

キヤノンにみる経営戦略の 策定・実施・報告と評価に関する考察

片 岡 洋 人
中 村 美 保
仲 本 大 輔

第1節 は じ め に

近年のわが国では、製造の現場での努力が業績に結び付いていない状況が続いている。わが国の企業が再び世界的な競争力を備えるためには、その原因を突き止め、対処することが急務である。とくに消費者の需要の多様化は製品ライフサイクルを短縮化させ、販売開始後2～3年程で製品販売価格も維持できなくなることが多い。製品販売価格の下落は、企業の減収減益を導き、次なる新製品を市場に投入するための体力を奪うという悪循環を引き起こしている。このような状況の下、好業績企業のビジネス・モデルを取り上げ、経営戦略と業績・市場の評価との関係进行分析する必要があると思われる。

本稿では、好業績企業であるキヤノンに焦点を当て、トップが打ち出した経営戦略、フィロソフィーがいかに機能し、それらが業績に結び付き、市場でいかに評価されているのかについて分析する。その際、主として製品ライフサイクルの短縮化の視点から考察する。本稿でキヤノンの事例を取り上げる理由は次の通りである。すなわち、キヤノンは、ライフサイクルが短縮化する製品を効果的に市場に投入するために、知財戦略に基づいて開発革新・生産革新を行っている。それらが業績に結び付き、市場で評価されているのである。

以上を受けて、まず次節ではキヤノンという企業の概況について述べる。第

3節では製品ライフサイクルの短縮化という経営環境を受けてのキヤノンの戦略策定に焦点を当てる。第4節では、キヤノンが策定した経営戦略を実行するために行った生産革新と開発革新を促進するマネジメントについて説明する。第5節ではキヤノンが策定した経営戦略およびその実行の結果がもたらした業績と、市場の評価について明らかにし、最終節にて本稿のまとめと今後の課題を示す。

第2節 キヤノンの歴史と概況

2-1. キヤノンの歴史

2-1-1. カメラメーカーとしてのスタート

今は日本を代表する大企業であるキヤノンであるが、そもそもは1933年に吉田五郎氏が内田三郎氏、前田武男氏とともに東京麻布のアパートの一角に設立した「精機光学研究所」がそのはじまりである。吉田氏は誰もが知るドイツの高級カメラメーカー「コンタックス」や「ライカ」に匹敵するようなカメラを日本でも生産できないかと日夜試行錯誤を繰り返していた。そんな中、国産初の高級35mm レンジファインダーカメラ「KWANON (カンノン)」の試作に成功する。

「精機光学研究所」は1937年に株式会社へ移行したのを機に「精機光学工業」へと社名が変更された。戦後は150人体制で民需用のカメラ生産を再開し、当時社長を務めていた御手洗穀氏によって社内体制も徐々に整えられていった。

キヤノンは1949年に東京証券取引所に上場し、社名も2年前の1947年に「キヤノンカメラ(株)」に改められた。当初、吉田五郎氏が試作に成功した「KWANON (カンノン)」を採用するつもりでいたが、最先端技術を駆使した高級カメラに「KWANON」と名付けるのはふさわしくないという内田氏の意見から、音の響きが近く、「判断の基準、標準」あるいは「聖典、規範」という意味をもつ「CANON」が社名として選ばれることになったという。

(3) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

その後キヤノンは1950年代のカメラブームや一般向けの中級カメラ「キヤノネット」を発売するなどして成功し、総合カメラメーカーとしての地位を築くに至った。

現在はアナログカメラのみならず、市場が急速に拡大しているデジタルカメラにおいても高いシェアを獲得している。2000年に新製品が続々と登場した「EOS Digital」シリーズ、2001年にダイレクトプリントが可能な「Power Shot」シリーズ、当時としては最軽量・最小であるとともにファッション性も兼ね備えているとしてヒットしたコンパクトデジタルカメラ「IXY DIGITAL」シリーズ、デジタルビデオカメラの「FV」シリーズと、ハイエンドユーザーから一般ユーザーまでをカバーした製品展開を行っている¹⁾。

2-1-1. OA 機器分野への進出

今でこそデジタルカメラ市場が拡大しているものの、1960年代のカメラ市場はこれ以上の成長が望めない状況にあった。折しも日本は高度経済成長期に突入し、他の多くの企業が成長路線を歩もうとしている時であった。当時、キヤノンの売上高の9割以上がカメラであったため、社内ではこのままでは取り残されていくのではないかという危機感が生じていた。そうした中、1963年に打ち出されたのが「右手にカメラ、左手に事務機」というスローガンであった。これまでカメラ事業で養ってきた技術を応用し、事務機分野への多角化を行おうというのである。計画では1966年度までにカメラ以外の製品構成比率を2割までに引き上げ、売上高200億円を達成することが掲げられた。1969年にはカメラ専門メーカーを脱却するという意味で、社名も「キヤノンカメラ」から「キヤノン」へ変更された。

こうした多角化の第一歩として選ばれたのが計算機事業である。キヤノンは

1) キヤノンカメラミュージアムホームページ (<http://www.canon.co.jp/Camera-muse/>; 2005.5.9) を参照。なお、キヤノンの製品および部品はすべてキヤノンの商標である。

世界初のテンキー式電卓を開発し、計算機事業は売上の4割を占めるほどうまくいっていた。しかしながら、小型電卓を擁するカシオの参入や低価格化・パーソナルユース化の波にうまくのれず、電卓事業は不採算部門となってしまった。最終的には戦後初の赤字・無配へ陥ってしまい、電卓事業は規模縮小を余儀なくされた。こうして多角化の第一歩は失敗に終わった。

電卓事業の縮小にともない発生した余剰人員は、結局、複写機事業へ回されることとなった。ところが、複写機事業でも壁が立ちだかっていた。ゼロックス社の特許である。しかしながら、キヤノンは避けて通ることは難しいとされていたゼロックスの特許を徹底的に調査し、かわすことに成功した。その結果、1970年には国内初の普通紙複写機「NP-1100」の発売に漕ぎつけることができた。その後も、ファミリーコピーなどのパーソナルユースへの対応とともに、レーザープリンター事業やバブルジェットプリンター事業へと多角化は順調に進んでおり、現在OA機器事業はキヤノンの主戦力となっている。

2-2. キヤノンの企業概要と動向

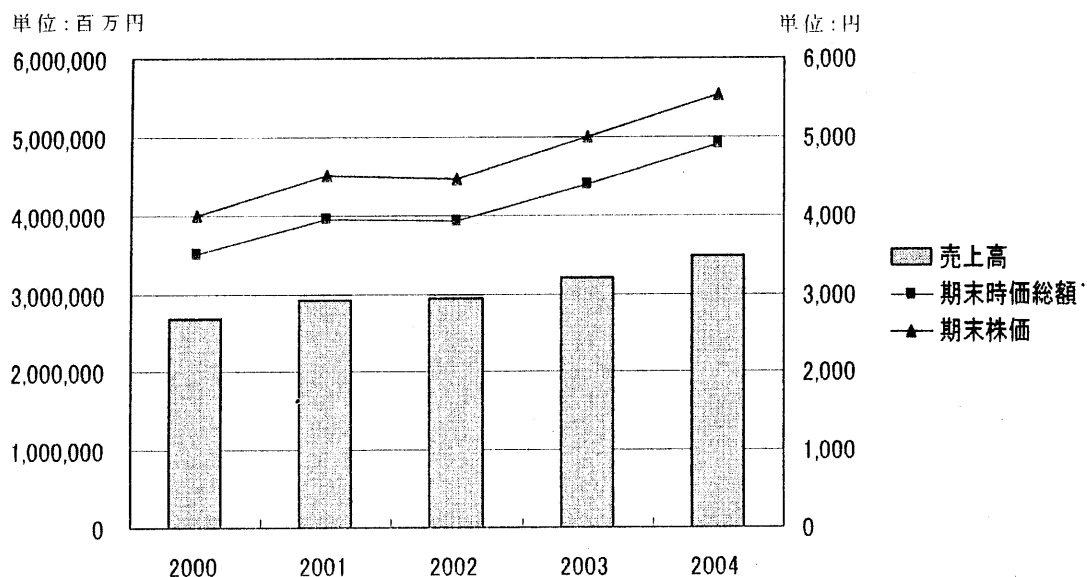
2004年12月期時点のキヤノンは、従業員数は全世界で108,257人、資本金1,700億円の巨大企業となっている。事業領域については、コピー機やプリンターを開発・生産する事務機部門、銀塩カメラやデジタルカメラ等を扱うカメラ部門、半導体製造装置や放送用テレビレンズを扱う光学機器などが主要な柱である。

図表2-1は直近5年間の売上高、株価および時価総額を示したグラフである(連結ベース)²⁾。これによると、2004年12月期の売上高は約3兆5,000億円であり、時価総額は約5兆円に達しようとしている。また株価に至っては2004

2) 本稿のデータはいずれもキヤノンホームページ (<http://www.canon.co.jp/ir/>; 2005.5.9) あるいは有価証券報告書より収集している。またとくに断りが無い限り、連結ベースの数値を利用している。

(5) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

図表2-1：過去5年間の動向



年ではほぼ5,500円となっており、5年間で約1,500円の値上がりとなっている。いずれもこの5年間は右肩上がりの軌跡を描いていることから、近年キヤノンは躍進し続けていることがうかがえる。

さらに2005年4月28日付の日本経済新聞によれば、キヤノンの2005年1-3月期の連結決算は、カラー複写機、プリンターの売れ行きが好調なことから純利益が930億円で前年同月比10%増となり、2005年12月期の純利益も過去最高になる見通しであると報じられている。とくに本稿で焦点を当てていくことになるデジタルカメラは、2005年度にはついに世界シェアトップに躍り出るのではないかとみられている。というのも、2005年度はこれまで世界シェア No.1の座を保ってきたソニーの「サイバーショット」シリーズを上回る生産台数をキヤノンは計画していること、さらに人気機種「IXY DIGITAL」シリーズをはじめとして20種類ほどの新製品発売を計画しているからである。キヤノンの快進撃は今後も続くと予想される。

