

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# キヤノン株式会社

## ～グローバルエクセレントカンパニー～ (改訂版)

5

2001年、キヤノン御手洗富士夫社長は新たな長期経営計画「グローバル優良企業グループ構想フェーズII」(2001~2005年)を発表した。「真のグローバルエクセレントカンパニー」を目指す長期計画である。

構想の基本的目標は以下の4項目である。

1. 全ての主力事業が世界No.1である
2. 次々と新しい事業を創出する研究開発力を有する
3. 長期投資に耐えられる強靭な財務体質を有する
4. 全社員が理想に向かって挑戦する気概に溢れ、自らの仕事に誇りを持つ

10

キヤノンは創業時のカメラから、事務機、映像、情報ネットワークと持てる技術を発展させながら多角化を図ってきた。日本企業でも、いち早く国際化を推進し、国内外約280社の子会社を再編成して世界三極体制によるグローバル経営を推進している。

15

「共生」、「優良企業構想」など、スケールの大きな企業理念と戦略を掲げ、円高による輸出への悪影響も克服して、グローバル企業として着実な成長を遂げてきた。2000年度ではグループ売上高2兆6,964億円、従業員86,673人の規模になっている。(2003年12月期同売上高3兆1,981億円、同従業員102,567人)

20

### 1. 御手洗富士夫社長の就任

1995年9月、御手洗肇社長が在任2年半、56歳の若さでの急逝によって、急遽社長に抜擢されたのは、肇社長とは従兄弟、創業者御手洗毅氏の甥にあたる御手洗富士夫副社長であった。

25

御手洗肇前社長は創業者御手洗毅氏の長男であり、スタンフォード大学で博士号を取り、米国企業で電子技術の研究者として活躍していたが、キヤノンの電子技術を強化する為に入

---

本ケースは、クラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。

本ケースは、慶應義塾大学院経営管理研究科教授柳原一夫の指導の下に、同研究科M12期修了生大久保隆弘が作成した。作成にあたっては、キヤノン株式会社事業企画本部、PRセンター広報部から関連資料の提供を受けるとともに、御手洗富士夫社長の講演(2004.4社団法人企業研究会主催)からも引用した。(改訂2004.5)

30

社した。半年後には取締役に就任、その後研究開発部門のトップとして数々の成果を上げ、満を持しての社長就任であった。

一方、後継の富士夫氏は大学新卒入社で平社員からの叩き上げである。営業部販売課、輸出部を経験後、1966年31歳でキヤノン U.S.A. に派遣された。

5 当時、米国現地法人は社員数13人。最初は「カメラは販売権を他社に委ねていたために、直接売れず仕方なく電卓を売っていた」という。結局、89年まで23年間、米国での事業基盤拡大に奔走する。後半の10年はキヤノン U.S.A. の社長として率い、年商数百万ドルの会社を30億ドルの規模まで引き上げた実績を持っている。

95年新社長発表時の記者会見では、次のように発表されている。

10

#### 賀来会長の御手洗富士夫新社長選定の理由

##### 1. 従来からのキヤノントップの若返り方針

- ・御手洗肇前社長を54歳で社長に選び、21世紀の発展に備えたが、残念ながら2年5ヶ月を以って逝去した。
- ・この若返り方針は継続したいと考えた。
- ・代表取締役の中で、いちばん若い御手洗富士夫を選んだ。

##### 2. 御手洗富士夫の豊富な経験と実績

- ・とりわけ、キヤノン U.S.A. の社長10年の間に、同社を小さな会社から今日の大会社に育てた実績を高く評価した。

15

20

故賀来龍三郎会長が御手洗富士夫氏の社長任命を決めたのは、決して、創業者一族の出身という理由ではなく、アメリカでの子会社経営の手腕を高く評価したことだった。事実、キヤノンはすでにグローバル企業であり、このとき北米、欧州の売上がすでに2/3近くを占め、従業員の47%を外国人が占めていた。

25

更に、ヒューレットパッカード社、テキサス・インスツルメンツ社など米国企業とも重要な提携を結んでおり、国際的視野で物事の意思決定できる人材こそ次期社長にふさわしい人物であり、御手洗富士夫氏の外に、その要件を満たす人材はいなかった。

御手洗新社長は就任の抱負を同記者会見の席上で、以下のように語っている。

30

- 1 賀来会長の「共生の理念」を経営の基本とする。
- 2 御手洗 肇社長の「通心」の精神を引き継ぎ、心の通った会社作りに努める。
- 3 前社長が円高に対応して「CR 100 運動」を進めた如く、今後も変転極まりない経

當環境に対し、柔軟な対応により、たえまなき企業の脱皮と構造改革を進める。

4 重点戦略として、一層のグローバライゼーションと事業の高付加価値化を推進する。

5 賀来会長の指導の下、田中副社長はじめ、役員、社員全員の一致協力により、さらなるキヤノンの発展に尽くしたい。

5

## 2. 故賀来会長の功績

新社長が誕生するまで、中興の祖とも言われる故賀来会長の影響力は非常に強かった。賀来会長は若くして頭角を表し、45歳の時に取締役に就任した。キヤノンの歴史上最大の危機であった昭和49年の電卓販売失敗を契機とした上場以来の赤字、無配転落の際、万策尽きた後、末席常務の賀来が提案したのが「優良企業構想」だった。

10

事業部制の導入による多角化の強化、機械化による生産性の向上など、開発、生産、販売の多岐にわたる6年計画の報告書であった。「全社的な理念を掲げ、そこに全員の力を結集させること」が賀来氏の本来の目的であった。

15

賀来氏が最も必要だと考えたと考えたのは「何のために働くのか」という理念、人類社会に貢献するという高い理念を企業と社員に与えることである。加えて、社員の力を一点に結集させる。これがトップの真の役割だと、賀来氏は変革に臨んだ。そこで、

- ①社会の公器としての企業理念の確立と推進
- ②キヤノングループの強化結束
- ③独創的技術開発力の強化
- ④人材の育成と全力活用
- ⑤キヤノン式開発・生産・販売システムをはじめとする会社の体質改善
- ⑥多角化を一層推進する為の事業部制の導入

20

を変革のテーマとして掲げた。

25

具体的な改革として、CDS（キヤノン式開発システム）、CPS（同生産システム）、CMS（同販売システム）の3検討委員会を設置し、独創的なキヤノンの新たなシステムづくりを行うと共に、構想の中心となる事業部制の導入では製品別事業部体制を作り上げた。権限分散による多角化の推進が狙いであった。

30

従来、カメラ、事務機、光学機器が雑居状態で生産されていたのを、工場ごとに製品を分けるようにした。加えて、オイルショック後の不況下にあって、精密機械工業は石油価格高騰の影響を受けにくくと自ら判断、世間の常識に反して果敢な設備投資を実施する。

これらの施策が次々に功を奏し、翌年には黒字転換、2年後賀来氏が社長になってからは、「優良企業構想」を更に推進し、実際に計画最終年度となる6年後、81年決算では261億円の経常黒字を出すまでの超優良企業に変身した。この間、76年には、マイコン搭載一眼レフカメラ「AE-1」が大ヒット、ファクシミリ事業への進出、新型高速複写機の発売など新製品が大きく寄与した。

「優良企業構想」は1982年から第二次計画に移行する。賀来氏が特に注力したのが、技術戦略と海外戦略である。大手電機メーカーと海外の大企業と同分野での熾烈な競争が本格化した時代にあって、先ず世界でトップレベルの技術開発力の保持を目指した。そのため、売上高研究開発費比率を従来の4～5%から一気に10%にアップするとともに、研究開発部門の10人材を補強し、広範な領域への人的資源投入をはかる。その結果、キヤノンの特許件数は87年に世界第一位に躍り出た。その後もパテント登録数では、常に世界上位5社以内に名を連ねる。

次に、進めたのが、海外企業との積極的な提携戦略で、自ら開発した多くの技術と引き換えに高度な技術を持つ海外一流企業と同盟関係の輪を広げていく。85年ヒューレット・パッカード社（コンピュータ分野）、86年西独シーメンス社（ISDN用ファクシミリ）、米イーストマンコダック社（医療機器分野）など次々と提携関係を結んだ。これによって、キヤノンの多角化は大きく前進し、グローバルに強固な事業基盤を構築する。さらに海外との経済摩擦が拡大する中、輸出一辺倒では、いずれ成長の阻害要因になると判断した賀来氏は、他社に先駆けて、海外に直接投資を行う。83年、フランスに複写機生産の拠点としてキヤノンブルターニュ社を設立したのを皮切りに、85年、キヤノンバージニア、韓国にロッテキヤノン、台湾、中国、タイ、マレイシアと次々に現地法人を設立していった。

5カ年計画「第二次優良企業構想」の最終年度、86年には、売上高8,892億円、うち海外売上高6,000億円強のグローバル企業に変貌した。しかし、85年のG5（先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議）を契機に、円高が加速度的に進行し、輸出比率の高いキヤノンは深刻な打撃を被る。

この構造的な環境変化の中でスタートしたのが1988年の「グローバル優良企業構想」である。「優良企業構想が富士山登山なら、グローバル優良企業構想はエベレスト登頂を目指すもの」と当時、賀来氏は述べている。

87年に創立50周年を迎え、翌88年、百周年に向けての「第二の創業」と銘打ち、経営理念「共生」を掲げ、一企業・一国の利害を超えて、人類全体の幸福を目標とし、世界の様々な社会制度や文化と「共生」できる企業像を目指す新たなビジョンを示した。

キヤノンにもともと創業者が唱えた「三自の精神（自発・自治・自覚）」がある。「三自

の精神」は個人尊重主義を表す考え方であるが、言い換えれば自分で自分を磨かなくては、幸せはこないという意味も示している。「共生」は自分の枠の中だけの「三自の精神」ではなく、この原則を社会全体、世界全体のシステムとして捉え、トータルでの発展を目指した理念でもある。

また、昭和11年の社是には、「実力主義」「新家族主義」「健康第一主義」という社員たちが将来安心して暮らせる会社にしようという願いを込めた「人間尊重主義」の考え方が唱えられている。

賀来氏は89年に12年間務めた社長を辞し、代表権のある会長に就任、山路敬三氏が新社長となる。93年には御手洗肇氏が社長に就任するが、賀来会長を中心とした体制は継続する。

この間、更にグローバルな事業基盤を構築するが、グループの成長は売上高2兆円を前に低迷する。カメラの販売不振が大きく響いていた。御手洗富士夫新社長が就任した95年には、「優良企業構想」で飛躍的な成長を続けていたキヤノンにも赤信号が点滅し始めた頃でもあった。また事業部制が行き過ぎて、部分最適による弊害も出始めていた。

