

コア事業転換の構図

—富士フィルム・ホールディングスの事例—

The Structure of Core Business Conversion: From a Case of FUJIFILM Holdings Co.

石坂庸祐

1、はじめに

高い競争力を持つ「コア事業」の存在が、多角化企業の健全な成長並びに高業績の「カギ」であることは、すでに有力な定説となっている (cf. Rumelt, 1977; Zook, 2001; 加護野, 2004)。中でも、加護野 (2004) は、多角化企業のマネジメントにおいて、コア事業で圧倒的な競争力を確立することと共に、「一つの事業に依存しすぎてしまっているのではないかと人々が不安に感じる程度にまで集中することが必要である」と主張している。それは、①当該コア事業が企業の命運を握ることが明白であるがゆえに、集中的な資源配分とトップの関与がリスクの高い思い切った投資決定を可能とすること、また②それがもたらす「副次的効果」としてのコア事業部門の人々への心理的波及効果＝モラル向上、及び競争力の高いコア事業と他部門との自発的なシナジー追求が可能となることによって、多角化企業の好業績を導く (加護野, 2004: 7,10)。いずれにしろ、こうした「明示的な(強い)コア事業を持つこと」という示唆が、多角化のメリットとしての「企業成長」や「リスク分散(収益源の多様化)」の反面のリスク、すなわち、投資対象の多元化がもたらす経営資源およびマネジャーの注意の分散、ひいては企業全体レベルの求心力喪失に対抗する有効なアドバイスであり続けていることについて、我々も異論はない。

しかしながら、どれほど強靱なコア事業といえども、その優位はけっして永遠のものとは言えない。特に、競争激化及び経営スピードの加速という現代的状況を考えれば、今後ますます多くの企業がコア事業の「減速」あるいは「喪失」という事態に直面する可能性が高まっていくであろうことは十分に予想される事態である。そこで、我々は石坂 (2009) において、コア事業転換に関わる近年の有力な先行研究としての Chris Zook (2007a/b)、及び Andrew Campbell and Robert Park (2005) の見解に注目し、その (特に新たなコア事業候補の発見・創出に関する) 「コア事業転換のフレームワーク」について検討してきた。

本稿は、そこで得られた主要な含意をもって、現実の「コア事業転換」の企業事例に考察を加えようとするものである。その事例とは、写真フィルム業界で圧倒的な実績と存在感を見せてきた現・富士フィルムホールディングス (以下、「富士フィルム」/旧・富士写真フィルム) であ

り、同社は‘デジタルカメラの爆発的な普及’に伴う2000年以降のフィルム需要の急減によって、まさに「コア事業の喪失」という危機に直面した。しかしながら、誠に興味深いことに、現・古森重隆社長がCEOに就任した2003年以降、同社は矢継ぎ早の変革、特に‘事業転換’を進めることによって、「写真フィルム中心の企業」から、液晶ディスプレイ用材料や光学デバイス、医療機器・医薬品、さらに化粧品やサプリメントといった幅広い事業を包摂する「多頭体制」へと大きく変貌を遂げ、その危機を乗り越えようとしている。その変革はいまだ道半ばであり、その成否についても予断を許さない状況にあるが、同社の挑戦は、現時点において見ても「コア事業転換」という難題に対する一つの注目すべき‘解’を見せてくれているように思われる。

2、事業転換の概要

(1)「コア事業の喪失」という危機

富士写真フィルム(以下「富士写」、2006年10月に「富士フィルム」に社名変更)は、大日本セルロイド株式会社(現ダイセル化学工業株式会社)の写真フィルム部門を分離継承し、1934年に設立された。同社は、業界で後発の企業であり、すでに国内にはコニカ、世界的には業界の巨人イーストマン・コダックという先行する‘壁’が存在していた。しかし、1980年代に入り、同社は写真フィルム事業をきわめて利幅の大きな「消耗品ビジネス」として確立してゆき、80年代後半には営業利益1500億円以上、営業利益率15%を安定的に稼ぎ出す高収益企業の仲間入りを果たすことになる。

その‘飛躍’の立役者は、他ならぬ‘中興の祖’第4代社長の大西實氏であり、1980年の社長就任以後(96年会長就任)、2004年に相談役として一線を退くまで約20年にわたり実権を握り続けた人物である。大西氏は、「イーストマン・コダックに追いつき、追い越す」という単純明快なスローガンを掲げて社内をまとめ上げるとともに、儉約に儉約を重ねて資金を蓄える「現金重視の経営」を貫いた。そして、その資金を写真フィルム関連部門に集中投下することによって製品開発や工場建設、販売網の整備を着々と進め、コダックの牙城であった欧米市場を切り崩すとともに、国内でも最大7割の市場シェアを獲得するまでに富士写を押し上げていったのである。

しかし、この大西氏率いる富士写は1990年代後半に入り、大きな転換点に立たされることになる。まず、1995年、業界の巨人コダックが「日本市場は閉鎖的」として米通商代表部(USSTR)に提訴したことを発端とする‘日米フィルム紛争’に直面する。ただし、同紛争については、大西会長(当時)のもとで全社一丸となって対応し、また相手側の主張も「言いがかりに近い」ものだったこともあり、最終的に米側に勝訴する。この宿敵コダックに対する勝利が、富士写にとっての大きな自信となったことは想像に難くない。しかし真の問題は、このときすでにその背後で、富士写最大の収益源であった国内フィルム市場に異変が忍び寄っていたことにあった。そして、その‘異変’とは、「デジタルカメラの爆発的な普及」によってもたらされたフィルム需要の急減という事態に他ならなかった。

(図表 2 - 1) 銀塩カメラ¹/デジタルカメラの総出荷台数の推移

(単位:千台)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
銀塩カメラ	5,253	4,379	4,182	3,580	3,018	2,242	1,146	599	302	128	54
デジタルカメラ			5,088	10,342	14,753	24,551	43,408	59,766	64,766	78,981	100,367

※CIPA統計では、デジタルカメラに関し集計を1999年より開始。また、銀塩カメラは統計上の要件に満たなくなったため2008年1月に集計を中止。

(出所) 社団法人カメラ映像機器工業会(C I P A)ホームページ掲載の統計情報(CIPA REPORT)にもとづき筆者作成。

実際、カラーフィルムの国内出荷は、日米フィルム紛争の直後と言ってもいい1997年にピークを迎えている。その発端は、1995年にカシオ計算機の一般消費者向けデジタルカメラ「Q V 1 0」発売にあり、その後、各社がデジタル化へと雪崩を打って移行し始めた。そして、2000年に業界大手キヤノンがデジカメへの本格移行を決めたことが、この流れを決定的なものとした。もちろん、こうしたデジタル化への圧倒的な流れに対して、富士写もまったく対応していなかったわけではない。むしろ、同社は世界で初めてCCD等の撮影半導体に絵を記録するデジカメを製品化したパイオニアであり、90年代後半に限れば、世界シェア1、2位を争う状況にもあった。

