

富士フィルムの経営改革「第二の創業」



富士フィルムホールディングス株式会社 兼
富士フィルム株式会社

代表取締役会長・CEO こもりしげたか
古森重隆

長崎県出身。1963年東京大学経済学部卒業後、富士写真フィルム（現富士フィルムホールディングス）に入社。96～2000年富士フィルムヨーロッパ社長。2000年代表取締役社長、03年代表取締役社長兼CEOに就任。12年6月から代表取締役会長兼CEO。公益財団法人日独協会会長。日蘭協会会長。07～08年NHK経営委員会委員長。

富士フィルムは、1934年に写真フィルムの国産化を使命に創業し、本年1月20日で創立80周年を迎えました。これまでも様々な試練を乗り越えてきましたが、特に2000年以降、写真業界はデジタル化の大きな波を受け、当社も売上の6割、利益の3分の2を占めていた主力の写真フィルムの需要のほとんどが消失するという危機を迎えました。その危機に対して当社がどのように対応してきたか、コアビジネスを失った中で、どのように短期間で企業を存続・再生させ得たか、そして経営者としてその間感じてきたことなどについて述べたいと思います。

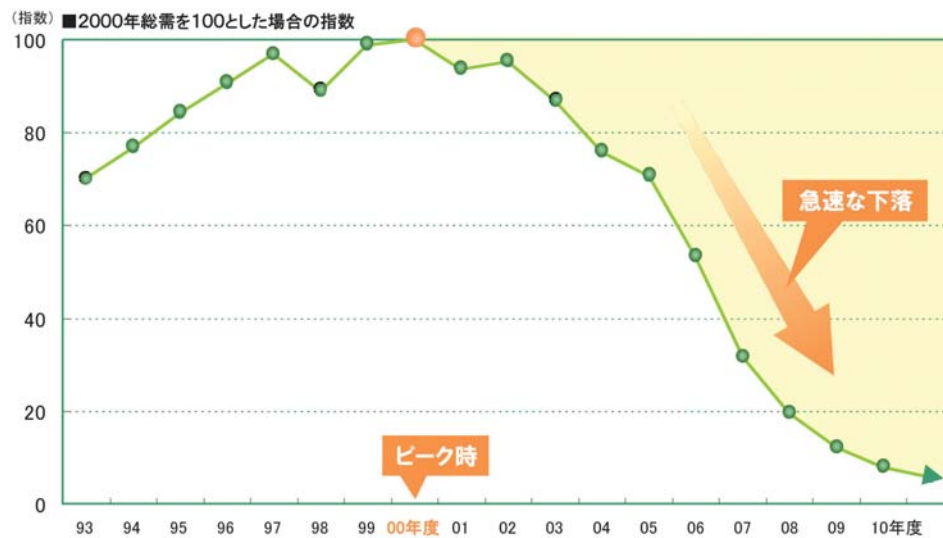
デジタル化の波と経営改革

1980年代から当社の事業領域である写真、

医療、印刷それぞれの分野にデジタル技術が出現し始めました。当社も世界初となるデジタルカメラ、医療用デジタルX線画像診断装置を開発。印刷事業においてもコンピューターから直接データを書き込む刷版材料（CTP版）を製造開始し、デジタル技術を自社の事業展開に活用してきました。またデジタルに拘らず、将来収益貢献できる新事業の創出にも取り組みました。しかしその間も、主力のフィルムの需要は伸び続けていたため、新事業創出の取り組みは本格化しませんでした。

写真フィルムの需要のピークは私が社長に就任した2000年でした。その頃からデジタルカメラが急速に普及し始め、写真フィルム需要は急激に減少したのです（図表1）。当社は1998年に150万画素のコンパクトデジタル

