



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キヤノンの事業部制マネジメント・コントロール

1960年代はじめ、キヤノン株式会社の売上高の95%は依然としてカメラであった。1960年
10 年は、池田内閣が国民所得倍増計画を打ち出した年でもあり、わが国の高度経済成長期が
始まる時期であった。キヤノンでは、日本のカメラ産業は安定成長期に入ったとみていた
から、次なる成長分野に遅れをとらないためには、関連技術を生かした事業多角化が必要
と判断していた。そして、1960年から始まった長期経営計画のなかで、事務機分野への多
角化を表明し、64年には電子式卓上計算機と複写機を発売し、本格的な事務機分野への進
15 出を始めたのである。

この事業多角化にともなって、68年には事業部制導入の検討が開始された。当時の製品
分野は、(a)カメラ、(b)事務機、(c)光学機器の3分野であり、市場もそれぞれ独立していた
ので、開発、生産、販売機能を持つ製品別事業部制を採用することが担当スタッフから提
案された。

ところが、この提案はすぐに採用されることはなく、販売部門を独立企業として分離す
20 るという販売体制の整備が先行されたのである。

会社の沿革

キヤノン株式会社は、高級35mmカメラの国産化を目指して、1937年（昭和12年）に創立
された日本を代表する企業の一つである。戦前にはドイツの高級カメラであるライカに「追
25 いつけ、追い越せ」という目標を掲げて国産技術の開発に努め、戦時中も軍需産業に指定
されたために順調な発展を続けた。その結果、終戦直後の技術的水準でも世界的レベルと
比較して遜色なく、直ちにわが国有数の輸出品として外貨獲得に貢献するようになった。
そのため国際企業としての自覚も早くからもち、社名をそれまでの精機光学工業(株)から外
国人にも馴染みやすいキヤノン(株)に変更したのも、1947年（昭和22年）であった。
30

このケースは、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。ケース作成は、慶應
義塾大学・伏見多美雄名誉教授の指導・監修のもとに、渡辺康夫が行った。（1996年2月）

販売会社の設立

カメラ部門は、1940年代末から1950年代後半にかけて、数社の特約卸店との取引を中心として国内販売網の整備を図った。ところが、1950年代半ば頃には、カメラは乱売の対象品とされて激しい値崩れに見舞われ、再販価格制度の指定商品とされるほどであった。販売価格の安定化を図るためには、流通チャネルの整備が避けられなかった。

なかでも販売会社の設立が最も適切との判断から、1969年に特約店3社と当社カメラ営業部門を合併して、キヤノンカメラ販売株式会社が設立された。発足当時、販売網を持たなかった事務機部門も、これより1年早い1968年に、特約店と営業部門の合併によってキヤノン事務機販売株式会社とキヤノン事務機サービス株式会社を設立した。これらの販売会社を設立することによって、キヤノンは「創業以来の念願であった”自ら売る体制”（社史、p.111）」を作り上げたのである。

いわゆるニクソンショックの影響で、不況の中にあった1971年の電卓市場は熾烈な競争状況にあった。次々と投入する新製品の市場価格が、たちまちのうちに半値になるという状況が続いたので、これを機会に、キヤノンでは生産・販売両面からの体制見直しが行われた。販売面では、販売会社の合併が行われた。すなわち、キヤノンカメラ販売(株)、キヤノン事務機販売(株)、キヤノン事務機サービス(株)の3社を合併してキヤノン販売株式会社が誕生したのである。

会社の成長と財務指標

キヤノン(株)は、過去10年間(1985年度～1994年度)に売上高で約1.9倍、総資産で約2倍と急成長している。売上高成長の主たる要因は、複写機とコンピュータ周辺機器の急速な伸びで、伝統的な製品であるカメラと光学機器は合わせてもほぼ横這いである。その結果、商品構成もこの10年間で大きく変化し、1985年に、①複写機、②コンピュータ周辺機器と情報・通信機器、③カメラと光学機器、の3つの分野の売上高がほぼ1/3づつであったものが、94年度にはコンピュータ周辺機器の売上高が、全売上高の半分に迫る勢いで、複写機を合わせると全売上高の約75%を占めるまでになった(付属資料1(4)参照)。

一方、営業利益は約42%、経常利益は約27%の増加にとどまっているが、これも輸出比率が高いだけに、93～94年度の円高の影響をまともに受けたものと思われる(付属資料1(5)参照)。

事業部制組織の変遷

事業部制の導入

生産面でも「責任体制を明確にして、確実に利益を上げるため」に、1971年に事業部制を採用することとし、事業部に移行できる体制にあった光学機器事業を、直ちに光機事業部として発足させた。光機事業部が先行した理由を、社史は次のように説明している(社

光機事業部が、他の部門に先立って事業部制をスタートしたのは、他の部門と異なる特徴があるという理由からである。すなわち、光機事業部の製品は、放送機器、医療機器等広い範囲にわたるが、いずれも多種少量生産の製品で、カメラや事務機のような少品種多量生産製品とは区別される。ユーザーの面でも一般消費者や企業を対象とするカメラ・事務機に対して、テレビ局や病院など専門ユーザーに限定されている。さらに売上でみると、この部門の占める割合は、その当時、全体の約9%を占めるに過ぎなかったが、開発の視点でみると未来技術を育てる役割を期待されており、その点でも他製品部門とはひと味違う性格を持っていた。

それ以外の製品については、本社に各製品グループごとの事業管理部を設置し、そこが製品グループ単位に管理を行う、いわゆるスタッフ事業部制を採用することとした。

1978年になって、本格的な事業部制の導入が行われた。その時には、「独立会社的に責任・権限をもち、効率的に専門的にその事業を運営し、各事業ともそれぞれの市場でトップの地位を確保すること（社史, p.170)」を目的とされた。当初、光機事業部にカメラ事業部と事務機事業部を加えた3事業部体制であった（付属資料3参照）。

キヤノン式システム検討委員会

事業部制の全面導入に先立って、1976年に、①キヤノン式開発システム検討委員会、②キヤノン式生産システム検討委員会、③キヤノン式販売システム検討委員会、の3委員会が設立された。このシステムは、事業部制の検討段階において判明した「事業部の独走の可能性」や「技術交流の障壁」など、事業部制がもつ欠点を補う目的で導入されたものである。キヤノン式販売システム検討委員会には、キヤノン販売(株)のスタッフも参加するなど、キヤノングループ全体の販売システムを検討する体制を作り上げることになった。このシステム検討委員会による職能別と、事業管理部を中心とする製品別による管理体制は、マトリックス管理と呼ばれることもあるが、この検討委員会は特に権限をもっていなかった。

