



# Canon

---

— 高収益企業の今 国際化・多角化による未来 —

中條ゼミ 17期

上村 徹

高島 彩

富田 早百合

## 目次

### 第1章 企業紹介

- 第1節 事業紹介
- 第2節 沿革

### 第2章 業界分析

- 第1節 カメラ業界
- 第2節 事務機業界
- 第3節 医療機器業界

### 第3章 高収益率を生み出す構図

- 第1節 コストカット力
- 第2節 研究開発力
- 第3節 強固な財務体質

### 第4章 今後の方向性と課題—国際戦略—

- 第1節 キヤノンが狙う国際市場
- 第2節 提携による国際競争力の強化
- 第3節 クロスボーダーM&Aの方向性の違いと課題

### 第5章 今後の方向性と課題—多角化—

- 第1節 カメラから医療へ
- 第2節 多角化の失敗と原因

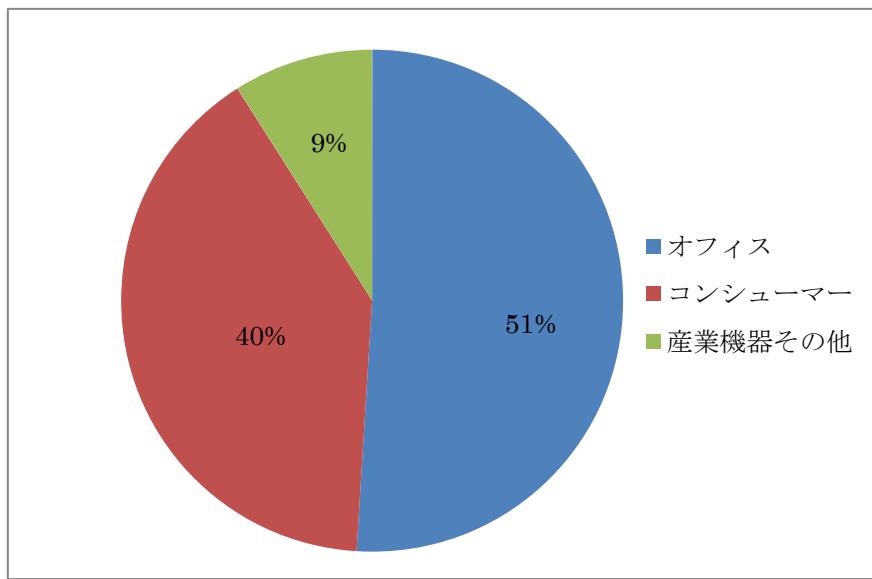
### 第6章 総括

- 第1節 キヤノンの強み
- 第2節 キヤノンの課題

## 第1章 企業紹介

### 第1節 事業紹介

[図表 1-1-1 事業セグメント]



(出所)有価証券報告書より筆者作成

キヤノンの事業はオフィスビジネスユニットとコンシューマービジネスユニット、産業機器その他ビジネスユニットの3つに分類されている。

#### (1) オフィスビジネスユニット

オフィスビジネスユニットではオフィスネットワーク複合機、ソリューションソフト、プロダクション複合機、レーザー複合機、レーザープリンター、大判インクジェットプリンターなどの製造・販売を行っている。2009年度の売上高では全体の51%を占める主力事業となっている。

#### (2) コンシューマービジネスユニット

コンシューマービジネスユニットでは、デジタル一眼レフカメラ、コンパクトデジタルカメラ、一眼レフカメラ用交換レンズ、インクジェット複合機、レーザープリンターなどの製造・販売を行っている。2009年度の売上高のうち40%を占める事業であり、オフィスビジネスユニットとともにキヤノンの主力事業となっている。

#### (3) 産業機器その他

産業機器その他では、液晶露光装置や半導体露光装置、コンポーネントなど諸事業の支えとなる技術を担うほか、眼科機器やデジタルラジオグラフィーなどの医療の分野での事業を展開している。2009年度全体の売上高では9%という割合ではあるが、キヤノンの事

業の根底を支える事業である。

## 第2節 沿革

1933年に高級カメラの製作を目的として精機光学研究所開設が開設され、1937年にはキヤノン株式会社の前身である精機工学工業株式会社を創立した。1947年に社名をキヤノンカメラ株式会社に変更し、1955年にはニューヨーク支店を、1957年には欧州総代理店キヤノンヨーロッパを開設するなど、創立当初からグローバル企業として活躍してきた。

また、グローバルという観点だけでなく、多角化にも注力してきた。創立間もなくの1941年にX線間接撮影カメラを作り、医療分野にも参入した。1964年には世界初のテンキー式電卓を制作し、事務機分野へと進出した。1967年にカメラ事業だけでなく事務機に本格参入することを決め、1969年にキヤノン株式会社に社名を変更した。その後1970年には特許に守られ、開発は困難とされていた普通紙複写機の日本初の製品化に挑み、1970年に発売まで至った。半導体焼付装置の製品化にも成功するなど、技術力が必要とされる分野において多くの多角化を成功させてきた。

1988年、創立51年目を迎えるにあたり、第二の創業を宣言し、企業理念を「共生」として、トナーカートリッジリサイクルなど環境配慮の活動を推進していった。また開発拠点のグローバル化も行い、国際化への対応を強めていった。

現在では連結従業員数168,879人、連結資本金2,688,109百万円、2009年度の連結当期純利益が131,647百万円の複写機・複合機、カメラ事業で日本をリードする大企業となつた。

## 第2章 業界分析

### 第1節 カメラ業界の現状

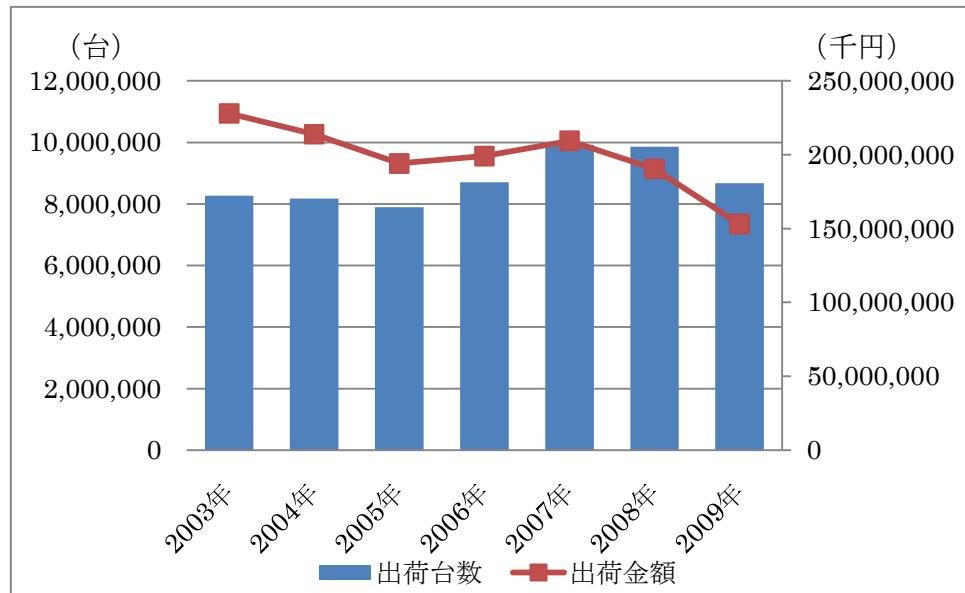
1995年、市場に初めてデジタルカメラが登場してから、カメラに対する付加価値は常に変化していった。デジタルカメラ登場後、各社はモデルの高性能化、コンパクト化を競い合った。また、2000年からはこの競争に加え、高画素化競争が始まった。このとき、デジタル一眼レフカメラが登場し、スチールカメラ・コンパクトカメラからの買い替え需要によって市場は拡大した。現在のカメラ業界は、大きくコンパクトデジタルカメラ市場とデジタル一眼レフカメラ市場の2つの市場に分けられる。

#### (1)コンパクトデジタルカメラ市場

コンパクトデジタルカメラ市場は、高画素化競争が落ち着き、手ぶれ補正や顔検出機能など、新たな高付加価値競争が激化している。国内における市場規模は頭打ちを迎え、多数の企業でシェアを奪い合う状態となっている。

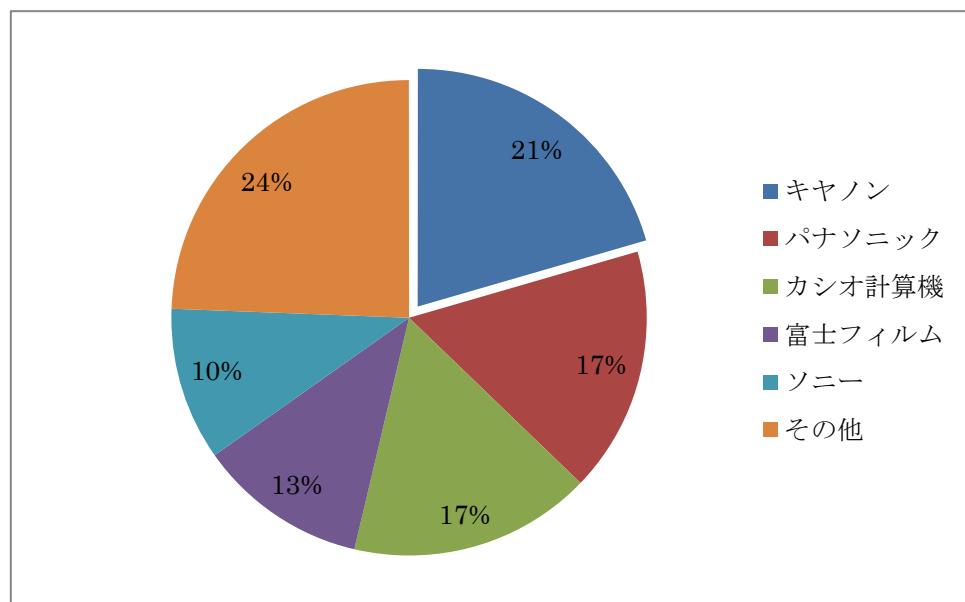
[図表 2-1-1]はコンパクトデジタルカメラ市場の国内出荷台数・出荷金額、[図表 2-1-2]は国内市場シェアを示したグラフである。[図表 2-1-1]で2007年・2008年において出荷台数が増加しているのに対し、出荷金額が減少している。また、[図表 2-1-2]では複数の企業で市場を分割している事が分かる。このことから、国内市場は、企業間の競争が激化し低価格競争に陥っているとみられる。

[図表 2-1-1 コンパクトデジタルカメラ国内出荷台数・出荷金額]



(出所)CIPA より筆者作成

[図表 2-1-2 2009年コンパクトデジタルカメラ国内市場シェア]

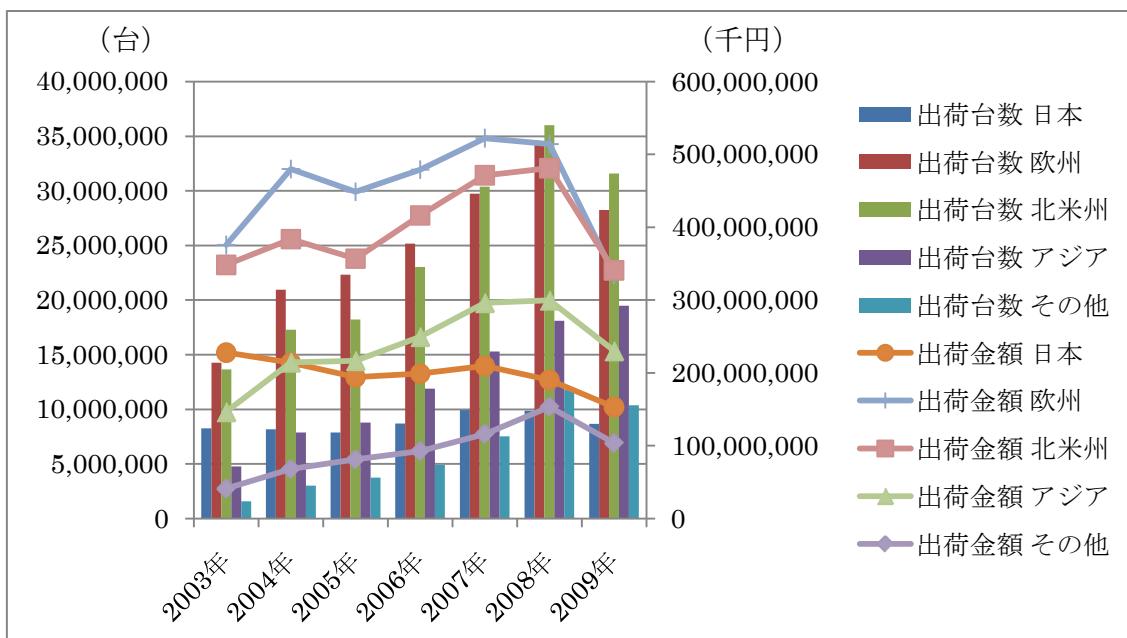


(出所)日本経済産業新聞 2010年7月27日 p618 より筆者作成  
では、国内市場に対し海外市場はどうなっているのか。[図表 2-1-3] はコンパクトデジタ

ルカメラの地域別出荷台数・出荷金額を示したグラフである。特に欧州・北米州の出荷台数が伸びており、他の地域に比べ市場規模も大きいことが分かる。出荷金額も出荷台数に比べると緩やかではあるが伸びており、日本に比べ欧州・北米州が魅力的な市場であることが分かる。また、2003年には日本よりも出荷台数・出荷金額が小さかったアジアも、2005年には日本を追い越し、現在は欧州・北米州市場に迫る勢いで成長しており、注目すべき市場である。

市場規模が年々拡大している点で国内市場よりは魅力的な海外市場であるが、やはり出荷台数に対する出荷金額の伸びの鈍化は国内市場と変わらない。韓国の大メーカー三星等、低価格に強みを持つアジア企業の参入によって低価格競争はさらに過熱していくと考えられる。以上から、コンパクトデジタルカメラ市場は国内市場・海外市場ともに低価格競争の激化している飽和市場であるといえる。

[図表 2-1-3 コンパクトデジタルカメラ地域別出荷台数・出荷金額]



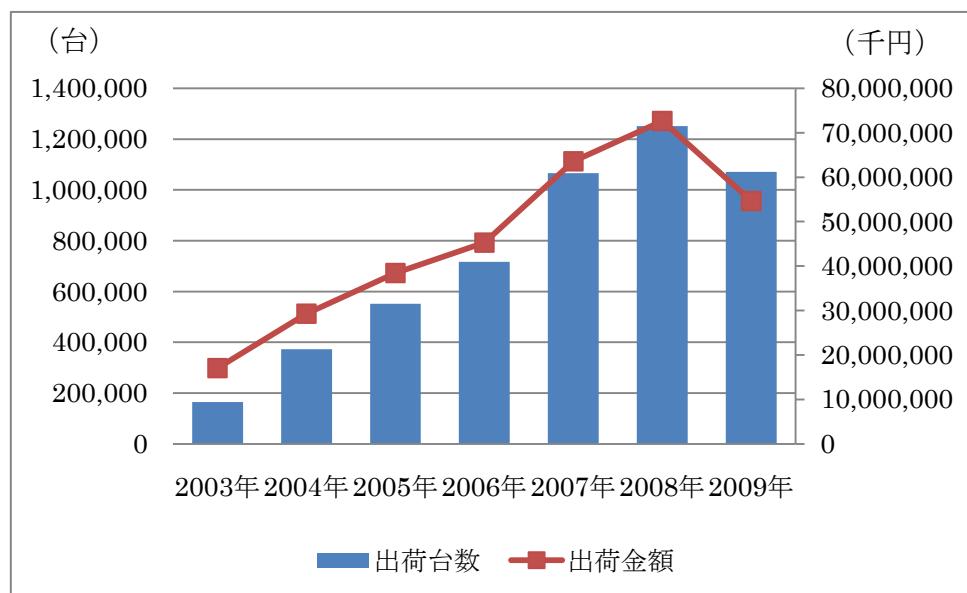
(出所)CIPA より筆者作成

## (2)一眼レフカメラ市場

低価格競争により薄利となったコンパクトデジタルカメラ事業に対し、高い本体価格と高い交換用レンズで高利益を上げられるのがデジタル一眼レフカメラ事業である。高度な光学技術を必要とするため、参入障壁が高い事業である。国内の市場規模はまだコンパクトデジタルカメラ市場の約30%しかないものの、これから成長が見込める市場である。コンパクトデジタルカメラからの買い替えや買い増し、また従来はプロカメラマンや写真撮影を趣味とするハイアマチュアを対象とするニッチな市場だったが、ファミリーと女性層の新規顧客をターゲットとする入門機が成長の源泉となっている。[図表 2-1-4] は一眼