2-3. キヤノンにおけるデジタルカメラ事業の位置づけ：大分キヤノン³⁾

デジタルカメラの生産は、キヤノングループ唯一の国内カメラ工場である大分キヤノン株式会社（以下、大分キヤノン）を中心に営まれている。大分キヤノンは1982年に設立され、資本金8千万円、従業員数850人の企業である。製品としてはカメラ、デジタルカメラ、デジタルビデオカメラなどを生産しているが、単に生産を行うだけでなく、海外カメラ生産拠点⁴⁾への技術支援やそれらの統括を行うマザー工場の役割も果たしている。

また現在では、カメラに関する生産、設計、販売をキヤノン本社にフィードバックする役割を担うほかに、図表2-2に示すような機能を果たしている。

図表2-2：大分キヤノンの機能

<p>(1) 高級機の量産工場機能</p> <p>新製品立ち上げ及び量産技術・高密度実装技術・光学モールド成形技術・型/治工具設計製作</p>
<p>(2) 国内海外拠点支援機能</p> <p>新製品立ち上げ支援・生産技術支援・管理技術支援・キーパーツ供給支援・現地要員研修受け入れ・海外人材派遣とローテーション・生産革新支援</p>
<p>(3) カメラ事業運営サポート機能</p> <p>生産配分・設備投資</p>

大分キヤノン・パンフレットをもとに作成。

ところで大分キヤノンは、以上のような役割を設立当初から果たしていたわけではない。設立時の1982年から1987年にかけてはキヤノン本社から生産の割り当てを受け、受託生産を行うという位置づけであった。それが1988年から

3) 2004年8月23日に大分キヤノンで実施したヒアリング調査、大分キヤノンホームページ (<http://www.oita-canon.co.jp/>; 2005.4.30)、キヤノン(株)ホームページ (<http://www.canon.co.jp/corp/index.html>; 2005.4.30) をベースとしている。

4) 宮崎ダイシンキヤノン(株)、台湾キヤノン、キヤノン珠海、キヤノンオプトマレーシアなどがある。

(7) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

1991年にかけては新製品の生産立ち上げの機能を持つようになり、1982年から7年かけて累計生産台数は500万台に到達した。そして1992年以降、大分キヤノンはカメラ主管工場としての性格を持つようになり、現在では生産台数の決定権を有するまでになっている。

このように大分キヤノンが自律的な工場となった背景には1999年に導入されたセル生産方式が見逃せない。セル生産方式は、大分キヤノンでの創意工夫が発火剤となって全社へ展開していったといわれるほどである⁵⁾。このように、大分キヤノンはキヤノンのデジタルカメラ事業を語る上では、無視することができない拠点である。

現在の大分キヤノンは、生産スピードとコスト競争力の徹底強化とデジタル業界 No. 1 を目指すことを基本方針としている。そして、そのための重点戦略として①内製技術拡大による高付加価値、②生産能力増強、投入コスト低減による最適生産体制の構築、③市場変動への柔軟な対応、④デジタルマザー工場機能の強化、⑤生産革新の安定的・習慣的定着、を掲げている。

第3節 戦略の策定

本節では、製品ライフサイクルが短縮化している業界の企業が、いかなる製品展開の経営戦略を策定するのかを、キヤノンのデジタルカメラ事業を事例として検討する。

3-1. 製品ライフサイクルの短縮化と企業の経営戦略

近年、とくにデジタル機器業界においては製品ライフサイクルが短縮化し、販売価格の維持が困難になっている。そのために1年間に4回程度新製品が投入されるケースも多い。

5) 日本経済新聞社編 (2004) p.84。

こうした製品ライフサイクルの短縮化への企業の対応策が製品のモジュール化である。モジュール化とは、1つの複雑なシステムまたはプロセスを一定の連結ルールに基づき、独立に設計されうるモジュールに分解することである(青木, 2002)。モジュールとは半自律的なサブシステムであり、他の同様なサブシステムと一定のルールに基づいて互いに連結することでより複雑なシステムまたはプロセスを構成する(青木, 2002)。こうしたモジュール化によって、設計者、製造者、ユーザーは高い柔軟性を獲得し、異なる企業が個々のモジュールに責任を持つことが可能となり、そうした努力の蓄積から信頼性の高い製品が生まれる確信を持てるようになってきている(Baldwin and Clark, 1997)。

モジュール化により、モジュール間のインターフェースが標準化されていれば、あらかじめ別々に設計したモジュールを寄せ集めることで完成品を組み立てることができる。こうした製品はモジュール型アーキテクチャと呼ばれるが、これには「オープン・モジュール・アーキテクチャ」と「クローズド・モジュール・アーキテクチャ」の2つのタイプが存在する(森本, 2004)。前者は、基本的に汎用部品を組み合わせたモジュールであり、かつ、インターフェースが業界内の各企業で共有されている標準品のことである。一方、後者は、製品を構成するモジュール間のインターフェースが社会的に共有されているものの、各種モジュールは一社内に閉じているものである。

製品ライフサイクルの短縮化には製品のモジュール化によって対応は容易になるものの、全ての部品を市場から調達するのでは他社製品との差別化が図りにくく、高収益をあげるのは困難となる。そこで、キヤノンのように製品の性能や価格競争力を左右する一部のモジュールは自社内で独自に開発し生産して完成品に組み込むこと、すなわち「クローズド・モジュール・アーキテクチャ」の製品を開発することが現在の企業に求められているといえよう。以後、本稿ではクローズド・モジュール・アーキテクチャに基づく製品開発戦略を「クローズド・モジュール・アーキテクチャ戦略」という。

(9) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

3-2. 事例：キヤノンのデジタルカメラ事業⁶⁾

短縮化する製品ライフサイクルに対応するには、クローズド・モジュール・アーキテクチャ戦略が有効であることは前述の通りである。キヤノンのデジタルカメラ事業におけるクローズド・モジュール・アーキテクチャ戦略と、その中核をなす独自技術による基幹部品（「DIGIC」他）との関係について述べておこう。

デジタルカメラは薄型テレビ、DVDレコーダーと並んで家電の「新三種の神器」と呼ばれ、2005年3月の生産台数は前月比143.1%の530万台超⁷⁾と生産拡大のペースに衰えは見えない。そうした中、キヤノンは現在、コンパクトタイプとして「Power Shot」を10機種、「IXY DIGITAL」を6機種、一眼レフタイプを4機種、市場で展開している。

キヤノンのデジタルカメラの開発は、1984年のロサンゼルスオリンピックでの報道用機材として開発した電子スチルカメラに始まる。その技術を活かして民生用として1989年に「Q-PIC」を開発し、販売した。しかし、あまり売れず、後継機を開発しても販売が振るわなかったため、1992年に電子スチルカメラの開発を取りやめた。

1995年頃から、本体の裏面に液晶画面が付いているタイプのデジタルカメラが登場し、民生用のデジタルカメラの市場は急成長し始めた。この年に御手洗富士夫氏（以下、御手洗社長という）が社長に就任し、社長直轄の組織として製品化に取り組み始めた。そして、1998年に製品を発売したものの、市場では惨敗した。

しかし、1995年にデジタルカメラの開発に取り組み始めた当初から、キヤノ

6) キヤノン(株)第104期有価証券報告書、日本経済新聞社編（2004）、『PRESIDENT』2003年8月4日号、『週刊東洋経済』2003年12月27日・2004年1月3日新春合併特別号を参照している。

7) カメラ映像機器工業会ホームページ（http://www.cipa.jp/data/pdf/d_200503.pdf；2005.5.1）。

ンには明確な製品コンセプトが存在した。すなわち、クローズド・モジュール・アーキテクチャ戦略の下、既存の製品よりもコンパクトなものを作ろうという小型化へのこだわり、速度、画質へのこだわり、を満たす製品を開発することであった。まず小型化への目標として、1996年に発売されて大ヒットとなったAPSカメラの「IXY」のサイズが設定された。そして、デジタルカメラの心臓部である「映像エンジン」の自社開発を目指した。

「映像エンジン」とはデジタルカメラそのものの動作を制御したり画像処理を行ったりするものである。キヤノンの初期のデジタルカメラは、ビデオカメラで使用していた半導体チップを改良して搭載していた。その半導体チップは7個程度を組み合わせていたが、これを1つの半導体チップで処理できることを目指した。1つの半導体チップで処理できればデジタルカメラの小型・軽量化につながり、またその半導体チップを大量生産すればコストの削減につながるためである。

画像へのこだわりのため、独自技術による独自開発は遅れが生じ、ようやく13ミリ四方の半導体チップの「映像エンジン」が完成したのは1999年であった。これを受けて「IXY DIGITAL」の製品化は急ピッチで進められ、2000年5月に市場に投入することができた。当時は同種製品の中で最小・最軽量の製品として人気を呼び、発売と同時にヒット製品となった。以後、デジタルカメラ市場におけるキヤノンの販売シェアは急拡大していくこととなった。

キヤノンはその後も「映像エンジン」の改良を加え、現在は10ミリ四方の半導体チップ「DIGIC」を全ての機種 of デジタルカメラに搭載して製品価値を高め、デジタルカメラ市場において高いシェアを維持できている。