事業本部制の導入

その後、各事業部の製品市場が拡大して、新しい事業部が分離独立していった。例えば、それまで複写機主体であった事務機事業部は、ファクシミリや日本語ワープロ市場の拡大にともなって、それらを取り扱う電子事務機事業部を分離独立させ、複写機は映像事務機事業部が担当するようになった。そして、この二つの事業部の上部機関として事務機事業

本部を設置したのである（付属資料4参照）。

カメラ事業部でも8ミリビデオが出てきたために、それを電子映像事業部としてカメラ事業部から分離独立させたうえで、カメラ事業本部のもとにこれら2事業部を置くことにした。光学機器事業部は、1983年時点では事業本部にならなかったが、その後ステッパー（半導体の製造装置）、レントゲン撮影装置や眼底カメラなどの医療機器、放送用カメラ用レンズの3種の事業が拡大するにしたがって、それぞれを半導体事業部、医療機器事業部、放送用機器事業部に分割独立させ、光学機器事業本部のもとに置く体制とした（付属資料5参照）。

担当制の導入

1989年には、事業本部をさらに括る事業担当制が導入された。これも、事務機事業本部が全社売上の7割を占めるようになって、複写機事業本部、周辺事務機事業本部、システム事業本部に分割する必要が生じた結果である。カメラ、事務機、光学機器という3つの「事業担当」のほかに、総合企画担当や研究開発担当、生産担当など合計9つの「担当」が作られた（付属資料5参照）。

1992年には、さらに地域担当と呼ばれる欧州担当と米国担当が作られた。欧州および米国の地域本社長を「担当」にしたのである。地域本社は、販売にだけ責任を負っていたが、生産などにも無関心であってはならないというのが、その趣旨であった。しかし実際には、生産数量を決定する権限は「担当」に与えられておらず、世界最適生産配置は、東京本社が決定するという体制は変わらなかった。そのために、生産担当、事業担当、地域担当など複数の指揮命令系統ができあがり、また、同一人物が、生産本部長と生産担当を兼任するということがあって、責任者が不明確になるなどの混乱が起こった。そのため、1993年には地域担当制のみならず、全ての担当制が廃止された。

1978年当時の事業部長は、主に常務・専務クラスの役員であった。1983年に事業本部ができることと本部長は常務、専務クラスで、事業部長は平取クラスというのが平均的な姿となった。そして、1989年にできた事業担当は、副社長クラスというように、この組織変遷は、処遇という観点からなされたとも言われている。例えば、現在副社長の田中宏氏は、1983年に取締役・映像事務機事業部長になり、1987年には常務取締役・事務機事業本部長、1989年には事務機事業担当となっている。

製販分離の事業部制

外部市場への販売は、主にキヤノン販売(株)が担当したので、キヤノン(株)の事業部は、製品の開発と生産機能を有するだけの、いわゆる「機能別事業部制」であった。生産・開発と販売の調整を行うのは、常務以上の経営陣と各事業部長、3つのシステム検討委員会の委員長からなる経営会議であった。その後、このシステム検討委員会も変遷を重ねて、現

在では、「キヤノン式販売システム検討委員会」はなくなったが、主だった販売会社の社長は、兼任の取締役として経営会議に参加しており、事実上、製販の調整・最終決定がそこで行われていることに変わりはない（付属資料6参照）。

キヤノン販売(株)の組織（付属資料7参照）は、名称の上では顧客別と地域別が混在するよう見えるが、実際は顧客別組織である。BC事業部は、Big Customerという名前のとおり官庁や大企業などの大口ユーザーに対応しており、全ての製品を扱っている。小企業相手に事務機やOA機器を販売するのは、それぞれの商品を担当する販売事業部の下にある地域別の営業本部が担当し、セールスマンによる直販と代理店を通じての販売活動となっている。ゼロワン事業部は、個人向けのゼロワン・ショップにつながっており、カメラ営業本部の場合は、カメラ店ルート of 代理店につながっている。光機販売事業部の光機営業本部や医療機器営業本部も、名称に製品名が使われているが、事実上、顧客をセグメントしたのと同じなのである。

キヤノン販売(株)を通さずに販売している商品もある。例えば、キヤノン(株)の放送機器事業部が扱うテレビカメラ用レンズのうち、カメラに組み込まれて販売されるOEM商品はキヤノン(株)がカメラメーカーである池上通信工業やソニーに直販しているが、交換用のレンズ単体の場合は、キヤノン販売を通じて販売している。ステッパーは現在、キヤノン販売が営業を行っているが、顧客数は富士通、東芝、日立など10社程度と少なく、開発をともしなう販売なので、販社を通さずに、営業と開発を一体化した方がよさそうだと考えられている。またシステム販売のようなカスタム・メイドの商品も、現在キヤノン販売(株)では苦勞を強いられており、製販一体が望ましいとの意見もある。

基本的には、生産は製品別の生産事業部により、販売は顧客別組織によることがそれぞれの職能の効率向上につながったと言われている。人事部組織制度課のA氏は、ケースライターの質問に答えて、それぞれが独立していて良かったと思われる点がいくつかあると次のように強調した。

「分離されていなければ、技術重視の風潮の強い社風だけに投資が生産に偏りすぎ、販売面の投資が抑えられて現在のような販売力が育たなかったかもしれません。たとえば、キヤノン販売が別会社であったからこそマッキントッシュのコンピュータを販売するという戦略も可能であったし、その結果としてプリンターが売れたのだと思います。少なくとも今までは、この体制であったからこそキヤノンの成功があったと考えています。

これからのシステム商品時代になって、生産と販売が接近した方が有利という面もあるが、必ずしも全ての製品を自社で賄おうとはしていないし、そのためには製販分離体制の方が自由度が大きいとも考えています。

しかし、これまで製販分離をしてきたために、生産と販売の両方を管理できる

人材が育たなかったという問題意識もあるようです、・・・」

事業部制経理システム

当社の事業部制管理会計は、「財務会計＝管理会計」という基本思想に基づいている。これは、二つの経理システムを持つのではなく、一つのデータベースから両方が作られるという意味である。また、各事業部と本社の損益計算書、貸借対照表を総計すると全社のそれになるように、次のような工夫がされている。