図表1 カラーフィルムの世界総需要推移



カメラFinePix700を世界で最初に発売するなど、早くから民生用デジタルカメラへの取り組みを進め、2000年代初頭は世界のデジタルカメラ市場で30パーセントのシェアを持つリーディングカンパニーとなりました。市場構造の変化に先んじて、自らデジタル化を牽引したのです。しかしデジタル化は標準化を意味します。差別化が難しく、他社参入も相次ぎ価格の下落も激しいため、写真フィルムの落ち込み分をカバーするのは非常に難しいことが分かりました。実際、その10年後には世界の写真フィルムの総需要は10分の1以下にまで落ち込みました。この時私は、「富士フィルムには高い技術力、財務力、信頼のブランド、多様な人材など豊富な経営資源がある。これらを効果的に組み合わせ、新たな成長戦略を描いていく」と強く決意いたしました。そして2004年から経営改革をスタートし、写真関連の構造改革を断行すると共に、新たな成長戦略を推進してきました。

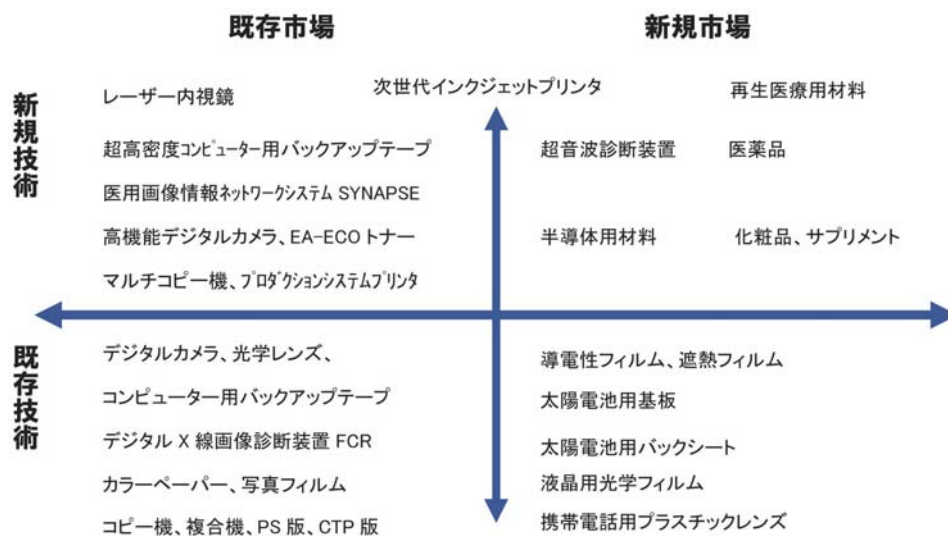
私は2001年から研究部門の責任者らと共に、

当社の技術資源を活かす新しい分野はどこかを整理し、徹底的に考え抜きました。具体的には、技術を縦軸、市場を横軸とし、それぞれの軸を新規・既存に分けた四象限のマップ(図表2)を作り、検討を行いました。すなわち、各象限で、①既存技術で既存市場に適用できることはないか、また、②高機能デジタルカメラ等、新しい技術で既存市場に適用できることはないか、更に、③液晶用光学フィルム等、既存技術で新しい市場に適用できることはないか、そして④医薬品のように今ある技術を進化させることで新しい市場に適用できることはないかを検討しました。

その時、判断のポイントとなったのは、①市場に成長性があるか? ②当社の技術を活かすことができるか? そして③継続的に競争力を持ち続けられるか? ということです。

その結果、医療機器、医薬品、化粧品の「ヘルスケア」、印刷用機材の「グラフィックシステム」、液晶用光学フィルム等の「高機能材料」、テレビカメラ用や携帯電話用のレン

図表2 四象限マップ



ズを中心とした「光学デバイス」、デジタルカメラやフォトブック、スマホプリントなどの「デジタルイメージング」、富士ゼロックスの複合機等の「ドキュメント」の6つの分野を成長分野とし、集中的に経営資源を投入しました。

更に、中長期的な視点で技術開発を行いました。

当社には、多様なコア技術があります。ケミストリー・エレクトロニクス・オプティクス・ソフトウェア、そして塗布やフィルム流延等、各種の生産技術。こういう広範な技術を生かすために研究所を再編し、その中核拠点として、神奈川県に「先進研究所」を作りました。この研究所では「知を融合し、新たな価値を創造する」をコンセプトに、異なる分野の技術者を結集させ、将来の富士フィルムを支えるコア技術の開発を進めています。

