

忽那ゼミ×宮川ゼミ交流会

ケーススタディー用資料（宮川ゼミ提出）

『キヤノンの最適な多角化戦略について』

はじめに

株式会社キヤノン（以下キヤノン）は、連結売上高 3 兆 7069 億円、連結当期純利益 2,466 億円（共に 2010 年度）をほこる、世界を代表する電機メーカーである。特にデジタルカメラ・レーザープリンタ・液晶露光装置では世界トップシェアをもっている。また数多くの特許を取得しており、高い技術力を背景に 1933 年の創業以来、順調な成長を遂げてきたかのように思われる。

しかし、そんなキヤノンも成長を遂げてく中で、さまざまな課題に直面してきた。最初にキヤノンがどのような事業を行っている会社かの概要を確認してもらった後、キヤノンが歩んできた道をたどりながら、キヤノンが直面した 1995 年の課題についての解決策を考えてみてほしい。

会社概要

商号	キヤノン株式会社（Canon Inc.）
設立	1937年8月10日
資本金	174,762百万円（2010年12月31日現在）
従業員数	26,019人（2010年12月31日現在）
売上高	単独 2,317,043百万円（2010年12月決算） 連結 3,706,901百万円（2010年12月決算）
純利益	単独 152,498百万円（2010年12月決算） 連結 246,603百万円（2010年12月決算）
経常利益	単独 274,742百万円（2010年12月決算）

（キヤノン HP より）

主要な事業内容

2010年12月31日現在

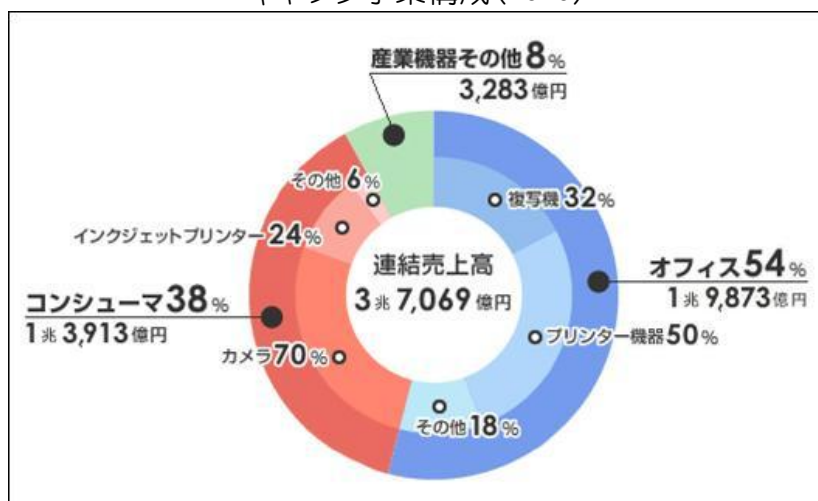
オフィスビジネスユニット	オフィスネットワーク複合機、カラーネットワーク複合機、パーソナル複合機、オフィス複写機、カラー複写機、パーソナル複写機、レーザープリンター、大判インクジェットプリンター、デジタルプロダクションプリンター
コンシューマビジネスユニット	デジタル一眼レフカメラ、コンパクトデジタルカメラ、交換レンズ、デジタルビデオカメラ、インクジェット複合機、単機能インクジェットプリンター、イメージスキャナー、放送用テレビレンズ
産業機器その他ビジネスユニット	半導体露光装置、液晶露光装置、医療画像記録機器、眼科機器、磁気ヘッド、マイクロモーター、コンピューター、ハンディターミナル、ドキュメントスキャナー、電卓

（キヤノン HP より）

ケーススタディー資料：キヤノン

キヤノン株式会社は創業当時、精機光学技術を用いてカメラを製造していたが、1960年代から積極的な事業多角化を推進し、それまでの基礎技術の光学技術・精密加工技術分野に加え、エレクトロニクス、ケミカルの分野を開拓してきた。現在ではその売上高構成比は、オフィスビジネスユニット（複合機・プリンター機器・その他）が54%、コンシューマービジネスユニット（カメラ・インクジェットプリンター・その他）が38%、産業機器その他ビジネスユニットが8%となっている。

