

〔論 説〕

内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造

—キヤノン事例として—

安 藤 崇

1. はじめに

企業の競争優位の源泉をいずれに見出すかはこれまで多様に議論されてきた。例えばコア・コンピタンスの論者は企業の中核的な能力に見出したし、管理会計学者はビジネスシステム上の比較優位性に見出した。本稿は持続的な競争優位の源泉として、組織文化のマネジメントに着目している点に特徴を持つといえる。特にこれまで経済的な価値観とCSRの価値観は相性の悪い関係として捉えられることが多かった⁽¹⁾。それは現在世界中で展開されているCSV論争をみても明らかであろう。ただ本稿はこうした対立するパラダイムを効果的にマネジメントする点に企業成長の鍵を見出そうとしている。

実際一企業内にも様々な価値観が存在する。本稿では経済活動が基づく価値観を経済バリューズ、CSR活動が基づく価値観をCSRバリューズとして分析を進めよう。詳しくは次節で述べるが、こうした経済バリューズとCSRバリューズを効果的にマネジメントするシステムが内部環境マネジメント・コントロール・システムである。そもそも環境マネジメント・コントロールは社会環境に配慮したマネジメント・コントロールである。通常版と比べて環境マネジメント・コントロールは、対象とする環境の範囲を企業内外に拡大・深化させる点が大きな特徴である(安藤2020)。企業の内部環境の範囲を通常より深化させた環境マネジメント・コントロールを内部環境マネジメント・コントロールとよぶ。そうした内部環境システムの例として、組織文化システム(組織全体のテンションや盛り上がり)や構成員個人のマインド(意図や動機、心理や感情)をあげることができる。内部環境マネジメント・コントロールは、こうしたCSR課題に取り組む組織の文化や個人のマインドを取り扱う領域である。本稿では個人のマインドではなくまず組織文化に着目することにしよう。それはいくら個人がCSR課題に前向きに取り組もうとしても、組織全体のテンションが低ければ効果は限定的と考えるからである。

本稿ではまず事例企業の経済バリューズとCSRバリューズのダイナミックな相互影響

(1) 確かに近年のCSV(Creating Shared Value: 共通価値)等の発想においては、経済活動と社会環境活動の両立は可能としている。ただCSV提唱者のポーターらも、実はそれは達成困難な課題と再三指摘しており、それらの両立を目指す新たな戦略の可能性を検討しているといえる。こうした経済と社会環境のバランスを効果的にマネジメントするシステムが、環境マネジメント・コントロール・システムである。なおそもそも企業の経営活動は何を目的としているのかに関する議論は、古くて新しいトピックである。利己目的なのか利他目的なのかについての議論は、結局企業の成長段階によっても比重は異なるし、それを分析する研究者の価値観も結果に大きな影響を与える。ただ筆者はいずれかのみが正解ではないと考えている。本稿ではそのバランス関係をテーマに議論を進めていくことにする。

関係を明らかにする。これを通じて事例企業の内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造を明らかにすることを本稿の目的とする。この目的を達成することの意義は、企業の環境戦略・環境マネジメント・コントロールの展開に関する俯瞰的・大局的な視点が得られることにある。つまり創業から現在までの組織文化の構造を捉えることができれば、現時点で自社がどこに位置付けられるのかを客観的かつ大局的に捉えることができる。そうすれば、企業が今後どのような方向性で環境戦略を策定し、その実現のためにどのように構成員をコントロールすればよいかという示唆を得ることができるはずである。そのため今後の同社の環境戦略・マネジメント・コントロールに対する政策提言まで本稿では議論していく。最終的に企業の組織文化面における持続的な競争優位の源泉を明らかにしていくことにしよう。

事例企業はキヤノン株式会社とするが（以下では「キヤノン」と表記）、その理由は以下の3点である。まずキヤノンの環境マネジメント・コントロールの実践は企業の内部環境志向だからである。つまり企業外部に自社の環境目標を公表し、それに向けた取り組みの成果を年次報告するといった企業外部（社会）へのコミットメントが強いわけではなく、企業内部で改善活動をもたらすことに重点を置いた実践だからである。2つめは環境経営度調査（日経リサーチ実施）でも常に上位を獲得している環境先進企業というだけでなく⁽²⁾、筆者の行った2015年度のインタビューにおいても、企業構成員の大部分は真面目であり、環境保全活動を単なる経済活動の延長線上だけで捉えているわけではないという証言が得られたからでもある⁽³⁾。つまり企業構成員の環境に取り組むモチベーションの質が高い可能性があるためである。最後にそもそも同社は、売上の8割弱を海外からもたらしている多国籍企業という点があげられる⁽⁴⁾。ヨーロッパ（特に北欧諸国）は地球環境問題への意識が高く、かなり本格的な地球環境問題への取り組みを企業は求められている実態もある⁽⁵⁾。

本稿では公刊されている刊行物や研究成果とインタビュー結果をもとに、創業当時から現在にわたるキヤノンの組織活動から文化の変遷をとらえることにする。長期にわたって

-
- (2) 同評価制度「環境経営度調査」は企業の環境経営を総合的に分析し、温暖化ガスや廃棄物の低減などの環境対策と経営効率の向上をいかに両立しているか評価する調査である。実施主体株式会社日経リサーチは、様々な利用者の環境経営における戦略立案・計画策定・運営実行・分析研究等の活用を目的に同制度を展開している。キヤノンは2016年度に引き続き2017年度も首位の座を防衛している。
- (3) キヤノン社員の気質に関して実際の証言が得られたのは2015年インタビューである。ただキヤノンには3度にわたりインタビュー調査を行い、その証言を裏付ける事実を確認している。主なものとしてキヤノンは環境業績評価を2001年度から実施しているが、一度も評価結果を報酬高に結びつけたことはない。それにもかかわらず環境経営が進展しているのは、構成員は単に業績評価されるだけで、トップからのメッセージを読み取り、直接自身に見返りがなかったとしても環境へ取り組んでいると捉えられる。なおインタビュー1度目は2003年11月28日（インタビュー：古田清人氏（グローバル環境推進本部 環境統括・技術センター 環境企画部部长）、宮島一樹氏（環境統括・技術センター 環境企画部 環境企画課課長）、梅山雅子氏（環境統括・技術センター 環境企画部 環境企画課））、2度目は2009年8月27日（インタビュー：古田清人氏（環境本部環境企画センター センター所長）、3度目は2015年12月1日（インタビュー：古田清人氏（環境統括センター所長））に行った。インタビューは筆者が中心であり、調査場所はキヤノン株式会社本社（東京都大田区下丸子3丁目30番2号）、インタビュー所要時間はいずれも約1.5時間である。
- (4) 同社の発行する有価証券報告書によれば、当連結会計年度の海外での売上高は連結売上高の78.3%を占める（第117期：平成29年1月1日から平成29年12月31日まで）。

