



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
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
出を始めたのである。 15

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）