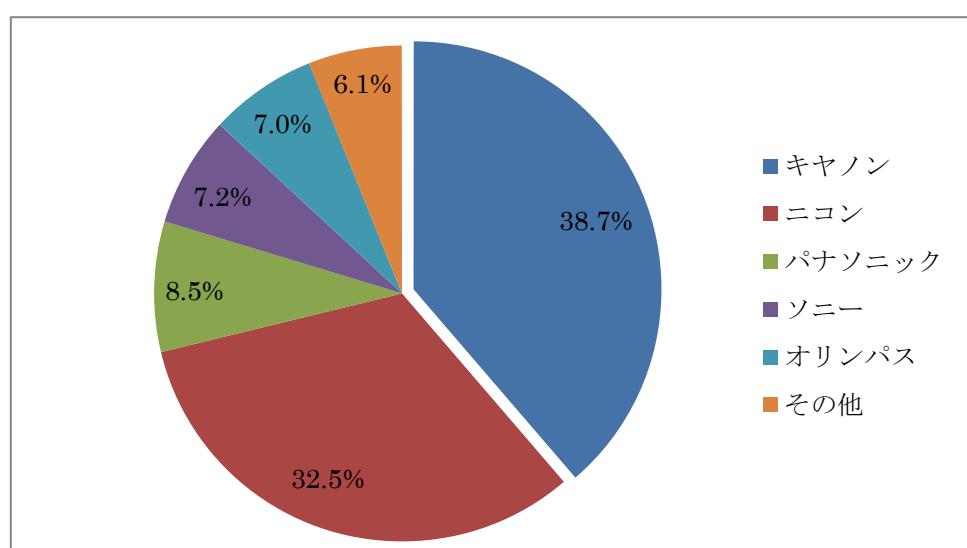
レフカメラ国内出荷台数・出荷金額、[図表 2-1-5] は国内市場シェアを示したグラフである。2009年は、世界同時不況により経済全体の需要が冷え込んだ結果、出荷台数・金額とともに減少してしまったが、その例外を除けば国内生産台数は年々増加し、同時に出荷金額も上昇している。このことから一眼レフカメラ市場は将来的にも成長の見込める魅力的な市場であるといえる。また、[図表 2-1-5] を見ると、国内市場シェアはキヤノンとニコンの2社で約70%を占める寡占状態となっており、3位のパナソニックの8.5%と比較するとその差は歴然である。

[図表 2-1-4 一眼レフカメラ国内出荷台数・出荷金額]



(出所)CIPA より筆者作成

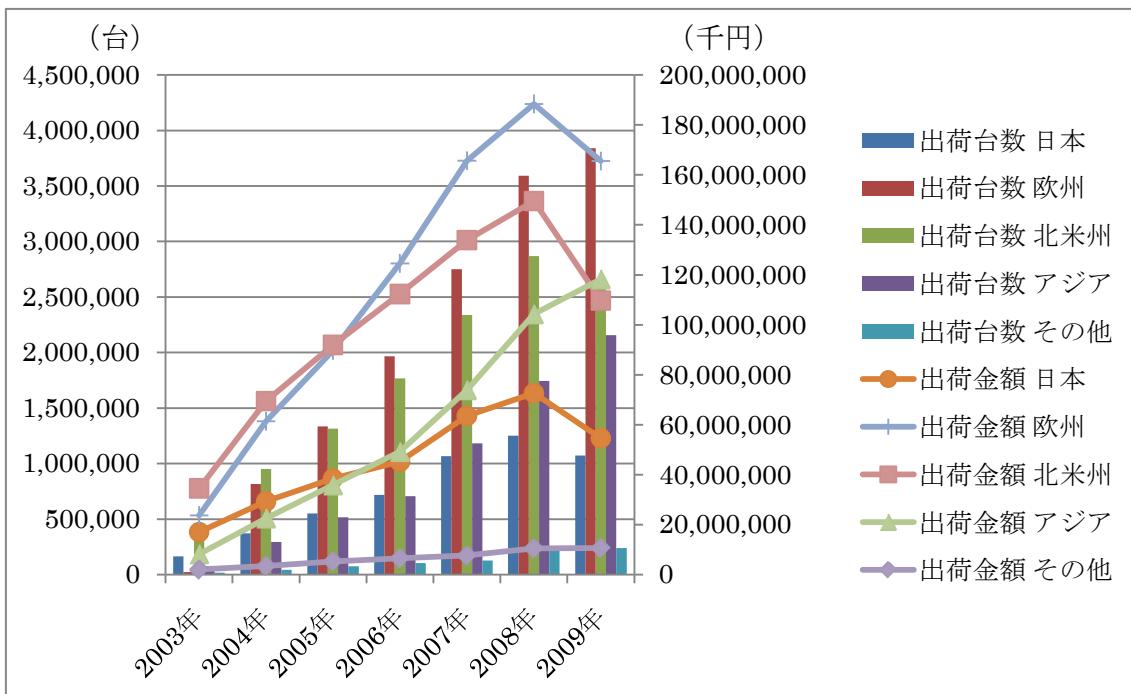
[図表 2-1-5 2009年一眼レフカメラ国内市場シェア]



(出所)日本経済産業新聞 2010年7月27日 p618 より筆者作成

次に海外市場についてみていく。[図表 2-1-6] は一眼レフカメラの地域別出荷台数・出荷金額を示したグラフである。全体の動きを見ると、国内市場と同じく出荷台数・出荷金額ともに伸びており、国内外問わず成長市場であることが分かる。地域別にみると、欧州、北米州、アジアの順に市場が大きく、特に欧州・アジアの成長が目立つ。コンパクトデジタルカメラと同様、日本市場と比べ海外市場の方が著しい成長を見せており、魅力的な市場であるといえる。

[図表 2-1-6 一眼レフカメラ地域別出荷台数・出荷金額]



(出所)CIPA より筆者作成

近年は、カメラ市場での競争激化や利益率の低下から、医療機器分野を手掛けてきたオリンパスやコニカミノルタ HD、富士フィルム HD 等の企業が、従来のカメラのレンズ技術を用いてカメラ事業から利益率の高い医療機器事業へ移行してきている。

## 第 2 節 事務機業界の現状

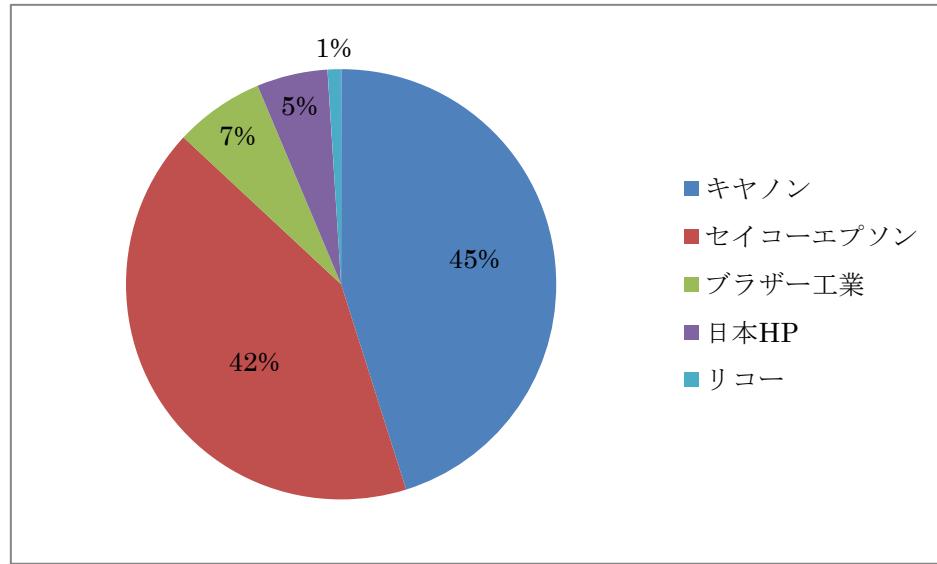
この業界は、複写機・複合機などのオフィス向けの製品市場と、インクジェットプリンターなどのコンシューマー向け製品市場に分類することができる。以下で、それぞれのターゲットに分けて分析を行う。

### (1) コンシューマー向け

[図表 2-2-1] は家庭用インクジェットプリンターの国内シェアを表している。国内インクジェットプリンター市場は、キヤノンとセイコーエプソンで市場全体の 80%以上を占める寡占市場である。インクジェットプリンターのビジネスモデルには、プリンター本体で

はなくランニングコストで稼ぐという特徴がある。しかし、近年では非純正の互換インクなどが市場に出現し、利益構造が崩れ始めている。そのため、ビジネスモデルがうまく働かなくなってきた。

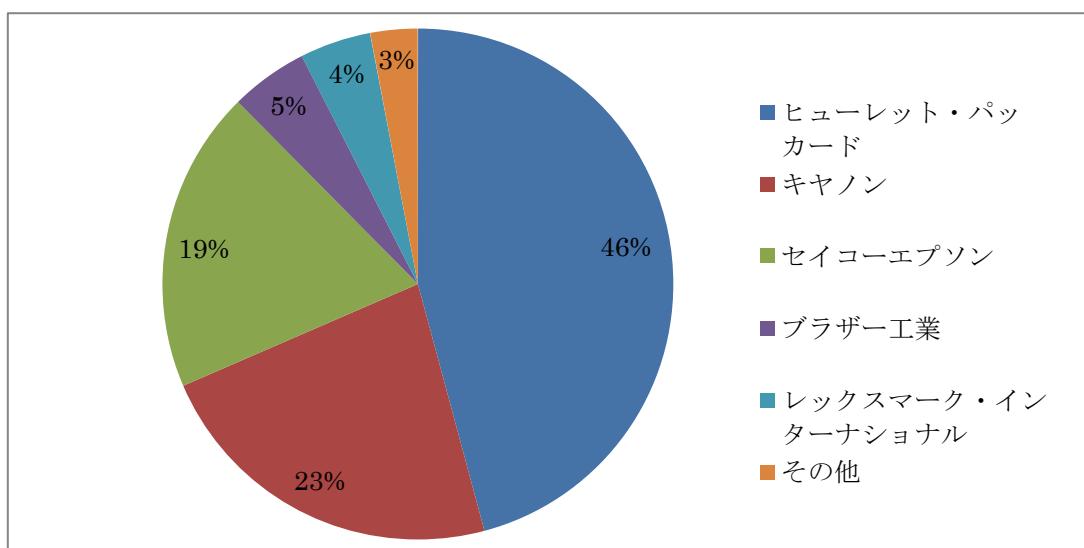
[図表 2-2-1 2009年インクジェットプリンター国内市場シェア]



(出所)日本経済産業新聞 2010年7月27日 p618 より筆者作成

さらに[図表 2-2-2]で海外のインクジェットプリンター市場についてみていく。海外ではヒューレット・パッカード（以下 HP）のシェアが全体の40%以上を占める。そのあとをキヤノンが追うが、全体の23%のシェアであり、1位の HP との差は大きく開いている。3位のセイコーエプソンを加味しても、日本の企業のシェアが海外ではまだまだ小さいことが分かる。プリンター市場でいかにグローバル化を図るかが課題の一つである。

[図表 2-2-2 2009年インクジェットプリンター海外市場シェア]



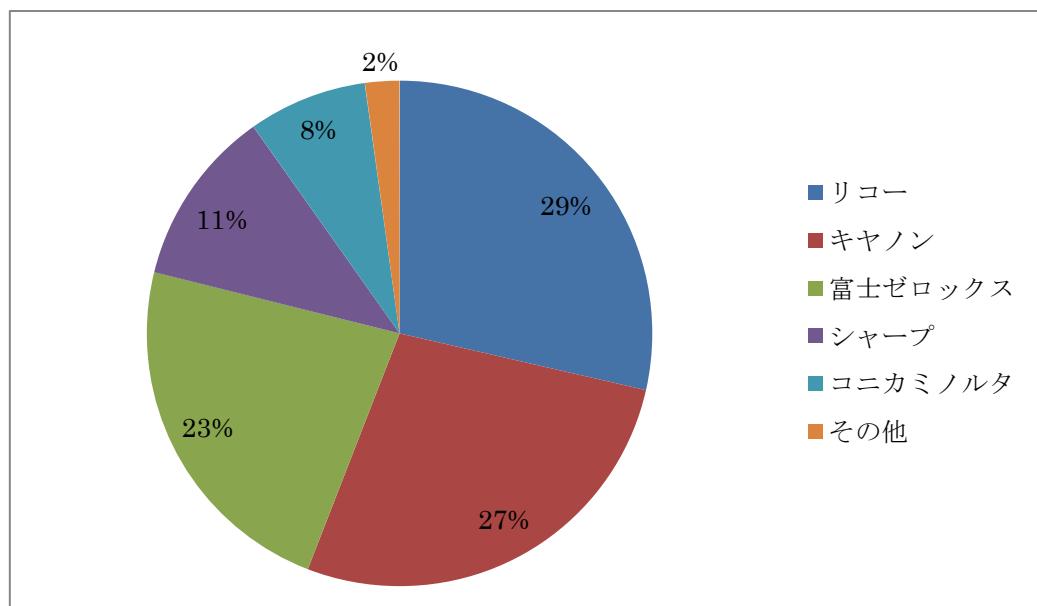
(出所)日本経済産業新聞 2010年7月27日 p618 より筆者作成

## (2)オフィス向け

次にオフィス向け製品市場について分析をする。オフィス向けは、複写機や複合機の市場が対象となる。複写機・複合機市場は、リースを販売方法として採用するケースが多く、販売形態に特徴がある。また、この市場では製品を売るだけでなく、オフィス全体のネットワーク構築やコスト削減の提案をするなど、ソリューションの分野も重要なビジネスとなっている。このシステム構築が成功すると、顧客のスイッチングコストを高めることができ、市場でのシェア保持にも有効である。

【図表2-2-3】に国内市場シェアを示した。シェアを見てみると、リコーがトップシェアを持っており、続いてキヤノンが僅差で2位につけている。リコーがキヤノンを抜いてシェア1位となったのは、実に4年ぶりのことである。複写機・複合機ではキヤノンとリコーのシェア争いが頻繁に行われている。富士ゼロックスも1位2位にあまり差をつけて3位についており、3社で市場を分割している状況である。

【図表2-2-3 2009年複写機・複合機国内市場シェア】

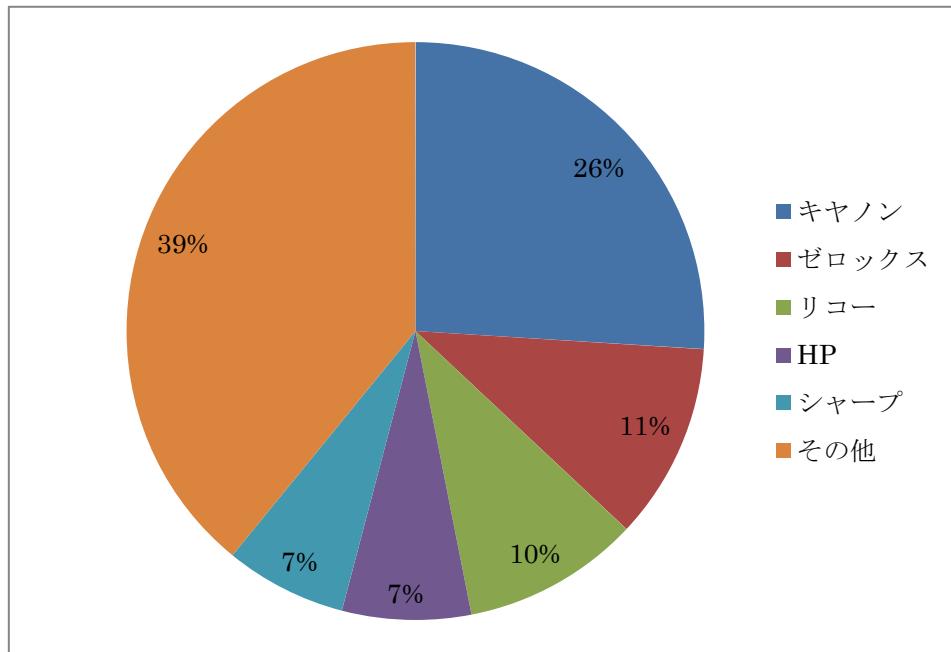


(出所)日本経済産業新聞 2010年7月27日 p618 より筆者作成

次に海外市場についても分析する。【図表2-2-4】<sup>1</sup>に複写機・複合機海外市場シェアを示した。海外シェアについて見てみると、キヤノンのシェアは1位であり、また、海外市場では2位以下の差が大きく開いていることが特徴である。このことから、キヤノンは複写機市場で、国際的に成功していることが分かる。しかしながら、2008年の世界複写機出荷金額は3.9%減少、2009年には市場が底打ちをみせるなど成長がおもわしくない市場となっている。