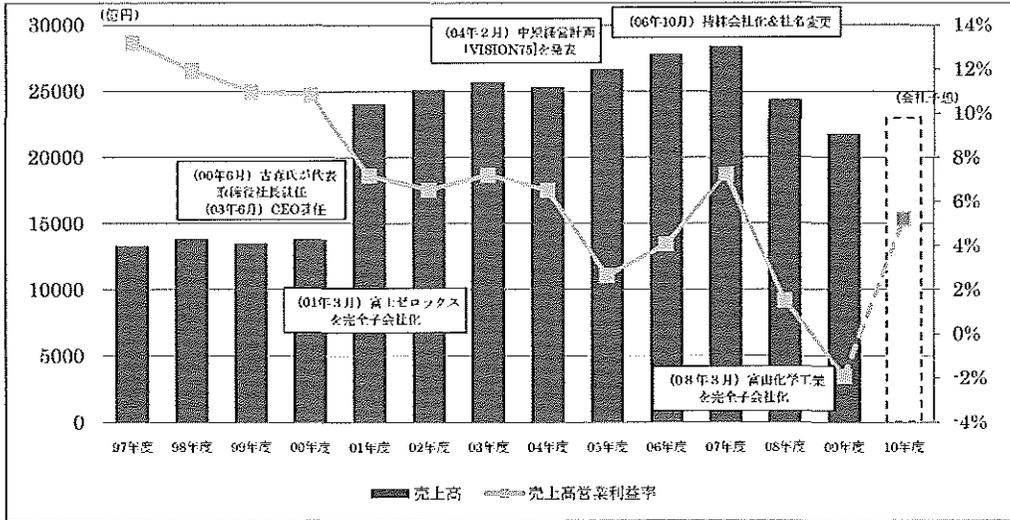
しかし、こうした時代の変わり目にありながらも、大西体制下の富士写が本格的に写真フィルム中心の戦略を転換することはなかった。同社は、カシオ「Q V 1 0」発売の翌年(1996年)、鳴り物入りで既存のフィルムより充填が簡便な次世代フィルム「A P S」を発売したが、「既存フィルムの延命」にすぎないA P Sに目もくれず、多くの消費者はデジカメへと流れていった。このA P Sの敗北は、明らかに「フィルム時代の終焉」を強く予感させるものだったが、当時の富士写では、驚異的に儲かる消耗品ビジネスとしての写真フィルムを捨てられず、むしろデジカメは「カネはかかるが実入りの少ない」不採算事業と見なす傾向すらあったという。実際それを反映して、デジカメのシェアは急激に低下し始め、以降、現在に至るまでデジカメ分野において苦戦を強いられることになる(2009年度国内出荷台数シェアで4位)。

以下の図表 2 - 2 は、1997年以降の同社の業績推移を示したものであるが、1997年から2000年にかけても売上高に大きな変動はなく、また営業利益率については下落傾向にあるものの10%を維持している。しかし、この時点ですでに写真フィルム衰退の影響は少なからずあり、すでに連結子会社となっていた富士ゼロックスの貢献が大きかったとされる。そして、以降フィルム需要の減少は富士写の予想をはるかに超えたペースで進行していった。2000年当時、同社は写真フィルム需要の動向を年率1割減での縮小が続くと予測していたが、現実には年率2 - 3割という急激なペースでの需要減に直面することとなったのである。

こうして、富士写は、祖業であり、一貫して儲かるコア・ビジネスであり続けた写真フィルム事業をほぼ完全に失うという状況に陥ることとなった。それは、現・社長兼CEOの古森氏曰く、まさに「トヨタ自動車がクルマを売れなくなったらどうする？新日鉄が鉄を売れなくなったらどうする？」という問いに匹敵する事態に他ならなかったのである。

(図表2-2)富士フィルムHDの業績推移(1997-2010)

(1980年)→社長 大西實 →(96年)会長就任 →(04)相談役 就任 →(08)死去
 (96年)→社長 宗雪政幸 →(00)社長 古森重隆 →(03)CEO就任 →現在



※売上高営業利益率は、「構造改革費用後営業利益」を基に算出。同営業利益は、本来の営業利益から「構造改革費用」(05年:860億円、06年:940億円、09年:1437億円、10年(会社予想):250億円)を差し引いたもの。

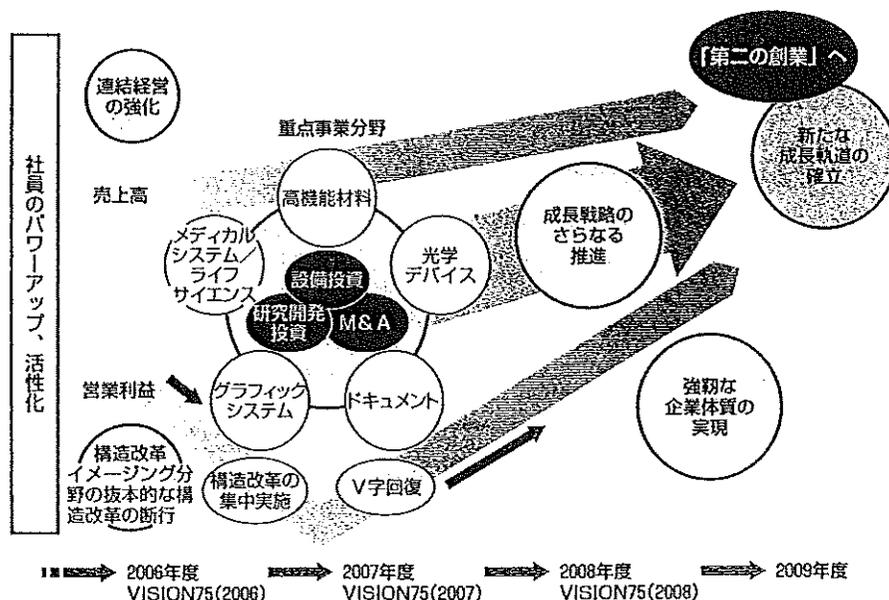
(出所) 会社公表資料(ファクトブック、説明会資料等)の掲載情報をもとに筆者作成。

(2)「第二の創業」構想—中期計画「VISION75」—

想定を上回るフィルム需要の衰退により、富士写は、まさに心理的・物理的な支柱としてのコア事業を失った。では、「富士写真フィルムが‘写真フィルム’を売れなくなったらどうするのか?この問いに対する解答は、前出の古森現社長が大西会長に代わり全権を掌握する時まで待たなければならなかった。古森氏は、すでに2000年に代表取締役社長に就任していたが、当時は会長の座にある大西氏がいまだ実権を握る状態であり、富士ゼロックスに対する出資比率の引き上げ等の動きは見られたものの、思い切った変革に着手するまでには至らなかった。後に古森はこの2000-2003年の時期について既存路線を引きずる大西体制との葛藤に「ヘトヘトになった」と述懐している(日経ビジネス、2008年3月24日号:136)。しかし、古森社長がCEOに就任した2003年以降、「脱’写真フィルム’路線がきわめて早いスピードで加速していくことになる。

