



表紙から

10年前、主力事業が消滅の危機に陥った富士フィルム。わが身を変えることで勝ち残りに成功した。

熊倉徳志(ピクチャーコレクション)

2014 4/19

CONTENTS

32

[COVER STORY]

その時 経営者は何を判断したのか

本業消失

生き残りたいなら過去を捨てる!

34 Part 1 富士フィルム苦闘の記録

38 富士フィルムに学ぶ 勝ち残りの法則

41 ライバル コダックの倒産と再生

42 古森会長が激白! 「勝ちにこだわって生き延びた」

46 Interview | 中嶋成博 ●富士フィルムホールディングス社長・COO

48 多角化で変革を続ける 富士フィルムの“今”

古森重隆

富士フィルムホールディングス
会長・CEO



42

「企業経営は
決断の早さとタイミングの
見極めがとても重要だ」

52 Part 2 日本企業の変身力

52 アイリスオーヤマ

新商品比率は5割超 会議が競争力の源泉

54 Interview | 大山健太郎 ●アイリスオーヤマ社長

56 旭化成

繊維からヘルスケアへ 覚悟の「見える化」

58 日本初の缶チューハイ「ハイリキ」も生み出した

59 オリックス

旅館運営にまで進化 「付け足し」変身経営

60 Interview | 宮内義彦 ●オリックス会長・CEO

61 大日本印刷

ビッグデータで「黒子」から表舞台へ

62 コロプラ

スマホで誕生した新金脈の先駆者に

大山健太郎

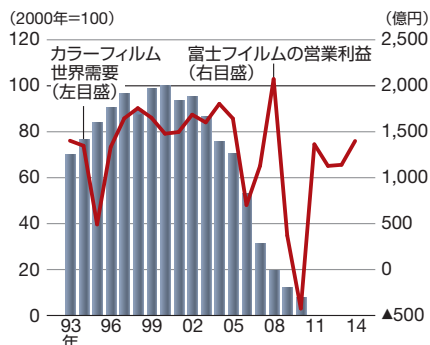
アイリスオーヤマ社長



54

「マーケットが
変わっても需要は
ちゃんと作れる」

■ 本業消失の危機を乗り切る (→P35)



64 Interview | 日本企業に求める変身力 三品和広 ●神戸大学大学院教授

- 9 | 経済を見る眼 | 成長戦略のカギとなる高齢者市場 / 八代尚宏
- 30 | この人に聞く | 田代桂子 (大和証券グループ本社 取締役)
- 31 | 少数異見 | タイのコメ農家が怒り心頭
- 74 | ゴルフざんまい | 楽道家は選手寿命が長い / 青木 功

カンパニー & ビジネス

76 ヤマハ | M&A攻勢 成長に向け「音」へ回帰

- 78 | 知の技法 出世の作法 | 新聞社にとって社論のあり方とは / 佐藤 優
- 80 | 新ビジネス発想塾 | 農場・工場の連携で都市の地消地産を / 妹尾堅一郎
- 82 | 中国動態 | 習政権の目玉政策、「新型都市化」のジレンマ / 梶谷 懐
- 84 | アジア特報 | 現代車にはびこる悪弊 / 「中央日報エコノミスト」(韓国)
- 86 | グローバル・アイ | ロシアが描く連邦主義 / ユリア・ティモシェンコ ほか
- 88 | FOCUS 政治 | オバマ大統領来日前のせめぎ合い / 歳川隆雄

76

カンパニー&ビジネス
ヤマハ

30

この人に聞く
大和証券グループ本社
取締役 田代桂子

82

中国動態
梶谷 懐

86

グローバル・アイ
ユリア・ティモシェンコ

- 90 | 日本人の価値観 | あなたは社会的ですか? / 鈴木賢志
- 92 | 生涯現役の人生学 | 雄大なわが三畳間・宮古島の砂浜 / 童門冬二
- 94 | ブックス&トレンド | 『「幸せ」の決まり方』を書いた小塩隆士氏に聞く / ほか
- 100 | 文化系サラリーマン諸君! | 会社に期待されないからこそできること / 長谷川 裕
- 102 | 株式観測 | 4~6月の米国株価は本格調整へ / 宮島秀直
- 103 | 為替観測 | 7月に1ドル=105円の円安へ / 門田真一郎
- 104 | 価格を読む | 用船料 | パラ積み船市況は底入れか
- 106 | マクロウォッチ | 米国のゼロ金利政策脱出、焦点は賃金上昇率
- 109 | Readers & Editors | 読者の手紙、編集部から
- 110 | すごい現場、すごい場所 | クラリオンの試聴室

