

変化の時代の経営パラダイム転換

ー コダックと富士フィルムに学ぶ ー

日下泰夫* 平坂雅男**

1. はじめに

パラダイム転換は、「従来の思考法ないしは物事を行う方法が別の方法にとって替わるような重要な変換」⁽¹⁾である。変化の時代にはこの必要性をいち早く認識し、迅速かつ適切に対応することが企業の持続的競争優位性を図るために必須となる。しかしながら、パラダイム転換には、産業の特性と技術動向、業界内における自企業の地位や経営状態、これまでに蓄積された経営資源（人、モノ、金、情報）、企業国籍の違いから生じる経営方法の違い、企業文化、経営者の資質、経営戦略など、多くの要因が影響している。それゆえ、既存の考え方・方法からのパラダイム転換を行うことは容易ではない。産業構造のオープン化に伴い、既存産業への新規参入あるいは新事業の創造も生じている。新規参入・新事業開発を成功させるためには、従来からの業界・企業の、暗黙的、あるいは、明示的な常識を打破しようとする試みに対する多くの障害を克服する必要もある。パラダイム転換をなし得るには、コンセプト創造や経営戦略策定の巧拙を問題にする以前に、Rita McGrath[1]が指摘するように「変化を常態として見做し、変化に前向きに挑戦する基本的姿勢」が重要である。

だが、多くの企業が、意識的あるいは無意識的にせよ、パラダイム転換を先送りしたり、拒否したりして事態を悪化させていることも、これまでの歴史的事実が示す通りである。パラダイム転換を困難にしている経営の状況や要因とは何であろうか。パラダイム転換は極めて困難な作業ではあるが、成功例が決してないわけではない。

本研究は、変化の時代に危機的状況に遭遇した企業がどのようにパラダイム転換に関わってきたかについて、いくつかの典型的な事例を取り上げ、パラ

ダイム転換の成否に影響したと考えられる要因を抽出し、次いで、各事例を横断的に俯瞰することで、パラダイム転換に影響する重要な要因を明らかにする。

本稿では、研究の第一歩として、写真業界の2つの典型的な企業として、コダックと富士フィルム⁽²⁾の事例を取り上げ、これらの企業がデジタル化という時代潮流にどのように対応していったかを考察することで、パラダイム転換の成否に影響する重要な要因を抽出することにする。この際、抽出する要因は、本稿以外の事例分析にも適用できるように、できるだけ普遍性のある要因を抽出した。

コダックと富士フィルムの事例分析の視点

1990年代、銀塩写真フィルムは、米国のコダック、ドイツのアグファ、日本の富士フィルム、コニカの4社の寡占市場であった。とりわけ、コダックは先進的な技術と革新的なマーケティングで銀塩写真の領域で世界的なブランドを確立し、世界に君臨していた。それが2012年1月19日には米国連邦破産法11条の適用を申請した。このニュースは驚きをもって迎えられた。銀塩写真（アナログ）技術からデジタル写真（デジタル）技術へと変化する破壊的ともよべる急速な技術のパラダイムシフトに、コダックは適切に対応できなかった、つまり、パラダイム転換に失敗したのだ。

他方、永らく“コダックに追いつき追い越すこと”を目標に掲げコダックを追撃していた同業の富士フィルム（コダックと同様にフィルムを事業の柱とし、日本市場ではほぼ独占的な地位を築いていた）も、同様にデジタル化という破壊的な技術の出現の洗礼を受けた。だが、その対応はコダックと異なっていた。富士フィルムは、破壊的技術の到来をバネに関連事

* 獨協大学 名誉教授 ** 高分子学会 常務理事

業への多角化を進め、構造改革を断行して復活した。コダックと富士フィルムでなぜこのような違いが生じたかについては、経済・ビジネスの分野で多くの分析がなされている（たとえば、[2]～[6]）。また、富士フィルムに関する詳細な経営学的研究 [7] もなされている。ここではこれらの論点を整理し、パラダイム転換の成否に影響する要因を考察する。

2. 破壊的技術に対するコダックと富士フィルムの対応

写真業界はアナログ技術からデジタル技術への転換という破壊的技術の出現によって、既存のフィルム市場が急速に減少する危機に直面した。コダックはその適応に失敗する一方、富士フィルムは構造改革に成功した。両社の明暗を分けた要因は何だったのか。コダックと富士フィルムの事例を比較検討するにあたり、1980～2010年代の写真業界の状態を Economist のレポート [4] にもとづいて考察する。

写真業界におけるデジタル化の潮流

1880年に創業したコダックは、先進技術と革新的なマーケティングで知られていた。1975年に世界初のデジタルカメラを開発した（商用化には至らなかった）。また、元コダック CEO の Larry Matteson は、1979年のレポートで、写真市場が2010年までにアナログからデジタルに完全に代替されることを予測していた。コダックはデジタル化への時代の潮流を正確に予測していたにもかかわらず、それへの対応はあまりにも遅かった。デジタル化の潮流は、むしろ米国よりも、日本市場で急速に進行していった。日本の市場では1981年8月、ソニーが、初の電子スチルビデオカメラ「マビカ」を発表し、カメラの電子化の口火を切った。これに対して、富士フィルムも1981年に「マイクロエレクトロニクス研究室」を設立し、デジタルスチルカメラの開発を進め、1988年にデジタルスチルカメラ DS1-P を発売した。それからキヤノン、ミノルタ、コニカもデジタルカメラを上市したが、市場を形成するには至らなかった。1995年に、カシオ計算機が民生用のデジタルカメラ QV-10 を発売した。その価格はこれまでのデジタルカメラに比べ65000円と格段に安く、液晶モニターによって写した画像をその場で確認できるといった機能が顧客の心をと

らえ、市場に受け入れられた（開発の経緯は [8] を参照のこと）。QV-10 の登場で、デジタルカメラ市場は急速に拡大し、1999年にはキヤノン、2006年には松下電器も参入し、競争は激化した。これと相反して、カラーフィルムの市場規模（世界販売高）は、図1に示すように、2000年をピークに2002年頃から急速に縮小していった。そして、図2に示すように、2002年にはデジタルカメラの市場規模が銀塩カメラの市場規模を上回るようになった（デジタルカメラと銀塩カメラの出荷台数の逆転）。デジタル化による写真フィルム市場への影響は、銀塩カメラ・フィルム市場が急速に失われていく破壊的技術であった。