そして、変革への道筋として示されたのが2004年に公表された「中期経営計画 VISION75」である。「VISION75」の‘75’とは、2009年に創業75周年を迎えることから、その節目の年に向けた計画であることを意味している。そこでは「第二の創業」が高らかに宣言され、主力の写真フィルム関連部門の大幅縮小と同時に、医療や液晶ディスプレイ関連部門、また事務機部門への注力が表明されている。

(図表2-3) 中期経営計画 VISION75の概念図

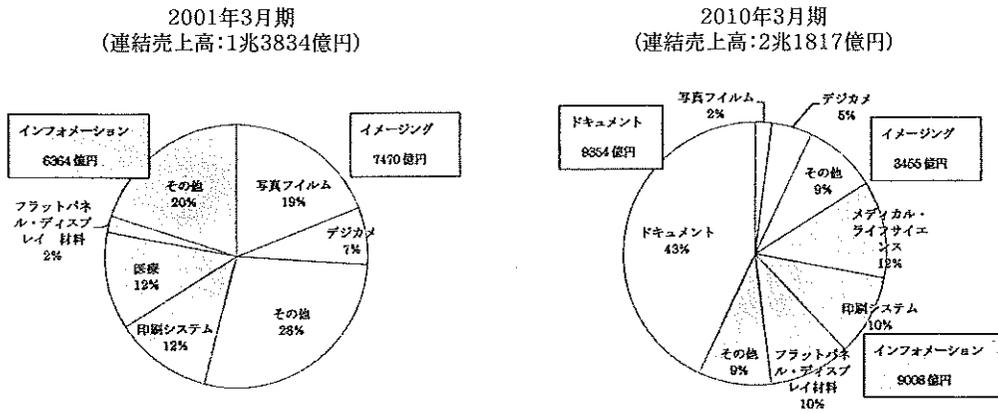


(出所)『労政時報』2010年1月22日号(第3766号)、37頁より引用。

この中計「VISION75」は、以下の5つの柱によって構成される(古森, 2009:5-6)。まず、第一の柱は「新たな成長戦略と重点事業の明確化」であり、成長戦略は、成長分野への積極的な投資とM&Aによる事業領域の拡大が柱となる。そして、「重点事業」には、デジタルX線画像診断システムやサプリメント、スキンケア化粧品等(2008年富山化学工業を買収し、医薬品事業に進出)の「医療システム/ライフサイエンス」、感光性印刷用刷版・機器システムの「グラフィックシステム」、液晶用の光学材料(TACフィルム²等)、半導体レジスト等の「高機能材料」、携帯向けカメラの高画素レンズユニット等の「光学デバイス」、最後に富士ゼロックスの複写機・プリンターが中心となる「ドキュメント」という「写真フィルム以外」の5分野が指定された。

さらに第二の柱として、写真フィルム関連の生産設備・販売組織等の縮小を含む「経営全般にわたる徹底的な構造改革」、第三の柱として、富士ゼロックス等のグループ各社とのシナジー発揮をめざす「連結経営の強化」、第四の柱として、「第二の創業」を実質的に担うことになる課長クラスの間管理職の能力向上を中心とした「マンパワーの強化」、最後に第五の柱として、大西時代の「現金主義経営」以来培われてきた「慎重かつ保守的な企業風土」を改める「社員の意識改革」を挙げている。

(図表 2 - 4) 事業構成の変化 (2001年3月期→ 2010年3月期)



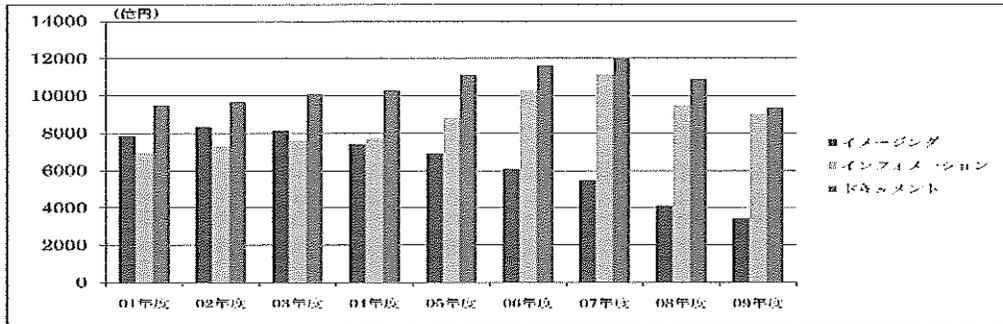
(出所) アニュアルレポート(2009)、及び「ダイヤモンド」2010年6月26日号、128頁を参考に筆者作成。

では、結果として「富士フィルム」はどのような変貌を遂げたのだろうか？図表 2 - 4 は、古森社長の CEO 就任以前の 2001 年 3 月期と 2010 年 3 月期の事業構造を比較したものである。その最大の変化は、富士ゼロックスを完全子会社化したことによる「ドキュメント」が事業セグメントとして加わったことであるが、やはり注目すべきは 2001 年時点の売上高ベースで 19% を占めていた写真フィルムがわずか 2% にまで縮小している点であり、またそれを含む「イメージング領域」そのものが半減している点であろう。そして、それと入れ替わるように、特に液晶テレビの普及に伴うフラットパネル・ディスプレイ (FPD) 材料 (2%→10%) の成長が目につく「インフォメーション領域」が拡大著しい。こうしたイメージング領域とインフォメーション領域の立場の「完全な逆転」状況は、図表 2 - 5 に示された事業セグメント別の売上高、及び営業利益率の推移からみても明らかであろう。

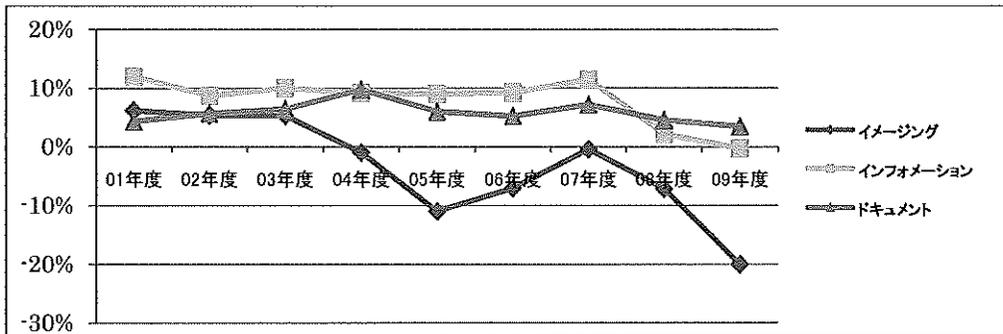
このように富士フィルムの事業構成は、すでに大きく変貌しており、その様相は旧来の写真フィルム中心の「コンシューマー(最終消費者)向けメーカー」というイメージから、むしろ FPD 用材料等の電子部材や医療機器、事務機等を中心とする「インダストリー(企業)向けメーカー」へと変わりつつあるように見える。そして、巨費を投じた構造改革とともに、その変化は少なくとも 2008 年 9 月のリーマンショックを契機とした世界的景気減速の影響を受ける直前の 2007 年には「V 字回復」を予感させる成果をあげている(図表 2 - 2 参照)。もちろんリーマンショック以後(2008~)の業績低迷が象徴するように、現時点でも富士フィルムにはいまだ多くの不安要素、課題が存在する。しかし、祖業であり真の意味でのコア事業であった写真フィルム事業の衰退という危機からの脱却を目指した(中計 VISION75 に基づく)変革の試みは、少なくとも一定の「カタチ」を成したと言えるだろう。