第4節 戦略の実施：開発革新と生産革新

前節では、キヤノンが製品ライフサイクルの短縮化に対応するためにクローズド・モジュール・アーキテクチャ戦略を策定した旨を述べた。本節では、ク

(11) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

ロード・モジュール・アーキテクチャ戦略を実行するためにキヤノンが行った開発革新と生産革新を促進するマネジメントに焦点を当てる。

4-1. 現代の企業環境

製品ライフサイクルの短縮化がますます進む中で、現代の企業は、グローバルな競争の激化や需要の多様化に直面し、高品質の製品を低価格でタイムリーに市場に供給することが求められている。わが国の製造業では、以前より、QCD（品質（Quality）、コスト（Cost）、デリバリー（Delivery））を高い次元で達成しようと日々努力してきた。しかしながら、「戦後日本の多くの「もの造り企業」は営々と現場を鍛え上げてきたが、その割りに儲からないことが多かった」⁸⁾といわれている。現代における好業績企業であるキヤノンも必ずしも例外ではなかった。「従来のキヤノンは研究開発や設備投資にどんどんお金を使い、足りなくなると社債で資金を調達するという繰り返しでした。投資分は、いい製品を作ってヒットさせればすぐ取り返せるという考え方できていたのですが、ヒット商品が出るまでの時間が長くなると、当然借金がかさみます」(PRESIDENT, 2003.8.4, p.44) という状況であった。しかし、御手洗社長の下、キヤノンは経営上の様々な革新をもたらし、わが国を代表する好業績企業になったといえる。

キヤノンには経営革新にまつわる多くのキーワードがある（三自の精神、欧米流の実力主義、終身雇用、知財戦略、国内生産への回帰、セル生産方式、内製化、キャッシュフロー経営他多数）。その中でも、熾烈な企業間競争の下で高品質の製品を低価格でタイムリーに市場に投入するための仕組み作りがキヤノンの最重要課題であった。そこで本節では、キヤノンの事例から、そのような重要課題をクリアするために策定した戦略の実行に係る開発革新・生産革新

8) 藤本（2004）まえがき i より引用。

と、そのマネジメントに焦点を当てる。

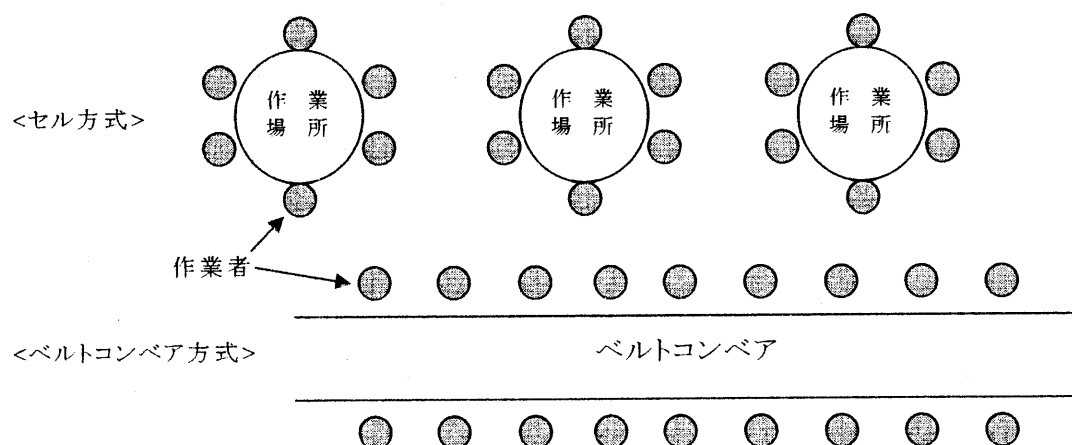
4-2. 生産革新における柔軟性と知の蓄積

4-2-1. セル生産方式

キヤノンの2004年度連結売上高の約65%は過去2年以内に発売された新製品で構成されるといわれている。このように市場における製品需要の変動が激しく、多品種少量生産で、かつ、製品ライフサイクルの短縮化がますます進むと、企業は生き残りをかけて市場の動向に機敏に反応する必要がある。そこで、キヤノンは、セル生産方式と呼ばれる生産システムを採用した⁹⁾。1998年から徐々に少品種大量生産に適したベルトコンベアの流れ生産方式を撤廃し、セルと呼ばれる少人数のチームで複数の作業を担当するセル生産方式へ変更した（図表4-1を参照）。

セル生産方式は、「一人ないし数人の作業者がひとつの製品を作り上げる自

図表4-1：セル方式とベルトコンベア方式の違い



日本経済新聞社編（2004）p.66より引用（一部修正）

9) なお、デジタルカメラを生産する大分キヤノンではセル生産方式を採用しているが、プリンター等のトナーのような消耗品を生産する大分キヤノンマテリアル(株)ではセル生産方式を行っていない。

己完結性の高い生産方式¹⁰⁾と定義され、生産性の向上、在庫削減、不良の低減等、多くのメリットがあると言われるが、最大のメリットは「柔軟性」と「知の蓄積」であると思われる。

4-2-2. セル生産方式の柔軟性

ベルトコンベア生産方式では各々の作業員は一定の速度に合わせて作業していたが、セル生産方式では各人が自主性に基づいて速度を変化させることができる。各セルではストップウォッチを持った係員が作業をチェックし、常に作業改善の実験を試みている。また、セル生産方式では各作業員の分業の範囲・内容ないし役割分担が固定的（固定的分業）ではなく、自分の前後の工程作業も併せて修得する多能工化を促進している¹¹⁾。それによって、各作業員は臨機応変に前工程と後工程を支援する伸縮的分業が可能になる。同時にセルの数やセル内の人数を自由に増減したりすることができるのである。この柔軟性こそが、市場の動向の変化にいち早く対応するためには貴重な戦力となる。

キヤノンでは、において生産性を向上させるために、1秒の視点や活人・活スペースといった標語が工場内では掲げられている。1秒の視点とは、人が手を20cm動かすと1秒、1歩歩くには0.8秒、体を90度振り向くと0.6秒を要することから、このようなムダな動作を削減するように促進するものである。また、活人とは各セル単位で生産要員を削減し、最終的には1つのセルを1人の作業員が担当することを目指しているものであり、活スペースとは各セルの使用する面積を最小限にすることを目指すものである。これらの標語を掲げることによって生産性の向上を動機付け、動作のムダ、運搬のムダ、滞留のムダ等の徹

10) 岩室（2002）p.27より引用。

11) キヤノンでは、作業員が工程数の多い製品を短時間で組み立てられる高度な技術の修得を促進するマイスター制度がある。マイスターの頂点に立つスーパーマイスターは、部品点数数千点にもおよぶ製品を1人で組み立てることができる。また、各セルでは最も優秀な作業員をそのセルから移動させることにより、最終的には1つのセルを1人の作業員で完結できるようにすることを目指している。

14底的な排除が行われる。こうして節約できた時間やスペースは金額に換算され、その改善効果が工場内で掲示されることにより、作業員は自分たちの努力が企業の利益に及ぼした影響の大きさを知ることができるのである。

4-2-3. 作業員の知の蓄積

一方、セル生産方式の下、多能工化による伸縮的分業では、作業員自らの創意工夫により、常に作業を改善し、治工具を改良する等、生産現場における向上心や習熟意欲にも影響を及ぼす（知の蓄積）。この点について次のような記述を見ることができる。

「セル方式は一般には、部材や設備を置くスペースや運搬のムダが省ける、仕掛かり品（加工途中の在庫）が大幅に削減できるといった数値上の生産性の向上が注目されます。しかし、より大きな成果は、ものづくりに関わる一人ひとりの知の生産性が飛躍的に高まり、新しい知が次々と生まれてくることにあります。」（野中・勝見，2004，p.14）

さらに、日常的に行われている生産設備・治工具の見直しについて、ハノイにあるキヤノンの現地法人に関する興味深い記事がある。

「例えば基盤にドライバーでビス（小型ネジ）をとめる作業場。ドライバーにつけたヒモの先に滑車と水入りのペットボトルがついている。工員がビスを止めてドライバーを放すと、ペットボトルの重みでドライバーが工員の頭の高さに上がる。通常はバランスというバネ仕掛けの工具を使うのだが、使用済みのペットボトルに換えたのでコストは百分の一だ。」（日本経済新聞2005年4月4日）

このような工夫の多くはベトナム人作業員が自ら作り出したという。日本人が教えたのは作業の基本と工夫の仕方および考え方だけであるという。もはや単なる機械の歯車としての作業員は求められていない。「現場で工夫する自由があればこそ仕事も楽しくなり、作業員の技量が向上する」（日本経済新聞2005年4月4日）のである。なお、この例のように、作業員自らが知恵を駆使して

製作した安価で便利な道具・治工具のことをキヤノンでは「知恵テク」と呼んでいる。

通常、工場等の物的施設は一度閉鎖しても買い戻すことができる。しかし、長い年月をかけて築き上げてきた工員の熟練や、顧客ニーズの知識といった人的な知的財産を買い戻すことはできない。それだけではなく、従来、新設備、新技術等への投資は、生産効率を向上させるために行われてきた。しかし、そのような設備投資を最小限に留めて柔軟な生産体制を確保し、毎期の売上高の10%以上を研究開発活動に投資し続け、特許等の知的資産を蓄積していくことの重要性は計り知れない。

4-2-4. 週次製販

なお、キヤノンでは、週次製販を行っていることがセル生産方式を支援する重要な要素であることにも注意が必要である。週次製販の概要は次の通りである。

「市場に直結した製造体制を築くために、それまでの月ごとに立てていた生産計画を、週ごとに短縮した。取引先との間の受発注、資材の調達から在庫管理、製品の配送まで、いわば事業活動の川上から川下までを総合的に管理することで余分な在庫を削減し、コストを引き下げる効果がある。」(PRESIDENT, 2003.8.4, p.91)

今日の製造業においてリードタイムの削減が最重要課題であると認識されるに至り、そのために2つの方向性が指摘されている。すなわち、JITシステムの採用と、MRPシステムを採用することである¹²⁾。セル生産方式による革新がリードタイムと在庫削減のためのJIT的なアプローチであるのに対し、週次製販は生産計画をより効率化するためのMRP的なアプローチであるといえ