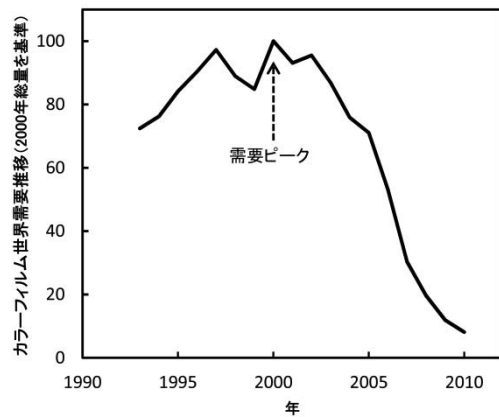


図1 カラーフィルムの世界販売推移

出所：富士フィルム発表資料をもとに作成

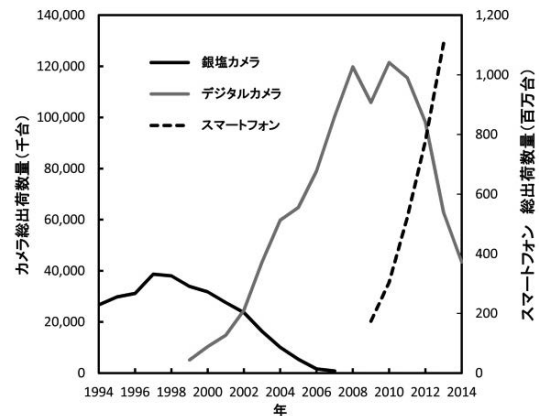


図2 銀塩カメラ、デジタルカメラ、スマートフォンの出荷台数推移

出所：カメラ映像機器工業会の資料をもとに作成

コダック、アグファ、コニカ、富士フィルムの4企業はこれに対して以下のように対応した [6] : コダックは、企業買収という形で事業の多角化を図ったが、社内技術の深耕や幅の拡大にはそれほど熱心ではなかった。³⁾ アグファは、X線写真とその解析技術を深掘りし、プロ用の市場、医療用の市場というニッチを深く耕すことによって生き残りを図ろうとした。コニカは、写真機メーカーのミノルタと合併し、デジタルカメラや複写機など技術の幅を拡大し生き残ろうとした。富士フィルムはデジタル化の潮流に危機感を抱き、銀塩写真事業の縮小整理とデジタル化への積極的対応を含む抜本的な改革案を策定し、実行していった。こうした各社の対応策にも拘わらず写真フィルム市場の予想を超える急激な縮小に遭遇し、フィルム市場の一翼を担っていたアグファは2004年11月にフィルム部門をアグファ・フォト社に売却 (2005年5月にアグファ・フォト社も破産申請) し、2004年には、コダックはフィルム関連設備の集約化と27,000人の従業員を世界規模で削減している。2006年3月に、コニカ・ミノルタグループは、銀塩カメラ・写真フィルム事業から撤退した。富士フィルムも、2006年に、リストラをしないという当初の予定を変更し、写真感光事業部門で5,000人の従業員の削減を行っている。アグファ、コニカミノルタの撤退で、世界の銀塩フィルム・メーカーは実質的に、コダックと富士フィルムの2社だけになった。

1) コダック

破壊的技術に対するコダックの対応は Economist の記事 [4] から以下のようにまとめることができる。1880年、George Eastman により創業されたコダックは、先進的な技術と革新的なマーケティングで知られていた。“ボタンを押したらあとは我々がやります！”が1888年当時のスローガンだった。1976年までに、コダックはアメリカのフィルム市場の90%、カメラ販売高の85%を掌握し、1990年代までに、常に世界の価値あるブランドの1つとして評価されていた。

一方、商品化されなかったものの1975年には世界初のデジタルカメラを開発し、その後、1300万画素の CCD (電荷結合素子) (KAF-1300) を開発し、ニコンの一眼レフカメラ F3 をベースとして、

世界初のデジタル一眼レフカメラを1999年に市販している。また、2002年11月にキヤノンが35mmフルサイズ・デジタル一眼レフ「EOS 1Ds」(1110万画素) を発売すると、コダックは翌2003年5月に同「DCS Pro 14n」(1371万画素) を投入した。ミラーレスのデジタルカメラが採用している規格「フォーサーズ」はオリンパスとコダックが2002年9月に共同で提唱したものである。コダックは当初からフォーサーズ規格 CCD センサーを開発し、供給していた。

このように、コダックはデジタルカメラの時代潮流を予測し開発を行っていた。このことから分かるように、コダックはデジタル化への対応に決定的に後れていたわけではなかった。しかし、世界に君臨してきたコダックは、図3に示すように、2001年には、“コダックに追いつき追い越すこと”を目標に掲げていた富士フィルムに売上高で抜かれ、売上高世界首位の座から陥落した。

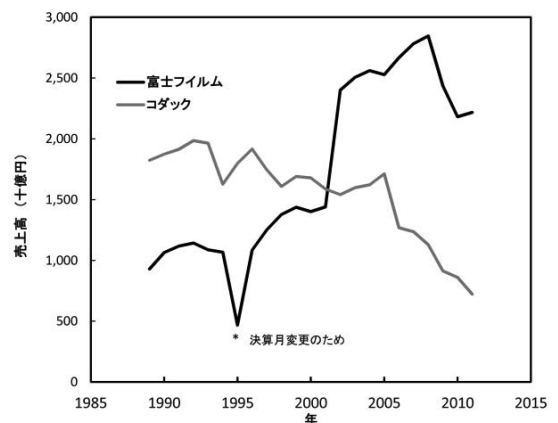


図3 コダックと富士フィルムの売上高推移
出所：各社決算資料から著者作成

○ コダックのデジタル化への対応

コダックも富士フィルムも、多くの点で共通点があった。どちらも、国内市場では、儲かる独占的市場 (コダックはアメリカ市場、富士フィルムは日本市場) を享受していた。どちらも、デジタル写真ではそれほど利益が上がらないことも理解していた。富士フィルムの古森社長は著書 [9] の中で、コダックのデジタル技術への変化の対応の遅れの理由を、

▶ 永らく写真フィルムの世界でリーディングカンパニーとして君臨していたことで危機意識が欠

けていたこと、そして、

▶本業を大事にし過ぎて事業を多角化する意欲が不足していたこと

と指摘している。エコノミストの記事 [4] では、

▶コダックが多角化を決断した時点で最初の企業買収迄に何年もかかったこと、

▶ベンチャーキャピタル部門を作った際に、ブレイク・スルーを生み出すための十分な資金を投入しなかったこと、

▶フィルム使用のために創られた何千という化学物質から製薬を製造するという試みに失敗し、1990年代にはそのために買収していた医薬品事業も売却したこと、

▶安いカメラを売り、そして、顧客が高価なフィルムを大量に買うビジネスモデルに活路を見いだそうとしたが、デジタルカメラではこのビジネスモデルが機能しなかったこと、

▶コダックは新たに生起しつつある中国の新興市場を正しく読むことに失敗したこと⁽⁴⁾

が報告されている。

○ コダックのデジタル化への対応に見られる諸特徴

★好業績企業の陥る罠

企業では、“現在写真事業で儲かっているのに、なぜ、利益の上がないデジタル化の事業に手を伸ばす必要があるのか？”つまり、“70セントを稼ぎ出すフィルム事業を5セントしか稼ぎ出せないデジタル化事業に慌てて転換するのはベストではない！”という考え方が支配的だった。この考え方はコダックに限らず、好業績企業の多くが陥り易い考え方だ。富士フィルムもかつてこの考え方で失敗したことがあった。企業のパラダイム転換は、本来、企業の業績が良く、余裕のある時に行うべきだ。経営危機に追い込まれてからでは緊急の対策に迫られるあまり、本質的な対策を打つ余裕はなくなる。その意味で、常に時代の潮流を洞察し、変化の兆しを的確に把握する予知能力と、余裕のある時に機会を捉えて思い切ったパラダイム転換をはかることが必要になるのだ。

★イノベーターのジレンマ

優良企業は、既存の顧客や投資家のニーズを重視

するがゆえに、評価が未知の、リスクの大きい、効率の悪い新技術への投資に対しては消極的になる。たとえ、将来的に大きな可能性を有した技術であっても、顧客や投資家が望まない投資行動を排除する論理が優先される。新技術は、当初、小規模市場から受け入れられるので、大企業や短期リターンを重視する投資家は、小規模市場が成長するまで待つことを嫌がり、そうした市場に参入したがない。新技術が成長して既存技術を脅かす破壊的技術に変わった時、これをうまく取り込めなかった大規模な優良企業が市場から駆逐される。Clayton M.Christensen は著書 [10] で、このような現象を「イノベーターのジレンマ」と呼び、これが1980年代多くの業界で生じていたことを事例を挙げながら報告している。1990年代後半から2010年代までのデジタル技術革新に対するコダックの対応も、このような現象の典型的な例として理解される。

★閉鎖的な企業環境・企業文化、自己満足の文化

銀塩写真の技術開発への積極的な投資、製造への厳密なアプローチ、そして、Lochester という地域社会と良好な関係を維持して行きたいというコダックの願望から生じたこだわりが、自己満足を招き、コダックは閉鎖的な企業環境に陥った。1984年のロスアンジェルス・オリンピックのスポンサー契約に関してコダックが契約に躊躇している間に、“コダックに追いつき追い越せ”を掲げて追撃していた富士フィルムは、オリンピック委員会とスポンサー契約を結び、その存在感を世界にアピールしていった。