### 企業理念「共生」

キヤノンの企業理念は共生です。共生は「文化、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が末永く共に生き、共に働いて幸せに暮らしていく社会」をめざします。現在、地球上には共生を阻む様々なインバランスが存在しています。なかでも貿易インバランス、所得インバランス、地球環境インバランスは、今後とも解決していくべき重要な課題です。キヤノンは共生の実践により、これらのインバランス解消に積極的に取り組んでいきます。真のグローバル企業は、顧客、地域社会に対してはもちろん、国や地域、自然に対してもよい関係をつくり、その社会的責任をまとうことが求められます。キヤノンは「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと」をめざし、共生の実現に向けて成長と発展を遂げてまいります。

### 3. 御手洗富士夫社長の改革

#### 連邦国家制と事業部制の修正

御手洗富士夫社長が社長に就任して、第一に取り組んだのは「グループの強化」である。以前からグループ力の弱体化を実感していたため、各々の会社の独立性を強化して、連邦国家的なつながりをもたせようと考えたのだった。キヤノンは従来から、組織をカメラ、複写機、ファクシミリ、プリンタ、化成品、光学医療機器、半導体機器業部などを6つの事業本

部に分けていた。この中央集権的分権体制が横割り型製品を生めない要因だと指摘されてきた。

1967年に「右手にカメラ、左手に事務機」を合言葉に多角化とグローバリゼーションを進めてきたキヤノンではあったが、付加価値を生む新しい商品開発は本社主体で進められ、子会社は下請けのような存在でしかなかった。御手洗社長は、スピードと効率が求められる時代にあって、この体制の限界を悟り子会社こそ独自の技術を持ち、各々が自立し、優良化する中でグループ全体として多角化を進めていこうとした。

この「連邦国家構想」とも呼ばれる考え方を骨子として、新たな長期経営5ヵ年計画「グローバル優良企業グループ構想フェーズⅠ」が策定される。

10

事業ドメインの変革（アナログ・スタンドアローンからデジタル・ネットワークへ）  
「グループ経営重視」という柱のほか、「事業ドメインの再定義」を御手洗社長は行っている。

端的に表す言葉が「キヤノン式マルチメディア」である。キヤノンはカメラから始まってOA機器、ステッパー（半導体製造装置）と関連技術からの多角化によって、付加価値のある事業ドメインへとシフトしながら拡大してきた。

そして今後の有望産業として選ぶのが「情報通信産業」。キヤノンには、デジタル入力できるカメラやビデオ、複写機があり、出力するプリンタもある。次世代型カラーディスプレイでは東芝と画面開発で提携した。また、パソコンを使わずにカメラから直接プリントできるよう取り組んでいる。

高い光学技術を活かした高品位の画像を武器に製品機器をアナログからデジタル化、スタンドアローンからネットワーク化を実現することを狙いとして、関連したキーコンポーネンツ（部品）産業への参入も考えている。製品のデジタル化とネットワーク化があらゆる事業ドメインを支える戦略である。

25 このマルチメディア戦略を実現するためにも、組織に横串を入れる必要があり、そのため96年5月、横断的な組織として商品開発本部も設置した。

### 連結経営と全体最適発想

御手洗富士夫社長は、2004年4月の社団法人企業研究会の講演で、以下のように述べている。

「事業部制は制度疲労を起こして、逆に災いを起こした。売上は伸びるが収益は上がらない。会社全体の利益より、事業部門の利益を優先する体質になり、会社の求心性が失われ

た。景気のいいディビジョンは自分で儲けた利益は自分でつかおうとする。赤字部門はますます収益状況が悪くなった。中央主権に戻すべきだと考えた」

そこで「部門最適より全体最適」という考えも強く打ち出した。そのために連結決算を利用した連結経営の方針が望ましいと考えた。部門の利益は会社全体の利益に優先しないという思想を徹底した。

5

連結ですべての事業部と子会社を評価したメリットは、どの部門が良くて、どの部門が悪いかが明確になった。また、組織の壁を破るのに役立った。例えば事業部は管轄する販売子会社にモノを売りつければ、在庫削減ができたが、この導入によって、事業部長が今まで販売子会社に製品を押し付けていた悪癖がとまり、世界中に販売会社の社長と一緒にになってモノを売るようになった。子会社と本社事業部の縦の垣根もなくなった。

10

またマトリクス経営の強化のために経営戦略会議をつくった。会社全体のマネジメントを司る委員会を8つ作って、横串の委員会をつくった。グローバルな物流システムの委員長を人事部長が行うなどの兼任も行った。各本部長が会社全体の委員長になると、自分の責任を遂行するために事業部間の壁をつくるような意識は消えうせた。

15

### キャッシュフロー重視の政策

御手洗社長が次に目指したのが、財務体質の強化だった。

「メーカーが潰れるのは、投資した資金が回収できないとき。資金力を万全にすることが重要だ。今後の成長につなげる投資の原資には、財務体質の強化で絞り出した現金収支を活用したい」

20

95年当時、キヤノンの負債は8500億円。売上2兆円に比して、余りに多大な債務を抱えていた。財政の建て直しが急務であった。投資余力の増大をキャッシュフロー拡大で進めるという政策を打ち出した。「製造業は投資から回収までの期間が長いビジネス」だという考え方がある。キヤノンのように研究開発志向の企業ではなおさらである。潤沢な資金があるメーカーは、長期的な戦略に立って優位に様々な手をうつことができる。

25

今まで技術偏重、売上第一主義でやってきたキヤノンにとって、キャッシュフロー重視の経営戦略は大きな転換であった。「技術や事業は企業業績を上げる単なる手段であって、決して企業目的ではない」とするトップの明確な方針は、社内に大きな意識改革をもたらした。

次に、グループ全体に連結思想を叩き込むとともに現金収支を増やすため、利益とキャッシュフロー重視の政策を推進した。その中でも代表的なキャッシュフロー重視政策が次の2点である。

30

①生産方式の転換

②不採算事業からの撤退

この政策の推進の結果、前中期 5 カ年計画91～95年の純利益平均388億円／年から、96～2000年では平均1,054億円／年と 3 倍程度も跳ね上がっている。

5

①生産方式の転換と在庫削減

財務体質の改善のために、御手洗社長は製造部門の改革に着目した。全社で最も多額の資金投資を行っていたのが、製造部門であった。単なる合理化ではなく資金面の改善を達成する改革である必要があった。

10 全社的プロジェクト「生産革新活動」によって、キヤノンは流れ作業を撤廃した。製造現場でお馴染みのライン生産方式を“セル生産方式”に改めたのだった。複写機、プリンタ、カメラなど全世界の工場からベルトコンベアがなくなり、代わって一人が多工程を受け持つセル生産方式を導入した。

15 「部品メーカーを買い叩くだけのコスト削減は相手の付加価値をただ取りするのと一緒」という考えを持っていた御手洗社長は、かつて入社時の実習でレンズ関連製品の組立ラインに携り、社長就任後も製造現場によく顔を出した経験から、製造工程の見直しにコスト削減余地があると考えていた。セル生産方式を早くから取り入れていた電機メーカーなどの工場を視察した上で、最も能力の低い従業員に速度や工程を合わさざるを得ないコンベア方式から、それぞれの従業員の能力にマッチさせられるセル生産方式への転換を決断。セル生産方式は生産能率の向上、在庫削減の効果とともに、工場スペースの削減、省人化の効果もあり、キャッシュフロー拡大に大きな効果があった。

20 セル生産方式を導入した第一号の工場である滋賀県長浜キヤノン（レーザービームプリンタ、トナーカートリッジの主力工場）では、仕掛け回転日数の半減、工場スペースの大幅な減少という成果を得られた。その結果、別の場所に借りていた倉庫を工場内に移転し、納入業者への場所貸しにも用いている。納入業者への場所の提供は、部品在庫と物流コストの削減に加えて、市場の需要に直結した生産調整も可能にした。また、製品を工場で輸出用コンテナに積載し直接港に輸送するスペースにも活用して製品倉庫を削減した。

25 当初、セル生産方式の導入は、労働強化につながりかねないと、従業員の反応は必ずしも良くなかった。しかし、移行してみると一人一人のやる気を引き出す効果があった。自己完結型の作業は個人の職務能力が明確に浮き出る。一国一城の主という誇りも生まれる。ここに能力主義の人事評価を加え、さらに製造現場が活性化した。自ら使用する道具を考案して作業改善を競うといった例も多く生まれた。

キヤノンはこの長浜工場の成功を足がかりに、全世界の工場にセル生産方式への転換をはかっている。この結果財務面では、仕掛品部品在庫は98年末の1,300億円から99年末には850億円に減少した。

連結経営の徹底により、責任の明確化が図られ、部門や子会社が自らの在庫を減らそうとの努力も在庫削減に果たした効果は大きいと御手洗社長は語っている。

5

## ②不採算事業の撤退

御手洗社長は長年の多角化の中で、膨らんだ事業分野のリストラを手掛けた。売上よりも利益という考え方で、不採算事業・製品の見直しをはかった。パソコン、液晶ディスプレイ、光カードなどの事業をどんどんリストラした。しかし、業績が好調の中でのリストラであったため、優良部門で人材が十分に吸収でき、配置転換した従業員も別の事業で活躍できた。「リストラは儲かっているときにやるもの」というのが御手洗社長の持論である。

この件に関して、取締役企画本部長渡部國男氏は、次のように語っている。

「御手洗が社長になって、それまでこの会社になかった哲学を持ち込んだのです。それは会社の共通の栄養素は“利益”だと、それまでうちは技術だ技術だと思っていたのです。技術こそ会社の財産だと思っていたのです。しかし、御手洗は“利益”だと言うのです。企業は、4つの目的を果たさなければならない。社員の生活の安定、株主への還元、社会への貢献、そして将来への先行投資。その目的を行うには“利益”が必要であると。事業は“利益”を稼ぐための手段であり、技術は事業で勝つための手段だと言う。キャッシュフロー経営、連結経営を推進し、売上より利益を重視し、不採算事業のパソコンやFLCディスプレイ等をやめようとした。これは、我々にとっては衝撃でした。ところがそのことにより、出血が止まり、みるみる利益が出てきました。91～95年までと御手洗が社長になってからの96～2000年で、連結の利益の平均で見ると約3倍になっているのです。その間、その功績に対して節目、節目で社員全員に3回も金一封が出ました。技術屋も営業マンも経理マンも、生産に携る人も“利益”と言う共通言語で語る限り、会社の中で通じない人はいないはずです。」

多角化路線が長く続くと、成長する事業も多く生まれるが、反面、利益を生まない事業も多く抱える状況に陥る。悪い言葉で言うとそれまで野放団だった事業の拡散を、利益と事業ドメインという評価基準に照らして、「選択と集中」を行ったのが御手洗社長の手腕である。円滑に、社員の血も流さずに成功裏に進めることができたのは、トップの強い信念とリーダーシップに負うところが大きい。

