

国際企業の価値経営

後 藤 浩

企業価値研究班委嘱研究員
キヤノン株式会社経理本部グローバル財務統括センターIR推進室長

本日は、「国際企業の価値経営」というテーマをいただいておりますが、私の所属しておりますキヤノン株式会社の例をとり、お話したいと思います。

昨年も「キヤノンの企業価値経営」というテーマでお話しさせていただきましたが、本日はその内容をベースに最近の新しい動きを加えながら、お話しさせていただきます。

キヤノンは、お蔭様で、昨年創業70周年を迎えましたが、皆様のご支援の結果、近年日本を代表する優良企業と評価を受けるようになりました。定量的な評価としては、株主価値を示す株式時価総額の大幅な拡大として表れ、現在、日本企業としては株式時価総額においてトップ10に入る企業となっております。

このことの理由として、「キヤノンは、長年企業価値を拡大するような経営を実践してきた」とおっしゃる方もいらっしゃいますが、そもそも「企業価値経営」とは、何なのでしょう？

本日は皆様と「企業の価値とは何か？」を考えつつ、キヤノンがどのような会社かご理解いただき、弊社に対してのご興味を深めていただければと思っております。

では、まず始めに「企業価値とは何か？」ということにつきましてお話したいと思います。

最近では、企業価値と語る場合、投資家から見た企業の価値という考え方が支配的で、企業価値とは、将来に渡り、その企業が生み出すと想定される収益の現在価値である、という説明が一般的です。

この観点から考えると「企業価値」は、その企業の事業が将来生み出すと想定される現金収支の現在価値である「事業価値」とその企業が事業活動に使用していない資産の現在価値である「非事業資産」の合計となり、「企業価値」は、「株主と債権者」に帰属するということになります。

この論理を展開すると「企業価値経営」とは、事業価値を最大化してゆくと同時に「非事業資産」を有効活用し、事業価値を極大化してゆくこととなります。また、その企業価値は、その総和から債権者価値を引いたものが株式時価総額となるわけですから、株式時価総額によっ

で定量的に評価されることになるわけです。

この考え方は、資本主義の基本原則である「企業は、株主のものであり、その投下資本を如何に増加させるかが、株主から経営を付託された経営者の使命である」という考え方を文字通り実践する根拠ではありますが、果たして企業とはそのようなものだけなのでしょうか？

まず、このあたりから考えてみたいと思います。

私は、キヤノンに入社後、今まで常に意識してきた考え方に「Going Concern」があります。この概念は、皆様も聞いたことはあると思いますが、この言葉の意味を常に意識し、経営を実践している経営者がどれだけいるかは私にはわかりません。

皆様もご承知の通り、Going Concernの考え方は、企業を継続するものにとらえ、「継続価値」を如何に測定するか、またその拡大のために如何に有効な経営を行うかを対象にした学問である会計学や経営学が変化・発展する端緒となった非常に「尊い理念」であると思っています。

昨今、「企業価値」について様々な論議がありますが、もしその企業が、存在する価値が非常に高いのなら、その企業がまず実践すべきことは、Going Concernとして永続的に存続することであると思います。価値のある企業なら、それが消滅することは、すべての人々にとって大きな損失であるからです。

では、存続する価値のある会社とは、どのような企業なのでしょう？あるいは存続にたる企業とは、永続的に何を求めてゆくべきなのでしょう？

キヤノンは、その歴史の中で、それを「企業理念」で定義しました。

では、ここでキヤノンの企業理念についてお話したいと思います。

皆さんは、「理念」というと「何か抽象的、あるいは概念的で、まじめに考える意味があるのだろうか？」とお考えではないでしょうか？

Going Concernとして、永続的な発展を目指す場合、「企業として、中長期的に何を指しゆくのか？」を明確にしていくことは、大変重要です。

なぜなら、企業は様々な価値観・考え方を持った多くの人から成り立っています。環境変化に対応し、発展してゆくためには組織として多様な人材を持っていることは、有用ですが、一方企業全体としてのベクトル合わせが重要です。基本的なコンセンサスが取れていないと空中分解してしまうからです。

軸がはっきりしないと刻々と変化する状況の中で、時流の中でおれていってしまいます。そして、時にその時々々の流行や必要性から、企業本来のあるべき姿や目的を逸脱した企業経営、あるいは企業人が誤った行動に陥る危険さえ、あるのです。