★経営戦略における独自性・一貫性・整合性の欠如

1993年～1999年までコダックのCEOを務めたGeorge Fisherは自社の専門性はケミカルではなく、映像技術にあると結論づけた。彼は次々にデジタルカメラを作り、映像をオンラインに投稿し、共有する能力を構築した。彼の志を継ぐ聡明なCEOが将来このアイデアをFacebookのような何かに結びつけてくれるであろうと期待していた。しかし、コダックの経営戦略はCEOが変わるたびに变化した。2005年にコダックが経営破綻する前の最後のCEOに就任したAntonio Perezはフィルム現像からデジタルプリントのPowerhouseに転換することで、コ

ダックの危機を救おうとした。デジタルプリントは、富士フィルムも同様に手掛けていた。しかし、コダックと富士フィルムの違いを富士フィルムの古森社長は、次のように述べている：富士フィルムが自社でこのシステム開発にいち早く取り組んだのに対して、コダックは他の企業と提携し、OEMベースで事業を進める程度の取り組みだったため、我々はこの事業でコダックに負けることはなかった。⁵⁾

2) 富士フィルム

永らくコダックのライバルであった富士フィルムは、日本国内市場で儲かる市場を形成していた。1990年代、コダックは米国で、富士フィルムは日本で独占的市場からの利益を享受していた。1997年に売り上げの約6割を銀塩フィルムに依存していた富士フィルムにおいて、デジタル化の影響は大きかった。これらの状況を富士フィルムに関する研究 [7]、TV 報道 [11]、古森重隆社長の著書 [9]、ビジネス週刊誌などの特集記事 [3]~[5]、分析 [12] を通じて明らかにする。

カラー写真フィルムの製造には、光の三原色を精密にコントロールする技術、成膜・薄膜塗布技術、酸化還元処理技術、フィルム製造技術など、さまざまな技術が用いられている。富士フィルムは、創業間もない頃から医療用 X 線写真フィルムを開発するなど、写真フィルムの技術を印刷、医療へと横展開して会社の事業領域を多角化してきた歴史があった。デジタル化とそれに伴う写真市場の急激な環境変化は、富士フィルムの主要事業分野である写真、印刷、医療の三大画像分野に大きなインパクトを与えた。写真の分野では CCD によるデジタルカメラ、印刷の分野ではコンピュータによる製版情報処理装置の開発、医療分野では X 線画像診断システムのデジタル化である。

古森社長は、彼の著書で、「デジタル化時代は到来するがそれは段階的であり、一度に急激な技術革新が生じるとは予想していなかった。同時に、デジタル化時代の闘いでは、富士フィルムが長年蓄積してきた写真技術が通用しなくなるため、これまでの闘いとは全く違うものになる。デジタル化とはある意味で標準化であるから、技術による差別化は難しく価格競争を強いられる。もはや、かつての写真業界のような利益は期待できなくなる。これからは大

変なサバイバルゲームになる。」と述べている。

事実、富士フィルムはデジタルカメラに参入するも、デジタル製品のコモディティー化の下で激しい競争に遭遇している。デジタルカメラは、新商品開発の頻度が高い商品である。銀塩カメラが2年に1回の割合に対して、デジタルカメラは毎年10機種程度の頻度で新製品が発売される。投入新製品には、画質向上、手ぶれ補正、小型化などの高機能化が絶えず求められると同時に、低価格化も求められた。そのため、価格は年々1割程度低下していった。当時の経営陣はこれに危機感を抱き、

- ▶ デジタル技術を自社開発する、
- ▶ 感光材料事業の寿命を延ばす、
- ▶ 新規事業を開発する

という経営戦略によって対応しようとした。しかし、新規事業の開発では、「写真フィルム事業で儲かっているのに、なぜ新規事業を手掛ける必要があるのか!」という、コダックの場合と同様の否定的な考えから頓挫したのだ。

○ 富士フィルムのデジタル化への対応

図1、図2に示したように、銀塩カメラ市場の想定外の急速な縮小とデジタル化への急速な変化に危機感を抱いた富士フィルムは、2000年、古森重隆が新社長に就任し、2003年にはCEOに就任したのを機に、構造改革を断行していくことになる。まず取り組んだのが、フィルム市場が縮小する中、会社が進むべき方向とあるべき姿、そのための実行計画を社員に伝える企業改革の計画策定だった。2004年2月5日にこれを中期経営計画「Vision75」として発表した。Vision75は、富士フィルムが創立75年を迎える2009年度までの中期経営計画であり、「富士フィルムを没落より救いだし、2~3兆円の売上高を持つリーディングカンパニーとして存続させる」ことをビジョンとしていた。

組織改革では、従来のイメージング・システム部門、フォトフィニッシング・システム部門、インフォメーション・システム部門を、イメージング・ソリューション部門、インフォメーション・ソリューション部門、ドキュメント・ソリューション部門（富士ゼロックスの部門）へ改組した。特に、ソリューションビジネスの強化を念頭に置いて「システム」から「ソリューション」への名称変更が、そして、

「フォトフィニッシング」は、銀塩写真事業の縮小と新たなインフォメーション事業の育成を目指す観点から「インフォメーション」へと名称変更がなされた。新中期経営計画「Vision 75～新たな出発(2004)」では

- (1) 新たな成長戦略の構築
- (2) 経営全般にわたる徹底的な構造改革
- (3) 連結経営の強化

という3つの基本戦略が立てられた。

Vision75(2004)の構造改革当初では、経営の根本的な構造改革は必要であっても、生産体制の再編や販売体制の改革、購買や調達の見直しを進めれば、リストラまではやらなくても済むと考えていた。しかし、2年後の2006年時点で、写真フィルム市場の予想を超える急激な縮小に遭遇し、リストラを含む経営構造改革を断行することとなった。そこでは、写真感光事業部門で、5,000人の従業員の削減、写真感光材料の過剰生産設備の廃棄、自社の現像所の閉鎖など、2006年～2007年で1,650億円のコストダウンを達成するという見通しが立てられた。写真フィルムの縮小に伴って主要特約店から卸売ルートを引き継いで、流通販売体制の見直し、主要特約店から直販体制への切り替えもなされた。

○ 新たな成長戦略の構築に向けた既存技術の棚卸しと新事業ドメインの構築

新たな成長戦略を構築するために、写真フィルム事業で蓄積された銀塩技術を基盤としたさまざまな既存技術の棚卸しと新事業ドメインの探索が、古森社長自らの陣頭指揮により徹底的に行われた。その結果、1年半がかりで漸く図4に示される4象限マップが生み出された。これをもとに、「勝てる」ではなく「勝ち続けられる」という基準の下で、既存事業の強化と新事業の創出の2つの視点から、表1に示される事業領域の選択がなされた。新規事業の創出にあたっては、基本的には、外部のコンサルタントの支援を得ずに社内だけで行われたことも注目に値する。この図4と表1に示された内容から、富士フィルムの持つ技術力が医薬品や化粧品、高機能材料といった今後の市場拡大が見込める分野で十分に応用できることが明らかにされた。会社の成長を牽引する**既存技術の棚卸しと新事業ドメインの構築**が古森社長以下経営トップのリーダーシップの下で強力に推進されたことが、以後の富士フィルムの躍進の原動力になっていることを強調しておきたい。⁽⁶⁾