- (1) 事業部の貸借対照表および損益計算書の形式は全社統一で、基本的には、本社のものとも同一である（付属資料8参照）。 10
- (2) 事業部の社内資本金、社内資本準備金は、その設定の仕方から明らかなように、それぞれの総計が全社の払込資本金、資本準備金に等しくならない。そこで、貸借対照表の貸方（資本の部）に、「資本金」、「資本準備金」の他に、「社内資本金」、「社内資本準備金」という項目を設けて、各事業部ではそれぞれが「正の値」、本社では「負の値」となって、全社の合計が零になる仕組みになっている。 15
- (3) 社内借入金に関しても、趣旨は同じだが両立てになっている。すなわち、貸借対照表の借方に「事業部貸付金」、貸方に「事業部借入金」の項目を設け、それぞれ本社と事業部の貸借対照表に同じ金額が算入されることになる。
- (4) 事業部の支払い金利、事業部税金、事業部配当金などのP/L項目の合計額も、それぞれ全社のそれとは一致しないが、これらも本社と事業部のP/Lを合計することで消去される仕組みになっている。 20

このような仕組みにしている理由は、予算や事業計画を財務会計の形式で作り上げ、目標値を決めて各事業部に割りつけ、それに沿った形で結果を測定・評価するというのが、事業部などから最も理解を得られやすいからだと説明されている。 25

社内借入金制度

社内借入金（同社では「事業部借入金」と呼ぶ）の額は、総資産から事業部の無利子債務、社内資本金、社内資本準備金、留保利益を差し引いて求められるから、社内借入金の増額の申請や承認ということは、特に行われたい。投資の権限も事業部長には与えられておらず、トップによって予算編成時に決定されるので、その時点で、借入金額の予測はほぼ間違いなくできる。そこで、予算で決められた限度額を超過した借入金に対しては、5割増の金利が課せられることになっている。 30

借入利率は、1988年の見直し以前には、長期借入金と短期借入金とで別々になっていたが、区分の根拠が明確でないということと、簡素化のためという理由でまとめて借入金 35

一本にした。金利のレベルは、長短の市中金利と本社の支払利息の総額をカバーするように、2～3年に一度見直されている。

社内資本金制度

1978年に事業部制が全面的に採用された時点で、事業部に損益計算書（P/L）の他に貸借対照表（B/S）も持たせ、B/Sの貸方には社内資本金の項目を設けた。社内資本金の額は、全社の払込資本金を各事業部の有形固定資産の比率によって配分する形で設定された。また、社内資本金の25%に相当する配当金を本社に上納させることとしたが、それは事業部の業績評価指標である「事業部利益」を求めたあとで差し引かれるので、事業部あるいは事業部長の年度業績の評価には関係しないといわれている。

その後1988年に、事業部制管理会計制度の大きな改定が行われたが、その時点で事業部資本金が設定し直された。それまで各事業部に累積されていた利益剰余金を原則ゼロにしたうえで、社内資本金の総計が払込資本金の半分以下になるように、各事業部の資本金を減少させたのである。その上で、2年間にわたって利益剰余金が積み立てられた事業部には、増資を認めるようにした。増資の範囲は資本金の2倍までとし、同時に利益剰余金も2倍まで増やすことができた。ただしB/S上の表示としては、資本準備金という名称が与えられた。

本社への配当金は、社内資本金の4%に改定された。これは、社内借入金利率が、市中金利を参考に8%と定められたので、税引後利益から差し引かれる社内資本金利率を、実質的に社内借入金利率と同率になるよう設定したのである。利益剰余金や資本準備金、その他剰余金には、金利は課されなかった。

社内資本金をめぐるこれら一連の仕組みは、増資することによって借入金が増え、社内金利の負担が軽くなって事業部利益が増加するというやり方で、事業部長の長期的な利益指向を強めようとするものだったと言われている。ところが、この仕組みができてから1991年までの同社の成長は目ざましいものがあり、誤算が起こった。つまり、各事業部が予想以上の増資を行い、社内資本金の総計が全社の払込資本金を超えるところまで至ってしまったのである。それとともに、事業部から本社への貸付金も増加して、本社の支払い利息が増え本社の資金が不足する事態を招いた。

当社は、技術開発型の企業を志向しており、しかも本社が開発の主導権を握っていたので、この状態では開発資金をカバーすることが困難になる危険があると考えられた。そこで、事業部が増資できる回数を運用上2回までしか認めないこととし、社内資本準備金は資本金に繰り入れて金利徴収の対象とすることにした。本社への貸付金金利をゼロとする措置もとった。

これらの措置は、好調な事業部が借入金をすぐに返済し終わって、本社から受け取る利息が大きくなると、事業部利益が事業業績の実態を表さなくなるとか、新規事業や不調な

事業を受け持つ事業部との格差が大きくなるという理由によるものであった。

本社費

本社費は、その目的から本社コストおよび本社サービスコストの2つに分類されている。前者は、経理・総務など本社の管理部門や研究開発のコストなど、全社で共通に負担すべき費用であるのに対して、後者は輸出管理や倉庫管理などのように、事業部の業務をサポートする部門の費用である。

① 本社コスト

1988年の改定までは、本社で発生した実績費用を事業部の規模や利益の比率によって配賦していたが、88年以降は一律に事業部売上高実績の4%とするよう改定された。

② 本社サービスコスト

本社サービスの種類に応じて、定額・定率または実費で負担させていたものを、1988年より部門ごとの利用実態を反映させるために、単価に利用量を掛け合わせて負担額を算定する方式に改定された。

新規事業育成制度

新規の事業や事業部を育て上げるための仕組みとして、キヤノンには新規事業育成案件制度、新規事業部育成制度、および先行開発特許費用制度がある。

(1)新規事業育成案件制度

キヤノンの事業部制経理システムには、各事業部から売上高の0.5%と事業部利益の5%を「新規事業育成基金」として拠出させ、新規事業を支援する補助金制度が組み込まれている。この基金は、1995年4月にできた新規事業育成本部が集中的に活用することになっている。その他に開発に関与する組織として、中央研究所、本社開発部、事業部内の組織、海外の開発組織などがあり、さらに基盤整備投資のための開発機関を建設中である。この基金が関与するのは、事業開発の一部であり対象は現行事業からはずれる分野のものである。