組織文化を検討するのは、以下の2つの理由による。まず組織文化は極めて慣性の強い性質を持つが、組織文化論の大家シャインの指摘するように、その移り変わりの中には「ゆれ動き」が散見され、一時点のみの状況で本質を捉えることがかなり難しいからである（Schein 2017）。次に海外の組織文化論の研究者の多くは、まずコンサルタントとして企業と関係を持ち、そこから発展して参与観察に基づいたフィールド・リサーチを展開することが多い。しかしそうしたスタイルの研究は、残念ながら現状の日本ではまだまだ実現可能性が低い。そのため、少しでも研究成果の精度を上げるためには、せめて長期的に事例企業に関するデータを分析・解釈することが求められると考えるからである。

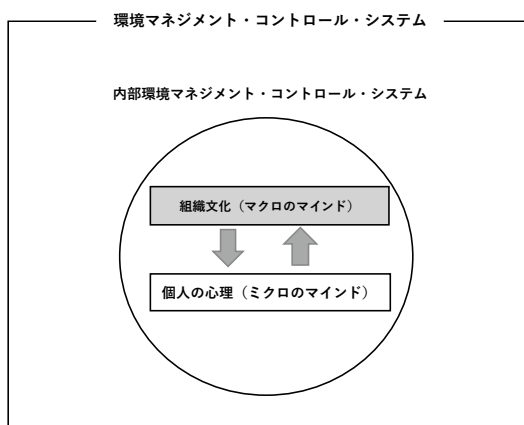
2. 組織文化の構造

まず本稿における主要概念とそれらの関係性について検討しよう。主要概念は、「環境マネジメント・コントロール」、「内部環境マネジメント・コントロール」、「組織文化」の3つである。

環境マネジメント・コントロールは「環境戦略の実現や創造（創発・共創）のために、マネジャが他の組織構成員に影響を与えるビジネス・プロセス」と定義できる（安藤2020）。環境マネジメント・コントロールの推進プロセスの最終段階は「企業内外におけるコミュニケーション」である。ただ一口に企業内外といっても企業内と企業外ではコミュニケーションの対象や目的、手段などが大きく異なる。そのため本稿では環境戦略の実現や創造に向けた企業内におけるコミュニケーション・プロセスを、内部環境マネジメント・コントロールとよぶ⁽⁶⁾。ここで「環境」とは経済環境に限定されない「企業を取り巻く諸条件」を意味している。本稿では「環境」を企業の外部環境と内部環境の2つから構成されるものとして捉える。外部環境とは、企業外部の経済・社会システムや地球環境システムを意味している。一方内部環境とは、企業システムを構成する下位システム（組織文化システム、企業構成員のマインドの構造など）を意味している。つまり内部環境マネジメント・コントロールとは、企業内部に環境の範囲を深化させた環境マネジメント・コントロールなのである。以上を図式化したものが下記の図表1である⁽⁷⁾。

内部環境マネジメント・コントロールは大きく2つの分野からなる。1つは組織全体の

-
- (5) 例えば環境報告書の作成と開示は通常企業の自主的な活動だが、これらの国々では1990年代末には法律によってこれらがすでに義務付けられていた。國部（2000）によるとデンマークでは、1996年からgreen accountsとよばれる環境報告書の作成・開示義務が特定の規模と業種の企業に課されるようになった。オランダでも1999年から環境報告書の作成・開示が法制度化され、環境負荷の高い業種の大規模企業がその対象となった。
- (6) 環境マネジメント・コントロールにおけるコミュニケーションは、環境戦略の実現や創造に資するものである。そのため企業内コミュニケーションの一環としての内部環境マネジメント・コントロールもあらゆる意思疎通を対象とするわけではない。さらに安藤（2020）によれば、内部環境マネジメント・コントロールは、企業構成員の環境戦略の展開に向けた構成員のモチベーション向上を大きなねらいとしているため、さらに対象とするコミュニケーションの種類も限定的である。
- (7) 以上で述べたように本稿での「環境」は、「企業を取り巻く諸条件」を意味するため、CSRを包括する概念である。通常の意味内容と異なるのは、安藤（2020）によると環境マネジメント・コントロールの中心は環境業績評価であり、同実践においては環境分野がCSR分野をかなり先行しているからでもある。



図表 1：主要概念の相互関係

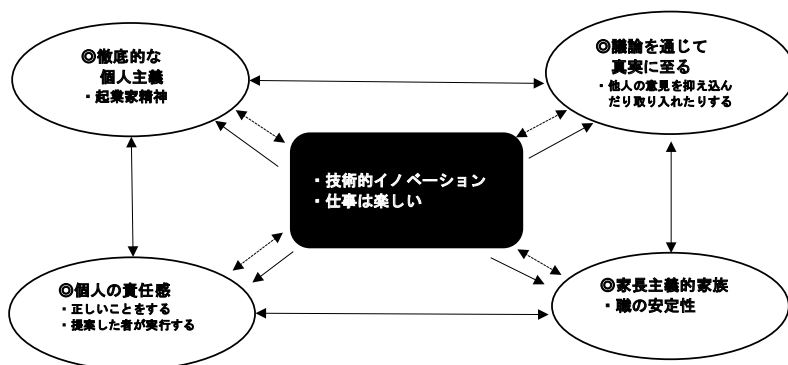
筆者作成

文化やテンションを対象とする組織文化分野（マクロ）であり、もう1つは構成員個々人のマインド（意図、動機、感情、心理など）を対象とする経営心理分野（ミクロ）である。これら2つは相互に影響を与え合っている。本稿では組織文化を論点とする。

組織文化論の大家 Schein (2017) は、同概念を次のように定義している。文化とは共有された暗黙の仮定のパターンである。暗黙の仮定とは、外部に適応したり、内部を調整したりといった問題を解決する際に組織が学習した方法である。それらは組織によって承認され、新しいメンバーが組織に加わった際には、問題に気づき、考え、感じるための正しい方法として彼らに伝えられる (Schein 2017, 27 頁を筆者和訳)。つまり文化の本質は集団で学習した価値観や信念であり、「このやり方ならうまくいく。」ということが、認められ譲れないものになったものである (Schein 2017)。それらは組織が成功し続けることで組織内でさらに共有され認められていき、暗黙の仮定になっていく (Schein 2017)。