12) 廣本(1994) pp.47-48を参照。

なお、JIT (Just-In-Time) とはトヨタ生産システムを支える基本的な概念であり、MRP (Material Requirements Planning) とは資源所要量計画のことである。いずれも生産の効率性を高めるための手法である。

る。よりの確に市場の需要に対応するために、週単位での生産計画を立て、短いサイクルでの少量生産を行い、より柔軟な生産・出荷体制を整えることによって、リードタイムを短縮することができる。

以上より、キヤノンの生産革新においては、生産の現場を市場に直結させて、リードタイムを短縮させるために、「柔軟性」と「知の蓄積」を常に作業員に意識させる仕組みが作り込まれているといえよう。

4-3. 生産革新を支える開発革新と知財戦略

4-3-1. 3D-CAD の活用

キヤノンで生産革新と表裏一体となっているのが開発革新である。まずはキヤノンの開発革新を牽引する CAD の活用に焦点を当てる。キヤノンの生産革新の効果を裏で支えるのは、製品開発システムにおける 3D-CAD である。開発は、設計→試作→量産というプロセスの流れで進むが、3D-CAD の導入により開発期間は従来の約 1/3 に短縮できたものもあるという。この点について、御手洗社長は次のように述べている。

「今までは二次元で図面を引き、二次元の CAD で設計して、試作機を作って、試作実機を検討して、これはまずい。となったら、また設計図を描き直して試作機を作るということを繰り返していた。これでは、ものすごい時間とカネがかかる。設計・試作を三次元 CAD の中で全部やり、かつ、コンカレント（同期的）に生産準備ができるシステムに変えなければならない。試作がなくなれば、試作コストがなくなるし、試作期間がない分、開発期間が縮まる。」（日本経済新聞社編，2004，pp.340-341）

このような開発精度を高めることによる試作レス化は大きな効果をもたらす。プロセスの垂直的統合にも役立ち、開発・設計の期間が短縮され、設計品質が向上する。結果的に、価格競争を避けることができ、為替リスクを回避することもできるという¹³⁾。

4-3-2. 開発と生産の連携

いかにして生産革新と開発革新は連携しているのだろうか。その答えは源流管理にある。製品のコストを削減または生産性を向上するに当たり、生産段階に入ってから管理するのでは限界がある。そこで、製品の開発・設計段階から生産段階に至るまでの統合的な管理が必要になる。これが源流管理である。源流管理は、トヨタをはじめ、わが国の好業績製造企業には欠かせない手法であり、原価計算／管理会計上は原価企画として知られている。

源流管理は、各プロセスを垂直的に統合し、設計の段階から製造・販売の現場の意見を反映させることにより、余計なコスト、時間のロスを省くことができる。したがって、新製品開発の際などに設けられるプロジェクト・チームには各部署からの横断的な参加が求められる。その選出にもキヤノン独自の妙があるといえるだろう。

また、大分キヤノンが空港の直近に立地しているのも本社の設計開発部門との連携（プロセスの垂直的統合）を容易にする意図がある。したがって、御手洗社長は、開発と生産とで同時にシステマティックにコストダウンするには、開発と生産が同じ場所か日本国内でなければならない旨を述べるのである。

4-3-3. キヤノンにおける技術と特許

キヤノンの知財戦略の一環として、①研究開発活動と特許の出願、②内製化率の向上と技術のブラックボックス化について述べておく必要がある。

まず、須川（2005）によると、2004年米国特許登録実績ではキヤノンは3位に着けている。研究開発活動による特許出願件数は、まさに知財戦略を具現化したものであるといえる。キヤノンでは、新入社員でさえも特許出願件数にノルマが課せられ、それが査定に影響する。須川（2005）によると、そのような体制作りは1960年代の米ゼロックスとの訴訟問題等から得た教訓であるという。

13) 日本経済新聞社編（2004）pp.341-342を参照。

第3者への対抗力を持つには、やはり特許を出願し権利を守るより他にないからだ。しかし、特許は出願さえすればよいというわけではない。キヤノンでは「事業部に所属する開発者ですら、自分に関連する技術について、出願の動向を暗記している」（週刊ダイヤモンド、2005.1.15早春号、p.35）という。これは、第3者特許を分野やテーマで整理した特許マップを作成するためである。キヤノンの研究開発担当者の特許マップに関する仕事は次の通りである。

「研究開発の担当者は、まず第三者特許公報を分析して特許マップを作る。ここから成長性があるのに他社が手を付けていない分野、もしくは自社の技術体系に組み入れていなかった分野を見つけ出す。その上でその分野での技術開発に取り掛かるというプロセスなのである。すなわち特許は技術開発の副次的産物ではなく、技術開発の戦略を決め、開発を駆動する要素となっているのだ。」（須川、2005、p.177）

現代の企業は、研究開発の効率（研究開発のスピードおよび特許1件当たりの収益力や生産性）を上げることが重要な経営課題となっていることが多い。しかし、このようなプロセスを経ることによって、結果的に研究開発の効率を向上させることができるのである。さらに、キヤノンの研究開発部門には現場の技術者同士が臨機応変に協力して成果を上げるという伝統がある。この伝統をさらに進化させ、様々な部門で共有できる基盤技術を独自技術として開発し、それを研究者や技術者が自由にアクセスし、使い回すことが可能な仕組み作りが始められたという¹⁴⁾。まさにクローズド・モジュール・アーキテクチャ戦略が実行されているといえよう（森本、2004）。キヤノンでは、このように社内でも共有されている基盤技術を「要素技術」、要素技術を盛り込んだ基幹部品を「キーコンポーネント」と呼んでいる。基盤技術・基幹部品の共有化の例には「CMOS センサー」や画像処理チップ「DIGIC」等があり、コスト削減にも貢

14) 日本経済新聞社編（2004）pp.111-112を参照。

献する。わが国の他の製造業でも部品の共通化によって原価削減を図る事例はあるものの、そのためには、キヤノンのように技術の共有によって部品を製品間で共通化できるような社内インフラの整備が欠かせないといえよう。

次に、一般の企業では、しばしば外注によってコスト削減を図るケースを見ることができるが、キヤノンでは内製化率の向上と技術のブラックボックス化を基本としている¹⁵⁾。この概念は近年のわが国製造業で注目されている。技術にかかわる一切の情報を社内に囲い込むことによって流出を防ぐことが、そのコンセプトである。部品の内製化だけでなく、治具工具の内製化も含まれる。アジアの企業とも対等に競争するためには、技術の流出は企業にとって致命傷になる可能性すらある。もちろん、汎用品は内製化をしなくても問題がないといえるが、重要な部品の金型や基幹デバイス等を外注すると、技術の蓄積ができないのである。しかし、情報やノウハウの流出は完全に防げるものではない。その意味でも須川（2005）は特許にできるものは特許にし、様々な経営リスクに備えるべきであると指摘している。

4-4. エンパワメントとコントロール

4-4-1. 自律的組織とエンパワメント

現代の企業が直面する不確実性は、ある変数の変動による不確実性ではなく、いかなる変数がそもそも問題となるのかという不確実性である。従来は、安定した市場の下、大量生産での規模の経済を促進するように、固定的分業による所与の変数の下での最適化を促すエンパワメントとコントロールがあれば良かった。一方、現代は、市場のいかなる需要が喚起されるかが不確実であり、それに対応するためには非常に柔軟性の高い組織設計、エンパワメントとコントロー

15) 「昨今は迅速な事業拡大を旗印に生産のアウトソーシング（外部委託）も盛んだが、キヤノンでは内製化が基本。半導体などの汎用部品以外は部品も極力、自社で作る」（日本経済新聞2005年4月4日）。

ルが必要になっている。この点について、京セラやトヨタの事例をヒントにした廣本（2004）が指摘する自律的組織（decentralized autonomous organization）の概念が興味深い。

キヤノンにおける各セルの単位は、自律的組織の各単位の属性を有しているように思われる。ここで、自律的組織とは次のような組織である。

「各単位が自主的判断を行う自律的単位となっており、その関係は固定された関係ではなく、互いに自由度をもった関係になっている…（中略）…。自由度を持ってはいるが、頻繁に情報を交換して自律的に調整が図られている。…（中略）…。更に、各作業者は単に自律的であるだけでなく、市場と直接に結び付けられている。市場のニーズに柔軟に対応できるように自主的判断を行うことが求められている。」（廣本，2004，p.10）

自律的組織では、末端の作業員にまで市場に対する注意を求めており、市場のニーズへ対応して行動する自由/権限が与えられている。したがって、柔軟性、スピードないしリードタイムの短縮、知の蓄積を促進するようにエンパワメントされているのである。キヤノンのセルについても、キヤノン全体として市場に直結しており、かつ、個々のセルが独自に工夫をしながら学習して行動する単位になっている¹⁶⁾。それでは、自律的組織を管理するには、いかなるマネジメント・システムが必要になるのだろうか。

4-4-2. 自律的組織のコントロール

廣本（2004）によるとまず、Simons（1995）を引用して、とくに信条システム（beliefs systems）と境界システム（boundary systems）が従業員の意思決定と行動の範囲に枠を与えるものであり、自律的組織には信条システムが重要である旨が指摘されている¹⁷⁾。なるほど、自律的組織の場合には、各単位（ないし作業員）への権限委譲の度合いが大きく、それぞれが自由に行動して

16) キヤノンのセル単位が自律的組織単位に当たるか否かについては、まだ大いに研究の余地が残されている。

よい。しかし、それぞれが好き勝手な行動をとったり、他の単位の便益を害してまで己の便益を追求したりすると、企業全体としてマイナスになる。そこで、あらかじめ組織文化を形成し徹底させるために、信条システムによる企業の経営理念、経営哲学等を浸透させることが欠かせないのである¹⁸⁾。キヤノンにおいても旧きより受け継いだ経営哲学の浸透を徹底した上で様々な革新を引き起こしているといえる。