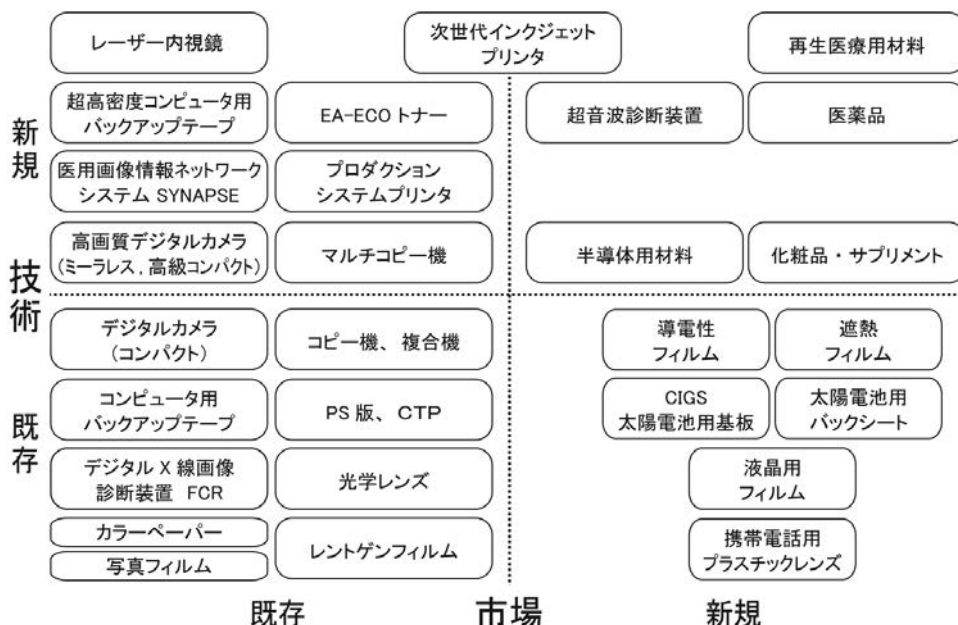


図4 既存技術の棚卸しによる事業ドメインの構築

出所：転載許可を得て、[9], p.61 の図表を転載

表1 富士フィルムの6事業領域とその概要

1. デジタルイメージング事業

デジタルカメラ: レンズ、画像センサー、画像処理技術というすべてのコア技術は自社で保有していたので、今後はXシリーズを中心とした高付加価値のデジタルカメラに注力する。デジタルカメラ以外では、デジカメプリント、スマホプリント、フォトボックス。

2. 光学デバイス事業

主力製品は、テレビレンズや監視カメラ用レンズ、携帯電話用レンズ。テレビレンズでは世界で50%以上のシェア、高精密な光学技術や量産技術による高画素・高画質のスマホ用カメラモジュール。

3. 高機能材料事業

世界で7割以上のシェアを有する偏光板保護フィルムなど。タッチパネル用センサーフィルム、太陽電池用バックシートなど、より高度な機能性を有するフィルムの販売。

4. グラフィックシステム事業

デジタル印刷用機器など印刷関連事業。世界中で大きな事業が見込めるため、オフセット印刷工程のデジタル化に対応した刷版材料のCTP (Computer to Plate) を生産する能力の世界的な拡充。独自のインクジェット技術を活かした次世代デジタル印刷機の市場導入。

5. ドキュメント事業

富士ゼロックスが手掛けているオフィス用複写機・複合機、プリンター、デジタル印刷市場向けのシステムや企業のドキュメントや業務プロセスの改善を支援するソリューションサービスの提供。

6. メディカルライフサイエンス事業

従来、「診断」領域で、レントゲンフィルムや画像診断用機器を供給してきたが、「予防」の領域で機能性化粧品やサプリメント、「治療」の領域で医薬品事業に参入。

出所: [9] をもとに著者作成

○ ヘルスケア・医薬品分野への参入

表1で示された事業領域で、メディカルライフサイエンス事業は新規事業として注目に値する。高齢化社会において、ヘルスケアは21世紀の極めて重要な産業である。富士フィルムは1936年、レントゲンフィルムで医療分野の取り組みを始め、1971年には内視鏡を発売した。1983年には、世界初のデジタルX線画像診断システム「FCR」を発売し、さらに、1999年には、デジタル画像を病院内サーバーに保管する医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」を発売した。「FCR」はデファクトスタンダードとなり、基本特許が切れた現在もトップシェアを維持している。⁷⁾「SYNAPSE」は世界中の約4000の施設に導入されている。当初は画像を中心とした「診断」の領域で活動していたが、ヘルスケア領域を21世紀の成長の柱と位置づけ、2008年3月にTOBによって中堅創薬メーカーの富山化学工業を買収し、「予防」、「治療」領域も加えた医薬品事業に本格参入した。

富山化学工業は富士フィルムの生産技術部門の協力を得て、生産工程や設備の改良により採算性を向上させると同時に、富士フィルムの新薬の臨床開発を引き受けたり、新薬の共同開発を行うなど、お互いの資産を活用してシナジー効果を発揮していった。医薬品の開発では、「病気に効く新化合物を発見する」アプローチと「薬を人体に効率的に吸収させる」アプローチが考えられる。富士フィルムは、後者のアプローチに関して、

▶フィルム製造技術で培ったナノテクノロジーの技術が適用可能であること、そして

▶生産技術や品質管理の技術で高信頼性・高品質の製品を開発・製造する能力を有すること

から、この分野でも競合企業と十分に闘っていきけると判断してこの分野に参入した。そして、事業展開にスピードが求められる今日、研究開発を最初の段階から進めていたのでは競争に乗り遅れるから、既に技術開発・販売・マーケティングなどの経営資源を保有していた企業をM&Aによって傘下に収める

経営戦略を積極的、集中的に採用していった。医療のITシステム、ソフトウェア会社、バイオ製薬の会社など、2012年までに約40社を総額約7000億円を投じてM&Aによって手に入れている。これらのM&Aは、売り上げを増やす目的ではなく、新規事業で勝ち続けられるシナジーを求めてなされている。さらに、長期にわたり継続してM&A戦略を採用し続けていることも注目に値する。

表2は2004年度～2014年度に実施された29のM&Aの件数を、3つの期間2004年度～2007年度、2008年度～2011年度、2012年度～2014年度の期間別、事業部門別に集計したものである。これらの内容から、富士フィルムは、近年になって医薬品事業とメディカル・システム、再生医療などのM&Aを積極的に行い、ヘルスケアを新たなコア事業に育てようとしていることが窺える。2004年度から2014年度に至るまで、M&Aを継続的に実施しているという点で、他社と差別化した戦略をブレることなく集中的・継続的に追求している点を強調しておきたい。

○ 持ち株会社への移行とその後の経済危機

Vision75では、第3の基本方針として連結経営の強化が挙げられている。富士フィルムは光学レンズのフジノン、富士ゼロックスなどの傘下企業とのシナジー効果を高めるため、2006年に持ち株会社体制へ移行した。それを機に、富士写真フィルムから富士フィルムへと社名を変更した。2004年から進め

てきた構造改革が実り、2008年3月期には過去最高の売り上げを記録した。しかし、2008年のリーマンショックと世界的不況によって、二度目の構造改革を行うことになった。構造改革は効果を上げたが、さらに円高という危機が襲いかかり日本企業全体が大きな打撃を被った。富士フィルムは第二の構造改革を通じて、この危機を乗り切った。