通常文化は図表2のような多次元のダイアグラムで捉えることができる (Schein et al 2003)。Schein et al. (2003) は文化の理解のためには、要素が直接的に他の要素に関連することを認識することが重要であると主張する。例えば責任ある人間がいなければ、真剣な議論をすることはできないし、家長主義に守られていなければ、議論中に語気を荒げて相手を言い負かすこともできない。また社内で交渉がうまくいき、納得が得られるかどうかは「家族」同然に培ってきた信頼関係に強く依存している。このように要素がたがいに呼応しながら作用しているために、組織のあらゆるレベルにおいて信じられないほどのエンパワメントが生まれ、貢献し、従業員ひとりひとりが会社に関わっているという風土を醸し出すことになる (Schein et al. 2003)。

内部環境マネジメント・コントロール・システムとはこの「従業員ひとりひとりが会社に関わっているという風土の実感」(組織の凝集性)を活用して、その中心点にマネジャが働きかけることによって、組織全体のマインドに影響を与えるプロセスである。Schein et al. (2003); Schein (2017) によれば、組織文化は同質の価値観が企業全体に蔓延しているわけではなく、企業内部にも様々な価値観が存在するというを示している。つまり組織文化には対立したり、包摂したりされたりする下位パラダイム群がいくらか存在して



図表 2：デジタル・イクイップメント社の組織文化構造

Schein et al. (2003) p. 82 を筆者が和訳

いることがわかる。つまり内部環境マネジメント・コントロールにおいては、これらの相互作用を効果的にマネジメントしていくことが重要である。

本稿ではキヤノンの組織文化の変遷をたどるが、経済バリューズと CSR バリューズに分けて同社のこれまでの経営活動を再検討していく。それは本稿ではこれら下位パラダイム同士の効果的なマネジメントこそが、企業成長の鍵と考えるからである。

3. キヤノンの内部環境マネジメント・コントロールの変遷

事例企業キヤノンは主軸としての「技術」を一貫して向上させながら経済活動を進展させつつ、各時代の変化をよみ取ることで、CSR 活動を同時展開させてきた。以下ではキヤノンのこれまでの企業活動を同社の大きな価値観の転換期によって、第 1 期（創業期：1937 年 8 月から 1945 年 8 月まで）：創業から終戦（経営理念の醸成）まで、第 2 期（成長期：1945 年 10 月から 1986 年末まで）3 つの経営理念の策定（「実力主義」、「健康第一主義」、「新家族主義」）から創業 50 周年まで、第 3 期（成熟期：1987 年 1 月から現在まで）第二の創業（「共生」の経営理念の制定）以降に区分して時系列的な展開を叙述していくことにしよう。

3-1. 創業期（1937 年 8 月から 1945 年 8 月まで：技術志向から三自の精神）

3-1-1. 創業期における経済バリューズの展開（三自の精神）

・自発、自治、自覚（三自の精神）

キヤノンの前身である精機光学工業株式会社の設立は 1937 年の 8 月であるが、同社の母体は 1933 年 11 月設立の精機光学研究所にさかのぼる。この研究所は吉田五郎（1900-1993）と内田三郎（1899-1982）の義兄弟によって設立され、前田武男（1909-1977）が吉田氏の助手・事務担当として加わった。こうした若い 30 代の理想と情熱によって、カメラの開発に至る一歩が踏み出された（キヤノン株式会社企画本部社史編纂室 2012a）。

また精機光学工業株式会社（以下精機光学工業と表記）を主に資金面で支えた初代社長の御手洗毅（1939 年取締役就任、1942 年代表取締役社長に就任）はカメラ好きの友人た

ち(吉田氏⁽⁸⁾、内田氏、前田氏等)と意気投合し、ドイツ製のカメラを凌駕する日本製のカメラを日本人の手で作り上げたいという夢を持っていた。敗戦後多くの企業が生活必需品を手掛けていた最中でも彼らは高級カメラの製造にこだわっていたのである(真鍋2012)。

・技術重視

製品面での展開では、1934年に国産で初めての35ミリフォーカルプレーンシャッターカメラ「Kwannon(カンノン)⁽⁹⁾」を試作した。翌年キヤノン標準型(ハンザキヤノン)を発表し、シャッターカメラの発表、レンズ自社生産、X線間接撮影カメラの製品開発によって、事業が軌道に乗った(横谷2012)。

・経済的発展

1942年に御手洗毅が社長に就任後、東京・板橋所在の(東京都板橋区志村前野町)の大和光学製作所との合併の話が持ち上がった。1944年4月に吸収合併の事務が完了し、精機光学工業の経営は目黒本社工場と板橋工場の2工場体制となり、従業員も550名ほどとなった。この合併によって、精機光学工業は名実ともに中規模の光学機械製造会社へと成長したのである(キヤノン株式会社企画本部社史編纂室2012a)。

3-1-2. 創業期におけるCSRバリューズの展開(健康第一主義)

まず初代社長のパーソナリティや行動は、後の組織文化に大きな影響を与えるため(Schein 2017)、御手洗毅の来歴について叙述することにしよう(キヤノン株式会社企画本部社史編纂室2012a)。

・健康第一主義

初代社長の御手洗毅は医師として働きながらも、精機光学研究所の創業当時から資金面などで後方援助を続けていた。社長就任後も医師と経営者を兼務しながら、近代的な経営に手腕を発揮した。その具体例として生命を何より尊重・重視する姿勢が、後に社員の働きがいや生きがいを重視する「健康第一主義」をもたらしていくのである。その具体例として、精機光学工業設立直後から御手洗毅氏は、社員に対する定期検診を制度化し、自身が従業員一人ひとりの診察にあたったことをあげることができる。

・新家族主義

精機光学工業は第二次世界大戦中においても雇用の増大が続いた。ただ、一定の経験を持つ人材の採用は軍需生産一般の急増のもとにあって非常に困難であった。そのため同社は、若年の見習工を広く募集・採用し、社内の教育に加えてオンザジョブ方式で養成を進めた。目黒工場に隣接した地所に2階建ての寄宿舎(賄いつき)を建設し、43年には2棟になり、100人以上の収容が可能となった。こうして一時120名を超える寮生は、朝は整列して出勤して掃除をしてから工場に入り、午前中は主として学科の学習と訓練を受け、それから各職場に就業する日々を送った。こうして、「新家族主義⁽¹⁰⁾」が同社の文化とし

