

CEO メッセージ

「真のグローバルエクセレントカンパニーになる」
30年前に定めた道標を頼りに
「共生」社会実現をめざし続けます



世界の人々が互いを尊重し支え合う「共生」社会の実現をめざし、キヤノンは1996年から中長期経営計画「グローバル優良企業グループ構想」をスタートさせました。圧倒的な高収益で社会課題の解決にテクノロジーで挑む「真のグローバルエクセレントカンパニー」を道標に歩み続けて30年。生産性革新などに邁進し、確実に進化していますが、ゴールはまだ先です。AIの普及やグローバル化の分断など、社会の変化が加速するなかで未来を予測することは難しくなっていますが、いまこそ「共生」の旗を高く掲げ、「熟慮断行」の姿勢でさらなる高みをめざします。

代表取締役会長 CEO

御手洗富士夫

CEO メッセージ

■ キヤノンが追い求める「真のグローバルエクセレントカンパニー」

■ 「変化は進化、変身は前進」で30年歩んできた

——キヤノンは企業のカタチをしなやかに変え、進化を遂げてきました。
その原動力とは。

私が1995年に社長に就任した際、中長期の目標として「真のグローバルエクセレントカンパニーになる」ことを掲げました。それから30年余、愚直にゴールをめざして邁進してきました。「真のグローバルエクセレントカンパニー」の条件は大きく4つあります。①「社会課題の解決に貢献できる企業」②「圧倒的な高収益体質」③「少数精鋭の人材で価値を創出」④「社員一人ひとりが誇りと豊かさを実感」——。この4つすべてを満たして初めて、世界中の人たちから尊敬される存在になれると考えています。「変化は進化、変身は前進」を念頭に、改善・改革を積み重ねてまいりました。

■ 60年前に衝撃を受けた「ブルーチップカンパニー」

——モデルとなる企業像があるのですか。

米国の「ブルーチップカンパニー」と呼ばれる高収益企業です。私は1966年から23年間、米国人のキヤノンUSAに駐在しました。当時からキヤノンなど足元にも及ばない真の優良企業が存在しました。駐在初年度の決算を受けて調査に来た税務署の担当者の方に「銀行預金の金利を下回る利益しか出せないなら、いますぐ売掛金を回収し、会社を閉めて日本に帰った方がいい」と言われた事が私の経営の考え方を変えました。米国の優良企業の事業報告書を読んで分かったのは、桁違いの収益力を持ち、自己資本は分厚く、技術開発に積極投資するとともに、社会貢献活動にも力を割いている強さです。社員はその企業に働くことに高い誇りを持ち、地域社会もその企業を尊敬している。そうした企業はいま現在も成長を続けています。

■ 「どうせ社長をやるなら」壮大なビジョンを掲げる

——米国の真の優良企業は当時から収益を積み重ね続けているのですね。

キヤノンに限らず当時の日本企業のほとんどは「売上至上主義」で、利益への意識が高くあ

りませんでした。キヤノンも日々の資金繰りに奔走していました。私は米国を代表する企業家や有識者との交友を深め、企業経営の本質を謙虚に学びました。日本の本社に戻るとキヤノンの経営には多くの課題があることが分かりました。社長に就任することは想定外でしたが、どうせやるなら「真のグローバルエクセレントカンパニーになろう」と誓ったのです。



1995年の社長就任記者会見(左は当時会長の賀来龍三郎)

■ 経営者に求められる「想像」「創造」の2つの力

——1996年から5カ年経営計画「グローバル優良企業グループ構想」がスタートしました。

経営者には2つの「そうぞう」する力が大切です。一つは「想像＝イマジネーション」で、中長期でめざすビジョンを定め組織を一つにする力。もう一つは「創造＝クリエイティビティ」で、ビジョンを具現化するための改革を実行する力です。私は「真のグローバルエクセレントカンパニー」になるために、5年ごとに技術や社会の変化を見定めて戦略を立て、着実に改革を進めることにしました。それが「グローバル優良企業グループ構想」です。デジタル技術の進化のスピードは加速度的に速まっていますので、5年先も見通すのは難しいですが、一つの節目として5年で設定しました。