この政策の結果、売上高は730億円減ったが、同時に300億円の赤字が消えた。

10

15

20

25

30

「パソコンを潰すとは暴挙である」と御手洗社長は社内からは大反発も受けた。「私はパソコンの開発に13年間も命を賭けてきた、あなたは私の人生を否定するのかと直訴してきた者もいた。これに対し御手洗社長はこのように答えた。

5 「仕事は目的では無い、仕事は手段である。パソコンは大赤字を出している。そんな間違った手段に命を賭けられるのは甚だ迷惑である。それは道楽じゃないのか」

しかし、その後パソコンの技術はデジタルカメラや複写機などのネーとワーク技術に活かされる。御手洗社長に直訴した社員もデジタル複写機の心臓部であるコントローラーの開発に成功し、社長賞を獲得し、今や胸を張って仕事をしているという。

## 10 新日本型経営の追求

御手洗富士夫社長はアメリカで23年間生活し、そのうち10年間はキヤノン U.S.A. で社長として経営に携った。アメリカ人およびアメリカ型経営を熟知している日本では数少ない経営者でもある。赴任時に僅か13人の規模であった会社が、帰国前（1989年）には売上高4,130億円、従業員5,730人の規模にまで成長した過程において、様々な現地経営の体験を重ねた。人を肩書きではなく個人で見る癖がついたのも、アメリカでのビジネスで根付いた価値観だという。

日米両国の決定的な違いを肌で実感してきた御手洗社長は「経営は国別に違って当然」との考え方を押し通している。

20 国際化というと、往々にして本社があって、世界中を標準化して、同一システムで経営しようと考えがちだが、御手洗社長は「これは違う」と言う。文化、言語、習慣、全部違う以上、その国の社会に応じた経営が最もいいとの考え方である。日本人の社会習慣やコンセプトを変えて、アメリカのような経営を導入しようとするのは無理であり、そんな気は全く無いという考えだ。日本の経営の代表でもある“終身雇用”は、日本固有の実情から生まれた文化、そして社会システムであり、これを前提に経営すべきとも発言する。ただし、甘えの構造の“年功序列”は排除し、公正な評価をベースとした実力主義を前提としている。

25 日本はアメリカの26分の1の土地に、約2分の1もの人間が生活している国であり、このように人口密度の高い国に過度の競争原理を持ち込むと、必ず落ちこぼれが出て社会問題となるというのが理由だ。企業は、日本の社会、文化、風土から脱却できないし、してはいけないという意見を持っている。アメリカが個人戦なら、日本は集団で国際競争に挑む方が似合っている。日本で生まれた以上、みんなで仕事を分け合う方が結局、トータルで優れた成果に結びつくとの持論がある。

日本での経営はアメリカとは違って、「あ・うん」の呼吸が求められるとも言う。日本で

は、多くの社員と直接的に話し合い、ビジョンを根気強く語りかけ、理解してもらうのに3年を費やした。アメリカに比べると動き出すのは遅いけれども、一旦動き始めると完璧な仕事をするし、その後のスピードも早いという長所もある。人事はローカルにというのが、現地で23年間経営に携った御手洗社長の経験で培われた基本的な考え方である。アメリカ流のダイナミックな経営がしたければ、アメリカでやること。グローバル経営の“3極体制”とは、世界標準の経営でなくて、日・欧・米それぞれの地域、風土に根ざしたローカルな経営を行うという意味である。

5

2001年、キヤノンは「グローバル優良企業グループ構想フェーズII」とする新たな5カ年計画をスタートさせた。

10

- ・IT社会を支える全ての主力事業で世界ナンバーワンの地位を確かなものにすること。
- ・新事業創出のための研究開発を一層充実させること。
- ・新規事業による多角化・世界三極体制による国際多角化・グループ多角化を進めること。
- ・キャッシュフロー経営による経営基盤の優良化をめざすこと。

を通じて、今後5年間にグループ各社が「真のエクセレントカンパニー」への道を一層確かなものにしていくとしている。

15

キヤノンではこれらの計画達成によって、「グローバル優良企業グループ構想フェーズII」5カ年計画2005年度に、グループで売上高4兆円以上、税引前利益4,000億円以上と高い数値目標を掲げている。

20

#### 4. 日本の製造業の行方

筆者達はキヤノン株式会社取締役企画本部長渡部國男氏にインタビューを行なった（2001年7月5日）。米国型経営モデルの導入、中国製造業の追い上げ等について、今後日本企業がいかに対処すべきかをテーマについて、約2時間の取材内容からの抜粋である。

25

——比較的優良企業でかつ長期的に活力を維持している企業と、雑誌とかに取り上げられ華々しい成果を上げているかと思うと線香花火のように消えていく企業がけっこうある。そこで不況期にも活力を維持しているキヤノンさんの経営戦略についてお伺いしたいと思っています。

渡部：この会社に32年。25年ほど研究開発をやってきて、その後技術戦略をやり技術戦略と経営戦略を担当して企画になった。今の御手洗の少し前から企画の仕事を始めるようになった。個人的な仮説として、最近感じるのは、「創業者が会社に埋め込んだ遺伝子以上にその会社は長生きできない。つまり、創

30

業者的人生観とか経営哲学でその会社の寿命が決まっている。」という気がします。

例えは、バブルの時代に何かやってこけてしまう、役員同士で内紛が起こってしまうとか、トップがワンマンで私腹を肥やす例とか。当社の例で言うと先代の御手洗肇が急逝し、その後急遽現在の御手洗が社長になったわけですが、血筋が繋がっていると言う事ではなく、賀来さんとか歴代の社長達が何か一つのものをずっと継承しているように見えるのですね。社長になって2～3年たつと、基本的な所は言うことが同じになってきます。それぞれの社長本人はオリジナルに考えているのですが、調べて見ていると前の社長も言っていた、その前の社長も同じことを言っていたという事が多々ある。つまり脈々と繋がる哲学みたいなものがあるのじゃないかと思えます。

——それは理解できますが、問題なのはそうじゃない会社を変えたいのが私達の目的なのです。

渡部：私の仮説だと、スタートで運命が決まってしまってまずい訳ですね。

——DNAというか企業文化、ビジョンみたいなものがずっとないと、ある一つのことを延々と攻めていくことはできないのじゃないか。某食品メーカーなどは出来なかったわけでしょう。先輩が築いた品質管理のきちっとした文化を継承していくば、あんな問題にはならなかった。ほんのちょっとした「たがのゆるみ」だと思うのですが、十年もゆるみが続くとすごいことになってしまう。ほんのちょ

っとしたことでもきちんと守れるのが文化なのだなと思う。

渡部：たとえゆるんでも誰かがおかしいと言います。トップが絶対にゆるまないというのが一つあるのではないか。トップのちょっとしたゆるみが全体のゆるみになる。トップが犯したミスの傷は大きい。

——そこでトップがどうして選ばれるかについて興味がある。一代で会社が繁栄することはよくあるが、何代もずっと元気だということになれば、一人一人のトップ一代限りの能力ではなく継承される何かがあるのだと思います。それはいったいどうやってできるのか。

たぶんどういうかたちでトップが選ばれるかがすごく重要なと思うのです。ところが、トップ継承の仕組みが我々には見えないので、完全なブラックボックスですね。

渡部：中の人間にもよく見えませんね。  
——長寿型の企業のトップはしかるべき人が選ばれている。結果としてはそんな気がします。私は今おっしゃったDNAが何であるか発見して、そうじゃない会社をそういう会社に転換する。それにはトップが非常に重要なと思います。つまり、戦略が違うと言うことだと思っているのですが、実は戦略が違うと言うことはトップの頭が違うのです。こっちのトップからこっちのトップへシフトするときは不連続性があると思うのです。それをどうやって起こすのかが最大の課題なのですが、今のところそこは解明されていません。

とりあえず、トップが継承されて競争優位がずっと持続するよう会社をどうやって作ってこられたか、その本質は一体なのだろうかと言うところを探っていくって、次にやらなくてはならないのはトップですね。どういう会社にもそんな人材はいるのじゃないか。ただ選ばれてない。

渡部：アメリカみたいのがいいかというと、そうとは言い切れない。

——アメリカのまねをすべてするのはよくないと思う。だいたいアメリカというのは、競争原理というか、市場原理至上主義と言う感じがします。キヤノンの「共生」はそれに対する一つの反証かなと思うのです。その辺のところからお話を伺いたいのですが。

渡部：共生の理念をお話しする前にうちの基本的な哲学である「三自の精神（自発・自治・自覚）」と言うのがあるのです。要するに個人尊重主義なのですよ。会社としても個の尊重なのです。私どもは大手町・丸の内から遠いとこにいるでしょ。お役所に近い会社があっちの方から順番に並んでいるのです。この距離は会社の主体性と符号していると言っては言いすぎでしょうか。つまり会社としての個、言い換えれば自己責任です。最後は一人一人で、同じように会社も一社一社なのだ。自分で自分を磨かなくては、幸せはこないというのが我々には基本的にあります。これが創業から基本的にある。実は、共生の理念というのは、自分の枠の中だけの「三自の精神」で良いのではなく、今は敵と思っている向こうにも同じ人がいるじゃないか。そこ

まで含めて一つのシステムとしてみて、トータルでよくなることを考えていかなければならぬ。これもある意味では「三自の精神」の拡大なのです。競争はあるのです。しかし、一生懸命イノベーションを繰り返していく中で、イノベーションを続けられなくなつた固体が自然淘汰されていく。その上で、ワンサイド的な発想だけの競争ではなく、敵も含めてみんなでより良い社会を作っていくべきである、という考え方です。

——つまり、共存共栄というか、自分の棲家を自分自身できちっと守っていくと共に、それぞれの棲家もお互いにを尊重すると言うことですね。

渡部：もっと言えば社会も地球も有限だと言います。自然界ってみんなそうですね。肉食動物だって自分の食物の種は全滅させませんよね。それぞれの社会の中で共に繁栄しようと言うことです。全体系の中で、分をわきまえると言うことです。分をわきまえるというのはアメリカの文化の中にはないよう思います。ヨーロッパは大航海時代に地球は有限だということを覚えたのだと思います。それがアメリカにはないのです。いいところを見つけて金鉱堀やれば大金持ちになれる、つまりアメリカンドリームですね。それをまねしているのが日本と韓国だと思うのです。日本は封建時代に有限の枠組みの中で、みんなで仲良く暮らそうとやってきました。明治以降アメリカ型になっちゃった。もしかすると中国がそうなるかもしれない。