図5は、売上高、営業利益（損失）、売上高営業利益率の年度別推移を示している。リーマンショックを契機に、売上高と営業利益は落ち込み、2009

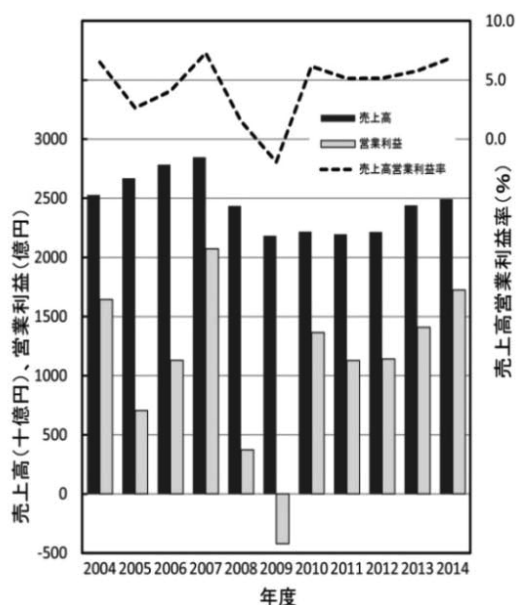


図5 富士フィルムの業績推移
出所：富士フィルム IR 情報より作成

表2 富士フィルムのM&A実績推移

事業	2004～2007	2008～2011	2012～2014	計
電子材料	2	0	0	2
フラットパネルディスプレイ(FPD)	1	0	0	1
グラフィックシステム	4	0	1	5
フォトイメージング	1	1	0	2
メディカルシステム	3	3	4	10
医薬品	1	3	1	5
グローバルサービス	0	1	1	2
再生医療	0	0	2	2
計	12	8	9	29

出所：富士フィルム HD 株主投資家情報－M&A／設備投資情報にもとづき抽出された29件のM&Aから著者作成

年度には売上高が最低、営業利益も損失を記録した。2010年度以降は構造改革の成果を反映し、業績は回復傾向に転じ、特に、2011年度以降、業績は順調に伸長している。リーマンショック、世界不況、円高という厳しい経済環境に対して、第2の構造改革を実施していった成果が現れている。

表3は富士フィルムの2004年度と2014年度の各事業部門の活動内容と部門別売上高構成比を示したものである。

2014年度のイメージングソリューション部門の売上高構成比（15%）は、写真業界におけるデジタル技術の浸透によって、2004年度の比率（29%）から大幅に減少していることがわかる。2014年度のインフォメーションソリューション部門の売上高構成比（38%）では、第1に、液晶ディスプレイの将来性に着目していち早く開発に着手・成功し、1995年に販売を開始した光学補償（液晶用視野角拡大）フィルム「ワイドビュー(WV)・フィルム」の開発（FPD事業）を挙げるべきであろう。⁽⁸⁾ なぜならば、富士フィルムは、この開発によって、

2009年には偏光板保護フィルムのTAC（セルローストリアセテート）フィルムで世界シェア80%、WVフィルムは世界シェア100%となっている。そして、これらの製品を中心とする高機能材料の売り上げが2,165億円となり、富士フィルムの売り上げ比率の10%にまで拡大し、銀塩フィルムの急激な売り上げ減少の危機を救い、富士フィルムの復活に大きく貢献することとなったからである。富士フィルムが強みとしている液晶用偏光フィルムなどのFPD材料事業が2004年度以降も依然として健在であることが分かる。さらに、2014年度のインフォメーションソリューション部門の構成比（38%）は、ヘルスケア部門、グラフィックシステム部門の大きな伸びによって、2004年度の比率（30%）から大幅に増加している。富士フィルムが医薬品分野を将来のコア技術に据えようとした戦略が、M&Aの長期的・戦略的・継続的投資によって着実に実行されていった。2014年度のドキュメントソリューション事業の売上高構成比（47%）は、デジタル技術がオフィスに浸透するに伴い、2004年度の構成比（40%）から大幅に増加していることが示されてい

表3 富士フィルムの2004年および2014年の各事業の活動状況

年度	売上高 (億円)	事業部門	活動内容 注:カッコ内は事業別売上構成比(%)	売上高 構成比(%)
2004	25,273	イメージングソリューション	電子映像: デジタルカメラ (25) カラーフィルム等 (21) ミニラボ及びラボ機器, FDI (21) 現像プリント用カラーペーパー・薬品等 (17) フォトフィニッシング機器 (12) その他 (4)	29.4
		インフォメーションソリューション	印刷システム (29) 医療画像 (27) 記録メディア (14) FPD材料 (13) オフィス&インダストリー機材 (12) その他 (5)	30.4
		ドキュメントソリューション	オフィス用複写機・複合機 (53) オフィスプリンター (16) プロダクションサービス (10) オフィスサービス (6) その他 (15)	40.2
2014	24,926	イメージングソリューション	フォトイメージング: 写真に関連製品サービス (67) 光学・電子映像: プレミアムデジカメ、交換用・テレビカメラ用レンズ (33)	14.5
		インフォメーションソリューション	ヘルスケア: メディカルシステム、医薬品、再生医療、ライフサイエンス (41) 「予防」、「診断」、「治療」の全領域をカバー グラフィックシステム: 製版フィルム・CTPプレート、デジタルプリンティング機器 (30) 産業用インクジェットプリンター用ヘッド など FPD材料: 液晶ディスプレイ用高機能フィルム (14) 産業用/電子材料 他 (10) 記録メディア: コンピュータ用磁気テープ、データアーカイブサービスなど (5)	38.2
		ドキュメントソリューション	オフィスプロダクト: オフィス用デジタル複合機など (44) オフィスプリンター: カラー/モノクロのオフィスプリンター (16) グローバルサービス: ドキュメントや業務プロセスにより経営課題解決の支援 (16) プロダクションサービス: 高速・高画質のデジタル印刷システム及び関連サービス (13) その他 (11)	47.3

出所: 富士フィルムHD 株主・投資家情報 -IRライブラリー- アニュアルレポート・バックナンバー より 著者作成

る。また、近年、富士フイルムがソフト・サービス面でソリューションビジネスを強化しつつあることも読み取れる。富士フイルムは2001年に富士ゼロックスを自社の傘下に収めた（買収の経緯は（注9）を参照のこと）。これが富士フイルムの収益構造の強化と経営基盤の安定化に大きく貢献し、新規事業における積極的なM&Aや研究開発への継続的投資を可能にし、今日の富士フイルムの成長に大きく貢献していると言える。

○ 富士フイルムの構造改革の諸特徴

富士フイルムは銀塩写真のデジタル化という危機をバネにパラダイム転換を果たし、その業態を大きく変化させていった。パラダイム転換に成功した理由として、以下に示す要因が考えられる：

時代潮流の洞察と対応：常に、時代の潮流を洞察し、将来の姿を予測し、変化を恐れずに変化に積極的に対応した。富士フイルムは、デジタル化という時代潮流のもとでの価格競争を含む激しい企業間競争が収益性の低い厳しい闘いになることを、理解していた。しかしながら、デジタル化は、時代の潮流なのでこれに積極的に対応することが必須であるとの考えから、これを積極的に推進した。こうした対応が、後の医療・オフィス・デジタルカメラなどの分野でのデジタル機器の開発に大いに生かされ、今日の強さを支えている。

危機意識：古森社長以下の経営陣が日頃から時代潮流の洞察を的確に行っていたので、デジタル化に対しても深刻な危機意識を共有していた。デジタル化は経営方法を大きく変え、これまでの銀塩写真のような収益は上がらないことも覚悟していた。こうした心の準備を事前に持っていたことによって、危機に際して迅速に構造改革を断行することができた。

社風・企業文化：“コダックに追いつき追い越すこと”を目標に、研究開発を積極的に推進していった。創業以来、研究開発を重視するという社風・企業文化を有していた。1つの考え方に固執せず、多様性を尊重する思考が、自社の保有技術を水平展開して多角化する際に大いに役立っている。また、富士フ

イルムは、自社の成長を追求するだけでなく、一企業の範囲を超えて写真文化を大切にするという文化的価値観も持っている。東日本大震災で流失・損傷した被災者の写真を再生する活動を通じて、被災者に寄り添い彼らの苦痛を和らげ、歴史の記録を後世に残すという写真文化の重要性を改めて再確認している。