写真フィルムの市場が縮小し、厳しい経営環境におかれた時期にも、私は年間2000億円程度の研究開発費を捻出し続けました。経営

者は常に、利益という成果を資本マーケットで問われます。そして研究開発費を削減すれば、売上比で3、4パーセントの利益率を上乗せすることは可能です。しかし、企業は絶えず新しいものを生み続けていかなければなりません。そのために将来にとって必要な研究開発投資なら、むしろ増やすべきだと思います。長い目で見れば、その間の投資によって、やがて会社を支える技術が結実するのだと思います。

富士フィルムにとって2003年以降の10年は、新たな成長の種を生むために、投資をしなければいけない10年だったのです。



富士フィルム先進研究所

経営改革の成果により、2007年度に当社は、過去最高の売上と利益を達成しました。

私が入り組んできた富士フィルムの改革とは、創業以来のコアであった写真フィルムを中心とする業態からの転換を図り、技術力のあるリーディングカンパニーとして企業を存続発展させていく「第二の創業」でした。

しかし、その後のリーマンショックに続く、世界不況と異常な円高により、業績としてはまだ谷間にあります。この第二の創業は、いまだ On The Way です。

本業だった写真フィルム市場の急激な縮小に伴う富士フィルムの改革は、新たな事業を確立するという第一段階を終えました。大きな幹と枝は整いました。しかし、そこから更に小枝や葉が茂らないと立派な木にはなりません。これからは、厳しい経営環境の中で各事業を伸ばす、第二段階の戦いになります。第二段階でやるべきことは、全ての職場で現場力を向上することです。①販売・マーケティング力、②研究開発のスピードと効率、③製品のコスト競争力、④間接部門の価値生産性をもう一度見直しています。生産、販売、研究開発、間接部門のそれぞれの現場が、さらに価値を生み出し、新たな競争環境の中で成長を目指していきます。

改革実施のためのリーダーシップ

企業経営とは、「社会的に価値のある商品やサービスを提供することにより、売上をあげて収益を獲得し、それを未来に向けて投資

しながら、組織を存続させていく」ことです。

その中でリーダーのやるべきことは「読む」「構想する」「伝える」「実行する」の4つに集約することができます。

①「読む」:「何が起きているのか」あるいは、「起きようとしているのか」を限られた時間、限られた情報で、正確に把握します。そして、将来をできるだけ正確に予測します。

②「構想する」:現状と将来を読み、「どこへ向かうのか」「何をすべきか」を考えて、具体的な作戦やプランに落とし込みます。その際何を優先するのかプライオリティを決めることがとても重要です。

③「伝える」:会社の危機に立ち向かう起点となるのは経営者の強い意思です。しかし経営者一人だけでその危機を乗り越えることは出来ません。その意思を組織のすみずみに伝播させ、危機感を共有し、社員一人ひとりに強い自覚を持たせなければなりません。

④「実行する」:読み、構想し、それをしっかりと伝えたならば、後は実行するのみ。そして肝心なことは、必ずそれを先頭に立ち断固としてやり遂げ、成功させるということです。

有事に際してリーダーがやるべきことは、この4つです。「会社が危機を乗り越えられるか」「改革を成功させることができるか」は、これらをいかに正しく、確実にやり遂げるかにかかっています。

大事なものは、まずその事を是が非でも進め

ようという「経営者の強い意志」です。当社は世界的にも非常に強いポジションにあった写真というコア事業を失いましたが、私は異なる事業で当社の強み、価値、売上規模、成長性を維持しようと決意しました。次に大事なものは「スピード」と「ダイナミズム」です。やるべきことが間違っていないくても、タイミングを逸したり、スケールが小さすぎるとは、成功に繋がりません。何かを成し遂げたり、戦いに勝つためには、時期を逃さず、思い切った決断が必要なのです。

富士フィルムの経営改革においても、「既存成長事業を強化する」「新規事業をスタートする」「リストラをする」となれば、費用も伴うし、雇用にも手をつけるわけですから、これは大変なことでした。しかし結局は、最優先事項であればやらなければならないのです。プライオリティは会社を存続させることだからです。