(図表2-5) 事業セグメント別の業績推移(2001 → 2009)

① 事業セグメント別「売上高」の推移



② 事業セグメント別「売上高営業利益率」の推移



※売上高営業利益率は、「構造改革費用後営業利益」を基に算出。

(出所) 会社公表資料(ファクトブック等)の掲載情報をもとに筆者作成。

3、戦略転換の構成要素

富士フィルムは、古森社長が実権を握った2003年以降、「脱」写真フィルム路線へと舵を切り、中計「VISION75」を道標とした改革を進めることによって、事実上の「コア事業喪失」という危機を乗り切ったかに見える。本章では、古森体制下における変革の特徴的な諸点(個々の施策や変革のポイント)について整理しておきたい。

(1) 古森氏のリーダーシップ

富士フィルムの事業転換を中心とした大胆な変革を語る上で、それが大西体制から古森体制への実質的な移行に始まることを考えれば、個々の施策を語る前に、まず古森現社長兼CEOのリーダーシップについてふれておくべきだろう。

古森氏は、実は王道の写真フィルム関連部門ではなく、そのキャリアは一貫して印刷や記録メディアの営業畑を長く歩んだ、いわば「非主流」の人である。同氏は、1980年代後半に営業部

長としてカセットテープ「AXIA」のシェアを拡大するなど頭角をあらわし、後に武者修行に出された欧州事業でも実績を残す。そして、苛烈な出世競争を勝ち抜いて2000年6月社長に就任した。

同氏については、とにかく「タフで決断が速い」「剛腕」といった評がある。その剛腕ぶりは、2007年6月よりNHKの最高意思決定機関である経営委員会の委員長を任され、その改革にも辣腕を振るうことが期待されたほどである。しかし何より、その名を業界に轟かせたのは、'構造改革'の一環としての'4特廃止'であるといわれている。4特(4つの販売特約店)は、約70年にわたり富士写を販売面で支えた運命共同体の一員であり、その廃止は長年の'同志'を非情に切り捨てることを意味する。しかし、古森社長は、実権を握って間もない2004年にはそれを断行している。また、現在も写真フィルム関連分野を中心とした世界規模での5000人のリストラという'大ナタ'を振るっているのである。

ただし、その手腕はこうしたリストラ等の'過去の清算'の面のみが評価されているわけではない。むしろ、その半面の新たな成長軌道の'創造'とそのスピード、すなわち、これまで'非主流'の烙印を押されてきたFPD材料(TACフィルム)、ライフサイエンス、光学デバイスなどの事業を強化し、実はいまだ懐疑的な声が消えない富山化学工業の買収を筆頭とした大胆なM&Aをも成立させ、現在の富士フィルムの事業基盤を確立していった功績もある。

そして、古森氏は自身が担ってきた、また今もその途上にある「変革期のリーダー」のあり方について、以下のように語っている。

「考えて考えて考え抜く。熟慮して断行する。決定というのはそういうもの。安定期の経営なら、人がやっていることをそのままやればよかった。だけど変革期には、右に行くか左に行くか、完全な選択だ。必死に考えるしかない。それも自分を賭けてやる。自分の全生命力、全知能を賭ける。だから経営者には野性が必要になる。野性というのは、動物的な勘だとか、本能的な力とか、人間の根源的な、絶対絶命の立場に立たされた時に出てくる力です。そういうものを振り絞ってチャレンジしていく」(『BOS S』2008年3月号、19)。

以上の発言は、同氏の変革リーダーとしての自負心をうかがわせるものであるとともに、これまで行ってきた大胆な決断・行動を裏付けるものであるように思われる。

(2) 構造改革—過去の清算と将来への布石—

富士フィルムの大転換を語る上では、「過去の清算」、すなわち写真フィルムという屋台骨を失う危機に際して遂行された、本来であれば避けるべき「大リストラ」についても触れておかなければならないだろう。その決断については、フィルムの需要減に対して「これでも遅すぎた」という評があるものの、少なくともそれが無ければ、富士フィルムの業績はリーマンショックを待たずに今以上のハードランディングを迫られていたかもしれない。

まず、その第一弾は、前出の富士フィルムの販売面を長年にわたり支えてきた「4特の廃止」によって実行された。4特は、浅沼商会など4社の販売特約店を指し、富士写(当時)が製造したフィルムを全国のカメラ店やミニラボ(現像所)に届ける仲介役(卸業)を担ってきた存在である。また、それは1995年の「日米フィルム摩擦」の際にコダックが「日本の写真流通は閉鎖的」

The Structure of Core Business Conversion: From a Case of FUJIFILM Holdings Co.

とした争点の一つでもあった。しかし、古森社長がCEOとなって実権を握った翌年(2004年)に富士写は、独自の販売子会社「富士フィルムイメージング(F I C)」を設立し、同社が4特から営業権を買い取る形で全国の店舗への直販体制を構築する。同体制への移行の影響は極めて大きなものがあり、結果として、4特の中には富士写への依存度の高さゆえの‘廃業’に追い込まれた会社もあるほどだった。そして、「4特廃止」に続き、写真フィルム需要の予想を超えるペースで進む‘急落’はついに2007年1月、創業以来初のリストラ発表へと富士フィルムを踏み切らせている。それは、世界規模での写真フィルム設備の除去等に伴う5000人規模の人員削減を目指すものであった。結果として、同社は以下の図表3-1に示すように、社内外のリストラ費用を中心として、写真フィルム関連事業を含むイメージング領域に(2010年度予測も含め)2000億円にのぼる「構造改革費用」を計上している(全体では、総額3500億円弱を予定)。それは、「覚悟の上の決断」であったとはいえ、同社に大幅な利益の引き下げをもたらすこととなったのである。

しかし、こうした構造改革の動きは、過去の清算のみならず、‘将来への布石’をも含んでいる。とりわけ、中計VISION75の5つの柱に含まれる「マンパワーの強化」、「社員の意識改革」に向けた施策・体制が構築されてきている。例えば、同社は写真フィルム大幅縮小後の「第二の創業」を実質的に担っていくであろう‘課長層’の育成・強化を打ち出し、2008年度から毎回25人の課長を2泊3日の日程で集め、チーム討議を中心とした「チャレンジマネジメント研修」等を実施している。これは、富士フィルム全体の課長層の数と今後も随時該当者が入れ替わっていくことを考えれば、かなりの時間と費用を要することが予想される。しかし、古森社長は、リーマンショック以後の金融危機も「人材育成にとってはチャンス」ととらえ、「これまでは保守的で、用心深く、なかなか動かない社員が多かった。これからはすぐに動き、どんな相手にも当り負けしない社員を育てていく」として研修制度の充実を含めた人材育成強化の重要性を強調している(日経ビジネス、2009年3月16日号、67)。