CEOメッセージ

■ 「熟慮断行」でイノベーションの波頭をとらえる

■ 想定外の連続、決意の事業ポートフォリオ大転換

—— それから激動の30年が始まったのですね。

振り返れば、想定外の変化の連続でした。キヤノンとしての一番の試練は2010年代にスマートフォンとクラウドの普及で、長年支えてきたカメラと事務機の「2本柱」の需要が急減したことです。ただ立ち止まっている余裕などありません。私はすぐにキヤノンの貴重な財産である人材と技術を生かしながら、中長期の成長が見込める事業への参入を決断し、大規模なM&Aで時間を買ひ、事業ポートフォリオを「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」の「4つの柱」へと一気に転換しました。変化にはリスクがつきまといますが、私の座右の銘は「熟慮断行」です。できるだけ判断材料を集め、演繹と帰納を何度も繰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のみ。思えば30年間、熟慮断行の繰り返しでした。

■ コロナ禍でも目標前倒し達成、2つの「勝因」

—— 2025年に終了したグローバル優良企業グループ構想フェーズVIを総括してください。

スタートした2021年はコロナ禍の最中で、ものづくりのサプライチェーンそのものが寸断されました。コロナ禍を乗り越えたと思えばウクライナ情勢などで地政学リスクが一気に高まり、エネルギーや穀物などの供給が細り、深刻なインフレーションが経済に大きな影響を与えました。さらに米国の高関税政策や超保護主義的な政策の影響で、戦後育まれてきたグローバル化の潮流は完全に止まり、国際社会はかつてない不確実性の中に陥りました。

それでもキヤノンはフェーズVIの目標連結売上高4兆5,000億円を1年前倒しで達成して、過去最高の売上高を記録し、2025年は、それをさらに超えました。「勝因」は2つあります。一つは粘り強く創意工夫し、結果を出してくれた社員一人ひとりの成長です。そしてもう一つはコロナ禍前に4つの事業ポートフォリオを成長の基盤として整えていたことです。



■ 予測不能な未来、さらなる高みへ

■ 2030年へ3つの懸念「分断」「AI」「高度人材争奪」

—— 2026年に始まったフェーズVIIの見通しはどうでしょうか。

予測不能な変化の連続だと覚悟しています。2030年に向けて私は特に3つの潮流を注視しています。1つはグローバル化の分断のさらなる進行。自国第一主義が台頭する時代に、経済圏も人々の価値観も分断され多極化し、国家間競争が激しさを増しています。経済合理性だけでは判断できない状況下では、地政学リスクを見極めて経営の舵取りをしなければなりません。

2つ目はAIの社会実装の加速です。AIはもはや産業構造を覆すインフラとなりました。普及速度は過去のデジタル技術のスピードをはるかに上回る。そして最も重要なことはAIそのものが人間の担ってきた役割を代替できるという点です。企業は進化し続けるAIを脅威ととらえるのではなく、使いこなすことを重視しなくてはなりません。

3つ目は労働力不足の深刻化です。日本をはじめとした先進国では少子高齢化が進み、優れた人材の確保がますます困難となっています。さらに新興国でも労働力不足が顕在化し、もはや安価な労働力に依存した生産体制は成り立たないでしょう。AIの重要性が増し、AIを使いこなせる高度人材の需要が世界中で高まる。賃金の高い欧米企業に人材が吸い寄せられた場合、日本企業はどう対処すべきなのか。大きな課題です。

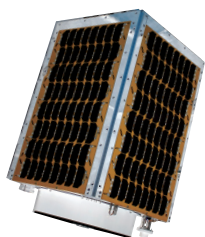
CEOメッセージ

■ AIで生産性革命、宇宙を新たな成長エンジンに

—— 具体的に、どう舵取りをされますか。

キヤノンは必死で「真のグローバルエクセレントカンパニー」をめざし続けてきたわけですが、ゴールまでの道のりはまだ続いています。冒頭に申し上げた4つの条件を達成するために、キヤノンはさらなる高みをめざさなくてはなりません。まずはAIの徹底的な活用。工場のロボットにもAIを搭載し自動化を極めます。生産工程だけでなく、開発や試作工程でもシミュレーション技術を高度化し、製品化までの時間短縮とコスト削減を徹底します。各現場に散在しているデータやノウハウを知的資産として全社共有のプラットフォームで一元管理し、AIで分析することで新たなソリューションを生み出す取り組みも進めます。お客さまの生産性をさらに高めるのにお役に立てるように、プリンティングやメディカル関連機器の稼働データをAIで分析するサービスも視野に入れていきます。