(2)新規事業部育成制度

事業部として発足して日が浅い事業部や赤字事業部を援助する目的で、キヤノンの事業部制経理システムでは、①借入金金利、②配当金、③新規事業育成基金、④本社費の4つの費用の負担軽減を図る制度を設けてある。

その具体的な内容は、付属資料9に示すとおりである。

(3) 先行開発特許費用制度

キヤノンは、数多くの技術特許を保有するが、特許の出願は本が行うケースが多い。88年の改革以前は、それを本社コストとして事業部から徴収していたが、それでは不公平であるという意見が強まったので、その恩恵を被る事業部にその費用を負担させる制度にしたのである。

5

事業部制管理の成功と今後の課題

キヤノングループの事業部制マネジメントの方式は、多角化しながら高成長・高収益を実現するという当社のポリシーに貢献してきた、と関係者は自負してきた。しかし、1991～92年の「バブル経済」の崩壊によって、世間では、これまでの成長重視、効率性重視の経営から収益性重視の経営へと移行しなければならないといった論調が盛んになった。キヤノン(株)の売上高や利益をみても、1980年代以前ほどの成長が今後も続くという確証は得られず、技術開発を主軸にした同社の高成長路線は長続きしないであろうという警戒感も生じている。

A氏は、次のように自問自答した。「日本は今、企業を取り巻く環境が本質的に変化しているのかもしれない。この環境変化に適応し、優良企業であり続けるために、事業部制マネジメント・コントロールの再検討は必要ないのだろうか？」

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

付属資料1 キヤノン株式会社の各種財務指標

(1)貸借対照表		(百万円)									
年度	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
現金預金	82601	114463	82412	176043	208690	322591	242689	289660	280053	269148	298388
受手・売掛金	48965	49383	47354	55865	47504	70616	78508	88231	74487	74741	66691
有価証券	72641	55768	67961	64810	46042	5037	14260	10297	9703	11567	13538
当座資産合計	204207	219614	197727	296718	302236	398244	335457	388188	364243	355456	378617
商品・製品	54946	65275	66783	53603	69427	87156	96323	125662	154019	131749	121425
仕掛品	32895	37469	38021	38038	54236	60570	70394	78515	71004	59617	62372
原材料・貯蔵品	936	1072	714	641	846	957	1226	1756	1583	1913	2197
棚卸資産合計	88777	103816	105518	92282	124509	148683	167943	205933	226606	193279	185994
その他流動資産	13663	17602	21688	15331	17431	31612	43642	56026	73056	80600	75761
貸倒引当金	2103	1823	1729	1798	2049	2942	2461	2888	3014	3203	3263
流動資産合計	304544	339209	323204	402533	442127	575597	544581	647259	660891	626132	637109
建物・設備	103352	124377	133746	121319	125285	138134	149942	159316	186109	208659	201046
減価償却累計額	100239	127644	157584	181543	206681	234996	263522	288758	323138	351237	377461
土地	13930	18289	20322	32060	32129	31453	41959	41986	35509	36054	44136
建設仮勘定	6932	7864	5389	3391	4249	9060	14443	24214	21908	13491	11923
有形固定資産合計	124214	150530	159457	156770	161663	178647	206344	225516	243526	258204	257105
無形固定資産	1258	1320	1175	1034	895	808	982	890	776	1062	952
投資等	79218	100798	115126	123772	146952	198029	251873	269982	286840	305008	312476
貸倒引当金	148	147	177	152	171	193	199	219	330	194	180
固定資産合計	204542	252501	275581	281424	309339	377291	459000	496169	530812	564080	570353
繰延資産	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資産合計	509086	591710	598785	683957	751466	952888	1003581	1143428	1191703	1190212	1207462
支手・買掛金	130239	139532	116629	121657	167466	195299	225505	248587	228098	214512	195649
短期借入金	12918	17181	16817	16320	14864	10610	10478	11343	12194	12273	11501
納税充当金	11676	9183	235	8617	13734	14861	22456	19869	30725	12745	21462
その他流動負債	18453	21428	24013	25103	28748	37335	57277	82208	159292	34709	130482
未払配当・役員賞与	3110	3629	3684	3069	3933	4705	4804	4821	4963	5117	5319
流動負債合計	176396	190953	161378	174766	228745	262810	320520	366828	435272	279356	364413
社債	76476	119770	144611	184134	166016	235904	186903	242479	178801	297528	171369
長期借入金	7204	8397	7365	4508	4527	4809	5369	10080	14615	13055	12109
退職給与引当金	457	457	391	326	261	195	130	65	0	0	0
その他固定負債	0	0	0	13853	14633	32103	27270	23529	4798	2987	423
固定負債合計	84137	128624	152367	202821	185437	273011	219672	276153	198214	313570	183901
負債合計	260533	319577	313745	377587	414182	535821	540192	642981	633486	592926	548314
資本金	24086	28858	30728	35873	43386	72979	81408	83359	96777	111009	133746
資本準備金	130211	132076	139250	152569	161368	193156	201872	203883	217447	231937	254667
利益準備金	3686	4336	5044	5698	6373	7148	8069	9003	9956	10937	11952
任意積立金	71767	85827	101747	101826	103798	120075	137047	165334	196991	227478	236406
当期末処分利益	21913	24665	11955	13473	26292	28414	39797	43689	42009	21042	27694
準備金・引当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
未払配当・役員賞与	-3110	-3629	-3684	-3069	-3933	-4705	-4804	-4821	-4963	-5117	-5319
留保利益	94256	111199	115062	117928	132530	150932	180109	213205	243993	254340	270733
資本合計	248553	272133	285040	306370	337284	417067	463389	500447	558217	597286	659146
資本・負債合計	509086	591710	598785	683957	751466	952888	1003581	1143428	1191703	1190212	1207460

(2)損益計算書

(百万円)