(図表3-1) 構造改革費用(「スリム&ストロング活動」を含む)の推移

	2005年	2006年	2009年	2010年(予)	計
総支出額	860	940	1437	250	3487
(事業セグメント別内訳)					
イメージング	774	601	541	100	2016
インフォメーション	86	173	643	20	922
ドキュメント	—	167	253	130	550

※ 2006年(2007年3月期)の構造改革費支出については、本来同費用に含まれる224億円(投資有価証券評価損として営業外費用に計上)を除外した金額を表示。

(出所) 会社公表資料(アニュアルレポート(2006、2007)、有価証券報告書(第114期)等の掲載情報をもとに筆者作成。

また、同社の現場レベルでは、日常業務の中で無駄を省き、生産性を高める業務改善活動で

ある「S&S活動(スリム&ストロング:無駄を省いて筋肉質な組織を目指す)」や「W&H活動(ダブル&ハーフ:成果を2倍にして時間・コストを半分にする)」が全社的に進められている。さらに、新設された「FW推進室」を核とした「富士フィルムウェイ(FW)」という取り組みも実施され、仕事の進め方を見直し、改善点の定着化とノウハウの共有を図る活動も進めている。

こうした構造改革の一環としての時間と費用、手間のかかった人材育成や全社的な業務改善の試みは、「第二の創業」を遂行するための‘基盤づくり’としての意味をもっているのである。

(3) ‘非主流’多角化事業群の創出と強化

富士フィルムは、写真フィルム事業に変わる「第二の創業」の担い手として、中計VISION75にも重点事業として掲げた5つの事業領域「メディカルシステム/ライフサイエンス」、「グラフィックシステム」、「高機能材料」、「光学デバイス」、「ドキュメント」について、1300億円という巨額を投じた富山化学工業の買収を筆頭とする‘大胆なM&A’の遂行も辞さずにその整備・強化をおこなってきた。これらの諸分野は富士ゼロックス主体の「ドキュメント」を除けば、従来‘写真フィルム以外’の‘非主流’と見なされてきた分野である。

そして、こうした非主流分野の強化の流れを創り出したのは、他ならぬ自身‘非主流’の人である古森社長であった。同氏は、CEO就任直後に「社内有志の集まり」にはじまり(1980年代)、1995年の液晶ディスプレイの視野角を大幅に拡大させる「WV(wide view)フィルム」開発³によって頭角を現した30人ほどのTACフィルム専門チームを一気に事業部へと格上げした(2003年6月)のを皮切りに、「ライフサイエンス事業部」、「光学デバイス事業部」などを次々と設立し、こうした非主流分野での開発・投資を加速していった。その結果、例えばTACフィルム関連事業については、その技術力を武器にシェア8割、WVフィルムに至っては同100%を達成し、特にV字回復を予感させた2007年の業績回復時には事実上の‘コア事業’と言われるレベルにまで育っている。

(図表3-2)古森体制下(2000年以降)の主な買収⁴

分野	年月	M&A、新規分野の子会社設立	投資額
写真	2002年	写真DPE大手のジャスコートを買収	160億円
プリンター	2001年	富士ゼロックスへの出資比率を75%に拡大、連結子会社化	1600億円
		NECのレーザープリンター事業を買収	—
	2006年 6月	産業用インクジェットプリンタ用ヘッド首位のティマティクスを買収	—
インクジェット用材料	2005年 2月	産業用印刷インク首位のセリコール社を買収	245億円
	2006年 2月	インクジェットプリンタ向けインク染料首位のアシピアを買収	300億円
電子材料	2004年 11月	半導体向け感光性樹脂の富士フィルムアーチ完全子会社化等	175億円
	2005年 11月	半導体材料の研磨剤のプラナーソリューションズを完全子会社化	20億円
フラットパネル材料	2005年 6月	偏光版メーカーのサンリツツへの出資比率を拡大	—
ライフサイエンス	2005年 9月	シミックと合併で富士シミックヘルスケア設立	—
	2006年 1月	化学薬品メーカー三協化学を100%完全子会社化	—
	2月	創薬ベンチャーのベルセウスプロテオミクスに出資	10億円
	10月	放射線医薬品大手の第一ラジオアイソトープ研究所を買収	—
	12月	医療画像情報システムメーカー problem Solving concepts Inc.を買収	—
	2007年 4月	住商情報システムより内視鏡・超音波・病理の各部門システム事業を譲受	—
	2008年 1月	富山化学工業を買収(66%)、連結子会社化	1300億円

(出所)『東洋経済』2006年9月2日号、58頁、『日経産業新聞』2008年2月14日号、ハーバード・ビジネス・スクール著/ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター編(2010):101頁等を参考に筆者作成。

しかし、何より周囲を驚かせたのは、インフルエンザやアルツハイマー病などの有力な新薬候補物質を持つものの、当時(07年3月期)最終損益が87億円の赤字の状態にあった富山化学工業買収による医薬品事業への本格参入であろう。もともと富士写真フィルムは創業まもない1936年に医療用X線写真フィルムを発売するなど、もともと医療となじみが深く、デジタルX線画像診断システムでは世界で4割のシェアを握る。しかし、診断(機器)分野と治療分野、特に新薬開発に独自のノウハウと10年1000億円規模の投資を要するといわれる創薬分野の間には大きな垣根があり、やはり医療への本格参入については、既存事業とかけ離れた‘飛び地’ではないのかとの声が上がった。

もともと、「第二の創業」の担い手とされる事業群はすべて従来の「非主流」分野に属するものであり、従来のコア事業であった写真フィルムとは一見関連が薄いように見える。しかし、‘最大の飛び地’ともいわれた医薬品事業も含め、これら多角化事業は実はその底辺において写真フィルムと密接につながっており、それが富士フィルムに非主流事業の強化へと踏み切らせた最大の根拠となっている。すなわち、同社は写真フィルム事業に長年携わる間に、同社研究所に保管された「約20万種にのぼる有機化合物のライブラリー」や高度なファインケミカル技術を筆頭とする豊富な化学知識・技術資産を生み出し蓄積してきた。そして、一見バラバラに見える多角化事業群も実は、こうした‘資産’を多様な形で活かせる格好の‘場’ととらえることが可能であり、一貫したポートフォリオを形成している、またそれが可能であるというのが富士フィルム、ひいては古森社長兼CEOの戦略的判断なのである⁵。

そして、古森社長が理想像として「絶対的な技術中心の企業」を掲げているように、今後の富士フィルムの再成長には、写真フィルムによって築き上げられてきた基礎化学分野での知識・技術蓄積の‘さらなる進化’がカギとなる。そこで、同社は多角化事業群の整備・強化とともに積極的なR&D部門の再編を行っている。具体的には、従来のR&D部門は写真ビジネスを基盤とした組織体制(製品ごとに工場と研究所が隣接)であったが、新たに研究組織を事業部系の‘ディビジョナル・ラボ’と、共通基盤技術・先端技術構築を担う‘コーポレート・ラボ’という大きな2つの組織に再編し、それらを「R&D統括本部」が横断的に一元管理して全体最適を図るという体制を構築した⁶。こうしたR&D体制再構築の背景には、新規事業に参入し新たな成長基盤を構築する過程で、「開発スピードが遅い」「新規事業開発の経験が少ない」などの課題が顕在化していたことがあった。そして、さらに同社は「複数の異種技術融合による新たな価値創造」を研究方針の一つの柱と掲げ、2006年4月に「富士フィルム先進研究所」を新設した。同研究所は、全社横断的な先端研究と基盤技術開発を融合させる‘中核基地’としての役割を担う。