もう一つの問題は社会の中での富の偏在な

5

10

15

20

25

30

のです。勝ったときに分け前を取る事の出来る人が限られているのですよ。

——少数の勝者のために大勢の敗者がいます。

5 渡部：米国ではCEOばかりが高い給料を取って、他の社員はそんなことないですよ。野球もスター選手ばかりが高い給料を取っている。

10 ——米国では所得格差が大きいといわれています。

渡部：実は「競争」と「共生」を矛盾なく両立させる概念があって、それはイノベーションなのです。自分自身の力で成し遂げる価値創造なのです。そこが基本的なところで、イノベーションはリスクテイクをしなければ起こらないのです。当社と他社と基本的に何が違うかを考えているのですが、最近はそこが違うのではないかと思うのです。

20 ——キヤノンの場合、リスクテイクをしてイノベーションを起こしたコアにあるのは技術ですか。

渡部：実は技術だけではないのです。製造業は開発と製造、販売の3組織の総合力で決まります。私どもの80年代は製品開発が活躍した時代なのです。例えば複写機が世界のトップレベルにきたとか、レーザービームプリンタとかバブルジェットプリンタとか、ファクスも自力で開発したとか、電子タイプライターがIBMのポールタイプを駆逐したとか、そういう例がいっぱいです。だから、イノベーションはすべて技術だと思っていたのです。製品開発がコアだと言うことが会社

で広く信じられていたのです。経営企画をやるようになっていろいろ歴史を調べて見ると、どうもそうじゃないと思い出したのです。60～70年代は生産技術が活躍し、高精度の加工技術、たとえばレンズの技術なんかが世界一流になり、先発企業に勝ったのです。そして、90年代になると皆が知っている大ヒット商品は、カメラのイクシーぐらいしかないです。あんなに評判になった商品でも会社の売上の2%にも満たないのです。つまり、世界の販売網がこの10年くらい支えてくれたのです。よく考えてみると開発だけでは市場制圧は出来ないので。市場制圧のためには販売部隊が市場をちゃんと押さえなくちゃならないのです。それに製品を供給する製造部門がいるのです。製造分門は物量の保証です。開発、製造、販売の3軍が強いのがキヤノンの強みなのです。時代に合わせて10年サイクルぐらいでその中の1軍が会社全体を引っ張っている。他の2軍も落ちこぼれたのじゃなくて、それなりの強さをもって支えている。それが当社の製造業としての強みじゃないかと、今は考えています。

——総合力がキヤノンの強みであるということですね。

しかし、こんなに急激に販売を拡大していくかまわないので。

渡部：販売の拡大と言うのは60年代から始まって70年代には世界の体制は出来ていたのです。

私どもは伝統的にグローバル商品しか扱っていないのです。ドメスティックプロダクト

はないのです。その一方で基幹産業は一つもないです。パソコンがグローバル商品の代表のように言われていますけど、私どもはカメラから始まってずっと長い間、国境のない製品を扱っています。強いて言えば、ファクシミリだけは違って、国ごとで通信の規格が違います。しかし逆に言うと各国ごとで規格を取りための体制が早々とできたのです。

——販売が急激に伸びて困るのに生産能力の問題があります。製造業は需要がいつまでも伸びるという保証はないですよね。最近のIT産業のように需要がなくなるリスクがあるので、フロー型の市場に対し、製造と言うのは長期の投資が必要となると思います。トータルな仕組みの中でそれをどうやって解決していくのですか。

渡部：当社で一番効いているのは多角化の効果です。大きな事業の柱を6個持っているわけです。時代によって急成長している事業もあるし、過去に良くても今は調子の悪い事業もある。カメラの工場だったものを半分事務機の工場にして、3年たったら全部事務機の工場になっていたこともあります。そうして、雇用を確保しつつ成長も確保しているのです。

——海外の生産も増えていますね。

渡部：海外でも同じことをやっているのです。海外でも工場の内容を転換していくのです。

——中国で生産すると言うことはコストの競争に入っていると言うことですね。コストの競争にはいるということは利益の確保が難し

くなると思うのですか。

渡部：私たちもそう思っていたのです。それは避けて逃げろ。だから開発だと。しかし、それでは世界中に住み続ける場所がないことがわかりました。

——特にIT関係の仕事というのは競争が激しいグローバルなものです。

渡部：今、世界的に生産は全部中国に行きつつあるのです。中国で生産して稼いだ分で、国内とかアジアのその他の国のコスト高を薄めて、その工場をいかに食いつないでいくかというのが、今は一般的な製造業の傾向になっているのです。

——そんな方法は長続きしないのじゃないですか。

渡部：いや続きますね。中国だって13億人が交代で工場集積地に労働力を供給するわけですから。

——いずれ中国に技術は流れる恐れがあります。

渡部：この6月に中国の華南地区をずっと回ってきたのですが、驚きました。例で言うと1分あたりの組立コストが2円なのですよ。私どもの工場だと中国に行っても、その3倍ぐらいです。東南アジアの国だとさらにその2倍くらい。日本だとそれのさらに5倍くらいです。30分手をかけると中国だと60円、日本でやると1500円です。しかもこの人々は1日12時間、週6日働くのです。華南地区は工場と寮がセットで建っています。その中で喜々として働いているのです。

その人々は短くて3年長くて5年で郷里

5

10

15

20

25

30

へ帰るのです。だから平均年齢はずっと21歳くらいです。しかも、日系企業・台湾系企業・香港系企業・現地企業が4つともえで競争しています。この4つともえの競争は他の国にはありません。タイへ行っても、フィリピンに行ってもそういう産業集積が起こっているところはありません。部品も含めてあらゆるものが作れるし、それをみんなで競争している状況は中国にしかないのです。従って中国に集まらざるを得ないと思います。どこの国の会社でも中国で作ればコストは同じなのです。コスト競争になったら企業は持たないというのは迷信だと言うことが最近わかりました。つまり、日本でやっていたら毎年ベースアップがある、高学歴社会であるから高校卒の労働力がない、みなさん大卒で汚い仕事はやらない、汗水垂らして働くかない、ベースアップも30年続けてれば大変な額になる、そういう国でやっているからコスト競争はやっていけないです。しかし、中国に行けば、私どもが雇っても台湾系企業が雇っても人件費は同じです。だから、付加価値の低い仕事でも中国へ行けば我々も出来るのです。コスト競争になってしまって逃げる必要がないのです。

問題は向こうも技術を覚えて自分でやり始めることです。また、日本企業は国内で抱えている従業員がいますが、アメリカの会社はほとんど工場つぶしてしまいましたから、彼らは中国の恩恵をフルに享受することが出来るのです。そこに挟まって日本の製造業がどうするかが大きな課題なのです。昔我々が右

肩上がりの時にいろいろ言っていたことは、その当時の日本の限定された条件の中での真理であって、今の世界の常識でないのです。——中国人は利口だから、ある程度技術を身につけたら、自分で作ることになるのではないか。トータルシステムの例で見れば、中国の安い賃金を我々が搾取しているモデルになるのじゃないか。日本の賃金が高く使えないから安い賃金を使うというのは、ある時の貿易摩擦と同じで結局、搾取じゃないかという問題が起こるんじゃないですか。

渡部：そこで技術移転が全く起こらなければ搾取でしょうね。

——技術移転を起こしてあげなければいけないということですね。

渡部：そうしたら向こうも豊かになるし、工業化も進展するわけで、さっきの「共生」という話に結びついていくのです。これをやっていくには我々は常に中国より先の技術を開発し、持つていなければならぬのです。

——それと、中国に持つていってはいけない技術もあるんじゃないですか。

渡部：その通りです。日本は本当のハイテクという技術はないのですね。航空機産業もないし、宇宙産業もないし、防衛産業もないのです。確実に日本から出ていかない技術はないのです。

——製造技術はどうですか。

渡部：だんだん出ていきます。それを隠そうとしても、例えばライバル企業が苦し紛れに中国に出でていけば、結局技術も出て行くのです。中国は人材育成がシステムティック

だし、競争が激しいからいい人材がたくさん出てきています。私どもの会社でも、ソフト開発では日本の新入社員より中国の若い人の方が優秀という人もいます。高度成長時代のまじめさがあり、希望に燃えています。働くことがうれしいのです。だからその点でも中国に負け始めているのです。

——そうすると日本の21世紀は極めて厳しいですね。

渡部：唯一救いになるのはストックだと思っているのです。ストックというのは過去からの蓄積だから、中国人ががんばっても当分の間フローしかないのだから。ストックとフローの競争になれば、ストックが勝つと思います。逆に日本はストックを蓄積していく類のビジネスモデルを作って行かないと、競争に負けてしまう。

——アメリカは製造を放棄した国なんでしょう。

渡部：中間産業については、その通りです。逆に日本では自動車とか家電とかハイテク産業のようにいわれていますが、民生品・一般資本財は中間産業だと思うのです。航空産業や宇宙産業こそがハイテクで、計り知れない力があるんですよ。インターネットもそうだったし、日本が触れられない技術がいっぱいあるのです。しかし、アメリカは技術のストックはあるが、組織としてみた場合、組織のストックは余りないのじゃないか。競争と法外な報酬で成り立っている。逆に日本は「人のストック」しかないんじゃないかな。

日本の技術も我々が思っているほど強固な

ものではないのです。10年前に、日本はフロー社会と言っていたじゃないですか。それはまだ基本的には変わっていないと思います。しかし、いくつかの企業の中にはストックが蓄積されてきているのではないかと思います。

——それで、現在われわれは調査しているのです。

渡部：技術のストックよりも、技術を生み出す人間系のストックの方が私は財産だと思います。技術がなぜ育つかというと、企业文化とか、人材育成とか、教育とかがあるのじゃないでしょうか。

——ところで複写機事業がどんどん儲からなくなっていますが、大丈夫でしょうか。

渡部：実は80年代の後半からカメラが円高で儲からなくなって、92～93年が最悪で赤字になっていたのです。そのころに複写機は儲かっていました。カメラの生産を海外にシフトし、工場をプリンタの生産に転換したのです。今ではカメラの生産は、国内では本社工場はひとつもないのです。しかし今は複写機よりカメラの方が儲かっているのです。カメラの場合は淘汰が進んで、しかも電子化が進み、新しい技術がどんどん開発される中で、ある技術力をもった企業しか先頭を走れなくなったのです。そのため寡占化が進行し、その恩恵でカメラがよくなったりのです。複写機が辛くなりましたが、他の事業が稼いでいまから、複写機の開発費を削る必要がないのです。やがて倒れるところは倒れるようになり、今度はマーケットのサイズが同じでも、