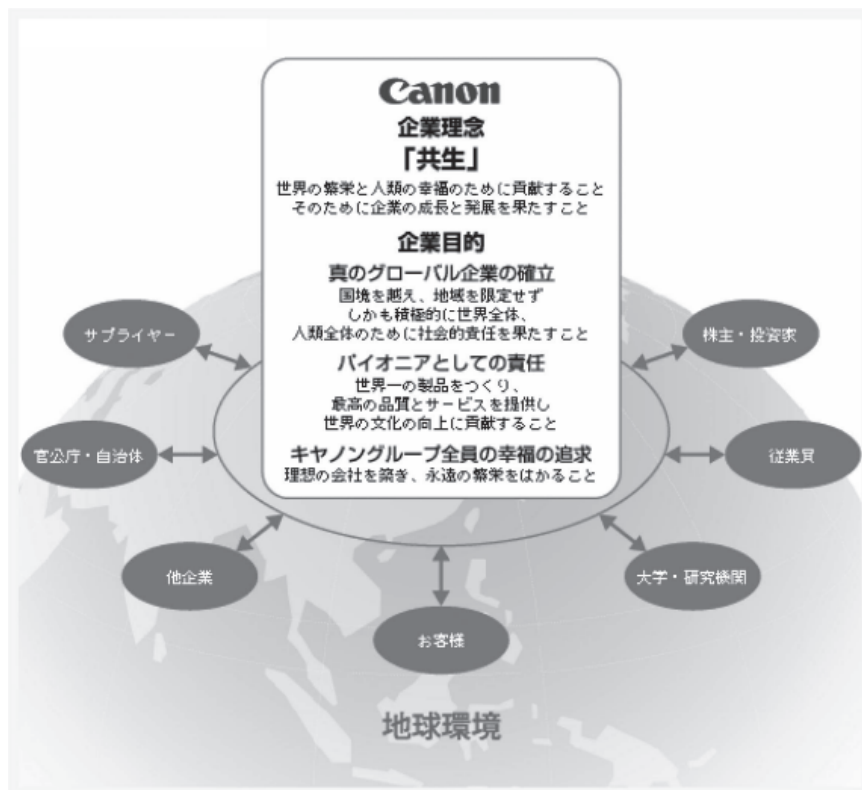
そこで、「理念」が必要となり、理念から「企業目的」が、そして「基本戦略」へと展開されていき、初めて「企業」としてのシナジーが発揮されていくわけです。

私は、アメリカで長く働いていましたが、アメリカ人は、会社方針を考える際、日本人では想像もできないほど、Mission StatementとかVisionとかの議論に時間を費やします。アメリカはそれこそ多様な人材の国ですから、これをきちんとやらないとみんなが好き勝手に動いてしまうからです。

また、先ほど述べましたように「存在意義のある企業でないのであれば、価値は無い」わけですから、経営者、あるいはその企業の構成員だけが、納得する、あるいは満足できる「理念」では、その企業の将来性・存続意義は極めて低いものといえると思います。

従いまして、「企業理念」の確立・制定には、普遍的な企業の進むべき道を示すと同時に普遍的で永続的な価値創造を示しうる高邁なものである必要があります。

では、キヤノンの企業理念は、为什么呢？また、どうやって成り立ってきたのでしょうか？



キヤノンは、企業理念として、「共生」を掲げています。共生は、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が末永く共に生き、共に働いて幸せに暮らしていける社会をめざしてゆくものです。現在、地球上には様々なインバランスが存在しています。なかでも、質

易インバランス、所得インバランス、そして地球環境のインバランスは解決してゆかなくてはならない重要な課題です。キヤノンは、共生の実践により、これらのインバランスに積極的に取り組んでいこうとしております。真のグローバル企業は、顧客、地域社会に対してはもちろん、国や地域、地球や自然に対してもよい関係をつくり、社会的な責任を全うしてゆくことが求められます。

以上の考え方から、キヤノンは、共生の実現により、「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献してゆくこと」をめざしているのです。

ただし、その実践は、一朝一夕に達成されるものではありません。継続的に絶え間ない努力により実践されていくものです。

また、キヤノンは、一企業ですから、企業としての成長と発展を継続していかないと理念の達成は不可能です。ここで、キヤノンは、企業理念の中で、「企業の成長と発展を果すこと」そなわち Going Concernとして永続に存続しつづけることも同時に謳っています。