こうしたR&D体制再編を含む異業種連携による技術基盤の構築・進化の明確な成果ができるのはまだ先の話しと思われるが、いずれにしろ、前出の「人材育成・強化」策と並び、「絶対的な技術中心の企業」として進化し続けられるかどうかは、同社の今後の命運を握るといっても過言ではないだろう。

4、事例の解釈

我々は、富士フィルムの過去の清算(構造改革)から「第二の創業」を掲げる新たな成長戦略

の構築に至るまでの経緯・要点について記述してきた。ここでは、こうした同社の変革、特に(コア)事業転換に至る一連の試みに対し、やや理論的な立場から当該ケースをより深く理解するための「解釈」を施しておきたい。

(1)「隠れた資産」への注目

まず指摘されうることは、こうした富士フィルムの一連の変革については、実は石坂(2009)において取り上げたChris Zook(2007a/b)、及びAndrew Campbell & Robert Park(2005)の提示する「コア事業転換のフレームワーク」が示唆する「理想的な変革ストーリー」ときわめて重なり合う部分が多いということである。例えば、Zook(2007a/b)は、コア事業の衰退・喪失という事態に直面した企業が戦略(あるいは、事業ポートフォリオ)の「再定義」を迫られるとき、新たな成長事業(コア事業)候補を見つけるためのカギは、当該企業にとってその内部に属するものでありながら、「以前は過小評価されていたり十分に認識、あるいは活用されてこなかった保有資産や事業ユニット」である「隠れた資産」に注目できるか否かにあると主張している(Zook,2007b [翻訳]2008:3-4)。また、その理由として、魅力的な外部資産(のM&A等による取得)よりも、社内に蓄積・保有された内部資産(による成長)のほうが他社との差別化において有利であることを実例とともに挙げている(Zook,2007a [翻訳]2007:99-100.; 188-192.2007b [翻訳]2008:188-192.)。また、Campbell & Park(2005)も「サンプリング(苗木)」という概念をもって、「何らかの歴史的な理由や本業との関連で存在しているが、企業内ではまったく存在感がなかった」ような業務ユニットこそが、新たな成長をもたらす新規事業候補として注目に値すると指摘している。こちらはそのアドバンテージとして、未知の領域に比べ、こうした業務ユニットがすでに一定の経験を積んだマネジャーを擁することが多く、コア事業から離れることの最大の費用である「学習コスト」を軽減できる点に求めている(Campbell&Park,2005 [邦訳]2006(上):76)。

そして、こうした彼等の主張は、富士フィルムが「第二の創業」の担い手として整備・強化を行ってきた多角化事業群のほぼすべてが「強い写真フィルム」の影に隠れてきた「非主流」の事業であることと見事に一致しているのである。特に、すでに一定の成果を挙げているもの、例えば1980年代後半の社内有志の集まりにはじまり、現時点における稼ぎ頭の筆頭にまで育った「液晶ディスプレイ材料」などは、過去に「苗木」として植えられ、変革時点で一気に「隠れた資産」として注目されたユニットの代表格であると言えよう。しかし、最大の「隠れた資産」は、「写真フィルムの会社」として内外に強い認識・イメージをもった同社において静かに、しかし着実に蓄積されてきた「約20万種にのぼる有機化合物のライブラリー」を筆頭とする「化学知識・技術」の存在といえるかもしれない。なぜなら、この膨大な知識・技術資産の写真フィルム以外への応用可能性は、変革の時を迎えるまではやはり「隠れた存在」でしかなかったからである。

また、同じく「非主流」が「主流」へと転換するパターンでみれば、変革を主導した古森社長兼CEO自身が本来「非主流の人」であった点も興味深い。例えば、日本の優秀企業について調査・研究をおこなった新原(1996)は、比較的大規模な企業変革を成し遂げた企業経営者には「傍流」、すなわち社内的に非主流の道を歩んできたキャリアを持つケースがままあることを指摘している。さらに石坂(2009)では、Zook(2007a/b)の議論から、同様の意味で「非コア人材」、すな

わち社内の人材であることから当該企業の理念・文化・業務知識に精通すると同時に、一方で中核的業務との係わりは相対的に薄いという意味で外部の‘客観的な目’をも併せ持つ人物が‘変革リーダー’として優位な特性を持つ可能性を導き出している。

ただし、大きな変革期において求められる能力、またプレッシャーに負けない勇気など、諸条件を考えれば、キャリアに関する「主流／非主流」の問題以前にその人個人の根本的な力量が問われることは明らかであろう。しかしながら、コア事業転換という大きな変革を迫られた際に(たまたま?)非主流のキャリアを歩んできた人々の中に「剛腕」と評される古森氏のような強いリーダーが存在したからこそ、一気呵成に過去の清算と「隠れた資産」である従来の非主流事業を表舞台へと引き上げるという大胆な決断ができたというストーリーを描くことも十分に可能であると思われる。

もちろん、同社の事業転換が一定の成果を挙げた理由のすべてを変革リーダーを含む「隠れた資産」の議論によって説明できるとは考えていない。しかし、少なくとも本ケースがZook(2007a/b)等の提示した「コア事業転換のフレームワーク」を理想的な形で例証するものであることは間違いないだろう。

(2) ‘コアなき成長’ 戦略の行方

以上のように、富士フィルムはこれまで‘非主流’とされてきた事業を「第二の創業」の柱として強化・育成することによって、写真ビジネス衰退後の危機を乗り越えようとしている。そして、同社が現時点で描く戦略において非常に興味深い点は、「第二の創業」の担い手として多様な事業群を育成・強化する中で、写真フィルムに代わる次代の‘コア事業’を積極的に一つに絞らない、むしろ‘事業拡散型’の戦略追求を表明しているところにある。すなわち、固定的な強いコア事業に依存するかたちの企業成長ではなく、むしろ次々と立ち上がっていく多様な事業群の中から時期・情勢に応じて事実上のコアが入れ替わることによってグループ全体が成長軌道を維持する、いわば「コアなき成長」を目指すと言っているのである⁷。