5

10

15

20

25

30

勢力図が変わる中で、シェアを伸ばして行く時代がくると思うのです。

——それは長期的な意味でのコアコンピタンスの勝負になることですか。それとも財務的な体力勝負になるということですか。

渡部：財務面は大きいですよ。製造業は資本効率が悪いので、財務的な体力がないと統けられません。

——新しい魅力的な市場が生まれると、みんな参入し、そして競争が激しくなって、やがて収益が悪くなっていく。そして財務的な体力勝負になって寡占化が進み、つぶれるところも出てくる。しかし、そういうプロセスを経ない会社もあります。ニッチの中でダントツの競争優位を保っている企業があるのであります。そこでダントツの競争優位が出来ちゃうと、戦わずして勝つことができます。

渡部：その会社の成長はどうなのですか。

——成長は期待しないのです。しかし長期に生存、はできるのです。そういう会社は売上とか、利益とか、シェアとかそういうものにとらわれてないので。競争優位があるので市場が大きくなると企業も拡大する、そういうモデルなのです。

渡部：われわれは競争のないところで成長はないと思う。我々には常に外にライバルが絶えることはありません。

——さっき言ったライフサイクルでの競争はどうですか。

渡部：それも当然残った企業どうしの競争が続くのだと思います。競争があるからイノベーションがある。

——カメラなんかはダントツの競争優位を築いているのではないですか。

渡部：確かにアナログカメラでは築いています。しかしデジタルカメラに変わると我々はもう少しで時流に乗り遅れそうになりました。乗り遅れたらその余裕はあつという間に消えますよね。

——それは潜在的に持っている技術力が他社に比べて圧倒的に強くて、出足が少し遅れても、そういうものの強さがあるから結果として成功していくのじゃないですか。

渡部：それは一つあると思います。でも、それですべてが片づくことはないです。

——それはキヤノンさんが関わっている市場が非常に難しいというせいでもあるのでしょうか。こういう市場でダントツの競争優位を築くのは難しいです。こういう市場は長期に生存して行くには難しい市場なので、どこの会社でもうまくいかないと思っています。パソコンの時もそうなのですが、みんながパソコンの市場に入っていましたね。だけど誰も利益出せませんでした。じゃあ、今利益を出しているのは誰かというと、最後発のデルとかコンパックとか、あいうところだけが利益を出している。ライフサイクルの中で浮き沈みがあったとしても、最終的にその市場が落ち着いたときに、やっぱりまだ残っている会社があって、それは実はそのビジネスの中で、ダントツの競争優位を築いたところが、残っていると思います。キヤノンも残っているのじゃないか。そういうストックされている経営のスタイルを取っているのじゃないか

と思っているのです。

渡部：そういうところはありますね。例えば、スッテッパーなんか当社が世界3位なんて書かれていますが、以前当社が強かった古い型が今でも結構多いのです。結局、かなりの利益はそこから出ています。そういう残存利益みたいなものがあるのです。実はあんまり目立ってないですがレンズもそうなのです。日本メーカーの生産量のうち50%近くはあるのじゃないでしょうか。寡占になる過程で残っていけば健全な利益率の事業になるのです。だけど、一方で新しい事業は熾烈な競争を勝っていく。それが会社の成長を支えるし、それに必要なシビアな技術競争は、古い産業の再活性化に繋がるのです。古いものだけやっているとその狭い中でのチャンピオンにすぎないです。それが私どもの多角化の一つの成長モデルで、伸びるところは伸びます。そしてその利益を新しい事業と苦しい事業にまわす。そこで開発を続ける。

——多角化とおっしゃられても関連多角化ですよね。なんかコアになるものがあって、それを中心として多角化されているから。それはコアの強みを持ったところにビジネスを広げているということだから、元々強みのあるところで戦っているので競争優位なのですね。技術的なことも、製造技術、ロジスティクスなどをトータルなシステムでカバーしていくこうというモデルそのものは、先に競争優位があって、売上が結果としてついてくるモデルだから、売上を伸ばすためのフロー型の対応とはかなり違うと思うのです。仕組みを

作って、ストックを作って売上を上げていくモデルじゃないかなと思っています。ただし、対象としている市場が非常に難しい市場だと思うのです。競争が激しいうえに、コスト競争でしょ。本来なら、製造技術は国内で作っていればどんどん進化するものを、中国まで持って行かなければならぬ競争になっているでしょ。こういう環境の中で、ダントツの競争優位を作るのは難しいのですね。

渡部：我々も大変難しい問題だと考えています。

——そういう問題に対して、長期的には技術流出も含めて、キヤノンさんがどういう対策を立てようとされているのか。国内には絶対門外不出の技術を置いていくのですか。

渡部：それはないですね。昔のノウハウベースの会社ならばやりようもあったでしょうが、その一方でノウハウと言うのは一回漏れちゃうとリカバーできない。我々には特許というものがあるので、生産を出しても守れますからね。今ではノウハウの類は時間差しかない。時間差を延ばそうという努力は必要だと思います。しかし伸ばす以上のこととは出来ない。

——製造設備を自社製にすればどうでしょうか。それさえ持って行かなければ、ノウハウは誰にも見られないから時間延長だけでなく、ずっとキャッチアップできない構造を作ることが出来るのではないか。その代わり、安い賃金で中国で作ることは出来ない。

渡部：そういうやり方は規模的に限界がある。もう一つは一般コンシューマーに企業イ

5

10

15

20

25

30

メッセージを訴えることが出来ない。我々みたいにエンドユーザ相手にビジネスをやっているところは、そういう方法では作れません。

5 —ニッチ市場を対象にする企業だけが許される戦略だからでしょうか。

渡部：プロ相手の商売だけですよ、そういうことが出来るのは。国相手とか、大手製造業相手とか。部品を作つてメーカーに納入する、そういうとこだけです。

10 —今、いろいろ多角化されている事業の中で、将来ダントツの競争優位を維持する事業として生き残っていくものがありますか。

渡部：当社の場合は全部の事業がそうだと思います。トップでないものもありますが、世界第3位までにほとんど入っているのです。私たちの感覚では、グローバルシェアの40%取れば、価格の支配権がとれる。最低限でも25%取れば、そろそろひどい利益水準でやってかなくて済むという、おおざっぱな感覚を持っていますね。

20 —私たちが今考えているのは、ニッチでダントツのモデルです。ところがキヤノンさんのように大企業で、世界シェアを何%にひろげるというやりかたは、しょっちゅう走り続けるモデルではありませんか。

渡部：その通りです。個別の事業がどうやって長もちさせられるかと、会社全体を長もちさせられるかは、議論が違います。

30 —1つ1つ見るとしょっちゅう走っている。全体としてはシフトしているのですね。バランスを取つてゐるのですね。それは一つのモデルかもしれない。技術とかをきちっと

押さえているのですね。特許が長く続かないと言っても、次から次と特許が生まれていることがストックになっているのですね。強みを総合的に見れば、がちっと動かない強みがどこかにあるということですね。

渡部：そう言うことでまとめますと、おっしゃるように、ある瞬間の競争力というのは、ストック的なアプローチで成功する会社もあれば、フロー的なアプローチをする会社もある。各事業によつても違う。今お話を聞いて感じるのは、新しい事業を持つと言うことは成長期の事業を持っている。そこで利益を享受する。

競争が激しくなり、やがて過当競争になる。苦しい時代が続く。すると、今度は淘汰が始まつて次の寡占の時代がくる。ここまでまた利益が出る。苦しい時期はどこでも苦しいのですが、複数位相の違う事業を持っていることで耐える。人の首を切らないでつないでいけると言うことじゃないですか。これはね確かにストックですよ。多角経営型ストックですよ。

—今私が一つわかったことは、一般に長寿型企業というのは成長期の事業で生きてないのですよ。ほとんど成熟した領域でダントツの競争力を築いているのです。今までのお話はプロダクトポートフォリオみたいなことで、金の成る木がこれから成長するところに金を流していく。でも問題は成長の境目をすぎた後、競争優位をどうやって築くか。これは以外と重要なかも知れません。みなさんは成長事業だけを見がちなのです。成熟してもう

伸びなくなった市場の中でも実はものすごく高収益を上げられるかもしれません。

そのところでダントツの競争優位を築いている会社は、長寿型企業なのだということができるかもしれません。苦しいところいろいろやっていますが、それが落ち着いたところでどういう地位に成っているかというと、寡占で高収益の事業を抱えていることになる。そこに至るところの成長期ではフローティング競争になりますよね。競争が激しいですから。フローでやらないと負けちゃいますから。プロダクトライフサイクルの理論をそこに組み込めばいいのですね。

渡部：成長期があって、次に過当競争になって、やがて寡占になっていく。そしてまた、社会が変わっていくおかげで、この業界が形を変えて再び成長期になる。我々が乗り損ねたカメラの産業で言うと、ビデオカメラです。あれは電機メーカーに取られた事業です。あれをカメラ業界が取っていれば、カメラ業界全体がものすごく繁栄した産業に成っていた。

そしてこんどはデジカメがきたのです。デジカメはカメラ業界が取っています。電機屋メーカーではソニーさんだけです。あとは、オリンパス、富士写真フィルム、キヤノンなどカメラメーカーです。しかしビデオカメラも前は負けたけどデジタルに変わると、今度は取ろうと、復活しています。ビデオカメラを始めてから16年、去年初めて黒字になりました。アナログ方式からデジタルに変わり、そこをねらって我々は打って出たのですが、

それが功を奏しました。ビジネスとして成熟していくてもテクノロジーで変わることがあります。次に一番大きいのが銀塩フィルムで撮ってラボでプリントしてもらう今の形が、デジカメで撮影して自分でプリントをする時代に変わるので。実は、我々が戦略的にやつたのではなくラッキーでそう言う状態になったのです。事業が長生きしているといいことがあるのです。

——差別化の強力な手段とか技術を持っていれば長生きしていいことがあるのですね。

渡部：あまりにも変化が速すぎる時代というのはハッピーじゃないですよ。多様なニーズに応えようと思ったらいろんなことが起きそうな感じがしますね。

——キヤノンさんの強みというのは、やっぱり人材だと思うのです。技術ストックが何処で貯まっているかというと、特許という形で貯まります。その特許をためることが出来るのは人間なのですから。人材をどうやって育成するのか。それから、「三自の精神が」徹底しているかどうか。

渡部：やっぱり創業からの基本精神がゆるんだ時代には低迷しています。

——ゆるませない仕組みが何かありますか。

渡部：毎日その話ばかりしているのです。仕組みというか風土じゃないかと思うのですが。風土を作っているのはトップですね。

——間違いなくそうですね。

渡部：さっきの話に戻りますが、どういう人がトップになってくるかというと、考え方

5

10

15

20

25

30

がその会社の経営哲学そのもので、会社のことが好きで好きで、従業員のことを愛して愛して、将来のことでも我が事のように心配する責任感の固まりのような人が、上に何人かいることが最低限の条件ではないでしょうか。