(8) ただし吉田氏は内田氏と経営の方向性をめぐって行き違いが生じ、1934年に退所している(横谷2012)。

(9) 後に社名となったCanonには「聖典」、「規範」、「標準」などの意味があり、正確を基本とする精密工業のブランドにふさわしいとして名付けられた。ちなみにこの製品がカンノンと名付けられたのは、吉田五郎が観音信者であったためである(横谷2012)。

(10) 新家族主義の原型となった「家族主義」は創業当初の少人数体制における同社の経営理念であった(福本1962)。

て根付いていった。

3-1-3. まとめ

同社は創業当初いわゆるベンチャー企業であり、個々人が自発的に光学技術を磨くことが求められた。当期の発展の中核となったのはこの光学技術の結晶としての製品：カメラである。このように当期の経済バリューズは「技術重視⁽¹¹⁾」であることがわかる。

CSR バリューズとして特徴的な活動は社長自ら構成員ひとりひとりを健康診断したということである。もちろん初代経営者が医者であったことが大きく影響している。当期のCSR バリューズは、個々人が健康体であることがまず望まれたため「健康第一主義」と名付けることができる。このように当期の経済・CSR バリューズはいずれも個人レベルに重点を置いていることが明らかとなった。

一方同社には古くから「三自の精神」という組織文化が醸成されていたと言われる（キヤノン株式会社企画本部社史編纂室 2012a など多数）。「三自」とは、「自発・自治・自覚」を指す⁽¹²⁾。この三自の精神は、年初、入社式、社員家族慰安旅行などの機会に繰り返し提唱された。またこの後1970年代の第一次石油危機に伴う困難な時期にも、御手洗毅社長はこの組織文化で難関を突破しようと、社員によび掛けている（キヤノン株式会社企画本部社史編纂室 2012a）。そして1962年1月発行のQC手帳の中で初めて明文化され、その後行動指針や社歌などにも織り込まれ、現在も同社の組織文化として色濃く根付いている。

次期（第2期：成長期）の終戦後に御手洗毅社長は「3つの経営理念」（「実力主義」，「健康第一主義」，「新家族主義」）を制定する。次節ではこの制度化にむけるプロセスを検討していくことにしよう。

3-2. 成長期（1945年10月から1986年末まで：優良企業）

1945年8月末から日本各地で軍事施設の接収が開始し、連合軍が進駐し始めると、彼らが日本製のカメラに大きな関心を抱いていることが明らかとなった。こうして始まった戦後から1987年の創業50周年（第二の創業）までの同社の企業活動を大まかに捉えることにしよう⁽¹³⁾。

3-2-1. 成長期における経済バリューズの展開（近代的な組織構造の構築）

・多角化戦略の展開

同社は1954年にはカメラ事業多角化の第一歩として8mmシネカメラへの参入を計画し、開発に着手した。これを皮切りに同社は以降多角化戦略を加速させていく。これは同社のカメラ事業が安定期を迎えたことを象徴しており、その一方でカメラだけでは今後の同社の成長に限界があることを含意していた。

(11) ここでの技術は製品開発力を指し、必ずしも後ほど展開される環境技術を意味しているわけではない。ただこのコア・コンピタンスが、新しい経営課題としての環境経営・CSR経営への取り組みにおいても効力を発揮していることは見落としてはならない事実である。

(12) キヤノン株式会社企画本部社史編纂室（2012a）によれば、この理念は確かに御手洗毅社長が提唱し始めたものだが、いつから提唱されたかは不明であるという。キヤノン株式会社企画本部社史編纂室（2012b）によれば、最古の記録は、1952年1月の組合時報（キヤノンカメラ従業員組合発行）に確認できる。同社長が年頭のスピーチで「自発・自治・自覚」を述べたというものである。

(13) 本節の内容は特に断りのない限り、キヤノン株式会社企画本部社史編纂室（2012a）の内容をふまえている。

・技術経営と経済発展

この頃同社の特許・実用新案の出願件数は36件であり(1953年当時)、その後数年間で倍増し、1961年には86件、さらに1962年には144件に急増した。製品多角化の影響から、様々な特許や実用新案が出願・登録されたのである。この時期に日本のカメラ輸出は順調に拡大し、1961年には約72億円に達した。世界のカメラ輸出額全体(主要工業国13カ国の合計)にしめる日本のシェアも1950年度の5.4%から1958年には37.2%にまで急上昇していた⁽¹⁴⁾。

1976年には優良企業構想が掲げられ、以後2~3年の間に日本を代表する優良企業になる方針が打ち出された。1980年以降は長期不況の中で、同業他社の多くも減益を強いられる状況の中、円安に支えられ同社は1982年に売上高3,000億円を突破し、経常利益は280億円台と史上最高益を達成した。賀来社長は83年の年度重点方針として4点をあげたが、その第一が海外戦略の強化と経済摩擦への対応であった。同社はアメリカでは一流企業の証とされるビリオンダラー・カンパニーの仲間入りを果たし、アメリカを皮切りに、欧州、オーストラリア、アジア諸国(主に中国、韓国、インド)にまで子会社を設立した。

そして1985年賀来社長は、年頭の挨拶で、1987年の創立50周年を第二の創業の年として全社員が一丸となって取り組もうというメッセージを送った。あと2年間で社員全体が創業者になったつもりで、今後の同社の方向性、新しい経営理念の制定などに全力を上げて取り組もうというものであった。賀来社長は、同社の成長が新たな段階にさしかかっていることを予見していたのである。

3-2-2. 成長期におけるCSRバリューズの展開(人間主義)

・新家族主義

事業再開の半年後の1946年4月の精機光学工業は就業規則を制定し、その中で給与も規定した。一方、同年3月労働組合法施行を受けて、7月に精機光学従業員組合が結成した。組合員は270名で、100%の加入率であった。組合結成に際しての宣言に、「会社は経営により結合させられたる労使生命共同体」であると謳われている。当時の日本社会一般で高揚していた労働運動のあり方とは全く異質のものであり、同社が構成員を配慮・重視した同社の姿勢がここからも読み取ることができる。

