

キヤノンのキャッシュフロー経営における事業・ 会計システムの研究

大 倉 雄次郎

はじめに

本稿においては、キヤノンの競争戦略をとらえている、ここにおいての競争とは、業界内の市場シェア争いにおける他社との競争のような狭い概念で捉えるのではなく、企業が存立し続けるための企業内部と企業外部の両方を含む競争概念である。そのために、サプライチェーン(広義)概念を援用し、企業の内部から顧客に届くまでのすべてにおけるシステムをキャッシュフロー経営の観点からとらえている。

研究手法はキヤノンにおける競争戦略としてのキャッシュフロー経営が、どのような会計システムの構築となって現れているのかに関して、文献渉猟、現場見学、インタビュー、講演会で得た知見と筆者による財務分析をもとに論じている。

第1節 競争力の源泉

1. 発展フェーズ

キヤノンの御手洗富士夫CEO¹⁾は、同社の発展を次のように推進している。

フェーズ1(1996年から2000年)では、財務体質の強化として「全体最適」と「利益優先」への意識改革を図り、キャッシュフロー経営を掲げて、事業の選択と集中、生産革新や開発革新など、数々の経営革新を行った。

フェーズ2(2001年から2005年)では製品力の強化として、全主力事業世界No.1を掲げて、時代の主流となった製品のデジタル化を一気に推進し、競争力強化に努め日本・海外のグループ会社の体質改善を進めた。

フェーズ3(2006年から2010年)では、健全なる拡大として現行事業の強化、新規事業拡大など、新たな成長への戦略を進める一方で、変化に即応するリアルタイムマネジメントの実現

1) 1998年大分大学経済学部主催「キヤノン御手洗富士夫社長特別講演会」

に向け、サプライチェーンマネジメント (SCM) の徹底やIT革新を実行しました²⁾。

現在のフェーズ4 (2011年～2015年までの経営計画) では、6つの主要戦略を掲げて実行している。

第一に、イノベーションによる魅力的な製品を投入し、ソリューションとサービスで収益を拡大する一方で、ネットワークカメラやリテイルフォトなど、関連・周辺分野を徹底的に強化・拡大する。全主力事業の圧倒的世界No.1の実現と関連・周辺事業の拡大である。

第二に、新しい事業領域として「メディカル」と「産業機器」を徹底強化。イノベーションセンターを日本だけでなく、欧米へと拡充し、世界三極体制を整備し、日・欧・米それぞれで地域特性に合わせた事業を着実に展開していく。グローバル多角化による新たな事業の獲得と世界三極体制の確立である。

第三に、物流・調達・人的確保・リスクなどを総合的に判断し、品質とコストの両立を追求し、最も合理的な生産拠点の配置を推進する。また生産性向上のために、材料研究や生産技術の内製化、自動機による生産の無人化を追求する。

第四に、先進国をはじめ、アジア、南米、アフリカといった発展途上にある新興国などの販売体制を整える一方、各国の市場の動向を的確にとらえ、ソリューション事業を強化していくことで、全世界で販売力の徹底した強化を図る。

第五に、環境先進企業としての基盤の確立として、省エネルギー・省資源関連の技術開発を駆使し、設計、生産からリサイクルまで製品ライフサイクルのすべてを通じた環境負荷低減に取り組んでいる。これにより豊かな生活と地球環境の両立を果たす環境先進企業を目指している。

第六に、真のエクセレントカンパニーに相応しい企業文化の継承と人材の育成を図る。具体的には「自発・自治・自覚の三自の精神」をもとに、「進取の気性」を発揮し、常に変革へ挑戦し続けているキヤノンの企業文化を醸成・継承していくとともに、国際的な研修プログラムなどを活用し、グローバルな人材の育成に注力することである。

2. 体制

キヤノン連結グループ (以下「キヤノン」という) は、親会社キヤノン (以下「キヤノン本体」という) 及びその連結子会社257社、持分法適用関連会社11社を中心に構成され、オフィス、イメージングシステム、産業機器等の分野において、開発、生産から販売、サービスにわたる事業活動を営んでいる。

その役割を見てみると開発については主としてキヤノン本体において、生産についてはキヤノン本体及び事業内容別に編成された国内外の生産関係会社により行っている。また、一部の

2) 御手洗富士夫講演、キヤノンEXPO Tokyo 2010 (2010年11月10日、於いて：東京国際フォーラム)

生産関係会社は各事業セグメントに部品を供給している。

販売及びサービス活動は、国内においては主としてキヤノンマーケティングジャパン（株）によって、また海外においてはCanon U.S.A.,Inc.（米国）、Canon Europe Ltd.（英国）、Canon Europa N.V.（オランダ）、Canon（UK）Ltd.（英国）、Canon France S.A.S.（フランス）、Canon Deutschland GmbH（ドイツ）、Canon（China）Co.,Ltd.（中国）、Canon Singapore Pte.Ltd.（シンガポール）等、地域毎に設立された販売関係会社により行っている。

3. キヤノンの企業行動の底流にあるもの

キヤノンの行動は、ベンチャー企業として始まった進取の気性と、技術による差別化を貫く姿勢にある。従ってキヤノンの競争力の源泉は品質にあり、それは技術、製品に留まらず、事業そのものや企業そのものが、質が問われているのだと考えている。そこでブランドは単なる印象ではなく、顧客のニーズを踏まえて具体的につくりこんで行かなければならない。そして「キヤノン＝品質」というブランドを確立することが重要テーマであるとして取り組んでいる。そのためには企業価値は事業価値に非事業資産を加えた合計の現在価値である³⁾。それを可能ならしめているのが、実力主義、健康第一主義、年功序列でない終身雇用などの人間尊重の姿勢と進取の気性にある。

そして御手洗富士夫氏が社長に就任した1995年以来⁴⁾のキャッシュフロー経営が競争戦略の中心である。このキャッシュフロー経営は、上流から下流に至る全ての段階で、広義のサプライチェーンマネジメントにおいて、実践されその成果をあげている。

第2節 開発革新システム

1. 垂直統合

キヤノンの競争力の源泉である品質はどのように作られているのか。

キヤノンは、製品が顧客の手元に渡るまでの研究開発段階、生産段階、物流段階、販売段階を外部に任せず、自社で行う垂直的統合を取っている。特に自社で開発、設計から組み立てを行っている。キヤノンは技術の進歩に遅れないためにOEM⁵⁾に頼らない。製品のコア技術はキヤノンの発明ばかりで自分たちの技術こそが競争力の源泉である。競合企業と違う戦略と意思決定の速さがキヤノンの高収益体質の源泉である⁶⁾。

3) 後藤浩（当時：キヤノンIR推進室長）「国際企業の価値経営」関西大学講演会2008年6月18日

4) 御手洗富士夫氏は社長、会長を経て、現在社長兼会長（CEO）として経営の最前線で指揮を執っておられる。その間に日本経済団体連合会会長の要職を務められた。

5) OEM（Operation Equipment Manufacturing）とは、相手先商標製品、相手のブランド名で部品や完成品を供給する委託生産方式をいう。

6) 挑戦する経営（日刊工業新聞2013年6月18日）

最近スマートフォンの急速な普及のあおりを受けているのが、コンパクトデジタルカメラ(以下「コンパクトデジカメ」という)であり、キヤノンとて例外ではない。キヤノンの2013年のコンパクトデジカメの販売計画(台数)は1450万台(前年比20%減)であるが「コンパクトデジカメの縮小をスマートフォンのせいばかりにするなど現場に言っている。低価格モデルを含め工夫次第でまだ販売を維持できる」⁷⁾という考えである。