<sup>1</sup> 複写機・複合機海外市場シェアについては入手可能な最新データが2004年までしかなかったため、2004年のデータを採用した。

[図表 2-2-4 2004年複写機・複合機海外市場シェア]



(出所)ガートナー データクエスト 2005年4月より筆者作成

そこで新しく注目を浴びているのがデジタル商業印刷機市場（プリントオンデマンド印刷機市場とも呼ばれる）である。デジタル印刷機とは業務用印刷機としても使えるように、従来生産してきたオフィス向け複写機の機能を高めたものである。価格帯は400万～9000万円という幅のある市場である。特徴として、カタログやパンフレットなどの小口印刷に向いており、バリアブル印刷<sup>2</sup>ができることが挙げられる。デジタル商業印刷機の出現は、複写機などの事務機業界だけでなく、印刷業界にも影響を与えることとなる。印刷業を手掛ける企業は、大量印刷に圧倒的な強みを持っている。大量印刷であれば、印刷業者の持つオフセット印刷機の方がコスト面では圧倒的に割安であった。そのため企業は、カタログやパンフレットなどを1年分まとめて印刷業者に注文するという形をとっていた。しかし、デジタル商業印刷機であれば必要な部数分だけの少量印刷が可能になるため、需要がこちらの市場に流れていいくこととなった。

このデジタル商業印刷機も、トナーなどの消耗品で利益を出すビジネスモデルが応用できる市場である。ただ、デジタル商業印刷機に関しては弱点として画質が従来機よりも劣る点があげられる。この弱点を克服するために、各社ともトナーの開発による画質改良を図っている。

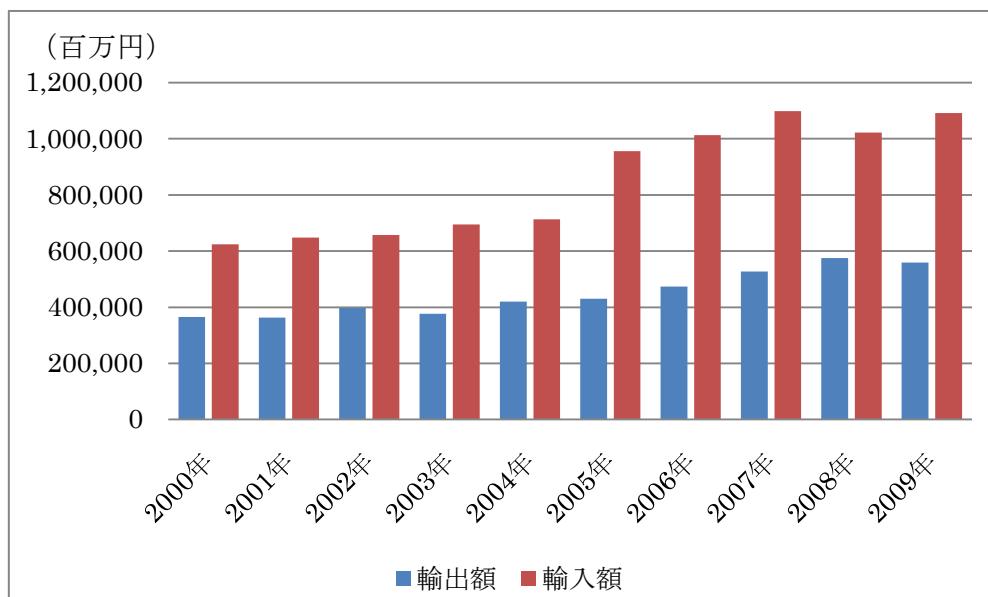
この市場には各社で動きが活発化しており、コニカミノルタは2004年、キヤノンは2006年、リコーは2008年にデジタル印刷機に参入した。この新市場をいかに制することができるかが複写機市場での鍵となる。

<sup>2</sup> バリアブル印刷とは、性別、年齢、住所などの顧客の属性に合わせて、1件1件印刷の内容を変える方式のことを言う。

### 第3節 医療機器業界

人口の増加と高齢化、また先進国および途上国の両方でのヘルスケアの向上に対する消費者の期待の増加を背景に、医療機器市場は世界規模で成長している。従来、日本では医療分野は社会的負担の観点から語られがちで、政府が産業として成長させるという発想が乏しかった。しかし、近年では関連企業が機器を生産する有望産業として、政府の新経済成長戦略にも盛り込まれる等注目されている業界である。[図表 2-3-1] は日本の医療機器の輸出額・輸入額の推移である。輸出額・輸入額ともに上昇していることから、国内・海外で医療機器市場が成長していることが分かる。また、輸出額が輸入額を上回っているが、これは日本において医療機器産業が比較的最近注目され始めた市場であるためである。

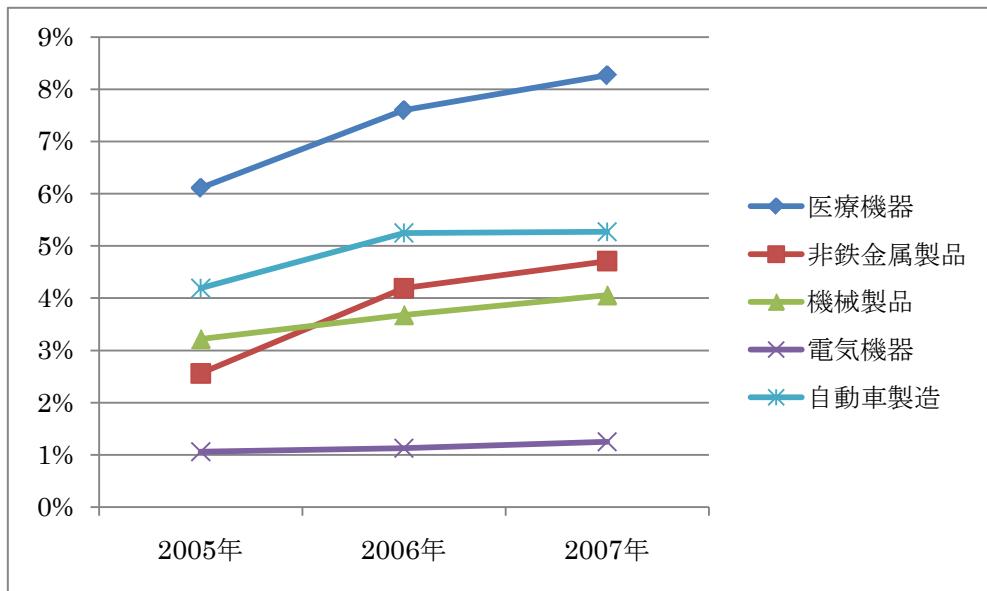
[図表 2-3-1 医療機器輸出額・輸入額推移]



(出所)厚生労働省薬事工業生産動態統計より筆者作成

医薬品業界の特徴として、他業種と比べ高度な専門技術を要するため、利益率が高いことが挙げられる。[図表 2-3-2] は主要産業の売上高上位 5 社の平均売上高当期純利益率を比較したものである。2007 年の医療機器業界の売上高当期純利益率を見ると、2 位の自動車製造業よりも約 4% も高いことが分かる。

[図表 2-3-2 主要産業との利益率比較]



(出所)日本能率協会総合研究所 HP より筆者作成

また、高度なテクノロジーがないと勝ち残れないため、新規参入者が比較的少なかった医療機器業界であるが、カメラ事業で培った精度の高い光学・精密技術を医療機器に活用する等、最近はカメラメーカーの医療機器業界での台頭が目立つ。カメラメーカーの医療事業の売上高規模はオリンパスが3,838億円、富士フィルムホールディングスが2,698億円、コニカミノルタホールディングスが1,259億円となっているのに対し、キヤノンの規模はたったの数百億円しかない。キヤノンは将来的に医療機器事業において売上高1,000億円を目指すとしているが、他社に比べ医療機器事業での出遅れが顕著である。

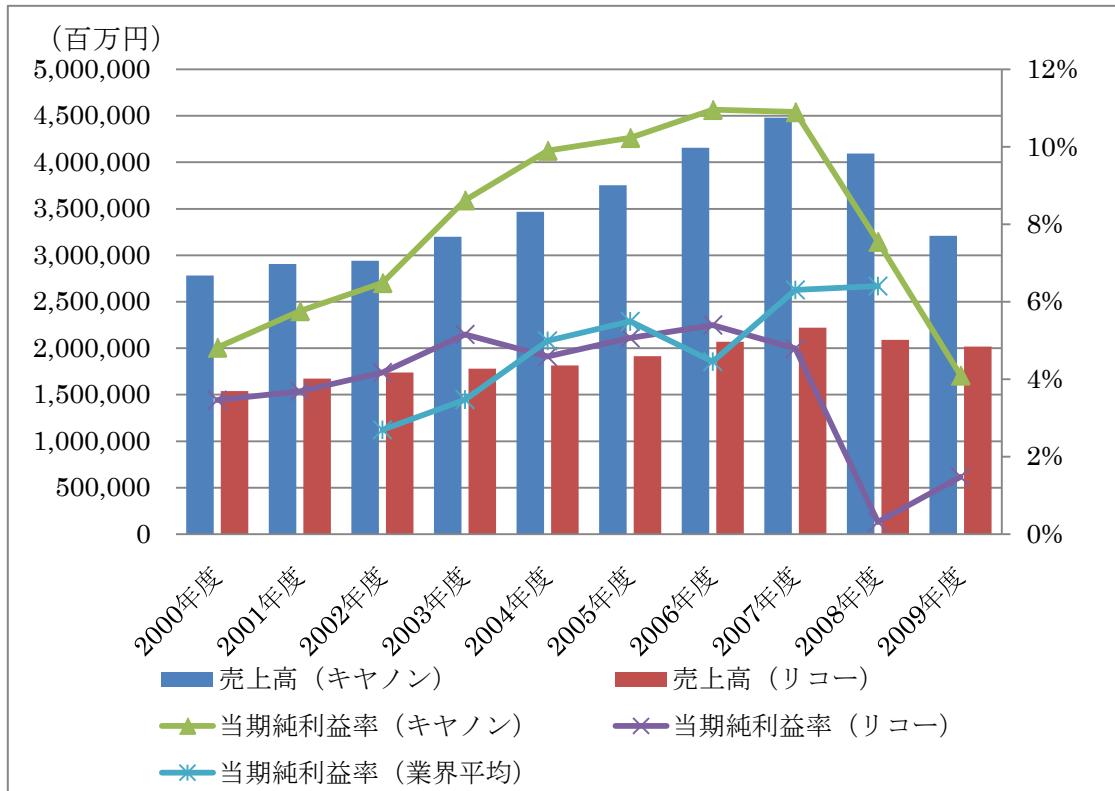
[図表 2-3-3 医療機器事業での4社の比較]

	オリンパス	富士フィルム HD	コニカミノルタ HD	キヤノン
医療事業の売上高 (億円)	3,838	2,698	1,259	数百億円
連結売上高に占める医療事業の構成比 (%)	39.1	11.1	13.3	将来的に売上高1,000億円を目指す
医療事業の営業損益(億円)	750	-	31	

(出所)週刊ダイヤモンド 2009年7月21日より筆者作成

### 第3章 高収益率を生み出す構図

[図表3-1-1 売上高・当期純利益率]



(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

キヤノンの特徴をみると、リコーに比べ売上高が圧倒的に大きく、当期純利益率も高いことが分かる。この収益力を支える要因はどこにあるのか。以下で分析していく。

また、2008年度・2009年度に関しては売上高・当期純利益率を大きく落としているが、これは世界同時不況の影響に加え、キヤノンがHPと結んでいるOEM契約が一つの原因があると考えられ、後に第4章で詳しく説明することとする。

ここで利益率や売上高について分析を始める前に、複写機の販売手段であるリース販売の売上高認識について触れておく。キヤノン、リコー共にリース取引に関する会計処理は販売型リースを採用しており、契約料の全額をリース開始時に売上高として計上し、その対手勘定としてリース債権を貸借対照表上に計上する。その後リース契約に基づき、数年かけて、計上したリース債権を現金として回収する。このようにリース売上は現金を伴わないため、回収不能となるリスクを有する。2009年度のキヤノンのリース債権は191,930百万円、リコーのリース債権は574,535百万円である。このリース債権が総資産に占める割合はキヤノンが4.99%、リコーが24.10%であり、特にリコーにとって貸借対照表に与える影響は大きい。

## 第1節 コストカット力

高利益率の要因はどこにあるのか。[図表 3-1-2] はキヤノン・リコーの連結損益計算書の百分比を表している。これをみると、2社の間で違いが大きく出るのは、売上高総利益率の時点で、そこから最終的な売上高当期純利益率の高さの違いが生まれていることが分かる。以下で2社に違いを生んでいるキヤノンの原価について分析していく。

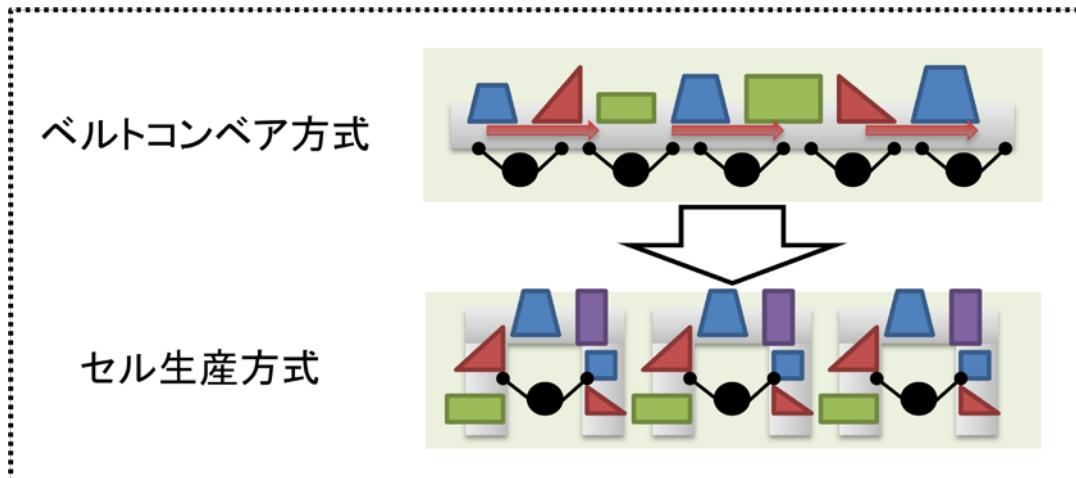
[図表 3-1-2 連結損益計算書百分比]

	キヤノン			リコー		
	2007年度	2008年度	2009年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
売上原価	49.86%	52.66%	55.52%	58.21%	59.15%	59.22%
売上総利益	50.14%	47.34%	44.48%	41.79%	40.85%	40.78%
営業利益	16.88%	12.12%	6.76%	8.18%	3.56%	3.27%
営業外収益及び費用	0.26%	-0.36%	0.07%	-0.31%	-2.08%	-0.42%
税引前当期純利益	17.15%	11.75%	6.84%	7.87%	1.48%	1.37%
当期純利益	10.90%	7.55%	4.10%	4.80%	0.31%	1.48%