・実力主義・健康第一主義

また御手洗社長は1958年の入社式において、同社を貫く社風について以下のように述べている。

「わが社に於いては、学閥というものはなく、大学を出たからといっても特別な待遇は致しません。実力さえあれば、どんどん伸びるということを強調しておきたいと思います。

(中略)わが社では、健康問題については、特に留意し、結核患者も異例に少なく、現在全従業員中、結核による長欠者は、0.6%位しか居りません。」

キヤノンカメラ健康保険組合は1954年に設立されたが、結核患者に対しては、早期発見・早期治療のため、強制的な定期健康診断を実施していた。またその治療のためには2年間の有給休暇制度も整備されていた。当時は結核罹患者が多く、療養所にもなかなか入所で

(14) なお日本製カメラの輸出額に占めるキヤノンのシェアは1957年が17.2%、1961年には19.8%となった(キヤノン株式会社企画本部社史編纂室2012a)

きなかったが、同社は国立結核診療所松籟荘にベッドを確保し、すぐに入所できる体制を整備していた。

3-2-3. まとめ

当期には「3つの経営理念（実力主義、健康第一主義、新家族主義）」が制度化されたが、これは前期の「三自の精神」を含んだより広い概念である。1つ目の「実力主義」は「三自の精神」からの展開で、個人・組織レベルの経済バリューズといえる。「健康第一主義」は個人レベルの、「新家族主義」は組織レベルのCSRバリューズである。当期のCSRバリューズは組織レベルに発展した点で「人間主義」と概念付けることができる。

当期で特に注意すべきことは、労使協調路線の強調である。実際労組加入率100%を達成したことは当時でも珍しかった（キヤノン株式会社企画本部社史編纂室 2012a）。このように当期の経済バリューズとCSRバリューズは、いずれも組織レベルに重点をおいた展開となっていることが理解できるだろう。

3-3. 成熟期（1987年1月から現在まで：共生）

第二の創業（創業50周年目）から現在にいたるまで（第3期：成熟期）の同社の価値観の変遷と、それにもとづいた特徴的な活動の展開について叙述していこう⁽¹⁵⁾。

3-3-1. 成熟期における経済バリューズの展開（グローバル化の進展）

・賀来社長によるグローバル化と「共生」の経営

1988年1月同社の創業51年目は、「第二の創業：世界人類との共生のために、真のグローバル企業をめざす」という新たなビジョンで始まった。

ここで賀来社長の目標とした「グローバル企業」とは、企業活動の結果各国で獲得した利益を、できるだけその国や地域に社会還元し、再投資するという活動を意味している。自社自国だけの利益を優先するのではなく、「共生」の理念の実現に向けて、社会的責任を遂行し、現地との共存共栄を積極的に実現する方針を打ち出した。この背景には、当時の世界経済が調整局面に入り、アメリカとの経済摩擦、市場統合をめざすEUの保護主義的傾向などの懸念があった。

本業における中枢のカメラ事業は、「カメラのキヤノンから映像・画像のキヤノンへ」をスローガンに、新たな事業の方向性を打ち出していた。賀来社長は真のグローバル企業の基盤確立を目指し、第1次グローバル企業構想（1988年から1992年）をスタートさせた。1988年における連結子会社は51社であり、持分法適用子会社は14社で、連結財務諸表に影響しない関連会社を含め、キヤノングループは140社で構成されていた。1995年になると連結子会社が108社、持分法適用子会社が8社、その他関連会社を含めキヤノングループを構成する会社数は289社で、この間に約2倍となった。地域別の連結売上高で見ると、海外売上高比率が1988年から1995年まで70%前後で推移した。同社がグローバル企業を標榜し、環境経営を前面に掲げ出したのは、こうした動向をふまえていたのである⁽¹⁶⁾。

当時同社の売上連結高は1兆7,279億円にまで達したが、財務的な内容は決して健全と

(15) 本節の内容は特に断りのない限り、キヤノン株式会社企画本部社史編纂室（2012a）の内容をふまえている。

(16) 山路社長による環境経営の積極的な展開については、次項（3-3-2）を参照頂きたい。

はいえなかった。良い製品を開発して事業を拡大するためには、積極的に借金をすることはむしろ「善」という傾向が強かった。このため、同社の株価は低迷し、株主配当も低い状態が続いていた。キヤノンU.S.A勤務を終えて帰国し、同社本社事務部門担当の専務執行役員に就任した御手洗富士夫氏は、理想としたアメリカ優良企業と比較して、こうした財務体質をかなり問題視していた。しかもバブル期に膨張した各事業部は独立性を高め本社の求心力は著しく低下していた。本来全社的な判断をすべき経理・人事部門も各事業部の縦割り慣行で、全体最適をめざす求心力を失っていたのである。

・御手洗富士雄社長による経営改革

御手洗社長の経営改革のポイントは以下の2点にまとめることができる。1点目は利益重視の経営である。実際不採算事業からの撤退などが開始されたが、制度としてはキャッシュフロー・マネジメントとして展開していく。同氏の改革のもう1点が、「部分最適から全体最適へ」の目標の実現であった。当時の同社では、各事業部レベルでの最適化が追求される一方で、全社レベルでの最適化が希薄になっていた。実際同社全体で見ると、事業部同士の非効率の重複や、利益相反が発生していたのである。

こうした経営改革にともなって1995年末時点で1兆5,600億円あまりだった同社の時価総額も、2005年12月には6兆1,300億円に達した。これは日本企業の順位としては9位であり、製造業社では3位であった。一連の経営革新の成果が、時価総額約6倍という結果となって現れたのである。

3-3-2. 成熟期におけるCSRバリューズの展開（環境経営と労働の人間化）

・環境経営

1990年に就任した山路敬三社長は、年頭方針として、「EQCD思想」を打ち出した。EQCD思想とは、E（Environment: 環境保証）、Q（Quality: 品質）、C（Cost: 原価）、D（Delivery: 納期）の頭文字で、後に続く3つに優先する課題として環境保証を位置付けた。ここで環境保証とは、環境保護（Protection）という守りのイメージから一歩ふみ出して、保証（A: Assurance）という積極的な姿勢を込めている。この考え方にもとづいて、同社は1989年にフロン対策委員会を設置し、92年に特定フロン、95年に第二世代フロンの活用を中止した。

1990年にはカートリッジ回収サイクルを開始していたが、この先進的な取り組みに対して、1992年に地球環境大賞（注：フジサンケイグループ主催）が授与された。また1995年3月にはヨーロッパ以外の企業としては初のイギリスの環境管理規格BS7750の認証を、阿見事業所と上野工場が取得した。