これだけ聞くとなんだか現実離れした話で、「本当にそんなことを意識して経営しているのか？」と疑問におもわれるかもしれません。しかし、この企業理念は、その歴史の中で醸成され、キヤノンの企業文化を形成し、その実現のために企業経営が行われているのです。その過程をご理解いただければ、そんなに笑ってしまうような話でないですし、キヤノンの企業価値、またその弛まない向上のための経営を正しくご理解いただけるのではないかと思います。

では、ここからはキヤノンの歴史を概観し、どのように企業理念「共生」が形成されて言ったかお話ししたいと思います。

キヤノンの歴史は、まだ国産カメラが存在しない頃、「ドイツに負けない世界一のカメラを作りたい」という創業者たちの夢からスタートします。当社はそのスタートからよく言えば「ビジョン」、正直に言えば「夢の実現」を目指して始まった会社でした。生計を立てるための金儲けという考え方でスタートしたのではなかったのです。

そして、1937年に精機光学工業株式会社として、企業としてスタートし、戦後すぐに「ライカに追いつき、追い越せ」をスローガンに採用、「世界の頂点を目指す」と宣言したのです。その実現に向け、42年に初代社長に就任した御手洗毅は、43年には当時としては画期的な行員の月給制導入、自社開発のX線撮影装置による集団検診の実施など従業員の大事にする施策を採用する一方、積極的に発言、自発、自治、自覚を求める「三自の精神」の実現による個々の自己研鑽・自己改革で会社・社会への貢献を求めるなど、常に高い理想を掲げ、それを実現してゆく企業精神、DNAを醸成してゆきました。

とにかく、戦前から「世界一」を目指し、戦後間もない時期もその夢に向かって邁進します。47年には、世界を目指す会社にふさわしい名前として当時としては珍しいカタカナ名の「キヤノンカメラ株式会社」に社名変更するとともに証券取引所に上場します。55年には、本格的な

海外展開を目指し、ニューヨーク支店を開設します。創立30年となる1967年には、会社のスローガンを「右手にカメラ、左手に事務機」とし、多角化へ進むことを内外に宣言しました。そしてこの年は、海外売上比率が初めて50%を超えました。そして、69年には、多角化の推進に伴い、社名を現在の「キヤノン株式会社」に改めました。

キヤノンが、「共生」を企業理念として、社内外に宣言したのは、1988年でした。この年は、創業51年目にあたりましたが、当時の社長であった賀来龍三郎は、この年を「第二の創業」と定め、「グローバル優良企業構想」をスタートさせました。この際にキヤノンの永続的・普遍的企業理念として、「共生」が掲げられたのです。

こうして当社の経営理念が、確立して言ったわけですが、事業会社ですから、「理念」を唱えているだけでは、存在していきません。

理念をベースに「企業目的」が、そしてその実現のための「基本戦略」が、さらには、そのアクションプランとも言うべき、事業計画が立案され、実行されていかななくては、企業活動とはいえませんし、その活動を通じ、理念を実現し、企業価値を向上させることにはなりません。

キヤノンは、「共生」という企業理念のもと、企業目的として、以下の三つの企業目的を設定いたしました。

まず、第一に「真のグローバル企業の確立」です。「共生」は、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が末永く共に生き、共に働いて幸せに暮らしていける社会をめざしてゆくものですから、その実現のためには、「グローバル企業」でなくてはなりません。そこで、「国境を越え、地域を固定せずしかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を果たす」ために真のグローバル企業となることを企業目的の第一としました。

第二の目的は、「パイオニアとしての責任」を全うすることです。「共生」を実践するためには、様々な事業で貢献することが可能であると考えますが、キヤノンは、「世界一のカメラを作る」ことを目的にスタートし、「イノベーター」として事業展開してきたわけですので、社会貢献の方法として、「世界一の製品を作り、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献すること」を第二の目的としました。

第三は、「キヤノングループ全員の幸福の追求」です。Going Concernとして発展してゆくためには、その構成員が幸福でなくてはたゆまない革新・進化は望めません。またそのような企業でなくては、永続的な発展にもっとも必要といっても過言ではない優秀な人材を絶え間なく取り込み、また個人が成長していかななくては企業の発展どころか、存続も危うくなってしまいます。そのことから企業目的の最後に「理想の会社を築き、永遠の反映をはかること」を掲げているのです。