——年配者が尊敬されるような組織でなければいかんと言うことですね。

渡部：どういう人物を次に選んだのかといふ、最初の社長の偉さだと思うのです。それ

が最初の経営者が仕込んだDNAなのだと。どういう人物を選ぶか、どういう哲学を継承させるか、それで決まってくるのではないかと思います。それを後々の人達が継承している。我々がやらなきゃいけないのは、それはどういうことなのか明らかにし、体系化してさらにそれを育てるということです。ただ

それで一番大きい反省は、人間の精神力とか倫理観とかが、経営の中でものすごく大事だと、そう言うものを我々は忘れていたという気がするのです。日本全体が、知識とか能力とかそう言うものばっかりで、大事なものが右肩上がりの時代に消えちゃったのです。

——バブルの頃何やったかというと、情けなくらいそういうことがなくなっていましたね。

渡部：今、元気な会社というのはそう言うことに巻き込まれなかつた会社ですね。他人を働くかとして上前はねるといったスタンスを取らなかつた会社が今元気です。よく働きますよね、そう言う会社は。

——経営哲学は会社の進路を決めますね。

渡部：御手洗が社長になって、それまでこの会社になかった哲学を二つ持ち込みまし

た。ひとつは会社の共通の栄養素は金だと、それまでうちは技術だ技術だと思っていました。技術こそ会社の財産だと思っていたのです。しかし彼は金だと。事業は金を稼ぐための手段なのだ。さらに技術は事業で勝つための手段だと。キャッシュフロー経営だ、売上より利益だといわれて、パソコンやめよう、FLCディスプレイもやめようと、事業をバサバサ切り、開発に戻しました。

我々にとっては衝撃でしたよ。ところがやってみたら、それで出血が止まるわけです。みると利益が出てくるのです。91～95年までと御手洗が社長だった96～2000年で、連結の利益の平均で見ると約3倍になっているのです。その間節目、節目で3回も社員全員に金一封がでました。

もう一つはリーダーシップが大事なのだと。部下の言っていること聞いているだけじゃダメなのだと。上が先に決めろってことなのです。そのためには知識じゃないのだ。リーダーとしての自覚なのだと。要するに人間力ですよ。それが会社の経営とか事業の重要なパワーなのだということを始めて教えてくれたのです。会社の共通の栄養は金であると。これだと技術屋も営業マンも経理マンも、生産に携る人みんな同じなのです。金で語る限り、会社の中で通じない人はいないはずです。もう一つは、人間性というか人間力で、これがない人間は上に行っちゃダメだと。逆に、上にいる人間はそれ持つないとダメだと。

——キヤノンさんは変化の激しい市場で戦つ

ているから、キャッシュフロー的な発想がないと大変なのですね。

渡部：当社がなぜ儲からなかったかというと、その発想がなかったからです。半期繋がつていけばいいと。そのうちヒット製品があればぱっと儲かると。そして不景気になるとまた貧乏になっちゃう、その繰り返しです。

しかし、ちゃんとストックしていかないといけないと、それでキャッシュフロー経営を導入して切るものは切ると、かけるものには重点的に金をかけると言う考え方にしていったのです。

技術というのは会社の筋肉みたいなものですから、血液であるお金が流れてこないと、筋肉だって持たないので。筋肉が強くなるにはちゃんと血管も強くないとダメなだけ。

——キヤノンのイメージは今まで思っていたものから変わりつつありますね。

渡部：そう言うこと皆さんおっしゃりますね。

——ライフサイクルの中で考えなければならないということがよく分かりました。成熟した市場の中でどれだけ生き残っていくかが大事なのですが、今の経営者は、成熟した市場を捨てる傾向が強いですね。常に成長することばかりに目がいっているような気がしますが。

渡部：おっしゃる通りです。

——あれですとフロー型の経営しかできないのではないでしょうか。ストック型の特性が発揮できるのは成熟市場ですね。日本の企業

はもっと成熟市場に目を向けるべきですね。そこで棲み分けですね。ニッチの棲み分けをやっていけば。

渡部：集中豪雨型、横並び型経営からは、その発想は出てこないです。そこに欠点の根元があるのです。我々はニッチですがトップで生き残るのだということをやってきたので、そう言う考え方があるのだと思います。最近工場を EMS にして製造捨てたりしていますよね。あれは、一度捨てるとあの産業の中でチャンピオンになることは二度とないとと思うのです。それを持っている中で、また時代が変わって、新しい知が出てきて、それが新しい競争力になるのです。何が欠けているかというと、学習して何かを学ぶってことが欠けているのです。

——コスト競争で中国へ出でいくと、学習する機会をどんどん失うような気がしませんか。

渡部：そういう傾向はありますよね。

——だから、どこか別のところで学習できる場を作ることが必要なのですね。国内で。出すものと出さないものを分けて。

渡部：うちの場合は一つの工場の中で担当することを時代に合わせて変えています。一番強烈なのはカメラが国内生産はみんなダメで海外へ出し、その後をみんな事務機に変えました。そして、大分にある子会社だけ残ったのです。その時、宮崎にある外注さんと合弁で作ったカメラ会社をインクジェットプリンターに明け渡しましたが、それが今年から再びデジカメを作らせています。10年たって

5

10

15

20

25

30

又、カメラ復活なのです。そういう風に仕事を入れ替えて生き延びさせているのです。

——止めた間に大事な技術が流失したり、なくなったりすることはないですか。

5 渡部：ありますね。

——もったいないですね。

渡部：その点で何が今、日本がいけないって、実力以上の為替が一番いけないでしょ

う。いいりっぱな工場でもコストが高いとか

10 間接が多いといって切られているのです。でも、遊んでいる工場じゃないのです。十分鍛

え上げられた工場で間接が多いということは、技術力や管理力があるということなので

す。そういう工場から順番に食えなくなっているのです。これは、永年蓄積してきた

15 「知」を捨てていることです。私は政治家や役人にそこを分かってもらいたい。これが本

当の日本の財産なのです。これは、業績の裏

付けと不撤退の決意が両方揃っていないと続けられません。それでも国内の生産を維持する

20 というの、前は派遣や請負等安い労働力を

を入れて、難しいものは国内で作るというこ

とが、5年くらい前まではやれたのです。今

はそれでも続けられないのです。今や中国へ

25 行けば高度なものでも何でも作れますから。

今、何をやっているかというと、コストが高いのを承知で開発を工場へ移転させ、工場の

人に開発のサポートをやってもらってコンカ

レントエンジニアリングを徹底させる。試作

30 や、品質評価をやったりと。幸い日本の工場

の人は優秀なので、職種転換教育で良い成果

を出しています。他にも昔、技能検定取った

人を捜し出して希望者を再教育し、外注で作っていた金型を社内で作る。さらに本当に打つ手が無ければ、子会社の仕事を分けてもらって差額分を本社で負担する。そういうことまでして、雇用を継続しているのが実情です。

——国家戦略として出していけないものがあるような気がしますね。将来必ず自分の首を絞められますよね。それが一つの企業なら出来るのですが、ライバル企業全部が足並みをそろえることは難しいのですね。

渡部：日本の企業がやらなくてもアメリカとかヨーロッパの企業がやってしまう。

——アメリカだってそんな技術持っているとこないでしょう。

渡部：そんなことないですよ。DRAM だってサムスンが世界一ですけど、アメリカのマイクロンとか、ドイツのシーメンスとか、こういうところが三番手四番手でいますから。

——パーツはどうですか。

渡部：パーツでもダントツの競争力を作っていけばいいのです。そのパーツを中国へ持っていくべきなのです。ものの開発と作り方の技術の開発が一体となって出来るもの。そういうものは自分のところで作って、国内に残していくべきなのです。みなさんがおっしゃるようにDRAM みたいな汎用品はダメなのです。特殊なものを作って残していくしかなければいけないです。

去年まで3年間、経営革新委員会をやってきました。今年から経営戦略委員会に衣替え

をし、役員が全社横断的な役割を担って自社の横断的な戦略をやろうと。私も2つ委員会を仰せつかりまして、一つはソフト開発。もう一つは電子デバイスです。両方ともキヤノンが弱いところですが、これを何とか一人前にしようと思っています。横断的に戦略をフォーカスしてやろうと。

——しかし、難しい時代ですね。

渡部：気が遠くなります。この春私がショックだったのは、「世界最強企業の研究戦略」という本があるのですが、主に米国企業が80年代に日本にやられて研究所が自信をなくしてから、90年以降どういう風に変わっていったか、会社ごとに書いてあるのです。これを読むといかに今の日本の研究開発が甘いか、愕然としましたね。いかに研究所が会社のために役立っているかということと、どんなに血を出して変わっていったか、大変衝撃的な内容でした。さらに本を読んでから1カ月後に中国に行って向こうの製造業を見て、往復ビンタをくらいましてね。帰りの飛行機の中で日本の製造業はみんなつぶれるのじゃないと思いました。電機メーカーや汎用品を作っているところは危ないです。

——やはりね、横並びの同じもの作っているのがいけないのですね。

渡部：日本の企業同士がたたき合っているのです。ご指摘のように、「私はこれはやりますよ。しかし、こっちは負けたから止めます。」こういうことが出来ないです。これをやれば、業界ごとに会社の数も絞られて、それぞれ棲み分けができるのです。日本は会

社の数が多すぎます。その原因は競争排除なのです。それでいて、一個一個のものはみんなやっているから、市場がオープンなものは競争が激しいのです。外国と比べ小さいのが沢山いて効率が悪いから戦えない。

5

——日本の企業同士が競争していて、国際競争力がないなんてばかな話ですね。

渡部：この前コンサルタントの業界団体を作る話があって、業界の誓願によって作るという話なのですが、私もユーザーの代表として来いといわれて行ってきました。ところが外資系のシンクタンクの社長は、「こんなことなぜやるのだ、世界ではみんな自分の特徴あることをやっているではないか、そうしないと社会の役に立たないのだ。何で、業界で協調する必要があるのだ。業界一緒に人材育成やる必要あるのだ。欧米ではこんなこと考えられないと。日本にきてどうしても理解できないことがある。人のやっていることをすぐさまねする。欧米ではそんなこと起こりえない。」と言っていました。

10

——やっぱりトップの意識でしょうか。恥ずかしくてできないと。

15

渡部：それとお客様が受け付けないというのです。日本の顧客も会社をスパイラルしているのです。もっと利口なカスタマーにならないといけないです。もっとオリジナリティを尊重しなければならないのです。

