オートフォーカス等といった全自動化が急速に進んで来た。

一般に一台の平均価格の違いから、一眼レフに「高級」、レンズシャッターカメラに「中級」と付けて呼ぶ事もあるが、最近是一眼レフでも各メーカー共低価格の普及型モデルを出しており標準レンズ付き1台だけならば、レンズシャッターカメラと同程度の価格帯に入るものもある。