さらに、自律的組織の構成員には自らが考えながら作業をするための情報を提供しなければならない。廣本（2004，p.17）は、「自律的組織においては、各従業員が自主的に判断し行動することが求められる。そのためには、その判断と行動の基礎となるデータが従業員に与えられなければならない。エンパワメントの時代には、現場における非財務的情報の重要性が指摘され、あるいは、プロセスの可視化が強調される所以である」と指摘している。キヤノンの工場内に掲げられている「1秒の視点」等の標語には、まさしくそのような効果があるといえよう。

もう1点、自律的組織を管理するために重要な仕組みとして、廣本（2004）は、ミクロ・マクロ・ループを挙げている¹⁹⁾。ミクロ・マクロ・ループは自律的組織において伸縮的分業を適切に機能させるためには重要な仕組みであるといわれている。私見によると、ミクロ・マクロ・ループには、例えばキヤノンのように国内外の工場共に、「各工場が個性を発揮して工夫し、時々集まって発表し合って他工場の優れた点を共有していく」（日本経済新聞4月4日）と

17) 廣本（2004）p.15を参照されたい。なお、Simons（1995）の提示する4つのコントロール・システムの残りは、診断的コントロール・システム（diagnostic control systems）およびインタラクティブ・コントロール・システム（interactive control systems）である。

18) 例えば京セラでは、従業員に京セラフィロソフィーの徹底を義務付けている（稲盛（1998）、三矢（2004）他）。トヨタの場合も、トヨタの遺伝子を伝授するために徹底した研修プログラムが組まれている（Spear（2004）、Spear and Bowen（1999）他）。

19) ミクロ・マクロ・ループは、今井・金子（1988）が提唱した概念とされている。

いった情報データベース共有化のための仕組み作りや、研究開発投資を企業内部で共有すること等が含まれると思われる。これらの点については、今後、より詳細な研究が必要である²⁰⁾。

いずれにせよ、キヤノンのように企業の末端の従業員にまで市場を強く意識させ、かつ、各従業員が自ら実験を繰り返しながら学習・改善を進められるようエンパワメントされている場合には、それに見合ったコントロール・システムが必要となる。

御手洗社長は、頻繁に現場へ赴き、作業員に自らの考えを伝え、協力を依頼するのと同時に、現場で問題となっている事案に絶えず耳を傾けている。その上で、キヤノンにおける経営管理上の問題をスピードに集約し、全ての業務においてスピードアップが促進されるようにシステムを設計している。このように、まず、いかなる経営管理上の問題が存在するのかを識別することが最重要であり、その上で諸問題に適合したマネジメント・システムを設計することが、戦略の実行に係る今日的な課題であるといえよう。

第5節 キヤノンの企業業績と市場評価

5-1. キヤノンの業績推移

第4節までは、キヤノンが生産・開発プロセスの革新をはじめとして、いくつもの経営努力を行ってきたことを述べた。では、これらの経営努力は業績数値として反映されているのだろうか。また投資家はキヤノンの経営努力をいかに評価してきたのであろうか。

第5節では御手洗氏が社長に就任し、一連の経営改革が着手された1995年以降の業績数値を概観していくことで、キヤノンの経営努力の成果を追跡していく。

まずキヤノンの売上高および売上原価の動向を示した図表5-1によると、

20) 野中・竹内(1996)による形式知と暗黙知の相互作用と、ミクロ・マクロ・ループとの関連も興味深いところである。

次のことが確認できる。

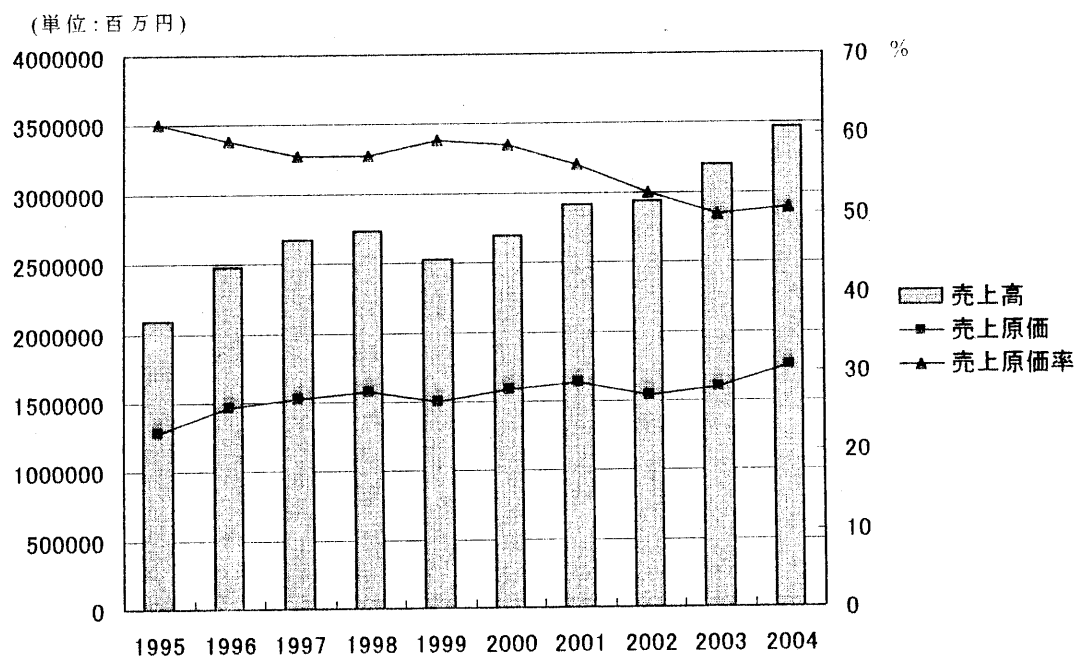
はじめに売上高については、1999年に若干落ち込んでいるものの、全体としては右肩上がりのラインを描いている。そして2004年には約3兆5,000億円にまで達している。このことから、収益ベースでは着実に結果が出ていることが確認できる。

次に売上原価については、金額ベースではとくに減少していることはなく、期間を通じてほぼ横ばいである。これに対して、売上原価率では緩やかながら減少している。たとえば1995年～2000年までは60～55%の間で推移していたものが、2001年以降は降下しはじめ、2004年には50%にまで下がっている。キヤノンは3D-CADの導入など生産・開発段階におけるコストダウンを目指していたが、図表5-1からはこれらの取り組みについても成果が現れていることが確認できる。すなわち、キヤノンが利益を確実に生み出せる体質になっているといえる。

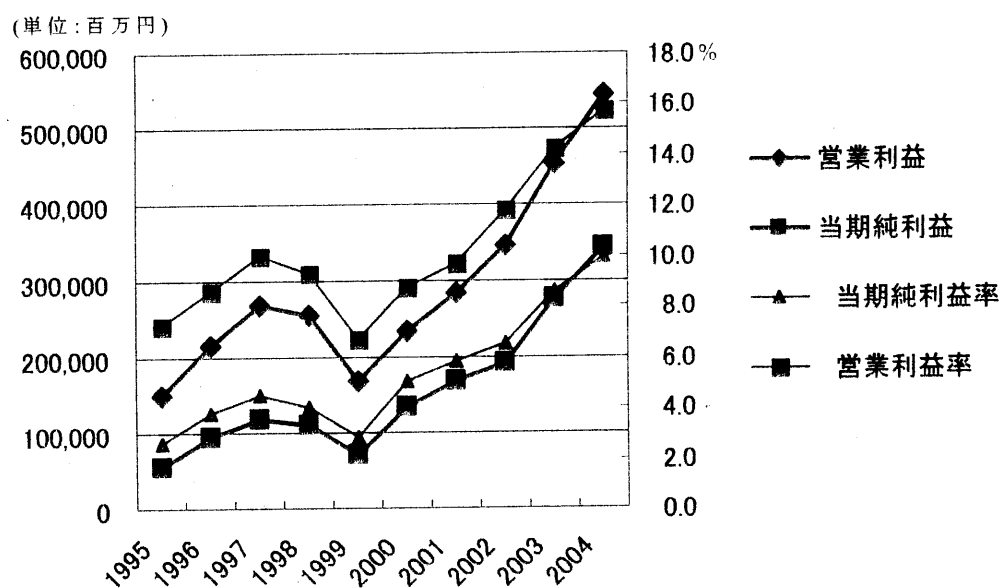
図表5-2はキヤノンの営業利益と当期純利益およびそれらの利益率を示したグラフである。これによると、やはり1999年に営業利益および当期純利益のいずれも落ち込んでいるものの、それ以降は急速に増加している。営業利益率および当期純利益率についても同様の傾向がある。1995年当時では営業利益率約8%、当期純利益率約3%であったものが、2004年時点では営業利益率約16%、当期純利益率約10%にまで達している。このことから、コストダウンと利益率の向上という目標は達成されつつあるといえる。

次に、キヤノンの棚卸資産回転日数を示した図表5-3によると、ここにも生産革新の成果が顕著に現れていることが読み取れる。すなわち、1997年以降は2000年に一時的に上昇しているが、全体としては棚卸資産回転日数が徐々に短くなっていることがわかる。具体的には1995年から1998年までは80～70日の間で推移していたものが、1999年には60日に減少し、2004年には50日を切ろうとしている。いってみれば、余分な原材料や仕掛品が滞留する時間が短くなり、