図表作成: 小堀賢吾 / 杉本祐子

本誌の記事は「東洋経済オンライン」「日経テレコン」「ジーサーチ」「ELNET」のデータベースに登録されており、フリーキーワードで検索、出力できます。

核心レポート

16 捕獲数を減らし自滅
調査捕鯨訴訟で完敗

- 18 実現には高いハードル、法人税引き下げの帰趨
- 20 レジャー施設で異例、サンリオ値下げの狙い
- 22 バタバタと自主廃業、電炉を悩ます「四重苦」



南極海での調査捕鯨に中止命令。日本は戦略の見直しを迫られる

アベノミクス 新年度の課題 ②

24 経営共創基盤CEO 富山和彦 「代謝を促す政策が必要」

ニュース最前線

26 評決
武田薬品も驚いた
法外な懲罰的賠償

27 通信
「NTTセット割」浮上、KDDI社長の危機感

27 医薬
社外調査委員会が暴いた
ノバルティス不正の全容

28 科学
焦点は再現実験の行方
STAP問題は長期化

29 自動車
GM大量リコール問題
刑事訴訟に発展も
ほか



米国の評決で巨額の賠償が認定された。武田の次期社長の心中は?

第2特集

66 シャープの反省

- 68 液晶 | 大口顧客狙いからの脱却図る
- 71 新規事業 | 「目の付けどころ」を取り戻せ
- 73 上にも言えぬ風土をぶち壊せ



昨秋、資金繰りにようやくメドをつけたシャープは、次の姿を懸命に模索している

PR
5 ビジネスアспект 証券ジャパン/対面 ネット 同業証券 IFA 四つの事業チャネルで描く証券会社の進化形
10 グローバル経営支援セミナー コロンビア・チリ編
111 BUSINESS WAVE collect サンライズ・アカウンティング・インターナショナル

新世代リーダーのためのビジネスサイト

東洋経済
TOYOKEIZAI
ONLINE

http://toyokeizai.net

その時 **経営者**は何を**決断**したのか

本業消失

生き残りたいなら
過去を捨てる！

事業環境は変化のスピードを上げている。本業を失うことすら珍しくない。変わらなければ生き残れない時代の新・経営戦略。

本誌：島 大輔、前田佳子、大坂直樹、大西富士男、長谷川 愛、山本直樹
デザイン：川邊玲奈 進行管理：平野 藍

た。いったい、何が違っていたのだろうか？

変化に立ち尽くしては生き残れない

日本企業を取り巻く事業環境はますます変化のスピードを上げている。数年前まで高収益を誇った優良企業が、価格競争に巻き込まれたり需要動向の激変に見舞われたりして、あっという間に転落することも珍しくない。

一方、IT化やデジタル化の進展により、多くの事業領域で異業種参入や新規参入が見られる。市場拡大の恩恵を受けられる分野は、まだ十分に残されている。

目の前の変わりゆく景色を前に、ただ呆然と立ち尽くしているだけでは取り残される。自ら動き、変わらなければ生き残れない。

経営者が下す判断の一つひとつが重みを増す中、変化の予兆をどうやってかき取るか。変化にどう対応していくのか。過去の成功体験を捨て去れるか。新たなビジネスの種はどう探すのか。

かつて、そして今もわが身を変えらることで成長を続けている企業から、学び取れることは多いはずだ。まずは、富士フィルムに何が起きているのか、どのようにそれを乗り越えたのかを振り返ってみよう。

「勝ち続けられるのか、否か。あのとき私は、新分野を徹底的に見極めた」。――

今年1月20日、創立80周年を迎えたこの日。東京ミッドタウンにある富士フィルムホールディングス本社で、古森重隆会長兼CEO（最高経営責任者）はこの10年を振り返っていた。

10年前。写真の世界にもいよいよデジタル化の波が押し寄せていた。富士フィルムが圧倒的なシェアを誇り、利益の過半を稼いできた写真フィルムが、店頭から消えてなくなる日が迫りつつあった。