では、「共生」の理念と「企業目的」を実現するための基本戦略は何でしょうか？キヤノンは、

それを「多角化」と「グローバル化」に定めました。

まず、多角化ですが、キヤノンは、創業以来、技術を基盤に事業展開してきました。様々な技術を核に暮らしやビジネス、産業、医療など多彩なシーンにキヤノンの商品を通じて貢献していきたいと考えたわけです。

グローバル化につきましては、もう何度かお話ししましたように世界規模での「共生」のための絶対条件です。2007年末現在、キヤノンは、世界各国・地域に200社以上の連結子会社を有し、およそ12万人の従業員が活動しています。1998年の段階で既に3つの先進国・地域でバランス良く、事業運営がされておりますが、昨今の新興国の発展で、急速にアジア地域の売上依存が高まり、四地域でのバランスへ近づいており、弊社のグローバル化が世界経済の発展と共に進行していると思います。

今まで、企業理念、企業目的、基本戦略について長々と話してきましたが、なぜこんなことを話したかというキヤノンの最大の特徴は、「ビジョンの明確化とその実現の連続」を実践してきたところにあるからです。

しつこいですが、企業は、特に社会的に価値のある企業であるなら Going Concernであることが最重要です。それを非常に長いスパンで実現するためには、非常に広義の「ステークホルダー」との共存共栄が不可欠です。キヤノンの言う長いスパンというのは、100年、200年のレンジです。10年、20年ではありません。ですから、「企業経営」を考える上で、「企業価値の向上」は非常に重要ですが、キヤノンの企業価値向上の概念は、経営者にとっての企業価値でも、従業員だけの企業価値でも、地域住民を含んだ企業価値でも、現在、非常に強調されている投資家にとっての企業価値だけに留まてはいないのです。

この辺をもう一度頭に入れていただきながら、最近10年余りのキヤノンの事業活動と業績をお話ししたいと思います。

キヤノンは、ビジョンを実現してゆく会社と述べましたが、先ほども触れたようにこれは単に「企業理念」を唱えていれば達成されるものではありません。キヤノンは、その実現、あるいは活動を加速させるために節目節目で大体5年をベースにした経営計画を立案・企業目標を明確化し、その実践で企業価値を向上してきました。

今まで実施してきた主な経営計画は次の通りです。

1962年に始めて設定した五ヵ年計画である第一次長期経営計画では、「カメラメーカーとしての確立と多角化」を目指すとし、多角化による企業基盤の多面化と将来の成長可能性を広げることを明確に目標化し、中期的視野でその達成を目標としました。その結果、計算機、複写機といった事務機事業への展開を実現してゆくのです。

1975年上期に当社は、赤字・無配を経験します。オイルショックによる不況もありましたが、当時主要事業であった計算機の戦略商品で致命的な不良を出したことが大きな原因でした。

その反省を元に1976年編成された6年計画が第一次優良企業構想です。赤字・無配に二度と陥ることのないよう、「高収益・無借金経営」を目指すとししました。ここでは、すでに「企業理念」の確立の重要性が語られていますが、事業戦略としては、独創的な技術開発力の強化に努めるために継続的に高水準の研究開発投資を継続すること、永続的な発展のために人材育成を強化すること、開発、生産、販売の各分野で「キヤノン式システム」を構築し、体質改善を図ること、などが盛り込まれており、単に売り上げ目標、利益目標といった定量的な目標達成を目指すだけでなく、企業の質的向上を目指すものでした。

1988年は、創業51年目にあたりますが、この年を第二の創業とし、グローバル優良企業構想と銘打つ、新五ヵ年計画しました、ここで、はじめて、企業理念「共生」を発表し、世界視野で永続的に成長・発展し、人類に貢献できる企業へ5年ごとのスパンで実行計画を実現し、展開してゆくことを明確にしたのです。

弊社は、その後約20年、ご覧の通り、一見、成長・拡大を続けていますが、外部からの企業価値評価の目安となる株式時価総額が急速に増加したのは、ここ10年です。

この10年、キヤノンは、1996年からスタートしたグローバル優良企業グループ構想 PhaseI、2001年スタートのグローバル優良企業グループ構想 PhaseIIを立案、実行してきました。そして現在は、06年にスタートした新五ヵ年計画であるグローバル優良企業グループ構想 PhaseIIIを実行中であります。その成果が、投資家に評価され、2007年までの急速な株主価値増大に繋がっています。