図表 5－1：売上高・売上原価率の推移



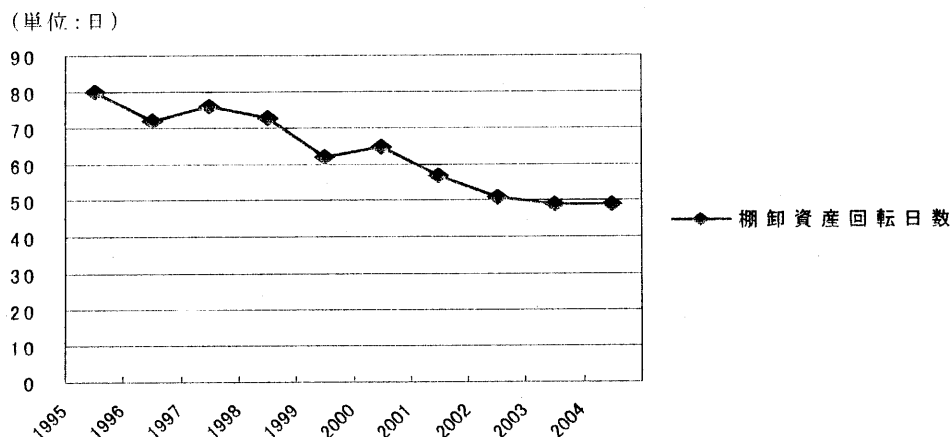
図表 5－2：営業利益と冬期純利益の推移



受注から納品までのリードタイムは10年間で約1ヶ月近く短くなったことが考えられる。

今日、デジタルカメラなどの精密機器製品の製品ライフサイクルは短縮化の

図表5－3：棚卸資産回転日数



一途を辿っている。次々と新機種・新製品が市場に投入されるため、1つの製品が市場に受け入れられる期間は短い。製品の旬の時期が過ぎたのに気づかず作りつづければ、在庫がすぐに積み上がる。また利益を稼ぐためには、旬の時期に一気に生産量を増やし、価格を下げずに売り切ることが必要となる。「強力なアクセルとブレーキ」を兼ね備えたセル生産方式が正にこのような状況に適応した生産方式であることは第4節で述べた通りである。セル生産方式を導入した場合、市場の需給に柔軟に対応した生産が可能となるため、無駄な製品在庫が滞留しない。セル生産の導入が行われた1998年以降着々と棚卸資産回転日数が短くなっている原因には、このような生産プロセス革新の影響が現れていることが考えられる。

5－2．グローバル優良企業グループ構想と財務上の改革

セル生産の導入や生産・開発プロセスの連携などの経営革新の成果は、製品製造コストの低減および利益率の向上という形で現れていた。しかし、キヤノンはこのほかにもいくつかの改革を行っている。その1つが1996年に御手洗社長によって打ち出された「グローバル優良企業グループ構想」である。

御手洗社長が就任した当初のキヤノンは連結売上高が2兆円を超える大企業

へ成長していたが、同時にいわゆる大企業病の兆候が現れてきていた。たとえば組織が拡大したことで階層が増えすぎてしまい意思決定のスピードが落ちてしまう、各事業部が「部分最適」を追求するようになってしまったことで「全体最適」が損なわれるなどの弊害が出ていた。

そのため世界各地のキヤノングループを緊密に連携させ、グループ全体での最適化をはかるためのシステムを構築する必要が出てきた。そこで御手洗社長が打ち出したのがグローバル優良企業グループ構想である。この改革の主要な柱となったのが、キャッシュフロー経営およびキヤノングループの全体最適を目指す連結経営であった。

5-2-1. キャッシュフロー経営の導入

御手洗社長はキヤノン USA 時代、費用の繰延をしてまで黒字化させたことがあった。このとき米国税務当局に「本来なら赤字であるものを黒字にしてまで納税したいのか。ならば債権を回収して会社をたたんで定期預金にすれば、何もしないでも日本に帰って 5 % の利益があがる」と揶揄されたという²¹⁾。このような体験から御手洗社長は会社を常に利益を生み出せる体制にしておくことが重要であることを痛感したという。

ただし、投資に見合う収入が回収されているかをチェックする上では制度会計上の利益よりもキャッシュフローに着目する方がわかりやすい。なぜならば、制度会計上の利益は減価償却など費用の繰延というルールが適用されて計算されるからである。新設備を購入してもそれがすぐに稼動して製品を生産し、販売されて対価を得なければ資金繰りがうまくいかず、経営としては成り立たない。将来にその新設備が稼動し、利益を生むなどとはいってられないというのである。そこで御手洗社長はキャッシュフローに基づく経営を行うことにしたという。

21) 日本経済新聞社編 (2004) p.45。

(27) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

キャッシュフローを重視する立場からは、ベルトコンベア生産に必要な大掛かりな設備や装置、仕掛品や在庫などの棚卸資産を多くもつことは望ましくない。このような考えから、御手洗社長はわずか2年という短期間でセル生産を徹底的に導入したという²²⁾。

キヤノンはキャッシュフローの創出力を高めるために、セル生産の導入のほか、不採算事業からの撤退（1998年パソコン、1999年光カード・電子タイプライターなど）、および無借金経営の実践を行っている。

図表5-4は直近10年間のフリーキャッシュフロー²³⁾を示したグラフである。1997年では225億円の赤字であったキヤノンのフリーキャッシュフローは1998年には312億円の黒字に転換しており、その後は大幅に増加している。

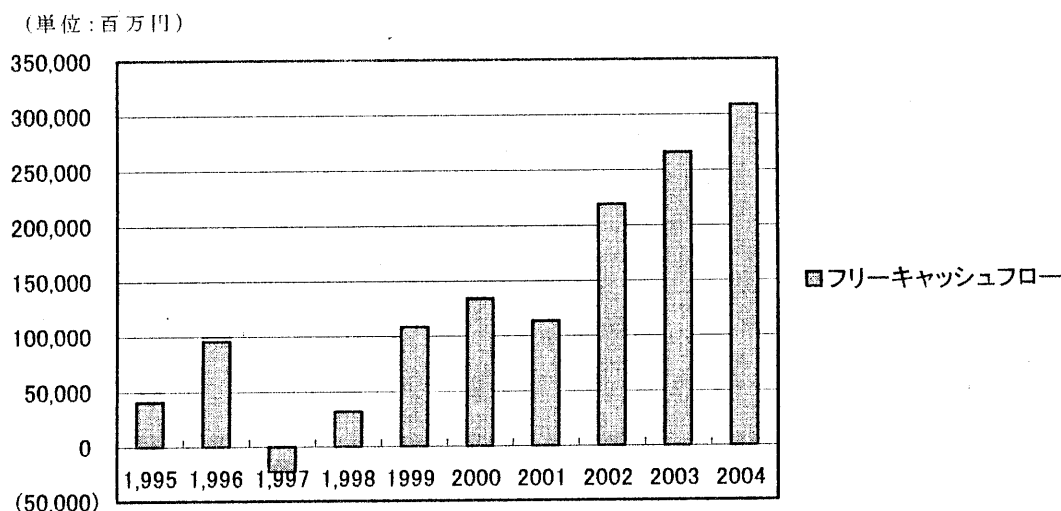
注目すべきは1999年12月期である。1999年においては先に述べたように、売上高・営業利益・当期純利益は落ち込んでいた。しかしながら、1999年12月期のフリーキャッシュフローは1,080億円の黒字と大きく改善している。フリーキャッシュフローが増加した要因としては、棚卸資産の大幅な減少があげられる。具体的には1998年に1,003億円であった仕掛品在庫が、1999年は850億円までに縮小している。

1998年から1999年の期間はちょうどレーザービームプリンタ本体へセル生産が導入された時期である。セル生産の導入が棚卸資産の減少に結び付くことは先に述べた通りである。つまり1999年にフリーキャッシュフローが大幅に増加していることについては、セル生産が本格的に導入され始めたことが影響していることが考えられる。

22) 日本経済新聞社編（2004）pp.87-89。

23) 本稿でいうフリーキャッシュフローとは営業活動からのキャッシュフローと投資活動からのキャッシュフローを合計したものである。

図表 5－4：フリーキャッシュフローの推移



5－2－2．キャッシュフロー経営と研究開発

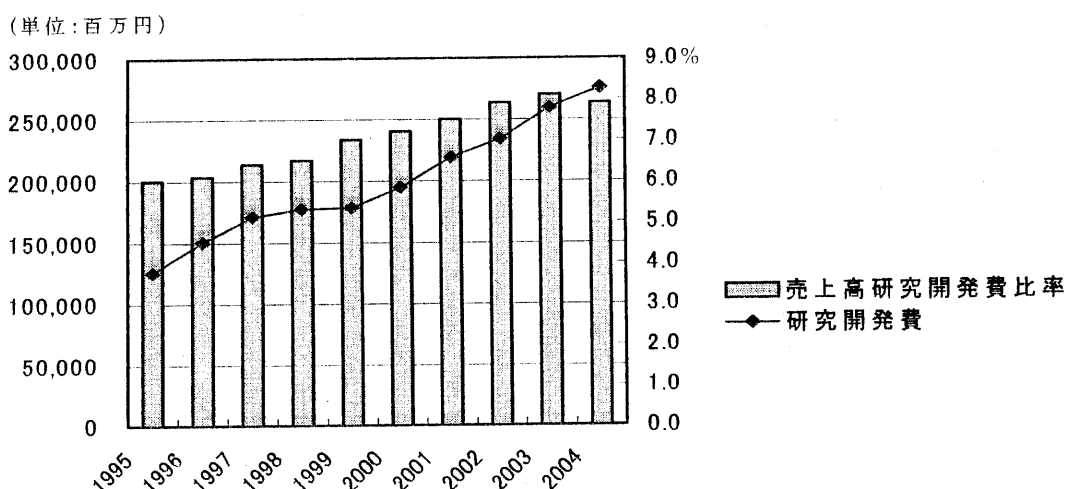
御手洗社長がキャッシュフローを重視する理由は、何も今の企業業績をよいものにしようというだけではない。やはり将来を見据えて製品ライフサイクルの短縮化に適応していくというねらいがある。すなわち、次の新製品を開発するための資金をきちんと稼ぎ出すという目的がある。キヤノンは製品製造のコストを下げ、利益率を向上させるためにさまざまな経営努力をおこなっていた。しかしながら、図表 5－5 が示すように研究開発にかかる費用は減少するどころか、年々増加している。