それはデジカメの主要部品であるレンズ、画像センサー、画像処理エンジンを垂直統合で開発も生産も自社で行っているから、自社で新製品開発を速やかにできるからである。その一例がパワーショットNの市場への投入である。デジカメ市場の全体は2014年度台数ベースで、ピーク時の2010年度の半分弱の6500万台であるが、2014年度から2015年度に底を打つという。キヤノンの世界シェアはレンズ交換式で44%、コンパクトカメラで21%の確保で世界トップのシェアを確保していく戦略である⁸⁾。

又コストダウンを図るためには、量産ラインを流れ始めた機種の製造コストの削減をするのではなく、設計を変更して製品そのものの改良するほうが良いと考えている。そこで製品の開発段階から量産までの検討項目を事前に情報として入手しておく、品質が高まり、効率も向上することになるという考えで実行している。

2. 統一商品コード

キヤノンのものづくりの原点は開発において、キーになる技術をどれだけ商品に組み込ませるかが重要である。この技術の優位性があるから新製品を出すのであって、世間の話題性で新製品を出すのではない。この技術があるからこそ高付加価値製品を他社に先駆けて世に出し、それを合理的な納得できる価格で購入していくことで世界市場ナンバーワンとなる。どこのメーカーでも作れるものを作っているのは競争優位は取れない⁹⁾。

情報を一元化し、開発からサービスまで同一の情報を共有することによって、進化したものづくりの形態が構築できる。その第一歩として、現場の情報の一元管理のための統一商品コードの構築である。ITによる情報の一元化のメリットは人手を介さないから、ムダな取次ぎの仕事がなくなり、ヒューマンエラーの介在する余地が減るとともにコスト削減につながる。これによって、企画→開発→設計(試作)→調達(内製化)→生産(自動化・無人化)→ロジスティックス(在庫ゼロ)→販売と一貫した流れを構築できる。

7) キヤノン常務真栄田雅也(日刊工業新聞2013年6月19日)

8) 日本経済新聞2014年8月8日朝刊

9) キヤノン内田恒二社長(当時)に筆者インタビュー

3. グローバル化の進展でソリューションサービス事業の展開

グローバル化の進展における課題の一つとして、事業の展開において業務や生産が分断・重複することで、付加価値を生まない活動がでてくる。その場合品質の作りこみにおいて体系化が欠如しているという問題が生じるのである。そこでキヤノンは顧客の業務を効率化するために、言語や商習慣の異なる各国にある販売会社が複合機用のアプリケーション（応用ソフト）を独自に開発して、複合機上でアプリケーション（応用ソフト）が稼働するプラットフォーム「ミープ」を提供している。このアプリケーション（応用ソフト）を含むソリューションサービス事業は、複合機本体よりも成長率が高い¹⁰⁾ という。

4. 知財戦略

2012年米国特許取得件数における日本企業のキヤノンのランキングは、日本企業で最多の3,174件で8年連続の日本1位（世界3位）である¹¹⁾。知財部門のスタッフは700人規模（推定）で運営している。

特許に対する姿勢は、自社の技術を守るために特許を保有する考えではなく、事業そのものを守るためである。他社から特許侵害などで攻撃を受けると自分たちの知財で反撃して事業を死守する。キヤノンが求める技術をもつ企業が現れると、その技術を獲得する交換材料に保有する特許を使う、いわゆるクロスライセンスである。相手はキヤノンの技術を使えるがキヤノンと同じ製品は作れない。キヤノンの強味はブラックボックスとしてのコア技術にある。

御手洗会長は「キヤノンは現在約8万件の特許件数を保有しているが、特に競争の激しい米国での特許出願件数は、常に上位を占めている。これは社員たちが長期に安定した雇用関係の中で実力主義を発揮して頑張っていることの一つの証拠になる。またキヤノンは常に新しいも

アメリカ特許登録件数¹²⁾ 2012年

順位	社名	国	件数
1	IBM	アメリカ	6457
2	サムスン電子	韓国	5043
3	キヤノン	日本	3173
4	ソニー	日本	3017
5	パナソニック	日本	2748
6	マイクロソフト	アメリカ	2610
7	東芝	日本	2415
8	GE	アメリカ	1650
9	LGエレクトロニクス	韓国	1617
10	富士通	日本	1527

10) キヤノン専務・映像事務機事業本部長中岡正喜（日刊工業新聞2013年6月21日）

11) キヤノンニュースリリース（2013年1月）

のを求めていくという進取の気性に富み、人間尊重の社風をつくってきたからである」と言う。資金があるので景気に左右されず、研究開発や知的財産への投資は一定水準を保っていて、長期テーマの研究を継続できる。

第3節 キヤノンの生産革新システム

1. セル生産方式

セル生産方式とは、ベルトコンベアによる流れ作業をやめ、セルと呼ばれる少人数のチームが複数の工程を受け持ち、一つの製品を一貫して作り上げる方式である。一人で製品完成までの全ての工程を受け持つこともある。

その成果をみると、第一に、キヤノンの生産方式がベルトコンベア方式からセル生産方式に変わったことで、全世界のキヤノンの工場からベルトコンベアを一掃しその総延長は累計20,209mに及んだ。省スペース化した結果、約128万㎡スペース、言い換えれば東京ドーム27個分の空きスペース（1998～2007年累計）¹³⁾を生み出したのである。それに伴って自動倉庫52を廃棄した。これにより製品回転日数が2005年47日、2009年39日、2010年37日と圧縮したのである¹⁴⁾。

キヤノンのベルトコンベア

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
ベルトコンベア(年度)m	3,210	6,768	6,265	2,133	1,831
ベルトコンベア(累積)m	3,210	9,978	16,243	18,176	20,209

第二に、自動化である。自動化というのは全ラインの機械化などといった意味だけではなく、セル生産の各作業のうち、人手では難しい工程だけを自動化することで、コストダウンと品質の向上の両方を狙うので、セル生産方式と自動化は、両立する概念である。生産工場の技術力は、人とマシンの融合によって生産性を高めることであるとも言える¹⁵⁾。セル生産方式の持つフレキシビリティは、人とマシンの融合を容易にする。ベルトコンベアと比較して、作業者の改善意識が生産性に反映されやすく、向上心にもつながる。そのため、作業者の知恵を技術者と共有することでは、工具の改善や投資の小さい自動化につながっていく。つまり作業者に責任感と知恵を、改善や知恵テク（からくり）という形で反映させやすく、それがさらなるや

12) 2013年6月27日発表

13) キヤノン広報部提供、大倉雄次郎『パナソニックとキヤノンに学ぶ経営改革のための会計戦略』中央経済社、2008年、102頁。

14) 御手洗富士夫、キヤノンEXPO Tokyo 2010での講演（2010年11月10日、於いて：東京国際フォーラム）

15) 生産革新発祥の地といわれているキヤノン長浜工場見学（2008年7月8日）における関西大学商学部生の工場見学感想文より

る気と自発性を誘発させる好循環を生み出す結果となる。例えば、「工場の工程管理板は「目標」と「実績」と「余力」が記入されて、その工程の進捗度やトラブルの頻度などが数値で表しており、そのことによって一目瞭然に工程の状況を知ることができるようになっていることにも感心しました。余力（単位：分）にマイナスの値が出たときは、その時間分だけ残業になり、一方でプラスの値が出たときは、自工程の掃除をmy雑巾でその時間を使うという。また工程の修繕に必要な工具類も自工場で作る自製化も行っている」¹⁶⁾。