さらに4つの事業ポートフォリオに続く成長のエンジンとして「宇宙」ビジネスを本格開拓していきます。キヤノングループではキヤノン電子が超小型人工衛星などの開発に取り組んできましたが、今後はキヤノン本体主導で展開していきます。光学、センシング、機器制御、画像処理といった多様な「知」を結集し、世界で戦える宇宙事業を早期に実現させたいです。



2024年2月に打ち上げたキヤノン電子の超小型人工衛星「CE-SAT-IE」



「CE-SAT-IE」から撮影した高解像度衛星写真(米国・ホノルル)

■ 「高能率・高賃金」に込めた想い

—— 真のグローバルエクセレントカンパニーになるための最大の難関とは。

「少数精鋭の人材で高付加価値を創出」です。フェーズVIIで私が「高能率・高賃金」というキー

ワードを強調するのは、どうしてもこの壁を越えたいからです。具体的に申し上げれば、私がモデルにしてきた米国の超優良企業は、有能な社員たちは転職せずに切磋琢磨し、成長し続けています。賃金水準が高いことはもちろん、社員であることに誇りを持ち、「祖父も父も子も社員」という家族が存在するほどですから革新的な技術やサービスを継続して生みだせるのです。一方、日本では雇用の受け皿は企業の役割で、終身雇用が依然として前提となっており、賃金水準は欧米企業にくらべて低く、差がつきにくい構造になっています。

キヤノンは創設以来、雇用を守り続けるとともに「三自の精神」で社員の自律的な成長を促し、実力本位の評価制度もいち早く整えました。だから有能な人材を確保できていると自負していますが、欧米の企業との間には大きな差があるのも事実です。

AIなどを駆使して高能率を実現し、有能な少数精鋭の人材には、欧米並みの高賃金を支払う。そうしなければ日本から、キヤノンから、有能な人材が海外に流失してしまいます。日本企業として非常に難しい挑戦ですが、「真のグローバルエクセレントカンパニー」をめざすと決めた以上はやり抜く覚悟です。

■ 営業利益率15%へ改革を断行

—— 2030年の連結売上高5兆6,000億円、営業利益率15%の目標に向けた意気込みをお聞かせください。

フェーズVIIでは、「ナノインプリント」というまったく新しい半導体生産技術の需要が期待できます。ハンコを押すようにパターン形成できるもので、従来の最先端露光装置に比べて電力使用量を大幅に削減できます。さらにはメディカル領域から、高性能で被ばく量を大幅に抑制できる「フォトンカウンティングCT」も需要が期待できます。デジタル産業印刷機などの市場も順調に拡大するでしょう。

「営業利益率15%」は容易な目標ではありませんが、「4つの条件」の一つである「圧倒的な高収益」を実現する上での最低ラインです。世界を見ると、まだまだキヤノンの利益を生み出す力は弱い。生産現場や販売現場を見渡せば、市場環境の変化に対応できていない部分が残っています。事業体制を抜本的に見直しながら、必ず達成します。

CEO メッセージ

■ 社会課題を解決し、「共生」の実現をめざす

■ イノベーションを生み出す「人材」「知財」

—— サステナビリティの取り組みもグローバルエクセレントカンパニーの重要な要素です。

キャノンは1988年に企業理念「共生」を制定しました。「文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が末永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざす」。これこそがキャノンのサステナビリティに対する基本的な考えです。実現に向けてつねにイノベーションの波頭をとらえ、過去の成功体験を捨てる勇気を持ち、新たな価値を社会に提供する努力を続ける際に、最も大切なのが「人材」と「知財」の2つの戦略です。