図表 5－5 は連結ベースの研究開発費および売上高に対する研究開発費比率を示したものである。このグラフからは、売上高研究開発費比率は1995年には6%台であったものが2004年には8%台に、研究開発費にいたっては10年間で約2倍に増加している。第4節でキヤノンの2004年度連結売上高の約65%は過去2年以内に発売された新製品で構成されていることを述べたが、その背景には研究開発費を惜しみなく投資するという姿勢がある。

いってみればキヤノンは、セル生産の導入や事業の選択・集中により設備投資・棚卸資産を減少させ、キャッシュフローの創出する、そして獲得したキャッ

(29) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

図表 5－5：研究開発費の状況



キャッシュフローを研究開発費として投資し、すばやい新製品開発・販売市場投入をおこなう、これにより低価格競争に巻き込まれることを回避し、キャッシュフローと利益を生み出すというビジネスモデルを確立している。これにより、製品ライフサイクルの短い市場環境に適応しようとしている、ということがいえる。

5－2－3. 連結経営体制の確立と全体最適

キヤノンのもう1つの課題は、グローバル化の進展にともない世界各地に広がった海外子会社を含めて、いかにしてキヤノングループとしての全体最適を実現していくかということであった。キヤノンでは、生産活動を生産子会社に委託し、本社が買い取り、全世界の販売子会社を経由して顧客に販売するという体制をとっている。このため、たとえば販売子会社と生産子会社あるいは販売子会社と販売子会社との間のコミュニケーションが上手くとれず、製品在庫の管理がきちんとしていないという問題があった。

またこのようなシステムにおいては、キヤノン本社の業績を示す単体の財務諸表では、販売子会社に製品を経由させた時点で売上が計上されることになる。つまり、最終的に顧客に製品が販売されていない時点で売上が計上されること

になるのである。このことは、子会社に押し込み販売を行うことで業績を良く見せることができるという問題が内在することを意味する。御手洗社長はこの点について「本当の企業の実態を示すのは連結。単体でみると、経営を誤らせるばかりでなく、粉飾決算の温床にもなる」として、連結決算に基づく経営を行うことを明言した。

そこで具体的施策として1997年に導入されたのが「連結事業本部別業績計算制度」である。この制度は、事業部の評価をキヤノン本体に限らず海外の販売会社なども含めた事業グループ単位で行うというものである。これにより、各事業部のトップは国内および海外の販売会社での売れ行きをチェックするようになったという²⁴⁾。また工場についても海外の生産拠点と連携をとり、どの程度の数量をどのタイミングで生産するか全体の販売動向をにらんで決めるようになったという²⁵⁾。

また「連結事業本部別業績計算制度」の評価軸は財務面のみならず、技術力・製品開発力・品質水準など多様である。このような多角的評価により、事業グループの状況・弱点を把握し、改善を行っていくシステムとなっている。

5-2-4. キヤノンの財務指標の動向

それでは、以上のようなさまざまな改革を経て、キヤノンの財務数値はどのように変化しているのだろうか。図表5-6は直近10年間のROA, ROE, 有利子負債依存度を示したグラフである。

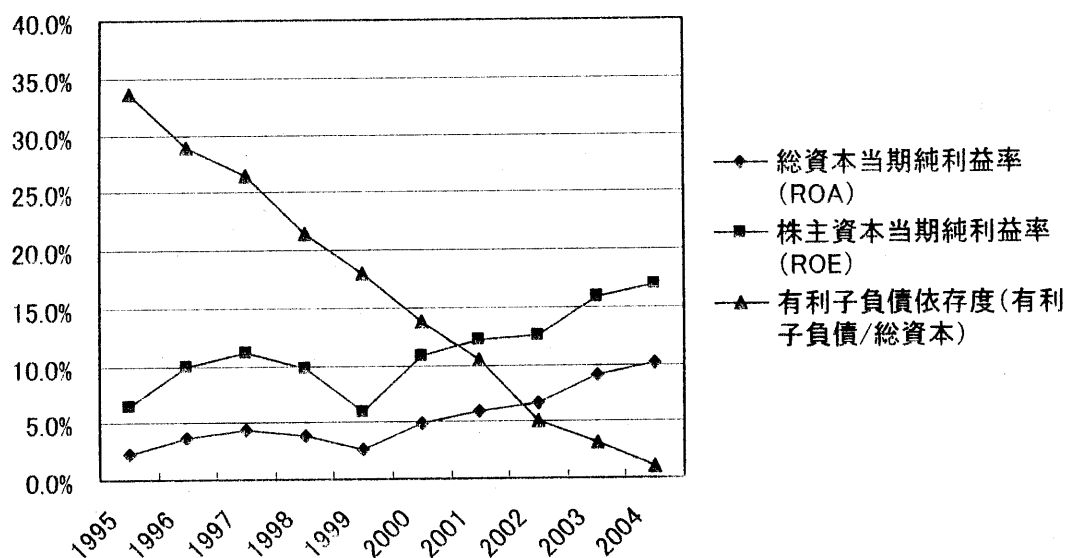
まず有利子負債依存度であるが、無借金経営を目指すとしていたことを裏付けるように、一貫して低下傾向を示している。そして2004年では、ほとんどゼロに近い値となっている。つまり、無借金経営は達成されつつあるといってい

一方、ROA および ROE は上昇している。ROA は1995年では約2.5%であっ

24) 日本経済新聞社編 (2004) pp.302-303。

25) 日本経済新聞社編 (2004) pp.302-303。

図表 5－6：財務指標の推移



たものが、2004年では約10%に、ROEは1995年で約6%であったが、2004年には約17%までに達している。とくに有利子負債依存度が低下していることを加味すると、利益率の向上がROEの向上に結び付いているということが考えられるだろう。

5－3. キヤノンの業績報告：インベスターリレーションズに対する評価

では、キヤノンは一連の経営改革およびその成果を企業外部にどのように伝えているのであろうか。また投資家はキヤノンの業績報告をいかに受け止めているのであろうか。

キヤノンのホームページにある「投資家向け情報」にアクセスすると、株価に関する情報は20分遅れ、株式の売り出しや四半期決算の説明会、社長の経営方針説明会などの新ニュースはほぼ2～3週間に1度の頻度で提供している。また個人投資家の獲得をねらいとして、専用ページにおいて御手洗社長の個人投資家向け説明会および経営方針説明会の模様を動画で配信している。さらに連結財務諸表やセグメント別情報については1992年から直近の2004年まで連続

的に開示している。

このようなキヤノンの IR (investor relations) に対して、証券アナリスト協会は「リサーチ・アナリストによるディスクロージャー優良企業選定制度」において²⁶⁾、キヤノンを平成16年度および平成15年度（平成14年度は電気・精密機器部門は休止）の2回にわたり、電気・精密機器部門における最優秀ディスクロージャー企業に選んでいる。

証券アナリスト協会は、キヤノンを平成16年度のディスクロージャー優良企業として選定した理由を次のように述べている。

すなわち「決算短信における経営方針・経営成績の記述が充実していること」「決算説明会における同社の説明および資料が充実していること・質疑応答が十分に満足できるものであったこと」「IR 部門に十分な情報が集積されていること」「定期的にテーマ別の IR ミーティングを開催し、担当者と有益なディスカッションができること」の4つである。

さらに実際に評価を実施したアナリストは「電子媒体の活用によるタイムリーな情報開示に努めている」「インタビューでの開示内容が詳細である」「環境報告書がある」という点を評価している。

これらのことから、キヤノンの IR は少なくともリサーチ・アナリストの目から見た場合には、ユーザーのニーズにかなったものになっているといっていよいであろう。

さらに特徴的な点として指摘すべきは、決算説明会における「質疑応答が十分に満足できる」ものであったという記述である。こうした記述がされることは過去にあまり例がない。同制度の評価方法では、インタビューや説明会に関する項目の比重が70点と群を抜いて高くなっている（別表）。つまり、キヤノ

26) 証券アナリスト協会は同制度を1995年から毎年実施している。詳しくは証券アナリスト協会ホームページ (http://www.saa.or.jp/research/index_dis.html) を参照されたい。

ンが高い評価を得られた背景には、説明会をタイムリーに開くというだけでなく、質疑応答にきちんと企業トップが答えられているところが評価されていると思われる。

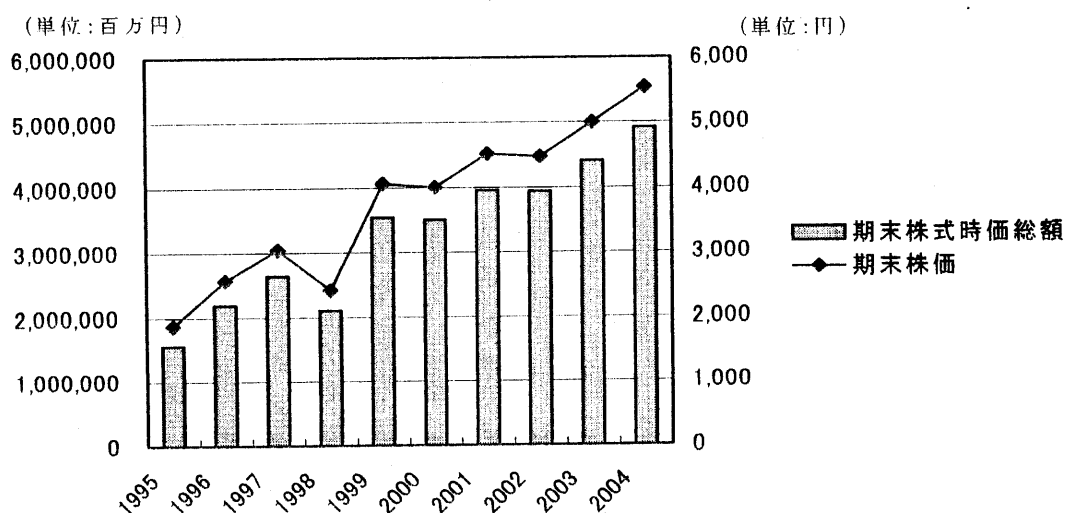
5-4. 市場はキヤノンをどのように評価しているか

では、投資家はキヤノンの一連の経営改革をどのように評価していたのだろうか。

図表5-7はキヤノンの期末時価総額と期末株価の推移を示したものである。1995年では約1兆6,000万円であった期末時価総額は、2004年では約5兆円にまで成長している。一方、期末株価は1995年時点では2,000円弱であったものが、2004年時点では5,500円に達している。したがって、全体としてはキヤノンの経営努力とその成果を投資家はプラスに評価しているということがわかる。ただし詳細に分析していくと、市場は手放しで御手洗社長率いるキヤノンを評価してきたわけではないようである。