20

——棲み分けって言っているのは、自分はその領域に入らない、自分は別のものを作るという経営をすることですね。

25

渡部：「共生」も危険なのは、日本の中で

は一部の人々が談合は共生だと言うのです。

——共生だってちゃんと競争しているのですね。境界ではものすごく競争が激しいと思います。だけど、くだらない競争はやめようつてことですね。

5 渡部：物まねはやめよう。勝った人は認めよう。それが、独自技術と共生の両立だと思います。

うちはずいぶん変化して来ていますので、  
10 過去に言っていたことはもう過去のことになっているものもあります。

——今まであった良さがなくなっているこ

とはないですね。

渡部：ないと思います。むしろ技術的なイノベーションに対する姿勢はしっかり固ましたと思います。やれるだけの環境も整っていました。去年一昨年の円高でもなんにも心配なしに研究開発費使っていますし。以前だったら、経費節減で電気まで消していました。うちは円高が来る度に貧乏になっていましたから。  
——謎解きみたいなものですね。円高になると暗くなる。(笑)

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

## 1. 主要作品紹介

### 【イメージコミュニケーション機器】



デジタルカメラの考え方を変えた  
IXY DIGITAL

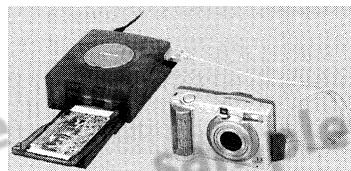


小型・軽量の高画質デジタルビデオカメラ  
“キヤノン IXY DV2”

5



Power Shot S40/30



デジタルフォトステーション



デジタル一眼レフ  
EOS D30

10



EOS1  
35mm フォーカルプレーンシャッター式  
一眼レフカメラ



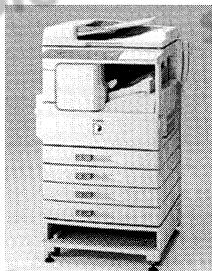
望遠ズーム



リアル XGA 投写に対応した A4  
ファイルサイズの液晶プロジェクタ  
ー “キヤノン パワーワープロ  
ジェクター LV-7340”

15

### 【映像事務機】

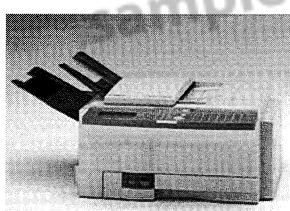


毎分30枚の出力スピードを備えた環境対応型  
デジタル複合機  
“iR 3300”

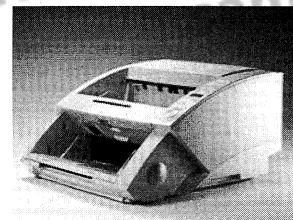


レーザービームプリンタ  
「LBP 2260 PS II」

20



ISDN 対応の G4/スーパー G3 ファクシミリ  
“キヤノン キヤノンファックス L3800i”



ドキュメントスキャナ DR-5080C/5020

25

30

sample

sample

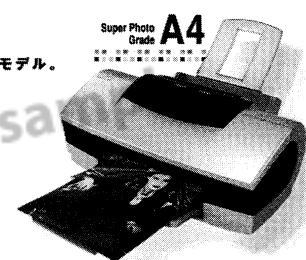
sample

sample

sample

### 【BJ プリンタ】

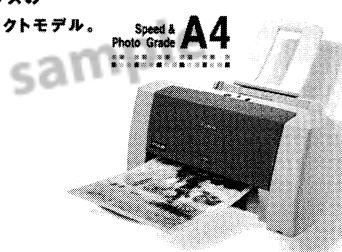
超零真画質を、  
圧倒的なスピードで  
表現するフラッグシップモデル。



5

インクジェットカラープリンター  
「BJ F900」

高画質とスピードでクラスの  
常識を一新する コンパクトモデル。

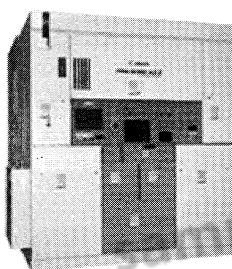


10

インクジェットカラープリンター  
「BJ S300」

### 【半導体製造装置】

15

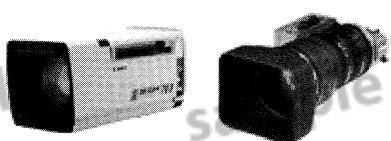


半導体ステッパー  
0.11マイクロメートルの解像度を実現した  $\phi 300\text{mm}$  ウ  
エハ対応の ArF スキャニングステッパー キヤノン FPA  
-5000AS2

20

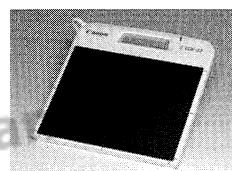
### 【放送機器】

25



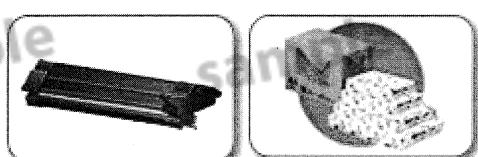
SDTV 対応ズームレンズ

### 【医療機器】



世界初のカセットタイ  
プの医療用 X 線デジ  
タル撮影装置  
軽量・薄型の“キヤノ  
ン X 線デジタルカム  
ラ CXDI-31”

### 【各種消耗品】



2. 財務諸表

連 結 貸 借 対 照 表

科 目	第 100 期 平成12年12月31日	第 99 期 平成11年12月31日	増 減 金 額
(資 産 の 部)			
流 動 資 産	百万円	百万円	百万円
現 金 及 び 預 金	1,671,399	1,486,589	184,810
有 働 証 券	493,962	480,453	13,590
受 取 手 形 及 び 売 掛 金	10,943	9,003	1,940
た な 卸 資 産	479,790	376,472	103,318
そ の 他	490,693	436,250	54,443
固 定 資 産	196,011	184,411	11,600
	1,160,726	1,100,943	59,783
長 期 債 権 及 び 固 定 性 資 金	27,626	29,711	△ 2,145
投 資	119,195	166,464	△ 47,269
有 形 固 定 資 産	771,594	746,824	24,770
そ の 他	242,311	157,884	84,427
資 産 合 計	2,832,125	2,587,532	244,593
(負 債 の 部)			
流 動 負 債	974,790	876,859	97,931
短 期 借 入 金	248,688	298,399	△ 49,711
支 払 手 形 及 び 買 掛 金	444,633	364,664	79,969
未 払 法 人 税 等	53,865	45,915	7,950
未 払 費 用	164,484	117,390	47,094
そ の 他	63,120	50,491	12,629
固 定 負 債	360,208	309,428	50,780
長 期 借 入 金	142,925	165,277	△ 22,352
未 払 退 職 及 び 年 金 費 用	194,445	132,826	61,619
そ の 他	22,838	11,325	11,513
少 数 株 持 分	198,213	199,242	△ 1,029
(資 本 の 部)			
資 本 合 計	1,298,914	1,202,003	96,911
資 本 金	164,796	163,969	827
資 本 準 備 金	391,939	376,848	15,091
連 結 剰 余 金	888,761	769,493	119,268
そ の 他 の 包 括 利 益 (損 失)	△146,582	△108,307	△ 38,275
累 計 額			
負 債 及 び 資 本 合 計	2,832,125	2,587,532	244,593

5

10

15

20

25

30

**連 結 損 益 計 算 書**

科 目		第 100 期 平成12年12月期		第 99 期 平成11年12月期		増減金額
		百万円	%	百万円	%	百万円
5	売 上 高	2,781,303	100	2,622,265	100	159,038
	売 上 原 価	1,577,461	56.7	1,497,940	57.1	79,521
	売 上 総 利 益	1,203,842	43.3	1,124,325	42.9	79,517
	販売費及び一般管理費	957,834	34.5	948,269	36.2	9,574
	営 業 利 益	245,999	8.8	176,056	6.7	69,943
	営業外収益及び費用					
	受取利息・配当金	11,428		10,222		1,026
	支 払 利 息	△ 15,018		△ 20,356		5,338
	そ の 他	△ 15,213		△ 9,850		△ 5,363
	計	△ 18,808	△ 0.6	△ 19,984	△ 0.7	1,181
10	税引前当期純利益	227,196	8.2	156,072	6.0	71,124
	法 人 税 等	87,197	3.1	83,939	3.2	3,258
	少 数 株 主 利 益	5,911	0.3	1,899	0.1	4,012
	当 期 純 利 益	134,088	4.8	70,234	2.7	63,858
15						

20

25

30

**連結キャッシュフロー計算書**

科 目	第 100 期 平成13年3月期	第 99 期 平成12年3月期
<b>I. 営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期純利益	146,477	158,111
営業活動によるキッヤッシュ・フローへの調整	14,080	8,814
減価償却費	△ 10,280	△ 5,972
固定資産売廃却損	△ 52,751	△ 1,231
法人税等繰延税額		
売上債権の増加		
棚卸資産の減少（△増加）	△ 27,884	107,913
買掛債務の増加（△減少）	100,588	△ 22,950
未払税金の増加（△減少）	6,917	△ 13,966
未払費用の増加	21,343	3,206
そ の 他	14,038	4,758.0
<b>計</b>	<b>346,616</b>	<b>308,917</b>
<b>II. 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産購入額	△170,986	△200,386
有形固定資産売却額	5,752	6,104
有価証券購入額	△ 3,082	△ 12,349
有価証券売却額	2,428	6,637
投資による支払額	△ 14,702	△ 9,770
そ の 他	△ 32,214	8,782
<b>計</b>	<b>△ 212,804</b>	<b>△ 200,982</b>
<b>III. 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
長期債務による調達額	17,358	23,811
長期債務の返済額	△ 32,529	△ 75,005
短期借入金の減少額	△ 67,923	△ 51,871
配当金の支払額	△ 14,820	△ 14,797
そ の 他	△ 2,683	△ 4,961
<b>計</b>	<b>△ 100,597</b>	<b>△ 122,823</b>
為替変動の現金及び預金への影響額	△ 19,706	△ 3,841
現金及び預金の純増減額	13,509	△ 18,729
現金及び預金の期首残高	480,453	499,182
現金及び預金の期末残高	493,962	480,453

