

CEOメッセージ

「変化は進化、変身は前進」
共生の実現のために
歩みを止めない

代表取締役会長兼社長 CEO

御手洗富士夫



「変化は進化、変身は前進」

時代が変わりゆくなかで、

キヤノンは社会が求める技術の変化をいち早くとらえ、

事業ポートフォリオを見直し、イノベーションに挑み続けてきました。

変わらずその根底にあるもの、それは企業理念「共生」です。

世界の人々が互いを理解し、尊重し、支えあう「共生」の実現に貢献するために

国際社会の一員として、キヤノンは何をすべきか。

「熟慮断行」を胸に、これからも歩みを止めず、社員とともに挑み続けます。

「変化は進化、変身は前進」に込めた想い

時代とともに変わり続ける勇気

——キヤノンは不安定な世界情勢のなかでも、順調に成長軌道を歩んでいます。改めて経営者として大切にしている信念を教えてください

2024年12月期の連結業績は売上高が4兆5,000億円を超え、2025年を目標とした第6次5カ年経営計画「グローバル優良企業グループ構想フェーズVI」の売上目標値を1年前倒しで達成することができました。中長期的に市場成長が見込まれる半導体露光装置やネットワークカメラなどがけん引しました。10年以上かけて事業ポートフォリオを従来のカメラ、事務機の「2本柱」から、大胆に見直した成果が出ていると感じています。

産業革命で人々の生活が一変したように、社会はイノベーションによって変わり続けます。企業にとって大切なことは、時代とともに変わり続けることです。私はよく「変化は進化、変身は前進」という言葉を使うのですが、変化を恐れるのではなく、勇気をもって前に進むしか生き残る道はありません。社会を生態系ととらえれば、企業はそのなかに生きる生命体の一つ。社会の変化に残り残されれば滅亡してしまいます。

2つの「ショック」が重なり、最大の危機に

——キヤノンは時代にあわせ、変化をくり返してきた企業ですが、これまで困難をどのように乗り越えてきましたか

1937年にカメラメーカーとして創業しますが、1960年代後半に日本が高度経済成長期に入るとカメラ市場が飽和状態になってしまいます。そこで当時の御手洗毅社長は、1964年に電卓市場に参入し、さらには1967年に「右手にカメラ、左手に事務機」をスローガンに、時代の流れをうまくとらえ、会社を発展させたわけです。その後もキヤノンは、普通紙複写機やインクジェットプリンターなど、国産初、世界初となる独自技術を開発し、多角化を推進しました。しかし、2000年代のIT革命の到来は、キヤノンにとって大きな試練となりました。スマートフォンや、ペーパーレス化の進展などで、カメラやレーザープリンターの売上が3分の1になり、オフィス向け複合機をはじめとする消耗品ビジネスの売上も約30%ほど落ち込みました。従来の技術の延長線だけでなく、ITで成長できるポートフォリオに組み替えないと生き残れない状況に陥ったのです。

市場の急激な変化に対応を迫られるなかで、世界経済に壊滅的な影響を与えることになったリーマンショックが発生します。これほど大きな「ショック」が2つ重なる経験は、私にとっても初めてでした。まさに創業以来最大のピンチを迎えました。

雇用を守る既存事業を生かしたM&A戦略

——事業ポートフォリオを見直す際に、まず何を重視したのですか

競合各社もIT戦略を急いでいましたから、とにかく時間がありません。その時、私は改めて創業時の精神に立ち返り、キヤノンにとって何が最良の選択なのかを必死で考えました。キヤノンはなによりもまず、社員を大切にすることです。新規事業を立ち上げるにも既存事業の人と技術を捨てることはあり得ません。そこで、既存事業の潜在能力をさらに引きだせるような技術をもつ会社を買収するというM&A戦略をとることにしたのです。プリンターなどの技術を生かした商業・産業印刷、カメラ事業の蓄積を生かしたネットワークカメラ、といったイメージです。