年度	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
売上高	485024	575369	539359	578644	672227	814226	931296	1073402	1063524	1036938	1078438
売上原価	359689	430868	432011	449031	506642	592405	689511	808013	792334	787020	789880
(減価償却費)	28001	34348	40798	39018	36755	40270	44239	47947	52777	53934	64755
売上総利益	125335	144501	107348	129613	165585	221821	241785	265389	271190	249918	288558
販売管理費	79331	101600	102797	109218	129697	154791	184033	201818	205800	205787	227534
営業利益	46004	42901	4551	20395	35888	67030	57752	63571	65390	44131	61024
営業外収益	18455	27548	35097	27772	34500	36445	57270	56338	54375	38280	37664
(投資収益)	12776	18755	20044	13437	19919	22821	26173	30008	22181	15663	12773
営業外費用	25725	27920	26468	27759	26830	50811	41785	43793	42632	44979	44786
(金融費用)	15893	6321	5788	6816	8287	11989	11736	13950	16069	12451	11089
経常利益	38734	42529	13180	20408	43558	52664	73237	76116	77133	37432	53902
特別損益等	323	-1830	-2223	-2492	-2723	-1956	-2453	-2640	-4210	-3159	-5091
法人税等充当金	17338	16649	-149	9063	18540	23681	32167	30883	32474	13960	22070
当期純利益	21073	24050	11106	8853	22295	27027	38617	42593	40449	20313	26741
当期処分利益	26204	28684	16171	17027	30750	33101	45338	49277	47653	26775	33760
剰余金戻入	1001	194	302	345	324	375	442	445	476	400	536
中間配当	2991	3477	3558	2917	3758	3920	4635	4676	4698	4847	5026
期末配当金	3010	3524	3606	2991	3828	4567	4666	4690	4832	4981	5188
役員賞与	100	105	78	78	105	138	138	131	131	136	131
社外分配合計	6101	7106	7242	5986	7691	8625	9439	9497	9661	9964	10345
利益準備金	601	701	716	592	758	849	931	951	967	997	1034
任意積立金	15062	16114	383	2318	16602	17348	28729	32102	30963	9330	15805
次期繰越金	4440	4763	7830	8131	5699	6279	6239	6727	6062	6484	6573
社内留保合計	20103	21578	8929	11041	23059	24476	35899	39780	37992	16811	23412
処分利益合計	26204	28684	16171	17027	30750	33101	45338	49277	47653	26775	33757

(3)キャッシュフロー表

(百万円)

年度	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
当期純利益		24050	11106	8853	22295	27027	38617	42593	40449	20313	26741
減価償却費		34348	40798	39018	36755	40270	44239	47947	52777	53934	64755
引当金増分		0	-66	-65	-65	-66	-65	-65	-65	0	0
資金稼得額		58398	51838	47806	58985	67231	82791	90475	93161	74247	91496
中間配当		3477	3558	2917	3758	3920	4635	4676	4698	4847	5026
配当金		3524	3606	2991	3828	4567	4666	4690	4832	4981	5188
役員賞与		105	78	78	105	138	138	131	131	136	131
正味資金稼得額		51292	44596	41820	51294	58606	73352	80978	83500	64283	81151
運転資本増分		24371	13206	65444	-15841	95151	-88858	57235	-53961	121236	-74852
償却資産投資		55435	50022	26450	40582	53032	56221	57229	79456	76770	57032
土地/仮勘定投資		5291	-442	9740	927	4135	15889	9798	-8783	-7872	6514
投融資増分		21581	14298	8671	23161	51055	53838	18089	16747	18304	7482
繰延資産増分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資金投下額		106678	77084	110305	48829	203373	37090	142351	33459	208438	-3824
正味C.F.		-55386	-32488	-68485	2465	-144767	36262	-61373	50041	-144155	84975
短期借入金増分		4263	-364	-497	-1456	-4254	-132	865	851	79	-772
社債増分		43294	24841	39523	-18118	69888	-49001	55576	-63678	118727	-126159
長期借入金増分		1193	-1032	-2857	19	282	560	4711	4535	-1560	-946
その他固定負債増分		0	0	13853	780	17470	-4833	-3741	-18731	-1811	-2564
借入債務増分		48750	23445	50022	-18775	83386	-53406	57411	-77023	115435	-130441
資本金増分		4772	1870	5145	7513	29593	8429	1951	13418	14232	22737
資本準備金増分		1865	7174	13319	8799	31788	8716	2011	13564	14490	22730
自己資本増分		6637	9044	18464	16312	61381	17145	3962	26982	28722	45467
調達資金合計		55387	32489	68486	-2463	144767	-36261	61373	-50041	144157	-84974

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

(4) 事業別売上高

(百万円)

	1985 (%)	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994 (%)	
複写機	220,588	197,545	187,031	206,872	263,888	294,322	320,844	332,903	315,142	319,644	29.6
コンピュータ周辺機器	54,621	80,248	118,252	166,750	221,341	256,951	325,341	405,447	435,170	480,479	44.6
情報・通信機器	125,867	115,939	126,140	137,527	152,417	151,926	146,829	114,416	106,780	101,056	9.4
カメラ	135,492	116,615	120,897	119,170	131,199	175,978	220,769	167,295	132,633	117,431	10.9
光学機器 他	38,799	29,009	26,323	41,905	45,379	52,117	59,617	43,461	47,211	59,826	5.5

(5) 地域別売上高

(百万円)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
国内	146,050	137,833	141,968	175,765	210,503	242,819	260,617	223,554	217,555	226,864
海外	429,318	401,526	436,675	496,462	603,722	688,477	812,785	839,969	819,383	851,573
輸出比率 (%)	74.6	74.4	75.5	73.9	74.1	73.9	75.7	79.0	79.0	79.0

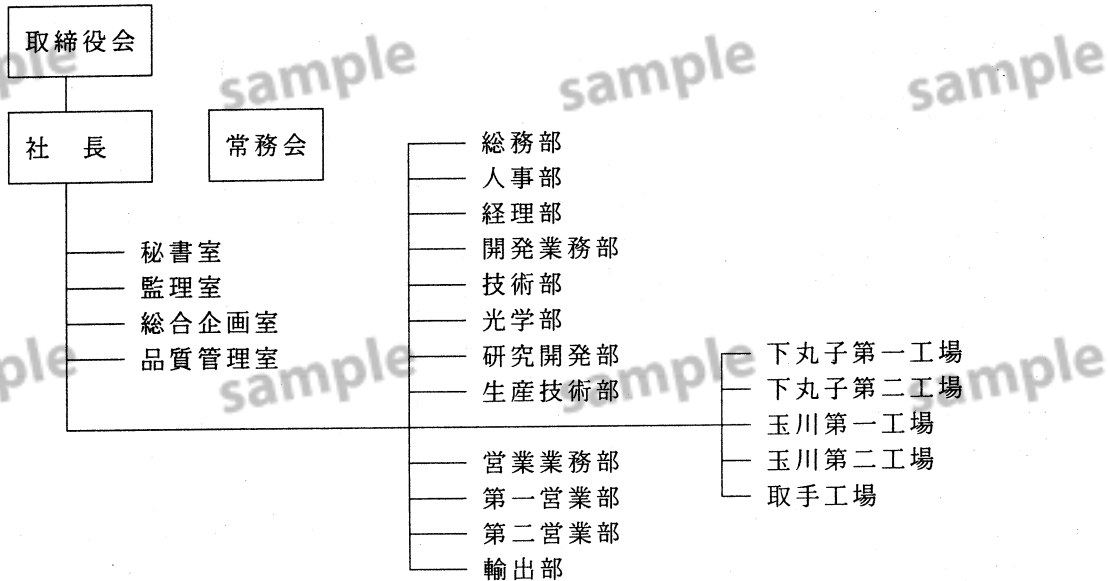
(6) 株価の推移

(円)