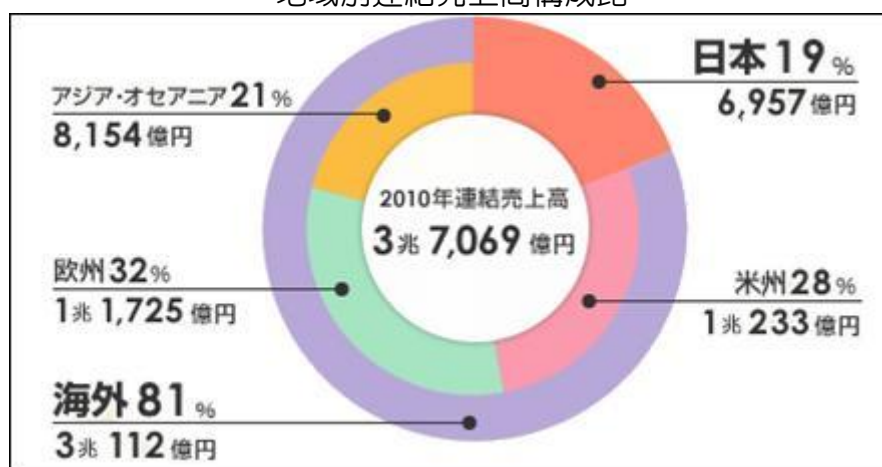
キヤノン事業構成(2010)



(キヤノン HP より)

またキヤノンは企業のグローバル展開に力を注いでいる。特に1996年にスタートした「グローバル優良企業グループ構想フェーズⅠ（5カ年計画）」では、ニクソン・ショック、オイルショックや1985年のG5後の円高などの教訓から更なる海外展開を推進しており、2010年現在では海外売上比率が81%にまで大きくなっている。

地域別連結売上高構成比



(キヤノン HP より)

地域別売上高

ケーススタディー資料：キヤノン

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
(百万円)										
国内	827,288	732,551	801,400	849,734	856,205	932,290	947,587	868,280	702,344	695,749
海外：										
米州	982,104	1,010,166	1,045,166	1,059,425	1,145,950	1,283,646	1,336,168	1,154,571	894,154	1,023,299
欧州	806,104	857,167	969,042	1,093,295	1,181,258	1,314,305	1,499,286	1,341,400	995,150	1,172,474
アジア・ オセアニア	292,077	340,244	382,464	465,399	570,778	626,518	698,305	729,910	617,553	815,379
海外 計	2,080,285	2,207,577	2,396,672	2,618,119	2,897,986	3,224,469	3,533,759	3,225,881	2,506,857	3,011,152
合計	2,907,573	2,940,128	3,198,072	3,467,853	3,754,191	4,156,759	4,481,346	4,094,161	3,209,201	3,706,901

(キヤノン HP より)

キヤノンの歩み

創業

六本木の研究所で「日本人だって高級カメラが作れるはずだ」という大きな夢を持った若者たちが小さな部屋で始めたものづくりがキヤノンの始まりである。1937年に御手洗毅を初代社長として精機光学工業株式会社を設立した。現在の社名キヤノン株式会社になったのは多角化が進んでいた1969年のことであった。

世界進出

キヤノンの世界進出は早い段階から積極的に行われてきた。御手洗毅が1950年に国際見本市出展のため初渡米したのをきっかけに、世界と戦うため「燃えない」鉄筋コンクリートの工場を建設した。1955年にはニューヨーク・マンハッタンに支店を開設しアメリカ市場の開拓を始めた。また、1957年にスイス・ジュネーブに欧州総代理店キヤノンヨーロッパを設置し、1967年には輸出比率が50%を超えるようになった。