第三に、このセル方式では、フレキシブルな編成が可能であり、ベルトコンベアに見られる、ただ運ばれているだけの状態を無くし、工程間のムダなスペースを無くすことでスペース効率を高めることができる。このことは工程内の仕掛品在庫を大幅に低減することを意味する。さらに後工程引取方式を徹底することによって、この仕掛品在庫の低減はいっそう進むことになる。キヤノンではセル生産の導入と並行して、仕掛品の低減を目的に自動倉庫も一掃していた¹⁷⁾。

2. 次世代技術で品質確保

生産革新は、セル生産方式に加えて次世代の技術で品質の確保を行っている¹⁸⁾。

第一に、生産現場を助けるロボット要素技術は、ロボットの眼と手が人を超えて、検査の完全無人化と品質制度の向上をもたらす。具体的には、生産技術を助ける高精度な外観検査を実現するロボットの眼と多品種変量生産をこなす多能工型ロボットである。

第二に、ナノ構造材料分析として、材料の自己組織化作用とプロセス技術の融合で、新たなデバイスの創造や高性能化に挑んでいる。

第三に、材料解析技術でとして、放射光を利用して、可視化技術を開発し、燃料技術開発に役立てる。

第四に、DNAチップ製造技術である。インクジェット技術により、DNA検査の効率が飛躍的に向上する。

第五に、わずか数ナノメートルの孔が半導体に無限の可能性を与えるメソポーラス材料研究である。

第六に、高度化するMEMS（Micro Electro Mechanical Systems）を、半導体・LSI製造技術により培ったマイクロマシニング技術を利用して、露光技術を応用した超微小部品の精密加工技術や、精密測定装置を作っている。

第七に、近接場光技術が次世代露光装置を可能にする。

16) 生産革新発祥の地といわれているキヤノン長浜工場見学（2008年7月8日）における関西大学商学部生の工場見学感想文より

17) 大分キヤノン（カメラ工場）を平成8年の見学時にあった自動倉庫が平成11年に見学した時、撤去されていた。

18) キヤノン広報部提供

第八に、MR技術である。バーチャルと現実を融合することで、よりリアルなシミュレーションを実現する。HMDは「MR (Mixed Reality: 複合現実感) 技術」のキーデバイスにあたるもので、現実空間を撮影するCCDビデオカメラと、CGを重ね合わせた複合現実を映し出す表示装置とで構成されている。表示には小型・超高精細の表示ディスプレイを用いているが、利用者はディスプレイを直接見るのではなく、自由曲面プリズムで拡大した映像が目が届くようになっている¹⁹⁾。

さらに最近の生産革新では、開発革新と相俟って次のことを推進している。

第一に、カメラから生まれた『シネマイオス』は、報道やテレビコンテンツ製作市場にも、積極的に参入し、製作現場のニーズを的確に捉えた新製品を投入するとともに周辺機器やキヤノンが開発した業務用4Kディスプレイと組み合わせたソリューションを提供している。

第二に、次世代半導体露光装置の開発については『ナノインプリント』について次世代技術の特許登録件数を数多く有する米社に対しM&Aを実施し、キヤノンの技術と新しいタイプの露光装置の開発を加速することを2014年2月に発表している。このナノインプリント露光装置により、半導体業界に変革をもたらし、新しい可能性に挑戦している。

第三に、3Dプリンター市場は2013年に約30億ドル (約3200億円) だった市場規模が2020年には約7倍に膨らむとの予測もある²⁰⁾。キヤノンは新規事業の1つとして、3Dプリンターを独自開発中である。現在、グループ会社のキヤノンマーケティングジャパンが米国3DSystems社の製品を販売しているが、キヤノンの御手洗富士夫CEOは、「キヤノンの強みを生かして優位に事業を展開できれば、将来の大きな柱の1つになる」と、独自開発の3Dプリンターの市場化を急いでいる。

第四に、年間30兆円とされる世界の医療機器市場のうち約3割を占めるのが診断システムである。産学共同研究の一つに、疾病の早期発見に繋がる画像診断技術の領域でイノベーションを創出することを目的とした京都大学との「高次生体イメージング先端テクノハブ」プロジェクトが平成18年より始まっており、京都大学115人、キヤノン125人の研究者等で推進されている。その成果は毎年学術論文の投稿、成果報告会等で開示されているが、その中には、緑内障の診断等の精度の高い画像診断装置の臨床研究にも入る²¹⁾ことが予定されている。この医療器分野の市場化によりキヤノンの第3の柱になることが急がれている。

3. 生産技術の内製化

日本の製造業は安い部品の調達や低廉な人件費を求めて外部に加工組立を依頼する外製するモノづくりが、固定費の変動費化に役立つという点で内製よりも外製であるとしている企業も

19) キヤノンホームページ「開発者が語る」より

20) 日本経済新聞2014年9月8日

21) 日本経済新聞2014年9月20日

多い。しかし東日本大震災、タイの洪水時に部品調達ができないために生産ストップしたことによるリスクはいまだ記憶に新しい。

これに対してキヤノンは、キーコンポーネントといわれる付加価値の高い部品を内製化し、さらに一貫生産を目指して近接化を図ることでいっそうの生産効率をあげている。具体的には、治工具や装置・金型（設計から製作まで、組み立て技術、加工技術）などキーとなる生産関連の技術は工場内で対応（内製化）することが原則である。そのためにCADによる工具設計、フライス盤、旋盤マシニングセンターによる加工までを工場内で行う体制を持っている。

生産技術を内製することによる効果は次の通りである。

第一に、生産現場からの生産工具や自動機の改善要求に、柔軟かつ迅速に対応でき、トラブル対応も容易となる。

第二に、現場を良く知る技術者による提案型の改善が進んでいる。例えばからくりライン、知恵テクの無人車まちお君、楽スルー等従業員の提案による工夫が行われている²²⁾。

第三に、キヤノンのようにカメラや複写機のように事業分野が少ない場合には、内製化による生産技術の開発ができなければ付加価値の高い製品を作ることができないし、複写機のように本体のハードとトナーやインクジェットように消耗品、更には事後修繕サービスとが合体したビジネスモデルでは内製しか対応できず、外製では対応できないからである。これにより製品設計の開発部隊から部品作成、工程改良にいたるまで内製化が必要となってくる。

4. マイスター制度

もの作りに関わる幅広い業務を高い水準で行うことができる高度な技能者を認定する制度をマイスター制度と言う。全社で認定されるマイスターとして、S級、1級があり、技能習熟とものづくりのレベルによって認定される。最高峰であるS級マイスターは部品点数一万点以上ある高速複写機を最初から一人で組み立てることができるレベルの、いわば超多能工といえる存在である。2級マイスター、3級マイスター等、事業所や生産会社独自で認定する制度もある。セル生産でモチベーションを高めた多能工を公式に認定するこの制度により、生産革新はさらに推進される。

5. マテリアルフローコストの導入によるコスト削減

マテリアルフローコスト会計は、神戸大学大学院國部克彦教授、関西大学商学部中寫道靖教授によってドイツから導入され、日本でも経済産業省の後押しにより大きく普及している。平成21年にISO（国際標準化機構）14051の番号が付与された。

マテリアルフローコスト会計（Material Flow Cost Accounting, MFCA）は、製造工程に

22) 「生産革新発祥の地・長浜キヤノン工場見学インタビュー時工場長の挨拶より」2008年。

おける投入資源や投入エネルギーに対して、その投入した材料費、加工費、設備償却費などのうち製品にならない部分を“負のコスト”として捉えて、コスト評価を行なうだけでなく、その負の部分を減らすためのさまざまな改善を行う原価計算手法である。