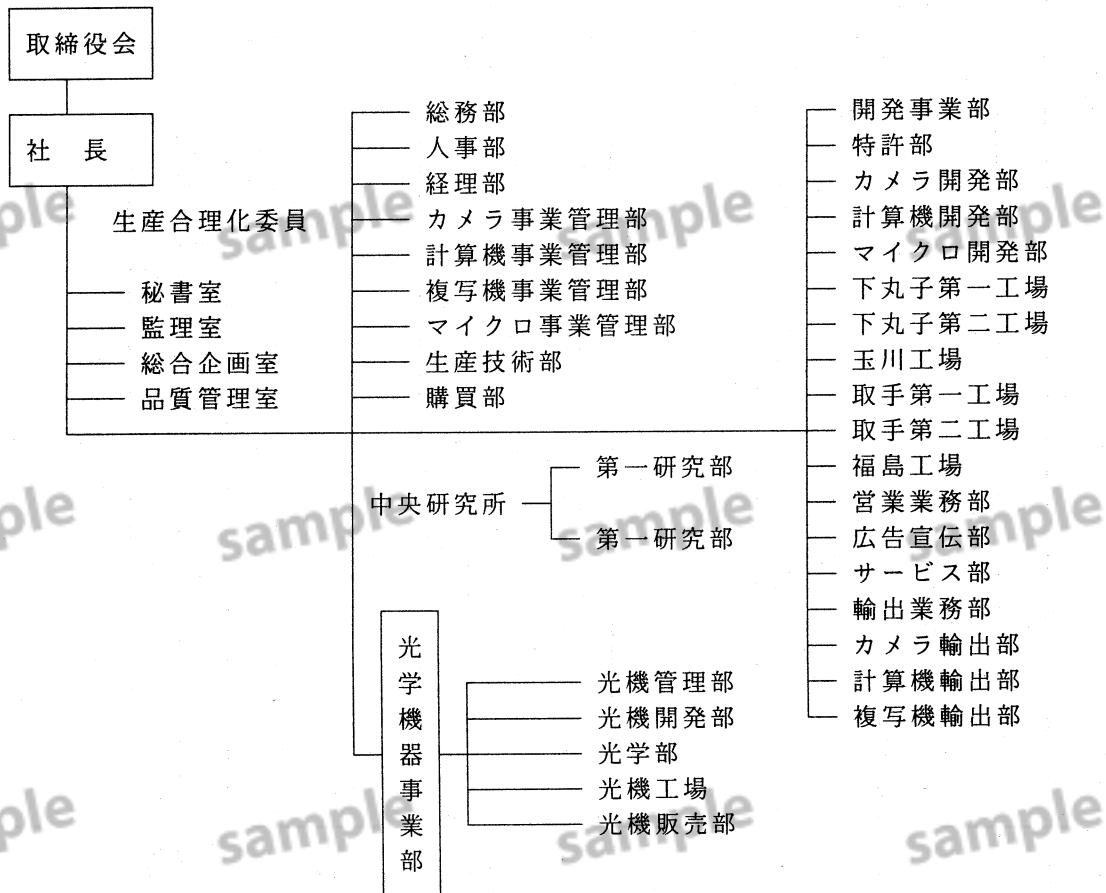
	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
最高値	1,500	1,220	1,410	1,690	2,040	1,960	1,660	1,470	1,560	1,820
最低値	880	870	682	905	1,360	1,200	1,200	1,200	1,270	1,530

付属資料 2

組織図 (1968年 8 月 28日現在)



組織図 (1972年 9 月 1日現在)