当時、古森会長は富士フィルムが置かれている状況をこう例えて、危機意識を社内でも共有した。

「トヨタから車がなくなる」「新日鉄から鉄がなくなる」

まさに本業消失といえる事態だった。勝つどころか生き残れるかすらわからない。ぎりぎりまで追い詰められたところから戦いは始まったのだ。

そして、富士フィルムは生き残った。過去のしがらみを断ち切り、新天地にも果敢にチャレンジした。「破壊と創造」を同時に進め、新たな企業に生まれ変わった。

一方、かつて巨人と呼ばれ富士フィルムが仰ぎ見る存在だった、米イーストマン・コダックは経営破綻した。

勝ち残りの法則

本業消失の危機を乗り越えた富士フィルム。勝ち残りのための経営戦略を5つに分解する。

法則1

「悪い数字」から逃げない

長 年の事業が変調を来した場合、「まだ何とかなる」という希望的観測を抱き、対応が後手に回る企業が少なくない。屋台骨を支えてきた主力事業なら、なおさら悲観的な見通しからは目を背けたいところだろう。だが、初動の遅れが致命的な事態を招いた例は、枚挙にいとまがない。

富士フィルムは利益の3分の2を稼ぎ出していた写真フィルム事業を失ったが、大きなダメージを受ける前に事業構造転換に成功した。それは、写真フィルム需要の先行きを正確に予測できたからだ。カメラの販

売台数の伸びに応じてフィルムの販売本数も伸びる。婚姻数が増えたり、出生率が上がれば現像枚数も増える。国内シェア約7割というほぼ寡占状態だったため、こうしたマクロデータをういた需要予測が自社製品の販売動向にびたりと符合した。観測データがマイナスに転じれば、フィルム需要が減るのも自明の理だ。

写真フィルムを脅かす存在になるデジタルカメラも自社で開発していた。デジカメの画質はいつ頃フィルムに追いつきそうか、「ライバル」の動向も把握していた。デジタル化は、先行して進んでいた印刷事業な

どでも経験済みだった。

それでも写真フィルム関連事業の構造改革が始まったのは、フィルム需要が急落する直前の2004年から。危機感がそれほど高まらなかった要因は、カメラ付きフィルム「写ルンです」が順調だったこと、従来のフィルム技術の延命策としてデジタル化にも対応したハイブリッド型のAPSフィルムが1990年代後半に登場したこと。APS対応カメラが販売されると、低迷していた国内フィルムカメラ市場も一時、上向きに転じた。さらに中国やインドなどの新興国が台頭し始め、写真フィルムは海外市場でまだ伸びるはずとの見方も強まっていた。

その後、デジカメが普及し始める

とAPSは駆逐され、カメラ付き携帯電話の登場で「写ルンです」人気も下火に。新興国では初めて購入するカメラがデジカメという消費者も現れ、写真フィルム需要は減少ベースに拍車がかかっていった。

最後は絶望的な需要予測を前に経営陣も決断を迫られたが、手遅れにならなかつたのは「嫌がられても予測結果を報告し続けた」という当時予測分析に携わった元感材部長・中村和夫氏の存在が大きい。経営トップが判断を誤らないためには、今後の見通しを含めて情報が正確に伝達される必要がある。現実から目を背けず、上司に直言できる社員がいるか。難局を乗り切るための重要なポイントだ。

法則2

自社の強みを棚卸し

富 士フィルムは事業構造改革を進めるうえで、保有する技術を「棚卸し」し、自社の強みを伸ばすことに懸けた。写真フィルムの国産化を自力で成し遂げた同社は、長年の開発過程でさまざまな技術を蓄積してきた。写真フィルムはベースフィルムの上に感光層が20ほど均一に塗布されている。カラーフィルムが登場した際に、30社以上あったフ

イルムメーカーが最終的に4社しか残らなかったのは、高度な精密技術が必要だったからだ。

あまり知られていないが国産第一号となるコンピュータを開発したのも富士フィルムだ。複雑な計算を要する高級レンズの設計に用いるため、今やテレビカメラレンズの世界シェアを50%以上握っている。

構造改革以降、成長分野に位置づけたライフサイエンス分野も、写真フィルムのコア技術を「横展開」したものだ。その中で特に注目を集めたアンチエイジング化粧品には、フィルムの主原料であるコーラゲン（ゼラチン）や、写真を色あせないようにする抗酸化技術などが応用されている。また、有機合成技術が活用できる医薬品分野にも進出した。コーラゲンは再生医療にも生かされており、再生細胞を培養していく過程で足場材料として使われている。創業間もない頃からレントゲンフィルムを手掛けていたほか、現在は内視鏡などの医療用機器も製品化している。そうした意味でも、ヘルスケアは同社にとって親和性の高い分野だといえる。