キヤノンでは、2002年から国内の生産拠点に、2005年から海外拠点にマテリアルフローコストの導入を開始し、2007年12月までに国内16事業所、海外9事業所に導入している。さらに原材料サプライヤーにもMFCAを導入していく協働プロジェクトを2005年から実施している。マテリアルフローコストによりたとえば宇都宮工場では加工材料ロスに改善の余地があることがわかる等により、コストダウンを実現している²³⁾。

第4節 キヤノンの販売システム

1. 売上高に占める新製品の占める比率

キヤノンの売上高に占める発売後2年以内の新製品の占める比率は、4、5年前は42%であったが、2004年に65%近くまであがってきた。新製品とは、当該年度を含む過去2年間に発売されたものをいう。

売上高に占める新製品の占める比率 (%) ²⁴⁾

事業年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
%	46.5	47.5	44.1	44.1	58.5	60.8	62.4	64.8	66.3

キヤノンの決算期：12月

2. ハードと消耗品のリンクした販売

キヤノンの高収益の秘密は、プリンターの販売につれて、連動的にインク、紙などの消耗品が継続的に販売されるというビジネスモデルが確立しているためであるといわれている。これは、カメラ事業において、カメラが売れ、消費者がいくら写真をとっても、それがビジネスになるのは、カメラが販売されたときだけである。

そこでカメラ事業では成しえなかった消耗品事業を行うことが、複写機事業の基本方針であった。結成されたEプロジェクトでは、最初から化学技術者と材料技術者が参加してトナーや感光体の試作を行って自社工場で量産化した。これらは化成品の初期の内製化への移行が、その後複写機が販売され、使用される頻度に応じてインクなどの消耗品の販売に繋がった。もう一例をあげると、自営業者や家庭用対象の小型複写機の開発において腐心しているのは、その性能は大型複写機と変わらず、その上にメンテナンス要員不要の仕様で、そこに感光ドラムと

23) マテリアルフローコスト導入事例NO3-01 (Ver.2 www.jmac.co.jp/mfca/thinking/data/mfca_jirei_ver2.pdf)

24) キヤノン提供

トナー（ドライタイプ）がカートリッジとして一体化しており，誰でも簡単に交換できるという点での使いやすさを追求している。この本体機器を低価格にて発売したのである。その結果小型複写機の低価格化で採用が促進される。その後は，複写機の使用が増えれば増えるほど，カートリッジの交換があり，それによりキャッシュが絶え間なく入ってくる，これがキヤノンのキャッシュフロー経営の販売面でのシステムである。

3. 海外販売

キヤノンの売上高の80%が海外売上高である。そこでどのような工夫がなされているかをインクジェットプリンターで見てみよう。

キヤノンのインクジェットプリンターは海外で30機種（ローエンド機からハイエンド機まで）を販売するのは各国の販売会社から市場のニーズを吸い上げ，国市場別に機種開発をしているからである。インクジェットプリンター機の2012年の世界市場は販売台数で前年比13%減少したが，キヤノンは多品種戦略を変えずに世界市場に投入した。その結果キヤノンの全世界販売台数は前年比2%増加した²⁵⁾。

これを支えているのがセル生産である。生産現場はベルトコンベアー方式の用に部品の変更や人員配置の段取り時間に1日を要しないで，セル生産では多品種の製品を同時並行して生産できるため，製品品種の切り替えを臨機応変にできるので，売れている機種を市場に供給できる。

地域別セグメント (単位：百万円)	売上高		構成比		前期比
	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	増減率
日本	720,286	715,863	20.7%	19.2%	-0.6%
米州	939,873	1,059,501	27.0%	28.4%	12.7%
欧州	1,014,038	1,124,929	29.1%	30.1%	10.9%
アジア・オセアニア	805,591	831,087	23.2%	22.3%	3.2%
計	3,479,788	3,731,380	100.0%	100.0%	7.2%

(キヤノンは12月決算期である)

第5節 キヤノンの会計システム

キヤノンは2000年9月ニューヨーク証券取引所に上場しているため，米国会計基準によって連結財務諸表を作成している。

25) 挑戦する経営（日刊工業新聞2013年6月24日）

1. フリーキャッシュフロー経営

御手洗富士夫氏が1995年に社長就任時、キヤノンの株主資本比率35.1%、有利子負債依存度33.6%、売上2兆900億円に対して借入金8,400億円という高借金財務体質であり、この改善が急務であった²⁶⁾。

財務体質の改善を可能ならしめたのが、フリーキャッシュフロー経営である。所謂キャッシュフロー概念を利用して「企業が自由に使えるキャッシュフローは、大雑把に言うと、将来の投資に備えて積み立てている減価償却費と配当後の純利益の合計で、これらのキャッシュフローの範囲内で開発・設備投資をしていれば借金経営にならない」²⁷⁾。会計戦略では、フリーキャッシュフローを常に意識していることである。

フリーキャッシュフロー経営を推進することで、直近の2013年12月末決算では、営業活動によるキャッシュフロー5,076億円、投資活動によるキャッシュフロー-2,502億円、その結果フリーキャッシュフロー2,574億円、現金及び現金同等物の純増加額1,222億円（内為替変動による影響額+870億円）、現金及び現金同等物期末残高7,889億円である。しかも長期債務は14億円で実質上の無借金経営である。

2. M&A戦略

(1) オランダ「オセ社」買収による子会社化

世界三極体制の確立で日米欧それぞれに統括会社（本社）を置く考えを推進している。

本社は、開発・生産・販売の機能をもつが、そのための展開にM&Aを展開するがその権限も三極体制の本社が有している。

キヤノンは、平成22年（2010年）3月に、HYSE Euronextアムステルダム市場に上場しているオランダのオセ社をプリンティング分野全般にわたるソリューション力を強化し世界1位になることを目的として子会社化した。オランダ・オセを1000億円で買収して高速商業印刷機の開発機能を手に入れ、欧州は本社の定義を満たした。

オセの買収で、取得した資産・引き継いだ負債は下記の通りである。その取得状況は取得日の公正価値で再測定された結果を下記に詳細に示している。

このうち識別可能な無形資産は56,297百万円、取得した資産272,359百万円の20.7%に相当するが、平均4.4年で償却が行われる。他方、のれん77,253百万円は米国の会計基準採用のため償却しない。

26) 御手洗富士夫『キヤノン現場主義』（東洋経済新報社）2004年、46頁

27) 御手洗富士夫「事業の再編—やさしい経済学・経営入門」日本経済新聞2002年1月に連載

承継資産と承継負債²⁸⁾

承継資産	(百万円)	承継負債	(百万円)
流動資産	122,248	引受負債	247,458
有形固定資産	51,156		
無形資産			
顧客関係無形資産	32,747	以前取得の株主資本の公正価値 22.9%	25,508
特許権	11,316	普通株式公開買い付け 45.2%	50,374
その他無形固定資産	12,234	転換付優先株式取得 19.1%	8,027
その他固定資産	42,658	非支配持分公正価値（株式）	18,245
小計	272,359		102,154
のれん	77,253		
	349,612		349,612

（２）セグメント別ののれんの状況

2011年12月期期末において、のれんの取得原価は1,251億円で、そのうち為替換算調整額その他で135億円計上した。この結果、のれん/総資産比率3.1%、のれん/純資産比率4.5%、のれん/営業利益比率32.3%は、のれんが4カ月分の利益に相当することを示している。のれん/営業キャッシュフロー比率16.8%は、2カ月分の営業キャッシュフローに相当する。