また環境マネジメント・コントロール・システムの中心である事業部に対する環境業績評価も、日本企業の中ではかなり初期から開始している（2001年度）。事業部業績評価項目の中に環境パフォーマンス指標を導入して、事業部の環境保証活動を動機づける仕組みは、企業の環境経営の根幹といえる。それはいくらか構成員や事業部が環境に前向きに取り組んで成果が出たとしても、社内で何の評価もされなければ、持続的な環境経営の展開は難しいからである。

・労働の人間化

同社は環境への取り組みと同時に、労働の人間化も進めた。三自の精神をさらに展開して、さらに自立した工員を創る目的で、「マイスター制度」を導入した。以前は同社の生

産システムはベルトコンベアによる大量生産方式であったが、他品種小ロット生産形式への移行に伴い、セル生産方式を次々に導入していった。セル生産方式導入の目的は当初徹底的なコスト・ダウンにあったが、副次的な成果ももたらした。ベルトコンベア方式による大量生産では、工具同士のコミュニケーションはそれ程多くなかったが、それが頻繁になり、労働の人間化も同時に進んだのである。結果的に工具のモチベーションも上がり、実際生産性の向上にもつながった。

3-3-3. まとめ

こうして同社は世界的な優良企業入りを果たした。ただ同時期に地球環境問題に積極的に取り組んだり、自社の実際の労働力の担い手である工具やホワイトカラーの労働環境にも配慮したりしてきた。ここから同社は経済活動が発展すればするほど、それがもたらす負の側面に対しても十分に取り組んできたことがわかる。当期の経済バリューズとCSRバリューズはともに全世界レベルで展開していることがわかる。次節ではこの点にさらに焦点を絞って、同社の内部環境マネジメント・コントロールの本質にアプローチしよう。

4. キヤノンの内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造分析

4-1. キヤノンの組織文化の構造分析

これまでのキヤノンの経済バリューズとCSRバリューズの相互関係を表したのが、以下の図表3である。

図表3：キヤノンにおける経済・CSRバリューズの展開

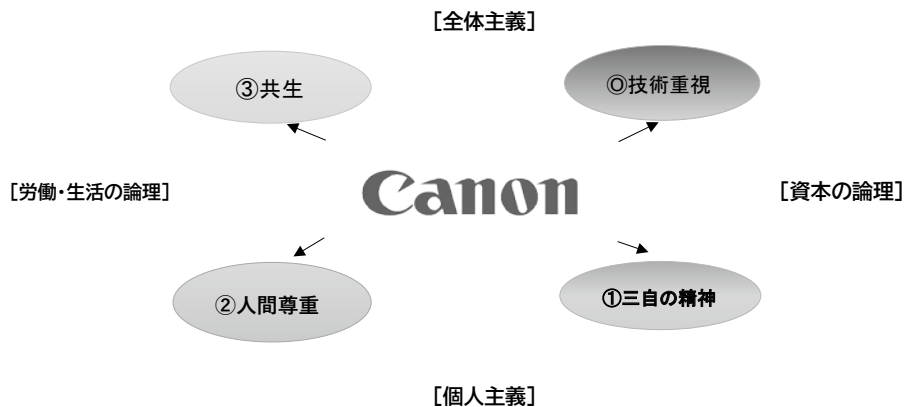
筆者作成

	コンセプト	経済バリューズ	CSRバリューズ	次元
第1期	三自の精神	技術重視	健康第一主義 (特徴事例：社長自ら社員全員を健康診断)	個人レベル
第2期	優良企業 (3つの経営理念)	多角化戦略にともなう 事業部（本部）制の展開	人間尊重 (特徴事例：労使共同体：労組100%の加入率)	組織レベル
第3期	共生	経済規模のグローバル化	環境経営 (地球環境問題と労働の人間化への取組み)	世界レベル

同社は光学技術にもとづく製品：カメラを事業展開の中核にすえてきたため、中核的な戦略要素と価値は「技術」であるといえる。これはあらゆる時期に特許戦略を一貫させていた事実からもわかる。第1期は「自発、自治、自覚」からなる「三自の精神」を醸成した。技術を身に付けるのは基本的に個人的な活動であるため、まず自主的・自律的な個人であることが構成員として求められた。同期は個人レベルの活動が重要であったため、CSRバリューズの内容としては、個々人の健康を第一に優先した（健康第一主義）。ここで特徴的な活動として、社長自ら社員全員に1人1人健康診断を行ったことをあげることができる。第2期は事業規模を拡大させ多角化を進行させるとともに、事業部（本部）制を展開した。こうして同社は近代的な組織体制を整備する。1976年には優良企業構想を掲げ、これを期限内に実現している。同期は組織レベルの活動が中心であったため、CSR

バリューズとしての活動も「労使共同体」を強調している。同社内で100%の労組加入率を達成したことも象徴的といえる。第3期は経済活動のグローバル化がますます進行した時期である。アメリカのエクセレントカンパニーを理想とした御手洗富士夫社長が経営改革を実行した。同期の経済活動は全世界レベルであったため、CSR活動としての環境経営も全世界規模で展開している。これは海外進出国での様々な資源（主に人的、物的、環境的側面）の活用に対する批判を和らげる役割を果たしているのかもしれない。

このようにこれまでの同社のあらゆる時期を振り返ると、経済バリューズとCSRバリューズをそれぞれの時期において効果的にバランスさせようとしている実態を捉えることができる。一方、個々の3期を全体的な流れとしてみた時、以下の図表4のように表すことができるだろう。第1期は資本の論理を優先させて、まず事業の基盤を確立させている（第1期：技術重視から三自の精神へ）。次第に事業運営が安定してくると、従業員の福利厚生制度を充実化させる政策を強く打ち出しはじめ（第2期：人間尊重）、最終的には企業全体のレベルで地球環境などとの共生をグローバルな政策課題とした（第3期：共生）。つまり大きくは、資本の論理から生活・労働の論理への移行である。このように同社の内部環境マネジメント・コントロール・システムは各々の時期内における均衡、時期間にわたる多次元・両極という非常にバランスのとれた組織文化の要素によって着実に構造化されていっていることがわかる。



図表4：キヤノンの内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造
筆者作成

しかも同社の組織文化の構造は、時期を経るごとにこれまでの価値観に層を重ねている。新しい時代の価値観が古い価値観に上塗りされて、次第に重層化され、システム自体が複雑で安定的な構造に展開している。多次元の両極が一組織の中に価値観として存在することは、今後同組織に起こりうる様々な局面において、柔軟に適應することができる可能性が高いということを意味している⁽¹⁷⁾。こうした構造は単なる一過性の経営戦略（特に製品戦略）にはなし得ない、システム上の競争優位性を発揮し得るといえる。

