

キーエンスの成長戦略

はじめに

キーエンスは、工場自動化、センサー、計測機器、画像処理システム、バーコードリーダー、レーザーマーカ、デジタルマイクロスコープなど、幅広い分野で事業を展開するリーディングカンパニーです。1974年の創業以来、革新的な製品開発と独自の販売戦略によって、高収益・高成長を維持し続けています。

本稿では、キーエンスの成長戦略を多角的に分析し、その成功要因と課題、そして将来展望について考察します。

1. キーエンスの事業内容

キーエンスは、多岐にわたる事業を展開しており、主要な事業領域は以下の通りです。¹

- **工場自動化 (FA) 機器:** センサー、計測システム、画像処理システム、PLC、バーコードリーダー、モバイルコンピュータ、RPA/デスクトップ自動化ソフトウェアなど、工場の生産ラインにおける自動化・効率化に貢献する機器を幅広く提供しています。² 圧力センサー、レーザーキャナ、近接センサーといったセンサー類も提供しています。⁴
- **計測機器:** 測定センサー、3D測定システム、レーザートラッカーなど、高精度な計測を可能にする機器を提供し、製造現場における品質管理や研究開発を支援しています。⁵
- **画像処理システム:** 画像処理技術を活用した検査・識別システムを提供し、製造ラインにおける品質管理の自動化・効率化に貢献しています。⁶
- **レーザーマーカ:** 製品へのマーキングや刻印を行うレーザーマーカを提供し、トレーサビリティの確保やブランド保護に貢献しています。²
- **デジタルマイクロスコープ:** 高倍率・高解像度なデジタルマイクロスコープを提供し、研究開発や品質管理における微細な観察を可能にしています。²

これらの製品は、自動車、半導体、電子部品、食品、医薬品、バイオテクノロジーなど、幅広い業界で利用されています。⁷ キーエンスは、顧客のニーズを的確に捉え、それぞれの業界に最適なソリューションを提供することで、高い顧客満足度を獲得しています。⁸

2. 財務状況と収益性

キーエンスは、高い収益性を誇る企業として知られています。2024年3月期の連結業績は以下の通りで、いずれも過去最高を更新しました。⁶

指標	2024 年度	2023 年度
売上高	9,672 億 8,800 万円	9,224 億 2,200 万円
営業利益	4,950 億 1,400 万円	4,989 億 1,400 万円
純利益	3,696 億 4,200 万円	3,629 億 6,300 万円

キーエンスの営業利益率は 51.27%、純利益率は 37.41%と極めて高く⁹、自己資本比率は 94.7%に達し⁵、財務的にも非常に安定しています。この高い収益性は、以下の要因に支えられています。

- **高付加価値製品:** 世界初・業界初の製品を多数開発し¹⁰、高い価格設定を可能にしています。
- **直販体制:** 中間マージンを削減することで¹¹、高い利益率を確保しています。
- **ファブレス経営:** 生産を外部委託することで²、設備投資リスクを抑え、高い収益性を維持しています。ファブレス経営は、高額な設備投資を避けられるため、その分を研究開発やマーケティングに投資することができ、高い収益性につながっています。
- **効率的なサプライチェーン管理:** 複数のサプライヤーを活用することで¹¹、競争力のある価格と納期を実現しています。

3. 研究開発戦略

キーエンスは、「顧客の潜在ニーズを捉え、世界初・業界初の製品を開発する」ことを重視した研究開発戦略を展開しています。¹⁰ 新製品の約 70%が世界初または業界初であるという事実は¹⁰、この戦略の成功を物語っています。

キーエンスの研究開発の特徴は、以下の点が挙げられます。

- **直販体制による顧客ニーズの把握:** 営業担当者が顧客と直接対話することで¹⁰、顧客の潜在ニーズを的確に把握し、製品開発に反映させています。顧客から得られたフィードバックは、製品開発に活かされています。¹²
- **独自性の高い製品開発:** 顧客の要望をそのまま製品化するのではなく、顧客自身も気づいていない潜在ニーズを掘り起こし、革新的な製品を開発しています。¹⁰ 例えば、世界初の高精度自動コロニーカウンターやレーダーレベルセンサーなどが挙げられます。⁶
- **スピード重視の開発体制:** 市場変化に迅速に対応するため、開発期間を短縮し、次々と新製品を市場に投入しています。¹³