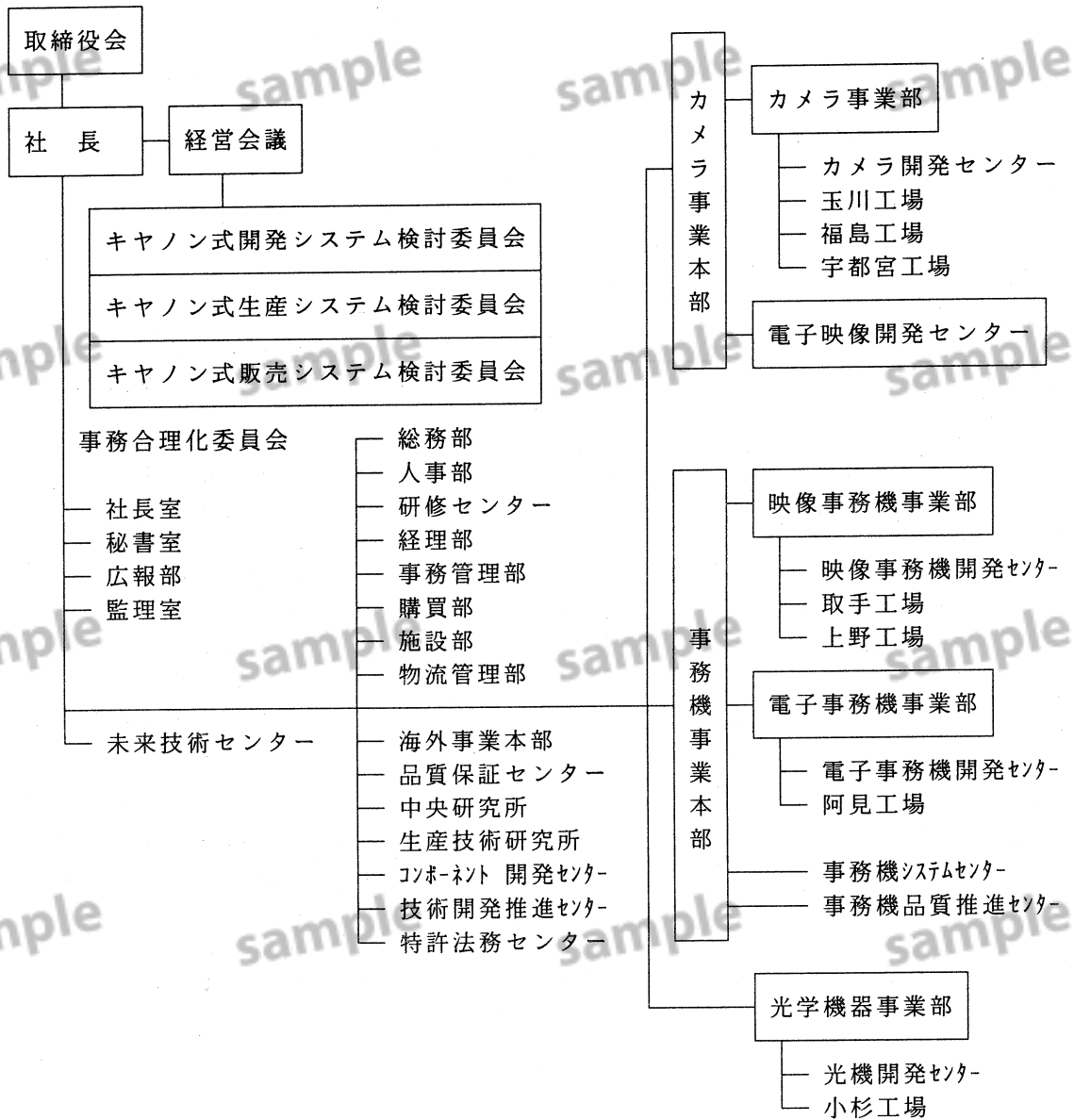
付属資料 3

組織図 (1978年 1月 1日現在)



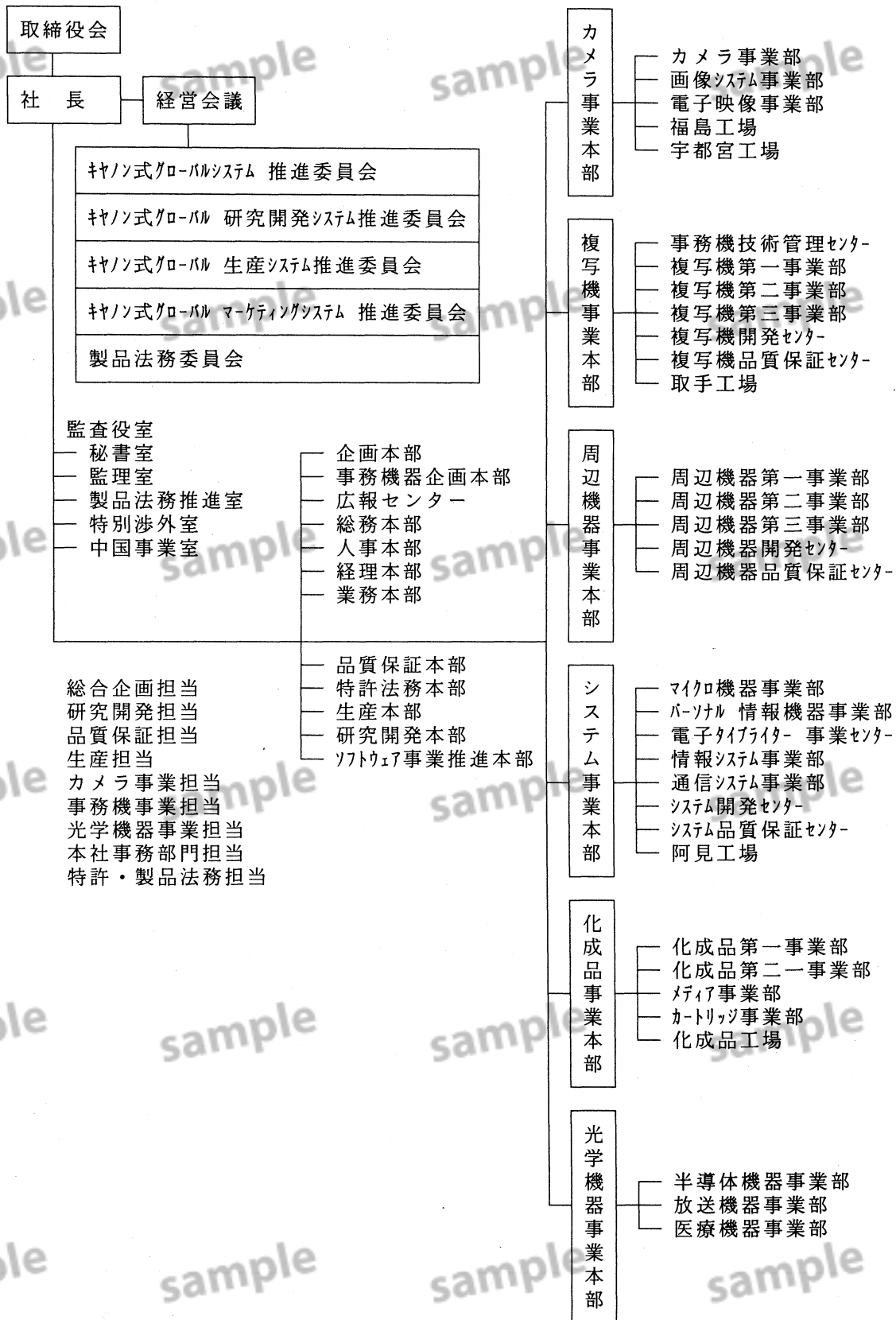
付属資料 4

組織図 (1983年 1月 1日現在)



付属資料 5

組織図 (1989年 1月 1日 現在)