財務体質の強固により大きな影響がない。

キヤノンセグメント毎ののれんの減損損失は発生していない。

平成22年12月期 キヤノンセグメント別簿価 (百万)

のれん	オフィス	コンシューマ	産業機器その他	合 計
期首残高	39,845	13,303	2,723	55,871
当期取得高	79,156	0	3,719	82,875
為替換算調整額その他	-11,700	-917	-940	-13,557
期末残高	107,301	12,386	5,502	125,189

平成23年12月期も為替換算調整額その他のみ発生では変わらない。

3. 連結経営による業績評価

キヤノンの販売は全て販売子会社を通じて行われている。各事業部がキヤノンの子会社に製品を販売しても子会社が売残りして在庫を抱えていれば、事業部の売上にはならないという連結決算ベースで事業部の業績評価をしている。

そのため商品の子会社に押しつけることをしなくなったばかりか、事業部長自らが世界中の子会社をまわり、子会社と一緒に売り歩くようになった。世界中の在庫が減り、事業部が子会

28) キヤノン有価証券報告書より

社の市場情報に真剣に耳を傾けるようになり、市場の情報が直接、製品開発に生かされている²⁹⁾。

4. 経理社員制度

財務を担う経理本部の本社主導の中央集権型である。経理本部の社員を事業部に派遣し、送り込まれた経理社員は事業部長に仕えるが人事権は経理本部がもつため身分は保障される。パナソニックの経理社員制度と同じで松下幸之助が経理社員を自分の分身として事業部に配置する制度を作った。「トップの方針を伝えるネットワークを果たしている。本社と事業部の風通しが良くなり、意思疎通が良くなる」³⁰⁾

それは経営支援型経理によるスピード経営を可能としている。経理本部はITを活用して情報収集の高速化で、前月の実績が翌月6日に分かる。月末の5日前と3日前にも中間報告が御手洗会長や田中稔三副社長に届くシステムである³¹⁾。

早い段階で経営課題を把握できるので即断即決できるので、経営戦略の修正が張り巡らされた経理社員のネットワークによって伝えられる。経理が経営の参謀役の一端を担っている。

第6節 セグメント別比較

1. 経営指標

(1) キヤノン

2013年12月決算期で、売上高3兆7,313億円、税引前当期純利益3,476億円、営業活動によるキャッシュフロー5,076億円、フリーキャッシュフロー2,574億円である。また従業員19万4,000人の規模である。経営指標では対売上税引前当期純利益率9.3%、自己資本比率68.6%、ROI(自己資本税引前当期純利益率)11.9%の高収益を達成している。

2009年12月決算期と2013年12月決算期を比較すると売上高で5,221億円増加、税引前当期純利益で1,282億円増加である。売上高(指数)で見ると16%の増加であるが、当期純利益(指数)58%の増加である。

2009年12月決算期から2013年12月決算期の5年間のフリーキャッシュフローは1兆6,439億円である。

29) 御手洗富士夫『キヤノン流現場主義』(東洋経済新報社)2004年、52頁

30) キヤノン田中稔三副社長に筆者インタビュー

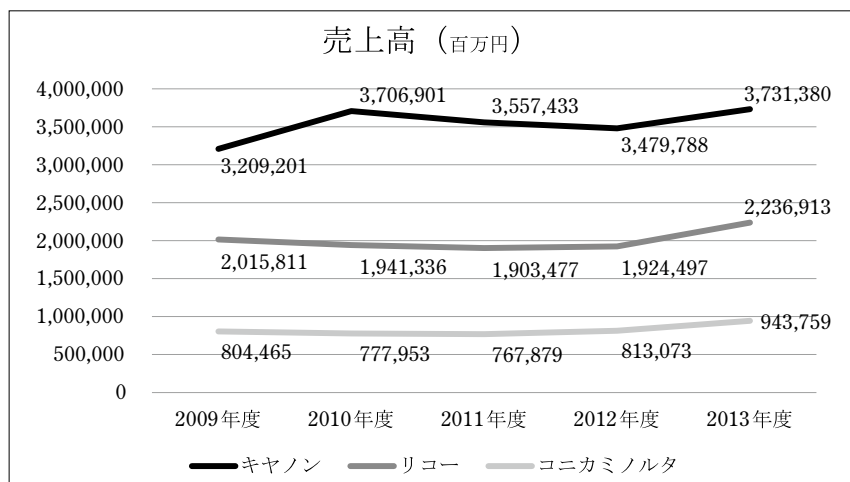
31) 挑戦する経営(日刊工業新聞2013年7月2日)

キヤノン経営指標	2009年 12月期	2010年 12月期	2011年 12月期	2012年 12月期	2013年 12月期	2009年12月期- 2013年12月期
売上高（百万円）	3,209,201	3,706,901	3,557,433	3,479,788	3,731,380	522,179
税引前当期純利益（百万円）	219,355	392,863	374,524	322,557	347,604	128,249
当社株主に属する当期純利益（百万円）	131,647	246,603	248,630	224,564	230,483	98,836
包括利益（百万円）	168,452	117,079	159,081	351,778	532,429	363,977
株主資本（百万円）	2,688,109	2,645,732	2,551,132	2,598,026	2,910,262	222,153
総資産額（百万円）	3,847,557	3,983,820	3,930,727	3,955,503	4,242,710	395,153
営業活動によるキャッシュフロー（百万円）	611,235	744,413	469,562	384,077	507,642	-103,593
投資活動によるキャッシュフロー（百万円）	-370,244	-342,133	-256,543	-212,740	-250,212	120,032
財務活動によるキャッシュフロー（百万円）	-142,379	-279,897	-257,513	-319,739	-222,181	-79,802
現金・現金同等物期末残高（百万円）	795,034	840,579	773,227	666,678	788,909	-6,125
従業員数（人）	168,879	197,386	198,307	196,968	194,151	25,272
フリーキャッシュフロー（百万円）	240,991	402,280	213,019	171,337	257,430	16,439
自己資本比率%	69.9%	66.4%	64.9%	65.7%	68.6%	-1.3%
自己資本税引前当期利益率%	8.2%	14.8%	14.7%	12.4%	11.9%	3.8%
株価収益率%	36.7%	21.1%	16.7%	17.5%	16.6%	-20.1%
1人当たり売上高（百万円）	19	19	18	18	19	0
1人当たり税引前当期純利益（百万円）	1	2	2	2	2	0
1人当たり当期純利益（百万円）	1	1	1	1	1	0
売上高（指数）	1.00	1.16	1.11	1.08	1.16	0.16
当期純利益（指数）	1.00	1.79	1.71	1.47	1.58	0.58
対売上税引前当期純利益率	6.84%	10.60%	10.53%	9.27%	9.32%	2.48%
株主資本税引前当期純利益（ROE）	8.16%	14.85%	14.68%	12.42%	11.94%	3.78%

