

SDNET-300 先見情報No.60

「エクセレントカンパニーの新条件」

－ 本業を培養する、富士フィルム －

歴史をひもとくと、写真フィルムは富士フィルムのほか、米イーストマン・コダックと独アグファ、日本のコニカミノルタと、世界で4社しか作らない寡占市場だった。

だが、デジタルカメラへの移行が急速に進み、2000年をピークに写真フィルムの市場規模が激減。コニカミノルタは写真フィルムから撤退し、複合機など別の事業に力を入れた。2012年には、業界の盟主だったコダックが経営破綻した。

次々と新たな事業を創出し、本業喪失の苦境から復活した富士フィルムは、競合ひしめく医薬・医療業界で新たな本業を「培養」できるか。先駆者の新たな挑戦は、日本企業にとって指針となる。

■新たな成長モデルの条件とは

時代を先取りして企業の形を柔軟に変えつつ、永続的な成長を目指す企業である。自社のコア技術を徹底的に見つめ直し、「どの分野なら適用できるかを読む」。イノベーションを起こせると見れば、異分野のように見えても素早く新しい市場を取りに行く。10、20年といった期間で、本業を入れ替えることも、いとわない。

実行するには、自ら事業を選別し、時に今の本業を捨て去る覚悟も必要である。

富士フィルムが経験した本業喪失の危機は、あらゆる企業に迫る。業態を隔てる垣根が瓦解し、今後は異分野の企業が市場を制することも増えていく。現状に安住せず、常に、次の「本業候補」を探し、育てている企業だけが生き残る。

■小さく、早く、多く

これからも成長を続けるために、業態転換を行う。その新たなモデルが必要となる。それを象徴するのが、「小さく」「速く」「多く」という3つのキーワードである。

まずは、自社で育成してきたオンリーワン技術を生かせるような小さい事業を速く、しかも数多く生み出す。それらを育てながら、新しい経営の柱になるような事業が見えてきたら、一気に経営資源を集中させて、さらに大きく育て上げる。今経営を支えている本業が、いずれは喪失するという危機感を持ち続けながら、「未来の本業」をコンスタントに生み出し続ける新しい仕組みが必要である。

■写真フィルム技術が多くの製品を生み出した－革新生み出すフィルム進化論

これから立ち上がる多くの壁を乗り越えていけるかどうか。成否のカギを握るのが、写真フィルムをベースに培ってきた、世界唯一とも言える数々の技術を生かした「富士フィルム流イノベーション」である。富士フィルムの革新を支えるのは、長年蓄積してきた写真フィルム技術。ほかの企業にはまねができない、**オンリーワン技術の宝庫である。それらを徹底的に生かし尽くし、異分野の市場を獲得する。**

写真フィルム業界の盟主であったコダックが経営破綻し、同業他社が撤退する中で、富士フィルムだけが、写真フィルムの生産技術にこだわり続けた。蓄積した技術を徹底的に洗い出し、全く違う分野にでも使えるよう、磨き上げた上で、整理した。そこには、将来必ず役に立つ、ほかにはない技術になるはずだという技術者らの確信と、経営者の理解があった。

その結果生まれたのが、「微細な粒子を作る」「酸化と還元を制御する」といった、12のテーマに分けられたコア技術群だ。

社内にどんな独自技術があり、それをどの領域で適用できるのか。富士フィルムのイノベーションはこの問いを何度も繰り返すことで、実現している。

「コア技術は地下水脈という形で生き残っており、事業に合わせてそれを引き出し、組み合わせられる」。

市場がなくなったからといって簡単には写真フィルムを捨てず、将来必ず花が開く技術の集積であることを信じ、育て上げてきた。そうして多くの製品・事業へと姿を変えていった。

富士フィルムは写真フィルムの技術を基に業態を転換させ、本業が喪失していく危機を乗り越えた。

今の時代は「どんな製品も10年から15年のスパンで衰退期を迎える。だから、常に次を考え続けたいといけない」

■企業のDNA

経営者の力だけでは転換はできない。本業喪失を乗り越えてきた富士フィルムには、強い相手にチャレンジする企業文化があった。富士フィルムは米イーストマン・コダックに正攻法で挑み、それをねじ伏せてきた。そういうDNAがあるから、本業を転換できたのである。

■イチかバチかは経営ではない。次の次まで読み、戦略的な手を打つ。



「読み」と「スピード」である。情報を全部得てから、それを分析して対策を立てたのでは遅い。

経営者の研ぎ澄まされた経営感覚に加え、「会社のために」という愛社精神がエネルギーとなって富士フィルムの転換が進んだのである。また、「イチかバチか」ではなく「6割の勝算」。この違いを見極めるのが、経営者として培った「読み」である。

競合他社より早く、着実に手を打つこと。事態が起きた時それが何を意味し、将来どうなるのかを読むこと。経営者には、完全な情報は上がってこない。とっさに得られた限られた情報を基に、全体を読み最適な手を打つこと。とにかくスピードが大事である。

■6割の勝算「京大を抜き去り、狙う100兆円市場（iPS創業の覇権を狙え）」

iPS細胞に関して京大とは違った技術を持つ米バイオベンチャー、セルラー・ダイナミクス・インターナショナル（CDI）を2015年5月、約370億円で買収したのだ。京大と双壁であり、「既に世界の製薬トップ20社のうち19社に細胞を提供している」など、スピード感があり、事業化では一歩先を行くCDI。買収し覇権を握れる確率が、「**6割以上ある（6割の勝算）**」と確信したのである。

日本では、絶対的な存在である京大と、たもとを分ち、**必要とあらば、リスク覚悟で他社が行かない道をあえて行く。**

■威圧感と決断する勇気が、次を担う経営者の条件

リーダーには読む力と決断する勇気とリーダーシップ「威圧感」が必要である。

「あなた、動いてくれませんか」ではリーダーは務まらない。「お前、やるのかやらないのか」と迫れるぐらいが良い。

（日経ビジネス 2015.07.20刊 No.1800）

■常に本業の掘り下げ、新たな事業を起こし、次の本業に育てる

イノベーションを行い続けなければ、本業の危機に直面する。行い続ける企業のみが生き残ることができる。

中小企業が新商品・新技術・新サービスを通しての事業開発を行っていく上で大切なことは、本業を深めていくプロセスの中に新たな「事業の種」がある。持続的発展をしている企業は常に、本業を掘り下げ改善改良を行いその先に結果として新たな事業を生み出している。

■創業の精神・経営目的に根ざした経営（自社の特性を知る）

企業の歴史を通じて創業の精神とそれを基にした経営目的を常に意識し、大切にすることである。困難に直面したならば、必ず創業の精神や経営目的を見つめ直し、未来を考える。

将来を考えていくためには、外部環境の変化を的確に把握すると同時に、困難を乗り越えてきたその企業なりの乗り越え方、変化への対応の仕方を通してその企業が持っている社会への役割、本質を理解することである。困難の乗り越え方には、それぞれの企業が持っている特性がある。（企業のDNA）

■経営者が革新していく

事業を生み出す使命を持った経営者が、そのエネルギーを商品開発や、新事業開発につなげていくためには、環境変化の本質を掴んだ上で、自ら行動して、感じて、構想して、閃かなければならない。そのためには、経営者はネットワークを広げ、さらに先行研究をするなどして、そのエネルギーを発火させなければならない。経営に魂をこめる。