これらの取り組みによって、キーエンスは常に市場をリードする製品を開発し、競争優位性を築いています。

4. マーケティング戦略

キーエンスは、「提案型直販」を核としたマーケティング戦略を展開しています。¹⁰ これは、営業担当者が顧客を訪問し、製品のデモンストレーションや技術的な説明を行うことで、顧客の課題解決に最適な製品を提案する販売方法です。¹¹ また、キーエンスは顧客へのサービス向上のため、当日出荷体制を整備しています。¹⁰

キーエンスの直販体制は、以下のメリットをもたらしています。

- **顧客との密接な関係構築:** 営業担当者が顧客と直接接することで¹⁴、顧客のニーズを深く理解し、信頼関係を築くことができます。
- **迅速な対応:** 顧客からの問い合わせや要望に迅速に対応することで¹⁵、顧客満足度を高めています。
- **高付加価値なサービス提供:** 製品販売だけでなく、技術的なサポートやコンサルティングなど¹、顧客の課題解決に貢献するサービスを提供しています。

これらのメリットにより、キーエンスは競合他社との差別化を図り、高い顧客ロイヤルティを獲得しています。

5. 組織構造と企業文化

キーエンスは、「オープン&フラット」な企業文化を重視しています。¹⁶ 全社員が自由に意見を交換し¹⁷、互いに協力し合うことで、より良い製品・サービスを生み出すことを目指しています。社員一人ひとりの意見を尊重し、年齢や役職に関係なく、誰もが自由に発言できる環境です。¹⁸

キーエンスの組織構造の特徴は、以下の点が挙げられます。

- **少数精鋭主義:** 必要最低限の人員で業務を遂行することで⁷、意思決定のスピードと効率性を高めています。
- **現場主義:** 営業担当者が顧客と直接接することで¹⁵、市場のニーズを的確に把握し、迅速な意思決定を可能にしています。
- **成果主義:** 成果に基づいて評価を行うことで¹⁸、社員のモチベーション向上を図っています。

これらの特徴により、キーエンスは柔軟性と機動力の高い組織を構築し、市場変化に迅速に対応できる体制を築いています。

6. 人材育成戦略

キーエンスは、「人材こそ最大の資産」という考えのもと、人材育成に力を入れています。¹⁹ 新入社員研修やOJT、階層別研修など²⁰、多様な研修プログラムを提供することで、社員のスキルアップを支援しています。

キーエンスの人材育成の特徴は、以下の点が挙げられます。

- **実務を通して学ぶ OJT:** 座学だけでなく、実際の業務を通して実践的なスキルを習得できる OJT を重視しています。²¹
- **継続的な学習機会の提供:** 社員が常に新しい知識やスキルを身につけることができるよう、多様な研修プログラムを提供しています。²⁰
- **人材の長期的な育成:** 社員一人ひとりの成長を長期的な視点で捉え、将来を担う人材を育成することに力を入れています。¹⁸

これらの取り組みによって、キーエンスは高い能力と意欲を持った人材を育成し、持続的な成長を支えています。

7. CSR 活動

キーエンスは、「企業の持続的な成長は、社会への貢献があってこそ実現する」という考えのもと、CSR 活動にも積極的に取り組んでいます。²² 環境問題への対応、社会貢献活動、コンプライアンスの徹底など²³、多岐にわたる活動を行っています。

キーエンスの CSR 活動の特徴は、以下の点が挙げられます。

- **環境への配慮:** 環境負荷の低減に向けた取り組みを積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献しています。²⁴ 例えば、本社ビルやすべての物流拠点で LED 照明に切り替えることで、従来の照明と比較して二酸化炭素排出量を約 64%削減しています。また、消費電力の少ない省エネタイプの空調機器や、資源使用量の少ないコンパクトな機種に切り替えるなど、環境負荷低減活動に配慮した製品の設計・開発を推進しています。²⁴
- **社会貢献活動への参加:** 地域社会への貢献活動や教育支援活動など、様々な社会貢献活動に参加しています。²²
- **コンプライアンスの徹底:** 法令遵守を徹底し、倫理的な企業活動を実践しています。²³