（２）他社比較

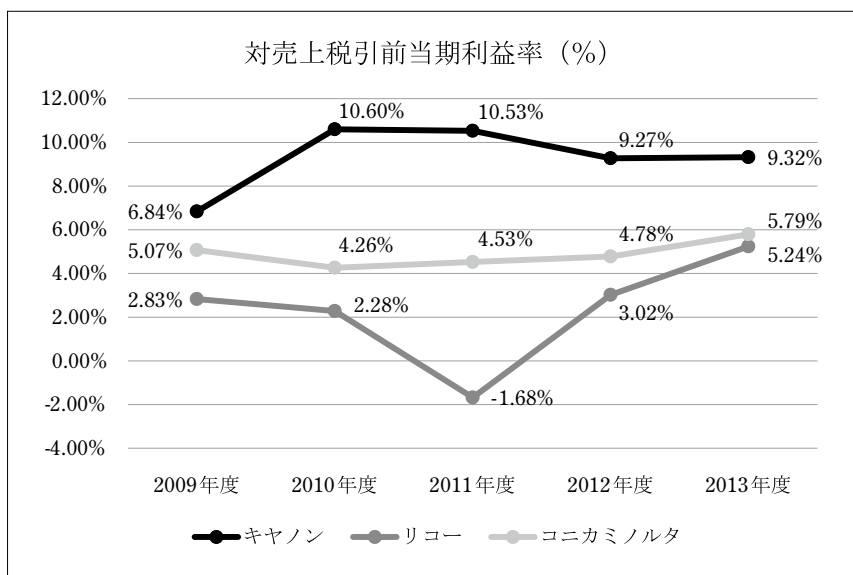
カメラ、複合機メーカーで比較する。

第一に、売上高ではキヤノンが３兆7,313億円に対し、リコーが２兆2,369億円、コニカミノ

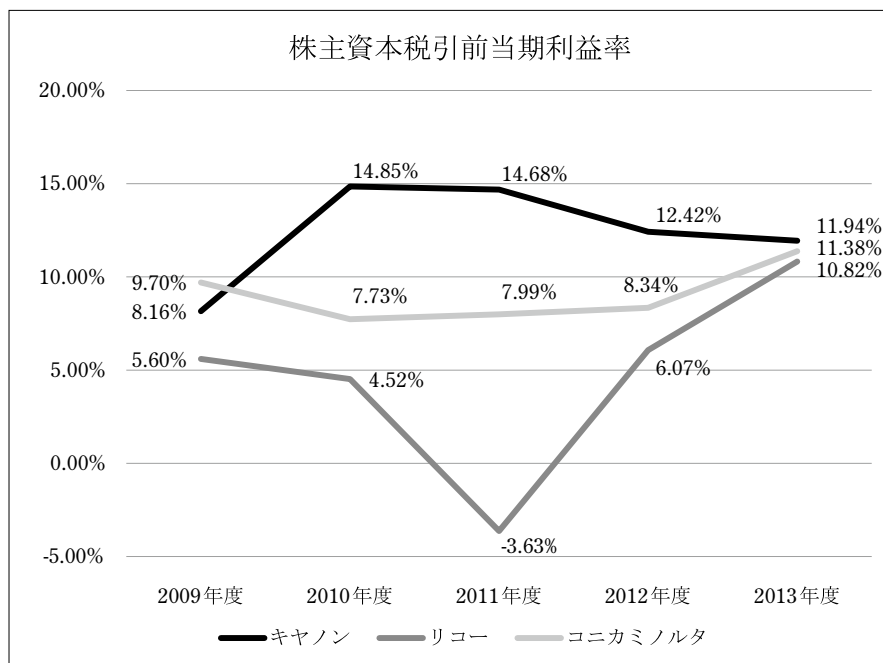


ルタが9,437億円であるが、円安効果でいずれも大きく伸びている。

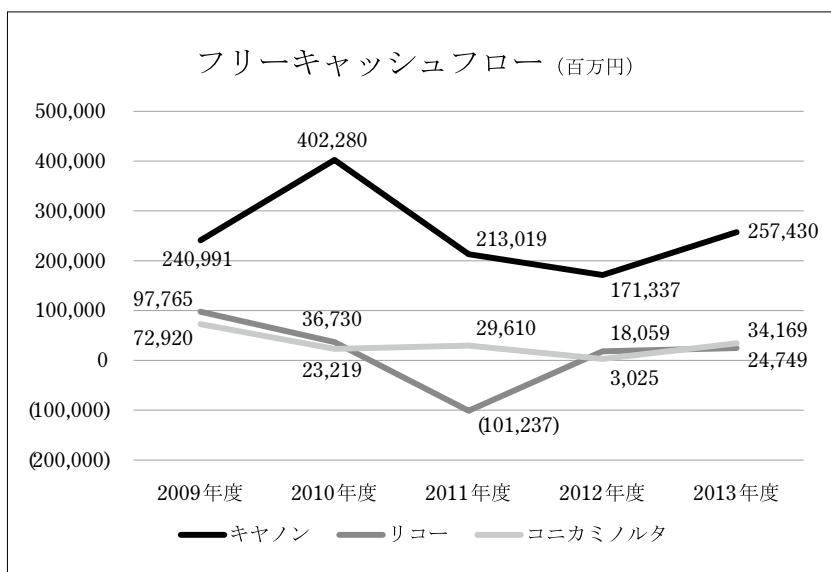
第二に、対売上高税引前当期利益率（但しコニカミノルタ：対売上高経常利益率）は、キヤノン9.32%に対して、リコー5.24%とコニカミノルタ5.79%で5%台である。



第三に、株主資本税引前当期利益率（但しコニカミノルタ：株主資本経常利益率）はキヤノン11.94%、コニカミノルタ11.38%、リコー10.82%である。



第四に、営業活動キャッシュフローから投資活動キャッシュフローを差し引いたフリーキャッシュフローはキヤノンが2,574億円に対して、他の2社は500億円以下である。



リコー経営指標（米国基準）	2010年 3 月期	2011年 3 月期	2012年 3 月期	2013年 3 月期	2014年 3 月期	2010年 3 月期- 2014年 3 月期
売上高（百万円）	2,015,811	1,941,336	1,903,477	1,924,497	2,236,913	221,102
税引前当期純利益（百万円）	57,082	44,169	-31,937	58,173	117,204	60,122
当社株主に属する当期純利益 （百万円）	27,044	18,630	-44,560	32,467	72,828	45,784
包括利益（百万円）		-16,311	-74,059	95,599	149,416	149,416
株主資本（百万円）	1,019,891	978,130	879,018	958,658	1,083,337	63,446
総資産額（百万円）	2,377,983	2,255,564	2,289,358	2,360,697	2,556,960	178,977
営業活動によるキャッシュ・フロー （百万円）	187,280	128,636	11,206	124,526	131,593	-55,687
投資活動によるキャッシュ・フロー （百万円）	-89,515	-91,906	-112,443	-106,467	-106,844	-17,329
財務活動によるキャッシュ・フロー （百万円）	-113,369	-92,963	87,823	-64,321	-10,029	103,340
現金・現金同等物期末残高（百万円）	237,101	172,221	156,210	117,051	140,047	-97,054
従業員数（人）	108,525	109,014	109,241	107,431	108,195	-330
フリーキャッシュ・フロー（百万円）	97,765	36,730	-101,237	18,059	24,749	-73,016
株主資本比率%	40.76%	41.02%	35.94%	38.04%	39.81%	-0.95%
株主資本利益率%	2.78%	1.97%	-5.10%	3.77%	7.60%	4.82%
株価収益率%	38.01%	36.04%	-	22.42%	11.85%	-26.16%
1人当たり売上高（百万円）	18.6	17.8	17.4	17.9	20.7	2.1

リコー経営指標 (米国基準)	2010年 3 月期	2011年 3 月期	2012年 3 月期	2013年 3 月期	2014年 3 月期	2010年 3 月期- 2014年 3 月期
1 人当たり税引前当期純利益 (百万円)	0.5	0.4	-0.3	0.5	1.1	0.6
1 人当たり当期純利益 (百万円)	0.2	0.2	-0.4	0.3	0.7	0.4
売上高 (指数)	1.00	0.96	0.94	0.95	1.11	0.11
当期純利益 (指数)	1.00	0.77	-0.56	1.02	2.05	1.05
対売上税引前当期純利益率	2.83%	2.28%	-1.68%	3.02%	5.24%	0.02
株主資本税引前当期純利益 (ROE)	5.60%	4.52%	-3.63%	6.07%	10.82%	0.05