まず1998年期末に注目すると、キヤノンは、経営面では一連の改革をグループ全体へ浸透させるために経営革新委員会を設置したり、生産面ではレーザー

図表5-7：時価総額と株価の推移



ビームプリンタ本体へのセル生産導入および大分キヤノン、キヤノン化成などへセル生産の導入を検討していた時期であった。

また1998年期末のキヤノンの業績は、営業利益や当期純利益は前年に比べ若干下がっているものの、棚卸資産回転日数の短縮やフリーキャッシュフローの黒字転換など業績は回復の兆候をみせていた。

しかしながら、1997年期末では3,040円であった株価が1998年では2,415円へ下落するという結果になっている。1998年は日経平均が下降傾向を示していることから、その影響もあったと考えられるが、投資家はキヤノンの経営改革が将来的に成功するかどうかについては1998年期末時点では懐疑的になっていたのではないかと思われる。

これに対して、1999年期末は前年よりも売上高が減少したことが影響し、営業利益および当期純利益が落ち込み、ROE や ROA も低下しているにも関わらず、期末株価は4,060円までに成長している。1999年期末時点においてキヤノンを評価することができるポイントとしては、フリーキャッシュフローの成長があげられる。具体的には1998年期末では約300億円であったフリーキャッシュフローが1999年では約1,000億円となっていた。フリーキャッシュフローが大きな成長を遂げた要因としては、先に指摘したように、棚卸資産が大幅に減少したことがあげられる。

このようにみていくと、市場は1999年に入り、諸改革の結果としてのフリーキャッシュフローの成長を確認したことにより、一連の改革の有効性を確認し、利益や売上高の減少があったとしてもキヤノンを高く評価するという結論に至ったのではないか、という仮説が浮かび上がってくる。またそうであるならば、企業価値を高めていくためには、今期の売上高や利益を増加させるといった目先の結果を出すことよりも、中長期的な経営戦略をしっかりと立案し、市場にその有効性を理解してもらう努力をすることが不可欠であるということができるだろう。

第6節 お わ り に

本稿では、キヤノンの事例を取り上げ、経営戦略の策定、実行、結果としての業績および市場の評価に関するリンケージについて考察した。キヤノンは、デジタルカメラのようなライフサイクルが短縮化する製品を効果的に市場に投入するために、クローズド・モジュール・アーキテクチャおよび知財戦略に基づく製品開発戦略を策定し、開発革新・生産革新を行っている。それらが業績に結び付き、市場で評価されているといえよう。

キヤノンの事例から明らかになることは、まず、企業の生産現場での努力を業績に適切に結び付け、企業が市場の動向に対応して、製品の優れた開発・設計に関する戦略とプロセスの垂直的統合を行う仕組み作りが重要であるということである。ただし、そのような仕組み作りが必ずしも短期的に企業の業績や市場の評価に結び付くとは限らない。キヤノンの場合には、自動車等と比較して事務機やカメラ等のように小さな製品を扱っている。また、デジタルカメラでは発売2年以内の新製品が売上高の65%を占めている。その意味でも、経営環境、長期的視点、および短期的視点のバランスを考えつつ、経営戦略の策定と実行が必要になるといえる。

一方、キヤノンの生産革新に関する課題も指摘することができる。御手洗社長は、さらなる生産革新として無人工場の実現を目指している。工場を自動化し、電気を消したままで生産する工場を造りたいと考えているようだ。キヤノンの収益性に大きな影響を与えているのは、トナー等の消耗品である。プリンターが売れば、インクのような消耗品が売れるという好循環が売上総利益率を高める秘訣である。そのトナー等を製造している大分キヤノンマテリアル(株)は、自動化のモデル工場に指定された。自動化といってもセル生産方式からベルトコンベア方式に逆戻りするのではない。「セル方式でラインを組むことを仮定し、工程のムダを削ぎ落としたあと作業員と機械を置き換える」(週刊ダ

イヤモンド, 2005.1.15早春号, pp.37-38) という。もちろん, 機械装置もほとんどを内製化する。それまで製造にかかわってきた作業員は機械装置の製作に当たる。ただし, 機械装置を使用する分, セル生産よりは投資額が増えるため, それを回収できるような比較的製品ライフサイクルが長い消耗品等の生産に適するといえる。自動化には多くのメリットを予想できるが, 本稿でも指摘した通り, 生産現場での作業員(人間)の知の蓄積は, キヤノンにとって重要なはずである。今後のキヤノンにおけるマネジメントの動向を見守りたい。

謝辞

本稿は, 2004年8月23日のヒアリングを始め, キヤノンからのご協力の下で執筆されている。また, 本稿は, 大分大学平成16年学長裁量経費の研究事業「経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する研究」に係る助成を受けて進められた研究成果を報告するものである。関係者各位に記して御礼申し上げたい。

参考文献

- Baldwin, C.Y. and K.B. Clark, (1997), "Managing in an Age of Modularity," *Harvard Business Review*, September-October, pp.84-93.
- Simons, R., (1995), "Control in an Age of Empowerment," *Harvard Business Review*, March-April, pp.80-88.
- Spear, J.S., (2004), "Learning to Lead at Toyota," *Harvard Business Review*, May, pp.78-86.
- Spear, J.S. and K. Bowen, (1999), "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review*, September-October, pp.96-106.
- 青木昌彦 (2002) 「産業アーキテクチャのモジュール化—理論的イントロダクション」
青木昌彦・安藤晴彦編『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社.
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』岩波書店.
- 岩室 宏 (2002) 『セル生産システム』日刊工業新聞社.
- 須川成利 (2005) 「体験的キヤノン流特許活用術」『日経ビズテック』No.5, pp.176-181.

(37) キヤノンにみる経営戦略の策定・実施・報告と評価に関する考察

日本経済新聞社編 (2004)『キヤノン式』日本経済新聞社.

野中郁次郎・勝見 明 (2004)『イノベーションの本質』日経 BP 社.

野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社.

廣本敏郎 (1994)「戦略的管理会計論の構築」『JICPA ジャーナル』 Vol.6
No.7, pp.44-49.

廣本敏郎 (2004)「市場・技術・組織の管理会計」『一橋論叢』第132巻第5号 (11月号),
pp.1-24.

藤本隆宏 (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.

三矢 裕 (2004)「京セラのアメーバ経営によるエンパワメントとコントロール」『企業
会計』第56巻第5号 (11月号), pp.65-71.

森本博行 (2004)「好業績メーカーの利益モデル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・
レビュー』9月号, pp.46-58.

別表：平成16年度評価項目および配点一覧（電気・精密機器）

1. 決算短信（同時配布資料を含む）における開示（10点）

評価項目	配点
「経営方針」・「経営成績」の記述は、充実していますか。	10

2. 説明会、インタビューおよび説明資料等における開示（70点）

評価項目	配点
(1) 決算説明会における会社側の説明および質疑応答は十分に満足できるものですか。	5
(2) 決算説明会で経営全般について語れる人が経営方針を十分に説明していますか。（社長、会長に限らない）	5
(3) 会社主催の説明会に社長または会長が出席して経営方針・戦略等を十分に説明していますか。	5
(4) 決算説明会における説明資料は十分な開示が行われていますか。	5
(5) 決算説明会およびインタビュー等における開示	
A. 主要商品の販売数量と販売金額が十分に説明されていますか。	5
B. 主要連結会社あるいは関連会社の経営動向が十分に説明されていますか。	5
C. 研究開発と知的財産に関する質問に十分に対応してくれますか。	5
D. リスク情報（年金、訴訟、為替リスク等）について十分に説明されていますか。	5
E. 中長期の経営計画およびその詳細な内容について十分に説明されていますか。	10
F. 証券アナリストが分析を行なうに当たり、過去8四半期にわたり連続的に数字をフォローできるように開示が行なわれていますか。	10
G. IR部門に十分な情報が集積されており、IR担当者と有益なディスカッションができますか。	10

3. タイムリー・ディスクロージャー（東証のTDネットへの登録を含む）（10点）

評価項目	配点
投資家にとって重要と判断される事項（例えば、業績変動、新製品、新技術、合併・提携等）の開示が遅滞なく、十分にかつ公正に行なわれていますか。	10

4. 企業が自主的に公表している情報（10点）

評価項目	配点
(1) アニュアルレポート、ファクトブック、環境報告書、知的財産報告書や統計補足資料などの内容は充実していますか。（充実している資料名、内容をコメント欄に記入）	5
(2) 電子媒体による情報開示は内容が充実し、かつ使い易く提供されていますか。	5

（出所）証券アナリスト協会ホームページ