私は決断したら躊躇なく前に進むことを信条としています。オランダのオセ(現キヤノンプロダクションプリンティング)社やスウェーデンのアクシス社、東芝メディカルシステムズ(現キヤノンメディカルシステムズ)社など大規模なM&Aを次々と断行し、キヤノンと各社の社員と技術を融合させてきました。私は買収した企業の経営は、その企業の経営陣に任せることにしています。なぜなら、買収検討段階で徹底的にデュー・デリジェンス(買収監査)をするとともに、経営陣がそのまま経営を任せることができるような人材であるかどうかとも買収時の重要な判断材料としているからです。

また、海外企業には、その国の文化や価値観があります。それを最大限尊重し、もてる力を十分に発揮することに集中してもらう。その上で、キヤノンの文化を理解してもらい、協調によって新たな価値を生みだしてきました。時間はかかりましたが、結果的に現在のキヤノンを支える「4つの柱」のプリンティング、メディカル、イメージング、インダストリアル各事業が整い、カメラと事務機の2本柱よりも経営は安定しました。その結果は業績にも表れ、2025年以降のさらなる事業拡大の道筋も見えています。

リスク最小化へ5年後ごとに検証

——変化にともなうリスクは、どのように回避していくのですか

リスクをゼロにすることは不可能です。経営者は最新の情報をつねに収集し、時代の流れを読んでリスクを最小限に抑える選択をしなければなりません。私は、経営計画を5年に一度策定することで、その時々の世界情勢・技術動向などを反映させながら、進むべき方向を定めてきました。社長になった翌年の1996年に5カ年経営計画「グローバル優良企業グループ構想」をスタートさせ、現在、第6次の計画が進行中です。

技術の進化や環境の変化を考えれば、10年先を見通すのは困難ですが、5年であれば先を見通すことができると考えています。結果的に幾度も厳しい選択を迫られましたが、1996年以降もつねに利益を出し続けることができました。



企業にとって
大切なことは、
時代とともに
変わり続けること

社会課題の解決こそ、企業の存在意義

企業理念を貫くため、意欲的に改革に挑む

——キヤノンがめざす企業像とは

企業の存在意義とは「社会課題の解決に貢献すること」に尽きるのだと考えています。キヤノンはその想いを込めた企業理念「共生」を、創立51年目にあたる1988年に制定しました。「文化や習慣、言語の違いを問わず、すべての人類が末永くともに生き、幸せに暮らしていける社会をめざす」とし、キヤノンは企業活動を通じて共生を阻害する経済、資源、環境などの問題の解消に取り組んでいます。

世界の人々は純粋に「豊かに、幸せになりたい」と願っています。キヤノンはその願いに寄り添い、最先端のテクノロジーを社会に実装して課題を解決する役割を担っているわけです。イノベーションを生み出す企業であり続けるには、つねに自らを鍛え、足りない部分はM&Aなどで吸収し、変化・変身を遂げなくてはなりません。自前主義にこだわっている時間的な猶予もありません。世界に冠たる企業になることが目標ですが、世界にはキヤノンの先を行く、ブルーチップカンパニーといわれる超一流の企業がたくさんありますので、中長期的にさらなる改革に取り組んでいかなければならないと考えています。

徹底的に効率性を追求する1年

——2025年も自らを変えていく1年になるのですか

2025年は、事業の収益性を高めるために徹底的に効率性を追求し、2026年からはじまる次の5年間でより大きな成長を実現するための飛躍の年と位置づけています。事業ポートフォリオを大きく見直し、その後のコロナ禍の影響もあって、業務のなかに改善が必要なところが残っています。世界市場をさらに開拓するには、改善が必要なところを洗いだし、効率化を進める必要があります。これからは、生産構造や販売構造の見直し、開発革新を重点的に進めていきます。

喫緊の課題は生産構造の見直しです。1980年代に急激な円高への対応でアジア地域へ生産をシフトしましたが、世界経済の情勢が一変し、キヤノンの事業ポートフォリオ自体も変わり、生産拠点の最適化の時期を迎えています。市場環境の変化により需要が縮小した事業の工場を統廃合し、生産拠点の稼働率を上げ、コスト競争力を高める必要があります。まず、国内と海外あわせて約60拠点ある生産拠点を見直し、政治や社会が安定している国や地域への集約化を図ります。