(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

1933年に創業を開始して以来、長い歴史を持つキヤノンであるが、創業当時から現在までの間ずっとこのような高い利益率を維持してきたわけではない。この高利益率の背景には、1995年当時社長に就任した御手洗富士夫の行った財務改革がある。御手洗社長はこの改革の一環として生産革新を行い、ベルトコンベア方式からセル生産方式に生産方法を変更した。[図表 3-1-3] はベルトコンベア方式・セル生産方式のイメージである。

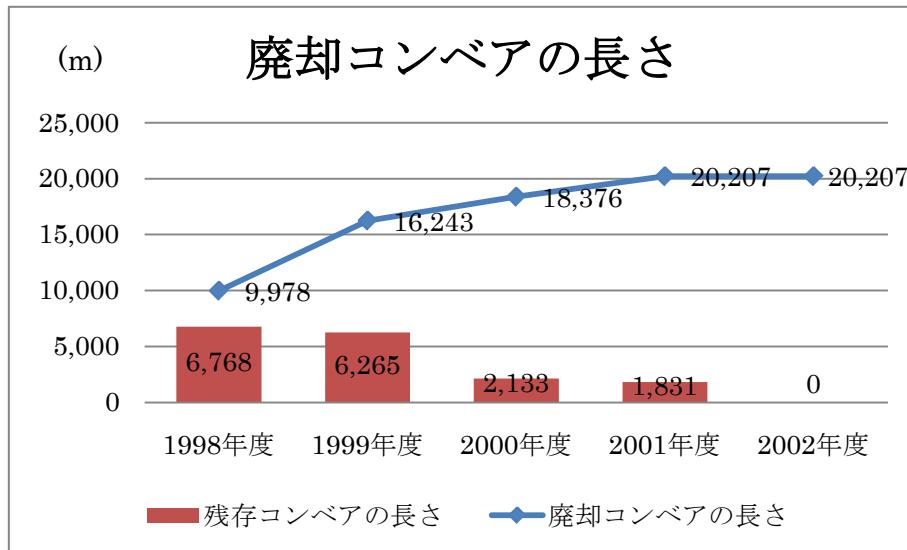
[図 3-1-3 ベルトコンベア方式・セル生産方式イメージ]



ベルトコンベア方式では、ベルトコンベアの前に従業員が並び、製品を少しづつ組み立てる流れ作業で生産する。一方セル生産方式では、ベルトコンベアを廃止し、1人から数人の作業員で部品の取り付けから組み立て、加工、検査まで全工程を担当する。[図表 3-1-4] は廃却コンベアの長さを示したグラフである。1998年にセル生産方式に変更し、2002年に

は全工場においてセル生産方式の導入を完了したことが分かる。

〔図表 3-1-4 廃却コンベアの長さ〕



(出所)キヤノンサスティナビリティ報告書より筆者作成

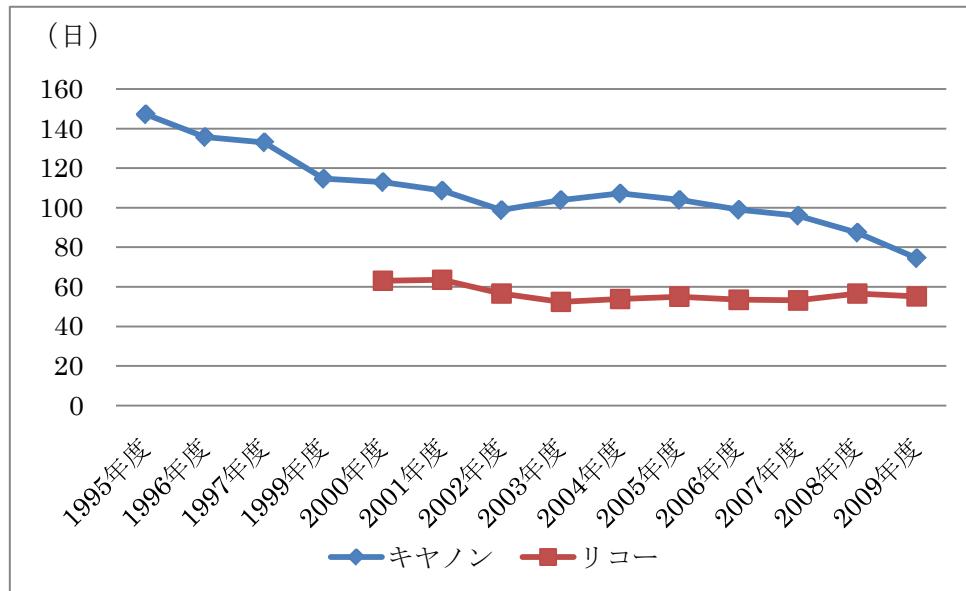
セル生産方式によるメリットとして、生産量の急な変更への対応が容易にできること、違う機種への生産の切り替え速度が速くなることが挙げられる。特に、(1)作業者間の仕掛品の減少、(2)生産に使う面積の減少、(3)作業に必要な人員の減少はコストカットに大きく貢献した。この3つがキヤノンの財務構造に与えた影響を以下で見ていく。

#### (1)作業者間の仕掛品の減少

セル生産方式では生産過程において作業者と作業者の間隔が狭いため、仕掛品をすぐ隣の作業員に渡すことができる。これにより棚卸資産を抱える量が減少し、棚卸資産回転日数の改善に成功した。また、セル生産方式に加え更に生産効率を上げるため、キヤノンはキヤノン式サプライチェーン・マネジメントシステム（以下キヤノン式SCM）も取り入れた。キヤノン式SCMとは、商品企画、開発と設計、マーケティング、調達、生産、販売、サービスというサプライチェーンの一連の流れをIT技術により一本化することである。これによって売れ行きや在庫在庫がタイムリーに把握できるようになった。また、従来月単位であった生産計画を週単位で行うことで増減産の機動力を確保した。これにより、余分な材料の発注を防ぐことが可能になり、セル生産方式に加えて棚卸資産回転率を上げる要因となった。また、キヤノン式SCMのその他のメリットとして、生産開始が早期化されることによって、リードタイム<sup>3</sup>が3カ月から1カ月へ短縮され、市場ニーズの変化を把握しやすくなったことが挙げられる。

<sup>3</sup>リードタイムとは、商品が発注されてから納入までに要する時間のことをあらわす。

[図表 3-1-5 棚卸資産回転日数推移]



(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

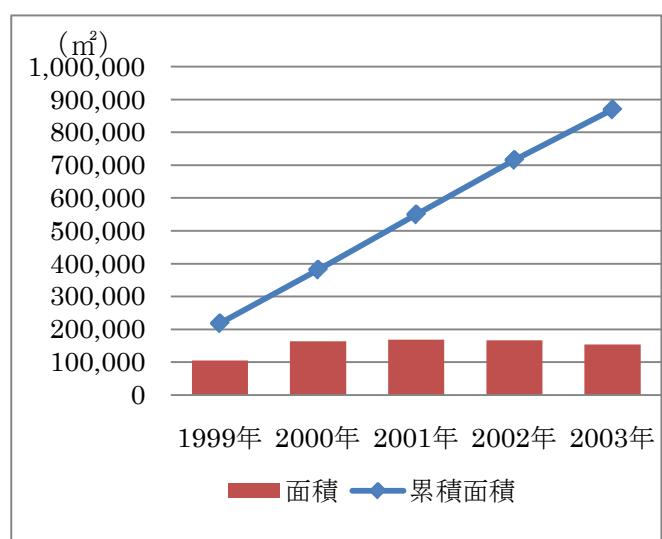
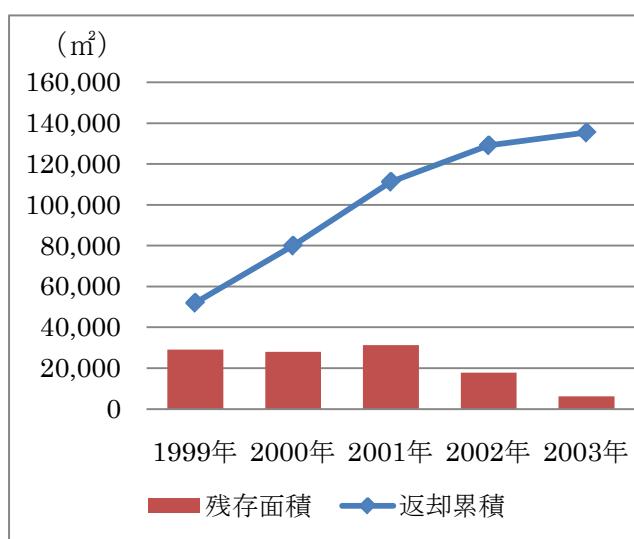
## (2) セル生産方式による生産に使う面積の減少

ベルトコンベアを使わなくなったことで、作業に必要な面積が減少した。その空いたスペースを倉庫として使用することで、外部から借りていた倉庫が半分以下になり賃貸借料を約20億円削減することに成功した。これにより経費を削減することが可能となり、製造原価に占める経費の割合が減少した。

[図表 3-1-6 返却外部倉庫面積]

[図表 3-1-7 セル生産方式によって

新たに利用可能となった活スペース]

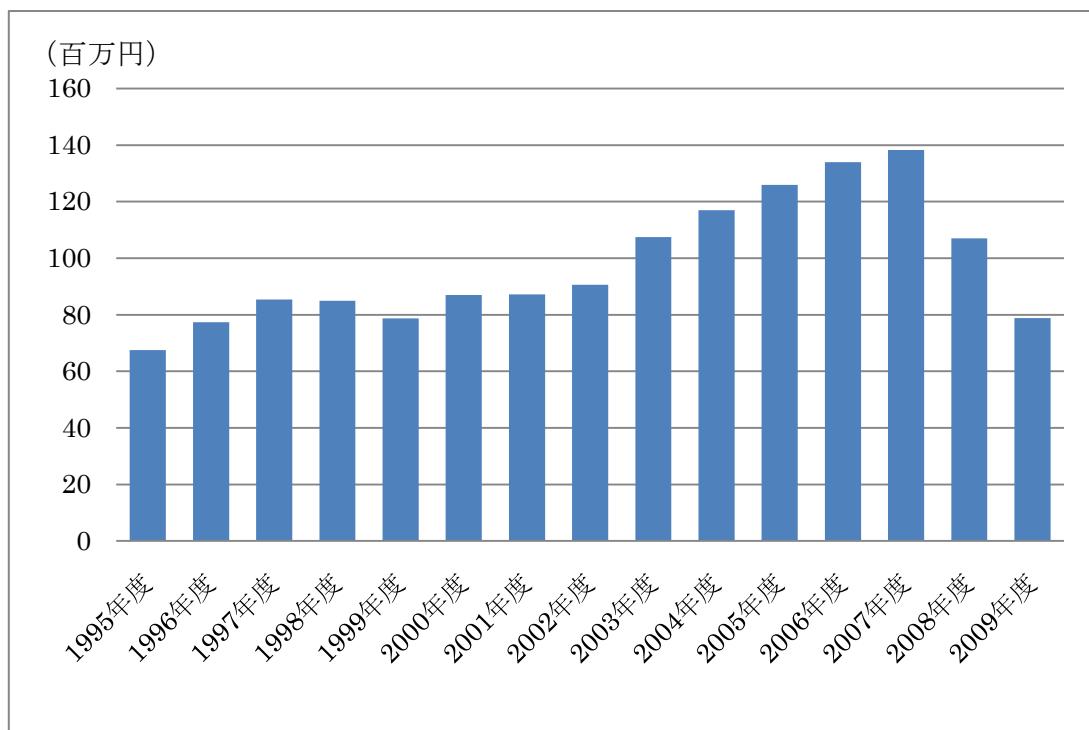


(出所)キヤノンサスティナビリティ報告書より筆者作成

### (3) セル生産方式による作業に必要な人員の減少

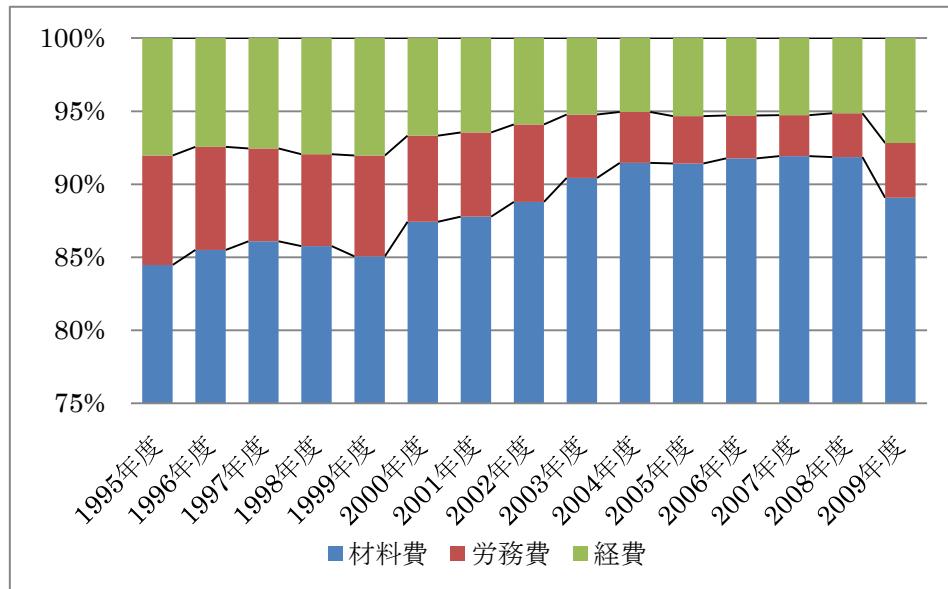
ベルコンベア方式のデメリットとして、ベルコンベアの速度以上の作業はできないことが挙げられる。そのためベルコンベア方式では、生産性の向上はある一定時点で止まってしまう。それに対し、セル生産方式では一人で全行程を担当するため、経験を積めば積むほど一人一人の生産スピードが上がり、一人当たりの生産力が高くなる。更に一人当たりの生産力を上げるために、キヤノンはマイスター制度を導入している。マイスター制度とは、卓越した技術を持つ従業員に対して「マイスター」という称号を授与し、製品が完成した後、最後に自分のサインを記入するといった様々な特典を与える制度である。これによって従業員のモチベーションを高め、一人当たりの生産性の向上に貢献している。[図表3-1-8]は一人当たり売上高の推移である。1995年度以降、徐々に上昇していることが分かる。2008年度2009年度の減少については世界同時不況によって、売上が減少したことによるものである。

[図表3-1-8 キヤノン一人当たり売上高推移]



(出所)有価証券報告書より筆者作成  
一人一人の生産力が上昇したことにより、1つの作業にかかる人員の削減が可能となった。キヤノンはリストラなどの雇用削減を行わずに、作業効率を上げることによって実質的なコストカットを実現した。それによって、製造原価に占める労務費が減少した。

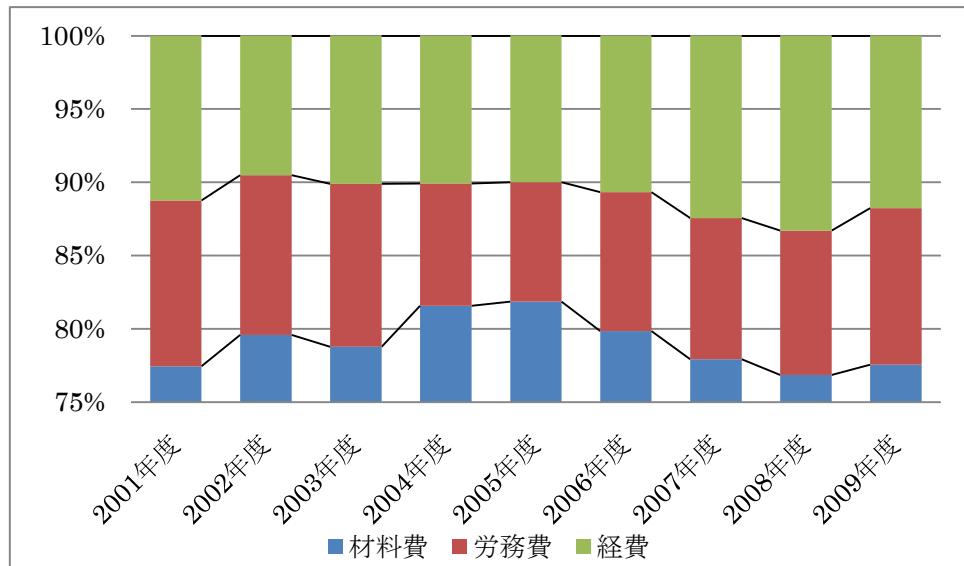
[図表 3-1-9 キヤノン製造原価内訳]