法則3

M&Aで時間を買う

2 004年に構造改革に踏み切った以来、富士フィルムは猛烈な勢いでM&A（合併・買収）を実施してきた。これまでに7000億円近くを投じ、国内外合わせて約40社を買収している。新規事業では時間を買い戦略で、インクジェットプリンタや医療分野で目立つ。

05〜06年に英国のインクジェット用インクメーカー2社と、米国のインクジェットプリンタ用ヘッドメーカーを買収した。インクジェットは

で臨んできたからこそ、医薬品や化粧品、サプリメントといった、高度な品質管理が求められる分野に飛び込むことができたというわけだ。

新たな事業を生み出す研究者は競争力の源泉だ。研究開発費は構造改革時でも減らすことはなく、2006年に先進研究所（神奈川県・開成町）も新設した。各工場に隣接していた研究所を統合し、ガラス張りの会議室やオープンスペースを設けるなど、分野が異なる研究者同士が交流を図りやすい構造になっている。ここから新たなイノベーションが生み出されることが期待されている。

かつて進出しかけて撤退したことがある。インクは富士フィルムが得意な化学分野だが、高精細になればなるほど細かいノズルを通さなければならぬ。画質を上げようとするとインクの粘度が上がリ、そうなるという矛盾が詰まってしまう。矛盾する課題を解決しないといけない。そのため自社開発にこだわらず、買収を決断した。

医薬品事業を始めるに当たっては、08年3月に富山化学工業を子会



2006年開設の先進研究所はガラス張りの会議室が特徴

撮影：鈴木紳平

東京ミッドタウンにある本社



撮影：風間仁一朗

古森重隆

富士フイルムホールディングス会長・CEO

楠木建

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科教授

勝ちにこだわって生き延びた

富士フイルム
古森会長が
激白!

本 業消失の危機に直面していた富士フイルムの改革を指揮した古森重隆会長兼CEO（最高経営責任者）はそのとき、何を考えていたのか。企業戦略が専門の楠木建・一橋大学大学院教授が迫った。

楠木 富士フイルムの企業変革は、ビジネススクールの教材として「新しい古典」です。古森会長は当時の危機感を「トヨタから車がなくなる」「新日鉄から鉄がなくなる」ことと同じだったと例えています。写真フイルムは自動車や鉄よりもはるかに高収益事業で、社長就任時の2000年は需要がピークでした。ここからの企業変革は、ある意味ではトヨタや新日鉄を変えるよりも難しい面があったと思います。

古森 経営者にとって最も大事なものは、会社を生き延びさせることです。私は富士フイルムを一流企業として存続させなければならぬと考えてきました。写真フイルムという、高度な技術力が必要であるがために参入が非常に難しい分野で優良企業になりましたが、その絶対的な存在の写真フイルムを失うという事態に直面してしまっただけです。しかし、これまでの技術の蓄積や社員の力、財務力などを考えれば、これからも一流企業として生き続けられるはずだと。そこから、何を捨てて何を選ぶ

かという判断をしていったんです。**楠木** 経営という仕事のひとつの本質は「判断すること」ですね。ところが、変革の必要性に迫られても、多くの経営者は明確な意思決定ができない。結果的に中途半端な状態が長く続いてしまいます。

古森 急激な需要減少に見舞われていたので躊躇している暇などなく、生き延びるためにはリストラと成長戦略を同時に進める必要があります。市場が縮小する分野はどれだけのテンポ、規模で落ちるのか。戦力が低い子会社をいつまでに整理するのか。そういう時間的な感覚をつねに意識する必要があります。

リストラは需要予測などに基づいて考えればよかったが、新しく始めるところがいちばん問題でした。戦って勝てるものじゃないといけないう。そこに行くと「戦おう」と言っていたら、勝負にならないんじゃないかと話にならない。しかも今勝てたとしても、10年、20年とその分野で製品を出し続けて戦っていくだけの地力はあるのか。新規事業については、そういう視点で考えましたね。

楠木 とりわけ企業変革においては決断をしないことがいちばんよくない。どんな意思決定であっても、決めないよりははるかによい。その点、古森会長は決断が早いだけではなく、はっきりしていますね。

撮影：梅谷秀司