企業ビジョン⁽¹⁰⁾：経営トップが企業ビジョンを明確にし、機会を捉えて内外に明示していった。古森社長は「21世紀を通じてリーディングカンパニーとして生き続ける」という富士フイルムの将来ビジョンを明示し、「Vision75」でその基本方針を内外に示した。それを既存技術の棚卸しの実施と事業ドメインの構築でさらに具体化させている。経営危機に陥っている他の企業の構造改革の発表内容を見ると、「自分の会社がどのような方向に進もうとしているか」のビジョンが全く示されずに、目先の（短期的な）目標達成に目を奪われている場合が少なくない。変化の時代に、自社の経営資源を活用してどのような経営を目指そうとしているかのビジョンを示すことが極めて重要である。

経営トップのコミットメント⁽¹⁰⁾：変化の時代には経営は急速に時代遅れになる可能性が大きいから、経営者には絶えず企業構造を変革していくという姿勢が求められている。年功序列制度の下で運よく社長に昇進した人間が、サラリーマン社長として任期を大過なく過ごし後任の社長に道を譲るというこれまで多く見られた社長像では、変化の時代の経営トップは到底務まらない。社長には、自らのコミットメントによって、構造改革をやり遂げるという不退転の覚悟（つまり、改革が失敗したときの責任の所在も明示することを含む）を内外に示し、実行することが必要である。こうしたトップのコミットメントがあってこそ、社員は改革に向けて運命を共にする気になれるのだ。

これまでの日本の経営では株主や投資家の力が弱かったので、経営者が自らの責任を明確にするという姿勢がとまずれば欠けていた。コーポレートガバナンスの貧弱さも指摘されているところである。構造改革に成功した企業を観察していると、経営トップのコミットメントが十分になされている一方、構

造改革に苦戦している企業では、経営トップのコミットメントが不十分な場合が多い。富士フィルムはこうした成功企業の典型的な例として理解され得るであろう。

既存技術の棚卸しと事業ドメインの構築：企業が経営危機に陥った際の重要な点は、なぜ経営危機を招いたか、その原因を徹底的に究明することである。これは至極当然のことではあるが、現実には相当に困難な課題でもある。自社の経営の弱点を冷静に見つめたくはないし、ましてや、内外に公表したくないのが本音であろう。また、日本企業のマネジメントでは、自社の経営の状態を客観的・論理的に分析する能力も、欧米企業に比して劣っていると指摘されてもいる。現在も経営危機を抱えている企業が、自社の経営の実態を総括できないままに形式的な原因究明に終始し、目先の利益に振り回され、経営責任も曖昧なままに、経営危機に対する抜本的な対応を先延ばしている場合が見かけられる。富士フィルムはこれまでに蓄積してきた経営資産を棚卸しするという困難な作業を、1年半という期間をかけて古森社長自らが率先してやり遂げた。既存技術の棚卸しと事業ドメインの構築は、企業ビジョンの下で、

企業が将来進むべき道を具体的に明確にし、以後の富士フィルムの成長の礎となっている。ただ単に部下に命令するのではなく、自ら率先してやり抜く姿勢が、社員の団結心を高めていったことも容易に想像できる。

将来を見据えた研究開発投資・M & Aの計画的・継続的实施：企業経営には短期の側面と長期の側面がある。短期的には、現在の事業で如何にして競争優位性を構築し、収益を上げ得るかという視点である。長期的には、将来ビジョンに基づいてどのように新事業を構築していくかという成長・育成の視点である。長期的視点では、投資による収益が上げられない困難な期間がかなり長く存在する可能性が高いが、そうした期間でも研究開発投資を継続させる忍耐力・資金力が要求される。変化のスピードが大きい今日、研究開発を一から行うのでは新規事業・新規技術開発に遅れをとる場合が多いから、戦略的M & Aを採用することも重要になる。富士フィルムは、将来有望な新事業開発に的を絞り、長期的・計画的・継続的視点から、M & A戦略を積極的に採用している。表3に示したように、経営の姿が2004年度と2014年度で大きく異なっている、つまり、パラダ

表4 環境の変化に対するコダックと富士フィルムの対応

	コダック	富士フィルム
環境の変化	寡占状況(コダック、富士フィルム、コニカ、アグファ)で生じたデジタル化	
変化への洞察力と基本的姿勢	変化に否定的 デジタル化の潮流は認識、危機意識小	変化に肯定的 デジタル化の潮流を認識、危機意識大
企業の強みと弱み	銀塩フィルムの世界市場でNo.1 銀塩写真での技術蓄積 ブランド・マーケティング力 銀塩写真以外の新技術開発に消極的	銀塩フィルムの日本市場でNo.1 コダックを目標に追撃 技術革新(研究開発)重視 多様な技術志向(フィルム技術を横展開) 長期的視点から多様な技術開発
企業文化・風土	安定性志向 米国企業(株主重視、利益重視、短期志向) クローズドな地域社会で自己満足文化の醸成 既存技術(銀塩写真)の深耕・精緻化	イノベーション志向 日本企業(従業員重視、成長重視、長期重視) オープンな環境を志向 多様・グローバルな新技術の模索
パラダイム転換	世界No.1企業(好調な業績)→危機意識小 イノベーションのジレンマ転換に消極的 守旧的(抵抗:現状維持) 現状肯定	デジタル化のインパクト大→危機意識大 転換に積極的 パラダイム転換の必要性を強く認識 現状打破(構造改革の断行)、スピードの重視
技術と市場	既存技術深耕、マーケティング重視	技術開発重視 技術の横(市場)展開(マトリクス展開)
経営	変革の精神小(現状重視)→改革に消極的 将来ビジョン:既存事業(写真)の深耕・追求 CEOの立場から改革へのコミットメント	変革の精神大 積極的・挑戦的 将来ビジョン:21世紀を通じてリーディングカンパニーとして生き続ける 企業の長期的、抜本的改革へのコミットメント
経営戦略	変化に硬直的、一貫性に欠ける経営戦略 CEOが変わるたびに経営方針・戦略が変化 短期的利益を追求(株主・投資家の力の影響大) 既得権益の防衛(特許訴訟による技術防衛) 銀塩カメラからの利益追求に固執 顧客に安い銀塩カメラを売り高価なフィルムを大量に購入してもらうビジネスモデル	発展性・持続性・収益性を重視した経営戦略 現在の利益と将来の利益の同時追求(バランス) 成長分野への重点的・長期的R&D、M&A 技術革新で個別事業のトップシェアを目指す 複数のコアビジネスを同時に追求 短期的利益と長期的利益の同時追求

フィルム転換によって、富士フィルムは今も大きく変わりつつあるのだ。⁽¹¹⁾

3. デジタル化に対するコダックと富士フィルムの対応の比較

2章のコダックと富士フィルムの考察に基づいて、デジタル技術革新に対するコダックと富士フィルムの対応の違いを、

- ★ 変化の洞察力と基本的姿勢
- ★ 自企業の強みと弱み
- ★ 企業文化・企業風土
- ★ パラダイム転換
- ★ 技術と市場
- ★ 経営
- ★ 経営戦略

の視点から比較検討した結果を、表4に示した。

著者らは、コダックと富士フィルムの対応の違いには、**変化への洞察力と基本的姿勢の違い**が大きく影響していると考えている。デジタル化が時代の潮流になることを両企業とも認識していたが、そのインパクトを楽観的に受け止めるか、悲観的に受け止めるかで、危機意識の違いになって現れている。この違いの背景には、**自企業の強みと弱み、企業文化・企業風土**が大きく影響していると考えられる。

自企業の強みと弱みについて、コダックは銀塩写真で技術的にも経営的にも世界一のゆるぎない地位を確立していたので、経営上何ら問題はなかった。コダックの技術力と経営力からすれば、デジタル化の時代が到来してもそのインパクトを十分に吸収していける、と楽観的に考えていたに違いない。ここでは、現状を維持することがコダックにとっての重要な戦略であり、変化に対する姿勢としては、当然、消極的・否定的であった。