多角化

キヤノンは創立間もなく1941年には日本初のX線間接カメラを発売するなど多角化を手掛けていた。1960年代には襲来の高額・精密機械に電機・物理・化学の技術を加え、本格的に多角化を推進した。1964年に世界初の天気一式電卓を発売し事務機分野へ進出し、「右手にカメラ、左手に事務機」を経営スローガンとした。また、普通紙複写機の日本発の製品化に成功し、半導体や着付け装置の製品化にも成功するなど「技術」のキヤノンとして、難しい分野での多角化を次々に実現した。

オイルショック

1970年には、売上高448億円、社員5,000名超の大企業に成長を遂げていた。しかしドルショックやオイルショックに1974年には電卓の表示部品の不良という大問題が起こり、上場以来の赤字、無配転落の際万作尽きた後、当時末席常務の賀来が提案したのが「優良企業化構想」であった。

「優良企業化構想」は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近代的経営の6年計画の報告書であった。賀来氏が最も必要だと考えたのは、「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。「全社的な理念を掲げ、そこに全員の力を終結させること」がこの構想の本来の目的であった。

構想と中止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。工場ごとに製品を分けて生産するようにはしていった。また、オイルショック後の不況下にもかかわらず、精密機械工業は石油価格高騰の影響を受けにくいと判断し、果敢な設備投資を実施した。この施策が功を奏し、翌年には黒字転換して、6年後の計画最終年には新製品のヒットが大きく寄与し、1981年決算で261億円の経常黒字を出すまでの超優良企業に変身した。

これを受けて「優良企業構想」は 1982 年から第 2 次計画に移行した。この計画で特に注力したのが、技術戦略と海外戦略である。まず世界でトップレベルの技術開発力の保持を目指して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、研究開発部門の人材を補強し、広範な領域への人的資源投入を図った。その結果、キヤノンの特許数は 1987 年に世界第 1 位に躍り出た。

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（コンピュータ分野、ISDN用ファクシミリ、医療機器分野等）と提携を結び、同盟関係の輪を広げていった。これにより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した。また海外との経済摩擦が拡大する中、他社に先駆けて海外に直接投資を行った。1983 年にフランスにキヤノンブルターニュ社を設立したのを皮切りに、バージニア、韓国、台湾、中国、タイ、マレーシアと次々に現地法人を設立していった。「第 2 次優良企業構想」の最終年度 1986 年には売上 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。

第2の創業

しかし、1985 年のG5(先進 5 カ国蔵省・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。この環境変化の中スタートしたのが 1988 年の「グローバル優良企業構想」である。創立 51 年目を迎え 100 周年へ向けての「第二の創業」を宣言した。「共生」を企業理念とし、一企業・一国家の利害を超え、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。この間、環境は医療の活動を推進したり開発拠点のグローバル化を進めるが、カメラの販売不振が大きく響きグループの成長は売上高 2 兆円を前に低迷した。

キヤノンが直面した課題

事業部制の疲弊

1990 年代半ば、キヤノンはいくつかの問題を抱えるようになっていた。1 つ目は事業部制に関する問題である。当時のキヤノンは、カメラ、複写機、ファクシミリ、プリンタ、化成製品、光学医療機器、半導体機器などを 6 つの事業部に分けていた。事業部制度は、権限を分散することで、キヤノンの多角化に成功に大きく貢献してきたことは事実ではあったが、スピードと効率性が求められる時代においては、制度的に限界があった。

多額の負債

2 つ目は、多額の負債に関する問題である。キヤノンは 1995 年の時点で、売上高 2 兆円の 42.5%にもなる 8500 億円もの負債を抱えていた。これは、今までキヤノンが行ってきた多角化の弊害であった。確かに多角化によって、多くの事業は利益を上げていたが、もちろん不採算事業も存在していた。それらの不採算事業が赤字をもたらす原因となり、債務問題へと発展していたのだが、拡大路線の流れの中で、「せっかく育ててきた事業をつぶすのか」という社内からの反対の声もあり、手をつけられずにいた。