販売面では、景気低迷の長期化が懸念される国・地域の構造改革を急ぎます。昨年、各販売会社のチャネルを見直し、事業内容にあわせた組織の再編などを行い、より競争力のある販売組織へと変革しています。おおむね改革は完了していますが、市況低迷の長期化が見込まれる欧州を中心に先手を打ってさらなる見直しをかけていきます。

開発面では、開発と生産技術や製造現場が連携し一体となって活動するコンカレント開発を全社的に展開します。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)やシミュレーション技術を活用し、試作の開発時間やコストの圧縮を行い、さらなる開發生産性の向上をめざします。

また、時代が大きく変わるなかで本社機能の進化も求められています。一人ひとりの生産性を上げるため、これまでめざしてきた高効率・高賃金を実現するしくみを強化し、実力主義を反映した評価制度の改善などを急いでいきます。

利益にこだわり続ける

30代の米国での苦い経験

——利益を意識した経営を貫くのも、「共生」の実現に貢献するためですね

当たり前のことですが、経営の基本は利益を出すことです。利益が出せない企業は、社員やその家族の生活を維持・向上させることもできず、投資家のみなさまへの還元も十分にできません。ましてや、次世代技術の開発投資も進まず、社会に貢献することもできません。

私が入社したころのキヤノンは、「売上至上主義」の考えが色濃い企業でしたし、私も営業担当としてその一端を担っていました。しかし、30歳から出向したキヤノンUSAで、現地の税務担当官に「本来、企業の利益は預金金利を上回るべきだ」との指摘を受け、経営に対する意識が180度変わりました。まさにその言葉は正鵠を射ていると同時に、衝撃的でした。米国の優良企業では利益重視の経営が当たり前で、当時のキヤノンとの意識の差を痛切に感じました。そうした苦い経験を胸に、経営者として利益を重視した経営を貫くとともに、資産効率についても意識してきたのです。



米国に赴任後まもない頃

30年以上にわたり浸透しているサステナビリティ経営

理念として取り組むサステナビリティ

——「共生」の理念に立ったサステナビリティの取り組みも進化しています

企業の価値を売上や利益といった財務情報だけで測らず、非財務情報も重視する傾向が強まっています。キヤノンは「共生」の理念のもとで、次世代にかけがえのない地球社会を引き継ぐための対策を積み上げてきました。そういう意味では30年以上前からサステナビリティに全社をあげて取り組んできたといえると思います。

資源循環型社会の実現に向けて、1990年から業界に先駆けて使用済みトナーカートリッジの回収を実施し、現在は日米独仏中の計5拠点でリサイクル工場を稼働させています。世界各国・地域で廃止に向けた動きが加速している使い捨てプラスチックの削減にも、製品梱包材で使用する発泡スチロールの廃止や、パルプモールドへの代替を推進したほか、事業拠点で発生するプラスチック廃棄物の削減やリユース、リサイクルにも取り組んでいます。

2050年にCO₂排出量をネットゼロとすることをめざし、サプライチェーンを含む製品ライフサイクル全体で、CO₂排出量の削減に注力しています。2030年の目標として、自社によるCO₂排出量を2022年比で42%削減、購入した物品・サービスおよび販売した製品の使用からの排出量を25%削減することを掲げています。この目標は、科学的根拠にもとづく温室効果ガス排出削減目標の設定を推奨するScience Based Targets イニシアティブ(SBTi)の認定を取得しています。

また、生態系の維持にも配慮しています。工場建設の際には、樹木を事前に保護し、完成後に植え戻したり、地域固有の生物の生息環境を壊してしまわないよう、さまざまな工夫をしています。事業活動を通じた社会課題解決活動だけでなく、社会貢献活動も世界中で実施しています。イメージング、プリンティング技術を活用した教育・文化支援活動や、メディカルの技術を活用した途上国での医療提供などにも取り組んでいます。



最新鋭の自動リサイクルラインを整備したキヤノンエコテクノパーク



使用済みの複合機を再利用できるようにするリマニュファクチャリング

環境対策は企業の競争力強化に直結

——徹底し続けることができた要因は何だと考えますか

環境対策は、ものづくりの重要な工程の一部だと考えています。製品開発、生産、販売の工程を改善し、コストダウンするのと同じように、たとえば、水の再生利用ができれば環境負荷低減と同時に、コスト低減にもつながります。環境対策にも積極的に自社技術を活用し、一つひとつ改善することで収益体質の強化にもつなげてきました。