では、約10年、何を行ってきたのでしょうか？ また、今、何に向かって事業活動を行ってきたのでしょうか？

では、ここからは、このグローバル優良企業グループ構想が何を目指し、どう実行されてきたかをお話します。

96年からスタートしたグローバル優良企業グループ構想前の1995年の状況はどうだったのでしょうか？この当時、世界は、冷戦構造の終焉を迎え、アメリカでは、IT産業が開花しつつありました。一方、日本は依然、バブル後の「失われた10年」の中にあり、円高の進行にも喘いでおりました。キヤノンは順調な事業拡大を続け、売上は、約2兆1000億円となっていました。有利子負債依存度は、33.6%あり、財務体質はひ弱な状態でした。

93年の減益を克服後、2年連続の増収・増益を達成していましたが、営業利益率は、依然7%台と世界を舞台にしている企業としては、物足りませんでしたし、フリーキャッシュフローは、114億円しか生み出していませんでした。株式市場もその状態を読み取り、順調に事業拡大は続けていたものの企業価値の評価は低迷しておりました。

そこで、キヤノンは、現会長、当時、社長であった御手洗富士夫のもと、96年より、現在まで3次にわたる「グローバル優良企業グループ構想」をスタートさせます。まず、最初の10年で、経営基盤を強化し、収益性と財務体質を大幅な改善をめざし、現在実行中のPhaseIIIで、

2010年には、世界のトップ100を目指すというものです。尤も、最初から連続的な15年計画ではありませんでしたが、今から見ますと連続性のある経営計画といえます。

当時の社内では、依然増収・増益はできるという安心感もあり、バランスシートが傷んでいくことへの危機感は、薄れていました。赤字の事業、子会社も散見されましたが、全社的には歴史的にみると利益額は過去最高水準でしたので、抜本的な改革の必要性を意識している人は少なかったようです。

しかし、キヤノンは、ここで大きな意識改革により、収益性と財務体質の大幅な改善に向かっています。

この中期計画の名前は、甚だ長いですが、命名者の意思が感じられます。それは、キヤノンをグループ全体としてグローバルな優良企業にしようという意志です。それを目指すための意識改革とは、「全体最適の追求」と「利益優先主義への転換」です。ただ、このとき、「共生」の理念とキヤノンのDNAともいえる行動指針としての「三自の精神」を再確認することも同時に行われました。意識改革を求めたのは、今までの路線変化ではなく、もう一度企業理念、キヤノンが永続に向上すべきものは何かを全社レベルでの再認識を求め、企業としての再強化を進めることにしたのです。

このグローバル優良企業グループ構想PhaseIで行われた意識改革は、「全体最適」と「利益最優先主義」です。

キヤノンは、多角化、グローバル化の過程において、事業部制や地域会社ごとの目標管理を行ってきました。そこには、個別最適、個々の効率化、収益性の向上が全体の収益性の向上につながるという意識がありました。事業が拡大する中、全体を鳥瞰し、かつ変化に迅速に対応してゆくのは困難ですから、そのような経営管理は決して悪いとは言えません。しかし、その結果、キヤノン全体の見地で見ると必ずしも効率的と思われえない事象が散見されていました。また、様々な原価削減・効率化活動もその個々の実績の積み上げが全社的な成果になるという形で進められていましたが、全体の業務フロー・事業運営を鳥瞰した場合、全体最適として効果が上がる方法はないかという観点から今までの業務のやり方を抜本的に見直すことを求めたのです。

「全体最適」からの改善は、後ほどもう少し詳しく述べますが、「利益優先主義」は本日のテーマである「企業価値経営」に大きく関連します。

企業の中で、事業運営をしてゆく時、その当事者は、その事業の成長・収益性の向上に懸念になるわけです。その気概がなければ、事業も企業も発展しません。しかし、時代の変化の中、その事業の継続が、企業価値の向上にもはや貢献できなくなった場合、どうすべきでしょうか？

企業が継続する存在価値は、その企業の存続が価値を生み続けるからです。また、企業が存続し、その企業ならではの価値を向上してゆくためには、そのための投資活動の源泉となる利