売上第一主義

3 つ目としては、売上重視の経営という問題があった。当時のキヤノンでは、経営を評価する主な指標は売上高であり、各事業部は自分の事業部の売上高ばかりを気にして、他の事業部と協力したりしようとする姿勢はまったく見られなかった。また、事業部内でも上下関係の垣根が存在し、商品開発はほとんど本社主体でしか進められなかったり、在庫削減のために本社事業部が販売会社に対して商品を売りつけるなどの問題が多く存在していた。そのことが、子会社の従業員のモチベーションや生産性の低下につながっており、子会社の役割というものも見直される時期に来ていた。

問題解決のために

上記のような問題が山積している中、御手洗肇社長の急死後、1995年に就任した御手洗富士夫社長。彼はこれらの問題を解決するためにいくつかの策を打ち出し、見事にキヤノンを復活させることに成功した。彼はいったいどのような策をとったのだろうか。もちろん不採算事業を廃止するというのだけでは、多くの問題は解決しない。多角化という基本路線を保ちながらいかにして効率性を求めていくか。もちろんこれらすべてを一気に解決するような策はないかもしれないが、さまざまな角度から見た解決策を探ってみてほしい。

バックデータ 貸借対照表（1993年～1995年）

(百万円)	1993/12/31	1994/12/31	1995/12/31
(資産の部)			
流動資産			
現金および預金	573,782	572,948	622,164
有価証券	24,992	27,652	20,668
受取手形	50,666	55,434	54,449
売掛金	201,505	237,213	303,733
貸倒引当金	-10,374	-12,200	-12,520
製品	350,676	344,466	377,755
仕掛品	86,242	87,796	109,170
原材料	13,317	15,729	19,232
前払費用およびその他流動資産	130,370	135,130	173,425
流動資産計	1,421,176	1,464,168	1,668,076
長期債権および固定性資金	48,893	44,216	40,980
非連結子会社および関連会社	59,711	46,202	51,283
その他	36,879	31,394	29,936
投資計	96,590	77,596	81,219
有形固定資産			
土地	87,976	101,172	103,446
建物	361,459	417,330	442,623
機械装置および備品	560,764	616,071	657,366
建設仮勘定	48,368	20,071	26,929
減価償却累計額	-541,552	-600,234	-661,297
有形固定資産計	517,015	554,410	569,067
その他の資産	81,696	86,465	101,883
資産合計	2,165,370	2,226,855	2,461,225
(負債の部)			
流動負債			
短期借入金	359,429	369,303	441,382
1年以内に返済する長期借入金	30,752	105,378	103,740
支払手形	203,272	184,283	213,626
買掛金	116,616	138,937	171,527
未払法人税等	30,068	35,190	48,367
未払費用	80,799	79,513	88,599
その他流動負債	32,651	29,995	36,330
流動負債計	853,587	942,599	1,103,571
長期債務	430,285	311,002	298,055
未払退職および年金費用	13,727	16,035	24,256
その他固定負債	10,379	11,468	14,677
少数株主持分	135,981	164,595	170,992
負債合計	1,443,959	1,445,699	1,611,551
(資本の部)			
資本金	111,009	133,747	137,645
資本準備金	312,750	339,568	344,631
利益準備金	14,882	26,106	26,703
その他の剰余金	353,523	363,557	406,820
為替換算調整額	-70,753	-81,822	-66,125
資本計	721,411	781,156	849,674
負債および資本合計	2,165,370	2,226,855	2,461,225

損益計算書(1993年～1995年)

(百万円)	1993/12/31	1994/12/31	1995/12/31
売上高	1,836,134	1,933,310	2,165,626
売上原価	1,088,425	1,140,672	1,278,355
売上総利益	747,709	792,638	887,271
販売費および一般管理費	649,199	681,916	733,433
営業利益	98,510	110,722	153,838
受取利息および配当金	18,465	17,714	16,306
支払利息	-41,806	-40,002	-37,160
その他	-15,135	-10,933	-15,750
税引前純利益	60,034	77,501	117,234
法人税等	37,258	44,544	58,670
少数株主持分損益控除前純利	22,776	32,957	58,564
少数株主持分損益	1,674	1,933	3,528
当期純利益	21,102	31,024	55,036