また、サステナビリティの主要テーマである「人材」に関しても、「強い個人」を育てるために使命感・責任感・向上心を尊重する「人間尊重」の精神や、「実力主義」にもとづく公平・公正な配置・評価・処遇を徹底し、「進取の気性」が発揮される企業風土を醸成しています。多様性を尊重し、公平な観点での人材の登用や活用を積極的に推進しています。こうした取り組みを通して、キヤノンの社員が世界中でさまざまな文化や価値観をもつ人たちと交流し、理解しあえる「国際人」になってほしいと願っています。

サステナビリティの取り組みにゴールはありません。社会が変化すれば、新たな課題が生まれるからです。キヤノンでは、サステナビリティに関する取り組みを時代にあわせて変化させながら継続していきます。

混沌としている世界情勢、企業はどう備えるべきか

グローバル化の危機

——米国で第2次トランプ政権が誕生し、世界情勢の潮目が変わり始めています

世界経済を取り巻く環境は残念ながら、さらに混沌を極めるでしょう。あらゆる地域が連携しあい、価値を生みだし続けるグローバル化の構築が非常に重要なのですが、リーマンショック以降は自国ファーストの考え方の台頭によって「分断」の危機が続き、この数年で地政学的な課題が表出化しはじめ、完全な分断、いわゆるデカップリングが現実味を帯びてきました。キヤノンは、海外売上高比率が8割を超える企業ですのでその影響は甚大です。世界経済とのつながりを深め、発展を遂げてきたわが国こそが、新しいグローバル化の再構築に向けて、力を尽くすべきだと考えています。

行き過ぎた株主資本主義、問われる倫理観

——まさに先の見えない状況が続きますね

いまの時代は、資本主義の「負の側面」が顕著になり始めています。行き過ぎた株主資本主義や極端な利益主義が生み出す格差の拡大、地球環境や生態系へのダメージなどは深刻な問題です。そしてもう一つ、「ウェルビーイング」の実現も大切なテーマです。人生100年時代を迎え、世界中の人たちの健康寿命を延ばすための医療技術の進化が急務になっています。AIをはじめとしたテクノロジーの進化が大きく寄与するでしょう。キヤノンは、メディカル事業で診断技術や再生医療の進歩に積極的に取り組み、疾病の早期発見や患者さんの負担軽減に貢献していきます。

言語や文化、価値観の違いを超え、国境を越えてビジネスを展開するグローバル企業は、こうした世界情勢から逃げることなく、解決に向けた努力をしなければなりません。改めて、企業にも倫理観が問われていると感じます。キヤノンとしても、「共生」の理念にいま一度立ち返り、世界中の人々の「豊かに、幸せになりたい」という願いに寄り添っていきます。

ステークホルダーのみなさまへ

「熟慮断行」で利益重視の経営貫く

——最後に経営者として、今後の「覚悟」を聞かせてください

30年の経営者人生を振り返り、改めて思うのは、時代の変化のスピードがさらに速まっているということです。さまざまな要素が絡み合う社会情勢のなかで、つねに決断を迫られる。すべてうまく対処できるわけではありませんが、振り返る余裕などありません。

私は、「熟慮断行」という言葉を心の支えにしてきました。「事を為す前に考え抜き、決断すれば迷うことなく前に進む」という意味です。いまと違い、レントゲンなどで病巣を事前に確認できない時代の医師たちの、命と向き合う覚悟を表した言葉で、私が社会人になる際に、医師だった父が贈ってくれました。混沌とした社会のなかで、経営者としてできることも同じです。できる限りの情報を集め、頭のなかで演繹と帰納を何度も何度もくり返すように考え抜き、決断すれば後ろを振り返らずに、覚悟をもって前に進むだけです。

これからも経営を取り巻く環境は目まぐるしく変わるでしょう。それでもキヤノンはひるむことなく最先端の技術に関わり、つねに利益にこだわり、地球社会に貢献できる事業に挑戦していきます。キヤノンの社員は純粋に、社会のために努力できます。一丸となれば「共生」の実現に貢献できると信じています。