一方、「コダックに追いつき追い越せ」を目標にしていた富士フィルムは、現状維持ではいつまでも世界No.2の地位を打破できない。研究開発力、経営力を高めて世界に打って出るためには、変化を自ら起こす必要があるから、変化に対して肯定的、むしろ、変化を積極的に追求する必要があった。コダックと異なり、富士フィルムはデジタル化のインパクトを深刻に受け止めていたが、これに前向き・積極的に対応することが必要であるとも考えていた。

このことを含めて、富士フィルムは自社の置かれている状況から、変化に肯定的、むしろ、変化を追求する行動を志向していた。

企業文化・企業風土は、企業の日常の思考・行動様式が長年にわたり蓄積して醸成されていったものと考えられる。⁽¹²⁾ 結果として、コダックは変化に対して否定的、クローズドな環境を志向していったこと、富士フィルムは、変化に肯定的、オープンな環境を志向していったことで、特徴づけられるであろう。変化に対する基本姿勢は、自企業の強みと弱みと企業文化・企業風土に大きく影響されている。

パラダイム転換の成否は変化に対する基本姿勢を反映するから、基本姿勢に関する認識を変えない限り、つまり、自社の強みと弱みや企業文化・企業風土への認識を変えない限り、パラダイム転換を果たすことは難しいといえる。パラダイム転換が難しいのはまさにこの理由による。

次いで、**技術と市場、経営、経営戦略**について、コダックと富士フィルムの対応の違いを考察してみよう。パラダイム転換に積極的か、消極的かによって、技術と市場、経営、経営戦略への対応の方法が異なってくる。

技術と市場については、コダックと富士フィルムは、どちらも技術と市場の両側面を追求していた点では共通点がある。しかし、コダックは主に銀塩写真という狭い技術に対して、マーケティング力を駆使し、ブランドを構築していったと考えられる。これに対して、富士フィルムは、銀塩写真で培った技術をもとに他の技術開発（関連性のある多角化）を志向し、それを他の市場に展開する **技術－市場** のマトリクス展開を志向していった。技術を多様化することを試み、それを異なった市場で世界的に展開することを試みたのである。

経営については、変化への基本的姿勢の違いが大きく影響していると考えられる。コダックは銀塩写真で築いたリーディングカンパニーの地位を今後も維持し続けるという銀塩写真でのイノベーションを志向していたのに対して、富士フィルムは今後大きく変化するであろう未知の技術環境におけるイノベーションによって、「21世紀にわたりリーディングカンパニーを維持し続ける」という企業ビジョンを明確に掲げて改革に取り組んだ。経営危機にあって苦戦を強いられている日本企業では、この企業ビ

ジョンが明確にされていない場合が見受けられる。構造改革では、企業の進むべき道を内外に明示することがその成否を決定づけるという意味で極めて重要である。変化の時代にふさわしい経営に変えるという強い意志の下で、トップが構造改革に積極的にコミットすることが必要である。経営トップの明確なビジョンとリーダーシップの有無が、改革の成否の分かれ目になるであろう。

経営戦略については、明確な企業ビジョンにもとづいて、産業構造への洞察と自社の立ち位置の認識、競合企業との明確な差別化、技術と市場の両側面からの同時展開、現在の利益（短期的視点）と将来の期待利益（長期的視点）のバランス、各戦略間の整合性、戦略の継続性を考慮して、構築される必要がある。⁽¹³⁾ 表4に示す通り、コダックはデジタル化の潮流に適應することに失敗し、富士フィルムはそれに適切に対応していったといえる。富士フィルムが構造改革を通じて実行した既存技術の棚卸しと事業ドメインの構築がこのよう経営戦略の策定の基盤になっていることを指摘しておきたい。

4. むすび

本研究で、富士フィルムが実行した構造改革をコダックの経営と比較しつつ調査した結果、経営構造改革の成否には、企業の変化への洞察力と基本姿勢、自企業の立ち位置（強みと弱み）、企業文化・企業風土が、パラダイム転換に対する企業の姿勢を通じて、技術と市場、経営、経営戦略への対応に具体的に影響していることが理解された。従来の構造改革の分析では、技術と市場、経営、経営戦略への対応の巧拙が主に問題にされることが多かったが、その背後に潜む「変化の時代をどうとらえるか」という「企業の基本的考え方・生き様」がパラダイム転換に大きく影響していることが分かった。

日本の電機企業の経営危機に際して経営の構造改革案が発表されるたびに、多くの関係者・視聴者が「危機を招いた現状分析の詰めの甘さ」、「再生へのビジョンの欠落・戦略の貧困さ」、「トップのコミットメントの不十分さ」、「実行力の欠如」を実感していたことと思う。問題の背後に隠れている基本的な姿勢の実態を認識し、変化は常態であるということ意識しつつ、変化に前向き、継続的に対応することがパラダイム転換を可能にするであろうと考えて

いる。パラダイム転換には多くの努力とエネルギーが投入されていることを著者自身あらためて認識した。

環境変化の下で構造改革を実行しようとしている他の日本企業に、本研究が何らかの示唆を与えらるゝとしたら幸いである。

注

(1) Longman Dictionary of Contemporary English (5th edition) によれば、Paradigm とは、technical: a model or example that shows something works or is produced; formal: a very clear or typical example of something. Paradigm shift とは、“an important change in which the usual way of thinking or doing something is replaced by another way of thinking or doing something” とある。

(2) 富士フィルムは2006年に社名を「富士写真フィルム」から「富士フィルム」に変更している。本稿では、社名を変更後の「富士フィルム」で一貫して記述することにする。

(3) 加護野忠男 [6] は、その背景に企業の多角化に関するアメリカ投資家の否定的な態度があると指摘している。アメリカの投資家は、企業が事業を多角化しても投資効率が改善されることは少ないから、多角化するぐらいならそのお金を投資家に還元すべきだ、と考える。投資家は、自らのポートフォリオを組み替えることによって、もっと効率的に多角化ができると考える。こうした投資家の意向を大切にされたコダックは、事業の多角化に慎重にならざるをえなかった、と分析している。

(4) コダックは中国の新しい中産階級が大量のフィルムを買うことに期待していた。彼らはしばらく銀塩カメラ買ったが、デジタルカメラの方が優れていると判断した。その結果、カメラを持っていなかった多くの新規顧客が直接デジタルカメラへと流れた。

(5) 富士フィルムによる「デジタルミニラボ」の開発は、デジタル技術への対応と銀塩フィルムの印刷技術の活用という2つの側面からの開発であった。デジタル技術によって写真フィルムの需要が大幅に減少するが、デジタルカメラからの写真プリントの需要は高まると予想した。デジタルカラー印画紙は

他のデジタルプリントペーパーに比べ画像品質もコスト競争力も優れていた。デジタルプリントの小型のプリンター・プロセサーを開発し世界の写真店に設置すれば、縮小する写真フィルムの現像サービスにかわる収益の手段が得られ、写真店の打撃を少しでも和らげられるであろうと考えた。そこで、富士フィルムはデジタル写真をプリントするためのデジタルミラボを開発し、世界の写真店に展開させていった。デジタルミラボの開発は多くの写真店を救うこととなり、その後、全米に展開する大手スーパーに導入されるなど、世界展開によってトップシェアを得ることになった。

(6) こうした既存技術の棚卸しと事業ドメインの構築が可能になった背景には、1987年に中堅社員の発案と人事部の支援の下で、研究所、生産技術部、製造部、人事部などの部門横断的な研究会「技術戦略策定会」が発足し、3年後の1990年に、富士フィルムの「ドメイン」と「コア技術」が提案された経験（その経緯は [13] を参照のこと）が生かされているものと、著者は理解している。