現在の同社の企業活動は、基本的に「共生」の理念の実現を目指すものである。同社の定義する「共生」とは人と人、人と機械、人と自然の3つであり、キヤノンの環境経営も

現在この経営理念実現の一環として行われている。地球環境保全は企業にとって確かに重要な課題ではあるが、世界レベルかつ長期的な取り組みが必要な点において、非常に解決困難な課題であるといえる。言い換えると、それに取り組むことを宣言して牽制しなければならないほど、キヤノンは第二の創業（1988年）頃から現在にいたるまで、技術重視の経済バリューがますます強くなっていったと言える。

要するにキヤノンにおける組織文化の中心は「技術」であり、それとバランスを取るために様々な対立軸を模索・策定し続けた歴史があり（①技術重視から三自の精神→②人間尊重→③共生）、現在この「技術」とバランスを取る最終手段として一企業体だけではとうてい解決不可能な「地球環境問題」をかかげ、現在に至っているのである。これはそれほどまでに同社の経済活動が大規模化してしまったことを含意している。

本事例から企業の持続的な競争優位の源泉について洞察することにしよう。企業は成長段階に応じて経済活動を拡大していくが、それと同じ活動レベルのCSR活動の展開が有効であることがわかる。その原因の一端として、多様なステークホルダーからの妬みなどがあるのかもしれない。ただそうした単純な感情論ではなく、均衡のとれた価値観や資源配分は、長期継続的な成長を望む企業にとって非常に重要なテーマであることが理解できる。確かに現代経営学の権威バーナードも「個人は自分の行為によってその動機が満たされていることが分かる」と協働体系を続けるし、そうでない場合には続けない。そうでなければ協働体系は致命的であろう（中略）これは協働体系を存続させる均衡の能力、すなわち負担を満足と釣り合わせることにいえる（56-57）」と指摘している（Barnard 1938）。実際一企業内にもキヤノンほど巨大企業となれば、様々な下位組織が存在する。それぞれの下位組織はそれぞれの価値観を持つだろう。トップがこれら下位組織のいずれかのみのもので中長期的に優先させることは持続性の観点から有効とはいえない。短期的には傾斜的な資源配分を行ったとしても、中長期的にはバランスのとれた資源配分が重要である。この点についてBarnard（1938）は「協働体系は常に動的なものであり、物的・生物的・社会的な環境全体に対する継続的な再調整の過程である。その目的は個人の満足であり、その能率は、結果として環境全体の歴史を変えることを必要とする。協働体系は、その環境の物的・生物的・社会的な構成要因の変化によって、このことを行う（p. 59）」と指摘している。こうした主張は本稿で議論した内部環境マネジメント・コントロールの要点を表わしている。企業成長の事実企業と外部環境との関わりが効果的であることを意味している。ただそれは実際企業内部の構成員がもたらした成果そのものであるといえる。企業の成長はこうした活動の実際の手である構成員に対する配慮や、そもそもの彼らの働く動機の充足をないがしろにしては成り立たない⁽¹⁸⁾。まさに企業の経済活動とCSR活動は表裏一体のものとして取り組んでいくことが、長期継続的な企業経営にとって有効な

(17) 伊丹・加護野（1989）は複数の事例をもとに企業成長のポイントを「ゆれ動きのマネジメント」という概念で説明している。それは「2つの矛盾しかねない要請を満たしていくために極めて基本的な原理」（464頁）であり、企業が成長を志向するならば程よいバランスをとってスムーズな成長経路をたどっていくことはほとんどなく、「企業は振り子のようにゆれ動くのが普通である。」（463頁）とある。つまり伊丹・加護野（1989）は同直線上の異方向のベクトルのゆれ動きこそが、企業成長の要であるとしている。なお組織文化論の大家シャイン（2017）にも同様の記述がある。

のである。

4-2. 今後のキヤノンの環境経営に対する政策提言

図表2や4のように組織文化構造を捉えることは、(まるで旅行者が旅先でマップを手に入れたように)俯瞰的な視点から今後の有効な同社の戦略を導き出すことができる利点があることは先に述べた(Schein 2017)。そのため本節ではふみ込んで同社の現状の環境戦略の評価と今後の政策提言を試みることにしよう。

企業構成員に深く根付き共有化された価値観にもとづいた環境戦略と環境マネジメント・コントロール・システムの展開は、他社との差別化や市場における持続的な競争優位性を大きく発揮するだろう⁽¹⁹⁾。それはいずれも同社に根付いた基本的な価値観であり、他者に容易に模倣が難しい競争力の源泉となりうるからである。そうするとまず最重要のコア・バリュー「技術」を駆使した環境経営の展開が最も有効と考えられる。例えばこの代表的な事例として2018年2月22日開所のエコ・テクノパークをあげることができる⁽²⁰⁾。特に同事例は、コア・バリューとしての「技術」と最も初期から同社に根付いている「三自の精神」の2つの要素の相乗効果をもたらしている点で、今後の同社の環境戦略の柱となるであろう。同所は①リサイクル工場、②①の一般者向け見学スペース、③ボードブランチ(ピオトープ)から構成される新たな同社の環境発信基地である。同所は徹底した自動化を目指したリサイクル工場を中心にすえているが、ここではオフィス用事務機器の部品であるトナーカートリッジのリサイクル工程を例にあげ、同社の技術を駆使した環境経営の最先端を見ていくことにしよう⁽²¹⁾。

回収したトナーカートリッジは解体すると、様々な部材が混在することになる。同社はこれらを素材の化学的な特性を活用して分別することに成功した。まず解体した部材をふるいにかけて、磁力で鉄を分別する。次に渦電流を活用して、アルミを分別する。こうして金属部材の分別を行った後、気流(風力)で軽いプラスチックを分別し(飛ばし)、絶縁体としてのゴムを静電気力で取り除く。そして塩水で比較的重いプラスチックを分別し、最終的に真水でHIPS(ハイインパクト・ポリスチレン)を採取する。同社が最も重視す

(18) この結論部からも企業内コミュニケーションの重要性が示唆されている。つまりマネージャが企業構成員のニーズや要求を捉えるためには、彼らとの(共感や洞察をふまえた)ある程度深いレベルでのコミュニケーションが重要なのである。