私は、どのくらいの規模で、どの範囲まで、いつまでにやるかを慎重に構想し、思い切って断行しました。「何をするか」という構想が正しいことは大前提です。その上で、「どのようなスピード感、タイミングでやるか」「どれくらいのスケールでやるか」を誤らないことが、経営者としては重要だと思います。

富士フィルムが目指す姿

21世紀というのは何が起きるかわからない、非常に変化の幅が大きく、且つ、スピードが速い世紀です。我々は、このような時代であ

ることを覚悟して、経営に取り組みなければなりません。

これからの時代においては、最も早く最も上手に変化に対応できる企業が良い企業。そしてそれよりも変化を予測出来る企業がベター。ベストになるには変化を作り出せる企業にならなければなりません。

急激な経営環境の変化に対応し、それを乗り切っていくのは大変厳しいことです。当社の長年のライバルであり、かつては米国を代表する企業であったイーストマン・コダック社は、2012年1月19日に米連邦破産法適用の申請を行いました。

かつては写真業界で大きな存在だったコダック社が、なぜこのような事態に陥ってしまったのか。そして、なぜ当社は生き残ることができたのか。事実を言えば、変化を受け入れて対応する力と、変化を予測し、先取りする力が当社の方が優れていたからだと思います。当社は、技術を自前で育て、ノウハウを積み上げていく必要性を認識し、デジタルの他にも新分野を積極的に開拓して、提携や買収による展開や拡大を急速に進めました。

変化に対し、積極的に多くの経営資源を振り向け、その技術の応用範囲を広げてきた当社が、技術の幅と深さでコダック社に比べて優位にあったように思います。またその幅広く深い技術を柔軟に展開することで当社は写真以外の領域をスピーディーに拡大してデジタル化という大きな危機に打ち勝ち、更なる成長を遂げることができたと思います。

富士フィルムが80周年を迎えるにあたり、当社が目指すべき将来の姿を示すため、新しいコーポレートスローガン「Value from Innovation」を制定しました。これは、当社が社会に価値ある革新的な「技術」「製品」「サービス」を生み出し続け、お客様の明日のビジネスや生活の可能性を拓けるチカラになるというお客様への約束であるとともに、われわれ自身が社内外の知恵や技術を広く集め、イノベーションを起こしていくという宣言です。

富士フィルムが、21世紀を通じてリーディングカンパニーであり続けていくには、先進・独自の技術で最高品質の製品やサービスを提供し続けることが重要です。新しい技術開発を進めることに加え、世の中に埋もれている潜在ニーズを掘り起こし、当社の基盤技術・コア技術とそれらを活用した材料・製品・サービスを企業・研究機関などの社外のビジネスパートナーに示して新たな価値を「共創」する場として「Open Innovation Hub」を開設しました。「Open Innovation Hub」は、これまで富士フィルムグループが開発してきた



「Open Innovation Hub」

優れた材料・製品を支える基盤技術やコア技術、開発中の新しい技術・材料・製品などに直接触れていただきながら、ビジネスパートナーにソリューションを提案する施設です。本施設を通じて、ビジネスパートナーが持つ課題やアイデア、潜在的なニーズと自社の技術を結びつけ、画期的な新しい製品・技術・サービスを生み出し、イノベーションを起こしていきます。

長崎への思い

最後に私の長崎に対する思いを記します。私は旧満州で生まれ、終戦の翌年に7歳になるかならないかの時、長崎に引き揚げてきました。引き揚げ船が佐世保港外に着いた時、甲板で滂沱の涙を流す父母の傍らで、初めて目にした日本の木々の鮮やかで濃い緑は今でも強烈に脳裏に焼きついています。祖父の家がある早岐の瀬戸の急流や山野やのどかな民家を見て本当に心が休まる思いがしました。今でも長崎空港に着くと、風光明媚な大村湾周辺の佇まいに掛け替えのない故郷への想いが湧いてきます。

高校時代を過ごした長崎市は開放的で親切な人が多いようです。海外からさまざまな文化を受け入れてきたからでしょう。長崎はこうした素晴らしい観光資源や人の活用、養殖などの水産業のハイテク化など、どんどん産業を興し、世界に向けて勝負して行って欲しいと思います。