では、こうした‘コアなき成長’戦略をどのように評価すべきだろうか。一般的な経営多角化の論理から見れば、明示的なコア事業(への資源・注意の集中)をもたない戦略も「収益源の多元化」、またそれにもとづく(規模の)成長と「リスク分散」といった面で擁護することは可能であろう。しかし、それは例えば「圧倒的なコア事業への物理的・心理的依存こそが多角化企業の成長を導く」とする加護野(2004)の主張とは真逆の立場にある。また実際、許容外の「飛び地」とも言われた富山化学買収に際しては、「製品化リスクの高い医薬品より、液晶材料や事務機を強くして欲しい」という投資家からの声も上がり、(株式)市場では実際厳しい評価がなされた現実もある。さらに、一つ一つの事業領域を見ても、デジカメ、ドキュメントは市場シェアが相対的に低い状況にあり、新たに攻勢をかけている化粧品についても後発の立場で、業界大手の資生堂などの苛烈な競争に打ち勝たねばならない。そして、現時点では技術的な優位をほこる液晶ディスプレイ用材料も、2008年金融危機に始める世界的な景気低迷時には、川上の薄型テレビメーカーの急激な生産調整に対応できずに利益を急減させている(2010年時点ではある程度需要は回復傾向)。また、その技術的優位も、いつ画期的な新技術の登場によって脅かされるかわからない。「写真フィルムに代る第二の柱はないが、成算のないことをやるつもりはない」と古森社長は強調しているが、そこには絶えず、その豊富な成長分野(の広さ)を持

つがゆえの「経営資源の過度の分散」による弱体化のリスク(懸念)がつきまとっているのである。

そして、当面このような‘リスク’への懸念が消えることはないだろう。しかし、真の意味で興味深いのは、むしろ富士フィルムがこのようなリスクを乗り越える体制の構築を進めていることである。以下は、「脱・写真フィルム以後の将来ビジョン」を問われた古森社長の回答である。

「変化の激しい21世紀で一番強い企業は、大企業ではなく、変化に一番早く対応できる企業だ。当社は約6つの事業領域で勝負するが、たえず新しい商品を世に問いたい。そして、変化に対応して、素早く変っていける企業でありたい。どんな業種と対峙しても当り負けしない企業だ。イメージでは米ゼネラル・エレクトリック(GE)とスリーエム(3M)の中間か。3Mは大きな商品はないが、独自技術を大切に、GEはM&Aで戦略的に成長してきた。この中間を狙うが、絶対的な技術中心の姿勢は変えない。技術と最高の品質で勝負する」(日経産業新聞、2008年10月29日付)。

ここで、GEを挙げているのは、近年の富士フィルム自身が行ってきた積極的なM&Aに対する姿勢を重ねあわせると共に、富山化学買収によって予防-診断-治療という「総合ヘルスケア企業」としての体制が整えられつつある同社のGE医療部門(GEヘルスケア社)に対する対抗意識の現われともとれる。むしろ、われわれは富士フィルムの目指す理想的なイメージに近いのは、「3M」であると見ている。すなわち、独自技術の開発をもとに、「新製品を絶えず開発し世に問うていく会社」のイメージであり、これは前出の「絶対的な技術中心の会社」という古森社長の発言とも一致する。

そして、「3M」を主要なベンチマークとして、富士フィルムは多様な事業を抱えながらも、グループ一体となって高い成長を目指せる体制の構築に向け、すでにその布石を打っている。同社は、2006年10月に持株会社(グループ経営体制)に移行し、さらに2007年2月には富士フィルムホールディングス(株)、富士フィルム(株)、富士ゼロックス(株)の本社機能を東京・六本木の「東京ミッドタウン」に集結させている。これは、3社の戦略的なコラボレーションのさらなる拡大(グループ内人事交流を含む)と具体的なシナジー効果の創出を図り、グループ連結経営の強化を推進しようとする試みである⁸。

また、‘技術中心の会社’という意味では、前出の「先進研究所」の設立や、共通基盤技術・先端技術構築を担う‘コーポレート・ラボ’、さらに同社の研究開発テーマを横断的に一元管理して全体最適を図る「R&D統括本部」を構築するなど、グループ全体レベルでの基礎化学研究・技術創出基盤・体制を形成しつつある。そして、特に「第二の創業」の主な担い手となるべき課長層の育成を中心とした「マンパワー強化」のための諸施策は、実はもう一つのベンチマークであるGEの多様な事業/地域の統一的な管理を支える優れたマネジャー層の選抜・育成システムを想起させるものである。

こうした富士フィルムの試みが、実際に「多角化のリスク問題」を見事クリアし、新たな成長軌道を同社にもたすことができるか否かは、現時点で容易に判断を下すことはできない。しかし、我々は、その大胆な試みの結末が、経営多角化(企業における強いコア事業を持つ意義)

に関する議論において「一石を投じる」、新たな知見をもたらす可能性を十分に内包していると考えている。

5、終わりに

我々は、富士フィルムの2003年以降の(コア)事業転換を核とした変革について見てきた。もちろん、その「進化」はいまだ途上であるというべきだろう。特に、かつてのコア事業である「写真フィルム」に代わる「候補」は育ってきてはいるものの、今後の企業成長を盤石に支えるような決定的な意味での「コア事業」が確立されたわけではない。

ただし、前章でも述べたように、富士フィルムの目標は、かつてのように突出した1事業に頼ることのない「GEと3Mの中間」をベンチマークとした「多頭体制」による「コアなき成長」である。しかし、その「事業拡散型」の戦略が今後も機能していくのか、それともその中から突出した強いコア事業が生まれていくのか、その結末は現時点では判断しがたい。また、将来の布石としてのマンパワー強化や同社の知識・技術基盤を担うR&D体制改革の成否についても、その評価はあと数年の時間を要するといわなければならないだろう。そして、さらには「最大の懸案事項」とも言われる、古森体制以降のさらに難しい舵取りを求められる「後継者育成」の問題が残されていることを忘れてはならない。

では、いまだ進化の途上にあると考えられる同社の動きについて論じた本稿の意義は一体どのような点にあるのか。まず、現時点の富士フィルムの状況がまさにそうであるように、当該企業の成長を支えてきたコア事業を何らかの理由で喪失した場合に、すぐにその代替となる「コア」を確立できるとは限らない。むしろZook(2007a/b)等の指摘に順ずるなら、コア事業を喪失した場合、(新しいコア事業を発見し)新たな成長軌道に乗ることのできる企業の方が圧倒的に少ないのが実情である。しかし、ゆえにこそ、進化の途上にある富士フィルムの現状を知ることの意味があると我々は考えている。なぜなら、数少ないコア事業の衰退を乗り越えた企業となりうるために、どのような施策が有効/無効であり、また必ず存在しうる葛藤にどのように対処し、乗り越えるべきなのか、そのヒントはまさにこうした「中間地点」にあると思われるからである。

もちろん、本稿が同社の「変革のダイナミズム」のすべてを表現できたとはいえない。実際、紙片の都合もあり割愛せざるをえなかった興味深いエピソードも少なからずある。また、今回は新聞・雑誌等の外部資料を参考とした推測に基づく部分も多く、我々の曲解も含めて実態とは異なる点も多々あるかもしれない。我々は、こうした不十分な点の補足、およびコア事業転換の結末をも含めた本ケースの完遂を近い将来の課題とし、いずれにしろ興味深く、そして大きな期待をもって同社の「変革の行方」を見守っていききたいと考えている。

(参考文献)