益を生み出さなくてはなりません。残念ながら、その企業の中に利益を生まない、今後も生む見込みのない事業がある場合、その事業からの撤退も必要になるわけです。そうでないと価値ある事業も共倒れになる危険すらあります。すなわち、企業の存在は、その事業の存続ではなく、その企業が生み出す価値の存続・拡大なのです。多くの企業、企業人はこの点を見誤り、その企業の経営体質を棄損し、結果として存続すべきその企業が存続できなくなったため、本来、存続すべき価値をも失ってしまうケースが散見されます。

このような考え方から、キヤノンは、例えば電子タイプライター事業からの撤退しました。ただ、このような事業から撤退したのは、ただ単にその事業が赤字だったとか、将来収益性が期待できないからだけではありません。「キヤノン」という企業が、100年、200年永続的に価値を生み出してゆけるかという尺度で考える場合、その事業が「キヤノン」が「共生」という理念のもとに提供してゆきたい企業価値とその事業がマッチしているかが大変重要です。その観点から考えた場合、長期的な観点からその事業を継続して「キヤノンというブランド価値に大きな貢献があるか」どうかはその事業の継続の可否の大きなポイントとなります。

残念ながら、当事業は、自社の持つものと、他社の技術、時代のニーズから検討してゆくとキヤノンとして継続してゆく意義が少ないと判断したわけなのです。

一方、デジタルカメラは、当初、他社に比べ、出遅れましたが、当社の持つ画像処理技術やレンズ技術などを駆使すれば、アナログカメラ事業で蓄積してきた画像を通じ、社会に価値を貢献できるノウハウを持っていることなどから、後発でも必ずや他社を上回る製品で皆様にご満足いただけると考え、開発投資・事業家投資を続け、結果として、現在、コンパクトでも一眼レフでも世界No. 1シェアを確保するにいたっております。このように事業存続の決定は、単に現状から判断するだけでなく、将来においてキヤノンとして、社会に価値を提供するのに有意義な事業か、かつそのための利益を生み出せるかが大きなポイントとなります。

その観点では、95年以降に当社のとった中期計画は、「事業価値の向上」という「企業価値拡大」と完全にミートした事業戦略でした。

狭義に解釈すると、この「グローバル企業グループ構想」こそが、「企業価値経営」と言えるかもしれません。

このようにして、全体最適と利益第一主義をベースにキヤノンは、経営革新を進めました。

最初に手掛けたのは、生産革新と開発革新です。

生産革新では、従来のベルトコンベア方式からセル生産という、各個人、または少人数グループが一製品を完成させるという方式に切り替えました。その結果、スペース・要員の削減を実現しました、また、開発面では、従来の試作品による機能確認を、三次元CADによるシミュレーションシステムの構築により、大幅に削減することなどにより開発期間を大幅に短縮した上、新製品投入サイクルを短くすることにより、商品の差別化を推進しました、このような

結果、売上高原価率は、10年間で、10ポイントも改善することができました。

この結果、売り上げ拡大のみならず、利益率の大幅な改善により、増収率を上回る増益率を達成できるようになり、キャッシュフローも大幅に増加し、自己資本比率、有利子依存度も大幅に改善されました。この結果、手元資金残高も大きく、積み上がり、将来に向けての投資資金も潤沢となりました。

そして今、昨年、新五カ年計画であるPhaseIIIをスタートし、この10年で確立した財務体質と製品競争力を軸に、「健全なる拡大」をスローガンとして世界のトップ100社を目指しております。特にこの五カ年計画では、今後の長期的な発展のため、次なる基幹事業を生み出すことが大きな課題となっています。

この間、ただやみくもに収益性改善や財務体質の改善に努めたわけではありません。例えば、先ほど述べましたように当社の企業目的の根幹は、世界一の製品で貢献することにありますから、その為の研究開発費は、利益レベルに関係なく、一貫して相当額を投資し、既存事業の強化と新規事業の育成に努めているのです。

このような過去およそ10年間の改革は、特に事業価値の向上として投資家に高く評価され、株式時価総額は、大幅な拡大を示しました。

このように、共生の理念から導かれた企業目的のうち、「パイオニアとしての責任」である「世界一の製品を作り、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献すること」を技術的に差別化された商品をご提供することで、果たして来ました。また、「真のグローバル企業の確立」を目指し、世界中でのキヤノン製品を通じたビジネスを可能な限り、自前でやることで、世界中の皆様との接点を持ち、製品の改善、事業の進化に結び付けています。