コニカミノルタ経営指標 (日本基準)	2010年 3 月期	2011年 3 月期	2012年 3 月期	2013年 3 月期	2014年 3 月期	2010年 3 月期- 2014年 3 月期
売上高 (百万円)	804,465	777,953	767,879	813,073	943,759	139,294
経常利益 (百万円)	40,818	33,155	34,758	38,901	54,621	13,803
当期純利益 (百万円)	16,931	25,896	20,424	15,124	21,861	4,930
包括利益 (百万円)		16,267	14,943	39,495	47,016	30,749
純資産額 (百万円)	420,775	428,987	434,987	466,416	480,055	59,280
総資産額 (百万円)	865,797	845,453	902,052	940,553	966,060	100,263
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	113,377	67,957	72,367	66,467	89,945	-23,432
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	-40,457	-44,738	-42,757	-63,442	-55,776	-15,319
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	-43,803	-12,928	26,390	-24,596	-61,954	-18,151
現金・現金同等物期末残高 (百万円)	164,146	175,148	231,933	213,914	188,489	24,343
従業員数 (人)	36,048	35,204	38,206	41,844	40,401	4,353
フリーキャッシュ・フロー (百万円)	72,920	23,219	29,610	3,025	34,169	-38,751
自己資本比率%	48.5%	50.6%	48.1%	49.4%	49.5%	1.0%
自己資本利益率%	4.1%	6.1%	4.7%	3.4%	4.6%	0.5%
株価収益率%	34.2%	14.3%	18.8%	24.1%	23.3%	-10.9%
1 人当たり売上高 (百万円)	22.3	22.1	20.1	19.4	23.4	1.0
1 人当たり税引前当期純利益 (百万円)	1.1	0.9	0.9	0.9	1.4	0.2
1 人当たり当期純利益 (百万円)	0.5	0.7	0.5	0.4	0.5	0.1
売上高 (指数)	1.00	0.97	0.95	1.01	1.17	0.17
当期純利益 (指数)	1.00	0.81	0.85	0.95	1.34	0.34
対売上経常利益率	5.07%	4.26%	4.53%	4.78%	5.79%	0.01
株主資本経常利益率 (ROE)	9.70%	7.73%	7.99%	8.34%	11.38%	0.02

2. キヤノン事業セグメント

（1）セグメント別状況

第一に、主力のオフィスビジネスユニット（オフィス複合機、レーザープリンター、デジタルプロダクションプリンティングシステム、ドキュメントソリューションを有する）は、売上高2兆円で、売上構成比は53%、営業利益2,669億円、営業利益構成比で60%を占めている。従って営業利益率13.3%と高収益率である。またイメージングシステムビジネスユニット（レンズ交換式デジタルカメラ、交換レンズ、インクジェットプリンターを有する）は売上高1兆4,489億円、売上構成比では38%、営業利益2,037億円、営業利益構成比の46%を占めているが、営業利益率14.1%と高収益率である。今後期待の産業機器他ビジネスユニット（FPD露光装置などハイエンドのモバイル機器搭載、X線デジタル撮影装置、ネットワークカメラ、センサー技術、業務用ディスプレイを有する）は売上高3,748億円で売上構成比では9.8%を占めているが、営業利益段階-253億円で苦戦している。

第二に、営業キャッシュフローでは、オフィスビジネスユニットが当期3,552億円で前期2,812億円に比較して740億円増加した。イメージングシステムビジネスユニットは当期2,603億円で前期2,639億円に比較して37億円減少した。今後期待の産業機器他ビジネスユニットは、当期117億円で前期401億円に比較して284億円減少した。

①当期

CANON	H25.1.1～H25.12.31					
	オフィス	イメージングシステム	産業機器他	セグメント計	全社・消去	連結計
売上（百万円）						
外部顧客	1,993,898	1,448,186	289,296	3,731,380		3,731,380
セグメント間取引	6,175	752	85,574	92,501	-92,501	
売上（百万円）	2,000,073	1,448,938	374,870	3,823,881	-92,501	3,731,380
営業利益（百万円）	266,908	203,794	-25,331	445,371	-108,094	337,277
事業資産（百万円）	954,803	584,856	328,202	1,867,861	2,374,849	4,242,710
減価償却費（百万円）	88,344	56,564	37,072	181,980	93,193	275,173
資本的支出（百万円）	54,644	44,112	27,040	125,796	101,682	227,478
営業CF（百万円）	355,252	260,358	11,741	627,351		612,450
フリーCF（百万円）	300,608	216,246	-15,299	501,555		501,555
営業利益/事業資産率	28.0%	34.8%	-7.7%	23.8%		7.9%
営業利益/売上高率	13.3%	14.1%	-6.8%	11.6%		9.0%
事業資産回転率	2.1	2.5	1.1	2.0		0.9
営業CF/事業資産率	37.2%	44.5%	3.6%	33.6%		14.4%
営業CF/売上高率	17.8%	18.0%	3.1%	16.4%		16.4%
一人当たり売上高（百万円）	20.1	23.4	16.7	20.8		19
一人当たり営業利益（百万円）	2.7	3.3	-1.1	2.4		2

CANON		H25.1.1～H25.12.31				
	オフィス	イメージングシステム	産業機器他	セグメント計	全社・消去	連結計
一人当り営業CF (百万円)	3.6	4.2	0.5	3.4		3
労働装備率 (百万円)	9.6	9.5	14.7	10.2		22
研究開発費 (百万円)	105,246	84,377	25,701	215,324	91,000	306,324
人員	99,360	61,798	22,401	183,559	10,592	194,151
外部顧客売上構成比 (%)	53.4%	38.8%	7.8%	100%		
セグメント間取引売上構成比 (%)	6.7%	0.8%	92.5%	100%		
売上構成比 (%)	52.3%	37.9%	9.8%	100%		
営業利益構成比 (%)	59.9%	45.8%	-5.7%	100%		
事業資産構成比 (%)	51.1%	31.3%	17.6%	100%		
減価償却費構成比 (%)	48.5%	31.1%	20.4%	100%		
設備投資額構成比 (%)	43.4%	35.1%	21.5%	100%		
営業CF構成比 (%)	56.6%	41.5%	1.9%	100%		
フリーCF構成比 (%)	59.9%	43.1%	-3.1%	100%		
研究開発費構成比 (%)	48.9%	39.2%	11.9%	100%		
人員構成比 (%)	54.1%	33.7%	12.2%	100%		
外部顧客 (%)	99.7%	99.9%	77.2%	97.6%		
セグメント取引 (%)	0.3%	0.1%	22.8%	2.4%		
売上計 (%)	100%	100%	100%	100%		