(出所) 有価証券報告書より筆者作成

キヤノンは、セル生産方式の導入により、製造原価に占める労務費・経費の割合を削減することに成功した。[図 3-1-10] はリコーの製造原価内訳である。

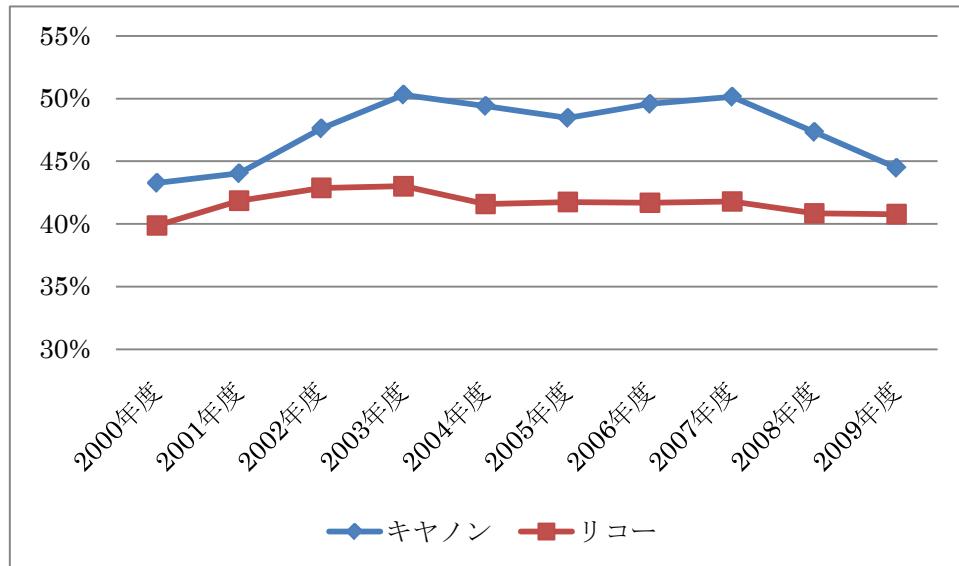
[図 3-1-10 リコー製造原価内訳]



(出所) 有価証券報告書より筆者作成

リコーと比較すると、キヤノンの製造原価に占める労務費・経費の割合は約 10%も低いことが分かる。[図 3-1-11] は売上高総利益率である。製造原価を抑えることでキヤノンは売上高総利益を上げることに成功し、これが相対的に全体の当期純利益を底上げしている。

[図3-1-11 売上高総利益率]



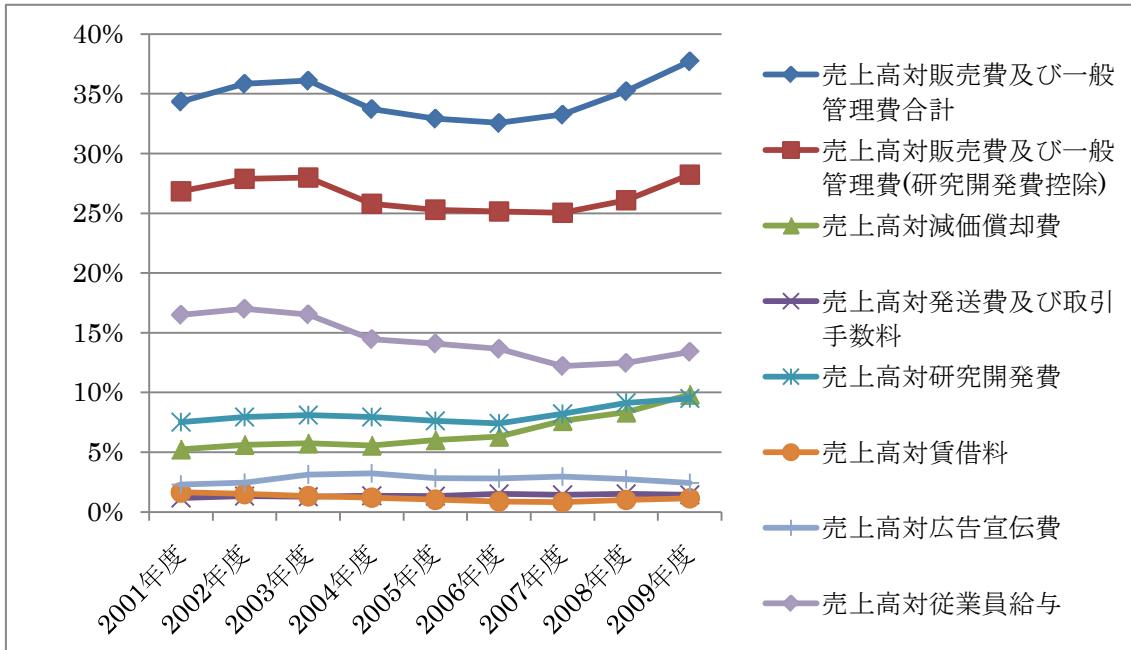
(出所)有価証券報告書より筆者作成

コストカットにより原価を抑えたことが、高いキヤノンの利益率を支える1つの要因である。

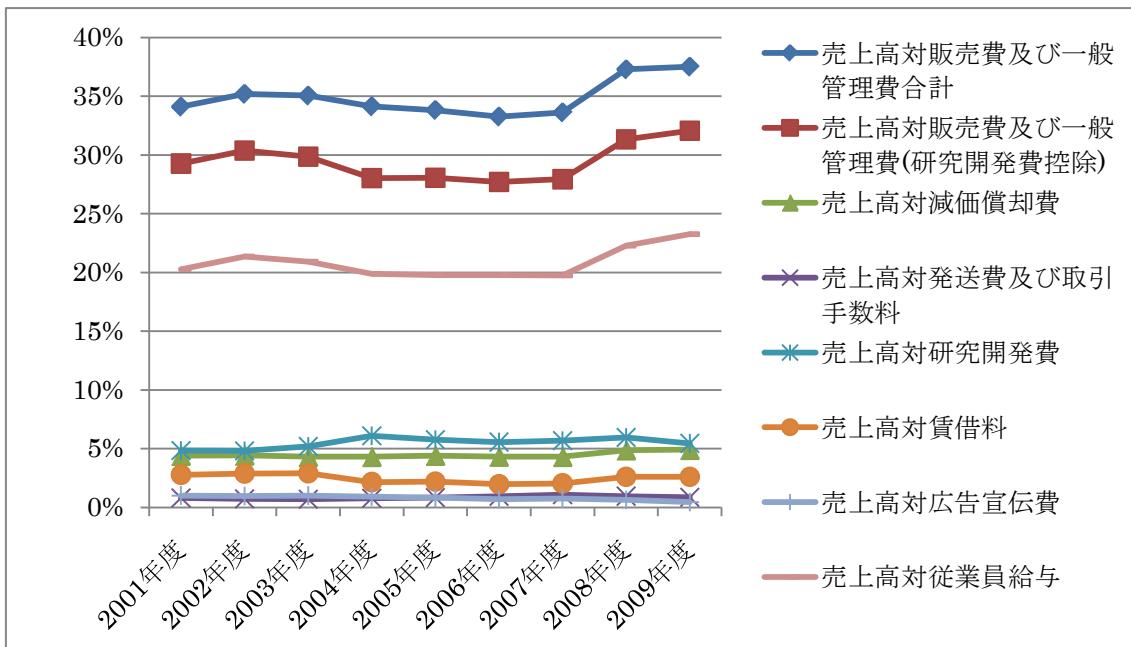
## 第2節 研究開発力

コストカットに加えキヤノンの利益率を支える要因として、高い研究開発技術に裏付けられた研究開発力が挙げられる。[図3-2-1] [図3-2-2] はキヤノンとリコーの売上高対販売費及び一般管理費（以下販管費）の内訳である。従業員給与については、有価証券報告書に明記されていなかったため、販管費合計から各項目の総額を差し引いた額をここでは従業員給与とする。

[図表 3-2-1 キヤノン売上高対販売費及び一般管理費内訳]



[図 3-2-2 リコー売上高対販売費及び一般管理費内訳]

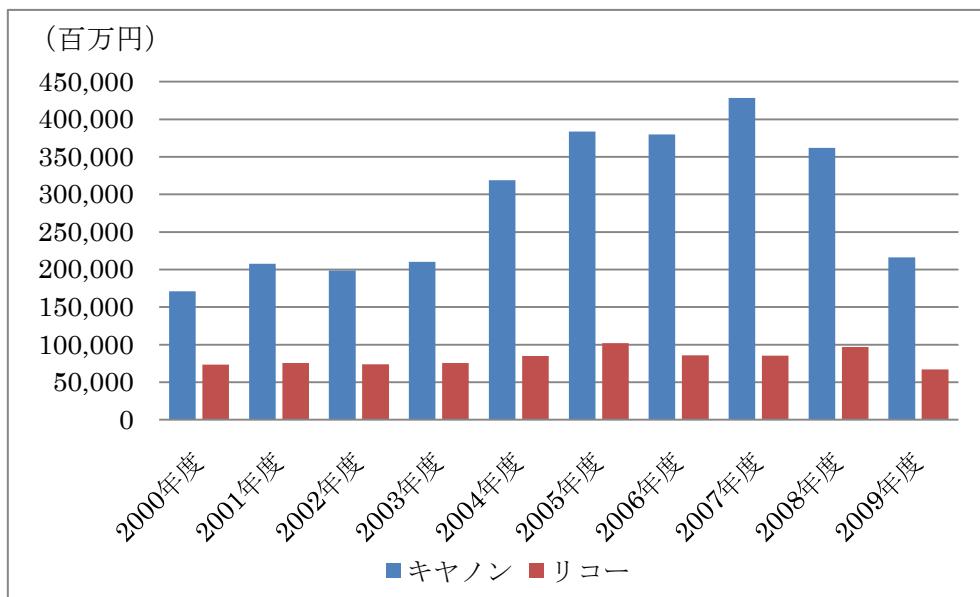


(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

ここで、両社とも 2008 年度 2009 年度にかけて売上高対販売管理費および一般管理費合計は上昇傾向にあるが、これは 2008 年度サブプライムローン問題を機に起こった世界同時不況の影響で売上高が減少したことにより、相対的に販管費が増加したように見えるだけである。実際は売上高の減少に伴い、販管費も減少している。ここで、売上高対賃借料の割合を見るとリコーと比べて低いことが分かる。これは第 1 節コストカット力で挙げた、

セル生産方式の導入によるものである。また、売上高に占める販管費の割合はキヤノン・リコーともにあまり変わらない。しかし、研究開発費を控除した販管費を比較して分かる通り、キヤノンの売上高に占める研究開発費は約5%も多い。さらに、売上高対減価償却費も徐々に上昇していることが分かる。この減価償却費の増加は、設備投資の増加により償却資産が増えたことが原因である。[図表3-2-3]はキヤノンの設備投資額の推移である。リコーに比べ設備投資が積極的に行われていることが分かる。

[図3-2-3 キヤノンの設備投資額推移]

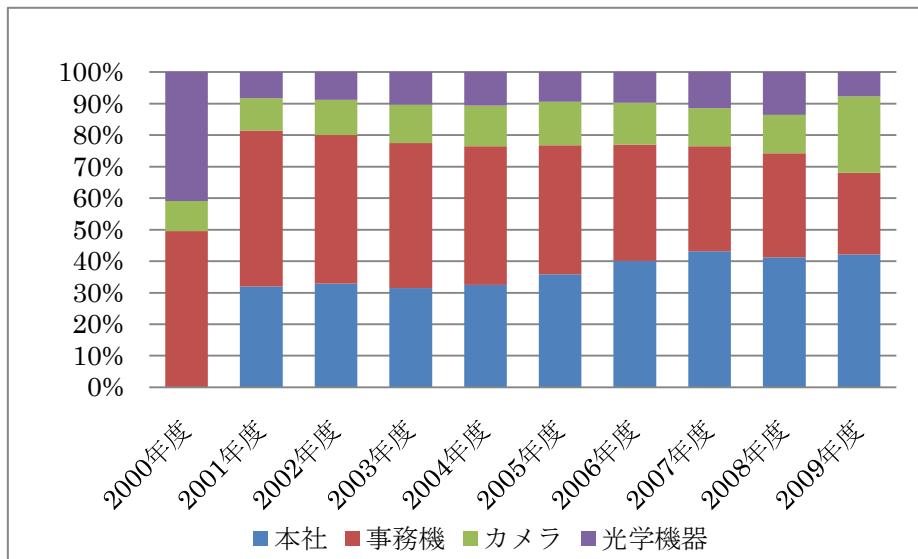


(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

次に売上高対広告宣伝費についてみていく。研究開発・設備投資を積極的に行っているのに対し、売上高対広告宣伝費は対コンシューマー向け販売がメインのキヤノンと対オフィス向け販売がメインのリコーあまり差がない。このことから、キヤノンは販売よりも製品を作り出すための研究開発や設備投資に力を注いでいることが分かる。以下で、キヤノンの製品開発の構造について説明していく。

キヤノンは、研究開発に力を入れており、売上高から毎期一定水準の研究開発費を拠出している。キヤノンの製品開発には特徴がある。それは、要素技術をキーコンポーネントと呼ばれる機関部品に盛り込んだキーテクノロジーを開発し、それを部門間で共有する仕組みをとっていることだ。このキーテクノロジーは本社が開発し、それを各部門が利用して開発を行う。[図表3-2-4]はキヤノンのセグメント別研究開発費内訳である。全社に占める本社の研究開発費の比重が大きいことが分かる。これは、キーテクノロジーの開発に注力しているからだ。

[図3-2-4 キヤノンセグメント別研究開発費内訳]



(出所)有価証券報告書より筆者作成

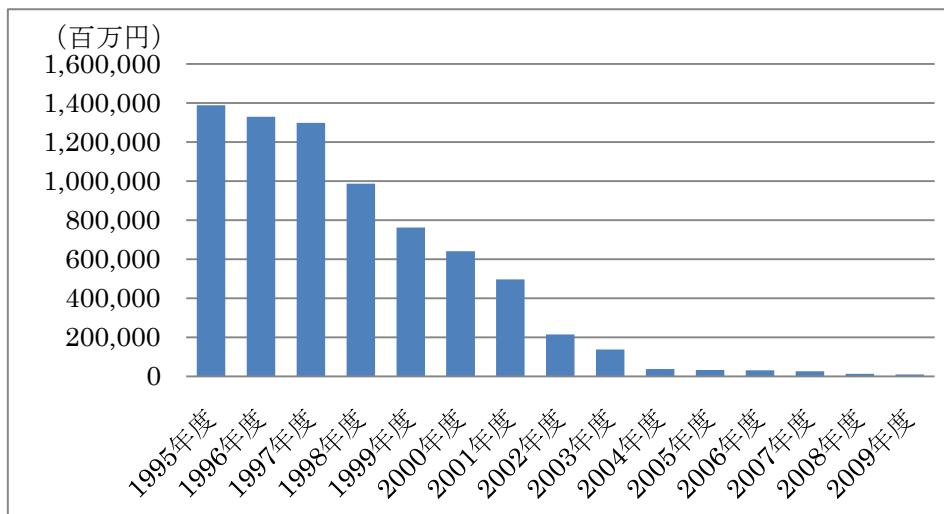
従来の方法では、部品などの基盤技術の開発と製品そのものの開発を同時に行わなければならなかつたため、製品を生み出すのに時間がかかってしまっていた。しかし、1つのキー テクノロジーを使いまわすことで研究開発の期間が短くなり、同時に多数の機種を並行開発することが可能になった。研究開発のスピードは、製品を売り出す上で重要な競争力となる。競合他社のひしめく市場環境の中、研究開発力はキヤノンの大きな強みとなる。