これらの取り組みによって、キーエンスは企業としての社会責任を果たし、ステークホルダーからの信頼を獲得しています。

8. M&A 戦略

キーエンスは、M&A を積極的に活用する企業ではありません。²⁵ 過去の M&A 事例も少なく、基本的には「自社開発」による成長を重視しています。¹²

これは、キーエンスが独自性の高い製品開発力と強力な販売体制を有しており、M&A に頼らずとも成長を続けられるという自信の表れと言えるでしょう。¹²

しかし、近年では、新規事業への進出や技術力の強化を目的とした M&A の可能性も示唆しており⁶、今後の動向に注目が集まります。

9. 海外展開戦略

キーエンスは、グローバルに事業を展開しており、世界 110 カ国に拠点を構えています。⁵ 海外売上高比率は 50% を超えており¹¹、今後も海外事業の拡大に注力していく方針です。¹⁰

キーエンスの海外展開戦略の特徴は、以下の点が挙げられます。

- **直販体制のグローバル展開:** 日本で成功を収めた直販体制を海外でも展開することで¹²、顧客との密接な関係構築を図っています。
- **現地ニーズへの対応:** 各国の市場ニーズに合わせた製品開発・販売戦略を展開することで¹⁰、海外市場でのシェア拡大を目指しています。
- **グローバル人材の育成:** 海外事業を担う人材の育成に力を入れることで¹²、グローバルな事業展開を加速させています。

これらの取り組みによって、キーエンスはグローバル市場でのプレゼンスを高め、持続的な成長を追求しています。

10. 成功要因と課題

10.1 成功要因

キーエンスの成功要因は、以下の点が挙げられます。

- **顧客ニーズを捉えた製品開発力:** 直販体制を通じて顧客ニーズを的確に把握し、世界初・業界初の製品を次々と開発することで、市場をリードし続けています。
- **強力な販売体制:** 提案型直販体制によって、顧客との密接な関係を構築し、高付加価値なサービスを提供することで、高い顧客ロイヤルティを獲得しています。
- **効率的な事業運営:** ファブレス経営やサプライチェーンマネジメントの効率化によって、高い収益性を維持しています。
- **人材育成への注力:** 人材こそ最大の資産という考えのもと、社員一人ひとりの成長を支援することで、持続的な成長を支えています。
- **オープンな企業文化:** 自由な意見交換や積極的な情報共有を促進することで、イノベーションを創出し、市場変化への迅速な対応を可能にしています。

10.2 課題

一方、キーエンスが抱える課題は、以下の点が挙げられます。

- **海外売上高比率の向上:** 海外市場でのさらなる成長を図るためには、海外売上高比率の向上は重要な課題です。
- **人材の確保:** 事業拡大に伴い、優秀な人材の確保が課題となっています。特に、海外事業の拡大には、グローバルに活躍できる人材の育成が不可欠です。
- **競争の激化:** 自動化技術の進化や競合他社の台頭により、競争が激化しています。キーエンスは、常にイノベーションを続け、競争優位性を維持していく必要があります。
- **サプライチェーンリスク:** 生産を外部委託しているため、サプライチェーンにおけるリスク管理が重要となります。サプライヤーとの連携強化やリスク分散など、サプライチェーンの安定化に向けた取り組みが求められます。

11. 結論

キーエンスは、顧客ニーズを捉えた製品開発力、強力な販売体制、効率的な事業運営、人材育成への注力など、多くの強みを持つ企業です。これらの強みを活かすことで、今後も高収益・高成長を維持していくことが期待されます。