②前期

CANON		H24.1.1～H24.12.31				
	オフィス	イメージングシステム	産業機器他	セグメント計	全社・消去	連結計
売上 (百万円)						
外部顧客	1,751,960	1,404,394	323,434	3,479,788		3,479,788
セグメント間取引	5,615	1,577	84,406	91,598	-91,598	
売上 (百万円)	1,757,575	1,405,971	407,840	3,571,386	-91,598	3,479,788
営業利益 (百万円)	203,578	210,318	5,910	419,806	-95,950	323,856
事業資産 (百万円)	927,543	614,328	337,899	1,879,770	2,075,733	3,955,503
減価償却費 (百万円)	77,660	53,664	34,264	165,588	92,545	258,133
資本的支出 (百万円)	58,402	58,142	44,086	160,630	146,031	306,661
営業CF (百万円)	281,238	263,982	40,174	585,394	-3,405	581,989
フリーCF (百万円)	222,836	205,840	-3,912	424,764	-149,436	275,328
営業利益/事業資産率	21.9%	34.2%	1.7%	22.3%	-4.6%	8.2%
営業利益/売上高率	11.6%	15.0%	1.4%	11.8%	104.8%	9.3%
事業資産回転率	1.9	2.3	1.2	1.9	-0.0	0.9
営業CF/事業資産率	30.3%	43.0%	11.9%	31.1%	-0.2%	14.7%
営業CF/売上高率	16.0%	18.8%	9.9%	16.4%	3.7%	16.7%
一人当り売上高 (百万円)	18	22	17	19	-8	18
一人当り営業利益 (百万円)	2.1	3.3	0.2	2.3	-8.7	1.6

一人当り営業CF（百万円）	2.9	4.1	1.6	3.1	-0.3	3.0
労働装備率（百万円）	9.5	9.6	13.8	10.1	189.2	20.1
研究開発費（百万円）	99,484	83,948	25,635	209,607	87,397	296,464
人員	97,275	64,320	24,403	185,978	10,970	196,968
外部顧客売上構成比（％）	50.3%	40.4%	9.3%	100.0%		
セグメント間取引売上構成比（％）	6.1%	1.7%	92.1%	100.0%		
売上構成比（％）	49.2%	39.4%	11.4%	100.0%		
営業利益構成比（％）	48.5%	50.1%	1.4%	100.0%		
事業資産構成比（％）	49.3%	32.7%	18.0%	100.0%		
減価償却費構成比（％）	46.9%	32.4%	20.7%	100.0%		
設備投資額構成比（％）	36.4%	36.2%	27.4%	100.0%		
営業CF構成比（％）	48.0%	45.1%	6.9%	100.0%		
フリーCF構成比（％）	52.5%	48.5%	-0.9%	100.0%		
研究開発費構成比（％）	47.6%	40.2%	12.3%	100.0%		
人員構成比（％）	52.3%	34.6%	13.1%	100.0%		
外部顧客（％）	99.7%	99.9%	79.3%	97.4%		
セグメント取引（％）	0.3%	0.1%	20.7%	2.6%		
売上計（％）	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		

（２）前期比較

前期と比較すると当期は次の状況であった。

第一に、オフィスビジネスユニットは前期に比較して売上高で2,425億円増加し、営業利益で633億円増加した。しかも対売上高営業利益率が前期11.6％から当期13.3％へと利益率が1.8％増加しているからである。

一方イメージングシステムビジネスユニットは売上高で429億円増加したが、営業利益で65億円減少した。その原因は、対売上高営業利益率が前期15.0％から当期14.1％へと利益率が0.9％下がっているからである。

また産業機器他ビジネスユニットは売上高で329億円減少し、営業利益で312億円減少している。

第二に、営業キャッシュフローは、オフィスビジネスユニット当期3,552億円で前期2,812億円に比較して740億円増加した。イメージングシステムビジネスユニットは当期2,603億円で前期2,639億円に比較して37億円減少した。産業機器他ビジネスユニットは、当期117億円で前期401億円に比較して284億円減少した。営業キャッシュフロー面でも産業機器は未だ苦戦をしている。

比較分析表 +は前年比増加, -は前年比減少

CANON	(H25.12.31 - H26.12.31) 比較			
	オフィス	イメージングシステム	産業機器他	セグメント計
売上 (百万円)				
外部顧客	241,938	43,792	-34,138	251,592
セグメント間取引	560	-825	1,168	903
売上 (百万円)	242,498	42,967	-32,970	252,495
営業利益 (百万円)	63,330	-6,524	-31,241	25,565
事業資産 (百万円)	27,260	-29,472	-9,697	-11,909
減価償却費 (百万円)	10,684	2,900	2,808	16,392
資本的支出 (百万円)	-3,758	-14,030	-17,046	-34,834
営業CF (百万円)	74,014	-3,624	-28,433	41,957
フリーCF (百万円)	77,772	10,406	-11,387	76,791
営業利益/事業資産率	6.0%	0.6%	-9.5%	1.5%
営業利益/売上高率	1.8%	-0.9%	-8.2%	-0.1%
事業資産回転率	0.2	0.2	-0.1	0.1
営業CF/事業資産率	6.9%	1.5%	-8.3%	2.4%
営業CF/売上高率	1.8%	-0.8%	-6.7%	0.0%
一人当たり売上高 (百万円)	2.1	1.6	0	1.6
一人当たり営業利益 (百万円)	0.6	0.0	-1.4	0.1
一人当たり営業CF (百万円)	0.7	-0.1	0.8	1.8
労働装備率 (百万円)	0.1	-0.1	0.8	1.8
研究開発費 (百万円)	5,762	429	66	6,257
人員	2,085	-2,522	-2,002	-2,439
外部顧客売上構成比 (%)	3.1%	-1.5%	-1.5%	0.0%
セグメント間取引売上構成比 (%)	0.5%	-0.9%	0.4%	0.0%
売上構成比 (%)	3.1%	-1.5%	-1.6%	0.0%
営業利益構成比 (%)	11.4%	-4.3%	-7.1%	0.0%
事業資産構成比 (%)	1.8%	-1.4%	-0.4%	0.0%
減価償却費構成比 (%)	1.6%	-1.3%	-0.3%	0.0%
設備投資額構成比 (%)	7.1%	-1.1%	-6.0%	0.0%
営業CF構成比 (%)	8.6%	-3.6%	-5.0%	0.0%
フリーCF構成比 (%)	7.5%	-5.3%	-2.1%	0.0%
研究開発費構成比 (%)	1.3%	-1.0%	-0.3%	0.0%
人員構成比 (%)	1.8%	-0.9%	-0.9%	0.0%
外部顧客 (%)	0.0%	0.1%	-2.1%	0.1%
セグメント取引 (%)	0.0%	-0.1%	2.1%	-0.1%
売上計 (%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

結 語

企業の経営戦略は上流から下流に至るライン部門で実施されるが、それは今や広義のサプライチェーンシステムの各フェーズにおいて、スタッフ部門のシステムである会計システム等が連動ないし組み込まれている事を明らかにした。

尚、キヤノンは直近では新製品開発を急いでいる。

第一に、2014年10月にドル箱であるビジネス向インクジェットプリンタにおいて新ブランドを発売した。

第二に、安心安全の環境のインフラとしての監視カメラについても2014年10月に8機種投入して品ぞろえを充実させている。更にキヤノンは2015年監視カメラの世界トップのアクシス社（スウェーデン）を公開買付すると発表した。アクシス社の売上高は770億円であるが、公開買付価格3,337億円で2015年3月初旬に公開買付を開始する。

第三に、産業機器分野における医療機器部門、ロボット部門等のイノベーションによる新製品投入がその成長戦略に係っている。

本稿は、第73回日本会計研究学会全国大会（於：横浜国立大学 2014年9月6日）自由論題での発表原稿に加筆修正したものである。

参考文献

- マイケル・E・ポーター（竹内弘高訳）『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社2000年
大倉雄次郎『パナソニックとキヤノンに学ぶ 経営改革のための競争戦略』中央経済社、2008年