### 第3節 強固な財務体質

#### (1) 製品開発のため財務基盤の必要性

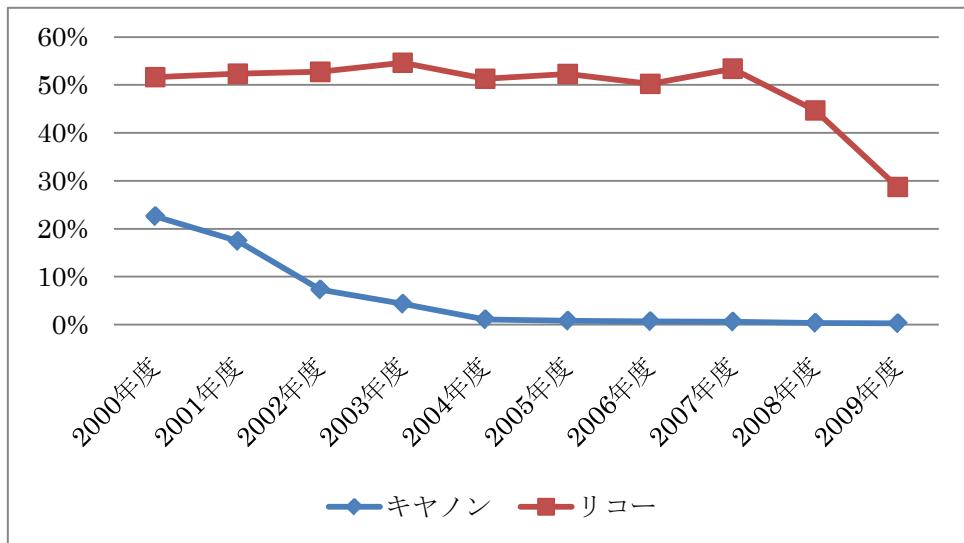
このような安定した投資を行うためには安定した財務基盤が重要である。[図3-3-1]はキヤノンの有利子負債の推移、[図3-3-2]は有利子負債依存度の推移を表している。

[図3-3-1 キヤノン有利子負債推移]



(出所) 有価証券報告書より筆者作成

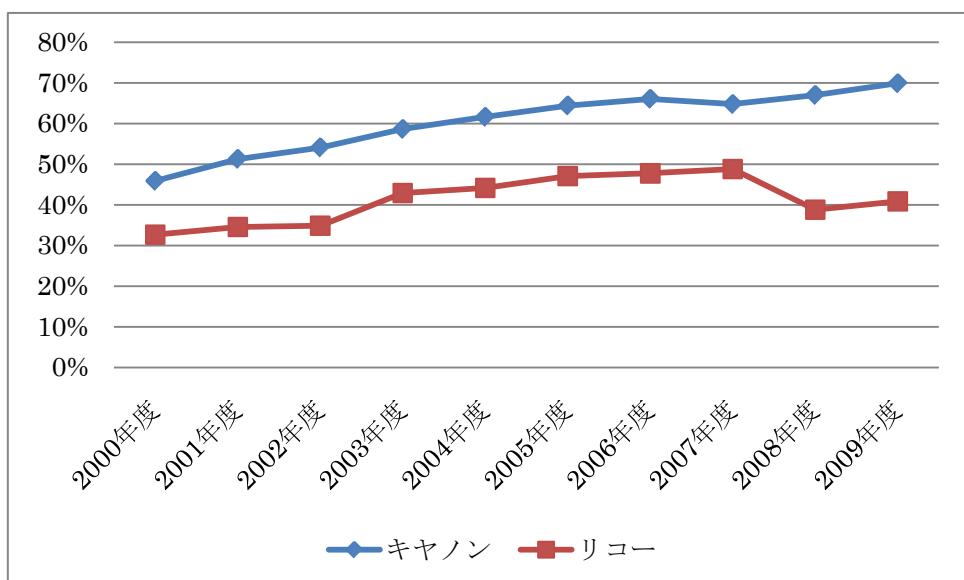
[図3-3-2 有利子負債依存度]



(出所) 各社有価証券報告書より筆者作成

1995年に行った財務改革の一つに、財務体質の革新がある。製品開発には必ずリスクが伴い成功しない場合も多い。そのような場合、借入により資金調達を行うと、製品の売り上げで入ってくるはずの資金が回収できず返済できなくなってしまう。そこで、借入からではなく自己資本から資金調達を行うことで安定した製品開発を行うことができる。そのような経営を行うため、1995年度当時は1,388,299百万円あった有利子負債を現在では9,781百万円まで縮小させた。それと同時に、高い自己資本比率を実現した。

[図表3-3-3 自己資本比率]

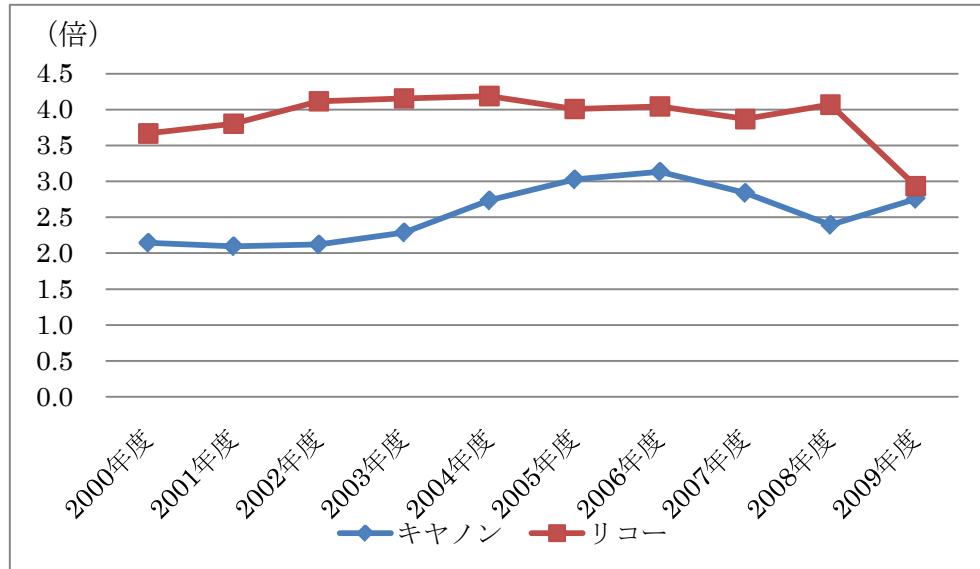


(出所) 各社有価証券報告書より筆者作成

さらに、[図表3-3-4]の手元流動性比率を見てみると、2009年度には2社とも約3.0倍も

あり、手元流動性比率は高いことが分かる。キヤノンはリコー以上に設備投資などの再生産のための投資を積極的に行っており、現金もしっかりと蓄えていることが分かる。

[図表 3-3-4 手元流動性比率]



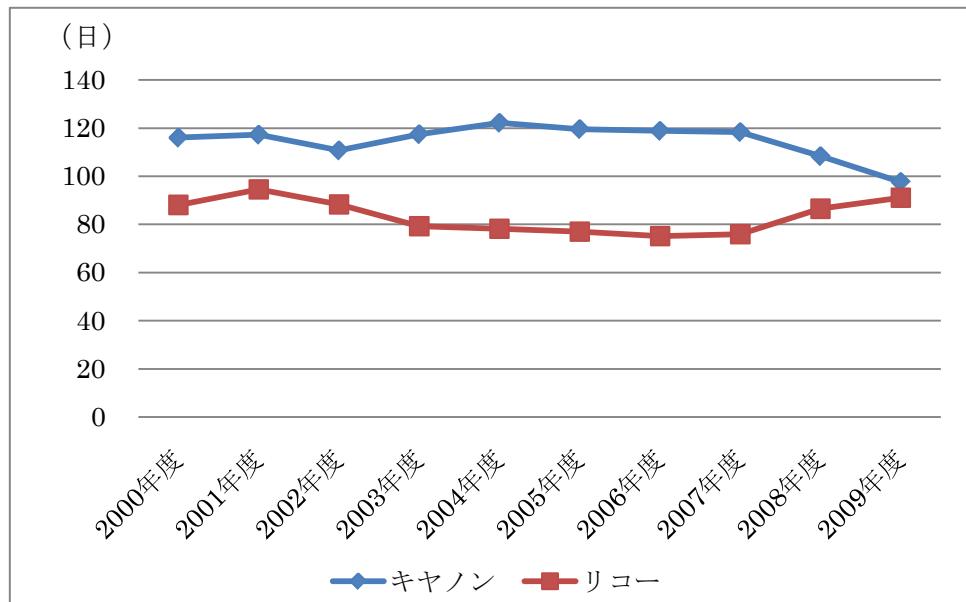
(出所) 各社有価証券報告書より筆者作成  
両社にとって現金を蓄えておくことは重要な意味がある。以下で、手元流動性比率を高める必要性について説明する。

## (2) 販売形態による財務体質強化の必要性

キヤノンとリコーは高い手元流動性比率・安定した財務基盤をもつことが分かった。しかし、2社の販売形態から判断すればこれらの数値は決して高すぎるものではない。第3章のはじめに複写機・複合機市場においてキヤノン・リコー共にリース販売をしていることを示したが、このリース販売が理由で必然的に高めているのだ。[図表 3-3-5] は通常の債権のみから算出したキャッシュ・コンバージョン・サイクル<sup>4</sup> (以下CCC)、[図 3-3-6] はリース債権を含めて算出したCCCを示したグラフである。

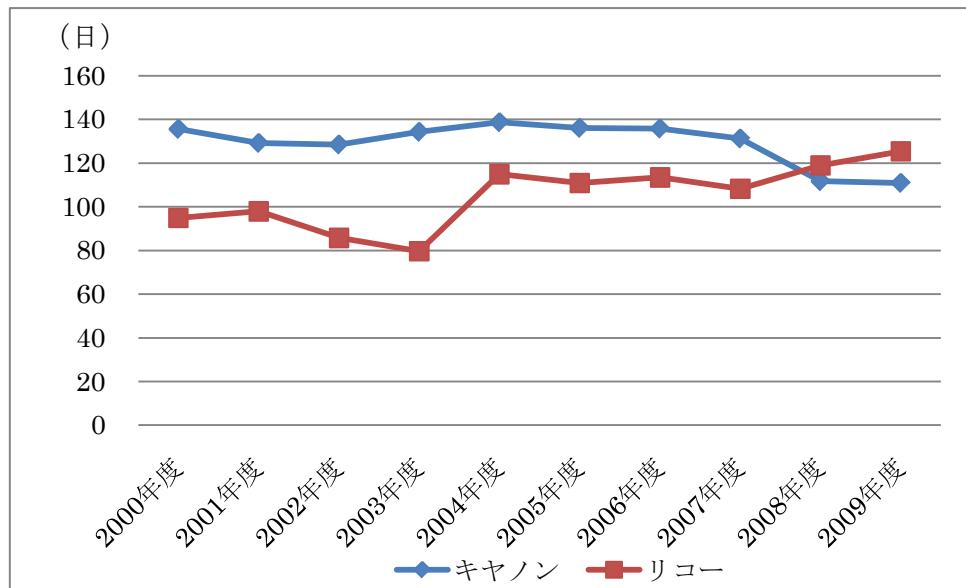
<sup>4</sup> キャッシュ・コンバージョン・サイクル (Cash Conversion Cycle :CCC) とは、現金循環化日数のことである。企業の仕入から販売に伴う現金回収までの日数を示し、この日数が小さいほど、企業の現金回収サイクルが早いことを意味する。

[図表 3-3-5 CCC]



(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

[図 3-3-6 リース債権を含めた CCC]

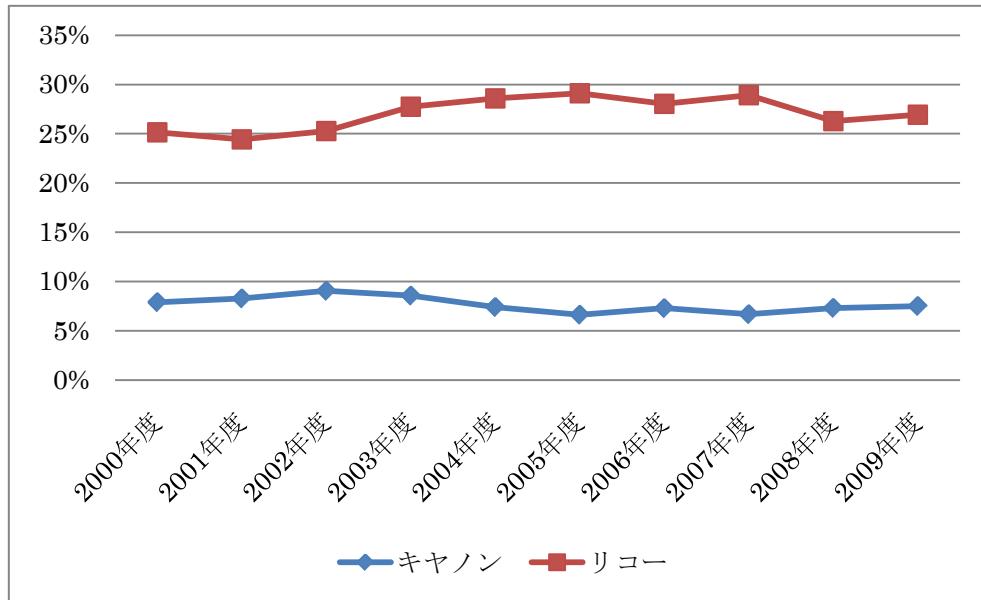


(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

通常の CCC と比較し、リース債権を含めた CCC が長くなっていることが分かる。2009 年度を比較すると、リースを含めた場合約 10 日も CCC が長くなっている。一般的に、リースは数年間契約で行い、リース債権を現金として回収するのに契約年数分かかることがある。キヤノンではこの契約を 1 年から 6 年で行っており、その間リース債権は貸借対照表上に計上されることになる。現金が回収されるのに時間がかかる分、短期的な支払い能力を高める必要が出てくる。また、リース債権の回収には貸倒リスクも伴うため、手元流

動性を高めて安定した財務基盤を確保する必要があるのだ。[図表 3-3-7] は総資産に占めるリース債権の割合を示したグラフである。

[図表 3-3-7 総資産対リース債権]



(出所)各社有価証券報告書より筆者作成  
キヤノンに比べ、リコーの総資産に占めるリース債権の割合は約 15% も高く、経営活動におけるリース販売の重要性が大きいことが分かる。これが、[図表 3-3-4] においてキヤノンと比較しリコーの手元流動性比率が高かった理由である。リコーは経営におけるリース販売の重要性が特に高いため、必然的にキヤノンより短期的な安全性を高める必要性があったのだ。

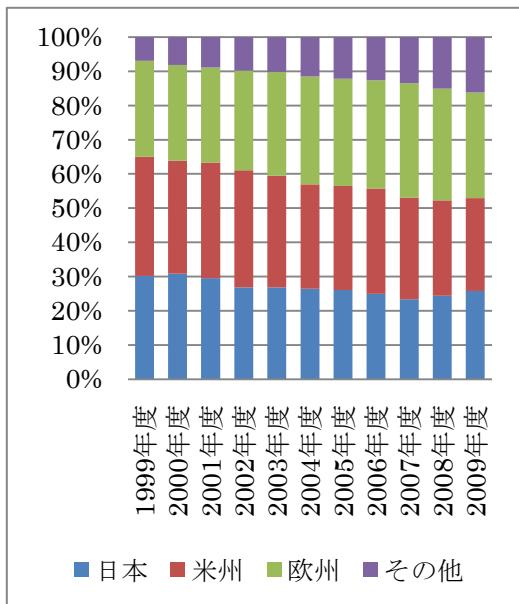
## 第4章 今後の方向性と課題—国際戦略—

### 第1節 キヤノンが狙う国際市場

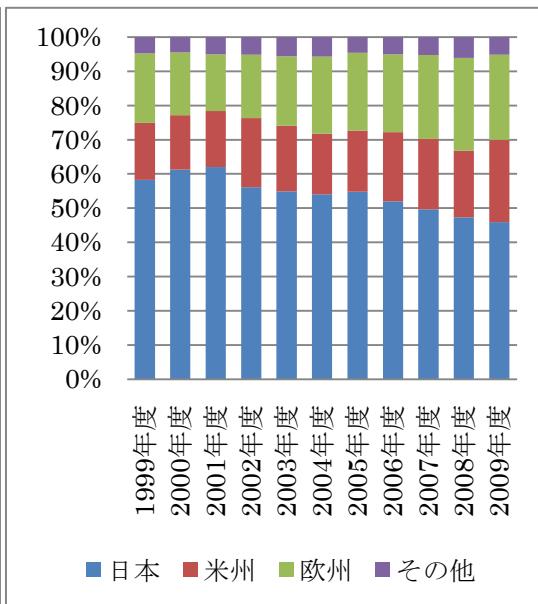
#### (1)日米欧3極体制

キヤノンは 1955 年より国際的な経営を行ってきた。[図表 4-1-1] の地域別売上高をみると、現在キヤノンの売り上げの約 70% が海外売り上げという構成になっている。