キャノンが求める「人材」とは「共生」の理念を具現化できる「強い個人」です。創業以来「人間尊重」を掲げ、個人の使命感や責任感、向上心を尊重してきました。さらには「実力主義」を掲げ、公正・中立な人事評価・処遇を徹底し、「進取の気性」が発揮しやすい環境を整えてきま

した。技術革新の流れにあわせて人材教育体制も充実させてきました。今後はAIが社会を大きく変える存在になるのを受け、データサイエンスの専門人材を戦略的に獲得・育成するとともに、全社員のデジタル・リテラシーを向上させる研修制度も設けています。職種・階層ごとに実践的なAI活用訓練も行い、あらゆる現場でAIを活用し、業務の設計そのものを進化させる力を全社レベルで引き上げます。また社内転職制度なども活性化させ、成長領域に思い切って人材をシフトしていきます。社員一人ひとりの能力を最大限に引きだし、少数精鋭で最大の成果を上げていく。先ほど申し上げた「高能率・高賃金」を実践できる制度運用を早期に固めます。

高度な人材が生み出す「発明」は知財戦略で最大限に生かします。特許の取得・活用は今後もキャノンにとって重要な経営戦略に位置づけ、テクノロジーで世界中のみなさんが「豊かに、幸せになりたい」との願いに応え続けていきます。また、技術を最大限に活用し、社会のイノベーションにつながる発明を生み出すことが、キャノンのさらなる飛躍につながるものと確信しています。

■ 製品ライフサイクル全体で環境負荷低減

—— 資源循環や地球温暖化防止の取り組みにも長年継続して取り組まれてきました。

かけがえのない地球環境を守り、次の世代に引き継ぐことも「共生」の理念で掲げています。キャノングループの拠点での活動にとどまらず、製品のライフサイクル全体での取り組みを、パートナー企業やお客さまと連携して進めています。資源循環ではグローバルでインクカートリッジを回収し再生利用する体制をいち早く整備したほか、再生したオフィス事務機の販売も拡充しています。2024年には「サステナビリティ委員会」を立ち上げ、2050年の「温室効果ガス(GHG)排出ネットゼロ」達成などを目標に、グループ一体となったサステナビリティの取り組みを推進しています。



1986年に創設され、2025年で40回目を迎えた社内の発明表彰制度

CEO メッセージ

■ ステークホルダーのみなさまへ

■ やりぬく信念と覚悟、次代に引き継ぐ使命

—— ステークホルダーに対するメッセージをお願いします。

社会が加速度的に変化し、人々の価値観も多様化する現代において、ステークホルダーのみなさまの声は、キヤノンの進む方向性を確認する上で非常に重要だと感じています。これからもみなさまの声に真摯に耳を傾け、内部の視点では気づきにくい経営課題に取り組んでまいります。

また、これまで会長兼社長CEOと2つの大きな役割を一人で担ってまいりましたが、5カ年経営計画がフェーズVIIに入るのを機に、社長COOに小川一登が就任し、私が高齢CEOとなりました。私はグループ全体を俯瞰し戦略を立てる立場に専念し、業務遂行を小川COOに託します。小川COOは海外での経験が長く、グローバルスタンダードでキヤノンの強みと弱みを見極める力があります。コロナ禍では米国法人のトップとして社員の創意工夫を引きだし、短期間で見事に立て直した実績もあります。

経営者に必要な資質を、強いて一つあげるとすれば「謙虚」であることだと思います。自身の失敗を素直に認め、謙虚に周りの言葉を聞く。苦しいときに一つにまとめる組織のリーダーとは、謙虚さがにじみ出ているものです。小川COOにはその資質が十分あると感じています。これから、しばらく伴走しながら育ててまいります。

AIが社会をこれまでにないカタチに変えはじめ、30年余の経営経験をもってしても、身の引き締まる思いです。それでもキヤノンの存在意義は変わりません。企業理念「共生」を実現するために、社会に貢献し続ける「真のグローバルエクセレントカンパニー」になることです。一企業のみで社会を変えることはできません。それでも諦めず、ステークホルダーのみなさまと手を取り合い、分断ではなく共生する社会をめざし続ける。私の使命は、経営者として30年余貫いてきた「熟慮断行」の信念と覚悟を、次の世代に伝え切ることだと考えています。