(19) 企業構成員に深く根付き、共有された価値観は非常に慣性が強いいため、逆に外的環境に適応しにくいという「弱み」となる可能性もある。キヤノンのコア・バリューとしての技術は、現在それ程撮影技術を必要としないスマートフォンに代替される傾向にある。こうした動向を受けて同社は、主力製品であったカメラ製造の技術を、技術関連型多角化を通じて、他の製品群(医療機器やネットワークカメラなど)に展開中である。

(20) キヤノンのエコ・テクノパークの所在地は茨城県坂東市馬立1234番地である。コンセプトは「クリーン&サイレント」であり、従来の3Kの象徴としてのリサイクル現場とは一線を画した近未来的な空間作りを演出している。

(21) 同工程(システム)はCARS-T(Canon Automated Recycling System for Toner Cartridge)とよばれる。この工程は機械の保守・修理を除いて、全て自動化されている。そもそもトナーは人体にあまり良い影響を与えないが、このシステム導入によってトナーの飛散量を10分の1に削減できるとともに、工員の人数の大幅な低下からコスト削減も実現できた(従来約50名から約15名(2019年3月末日現在))。さらに従来のトナー解体にともなう大きな騒音問題解消にもつながった。

る部材はこの HIPS であり、これまでの工程を通して純度約 99% のものを手に入れることができる。これを成型してトナーカートリッジの原材料として再生させ、繰り返し活用するのである。こうした化学的な特性を活用したリサイクル・システムの構築は、同社独自の環境戦略として高く評価することができる。

また三自や人間主義に基づいた環境戦略も有効性が高いだろう。例えば多様な製品ラインアップまで扱ったさらなるリサイクル・システムの展開や、双方向型の環境教育による環境経営の意義の探索と、その組織内への浸透などを提案することができるだろう。特に同社内でさらに環境経営を進化させていくためには、環境コミュニケーションを組織内外でさらに活性化させることが重要である。特に同社の環境マネジメント・コントロールは、いずれかという内部環境志向であり、多少組織外への発信という意味では今後改善すべき余地も残されていると分析する。

5. むすび

本稿では持続的な競争優位の源泉を明らかにすることをねらいとして、事例企業キヤノンの内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造を明らかにした。同社のコア・バリューは技術重視にあり、企業成長の原動力もここにあることを明らかにした。ただ経済バリューズの追求だけでは、企業構成員からの長期継続的な貢献をもたらすことは難しい (Barnard 1938)。そのため事例企業は経済バリューズと同次元の CSR バリューズを同時に醸成させていた。最終的に多国籍優良企業キヤノンは、ついに経済バリューズの対極として、一企業体のみではとうてい解決しえない地球環境問題への取り組みを重視・設定して現在に至っている。これはそれほどまでに同社の経済活動が大規模化してしまったことを表している。本事例の示唆は CSR 活動も経済活動とのバランスを取ることが重要ということである。従来型 CSR の役割は、本業の経済活動でもたらされ得る人間性の疎外を和らげることにあるのかもしれない。ただ近年の CSV 実践 (ESG 投資等) は経済活動と CSR 活動の両立を最終的なねらいとしている。こうした近年の動向は、CSR に単に経済活動を牽制するだけにとどまらない役割期待が寄せられていることを含意している。実際環境会計と管理会計のコンバージェンス (収斂) に向ける動きは、今後ますます進行していくことになるだろう。そのため同社が今後経済バリューズと CSR バリューズをいかに統合させて、これまでにはなし得なかった価値を実現していくかを検討していくことは今後の重要な研究課題である。

内部環境マネジメント・コントロールの研究においては、対象を洞察することが重要である。そのため現時点では研究方法として単一ケーススタディ法が適当であろう。今後はリサーチ・サイトを増やすことにより、本研究で導いた結論がどれほど外的妥当性を持つのかを検証することも重要であろう。

[引用文献]

- ・ Barnard C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- ・ Schein E. H., DeLisi P., Kamps P. and Sonduck M. 2003. *DEC is dead: Long live DEC: The lasting legacy of Digital Equipment Corporation*. Berrett-Kohler.
- ・ Schein E. H. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. 5th. John Wiley & Sons, Inc.
- ・ 安藤崇. 2020. 『環境マネジメント・コントロール：善行の内省と環境コスト・マネジメント』中央経済社.
- ・ 伊丹敬之・加護野忠男. 1989. 『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社.
- ・ 國部克彦. 2000. 「環境報告書の新しい方向性：社会環境報告への進化」『会計』157 (5) 93-104.
- ・ キヤノン株式会社企画本部社史編纂室 (2012a) 『挑戦の70年, そして未来へ：キヤノン70年史 1937-2007』キヤノン株式会社.
- ・ キヤノン株式会社企画本部社史編纂室 (2012b) 『挑戦の70年, そして未来へ：キヤノン70年史 1937-2007 資料編』キヤノン株式会社.
- ・ 槇谷正人. 2012. 『経営理念の機能』中央経済社.
- ・ 真鍋誠二. 2012. 「第8章 多角化戦略のマネジメント」
加護野忠雄・吉村典久 『1からの経営学』中央経済社. 143-161.
- ・ 福本邦雄. 1962. 『世界の目：キヤノンカメラ』フジ・インターナショナル・コンサルタント.

(2021.9.18 受稿, 2021.10.30 受理)

〔抄 録〕

本稿では事例企業キヤノンの内部環境マネジメント・コントロール・システムの構造を明らかにすることを目的とする。調査から同社の中核的価値は「技術」にあるとしたが、こうした経済バリューズの追求のみでは、企業構成員から持続的な貢献をもたらすことは難しい。事例企業は経済バリューズの追求・実現とともに、CSR バリューズをその対立軸とし、各期内だけでなく期間にわたる均衡（バランス）もとるように活動内容を充実させていた。現在事例企業は経済活動のグローバル化にともない、一企業体のみではとうてい解決しえない地球環境問題への取り組みを重視し始めている。これは同社の経済活動がそれほどまで大規模化したことを含意している。つまり企業の経済活動と CSR 活動は表裏一体のものとして取り組んでいくことが、長期継続的な企業経営にとって有効であると主張した。さらに多次元・両極という均衡的な同社の組織文化構造は、他社に容易に模倣しえない競争優位性を発揮していると指摘した。最終的にこうしたシステムの構造分析をふまえ、同社の今後には有効な環境戦略・マネジメント・コントロールの展開方向性を提言した。