[図表 4-1-1 キヤノン地域別売上高]



[図表 4-1-2 リコー地域別売上高]



(出所)各社有価証券より作成

[図表 4-1-2]のリコーの地域別売上高と比較してみても、海外比率に関してはキヤノンの方が高いことが分かる。キヤノンでは国際的競争力を高めるため、日米欧 3 極体制の強化に力を入れている。現行のキヤノンの体制では、販売は海外で行っているが、研究開発・生産は主に国内で行っている状況である。これを日米欧それぞれで開発から販売まで行う形に変革していく、というのがこれから目標である。そうすることにより、開発スピードも上がり、製品開発の効率を改善することが出来る。しかし、これから欧米の研究開発部門を作り上げていくのには時間がかかりすぎる。そこでキヤノンでは、M&Aを行い、技術を外部から取り入れるという動きを行っている。M&Aについては、第 3 節で詳しく説明する。

## (2)中国市場への課題

しかし、現在世界的に無視して通れないはずの中国市場に関して、比較 2 社ともセグメントではその他という分類に含まれ、重要性が乏しいように感じる。それはなぜだろうか。結論は、キヤノンもリコーも中国に関して今から本腰を入れる状態で、遅れをとっているからである。そうなってしまった原因を言及していく。

キヤノンはプリンター事業について、本体ではなくインクなどの消耗品で利益を出すというビジネスモデルをとっていた。しかし中国では、模造品が数多く出回っている。中国製品のインクやトナーの特許侵害が起こると、利益の源泉である消耗品が売れなくなるので中国市場でのビジネス確立が難しくなる。消耗品で稼げなくなれば、本体自体で利益を出さなければならなくなる。しかしそれは、現在の生産方法から一層の効率化が必要とされるため、現実的には非常に厳しいと考えられる。キヤノンは[図表 4-1-3]の特許件数から

分かるように、知的財産を特許で管理することによって、自社の製品を守っている。中国市場で知的財産権を守る対策を講じなければ、キヤノンの強みが生かせないので。

[図表 4-1-3 米国特許資産規模ランキング]

順位	企業名	※特許資産の規模(ポイント)	特許件数
1位	IBM	493708	34933
2位	キヤノン	424983	26288
3位	マイクロンテクノロジー	405535	17776
4位	サムスンエレクトロニクス	396038	25970
5位	パナソニック	295010	21434
6位	インテル	293111	17351
7位	HP	256106	11390
8位	マイクロソフト	231990	12991
9位	GE	218058	12602
10位	日立製作所	217347	17021

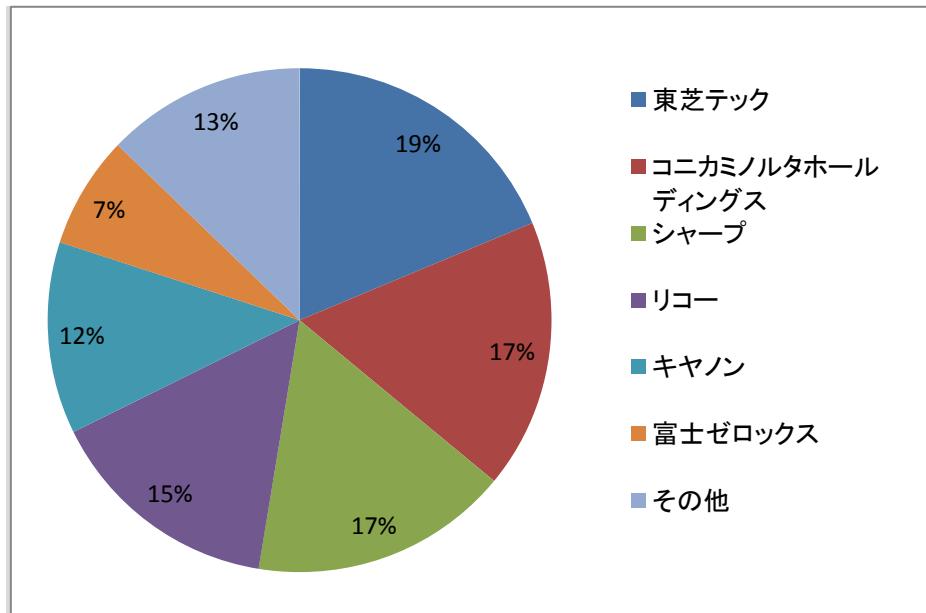
※特許の注目度を指数化するパテントスコアのポイントである。これは特許の件数だけでなく質を評価するものである。

(出所)特許調査・分析会社パテント・リザルト HP より筆者作成

リコーについては商慣行の違いなどから、リース契約が履行されないリスクが先進国に比べて高く、有料の保守サービスも顧客企業の理解を得にくいという問題点から中国市場への参入が滞っていた。

この 2 社が足踏みをしている間に、中国複写機市場は[図表 4-1-4]のような市場が確立されてしまった。日本では複写機市場に名を連ねない東芝テックが 1 位となっており、中国市場はほかの地域の市場とは全く別物であることがよく分かる。これから中国への参入を強化しようとしているキヤノン、リコーは先ほど挙げた参入障壁をいかに乗り越えるかが課題として残る。

【図表 4-1-4 中国市場の複写機市場の販売シェア】



(出所)日経ビジネス 2010年5月31日号 p.128 より筆者作成

## 第2節 提携による国際競争力の強化

### (1)キヤノン・HP 対 リコー・IBM

中国市場だけでなく、欧米でもリコーとのシェア争奪戦が激化している。リコーでは2009年1月6日に米IBM社とグローバルで戦略的提携をすることを発表した。具体的には、ドキュメント・サービス分野において、グローバルでの提案・販売活動や製品・サービスの開発を共同で展開していくことが決定している。さらにこの提携の一環で、ドキュメントセキュリティアンドマネジメントサービス(以下 DSMS)を共同で展開することとなっている。DSMSはコスト削減や環境負荷削減、セキュリティ&コンプライアンス、生産性向上といった顧客の課題解決までサポートするサービスのことをさす。このように製品だけを売るのではなく、IBMとリコーの技術・ノウハウをうまく組み合わせる提携を結ぶことで、欧米での競争力を強めている。

ここでキヤノンはリコーに対抗するために、2009年9月14日にHPとオフィス・ワークフロー・ソリューション分野において提携を結び、オフィスシステムを共同で提携、販売していくことで合意した。キヤノンは最新鋭複合機である「imageRUNNER ADVANCE」シリーズを、HPはプリンティングに関するソリューションやソフトウェアなどの資産をお互いに提供し、顧客にとって最適なシステムを販売していくことを目指すことで同意した。製品自体だけでなくシステムを構築して、事務機本体とシステムと一緒に販売することにより、顧客が他社製品に乗り換えにくくなるというメリットがある。また、欧米でシェアの高いHPと提携すれば、HPというブランド力を活用してキヤノン製品のシ

エア拡大を図ることができるであろう。ただ、HPは特にコンシューマー向け市場での強みが大きいため、今回の提携はコンシューマー向けについて特に有効と考えられる。これからのデジタル商業印刷機市場を狙うのであれば、リコーとIBMの提携の方が有効であると考える。

## (2)HPとの関係における課題

また、HPとの関係については課題が残っている。キヤノンでは2009年に提携を発表する前からHPにOEM製品<sup>5</sup>を提供しており、現在ではキヤノン連結売上高の約20%がHPへの売上という状況にある。OEMによりHPというブランド力とシェアを活用して、自社の売上を伸ばすことに成功していた。しかしこの関係性で問題となっているのが、HPへのOEM製品の販売不振と在庫管理の不徹底によるキヤノンの収益性の低下である。HPから精緻な販売情報を入手することができずに、キヤノン側が多くの在庫を抱えてしまうのである。自社であればキヤノン式SCMを使いIT化して販売情報を得ることができるが、それが適用できない為、どのように手を打つべきかキヤノンの中でも解決の糸口がまだ見つかっていない。

リコーもIBMへのOEM製品の供給を行っていた。そしてIBMのプリンター事業のほとんどは、リコーのOEM製品でまかなわれてきた。そこでIBMは、2007年にプリンター事業をリコーに売却することを決定し、両社で合弁会社InfoPrint Solutionsを設立した。リコーとIBMそれぞれの出資比率は51:49となっており、今後徐々にリコーの比率を上げて最終的に完全子会社化する計画である。IBMのプリンター事業は特にデジタル複写機市場をターゲットとした事業部であるため、これからの成長が注目される市場での競争力を高めることが出来た。リコーはOEM製品のリスクを回避できたうえに、米国市場でのプリンター事業によるポジション確保が安定的に行われている。

そのような背景もあり、キヤノンはHPとの提携で関係性を強化することが余儀なくされ、提携を結んだというようにとらえることができる。収益性が低いにもかかわらず、自社の売上の約20%を占めるHPのOEM製品を切ることができず、問題を抱えたまま業務提携まで行ったため、これからの関係性をどのように保つか、収益性をどのように上昇させるかが大きな課題となる。

---

<sup>5</sup> OEMとは、Original Equipment Manufacturingの略で他社ブランドの製品を製造することを言う。

### 第3節 クロスボーダーM&Aの方向性の違いと課題

また、リコーとキヤノンのM&Aにも大きな違いがある。キヤノンは前述の通り技術面を補うようなM&Aを行っている。近年の大きな買収としては、2009年11月16日に欧州最大手のプリンターメーカー、蘭オセ社<sup>6</sup>を買収すると決定した。キヤノンは2010年3月から公開買い付けを開始しており、これにより欧州での開発・販売強化を図る寸法である。しかし、ライバルであるリコーは、販売網を抑えるM&Aを積極的に行っている。

[図表4-3-1]に直近10年間の買収案件の内容を示した。リコーとキヤノンのM&Aの目的の違いは顕著である。

さらに、[図表4-3-2]の買収にかけた費用をみると、リコーがM&A自体に積極的であることが分かる。リコーの買収金額が一番大きい2008年度は、アイコン社<sup>7</sup>を買収した時期である。アイコン社は買収以前は取扱製品の6割がキヤノン、3割がリコーであったが、リコーが買収額約1,700億円を投じて買収し、アイコン社の取り扱い割合は徐々にリコーへと比重が移っている。実はこのアイコン社買収の案件は当初キヤノンに持ちかけられたものであった。しかし、キヤノンは技術を買う目的でM&Aを行うため、販売会社であるアイコンを買収しなかったのである。そして、次に話を持ちかけられたのがリコーであったわけである。欧米でのシェア拡大を狙う際に、リコーに販売網を抑えられるとキヤノン製品が売れず、シェアが広がらなくなる。キヤノンは技術面を買うM&Aも必要だが、開発した製品を普及させる回路を確保することにも注力しなければならないように考える。

<sup>6</sup> オセ社は文書／産業用印刷システム、高速大判デジタルプリントシステムの開発、製造、販売を行っている企業である。

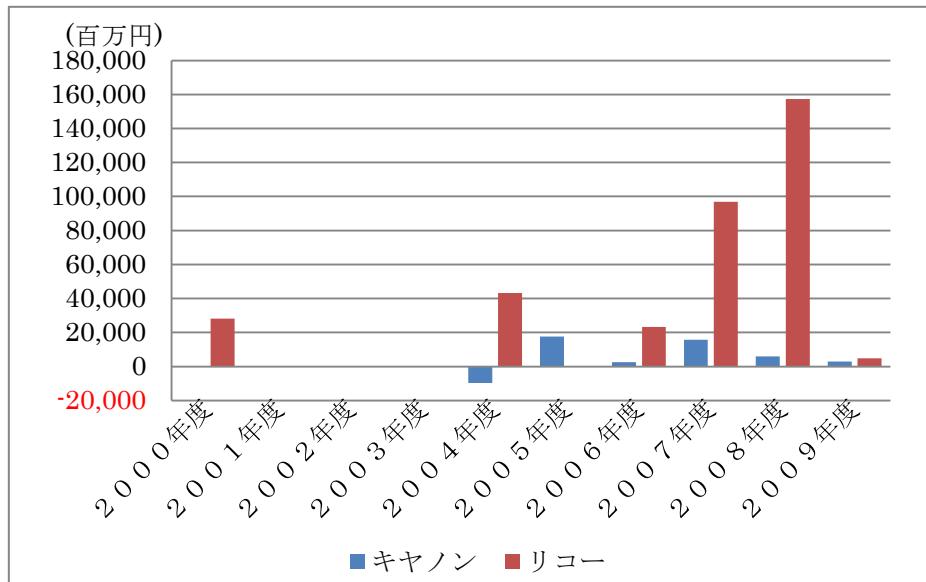
<sup>7</sup> アイコン社とは、米国のメーカー系列に属さない独立系の事務機器販売・サービス会社である。

[図表 4-3-1 M&A 年表]

キヤノン	年代	リコー
キヤノン化成㈱を完全子会社化	2000	
	2001	米国 LANIER WORLDWIDE, INC. (の OA 機器販売会社)を買収
	2004	日立プリンティングソリューションズ株式会社(プリンターおよびその他関連機器・ソフトウェア開発、製造、販売)を買収
アネルバ㈱(半導体、LCD ディスプレイ製造)の株式を取得	2005	
NEC マシナリー㈱(導体製造・検査装置や基板切断機等の製造)の株式を取得		
SED㈱(SED パネルの開発・生産・販売)を完全子会社化	2007	
㈱アルゴ 21 (システム・インテグレータ)の株式を取得		Danka Business Systems PLC の欧州における OA 機器の販売・サービス網を買収
トッキ㈱(有機 EL パネル製造装置、真空技術関連製品の開発・製造)の株式を取得		
㈱日立ディスプレイズ(晶ディスプレイモジュールや LCD 関連部品の製造)の株式を 24.9% 取得	2008	米国の独立系事務機器ディーラー IKON Office Solutions, Inc. を買収
	2009	
OPTOPOL Technology S.A.の株式を取得	2010	
Oce N.V.の株式を取得		

(出所)各社有価証券報告書より作成

[図表 4-3-2 M&A による現金収支額]



(出所)各社有価証券報告書より筆者作成

キヤノンのM&Aに対する積極性がリコーに比べて乏しいのは、95年の改革で 有利子負債を返済し、無借金経営を目指したことでも要因となっていると考える。リコーでは買収のために資金を借入し、積極的に買収を行っているが、キヤノンは自己資金で補える程度のM&Aしか実行していない。その保守的な動きがキヤノンのM&Aに対する消極的な態度を生み出しているのではないか。リコーに対抗するのであればもう少し積極的なM&Aが必要となり、技術面だけでなく販売面におけるM&Aも行っていくべきであると考える。

## 第5章 今後の方向性と課題—多角化—

### 第1節 カメラから医療へ

デジタルカメラ市場については、業界分析でも示したように、コンパクトデジタルカメラ市場は飽和状態、デジタル一眼レフカメラ市場についてはこれからまだ伸び白があるという状況である。しかしながら、カメラ事業を持つ多くの企業はカメラという市場から脱却し、医療の分野に進出しているのだ。医療については、非常に利益率が高い市場であり、カメラの技術を持つ企業は本来持っているレンズの技術を用いて、医療機器の製品開発を行うことで新しい市場を開拓しているのである。キヤノンもその波に遅れを取る形で、医療の分野での本格的な事業展開を目指している。キヤノンが医療事業に参入した時期については、1941年に日本初のX線間接撮影カメラを発売したところから始まる。しかし、医療事業についてキヤノン内部で研究開発の体制も整わず、方向性や将来性などが見出され