5

10

15

20

25

30

### 3. 組織図 (2001年7月1日現在)



#### 4. 会社の歴史

企 業 の 歩 み	年	製 品 の 歩 み
・精機光学研究所を開設	1933	
・商標「CANON」出願	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）』を試作
・キヤノンの前身、精機光学工業株式会社を創業	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』を発表
・レンズの自社生産に着手	1937	
・御手洗毅、社長就任	1939	・国産初のX線間接撮影装置を開発
・第二次世界大戦終結で操業を停止、会社解散	1940	
・目黒本社工場で事業再開	1942	
・フォーカルプレーンシャッターカメラ生産再開	1945	
・銀座カメラサービスステーションを開設	1946	
・キヤノンカメラ株式会社に社名変更	1947	
・証券取引所が再開されると同時に株式を上場	1949	・サンフランシスコの全米カメラ展示会で『キヤノン IIB』が1等賞を受賞
・下丸子に本社・工場を集結	1951	
・英国ジャーデン・マセソン社と総代理店契約締結	1952	・世界初スピードライト同調高級カメラ『IVSb』を発売
・キヤノンの行動指針、『三自の精神』を盛り込んだ社歌を制定	1954	・NHK技術研究所とテレビカメラを共同開発
・米国写真家ロバート・キャパ、下丸子工場見学	1955	
・ニューヨーク支店開設	1956	
・西ドイツ・ケルン市の第5回フォト・キナに初出品	1957	・8ミリシネカメラ『8T』を発売。
・キヤノン電子関係会社に（当時秩父精工舎）		・スチルカメラ『L1』と8ミリシネカメラ『8T』が第1回グッドデザイン商品に選定される
・欧州総代理店キヤノンヨーロッパ開設（ジュネーブ）		
・米国ドキュマット社と提携、マイクロ機器分野進出	1958	・TVカメラ用フィールドレンズ発売
・第一次長期経営計画策定、事務機分野へ参入	1959	・当社AV機器第一号『シンクロリーダー』を発売
・キヤノンジュネーブ設立	1960	・VTR磁気ヘッド開発
・現地法人キヤノンU.S.A.設立	1962	・『キヤノネット』が第1回グッドデザイン商品に選定される
・創立30周年、「右手にカメラ、左手に事務機」をスローガンに	1963	・『キヤノネット』の出荷台数が100万台を突破
・現地法人キヤノンラテンアメリカを設立	1964	・世界初テンキー式卓上電子計算機『キヤノネット130』を発表
	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』を発表
	1966	
	1967	

企業の歩み	年	製品の歩み
・輸出比率が50%を超える ・キヤノン事務機販売を設立 ・キヤノンアムステルダム N.V. (現キヤノンヨーロッパ) 設立 ・キヤノン株式会社に社名変更 ・中央研究所が発足 ・海外初の生産拠点、台湾キヤノン設立 ・キヤノン販売株式会社設立 ・欧州初生産拠点、キヤノンギーセン (西独) 設立 ・キヤノンドイツ設立 ・キヤノンオーストラリア設立 ・前田武男、社長就任 ・キヤノンビジネスマシンズ (USA) 設立	1968 1969 1970 1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984	・キヤノン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 ・国産初の半導体焼付装置『PPC-1』を発表 ・国産初の普通紙複写機『NP-1100』を発売 ・最高級35ミリ一眼レフシステムカメラ『キヤノン F-1』を発売 ・世界初の液乾式 PPC『NP-L7』を開発 ・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でアカデミー賞受賞 ・障害者機器、オプタコン、コミュニケーション発売 ・オフィスコンピュータ『キヤノナック 100/500』を発売 ・レーザービームプリンタ (LBP) の開発に成功 ・マイコン搭載カメラ『AE-1』発売、AE一眼レフカメラブームが起こる ・世界初の無散瞳眼底カメラ『CR-45NM』を発売 ・35ミリ映画用レンズ『K-35』シリーズでアカデミー賞受賞 ・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』を発売 ・ビデオカメラ用レンズを発売 ・ローマ字入力初採用の日本語ワープロ『キヤノワード55』を発売 ・国産初のG2規格ファクシミリ『テレファクス B-601』発売 ・バブルジェット記録技術を開発し発表 ・世界初のカートリッジ方式複写機『ミニコピア PC-10/PC-20』を発売 ・カラーインクジェットプリンター発売 ・クレジットカードサイズの電卓『マイカード』発売 ・世界最小・最軽量のレーザービームプリンタ『LBP-8/CX』を発売 ・カラー電子スチルカメラ、ロサンゼルス・オリンピックでの画像電送実験に成功

企業の歩み	年	製品の歩み
・キヤノンバージニア設立（アメリカ） ・中央研究所（厚木）完成 ・米国ヒューレットパッカード社とコンピュータ分野で業務協力関係を結ぶ  ・北京駐在員事務所開設（中国）	1985	・複合電子ファイル『キヤノファイル5500』を発売 ・バブルジェットプリンタ『BJ-80』発売 ・カメラ一体型8ミリビデオ『キヤノビジョン8VM-E1』発売 ・ポータブル複写機「FC-3/5」発売
	1986	・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』を発売 ・カラー複写機 CLC1発売 ・オートフォーカス一眼レフカメラ『EOS 650』発売
	1987	・世界最高60万画素CCD搭載スチルビデオカメラ『RC-760』発売 ・フロッピーカメラ「Q-PIC」発売
・第二の創業を宣言し、共生を企業理念としてグローバル企業構想をスタート ・英国にキヤノンリサーチセンターヨーロッパ設立 ・キヤノンオプトマレーシア設立 ・長浜キヤノン設立 ・山路敬三、社長就任 ・キヤノン大連事務機設立（中国）  ・環境保証推進委員会を設置 ・キヤノン珠海設立（中国） ・キヤノンインフォメーションシステムズ設立（USA） ・キヤノンリサーチセンターアメリカ設立 ・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設立 ・キヤノンリサーチセンターフランス設立 ・キヤノン珠海設立 ・キヤノンハイテクタイランド設立（タイ） ・テックセミコンダクターシングガポール設立 ・キヤノンマニュファクチャリングUK設立 ・キヤノン電産香港設立 ・キヤノンケミカルとキヤノン精工合併  ・御手洗肇、社長就任 ・第二次グローバル企業構想スタート ・エコロジー研究所が業務開始 ・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 ・東欧地域の販売を担当するキヤノンイーストヨーロッパ設立（オーストリア） ・御手洗富士夫、社長就任 ・カートリッジ回収累計1000万本を達成  ・グローバル優良企業グループ構想フェーズIスタート ・富士裾野リサーチパーク開所	1988	・55倍テレズームレンズを発売 ・世界初のファジー制御の高速複写機『NP 9800』を発売 ・「カートリッジ回収リサイクルシステム」の展開開始 ・エコロジー事業を担当のE事業センター設置 ・BJノート型プリンタ「BJ-10」発売
	1989	・35ミリカメラ6000万台を達成
	1990	・LBP生産が1000万台を達成 ・カートリッジ生産1億本を達成 ・世界初の視線入力方式採用の『EOS 5』を発売 ・複写機生産1000万台を達成
	1991	・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 ・視線入力、光学式手ぶれ補正搭載のビデオカメラ『ムービーポイE1』を発売 ・バブルジェットプリンタ生産1000万台を達成
	1992	・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発売
	1993	・BJプリンタ生産2000万台達成 ・LBP生産2000万台達成
	1994	・APS対応2倍ズームコンパクトカメラ『IXY』発売
	1995	
	1996	

企 業 の 歩 み	年	製 品 の 歩 み
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ソリューション・ビジネスとインフォメーション・テクノロジーの拠点として、小杉事務所新棟開設</li> <li>・環境に配慮した部材部品調達のため「グリーン調達基準書」作成</li> <li>・複写機の生産拠点として、中国に天津キヤノンを設立</li> <li>・独立国家共同体およびバルト諸国地域の販売を担当するキヤノンノースイーストオイ設立(フィンランド)</li> <li>・国内で複写機の再製造事業を開始し、日米欧の3極体制を確立</li> <li>・ニューデリーにソフト開発センターを設立</li> <li>・東京電子設計(株)に資本参加</li> <li>・北京に合弁でソフト会社を設立</li> <li>・中近東地域の販売を担当するキヤノンミドリーストB.b.開設(アラブ首長国連邦)</li> <li>・OA化成品の一貫工場大分マテリアル開設</li> <li>・南米に販売会社キヤノンアルゼンティーナを設立</li> <li>・東芝と大画面ディスプレイ(SED)で提携</li> <li>・日立、富士通などと10社共同出資で「株式会社デジタル・キャスト・インターナショナル」設立、BSデータ放送の委託放送事業者の認定を申請</li> <li>・半導体関連デバイスの研究体制強化を目的に、綾瀬事業所を設立</li> <li>・国立天文台のハワイ観測所に建設された世界最大級の光学赤外線望遠鏡「すばる」のレンズの一部を開発</li> <li>・BJプリンター技術を応用してDNAチップを製造できる技術を開発</li> <li>・東京証券取引所一部上場来最高値、5,620円を記録</li> <li>・光学技術研究所設立</li> <li>・世界で初めて撮影レンズ用に積層型回折光学素子を開発</li> <li>・Canon Expo 2000を開催</li> <li>・アメリカ・ニューヨーク証券取引所(NYSE)に上場</li> <li>・日本VE協会よりマイルズ賞・企業本賞を受賞</li> <li>・グローバル優良企業グループ構想フェーズIIスタート</li> <li>・蛍石レンズ生産のオプトロン新工場設立</li> <li>・ベトナム生産会社設立</li> <li>・中国で生産会社設立</li> <li>・東芝と次世代シリコンウエハー「SOIウエハー」の共同開発を開始</li> </ul>	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プリントサービスシステム「HYPER-PHOTO SYSTEM」発売</li> <li>・創業からのカメラ生産累計が1億台に達する</li> </ul>
	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビデオレンズに手ブレ防止機能を開発</li> <li>・45点エリアAF搭載の一眼レフカメラ「EOS 3」発売</li> <li>・大画面平面センサーを搭載したX線画像デジタル撮影装置「GXD 1-11」を発売</li> </ul>
	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>・眼鏡タイプの小型ディスプレイ『GT 270』を発売</li> <li>・210万画素CCD搭載デジタルカメラ「Power Shot S10」を発売</li> <li>・粒状感のない写真画質を実現したバブルジェットプリンタ BJ F 850を発売</li> <li>・カラーファックス機能を備えたファックスホンCF-H30CLを発売</li> </ul>
	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EOS-1Vを発売</li> <li>・デジタルカメラ IXY DIGITALを発売</li> <li>・CMOSセンサー搭載の一眼レフデジタルカメラ EOSD 30発売</li> <li>・ネットワーク複合機 MEDIO iRシリーズ発売</li> <li>・高解像度を実現した300mm ウエハー対応のKrFエキシマキャニングステッパー「FPA-5000ES3」を発売</li> </ul>
	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LBPのラインアップを一新、新エンジンを搭載したネットワーク標準対応7機種を発売</li> <li>・EFレンズ累計生産台数2000万台達成</li> <li>・環境対応複写機 iR 3000シリーズ発売</li> <li>・bjのラインアップを一新、8機種を発売</li> <li>・「カメラダイレクト」のコンセプトでBJとデジカメの直接プリント実現</li> </ul>

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネススクール

慶應義塾大学出版会 2004.6 · P150