キーエンスの成功は、顧客中心主義とイノベーションを重視する企業文化、そしてそれを支える人材育成によって実現されています。

しかし、海外売上高比率の向上、人材の確保、競争の激化、サプライチェーンリスクなど、いくつかの課題も抱えています。これらの課題を克服することで、キーエンスはさらなる成長を遂げ、グローバル市場におけるリーディングカンパニーとしての地位を確固たるものにすることができるとでしょう。

特に、今後の成長戦略においては、M&Aの活用も視野に入れる必要があると考えられます。キーエンスはこれまで自社開発を重視してきましたが、外部の技術やノウハウを取り入れることで、新たなイノベーションを創出し、競争力を強化できる可能性があります。

また、自動化技術の進化やIoTの普及など、製造業を取り巻く環境は大きく変化しています。キーエンスは、これらの変化を的確に捉え、新たな事業機会を創出していくことが求められます。

引用文献

1. Keyence Corp Company Profile - Keyence Corp Overview ..., 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.globaldata.com/company-profile/keyence-corp/>
2. Factory Automation Pushes Keyence Market Value to ¥11 Trillion ..., 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.smejapan.com/business-news/factory-automation-pushes-keyence-market-value-to-%C2%A511-trillion/>
3. Case Studies | KEYENCE America, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.keyence.com/solutions/case-studies/>
4. KEYENCE CORPORATION OF AMERICA, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.keyence.com/>
5. Our Technology | KEYENCE America – Careers, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.keyence.com/ss/careers/products.jsp>
6. annual report 2024 | keyence, 1月6, 2025 にアクセス、https://www.keyence.co.jp/pdf/annualreport_2024.pdf
7. Keyence - Wikipedia, 1月6, 2025 にアクセス、<https://en.wikipedia.org/wiki/Keyence>
8. Our Technology | KEYENCE INTERNATIONAL (BELGIUM) NV/SA ..., 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.keyence.eu/ss/careers/company.jsp>
9. Keyence - TYO:6861 Financials - Investing.com, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.investing.com/equities/keyence-financial-summary>
10. Materiality | Sustainability | KEYENCE America, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.keyence.com/sustainability/materiality/>
11. Keyence: A Leader in Industrial Automation | Hennessy Funds, 1月6, 2025 にアクセス、<https://www.hennessyfunds.com/insights/company-spotlight-keyence>

12. KEYENCE: The Complete Source for Sensing Solutions - The Worldfolio, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.theworldfolio.com/interviews/keyence-the-complete/5380/>
13. www.keyence.eu, 1月6, 2025にアクセス、
https://www.keyence.eu/pdf/corporate_profile.pdf
14. Keyence Sales Representative : r/sales - Reddit, 1月6, 2025にアクセス、
https://www.reddit.com/r/sales/comments/9hbwhy/keyence_sales_representative/
15. CORPORATE PROFILE - Keyence, 1月6, 2025にアクセス、
https://www.keyence.com/pdf/corporate_profile.pdf
16. WORK CULTURE | Humanity | KEYENCE India – Careers, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.co.in/ss/career/culture.jsp>
17. Company Culture | KEYENCE America – Careers, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/ss/careers/support.jsp>
18. Continuous Learning & Development Open & Flat culture Innovative Company CEO of your territory Indispensable Industry G - Keyence, 1月6, 2025にアクセス、
https://www.keyence.com/pdf/ss/career/recruiting_brochure_202011.pdf
19. www.keyence.com, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/sustainability/social/#:~:text=Human%20Resources%20Development,=Basic%20Guideline%20on&text=KEYENCE%20prioritizes%20efforts%20to%20train,a%20positive%20impact%20on%20society.>
20. Social | Sustainability | KEYENCE America, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/sustainability/social/>
21. Training & Development | KEYENCE America – Careers, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/ss/careers/development.jsp>
22. Sustainability | KEYENCE America, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/sustainability/about/>
23. Supply Chain Management | Sustainability | KEYENCE America, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/sustainability/compliance/>
24. Environment | Sustainability | KEYENCE America, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.keyence.com/sustainability/environment/>
25. Keyence Corp: Deals - GlobalData, 1月6, 2025にアクセス、
<https://www.globaldata.com/company-profile/keyence-corp/deals/>