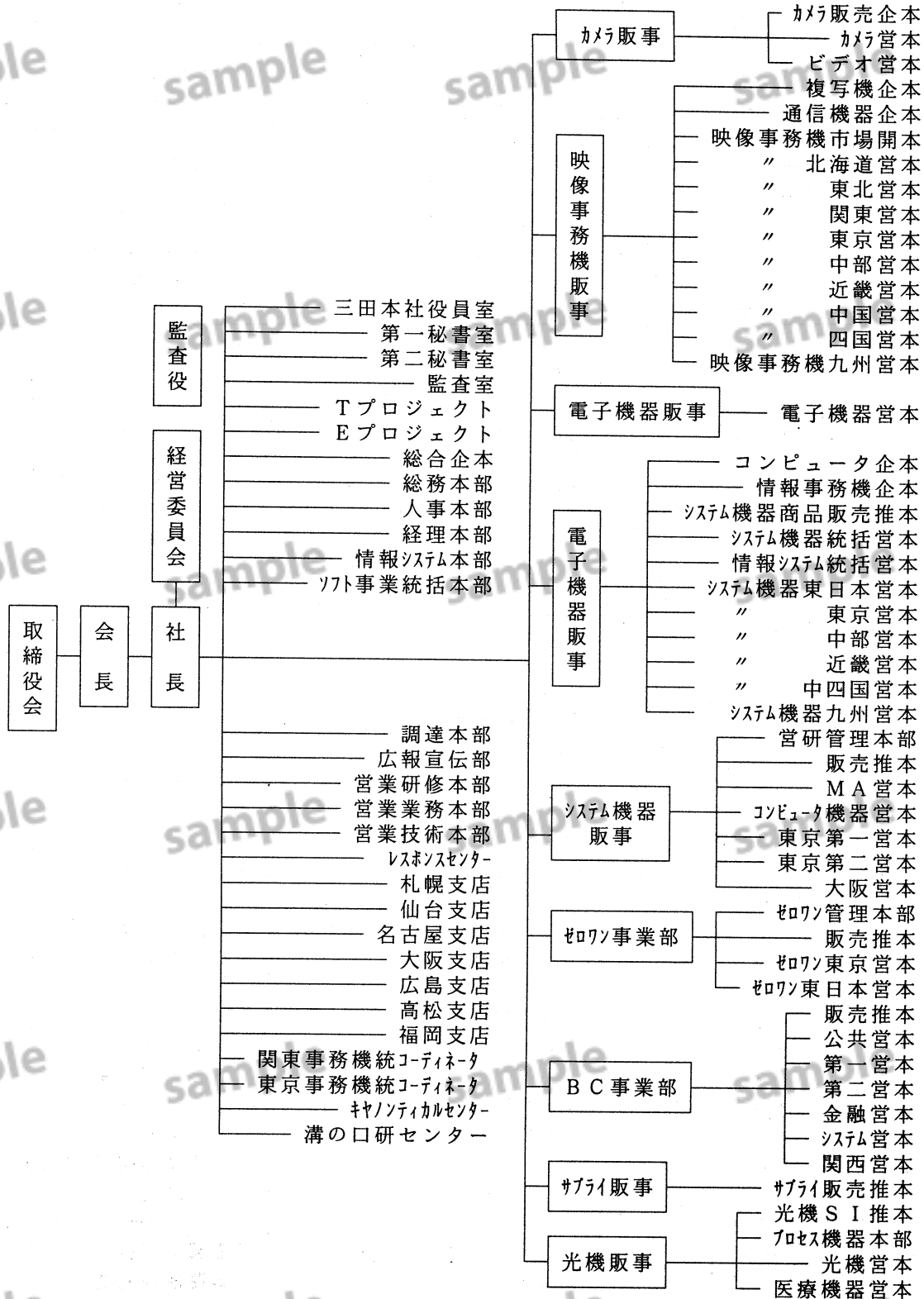
付属資料 6

組織図 (1995年 7月 1日現在)



付属資料 7

キヤノン販売(株)の組織図 (平成 6 年 3 月 30 日現在)



(注) 販事：販売事業部， 営本：営業本部， 推本：推進本部， 企本：企画本部，
 開本：開発本部，
 出典) 有価証券報告書総覧 (平成 5 年 12 月)

付属資料 8
事業部財務諸表

貸借対照表

流動資産	流動負債
現金及び預金 受取手形 輸出手形 売掛金 有価証券 商品 材料および貯蔵品 仕掛品 原価差額調整 短期貸付金 事業部貸付金 未収入金 事業内共通勘定 その他 貸倒引当金 未収還付消費税	支払手形 買掛金 短期借入金 1年内償還社債 事業部借入金 事業部勘定 未払金 未払費用 前受金 預かり金 未払い税金 仮受金 その他
有形固定資産	固定負債
建物及び構築物 機械・装置 車両・運搬具 工具・什器・備品 土地 建設仮勘定 予定償却累計額	普通社債 転換社債 長期借入金 退職給与引当金 長期前受収益 長期納税引当金 87 剰余金
無形固定資産	資 本
投 資	資本金 社内資本金 資本準備金 社内資本準備金 利益準備金 剰余金 新規事業育成基金 当期末処分利益 (当期利益)
投資有価証券 関係会社株式等 長期貸付金 長期前払費用 差入保証金 その他 貸倒引当金	
(調整)	(調整)
資産合計	負債及び資本合計

損益計算書

総売上高 為替差損益
売上高計
売上原価 原価差額 差額調整
売上原価計
売上総利益 (売上総利益率)
販売費 一般管理費 事業税
経費計
営業利益 (営業利益率)
営業外収益 営業外費用
経常利益 (経常利益率)
特別利益 特別損失 (調整)
事業部利益 (事業部利益率)
事業部税金 事業部配当金 (調整)
事業部純利益 (事業部純利益率)

付属資料 9 新規事業部育成制度による費用軽減措置

	通 常	新規事業	再建事業部	
			A	B
借入金利率	3 %	0 %	0 %	0 %
配当金	4 %	0 %	0 %	0 %
新規事業育成基金	売上高 0.5 % 利益 5 %	0 %	0 %	0 %
本社費	4 %	0 %	4 %	0 %

参考文献

- (1) 小木曾伸行「事業部制組織とマトリックス経営の実際」, (株)企業研究会『事業部制組織とマネジメント革新』, 1991.5.
- (2) 成田博「キヤノンの事業部制管理会計システム」, 田中隆雄編『現代の管理会計システム』, 中央経済社, 1991.10.25.
- (3) 「キヤノン史-技術と製品の50年」, キヤノン株式会社, 1987.12.21.
- (4) 慶應義塾大学ビジネススクール・ケース「キヤノン株式会社」
- (5) 慶應義塾大学ビジネススクール・ケース「キヤノン株式会社 (B)」

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

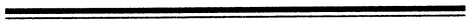
sample

sample

sample

sample

sample



sample 不 許 複 製 sample

慶應義塾大学ビジネス・スクール



© 8年4月・100