これからの世界経済は、様々な技術の深化と新興国の成長を軸に更なる発展が期待されますが、その中では、競合企業も多岐にわたるうえ、新興国の成長は人件費や資源の高騰といった高コスト社会への転換が予想されます。また、世界経済の発展は消費の増大を生み、今まで以上に環境経営が重要となってくるでしょう。

キヤノンでは、研究開発力を軸に常に差別化された商品をご提供することで、皆様への貢献と企業の発展を両立することが基軸ですが、競争力をさらに強化するために自社の技術開発力とIT技術を駆使し、新次元のコストダウンに取り組んでいます。

それは、生産の自動化・無人化への取り組みとキーパーツの内製化です。更に商品企画から販売後のサービス情報までをITシステムで一元管理することによる更なる効率化の推進です。

自動化・無人化につきましては、インクやトナー・カートリッジを中心に進めてきましたが、かなり完成度が挙がってきましたので、消費地生産を目指し、アメリカのバージニア州に自動化・無人化設備による工場を2009年末より稼働開始する予定です。

この工場計画は、今までのように単に量産対応ではなく、将来に向けた様々な狙いがあります。

まずは、コストダウンです。従来は、日本で生産し、アメリカに輸送していましたが、輸送費を大幅に削減できます。また、輸送費がかからないということは、燃料の消費をセーブできますので、CO₂の削減にも繋がります。また、キヤノンはすでにバージニアの工場でカートリッジのリサイクル事業を行っていますので、更なる廃棄物削減も可能になります。

従来は、人件費の高い地域では、消費地生産は困難でしたが、キヤノンが独自に開発した設備により、自動化・無人化が達成されたため、このような展開が可能になりました。

キヤノンは、従来より環境負荷の少ない製品の提供を進めてきましたが、消費地生産により、環境にも優しく、地域との共生も進めていくことができます。

キヤノンは、この「共生」理念の実現を通じて世界に貢献してゆきたいと考えておりますが、そのためにも Going Concernとして永続的に発展し続け、御覧のスライドにありますような世界の優良企業のように100年、200年と繁栄し続けられるよう、頑張っていきたいと思っております。

また、存続してゆくためには、たゆまない企業価値向上のためにさまざまなステークホルダーとの相互コミュニケーションにより、あらゆる角度から自分自身をチェックしてゆくことも重要です。

例えば、私のようにIR部門のメンバーとしては、株主やアナリスト、あるいはマスコミとの相互対話が中心となりますが、キヤノンに投資して下さっている投資家は、国内外、非常に多岐にわたっております。投資家の中には、単に業績動向だけでなく、環境対応や社会貢献といった企業のCSRに重きを置く方々もおられます。

そのような対話で得られた外からのアドバイスや意見を経営トップや担当部門にフィードバックしてゆくことは、コーポレートガバナンスを高めるうえでも非常に重要です。

企業では、様々な部門がそれぞれステークホルダーと接触しているわけですが、それぞれが短期、長期両面からの視点で企業価値向上という観点からある意味、センサーとして機能しているかが、その企業が、健全に発展してゆくためには、非常に重要と思っております。そして、そのような意識で、企業活動が行われていけば、企業価値は拡大し、またその活動を正しく伝えていければ、計数的な企業価値を表す「株式時価総額」の拡大にも繋がってゆくと思っております。

キヤノンは、共生の理念のもと、あらゆるステークホルダーとの共生が、当社の求める永続的な企業価値向上につながると考え、そのための経営が、企業価値経営であり、その実践は、ビジョンを持った事業計画の立案とその実現の繰り返しにより、達成されると考えています。

「国際企業の価値経営」とは、そのような経営をグローバルで、継続的に行っていくことだと思います。

冒頭にも述べましたが、キヤノンは、昨年、創業70周年という記念すべき年を8期連続の増収・増益、史上最高売上・利益で終えることができました。

今後は、単に事業業績のみならず、共生の実現で世界に貢献している企業として、世界の皆さんから真のグローバル優良企業グループとして認められるよう、頑張っていきたいと思います。