- Campbell, Andrew and Robert Park, *The Growth Gamble*, Nicholas Brealey Publishing, 2005.(鈴木立哉 監訳『成長への賭け』(上・下)ファーストプレス、2006年。)
- 藤本隆宏・桑嶋健一 編『日本型プロセス産業:ものづくり経営学による競争力分析』有斐閣、2009年。
- 古森重隆(トップ・インタビュー)「新分野に果敢に挑戦する企業文化を築き「第二の創業」を」『クオリティマネジメント』Vol.60 No.1、2009年。(4-8。)
- ハーバード・ビジネス・スクール著/ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチセンター(編)『世界のビジネス・スクールで採用されている ケース・スタディ 日本企業事例集』ダイヤモンド社、2010年。
- 橋村 晋『富士フィルム:日本型高収益経営の秘密』、2002年。
- 原 博「品質がすべてを決定するー富士フィルムホールディングス」『クオリティマネジメント』Vol.60 No.1、2009年。(26-33。)
- 石坂庸祐「コア事業転換のフレームワークを求めて:C.Zook(2007a/b)、及びA.Campbell & R.Park(2005)の所論の検討」『九州共立大学経済学部紀要』、第118号、2009年。(1-18。)
- 伊丹敬之+伊丹研究室『日本の化学産業:なぜ世界に立ち遅れたのか』NTT出版、1991年。
- 伊丹敬之+一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書IV:日本企業の戦略分析2004』東洋経済、2005年。
- 伊丹敬之+一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書VI:日本企業の戦略分析2006』東洋経済、2007年。
- 加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』Vol.37, No.3、2004年。(4-10。)
- 桑嶋健一「富士フィルム「WVフィルム」:統合型製品開発とアーキテクチャ戦略の転換」(藤本隆宏・桑嶋健一 編『日本型プロセス産業:ものづくり経営学による競争力分析』有斐閣、2009年 所収)、2009年。(332-357)
- Rumelt, R.P., *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1974.(鳥羽欽一郎 訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977年。)
- 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社、2004年。
- 滝田誠一郎「企業探訪:富士フィルムー現場の司令塔である課長層の意識変革が“第二の創業”の要ー」『人事実務』、No.1069、2009年。
- Zook, Chris and James Allen, *Profit From The Core*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.(須藤実和 監訳『本業再強化の戦略』日経BP社、2002年。)
- Zook, Chris and James Allen, Finding Your Next Core Business, *Harvard Business Review*, Spring, 2007/a. (山本冬彦 訳「新たなコア事業を発見する方法:ビジネスモデルの寿命は短縮化している」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号、2007年。(94-106。)
- Zook, Chris, *Unstoppable*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007b.(山本真司・牧岡宏 訳『コア事業進化論』ダイヤモンド社、2008年。)

(雑誌・新聞記事等)

『B O S S』2008年3月号(16-19.)

『ダイヤモンド』2004年3月27日号、2007年1月13日号(77-79.)

『人材教育』2009年7月号。(84-87.)

『日経ビジネス』1997年11月17日号(33-34.)、1999年11月22日号(52-56.)、2008年3月24日号(136-138.)、2009年3月16日号(62-68.)、2010年8月23日号(30-31.)

『投資の達人』(エコノミスト別冊)2006年4月1日号。(38-40.)

『東洋経済』2004年11月13日号(60-63.)、2006年9月2日号(56-60.)

『労政時報』2010年1月22日号(第3766号)。(36-48.)

『Z A I T E N』2008年10月号。(72-75.)

『日本経済新聞』2003年9月23日付、2007年9月20日付、2008年2月13日付、10月24日付、10月27日付、10月28日付、2009年4月16日付、2009年10月17日付

『日経産業新聞』2001年7月3日付、2006年4月13日付、28日付、2008年2月14日付、5月21日付、10月29日付、2010年8月5日付

『日経ヴェリタス』2008年3月23日付

(会社資料)

富士フィルム・ホームページ(<http://fujifilm.jp/index.html>)

有価証券報告書(1997-2009年版)

アニュアル・レポート(2001-2009年版)

¹ 「銀塩カメラ」とは、フィルムや感光板を使って撮影する写真機を意味し、従来一般的だったカメラをデジタルカメラと便宜上区別するための呼称である(または、「フィルムカメラ」)。「銀塩」という言葉は光が当たった部分を現像すると塩化銀が黒くなる白黒フィルムの感光材に由来する。

² TACは、本来写真フィルムの基材として開発された化学物質「トリアセチルロース(triacetylcellulose)」の略称であり、その優れた性質から写真フィルム以外の用途開拓が進み、液晶ディスプレイ用の偏光板の保護膜としても使用されている。

³ 従来の液晶ディスプレイは、正面から見た画面は綺麗だが、斜めから見ると変色して見えたり、画面が歪んで見えるなどの問題があった。「WVフィルム」はこうした「視野角の狭さ」を改善するために同社が自社開発した画期的製品である。なお、「WVフィルム」、及びその開発プロセスについては、橋村(2002)、及び桑嶋(2009)に詳細な記述がある。

⁴ 同社は、急加速するM&A戦略の強化に向け、2007年6月に事実上のM&A部隊である経営企画本部第2部(英語名:M&Aディビジョン)を設置している。

⁵ 医薬品事業に関して言えば、例えば老化やシミの原因と言われる活性酸素は、同時に写真フィルムの鮮やかな色彩を長期間維持する上での天敵でもあり、同社は活性酸素を制御する化合物や技術開発に関する研究を進めてきた。また、物質を膜で保護して浸透力を高める物質運搬技術の蓄積もあり、これらを駆使すれば、副作用が少なく、生産コストが安い薬剤が開発可能

である。富士フィルムは、こうした同社の化学知識・技術の蓄積と富山化学の創薬技術を組み合わせれば「前例のない創薬アプローチが可能であり、そこに‘異業種参入’の強みがある」としている。

⁶ 同社のR&D体制の再構築では、構造改革と同時に、研究テーマのポートフォリオ見直しのシステム導入が実施されている。それは、「従来は研究テーマを各研究所が独自に決めていたが、それをR&D統括本部にまず集めようとして、経営・事業戦略に合致しているか、「勝ち続けられ、儲かる」テーマかどうかを判断する」かたちで研究テーマの‘集中と選択’を行うものであり、具体的には①より客観的な競合分析、②より徹底的な市場調査、③ステージゲートシステム(研究の段階ごとにゲート(研究を事業の視点で、継続の可否も含めて見直す機会)を設け、そのつど、市場ニーズやその時々々の環境に対応した研究であるかどうかなどを精査)による研究管理等を実施するものである。(人材教育、2009年7月号:84)

⁷ 「コアなき成長」という概念は、2007年10月に開催された第9回日経フォーラム「世界経営者会議」における古森社長講演での発言にもとづく。

⁸ こうした同社のグループ一体経営の直近の成果としては、子会社のレンズメーカー「フジノン」会長であった樋口武氏を富士フィルムの電子映像事業部長に迎え、同社が2010年度中期計画で重点課題として掲げた新興国向け事業の強化を目指し、低価格大衆向けカメラの製造・販売で攻勢をかけつつあることは、一つの象徴的な事例と言えらる。