(7) 富士写真フィルムは、1981年に世界初のデジタルX線画像診断システムを開発し、1983年にFCRとして販売を開始している。

(8) 富士フィルムの危機を救うことになったコア技術としての偏光板保護フィルム「フジタック」への投資は、著書 [9] (56-60) とカンブリア宮殿 [11] で紹介されている。富士フィルムにとって、将来有望な、しかし、リスクのあるこの技術開発が如何に重要であったかが良く理解できる。フジタックの製品開発は [13] に詳述されている。そこでは、新たなコンセプトにもとづく偏光板フィルムの開発の経緯が紹介されるとともに、「顧客の顧客戦略」で重要情報を液晶メーカーから得て開発目標を（STN-LCDからTN-TFTに）変更したこと、液晶メーカーとの共同開発で、いわゆる、Henry Chesbrough のオープンイノベーション [14] を実践していったこと、商品仕様を単一に絞ることでスケールメリットを発揮させる「単一商品戦略」を採用したこと、製品開発情報提供の前倒しでデファクトスタンダードを構築しようとしたことなど、技術経営の視点から事業を成功させる種々の興味深い戦略的試みがなされたことが報告されている。

以下では、液晶ディスプレイの進化の歴史に沿っ

た富士フィルムの WV フィルムの開発の流れを記述しながら、コダックがなぜ開発できなかったかを考察する。富士フィルムには、液晶ディスプレイの進歩に対応して1980年後半には市場ニーズの高いSTN-LCDの視野角拡大フィルムの開発に対して、写真フィルム材料であるTACフィルムのフィルム化技術の横展開をすでに検討していた。当初、ポリカーボネートによる液晶用光学フィルムの開発が主流であったが、液晶方式がSTNからTN-TFTに変遷することを予測し、STN方式の光学フィルムの開発投資を中止しTN-TFT方式の開発にシフトした。そして、1995年には、液晶用光学補償フィルム「ワイドビュー (WV) ・フィルム」の販売を開始するにいたった。このWVは、TACフィルムを支持体として独自のディスコティック液晶をコーティングしたものであり、富士フィルムの製造技術が結集されている。一方、コダックは、写真用支持体として、1980年前半にガラスプレートを使用しニトロセルローズフィルムの商業生産を開始し、その後、TACフィルムをアニメーションの原画フィルムとして事業展開していた。しかし、富士フィルムのような液晶用の光学材料への展開ができなかった理由としては、当時の液晶事業の開発の中心が日本であったためこの領域への事業参入ができなかったこと、そして、液晶ディスプレイの市場が急激に拡大することが予想できず開発に着手できなかったことが、挙げられる。

(9) 富士フィルムが富士ゼロックスを買収した経緯は以下のようなものである：富士ゼロックスは1962年、米ランドゼロックス社の製品販売会社として、米ランドゼロックス社と富士フィルムの折半会社として設立された。ゼロックスはコピー機の製造権を富士ゼロックスに譲渡することを富士写真フィルムに要求し、1971年に富士写真フィルムの当時の小林節太郎社長がそれを受け入れた。その結果、日本市場では、富士写真フィルムは写真、富士ゼロックスは事務機器（複写機）という分業体制が敷かれることになった。2000年になると米ゼロックス社が経営不振に陥り、キャッシュフローを確保するために、子会社の富士ゼロックスの株式25%を共同出資者の富士写真フィルムに売却することを提案した。富士写真フィルムも銀塩写真の市場が縮小し、それに代わる柱となる事業を探していたため、この提案を

受託した。富士写真フィルムによる富士ゼロックスの買収は、その後の富士フィルムの収益構造の強化に大きく貢献することになった。

(10) [15] で、ゴーン社長は、日産の改革に当たり、“企業ビジョン”と“コミットメント”の重要性を強調している。

(11) [16] では、近年、富士フィルムが再生医療をコア事業に育成しようと力を入れていることが報告されている。

(12) [6] では、コダックと富士フィルムのデジタル化への対応の差は、単なる経営戦略の巧拙の差ではなく、企業国籍の違いによる経営の根本的な考え方の違いにあることが指摘されている。日本の経営者にとって企業倒産は深刻な失敗だが、アメリカでは倒産は日本ほど深刻には捉えられていない。日本（ドイツも同様）では、企業は人々の共同体でありそれを存続させることが経営者の責任と考えられる。一方、アメリカでは、企業は投資家が利益を得るための用具にすぎず、価値がなくなれば市場から退場した方が良い（存在意義を失いかけた企業に無駄な努力を注入するよりも、新たな可能性に努力を傾けるべきである）と考えられている。アメリカと日本（ドイツ）企業の経営に対する考え方の違いは、投資家の力関係の大小を通じて、パラダイム転換の成否に少なからず影響していると考えられる。

(13) ポーター&竹内は、[17] で、日本企業の競争戦略の諸課題として、長期的戦略に基づいた独自性のある戦略の必要性、戦略における産業構造の役割の認識、成長性から収益性への経営目標の転換、関連性のない多角化の中止、日本型組織モデル（リーダーシップスタイル・組織構造・意思決定スタイル・企業統治）の大胆な改変など、を指摘している。

参考文献・参考資料

- [1] Rita McGraith (鬼澤忍訳): The End of Competitive Advantage; 競争優位の終焉、日本経済新聞出版社、2014.
- [2] Claudia H. Deutsch: “At Kodak, Some Old Things Are New Again” The New York Times, May 2, 2008. http://www.nytimes.com/2008/05/02/technology/02kodak.html?_r=2&ore.
- [3] 日経ビジネス「改革の研究：富士フィルムホールディング 存亡賭け、死闘再び」、2009.03.16, pp.62-68.
- [4] The Economist: “Technological Change: The last Kodak moment?”, Jan.14th 2012 | NEW YORK AND TOKYO | From the printed edition <http://www.economist.com/node/21542796/print>.
- [5] The Economist: “How Fujifilm survived Sharper focus”, Jan 18th 2012 by K.N.C. | TOKYO; <http://www.economist.com/node/21543030/print>.
- [6] 加護野忠男：「なぜコダックは破綻し、富士は好調なのか」、PRESIDENT 2012年4月2日号。
- [7] 東北大学経営学グループ：「新版 ケースに学ぶ経営学」、第9章 破壊的技術への対応とドメインの再定義－デジタル化への富士写真フィルムの対応－、pp.145-162、有斐閣ブックス、2008.
- [8] プロジェクト X 挑戦者たち：「私たちの復活戦 デジタルカメラに賭ける」、NHK エンタープライズ、2002.07.02. 放送。
- [9] 古森重隆：「魂の経営」、東洋経済新報社、2013.
- [10] Clayton M.Christensen: THE INNOVATOR'S DILEMMA , Copyright ©1997, 2000 by President and Fellows of Harvard College; 玉田俊平太（監修）、伊豆原弓（訳）イノベーションのジレンマ、(株)翔泳社、2001.7.
- [11] カンプリア宮殿、テレビ東京、2012.5.10.
- [12] 湯之上 隆：“≪ Kodak と富士フィルムにみるサブバイバル方法≫ Kodak 倒産と富士フィルム躍進鍵はパラダイムシフトの対応方法 ”、Electronic Journal, pp.42-44, 2012 年 6 月号。
- [13] 桑嶋健一：「ケース 機能生化学の製品開発・顧客システム（4）－富士写真フィルム「ワイドビュー・フィルム」－」、東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No.42, pp.1-21, 2005 年 5 月。
- [14] Henry Chesbrough: OPEN INNOVATION, Harvard Business School Corp. 2003; 大前圭一郎（訳）、産業能率大学出版部。
- [15] ザ・メッセージⅡ：「日本を変えた経営者たち カルロス・ゴーン 日産自動車」、NHK DVD,

2005.

[16] 日経ビジネス：特集「次は IPS 富士フイルム
古森重隆、本業を培養する」、2015.07.20.

[17] マイケル・E・ポーター、竹内弘高：日本の競
争戦略、ダイヤモンド社、2000.4.13.