ていなかった事業であった。その結果70年余という月日があったにもかかわらず、キヤノンはX線撮影装置と眼底カメラの2製品しか開発出来ていない。第2章の[図表2-3-3]で示したように、売上高も他のオリンパスや富士フィルムHD、コニカミノルタHDに遅れを取っている。オリンパスは従来から医療分野で活躍をしてきた企業であるし、コニカミノルタHDは、2006年にカメラ事業は撤退を決意し、ソニーへ事業を売却し、事業の集中を行っている。富士フィルムHDについても2010年2月19日に医薬品開発・販売に本格参入するため、富士フィルムファーマ株式会社を設立した。三菱商事株式会社、東邦HD株式会社との資本・業務提携も行い、医療分野でのビジネス確立にしっかりとしたシナリオが出来上がっている状況である。一方、キヤノンも2006年から京都大学と共同研究を開始し、研究に力を注いできた。しかし、他企業からの遅れを取り戻すまでには至っていない。

## 第2節 多角化の失敗と原因

多角化の停滞については、医療分野だけではなく、SED事業についても致命的だった。SED<sup>8</sup>事業はキヤノンが1986年から研究を開始し、1999年から東芝と共同で実用化に向けて開発を行い、2004年には合弁会社SED株式会社を設立した。しかし、この共同で設立した会社が問題を引き起こす。SEDのライセンス契約に関して米国で訴訟が起ってしまったのだ。この米国訴訟の長期化が予想されることから、SED事業の早期立ち上げに向けて両社で協議した結果、2007年1月にSED株式会社をキヤノンの完全子会社とし、SEDパネルの事業をキヤノン単独で行なうことになった。事実上、この時点で東芝はSED事業から撤退した。

2007年から量産化に踏み出す計画であったが、液晶の大画面化・価格下落が想定以上に進んだことで、大画面化に有利なSEDの優位性が崩れ、コスト競争力でも太刀打ちできなくなってしまった。そして、2010年8月18日開催の取締役会において、キヤノンの連結子会社であるSED株式会社を2010年9月30日に解散し、清算することに決定した。SED事業は、事務機、カメラという2軸に加えて新しいキヤノンの軸となるはずの事業であった。キヤノンとしてはこの新事業の失敗は大きな痛手である。医療ではSED事業のように撤退まで追い込まれるわけにはいかない状況が出来上がってしまった。

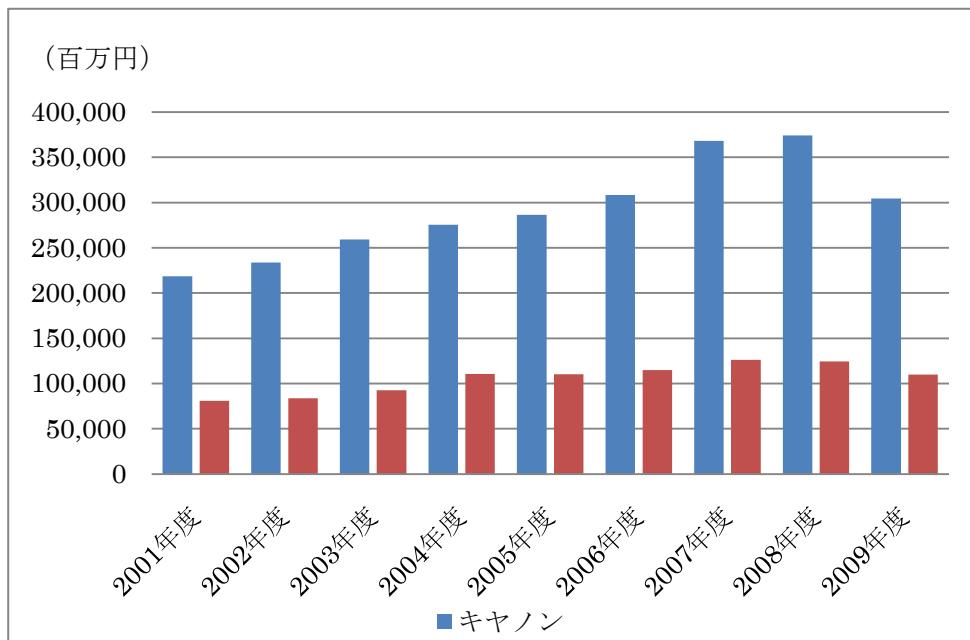
## 第2節 多角化失敗の原因

なぜキヤノンの多角化が現在うまくいかないのであろうか。[図表5-2-1]の研究開発費で分かるように、毎年多額の投資を行っているため、開発力のなさが問題なのではないと考えられる。また、開発に着手し始めるのも遅いわけではない。

[図表5-2-1 研究開発費推移]

---

<sup>8</sup> Surface-conduction Electron-emitter Displayの略。



(出所)各社有価証券報告書より作成

問題は、本腰を入れるスピードが遅いことがある。医療に至っては約70年間放置しておいて、やっと新しい軸となる事業として本腰を入れ始めたのである。この動きの鈍さに関しては、キヤノンがそれぞれの事業において、ライバルとの競争が激しく、各事業の攻防戦を同時展開しなければならないことが原因として考えられる。複写機であれば、リコーとのシェア攻防戦が非常に激化しており、かつ、カメラ事業は技術を駆使して医療事業の拡大を行わなければならない。そして新軸事業としてSEDにも着手してしまった。同時に多方面事業を行っていることにより、それぞれに集中が出来ず、1事業に遅れが出て、持ち直すために注力している間に別事業にも遅れがでてしまう。この負のスパイラルから抜け出せないためキヤノンは多角化に失敗するのではないだろうかと考える。

現在のキヤノンの方針では、医療のほかに、ロボット、安全という新ドメイン開拓を狙っているようだ。しかしこれからは、カメラ、事務機に加えて医療事業という集中した事業内でのライバル企業との決定的な技術やシェアにおける差を作り上げ、新しい事業確立のための基盤を整えることに注力するべきかと考える。

## 第6章 総括

### 第一節 キヤノンの強み

カメラやプリンター複写機の市場で活躍する大企業キヤノン。その利益率の高さに関心を持ち、分析をしてきた。キヤノンという企業は何が容易で他よりも収益を上げることが

できているのだろうか。以下にキヤノンの3つの強みをまとめた。

#### (1)コストカット力

キヤノンとリコーを比較したときに、利益率で差が出始めるのは、売上高総利益率の時点からであった。つまり、キヤノンの原価を抑える力に他との違いがある。それは95年の改革から著しく現れる。改革は、生産方式に至るまで行われ、これまでのベルトコンベア方式からセル生産方式へと変革させ、経費と労務費の削減を実現した。また、キヤノン式SCMなどIT化して管理を徹底する方法を採用し、これまでよりも効率を上げることにも成功した。そういった企業内の変革によってコストカットを可能にする体制作りが徹底されたことこそ、今のキヤノンの高収益の土台となっている。

#### (2)技術基盤の統一

製品開発の基盤となるキーテクノロジーの規格を統一することにより、各開発部門での開発速度を上げることが可能となる。そうすることで、急速に変化する市場の需要に合わせて製品を新たに作り出していくことができる。開発をスピーディーに行うシステムがあることキヤノンの競争力に繋がる。

#### (3)国際的な競争力

キヤノンは早期から海外進出をしており、現在約7割の売上を海外で生み出すことに成功している。国内市場だけにたよらず、大きな市場で戦えるだけのブランド力、競争力があることはグローバル化の波の中で勝ち抜くのに大きな力となることだろう。これからは日米欧3極体制を販売だけでなく、開発においても実現させることにより、新製品開発速度の上昇も見込まれる。また、中国などの新市場開拓にも注力すると考えられ、この国際戦力がキヤノンの成長に大きく貢献すると考えられる。

### 第2節 キヤノンの課題

先ほど第1節では、キヤノンの強みについて述べたが、本稿では現在のキヤノンには解決すべき課題が数多く存在していると述べてきた。特に2つの観点からキヤノンの課題をまとめていく。

#### (1)国際戦略における課題

キヤノンは国際的な経営を実現しているが、ここにも課題は残っていると述べてきた。まずは、M&Aについてである。キヤノンは今後の日米欧3極体制での開発に向けて、技術面を補うためのM&Aを行っており、これにより開発部門の育成の時間を省くことができる。一方、複写機市場の強豪であるリコーは、販売網を抑えるためのM&Aを積極的に行っている。確かに技術力を得るためのM&Aも大切であるが、販売する流通回路を抑えられてし

まうと、せっかく開発した新製品を円滑に供給していくことができなくなる。よって、対抗手段として、キヤノンも独自の販売網を過信せず、流通網を確保することの必要性を感じる。

さらに、第4章の[図表4-3-1]、[図表4-3-2]を見ても分かったとおり、リコーとキヤノンを比べてみると、M&Aに対する積極性の違いが浮き彫りになっている。リコーは大型のM&Aを行っているが、その資金調達については借入も活用している。キヤノンは、95年の改革の際、有利子負債の返済を達成してから、無借金に近い状況で経営を行ってきた。M&Aに関しても、自己資金でカバーできる程度でしか行わない。安全性を考えれば、その方が有効である。しかし[図表3-3-4]をみると、借入の返済能力も高い。キヤノンは改革以後、無借金ということに意識を強く持ちすぎて、現金を使うことに消極的になりすぎたのではないだろうか。これからは保守的になりすぎず、より積極的な現金の投資を行っていくべきかと考える。

またHPの関係性についてもこれから国際戦略では大きな課題であると述べてきた。HPとは以前からOEM供給で関係があった。しかしこのOEM戦略に関しては在庫管理の徹底が行えず、キヤノン全体の利益率を下げるような状況となっている。そのような中、リコーがIBMとの業務提携でオフィスシステムと事務機の関係性を強化し、さらにプリンター事業をIBMから買収することによりデジタル印刷機市場での競争力も高めた。その背景もあり、キヤノンも後を追う形でHPとの提携を行い、リコーとIBMに対抗した。リコーの提携は、IBMと完全に利害関係が一致しているため、スムーズに進むが、キヤノンとHPに関しては、ライバルとしての面も持ち合わせているまでの提携だ。お互いの利害が完全一致するリコーに比べると、この提携は微妙な関係である。しかし、HPとの提携がなくなると、リコーとIBMのネットワークに勝つ手段がなくなるため、HPとの関係は切ることができない。せっかく業務提携を結ぶことができたのであれば、OEM製品についてキヤノンのSCMが使用できるようにHPとの関係を持っていくなど、これからは関係を友好に保つための提案をしていくべきだと考える。

## (2)多角化における課題

キヤノンはカメラ事業で創業し、1967年からは事務機事業にも参入し、カメラと事務機のセグメントで経営を支えてきた。しかし、カメラ業界ではコンパクトデジタルカメラ市場の低迷、デジタル一眼レフ市場への韓国メーカー参入などによる競争激化が起こった。事務機業界では、圧倒的なシェア1位を確立することができず、長年競争を続けている。そのため、今の事業だけでなく新しい事業をキヤノンの新セグメントとして確立する必要性が出てきた。まず、キヤノンの多角化の特徴としては、新事業に着手する速度が速いことがあげられる。1941年には医療機器、1986年にはSED事業の研究を始めて、新市場を狙って開発を行っていた。特に近年は、SED事業への集中が行われてきた。しかし、市場の需要の変化、技術革新の波、価格競争に対抗できず、今年2010年には新セグメントとし

て立脚する前に撤退が決まった。そして SED に注力していた年月の分、医療分野で他企業に遅れを取る形になってしまった。ただ、医療の分野に関しては1941年には参入しており、なぜ今に至るまでに新事業として確立することができなかつたのか。本当の問題はこちらにあると考える。キヤノンが新規事業開拓に成功しないのは、現主要セグメントのカメラ、事務機とともに競争が激しい市場でそちらに戦力をそがれるからだと考える。主力セグメントの競争に注力している間に、新規事業への集中ができなくなり、その間に他社に遅れを取ってしまい、遅れを取り戻すべく新機軸に注力するころには新セグメントの市場は確立されシェアを獲得することが難しくなり、別の事業へとシフトしようとするとそのころにはこちらも遅れが、という負の螺旋を描いているようにみえる。キヤノンは新規事業として医療分野を確立する必要があり、事務機ではデジタル商業印刷機市場を抑える必要がある。2つのセグメントそれぞれにしっかりと集中と選択を行うことができるようになれば、キヤノンとしての将来性を見出すことができるのではないか。

以上のような課題を解決していければ、キヤノンの強みを生かしてさらなる躍進が期待できると考える。

### 参考文献

- 坂爪一郎『御手洗富士夫 キヤノン流現場主義』東洋経済新報、2004年。
- 酒巻久『キヤノン方式のセル生産で意識が変わる 会社が変わる』日本能率協会マネジメントセンター、2006年。
- 日本経済新聞社『キヤノン 高収益復活の秘密』日本経済新聞社、2001年。
- 日刊工業新聞社『キヤノンの大常識』日刊工業新聞社、2005年。
- 山田清機 勝見明 麻倉怜士『キヤノン』出版文化社、2008年。
- 水島愛一郎『キヤノン「人づくり」の極意』日本実業出版社、2005年。
- 日本経済新聞社『キヤノン式』日本経済新聞社、2004年。
- 小島義輝『ビジネスゼミナール英文会計入門第3版』日本経済新聞社、2005年。
- 杉浦秀樹『新版アメリカの財務会計 米国CPAチャレンジ・テキスト』中央経済社、1999年。
- 石崎忠司『企業の持続的成長性分析』同文館、1999年。
- 平松一夫・山地範明・百合草祐康『連結会計情報と企業分析の基礎』東京経済情報出版、2005年。
- 大津広一『企業価値を創造する 会計指標入門』ダイヤモンド社、2005年。
- 鎌田信夫・斎藤孝一『現金収支分析の新技法』中央経済社、1998年。
- 山田英夫[1986]「製品ライフサイクルからみた OEM 戦略」『研究技術計画』研究・技術計画学会、第一巻一号 233-240 頁。
- 週刊東洋経済 2003年12月22日号 122-126 頁。
- 週刊東洋経済 2007年5月26日号 92-94 頁。
- 週刊東洋経済 2007年12月1日号 84-86 頁。
- 週刊東洋経済 2009年4月18日号 116 頁。
- 週刊東洋経済 2009年11月28日号 18-21 頁。
- 週刊東洋経済 2010年4月24日号 78-81 頁。
- 週刊ダイヤモンド 2009年7月18日号 116-113 頁。
- 知的財産権創造 2009年6月号。
- 日経ビジネス 2010年5月31日号 128 頁。
- 日経産業新聞 2010年6月15日 5 頁。
- 日経産業新聞 2010年7月6日 5 頁。
- 日経産業新聞 2010年7月27日 18、21 頁。
- 日経産業新聞 2010年7月29日 5 頁。
- 日経産業新聞 2010年8月5日 5 頁。
- 日経産業新聞 2010年8月6日 5 頁。
- 日経産業新聞 2010年8月12日 4 頁。
- 日本経済新聞朝刊 2010年3月8日 9 頁。

日本経済新聞朝刊 2010年3月15日 7頁。

日本経済新聞朝刊 2010年4月19日 3頁。

日本経済新聞朝刊 2010年6月14日 9頁。

日本経済新聞朝刊 2010年6月19日 12頁。

日本経済新聞朝刊 2010年7月7日 11頁。

日本経済新聞朝刊 2010年8月17日 9頁。

キヤノン HP(<http://canon.jp/>)

リコーHP(<http://www.ricoh.co.jp/>)

日本IBM HP(<http://www.ibm.com/jp/ja/>)

日本ヒューレット・パッカード HP(<http://www8.hp.com/jp/ja/home.html>)

東芝 HP([http://www.toshiba.co.jp/index\\_j3.htm](http://www.toshiba.co.jp/index_j3.htm))

JBMIA HP (<http://www.jbmia.or.jp/>)

日経ビジネス オンライン HP(<http://business.nikkeibp.co.jp/welcome.html>)

東洋経済オンライン HP(<http://www.toyokeizai.net/>)

みずほ総合研究所 HP(<http://www.mizuho-ri.co.jp/>)

日本能率協会総合研究所 HP(<http://www.jmar.co.jp/>)

パテント・リザルト HP(<http://www.patentresult.co.jp/>)

CIPA HP(<http://www.cipa.jp/>)

厚生労働省 HP(<http://www.mhlw.go.jp/index.shtml>)